

BURN-OUT PREVENTIE

Een kwalitatief onderzoek gericht op young professionals

Hanzehogeschool Groningen
Academie voor Sociale Studies
Toegepaste Psychologie
Begeleider: Hanneke Pot

Student: Liz Dijkstra
Studentnummer: 339623

Opdrachtgever:
Bureau YOLO – at work
Begeleider: Johanneke von Eije

Tweede beoordelaar:
Charlotte de Wolff

Datum: 02-06-2020
Plaats: Parcent, Alicante



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die geschreven is in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Johanneke von Eije, eigenaar van Bureau YOLO – at work. Van februari 2020 tot en met juni 2020 ben ik bezig geweest met onderzoeken en schrijven van mijn scriptie.

Allereerst wil ik mijn begeleiders bedanken. Zowel Hanneke als Johanneke stonden klaar voor mijn vragen. Ik heb de samenwerking met hun beide als heel prettig ervaren. Echt een omgeving waarin ik mocht leren en vragen kon stellen. Ik vond het heel fijn dat ik van beide altijd snel reacties kreeg op mijn vragen en er altijd een mogelijkheid was om even te bellen als ik vast liep of er gewoon even behoefte aan had.

Daarnaast wil ik natuurlijk ook de respondenten bedanken voor hun medewerking. Zonder hun input was mijn onderzoek niet mogelijk geweest.

Als laatst wil ik mijn familie en vrienden bedanken dat ze er waren op de momenten dat ik het nodig had. De combinatie van een pandemie en een scriptie schrijven was soms erg stressvol. Ik ben dankbaar dat ik hen altijd kon bellen en even mijn zorgen kon delen. Ik wil ze bedanken voor het begrip dat ze hadden voor de stress die ik soms ervaarde en dat ze mij altijd vertrouwen gaven in dat het wel goed ging komen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Liz Dijkstra

Samenvatting

Burn-out is een toenemend probleem bij werknemers in Nederland. Bureau YOLO – at work is een nieuw bedrijf op de markt dat Nederland burn-out vrij wil maken, beginnend met young professionals. Dit onderzoek is dan ook uitgevoerd met het doel dat Bureau YOLO – at work een training kan ontwikkelen met een wetenschappelijke en praktijkgerichte basis die ter preventie van burn-out dient en aangeboden kan worden bij grote Nederlandse organisaties.

De opgestelde probleemstelling luidt: *‘Wat doen grote organisaties momenteel om een burn-out bij young professionals te voorkomen en hoe kan deze aanpak worden verbeterd?’*

Onder grote organisaties vallen organisaties met meer dan 500 medewerkers. Young professionals worden gedefinieerd als mensen die maximaal vijf jaar geleden zijn afgestudeerd van hun HBO of WO opleiding en bezig zijn met hun eerste of tweede baan na het afstuderen en tussen de 21 en 31 jaar oud zijn.

Om antwoord op de probleemstelling te geven, zijn er halfgestructureerde interviews gehouden met human resource/ personeel en organisatie medewerkers van twaalf verschillende grote organisaties.

Uit de interviews blijkt dat young professionals andere triggers hebben, naast de algemene triggers voor stress. Ook blijkt dat organisaties momenteel weinig doen aan preventie specifiek gericht op young professionals.

Er wordt geadviseerd om meer bekendheid van bestaande preventieve maatregelen te generen en het fenomeen burn-out meer te normaliseren. Dit kan mogelijk gedaan worden door middel van interviews met young professionals. Daarnaast wordt geadviseerd om een preventieve maatregel in de vorm van een training over verwachtingsmanagement en coping strategieën te ontwikkelen.

Abstract

Occupational burnout (burnout) is an increasing problem among employees in the Netherlands. Bureau YOLO - at work is a new company on the market that strives to make the Netherlands free of burnout. Initially, this is aimed at young professionals. This research was therefore carried out with the ultimate goal that Bureau YOLO - at work can develop a preventive measure with a scientific and practical basis that serves to prevent burnout and can be offered to large Dutch organizations.

The formulated problem statement is: "What are large organizations currently doing to prevent burnout among young professionals and how can this be improved?"

Large organizations include organizations with more than 500 employees. Young professionals are defined as people who graduated from their higher education up to five years ago and who are in their first or second job after graduation and are between the ages of 21 and 31 years old.

To answer the problem statement, semi-structured interviews were held with human resource employees from twelve different large organizations in the Netherlands.

The interviews show that young professionals have other triggers in addition to the general triggers experienced for stress. It also appears that organizations currently have little prevention measures specifically for young professionals.

It is advised to generate more awareness of existing preventive measures and to normalize the phenomenon of burnout more. This can possibly be done through peer reviews with young professionals. Furthermore, it is advised to develop a preventive measure in the form of training on expectation management and coping strategies.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Abstract	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Bureau YOLO – at work	6
1.2 Young professionals	6
1.3 Burn-out.....	7
Geschiedenis.....	7
Definitie	8
Verschil met overspannenheid	9
Verklaringen voor het ontstaan van een burn-out	9
Rol van de werkgever	11
Bestaande interventies.....	11
Preventief aanpakken van een burn-out.....	12
1.4 Doel- & probleemstelling.....	12
Probleemstelling	12
Deelvragen.....	13
Doelstelling	13
2. Onderzoeksopzet	14
2.1 Kwalitatief onderzoek.....	14
Topics	14
Datacollectie	14
2.2 Respondenten.....	14
Werving respondenten.....	14
Kenmerken respondenten.....	15
2.3 Verwerking gegevens	15
2.4 Ethiek.....	15
2.5 Advies	16
3. Resultaten.....	17
3.1 Oorzaken voor stress	17
Triggers voor alle medewerkers	17
Triggers voor young professionals	18
3.2 Rol van de werkgever bij het voorkomen van een burn-out	20
3.3 Preventieve maatregelen	21
3.4 Verbetering van de preventieve maatregelen.....	22

4. Conclusie, discussie en advies	24
4.1 Conclusie.....	24
Specifieke triggers voor young professionals	24
Verantwoordelijkheid van de werkgever	24
Burn-out preventie.....	24
Burn-out preventie bij young professionals	25
Mogelijke verbeterpunten volgens HR/P&O medewerkers.....	25
4.2 Discussie	25
4.3 Advies	26
Literatuurlijst	27
Bijlage 1: Topiclijst	29
Bijlage 2: Zorgvuldig omgaan met proefpersonen, respondenten en testkandidaten.....	31
Bijlage 3: Protocol	36

1. Inleiding

Burn-out is een toenemend probleem bij werknemers in Nederland. In 2017 is in vergelijking met 2016 een toename te zien in het aantal meldingen van psychische beroepsziekten (van der Molen et al., 2018). Van alle beroepsziekten die gemeld worden, is 57% psychisch. In 2016 was dit 42%. Van deze 57% psychische beroepsziekten, gaat 74% over overspannenheid en burn-out. Bij 65% van deze meldingen is er sprake van een verzuim langer dan drie maanden.

Ook uit het rapport van de Arbobalans 2018 blijkt een stijging van burn-out klachten (Houtman, van der Ploeg, de Vroome, & Ramaekers, 2019). Hier wordt data van het CBS en TNO weergegeven die onder andere burn-out klachten en verzuim hebben gemeten middels de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Hieruit blijkt dat burn-out klachten bij werknemers in de leeftijd van 15 tot en met 64 jaar gestegen zijn met 5% over een periode van 10 jaar. In 2007 ervoer 11% burn-out klachten en in 2017 geeft 16% van de werknemers aan burn-out klachten te ervaren. Ook blijkt dat werknemers met overspannenheid of burn-out per werknemer gemiddeld 49 dagen meer verzuimen dan werknemers zonder beroepsziekte.

Het werkdruk model van TNO (z.d.) stelt dat werkdruk bepaald wordt door de balans tussen taakeisen en de regelmogelijkheden. Uit het rapport van Houtman et al. (2019) blijkt dat in 2007 35% van de werknemers van 15 tot en met 64 jaar aangaf vaak of altijd hoge taakeisen te hebben. In 2017 is dit percentage met 5% gestegen naar 40%. Wat betreft weinig regelmogelijkheden geeft in 2007 38% aan regelmatig weinig autonomie te hebben. In 2017 is dit percentage met 7% gestegen naar 45%. Deze cijfers zijn gemeten met behulp van de NEA. Er vanuit gaande dat werkdruk bepaald wordt door de balans in taakeisen en regelmogelijkheden, is het aan de hand van deze cijfers begrijpelijk dat er een toename van 5% in burn-out klachten wordt waargenomen over dezelfde tijdsperiode.

Een stijging in burn-out klachten en daarmee verhoging van verzuimdagen heeft ook financiële gevolgen. TNO (2019) laat een stijgende lijn zien betreffende kosten die gemaakt worden voor loondoorbetaling bij ziekteverzuim wegens werkdruk en werkstress. In 2015 was dit 2 miljard euro, in 2016 2,5 miljard euro en in 2017 2,8 miljard euro. Dit is gemeten met behulp van de NEA.

1.1 Bureau YOLO – at work

Een nieuwe organisatie op de markt van burn-out preventie binnen organisaties is Bureau YOLO – at work (Bureau YOLO). De organisatie heeft als missie Nederland burn-out vrij te maken en is opgericht door Johanneke von Eije. Bureau YOLO wil haar missie bereiken middels het verzorgen van trainingen in het bedrijfsleven, online trainingen voor werknemers en een-op-een coaching voor medewerkers en managers. In eerste instantie richt Bureau YOLO zich op Young Professionals, een kwetsbare groep wanneer het over burn-outs gaat. Oprichter gelooft dat burn-out preventie de beste weg is naar het burn-out vrij maken van Nederland en heeft daarom dit onderzoek aangevraagd, om zo een basis te leggen voor de eerste trainingen en om de problematiek in kaart te brengen. Bureau YOLO is gevestigd in Spanje, evenals de onderzoeker. Er wordt niet gekeken naar de Spaanse invalshoek, gezien opdrachtgever zich alleen richt op de Nederlandse arbeidsmarkt.

1.2 Young professionals

Bureau YOLO geeft aan zich te willen richten op young professionals omdat dit een kwetsbare groep is wanneer het om burn-outs gaat. Wat maakt deze groep zo kwetsbaar?

Een naam voor de generatie van de young professionals is de prestatiegeneratie (Youngworks, 2018). Van Baar, Neurowetenschapper en onderdeel van de generatie, heeft een boek geschreven over de prestatiegeneratie en beschrijft: *“We verlangen naar een perfecte relatie, eisen een inspirerende baan en kunnen niet zonder meeslepende reiservaring. Vaak valt het echte leven tegen, wat kan leiden tot verschijnselen als de quarterlife crisis: een identiteitscrisis, vaak met burn-out, van mensen tussen de twintig en de dertig.”* (van Baar, 2014, p8).

Youngworks (2018) vermeldt op hun site dat deze generatie authentiek, speciaal en creatief wil zijn. Mede doordat deze generatie is opgegroeid in luxe, hebben zij grenzeloze ambities. Voor een

deel van de jongeren is het moeilijk te voldoen aan de zelf geschepte verwachtingen en hebben zij hierdoor moeite zich staande te houden. Deze groep kampt dan ook met mentale uitdagingen als burn-outs, angststoornissen en keuzestress.

In het boek omgaan met burn-out schetst psychotherapeut en coach Karsten (2012) eenzelfde scenario van de young professionals. Ze willen alles uit het leven willen halen en liever nog meer dan dat. Naast dat de twintiger alles uit het leven wil halen, heeft hij ook te maken met heel veel keuzemogelijkheden en zet hij zichzelf onder druk om de goede keuzes te maken en om snel carrière te maken. Het onregelmatige leven gevuld met banen, bijbanen, studie, sociale contacten en sport kunnen zijn tol eisen.

Ook Launspach (2018), psycholoog en expert op het gebied van stress management, burn-out en millennials, verklaart waarom juist millennials zo gevoelig zijn voor een burn-out. Hiervoor geeft hij vijf redenen.

1. Millennials zijn individualistisch opgevoed. Zij houden zichzelf verantwoordelijk voor hun succes en geluk. Maar ook voor hun falen en tegenslagen.
2. Het moment tussen de puberteit en wanneer iemand zich volwassen voelt is langer geworden. Dingen die traditioneel geassocieerd worden met volwassen worden schuiven steeds meer naar achteren. Denk aan een huis kopen, het hebben van een vaste baan, trouwen en kinderen krijgen. Hierdoor ontstaat er een bijzondere periode tussen de puberteit en 30/35 jaar. In deze periode wordt gewerkt, gestudeerd en ontwikkelt het individu zich, met een verwachtingspatroon dat alle doelen behaald moeten zijn voor het 30^{ste} levensjaar.
3. De mate waarin millennials zich met elkaar vergelijken, voornamelijk op het gebied van hoe succesvol ze zijn. Zij vergeten daarbij dat mensen over het algemeen vaak een positiever beeld uitdragen. Hierdoor krijgen millennials makkelijk een onrealistisch hoog verwachtingspatroon van zichzelf.
4. Millennials zijn opgegroeid in een periode waar het normaal was dat als je afgestudeerd was, je een baan aangeboden kreeg. Tegenwoordig is het moeilijker om aan een baan te komen. Wanneer de millennials nu de arbeidsmarkt op komen moeten ze waarschijnlijk hun standaarden omlaag schroeven.
5. Millennials stellen hoge eisen aan zichzelf. Dit doordat zij altijd te horen hebben gekregen dat als ze hun best doen, zij alles kunnen worden wat ze willen. De realiteit blijkt weerbarstiger. Dat is volgens Launspach niet het ergste, erger is dat de millennial hierdoor kan falen ten opzichte van zijn eigen verwachtingen.

1.3 Burn-out

Het fenomeen burn-out is nu vaak genoemd, maar wat is het eigenlijk?

Geschiedenis

Burn-out bestaat al enige tijd. Schaufeli (2007) beschrijft hoe het concept burn-out zich door de jaren heen wereldwijd heeft verspreid. Midden jaren zeventig werd burn-out ontdekt als psychologisch fenomeen. Sinds die tijd heeft het concept burn-out zich vanuit Noord-Amerika snel verspreid. Het duikt op in West-Europa, Scandinavië, Australië en Israël in de loop van de jaren tachtig. De rest van Europa, Latijns-Amerika en delen van het Verre- en het Midden-Oosten volgen in de jaren negentig.

Oorspronkelijk werd burn-out gebruikt als een sociaal aanvaard en niet-stigmatiserend label voor het tijdelijk overwerkt zijn (Schaufeli, 2007). Tegenwoordig wordt, in onder andere Nederland, burn-out gezien als diagnose die gelijk staat aan het eindpunt van een langdurig uitputtingsproces. Verklaring voor deze verandering is de manier waarop zorg in Nederland wordt vormgegeven. Om zorg te krijgen zoals een uitkering en/of psychologische behandeling die vergoed wordt is een diagnose nodig. Een officiële diagnose was burn-out niet, wel ontwikkelde Nederland nieuwe speciale richtlijnen voor stress gerelateerde stoornissen. Met onderscheid tussen spanningsklachten, overspanning en burn-out.

Definitie

Volgens Maslach, Schaufeli en Leiter (2001) bestaat een burn-out uit drie verschillende dimensies. Deze drie dimensies zijn uitputting, depersonalisatie en inefficiëntie. Uitputting staat centraal bij het hebben van een burn-out. De meeste mensen die een burn-out hebben, refereren naar het gevoel van uitputting. Alleen uitputting kan niet de relatie van een burn-out met werk verklaren. Wat dat wel verklaart is de reactie die uitputting oproept. Uitputting roept namelijk acties op als emotioneel en cognitief afstand nemen van jezelf en het werk. Waarschijnlijk als manier om om te gaan met de overbelasting van het werk. Het afstand nemen van zichzelf wordt ook wel depersonalisatie genoemd. Bij de derde dimensie, inefficiëntie gaat het om verminderde persoonlijke prestaties. Uitputting en depersonalisatie hebben effect op het gevoel van effectiviteit. Het is lastig om een gevoel van voldoening te krijgen als je je uitgeput voelt of wanneer je gevoelsmatig afstand hebt genomen van je werk.

Recent onderzoek pleitte voor een aangepaste definitie van burn-out (Desart, Schaufeli, de Witte, 2017). Uit diepte-interviews met 39 verschillende experts die beroepsmatig vaak met geconfronteerd worden met burn-out, is een nieuwe definitie van burn-out ontstaan. De kijk naar burn-out, bestaande uit drie verschillende dimensies, wordt aangevuld met een aantal nieuwe aspecten. Zo zijn er vanuit de vernieuwde visie vier kernsymptomen te onderscheiden: uitputting, cognitief controleverlies, emotioneel controleverlies en mentale distantie. Daarnaast zijn er drie typen bijkomende symptomen: depressieve klachten, gedragsmatige- en psychosomatische spanningsklachten.

De zeven symptomen komen als volgt tot uiting. Uitputting wordt gezien als energieverlies, zowel fysiek als psychologisch. Onder cognitief controleverlies vallen geheugenproblemen, aandachts- en concentratiestoornissen en prestatieproblemen. Emotioneel controleverlies wordt gekenmerkt door heftige ongecontroleerde emotionele reacties. Mentale distantie houdt in dat er mentaal afstand genomen wordt van het werk. Het bijkomende symptoom van depressieve klachten uit zich in sombere stemming of schuldgevoelens. De twee soorten spanningsklachten kunnen psychosomatisch en gedragsmatig zijn. Te onderscheiden in klachten met hart-, ademhalings- en bijvoorbeeld darmklachten en slaapproblemen, piekeren of paniekaanvallen. Het onderzoek kwam uiteindelijk tot de volgende hernieuwde definitie van burn-out:

“Burn-out is een werkgerelateerde aandoening die voorkomt bij werknemers die gedurende een langere periode productief en zonder problemen hebben gewerkt tot de tevredenheid van zichzelf en anderen. Extreme vermoeidheid, controleverlies over emotionele en cognitieve processen, én mentaal afstand nemen kunnen gezien worden als de kernelementen van het syndroom. Het mentaal distantiëren kan gezien worden als een disfunctionele poging om verdere uitputting te voorkomen. Deze kernsymptomen worden vergezeld door secundaire symptomen, zoals een depressieve stemming, en gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten. Burn-out wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een disbalans tussen hoge werkeisen en onvoldoende hulpbronnen. Problemen in de privésfeer of persoonlijke kwetsbaarheden hebben hierbij een faciliterende rol. Uiteindelijk leidt burn-out tot gevoelens van incompetentie en slechtere prestaties op het werk.” (Desart, Schaufeli, de Witte, 2017, p90)

Verschil met overspannenheid

Een burn-out verschilt wezenlijk van overspannenheid. Voordat iemand een burn-out heeft, is er sprake van langdurige overbelasting. Dit kan een paar jaar zijn. Bij overspannenheid is dit veel korter, vaak een paar maanden. Hetzelfde geldt voor het herstel. Dit duurt bij een burn-out veel langer dan bij overspannenheid (Karsten, 2012). Burn-out raken kan gezien worden als het gevolg van te lang overspannen te zijn geweest (Verschuren, 2010). Dit blijkt ook uit tabel 1 gemaakt door Vanbelle et al. (2013, pp. 2-3). Hier wordt overspannen als voorstadium van een burn-out beschreven. Daarnaast stellen zij ook nog het verschil dat alleen een burn-out werk gerelateerd is, overspanning komt door verschillende oorzaken en niet specifiek door werk.

	Mate van belemmering	Aard	Tijdelijk/chronisch
Spanningsklachten	Stressklachten verstoren dagelijks functioneren niet in ernstige mate	Allerlei Niet systematisch door het werk	Tijdelijk
Overspanning	Ernstige stressklachten verstoren sociaal functioneren – onhoudbare spanningsklachten	Allerlei Niet systematisch door het werk	Tijdelijk
Chronische vermoeidheid	Algemene vermoeidheid, geen werk-gerelateerd disfunctioneren, vooral lichamelijke symptomen	Allerlei Niet systematisch door het werk	Langdurig
Depressie	Verlies interesse en eetlust – disfunctioneren – stemmingsstoornis	Alle aspecten van het leven	Langdurig
Burn-out	Langdurige en werk-gerelateerde overspanning – disfunctioneren – vooral psychische symptomen – energiestoornis	Werk gerelateerd	Langdurig

Tabel 1: burn-out versus overspannen (Vanbelle et al., 2013, pp. 2-3)

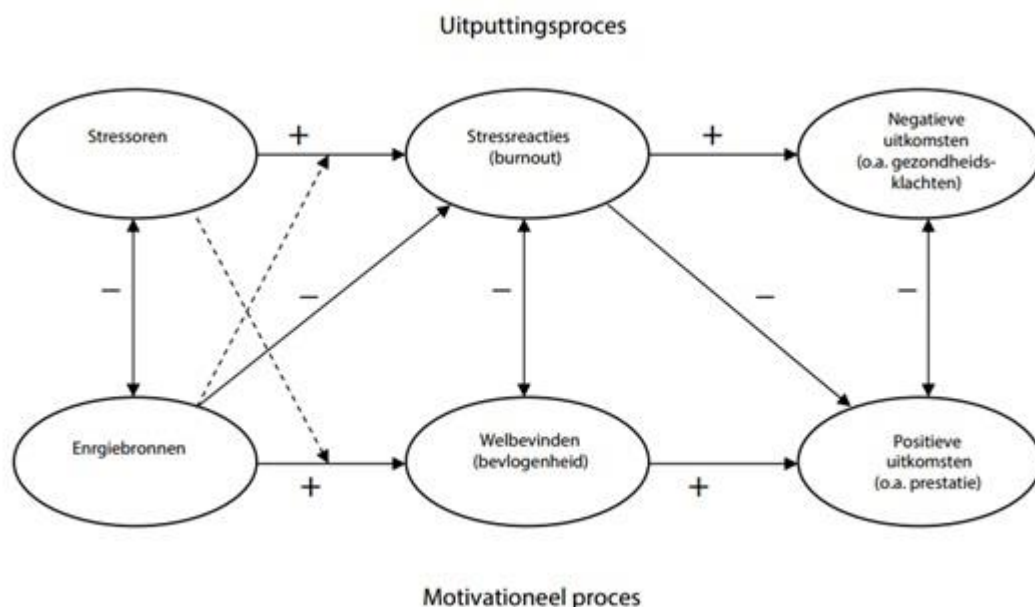
Verklaringen voor het ontstaan van een burn-out

Er bestaan veel verschillende mogelijke oorzaken voor het ontstaan van een burn-out. Een mogelijke oorzaak waardoor werknemers een burn-out krijgen, kan te maken hebben met de manier waarop de organisatie functioneert. Er zijn verschillende werk en organisatie gebonden factoren die kunnen leiden tot een burn-out. Hierbij valt te denken aan te hoge werkdruk, gebrek aan sociale steun, gebrek aan regelruimte en gebrek aan feedback (Schaufeli & Bakker, 2007). Ook Fleischmann (2016), die 8 verschillende dossiers van mensen die een burn-out hebben gehad heeft onderzocht, ziet werkdruk en taakeisen als oorzaken. Karsten (2012) geeft als belangrijkste bron van stress die in iedere werksituatie voor kan komen, de objectief of subjectief beleefde hoge werkdruk. Daarnaast benoemt zij nog andere factoren: *“baanonzekerheid, slecht leidinggeven (bazenstress), gebrek aan sociale steun, geïsoleerd werken, bureaucratische organisatie, geen loopbaanperspectief, onduidelijke taakomschrijving, onscherpe taakafbakening, onduidelijke verwachtingen, tegenstrijdige rolverwachtingen, waardenconflict, gering salaris, slecht imago van bedrijf in publieke opinie, hoge mentale belasting.”* (Karsten, 2012, H3, p. 5&6).

Een model dat verklaart waarom werkdruk kan leiden tot een burn-out is het Job Demands-Resources model ontwikkeld door Demerouti en collega's in 2001 (Schaufeli & Taris, 2013). *“Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken*

over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces).” (Schaufeli & Taris, 2013, p. 182).

Volgens het oorspronkelijke JD-R model spelen er twee processen een rol bij het ontstaan van een burn-out (Schaufeli & Taris, 2013). Er moet 1. extra inspanning worden geleverd om op dezelfde manier te blijven presteren in het werk wanneer er te hoge werkeisen zijn. Als er niet genoeg rust is om te herstellen van deze extra inspanningen ontstaat er een toestand van continue activatie. Deze activatie zorgt voor 2. een gebrek aan energiebronnen, waardoor de werkdoelen niet worden gehaald. Iets dat positief kan bijdragen en de energiebronnen is bevlogenheid. In 2004 zijn Schaufeli en Bakker met een uitgebreidere versie gekomen van het JD-R model (afbeelding 1) (Schaufeli & Taris, 2013). In dit model wordt niet alleen inzicht gegeven in de oorzaken en gevolgen van een burn-out, maar ook van de invloed van bevlogenheid op het fenomeen. Burn-out wordt hier gezien als negatieve psychologische toestand en bevlogenheid als positieve toestand. Bevlogenheid heeft betrekking op voldoening bij werknemers. Deze voldoening wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Al met al gaat het JD-R model dus over de mate waarin er hoge werkeisen zijn en hoeveel energie iemand nog heeft. En dat energie dus nodig is om te kunnen voldoen aan de werkeisen.



Afbeelding 1: uitgebreide JD-R model (Kooijman, 2016)

De zelf-determinatie theorie (ZDT) verklaart waarom gebrek aan sociale steun, gebrek aan regelmogelijkheid en het niet behalen van doelen kunnen leiden tot een burn-out. De ZDT stelt dat er drie universele behoeften zijn waaraan voldaan moet worden om effectief te functioneren en psychologisch gezond te zijn. Deze drie behoeften zijn competentie, autonomie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2008). Een gebrek aan sociale steun kan leiden tot het missen van verbondenheid. Het gebrek aan regelruimte binnen een organisatie, doet een tekort aan de behoefte van autonomie. Het niet meer kunnen behalen van werkdoelen door bijvoorbeeld gebrek aan energiebronnen zoals genoemd in het JD-R model, kan ervoor zorgen dat iemand zich niet-competent voelt. Het niet voorzien in de drie basisbehoeften van de ZDT kan een verklaring zijn voor het ontstaan van een burn-out.

Uiteindelijk heeft het ontstaan van een burn-out volgens de theorieën hierboven beschreven te maken met de wisselwerking tussen werknemer en werkgever. Biedt de werkgever de mogelijkheid om te voldoen aan de basisbehoeften zoals genoemd in de ZDT? Is er een balans in wat de medewerker investeert in het werk en wat hij ervoor terug krijgt? Over deze balans gaat de sociale-uitwisselingstheorie. Deze theorie gaat ervan uit dat een burn-out ontstaat wanneer de

opbrengsten, die uit sociale relaties met anderen verkregen worden, niet in overeenstemming zijn met de investering. Wanneer er een chronisch verschil is tussen de investering en de opbrengsten, is er sprake van een negatieve uitwisselingsrelatie of gebrek aan wederkerigheid (Schaufeli & Bakker, 2007). In het werk kan investering gezien worden als inspanning, kennis en betrokkenheid.

Opbrengsten kunnen salaris, werkzekerheid, aanzien en sociale contacten zijn. Als er meer geïnvesteerd wordt dan dat er opbrengsten zijn, leidt dat tot frustratie, vermoeidheid en afstand nemen van werk (Taris, Houtman, & Schaufeli, 2013). Tegenovergesteld, meer opbrengsten verkrijgen dan dat er geïnvesteerd wordt, kan ook negatieve gevolgen hebben voor het welzijn van werknemers (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 1996). Dit komt mogelijk door schuldgevoel wat ontstaat (Taris, Houtman, & Schaufeli, 2013).

Het lijkt erop dat meer investeren dan dat er opbrengsten zijn dus leidt tot een gebrek aan energiebronnen, die volgens het JD-R model nodig zijn om goed te kunnen functioneren. Belangrijk is dus dat de werknemer terug krijgt van de werkgever wat hij of zij in het werk stopt. Anders komt er een tekort in de behoeften zoals beschreven in de ZDT en een gebrek aan energiebronnen zoals het JD-R model beschrijft, wat kan leiden tot burn-out klachten.

Rol van de werkgever

In een artikel van Willems (2011) laat hij weten dat de werkgever wettelijk een zorgplicht heeft om te voorkomen dat een werknemer lichamelijk of psychisch schade oploopt. De werkgever moet ervoor zorgen dat de werknemer zo ondersteund wordt dat hij of zij geen schade oploopt. Gebeurt dit wel dan moeten de kosten ook betaald worden door de werkgever. Echter ligt er ook een verantwoordelijkheid bij de werknemer. De werknemer dient de werkgever op de hoogte te stellen van zijn of haar situatie. Voornamelijk als het gaat om het financiële deel, kan de werkgever alleen als 'schuldige' aangewezen worden wanneer hij kennis heeft van de toestand van de werknemer. Zolang de werkgever niet weet hoe het gaat met de werknemer, weet de werkgever ook niet dat er mogelijk dingen moeten veranderen.

Bestaande interventies

Awa, Plaumann & Walter (2010) hebben 25 interventies gericht op het voorkomen van een burn-out tussen 1995 en 2007 geëvalueerd op effectiviteit. zeventien hiervan waren persoonsgerichte interventies (vaak cognitieve gedragsmaatregelen gericht op het verbeteren van beroepsvaardigheden, coping vaardigheden, sociale ondersteuning of verschillende soorten ontspanningsoefeningen), twee waren organisatiegericht (vaak gericht op verandering in werkprocedures zoals taakherstructurering, werkevaluatie, vergroten taakbeheersing of de mate van participatie en besluitvorming) en zes waren een combinatie van persoonsgericht en organisatiegericht. 80% van deze interventies zorgen voor een vermindering van het aantal burn-outs. Bij zeventien interventies waren de positieve veranderingen significant. Eén hiervan was organisatiegericht, tien persoonsgericht en alle zes van de combinatie lieten een significante positieve verandering zien. Persoonsgerichte interventies verminderden een burn-out op korte termijn, zes maanden of minder. Organisatiegerichte en de combinatie van persoons- en organisatiegerichte interventies hadden een langduriger positief effect, namelijk twaalf maanden of langer. In alle gevallen namen de positieve effecten wel af in de loop van de tijd.

Dit onderzoek laat zien dat er interventies zijn die werken. De vraag blijft hoe het dan zo kan zijn dat burn-out klachten blijven toenemen. Deze interventies zijn niet getest op de specifieke doelgroep van young professionals en daarom is dan ook niet te zeggen dat ze hetzelfde effect hebben op young professionals. Om deze reden kan bureau YOLO deze interventies niet zomaar overnemen en wordt verwacht dat gesprekken met human resource/ personeel & organisatie (HR/P&O) medewerkers van grote organisaties antwoorden zullen geven.

Preventief aanpakken van een burn-out

Launspach (2018) eindigt met 3 tips om te voorkomen dat millennials een burn-out krijgen. Ten eerste zegt hij dat het belangrijk is dat mensen zich kwetsbaar gaan opstellen. Eerlijke gesprekken waarin mensen durven te vertellen over hun beperkingen en uitdagingen. Ten tweede gelooft hij dat coaching veel kan betekenen voor deze groep. Coaching op het moment dat zij zijn afgestudeerd en naar de arbeidsmarkt gaan. En als laatste het leren accepteren dat fouten maken mag en dat niet alles zal gaan zoals wordt verwacht.

Algemene preventieve maatregelen

Fleischmann (2016) heeft onderzoek gedaan binnen acht verschillende dossiers van mensen die een burn-out hebben gehad. Hierin staan ook ideeën over hoe een burn-out voorkomen had kunnen worden. De burn-out had voorkomen kunnen worden als de leidinggevende beter had geluisterd naar de werknemers en personeelstekorten opgelost zou worden. Daarnaast waren er ook een paar die gere-integreerd waren na hun burn-out, en daarna toch weer in een burn-out terecht kwamen. Zij gaven aan dat de afspraken die bij de re-integratie gemaakt werden op den duur niet meer nageleefd werden. Het had hun geholpen als deze wel nageleefd werden, ook na enige tijd.

Karsten (2012) benoemt een aantal specifieke preventieve maatregelen die organisaties kunnen uitvoeren om een burn-out te voorkomen. Hieronder volgt een selectie daarvan:

- Voorlichting organiseren over de negatieve fysiologische gevolgen van chronische stress en de noodzaak van hersteltijd na overwerk of piekbelasting.
- Leidinggevend een communicatietraining laten volgen.
- Op kernkwaliteiten selecteren van nieuwe medewerkers.
- Cultuurinterventies.
- Eigen verantwoordelijkheid van de werknemer stimuleren.
- Bedrijfsfitness stimuleren.
- Externe coaching, loopbaanbegeleiding en psychotherapie beschikbaar stellen.
- Periodiek risico-inventarisaties over risicofactoren en welzijn houden.

In de bovenstaande lijst wordt bedrijfsfitness benoemd, maar ook in een artikel van Knapen, Moriën en Vancampfort (2017) wordt gesteld dat bewegingsinterventies kunnen helpen bij het voorkomen van een burn-out. Wanneer de eerste symptomen van een burn-out er zijn, maar er nog geen schade is, gaan veel werknemers door een ontkenningfase. Een bewegingsinterventie kan helpen bij bewustwording en worden als laagdrempelig ervaren. Voorbeelden van een bewegingsinterventie zijn, voorlichting geven over de voordelen van lichaamsbeweging op somatische en mentale gezondheid, het aanleren van ontspannings- en ademhalingsoefeningen en het organiseren van bedrijfsportactiviteiten.

1.4 Doel- & probleemstelling

Uit bovenstaande literatuur blijkt dat het voorkomen of behandelen van een burn-out niet alleen bij de werknemer ligt, maar dat de werkgever hier ook een belangrijke rol in kan spelen. Daarom wordt er in dit onderzoek gekeken naar de rol van de werkgever in het preventief behandelen van een burn-out bij young professionals.

Probleemstelling

Wat doen grote organisaties momenteel om een burn-out bij young professionals te voorkomen en hoe kan deze aanpak worden verbeterd?

Young professionals

In dit onderzoek zijn young professionals mensen die maximaal vijf jaar geleden zijn afgestudeerd van hun HBO of WO opleiding en bezig zijn met hun eerste of tweede baan na het afstuderen. Vanuit gaand dat mensen tussen hun 21^{ste} en 26^{ste} afstuderen en er wordt bij de uiterlijke leeftijd nog 5 jaar

mogelijke werktijd opgeteld, zullen de young professionals tussen de 21 en 31 jaar oud zijn. Dit onderzoek heeft dus te maken met generatie y (youngworks, 2018).

Grote organisaties

Grote organisaties zijn in dit onderzoek organisaties die tenminste 500 medewerkers hebben en een eigen HR-afdeling hebben. De sector waarin deze organisatie actief is, is niet belangrijk.

Deelvragen

- Welke triggers bestaan er volgens HR/P&O medewerkers bij young professionals ten aanzien van stress en burn-out?
- Welke verantwoordelijkheid heeft de werkgever volgens HR/P&O medewerkers?
- Hoe worden burn-outs momenteel binnen grote organisaties preventief aangepakt?
- Wat zien HR/P&O medewerkers als mogelijke verbeteringen in de preventieve aanpak?
- In hoeverre is de preventieve aanpak afgestemd op young professionals?

Doelstelling

Dit onderzoek wordt uitgevoerd met als doel dat de opdrachtgever een training kan ontwikkelen met een wetenschappelijke en praktijkgerichte basis die ter preventie van een burn-out dient en aangeboden kan worden bij grote Nederlandse organisaties.

2. Onderzoeksopzet

Om advies te geven aan de opdrachtgever over preventie van burn-out bij young professionals, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek.

2.1 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen om kwalitatief onderzoek te doen. Bij deze manier van onderzoeken wordt er dieper ingegaan op het onderwerp. Het gaat vaak over het doorgronden van attitudes en achterliggende oorzaken, maar ook over het in kaart brengen van onder andere verwachtingen en behoeftes (Fischer & Julsing, 2019). Dit is gedaan door middel van halfgestructureerde interviews. Bij deze manier van interviewen liggen de topics en de beginvraag van ieder topic vast. Op basis van de antwoorden is er doorgevraagd tot het topic voldoende behandeld was.

Topics

De topics zijn tot stand gekomen door te bedenken waar naar gevraagd moet worden om de deelvragen en de probleemstelling te beantwoorden. Maar ook door te kijken naar de literatuur die vooraf ter verkenning van het onderwerp onderzocht is. Uit de literatuur bleken deze thema's belangrijk: oorzaken voor stress die kunnen leiden tot een burn-out, de rol van de werkgever bij het voorkomen van een burn-out en preventieve aanpak. Om tot de topiclijst in bijlage 1 te komen, zijn de thema's vanuit de literatuur nog een beetje aangepast zodat ze antwoord geven op de deelvragen en de probleemstelling.

Datacollectie

Vanwege COVID_19 zijn de interviews online gehouden. 10x via Zoom, 1x via Skype en 1x telefonisch. De interviews duurden maximaal 60 minuten en minimaal 40 minuten. Het houden van een online interview kent een aantal voordelen: mensen hoeven zich niet te verplaatsen. Dit scheelt kosten, maar ook tijd wat maakt dat de interviews makkelijker ingepland konden worden. Daarnaast kan het er ook voor zorgen dat de respondent zich minder geremd voelt in het geven van antwoorden door de afstand die er tussen onderzoeker en respondent is en doordat respondent zich in een vertrouwde omgeving bevindt. Nadelen van een online interview kan zijn dat juist die afstand niet fijn is en juist direct contact geruststelling kan bieden (Baarda, 2018). Dit nadelige effect was niet van toepassing bij dit onderzoek, er is niet gesproken over gevoelige persoonlijke informatie.

2.2 Respondenten

In totaal zijn er vijftien HR/P&O medewerkers geïnterviewd van twaalf verschillende organisaties. Dit zijn de volgende organisaties: Damen Shipyards Group, 's Heeren Loo, Universitair Medisch Centrum Groningen, Gemeente Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, Hanzehogeschool Groningen, Gemeente Assen, Provincie Drenthe, Noorderpoort Groningen, Gemeente Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, politie Rotterdam.

Elke organisatie heeft meer dan 500 medewerkers. Daarnaast heeft ook iedere organisatie young professionals in dienst zoals deze gedefinieerd zijn in dit onderzoek. De hoeveelheid verschilt per organisatie. De hoeveelheid young professionals die in dienst zijn bij de betreffende organisatie was vaak een schatting omdat dit niet exact bijgehouden wordt.

Werving respondenten

Er zijn 24 organisaties benaderd om te vragen of een HR/P&O medewerker geïnterviewd wilde worden over burn-out preventie binnen hun organisatie gericht op de young professionals die er werken. Van deze organisaties is er één commercieel bedrijf benaderd, de rest zijn allemaal overheids- of semioverheidsorganisaties. Zij zijn benaderd omdat zij allemaal meer dan 500

medewerkers hebben. Het soort organisatie maakt voor de opdrachtgever niet uit en daarom is gekeken waar mogelijke ingangen waren om mee in gesprek te gaan.

In eerste instantie zouden de interviews face to face gehouden worden in Nederland. Hier waren twee weken voor gepland. Vanwege de korte tijd is er gezocht naar organisaties die bij elkaar in de buurt zitten zodat de onderzoeker meerdere respondenten per dag zou kunnen spreken. Toen door de coronacrisis bleek dat face to face niet mogelijk was, is er breder in Nederland gekeken. De meeste organisaties zijn daarom gevestigd in het noorden van Nederland.

Van de 24 organisaties die zijn benaderd, zijn er uiteindelijk twaalf geweest die niet konden of niet hebben gereageerd. Zes organisaties hebben helemaal of na doorverwijzing geen reactie gegeven. Zes andere organisaties hebben wel gereageerd, maar konden niet geïnterviewd worden. Redenen hiervoor waren te hoge werkdruk, te druk vanwege het corona virus, omdat de organisatie geen interventies hadden gericht op burn-out preventie en omdat er al een student met soortgelijk onderzoek bij die organisatie bezig was.

Kenmerken respondenten

Er hebben twaalf organisaties deelgenomen aan het onderzoek. In totaal zijn er vijftien medewerkers geïnterviewd, zes mannen en negen vrouwen. De ervaring van de medewerkers verschilt van net begonnen tot meerdere jaren ervaring bij de huidige organisatie. Het grootste gedeelte van de respondenten houdt zich bezig met het preventiebeleid en is dus niet de persoon waar medewerkers naar toe gaan om mee in gesprek te gaan over problemen.

2.3 Verwerking gegevens

Na het afnemen van de interviews, zijn deze allemaal volledig uitgetypt. Dit is gedaan met behulp van het programma Amberscript. Dit programma zet het geluidsfragment om in tekst.

Bij één interview was de opname niet hoorbaar. Tijdens het interview heeft de onderzoeker ook meegeschreven wat er verteld werd, maar dit is nooit zo volledig als het hele interview uit typen. De informatie die genoteerd was, is gebruikt als input voor de resultaten. De respondent heeft nagelezen wat de onderzoeker had opgeschreven en bevestigd dat dit de kern van het interview was.

Nadat alle interviews uitgewerkt waren, zijn de interviews gecodeerd per topic. De inhoud van de interviews zijn dus getypeerd (Baarda, 2018). Eerst is er gericht gecodeerd door in de transcripten per topic te kijken welke uitspraken daar onder vallen (Baarda, 2018). Alles in het transcript over triggers, werd bijvoorbeeld rood gemaakt. Alle informatie uit alle interviews betreffende één topic is gebundeld in één document. Zo heeft ieder topic zijn eigen document gekregen. Vervolgens is er per topic samenvattend gecodeerd. Hierbij zijn, per topic, eerst alle uitspraken per respondent gelezen om vervolgens daar de kernwoorden van te noteren (Baarda, 2018). Aan de hand hiervan zijn de resultaten geschreven in volgorde van wat het vaakst is genoemd, naar wat het minst vaak is genoemd.

2.4 Ethiek

De interviews zijn met behulp van een online programma omgezet in transcripten. Met het oog op de privacy van de respondenten is gekeken of Amberscript hier ook zorgvuldig mee om zou gaan. De website meldt: *“Geen van de audio of transcripten worden ooit verkocht of toegankelijk gemaakt aan personeel van AmberScript, andere personen, derden of bedrijven. De audio en transcripten worden uitsluitend automatisch, versleuteld en geanonimiseerd verwerkt.”* (AmberScript, z.d.). Hiernaast zijn er nog verschillende maatregelen genomen om te zorgen dat alles ethisch verantwoord is gegaan. Zo is in bijlage 2 het formulier ‘Zorgvuldig omgaan met proefpersonen, respondenten en testkandidaten’ bijgevoegd. Hierin wordt verklaard zorgvuldig om te gaan met de privacy van de geïnterviewden; Zowel in de mail als aan het begin van het interview is gevraagd of het gesprek opgenomen mag worden. Met instemming van alle respondenten zijn dan ook alle interviews opgenomen en zullen verwijderd worden zodra de scriptie goedgekeurd is; Alle respondenten is

gevraagd hoe er verwezen mag worden naar hen in de scriptie. Alle respondenten gingen akkoord met het noemen van hun naam en organisatie; Twee respondenten hebben verzocht om het transcript in te zien voor het gebruikt zou worden. Zij hebben het transcript gekregen en goedgekeurd voor het gebruikt werd om de resultaten mee te schrijven; Als laatste hebben alle respondenten ook de mogelijkheid gekregen om de scriptie te ontvangen zodra deze voldoende is bevonden.

Alle respondenten spraken vanuit hun professionele rol, er is daarom geen sprake van gevoelige persoonlijk informatie.

2.5 Advies

Het advies is tot stand gekomen door kennis vanuit de literatuur en de interviews samen te brengen. Bureau YOLO heeft hier advies gekregen over wat zij zou kunnen ontwikkelen om een burn-out bij young professionals binnen grotere organisaties te voorkomen.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews weergegeven. Hierin worden de oorzaken voor stress, de rol van de werkgever, de genomen preventieve maatregelen en de mogelijke verbeteringen van preventieve maatregelen besproken.

3.1 Oorzaken voor stress

Deze paragraaf wordt onderverdeeld in stressoren die volgens de HR/P&O medewerkers voor elke medewerker gelden en vervolgens wordt er in gegaan op welke stressoren zij zien die specifiek van invloed zijn op young professionals.

Triggers voor alle medewerkers

Uit de interviews zijn een aantal factoren naar voren gekomen die voor iedere medewerker, ongeacht de leeftijd, tot stress kan leiden.

Passie voor het werk

Werknemers voelen zich soms zo verbonden met hun werk, of vinden hun werk zo leuk dat dat maakt dat zij minder snel thuisblijven als het even wat minder gaat. Hierdoor gaan zij soms over hun grenzen heen. *“En het zijn doorgaans ook nog eens mensen die hun werk inhoudelijk heel erg leuk vinden dus die daar niet snel op afknappen. [...] Die gaan niet zo snel thuis zitten of zichzelf ziekmelden bij hun werkgever.”* (T. Modderman, Rijksuniversiteit Groningen).

Werkdruk

Werkdruk kan op allerlei verschillende manieren ontstaan, maar is wel een veel genoemde factor voor het ontstaan van stress. Werkdruk kan ontstaan door de roostering, te veel werk, veel mailtjes krijgen, etc. *“Sommige worden gewoon helemaal volgepland van acht uur 's ochtends tot drie uur 's middags met colleges, zonder pauze, zonder moment om van a naar b te lopen. Dus als je naar een ander lokaal moet, dan kom je daar natuurlijk gehaast binnen. Je wordt continu op een bepaald niveau geacht te functioneren.”* (M. Klaaysen, Hanzehogeschool Groningen).

Balans in werk en privé

Een andere veroorzaker voor stress is het onbalans die bestaat tussen werk en privé. Niet iedereen heeft een werktelefoon, waardoor ze 24/7 bereikbaar zijn. Anderen nemen het werk mee naar huis, werken thuis nog weer door. Of mensen worden gebeld of ze in kunnen vallen voor een zieke collega. Allemaal oorzaken die maken dat wanneer een medewerker thuis is, niet volledig loskomt van het werk en kan ontspannen. *“Dat betekent dat mensen vaker ook in een privé situatie gebeld worden. Goh zou jij morgen kunnen werken of in het weekend kunnen werken? En dat is een verstoring van de privé. Dat geeft druk op mensen.”* (H. van de Ven, 's Heeren Loo).

Veranderingen

Veel veranderingen in het werk geeft ook stress. Als iemand niet de kans krijgt om een routine te ontwikkelen, vraagt dat heel veel van het aanpassingsvermogen van de medewerker. *“Dan moet het weer in het Engels. Of dan moet het allemaal in een nieuw curriculum gegoten worden, of de wereld verandert om ons heen en de opleidingen moeten weer anders.”* (M. Klaaysen, Hanzehogeschool Groningen).

Onjuiste verwachtingen

Soms gebeurt het dat werknemers een bepaalde verwachting hebben bij het beroep dat ze willen beoefenen, maar in de praktijk is het toch anders. Hierdoor gaan ze nadenken of dit wel is wat ze willen en deze onzekerheid kan stress met zich meebrengen. *“Medewerkers komen hier met het idee om maatschappelijk bij te dragen. En dan zijn ze best wel teleurgesteld in hoe groot hun afstand toch*

soms is en hoe lastig het is om toch echt impact te hebben. En dan twijfelen ze of dit het eigenlijk wel voor hen is. Dat is ook een kwetsbaar moment en dat is niet echt gebonden aan een leeftijdsgroep, maar heeft meer te maken met dat je beseft: dit is het niet.” (H. Feenstra, gemeente Amsterdam).

Persoonlijkheidskenmerken

Van Noorderpoort Groningen benoemt A. Timersma dat de persoonlijkheidskenmerken die iemand heeft belangrijk zijn voor de mate waarin iemand stress zal ervaren of niet. Dus eigenlijk hoe er gereageerd wordt op stressoren. *“Weet je wat daarboven zich allemaal afspeelt, dat is natuurlijk altijd een combi van privé en werk. [...]. Maar hoe jij zeg maar tegen de wereld aankijkt. Ja, dat maakt heel veel uit.”*

Cultuur

De heersende cultuur binnen een organisatie kan zorgen voor stress. Als dingen gedaan worden op een manier die niet bij jou past of die voor jou niet fijn werkt, kan dit leiden tot stress. Bijvoorbeeld zoals I. Deuring (gemeente Groningen) dat beschrijft: *“Als het cultuur is dat mensen tot ‘s avonds negen uur doorwerken. En vooral leidinggevendenden doen dat. Dan laat je indirect zien dat je dat ook van je medewerkers verwacht.”*

Triggers voor young professionals

Een belangrijke focus van de interviews was stressoren identificeren die specifiek van invloed zijn bij young professionals. Zo beschrijft H. van de Ven -werkend bij 's Heeren Loo- dat er voor verschillende leeftijden eigenlijk ook verschillende stressoren gelden. *“Ik zie dat de aard van de problematiek tussen jongeren en ouderen anders is”*. Hij beschrijft dat ouderen bijvoorbeeld meer stress ervaren door verliezen die ze te verwerken hebben of omdat ze mantelzorger zijn. Jongeren zijn met hele andere dingen bezig in hun leven. Hieronder worden de stressoren specifiek voor young professionals uitgelicht.

Prestatiedruk

Veruit de meest genoemde factor voor stress bij young professionals is prestatiedruk. Waarbij de reden voor die prestatiedruk kan verschillen. Een veelvoorkomende reden is de baanonzekerheid die young professionals ervaren. Ze hebben nog geen vast contract en willen bewijzen dat zij het waard zijn om te mogen blijven. *“Zeker een aantal nieuwelingen die denken, ik heb nog geen vast contract, ik doe alles erbij, want dan sta ik een beetje in the picture en kan ik hier misschien blijven werken”* (M. Luijken, Noorderpoort college). Een andere reden die ervoor zorgt de young professionals het gevoel hebben te moeten presteren is doordat ze vanuit hun stage bij het bedrijf zijn gaan werken. *“Dan wil je enorm bewijzen. Enorme bewijsdrang van dat je het kan. Want het is toch een eer dat je vanuit je stageperiode ook hier een baan aangeboden krijgt?”* (F. van Marle, Universitair Medisch Centrum Groningen). Een andere reden die maakt dat young professionals druk voelen om te presteren kan ook voortkomen vanuit de cultuur die binnen de organisatie heerst. W. Smaal werkzaam bij de politie te Rotterdam zegt hier het volgende over: *“Mensen zien anderen ook doorgroeien en voelen zich daardoor denk ik gestimuleerd, geprikkeld om zo snel mogelijk carrière te maken. Want het kan wel allemaal bij ons. Dus je kan de van laagste rang opgroeien tot een hoofdcommissaris. [...] Het wordt wel heel snel gezegd dat als je het in je mars hebt, maak het dan ook maar waar, laat het zien.”*

Cultuur

Ook culturele factoren kunnen ervoor zorgen dat een young professional stress ervaart. De young professional komt nieuw, fris en vol met ideeën het bedrijf binnen, maar kan vastlopen door de heersende cultuur. Zo geeft H. Feenstra een voorbeeld de bureaucratische cultuur die heerst bij de gemeente Amsterdam. *“Ik kan hier als afgestudeerde jongere of als trainee binnenkomen met een heel idealistisch beeld van ik ga dit en dit en dit veranderen en de realiteit is dat je langs 6/7 overleggen moet. Dus eerst naar je eigen leidinggevende, dan naar de directeur, dan moet de*

directeur het weer binnen zijn hele cluster afstemmen, dan gaat het naar het GMT en dan moet het naar de wethouder en dan gaat het naar het college en dan gaat het naar de gemeenteraad. En je bent vanaf het moment dat je klaar bent met je stuk tweeënhalve maand verder.”

Balans

Young professionals zijn nieuw in het werkende leven en het kan dan ook stress met zich meebrengen om uit te zoeken welke plek werk heeft in je leven, en welk plek alle andere activiteiten krijgen. *“Specifiek in die groep vanaf begin 20 tot begin 30, dat die groep het heel lastig vindt om een balans te vinden tussen de plek die werk heeft in hun leven en de plek die alle andere activiteiten, met name sociale activiteiten, hebben in hun leven.”* (T. Modderman, Rijksuniversiteit Groningen). En dan verandert het leven van de young professional ook nog eens heel veel. *“Deze leeftijdsfase wordt niet voor niks het spitsuur van het leven genoemd hè het is vaak ook de, van 21 tot 31, ook vaak de fase waarin je een langdurige relatie aangaat. Eventueel een gezin start. Ja, met alle drukte van dien die het met zich meebrengt. Wel, of geen kinderen. Dat soort vraagstukken komen daarbij kijken. Ja, dat maakt gewoon dat er veel druk en veel op je afkomt”* (M. Uitentuis, provincie Drenthe).

Weinig tegenslagen

De young professionals zijn opgegroeid met weinig tegenslagen. Ze zijn in een beschermde omgeving opgegroeid en opgevoed met het idee dat als je iets wil, je daar wel kan komen. Nu ze beginnen met werken komen eigenlijk pas de eerste tegenslagen en moeten ze zelf uitzoeken hoe ze daar mee omgaan. C. Endhoven van de Hogeschool van Amsterdam zegt hier het volgende over: *“de huidige generatie heeft nog niet dat eelt zeg maar op de ziel, dus vallen ook sneller uit. [...] Je leert vooral van fouten maken. En als die fouten nog niet gemaakt zijn, want het leven verloopt als een zonnetje, ja, dan zijn dit vaak je eerste tegenslagen in je werk en dat is lastig. Dat maakt je kwetsbaar. Dus het coping systeem is eigenlijk een beetje ja, ik weet niet of dat vertroebeld is, maar in ieder geval het is nog niet ontwikkeld als je zo jong bent.”*

Onzekerheid

Ook blijkt dat young professionals onzeker zijn op twee gebieden. Aan de ene kant vragen ze zich af of ze het wel goed doen, wat anderen van ze vinden, etc. En aan de andere kant hebben ze een twijfel over of dit het dan écht is. Is deze baan echt wat ze willen of is er misschien nog iets anders? *“Ik spreek ook regelmatig met veel jonge docenten, dat er toch een onderdeel is van, kan ik dit wel? Ben ik hier wel goed genoeg voor? Ja, ze zeggen gekke dingen over mij. Ik moet de lat nog hoger leggen. En ja dat zij zich daar soms misschien wel bijna gek kunnen praten van ik moet nog meer, want anders is het niet goed genoeg.”* (M. Luijken, Noorderpoort college). Ook zijn ze bang om het aan te geven wanneer het niet goed gaat met ze. Ze zijn bang dat dit uitstraalt dat ze het werk niet aan kunnen en hebben het idee dat dit invloed kan hebben op het wel of niet krijgen van een vast contract. *“Op het moment dat het wat tegenzit, of dat je struggles hebt is het ook lastig met je leidinggevende te bespreken, want je zit bijvoorbeeld in een tijdelijke baan. Uiteindelijk wil je misschien wel verlenging, maar ja denk je misschien dat dat niet zo handig is om dan je kwetsbaar op te stellen. Dat zijn wel dingen die ik zie”* (M. Uitentuis, provincie Drenthe).

Perfekte plaatje

De generatie waar de young professional toe behoort wil alles doen op elk vlak in het leven. Ze moeten een reis hebben gemaakt, een leuke/goede baan, veel sociaal contact, een huis kopen et cetera. Buiten het feit dat ze dat graag allemaal willen, moet het dan ook nog goed zijn. Dus eigenlijk het perfecte plaatje. Dit is ook wat ze zien op social media bij anderen. T. Modderman (Rijksuniversiteit Groningen) behoort zelf ook tot deze generatie en beschrijft het volgende hierover: *“In alle opzichten verwachten we vaak van onszelf dat het een goed plaatje is. Dat het allemaal klopt, dat we niks niet doen, dat we niet iets missen.”*

3.2 Rol van de werkgever bij het voorkomen van een burn-out

Volgens de HR/P&O medewerkers zijn er een aantal verantwoordelijkheden die de werkgever heeft om te voorkomen dat medewerkers in een burn-out terecht komen. Uit de interviews zijn zes verantwoordelijkheden naar voren gekomen wat een werkgever zou moeten doen voor iedere medewerker, niet specifiek de young professionals.

Ken je medewerker

“Je kan niet een beleid ontwikkelen in de veronderstelling dat ook de handhaver van achteenvijftig die een zere knie heeft, maar ook de young professional die nu als assistent van de wethouder of burgemeester Halsema werkt, die hebben niet hetzelfde nodig” (H. Feenstra, gemeente Amsterdam).

J. de Witt (gemeente Assen) gaf aan dat het de verantwoordelijkheid is van teamleiders of leidinggevenden om zich betrokken op te stellen door interesse te tonen in hun medewerkers en door te weten wat er speelt. Weten wat er speelt bij de medewerkers doen ze door open gesprekken te voeren, juist ook over het privé leven van de medewerker.

Maatregelen aanbieden

Uit de interviews blijkt dat het belangrijk is dat de werkgever maatregelen als bijvoorbeeld een training aanbiedt die voorkomen dat iemand in een burn-out terecht komt of waar de werknemer naar toe kan als hij ergens tegenaan loopt. Daarnaast is het ook belangrijk dat werkgever er voor zorgt dat de medewerkers weten welke maatregelen er zijn.

Signaleren en ingrijpen

Uit de interviews komt naar voren dat het belangrijk is dat leidinggevenden kunnen signaleren wanneer het niet goed gaat met hun medewerkers en dat het ook belangrijk is dat de leidinggevende ingrijpt wanneer hij het ziet. Ingrijpen door ofwel iemand af te remmen of door een gesprek aan te gaan en iemand eventueel door te verwijzen naar een bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker. *“dan is het wel zaak dat de teamleider tijdig signaleert van hé daar gaat het niet goed, daar moet ik op anticiperen.”* (M. Klaaysen, Hanzehogeschool Groningen).

Veilig werkklimaat

Om te zorgen dat werknemers op een prettige manier hun werk kunnen doen, is het belangrijk dat de werkgever er voor zorgt dat er een veilig werkklimaat is. *“Daar waar zoveel mensen samenwerken is het natuurlijk ook geen geheim dat ook af en toe wat samenwerkingsproblemen voorkomen. [...]. De kunst is als leidinggevende dat je daar weet van hebt en dat je daar laat zien: daar sta ik voor, wij werken hier prettig en gezond. Daar ga ik wat aan doen. Ik laat dat niet voort etteren om het maar even plat te zeggen”* (F. van Marle, Universitair Medisch Centrum Groningen)

Goede arbeidsomstandigheden

Een andere verantwoordelijkheid is zorgen voor goede arbeidsomstandigheden. Dat wil zeggen dat er voldaan wordt aan verschillende regels en wetten om het werken zo prettig mogelijk te maken. H. van de Ven ('s Heeren Loo) beschrijft deze verantwoordelijkheid: *“In Nederland is het zo georganiseerd dat wij er voor zorgdragen dat er een werkend landschap is. Noem het maar zo. Een werkend landschap bestaande uit allerlei wet- en regelgevingen bestaande uit gecreëerde arbeidsomstandigheden die maken dat iemand op een fatsoenlijke manier zijn werk kan uitoefenen. Dan moet je denken aan veiligheid, gezondheid, welzijn of milieumaatregelen. Allerlei maatregelen die maken dat de werknemer zijn werk goed kan uitoefenen.”*

Voorbeeldgedrag

Het is belangrijk dat de werkgever in gedrag laat zien wat hij verwacht van zijn medewerkers. M. Uitentuis (provincie Drenthe) geeft hierover een voorbeeld; *“Hè als je als leidinggevende altijd maar op zondag en zaterdag zit te mailen en weet ik wat allemaal. Dan geef je het signaal dat het eigenlijk*

gebruikelijk is dat je ook in het weekend gewoon doorwerkt. Terwijl als je zelf als leidinggevende bepaalde rust uitstraalt en ook aangeeft wat je wel of niet van je team kan verwachten. Dan geef je daar ook het goede voorbeeld in."

Samenspel van werkgever en werknemer

Het voorkomen van een burn-out is iets wat de werkgever en werknemer samen doen. De werkgever dient de bovenstaande verantwoordelijkheden te nemen en het is aan de werknemer om gebruik te maken van het aanbod en om zelf te zorgen dat hij in staat is om te kunnen werken. M. Klaaysen (Hanzehogeschool Groningen) zegt: *"Wij gaan uit van eigen regie model, dus een teamleider is samen met de medewerker verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van beide."*

3.3 Preventieve maatregelen

Uit de interviews blijkt dat organisaties verschillende dingen kunnen doen om te voorkomen dat hun medewerkers een burn-out krijgen. Hieronder de maatregelen die nu al aangeboden worden. Deze zijn voor alle medewerkers, en een aantal specifiek voor young professionals.

Trainingen/ workshops

Zo bieden de organisaties verschillende gezondheidsinterventies. Te denken valt aan trainingen/workshops over onderwerpen die te maken hebben met stress en burn-out. Bijvoorbeeld mindfulness en veerkracht. M. Luijken (Noorderpoort Groningen) geeft een voorbeeld: *"We hebben een eigen Noorderpoort Academie. Dat is voor alle medewerkers een plek waar heel veel verschillende trainingen zijn op het gebied van hoe geef je les, didactiek, maar ook een training mindfulness die altijd vol zit of een training pilates dat je elke week kan doen."* Bij sommige organisaties zijn de trainingen ook online te volgen. Daarnaast zijn er ook verschillende nationale weken waar verschillende organisaties zich bij aansluiten om bezig te zijn met bijvoorbeeld werkgeluk.

Contactpersonen

Elke organisatie heeft één of meerdere personen waar een medewerker mee kan praten. Hier kunnen medewerkers naartoe als zij daar behoefte aan hebben. *"Het is allemaal vrijwillig en zo is er dus ook de mogelijkheid om op eigen initiatief een afspraak te maken met de bedrijfsarts of op eigen initiatief naar bedrijfsmaatschappelijk werk te gaan."* (F. van Marle, Universitair Medisch Centrum Groningen).

Leidinggevende trainen

Verschiedende organisaties zijn bezig met het trainen van hun leidinggevenden in het signaleren van symptomen en hoe het gesprek te voeren met hun medewerkers. H. Feenstra (gemeente Amsterdam) vertelt: *"Ik zet leidinggevende bij elkaar, die elkaar niet kennen. En ik leg casussen voor waarbij een medewerker ziek lijkt te zijn en waarbij het daadwerkelijke probleem anders is."*

Ontwikkelingsruimte

Verschiedende organisaties bieden hun medewerkers de ruimte om te ontwikkelen, vaak is hier een bepaald budget voor. *"Een voordeel is ook je hebt een persoonlijk-ontwikkelbudget van 5000 euro voor vijf jaar"* (T. Burggraaf, provincie Drenthe).

Specifiek voor de young professional

Een paar organisaties hebben groepen specifiek voor young professionals. Hier kunnen de young professionals zich bij aansluiten en kunnen ze met leeftijdsgenoten praten over waar ze tegen aan lopen of kunnen ze dingen ondernemen met elkaar. *"We hebben wel een jong Damen groep. Dat is voor tot 35. Dus daar kunnen ze elkaar wel zien en spreken en met elkaar sparren. Dus misschien op die manier dat ze frustraties kunnen uiten of ervaringen kunnen uitwisselen."* (C. van Kempen, Damen

Shipyards Group). M. Klaaysen (Hanzehogeschool Groningen) geeft aan specifiek een interventie te hebben voor young professionals: intervisie voor startende docenten. *“Daar is een soort leerlijn voor, waarin ze dus leren docent te zijn zeg maar. Met alle hickups die daarbij horen en een mentorsysteem. Zodat ze nou in ieder geval een buddy hebben hoe ze dat het beste kunnen gaan doen.”*

Medewerkersonderzoek

Binnen een aantal organisaties worden er medewerkersonderzoeken gehouden. Er wordt gekeken hoe de medewerker het werk ervaart en waar medewerkers behoefte aan hebben. *“In dat medewerkers tevredenheidsonderzoek worden ook allerlei vragen gesteld over de aard van het werk, de zwaarte van de omstandigheden waaronder mensen werkzaam zijn en de bevindingen van medewerkers van die omstandigheden en van de inhoud van hun werk. En daaruit probeer je dan wel af te leiden of er sprake is van een omstandigheid die maakt dat dat voor mensen te zwaar zou kunnen zijn en dat ze niet meer in staat zouden kunnen zijn de taken die aan hen toebedeeld zijn uit te kunnen voeren.”* (H. van de Ven, 's Heeren Loo).

Vaste gesprekken

Sommige organisaties voeren ook standaard bepaalde gesprekken door het jaar heen met hun medewerkers. I. Deuring (gemeente Groningen) benoemt drie soorten: *“Jaargesprekken, tussengesprekken, bilateraal”*.

3.4 Verbetering van de preventieve maatregelen

In deze paragraaf komt naar voren welke ideeën de HR/P&O medewerkers hebben over het verbeteren van de preventieve aanpak van burn-out binnen hun organisatie.

Bekendheid/ normalisering

Het zou wenselijk zijn als er meer bekendheid bij de medewerkers komt over de maatregelen die organisaties hebben voor hun medewerkers. *“Dat wil zeggen, zeker gewoon op de werkvloer, gewoon de agenten, de hoofdagenten hebben echt geen idee dat die mogelijkheid er is. Dus daar mag nog veel meer in gepromoot worden.”* (W. Smaal, politie Rotterdam). Daarnaast valt op dat er niet makkelijk gepraat wordt over burn-out en hoe mensen zich voelen. Daarom zou het ook wenselijk zijn als er meer sprake is van normalisering. *“Ik denk dat het over tijd wel gaat helpen als dit fenomeen meer bekend is bij iedereen.”* (C. Endhoven, Hogeschool van Amsterdam).

Online aanbieden van maatregelen

Een ontwikkeling waar organisaties al mee bezig zijn is het online aanbieden van preventieve maatregelen. Bijvoorbeeld een platform met allerlei verschillende onderwerpen die relatie hebben tot burn-out en andere onderwerpen. *“Ik moet zeggen we gaan ook over naar een nieuwe, een soort e-learning module. Dus daar heb je heel veel e-learnings daarin, digitaal. Dus kunnen medewerkers 24/7 die trainingen volgen.”* (C. van Kempen, Damen Shipyards Group).

Vaste controlemomenten

Ook blijkt er een behoefte aan vaste controlemomenten, die kijken hoe het psychisch gesteld is met de medewerker, of er nog behoeftes zijn etc. Hierbij gaat het erom dat er een moment ingepland staat waarop de medewerker een check krijgt hoe het psychisch gesteld is. *“Ik zou heel graag willen dat mensen gewoon één keer per jaar door de mentale wasstraat gaan en een soort vragenlijst kregen aangeboden van hoe gaat het met jou? Zodat je gewoon veel meer ijkpunten hebt om dat na te gaan.”* (F. van Marle, Universitair Medisch Centrum Groningen).

Psychologisch assessment

Andere geïnterviewden geven als suggestie het afnemen van een psychologisch assessment bij de sollicitatieprocedure. Op deze manier kan er beter gekeken worden of het profiel van iemand ook past bij hoe de organisatie werkt. *“Ik denk dat het best goed zou zijn om van tevoren te kijken, is iemand stabiel genoeg of mentaal weerbaar genoeg om in die competitieve omgeving van een universiteit om zich staande te houden.”* (T. Modderman, Rijksuniversiteit Groningen).

4. Conclusie, discussie en advies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en deelvragen. Vervolgens bespreekt de discussie de sterke en minder sterke punten van het onderzoek. Als laatste wordt er een advies uitgebracht aan de opdrachtgever: Bureau YOLO.

4.1 Conclusie

In deze scriptie is antwoord gegeven op de volgende vraag: *Wat doen grote organisaties momenteel om een burn-out bij young professionals te voorkomen en hoe kan deze aanpak worden verbeterd?*

Uit interviews met HR/P&O medewerkers van twaalf grote organisaties kan geconcludeerd worden dat organisaties allerlei verschillende dingen doen om een burn-out te voorkomen bij hun medewerkers. Echter blijkt dat deze aanpak niet tot nauwelijks afgestemd is op de doelgroep in dit onderzoek, young professionals. De aanpak tegen een burn-out bij young professionals zou verbeterd kunnen worden door meer in te spelen op de specifieke oorzaken van stress van de doelgroep.

Specifieke triggers voor young professionals

Uit het onderzoek blijkt dat er specifieke triggers bestaan bij young professionals. De literatuur en de praktijk vertonen overeenkomsten. HR/P&O medewerkers noemden, zoals ook te vinden in de literatuur, de volgende triggers: prestatiedruk (Launspach, 2018), weinig tegenslagen gehad hebben (Youngworks, 2018; Launspach, 2018), zoekende zijn welke plek werk heeft in het leven (Karsten, 2012) en het perfecte plaatje (van Baar, 2014; Karsten 2012). Ook werden er triggers genoemd die niet in de literatuur naar voren komen, organisatiecultuur en onzekerheid. De triggers die niet terug kwamen in de interviews waren het gevoel van verantwoordelijkheid, onderling vergelijken en de langere tijdspanne tussen de puberteit en het gevoel van volwassen zijn. (Launspach, 2018)

Daarnaast noemden de HR/P&O medewerkers algemene triggers niet specifiek voor young professionals: passie voor het werk, werkdruk, balans in werk en privé, veranderingen, onjuiste verwachtingen, persoonlijkheidskenmerken en cultuur. Dit komt deels overeen met de bestudeerde literatuur. Werkdruk (Schaufeli & Bakker, 2007; Fleischmann, 2016; Karsten, 2012), verwachtingen en cultuur (Karsten, 2012) wel; passie voor het werk, balans in werk en privé, veranderingen en persoonlijkheidskenmerken niet.

Verantwoordelijkheid van de werkgever

Uit de literatuur van Willems (2011) blijkt dat de werkgever wettelijk een zorgplicht heeft om te voorkomen dat een werknemer lichamelijke of psychische schade oploopt. Uit de interviews blijkt dat de organisaties hun best doen om te voldoen aan deze zorgplicht. Dit blijkt uit de verschillende maatregelen die de organisaties aanbieden om te voorkomen dat iemand een burn-out krijgt, maar ook door de verschillende verantwoordelijkheden die zij noemen voor een werkgever. Wel geven ze er bij aan dat het niet alleen de verantwoordelijkheid is van de werkgever om te voorkomen dat de medewerker geen burn-out krijgt, maar dat dit een samenwerking is tussen beide partijen. De werkgever draagt zorg voor zijn deel en de medewerker zorgt dat hij kan werken en dient zelf gebruik te maken van wat de werkgever aanbiedt.

Burn-out preventie

Karsten (2012) stelt dat er preventieve maatregelen zijn die genomen kunnen worden om een burn-out te voorkomen. Vanuit de interviews blijkt dat veel van deze maatregelen uit de literatuur in de praktijk toegepast worden. Zo worden er verschillende trainingen en workshops gegeven die te maken hebben met het onderwerp burn-out, krijgen leidinggevenden training in het voeren van gesprekken met hun medewerkers en vinden er medewerkersonderzoeken plaats. Wat niet in de literatuur naar voren komt, maar in de praktijk wel wordt gedaan en gezien als maatregelen om een

burn-out te voorkomen is het aanbieden van ontwikkelingsruimte, vaste gesprekken houden in het jaar en een aanspreekpunt in de organisatie waar medewerkers mee kunnen praten.

Karsten (2012) benoemt de verantwoordelijkheid van de werknemer stimuleren en selectie van medewerkers op kernkwaliteiten, uit de interviews bleek dat dit niet gedaan wordt in de praktijk. Ook blijkt er niet uit de interviews dat er bewust ingezet wordt op organisatiegerichte of een combinatie van persoons- en organisatiegerichte interventies. Deze vormen van interventie blijkt uit de literatuur van Awa, Plaumann & Walter (2010) een positief effect te hebben tot 12 maanden of langer en zou dus interessant zijn om toe te passen.

Burn-out preventie bij young professionals

Specifiek voor young professionals raadt Launspach (2018) aan dat er eerlijke gesprekken plaatsvinden waar mensen zich kwetsbaar in kunnen opstellen en durven te vertellen over hun beperkingen en uitdagingen. Ook denkt hij dat coaching veel voor deze doelgroep kan betekenen. In de praktijk blijkt dat er weinig preventieve maatregelen specifiek op de young professionals zijn afgestemd. Sommige bedrijven hebben wel groepen voor jonge medewerkers tot bijvoorbeeld 35 jaar, maar verder zijn alle maatregelen die genomen worden ter preventie binnen de organisaties bedoeld voor alle medewerkers.

Mogelijke verbeterpunten volgens HR/P&O medewerkers

Volgens de HR/P&O medewerkers zou er nog winst gehaald kunnen worden in de preventieve aanpak als burn-out meer bekendheid krijgt en meer genormaliseerd wordt. Dus dat medewerkers meer kennis hebben van mogelijkheden die organisaties aanbieden en dat het onderwerp makkelijker bespreekbaar is. Daarnaast zijn meerdere organisaties ook bezig met het creëren van een online platform waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Dit maakt het mogelijk makkelijker voor de medewerker om aan de slag te gaan met klachten die hij ervaart, zonder daar direct over te moeten praten. Ook kunnen ze er dan ook op elk moment dat zij daar behoefte aan hebben, bezig met dat online platform. Als laatste twee punten zal het de preventieve aanpak ook ten goede komen als er meer vaste controle momenten zijn die gaan over het welzijn van de medewerkers en als het personeel bewuster geselecteerd wordt, bijvoorbeeld middels een psychologisch assessment.

Er kan dus nog veel gedaan worden om burn-out preventie beter aan te laten sluiten bij young professionals. Dit zal verder uitgewerkt worden in het advies.

4.2 Discussie

In deze paragraaf worden de sterke en minder sterke punten van het onderzoek besproken en worden er ideeën voor mogelijk vervolgonderzoek aangedragen.

Door COVID_19, moesten de interviews online gehouden worden. Dit is gedaan middels beeldbellen. Ondanks dat dit het dichtst bij een face-to-face interview komt, zitten er ook nadelen aan. Zo is één keer het geluid niet goed opgenomen toen een interview telefonisch gedaan moest worden. De onderzoeker heeft niet alle informatie volledig onthouden en daardoor kon het interview dus ook maar deels benut worden in het onderzoek. Daarnaast waren er zo nu en dan wat haperingen in de verbindingen, waardoor sommige stukken wegvielen in het gesprek. Wanneer dit gebeurde is gevraagd om het antwoord te herhalen zodat er geen informatie verloren ging.

Een sterk punt aan dit onderzoek is dat er twaalf interviews zijn gehouden. Hiervan zijn elf volledig benut en van één alleen de onthouden kern.

Een minder sterk punt aan het onderzoek is dat het niet duidelijk is hoeveel young professionals er werkzaam zijn bij de geïnterviewde organisaties. Dit omdat de criteria gehanteerd in dit onderzoek niet op eenzelfde wijze bijgehouden worden in de praktijk. Omdat niet iedere organisatie veel young professionals in dienst heeft, kan dat verklaren waarom er weinig maatregelen gericht zijn op de young professional. Bij een volgend onderzoek zou er gezocht kunnen

worden naar organisaties met meer young professionals in dienst, met als verwachting dat zij als groep gezien worden en er daarom specifieke maatregelen zijn voor hen.

4.3 Advies

In deze laatste paragraaf wordt een advies uitgebracht aan Bureau YOLO over waar zij bij young professionals het beste op in kan spelen om een preventieve maatregel te ontwikkelen.

Er wordt geadviseerd om eerst meer bekendheid voor burn-out en de bestaande preventieve maatregelen binnen organisaties te genereren. Uit de interviews blijkt namelijk dat er behoefte is aan meer normalisatie van het onderwerp en meer bekendheid voor de maatregelen die er zijn. Om deze bekendheid specifiek bij young professionals te generen, zou er bijvoorbeeld een intervisiemethode ontwikkeld kunnen worden die er voor zorgt dat young professionals in gesprek gaan over het onderwerp burn-out, waardoor burn-out meer genormaliseerd wordt. Deze intervisiemethode kan daarnaast zorgen voor meer bekendheid van preventieve maatregelen binnen de organisatie. Bureau YOLO zou deze methode aan organisaties kunnen aanbieden en aangestelde personen binnen de organisatie trainen om deze methode toe te passen.

Als tweede luidt het advies om een preventieve maatregel in de vorm van een training te ontwikkelen specifiek voor young professionals. De training zou zich kunnen richten op verwachtingsmanagement en coping strategieën. Uit de literatuur en interviews blijkt dat young professionals erg zoekende zijn in de werk-/ privébalans, graag het perfecte plaatje willen hebben en nog maar weinig tegenslagen hebben gehad. Het bespreekbaar maken van hun verwachtingen over werk en privé kan deze zoektocht mogelijk makkelijker maken. Ook kunnen zij in deze training voorbereid worden op tegenslagen die mogelijk komen in het leven en hoe zij hier het beste mee om kunnen gaan. Deze training zal voor hen bijdragen dat zij beter weten wat te verwachten van het leven en hoe hier mee om te gaan. Ook sluit een dergelijke training die zowel organisatie- als persoonsgericht is goed aan bij literatuur van Awa, Plaumann & Walter (2010), die zeggen dat zo'n soort interventie een positief effect heeft van 12 maanden of langer.

Literatuurlijst

- AmberScript. (z.d.). *PRIVACYBELEID AMBERSSCRIPT*. Geraadpleegd op 11 mei 2020, van <https://www.amberscript.com/nl/privacybeleid>
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Baar, J. van (2014). *De prestatiegeneratie* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Atlas Contact.
- Baarda, B. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek: Vol. Vierde druk*. Noordhoff Uitgevers BV.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Desart, S., Schaufeli, W. B., & de Witte, H. (2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out. *Overwerk*, 1, 86–92.
- Dierendonck, D. van, Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (1996). Equity among human services professionals: Measurement and relation to burnout. *Basic and Applied Psychology*, 18, 429-451.
- Fischer, T., & Julsing, M. (2019). *Onderzoek doen!: kwantitatief en kwalitatief onderzoek: Vol. Derde druk*. Noordhoff Uitgevers BV.
- Fleischmann, M. (2016). Ontstaan en preventie van burnout: De rol van de leidinggevende en de arbeidsorganisatie. *De Burcht*, (12), 1-89.
- Houtman, I., Ploeg, K. van der, de Vroome, E., & Ramaekers, M. (2019). *Arbobalans 2018: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Geraadpleegd van https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100596&att_Id=4911
- Karsten, C. (2012). *Omgaan met burn-out: Preventie, behandeling & reïntegratie* [EPub] (1ste editie). Utrecht, Nederland: Kosmos Uitgevers.
- Knapen, J., Moriën, Y., & Vancampfort, D. (2017). Evidentie voor lichaamsbeweging in de preventie en behandeling van burn-out. *Neuron*, 22(3), 1–5.
- Kooijman, F. (2016, 20 oktober). Job Demand-Resources model (JD-R model) [Afbeelding]. Geraadpleegd van <https://www.expand.nl/hr-blog/job-demand-resources-model-jd-r-model/>
- Launspach, T. (2018, 22 juli). Waarom hebben zoveel millennials last van een burn-out? [podcast]. In *Universiteit van Nederland Podcast*. Geraadpleegd op 19 maart 2020 via <https://open.spotify.com/episode/7AFZPARG9ZFzVWmCSAnOW?si=OGhijB2LTaeGtN5zh75EWA>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Molen, H. van der, Kuijer, P., de Groene, G., Bakker, J., Sorgdrager, B., Lenderink, A., Brand, T. (2018). *Beroepsziekten in cijfers 2018*. Geraadpleegd van https://www.beroepsziekten.nl/sites/default/files/documents/NCVB_Beroepsziekten_in-cijfers-2018.pdf

Schaufeli, W. (2007). Burn-out in discussie: De stand van zaken. *Psycholoog*, 42(10) 534–540.

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2007). Burnout en bevlogenheid. *De psychologie van arbeid en gezondheid*, 305–322. doi: 10.1007/978-90-313-6556-2_17

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013) Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.

Taris, T., Houtman, I., & Schaufeli, W. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 241–257.

TNO. (2019, 11 november). *Verzuimkosten door werkstress lopen op tot 2,8 miljard*. Geraadpleegd op 11 maart 2020, van <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-2-8-miljard/>

TNO. (z.d.). *Werkdruk Model*. Geraadpleegd van https://www.tno.nl/media/2504/tno_werkdruk_model.pdf

Vanbelle, E., De Witte, H., Moerenhout, E., Vandenbroeck, S., Vanhaecht, K., & Godderis, L. (2013). Burn-out in de zorg: afbakening en overzicht van oorzaken en gevolgen. In M. Van der Borgh (Red.), *Handboek HR in de zorg - Beleid en praktijk* (pp. 1–19). Geraadpleegd van https://www.zorgneticuro.be/sites/default/files/general/HR_zorg_burnout%20Politeia.pdf

Verschuren, C. (2010). Eén lijn in de eerste lijn bij overspanning en burnout. *Psychopraktijk*, 2(6), 27–31.

Willems, P. (2011). “Werkgever heeft actieve zorgplicht om burn-out te voorkomen”. *Arts en wet*, 19(10), 486–488.

Youngworks. (2018, 28 april). *Generatie Y, Z en A*. Geraadpleegd op 5 maart 2020, van <https://www.youngworks.nl/van-patatgeneratie-tot-prestatiegeneratie/>

Bijlage 1: Topiclijst

Opening

Welkom heten, bedanken voor medewerking.

Zelf voorstellen + Toelichten waarom dit onderzoek en voor wie.

Nogmaals toestemming vragen of ik het mag opnemen.

Zo ja, opname aanzetten en benoemen:

Ik heb hier een interview met [naam] van [naam organisatie]. Het gesprek wordt met toestemming van [naam] opgenomen en wordt na het uitwerken verwijderd. Het interview zal maximaal een uur duren.

Heeft u voorafgaand nog vragen aan mij?

Kunt u iets vertellen over uw functie?

Wat is uw relatie tot burn-out binnen [naam organisatie]?

Topics

- Burn-out

Ik wil weten wanneer zij spreken over een burn-out.

- Wanneer wordt een burn-out vastgesteld bij werknemers? / Welke criteria hanteren jullie om te spreken van een burn-out?
 - (wat zijn de symptomen?)
- Is er veel uitval door burn-out.

- Young professionals

Ik wil hun visie op young professionals weten en wat deze groep onderscheid van andere groepen.

- Wat kenmerkt young professionals?
- Hoe verschillen zij van andere groepen werknemers?

- Oorzaken

Ik wil weten welke oorzaken zij zien voor het ontstaan van stress en burn-out. Wie heeft hier een aandeel/rol in?

- Welke factoren zorgen voor stress bij een young professional?
- Welke factoren leiden tot een burn-out bij young professionals? Wat maakt dit anders van andere groepen?
- Wat zijn werk gerelateerde oorzaken bij het krijgen van stress/burn-out en wat zijn algemene oorzaken?
- Verhouding werk en privé

- Ingezette preventie middelen

Ik wil weten wat er al gedaan wordt, of dit werkt en of dit ook gericht wordt op young professionals. Ook wil ik weten of zij (nog meer) ideeën hebben voor wat werk om een burn-out bij young professionals te voorkomen.

- Welke verantwoordelijkheid heeft de young professional bij het voorkomen van een burn-out/ stress?
- Welke verantwoordelijkheid heeft de werkgever bij het voorkomen van een burn-out/ stress?
- Wat doet de organisatie/werkgever er aan om burn-out te voorkomen?
 - Hoe ziet het er uit?
 - Werkt dit naar behoren?

- Is deze aanpak ook afgestemd op young professionals? Zo ja, hoe? Zo nee, zou het wenselijk zijn als dat wel zo was en hoe zou het er dan uit zien?
- Aan wat voor kennis/begeleiding hebben jullie als organisatie behoefte?
- Wat zijn andere manieren die een burn-out bij young professionals kunnen helpen voorkomen?

Vragen naar de cijfers over aantal medewerkers, hoeveel young professionals en hoeveel met wo of hbo opleiding. Anders vragen naar schatting van mensen die wo of hbo zijn opgeleid.

Afsluiting

Vragen of ik de organisatie mag benoemen in mijn scriptie of niet. Anders algemeen houden als bijvoorbeeld onderwijsinstelling 1, onderwijsinstelling 2, etc. etc.

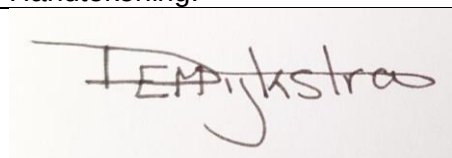
Bedanken voor medewerking.

Vragen of zij de eindversie van mijn scriptie willen ontvangen.

Bijlage 2: Zorgvuldig omgaan met proefpersonen, respondenten en testkandidaten

Project / vak / studieonderdeel:	Scriptie
Docent / coach:	Hanneke Pot
Onderwerp:	Burn-out
Begin- en eindtijd van het onderzoek:	17-02-2020 / 02-06-2020
Beschrijving van het onderzoek (kort maar volledig):	Er wordt onderzocht wat mogelijk ter preventie van een burn-out kan dienen bij young professionals binnen grote organisaties.

Ondergetekende(n) verklaart (verklaren) zonder voorbehoud en naar waarheid bijgaand formulier te hebben ingevuld in verband met in het kader van de opleiding Toegepaste Psychologie uit te voeren onderzoek.

Naam van de student(en):	Handtekening:
Liz Dijkstra	

Datum: 27/02/2020

	Aankruisen indien van toepassing		Beantwoord onderstaande vragen als in de vorige kolom het vakje met → is aangekruist.	Kan hier redelijkerwijs toch nog schade uit ontstaan? (kruis het juiste vakje aan)	
	A		B	C	
1 Privacy / anonimiteit				Nee	Ja
1.1 Ken je de naam van proefpersonen? Heb je adresgegevens?	Nee ↙	Ja →	Hoe is de anonimiteit gegarandeerd? (Denk aan het niet opnemen van persoonlijke gegevens in een verslag, het veranderen van namen en gegevens enzovoort.) Wanneer worden de gegevens vernietigd en wie is daar verantwoordelijk voor? Als naam van proefpersoon of een bedrijf of dergelijke toch wordt gepubliceerd, geven de betrokkenen daar dan expliciet toestemming voor?		X Alleen de namen zijn bekend, geen adres gegevens. Met toestemming van de respondenten mogen de namen en het bedrijf waarvoor ze werken genoemd worden. Met toestemming zijn ook de gesprekken opgenomen deze worden verwijderd zodra de scriptie is goedgekeurd.
1.2 Ken je het e-mailadres van de proefpersonen?	Nee ↙	Ja →	Hoe zorg je ervoor dat het adres uit je adressenlijst verdwijnt (sent items, contactpersonen, inbox, andere mappen enzovoort), o.a. met het oog op spam / verspreiding van virussen? (Verder als bij 1.1)		X Mailadres is bekend. Wanneer het contact niet meer nodig is zal ik dit mailadres uit mijn email verwijderen ook de mailwisseling zal verwijderd worden.
1.3 Beschik je over (andere) persoonlijke gegevens?	Nee ↙	Ja →	Zijn deze gegevens nodig? Waarom? (Verder als bij 1.1)	X	
1.4 Komen proefpersonen op foto of op beeld- of geluidband te staan?	Nee ↙	Ja →	Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte? Wie krijgen dit materiaal te zien / horen? Geven proefpersonen hier nadrukkelijk toestemming voor? (Verder als bij 1.1)		X Als het akkoord is met degene met wie ik spreek wil ik de interviews graag opnemen om uit te werken. Zodra het verwerkt is wordt het geluidsfragment verwijderd.
1.5 Wordt er gewerkt met bekenden van de onderzoekers?	Nee ↙	Ja →	Bestaat de mogelijkheid van rolverwarring? Zijn er problemen denkbaar op het gebied van privacy of bijvoorbeeld strijdigheid van belangen en de verhouding die kan ontstaan door een lastige testuitslag? Wat wordt er gedaan om deze problemen te voorkomen? Welke alternatieve oplossingen zijn overwogen en waarom zijn die niet toegepast?	X	
2 Informatie en toestemming					
2.1				X	

Wordt proefpersonen expliciet om toestemming gevraagd?	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet?		
2.2 Worden proefpersonen vooraf op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek / de interventie?	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet? Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht?	X	
2.3 Wordt proefpersonen naar waarheid duidelijk gemaakt wie de opdrachtgever is / welke belangen de opdrachtgever heeft?	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet? Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht?	X	
2.4 Kunnen proefpersonen deelname weigeren?	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet?	X	
2.5 Kunnen proefpersonen op elk moment stoppen / van verdere medewerking afzien?	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet?	X	
2.6 Wordt het proefpersonen duidelijk gemaakt in welke rol je met ze werkt? (Bijvoorbeeld om van te leren, als medewerker voor een opdrachtgever)	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet? Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht?	X	
2.7 Wordt proefpersonen de mogelijkheid geboden op de hoogte te worden gebracht van uitkomsten / resultaten?	Ja ⬇	Nee ➔	Waarom niet?	X	
2.8 Wordt aan proefpersonen onjuiste informatie verstrekt over de opdrachtgever, het doel van het onderzoek of dergelijke.?	Nee ⬇	Ja ➔	Waarom? Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht?	X	
2.9 Zijn (sommige) proefpersonen minderjarig?	Nee ⬇	Ja ➔	Is toestemming geregeld met ouders/verzorgers? Zo nee, waarom niet?	X	
2.10 Zijn (sommige) proefpersonen wilsbekwaam?	Nee ⬇	Ja ➔	Is toestemming geregeld met eventuele andere verantwoordelijken? Zo nee, waarom niet?	X	
2.11 Is er een protocol gemaakt waarin staat hoe en in welke bewoordingen	Ja ➔		Voeg het protocol bij.	X zie bijlage 3	

proefpersonen over de punten 2.1 tot en met 2.8 op de hoogte worden gebracht?		Nee →	Waarom niet?	
---	--	----------	--------------	--

3 Mogelijke schadelijke effecten					
3.1 Is er tijdens het onderzoek sprake van misleiding van proefpersonen?	Nee ↙	Ja →	Waarom is dit nodig? Wat is de aard van de misleiding? Wanneer en hoe worden proefpersonen op de hoogte gebracht (debriefing)?	X	
3.2 Kan de proefpersoon door deelname geestelijk, sociaal, fysiek of andere nadeel ondervinden? Denk hierbij <i>onder andere</i> aan bewustwording van iets onaangenaams, in verlegenheid, frustratie of stress worden gebracht, het ongewenst bekend worden van uitkomsten enzovoort.	Nee ↙	Ja →	Welke nadelen zijn denkbaar? Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken? Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte?	X	
3.3 Kunnen er groeperingen (denk ook aan kwetsbare groepen / minderheden) door deelname aan of bijvoorbeeld uitkomsten van onderzoek of publiciteit erover ervan nadeel ondervinden?	Nee ↙	Ja →	Welke nadelen zijn denkbaar? Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken? Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte?	X	
3.4 Kunnen organisaties en dergelijke (bijvoorbeeld school of woningbouwcorporatie die er 'slecht' van afkomt) nadelen ondervinden van de uitkomsten van of publiciteit rond het onderzoek?	Nee ↙	Ja →	Welke nadelen zijn denkbaar? Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken? Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte? Zijn betreffende organisaties hiervan op de hoogte?	X	
3.5 Kunnen er op basis van het onderzoek beslissingen worden genomen (door bijvoorbeeld opdrachtgever) die nadelig kunnen zijn voor bepaalde (groepen) mensen?	Nee ↙	Ja →	Welke beslissingen kunnen voor wie nadelig zijn? Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken? Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte? Zijn andere betrokkenen hiervan op de hoogte?	X	
3.6				X	

Kunnen uitkomsten / testuitslagen schokkend / naar zijn voor de betrokkene?	Nee ↙	Ja →	Worden er vooraf afspraken gemaakt over de bespreking van de uitkomsten / uitslagen? Is er de mogelijkheid van opvang, nazorg of doorverwijzing geregeld?		
---	----------	---------	--	--	--

4. Afweging voor- en nadelen					
Als er in het voorgaande zaken zijn waarmee proefpersonen of anderen te kort kan worden gedaan, staan daar wellicht voordelen van het onderzoek tegenover (verbetering van de situatie van mensen, onderwijs-/leerdoeleinden, verdiensten e.d.). Zijn er zulke voordelen?	Ja	Nee →	Welke voordelen zijn dat? In hoeverre wegen de nadelen op tegen deze voordelen?		X er zijn geen voordelen

Bijlage 3: Protocol

Per mail zal altijd het volgend bericht verstuurd worden zodat de geïnterviewde weet wat hem of haar te wachten staat en nog eens terug kan lezen wat telefonisch of verspreid door mailing heen besproken is. Een soort samenvatting.

Dit is een extra mail ter voorbereiding op het interview.

Als het mogelijk is zou ik graag cijfers krijgen over (1) het aantal medewerkers binnen uw organisatie en (2) hoeveel daarvan young professionals zijn. Daarnaast zou ik ook graag te weten komen (3) hoeveel van deze young professionals een WO of HBO opleiding hebben gehad.

In mijn onderzoek wordt young professional gedefinieerd als volgt:

In dit onderzoek zijn young professionals mensen die maximaal vijf jaar geleden zijn afgestudeerd van hun HBO of WO opleiding en bezig zijn met hun eerste of tweede baan na het afstuderen. Vanuit gaand dat mensen tussen hun 21ste en 26^{ste} afstuderen en we tellen bij de uiterlijke leeftijd nog 5 jaar mogelijke werk tijd op, zullen de young professionals tussen de 21 en 31 jaar oud zijn.

Mocht u de tijd hebben en zich willen voorbereiden op het interview zou ik het heel fijn vinden als u tijdens ons gesprek iets over de cijfers kan vertellen. Mogelijk wil u zich ook voorbereiden op de onderwerpen die ik aan bod laat komen. Dit zullen de onderwerpen zijn:

- Burn-out in het algemeen. Wanneer heeft iemand een burn-out? Wat zijn de symptomen hiervan.
- Daarnaast zal het zich richten op young professionals en hoe/of zij verschillen van de andere werknemers.
- Welke factoren als oorzaak gezien worden en wie er een rol spelen bij het ontstaan van een burn-out.
- Als laatst ben ik natuurlijk ook benieuwd naar wat er aan preventie wordt gedaan en hoe dit er uit ziet.

Graag zou ik het interview via zoom willen doen. Dit is een soort Skype, maar bij dit programma kan het gesprek opnemen. Met toestemming van u zou ik graag het gesprek opnemen. Dit helpt mij bij het uitwerken ervan en zal na uitwerking weer verwijderd worden. Zoom werkt via een link die ik u mail. Als u op de link klikt kunt u deelnemen aan het gesprek. Ik zal u een dag voor het interview gepland staat deze link mailen. Als het goed is, is het niet nodig om zoom te downloaden. Mocht u problemen ervaren kan het helpen om het wel te downloaden. Verder ben ik bereikbaar voor vragen per mail of telefonisch op +31683373585.

Dan wil ik deze mail afsluiten met praktische informatie.

Het interview zal maximaal 1 uur duren.

Het doel van het interview:

Met het interview wil ik graag een beeld krijgen van de huidige situatie wat betreft burn-out bij young professionals. Ik ben benieuwd wat jullie als organisatie doen ter preventie van burn-out, maar ook wat jullie ervaring is met young professionals en burn-out. Wat zijn de triggers/oorzaken voor hen geweest waardoor zij in een burn-out zijn beland.

Dit interview is uitsluitend bedoeld voor mij om meer informatie te verkrijgen over de huidige situatie binnen organisaties met betrekking tot burn-out bij young professionals. U zal anoniem blijven in mijn scriptie en alleen in overleg zal de naam van het bedrijf genoemd worden.

U bent vrij om te stoppen tijdens het interview wanneer u dat wil.



Bij interesse is het mogelijk om de eindversie van mijn scriptie te ontvangen.

Mocht u nog verdere vragen hebben over het interview kunt u mij mailen of bellen op +31683373585.

Ik kijk uit naar ons gesprek.

Met vriendelijke groet,
Liz Dijkstra