

Mensbeeld en burn-out

Filosofische psychologie van vervreemding in organisaties

Lieke Groen

27 mei 2019

Master thesis Philosophy of Psychology

Instituut voor Wijsbegeerte

Faculteit der Geesteswetenschappen – Universiteit Leiden

Begeleider: Dr. J.J.M. Sleutels

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
1 HOMO ECONOMICUS: VAN FUNCTIONELE FICTIE TOT GEINTERNALISEERDE NORM	9
§ 1.1 <i>Homo economicus</i> : drie centrale axioma's	9
§ 1.2 <i>Homo economicus</i> : drie centrale axioma's bekritiseerd.....	10
§ 1.3 <i>Homo economicus</i> : een ontstaansgeschiedenis.....	11
§ 1.3.1 <i>Stap 1: De homo economicus als functionele fictie</i>	11
§ 1.3.2 <i>Stap 2: Van functionele fictie naar beschrijving van de echte mens</i>	13
§ 1.3.3 <i>Stap 3: Van beschrijving van de mens naar ideaal voor de mens</i>	14
§ 1.3.4 <i>Stap 4: Van ideaal tot geïnternaliseerde norm</i>	16
§ 1.4 Conclusie	17
2 VERVREEMDING IN ORGANISATIES	18
§ 2.1 De dehumanisering van de werkvloer.....	18
§ 2.2 Verschillende vormen van vervreemding.....	20
§ 2.2.1 <i>Facet I: Vervreemding van het werk zelf</i>	21
§ 2.2.2 <i>Facet II: Vervreemding van jezelf</i>	24
§ 2.2.3 <i>Facet III: Vervreemding van de ander</i>	27
§ 2.3 Vervreemdende organisatiestructuren en burn-out	29
§ 2.3.1 <i>Het Job Demands-Resources model</i>	30
§ 2.3.2 <i>Burn-out en vervreemding</i>	32
§ 2.4 Hoe groot is het aandeel van vervreemding in burn-out?	33
§ 2.5 Conclusie	34
3 DE ANALYSE – REMEDIES TEGEN BURN-OUT	34
§ 3.1 CASUS I – Het Greenfee project.....	35
§ 3.2 CASUS II – Ziek is ziek, verzuim is een keuze	38
§ 3.3 CASUS III – Prestatiebeloning	40
§ 3.4 Conclusie	42
4 DE REHUMANISERING VAN DE WERKVLOER.....	42
§ 4.1 Kenmerk I: Mensen zijn betekenisgevende wezens	44
§ 4.2 Kenmerk II: De menselijke aard is zowel factisch als transcendent	47
§ 4.3 Kenmerk III: Mensen zijn sociale wezens.....	48
§ 4.4 Kosten van de rehumanisering van de werkvloer	51
§ 4.5 Conclusie	52
CONCLUSIE	53
BIBLIOGRAFIE	56

INLEIDING

Deze thesis gaat over de vraag of burn-out in organisaties het gevolg kan zijn van een incompleet, of wellicht zelfs foutief mensbeeld aan de basis van die organisaties, namelijk het mensbeeld van de *homo economicus*. Organisaties zijn – impliciet dan wel expliciet - ingericht op grond van bepaalde aannames over de aard van de mens; bijvoorbeeld over wat mensen ten diepste willen en wat hen in beweging brengt en houdt. Maar kloppen die aannames wel? En hangt het eventueel niet kloppen van die aannames samen met het structureel weglekken van energie en motivatie in dergelijke organisaties, met in het meest schrijnende geval burn-out tot gevolg? Dat is de centrale vraag waarop in deze thesis getracht wordt een antwoord te formuleren.

Het vormen van een beeld van de menselijke aard aan de hand van bepaalde aannames, je zou het het ‘mensbeelddenken’ kunnen noemen, is van alle tijden. Wat de mens in de basis is, sociaal of solitair, egoïstisch of altruïstisch, rationeel of irrationeel en wat hem beweegt, geld, liefde, groepsgevoel, macht, eigenbelang, goedaardigheid, status, erkenning, is een geliefd onderwerp dat terug te vinden is in het werk van vele denkers uit evenzovele disciplines. Maar het aannemen van een bepaald mensbeeld kan gevaarlijk zijn. Om dat gevaar voelbaar te maken keren we voor een moment terug naar een erkend mensbeelddenker uit de geschiedenis: de moraalfilosoof Adam Smith.

Het mensbeeld dat Adam Smith in zijn beroemde *The Wealth of Nations* aanneemt is dat van een rationele en economische mens, hoofdzakelijk gedreven door eigenbelang en persoonlijke winst en minimaal geïnteresseerd in de gevolgen voor anderen. Niet iedereen weet echter dat hij dit mensbeeld voorzag van een bijsluiter. In *The Theory of Moral Sentiments* nuanceert hij het in *The Wealth of Nations* geschetste eenzijdige beeld van de mens als niets ontziende egoïst, door een clause toe te voegen: menselijke motivatie is oneindig veel complexer en rijker dan de aanname dat de mens slechts geïnteresseerd is in een zo groot mogelijke winst voor zichzelf doet vermoeden:

How selfish soever man may be supposed, there are evidently some principles in his nature, which interest him in the fortune of others, and render their happiness necessary to him, though he derives nothing from it except the pleasure of seeing it (Smith, 1976, p. 9).

Het doel van Smiths interpretatie van de mens als rationeel economisch wezen - die een voorloper van en voedingsbodem voor het moderne mensbeeld van de *homo economicus* vormt, zo zal in Hoofdstuk 1 betoogd worden - was dan ook niet om een alomvattend beeld te schetsen van de menselijke aard met al zijn grillen en nuances. Smiths doel was veeleer om een abstracte

afgeleide van die menselijke aard te nemen, omdat dit hem in staat stelde een kloppend politiek economisch systeem op te stellen. Met behulp van dat systeem kon hij vervolgens waardevolle voorspellingen doen. Dat hij omwille van het kloppend maken van het systeem, bepaalde aspecten van de menselijke aard voor even buiten beschouwing liet, was iets waar hij zich terdege van bewust was en waar hij ook niet geheimzinnig over deed.

De Duitse filosoof Hans Vaihinger spreekt in deze context van het gebruik van ‘useful fictions’: “[Useful fictions] deliberately substitute a fraction of reality for the complete range of causes and effects” (Vaihinger, 1911/2015, p. 20). Een voorbeeld van een dergelijke ‘useful fiction’ is het ideaal gas dat als uitgangspunt wordt genomen voor de Wet van Boyle, waarin de relatie tussen de druk en het volume van een gas beschreven wordt. Een ideaal gas is een gas dat bestaat uit moleculen die geen of nauwelijks ruimte innemen en waartussen geen of te verwaarlozen krachten bestaan (Borremans, 2006). Een dergelijk gas is puur hypothetisch, maar dat wil niet zeggen dat de daarop gebaseerde Wet van Boyle daarmee nutteloos is. Door slechts een fractie van de realiteit als uitgangspunt te nemen kun je in veel gevallen nuttige voorspellingen doen over die realiteit. Een methode die in de wetenschap veelvuldig wordt gebruikt.

In zijn economische theorie reduceerde Adam Smith mensen dus tot rationele wezen die vooral uit zijn op het verwerkelijken van hun eigenbelang. Een dergelijke reductie is geen misdaad op zich en kan dus een systeem opleveren waarmee nuttige voorspellingen kunnen worden gedaan. Met als kanttekening dat men dan wel de bijsluiter bij de theorie dient te lezen, in dit geval deel I van *The Theory of Moral Sentiments*, waarin Smith benadrukt dat de menselijke aard en motivatie niet zo simpel in elkaar zit als hij in *The Wealth of Nations* aanneemt.

Hierin schuilt het eerdergenoemde gevaar. Het risico van het gebruik van functionele ficties is dat men de complexe realiteit waar het gereduceerde slechts een afgeleide van was, uit het oog verliest en zo vergeet welke aspecten – al dan niet bewust - buiten beschouwing zijn gelaten (Appiah, 2017). In het geval van Smiths reductie van de mens tot *homo economicus* avant la lettre was het mogelijk niet algemeen bekend dat zijn immer rationele, egoïstische mens slechts een stand-in vormde voor een sympathieker, realistischer exemplaar, dat door de stand-in aan het zicht onttrokken werd. Zo dreigt de gereduceerde werkelijkheid van de een, de waarheid van de ander te worden.

Naast het uit het oog verliezen van de complexere werkelijkheid, wordt in deze thesis een tweede gevaar geschetst van het gebruik van ‘useful fictions’, specifiek die met betrekking tot de aard van de mens. Deze nuttige ficties kunnen namelijk *selffulfilling prophecies* worden. De

moleculen in een gas zullen zich niet anders gaan gedragen wanneer aangenomen wordt dat zij niet met elkaar in botsing komen, maar mensen kunnen zich wél anders gaan gedragen onder invloed van aannames over hun aard. In deze thesis wordt geschetst dat theorieën over de aard van de mens, menselijk gedrag wél kunnen veranderen. De dominante theorieën die in een samenleving bestaan over de aard van de mens vormen namelijk de basis voor de manier waarop instituties en organisaties worden ingericht. Dat blijft op het gebied van menselijk gedrag niet zonder gevolgen.

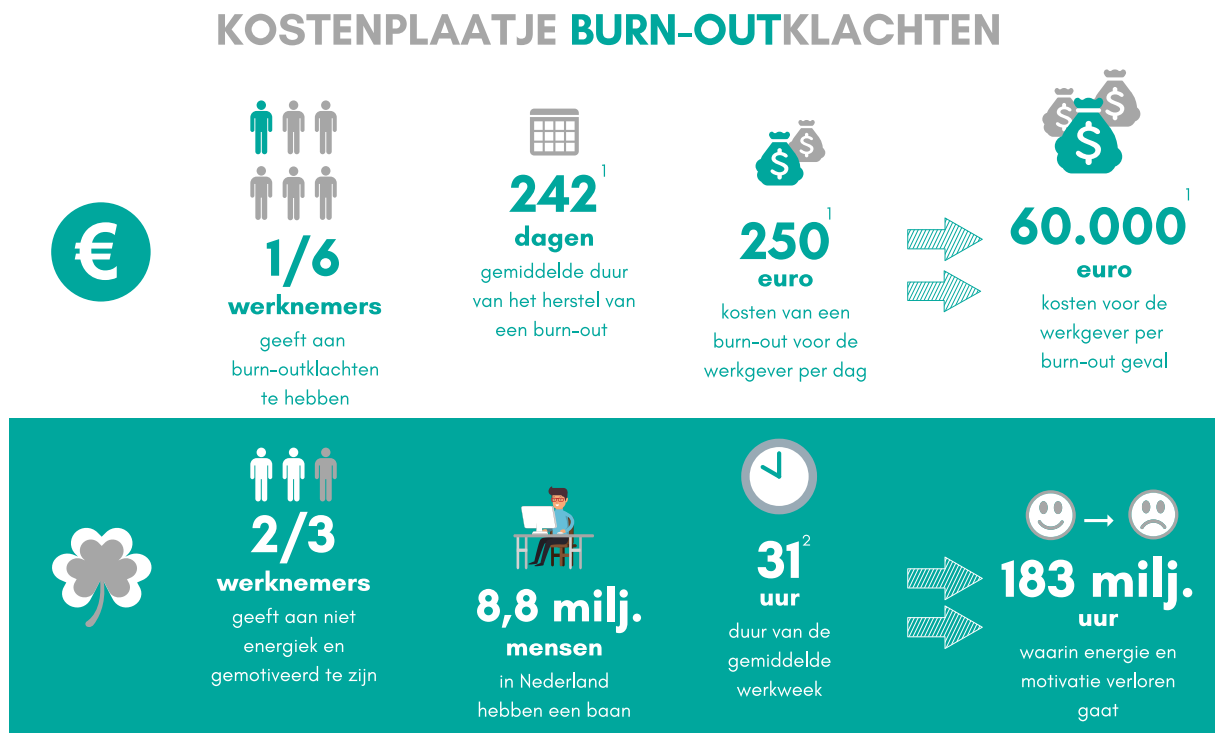
Dat de inrichting van een organisatie mensen kunnen vormen is iets wat Adam Smith zelf al constateerde. Hij beschrijft hoe in zijn beroemde (hypothetische) speldenfabriek het werk op zo'n manier georganiseerd werd dat het de mensen dom maakt; “as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become” (Smith, 1776, p. 327). Zeer veel spelden, maar ook zeer veel ongelukkige en “verdoofde” werknemers werden op die manier door de speldenfabriek gegenereerd.

Dit brengt ons tot de aanleiding van het onderzoek voor deze thesis. De speldenfabriek van Smith behoort mogelijk niet zo tot het verleden als op het eerste gezicht misschien gedacht wordt. Vandaag de dag zie je moderne versies van de speldenfabriek, waar weliswaar prachtige targets worden gehaald, maar ondertussen aan alle kanten geluk, energie en intrinsieke motivatie weglekt en werknemers ziek thuis komen te zitten. Werkstress is in Nederland beroepsziekte nummer 1. In 2018 werd maar liefst 35% van de werkgerelateerde verzuimgevallen in verband gebracht met werkstress (Hooftman et al., 2019).

In de meest schrijnende gevallen kan een aanhoudende periode van stress uiteindelijk resulteren in een burn-out. Cijfers van TNO en het CBS laten zien dat in Nederland 1 op de 6 mensen last heeft van burn-outklachten (Hooftman et al., 2019). Bij alleenstaande vrouwen loopt dit zelfs op tot 1 op de 5 (CBS, 2018a). Bovendien lijken de problemen toe te nemen, afgaande op recent gepresenteerde cijfers van TNO die erop wijzen dat het aantal mensen met burn-outklachten ten opzichte van 2007 met 5% is gegroeid (TNO, 2019). Naast de nadelige effecten voor de opgebrande werknemer zelf, vormt het een enorme kostenpost voor organisaties. Dit is in beeld gebracht in Figuur 1. Onderzoek van TNO laat zien dat Nederlandse werknemers in 2016 7 miljoen dagen verzuimd hebben door werkstress, waarvan de totale kosten geschat worden op 2 miljard euro voor het bedrijfsleven (TNO, 2017).

Naast geld gaat er als gevolg van burn-out gerelateerde klachten op dagelijkse basis veel energie en motivatie verloren in organisaties (Figuur 1). Een burn-out kenmerkt zich namelijk door een gebrek aan betrokkenheid, energie en motivatie met betrekking tot het werk (Schaufeli, 2017). Maar liefst tweederde van werkend Nederland geeft aan niet ‘engaged’ te zijn, waarbij

engagement gedefinieerd is als een combinatie van energie, motivatie, enthousiasme, betrokkenheid en toewijding (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Wellicht is dat ook nogal een eisenpakket en hoeft niet elke werknemer elke dag huppelend en fluitend van energie en motivatie naar zijn of haar werk te gaan. Maar in ogenschouw nemend dat in Nederland meer dan 8,8 miljoen mensen betaald werk hebben, is het toch als een verlies te beschouwen dat zo'n 5,9 miljoen daarvan zich niet echt betrokken, energiek en gemotiveerd voelt (CBS, 2018b).



Figuur 1. De kosten die burn-outklachten met zich meebrengen op zowel materieel als immaterieel gebied.¹²

In deze thesis wordt onderzocht of het mensbeeld dat ten grondslag ligt aan de inrichting van de organisaties waar veel energie en motivatie verloren gaat een - niet meer zo functionele - fictie is. De hypothese daarbij is dat de inrichting van die organisaties, de moderne speldenfabrieken, gebaseerd is op een mensbeeld dat te tweedimensionaal is; een aantal facetten van de menselijke aard wordt stelselmatig buiten beschouwing gelaten. Als gevolg daarvan is een context ontstaan binnen die organisaties, die gericht is op een *homo economicus*: een calculerende, individualistische en op eigenbelang sturende mens. Deze context zorgt er mogelijk voor dat mensen zich steeds

¹ Wester, 2017

² CBS, 2019

meer zo gaan gedragen. Dit gedrag bewijst vervolgens de juistheid van de bestaande structuren, die elkaar zo mogelijk in stand houden. In deze thesis wordt ten eerste onderzocht of het hierboven beschreven proces bijdraagt aan het oplopen van stress en wegebben van energie en motivatie bij werknemers in deze organisaties, wat, wanneer dit maar lang genoeg aanhoudt, kan leiden tot burn-out.

Ten tweede wordt een aantal menselijke kenmerken belicht die in het huidige onderliggende mensbeeld buiten beschouwing zijn gebleven, om te kijken wat deze voor alternatieve mogelijkheden bieden voor de inrichting van organisaties. Een inrichting die niet zal bijdragen aan een vergroot risico op burn-out, hoogopgelopen stressniveaus en het verlies van intrinsieke motivatie, maar die motivatie juist in stand houdt en mogelijk zelfs voedt. Daarvoor zal eerst moeten worden teruggegaan naar de oorspronkelijke complexiteit waar de *homo economicus* een fictieve afgeleide van was, zonder de pretentie noch de ambitie noch de illusie te hebben die complexiteit te kunnen vangen in een nieuwe, alomvattende theorie over de menselijke aard.

In de hoofdstukken die volgen wordt aan de hand van theorieën van verschillende denkers onder wie Karl Marx, Jean-Paul Sartre en Martin Buber een eerste stap gezet in het onderzoek naar de gevolgen van het aannemen van een bepaald mensbeeld bij het inrichten van organisaties.

In Hoofdstuk 1 wordt een ontstaansgeschiedenis geschetst van de *homo economicus* en wordt onderzocht hoe dit mensbeeld, dat ooit ontstond als functionele fictie, zich steeds verder verspreidde over de samenleving en aan de basis van de inrichting van organisaties belandde.

In Hoofdstuk 2 wordt getracht aannemelijk te maken dat dit mensbeeld gevoelens van vervreemding voedt op drie aspecten en dat die vervreemding vervolgens bijdraagt aan het vergroten van het risico op burn-out in organisaties.

In Hoofdstuk 3 wordt een aantal concrete casussen behandeld van typen remedies die organisaties tegenwoordig aandragen om (de symptomen van) burn-out te bestrijden. Daarbij wordt het scenario geschetst dat de aannames waarop deze remedies gebaseerd zijn wederom wortelen in het mensbeeld van de *homo economicus*.

Tot slot wordt in Hoofdstuk 4 licht geworpen op alternatieve kenmerken met betrekking tot de menselijke aard die in het mensbeeld van de *homo economicus* geen plaats hebben, waaruit andere behoeften van de mens als werkend wezen voortvloeien. Tevens wordt kort geschetst welke implicaties die behoeften in zich dragen wat betreft een alternatieve inrichting van organisaties, die mogelijk minder vervreemdend werkt.

1 HOMO ECONOMICUS: VAN FUNCTIONELE FICTIE TOT GEINTERNALISEERDE NORM

Het model van de *homo economicus* begon als onschuldige functionele fictie in theorieën van onder anderen Adam Smith. Uiteindelijk groeide het echter uit tot norm voor hoe mensen zouden moeten zijn. Een norm die tot slot zelfs geïnternaliseerd werd en bepaalde hoe mensen willen zijn. Hoe verliep dit proces? Waar raakte de bijsluiter zoek? En in hoeverre is de mens een *homo economicus*?

§ 1.1 *Homo economicus*: drie centrale axioma's

Alvorens een antwoord te formuleren op de bovenstaande vragen zal een wat uitgebreidere definitie worden gegeven van het mensbeeld van de *homo economicus* aan de hand van drie axioma's. Er lijkt algemene consensus te zijn over het feit dat een *homo economicus* gekenmerkt wordt door (1) zijn focus op eigenbelang, (2) koelbloedige rationaliteit en (3) het mentaal calculeren van de optimale balans tussen voor de situatie relevante kosten en baten (Caruso, 2014; Doucouliagos, 1994; Ng & Tseng, 2008; Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019).

Ten eerste de focus op eigenbelang; de *homo economicus* is slechts geïnteresseerd in de uitkomsten voor zichzelf. Wanneer hij voor een bepaalde keuze staat zal hij kiezen voor de optie die voor hemzelf de grootste winst oplevert. Dit hoeft niet zondermeer te betekenen dat de *homo economicus* zich nimmer bezighoudt met het welzijn van anderen; wanneer het in zijn eigenbelang is iets voor een ander te doen, bijvoorbeeld omdat dit hem een goed gevoel oplevert, kan de *homo economicus* zich ogenschijnlijk altruïstisch gedragen (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019). De *homo economicus* wordt gekenmerkt door zijn "atomistic nature", dat wil zeggen dat hij niet sociaal verankerd is; dat er een scherpe scheiding bestaat tussen de *homo economicus* en zijn sociale omgeving (Ng & Tseng, 2008).

Ten tweede is de *homo economicus* begiftigd met absolute rationaliteit: hij maakt uitsluitend rationele keuzes (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019). Hij geeft de voorkeur aan het ene alternatief boven het andere op een rationele manier, volgens logisch consistente redeneringen, zonder zich daarbij af te laten leiden door cognitieve 'biases', emoties en intuïties.

Tot slot maakt de *homo economicus* wanneer hij voor een keuze staat een mentale afweging van alle voor de situatie relevante kosten en baten met als voornaamste oogmerk nutsmaximalisatie. Hij zal uit de beschikbare alternatieven kiezen voor de optie met het grootste nut, bijna als een rationele rekenmachine van kosten en baten (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019).

§ 1.2 *Homo economicus*: drie centrale axioma's bekritiseerd

Alleen een pessimist herkent hierin de mens. Want hoewel rationaliteit, egoïsme en het maken van kosten-baten analyses facetten zijn die mensen zeker bekend voorkomen en waar zij in sommige situaties in meer of mindere mate op terug zullen vallen, lijkt een eenzijdige typering van de menselijke aard aan de hand van deze eigenschappen toch kort door de bocht. De intuïtie dat de ware aard van de mens genuanceerder en complexer is dan het mensbeeld van de *homo economicus* doet vermoeden, wordt ondersteund door een indrukwekkende hoeveelheid onderzoek dat vraagtekens plaatst bij het model van de *homo economicus* als een-op-een weergave van de mens. Zo hebben sinds halverwege de 20^{ste} eeuw zeker zeven Nobelprijswinnaars zich kritisch uitgelaten over de drie hierboven besproken axioma's van de *homo economicus* of nauw daaraan gelieerd neoklassiek economisch gedachtegoed (zie voor een overzicht: Folmer, 2007).

Herbert Simon toonde in 1957 al aan dat het onwaarschijnlijk is dat mensen, alvorens een keuze te maken, alle mogelijk kosten en baten tegen elkaar afwegen. Zij missen daarvoor niet alleen de juiste informatie – om alle mogelijke kosten en baten mee te nemen in een dergelijke analyse is een indrukwekkende hoeveelheid informatie vereist – maar tevens de cognitieve capaciteiten om vervolgens al die informatie te verwerken tot die ene juiste, rationele keuze (Simon, 1957/1987).

De econoom Amartya Sen zette zijn vraagtekens bij het vermeende egoïsme van mensen en betoogde – niet onverdienlijk, want tevens bekroond met een Nobelprijs – dat de sociale omgeving gedrag sterker beïnvloedt dan het model van de louter op eigenbelang sturende *homo economicus* doet vermoeden (1987). Tot slot lieten onderzoekers onder wie Daniel Kahneman (2013) en Richard Thaler (2016) met een groot aantal experimenten zien dat mensen niet altijd, en soms zelfs allesbehalve, rationeel handelen. Irrationale motieven en emoties sturen onbewust een groot deel van de beslissingen die mensen nemen, zelfs al denken ze achteraf vaak dat hun motieven uiterst rationeel waren (Kahneman, 2013; Thaler, 2016).

Joseph Henrich (et al., 2001) onderzocht vijftien kleine gemeenschappen in twaalf landen verdeeld over vijf continenten, op zoek naar de *homo economicus*. Hij vond vrijwel zonder uitzondering dat mensen zich socialer en coöperatiever gedragen dan op basis van het *homo economicus* mensbeeld verwacht zou worden (Henrich et al., 2001).

§ 1.3 *Homo economicus*: een ontstaansgeschiedenis

De bovenstaande studies, die slechts een beperkte selectie vormen van de grote hoeveelheid onderzoek die de vermeende overlap tussen de *homo economicus* en de mens in twijfel trekt, doen de vraag rijzen hoe het beeld van de mens als rationele egoïst dan zo wijd verspreid is geraakt. Om die vraag te kunnen beantwoorden moeten we terug naar het begin.

Zoals eerder vermeld wordt de term *homo economicus* geassocieerd met Adam Smith. Toch kan niet gezegd worden dat Adam (noch Eve) Smith aan de wieg stond van deze economische mens. Dat zou impliceren dat er daadwerkelijk gesproken kan worden van een ‘geboorte’ van de *homo economicus*, terwijl in deze paragraaf zal blijken dat de economische mens, zoals hierboven beschreven, eerder gradueel geëvolueerd is. Zijn ontstaan is niet toe te schrijven aan een (kwaadaardig?) genie, dat hem eigenschap voor eigenschap als zodanig ontworpen heeft, maar zou eerder gezien moeten worden als portretschildering, waar door de eeuwen heen verschillende denkers met eigen toets hun interpretatie van hebben gegeven (Morgan, 2012; Raworth, 2018).

Zo zijn de drie axioma’s van de moderne *homo economicus*, te weten de focus op eigenbelang, het calculeren van kosten en baten en zijn rationaliteit, langzaam gegroeid. Als gevolg van dit jarenlange proces is de portretschildering niet meer gaan lijken op zijn oorspronkelijke model: de mens. Dit terwijl de mens juist steeds meer probeerde te lijken op het portret, dat begon als functionele fictie maar langzaam uitgroeide tot ideaalbeeld (Morgan, 2012). In het onderstaande zal een versie geschetst worden van dit tweeledige proces door een aantal, maar zeker niet alle, in dit kader invloedrijke denkers de revue te laten passeren.

§ 1.3.1 Stap 1: De *homo economicus* als functionele fictie

Aan het eind van de 18^e en begin van de 19^e eeuw ontstond - met de natuurwetenschap en haar aantrekkelijke idealen van rationaliteit en objectiviteit als grote voorbeeld - de groeiende behoefte om van de politieke economie een volwaardige, volwassen wetenschap te maken (Raworth, 2018). Wat dit ambitieuze streven echter in de weg stond was de wat rommelige, maar ook rijke, aard van de mens zelf. Om economisch processen te kunnen voorspellen, is het van belang om te weten wat mensen in bepaalde economische situaties motiveert. Maar de mens bleek wispelturig en vol van verschillende motieven. Bij gebrek aan grip op deze grillige aard zou de politieke economie zich niet kunnen ontwikkelen tot een serieus te nemen wetenschap. Er was dus behoefte aan een grijpbare en voorspelbare economische hoofdrolspeler (Raworth, 2018).

Maar nog voor deze hoofdrolspeler voor het eerst werd geschetst, was de basis voor de eerste van de hierboven beschreven axioma's al gelegd: Thomas Hobbes waarschuwde in de 17^e eeuw in zijn *Leviathan* (Hobbes, 1651/1997) al voor de in de eerste plaats egoïstische aard van de mens, al had Hobbes het hier weliswaar nog niet over een economische mens. Deze egoïstische aard werd een van de belangrijkste kenmerken van het eerste portret van de economische mens geschetst door Adam Smith (Morgan, 2012; Raworth, 2018). Tekenend hiervoor waren Smiths beroemde woorden “it is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own self-interest” (1776/2007, p. 9).

Maar wie concludeert dat Smith de mens als hoofdzakelijk en uitsluitend egoïstisch ziet, doet zijn interpretatie tekort. Zoals in de inleiding reeds kort aan bod kwam, is Smiths voorstelling van de menselijke aard veel rijker dan sommige moderne, vluchtige lezingen doen vermoeden. Menselijk gedrag wordt volgens Smith bepaald door een kleurrijke mix van verschillende motieven en instincten, waarvan eigenbelang er slechts een is, maar bijvoorbeeld sympathie voor de medemens een niet onbelangrijke ander (Coase, 1976). Adam Smiths beschrijving van de economische mens was dus nog vrij complex en alomvattend. Te complex om te kunnen figureren als de hoofdpersoon die de politieke economie naar een status van exacte wetenschap moest helpen (Morgan, 2012).

John Stuart Mill beseftte dat het model van de economische mens simpeler en voorspelbaarder moest worden (Raworth, 2018). In zijn beschrijving strippte hij Smiths voorloper van de *homo economicus* van alle motieven die niet zuiver economisch waren en focuste zich op de mens als “solely a being who desires to possess wealth and who is capable of judging the comparative efficacy of means for obtaining that end” (Mill, 1836, p. 321). Daar voegde hij de twee overzichtelijke motieven aan toe dat de mens niet houdt van werken, wel van luxe (Mill, 1836). Mill was zich er terdege van bewust dat mensen van vlees en bloed meer motieven hebben dan slechts het ontwijken van werk en verkrijgen van welvaart en luxe, maar die motieven liet hij in zijn politieke economie even buiten beschouwing, waar hij overigens geen geheim van maakte. Zo benadrukt hij dat je zijn economische mens nimmer in het dagelijks leven zult tegenkomen, daar hij ook niet verwachtte dat welke econoom dan ook ‘zo stom zou’ zijn te denken dat het hier een realistische voorstelling van de menselijke aard betrof (Mill, 1836, p. 322).

Het op een realistische wijze beschrijven van mensen van vlees en bloed was dan ook niet Mills doel. Hij gebruikte de *homo economicus* als werkhypothese, slechts geldig binnen het vakgebied van de economie, op basis waarvan algemene wetten omtrent economische gedrag opgesteld konden worden (Morgan, 2012). Met behulp van die wetten kon economisch gedrag vervolgens voorspeld worden, zonder dat Mill daarbij claimde dat zijn idealisatie van de economische mens

een ideaal diende te zijn. In deze fase was het motief achter de reductie van mens tot *homo economicus* dus nog voornamelijk deze als functionele fictie te kunnen gebruiken in theorieën, binnen het vakgebied van de economie. Een vergelijkbare rol als het ideaal gas in de Wet van Boyle speelt.

§ 1.3.2 Stap 2: Van functionele fictie naar beschrijving van de echte mens

Voortbordurend op de economische mens van Mill richtte William Stanley Jevons zich in zijn versie van de economische mens ook slechts op de economische motieven van de mens, hoewel de aard van deze motieven verschilde (Morgan, 2012). Waar de economische mens bij Mill vooral gemotiveerd was om welvaart en luxe te verkrijgen zonder daar al te hard voor te werken, is hij bij Jevons, die zich liet inspireren door het utilitarisme van Jeremy Bentham, voornamelijk uit op plezier. Jevons' economische mens tracht te allen tijde zijn ervaren plezier te optimaliseren door zijn verlangens naar, de juiste hoeveelheid van, bepaalde goederen te bevredigen (Morgan, 2012).

Nog een belangrijk verschil ten opzichte van Mill is dat Jevons menselijk gedrag vertaalde in wiskundige termen met als doel het op een exactere manier te kunnen duiden en onderzoeken. Daarmee was zijn beschrijving van de aard van de economische mens formeler, exacter en minder genuanceerd dan de versie van Mill (Morgan, 2012). Zo werd een volgend axioma toegevoegd aan het steeds concreter wordende portret van de *homo economicus*: het mentaal calculeren van de optimale balans tussen kosten en baten: “Now the mind of an individual is the balance which makes its own comparisons, and is the final judge of quantities of feelings” (Jevons, 1871/2013, p. 84).

Jevons' versie van de *homo economicus* luidde echter nog een belangrijker omslag in met betrekking tot het denken over de *homo economicus* en zijn verhouding tot de mens. Jevons geloofde dat deze eigenschappen daadwerkelijk toebehoorden aan ‘echte’ mensen (Morgan, 2012). Hij veronderstelde, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Mill, dat mensen van vlees en bloed daadwerkelijk wiskundige afwegingen maken wanneer zij voor een keuze staan:

The mathematical rules of reasoning used by Jevons to describe the behaviour of the model man are then imputed as the rules of reasoning followed by the man in the model for he implies that real man makes such calculations for himself using the same kind of reasoning and mathematics (Morgan, 2012, p. 147).

Met denkers als Jevons verloor de *homo economicus* dus enigszins zijn status als functionele maar bovenal fictionele afgeleide van de mens en verwerd hij tot *beschrijving* van hoe echte mensen keuzes maken.

§ 1.3.3 Stap 3: Van beschrijving *van de mens naar ideaal voor de mens*

Gedurende de twintigste-eeuwse periode van de neoklassieke economie vormt het derde axioma van de *homo economicus* zich: rationaliteit. Wat bijdraagt aan dit proces is dat neoklassieke economen als Lionel Robbins niet langer geïnteresseerd zijn in gevoelens (Jevons) dan wel verlangens (Smith, Mill), maar zich richten op het idee dat de economische mens hoe dan ook rationele keuzes maakt. Hoewel deze neoklassieke economen niet ontkennen dat mensen individuele gevoelens en verlangens hebben, wordt een nieuw uitgangspunt dat de economische mens geen keuzes maakt door middels introspectie deze te achterhalen, maar door rationele – dat wil zeggen logisch consistente – afwegingen te maken. Persoonlijkheid en de bijbehorende gevoelens en verlangens hebben, voor de neoklassieke economen, geen verklarende waarde meer als het gaat om economisch gedrag, wat de neoklassieke beschrijving van de *homo economicus* meer tweedimensionaal maakt (Morgan, 2012).

Dat ook echte mensen rationele keuzes maken en hun voorkeuren in rationele volgorde rangschikken in hun hoofd was iets wat volgens Robbins zo evident was dat het niet verder onderzocht hoefde te worden in de economie en waarvoor ook niet teruggegrepen hoefde te worden op psychologisch onderzoek: “We do not need controlled experiments to establish their validity: they are so much the stuff of our everyday experience that they have only to be stated to be recognised as obvious” (Robbins, 1932/1972, pp. 78–79).

Neoklassieke economen als Robbins waren er dus, net als Jevons, van overtuigd dat echte mensen keuzes maken op basis van het rationeel afwegen van alle opties, maar gingen bovendien geloven dat dit iets nastrevenswaardigs was. Het was gedurende dit neoklassieke tijdperk dat de *homo economicus* ging fungeren als ideaal; als rolmodel voor rationeel gedrag (Caruso, 2014; Morgan, 2012; Raworth, 2018). Steeds meer vooraanstaande denkers gingen de *homo economicus* als voorbeeld zien van hoe mensen zich in de echte wereld zouden moeten gedragen: “The rational man of pure theory is an ideal type in the sense not only of being an idealization where the theory holds without qualification but also of being a model to copy, a guide to action” (Hahn & Hollis, 1979, p. 14). Waar economen als Smith en Mill de economische modelmens met name gebruikten als artificieel wezen in hun economische lab, als ‘*idealization*’ voor hun theorieën, verwerd hij langzaam tot *ideaal*.

Deze ontwikkeling van de *homo economicus* van idealisatie tot ideaal kwam nog eens in een stroomversnelling doordat het gedachtegoed rondom de *homo economicus* zich naar andere vakgebieden verspreidde buiten de economie, bijvoorbeeld de sociale wetenschappen (Rosenberg, 2012). Het vormde de basis voor vele theorieën, waaronder de *rationele keuze theorie*, die niet alleen invloedrijk was in de economie maar ook in bijvoorbeeld de psychologie. Volgens

de *rationele keuze theorie* is complex groepsgedrag terug te voeren op de keuzes die de individuen waaruit de groep is opgebouwd maken. Die individuen kiezen rationeel en vanuit eigenbelang. Ze bekijken zorgvuldig de kosten en baten van elke optie en kiezen vervolgens het alternatief met de hoogst mogelijke persoonlijke winst (Scott, 2000). Dat hierin de axioma's van de *homo economicus* weerklinken is overduidelijk. De theorie was zeer aantrekkelijk voor sociale wetenschappers, aangezien met behulp daarvan groepsgedrag voorspeld kon worden zonder daarbij een beroep te doen op onzichtbare, obscure, veranderlijke en daarom lastig te vangen zaken als emoties en verlangens. Het gedrag van een groep was simpelweg de som van rationale kosten-batenanalyses van haar individuen. Wie dit gedrag wilde voorspellen hoefde zich slechts daarop te richten (Rosenberg, 2012).

Wie dit gedrag wilde *beïnvloeden* hoefde zich ook slechts daarop te richten. Want hoewel de meesten van de sociale wetenschappers die zich bezighielden met de *homo economicus* niet zullen claimen dat het hier een realistische beschrijving van echte mensen betrof, is het de vraag of dit ook begrepen werd in het bedrijfsleven, waar het model van de rationale economische mens en theorieën als de *rationele keuze theorie* gretig omarmd werden (Luthans, 1995). Dat het model daar zo populair werd laat zich eenvoudig verklaren doordat het concrete implicaties in zich draagt met betrekking tot hoe groepsgedrag te sturen: wanneer je iets van groepen mensen gedaan wil krijgen dien je er slechts voor te zorgen dat de gewenste gedraging gunstig uit de individuele kosten-batenanalyses komt.

Dergelijke gedachten vormden de basis voor wat ook wel 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' of 'taylorisme' wordt genoemd, naar geestelijk vader en manager avant la lettre Frederick Taylor (1911). Taylor hield - met stopwatch en klembord - de handelingen van werknemers nauwlettend in de gaten om aan de hand van die gegevens objectieve en algemeen geldende arbeidsnormen op te stellen. Doelmatigheid en productiviteit waren hierbij de sleutelwoorden en eenieder die daaraan bijdroeg werd beloond. Want, zo stelde Taylor, werknemers willen boven alles een hoog loon. Door werknemers naar productiviteit te belonen ontstaat er een win-winsituatie: hard werken is zo niet alleen voordelig voor de werkgever, maar zal ook gunstig uit de individuele kosten-batenanalyse van de rationale, calculerende werknemer komen (Taylor, 1911). Het taylorisme werd ongekend populair en grote bedrijven als Ford en Siemens richtten hun bedrijfsstructuren in op basis van Taylors gedachtegoed. Ook werd het gretig opgepakt in business schools (bijvoorbeeld in de befaamde MBA's), waar generaties managers werden opgeleid die leerden dat ze wat ook maar konden managen, als ze maar afstandelijk, rationeel en koelbloedig bleven redeneren (Peters & Waterman, 1995).

De overgang naar het bedrijfsleven sterkte de status van de *homo economicus* als ideaal; als beeld van de mens met een duidelijke normatieve component. In de op het gedachtegoed van Taylor geïnspireerde organisaties werd een standaard gezet met betrekking tot hoe je je als mens zou moeten gedragen, namelijk zakelijk, rationeel en strevend naar een zo groot mogelijke winst – dat wil zeggen; een zo hoog mogelijk loon – voor jezelf.

§ 1.3.4 Stap 4: Van ideaal tot geïnternaliseerde norm

Tot slot gingen mensen deze standaard met betrekking tot hoe je je als mens zou moeten gedragen steeds verder internaliseren. De norm werd niet langer opgelegd door wetenschappers, tayloristen of managers; mensen vonden van zichzelf dat ze er verstandig aan deden het gedragsmodel van de *homo economicus* te volgen (Gandesha, 2018; Verhaeghe, 2016). Want wie slimme (dat wil zeggen rationele, berekenende) beslissingen neemt, komt uiteindelijk op een zo groot mogelijke winst voor zichzelf uit. Wie dat niet doet lijkt ‘een dief van zijn eigen portemonnee’.

Bovendien hebben mensen volgens de *organismic integration theory* nu eenmaal een inherente neiging om dominante sociale normen te internaliseren (Ryan & Deci, 2017, p. 180). Deze natuurlijke neiging tot het internaliseren van heersende normen wordt nog eens versterkt onder invloed van een aantal factoren. Een van die factoren is de mate waarin gevoelens van eigenwaarde op het spel staan, ook wel *ego involvement* genoemd (Ryan & Deci, 2017, p. 168). Bij een hoge mate van *ego involvement* brengt het *niet* internaliseren van de dominante normen een mogelijke bedreiging van de persoonlijke identiteit en gevoelens van eigenwaarde met zich mee. In een organisatie waar de normen van de *homo economicus* heersend zijn, is een dergelijke bedreiging van de identiteit en gevoelens van eigenwaarde plausibel. Als een individu zich immers niet conformeert aan de *homo economicus*-norm om voor een zo groot mogelijk winst voor zichzelf te gaan, terwijl de groep dit wel doet, loopt het individu het risico als enige met lege handen te komen te staan.

Een tweede factor die bijdraagt aan de geneigdheid van mensen om heersende groepsnormen te internaliseren is, volgens de *social identity theory*, dat een belangrijk deel van het zelfbeeld bepaald wordt door de mate waarin men tot bepaalde groepen behoort (Tajfel & Turner, 1979). Mensen zijn bijgevolg bereid soms ver te gaan om hun lidmaatschap van een groep te waarborgen. Het willen behoren tot de groep “makes the individual perceive characteristic group features as self-descriptive and leads him or her to adopt distinctive group norms as guidelines for his or her own behavior” (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004, p. 462). Een gevolg daarvan is dat mensen bereid zijn groepsnormen vrijwel blindelings te internaliseren,

zelfs als deze niet helemaal, of zelfs helemaal niet, in lijn zijn met persoonlijke normen en waarden.

Een laatste factor die mogelijk katalyserend werkt als het gaat om het internaliseren van de *homo economicus* normen, is volgens filosoof Samir Gandesha (2018), de reactie van mensen op de dreiging die uitgaat van de concurrentiestrijd, volgend uit eenieders nastreven van zijn eigenbelang. In plaats van zich daartegen te verzetten en te weigeren aan een dergelijke strijd mee te doen, gaan mensen zich er mogelijk juist mee identificeren – een coping strategie die Gandesha vergelijkt met het Stockholm-syndroom, waarbij slachtoffers van mishandeling zich uit zelfbescherming identificeren met de geweldpleger.

The individual must strengthen or harden himself to be able to compete against others and therefore survive. He must subordinate himself to and therefore identify precisely with the external imperatives of the prevailing performance principle of this order by making himself competitive in relation to other individuals. At the same time, for individuals to do this successfully such an adaptation to the outside must be introjected or internalized (Gandesha, 2018, p. 157).

Als ultieme zelfbescherming tegen de angst om te mislukken internaliseert de mens, volgens Gandesha, juist de normen van de *homo economicus*.

Zo lijkt de beste verdediging de internalisering, waarmee de transitie van de *homo economicus* van functionele fictie tot geïnternaliseerde norm voltooid is. Het meest schrijnende gevolg van deze internalisering is misschien wel dat de mens die faalt in een dergelijk systeem dit aan zichzelf toeschrijft (Monbiot, 2017; Verhaeghe, 2016). Mensen maken zich de normen van de *homo economicus* dermate eigen, dat eenieder die het niet lukt om de rol van *homo economicus* vol te houden, achterblijft met het gevoel gefaald te hebben in het voldoen aan de door hemzelf opgelegde normen.

§ 1.4 Conclusie

Terugkijkend op de ontstaansgeschiedenis van de *homo economicus* wordt een reeks beschrijvingen zichtbaar waarbij economen steeds datgene accentueerden wat ze nodig hadden om hun economische model sluitend te maken. Als gevolg werd het beeld van de *homo economicus* door de jaren heen steeds iets minder menselijk. Tegelijkertijd werd het steeds serieuzer genomen als model van hoe mensen zouden moeten (willen?) zijn en verscheen het in steeds meer economische handboeken en artikelen, totdat zelfs beleid en de inrichting van organisaties werd geïnspireerd op deze rationele, uit eigenbelang handelende mens. En dat terwijl de axioma's van

de *homo economicus* op geen manier wetenschappelijk onderbouwd lijken. Sterker nog, wetenschappelijk onderzoek werpt hem axioma voor axioma omver. Toch is de *homo economicus* nog steeds terug te vinden aan de basis van de inrichting van hedendaagse organisaties. Dat dat niet zonder gevolgen blijft, wordt in Hoofdstuk 2 geschetst.

2 VERVREEMDING IN ORGANISATIES

Reality is what we take to be true. What we take to be true is what we believe. What we believe is based upon our perceptions. What we perceive depends on what we look for. What we look for depends on what we think. What we think depends on what we perceive. What we perceive determines what we believe. What we believe determines what we take to be true. What we take to be true is our reality.

- David Bohm (1977)³

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het mensbeeld van de *homo economicus* bijdraagt aan het ontstaan van gevoelens van vervreemding in organisaties. Gevoelens van vervreemding die op hun beurt een voedingsbodem kunnen vormen voor het ontstaan van burn-out in die organisaties. In paragraaf 2.1 worden de structurele kenmerken geschetst van het type organisatie dat is ingericht op basis van de mens als *homo economicus*. Paragraaf 2.2 geeft een analyse van hoe dergelijke organisaties gevoelens van vervreemding voeden op drie facetten. Tot slot wordt in paragraaf 2.3 uiteengezet op welke manier deze vervreemding het risico op het ontstaan van burn-out in die organisaties kan vergroten.

§ 2.1 De dehumanisering van de werkvloer

Het mensbeeld van de *homo economicus* heeft zich, zoals gezegd, verspreid over verschillende gebieden in de samenleving. De fictie bleek niet alleen nuttig voor economen, die adequate modellen konden bouwen op basis van deze economische mens, maar ook voor bijvoorbeeld managers, die groepen werknemers met zeer uiteenlopende motieven en belangen dienen te ‘managen’. Hoe kan een manager grip houden op de grillige en onvoorspelbare aard van de mens?

³ Geciteerd in Ricard & Xuan Thuan (2014).

Ook in dit geval bleek de aanname van de mens als *homo economicus* uitkomst te bieden. Door mensen te reduceren tot rationele rekenmachine van kosten en baten, tot mechanisme, wordt het mogelijk om gedrag in verschillende situaties te voorspellen en te beïnvloeden. Zo creëert de manager een versie van de mens waar hij (in ieder geval de illusie van) grip op heeft. Op basis daarvan zijn vervolgens veel organisaties ingericht.

In het onderstaande wordt een schets gegeven van het type organisatie dat het mensbeeld van de *homo economicus* als haar uitgangspunt heeft. De achterliggende gedachte is dus dat mensen rationele, op eigenbelang sturende kosten-batenwegers zijn. Een manager doet er verstandig aan ervoor te zorgen dat het eigenbelang in lijn is met het belang van de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld door de kosten-batenbalans van de werknemer te beïnvloeden door de inzet van ‘selective incentives’: selectieve stimulansen in de vorm van een beloning voor gewenst en een sanctie voor ongewenst gedrag. Zo ontstaan win-winsituaties voor werknemer en werkgever, zoals we al zagen bij een van de eerste managers; Frederick Taylor (1911). Een werkgever met een stopwatch lijkt misschien verleden tijd, maar voor bijvoorbeeld zorgmedewerkers, voor wie tot op de minuut is vastgelegd hoelang zij over een bepaalde handeling mogen doen, lijken de ideeën van Taylor bij nader inzien nog steeds actueel. Op de moderne werkvloer zijn vele ‘wortels en stokken’ te vinden (denk aan bonussen voor behaalde targets en cadeaubonnen voor werknemers die zich langere tijd niet ziekmelden) die de rationele, calculerende werknemer dienen te stimuleren het gewenste gedrag te vertonen.

Wanneer managers gebruik maken van een dergelijk systeem waarin bepaalde gedragingen beloond dan wel bestraft worden, moeten die gedragingen geregistreerd en gecontroleerd worden. Bij consequente toepassing van het mensbeeld van de *homo economicus* worden mensen immers gezien als egoïstisch, dus dienen zij in de gaten gehouden te worden. Bijgevolg moet er een controlerende instantie zijn, die tevens gemachtigd is om beloningen en sancties uit te delen. Een basisvoorwaarde daarvoor is dat werkzaamheden zo ingericht zijn dat controle mogelijk is.

Een strategie om dit te bereiken is door het arbeidsproces op te delen in overzichtelijke, controleerbare stappen. Onder meer daardoor is werk in toenemende mate gefragmenteerd, in vergelijking tot de vroegere ambachten, waarbij een persoon bij vrijwel elke stap van het productieproces betrokken was. Waar een werknemer eerst nog werd aangenomen om een gehele functie te vervullen is er vanuit werkgevers in moderne organisaties een groeiende behoefte aan de invulling van verschillende, min of meer losstaande taken (USG Professionals, 2015). Dat arbeidsprocessen efficiënter verlopen en meer controleerbaar zijn wanneer deze in overzichtelijke stappen worden opgedeeld, die elk door een afzonderlijke werknemer worden uitgevoerd (die

daar vervolgens ook verantwoordelijk voor gehouden kan worden), is iets wat Adam Smith met zijn voorbeeld van de speldenfabriek al liet zien (1776/2012).

Wat nog verder kan bijdragen aan de controleerbaarheid en voorspelbaarheid van het arbeidsproces is de standaardisering daarvan (Reed, 1996). Door duidelijke deadlines, protocollen en regels op te stellen, creëert de manager objectieve standaarden waaraan werknemers gehouden kunnen worden en op basis waarvan zij gecontroleerd en beoordeeld kunnen worden.

Dergelijke procedures lijken in feite tot doel te hebben om het menselijke – en inherent onvoorspelbare – uit het werkproces te filteren en het werk zodoende mechanistischer en soms bijna machine-achtig van aard te maken (Reed, 1996). De geslaagde mens in een dergelijke organisatie is degene die zich het beste naar de systemen voegt.

Bovenstaande keuzes zijn vanuit het oogpunt van de manager begrijpelijk. Door werknemers te reduceren tot *homo economicus* en de organisatie vervolgens op basis daarvan in te richten lijkt hij erin te slagen ‘in control’ te blijven en omzeilt hij het probleem van de onvoorspelbare menselijke aard. Dat hij omwille daarvan de werkvloer enigszins dehumaniseert lijkt vanuit zijn optiek een aanvaardbaar offer.

§ 2.2 Verschillende vormen van vervreemding

Toch is deze reductie van de mens tot *homo economicus* minder onschuldig dan ze lijkt. Menselijk gedrag kan namelijk in sterke mate gestuurd worden door de omgeving en de manier waarop deze is ingericht (zie bijvoorbeeld: Keizer, Lindenberg, & Steg, 2008; Wohlwill, 1970). Ook de interactie tussen mensen wordt gevormd door die omgeving (zie bijvoorbeeld: Moser & Corroyer, 2001). Het inrichten van organisaties met ‘selective incentives’ en het in toenemende mate fragmenteren en standaardiseren van arbeidsprocessen heeft grote gevolgen voor werknemers.

In het onderstaande worden sommige van die gevolgen geschetst met als doel aannemelijk te maken dat een mens die in een organisatie als *homo economicus* wordt behandeld, zich meer als een *homo economicus* gaat gedragen. Dit bevestigt vervolgens de vermeende juistheid van de inrichting van de omgeving. Zo ontstaat het risico op een wisselwerking waarbij omgeving en gedrag elkaar steeds verder vormen en versterken. Op die manier maakt het mensbeeld van de *homo economicus* zichzelf waar: het wordt een self-fulfilling prophecy of zoals psycholoog Barry Schwartz in deze context zegt: “False ideas can create a circumstance that ends up making them true” (Schwartz, 2014). Mensen zijn misschien van nature geen rationele, egoïstische

rekenmachines van kosten en baten, maar worden door de organisatiestructuur aangemoedigd zich wel zo te gedragen.

Is dat een probleem? Wel als er belangrijke verschillen zijn tussen de aard en daaruit voortvloeiende behoeften en verlangens van mensen van vlees en bloed en die van een *homo economicus*. Die verschillen kunnen ervoor zorgen dat er in moderne organisaties, ingericht op basis van het *homo economicus* mensbeeld, een mismatch ontstaat tussen de aard van de mens, die niet gelijk is aan die van de *homo economicus*, en de inrichting van de organisaties, die desondanks sterk op die *homo economicus* anticipeert. Deze mismatch manifesteert zich, zo wordt betoogd, in gevoelens van vervreemding bij werknemers op drie facetten, hieronder achtereenvolgens besproken.

§ 2.2.1 Facet I: Vervreemding van het werk zelf

De eerste vorm van vervreemding die in moderne organisaties kan optreden is de vervreemding van het werk zelf. Karl Marx wees in de 19^e eeuw op het risico op een dergelijke vorm van vervreemding bij werknemers (Marx & Engels, 1968). Volgens hem was vervreemding het onvermijdelijke bijproduct van een kapitalistisch systeem. In een dergelijk systeem bieden werknemers hun arbeid als handelswaar aan op de markt, wat vervolgens ingekocht kan worden door werkgevers. Daarmee geven ze de controle over die arbeid onvermijdelijk ook uit handen. Het is dit controleverlies dat zich uit in gevoelens van vervreemding, volgens Marx (Marx & Engels, 1968). Kapitalistische systemen “mutilate the worker into a fragment of human being, degrade him to become a mere appurtenance of the machine, make his work such a torment that its essential meaning is destroyed” (Marx, geciteerd in Fox, 1974, p. 224). De mens wordt een productiemiddel in die systemen, in plaats van een ambachtsman.

De fragmentatie van het moderne arbeidsproces

De tijden zijn veranderd sinds Marx; fabriekshallen à la Chaplins ‘Modern Times’ waarin werknemers uren achter elkaar eenzelfde handeling uitvoeren behoren niet bepaald meer tot de orde van de dag. Toch is de vervreemding die hij beschreef ten opzichte van het product of de dienst die mensen leveren nog steeds een actueel thema. Ook in moderne organisaties treden gevoelens van vervreemding op wanneer werknemers een afstand ervaren tot het werk zelf. Deze afstand wordt voor een deel veroorzaakt door het eerder besproken gefragmenteerde karakter van moderne arbeidsprocessen (USG Professionals, 2015). Mensen hebben, wanneer zij reeksen losstaande taken uitvoeren, letterlijk minder ‘voeling’ met het eindproduct (Ryan & Deci, 2017). Waar een ambachtsman vroeger een product vaak letterlijk in en door zijn handen zag ontstaan,

zijn werknemers nu slechts bezig met een deel van het productieproces en vaak ook nog meer op afstand door technologische ‘barrières’ als computers of machines. Een gevolg is dat de identificatie met en betrokkenheid bij het arbeidsproces afnemen (Hackman & Oldham, 1976; Scrima, Lorito, Parry, & Falgares, 2014). Een werknemer zal zich lastiger kunnen identificeren met een marginaal en niet zo zichtbaar onderdeel van een groot proces. Dit voedt gevoelens van vervreemding ten opzichte van de werkzaamheden.

Het vervangen van functies door sets van min of meer losstaande taken heeft als bijkomend nadeel dat mensen minder goed een verhaal kunnen vertellen over wat ze doen. Het niet goed kunnen verwoorden van wat jij precies bijdraagt op de werkvloer is, volgens Paul Verhaeghe, een grote bron van betekenisverlies onder werknemers (Steenhuis, 2016). Een werknemer die slechts een klein onderdeel van een veel groter eindproduct voor zijn rekening neemt, kan geconfronteerd worden met gevoelens van zinloosheid. Deze zinloosheid draagt bij aan een algeheel gevoel van vervreemding ten opzichte van het werk, zo stelt de Amerikaanse socioloog Robert Blauner. In zijn bekende studie *Alienation and Freedom* (1964/1977) deed hij onderzoek naar de ervaringen van vervreemde werknemers in verschillende soorten industrieën. Hij kwam tot de conclusie dat een gevoel van zinloosheid ten opzichte van het werk een van de vier centrale dimensies vormt van vervreemding in organisaties.

De standaardisering van het moderne arbeidsproces

Naast het gefragmenteerde karakter van moderne arbeidsprocessen draagt ook de standaardisering daarvan bij aan het ontstaan van gevoelens van vervreemding. Werknemers die voornamelijk bezig zijn zich zo goed mogelijk aan regels en protocollen te houden, ervaren minder autonomie met betrekking tot het arbeidsproces (Gagné & Deci, 2005). Ze hebben minder het gevoel zelf de regie te hebben over hun eigen gedrag en ervaren weinig beslissingsbevoegdheid met betrekking tot de uitvoering van hun werk. Dit terwijl een gevoel van autonomie juist een belangrijke voorspeller is van de mate waarin een werknemer zich intrinsiek gemotiveerd voelt om zijn of haar werk te doen (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000, 2017). Een gebrek aan autonomie en controle is de tweede centrale dimensie van vervreemding die Blauner (1964/1977) in het hierboven beschreven onderzoek onderscheidt.

Bij in sterke mate gestandaardiseerde arbeidsprocessen is er vaak sprake van een scheiding tussen ‘planning’ en ‘execution’ (Reed, 1996, p. 86); ofwel een scheiding tussen denken en doen. Een protocol is in feite “gestolde ervaring”; het zorgt ervoor dat een werknemer niet in elke situatie opnieuw het wiel hoeft uit te vinden, maar in plaats daarvan kan varen op al eerder verricht denkwerk (Van Hoorn, Nap, Riks, Terpstra, & Witman, 2018, p. 22). Op die manier

wordt dat denkwerk gescheiden van de daadwerkelijke situatie, waarin de werknemer slechts een keuze hoeft te maken uit vooraf vastgestelde alternatieven.

Hierin schuilt echter ook het gevaar van protocollen, die vanwege hun ‘gestolde’ karakter niet flexibel zijn en bovendien nadenken door de werknemer op het moment zelf ontmoedigen; voor de organisatie lijkt dat een voordeel, voor de werknemers niet. Een werknemer die slechts kan kiezen tussen vooraf vastgestelde opties, is in feite niets meer dan een ‘verlengde van de machine’, wat ons teruggbrengt bij de woorden van Marx. Zodoende verworden werknemers tot uitvoerende instrumenten, wat bijdraagt aan een ervaren gebrek aan autonomie om zelf in het moment te bepalen wat de juiste keuze is. De daadwerkelijke autonome actie verdwijnt in feite in een dergelijk systeem (Reed, 1996, p. 87). Dit terwijl die autonome actie in sommige gevallen leidt tot een betere en meer op maat gemaakte keuze dan het gestolde protocol opdraagt, iets waar bijvoorbeeld thuiszorgmedewerkers tegenaan lopen die door de protocollen niet de zorg kunnen leveren waar in een specifieke situatie om gevraagd wordt (Bregman, 2016).

Door het gebrek aan autonomie als gevolg van een veelheid aan protocollen, stappenplannen en voorschriften ontstaat bij moderne werknemers een “external perceived locus of causality” (Ryan & Deci, 2000, p. 70); de basis voor de motivatie om hun werk te doen ligt buiten henzelf in plaats van dat deze motivatie een intrinsieke oorsprong heeft. Als gevolg hiervan verliezen werknemers het contact met het werk (Ryan & Deci, 2000). Werknemers lopen het risico vervreemd te raken van datgene waar hun werk in de basis om ging. In hun inspanning zich zo goed mogelijk aan de regels en protocollen te conformeren, verliezen ze de verbinding met het oorspronkelijke doel van hun werk, bijvoorbeeld het zo goed mogelijk helpen van een patiënt of klant of het afleveren van een kwalitatief hoogwaardig product. De sterk gefragmenteerde en gestandaardiseerde organisatiestructuur vormt zo een voedingsbodem voor vervreemding: zij vormt een barrière tussen de werknemers en het arbeidsproces of zoals Karl Marx dat formuleerde:

At work he experiences himself as a stranger. (...) The relationship of the worker to his own activity as something alien, and not belonging to him (...) as an activity turned against himself (Marx, 1932/2007, p. 98).

§ 2.2.2 Facet II: Vervreemding van jezelf

Men act as they do – they are what they are – because of the societies in which they live.

- Ayres, 1952, p. 13.

De rationele, instrumentele benadering bij het inrichten van organisaties resulteert ook in een risico op vervreemding die werknemers ervaren ten opzichte van zichzelf. Deze zelfvervreemding rust op een fundamentele tweeledigheid die de menselijke aard eigen is, waarvan de duiding door Jean-Paul Sartre in deze paragraaf als kader gebruikt wordt om te onderzoeken hoe die zelfvervreemding in moderne organisaties kan ontstaan.

Vormende normen

Studenten economie, die in het kader van hun studie veelvuldig in aanraking komen met het model van de *homo economicus*, laten meer *homo economicus*-achtige neigingen zien in de loop van hun studie in vergelijking met studenten van andere faculteiten (Frank, Gilovich, & Regan, 1993). Zelfs een korte blootstelling aan de *homo economicus*-normen, kan er al voor zorgen dat mensen zich egoïstischer gedragen. Zij vertonen bijvoorbeeld minder compassie richting een medemens in nood (Molinsky, Grant, & Margolis, 2012).

Dit mechanisme lijkt niet alleen op te gaan met betrekking tot egoïsme. De *homo economicus* normen kunnen ook impliciet aanzetten tot meer rationeel, calculerend gedrag (e.g. Gneezy & Rustichini, 2000; Tenbrunsel & Messick, 1999). Een voorbeeld in dit kader is een maatregel op een kinderdagverblijf waar door middel van een kleine boete getracht wordt ouders te motiveren hun kind op tijd op te halen (Gneezy & Rustichini, 2000). De maatregel heeft echter een averechtse uitwerking: in plaats van minder komen er na het instellen van de boete *meer* ouders te laat.

Een verklaring hiervoor is dat de perceptie die ouders hebben van de situatie verandert door het instellen van de boete. Ouders worden door de boete impliciet aangezet de situatie als een utilitaire te zien, waarin zakelijk redeneren gepermitteerd en misschien zelfs noodzakelijk is, in plaats van een morele situatie waarin je vooral 'het goede' behoort te doen en rekening dient te houden met de overige betrokkenen. Dat moedigt hen aan tot het maken van zakelijke kosten-baten analyses. De boete bleek in de kosten-batenanalyse van veel ouders niet hoog genoeg om

hen te motiveren op tijd te komen. In tegendeel, met het betalen van de boete kon de morele verplichting om op tijd te komen worden ‘afgekocht’ (Gneezy & Rustichini, 2000).

Ook ander onderzoek toont aan dat mensen door de inrichting van de omgeving aangemoedigd kunnen worden om rationeler en meer berekenend te redeneren. Zo zorgt de aanwezigheid van een sanctiesysteem in organisaties ervoor dat keuzes die individuen maakten niet bepaald worden door morele, ethische overwegingen, maar door utilitaire, zakelijke overwegingen (Tenbrunsel & Messick, 1999). Keuzes van werknemers gingen niet meer over het ‘goede doen’ en rekening houden met anderen, maar over het voor henzelf vermijden van boetes en verkrijgen van beloningen.

Door de inrichting van dergelijke organisaties worden mensen aangezet tot meer individualistisch gedrag - het wordt meer ieder voor zich. Het paradoxale daaraan is dat de aanwezigheid van sanctiesystemen dus lijkt aan te zetten tot egoïstisch gedrag, terwijl dergelijke systemen juist in het leven werden geroepen om te voorkomen dat mensen alleen maar handelen in eigenbelang: “[Sanctioning systems] may become self-fulfilling prophecies in that they will induce the selfish motives that they are supposed to control” (Chen, Pillutla, & Xin Yao, 2009, p. 252).

Het ongelijk van Taylor

Bovenstaande selectie van onderzoek laat zien dat de manager met een bedrijfsvoering van controle en beloningen onbedoelde bijeffecten sorteert: een dergelijke bedrijfsvoering lijkt juist *homo economicus*-achtige gedragingen op te roepen. Niet alleen gaan mensen zich onder invloed van dergelijke mechanismen egoïstischer gedragen, ze worden daarnaast aangemoedigd om de situatie meer in utilitaire in plaats van morele termen te bekijken.

De ironie wil dat deze bedrijfsvoering juist gebaseerd was op het idee dat mensen rationeel, egoïstisch en calculerend zijn. De bovenstaande onderzoeken suggereren echter dat mensen door de op die eigenschappen anticiperende inrichting van bedrijven juist rationeel, egoïstisch en calculerend *worden*. Frederick Taylor zou hierin de bevestiging zien van zijn gelijk dat die systemen hard nodig zijn.

Zo vormen organisatie en mens zich geleidelijk naar elkaar. In bovenstaande onderzoeken werden de effecten van de omgeving op gedrag al gevonden na relatief korte tijd. Die vormende effecten zijn mogelijk nog veel sterker als mensen jarenlang in een op basis van het *homo economicus* mensbeeld ingerichte omgeving werken. Totdat de norm uiteindelijk zelfs – zoals eerder geschetst – geïnternaliseerd wordt en werknemers zelf gaan denken er verstandig aan te doen om rationeel hun eigenbelang na te streven.

Sartre: facticiteit en transcendentie

De inrichting van de werkomgeving kan gedrag dus sturen en daarnaast het beeld kleuren van hoe je als werknemer denkt te moeten zijn. Psycholoog Barry Schwartz concludeert dat de ideeën die we hebben over de aard van de mens die aard daadwerkelijk veranderen: “human nature will be changed by the theories we have that are designed to explain and help us understand human beings” (Schwartz, 2014). Hoewel op basis van de hierboven besproken voorbeelden de stelling dat menselijk gedrag mede gevormd wordt door de theorieën die we hebben een aannemelijke lijkt, rijst de vraag of de aard van de mens, met de internalisering van de *homo economicus* normen, daadwerkelijk verandert. Mensen komen wellicht pas echt in de problemen als die aard niet verandert: de gevoelens van zelfvervreemding ontstaan omdat het gedrag *wel*, maar de aard van de mens *niet* verandert: “The individual experiences a rupture between the inner self and the artificial self created by their perceptions of work and organizational life” (O’Donohue & Nelson, 2012, p. 8). Om dit te verhelderen wordt hier een beroep gedaan op Jean-Paul Sartres verhandeling over de aard van de mens.

Volgens Sartre heeft de menselijke aard een duaal karakter, bestaande uit een combinatie van *facticiteit* en *transcendentie* (1943/2003, p. 119). Facticiteit verwijst naar de dingen die voor de mens ‘gegeven’ zijn; dingen die min of meer vastliggen en die niet volledig door ons in vrijheid te kiezen en controleren zijn, zoals je verleden, hoe je lichaam eruitziet en hoe anderen jou zien. Deze facticiteit deelt de mens met andere zijnden. Wat de mens echter van die zijnden onderscheidt, is dat hij zich bewust kan zijn van zijn eigen bestaan en daarop kan reflecteren. Het feit dat de mens in staat is over zijn eigen bestaan na te denken laat volgens Sartre zien dat we niet volledig samenvallen met onszelf. Iets wat volledig samenvalt met zichzelf kan volgens hem namelijk niet nadenken over wat het is. Die capaciteit tot reflectie impliceert een niet-zijn. Alleen vanuit dat niet-zijn kan nagedacht worden over het wel-zijn; datgene wat je wel bent.

Dit niet-zijn duidt tevens op een bepaalde mate van vrijheid die de mens bezit. Een deel van ons zijn is *up to us*; ligt nog niet vast. We zijn volgens Sartre niet alleen wat we op dit moment zijn, maar ook wat we (nog) niet zijn; dat wil zeggen onze toekomstige mogelijkheden. Dit stelt ons in staat om ons bestaan in de toekomst vorm te geven. We hebben de mogelijkheid om ons te bezinnen op de dingen die nu niet zijn maar straks zouden kunnen zijn, om ons naar behoefte naar die kennis te gedragen. Die capaciteit noemt Sartre *transcendentie*.

Inherent aan deze capaciteit tot transcendentie, aan deze vrijheid om een deel van het zijn zelf vorm te geven, is de mogelijkheid voor de mens om zich te gedragen als iets wat hij eigenlijk niet is. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een steen, die zich nooit anders zou kunnen voordoen dan dat wat hij in essentie is. Een steen is immers pure facticiteit – valt volledig samen met

zichzelf. In het feit dat de mens niet volledig met zichzelf samenvalt, niet volledig gedetermineerd is, schuilt de mogelijkheid tot wat Sartre *kwade trouw* noemt. Kwade trouw is een soort zelfbedrog waarbij het transcendente zich voordoet als het factische. In het geval van kwade trouw gedraagt de mens zich alsof hij – net als de steen – pure facticiteit is. Hij gedraagt zich dan oneigenlijk, want niet trouw aan zichzelf, dat wil zeggen niet trouw aan zijn duale aard.

In *L'être et le néant* licht Sartre *kwade trouw* toe aan de hand van een voorbeeld van een kelner: “Hij beweegt zich kwiek en vol ijver, een beetje té precies, een beetje té snel, hij loopt met iets te kwieke tred naar de cafébezoekers toe, buigt iets te nadrukkelijk voorover (...). Zijn hele gedrag komt op ons over als een spel” (Sartre, 1943/2003, pp. 122-123). Volgens Sartre speelt de man de rol van een kelner en tracht hij volledig samen te vallen met die rol. Wat hij daarmee in feite doet is zichzelf reduceren tot een ding, tot pure facticiteit, maar een mens kan, door zijn duale aard, nooit een kelner zijn zoals een steen een steen kan zijn. Bij elke poging daartoe vervalt de mens in *kwade trouw*, omdat hij zijn capaciteit tot transcendentie ontkent in zijn poging te ‘verstenen’ tot die ene enkele rol (Sartre, 1943/2003).

Een vergelijkbare oneigenlijkheid is te vinden bij de werknemer die, onder invloed van de dominante normen, zich conformeert aan de rol van *homo economicus*. Hij speelt een *homo economicus* en beschouwt dat als ware het factisch. Hij waant zich opgesloten in die facticiteit en ontkent daarin een transcendent vermogen om anders te zijn. Een illustratie van dit oneigenlijke gedrag is onderstaande ervaring van Paul Verhaeghe:

Op een bepaald moment moest ik vaststellen dat ik als vakgroepvoorzitter veranderd was. Ik dwong mijn mensen tot scoren, tot zoveel mogelijk publiceren, want dat bracht geld op. De *input* telde niet meer, als we het maar beter deden dan de andere vakgroep. Ik liet me beïnvloeden door extrinsieke waarden. Dat was geen leuke vaststelling, want daarmee ging ik in tegen mijn eigen intrinsieke waarden (Drayer, 2013).

Juist in het feit dat de mens – door zijn duale aard – zich kan voordoen als een *homo economicus*, maar daar zichzelf niet in herkent, ligt de bron van de vervreemding die werknemers ervaren ten opzichte van zichzelf in moderne organisaties.

§ 2.2.3 Facet III: Vervreemding van de ander

Wanneer werknemers zich steeds meer gaan gedragen als *homo economicus*, heeft dit ook invloed op de interactie met anderen. Dit vormt de basis voor een derde vorm van vervreemding: de vervreemding van anderen.

De ander als concurrent

De dominante gedragsnormen van de *homo economicus*, die ingebed zijn in veel moderne organisatiestructuren, dragen niet alleen bij aan het beeld dat de werkende mens van zichzelf heeft, maar tevens aan het beeld dat de werkende mens van de werkende medemens heeft.

Wanneer een manager ervan uitgaat dat werknemers in de basis niet te vertrouwen zijn en vooral hun eigenbelang zullen nastreven, zal dat indirect ook zijn weerslag hebben op hoe werknemers elkaar zien. De aanwezigheid van sanctie- en/of controlesystemen draagt bij aan een verminderd vertrouwen dat werknemers hebben in hun collega's (Irwin, Mulder, & Simpson, 2014).

Daarbij schrijven mensen in de aanwezigheid van de systemen het gedrag van anderen toe aan de sanctie of de beloning, in plaats van aan hun intrinsieke motivatie om dit werk te doen (Mulder, Van Dijk, De Cremer, & Wilke, 2006). Dit wordt de *extrinsic incentives bias* genoemd: anderen doen wat ze doen voornamelijk voor het geld, niet omdat ze het werk in zichzelf interessant of belangrijk vinden (Heath, 1999). Oftewel, wat anderen voornamelijk willen is een hoog loon, om nog maar eens de woorden van Frederick Taylor aan te halen.

De negatieve gevolgen van de op de *homo economicus* anticiperende sanctie- en controlemechanismen worden nog zichtbaarder wanneer de systemen tijdelijk worden opgeheven. Mensen zijn minder geneigd samen te werken wanneer een sanctiesysteem eerst aanwezig was en vervolgens verwijderd werd, in vergelijking tot een situatie waarin er nooit een sanctiesysteem aanwezig was (Chen et al., 2009; Mulder, Van Dijk, De Cremer, & Wilke, 2006). Een verklaring voor deze verminderde geneigdheid tot samenwerking is dat er eerst iets tegenover stond: een sanctie dan wel beloning - afhankelijk van het systeem. Wanneer dat opeens niet meer zo is, zien mensen het nut van samenwerken niet meer in. Want 'what's in it for them'? Mensen leren impliciet niets meer voor niets te doen. Hun natuurlijke geneigdheid tot coöperatie vermindert (Chen et al., 2009). Dat heeft namelijk vanuit een utilitair, economisch perspectief letterlijk geen waarde.

Die samenwerking komt verder onder druk te staan, doordat de *homo economicus* voortdurend streeft naar een zo groot mogelijke winst voor zichzelf. Aangezien die winst vaak relatief is en afhankelijk van de winst van anderen, ontstaat er zo vaak een zero-sum situatie in organisaties: de winst van de ander is het equivalent van jouw verlies en andersom. Dat versterkt het beeld van de ander als concurrent, wat de afstand tussen werknemers voortschrijdend vergoot (Verhaeghe, 2018).

De ander als object

De utilitaire manier van kijken naar anderen die mensen, zoals geschetst in de bovenstaande analyse, aanleren op de moderne, gecontroleerde en gefragmenteerde werkvloer staat zo een goede onderlinge relatie in de weg. Die goede relatie laat zich niet altijd vangen in termen van direct nut en gewin, iets wat al begin vorige eeuw geconstateerd werd door Martin Buber:

“Modern world is one in which man is dehumanized by being conditioned to see himself, his products, his activities and other men in economic (...) and other categories, in terms which deny their human possibilities” (Buber, geciteerd in Silberstein, 1989, p. 6).

Buber onderscheidt in zijn magnum opus *Ich und Du* twee soorten relaties; de Ik-Jij relatie en de Ik-Het relatie (Buber, 1923/2011). Te beginnen met de laatste gaat het hier om een eenzijdige relatie waarbij de ander geobjectiveerd en soms zelfs gemanipuleerd wordt. Het subject gebruikt de ander als ‘object’; als middel om een ander doel te verkrijgen dan de relatie op zich. Dit in tegenstelling tot de Ik-Jij relatie, die gekenmerkt wordt door reciprociteit en waarbij de relatie het doel op zich is. In dergelijke Ik-Jij relaties schuilt het ware menselijke, volgens Buber. Mensen hebben Ik-Jij relaties nodig om een betekenisvol leven te kunnen leiden. Helaas kenmerkt het moderne leven zich, aldus Buber, steeds meer door Ik-Het relaties en minder door Ik-Jij relaties. Doordat het leven in toenemende mate mechanistisch en technologisch van aard is, ontstaat er een disbalans tussen Ik-Jij en Ik-Het relaties. Dit ondermijnt volwaardige, wederkerige relaties tussen mensen, volgens Buber.

Zo kan een op de *homo economicus* anticiperende inrichting van een organisatie ervoor zorgen dat samenwerking en betekenisvolle, wederkerige menselijke relaties onder druk komen te staan. Mensen worden aangemoedigd de ander te zien in termen van nut en gewin, als instrument. Samenwerken is leuk, maar niet noodzakelijk, want heb ik er ook echt iets aan? Zo blijft er een individualistische mens over, doordrongen van de overtuiging dat nutteloos menselijk contact irrationeel is, wat het risico op vervreemding van de ander vergroot.

§ 2.3 Vervreemdende organisatiestructuren en burn-out

In de voorafgaande paragrafen is uiteengezet hoe de inrichting van organisaties op basis van het mensbeeld van de *homo economicus* bijdraagt aan het ontstaan van gevoelens van vervreemding op drie facetten. In deze paragraaf wordt de samenhang tussen die gevoelens van vervreemding en het ontstaan van burn-out in organisaties onderzocht. Om dit verband aannemelijk te maken is het noodzakelijk eerst de wetenschappelijke consensus rondom burn-out te belichten.

§ 2.3.1 Het Job Demands-Resources model

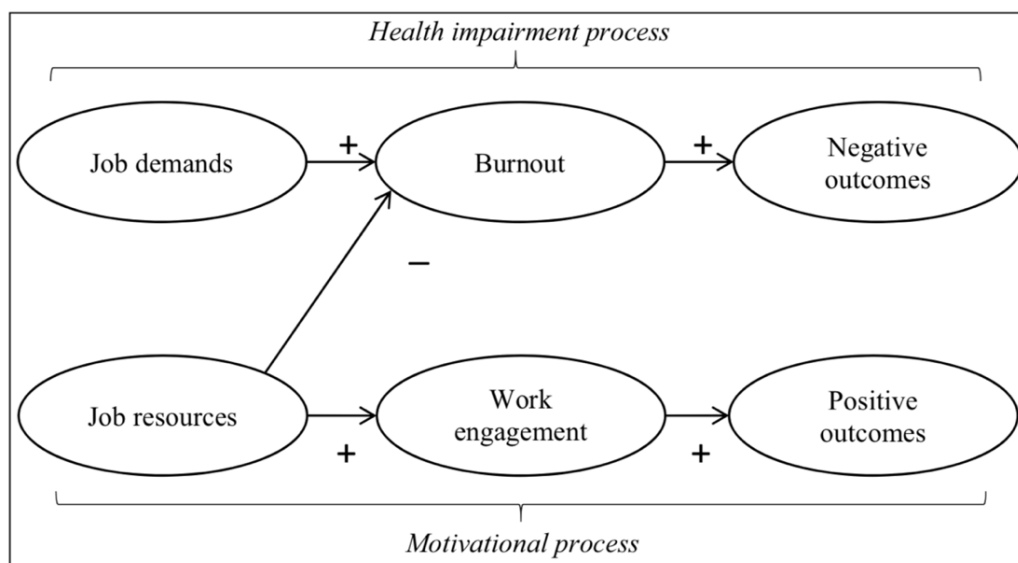
Hoewel er veel onduidelijkheid heerst rondom het begrip burn-out, lijkt de algemene wetenschappelijke consensus dat het gekenmerkt wordt door een combinatie van drie (categorieën van) symptomen: emotionele uitputting, een cynische houding en een verminderd vertrouwen in de eigen competenties (Schaufeli, 2017). Burn-out kan in feite gezien worden als een uiterste van een continuüm van ‘engagement’, dat wil zeggen de mate waarin iemand zich betrokken en gemotiveerd voelt. In het geval van een burn-out is er een extreem gebrek aan betrokkenheid en motivatie. Aan het andere uiterste van het continuüm van engagement bevindt zich bevolegenheid, wat zich kenmerkt door de tegenovergestelde eigenschappen van burn-out: vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2006). Een bevolegen werknemer is onvermoeibaar, onbegrensd toegewijd en kan het werk aan het einde van de dag maar moeilijk loslaten.

Maar wat bepaalt nu of je als werknemer bevolegen of opgebrand raakt? Een veelgebruikt model om de plaats van een werknemer op het continuüm te verklaren is het Job Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Dit model maakt onderscheid tussen werkgerelateerde energiebronnen (‘job resources’) en taakeisen (‘job demands’). Taakeisen zijn aspecten van een baan die aanhoudende fysieke en/of mentale inspanning vereisen en daarmee fysiologische en psychologische ‘kosten’ met zich meebrengen (Demerouti et al., 2001). Zij vormen de negatieve aspecten van een baan – de ‘energievreters’.

Energiebronnen daarentegen zijn de cruciale behoeften die een werknemer heeft; die aspecten van een baan die gevoelens van energie, betrokkenheid en motivatie doen ontvlammen en bijvoorbeeld persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Schaufeli, 2017). Het kernidee van het Job Demands-Resources model is dat de balans tussen taakeisen en energiebronnen bepaalt op welke plaats op het burn-out/bevolegenheid continuüm je je bevindt. Dit is in beeld gebracht in Figuur 2. Een teveel aan taakeisen en een tekort aan energiebronnen draagt bij aan het ontstaan van een burn-out en brengt negatieve gevolgen (‘negative outcomes’) met zich mee, zoals verminderde prestaties, een gebrek aan motivatie en verzuim. Dit wordt ook wel het uitputtingsproces (‘health impairment process’) genoemd (Schaufeli, 2017).

Wanneer de weegschaal echter doorslaat naar de kant van de energiebronnen vergroot dit de bevolegenheid van een werknemer, iets wat zich uit in positieve gevolgen (‘positive outcomes’) als bovengemiddelde werkprestaties, de intentie om bij een organisatie te blijven, het deelnemen in functie-overstijgende werkzaamheden en een algeheel gemotiveerd gevoel. Dit proces wordt het motivationele proces (‘motivational process’) genoemd (Schaufeli, 2017).

Het elegante aan dit model is dat op basis daarvan goed verklaard kan worden hoe twee mensen met een vergelijkbare werklast zich niet op dezelfde positie op het continuüm hoeven bevinden. Wanneer er voldoende energiebronnen zijn die de fysiologische en psychologische effecten van de taakeisen kunnen ondervangen, leidt een grote hoeveelheid taakeisen niet onherroepelijk tot een burn-out. Anderzijds kan iemand ook al opgebrand raken zelfs in de afwezigheid van een overvloed aan taakeisen. Wanneer er weinig tot geen energiebronnen tegenwicht bieden aan de negatieve gevolgen van de taakeisen, kan iemand toch opgebrand raken. Een tekort aan energiebronnen is dus net zo schadelijk als een teveel aan taakeisen - de balans is cruciaal.



Figuur 2. Het Job Demands-Resources model (in de versie van Schaufeli, 2017).

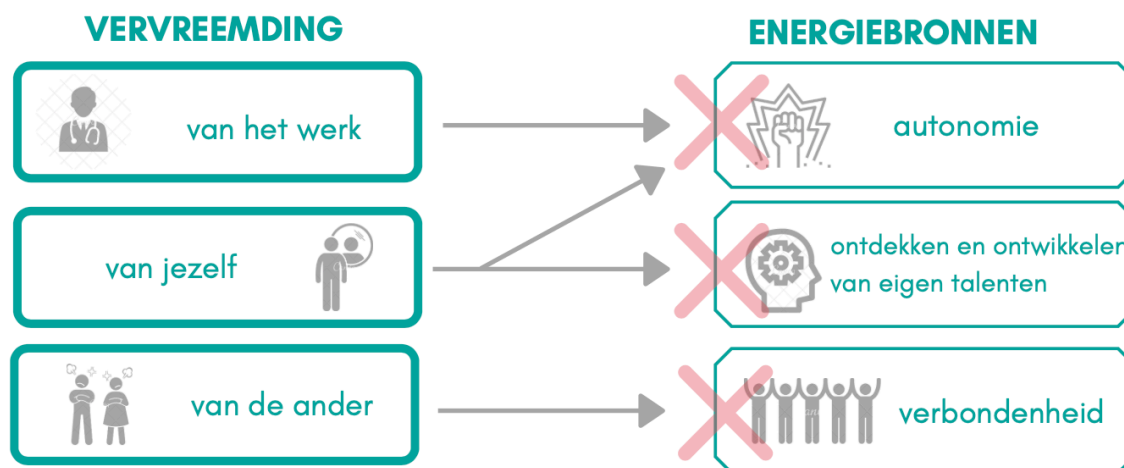
Soorten energiebronnen

Energiebronnen dienen dus niet gezien te worden als slechts aangename doch niet noodzakelijke bijkomstigheden. Ze vormen de basisbehoeften van de mens als werkend wezen en wanneer deze onvervuld blijven, heeft dat grote gevolgen voor het welzijn van de werknemer (Schaufeli, 2017; Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2018). Er zijn verschillende soorten energiebronnen in organisaties (Schaufeli, 2017). Onderstaande analyse is toegespitst op drie categorieën bronnen. Ten eerste de energiebronnen die ervoor zorgen dat je als werknemer een bepaalde mate van autonomie ervaart bij het uitvoeren van werkzaamheden en het gevoel hebt invloed te hebben op beslissingen. Ten tweede een categorie energiebronnen die betrekking heeft op de mogelijkheden om eigen talenten te ontdekken, ontwikkelen en optimaal in te zetten in het werk. De derde bron is het ervaren van een waardevolle verbondenheid met de mensen in organisaties, zoals collega's,

klanten en leidinggevend. Een ervaren gevoel van autonomie, het hebben van de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling en verbondenheid met anderen zorgen ervoor, het JDR-model volgend, dat mensen beter kunnen omgaan met de taakeisen die bij hun werk komen kijken (Schaufeli, 2017).

§ 2.3.2 Burn-out en vervreemding

Laten we voor een moment terugkeren naar de op het mensbeeld van de *homo economicus* gebaseerde organisatiestructuur die bij werknemers, zoals besproken, gevoelens van vervreemding oproept op drie facetten. In die vervreemding wordt de toegang tot de drie hierboven besproken categorieën van energiebronnen geblokkeerd. Dit is in beeld gebracht in Figuur 3.1. Ten eerste ervaart de werknemer door de standaardisering en fragmentatie van arbeidsprocessen minder autonomie en beslissingsbevoegdheid met betrekking tot het werk. De vervreemding tussen werknemer en werk blokkeert zo de vervulling van de basisbehoefte tot autonomie. Ten tweede wordt, wanneer de mens de rol speelt van *homo economicus* en tracht de behoeften van een *homo economicus* te vervullen, voorbijgegaan aan de optie om open te staan voor alternatieve mogelijkheden. Mogelijkheden die betrekking hebben op het ontdekken en ontwikkelen van persoonlijke talenten, in plaats van het voortdurend vergaren van meer status, geld en macht. Het ontdekken en ontwikkelen van persoonlijke talenten vormt, zoals beschreven, een belangrijke energiebron waartoe de toegang, wanneer mensen zich conformeren aan de rol van *homo economicus*, afgesloten is. Daarnaast wordt in de tweede vorm van vervreemding ook de basisbehoefte tot autonomie verder geblokkeerd. De werknemer die door de organisatie gedwongen wordt zich te gedragen als gestandaardiseerd instrument; als ‘ding’, ervaart minder ruimte voor autonome keuzes. Tot slot zorgt de vervreemding van de ander ervoor dat de ontwikkeling van betekenisvolle, wederkerige relaties in organisaties – een andere cruciale energiebron – belemmerd wordt.



Figuur 3.1. Blokkering van energiebronnen door de verschillende vormen van vervreemding.

Op die manier wordt in organisaties die uitgaan van de mens als *homo economicus* voorbijgegaan aan belangrijke behoeften die werknemers hebben. In de vervreemding die in dergelijke organisaties ontstaat is de toegang tot drie belangrijke werkgerelateerde energiebronnen geblokkeerd, terwijl deze juist een broodnodige buffer; een cruciaal tegenwicht vormen ten opzichte van de taakeisen die banen zonder uitzondering stellen. Geen taak zonder taakeisen, wat geen probleem hoeft te zijn, als er voldoende energiebronnen tegenover staan. Dit is mogelijk juist niet het geval bij de vervreemde werknemer: er ontstaat een disbalans tussen energiebronnen en taakeisen. Het JDR-model volgend, zorgt dit ervoor dat de vervreemde werknemer op het burn-out/bevlogenheid continuüm wegschuift van bevlogenheid, richting burn-out. Op die manier draagt de vervreemding bij aan het ontstaan van burn-out.

§ 2.4 Hoe groot is het aandeel van vervreemding in burn-out?

Het inschatten van de precieze grootte van het aandeel dat vervreemding heeft in het veroorzaken van burn-out is complex. Ten eerste aangezien het überhaupt complex is om de verschillende factoren die een bijdrage leveren aan het ontstaan van burn-out van een kwantitatief gewicht te voorzien. Dit gaat per burn-outgeval om een unieke samenstelling van veel verschillende factoren. Daarnaast vormen de soorten vervreemding zoals in deze thesis geformuleerd een nieuw perspectief op het ontstaan van burn-out, dat nog meer (kwantitatief) onderzoek behoeft.

In een poging hier toch iets meer over te zeggen komt onderzoek naar voren dat laat zien dat in 44% van de gevallen van burn-outklachten een gebrek aan autonomie hiervoor als oorzaak wordt aangemerkt (TNO, 2014). In 33% van de gevallen wordt een gebrek aan steun van

collega's en/of managers als oorzaak gezien van burn-out (Zilveren Kruis, 2019). Dit zijn precies twee belangrijke energiebronnen die geblokkeerd worden door de drie besproken vormen van vervreemding (zie Figuur 3.1). Hoewel vervreemding niet in alle gevallen aan de basis zal liggen van een ervaren gebrek aan autonomie en steun van anderen, staat daartegenover dat vervreemding op veel andere manieren een bijdrage kan leveren aan het ontstaan van burn-out dan slechts via een gebrek aan autonomie en verbondenheid. Hoewel het dus lastig is concrete cijfers te presenteren inzake het precieze aandeel van vervreemding in burn-out lijkt dat aandeel op basis van deze eerste cijfers niet marginaal te zijn.

§ 2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is uiteengezet hoe de onschuldig ogende reductie van werknemers tot rationele, individualistische wezens verstrekkende negatieve gevolgen kan hebben. Doordat dit mensbeeld aanmoedigt tot een bedrijfsvoering van controle, sancties, beloningen en toezicht wordt in organisaties een context gecreëerd waarin mensen vervreemd raken. Vervreemd van het werk, zichzelf en de werkende medemens. In die vervreemding wordt de toegang tot bepaalde basisbehoeften die de mens als werkend wezen heeft, geblokkeerd. De blokkering van deze behoeften draagt bij aan het ontstaan van burn-out.

3 DE ANALYSE – REMEDIES TEGEN BURN-OUT

In het voorgaande hoofdstuk is getracht aannemelijk te maken dat wanneer werknemers gezien worden als *homo economicus* er in organisaties een context gecreëerd wordt waarin zij opgebrand raken. Dat dit niet alleen voor de opgebrande werknemer, maar ook voor de werkgever een probleem vormt, is in de inleiding reeds kort geschetst. Los van dat het voor een betrokken werkgever vervelend is dat werknemers gedemotiveerd en geïsoleerd raken is het een enorme kostenpost (Figuur 1).

Het is dus niet alleen in het belang van de werknemer, maar ook van de werkgever en de samenleving om de energie- en motivatielekken te dichten. In dat kader worden in organisaties tal van remedies geïnitieerd, gericht op het aanpakken van (de symptomen van) burn-out. Hoewel deze interventies vaak niet specifiek als anti burn-out beleid worden gepresenteerd, focussen zij zich, meer of minder bewust, op de symptomen van een burn-out: ze zijn gericht op de 'negative outcomes' uit Figuur 2, die horen bij een plaats aan de burn-out kant van het continuüm.

Voorbeelden van deze negatieve uitkomsten zijn het gebrek aan motivatie en betrokkenheid en het verzuim dat dit met zich mee kan brengen.

Hoewel de pogingen goed bedoeld zijn, tekent zich hier wederom een mogelijk probleem af. Zoals uitgebreid aan bod kwam zijn de organisatiestructuren die het risico op vervreemding vergroten, impliciet gebaseerd op het mensbeeld van de *homo economicus*. De vraag is echter of dit mensbeeld losgelaten wordt wanneer het aankomt op de *oplossingen* die door organisaties worden aangedragen om burn-out en de bijbehorende symptomen te genezen dan wel te voorkomen. Ten grondslag aan de oplossingen liggen misschien dezelfde foutieve aannames die de basis vormden van het probleem. Dit hoofdstuk geeft een analyse van drie voorbeelden van beleidsmaatregelen, gericht op het reduceren van de negatieve gevolgen die een plek aan de burn-out kant van het continuüm met zich meebrengt, maar die in het verlengde liggen van het gedachtegoed rond het mensbeeld van de *homo economicus*. Zo dragen dergelijke goedbedoelde remedies mogelijk juist bij aan het vergroten van de kans op vervreemding en daarmee – *worst case scenario* – aan het ontstaan en in stand houden van burn-out.

§ 3.1 CASUS I – Het Greenfee project

Het beleid: Bij een busmaatschappij in Nederland zijn monitorsystemen geïnstalleerd waardoor, per chauffeur, gekeken kan worden naar zijn of haar rijstijl. Tijdens het rijden worden tal van zaken geregistreerd, waaronder bijvoorbeeld rem- en optrekgedrag en brandstofgebruik. Wanneer een buschauffeur gelijkmatig rijdt en niet onnodig hard optrekt of remt, wordt dit beloond met ‘greenfees’, die ingeleverd kunnen worden tegen beloningen naar keuze (Qbuzz U-OV, 2017).

Het doel: Een van de doelen van het ‘Greenfee project’ is om de motivatie van de buschauffeur te verhogen. Door gelijkmatig rijgedrag te belonen door middel van greenfees poogt de busmaatschappij buschauffeurs te blijven motiveren voor hun werk. Een tweede doel van de interventie is het vergroten van de betrokkenheid van de buschauffeurs bij het rijden. Door de bijdrage van iedere beweging van de chauffeur – het wel of niet gasgeven, het laten uitrollen van de bus voor een stoplicht – inzichtelijk te maken, wordt het concreter wat hij of zij zelf bijdraagt aan de missie van de busmaatschappij om het rijden duurzamer te maken (‘Wij bussen Utrecht groen’) en de rit voor zowel de passagier als de buschauffeur prettiger te maken (Qbuzz U-OV, 2017). Zo hebben buschauffeurs mogelijk minder het gevoel slechts een nietig radertje in het geheel te zijn.

Tot slot zou het gelijkmatiger rijden wat door de greenfees beloond wordt ervoor moeten zorgen dat buschauffeurs de rit als rustiger ervaren met als beoogde resultaat een lager stresslevel bij buschauffeurs (Qbuzz U-OV, 2017).

Waarom dit beleid impliciet gebaseerd is op het mensbeeld van de *homo economicus*:

De achterliggende gedachte waarop dit beleid – meer of minder bewust – gebaseerd is, is dat mensen actief gemotiveerd dienen te worden om iets te doen door daar iets concreets tegenover te stellen; een sanctie of een beloning. Houd hen een wortel voor en ze komen in beweging - doe dat niet en ze komen niet van hun plek. De maatregel gaat er impliciet vanuit dat buschauffeurs alleen duurzaam en klantvriendelijk zullen rijden als zij daar een rationeel te verantwoorden motief voor hebben, dat bovendien in hun eigenbelang is (ze sparen de greenfees immers voor zichzelf). Bij de implementatie van greenfees wordt ervan uitgegaan dat duurzaam en klantvriendelijk rijden blijkbaar niet iets is wat buschauffeurs zomaar zouden doen; dat het niet iets is wat ze uit zichzelf al belangrijk vinden. Het lijkt immers niet direct in hun eigenbelang om niet te hard op te trekken en te plotseling te remmen. Door het inzetten van de greenfees moet het actief in hun eigenbelang *gemaakt* worden om op een dergelijke manier te rijden. Zo wordt met behulp van de greenfees getracht actief de rationele kosten-batenanalyse van de berekenende buschauffeur te beïnvloeden.

Waarom dit beleid juist zou kunnen leiden tot burn-out:

De gedachte dat het identificeerbaar maken van de bijdrage van een werknemer aan de grotere missie van de organisatie (duurzamer en klantvriendelijker rijden) motivatieverhogend kan werken, is geen vreemde. Wanneer werknemers het gevoel hebben persoonlijk verantwoordelijk te zijn voor een bepaalde bijdrage aan het geheel, zijn zij doorgaans gemotiveerder voor hun werk dan wanneer ze dat gevoel niet hebben (e.g. Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2017). De vraag is echter om welke soort motivatie het in dit specifieke geval gaat: intrinsieke of extrinsieke motivatie.

Een veelgemaakte denkfout op het gebied van motivatie is dat wanneer er voor het uitvoeren van een bepaalde taak een extrinsieke motivatiebron wordt toegevoegd, je de motivatie die dat oplevert simpelweg kunt optellen bij de reeds aanwezige intrinsieke motivatie om de taak uit te voeren. In de praktijk ligt dit echter complexer: een extrinsieke motivatiebron vergroot weliswaar de *extrinsieke* motivatie om het beloonde gedrag te vertonen, maar dit vernielt en vervangt de eventueel aanwezige *intrinsieke* motivatie (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Studenten aan wie gevraagd werd een puzzel op te lossen, waren minder intrinsiek gemotiveerd dit te doen wanneer zij beloond werden voor het oplossen van de puzzel (Deci, 1971). Tot overmaat van

ramp komt die intrinsieke motivatie niet zomaar terug wanneer besloten wordt weer te stoppen met het uitdelen van een beloning als greenfees (Chen et al., 2009; Gneezy & Rustichini, 2000; Mulder et al., 2006).

In het geval van de busmaatschappij betekent dit dat de extrinsieke motivatie van buschauffeurs door middel van de greenfees stijgt, maar dat hun intrinsieke motivatie juist kleiner wordt. Een bijkomend nadeel is dat mensen, in de aanwezigheid van een extrinsieke bron van motivatie hun eigen gedrag gaan toeschrijven aan die externe bron: “When people perceive themselves performing the desirable, monitored behavior, they tend to attribute the behavior not to their own natural preference for it but to the coercive presence of the controls” (Cialdini, 1996, p. 57). In het minst gunstige geval kan het dus zo zijn dat de ‘natuurlijke neiging’ die buschauffeurs mogelijk hadden om goed en zuinig te rijden vervangen wordt door de motivatie om zoveel mogelijk greenfees te verzamelen.

Daarnaast kan de aanwezigheid van een monitorsysteem, zoals geïmplementeerd in de bussen van de busmaatschappij in kwestie, bepaalde irrationele, ongewenste gedragingen oproepen. Inherent aan een monitorsysteem is namelijk dat mensen worden aangemoedigd op zoek te gaan naar de mazen in het systeem (Cialdini, 1996). Wanneer bepaald duurzaam gedrag niet beloond wordt met greenfees, zullen mensen wellicht minder geneigd zijn dit ‘gratis en voor niets’ te doen. Ze doen precies datgene waarvoor ze beloond worden, maar daartoe beperken hun werkzaamheden zich dan ook. Een andere ‘maas’ in het systeem betreft de niet zo duurzame gedragingen die *niet* gemonitord worden. Omdat de motivatie duurzaam gedrag te vertonen niet (meer) van binnenuit komt – want niet intrinsiek is – ontstaat het risico dat mensen minder geneigd zijn dit gedrag te vertonen, aangezien het ‘toch niet gezien wordt’ en dus niet beloond wordt.

Tot slot gaan mensen op zoek naar de ‘shortcuts’ in het systeem, die hen wel een beloning opleveren, maar met zo min mogelijk inspanning. Een voorbeeld in dit kader is de Amerikaanse bank Wells Fargo waar medewerkers beloond werden op basis van het aantal rekeningen dat zij openden (Kreling, 2016). Hoewel goedbedoeld bleek de maatregel nogal zijn doel voorbij te zijn geschoten, nadat bekend werd dat er in totaal zo’n anderhalf miljoen spookrekeningen geopend waren door werknemers, die trachtten op die manier hun bonus binnen te halen zonder zich daarvoor onnodig te hoeven inspannen. Dit illustreert hoe een beloning ervoor kan zorgen dat werknemers het oorspronkelijke doel van hun werkzaamheden uit het oog verliezen.

Aldus zal de implementatie van de greenfees de motivatie van werknemers wellicht – zoals beoogd - verhogen, maar wel de motivatie voor de verkeerde dingen. Werknemers worden gemotiveerd om greenfees te verzamelen, maar niet per se om uit zichzelf een goede

buschauffeur te worden. In plaats van de intrinsieke motivatie van beginnende buschauffeurs in stand te houden en te versterken, worden zij door dergelijke implementaties mogelijk juist verder afgebracht van die innerlijke motivatiebron.

Daarmee kan deze maatregel juist bijdragen aan de eerste vorm van vervreemding, zoals besproken in het vorige hoofdstuk: de vervreemding van het werk zelf. Buschauffeurs worden verder afgebracht van hun oorspronkelijke drijfveren en bijbehorend verhaal om het werk te doen wat ze doen, aangezien deze intrinsieke motivatie vervangen wordt door een meer extrinsieke motivatie. De bron voor de motivatie om hun werk te doen komt buiten henzelf te liggen – resulterend in een “external perceived locus of causality” - in plaats van dat die motivatie van binnenuit komt. De maatregel die bedoeld was om de betrokkenheid bij het werk te vergroten, werkt zo averechts en vormt juist een barrière tussen werknemers en hun intrinsieke drijfveren. Mensen worden juist verder afgebracht van het oorspronkelijke doel van hun werk, wanneer een surrogaatdoel (het sparen van greenfees) dit oorspronkelijke doel versluiert.

§ 3.2 CASUS II – Ziek is ziek, verzuim is een keuze

Het beleid: In sommige organisaties wordt een verlofdag ingehouden wanneer een werknemer zich ziek meldt (e.g. Van den Brink, 2018). De achterliggende gedachte waar dit soort van verzuimbeleid op gebaseerd is, laat zich samenvatten in de slogan: ‘ziek is ziek, verzuim is een keuze’. Ziek zijn is, deze gedachtegang volgend, iets wat iemand overkomt, maar of een werknemer zich ook daadwerkelijk ziek *meldt* is een keuze. Als werkgever moet je die keuze zien te beïnvloeden door het ziek melden voor de werknemer zo onaantrekkelijk mogelijk maken. Er zijn speciale bureaus die zich volledig toelagen op het omlaag helpen van het ziekteverzuim in een organisatie door de ‘verzuimdrempel’ in een bedrijf zo hoog mogelijk te maken (e.g. Van den Berg, 2013). Andere voorbeelden van interventies die, naast het inhouden van een verlofdag, drempelverhogend werken zijn het ziek melden bij de leidinggevende in plaats van - enigszins anoniem - bij de HR-afdeling en het benadrukken van de gevolgen van het ziek melden van de werknemer voor de organisatie als geheel (Van den Berg, 2013).

Het doel: Het terugdringen van het ziekteverzuim.

Waarom dit beleid impliciet gebaseerd is op het mensbeeld van de *homo economicus*:

Wat een werkgever in feite doet wanneer hij de verzuimdrempel op een dergelijke manier tracht te verhogen is rationale redenen toevoegen om je als werknemer niet ziek te melden. De werkgever probeert de keuze voor ziek melden vanuit rationale motieven minder aantrekkelijk te

maken. Een impliciete assumptie die aan de basis lijkt te liggen van deze manier van denken is dat de keuze van werknemers om zich ziek te melden een berekenende is; het gevolg is van een rationele, kosten-batenanalyse. Een rationele *homo economicus* zal minder snel geneigd zijn zich ziek te melden, aangezien het drempelverhogende beleid van de werkgever deze keuze minder gunstig uit zijn kosten-batenanalyse doet komen.

Een andere impliciete aanname lijkt bovendien te zijn dat mensen slechts datgene doen wat in hun eigenbelang is. Bovenstaand beleid is erop gebrand om ‘onnodig’ ziekteverzuim terug te dringen, oftewel dat ziekteverzuim waarbij de werknemer niet ziek genoeg is, maar zich toch ziek meldt. De sanctie in de vorm van het inhouden van een verlofdag dient ervoor te zorgen dat het niet alleen in het belang van de organisatie, maar ook in het eigenbelang van de werknemer is om zich *niet* ziek te melden. De maatregel moet het eigenbelang in lijn brengen met het belang van de organisatie, wat impliceert dat het belang van de organisatie niet automatisch een belangrijke rol speelt voor de werknemer. Het immer najagen van eigenbelang in combinatie met het maken van rationele kosten-batenanalyses waar dit beleid op anticipeert zijn, zoals eerder beschreven, axioma's van de *homo economicus*.

Waarom dit beleid juist zou kunnen leiden tot burn-out:

Dit beleid kan op tenminste twee manieren het risico op burn-out vergroten. Allereerst maakt het de drempel voor werknemers om zich ziek te melden hoger, daar dit het voornaamste doel is van het beleid. Op die manier hopen werkgevers het aantal mensen dat zich ziek meldt, maar niet echt ziek is (de ‘false positives’ als het ware) te verkleinen. Echter vergroot je daarmee mogelijk ook het aantal mensen dat wel ziek is, maar zich niet ziek meldt (de ‘false negatives’). Een van de redenen dat het herstel van een burn-out zoveel tijd in beslag neemt is dat mensen jarenlang, structureel hun eigen grenzen genegeerd hebben en daar keer op keer overheen zijn gegaan. Een mogelijke bijwerking van de verzuimdrempel-verhogende interventies is dat juist deze mensen nog eens extra ontmoedigd worden zich ziek te melden. Juist onder de ‘false negatives’ is het risico op een burn-out mogelijk groot. Als deze groep, aangemoedigd door dergelijk verzuimbeleid, nog minder alert wordt gemaakt op de eigen grenzen, kan dat ertoe bijdragen dat het risico op het ontstaan van een burn-out groter wordt.

Ten tweede kan de maatregel meer *homo economicus*-achtige gedragingen oproepen. Zo blijkt in de praktijk dat mensen de verlofdag die ingehouden wordt wanneer zij zich ziek melden, willen ‘terugverdienen’ (meer *homo economicus* wordt het niet) door langer afwezig te blijven dan nodig. Dit wordt ook wel ‘psychological reactance’ genoemd: uit verzet tegen de regelgeving gaan mensen juist datgene doen wat door de regel ontmoedigd wordt (Brehm, 1980). Mensen voelen

zich mogelijk in deze situatie – net als bij het voorbeeld van het kinderdagverblijf - gelegitimeerd om egoïstisch te zijn, ook als ze dit in de basis niet (zouden willen) zijn. Dit kan de tweede vorm van vervreemding zoals hierboven besproken, namelijk de vervreemding die de werknemer ervaart ten opzichte van zichzelf, vergroten. Het verzuimbeleid roept namelijk bepaalde *homo economicus*-achtige gedragingen op; moedigt aan tot rationeel, egoïstisch gedrag, waarin de werknemer zich mogelijk niet herkent.

§ 3.3 CASUS III – Prestatiebeloning

Het beleid: In veel organisaties in veel verschillende sectoren wordt gebruik gemaakt van een prestatie-afhankelijke beloning (CBS, 2015). Dit houdt bijvoorbeeld in dat een deel van het salaris van een werknemer variabel is en afhankelijk van zijn of haar prestatie, in veel gevallen – meer of minder uitgesproken - ten opzichte van andere werknemers. Dat het gebruik van prestatiebeloningen in Nederland niet tot de uitzonderingen behoort, blijkt uit cijfers van het CBS, die laten zien dat in 2013 ruim 13 miljard euro beschikbaar was voor prestatiebeloningen. Daarmee was er een stijging van ruim 14 procent ten opzichte van 2012 (CBS, 2015).

Het doel: De motivatie voor en betrokkenheid bij het werk vergroten.

Waarom dit beleid impliciet gebaseerd is op het mensbeeld van de *homo economicus*:

Net zoals in het geval van de greenfees is een impliciete aanname aan de basis van een maatregel als deze dat mensen actief gemotiveerd dienen te worden om iets te doen door daar een concrete, rationele drijfveer aan te verbinden – in dit geval een beloning bij de gewenste prestatie. In de afwezigheid van een dergelijke drijfveer zullen zij het niet ‘zomaar’ doen. Een werkgever dient dus werknemers een rationele reden te bieden om te doen wat hij wil dat ze doen. Door middel van de prestatiebeloning wordt getracht de rationele kosten-batenanalyse van de werknemer te beïnvloeden.

Daarnaast is het gebruik van een prestatiebeloning een manier om het eigenbelang van de werknemer in lijn te brengen met het belang van de organisatie. De organisatie wil goede prestaties en de werknemer wil voornamelijk een hoog loon. Door die twee middelen een prestatiebeloning aan elkaar te verbinden, is de rationele keuze voor een egoïstische *homo economicus* om zo goed mogelijk te presteren.

De beloning krijgt in dit geval nog een additionele impuls aangezien het hier om beloning ten opzichte van anderen gaat; het gaat om een relatieve winst. Een maatregel als deze gaat ervan uit dat mensen gemotiveerd worden door een zo groot mogelijke winst voor zichzelf. Op die

drijfveer wordt immers middels de prestatiebeloning ingespeeld. Dit is, samen met het maken van rationele keuzes en het handelen in eigenbelang, een van de belangrijkste drijfveren van een *homo economicus*.

Waarom dit beleid juist zou kunnen leiden tot burn-out:

Net zoals dit bij de greenfees het geval is, kan de implementatie van prestatiebeloningen ervoor zorgen dat de vervreemding die werknemers ervaren ten opzichte van het werk zelf toeneemt. De prestatiebeloning zorgt ervoor dat de extrinsieke motivatie voor het werk weliswaar groeit, maar dit gaat ten koste van de intrinsieke motivatie. Op die manier kan een dergelijke maatregel een barrière vormen tussen werknemers en hun intrinsieke drijfveren, waardoor zij afdrijven van het oorspronkelijke doel van het werk. Ze worden gemotiveerd om prestatiebeloningen te verzamelen, maar niet om uit zichzelf hun best te doen.

Daarnaast kan het gebruik van prestatiebeloningen ook de derde vorm van vervreemding, te weten de vervreemding van de ander, vergroten. Dergelijk beleid vergroot namelijk de kans op een concurrentiestrijd tussen werknemers. Wanneer de beste paar procent van een organisatie beloond wordt met een prestatiebeloning, ontstaat er een zero-sum situatie in organisaties: als de een wint, verliest een ander. Dit werkt concurrentie tussen werknemers in de hand. Een concurrentiestrijd tussen werknemers maakt de kans op het ontstaan van wederkerige, gelijkwaardige relaties, waarin geen instrumenteel doel intervenueert, in organisaties kleiner. Werknemers zullen mogelijk impliciet aangemoedigd worden om slechts te ‘investeren’ in die relaties op de werkvloer die vanuit zakelijk perspectief nuttig en interessant zijn. Als gevolg van de door de prestatiebeloning mogelijk juist aangewakkerde concurrentiestrijd wordt het zo meer ieder voor zich in organisaties.

Een competitief werkklimaat kan, volgens hoogleraar Management Accounting Paula van Veen-Dirks, in het slechtste geval resulteren in een verschraling of zelfs vergiftiging van de organisatiecultuur (2012). Zoals hierboven reeds beschreven kan een beloningsstructuur onbedoelde bijwerkingen hebben op het gebied van gedrag. Zo kunnen werknemers op zoek gaan naar de shortcuts in het beloningssysteem, maar in het geval van een prestatie-afhankelijke beloningen kan dit ook ongewenste gedragingen jegens collega's oproepen. Wanneer collega's concurrenten zijn, kunnen zij bijvoorbeeld minder geneigd zijn informatie te delen en minder bereid zijn samen te werken.

In extreme gevallen kan een dergelijke concurrentiestrijd er zelfs in resulteren dat werknemers collega's minder goed doen uitkomen of hen zelfs zwartmaken. Richard Sennett spreekt in dit kader van de ‘infantilisering’ van werknemers (Sennett, 2004); werknemers kunnen

zich bijna kinderlijk gaan gedragen. Zo kunnen ze worden overvallen door boosheid of jaloezie om triviale dingen en koesteren zij leedvermaak evenals wrok. Dit draagt verder bij aan de verslechterde relatie tussen werknemers in organisaties, die zo mogelijk steeds verder van elkaar vervreemd raken.

§ 3.4 Conclusie

De uitwerking van de goedbedoelde interventies die gericht zijn op het aanpakken van (de symptomen van) burn-out is op basis van de analyse in dit hoofdstuk zorgwekkend te noemen. De besproken typen interventies zijn wederom geworteld in het mensbeeld van de *homo economicus* en dragen zo juist bij aan de verschillende vormen van vervreemding. Op die manier wordt de toegang tot de drie eerder besproken basisbehoeften van werknemers, die een belangrijke buffer vormen ten opzichte van de taakeisen, voortschrijdend geblokkeerd. Zo dragen de remedies tegen burn-out juist bij aan de disbalans tussen energiebronnen en taakeisen, die daarvan de basis was.

4 DE REHUMANISERING VAN DE WERKVLOER

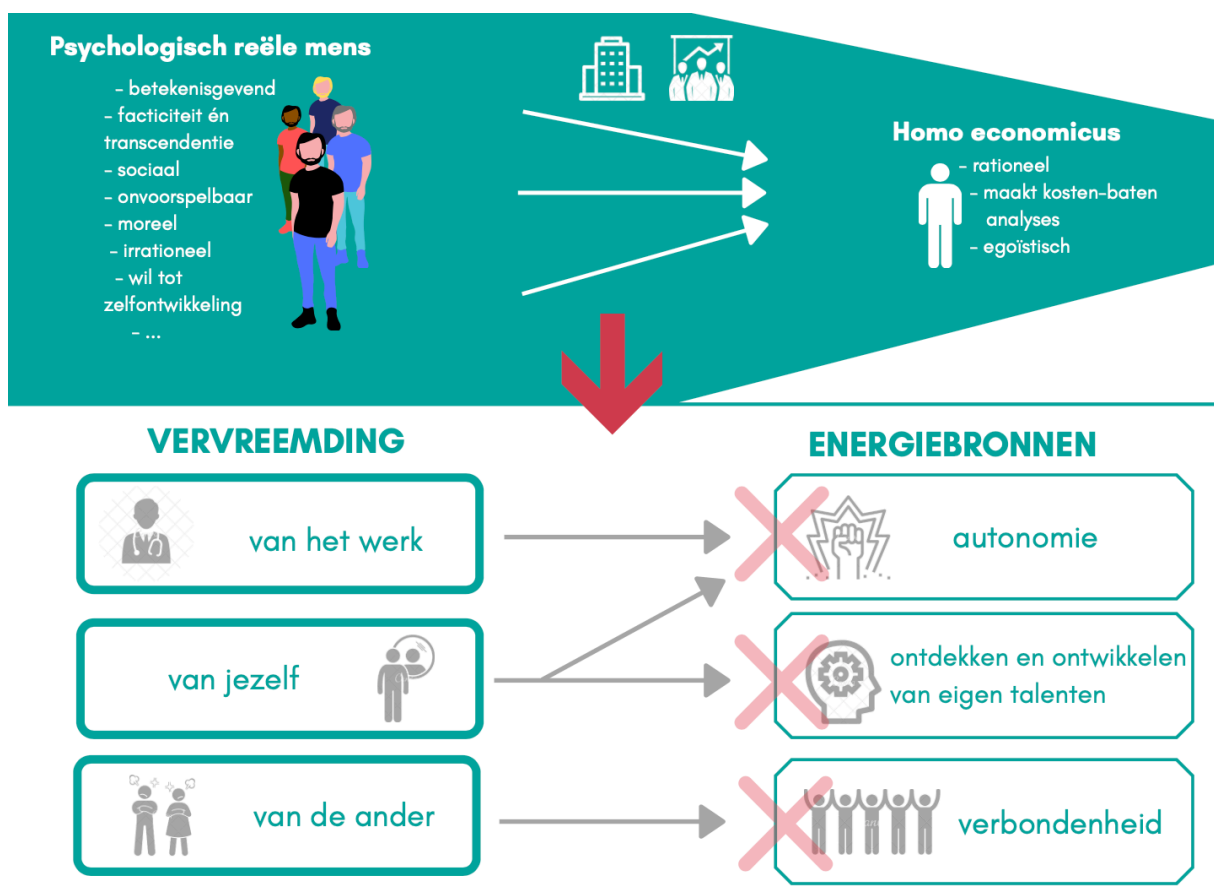
Aangenomen dat de vervreemding in organisaties een niet geringe bijdrage levert aan burn-out en dat de typen remedies die organisaties aandragen tegen burn-out die vervreemding nog eens kunnen vergroten, ontstaat er in organisaties een verontrustende vicieuze cirkel. Om deze te doorbreken en burn-out op een meer duurzame manier te bestrijden doen organisaties er verstandig aan om het werk zo in te richten dat de kans op vervreemding verkleind wordt.

Zoals geschetst kwam die vervreemding voort uit de reductie van werknemers tot *homo economicus*, in beeld gebracht in de bovenste helft van Figuur 3.2. Juist in de verschillen tussen de veelzijdige menselijke aard (links) en de eenzijdige typering van de mens als *homo economicus* (rechts) ligt de bron van de verschillende vormen van vervreemding. Een reductie als deze brengt het gevaar met zich mee dat men de complexe realiteit waar het gereduceerde slechts een afgeleide van was, uit het oog verliest en zo vergeet welke aspecten buiten beschouwing zijn gelaten. In het licht van de bovenstaande vicieuze cirkel dient de tijd om terug te keren naar deze complexiteit zich aan.

Door licht te werpen op de complexe psychologische realiteit van de menselijke aard, worden fundamentele kenmerken van die aard zichtbaar die in het mensbeeld van de *homo*

economicus geen plek hadden. De stelselmatige onderbelichting van die kenmerken hangt juist samen met een vergroot risico op het ontstaan van burn-out. Wanneer organisaties tot een duurzame oplossing voor burn-out willen komen verdient het aanbeveling om ruimte te creëren voor een alternatief begrip van de menselijke aard en de daaruit voortvloeiende alternatieve behoeften, anders dan bijvoorbeeld slechts het streven naar een zo hoog mogelijke persoonlijke winst. Dat nieuwe perspectief draagt andere mogelijkheden in zich met betrekking tot de inrichting van organisaties in vergelijking met het mensbeeld van de *homo economicus*. Op basis daarvan kunnen organisaties zo ingericht worden dat vervreemding afneemt.

In dit hoofdstuk wordt een aanzet gegeven tot een dergelijke alternatieve beschrijving van de menselijke aard aan de hand van drie kenmerken. Er is gekozen voor deze drie kenmerken aangezien deze aansluiten bij de eerdergenoemde drie vormen van vervreemding. Tevens wordt kort geschetst welke implicaties deze kenmerken in zich dragen wat betreft een alternatieve inrichting van organisaties.



Figuur 3.2. Gevolgen van de reductie van werknemers tot *homo economicus*.

§ 4.1 Kenmerk I: Mensen zijn betekenisgevende wezens

People who are trapped in meaningless places often respond by acting like machines.

- Reed, 1996, p. 69

No philosophy, no analysis, no aphorism, be it ever so profound, can compare in intensity and richness of meaning with a properly narrated story.

- Arendt, 1968/1995, p. 22

Een eerste kenmerk van de complexe menselijke aard, waarvoor in het mensbeeld van de *homo economicus* geen ruimte is, is dat mensen betekenisgevende wezens zijn. Mensen hebben een voortdurende neiging om de dingen in de hen omringende wereld van betekenis te voorzien. Dit heeft veel denkers ertoe bewogen om deze fundamentele neiging tot het geven van betekenis te beschouwen als aangeboren facet van het menselijk brein (Sommer & Baumeister, 1998, p. 143). Volgens Justin Barret zijn mensen zelfs “biased to believe”; of ze het nu willen of niet, ze zien betekenis en samenhang in zaken, zelfs als die er misschien wel helemaal niet is (Barrett, 2012).

Een van de grondleggers van het idee dat mensen gedreven worden door de zoektocht naar betekenis is Viktor Frankl (1946/2011). Volgens Frankl resulteert een gebrek aan betekenis onvermijdelijk in mentale problemen. Daartegenover wordt het hebben van betekenis in het leven positief gerelateerd aan geluk (e.g. Steger, Oishi, & Kesebir, 2011), zelfvertrouwen (e.g. Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006), het hebben van positieve percepties van de wereld (e.g. Simon, Arndt, Greenberg, Pyszczunski, & Solomon, 1998), een betere gezondheid (e.g. Steger, Mann, Michels, & Cooper, 2009) en een langer leven (e.g. Boyle, Barnes, Buchman, & Bennett, 2009).

De mens als verhalenverteller

Een van de manieren waarop mensen betekenis geven is door middel van het vertellen van verhalen, ofwel *narrative meaning making* (Steger, Shin, Shim, & Fitch-Martin, 2013). Bij *narrative meaning making* trachten mensen de in de basis chaotische en onvoorspelbare wereld betekenis te geven door daar een coherent en kloppend verhaal over te construeren. Of die verhalen volledig overeenkomen met die wereld is – voor het verhaal – niet zo heel relevant (Sommer & Baumeister, 1998). Mensen gebruiken verhalen niet alleen om meer begrip van en grip op de wereld om hen heen te krijgen, ze vormen ook verhalen over hun eigen identiteit; over wie ze zijn en wat hun plek in de chaotische wereld is. Paul Ricoeurs (1990/2008) concept van *narratieve*

identiteit volgend, is het vertellen van een verhaal over wie je bent zelfs de manier bij uitstek om je identiteit daadwerkelijk vorm te geven.

Geen lot en geen God

Het kunnen vertellen van een verhaal over wie je bent is vandaag de dag belangrijker dan het vroeger was, gezien het feit dat identiteiten in mindere mate al bij de geboorte bepaald zijn door verticale structuren als familie, zuilen en religie (Ryan & Deci, 2017; Taylor, 1992; Verhaeghe, 2016). Het concept identiteit is meer vloeibaar geworden. Daardoor ligt er een grotere druk op het verhaal dat je dag na dag actief over jezelf construeert. Een ander gevolg van de terugtrekkende rol van deze verticale structuren is dat werk een belangrijker onderdeel is gaan vormen van onze identiteit. Werk en identiteit zijn sterker met elkaar vervlochten geraakt (Verhaeghe, 2016).

Het vertellen van verhalen is dus belangrijk voor mensen om de wereld betekenis te geven en stelt daarnaast in staat tot het vormgeven van je identiteit, waarvan werk een steeds centraler deel uitmaakt. Hieruit ontstaat de behoefte van de moderne werknemer om een coherent verhaal te kunnen construeren over wat hij bijdraagt in een organisatie.

Daarin schuilt een zeker gevaar: naarmate onze identiteit meer afhankelijk is van onze professionele identiteit, wordt een groter deel van ons mentaal welzijn bepaald door het werk dat we doen (Verhaeghe, 2016). Het biedt echter ook een mogelijkheid: juist omdat die professionele identiteit een centraal onderdeel vormt van de persoonlijke identiteit, kunnen mensen een sterke intrinsieke motivatie voelen om die professionele identiteit op een betekenisvolle manier in te vullen (Vooren & Koch, 2017). Mensen zijn nog sterker dan vroeger op zoek naar een kloppend en bevredigend verhaal over wat zij bijdragen in een organisatie. Wanneer je als werkgever inspeelt op die behoefte en de randvoorwaarden scheidt voor het construeren van een dergelijk verhaal, kan dit de basis vormen van een krachtige bron van intrinsieke motivatie.

Wat het construeren van een verhaal over het werk dat je doet faciliteert is volgens Ad Verbrugge een bepaalde mate van beroepseer (2005). Beroepseer vormt de “innerlijke zin van het beroep” (2005). Een functie met een hoge mate van beroepseer kenmerkt zich door de beleving van de werknemer dat zijn werk zinvol en belangrijk is. Ten tweede spelen gevoelens van autonomie bij beroepseer een rol: een werknemer in een eervolle functie kan zich herkennen in het arbeidsproces en heeft het gevoel de ruimte te hebben om zijn ervaring en expertise in te zetten in het werk (Verbrugge, 2005).

Van processor naar ambachtsman met een verhaal

Zoals beschreven in paragraaf 2.1, worden functies in een op de *homo economicus* anticiperende organisatie vaak gekenmerkt door gevoelens die precies het tegenovergestelde vormen van deze twee facetten van beroepseer, namelijk gevoelens van zinloosheid en machteloosheid. In hoge mate gestandaardiseerde en gefragmenteerde functies kenmerken zich door een lage mate van beroepseer. Daardoor zijn de mogelijkheden wat betreft het vormen van een coherent verhaal over wat iemand bijdraagt in dergelijke organisaties schaars, waardoor werknemers zich niet kunnen identificeren met het arbeidsproces. Wanneer een werknemer zich niet kan herkennen in en identificeren met het arbeidsproces treedt vervreemding van het werk in (Verbrugge, 2005). Dit is de eerste vorm van vervreemding zoals besproken in Hoofdstuk 2.

Om die vervreemding van het werk tegen te gaan doet een werkgever er verstandig aan om functies te creëren die zich laten kenmerken door een hoge mate van beroepseer. In het kader daarvan is het raadzaam om het afbrokkelen van functies tot verschillende losstaande taken zoveel mogelijk te beperken, evenals het vastleggen van iedere stap die een werknemer zet in protocollen en reglementen. Hoewel het voor een *homo economicus* niet zou moeten uitmaken of hij nu een volwaardige, eervolle functie bekleedt, dan wel een set van verschillende taken vervult; voor de mens ligt dit – door zijn behoefte aan het geven van betekenis – genuanceerder. Wanneer bij de inrichting van arbeidsprocessen rekening gehouden wordt met dit kenmerk van de complexe menselijke aard, kunnen functies gecreëerd worden die mensen als zinvol ervaren en die mogelijkheden bieden tot identificatie.

Een klassiek praktijkvoorbeeld uit het verleden van een organisatie met een hoge mate van beroepseer en daardoor ruime mogelijkheid tot narratieve identificatie is ‘De familie Spoor’, zoals de NS vroeger genoemd werd (De Visser, 1995; Verbrugge, 2005). Wie voor ‘het Spoor’ werkte, maakte deel uit van een trotse groep werknemers die het als hun gezamenlijke missie zagen om te zorgen dat het treinvervoer op ieder spoor zo soepel mogelijk verliep. Een missie die niet alleen als zeer belangrijk en betekenisvol gezien werd, maar waarvan bovendien elke werknemer het gevoel had daaraan een onmisbare bijdrage te leveren. Werken voor het spoor was iets trots op te zijn en iets wat vaak van grootvader op vader op zoon werd overgedragen (De Visser, 1995).

Een meer recent voorbeeld is de thuiszorgorganisatie Buurtzorg, die wel gezien wordt als de ‘rebellencub’ die het zonder managers kan. Veel werknemers stapten over naar Buurtzorg omdat het een organisatie is waar mensen graag bij horen en die zich goed leent voor het vormen van een tot de verbeelding sprekend verhaal over wat jij als werknemer bijdraagt aan een nieuwe manier van zorg verlenen (Bregman, 2016).

§ 4.2 Kenmerk II: De menselijke aard is zowel factisch als transcendent

Een tweede kenmerk van de psychologisch reële werknemer, dat in het mensbeeld van de *homo economicus* buiten beschouwing is gebleven, knoopt aan bij Jean-Paul Sartres duiding van die menselijke aard als een combinatie van *facticiteit* en *transcendentie* (Sartre, 1943/2003). Naast deze fundamentele tweeledigheid kenmerkt de menselijke aard zich door de voortdurende neiging tot het aanpassen aan de omringende omgeving en het integreren en internaliseren van de in die omgeving heersende normen (Ryan & Deci, 2017). Dit verklaart volgens Ryan en Deci (2017) waarom de mens aanleg heeft voor zowel activiteit als passiviteit, voor integratie maar ook voor fragmentatie, voor zorgzaamheid maar tevens voor wreedheid. Welke eigenschappen van mensen naar voren komen is voor een groot deel afhankelijk van de manier waarop de omgeving is ingericht en welke normen daar gelden (Ryan & Deci, 2017).

Deze combinatie van eigenschappen vormt een kracht – het stelt mensen immers in staat om in veel verschillende omgevingen te kunnen functioneren – evenals een kwetsbaarheid. De kneedbaarheid van de menselijke identiteit, die niet zo vastligt als die van bijvoorbeeld een steen, in combinatie met de neiging tot het internaliseren van heersende sociale normen, maakt dat mensen gemakkelijk ten prooi vallen aan zelfvervreemdende gedragingen; de tweede vorm van vervreemding zoals beschreven in Hoofdstuk 2. Mensen laten zich door de omgeving gemakkelijk aanzetten tot gedragingen waarin zij zichzelf niet herkennen. Zij zijn dan aan zichzelf – dat wil zeggen aan hun tweeledige aard – te kwader trouw.

Dit is precies hetgeen waarop het risico groot is in moderne organisaties, waarin werknemers impliciet worden aangemoedigd zich te conformeren aan de rol van *homo economicus* en wiens professionele identiteit daarnaast gereduceerd wordt tot ‘verlengde van de machine’; tot gestandaardiseerd instrument. Als we dit vanuit Sartres analyse van de menselijke aard bekijken zien we dat werknemers in dergelijke organisaties in feite aangezet worden zich als ding te gedragen; als pure facticiteit. De organisatie ‘verdingt’ de werknemer en verdringt daarmee de ruimte voor de menselijke capaciteit tot transcendentie. Het feit dat het factische buiten de invloedssfeer van de werknemer ligt, maakt dat hij vervreemd raakt van zijn eigen handelen en zo vervreemd raakt van zichzelf.

De manier volgens Sartre om aan deze gevoelens van zelfvervreemding en kwade trouw te ontsnappen is door recht te doen aan de spanning tussen facticiteit en transcendentie en daarbij ruimte te laten voor beide. Authenticiteit, de tegenhanger van kwade trouw, bestaat volgens Sartre daarin dat mensen zowel niet moeten leven alsof zij pure transcendentie zijn, maar evenmin als volledig factisch. “Man may be defined as a being having freedom within the limits

of a situation (...). Authenticity consists in having a true and lucid consciousness of the situation, in assuming the responsibilities and risks that it involves, in claiming it in pride or humiliation and sometimes horror and hate” (Sartre, 1946/1995, p. 90). Authentiek gedrag bestaat in het (h)erkennen van factische elementen van het bestaan, van die dingen die niet in vrijheid te kiezen zijn, maar daarnaast open te blijven staan voor de mogelijkheden, ontspringend uit de concrete factische situatie, met betrekking tot welke je wel een keuze hebt. Wanneer mensen daarvoor openstaan, zijn zij in staat om de factische elementen van hun bestaan op een betekenisvolle manier richting en vorm te geven. Mensen die zich laten opsluiten in de rol van *homo economicus* en/of gestandaardiseerd instrument staan daar niet meer voor open en ontkennen daarmee een deel van hun aard, namelijk de mogelijkheid tot transcendentie.

Wanneer organisaties het risico op zelfvervreemding willen verkleinen ligt in het rechtdoen aan die balans tussen facticiteit en transcendentie ook een taak voor de organisatie. Om te voorkomen dat een werknemer zich laat opsluiten in de facticiteit – waar hij zich door zijn aard nu eenmaal gemakkelijk toe laat verleiden – doen organisaties er verstandig aan ruimte te creëren voor het maken van vrije, autonome keuzes met betrekking tot de uitvoering van het werk, in plaats van de keuze slechts te beperken tot vooraf vastgestelde opties. Wanneer een werknemer die mogelijkheden heeft, kan hij rechtdoen aan zowel zijn capaciteit tot transcendentie als aan zijn facticiteit en zich gedragen op een manier waar hij zichzelf in herkent. Gedragingen ontstaan dan niet meer slechts van buiten de invloedssfeer van de werknemer, maar voelen als van hemzelf. Zo vormt de ruimte voor de vrije, autonome activiteit een bescherming tegen zelfvervreemding en stelt het de werknemer in staat zich te identificeren met zijn rol en handelen in een organisatie.

Een praktijkvoorbeeld van een organisatie waarbinnen veel ruimte is voor autonome keuzes is de eerdergenoemde thuiszorgorganisatie Buurtzorg. In de organisatie wordt gewerkt in zelfsturende teams, die zelf verantwoordelijk zijn voor de planning en uitvoering van werkzaamheden en bijvoorbeeld ook hun eigen teamleden aannemen (Bregman, 2016). Werknemers kiezen zelf welke zorg het beste aansluit bij de specifieke behoeften van een cliënt in een bepaalde situatie (Buurtzorg, 2019).

§ 4.3 Kenmerk III: Mensen zijn sociale wezens

Een derde kenmerk dat in de beschrijving van de mens als *homo economicus* geen plaats heeft is dat mensen sociale wezens zijn die behoefte hebben aan wezenlijke verbondenheid met anderen. Het mensbeeld van de *homo economicus* doet vermoeden dat mensen genoeg hebben aan zichzelf en

anderen slechts op instrumentele basis nodig hebben. Wie de strijd van allen tegen allen observeert, zal ook niet aanstonds geneigd zijn te denken dat mensen meer verlangen naar de connectie in plaats van de competitie. Dit ligt dan ook genuanceerder. Volgens bioloog Frans de Waal (2010) is de mens toegerust met twee contradictoire sets van gedragingen: mensen hebben zowel aanleg om coöperatief, empathisch en altruïstisch te zijn, als competitief, egoïstisch en agressief. De context heeft een sterke invloed op welke set van gedragingen naar de voorgrond treedt.

Waarom zouden we dan de ene set van gedragingen als meer centraal rekenen tot de menselijke aard, dan de andere set? Het verhaal van de *homo economicus* moedigt ons aan tot egoïsme en competitie en laten we eerlijk zijn; dat lijkt ons vrij natuurlijk af te gaan. Het gaat er misschien dan ook niet om dat mensen niet zo (kunnen) zijn, maar of ze zo moeten willen zijn. In het onderstaande wordt een aantal argumenten gegeven voor de stelling dat mensen meer behoefte hebben aan verbondenheid dan het mensbeeld van de *homo economicus* doet vermoeden.

Ten eerste het perspectief van de eerder aangehaalde Martin Buber (1923/2011). Voor hem is de vraag of de mens al dan niet behoefte zou hebben aan verbinding met de ander een verkeerde vraag om mee te beginnen, daar het ware menselijk volgens hem *bestaat* in de verbondenheid met de ander. Zonder die verbondenheid is het eigenlijk niet eens mogelijk om je als mens te ontwikkelen, of zoals Buber zegt, ‘verschijnen’: “Eigenwezen verschijnt door zich af te zetten tegen andere eigenwezens. Persoon verschijnt door in relatie te treden met andere personen” (Buber, 1923/2011, p. 75).

De wezenlijke, wederkerige verbondenheid die Buber de Ik-Jij relatie noemt, is volgens hem een van de meest waardevolle onderdelen van het bestaan. Al wat maar belangrijk is voor de mens, wat de mens tot mens maakt, speelt zich af, niet binnen in de mens, niet buiten de mens, maar in het intermenselijke (Buber, 1923/2011). Dat intermenselijke bestaat bij gratie van de Ik-Jij relatie, waar geen ander doel intervenueert dan de relatie op zich. Een dergelijke ‘doelloze’ Ik-Jij relatie is moeilijk voorstelbaar in een competitief klimaat waar eenieder voor zijn eigen winst gaat en niets voor niets doet, dus ook geen ‘onbezoldigde’ verbindingen aangaan. Zonder die verbindingen blijft er een eenzame mens over, volgens Buber, die een verschaalde variant van het menselijk bestaan leeft.

Een tweede aanwijzing dat de mens beter gedijt bij verbondenheid met de ander is de desastreuze fysieke en mentale gevolgen die een gebrek aan verbondenheid met zich mee kunnen brengen. Zo wordt een gebrek aan wezenlijk menselijk contact geassocieerd met depressie, angst en slapeloosheid (Cacioppo & Hawkley, 2009). Daarnaast kan eenzaamheid grote gevolgen hebben voor de fysieke gezondheid aangezien het stress met zich meebrengt. Door het in het

geval van stress aangemaakte hormoon cortisol ontstaat er een verhoogd risico op hart- en vaatziekten (Valtorta, Kanaan, Gilbody, Ronzi, & Hanratty, 2016), evenals een lagere weerstand tegen virusinfecties (S. Cacioppo, Capitanio, & Cacioppo, 2014). Er zijn zelfs onderzoeken die suggereren dat het gebrek aan wezenlijk contact even schadelijk is voor de mens als roken, obesitas en een hoge bloeddruk (zie voor een overzicht: S. Cacioppo et al., 2014).

Tot slot blijkt de behoefte van mensen aan wezenlijke verbondenheid met anderen uit de positieve gevolgen die die verbondenheid met zich meebrengt. Zo ervaren mensen die zich verbonden voelen met anderen bijvoorbeeld een positievere stemming, meer vitaliteit en meer intrinsieke motivatie. Daarnaast identificeren mensen die zich verbonden voelen zich gemakkelijker met anderen, zijn ze empathischer, productiever, mentaal weerbaarder en nemen zij sneller verantwoordelijkheid in vergelijking tot mensen die deze verbondenheid niet of minder ervaren (zie voor een overzicht Ryan & Deci, 2017).

Binden en boeien

Laten we nogmaals terugkeren naar de organisatie, die – bewust of onbewust – de eigenschappen van de *homo economicus* bij mensen naar de voorgrond brengt. Daar is niet veel inspanning voor nodig, het lijkt de mens vrij natuurlijk af te gaan. Toch is het op basis van de hierboven besproken gevolgen niet om het even welke van de twee sets van gedragingen waarmee de mens is toegerust, opgeroepen wordt. Dit impliceert een bepaalde verantwoordelijkheid met betrekking tot de inrichting van de decors waartegen mensen samenkomen, waar een organisatie een belangrijk voorbeeld van is. Wie verbondenheid faciliteert draagt eraan bij dat mensen floreren, terwijl de atomisering en sociale isolatie die de internalisering van de *homo economicus* normen met zich mee kunnen brengen juist zorgen voor eenzaamheid en de derde vorm van vervreemding, zoals besproken in Hoofdstuk 2.

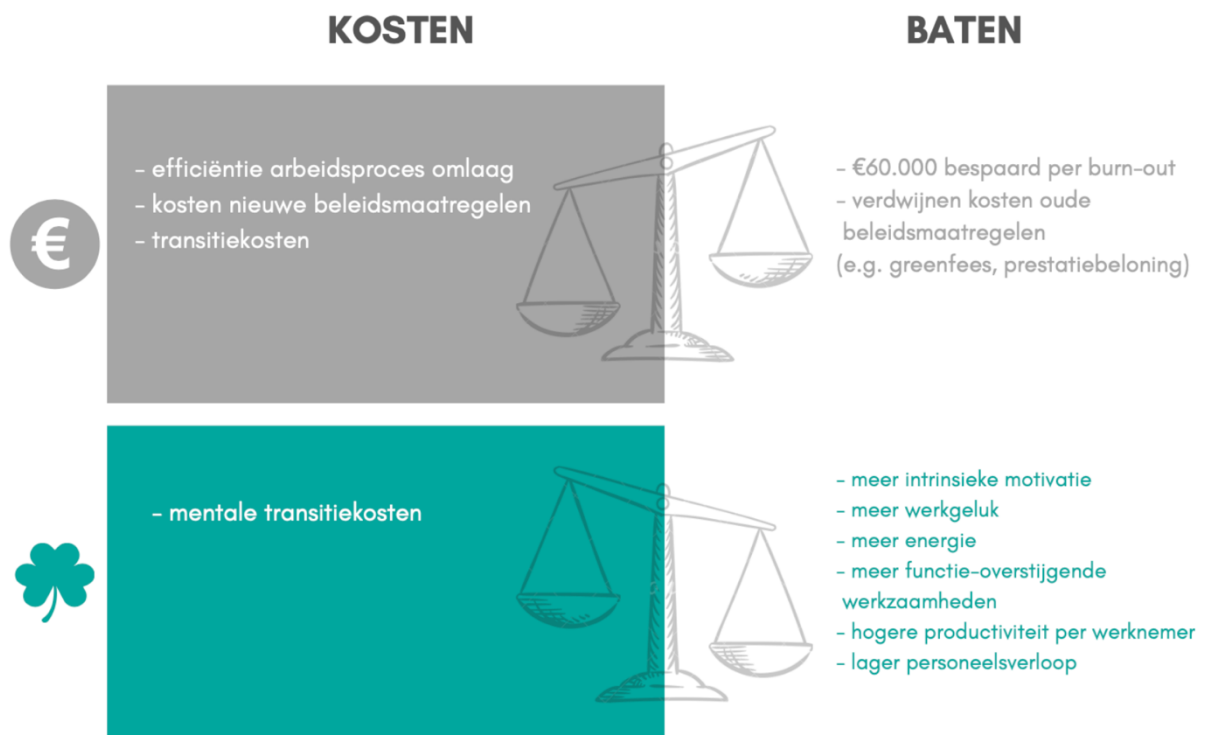
Mensen hebben een aangeboren vermogen tot verbondenheid, dat zich echter gemakkelijk laat torpederen, maar misschien wel even zo gemakkelijk laat faciliteren. Het aanspreken van dit vermogen kan, zo lijkt, een organisatie alleen maar ten goede komen. Het zorgt ervoor dat de vervreemding van de ander plaatsmaakt voor identificatie met die ander.

Een praktijkvoorbeeld uit het verleden van een organisatie die het menselijk vermogen tot verbinding op allerlei mogelijke manieren trachtte te faciliteren is de machinefabriek Stork. Stork was niet slechts een machinefabriek, maar bijna een samenleving in het klein; een “weefsel dat allen met allen verbond” (Van den Broek & Morssinkhof, 2018, p. 249). Dat ‘weefsel’ bestond uit diverse sociale en culturele voorzieningen, van badhuis tot bibliotheek, allerlei mogelijkheden tot opleiding en scholing, sociale fondsen, leesavonden, uitstapjes, theater-, schilder- en schaakclubs

en fabrieksverenigingen als muziekcorps Armonia. Alles met als hoofddoel werknemers te “binden en boeien”, juist ook buiten werktijd, waardoor het de basis vormde van een hechte gemeenschap (Van den Broek & Morssinkhof, 2018, p. 249).

§ 4.4 Kosten van de rehumanisering van de werkvloer

Bovenstaande suggesties met betrekking tot een alternatieve inrichting van organisaties die beter aansluit bij de complexe psychologische realiteit van de menselijke aard brengen onvermijdelijk kosten met zich mee. Dit doet de vraag rijzen of dergelijke kosten opwegen tegen de baten. Zeker is dat de kosten van burn-outklachten voor organisaties aanzienlijk zijn, zoals in beeld gebracht in Figuur 1. Beleidsmaatregelen die het risico op burn-out verkleinen kunnen dus bijdragen aan omvangrijke besparingen, zowel op financieel gebied als op het gebied van energie en motivatie. In paragraaf 2.4 is kort geschetst hoe groot het aandeel van vervreemding is in het veroorzaken van burn-out. Aangenomen dat dat aandeel niet gering is, kunnen beleidsmaatregelen die gericht zijn op het verkleinen van de vervreemding dus een grote bijdrage leveren aan het terugdringen van burn-out en de daarbij horende kosten. Hoewel het ook in dit kader complex is om concrete cijfers te geven is in Figuur 4 een kosten-batenanalyse geschetst waarin een aantal relevante kosten en baten zijn meegewogen.



Figuur 4. Kosten en baten die de rehumanisering van de werkvloer met zich meebrengt.

In de organisaties waar het mensbeeld van de *homo economicus* het uitgangspunt is en rationele, instrumentele kosten-batenanalyses de standaard vormen, zal in de regel voornamelijk gekeken worden naar de bovenste, materiële kosten-batenanalyse. De kans bestaat – hoewel niet gezegd – dat in die analyse de kosten van een rehumanisering van de werkvloer hoger uitvallen dan de baten. Wanneer de fragmentatie en standaardisering van arbeidsprocessen afgebouwd wordt, zal dit enigszins ten koste gaan van de efficiëntie van die processen. Daarnaast zullen de beleidsmaatregelen die bijvoorbeeld het vormen van een narratieve identiteit en het versterken van banden tussen collega's dienen te stimuleren kosten met zich mee te brengen, terwijl de directe geldelijke opbrengsten daarvan zich lastig laten kwantificeren.

Toch is het interessant om in dit kader ook te kijken naar de onderste kosten-batenanalyse in Figuur 4. Daarin staat een aantal van de immateriële kosten en baten die bij een rehumanisering van organisaties een rol spelen. Wanneer deze niet-geldelijke aspecten meegenomen worden in de totale afweging, lijkt de rehumanisering onder de streep meer op te leveren dan te kosten. Bovendien is de kans groot dat deze niet-geldelijke factoren resulteren in geldelijke opbrengsten zoals de 'positive outcomes' in het JDR model suggereren (Figuur 2): werknemers zullen minder snel overstappen naar een andere organisatie, bovengemiddeld presteren, deelnemen in functie-overstijgende werkzaamheden etc. met de daarbij horende kostenbesparingen. Om een gewicht te kunnen toekennen aan de verschillende genoemde facetten in de twee kosten-batenanalyses is meer onderzoek nodig.

§ 4.5 Conclusie

In het bovenstaande is een eerste aanzet gegeven voor een alternatief begrip van de complexe menselijke aard, als tegenhanger van het mensbeeld van de *homo economicus*. De drie hierboven besproken kenmerken staan in contrast met de drie axioma's van het mensbeeld van de *homo economicus*. Betoogd is dat het inrichten van een organisatie aan de hand van deze alternatieve kenmerken de drie vormen van vervreemding, die een grote bijdrage leveren aan het ontstaan van burn-out, terugdringt. Op die manier kan een einde gemaakt worden aan de verontrustende vicieuze cirkel, waarbij de vervreemding die burn-out veroorzaakt bestreden wordt met maatregelen die die vervreemding juist vergroten.

CONCLUSIE

De mens zal beter worden als je hem laat zien hoe hij is.

- Anton Tsjechov, 1921

In deze thesis is getracht antwoord te vinden op de vraag of het ontstaan van burn-out in organisaties mede veroorzaakt wordt door de impliciete aanname aan de basis van die organisaties dat de mens een *homo economicus* is: een rationele rekenaar van kosten en baten die primair stuurt op eigenbelang. In deze thesis is geschetst hoe dit mensbeeld ontstond als ogenschijnlijk onschuldige manier om de complexe psychologische realiteit van de menselijke aard enigszins hanteerbaar te maken. Een eerste conclusie is dat deze reductie van de complexe menselijke aard tot *homo economicus* – hoe begrijpelijk ook vanuit het oogpunt van economen, psychologen, managers – geen onschuldige begripsverwarring betreft. Het anticiperen in een organisatie op een *homo economicus*, die slechts wil werken wanneer dit rationeel en bovendien in zijn eigenbelang is, resulteert in een organisatiestructuur, die zich onder andere kenmerkt door een hoge mate van fragmentatie en standaardisering en het gebruik van selectieve stimulansen als beloningen en sancties. Dit sorteert onbedoelde bijeffecten op het gebied van energie, motivatie en betrokkenheid bij werknemers. Zo worden zij verder afgebracht van de oorspronkelijke motivatie die hen ertoe bracht het werk te doen wat ze doen en groeit het gevoel slechts een nietig en vervangbaar radertje te zijn in de organisatie als geheel.

Daarnaast is gesteld dat werknemers die als *homo economicus* behandeld worden zich meer zo gaan gedragen. In plaats van in opstand te komen tegen de rationele, mechanistische inrichting van een organisatie passen mensen zich aan – dat is wat mensen doen en waar ze goed in zijn - en internaliseren zij de heersende normen. Als gevolg daarvan lopen mensen in organisaties het risico zich te gaan gedragen op een manier waarin zij zichzelf niet herkennen. Ook de interactie met anderen wordt hierdoor beïnvloed. De concurrentiestrijd die volgt uit eenieders streven naar de hoogst mogelijke winst voor zichzelf zorgt ervoor dat mensen vervreemd raken van elkaar. Een tweede conclusie op basis van deze bevindingen is dat de mismatch tussen de inrichting van organisaties en de menselijke aard kan resulteren in drie vormen van vervreemding.

Vervolgens is onderzocht hoe die vervreemding een bijdrage kan leveren aan het ontstaan van burn-out. Geschetst is dat in de verschillende vormen van vervreemding de toegang tot bepaalde basisbehoeften die werknemers in organisaties hebben, geblokkeerd is. Een derde conclusie is dat de disbalans tussen werkgerelateerde energiebronnen en taakeisen die als gevolg

van deze door vervreemding opgeworpen blokkades ontstaat, bijdraagt aan het ontwikkelen van burn-out. Een disbalans die bovendien nog eens in stand gehouden wordt door de in het mensbeeld van de *homo economicus* wortelende oplossingen die door organisaties aangedragen worden met als oogmerk burn-out te bestrijden.

Tot slot is in Hoofdstuk 4 een eerste schets gegeven van een alternatieve beschrijving van de menselijke aard aan de hand van drie kenmerken, die door het dominante mensbeeld van de *homo economicus* naar de achtergrond verdwenen zijn. Op basis van die bevindingen kan geconcludeerd worden dat een inrichting van organisaties die beter aansluit bij de even raadselachtige als rijke menselijke aard, het risico op het ontstaan van de verschillende vormen van vervreemding kan verkleinen en mogelijkheden biedt tot identificatie met het werk, het eigen handelen en de ander.

Door deze deelconclusies samen te brengen kan een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag of burn-out in organisaties mede veroorzaakt wordt door de aanname van de mens als *homo economicus* aan de basis van die organisaties. Gebaseerd op de bevindingen in deze thesis kan geconcludeerd worden dat de vervreemding die voortkomt uit de discrepantie tussen hoe mensen zijn en hoe zij in organisaties benaderd worden, bijdraagt aan het ontstaan van burn-out. Een alternatieve inrichting van een organisatie gericht op het verkleinen van die discrepantie draagt juist bij aan het terugdringen van de vervreemding en daarmee het terugdringen van burn-out.

Hoewel op veel vragen op basis van de bovenstaande bevindingen een (aanzet tot een) antwoord geformuleerd is, werpen deze antwoorden minstens zoveel nieuwe vragen op die meer onderzoek behoeven. Zo zou het interessant zijn om te kwantificeren hoe groot het aandeel van vervreemding is in het veroorzaken van burn-out. Wanneer de grootte van dat aandeel concreter is, wordt ook meer duidelijk over hoe groot de bijdrage van de vervreemdingsverkleinende maatregelen zijn in het bestrijden van burn-out in organisaties.

Daarnaast vormen de in Hoofdstuk 4 genoemde kenmerken van de veelzijdig menselijke aard slechts een eerste aanzet tot een vollediger begrip daarvan. Om beter inzicht te verkrijgen in wat mensen beweegt en hoe daar in organisaties door middel van een alternatieve inrichting op geanticipeerd kan worden, is meer onderzoek nodig.

Implicaties voor de praktijk

Wel kan geconcludeerd worden dat het onderzoek van deze thesis een eerste aanzet vormt van een interessante nieuwe invalshoek als het gaat om de oorzaak van de huidige verliezen op het

gebied van energie, motivatie en betrokkenheid bij werknemers. Aangezien het kader waarbinnen je je onderzoeksvragen formuleert ook vaak het kader vormt waarbinnen antwoorden gevonden worden, is in deze thesis een poging gedaan door middel van een alternatieve invalshoek op het ontstaan van burn-out ook alternatieve perspectieven te vinden met betrekking tot het verhelpen en voorkomen daarvan. Perspectieven waaraan behoefte lijkt te zijn in het licht van de grootschalige problematiek rondom burn-out in organisaties, die bovendien alleen maar lijkt te groeien.

Het perspectief zoals geformuleerd in deze thesis zal er hopelijk toe bijdragen dat er in organisaties een grotere bereidheid ontstaat om de complexiteit van de menselijke aard niet te reduceren, maar onder ogen te zien, om zo tot organisatiestructuren te komen die beter bij die aard aansluiten. Organisatiestructuren die zo een voedingsbodem kunnen vormen in plaats van een barrière. Op die manier kan datgene wat al in mensen aanwezig is gefaciliteerd worden in plaats van dat zij impliciet gedwongen worden zich te vormen naar iets wat ze niet zijn.

BIBLIOGRAFIE

- Appiah, A. (2017). *As if: idealization and ideals*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Arendt, H. (1968/1995). *Men in dark times*. San Diego, Calif: Harcourt, Brace & Company.
- Ayres, C. E. (1952). *The Industrial Economy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Barrett, J. L. (2012). *Born believers: the science of children's religious belief*. New York: Free Press.
- Blauner, R. (1964/1977). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago u.a: Univ. of Chicago Press.
- Borremans, M. (2006). *Thermodynamica voor ingenieurs*. Tiel: LannooCampus.
- Boyle, P. A., Barnes, L. L., Buchman, A. S., & Bennett, D. A. (2009). Purpose in Life Is Associated With Mortality Among Community-Dwelling Older Persons: *Psychosomatic Medicine*, 71(5), 574–579. <https://doi.org/10.1097/PSY.0b013e3181a5a7c0>
- Bregman, R. (2016, 29 augustus). Waarom de baas van Buurtzorg de baas van Nederland zou moeten zijn. *De Correspondent*. Retrieved from <https://decorrespondent.nl/5147/waarom-de-baas-van-buurtzorg-de-baas-van-nederland-zou-moeten-zijn/408984166283-a5920013>
- Brehm, J. W. (1980). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Pr.
- Buber, M. (1923/2011). *Ik en jij*. Utrecht: Bijleveld.
- Buurtzorg. (2019). Organisatie. Retrieved from <https://www.buurtzorgnederland.com/organisatie/>
- Cacioppo, J. T., & Hawkey, L. C. (2009). Perceived social isolation and cognition. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(10), 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.06.005>
- Cacioppo, S., Capitanio, J. P., & Cacioppo, J. T. (2014). Toward a neurology of loneliness. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1464–1504. <https://doi.org/10.1037/a0037618>
- Caruso, S. (2014). Homo oeconomicus: a false Redeemer. In M. Poettinger & P. Roggi (Eds.), *Facts and Thought in the History of Economics. Selected papers from the 12th AISPE Conference* (pp. 3-32). Milaan: FrancoAngeli Editore.
- CBS. (2015, 13 maart). 14 procent hogere prestatiebeloningen in 2013. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/11/14-procent-hogere-prestatiebeloningen-in-2013>
- CBS. (2018a, 14 februari). Jonge vrouwen relatief vaak vermoeid door werk. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/jonge-vrouwen-relatief-vaak-vermoeid-door-werk>
- CBS. (2018b). Werkenden. Retrieved from [https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard arbeidsmarkt/werkenden](https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden)

- CBS. (2019, 14 mei). Werkzame beroepsbevolking; arbeidsduur. Retrieved from <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82647NED/table?ts=155637985693>
- Chen, X.-P., Pillutla, M. M., & Xin Yao. (2009). Unintended Consequences of Cooperation Inducing and Maintaining Mechanisms in Public Goods Dilemmas: Sanctions and Moral Appeals. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 241–255. <https://doi.org/10.1177/1368430208098783>
- Cialdini, R. B. (1996). Social influence and the triple tumor structure of organizational dishonesty. In D. M. Messick & A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics* (pp. 44-58). New York: Russell Sage.
- Coase, R. H. (1976). Adam Smith's View of Man. *The Journal of Law and Economics*, 19(3), 529–546. <https://doi.org/10.1086/466886>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- De Visser, E. (1995, 11 november). De familie Spoor schaamt zich. *De Volkskrant*, p. 9.
- De Waal, F. (2010). *Een tijd voor empathie wat de natuur ons leert over een betere samenleving*. Amsterdam: Contact.
- Doucoulagos, C. (1994). A Note on the Evolution of *Homo Economicus*. *Journal of Economic Issues*, 28(3), 877–883. <https://doi.org/10.1080/00213624.1994.11505586>
- Drayer, E. (2013). Paul Verhaeghe over identiteit. *Filosofie Magazine*. Retrieved from <https://www.filosofie.nl/nl/artikel/30332/paul-verhaeghe-over-identiteit.html?return=201903041230>
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459–478. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Folmer, H. (2007). *Waarom economen vaak miskennen*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: work, power and trust relations*. London: Faber.

- Frank, R. H., Gilovich, T., & Regan, D. T. (1993). Does Studying Economics Inhibit Cooperation? *Journal of Economic Perspectives*, 7(2), 159–171.
<https://doi.org/10.1257/jep.7.2.159>
- Frankl, V. E. (1946/2011). *Man's search for meaning*. London: Ebury Publishing.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gandesha, S. (2018). “Identifying with the aggressor”: From the authoritarian to neoliberal personality. *Constellations*, 25(1), 147–164. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12338>
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A Fine is a Price. *The Journal of Legal Studies*, 29(1), 1–17.
<https://doi.org/10.1086/468061>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hahn, F., & Hollis, M. (1979). *Philosophy and economic theory*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25–62. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2826>
- Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., & McElreath, R. (2001). In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies. *American Economic Review*, 91(2), 73–78. <https://doi.org/10.1257/aer.91.2.73>
- Hobbes, T. (1651/1997). *Leviathan: or the matter, forme and power of a commonwealth ecclesiasticall and civil*. New York: Touchstone.
- Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Janssen, B., De Vroome, E. M. M., Janssen, B. J. M., Pleijers, A. J. S. F., Ramaekers, M. M. M. J., & Van den Bossche, S. N. J. (2019). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2018. Methodologie en globale resultaten. Retrieved from <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/15/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2018>
- Irwin, K., Mulder, L., & Simpson, B. (2014). The Detrimental Effects of Sanctions on Intragroup Trust: Comparing Punishments and Rewards. *Social Psychology Quarterly*, 77(3), 253–272.
<https://doi.org/10.1177/0190272513518803>
- Jevons, W. S. (1871/2013). *The theory of political economy*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kahneman, D. (2013). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.

- Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008). The Spreading of Disorder. *Science*, 322(5908), 1681–1685. <https://doi.org/10.1126/science.1161405>
- Kreling, T. (2016, 10 september). Jacht op bonus nekt ook Wells Fargo. *De Volkskrant*, p. 3.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7. ed., international ed). New York: McGraw-Hill.
- Marx, K. (1932/2007). *Economic and philosophic manuscripts of 1844* (Dover ed). Mineola, N.Y: Dover Publications.
- Marx, K., & Engels, F. (1968). *Karl Marx and Frederick Engels: selected works*. London: Lawrence and Wishart.
- Mill, J. S. (1836). On the Definition of Political Economy. In J. M. Robson (Ed.), *Collected Works of John Stuart Mill: Essays on Economics and Society* (Vols. 4–5). Toronto: University of Toronto Press.
- Molinsky, A. L., Grant, A. M., & Margolis, J. D. (2012). The bedside manner of homo economicus: How and why priming an economic schema reduces compassion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.001>
- Monbiot, G. (2017). *Out of the wreckage: a new politics for an age of crisis*. London; New York: Verso.
- Morgan, M. S. (2012). *The World in the Model. How Economists Work and Think*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moser, G., & Corroyer, D. (2001). Politeness in the Urban Environment: Is City Life Still Synonymous with Civility? *Environment and Behavior*, 33(5), 611–625. <https://doi.org/10.1177/00139160121973151>
- Mulder, L. B., Van Dijk, E., De Cremer, D., & Wilke, H. A. M. (2006). Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 147–162. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.03.002>
- Ng, I. C. L., & Tseng, L.-M. (2008). Learning to be Sociable: The Evolution of Homo Economicus. *American Journal of Economics and Sociology*, 67(2), 265–286. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.2008.00570.x>
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2012). *Work engagement, burn-out, and alienation: linking new and old concepts of positive and negative work experiences*. Presented at the BAM 2012 Management Research Revisited: Prospects for theory and practice, Cardiff, South Wales.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1995). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. London: HarperCollinsBusiness.
- Qbuzz U-OV. (2017). Duurzaam rijden. Retrieved from <https://www.duurzaam-ov.nl>

- Raworth, K. (2018). *Donuteconomie in zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Reed, E. (1996). *The necessity of experience*. New Haven: Yale University Press.
- Ricard, M., & Xuan Thuan, T. (2004). *The Quantum and the Lotus. A Journey to the Frontiers Where Science and Buddhism Meet*. New York: Three Rivers Press.
- Ricoeur, P. (1990/2008). *Time and narrative. Vol. 3*. Chicago: Univ. of Chicago Pr.
- Robbins, L. (1932/1972). *An essay on the nature and significance of economic science*. London: Macmillan.
- Rosenberg, A. (2012). *Philosophy of social science* (4th ed). Boulder, CO: Westview Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Sartre, J.-P. (1943/2003). *Het zijn en het niet: proeve van een fenomenologische ontologie*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Sartre, J.-P. (1946/1995). *Anti-Semite and Jew*. New York: Schocken Books : distributed by Pantheon Books.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schwartz, B. (2014). Barry Schwartz: The way we think about work is broken [Video file]. Retrieved from https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_way_we_think_about_work_is_broken?language=en
- Scott, J. (2000). Rational Choice Theory. In G. Browning, A. Halcli, & Webster F. (Eds.), *Understanding Contemporary Society: Theories of the Present* (pp. 126–138). London: SAGE Publications.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159–2173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
- Sen, A. (1987). *On ethics and economics*. Oxford, UK ; New York, NY, USA: B. Blackwell.

- Sennett, R. (2004). *Respect in a world of inequality*. New York: W.W. Norton.
- Silberstein, L. J. (1989). *Martin Buber's social and religious thought: alienation and the quest for meaning*. New York: New York University Press.
- Simon, H. A. (1957/1987). *Models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Garland Pub.
- Simon, L., Arndt, J., Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1998). Terror management and meaning: Evidence that the opportunity to defend the worldview in response to mortality salience increases the meaningfulness of life in the mildly depressed. *Journal of Personality, 66*(3), 359-382. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6494.00016>
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations: an inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Ware, Hertfordshire: Wordsworth.
- Smith, A. (1976). *The Glasgow edition of the works and correspondence of Adam Smith*. Oxford : New York: Clarendon Press ; Oxford University Press.
- Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (1998). The Construction of Meaning from Life Events: Empirical Studies of Personal Narratives. In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The Human Quest for Meaning. A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications* (pp. 143-161). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Steenhuis, P. H. (2016, 19 maart). Zin, zin, zin en zin in werk. *Trouw*. Retrieved from <https://www.trouw.nl/home/zin-zin-zin-en-zin-in-werk~a9d479f5/>
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology, 53*(1), 80–93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Steger, M. F., Mann, J. R., Michels, P., & Cooper, T. C. (2009). Meaning in life, anxiety, depression, and general health among smoking cessation patients. *Journal of Psychosomatic Research, 67*(4), 353–358. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2009.02.006>
- Steger, M. F., Oishi, S., & Kesebir, S. (2011). Is a life without meaning satisfying? The moderating role of the search for meaning in satisfaction with life judgments. *The Journal of Positive Psychology, 6*(3), 173–180. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.569171>
- Steger, M. F., Shin, J. Y., Shim, Y., & Fitch-Martin, A. (2013). Is meaning in life a flagship indicator of well-being? In A. S. Waterman (Red.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia*. (pp. 159–182). <https://doi.org/10.1037/14092-009>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.

- Taylor, C. (1992). *The ethics of authenticity*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Bellingham, WA: Enna Products Corp.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 684. <https://doi.org/10.2307/2667052>
- Thaler, R. H. (2016). *Misbehaving: the making of behavioural economics*. London: Penguin Books.
- TNO. (2014). Werkstress, Burn-out & Verzuim in cijfers. Retrieved from https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=00351&att_Id=4911
- TNO. (2017, 13 november). Steeds meer werkgevers pakken stress op de werkvloer aan. Retrieved from <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/nieuwsbericht-week-van-de-werkstress>
- TNO. (2019, 31 januari). Arbobalans 2018. Retrieved from <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/1/arbobalans-2018-psychosociale-arbeidsbelasting-en-burn-out-klachten-blijven-toenemen/>
- Tsjechov, A. (1921). *Note-Book of Anton Chekhov*. New York: B. W. Huebsch.
- Urbina, D. A., & Ruiz-Villaverde, A. (2019). A Critical Review of *Homo Economicus* from Five Approaches. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63–93. <https://doi.org/10.1111/ajes.12258>
- USG Professionals. (2015). Fragmentatie van de arbeidsmarkt. Retrieved from https://www.workingprogress.nu/images/pdf/USG_Professionals_WP_arbeidsmarktfrac_spreads.pdf
- Vaihinger, H. (1911/2015). *The philosophy of 'as if': a system of the theoretical, practical and religious fictions of mankind*. Scotts Valley California: Createspace Independent Publishing Platform.
- Valtorta, N. K., Kanaan, M., Gilbody, S., Ronzi, S., & Hanratty, B. (2016). Loneliness and social isolation as risk factors for coronary heart disease and stroke: systematic review and meta-analysis of longitudinal observational studies. *Heart*, 102(13), 1009–1016. <https://doi.org/10.1136/heartjnl-2015-308790>
- Van den Berg, J. (2013). Ziek is ziek, verzuim is een keuze! Retrieved from <http://vandenbergrtraining.nl/wp-content/uploads/2013/10/Ziek-is-ziek-verzuim-is-een-keuzeRendement.pdf>
- Van den Brink, P. (2018, 23 maart). Carinova wil dat zieke werknemer werk inhaalt. *De Stentor*, p. 3.
- Van den Broek, H., & Morssinkhof, H. (2018). *Bij Stork*. Zwolle: WBOOKS.

- Van Hoorn, J., Nap, J., Riks, E., Terpstra, J., & Witman, Y. (2018). Een goed protocol is een handreiking die te denken geeft. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 80(2), 22-27.
- Van Veen-Dirks, P. (2012, 18 oktober). Prestatiebeloning in het onderwijs? Doe maar niet! Retrieved from <https://www.socialevraagstukken.nl/prestatiebeloning-in-het-onderwijs-doe-maar-niet/>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2018). Facilitating interns' performance: The role of job resources, basic need satisfaction and work engagement. *Career Development International*, 23(4), 382–396. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2017-0237>
- Verbrugge, A. (2005). Geschonden beroepseer. In G. van den Brink, T. Jansen, & D. Pessers (Eds.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 108-123). Amsterdam: Boom.
- Verhaeghe, P. (2016). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verhaeghe, P. (2018, 9 maart). Hoe deze maatschappij eenzame individuen creëert. *Brainwash*. Retrieved from <https://www.brainwash.nl/bijdrage/hoe-deze-maatschappij-eenzame-individuen-creert>
- Vooren, I. & Koch, M. (2017). *Zin kun je maken: processen van zingeving begeleiden*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Wester, J. (2017, 20 juni). Kosten van burn-out bedragen 60.000 euro. *NRC Handelsblad*, p. 6.
- Wohlwill, J. F. (1970). The emerging discipline of environmental psychology. *American Psychologist*, 25(4), 303–312. <https://doi.org/10.1037/h0029448>
- Zilveren Kruis. (2019). Wat leren werknemers en werkgevers van burn-out? [Infographic] Retrieved from <https://www.zilverenkruis.nl/zakelijk/Paginas/infographic-overzicht.aspx>