

Burn-out en bevlogenheid

Een verkenning aan de hand van het werk van prof. Arnold Bakker

Arnold Bakker is een van de meest vooraanstaande onderzoekers als het gaat om het ontwikkelen van inzichten in de samenhang tussen werkdruk, burn-out en bevlogenheid. Hij heeft veel gepubliceerd op dit gebied, en is daarnaast regelmatig geïnterviewd over dit onderwerp, voor verschillende media. Graag hadden we hem ook voor dit dossier willen spreken, dit is echter niet gelukt door zijn volle agenda. In plaats daarvan heeft hij een aantal sleutelartikelen toegestuurd, aan de hand waarvan dit artikel tot stand is gekomen.

Marieke Sonneveld

Een focus op burn-out is in feite een focus op het negatieve effect van werkdruk. Het ligt dan voor de hand om een probleemoplossende houding aan te nemen: zoeken naar de juiste maatregelen die een burn-out zouden kunnen voorkomen. Maar wanneer men een succesvol werkklimaat heeft gecreëerd waarin burn-out verleden tijd is, heeft men dan ook een werkklimaat waarin werknemers gelukkig zijn? Onderzoeker Arnold Bakker toont aan dat dit niet het geval is. De focus op preventie van burn-out leidt niet vanzelfsprekend tot gelukkige, bevlogene werknemers. Strategieën om burn-out te voorkomen zijn niet dezelfde als strategieën om bevlogenheid op het werk te bevorderen. De positieve focus op bevlogenheid wordt dan ook niet gekenmerkt door een probleemoplossende, maar juist door een stimulerende aanpak. Burn-out en bevlogenheid zijn twee uitersten van eenzelfde continuüm, maar vergen ieder hun eigen aanpak. Om hier inzicht in te krijgen, heeft Arnold Bakker samen met Evangelia Demerouti het Job Demands-Resources Model (JD-R) ontwikkeld, een holistische benadering waarmee inzicht kan worden verkregen in de processen waarin burn-out dan wel bevlogenheid tot stand komen, en vooral hoe deze processen samenhangen.

In dit artikel zal dit model en de daaruit voortvloeiende aanpak van burn-out en bevlogenheid worden toegelicht.

Burn-out versus bevlogenheid: de definities

Arnold Bakker baseert zich op de definitie van burn-out zoals beschreven door Schaufeli et al.: 'Burn-out is een langdurige, negatieve, werk gerelateerde geestegesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling

van disfunctionele werk-attitudes en gedragingen.' Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker daarentegen beschreven als: 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt 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 doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk wordt als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend ervaren. Absorptie heeft betrekking tot het op plezierige wijze helemaal opgaan in het werk.' Burn-out en bevlogenheid worden vaak gezien als tegenpolen van eenzelfde fenomeen: de mentale en fysieke energie die men heeft om het werk te kunnen doen dat men moet doen. Hoewel burn-out en bevlogenheid tegenpolen zijn, sluiten zij elkaar niet uit: een bevlogene werknemer kan opgebrand raken, en een werknemer met burnoutverschijnselen kan nog steeds bevlogene zijn. Deze fenomenen kunnen elkaar dus in de tijd afwisselen. In tabel 1 worden de verschillende kenmerken van burn-out en bevlogenheid weergegeven.

Het ontstaan van burn-out en bevlogenheid: het Job Demands-Resources Model (JD-R-model)

Welke factoren spelen een rol bij het ontstaan van burn-out en bevlogenheid? En hoe hangen deze processen samen? Om hier inzicht in te krijgen, en vooral, om hiermee aan de slag te kunnen, hebben Arnold Bakker en Evangelia Demerouti het Job Demands-Resources Model ontwikkeld. Dit model levert de volgende uitgangspunten:

- 1 Alle factoren relevant voor werkstress zijn onder te verdelen in twee categorieën: de te leveren inspanningen (*job-demands*) en de beschikbare mogelijkheden,

Tabel 1. De fysieke en psychische, werkgerelateerde, kenmerken van burn-out en bevlogenheid.

	Burn-out	Bevlogenheid
Fysieke aspecten	Fysieke uitputting, geen energie	Vitaliteit, vol energie
	Verminderde weerstand, vaak ziek	Goede weerstand, weinig ziek
Psychische aspecten	Gevoel 'opgebrand' te zijn	Gevoel 'het aan te kunnen'
	Ongemotiveerd	Gemotiveerd
	Distantie van werk	Identificatie met werk, toewijding
	Cynisme t.a.v. werk, geen betekenis zien	Werk als betekenisvol ervaren
	Kwaliteit werk neemt af, minder competent	Leervermogen wordt aangesproken, groei

ofwel de energiebronnen (*resources*). Het bijzondere aan dit model is voorts dat niet in algemene zin is vast te stellen welke kenmerken zich voordoen. Het JD-R model is een flexibel model, dat uitgaat van twee categorieën van werkkenmerken. Desondanks kunnen allerlei verschillende werkkenmerken hierin worden ondergebracht, afhankelijk van de organisatie waarnaar men kijkt. Naast de verschillen tussen beroepsgroepen bestaan er ook nog individuele verschillen *binnen* een bepaalde groep: waar de een energie uit haalt, kan de ander op leeglopen. Het ingevulde model ziet er dus steeds anders uit.

- Er vinden binnen het werk dan ook *gelijktijdig* twee processen plaats: enerzijds zal het werk, door de eisen die eraan worden gesteld, een beroep doen op de energiereserves van de werknemer. Wanneer het werk te veel

energie vergt, zullen de reserves op den duur uitgeput raken en ontstaat er stress, wat tot een burn-out kan leiden. Anderzijds zullen energiebronnen op het werk ervoor zorgen dat het werk juist motivatie oplevert, wat uiteindelijk juist tot bevlogenheid kan leiden.

Deze twee processen (uitputting versus motivatie) beïnvloeden elkaar. Energiebronnen op het werk (bijvoorbeeld hoge mate van autonomie) kunnen de ongewenste oorzaken van werkstress (bijvoorbeeld hoge taakeisen) compenseren. Maar nogmaals: hoe dit precies wordt ingevuld, is per situatie verschillend. Men kan geen algemene richtlijnen hiervoor opstellen. Wel gaat het model ervan uit dat over het algemeen geldt dat hoe hoger de taakeisen in een bepaalde werkomgeving, hoe belangrijker de energiebronnen zullen zijn.

Waarom aandacht voor bevlogenheid?

Burn-out heeft dramatische gevolgen voor zowel de werknemer als de organisatie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er veel energie wordt gestoken in het voorkomen van een burn-out. De voordelen daarentegen van bevlogen medewerkers lijken evident, maar hebben minder vaak in de schijnwerpers gestaan. Een aantal voordelen voor zowel medewerker als de organisatie wordt daarom hier kort weergegeven (uit: www.werkenaanbevlogenheid.nl).

Verbinding en ontwikkeling

Een van de kenmerken van bevlogen medewerkers is dat zij betrokken en verbonden zijn met de organisatie waarvoor zij werken. Het zijn bijvoorbeeld de enthousiaste leerkrachten waarnaar je op het puntje van je stoel zat te luisteren. Om het werk met enthousiasme en betrokkenheid te kunnen doen, is ontwikkeling een belangrijke voorwaarde. Ontwikkelmogelijkheden, tijdens het werk of door een opleiding, geven je die mogelijkheid. Ontwikkeling is een energiebron die twee kanten op werkt. Als medewerker is het ontwikkelen van je vaardigheden

vaak iets waar je plezier aan beleeft. Nieuwe kennis en vaardigheden opdoen en toepassen waardoor je zichtbaar iets toevoegt aan het resultaat. Voor werkgevers is ontwikkeling van medewerkers cruciaal om kwalitatief hoogwaardige producten of dienstverlening aan te kunnen bieden. Het ontwikkelen van medewerkers is daarmee ook het ontwikkelen van de organisatie.

Prestatie en innovatie

Organisaties met bevlogen medewerkers presteren beter. Ze maken feitelijk meer winst en hebben een hoge klanttevredenheid. Aan de basis van het meer winst maken staan de medewerkers die productiever zijn en beter presteren. Naast de betere prestatie leveren bevlogen en daarmee betrokken medewerkers ook een belangrijke rol bij innovatie. Door ruimte om zich te kunnen ontwikkelen komen zij vanuit passie voor het vak en betrokkenheid bij de cliënten vaak zelf met ideeën voor nieuwe producten en diensten. Organisaties die bewust deze ruimte bieden, weten deze ideeën vaak succesvol om te zetten naar concrete producten en diensten. Bevlogenheid staat daarmee aan de basis van innovatie.

Tabel 2. Voorbeelden van correlaten van burn-out en bevlogenheid, wat betreft taakeisen, energiebronnen, persoonlijkheid, werk attitude en werkprestatie. Dit overzicht is samengesteld uit de verschillende bronnen geraadpleegd voor dit artikel.

	Correlaten van bevlogenheid	Correlaten van burn-out
Taakeisen		werkdruk
		tijdsdruk
		Werk-thuis-interferentie
		Rolproblemen
		Emotionele belasting van het werk
		Ernst van de problematiek
Energiebronnen	Sociale steun op het werk	Gebrek aan sociale steun
	Feedback	Gebrek aan feedback
	Coaching door leidinggevende	Gebrek aan coaching door leidinggevende
	Regelmogelijkheden	Gebrek aan regelmogelijkheden
	Participatie in de besluitvorming	Gebrek aan participatie in de besluitvorming
	Taakvariatie	Gebrek aan taakvariatie
	Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden	Gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
	Loopbaanperspectief	Gebrek aan loopbaanperspectief
persoonlijkheid	Prestatiemotivatie	Prikkelbaarheid, vijandigheid
	Emotionele stabiliteit	Emotionele labiliteit
	Extraversie	Neuroticisme
	'Hardiness'	Voelend type
Werk-attitude	Arbeidstevredenheid	Arbeidsontevreden
	Persoonlijk initiatief, proactief	Passieve copingstijl, gevoel speelbal te zijn van de omstandigheden
	Extrarolgedrag	
	Organisatiebetrokkenheid	Geringe organisatiebetrokkenheid
	Geringe verloopintentie	Verloopintentie
Werkprestatie	Goede kwaliteit werkprestaties	Slechte prestaties op het werk

Tot slot gaat het model ervan uit dat met de aanwezigheid van energiebronnen op het werk (resources), een *buffer* kan worden gecreëerd, zodat men weerbaarder is voor situaties waarin veel werkdruk ontstaat.

Het aantrekkelijke van het JD-R-model is dat men in elke specifieke situatie de verschillende taakeisen en energiebronnen in kaart kan brengen, en zo de twee processen van uitputting en motivatie, en de relatie daar tussen, kan analyseren.

Naast de gestelde taakeisen en de beschikbare energiebronnen spelen andere factoren een rol bij het ontstaan van burn-out dan wel van bevlogenheid: persoonlijkheid en werkattitude.

De verschillende mogelijke factoren met betrekking tot burn-out en bevlogenheid, zoals gevonden in de voor dit

artikel geraadpleegde literatuur, zijn in tabel 2 samengevoegd. De correlaten van bevlogenheid met betrekking tot de taakeisen zijn in dit overzicht niet opgenomen, hier werd binnen de geraadpleegde artikelen geen informatie over gevonden. Wel werd aangetoond dat de effecten van energiebronnen op bevlogenheid sterker zijn naarmate de taakeisen hoger en uitdagender zijn.

Het dynamische karakter van burn-out en bevlogenheid

Het hiervoor beschreven JD-R-model geeft een bruikbaar stramen om een bepaalde situatie, op een gegeven tijdstip, in kaart te brengen. Deze situaties zijn echter nooit statisch, maar dynamisch van aard. Burn-out en bevlogenheid zijn zichzelf versterkende

fenomenen, de neerwaartse en opwaartse spiraal. Een bepaalde factor, zoals bijvoorbeeld (gebrek aan) werksatisfactie, of (gebrek aan) zelfvertrouwen, kan binnen dat proces afwisselend oorzaak en gevolg zijn. Lijdt men eenmaal aan stress, en kan men het werk niet meer aan, dan zullen de prestaties minder worden, waardoor men minder tevreden is, meer stress heeft, nog weer minder presteert, nog onzekerder wordt, en nog weer minder goed presteert. Andersom zullen successen het zelfvertrouwen vergroten, waardoor men weer meer durft aan te pakken en wanneer dat weer succesvol is, zal dat het zelfvertrouwen nog weer doen groeien. Wanneer zo iemand vervolgens in een omgeving functioneert waarin self-efficacy en proactief zijn wordt gewaardeerd en ondersteund, dan is de kans groot dat zo'n werknemer met veel bevologenheid zijn werk doet.

Ook hier is het weer van belang om te benadrukken dat er geen algemeen recept te geven is voor het voorkomen van de dynamiek van burn-out of van het bevorderen van bevologenheid. De aanpak verschilt per beroepsgroep, per organisatie binnen deze doelgroep, en per persoon binnen deze organisatie. Toch zijn ook hier enkele algemene inzichten te geven, zoals weergegeven in de volgende paragraaf.

Strategieën om burn-out te voorkomen en bevologenheid te bevorderen

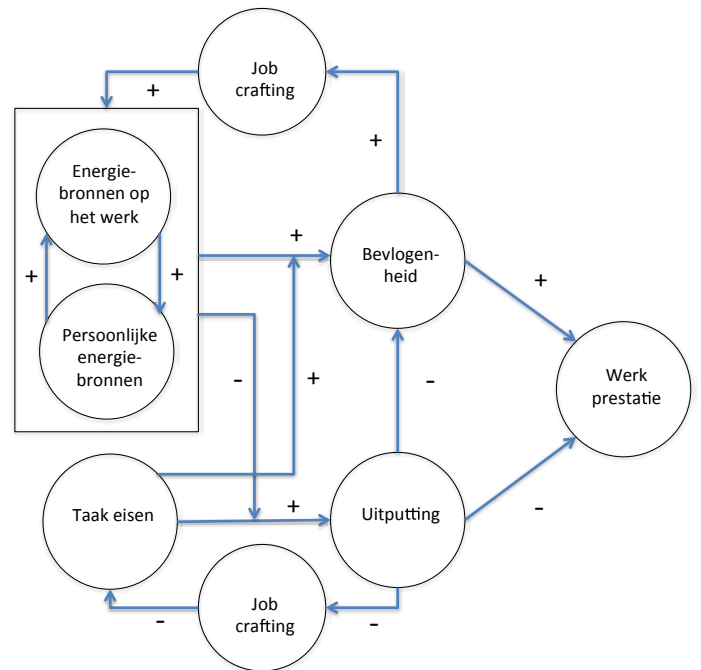
Heeft men in een concrete situatie eenmaal een beeld van de verhouding tussen job demands en resources, dan is de volgende vraag: welke strategieën kan men aanwenden om burn-out te voorkomen en bevologenheid te bevorderen?

Interventies bij burn-out

Een burn-out voorkomen vergt een probleemoplossende mind-set, die vooral gericht is op wat er niet goed gaat in het werk: waar ontstaat de overbelasting en de disbalans? Hoe kan dit worden bestreden? De aandacht zal daarbij in eerste instantie vooral gericht zijn op stressmanagement, door het analyseren van de (te zware) taakeisen in het JD-R-model, en het in kaart brengen van de mogelijkheden om weer een balans te vinden tussen taakeisen en energiebronnen. Deze aanpak kan zowel betrekking hebben op de persoon als op de organisatie.

Interventies ter bevordering van bevologenheid

Wil men bevologenheid bevorderen, dan is een positieve mind-set vereist, waarbij niet wordt gekeken naar het voorkomen van problemen, maar naar het creëren van kansen en mogelijkheden. De aandacht is hierbij vooral gericht op de energiebronnen: hoe kunnen deze worden geoptimaliseerd? Ook hier kan men de aandacht zowel op het niveau van de persoon als van de organisatie richten.



Afbeelding 1. Job crafting aan de hand van het JD-R-model (Bakker & Demerouti, 2014).

Bevologenheid lijkt in eerste instantie misschien vooral een persoonlijke eigenschap die wel of niet tot zijn recht komt, maar volgens Arnold Bakker is bevologenheid voor een belangrijk deel maakbaar, mits men er aandacht voor heeft en er de juiste voorwaarden voor creëert. In een interview in *Intermediair* in 2012 geeft hij aan dat deze verantwoordelijkheid ligt bij 'managers, directies en bij medewerkers zelf; die mix moet er zijn. Een goede baan binnenstappen en daar blijven, is niet genoeg om bevologen te zijn en te blijven. Bevologen mensen gaan op zoek naar interessante taken en vragen hulp als iets niet lukt. Daarnaast moeten leidinggevenden zorgen voor het juiste klimaat. Er moet vertrouwen zijn, voldoende autonomie en genoeg steun als het werk moeilijk is'.

Voorbeeld van een geïntegreerde aanpak: job-crafting

Een gezonde organisatie heeft dus aandacht voor zowel het voorkomen van burn-out als het bevorderen van bevologenheid. Uit het werk van Arnold Bakker blijkt dat deze twee processen niet alleen tegelijkertijd moeten plaatsvinden, maar ook door de verschillende lagen van de organisatie geïnitieerd en gedragen moeten worden. Dat wil zeggen: de aanpak moet zowel top-down, vanuit het management, als bottom-up, vanuit de werknemer ontstaan. Een mooi voorbeeld van een dergelijke geïntegreerde aanpak is het fenomeen 'job-crafting: een baan of functie 'op maat maken' voor een specifieke werknemer (zie ook afbeelding 1). Binnen de kaders van een bepaalde functieomschrijving wordt een werknemer daarmee in staat gesteld om zelf continu (aan de hand van het JD-R-model) 'te sleutelen' aan zijn baan, door enerzijds

te werken aan de taakeisen die worden gesteld, en anderzijds aan de energiebronnen waaraan hij/zij behoefte heeft. Daarbij is het van belang dat job-crafting in dialoog met het management plaatsvindt, waarbij het management een stimulerende houding heeft. Ook dit is een continu proces: een jaarlijks functionerings- en ontwikkelingsgesprek is daarbij niet voldoende.

Conclusie

Burn-out en bevlogenheid lijken twee uitersten van eenzelfde continuüm, maar de vraag is of zij ook als zodanig beschouwd moeten worden, aangezien er verschillende correlaten aan ten grondslag liggen. Zij vragen in de praktijk dan ook om een verschillende aanpak: maatregelen om burn-out te voorkomen zijn niet dezelfde als de maatregelen die bevlogenheid kunnen bevorderen. Uitsluitend aandacht voor de ene of voor de andere kant van het spectrum is dus een eenzijdige benadering. Het zou zomaar kunnen zijn dat in een organisatie met alleen aandacht voor bevlogenheid toch (of juist!) mensen met burn-out klachten te maken kunnen krijgen, en andersom, dat een organisatie waar de aandacht is gericht op het voorkomen van burn-out, toch geen klimaat weet te scheppen waarin bevlogenheid floreert. Een organisatie zou daarom gelijktijdig aandacht moeten hebben voor het voorkomen van burn-out EN voor het bevorderen van bevlogenheid. Naast de vele aanbevelingen die hiervoor te vinden zijn, lijkt Job-crafting een goed voorbeeld van een dergelijke geïntegreerde aanpak.

Referenties

- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: people and performance*, 2(1), 7-35.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). *Job demands-resources theory. Wellbeing: A complete reference guide*. Volume III. Eds. P.Y. Chen & C.L. Cooper. John Wiley & Sons, Inc.
- Bakker, A.B., & Sanz-Vergel, A.I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: the role of hindrance and challenge job demands. *Journal of vocational behavior*, 83, 397-409.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burn-out and Work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2007). *De Psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

Over de auteur



Dr.ir. M.H. Sonneveld
Universitair Docent, Faculteit
Industrieel Ontwerpen
TU Delft
M.H.Sonneveld@tudelft.nl

Over Arnold Bakker

Prof. Arnold Bakker is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie en directeur van het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is daarnaast Distinguished Visiting Professor aan de Universiteit van Johannesburg in Zuid Afrika, en Adjunct Professor aan de Lingnan Universiteit in Hong Kong. Bakker is geïnteresseerd in de vraag waar mensen het plezier in hun werk vandaan halen. Hij doet vooral onderzoek naar werkbeleving (bevlogenheid, burnout, motivatie, geluk), en naar manieren om hier invloed op uit te oefenen via job crafting, sterke kanten gebruik, leiderschap, en herstelactiviteiten tijdens de vrije tijd. Hij behoort tot de selecte groep van veelgeciteerde wetenschappers die is opgenomen in de lijst van Thomson Reuters 2015: "The World's Most Influential Scientific Minds".



Bakker is geïntrigeerd door de vraag waarom bevlogen mensen keihard kunnen werken zonder neer te vallen. Wat is hun geheim? 'Zij zijn zeer energiek, toegewijd en houden hard werken goed vol, omdat ze tijdens hun werk veelal flow ervaren: ze gaan volledig op in hun taken, beleven er plezier aan en zijn intrinsiek gemotiveerd'.

Bakker is kritisch over de kwaliteit van leidinggevers. 'Onze duizenden respondenten geven hun leidinggevers gemiddeld een zes. Er zijn veel managers die hun team niet goed inspireren. Omdat ze er niet geschikt voor zijn, of omdat ze er niet voor getraind zijn. En velen zijn te weinig beschikbaar, ze zijn te veel bezig met hun eigen dingen en hun eigen baas.'

Meer informatie:
www.arnoldbakker.com
www.profarnoldbakker.com