

Tijdsdruk en burn-out 3

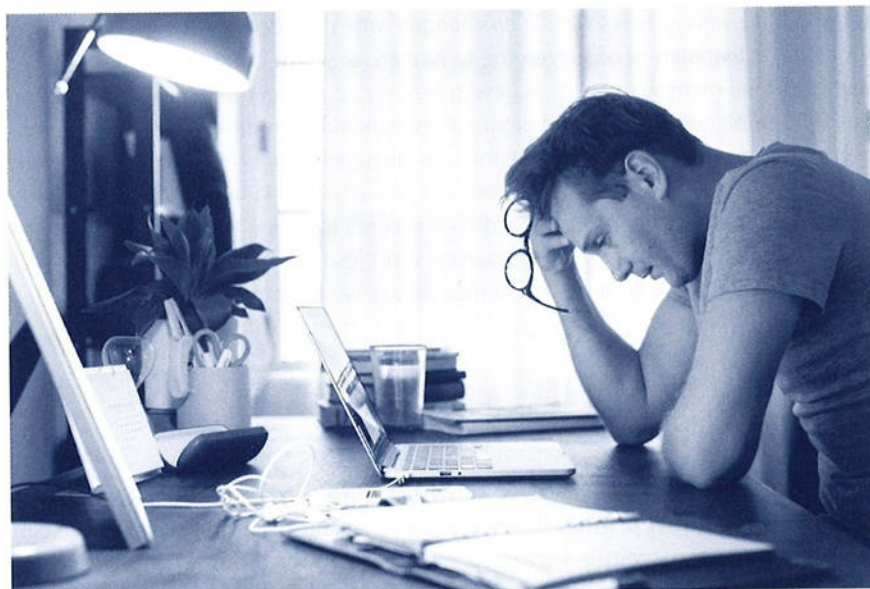
De wereld lijkt steeds sneller te gaan, evenals de hoeveelheid zaken waar we ons mee bezighouden: werk, relaties, familie en vrienden, vrije tijd, social media. Niet alleen lijkt het aantal activiteiten in ons leven toe te nemen, er wordt ook steeds meer van ons gevraagd. Veel mensen ervaren als gevolg hiervan op allerlei momenten in hun leven tijdsdruk, en binnen bedrijven en organisaties werkdruk. Een gevolg van die toegenomen tijds- en werkdruk kan zijn dat mensen bezwijken onder de hoeveelheid werk. In dat geval krijgen mensen steeds vaker last van stress en kunnen ze zelfs langdurig uitvallen door een *burn-out*. Opvallend is de recente toename van *burn-out* bij jonge mensen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op wat tijdsdruk, werkdruk en *burn-out* precies zijn, hoe ze ontstaan en wie er het meeste last van hebben.

3.1 Wat is tijdsdruk?

Gaf je aan het begin van de 21ste eeuw het antwoord 'druk, druk, druk' op de vraag hoe het met je ging, dan werd gekscherend tegen je gezegd dat je een wel heel erg jaren-negentig-antwoord gaf. Hiermee werd dan geïmpliceerd dat drukke bezigheden niet meer van deze tijd zijn. Echter, de afgelopen jaren is het antwoord op diezelfde vraag eigenlijk steeds vaker 'druk'. Verzuchtingen zoals 'had ik maar meer tijd', 'sorry, ik moet een deadline halen' of 'er zitten maar 24 uur in een dag', lijken alleen maar toe te nemen. Toenemende tijdsdruk in relatie tot werk is een veelgehoord verschijnsel, terwijl we aan de andere kant steeds meer tijd hebben voor ontspanning. Verschillende onderzoekers constateren deze vreemde vrijetijdsparadox: aan de ene kant zijn we steeds minder gaan werken (we werken gemiddeld 31 uur per week in 2018, veel minder dan de zesdaagse werkweek tot aan de jaren zestig van de vorige eeuw) en hebben we meer vrije tijd gekregen, aan de andere kant moeten we steeds meer doen tijdens onze werktijd en voelen we ons voortdurend opgejaagd. Dit roept twee vragen op: wat is tijdsdruk precies en hoe zit deze paradox – hoge tijdsdruk versus meer vrije tijd – in elkaar?

Tijdsdruk is het gevoel tijd tekort te komen voor alle activiteiten die je wilt ontplooiën. Vooral in de studie- en werkomgeving wordt vaak tijdsdruk ervaren. In de werkomgeving wordt tijdsdruk meestal werkdruk genoemd, denk hierbij aan veel en hard moeten werken door een toename van werkzaamheden binnen een vaste tijdseenheid. Tijdsdruk is dus een tekort aan tijd voor de gegeven werkzaamheden, terwijl werkdruk een toename aan werk is binnen een gege-

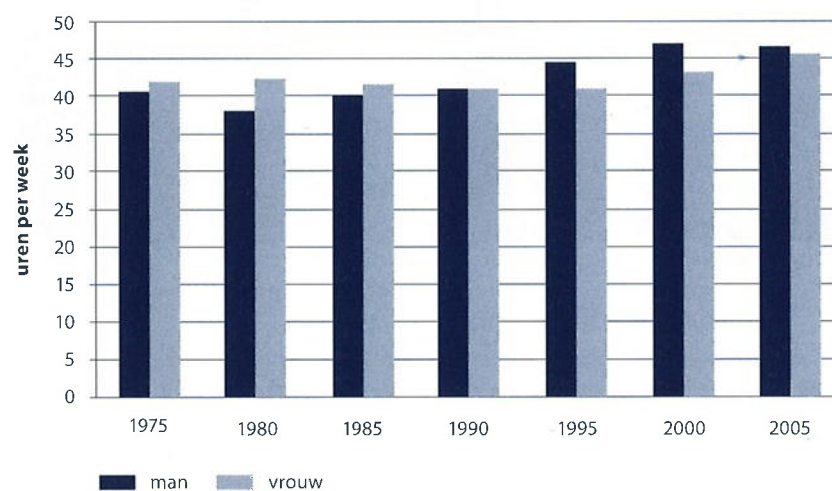
ven tijdspanne. In de praktijk lopen deze begrippen vaak door elkaar en, zoals gezegd, in de werkomgeving wordt meestal het begrip werkdruk gebruikt. In het eerste deel van dit hoofdstuk zullen we ingaan op de ontwikkeling en ervaring van tijdsdruk in onze samenleving. Het gevolg van toenemende tijdsdruk kan zijn dat werknemers gestrest raken. Lang onder stress werken kan leiden tot 'opbranden' (het verschijnsel *burn-out*) en ziekteverzuim. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt uitvoerig stilgestaan bij het ontstaan en de gevolgen van burn-out.



3.2 Wie ervaart tijdsdruk?

Volgens tijdsbestedingsonderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2013) voelt een kwart van de Nederlanders zich minstens een dag in de week opgejaagd. Vooral vaders en moeders van jonge kinderen vinden hun leven erg druk, vooral omdat ze minder vrije tijd hebben dan toen ze nog geen kinderen hadden. Maar ook jongeren zonder kinderen ervaren tijdsdruk. En wat ook opvalt is dat vrouwen meer tijdsdruk ervaren dan mannen (ongeacht of ze wel of geen kinderen hebben), terwijl ze niet minder uren vrije tijd hebben dan mannen (SCP, 2016). Mogelijk is de vrijetijdsbesteding van vrouwen meer 'versnipperd' dan die van mannen, met minder ruimte om te kunnen ontspannen. Maar waar komt in algemene zin die tijdsdruk vandaan? De wereld draait natuurlijk niet sneller om haar as, alleen de hoeveelheid activiteiten die mensen vandaag de dag ontplooiën is vele malen groter dan bij de generaties hiervoor. We hebben het allemaal ook drukker gekregen, bijvoorbeeld door ons betaalde werk te combineren met zorg- en huishoudelijke taken (zie figuur 3.1).

De wereld gaat in alle opzichten sneller. Kijk maar eens naar films of televisieseries van enkele decennia geleden: erg traag. Vergelijk tv-reclames van nu met die uit de jaren zeventig: de hoeveelheid beelden en informatie in de 30 seconden dat een commercial duurt, is vandaag de dag een stuk groter. Voor muziek geldt hetzelfde: vergelijk de discomuziek uit de jaren zeventig met de dancemuziek van nu en je merkt dat het aantal 'beats per minute' (bpm) van gemiddeld 118 naar gemiddeld 127 is gegaan; meer beats in dezelfde minuut, dus sneller dansen. Voor een heleboel activiteiten blijkt dat we vandaag de dag meer doen in dezelfde tijd. We zorgen voor kinderen en/of voor onze ouders, proberen onze vrije tijd zo goed mogelijk te benutten en proberen veel dingen tegelijk te doen. Nu hoeft dit natuurlijk geen bezwaar te zijn als je goed kunt *multitasken*, want dan kun je inderdaad meerdere dingen tegelijk doen. Helaas heeft onderzoek uitgewezen dat multitasken niet bestaat, mensen doen dingen vooral achter elkaar en niet naast elkaar. En als mensen dingen tegelijkertijd doen, worden die taken minder goed uitgevoerd (Borst, 2011).



Figuur 3.1 Tijdsbesteding van mannen en vrouwen: werk, zorg en huishoudelijke taken (20-64 jaar, in uren per week, 1975-2005) (bron: Cloïn, 2012)

3.3 Tijdsdruk en verschillende levensdomeinen

Als we spreken over tijdsdruk of werkdruk, gaat het meestal over situaties op het werk. Er zijn naast werk natuurlijk nog meer momenten in je leven waarbij je te maken kunt krijgen met toenemende tijdsdruk. Een druk sociaal leven leiden, naast je werk of studie, of kinderen krijgen, zijn situaties in je privéleven die flink beslag leggen op je tijd. In deze paragraaf brengen we daarom een nader onderscheid aan tussen tijdsdruk op de arbeidsmarkt en tijdsdruk in je privéleven. Natuurlijk zijn dit geen strikt gescheiden domeinen, zeker in de

huidige tijd waarin je via laptop, tablet en smartphone continu kunt switchen tussen werk en privé, en tussen arbeid en zorg. Het laatste deel van deze paragraaf gaat dan ook over hoe mensen balanceren op de grens tussen het werk- en het privédomein: dit wordt ook wel aangeduid met de Engelse term *boundary management*.



3.3.1 Tijdsdruk op de arbeidsmarkt: werkdruk

Wanneer we het hebben over tijdsdruk op de arbeidsmarkt gaat de aandacht vaak uit naar het begrip werkdruk. Rond werkdruk bestaan veel verschillende definities. Soms gaan omschrijvingen in op het in een hoog werktempo moeten werken (Houtman et al., 2006), andere spreken over het ervaren van een disbalans tussen de werkeisen en de mogelijkheden om het werk goed uit te kunnen voeren (Wiezer et al., 2013). Soms is er sprake van een samengestelde indicator op basis van de factoren 'werksnelheid', 'hoeveelheid werk' en 'hectiek van het werk' (Bierings & Mol, 2012), of is er sprake van een factor op basis van de variabelen 'ik moet extra hard werken', 'erg snel werken' en 'heel veel werk doen' (zie bijvoorbeeld Bierings, 2017). Over het algemeen wordt (te hoge) werkdruk beschouwd als een belangrijke veroorzaker van werkstress, burn-outverschijnselen en andere gezondheidsklachten (Bierings & Mol, 2012; Wiezer et al., 2013). Op deze begrippen komen we verderop nog terug. Maar hoe staat het eigenlijk met werkdruk op de Nederlandse werkvloer? Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) brengt via de Enquête Beroepsbevolking (EBB) periodiek in kaart hoe het staat met de tijdsdruk van werkenden in Nederland (tabel 3.1). Ongeveer één op de drie werknemers ervaart snel en hard te moeten werken, en ruim 45% is van mening voortdurend heel veel werk te moeten doen.

Tabel 3.1 Werkdruk in Nederland 2014-2017, percentage werknemers (bron: CBS StatLine)

	2014	2015	2016	2017
Extra snel werken	36,5	36,2	36,1	36,5
Heel veel werk doen	45,2	45,4	45,0	45,2
Extra hard werken	30,7	30,6	30,5	30,7

Naast het CBS bestuderen ook onderzoeksinstituten zoals TNO periodiek de ontwikkelingen in werkdruk. In Nederland steeg in een eerdere periode (tussen 1977 en 1997) het werktempo bijna voortdurend (Houtman & Van den Bossche, 2010). Volgens Houtman et al. (2006) scoorde Nederland wat betreft werkdruk dan ook ver boven het Europese gemiddelde. In 2000 bijvoorbeeld rapporteerde 68% van de werkenden in Nederland minstens de helft van de werktijd in een hoog tempo te moeten werken en/of regelmatig met deadlines te worden geconfronteerd (tegen gemiddeld 60% van de werkenden in Europa). Meer recente data wijzen echter uit dat Nederland inmiddels een middenmoter is geworden als het gaat om het ervaren van werkdruk. Maar nog altijd geeft, zowel in Europa als in Nederland, een substantieel deel van de ondervraagden aan snel te moeten werken (zie Houtman & Van den Bossche, 2010). Het is opvallend dat in Nederland de werkdruk als geheel wat lijkt te stabiliseren, terwijl de autonomie in het werk lijkt af te nemen (Smulders & Van den Bossche, 2016). Autonomie is de ruimte of vrijheid die mensen hebben om zelf beslissingen te kunnen nemen over hoe ze het werk uitvoeren, bijvoorbeeld ten aanzien van het werktempo. De afname van autonomie kan op termijn het risico op werkdruk en werkstress (weer) doen toenemen.

Wat de beroepsgroepen betreft die de meeste werkdruk rapporteren, meldt Bierings (2017) dat onder andere koks, artsen, juristen, managers in de zakelijke dienstverlening en docenten een verhoogde werkdruk rapporteren. Dit laatste is zowel in het primair als in het hoger onderwijs het geval.

Kader 3.1**'Werkdruk docent en student enorm'**

'De werkdruk onder medewerkers van de universiteit is enorm.' Dat zegt de voorzitter van de vereniging van universiteiten VSNU Pieter Duisenberg naar aanleiding van een lezersonderzoek dat NRC deze week onder docenten en studenten heeft gehouden naar de rendementsdruk aan de universiteit. 'Er zijn steeds meer studenten en er is een bekostiging die dat niet bijhoudt', zegt Duisenberg. 'Elke dag weer moet je kiezen tussen onderwijs, onderzoek en de impact daarvan. Een op de zeven aanvragen naar onderzoeksgeld wordt gehonoreerd. [...] Driekwart van de docenten die de NRC-enquête invulden, vindt dat de werkdruk de afgelopen jaren is toegenomen. Van de studenten staat naar eigen zeggen 42 procent onder druk om snel af te studeren.'

Bron: *NRC Handelsblad*, 18 januari 2018



3.3.2 Verklaringen voor werkdruk

Er zijn verschillende redenen voor het ontstaan van werkdruk. Werkdruk is op zichzelf een neutraal begrip en hoeft geen probleem te zijn, zolang het maar niet omslaat naar negatieve psychologische reacties in de vorm van werkstress, dus stressgerelateerde klachten die worden veroorzaakt door het werk. Volgens Wiezer et al. (2013) zijn de volgende drie aspecten grotendeels bepalend voor het ervaren van werkdruk:

- *werkinhoud* (zoals het werktempo, de (complexiteit van) taakeisen en het type arbeidsbelasting);
- *werkcontext* (zoals rolonduidelijkheid, organisatiecultuur/stijl van leidinggeven, procesvernieuwingen en het ervaren van baanonzekerheid);
- *regelmogelijkheden* (zoals autonomie en de sociale steun van collega's en leidinggevenden).

Vanzelfsprekend zijn individuele kenmerken (zoals persoonlijke competenties en de privésituatie) hier eveneens van invloed op. Daarnaast kan het belang van de drie factoren per sector en/of beroepsgroep natuurlijk verschillen.

Ten aanzien van persoonskenmerken zijn er verschillen in ervaren werkdruk zichtbaar. Vrouwen ervaren meer werkdruk dan mannen, evenals oudere werknemers en hoogopgeleiden. Verder neemt de werkdruk toe met het stijgen van de bedrijfsomvang en de mate van emotionele belasting in het werk. Het hebben van meer autonomie in het werk doet werkdruk afnemen. Met name zelfstandig ondernemers beschikken over relatief veel autonomie in het werk.

Cijfers laten ook zien dat zelfstandigen zonder personeel gemiddeld genomen minder werkdruk ervaren in vergelijking met andere groepen werkenden (Van der Torre & Dirven, 2016).

3.3.3 *Werkdruk op jongere leeftijd*

Ten aanzien van werkdrukverschillen in Nederland valt op dat werkenden steeds vaker al op jonge leeftijd (de leeftijdsgroepen 15 tot 25 jaar en 25 tot 35 jaar) te maken krijgen met het ervaren van werkdruk. Dit zien we bijvoorbeeld terug bij de ervaren werkdruk in de periode 2014-2016 (tabel 3.2). Eenzelfde beeld is te zien als het gaat om het toegenomen risico op burn-out onder jonge werknemers tot en met 34 jaar (SZW, 2015). Mogelijk is het verschijnsel dat de werkdruk en negatieve gezondheidseffecten voor jongere groepen werkenden toenemen mede hieruit te begrijpen. Daarnaast hebben ook jongeren, vaak werkzaam in flexibele banen, te maken met een afgenomen autonomie in het werk (Smulders & Van den Bossche, 2016) en een toename van taakeisen van werkgevers, waarbij het in snel tempo kunnen verwerken van complexe informatie aan belang wint (Bijlsma et al., 2016). Deze combinatie van ontwikkelingen treft met name jongere groepen werkenden. Hier komen we later in dit hoofdstuk op terug.

Tabel 3.2 Werkdruk in Nederland, 2014-2016, naar leeftijdsgroep, in procentuele verandering (bron: CBS StatLine)

	Extra snel werken	Heel veel werk doen	Extra hard werken
15 tot 25 jaar	+10,9	+8,4	+13,8
25 tot 35 jaar	-1,3	+0,2	+2,1
35 tot 45 jaar	-6,3	-3,7	-6,5
45 tot 55 jaar	-1,3	+1,0	-0,6
55 tot 65 jaar	-2,5	-1,7	-2,4

3.3.4 *Tijdsdruk in het privéleven*

Niet alleen op de werkplek is er een toename van tijdsdruk, ook het privéleven is drukker dan voorheen. De meeste tijd in ons leven besteden we aan slapen, ongeveer een derde van onze dag, en aan persoonlijke verzorging, waaronder eten. Daarnaast hebben in de persoonlijke levenssfeer relaties tussen mensen allerlei nieuwe vormen aangenomen, waar tegenwoordig meer tijd aan besteed wordt. Als je eenmaal een relatie hebt, is er een veelheid aan zorgtaken die tijd opslokken, zoals het huishouden, de zorg voor kinderen, of de zorg voor naasten (mantelzorg). En tot slot hebben we ook nog vrije tijd die besteed wordt aan uitgaan, social media, hobby's en/of sport.

Vergeleken met de periode voor de jaren zestig van de vorige eeuw is het traditionele huwelijk op zijn retour. Het aantal echtscheidingen steeg van 19,3% in 1975 naar 39,1% in 2016 (bron: CBS StatLine). Drie belangrijke ontwikkelingen liggen ten grondslag aan deze veranderingen rond het traditionele huwelijk. Als eerste leidde de introductie van de anticonceptiepil in 1963 ertoe dat **waardoor** vrouwen een veel grotere zeggenschap kregen over het krijgen van kinderen. Ten tweede zorgde de Algemene Bijstandswet (AWB) er vanaf 1965 voor dat vrouwen veel minder financieel afhankelijk werden van hun partner, waardoor scheiden mogelijk werd. Tot slot heeft de echtscheidingswet uit 1971 ervoor gezorgd dat partners eenvoudiger kunnen scheiden. Voorheen moest altijd – ook als beide partners het helemaal eens waren over het verbreken van de relatie – worden aangetoond voor de rechter dat een partner ontrouw was geweest.

Naast het huwelijk is **samenwonen de afgelopen decennia** steeds meer geaccepteerd, zeker toen het **mogelijk werd om een samenlevingscontract af te sluiten**. Ook **relaties tussen mensen van hetzelfde geslacht zijn steeds meer geaccepteerd**. Nederland legaliseerde als eerste land ter wereld het homohuwelijk in 2001. De afgelopen twee decennia zien we daarnaast een grote toename van het aantal alleenstaanden, lopend van een grote relatiemarkt van singles tot mensen die na een scheiding of verweduwing alleen zijn gebleven.

Kortom, er is erg veel veranderd op het gebied van relaties. Relaties tussen mensen zijn in de huidige samenleving continu onderhevig aan zogenoemde 'kritische reflectie' (Giddens, 1991): is hij of zij wel de juiste partner? Wil ik niet iets anders? Deze veranderingen, zowel demografisch als cultureel, zorgen ervoor dat relaties een voortdurend beslag op onze tijd leggen. Waarmee niet gezegd is dat men vroeger geen tijd aan elkaar besteedde, maar wel dat relaties vandaag complexer en daarmee een stuk tijdrovender zijn geworden.

3.3.5 *Zorgtaken en de 'double shift'*

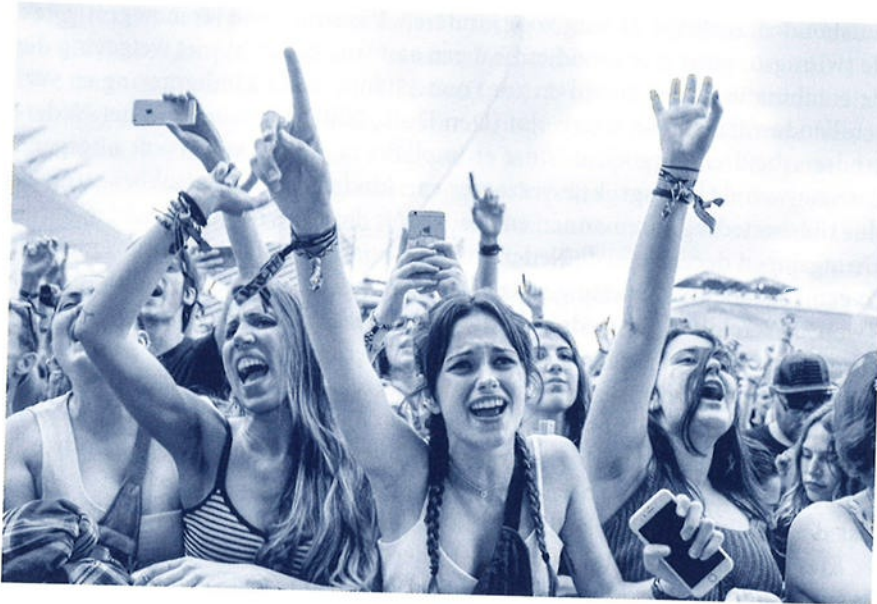
Veranderende relaties tussen mensen hebben ook hun weerslag op zorgtaken. Een veranderende samenstelling van gezinnen met kinderen is hier bijvoorbeeld debet aan. Bij co-ouderschap of bezoeksregelingen na een scheiding is het organiseren van de zorg complexer. Zorgtaken hebben ook door andere maatschappelijke veranderingen nieuwe vormen gekregen. Een belangrijk deel van de twintigste eeuw bestierden Nederlandse vrouwen het huishouden en zorgden zij voor de kinderen, terwijl mannen buitenshuis zorgden voor een gezinsinkomen. Sinds het einde van de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn vrouwen steeds meer gaan werken. Hierdoor werd de zorg voor kinderen een nieuwe uitdaging voor het gezinsleven. Hoewel cijfers van het CBS al jaren laten zien dat vrouwen steeds meer zijn gaan werken, blijken mannen niet erg ruimhartig meer zorgtaken op zich te nemen. Hochschild (1989) spreekt in dit verband over de 'double shift' die werkende vrouwen draaien; nadat de betaalde arbeid is verricht, doen de meeste vrouwen ook nog het leeuwendeel van het

huishouden, inclusief de zorg voor kinderen. Pas sinds eind jaren negentig van de twintigste eeuw is er mondjesmaat een aanvang gemaakt met wetgeving die de combinatie tussen arbeid en zorg ondersteunt, zoals kinderopvang en verschillende vormen van zorgverlof (Den Dulk, 2001). Opvallend in het Nederlandse arbeid-en-zorgbeleid is dat er impliciet nog altijd van wordt uitgegaan dat vrouwen de belangrijkste verzorger van kinderen zijn. De taakbelasting en dus tijdsbesteding van mannen en vrouwen is daarmee nog altijd scheef.

De afgelopen decennia is de Nederlandse verzorgingsstaat langzaam veranderd in een zogenoemde 'enabling state'. Dat wil zeggen dat zorgtaken die vanaf de Tweede Wereldoorlog steeds meer door de overheid werden uitgevoerd, zoals zorg voor zieken of bejaarden, weer worden teruggegeven aan de burger zelf. Dit betekent dat meer mensen naast hun werkzaamheden ook zorg dragen voor hun naasten die hulp behoeven, de zogeheten mantelzorg. De toenemende vergrijzing leidt er versneld toe dat op werkenden een extra groot beroep wordt gedaan om de zorg voor bejaarde ouders op zich te nemen. De verwachting is dat deze taak- en tijdsbelasting tot 2040 alleen maar zal toenemen (De Jong & Kooiker, 2018). Zorgtaken zijn niet alleen van inhoud veranderd, maar lijken qua tijdsbeslag ook niet af te nemen, eerder het tegenovergestelde. Dit verhoogt de tijdsdruk voor veel mensen, met name voor degenen die ook nog een (betaalde) baan hebben.

3.3.6 *Vrije tijd*

In het begin van dit hoofdstuk werd de paradox benoemd van meer werk en meer vrije tijd. De vrijetijdsbesteding van Nederlanders is behoorlijk veranderd in de afgelopen decennia. Waar je vroeger met sporten één keer per week een training had en één keer een wedstrijd, trainen de meeste sporters nu meerdere keren per week. Ook bij de meer passieve vormen van vrijetijdsbesteding zien we behoorlijke veranderingen. Televisiekijken is decennialang aangewezen als de reden voor een afname van het lezen door mensen. De afgelopen jaren leggen internet, gamen, on-demand kijken en socialmediagebruik via onder andere smartphones en tablets een nieuw beslag op onze vrije tijd. Als er activiteiten worden ontplooid, moeten ze wel nieuwe ervaringen opleveren. Van vakantie tot het bezoeken van sport- of muziek evenementen, de hedendaagse mens verwacht een vol leven met vooral hoogtepunten. Er wordt ook wel gesproken van een beleveniseconomie (Pine & Gilmore, 1999). Belangrijk hier is dat ook bij de besteding van de vrije tijd een nieuwe druk ontstaat om altijd een topervaring en toptijd te hebben. Vrije tijd kost dus niet alleen tijd, maar leidt ook tot een soort prestatiedruk om het zo leuk mogelijk te hebben. Als je hierbij bedenkt dat het aantal mogelijkheden om vrije tijd in te vullen enorm is toegenomen – vergelijk bijvoorbeeld maar eens het aantal muziekfestivals tussen april en oktober van nu met een jaar of tien of twintig terug – kan vrije tijd naast prestatiedruk ook behoorlijk wat keuzestress opleveren.



3.4 Balanceren tussen werk en privé: 'boundary management'

Boundary management is de wijze waarop mensen invulling geven aan het bewaken van de grens tussen werk en privéleven. Er kunnen verschillende aspecten aan deze grensbewaking worden onderscheiden. Allereerst zijn er mensen die in het geheel geen moeite hebben met vloeiende overgangen tussen het werk- en het privédoein. Daartegenover staan weer werknemers die een strikte scheiding aanhouden tussen werk en privé. Dit laatste wordt door de toegenomen ICT-mogelijkheden wel steeds moeilijker; met een smartphone ben je vrijwel altijd bereikbaar. Tenzij je de grens zo expliciet handhaaft, dat je in je privétijd zakelijke telefoons en e-mail afsluit en vice versa. Van werknemers, maar eigenlijk van mensen in het algemeen, wordt steeds vaker verwacht dat zij continu bereikbaar moeten en horen te zijn. Voor sommige mensen is dit de tirannie van de eeuwige bereikbaarheid.⁴ Dit kan allerlei vormen van stress opleveren, bijvoorbeeld wanneer een gezin met vakantie gaat en een van de ouders continu zijn/haar zakelijke e-mail bekijkt. Hoewel technologie veel voordelen met zich meebrengt, kan er ook zogeheten technostress ontstaan: de

⁴ Bij sommige bedrijven wordt tegenwoordig het e-mailen voor je werk in sommige bedrijven na werktijd onmogelijk gemaakt, in Duitsland geldt dit bijvoorbeeld bij BMW en Mercedes. Bij beide bedrijven hebben werknemers in het weekend en de vakantie het 'recht om onbereikbaar te zijn'. Dit recht geldt sinds 1 januari 2017 in Frankrijk voor alle werknemers. Buiten werktijd hoef je niet te reageren op werkmails. In Frankrijk is dit expliciet ingevoerd om stress en burn-out tegen te gaan.

situatie waarbij technologie steeds verder ingrijpt in de persoonlijke leefwereld van mensen, waardoor rustmomenten onder druk staan (Popma, 2012).

Ashforth en collega's (2000) staan uitvoerig stil bij de wijze waarop boundary management gestalte krijgt. In het kort stellen zij dat mensen voortdurend van rol wisselen en dat de mate waarin mensen deze rollen scherp scheiden (segmentatie) of juist vloeiend in elkaar laten overgaan (integratie), implicaties heeft voor de mate waarin mensen de overgang van de ene rol in de andere ervaren. Boundary management is op zich niets nieuws, mensen hebben altijd al te maken gehad met de overgang van de ene rol in de ene omgeving naar de andere rol in een andere omgeving, maar de moderne samenleving vraagt werknemers, als gevolg van nieuwe technologie, expliciet om boundary management. In de literatuur is er vooral aandacht gekomen voor het omgaan met *work-family*-conflicten (coping) en de *spill-over*-effecten tussen werk en privé. Voor het oplossen van het conflict dat kan optreden tussen arbeid en privé zaken, zijn twee soorten organisatiebeleid mogelijk. Je hebt beleid of maatregelen die ervoor zorgen dat de werknemer zijn privé taken kan uitbesteden (denk bijvoorbeeld aan kinderopvang, boodschappendienst en werkster). Daarnaast is er beleid dat erop gericht is om de werknemers zelf in staat te stellen om de privé taken uit te voeren door het werk zo flexibel mogelijk in te richten (Appelbaum et al., 2005).

Vanuit het perspectief van de managers is het vraagstuk van boundary management van werknemers uitermate relevant. Mogelijkheden tot flexibilisering van de arbeid zullen zij als leidinggevend moeten goedkeuren. Managers zullen hun afwegingen mede baseren op het vertrouwen dat zij al dan niet hebben in de werknemer. Een belangrijk aspect hierbij is het vertrouwen dat de werknemer de geboden flexibiliteit niet gaat misbruiken, bijvoorbeeld thuiswerken maar voornamelijk bezig zijn met privé zaken. De manager zit soms in een spagaat tussen organisatie en werknemer. Aan de ene kant dient de manager vooral te zorgen voor het behalen van de gestelde outputnormen van de organisatie, aan de andere kant is hij of zij verantwoordelijk voor het welzijn van zijn of haar werknemers. Deze twee kanten van de medaille conflicteren wel eens. Als een werknemer verlof aanvraagt om arbeid en zorg (tijdelijk) beter op elkaar te kunnen afstemmen, betekent dat voor de manager dat hij of zij met een werknemer minder toch dezelfde targets dient te halen. Het inwilligen van het verlofverzoek kan vervolgens de werkdruk bij de rest van het team doen toenemen. Naast de manager zijn collega's degenen die rechtstreeks te maken hebben met de effecten van boundary management. Zij zijn vaak de eersten die de effecten merken als er bijvoorbeeld een verschuiving richting het privé domein van een werknemer plaatsvindt: zij zullen bijvoorbeeld de taken tijdens de verlofperiode grotendeels moeten overnemen, zeker omdat structurele vervanging van werknemers met verlof lang niet altijd goed geregeld is (Peper et al., 2009).

3.5 Tussenbalans: een veeleisende samenleving en een haperende gezondheid?

De onderzoekers Breedveld en Van den Broek (2004) spreken in hun werk over de 'veeleisende samenleving'. Hierin laten zij aan de hand van trendvergelijkingen op een groot aantal gebieden zien dat de samenleving sneller en veeleisender geworden is. Dit heeft natuurlijk consequenties voor de tijdsdruk die mensen ervaren. Hoewel op het niveau van de samenleving nog veel collectieve tijdspatronen hetzelfde gebleven zijn (in het algemeen ontbijten we rond zeven uur, gaan we rond achten naar het werk, lunchen we rond half een en zitten we om zes uur aan tafel), zijn de individuele patronen behoorlijk aan het verschuiven. De 'natuurlijke' momenten van rust en herstel, na een drukke dag of werkweek, zijn verdwenen of worden nu ook meer en meer gevuld met allerlei activiteiten.

De tijdsdruk is op alle fronten toegenomen en dit heeft consequenties voor hoe we ons voelen, oftewel het heeft gevolgen voor onze gezondheid. Het gaat hier allereerst om de fysieke gezondheid. Meer werken, meer zorgen en meer doen in je vrije tijd betekent dat mensen ook vaker vermoeid raken, zeker als door toenemende activiteiten er minder ruimte is voor de noodzakelijke rust om bij te komen. Daarnaast heeft de toenemende tijdsdruk ook zijn weerslag op de mentale gesteldheid. Steeds minder tijd voor herstel en meer individueel verantwoordelijk zijn voor meer keuzes op ieder domein leidt tot meer onzekerheid en daardoor psychische belasting.

Hoewel de gezondheid op allerlei levensgebieden onder druk kan komen te staan, komt dit veelal het meest expliciet tot uiting op de werkplek. Langdurig onder hoge tijdsdruk werken kan leiden tot ziekte en verzuim. Continu blootstaan aan hoge werkdruk kan, zeker in combinatie met tijdsdruk op andere levensdomeinen, leiden tot stress bij werknemers. Stress op zijn beurt is weer het voorportaal van een burn-out: de situatie van psychische uitputting (Schaufeli, 2013). Bij een burn-out is de werknemer niet meer in staat om te werken en moet hij zich ziekmelden. Behalve dat ziekteverzuim allereerst onplezierig is voor de werknemer zelf, schaadt het ook de organisatie en de economie. In het tweede deel van dit hoofdstuk zullen we daarom nader ingaan op wat een burn-out precies is. Wat veroorzaakt een burn-out? Wie hebben er relatief het meest last van? En hoe kan het voorkomen worden?

3.6 Wat is een burn-out?

De afgelopen tijd zijn er in de media opvallend veel meldingen van burn-out bij relatief jonge werknemers en ook studenten. We spreken over een burn-out als iemand niet meer in staat is om te herstellen van de dagelijkse werkzaamheden. Taris, Houtman en Schaufeli (2013, p. 241) omschrijven burn-out als volgt:

Burn-out is een syndroom van extreme vermoeidheid (uitputting), afstand nemen van het werk (distantie) en weinig vertrouwen in het eigen kunnen (verminderde competentie), waarbij de oorzaken voor deze aspecten gelegen zijn in hetzij de werksfeer, hetzij de manier waarop werknemers omgaan met stresserende aspecten in hun werk.

Dat je van werken (extreem) moe kunt worden is niet zo gek. Er gaat een hoop energie zitten in een achturige werkdag, helemaal als je ook nog overwerkt. De mate van vermoeidheid hangt natuurlijk wel af van het soort werk dat je doet. Een fysiek zwaar beroep, zoals stratenmaker of landbouwer, zal voor meer lichamelijke vermoeidheid zorgen dan werken op een kantoor. Het is echter een misvatting om te denken dat kantoorwerk niet vermoeiend is. De hele dag met mensen communiceren kan knap vermoeiend zijn. Burn-out is ook een term die 'ontdekt' werd bij mensen met een dienstverlenend beroep, dus mensen die met andere mensen werken.

Werknemers die een burn-out hebben, zijn niet meer in staat om na een avond en nacht uitrusten de volgende werkdag weer met voldoende energie aan de slag te gaan. Burn-out kan beschouwd worden als een situatie waarin mensen eigenlijk continu een gevoel van stress ervaren, waar ze niet meer van loskomen. Het gaat dan meestal om werkstress als gevolg van hoge taakeisen op het werk die iemands capaciteiten om te herstellen te boven gaan, en waarbij er geen of onvoldoende autonomie in het werk is om hiermee om te gaan. Kortom, het lukt je niet meer om te 'ontstressen' en je bent continu gespannen en vermoeid. Burn-out is dan ook de laatste fase van een proces dat begint met toenemende vermoeidheid en stress. Heb je eenmaal een burn-out, dan is de kans groot dat je ziek thuis komt te zitten. Burn-out is vaak een langdurig proces en beslist meer dan een beetje stress omdat je iets op je werk of in je studie niet afkrijgt. Er lijkt in ons land een toename te zijn van burn-out, in elk geval is er van de zijde van de media en de wetenschap steeds meer aandacht voor. Het lijkt ook alsof mensen steeds jonger vatbaar worden voor een burn-out. Voordat we kijken wie er nu veel last hebben van burn-out, zullen we eerst stilstaan bij de verklaringen van burn-out en het onderzoek hiernaar.

Bekijk op de website '100.000 jongeren opgebrand' van Nieuwsuur over jongeren die last hebben van burn-out.



3.7 Burn-out: ontdekking en oorzaken

Psychische vermoeidheid en emotionele uitputting zijn elementen die bij ieder soort werk in elke periode van de geschiedenis kunnen voorkomen. Er is geen reden om aan te nemen dat een negentiende-eeuwse fabrieksarbeider niet opgebrand kon raken van zijn twaalfurige werkdag. Toch wordt er pas vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw gesproken over burn-out als een kenmerk van werk.

3.7.1 Ontdekking van burn-out

In de Verenigde Staten van Amerika komen twee wetenschappers rond 1975 met de term burn-out op de proppen: Freudenberger in New York en Maslach in San Francisco. In beide gevallen onderzochten deze wetenschappers extreme vermoeidheid en demotivatie bij mensen die werkten in de zorg of de hulpverlening. Dat betreft werk waarbij je continu met andere mensen te maken hebt, zoals patiënten of leerlingen. Er wordt ook wel gesproken van emotionele arbeid, waarbij deze emoties gezien worden als een integraal onderdeel van het hedendaagse werken (Hochschild, 1983).

Beroepen waarbij je veelvuldig met andere mensen in contact staat, zijn relatief nieuw. De moderne, industriële samenleving, die grofweg loopt van eind zeventiende tot eind twintigste eeuw, was bij uitstek een samenlevingstype waarbij veel arbeid werd verricht in fabrieken: productiewerk. Hier werk je wel samen met anderen, maar de focus ligt op de producten die je maakt. Dit geldt natuurlijk ook in hoge mate voor het agrarische samenlevingstype dat het grootste deel van de menselijke geschiedenis prevaleerde. Nu de industriële samenleving steeds meer is veranderd in een dienstensamenleving, zeker in Nederland waar driekwart van de beroepsbevolking in de dienstensector werkt, neemt het aantal beroepen toe waarin je dagelijks te maken krijgt met burgers, klanten of patiënten. Arbeid is wat dit betreft van karakter veranderd: van fysieke inspanning naar 'mensenwerk'.



Burn-outklachten komen meer voor bij vrouwen die manager zijn dan bij mannen met dit beroep, zo blijkt uit een onderzoek van het CBS. Bekijk de video hierover op de website.

Het ontdekken van burn-out en het daaropvolgende onderzoek richtte zich in eerste instantie dus vooral op die beroepen waar mensen met mensen werkten. Bij de problemen in dit soort werk kwamen drie zaken steeds naar voren: extreme vermoeidheid, onvoldoende afstand kunnen nemen van het werk en verminderd vertrouwen in het eigen kunnen. Belangrijk hierbij is dat burn-out, in tegenstelling tot andere psychosociale ziektebeelden zoals depressie of posttraumatische stress, volledig toe te schrijven is aan werk en/of de werkplek. Het kan hierbij gaan om hoe het werk georganiseerd is, de werksfeer, of de wijze waarop mensen reageren op spanningen of stress op het werk.

Kader 3.2

'Agressie en werkdruk putten spoedafdeling uit'

Veel medewerkers van de spoedeisende hulp lijden onder hun werk, bleek woensdag uit een onderzoek dat de Universiteit Leiden uitvoerde in opdracht van belangenbehartiger IZZ. De werkdruk is hoog en er is weinig personeel. Ruim 40 procent van de medewerkers voelt zich emotioneel uitgeput – wat neerkomt op burn-outverschijnselen. Een op de drie personeelsleden denkt eraan een andere baan te zoeken. Volgens Prins, die ook voorzitter is van de Nederlandse Vereniging Spoedeisende Hulp Verpleegkundigen, is

de toegenomen agressiviteit bij patiënten een belangrijke oorzaak van de spanning bij het personeel. Ruim 70 procent heeft er eens per maand mee te maken, blijkt uit het onderzoek.

Bron: *NRC*, 28 december 2017



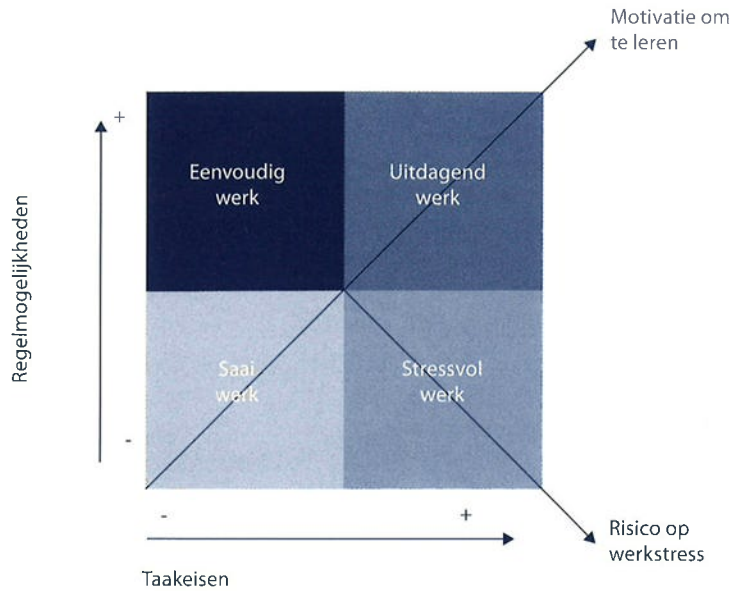
Bekijk ook de video over werkdruk in de zorgsector op de website bij dit boek.



3.7.2 Oorzaken van burn-out

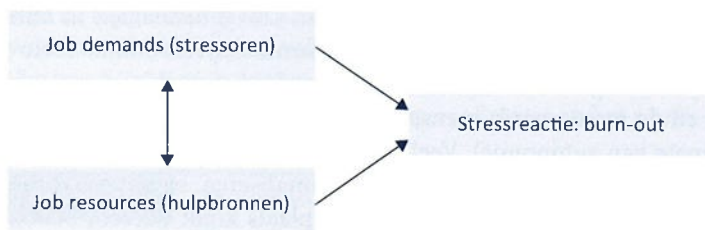
De vraag is natuurlijk: wat leidt tot een burn-out bij werknemers? Zoals uit de eerdere omschrijving van burn-out al blijkt, gaat het vaak om werkgerelateerde zaken: de aard van het werk of de werkomgeving, of de wijze waarop werknemers met spanning op het werk omgaan. Taris et al. (2013) benoemen in hun overzichtsartikel over burn-out naast werkkenmerken ook persoonlijke factoren. Bij werkkenmerken gaat het vooral om de eisen die het werk aan mensen stelt (taakeisen) en de mate waarin mensen in staat zijn hun werkzaamheden zelf te regelen (mate van autonomie). Veel organisaties proberen het meest uit hun werknemers te halen om zo hun winst te optimaliseren, soms zoveel dat de gezondheid van de werknemers op de tweede plaats komt (Green, 2006). Burchielli, Bartram en Thanacoody (2008) spreken dan ook over *greedy organisations*.

Het bekendste onderzoeksmodel naar burn-out is misschien wel dat van Karasek (1979), zie figuur 3.2. Hij stelt dat als mensen veel taken moeten verrichten en weinig mogelijkheden hebben om dit zelf te regelen, dit zal leiden tot meer stress en een lager welzijn.



Figuur 3.2 Job-Demands Control-model (JDC-model) (bron: Karasek, 1979)

Aan dit JDC-model is later nog toegevoegd de sociale steun die mensen van hun collega's, leidinggevend en/of de organisatie krijgen. Het gaat dan niet alleen meer om de taakeisen en regelmogelijkheden, maar ook om de zogeheten hulpbronnen (*resources*) die mensen kunnen inzetten om de stress van het werk te kunnen verlichten. Naast sociale steun zijn goede werkroosters of een goed salaris ook belangrijke hulpbronnen (Taris et al., 2013). Een recenter onderzoekmodel dat zowel taakeisen als hulpbronnen incorporeert, is het zogenoemde Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001). In figuur 3.3 zie je de kern van deze benadering (er is later een nog uitgebreidere versie van dit model verschenen).



Figuur 3.3 Job Demands-Resources model (JD-R-model) (bron: Demerouti et al., 2001)

Behalve naar werkkenmerken is er ook onderzoek gedaan naar de invloed van persoonlijkheidskenmerken van werknemers als voorspeller van burn-out. Het onderzoek is hier minder eenduidig, al zijn er wel verschillende aanwijzingen

dat een bepaald persoonlijkheidstype, bijvoorbeeld mensen met een neurotische aanleg, een groter risico op burn-out geeft. Dit geldt ook voor mensen die erg introvert zijn en mensen die te betrokken bij anderen en het werk zijn, maar, zoals gezegd, de resultaten van onderzoek zijn minder eenduidig dan het onderzoek naar de invloed van werkkenmerken.

Onderzoek naar burn-out verloopt meestal via zelfrapportages, dat wil zeggen dat mensen via een vragenlijst antwoord geven op vragen over de mate van emotionele belasting, de mate van distantie van het werk en het vertrouwen in eigen kunnen. Een van de meest gebruikte schalen in dit soort onderzoek is de Maslach Burn-out Inventory (MBI), ontwikkeld door een van de grondleggers van het onderzoek naar burn-out: Christine Maslach. Daarnaast wordt de daarop gebaseerde, in Nederland ontwikkelde Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS) veel gebruikt (Schaufeli & Bakker, 2007).

3.7.3 *Millennials, burn-out en de 'quarter life crisis'*

Een recente ontwikkeling is de aandacht voor de opkomst van burn-out onder 35-minners, ook wel aangeduid als de *millennials*. En zelfs bij jongere groepen zoals studenten en zelfs middelbareschoolleerlingen wordt nu meer en meer gesproken over burn-out als gevolg van het moeten voldoen aan een toenemend aantal eisen vanuit de samenleving. De toenemende keuzemogelijkheden op het gebied van werk, relaties, vrije tijd, studie enzovoort, kunnen ook leiden tot (keuze)stress en een gevoel dat je overal aan moet voldoen. Daarbij komt dat de afgelopen decennia zowel politiek als cultureel er een neoliberale wind waait, die de verantwoordelijkheid voor succes grotendeels bij het individu legt (Dekker, 2013). Dat levert natuurlijk veel positieve zelfbevestiging op als alles lukt. De keerzijde is echter dat als je ergens niet in slaagt, of iets niet helemaal lukt, het ook jouw eigen verantwoordelijkheid is. Een duidelijk voorbeeld is het huidige studiestelsel waarbij je geen studiefinanciering meer krijgt, maar je alles zelf moet lenen. Als je afstudeert en direct een goede baan vindt, is dit geen probleem, maar als je je studie niet afmaakt, zit je met een grote studieschuld en zonder diploma. Het is dan ook nog je eigen schuld, had je maar harder moeten studeren of had je maar een andere studie moeten kiezen.

Een al wat langer bekend fenomeen is de zogeheten *quarterlife crisis*, oorspronkelijk ontdekt in de Verenigde Staten, waar het jongeren betrof die rond hun vijfentwintigste voor het eerst zelf allerlei keuzes moesten maken (Robbins & Wilner, 2001). Tot dan werden alle keuzes voor school en universiteit vaak voor hen gemaakt en was het leven tijdens school of studie ook behoorlijk gestructureerd en geregeld, zonder al te veel eigen verantwoordelijkheid. In Nederland komen we dit fenomeen tegen onder de naam *het dertigersdilemma* (Wijnants, 2010). Een paar jaar aan het werk, denken over de aankoop van een huis met hypotheek en beginnen aan kinderen. Kortom een moment waarop velen zich vertwijfeld afvragen, is dit het nou? Heb ik wel de juiste keuzes gemaakt? Moet ik niet alsnog een trektocht door India maken? Beperkt een hypotheek mij niet

in mijn mogelijkheden? Wil ik eigenlijk kinderen? Wil ik überhaupt wel verder met deze partner? Vragen die ongetwijfeld ook door eerdere generaties zijn gesteld, maar in de huidige veeleisende samenleving worden ze veel pregnanter, zeker als het mislukken van (een deel van) je keuzen geheel aan jezelf wordt toegerekend. Een dergelijke mentale druk kan eveneens leiden tot voortijdig opbranden van een relatief jonge groep mensen.

Tot slot moeten we ook de rol van nieuwe technologie bij dit alles niet onderschatten. Door de opkomst van allerlei social media en digitale platforms, zoals Facebook, Instagram en Snapchat, is het steeds gemakkelijker om met je smartphone je eigen belevenissen te vergelijken met die van (succesvolle) anderen. En wanneer anderen in hun leven succesvoller zijn (of *lijken* te zijn) kan dit voor een behoorlijke druk zorgen om nog harder je best te doen. Voor filosoof Hans Schnitzler (2017) was dit de aanleiding om een boekje te schrijven over het nut van digitale 'geheelonthouding'.

Kader 3.3

'Millennial slaapt pas in de stoel van de psycholoog'

Bijna twee derde van de millennials heeft weleens op de bank van een psycholoog of coach gelegen. Een burn-out of overspannenheid door de dagelijkse stress die zij ervaren om te presteren, is hiervoor de voornaamste reden. 'Bij de psycholoog val ik tenminste in slaap.' Nog meer jongeren (75 procent) denken erover om naar een psycholoog te gaan, blijkt uit onderzoek van *Metro* onder bijna 2000 jongeren tussen de 18 en 34 jaar. Ze leggen de lat voor zichzelf te hoog of de omgeving doet dat voor hen. Ze zijn nooit tevreden met zichzelf, vinden het scheiden van werk en privé lastig en ervaren veel keuze- en prestatiestress in een wereld waarin steeds meer keuzes en prestaties worden verlangd. [...] Bijna een kwart van de geënquêteerden heeft momenteel een burnout of is overspannen. Een ander kwart vreest hier dagelijks voor en 35 procent soms.

Bron: *Metro*, 31 augustus 2017



Nieuwe technologie stelt ons in staat onafhankelijk van tijd en plaats te werken, maar zorgt er ook voor dat de werk-privébalans onder druk komt te staan. Bekijk het TNO webinar Technostress op de website bij dit boek.



3.7.4 Terugdringen of voorkomen van burn-out

De kosten van burn-out en het daaraan gerelateerde ziekteverzuim voor de Nederlandse economie worden per werknemer geschat op 60.000 euro.⁵ Dat moet worden opgebracht door werkgevers die het loon bij ziekte doorbetalen. Het is dus niet alleen voor de individuele werknemer van groot belang om te zoeken naar oplossingen voor en preventieve maatregelen tegen burn-out, ook voor publieke en private organisaties in Nederland kan dit veel opleveren. Effectief ingrijpen bestaat uit veel meer dan alleen het terugdringen van ziekteverzuim. Zoals we in dit hoofdstuk hebben laten zien zijn werkdruk en werkstress voorlopers van burn-out en ziekteverzuim. Het meeste baat hebben werknemers en dus ook arbeidsorganisaties waarvoor zij werken als er gekeken wordt naar hoe een te hoge werkdruk aangepakt kan worden, om zo stress en uiteindelijk ook burn-out voor te zijn. In algemene zin valt dan bijvoorbeeld te denken aan zaken als het geven van voldoende autonomie in het werk, ondersteuning door leidinggevenden en/of collega's en het aanbieden van voldoende herstelmogelijkheden op de werkplek.

Wil je weten hoe het zit met jouw werkstress? Doe de test op de website bij dit boek.



3.8 Een drukke toekomst?

De ervaren tijds- en werkdruk zijn in de afgelopen decennia toegenomen. Een belangrijke vraag is of deze trend zal doorzetten. In 2004 spraken de onderzoekers Breedveld en Van den Broek al over een veeleisende samenleving en de afgelopen jaren lijken de eisen aan mensen niet te zijn afgenomen. Tijdsdruk is ook gerelateerd aan het proces van globalisering (zie hoofdstuk 4) en het lijkt dan ook niet waarschijnlijk dat het probleem van een steeds maar toenemende tijdsdruk alleen in nationaal verband kan worden aangepakt.

Er zijn voldoende redenen om goed na te denken over slimme manieren om de ervaren tijds- en werkdruk het hoofd te bieden. Allereerst gaat het natuurlijk om de gezondheid van mensen; als je onder een toenemende druk prestaties moet leveren, wordt het steeds lastiger om tijd vrij te maken om hiervan

⁵ Zie het artikel: *NRC checkt: 'Kosten van burn-out bedragen 60.000 euro'*. Op 1 september 2018 ontleend aan <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/19/kosten-van-burn-out-bedragen-60000-euro-11172164-a1563696>.

te herstellen. Daarnaast lijkt er nu een generatie op te groeien die al vanaf de schooltijd te maken krijgt met tijds- en werkdruk die in sommige gevallen tot uitval of zelfs burn-out leiden. Tijdsdruk en werkdruk zijn geen individuele problemen, maar problemen waar we als samenleving verantwoordelijk voor zijn. Het voorkomen van burn-out voorkomt veel menselijk leed en het scheelt de samenleving bovendien enorm veel geld.



Hoe word je een minder gestreste werknemer? In een college van de Universiteit van Nederland wordt uitgebreid ingegaan op deze vraag door een neuropsycholoog en een arbeids- en organisatiepsycholoog. Een link naar dit college vind je op de website bij dit boek.

Maak nu de oefentoets op de website om je kennis van dit hoofdstuk te testen. Je vindt hier ook de video's en een begrippentrainer.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family: A comparative perspective. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P.S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 52-73). Oxford: Oxford University Press.
- Ashforth, B., Kreiner, G. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3): 472-491.
- Bierings, H. & Mol, M. (2012). *Burn-out: de rol van werk en zorg*. Sociaaleconomische trends, 4^e kwartaal 2012. Op 1 september 2018 ontleend aan <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2013/04/2012-k4-v4-p26-art.pdf>.
- Bierings, H. (2017). *Beroep en werkdruk in Nederland*. Den Haag: CBS.
- Bijlsma, N., Dijkman, S., Fouarge, D. & Nelen, A. (2016). Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 1996-2012. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(2): 106-123.
- Borst, J. (2011). *The Problem State Bottleneck. Modeling the behavioral and neural signatures of a cognitive bottleneck in human multitasking*. Enschede: Gildeprint.
- Breedveld, K. & Broek, A. van den (2004). *De veeleisende samenleving. De sociaal-culturele context van psychische vermoeidheid* (tweede herziene druk). Den Haag: SCP.
- Burchielli, R., Bartram, T. & Thanacoody, R. (2008). Work-family balance or greedy organizations? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 63(1): 108-133.
- CBS (2017). *Sociaal Economische Trends, April 2017*. Den Haag: CBS.
- Cloin, M. (2012). Drukke baasjes. *Idee 4*: 5-9.
- Dekker, F. (2013). *Bankzitten. Jeugdwerkloosheid in Nederland*. Den Haag: Boom.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burn-out. *Journal of Applied Psychology*, 86: 499-512.
- Dulk, L. den (2001). *Work-Family arrangements in organisations: a cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Rotterdam: Rozenberg Publishers.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Green, F. (2006). *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton: Princeton University Press.

- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Houtman, I., Smulders, P. & Berg, R. van den (2006). Werkdruk in Europa: omvang, ontwikkelingen en verklaringen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1): 7-21.
- Houtman, I. & Bossche, S. van den (2010). Trends in de kwaliteit van de arbeid in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(4): 432-450.
- Jong, A. de & Kooiker, S. (2018). *Regionale ontwikkelingen in het aantal potentiële helpers van oudere ouderen tussen 1975-2040*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2): 285-308.
- Peper, A., Dulk, L. den & Doorne-Huisjes, A. van (2009). Work-family policies in a contradictory culture: a Dutch financial sector corporation. In S. Lewis, J. Brannen & A. Nilssen (Eds.), *Work, families and organisations in transition. European perspectives* (pp. 113-128). Bristol: Policy Press.
- Pine, B. & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Popma, J. (2012). *Techno-stress*. Amsterdam: Hugo Sinzheimer Instituut.
- RIVM (2018). *Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018. Een Gezond Vooruitzicht*. Bilthoven: RIVM.
- Robbins, A. & Wilner, A. (2001). *Quarter-life crisis. The unique challenges of life in your twenties*. New York: Penguin Random House.
- Schaufeli, W. (2013). Burn-out: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3): 241-257.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schnitzler, H. (2017). *Kleine filosofie van de digitale onthouding*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- SCP (2013). *Met het oog op de tijd. Een blik op de tijdsbesteding van Nederlanders*. Den Haag: SCP.
- SCP (2016). *Lekker vrij!?* Den Haag: SCP.
- Smulders, P. & Houtman, I. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(1): 90-106.
- Smulders, P. & Bossche, S. van den (2016). Neergaande trend in de kwaliteit van de arbeid. *ESB*, 101(4742): 654-657.
- SZW (2015). Jongeren en werkstress. Op 1 september 2018 ontleend aan www.duurzameinzetbaarheid.nl.
- Taris, T., Houtman, I. & Schaufeli, W. (2013). Burn-out: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, (29)3: 241-257.
- Torre, van der, W. & Dirven, H. (2016). Duurzame inzetbaarheid van zelfstandig ondernemers zonder personeel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3): 240-247.
- Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J. & Roozeboom, M. (2013). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.
- Wijnants, N. (2010). *Het dertigersdilemma. De belangrijkste loopbaan- en levensvragen van twintigers en dertigers*. Amsterdam: Bert Bakker.