

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Een kwalitatief onderzoek naar psychosociale risico's op het werk: burn-out

Promotor :
dr. Hannelore ROOS

Nathalie Mentens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Een kwalitatief onderzoek naar psychosociale risico's op
het werk: burn-out

Promotor :
dr. Hannelore ROOS

Nathalie Mentens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Met het oog op het behalen van mijn masterdiploma Toegepaste Economische Wetenschappen, met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, schreef ik dit thesisonderzoek. Om deze thesis tot een goed eind te brengen heb ik beroep kunnen doen op enkele personen die mij hebben bijgestaan. Via deze weg wil ik hen dan ook graag mijn dank betuigen.

Als eerste wil ik mijn promotor dr. Hannelore Roos en copromotor Wendy Gettemans bedanken voor hun leerrijke feedback en begeleiding gedurende het academiejaar. Zij hebben telkens op alle vragen geantwoord en mij in de juiste richting gestuurd wanneer ik zelf de weg kwijt was.

Daarnaast wil ook graag mijn ouders bedanken. Niet alleen voor de steun en begeleiding tijdens het schrijven van deze thesis, maar doorheen al mijn studiejaren aan de Universiteit van Hasselt. Zonder hun onvoorwaardelijke steun en fierheid had ik mijn universitaire studies niet kunnen afmaken.

Tot slot wil ik ook alle respondenten bedanken voor het beantwoorden van de niet altijd eenvoudige vragen. Ondanks het gevoelige onderwerp waren zij toch bereid om zichzelf bloot te geven, waardoor ik erg realistische conclusies heb kunnen trekken.

Nathalie Mentens

Diepenbeek, mei 2017

Samenvatting

Maar liefst 25% van de Belgen worstelt met mentale en fysieke spanningsklachten. In sommige gevallen leiden deze spanningsklachten tot een burn-out (Securex, 2015). Vandaag de dag is burn-out een erg gekend fenomeen aangezien maar liefst 10% van de Belgische bevolking er op dit moment mee kampt en dat cijfer blijft toenemen (Securex, 2015). Ook de minister van Volksgezondheid, Maggie De Block, heeft haar schouders onder het probleem gezet en is volop bezig met het erkennen van burn-out als arbeidsgerelateerde ziekte (Declerck, 2016, 4 juni).

Volgens geïnterviewde experts is emotionele uitputting de belangrijkste en meest gekende component van burn-out. Om deze emotionele uitputting aan te pakken, is het belangrijk om de oorzaken hiervan te achterhalen. De vraag is dan hoe deze emotionele uitputting tot stand komt. In dit thesisonderzoek naar burn-out wordt er gefocust op een mogelijke oorzaak van deze uitputting: *emotional labour*. Het aanpassen of onderdrukken van emoties in functie van de job zou een voorname, maar vooral ongekende aanleiding van burn-out zijn. Door een onderzoek naar *emotional labour* en de gevolgen ervan op het welzijn voor werknemers zouden burn-outs beter aangepakt kunnen worden. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

"Hoe manifesteert emotional labour zich op de werkvloer van burn-outgevoelige sectoren?"

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag werd er een kwalitatief onderzoek gedaan naar *emotional labour*. Dit onderzoek bestond uit een literatuurstudie en een empirische studie op basis van semigestructureerde interviews. Enerzijds werden er een drietal interviews over burn-out en *emotional labour* afgenomen bij experts en anderzijds werden werknemers uit verschillende sectoren bevraagd over hun emotionele ervaringen op de werkvloer.

Er werden drie sectoren gekozen waarmee een vergelijkende studie gedaan kan worden. Alle drie de sectoren hebben een hoog percentage aan burn-out. Een eerste sector die onderzocht is, is de gezondheidssector. Verpleegkundigen staan volgens een geïnterviewde expert op nummer 1 wat betreft de kans op een burn-out. De tweede onderzochte sector neemt volgens de expert de derde plaats in, namelijk het onderwijs. Tot slot zijn er de callcenters, meer bepaald de call agents, die de vierde plaats innemen en ook onderzocht werden in dit onderzoek.

Deze drie sectoren werden geanalyseerd aan de hand van drie deelvragen. Deze deelvragen hadden betrekking op hoe *emotional labour* zich voordoet in de verschillende sectoren, welke gevolgen de werknemers ervaren door aan emotionele arbeid te doen en tot slot wat voor beleid werkgevers hanteren om hun werknemers te ondersteunen in de emotionele vereisten van hun job.

Wat de *emotional labour* in het algemeen betreft, werden er niet vele verschillen vastgesteld tussen de verschillende sectoren. Wanneer het omschreven wordt als het aanpassen en onderdrukken van emoties in functie van de job, is dat ook wat het inhoudt en waar het op neer komt als respondenten voorbeelden geven. Hoewel het bij callcenters iets oppervlakkiger is, halen ook zij, net als werknemers uit de zorgsector en het onderwijs, voldoening uit de emotionele

betrokkenheid bij hun job. Het belangrijkste onderscheid tussen de callcenters en de andere twee sectoren is dan ook niet het voice-to-voice contact, maar de minder hechte relatie met de klant.

De gevolgen van *emotional labour* verschillen in theorie met de resultaten uit de praktijk. Hoewel ze theoretisch een grote impact hebben op het welzijn van werknemers, geeft de meerderheid van de respondenten aan dat *emotional labour* voor hen geen belasting vormt. Respondenten ervaren uiteraard gevolgen van *emotional labour* en beamen ook dat het niet altijd gemakkelijk is om je eigen emoties aan de kant te schuiven, maar beseffen erg goed dat dat een onderdeel van de job is, en hebben zich er genoeg op voorbereid om ermee te kunnen omgaan. Toch wordt er aangegeven dat enige begeleiding van die emotionele vereisten van een job wenselijk is en bevorderlijk zou kunnen zijn voor het welzijn van werknemers

Die begeleiding heeft betrekking op de derde en laatste deelvraag. Hierin wordt onderzocht wat de rol van de preventieadviseur is in de organisatie en wat er gedaan wordt om werknemers te begeleiden in de emotionele vereisten van hun job. In de literatuurstudie rond het beleid wordt er reeds aangegeven dat er nog werk is met betrekking tot de ondersteuning van werknemers, zeker op gebied van emoties. Die vaststelling wordt ook in de empirie duidelijk bevestigd. Ondanks het feit dat *emotional labour* niet voor de gevolgen zorgt in de mate dat verwacht werd door de literatuur, geven respondenten toch aan dat ze meer begeleiding wensen. Ze willen meer begrip voor hun emoties en de invloed die deze kunnen hebben op hun werksituatie.

Emotional labour heeft ongetwijfeld invloed op mensen. Door begrip te tonen voor en te luisteren naar werknemers, die kampen met eender welk probleem, kunnen vele burn-outs vermeden worden. Werknemers voelen zich vaak niet begrepen, of hebben het gevoel dat ze er alleen voor staan en gaan dan tot het uiterste om doelen te bereiken en dat kan negatieve gevolgen hebben.

De werkdruk wordt alsmaar hoger en dat ervaren ook de respondenten. Het zijn niet alleen de emoties die belastend kunnen zijn, ook het niet voldoende kunnen uitdrukken van emoties door verhinderende factoren wordt door de respondenten vermeld als belastend. Voor de gezondheidssector is die verhinderende factor de administratie, die zorgverleners belet van zich te concentreren op de essentie, namelijk zorg bieden. Datzelfde probleem is aanwezig in het onderwijs: leerkrachten moeten enorm veel papierwerk verrichten, maar ook interessante lessen geven én dan nog eens opboksen tegen een maatschappelijke overtuiging dat ze maar 20 uren in de week werken, wat duidelijk niet het geval is. Tot slot zijn er de callcenters, die als robots hun targets moeten halen en daar zo weinig mogelijk emotie bij mogen tonen.

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat er meer aandacht moet besteed worden aan het welzijn van de werknemers. Alleen al door ruimte te creëren in de werkomgeving kan er open gecommuniceerd worden. Op die manier kunnen werknemers terecht met hun problemen, wat de aard daarvan ook is, en kan er op tijd aan de alarmbel getrokken worden. Los van de mogelijke problemen op de werkvloer zijn emoties een essentieel aspect in alle drie de onderzochte sectoren. Die emoties bespreekbaar maken is een eerste belangrijke stap in de goede richting.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	I
Samenvatting.....	III
Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1. Inleiding.....	3
1.1. Probleemstelling.....	3
1.2. Onderzoeksvragen.....	7
1.2.1. Centrale onderzoeksvraag.....	7
1.2.2. Deelvragen.....	7
1.3. Methodologie	9
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie	11
2. Literatuurstudie.....	13
2.1. Burn-out in een wettelijk kader	13
2.1.1. De welzijnswet.....	13
2.1.2. Burn-out als arbeidsgerelateerde ziekte	15
2.2. Emotional labour	17
2.2.1. De gezondheidssector	21
2.2.2. Het onderwijs	25
2.2.3. De callcenters	29
2.3. Samenvattende tabel	33
Hoofdstuk 3: Empirisch Onderzoek	35
3. Empirisch onderzoek	37
3.1. Burn-out en <i>emotional labour</i> : expert interviews.....	37
3.1.1. Burn-out in context	37
3.1.2. De evolutie van burn-out	38
3.1.3. De invloed van de wetgeving	38
3.1.4. Emotional labour en burn-out.....	39
3.1.5. Beleid van organisaties.....	40
3.2. Emotional labour in de gezondheidssector, het onderwijs en callcenters	43
3.2.1. De gezondheidssector	43

3.2.2. Het onderwijs	47
3.2.3. Callcenters	51
3.3. De gevolgen van emotional labour	53
3.3.1. De gezondheidssector	53
3.3.2. Het onderwijs	57
3.3.3. Callcenters	61
3.4. Beleid rond emotional labour	65
3.4.1. De gezondheidssector	65
3.4.2. Het onderwijs	69
3.4.3. Callcenters	73
3.5. Samenvattend overzicht.....	77
Hoofdstuk 4: Discussie.....	79
4. Discussie	81
4.1. De theorieën van emotional labour in de praktijk	81
4.2. Emotional labour in de verschillende sectoren.....	83
4.2.1. De gezondheidssector	83
4.2.2. Het onderwijs	84
4.2.3. Callcenters	85
4.3. Neoliberalisme en burn-out	87
4.4. Post-fordisme en burn-out.....	89
Hoofdstuk 5: Conclusie	91
5. Conclusie	93
5.1. Besluit	93
5.2. Kritische reflectie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	95
Lijst van geraadpleegde werken.....	97
Bijlagen.....	101
Bijlage 1: Interviewleidraad experts	101
Bijlage 2: Interviewleidraad sectoren.....	103
Bijlage 3: Vergelijkende tabel.....	106

Hoofdstuk 1: Inleiding

1. Inleiding

1.1. Probleemstelling

Securex besluit na een onderzoek van de Belgische bevolking dat ruim één op de vier werkende Belgen vandaag spanningsklachten ervaart als gevolg van zijn job. Deze spanningsklachten zijn fysieke of mentale uitingen van stress en leiden tot verminderde prestaties van de werknemer. Tijdens diezelfde bevraging bleek dat 1 op de 10 effectief met een burn-out kampte op dat moment (Securex, 2015). Burn-out is een vorm van psychische schade die werknemers kunnen ondervinden ten gevolge van psychosociale risico's op het werk (FOD, 2014). Deze risico's worden door de Federale Overheidsdienst, FOD (2014) als volgt omschreven:

De kans dat een of meerdere werknemers psychische schade ondervinden die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden (¶19).

Het feit dat 10% van de werkende Belgen te maken heeft met een burn-out bewijst dat er nood is aan meer onderzoek naar burn-out, hoe het tot stand komt, en, vooral, hoe het vermeden kan worden. Een belangrijke stap werd gezet toen burn-out in september 2014 wettelijk werd erkend¹ en ook de antipestwetgeving werd aangepast. Volgens deze wetgeving moeten bedrijven maatregelen nemen om te voorkomen dat hun werknemers een burn-out krijgen. Deze maatregelen manifesteren zich in de vorm van risicoanalyses, sensibilisatie van het personeel en het opzetten van een meldingssysteem zodat werknemers gemakkelijker met hun klachten naar voren kunnen komen (JC, 28 augustus 2014).

In de media wordt benadrukt dat het echter niet enkel organisaties zijn die iets kunnen doen om burn-outs te vermijden, maar ook het individu zelf. Elke Geraerts, experte in de commissie voor de hervorming van beroepsziekten, praat over een crisis in ons brein. Deze crisis heeft te maken met de steeds toenemende optimalisering van technologie en communicatie. Omdat we voortdurend bereikbaar zijn en een heleboel informatie binnenkrijgen is ons brein voortdurend aan het werk. De crisis ontstaat omdat ons brein de snelheid van die steeds toenemende optimalisering niet kan volgen en daardoor mentale problemen ondervindt (Kluten, 13 juni 2015). Dit maakt dat het individu in een snel tempo wil reageren op al die informatie en opgebrand geraakt. Dit, in combinatie met de stress in ons dagelijks leven, maakt dat het brein geen rust krijgt en de kans op burn-out vergroot (Kluten, 13 juni 2015).

Eind 2015 waren 8.208 Belgen al meer dan een jaar thuis vanwege een burn-out. Sinds 2010 praat men over een stijging van 66,3 procent ("Burn-out in cijfers," 8 oktober 2016). Deze cijfers wijzen erop dat burn-outs dringend aangepakt moeten worden en er concrete controle moet komen omtrent de naleving van de wet van september 2014. Deze controle lijkt er te komen want uit

¹ Koninklijk besluit van 10 april 2014 betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk

persberichten blijkt dat de inspectiedienst die toezicht houdt op het Welzijn op het Werk zich ondertussen achter het probleem van burn-out heeft gezet. Directeur-generaal voor het toezicht van welzijn op het werk, Paul Tousseyn, zegt dat het dringend tijd is dat werkgevers werk maken van de preventiemaatregelen omtrent psychosociale risico's op het werk (Declerck, 4 juni 2016).

Het is nu twee jaar geleden dat de wet is aangepast, maar er wordt niet of nauwelijks gecontroleerd of bedrijven die regelgeving nakomen. In hetzelfde artikel van De Tijd uit minister van Volksgezondheid Maggie de Block haar bezorgdheid over burn-out (Declerck, 4 juni 2016). Bijgevolg is ze bezig met het erkennen van burn-out als arbeidsgerelateerde ziekte. Dit wordt later uitgebreider besproken in de literatuurstudie.

Er zijn dus voldoende argumenten om het onderzoek naar burn-out verder uit te diepen en ervoor te zorgen dat de overheid, de werkgevers én de werknemers hun handen uit de mouwen steken om het probleem aan te pakken. Gezien burn-out steeds vaker in de media komt en er soms wat misverstanden over bestaan, is het belangrijk om een goed beeld te hebben van wat er bedoeld wordt met de term.

Burn-out is een begrip dat voor velen bekend in de oren klinkt. Zoals bovenstaande feiten uit de media aantonen, is het dan ook een steeds vaker voorkomend probleem in onze maatschappij. Verschillende onderzoekers hebben burn-out op allerlei manieren gedefinieerd. Een definitie van burn-out die altijd terugkomt is die van Maslach, Schaufeli en Leiter (2001). Maslach definieert burn-out op basis van drie dimensies die aan de basis liggen van een burn-out: emotionele uitputting, depersonalisatie en een vermindering van persoonlijke prestaties, ook wel inefficiëntie genoemd (Brotheridge & Grandey, 2002; Lings, Durden, Lee, & Cadogan, 2014; Maslach et al., 2001; Srivastava, 2011).

De eerste dimensie van emotionele uitputting is de meest besproken dimensie van burn-out en focust zich op het individuele aspect van het fenomeen (Maslach et al., 2001). Men bevindt zich in een stadium van emotionele uitputting wanneer men zich overbelast en overmand voelt door gevoelens van hulpeloosheid, hopeloosheid en depressie (Srivastava, 2011). Burn-out is echter niet louter iets persoonlijks, maar moet in de bredere context bekeken worden. Dat brengt ons tot een tweede en derde dimensie van burn-out (Maslach et al., 2001).

De tweede dimensie, depersonalisatie, houdt in dat werknemers zich proberen te distantiëren van hun job, collega's en cliënteel. Dit gebeurt vaak als reactie op de emotionele uitputting die tot stand komt door de stress die ze ervaren op de werkvloer (Srivastava, 2011).

Ook de derde dimensie wordt beschouwd als een vervolg op de emotionele uitputting (Lings et al., 2014), hoewel hierover enige discussie bestaat onder onderzoekers. Soms stelt men dat inefficiëntie gelijkloopt met de emotionele uitputting, aangezien het meer afhankelijk zou zijn van een gebrek aan middelen, terwijl emotionele uitputting en depersonalisatie tot stand komen door werkdruk en sociale conflicten, waardoor inefficiëntie dus moeilijk een gevolg kan zijn van emotionele uitputting (Maslach et al., 2001).

Men verwijst soms ook naar burn-out als job burn-out, aangezien het, in tegenstelling tot gelijkaardige concepten zoals bijvoorbeeld een depressie, direct verbonden is met de werkomgeving waarin iemand zich bevindt. Maslach et al. (2001) bespreken enkele typische karakteristieken zoals de jobvereisten, de beschikbare middelen en de aanwezigheid van informatie en controle van een job en de daarbij horende werkomgeving die de kans op burn-out bij werknemers zou vergroten.

Een interessante vaststelling hierbij is dat in beroepen waarbij menselijk contact een belangrijke rol speelt, burn-outs meer blijken voor te komen (Maslach et al., 2001). Leiter en Maslach (1988) formuleerden burn-out hierdoor als volgt: "Burnout appears to be a response to interpersonal stressors on the job, in which an overload of contact with people results in changes in attitudes and behaviours towards them" (p. 1). Zij stellen vast dat contacten met zowel collega's als met een baas een grote invloed hebben op de kans op een burn-out. Dit voortdurend contact kan ervoor zorgen dat werknemers emotioneel uitgeput geraken.

Zoals Leiter en Maslach (1988) stellen in hun definitie is burn-out een gevolg van iets, een reactie op bepaalde stressoren. Om een probleem als burn-out aan te pakken is het belangrijk om te kijken naar de oorzaken. Uit de drie geformuleerde dimensies van burn-out komt de emotionele uitputting het meest naar voren (Maslach et al., 2001). Deze emotionele uitputting blijkt veroorzaakt te worden door *emotional labour* (Morris & Feldman, 1997).

Gabriel en Diefendorff (2015) omschrijven *emotional labour* als "the process of employees managing their emotions to conform to organizational expectations during customer interactions" (p. 1). Wanneer iemand dus zijn emoties regelt in functie van zijn job, om aan bepaalde verwachtingen van de job te voldoen, wordt dat *emotional labour* genoemd (Mittal & Chhabra, 2011). Meer nog, emoties worden steeds meer gezien als een belangrijke factor, een waardevolle management tool binnen organisaties (Bolton, 2005a). Vandaar het belang om meer onderzoek te doen naar deze emotionele vereisten van een job.

Arlie Hochschild, een belangrijke onderzoekster in het domein van emoties, onderscheidt twee vormen van *emotion management*, waaronder *emotional labour* (Hochschild, 1990). Enerzijds heeft ze het over *emotion work*, betreffende het regelen van emoties in het private leven. Anderzijds heeft ze het over *emotional labour*, waarbij emoties geregeld worden in de werkomgeving, in ruil voor een loon. Het is die laatste die in deze masterproef onderzocht zal worden (Hochschild, 1990).

Deze masterproef gaat na wat maakt dat werknemers te maken krijgen met emotionele uitputting als gevolg van *emotional labour*. Door een betere verklaring te geven van *emotional labour* en de gevolgen ervan voor de gezondheid van werknemers, kan ook burn-out beter gekaderd worden en zo kunnen de verontrustende cijfers hieromtrent verminderd worden.

Hochschild (2003) bepaalde drie criteria waaraan een job moet voldoen om te kunnen spreken van *emotional labour*:

1. Face-to-face of voice-to-voice contact;
2. Het creëren van een positieve of negatieve emotionele staat bij andere personen;
3. Andermans supervisie en controle over de eigen emoties toelaten.

Op basis van deze drie criteria zijn er drie sectoren gekozen om een vergelijkende studie te doen over de manier waarop er aan *emotional labour* wordt gedaan en de gevolgen die het heeft voor de gezondheid van werknemers.

De eerste sector die onderzocht zal worden is de gezondheidssector. Door het vermoeden van de relatie tussen burn-out en emotionele uitdagingen (Maslach et al., 2001), werden primaire studies rond burn-out vaak gedaan in zorgende sectoren. Onderzoek naar *emotional labour* in deze sector zou daarrond duidelijkheid moeten brengen. Ook de omschreven relatie tussen burn-out en interpersoonlijke relaties maken van zorgende rollen een interessante sector.

De tweede onderzochte sector is die van het onderwijs. Een struikelblok bij deze sector is dat men in de literatuur twijfelt of er echt gesproken kan worden van *emotional labour*. Het derde criterium, het tolereren van controle over iemands emoties, dat Hochschild formuleert als voorwaarde voor het spreken van *emotional labour*, wordt bij het onderwijs in twijfel getrokken (Tsang, 2011).

De derde sector waarvoor gekozen werd, is een totaal verschillende, maar toch vaak onderzochte sector binnen onderzoek naar burn-out, namelijk callcenters. Door de steeds toenemende competitiviteit moeten deze bedrijven steeds meer aandacht schenken aan de kwaliteit die ze leveren, en die kwaliteit is sterk beïnvloedt door de interactie tussen werknemer en klant (Morris & Feldman, 1996). Er werd voor deze sector geopteerd omdat ook hier een duidelijk contact is tussen werknemer en klant, ondanks het feit dat deze relatie minder face-to-face is. Er is een vermoeden dat de *emotional labour* hierdoor minder zwaar is, omdat een werknemer bij een callcenter enkel zijn vocale uitdrukkingen moet reguleren, in tegenstelling tot wanneer men direct contact maakt met een klant (Morris & Feldman, 1996).

1.2. Onderzoeksvragen

1.2.1. Centrale onderzoeksvraag

Zoals beschreven in de probleemstelling (1.1.) is er nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen burn-out en *emotional labour*. Deze relatie is echter belangrijk aangezien de emotionele uitputting, een van de drie voornaamste aspecten van burn-out, hiermee te maken heeft (Brotheridge & Grandey, 2002). Vandaar dat er onderzoek gedaan zal worden naar *emotional labour* en zijn relatie met burn-out, en dit in context van de drie verschillende sectoren: de gezondheidssector, het onderwijs en callcenters. Aan het eind van dit onderzoek zal er een antwoord geformuleerd worden op volgende centrale onderzoeksvraag:

"Hoe manifesteert emotional labour zich op de werkvloer van burn-outgevoelige sectoren?"

1.2.2. Deelvragen

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zal er onderzoek verricht worden in de verschillende sectoren om dan uiteindelijk een vergelijking te kunnen maken tussen deze sectoren. In elk van de drie burn-outgevoelige sectoren wordt er onderzocht wat men verstaat onder *emotional labour* en of dit de kans vergroot dat een werknemer te maken krijgt met een burn-out en dus welk effect *emotional labour* heeft op het welzijn van de werknemers.

In de eerste deelvraag zal *emotional labour* uitgebreid omschreven worden in termen van de verschillende sectoren. Op deze manier kan er gekeken worden waar de sectoren van elkaar verschillen en wat maakt dat *emotional labour* varieert naargelang de sector. De eerste deelvraag luidt als volgt:

"Wat wordt er verstaan onder emotional labour in de gezondheidssector, het onderwijs en callcenters en wat houdt het in voor deze drie burn-outgevoelige sectoren?"

Nadat er een algemeen beeld gevormd is van wat *emotional labour* inhoudt in de bestudeerde sectoren, wordt er onderzocht welke gevolgen hiermee gepaard gaan. Zijn deze louter negatief, zoals de literatuur suggereert, of ervaart men ook positieve gevolgen door de emotionele arbeid? Zijn deze gevolgen dan typisch voor een bepaalde sector of lijken deze voordelen te gelden in het algemeen? Op deze vragen zal een antwoord geformuleerd worden aan de hand van de tweede deelvraag:

"Welke gevolgen heeft emotional labour op het welzijn van werknemers en kunnen deze veralgemeend worden over de sectoren heen?"

Als logisch vervolg op de analyse van *emotional labour* en de gevolgen ervan zal de manier waarop de sector of organisatie omgaat met deze gevolgen onder de loep genomen worden. Er wordt geanalyseerd wat men doet om de negatieve gevolgen te vermijden en de positieve gevolgen te stimuleren. Daarnaast zal er ook nagegaan worden hoe de organisatie omgaat met de negatieve gevolgen van *emotional labour* moesten ze zich toch voordoen.

Het belang dat de organisatie hecht aan het vermijden van negatieve *emotional labour* is afhankelijk van haar interpersoonlijke relaties. Zoals eerder aangegeven suggereert de literatuur dat interpersoonlijke contacten met collega's en oversten een belangrijke invloed kunnen hebben op de kans dat iemand een burn-out krijgt (Leiter & Maslach, 1988). Er zal vandaar ook onderzocht worden of deze relaties een invloed kunnen uitoefenen op *emotional labour*. Dit zal gebeuren aan de hand van de derde deelvraag:

"Hoe gaan deze drie sectoren om met de gevaren verbonden aan emotional labour die kunnen leiden tot burn-out?"

Aan de hand van bovenstaande deelvragen is er een beeld gevormd van wat *emotional labour* is, op welke manier het zich uit in de verschillende sectoren en wat de gevolgen ervan zijn voor het welzijn van werknemers.

1.3. Methodologie

Dit onderzoek naar de mogelijke gevaren van *emotional labour* en hun relatie met burn-out zal gebeuren op basis van twee grote onderdelen: een literatuurstudie en een empirische studie.

In de literatuurstudie werd zoveel mogelijk informatie verzameld rond burn-out in de gezondheidssector, het onderwijs en in callcenters. Dit gebeurde aan de hand van internationale wetenschappelijke artikels. De artikels werden gezocht met behulp van zoekmachines zoals Google Scholar en EBSCOhost. Indien ze verband hielden met de onderzochte sectoren en vermoedelijk kwalitatieve informatie bevatten werden ze verwerkt. De artikels komen voornamelijk uit wetenschappelijke *journals* zoals *Journal of organizational behavior*, *Journal of occupational and organizational psychology*, *International journal of business and management studies* en *Journal of vocational behavior*. Deze informatie werd met behulp van de onderzoeksvragen gestructureerd tot een theoretisch kader voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

De empirische studie is gebaseerd op semigestructureerde interviews. Er werd een basis aan vragen opgesteld waarop afhankelijk van de geïnterviewde verder kan op ingegaan worden (Bijlage 1 en 2). De respondenten zijn tussen de 30 en 60 jaar oud en zijn enerzijds experts en anderzijds werknemers uit de verschillende sectoren (Tabel 1). Er werd een eerste expertinterview afgenomen als vooronderzoek om een goede vragenlijst op te stellen om zo efficiënt mogelijke interviews te kunnen afnemen. Deze vragenlijsten werden dan gebruikt voor het interviewen van werknemers. Bij deze interviews is het belangrijk dat zowel de interviewer als de geïnterviewde hetzelfde verstaan onder *emotional labour*, vandaar dat de interviewer tijdens het interview zal schetsen wat er in deze studie verstaan wordt onder *emotional labour*.

De te interviewen personen werden bereikt door convenience sampling, met ander woorden door mensen te contacteren uit de eigen sociale omgeving. Deze contacteerden op hun beurt mensen door middel van *snowball sampling*. Snowball sampling wordt door Babbie (2013) als volgt gedefinieerd:

In snowball sampling, the researcher collects data on the few members of the target population he or she can locate, then asks those individuals to provide the information needed to locate other members of that population whom they happen to know. (p. 200)

Er werd voor deze vorm van sampling geopteerd aangezien het gaat over een niet erg voor de hand liggend onderwerp. Het is dan ook niet gemakkelijk om hierover eender wie aan te spreken. Door middel van snowball sampling kan je op een geïntroduceerde manier, via vertrouwde kanalen, in contact komen met de persoon die je wil interviewen. Op deze manier zijn ze ook op hun gemak en zullen ze gemakkelijker gevoelige informatie delen.

Na elk interview werd de vragenlijst aangepast. Er werden vragen toegevoegd en verwijderd of simpelweg anders verwoord. Op die manier was er steeds een verbetering van het interview en leverden ook alle interviews gevarieerde antwoorden.

Met de verwerkte informatie werd er een beeld gevormd van de mate waarin *emotional labour* in een bepaalde organisatie of sector voorkomt en kon ook het organisatorisch aspect onder de loep genomen worden. Dit gaf een idee van wat de organisaties doen om burn-outs te vermijden of verhelpen en of deze maatregelen al dan niet effectief zijn volgens de respondenten.

Tabel 1 geeft een overzicht van de respondenten en hun functie.

RESPONDENT	FUNCTIE	AFDELING GRAAD	M/V	ORGANISATIE
Experten				
Expert 1	Psycholoog	Infosessies, workshops en training over welzijn.	V	Fenrir Consult
Expert 2	Arts	Onderzoek naar burn-out bij individuen en organisaties + coaching	M	Stress management
Expert 3	Psycholoog	Mindfulness	V	De Meiboom
Gezondheidssector				
4	Verpleegkundige	Neurologie	V	Maria Ziekenhuis Overpelt
5	Verpleegkundige	Dagkliniek	V	Maria Ziekenhuis Overpelt
6	Dokter in opleiding	Geriatricie	V	Wisselt af
Onderwijs				
7	Leerkracht Nederlands - Engels	2 ^e en 3 ^e graad	M	Secundair Onderwijs Genk
8	Vertrouwenspersoon		V	Secundair Onderwijs Genk
9	Leerkracht	1 ^e studiejaar	V	Lager Onderwijs Lommel
10	Leerkracht Engels	2 ^e en 3 ^e graad	V	Secundair Onderwijs Neerpelt
Callcenters				
11	Call agent	Outbound	V	²
12	Call agent	Outbound	M	
13	Call agent	Inbound	M	
14	Call agent	Outbound	V	

Tabel 1: Lijst van respondenten

² De respondenten van de callcenters kwamen uit eenzelfde bedrijf, maar wilden dit anoniem houden.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

2. Literatuurstudie

2.1. Burn-out in een wettelijk kader

2.1.1. De welzijnswet³

Het welzijn van werknemers op het werk is iets wat vanzelfsprekend belangrijk is of zou moeten zijn voor ondernemingen. Vandaar dat er op 4 augustus 1996 een wet in werking trad die het welzijn van werknemers bij de uitoefening van hun job waarborgt. Deze wet wordt ook wel de welzijnswet genoemd en is de basiswet voor de veiligheid en gezondheid op het werk.

2.1.1.1. De aanpassing in september 2014

Op 1 september 2014 werden er drie belangrijke wijzigingen doorgevoerd in de welzijnswet. Ten eerste sprak men eerst enkel over geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag die de veiligheid en gezondheid van werknemers in het gedrang brengen. Maar ook burn-out is een fenomeen dat dit welzijn in het gevaar brengt. Vandaar dat op 1 september 2014 burn-out erkend werd en er sindsdien gesproken wordt van de allesomvattende term "psychosociale risico's op het werk". Dit betekent dat werknemers door het risico, in dit geval burn-out, psychische en eventueel lichamelijke schade kunnen oplopen. Niet alleen kan het leiden tot individuele schade, maar ook tot collectieve schade voor de (werk)omgeving.

Ten tweede worden er risicoanalyses omschreven om deze psychosociale risico's te vermijden. Dit betekent dat bedrijven sindsdien verplicht zijn maatregelen te treffen zodat deze psychosociale risico's vermeden kunnen worden. Deze preventie kan bestaan uit een voorafgaandelijke risicoanalyse of een risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie.

Ten derde worden de tussenkommende partijen besproken. Tussenkommende partijen, waaronder bijvoorbeeld de preventieadviseur, kunnen een belangrijke rol spelen in het verhaal van burn-out. De aanpassing van september 2014 heeft deze rollen verduidelijkt en het statuut van tussenkommende partijen aangepast.

2.1.1.2. Preventie: risicoanalyses

Een voorafgaandelijke risicoanalyse wordt uitgevoerd zonder enig zorgwekkend voorval. De analyse is bedoeld om werkgevers bewust te maken van de risico's op het werk en na te gaan of er binnen de organisatie gevaren of risicofactoren aanwezig zijn die de gezondheid van werknemers kunnen beïnvloeden en kunnen leiden tot onder andere burn-out. Deze analyse vergt de medewerking van werknemers en legt de nadruk op maatregelen die getroffen moeten worden voor werknemers die in contact komen met derden. Het is namelijk dat contact met derden, wat ook de drie sectoren in dit onderzoek kenmerkt, dat een belangrijke oorzaak van emotionele belasting kan zijn.

³ Alle informatie uit 2.1.1. werd geraadpleegd op <http://www.weribelgie.be>

Een jaarlijkse evaluatie van deze voorafgaandelijke risicoanalyse en de preventiemaatregelen zorgt ervoor dat bedrijven conclusies kunnen trekken en bepaalde zaken kunnen ondernemen met oog op betere preventie in de toekomst.

De risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie kan zowel op collectief als op individueel niveau gebeuren. Op collectief niveau gaat het over het aanpakken van een probleem dat leidt tot meerdere, gelijkaardige individuele klachten. De werkgever is verplicht een risicoanalyse op collectief niveau uit te voeren wanneer een lid van de hiërarchische lijn of ten minste één derde van de werknemersvertegenwoordigers hierom vraagt. Deze risicoanalyse zal dan tot doel hebben het aantal klachten die ontstaan door datzelfde probleem aan te pakken en te verminderen. Bij een risicoanalyse op individueel niveau is het zo dat een werknemer het gevoel heeft gezondheidsschade op te lopen door de psychosociale risico's op het werk en zal hierdoor vragen naar een formele psychosociale interventie.

2.1.1.3. Mogelijkheden van de werknemer

Wanneer een werknemer denkt psychische schade te ondervinden ten gevolge van zijn werk heeft deze twee manieren om actie te ondernemen. Een eerste manier om hulp te zoeken is het aanspreken van iemand uit de werkomgeving. Dit kan een leidinggevende of collega zijn, maar ook een vakbondsafgevaardigde of een lid van het comité voor preventie en bescherming op het werk.

Indien deze sociale verhoudingen geen oplossing kunnen bieden of de werknemer deze stap niet durft te zetten, kan er overgegaan worden tot een interne procedure. Bij deze interne procedure kan het enerzijds gaan over een informele interventie, bestaande uit individuele gesprekken, interventies met andere personen, of een verzoening tussen twee betrokken partijen. Anderzijds kan het gaan over een formele psychosociale interventie en in dit geval zal de preventieadviseur aan de werkgever vragen om de nodige maatregelen te nemen.

2.1.1.4. De tussenkomende partijen

De wet spreekt over verschillende tussenkomende partijen: de leden van de hiërarchische lijn, de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur psychologische aspecten, de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, de preventieadviseur van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk en het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. Deze laatste drie worden verder niet besproken omdat hun rol niet relevant is in dit onderzoek en ook niet aangehaald wordt bij de respondenten.

De leden van de hiërarchische lijn moeten vooral waakzaam zijn voor tekens die kunnen suggereren dat er een psychosociaal probleem is. Ze moeten niet alles oplossen, maar moeten wel een luisterend oor bieden en eventueel informatie geven over mogelijke oplossingen. De vertrouwenspersoon is iemand die zich binnen een bedrijf bezig houdt met de informele kant van het verhaal en zal zich dus enkel bezig houden met informele psychosociale interventies. Een informele psychosociale interventie zal voornamelijk een gesprek tussen de betrokken partijen zijn. Vandaar dat het aanstellen van een vertrouwenspersoon ook niet verplicht is.

De preventieadviseur psychosociale aspecten daarentegen is wel verplicht voor elke werkgever. Dit kan zowel als deel van de interne dienst, of in samenwerking met een externe dienst. De preventieadviseur psychosociale aspecten kan in zowel op een formele als op een informele manier ingrijpen. Terwijl bij een informele interventie enkel de betrokken partijen aangesproken worden, zal een formele psychosociale interventie leiden tot een gesprek met de werkgever waarin deze gevraagd wordt om preventiemaatregelen te nemen.

2.1.2. Burn-out als arbeidsgerelateerde ziekte

In de probleemstelling (1.1.) werd door middel van een artikel uit De Tijd al aangehaald dat Maggie De Block bezig is met het erkennen van burn-out als arbeidsgerelateerde ziekte. Het is belangrijk om het onderscheid met een beroepsziekte te begrijpen, om verwarring te vermijden.

Er zijn twee manieren waarop een aandoening als beroepsziekte beschouwd wordt. Enerzijds kan het zo zijn dat een bepaalde aandoening op een lijst van beroepsziekten staat, en dus zonder enige twijfel als beroepsziekte wordt beschouwd. Anderzijds kan het zijn dat het slachtoffer moet bewijzen dat zijn of haar aandoening "op een determinerende en rechtstreekse wijze het gevolg is van de beroepsuitoefening".⁴

Dat laatste is nu net het probleem bij een burn-out, want niemand kan bewijzen dat zijn of haar burn-out rechtstreeks veroorzaakt werd door zijn job. Vandaar dat men burn-out een arbeidsgerelateerde ziekte noemt. Een arbeidsgerelateerde ziekte wordt in de Beroepsziektewet van 3 juni 1970 als volgt omschreven:

Arbeidsgerelateerde ziekten zijn ziekten die in de artikelen 30 en 30bis niet bedoeld worden en die, volgens algemeen aanvaarde medische inzichten, mede kunnen veroorzaakt worden door een blootstelling aan een schadelijke invloed die inherent is aan de beroepsuitoefening en die groter is dan de blootstelling van de bevolking in het algemeen, zonder dat deze blootstelling in groepen van blootgestelde personen de overwegende oorzaak van de ziekte vormt.

Een koninklijk besluit bepaalt welke maatregelen er getroffen moeten worden om te voorkomen dat de ziekte, in dit geval burn-out, tot een echte beroepsziekte zou uitgroeien.⁵ Deze maatregelen kunnen bekostigd worden door het fonds ten voordele van de persoon die lijdt aan een arbeidsgerelateerde ziekte.

Dit betekent dat door de erkenning van burn-out als arbeidsgerelateerde ziekte, bedrijven een betere ondersteuning zullen krijgen en er meer preventiemaatregelen kunnen geformuleerd worden

⁴ Art. 30 en 30bis Wetten betreffende de preventie van beroepsziekten en de vergoeding van de schade die uit die ziekten voortvloeit, B.S. 3 juni 1970

⁵ Art. 62 bis §2 Wetten betreffende de preventie van beroepsziekten en de vergoeding van de schade die uit die ziekten voortvloeit, B.S. 3 juni 1970

om burn-outs tegen te gaan. Daarnaast zal het ook gemakkelijker zijn om mensen die geleden hebben aan een burn-out terug aan het werk te krijgen.⁶

⁶ <http://www.beswic.be/nl/nieuws-en-evenementen/burn-out-als-beroepsgerelateerde-ziekte>

2.2. Emotional labour

Zoals eerder aangehaald in de probleemstelling (1.1.), worden emoties steeds meer gezien als een waardevol management tool binnen organisaties (Bolton, 2005a). Werkgevers vragen van hun werknemers dat ze voortdurend bepaalde emoties tonen tijdens hun werk, of anders gezegd, aan *emotional labour* doen, en dat kan negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid van de werknemers (Çelik, Tabak, Uysal, Sigri, & Turunc, 2010). Welke emoties werknemers moeten uiten wordt door de werkgevers geformuleerd in de vorm van regels, die in de literatuur omschreven worden als *display rules*. Deze regels functioneren als maatschappelijke, beroeps- en organisatorische normen omtrent emoties waar werknemers zich aan moeten houden (Ashforth & Humphrey, 1993).

Er zijn verschillende onderzoekers die *emotional labour* trachten te omschrijven. Brotheridge en Lee stellen bijvoorbeeld dat werknemers aan *emotional labour* doen wanneer "they regulate their emotional display in an attempt to meet organizationally-based expectations specific to their roles" (2003, p. 365). Glomb en Tews formuleren *emotional labour* als "the act of displaying appropriate emotion (Ashforth & Humphrey, 1993), regardless of whether the emotion is discrepant with internal feelings" (2004, p. 2).

De bekendste onderzoekster in het domein van *emotional labour* is Arlie Russel Hochschild (Hochschild, 2003). Zij onderscheidt in haar theorie rond *emotional labour* twee vormen van het *faken* van emoties, namelijk *deep acting* en *surface acting*. Wanneer ze spreekt over *deep acting*, vernoemt ze er ook naar als *faking with good intentions*. Dit is het geval wanneer de werknemer zijn innerlijke gevoelens probeert overeen te laten komen met hetgeen van hem verwacht wordt. Hij of zij zal proberen zijn perceptie aan te passen om die te laten matchen met die van de organisatie. Bij *surface acting* daarentegen, ook wel *faking with bad intentions* genoemd, zal de werknemer zijn gevoelens onderdrukken en doen wat van hem gevraagd wordt, zonder zijn eigen gevoel aan te passen (Hochschild, 1983, in Mittal & Chhabra, 2011). Hierbij komen de uitgedrukte emoties dus niet overeen met hetgeen de werknemer voelt, wat onderzoekers emotionele dissonantie noemen.

Hochschild (2003) stelt dat we in het geval van *surface acting* enkel anderen 'bedriegen' over ons gevoel, terwijl we bij *deep acting* ook onszelf zouden bedriegen (Hochschild, 2003). Uit deze stelling zou geconcludeerd kunnen worden dat *deep acting* daarom ernstigere gevolgen heeft voor het individu. Uit onderzoek naar *emotional labour* en haar effect op burn-out blijkt echter dat *surface acting* meer negatieve gevolgen heeft voor werknemers. In relatie tot burn-out zou *surface acting* bijvoorbeeld zorgen voor depersonalisatie en een verlaagd gevoel van persoonlijk succes of inefficiëntie. *Deep acting* daarentegen zou leiden tot grotere efficiëntie (Brotheridge & Grandey, 2002).

Een kritiek die door Ashforth en Humphrey (1993) geuit wordt op de theorie van Hochschild is dat door het formuleren van *surface acting* en *deep acting*, Hochschild geen rekening houdt met de situatie waarin een werknemer de verwachte emotie ook oprecht voelt. Daarom wordt er, als aanvulling op de theorie van Hochschild, soms ook gesproken van een derde vorm van *acting*, namelijk *genuine acting*. Dit is het geval wanneer de oprechte gevoelens van werknemers overeenstemmen met de gevoelens die ze uiten en die van hen verwacht worden door de organisatie. Ook Diefendorff, Croyle en Gosserand (2005) benadrukken het gebrek aan deze derde vorm. Zij verwijzen ernaar als *naturally felt emotions* en stellen dat het voorkomen van deze oprechte emoties redelijk waarschijnlijk is op de werkvloer en daarenboven niet geassocieerd zouden mogen worden met de negatieve gevolgen van *emotional labour*.

Hoewel Hochschild haar theorie voor lange tijd als waarheid werd beschouwd, zijn er steeds meer theorieën van andere onderzoekers naar de voorgrond gekomen die het fenomeen iets complexer omschrijven. Dat doet ook de tweede belangrijke onderzoeker in het verhaal van *emotional labour*, namelijk Bolton (2005a). Hij formuleerde een vierdelige typologie waarin hij benadrukt dat *emotional labour* niet enkel negatieve gevolgen heeft (Marcoux & Guihur, 2012). Dit in tegenstelling tot de theorie van Hochschild, die ervan overtuigd is dat het een uiterst negatief fenomeen is en negatieve effecten zal hebben op de mentale gezondheid van werknemers (Mittal & Chhabra, 2011).

Bolton omschreef een *pecuniary*, een *prescriptive*, een *philanthropic* en een *presentational* type en trachtte daarmee de verschillende vaardigheden die nodig zijn om emoties te regelen te benadrukken (Marcoux & Guihur, 2012). Hij maakt een onderscheid tussen de verschillende soorten op basis van de *feeling rules* of *display rules* die eraan vasthangen. De eerste twee types – *pecuniary* en *prescriptive* – zijn commerciële, professionele en/of organisatorische regels om de prestaties van de organisatie te verbeteren, terwijl de twee laatste types – *philanthropic* en *presentational* – sociale regels zijn die de identiteit van de werknemer dienen (Bolton, 2005a).

Verder hecht Bolton ook een groot belang aan de achterliggende motivatie van de verschillende vormen van *emotional labour*. Bij het *pecuniary* of financieel type zal de werknemer zijn of haar emoties aanpassen omwille van financiële redenen. Hij of zij doet dit louter om de job te kunnen behouden en te kunnen overleven op de arbeidsmarkt (Bolton, 2005a).

Bij het tweede type, het *prescriptive* of voorschrijvend type, doet de werknemer aan *emotional labour* om zich te beschermen tegen de klant. Ze zoeken een toevlucht in de procedures van de organisatie. Soms is het ook zo dat werknemers dit type van *emotional labour* hanteren omdat ze zich aansluiten of kunnen vinden in de organisatorische procedures (Marcoux & Guihur, 2012).

Zowel het derde, *presentational* type, als het vierde, *philanthropic* type zijn gebaseerd op sociale regels. Het zijn deze twee types waarmee Bolton wilt benadrukken dat er ook positieve gevolgen zijn van *emotional labour*. Deze vormen van *emotional labour* zorgen ervoor dat de werknemers voldoening halen uit en betekenis kunnen geven aan hun job (Marcoux & Guihur, 2012).

Morris en Feldman (1996) omschrijven *emotional labour* op een derde manier. Zij doen het door vier verschillende dimensies van het fenomeen te bespreken. Ze bestuderen *emotional labour* op basis van de frequentie van de emotionele uitstraling, de oplettendheid omtrent de regels met betrekking tot de uiting van emoties, de variëteit van de emoties die uitgedrukt moeten worden en emotionele dissonantie.

De eerste dimensie, frequentie, spreekt voor zich. Hoe vaker een job bepaalde emoties vereist, hoe uitgebreider de *display rules* zullen zijn (Morris & Feldman, 1996). De tweede dimensie heeft betrekking op de oplettendheid voor de regels. Hoe aandachtiger een bepaalde werknemer is voor de opgelegde regels, hoe meer psychologische energie alsook fysieke inspanning dit vraagt van de werknemer. Deze oplettendheid heeft zowel te maken met de duur van de "emotionele display" als met de intensiteit ervan (Morris & Feldman, 1996).

Omdat een korte interactie waarschijnlijk minder moeite vergt dan een lange, vereist deze dus ook minder *emotional labour*. Daarnaast is het ook zo dat bij een langere interactie de werknemer waarschijnlijk meer informatie heeft over de klant en daardoor meer moeite zal hebben om zijn of haar echte gevoelens niet te tonen. Frijda, Ortony, Sonnemans, en Clore (1992, in Morris & Feldman, 1996) omschrijven emotionele intensiteit als de sterkte of mate waarin een emotie uitgedrukt of ervaren wordt. Deze intensiteit heeft een effect op de oplettendheid voor regels, omdat een intensere emotie vermoedelijk meer *emotional labour* vraagt dan een minder intense emotie.

De variëteit van de uitgedrukte emoties is de derde dimensie. Zoals verwacht kan worden, zal een werknemer die veel verschillende emoties moet uiten meer aan *emotional labour* doen. De vierde en laatste dimensie, die van emotionele dissonantie, vergt enige extra uitleg. Er is namelijk enige onduidelijkheid over de relatie tussen *emotional labour* en emotionele dissonantie (Van Dijk & Brown, 2006). Morris en Feldman (1996) benadrukken dat emotionele dissonantie gezien moet worden als een deel of dimensie van *emotional labour*, maar daar zijn niet alle onderzoekers het over eens. Sommigen zien het ook als een antecedent of gevolg van *emotional labour* (Van Dijk & Brown, 2006).

Deze vier dimensies staan in relatie met elkaar en, zoals voorheen besproken, met het al dan niet voorkomen van *emotional labour*. Er bestaat bijvoorbeeld een positieve relatie tussen de frequentie en emotionele dissonantie. Hoe vaker iemand zijn emoties zal veranderen als gevolg van organisatorische verwachtingen of verplichtingen, hoe groter de kans dat de echte emoties van deze persoon zullen verschillen van de emoties die getoond worden (Morris & Feldman, 1996).

Het aanpassen van emoties, *emotion management*, is niet altijd werkgerelateerd. Het kan ook zijn dat mensen hun emoties regelen in functie van hun private leven, omdat ze er baat bij hebben. Hochschild (2003) maakt hierin een onderscheid. *Emotional labour* wordt verkocht voor een loon, en heeft daardoor "exchange value". *Emotion work* wordt voornamelijk in de literatuur als synoniem gebruikt, maar gaat vaak over de private context waardoor men spreekt van "use value" (Staden, 1998). Dit onderscheid moet in het achterhoofd gehouden worden bij het onderzoek naar *emotional labour* in de gezondheidssector, het onderwijs en bij callcenters.

Emotional labour, emotion work of emotion management gedaan in een private of publieke context, wordt geleid door wat Hochschild (2003) omschrijft als *feeling rules*. Eerder werden al de *display rules besproken*, waarbij het volgens Ashforth en Humphrey (1993) over maatschappelijke, beroeps- en organisatorische normen gaat. Hochschild (2003) daarentegen, omschrijft *feeling rules*: "Feeling rules are what guide emotion work by establishing the sense of entitlement or obligation that governs emotional exchanges" (p. 56). Hierbij benadrukt ze dat *feeling rules* tot stand komen door sociale verdragen, reacties van anderen of door onszelf (Hochschild, 2003). Waarbij het bij display rules echt over regels gaat, lijkt het bij de feeling rules meer om algemeen aanvaarde normen te gaan. Ook Kinman (2009) haalt dit onderscheid aan door te refereren naar *display rules* wanneer het gaat over normen die bepalen welke emoties geuit moeten worden en naar *feeling rules* wanneer het gaat over normen die omschrijven welke emoties ervaren zouden moeten worden.

Vooraleer er overgegaan kan worden tot het bespreken van de verschillende sectoren en hun vorm van *emotional labour* is het belangrijk om nog even kort het verband met burn-out te bespreken. Brotheridge en Grandey (2002) maken hiervoor een onderscheid tussen "job-focused emotional labour" en "employee-focused emotional labour". Het eerste heeft betrekking op het niveau van emotionele vereisten in een beroep, het tweede is de ervaring die de werknemer heeft over het managen en uitdrukken van zijn of haar emoties om te voldoen aan de jobvereisten.

De conclusie die Brotheridge en Grandey (2002) trokken over de relatie tussen "job-focused emotional labour" en burnout was dat, hoewel *emotional labour* vermoeiend en emotioneel uitputtend kan zijn, het daarnaast ook voor voldoening kan zorgen. Dit maakt volgens hen dat het negatieve perspectief rond *emotional labour* uitgebreid en genuanceerd moet worden.

Om een besluit te vormen rond de relatie tussen "employee-focused emotional labour" werd er gebruik gemaakt van de theorie van Hochschild (2003) rond *surface acting* en *deep acting*. Surface acting was bijvoorbeeld sterk gecorreleerd aan emotionele uitputting, depersonalisatie en een verminderd gevoel van persoonlijke prestaties (Brotheridge & Grandey, 2002). Deep acting daarentegen zorgde voor een hogere persoonlijke efficiëntie. Ze concluderen dus dat enkel oprechte uitdrukkingen van emoties voordelige uitkomsten hebben voor werknemers (Brotheridge & Grandey, 2002).

2.2.1. De gezondheidssector

De eerste sector die onderzocht wordt, is de gezondheidssector. Deze sector voldoet net als alle andere aan de drie criteria die Hochschild (2003) formuleerde voor jobs waarin *emotional labour* voorkomt:

1. Face-to-face of voice-to-voice contact: verpleegsters, dokters, en andere werknemers in de gezondheidssector hebben face-to-face contact met hun patiënt (Theodosius, 2008);
2. Het creëren van een positieve of negatieve emotionele staat bij andere personen: dokters en verplegers zijn er niet alleen om hun patiënten fysiek beter te doen voelen, maar ook mentaal. Ze zorgen ervoor dat hun patiënten zich te allen tijde veilig en ondersteund voelen (Theodosius, 2008);
3. Andermans supervisie en controle over de eigen emoties toelaten: dokters en verplegers hebben bepaalde impliciete regels die stellen dat ze begripvol, gecontroleerd en empathisch zijn ten opzichte van hun patiënten (Theodosius, 2008).

Emotional labour uit zich op verschillende manieren, afhankelijk van het beroep en de omgeving waarin werknemers zich bevinden. Binnen de gezondheidssector gaat het over het regelen van emoties binnen de professionele rol en deze te laten overeenstemmen met de emoties van patiënten of de verwachtingen van deze patiënten (Huynh, Alderson, & Thompson, 2008). Wanneer werknemers in de gezondheidssector zich niet voelen zoals ze denken dat ze zich horen te voelen (door bijvoorbeeld *feeling rules*), gaan ze hun emoties aanpassen zodat deze voldoen aan de sociale verwachtingen of de verwachtingen van hun patiënten (Mark & Mann, 2005).

Als we de definitie van *emotional labour* van Hochschild (2003) toepassen op de gezondheidszorg spreken we bijvoorbeeld van *surface acting* wanneer verplegers vriendelijk lachen naar hun patiënten, terwijl het gaat over *deep acting* wanneer de verzorgers zich op een dieper niveau verbinden met patiënten en een therapeutische rol vervullen (Staden, 1998).

Een eerste opvallende conclusie uit de literatuur is het feit dat *emotional labour* binnen de gezondheidssector gezien wordt als iets wat bij de job hoort. Mitchell en Smith (2003) omschrijven het als "part of the image of nursing" (p. 111). *Emotional labour* wordt gezien als essentieel voor de verpleging en als een deel van de zorgcultuur in de gezondheidssector (Gray, 2009). Werknemers in de gezondheidszorg erkennen zelf ook het feit dat *emotional labour* centraal staat in hun rol als verzorger of verpleger (Mann & Cowburn, 2005). Oprechte zorg voorzien voor hun patiënten is een skill die zij als heel waardevol beschouwen (Mark & Mann, 2005).

Emotional labour hangt dus duidelijk samen met de sfeer en cultuur van de gezondheidssector, maar ook de shift van de economie van een productie- naar een service-industrie (Chu & Murrmann, 2006) en de stijging van het consumentisme (Mark & Mann, 2005) zorgen voor een verklaring van de rol van *emotional labour* in de gezondheidssector. Patiënten beginnen zichzelf als consumenten te zien en koppelen daaraan verwachtingen (Mark & Mann, 2005). Daarenboven zullen werknemers uit de gezondheidssector vriendelijk zijn omdat ze hun gedrag zien als een deel van het product dat waarde kan toevoegen voor de consument of patiënt (Chu & Murrmann, 2006).

Een derde aspect dat bijdraagt aan de *emotionele labour* binnen de gezondheidssector is die van de ontmanteling van routines in de verzorging. Verplegers worden bijvoorbeeld toegewezen aan een bepaalde patiënt en verzorgen deze in plaats van bij alle patiënten eenzelfde verzorging te doen. De vermindering van deze routines zorgt ervoor dat bepaalde "verdedigingsmechanismen" van het zorgend personeel verdwijnen (Sawbridge & Hewison, 2013). Hierdoor geraakt het personeel namelijk meer betrokken bij de patiënt en dat maakt het werk emotioneel zwaarder.

Emotional labour blijkt een belangrijk en duidelijk aanwezig fenomeen binnen de gezondheidssector. Dit brengt natuurlijk ook de nodige gevolgen met zich mee. Deze worden hieronder kort besproken. Enerzijds zijn er positieve gevolgen, anderzijds negatieve. De vraag is welke de overhand nemen. Zoals voorheen omschreven is het Hochschild (2003) die *emotional labour* als een negatief fenomeen omschrijft. Volgens haar geven ze een deel van zichzelf in ruil voor zekerheid en beloning van hun werkgevers. De hoge emotionele vereisten hebben negatieve effecten op zowel de psychologische als fysieke gezondheid van werknemers.

Een belangrijke nuance in het analyseren van de gevolgen van *emotional labour* wordt aangehaald door Mark en Mann (2005). Volgens hen is het belangrijk om te weten dat er verschillende effecten kunnen zijn als gevolg van verschillende vormen (deep acting of surface acting) van *emotional labour*. Zij trekken echter wel een andere conclusie dan Hochschild (2003) en Brotheridge en Grandey (2002). Volgens hen is het namelijk zo dat bij *surface acting* de werknemer zich ervan bewust is dat hij enkel zijn emoties aanpast in functie van zijn job en zal daardoor minder negatieve gevolgen ondervinden. Dit in tegenstelling tot iemand die aan *deep acting* doet, die zich mogelijk slecht zal voelen omdat hij of zij niet oprecht voldoet aan de emotionele vereisten van de job.

Een eerste, eenvoudige verklaring voor de negatieve effecten wordt gegeven door Mark en Mann (2005). Zij stellen dat *emotional labour* negatieve gevolgen heeft voor de mentale gezondheid van werknemers omwille van het feit dat er dissonantie plaatsvindt. Werknemers willen zich voelen zoals ze zich horen te voelen, maar kunnen dat gewoonweg niet altijd, wat mentaal zwaar blijkt te zijn. Meer nog, wanneer ze deze dissonantie associëren met het niet goed uitoefenen van hun job, kan dit een negatieve invloed hebben op het zelfvertrouwen en de efficiëntie van werknemers.

Een tweede belangrijk aspect sluit aan bij de theorie rond *emotional labour* van Morris en Feldman (1996). Mann en Cowburn (2005) besluiten namelijk dat het de voortdurende emotionele prestaties zijn die maken dat het emotioneel uitputtend wordt. Ze benadrukken dat het niet zozeer de sporadisch hoge emotionele arbeid is die voor problemen zorgt, maar wel de hoge frequentie van gemiddelde emotionele prestaties.

Een eerste positieve effect hangt samen met het negatieve effect van Mark en Mann (2005). Op dezelfde manier waarop emotionele dissonantie kan leiden tot negatieve gevoelens, kan het ook positieve gevolgen hebben als deze dissonantie verholpen kan worden door middel van *emotional labour*. Het is namelijk zo dat werknemers voldoening zullen halen uit het uitoefenen van emotionele arbeid omdat het maakt dat ze hun job beter uitoefenen (Mark & Mann, 2005).

Andere positieve effecten worden aangehaald door Gray en Smith (2009). Volgens hen hechten werknemers in de medische sector veel belang aan *emotional labour*. Deze vinden dat het toegevoegde waarde brengt en een zorgzame omgeving helpt behouden. Daarenboven wordt de kwaliteit van de relatie tussen verpleger en patiënt bewaard (Gray, 2009).

Het is in elke sector, en dus ook in de gezondheidssector, belangrijk om de mogelijke negatieve gevolgen van emotionele arbeid te beperken en hier op de juiste manier mee om te gaan. Er worden enkele suggesties vermeld in de literatuur.

Ondanks het feit dat *emotional labour* gezien wordt als een belangrijk deel van de job in de gezondheidssector (Gray, 2009; Mark & Mann, 2005; Mitchell & Smith, 2003), blijkt het onvoldoende erkend door beleidsmakers (Mann & Cowburn, 2005). In de literatuur worden er twee zaken besproken die men zou kunnen doen om emotionele arbeid binnen de gezondheidssector gekender te maken. Ten eerste moeten er opleidingen komen zodat werknemers skills verwerven om te doen aan *emotional labour*. Ten tweede moet er gezocht worden naar manieren om de effecten van chronische emotionele arbeid te verminderen (Mann & Cowburn, 2005).

De eerste stap van het "aanvaarden" van *emotional labour* als een deel van de jobvereisten brengt een tweede belangrijke suggestie met zich mee, namelijk die van de juiste scholing. Hierbij gaat het niet enkel over extra opleidingen en bijscholing, maar ook over de erkenning van *emotional labour* in de basisopleiding van verpleegkundigen en medici. Ze moeten vanaf het begin bewust zijn van de emotionele taak die hun beroep met zich meebrengt. Uit de literatuur blijkt dat vele verpleegkundigen teleurgesteld zijn in de opleiding die ze kregen wat betreft emotionele aspecten van de job (Henderson, 2001).

Wanneer *emotional labour* explicieter gemaakt wordt door middel van opleidingen en bijscholing is het voor bedrijven ook gemakkelijker om hier een beleid rond te maken (Gray, 2009). Zonder deze verduidelijking kan het management moeilijk tussenkomen wanneer de emotionele vereisten van een job nadelig zijn voor de gezondheid van hun werknemers (Mark & Mann, 2005). Op deze manier kunnen bedrijven en hun werknemers erachter komen op welke manier ze het best aan emotionele arbeid doen en hoe ze hiermee de beste resultaten behalen voor zichzelf en hun patiënten.

Een laatste belangrijke aandachtspunt zijn bepaalde barrières die ervoor zorgen dat het moeilijk is om verpleegkundigen te ondersteunen in hun rol of systemen te ontwikkelen om ondersteuning te bieden. Het ontwikkelen van een uitgebreid systeem is moeilijk, voornamelijk omwille van bijvoorbeeld hoge kosten. Toch blijken er bepaalde initiatieven te zijn zoals counseling, coaching, kortere shiften e.d. die de werkdruk kunnen verlichten (Gray, 2009). Wallbank en Preece (2010, in Gray, 2009) concludeerden dat door een systeem van toezicht en ondersteuning de gevallen van burnout daalden met 36 procent en stress in het algemeen met 59 procent. Het is dus van groot belang om een goed gemanaged en gesponsord systeem te ontwikkelen waardoor zorgverleners ondersteund kunnen worden en efficiënt te werk kunnen gaan (Gray, 2009).

2.2.2. Het onderwijs

Een tweede sector die veel aangehaald wordt in de literatuur over *emotional labour* is die van het onderwijs. Ook deze sector kan getoetst worden aan de drie criteria van Hochschild (2003):

1. Face-to-face of voice-to-voice contact: dit eerste criterium is net als de gezondheidssector voor de hand liggend voor leerkrachten. Deze staan dagelijks in contact met hun leerlingen en moeten daarnaast ook rekening houden met ouders en collega's (Brown, Horner, Kerr, & Scanlon, 2014);
2. Het creëren van een positieve of negatieve emotionele staat bij andere personen: leerkrachten helpen hun leerlingen met hun ontwikkeling. Ze belonen, ondersteunen, motiveren en verbeteren hun leerlingen, wat bepaalde emoties en reacties kan uitlokken bij de leerlingen. Price (2001) beargumenteert wel dat het geen doel op zich is om de emotionele staat van leerlingen te veranderen;
3. Andermans supervisie en controle over de eigen emoties toelaten: leerkrachten krijgen van collega's, directeurs en zelfs inspecteurs commentaar op hun manier van lesgeven. Hier horen uiteraard ook de emoties bij die ze uiten en of deze al dan niet als gepast gezien worden door deze toezichthouders.

Binnen het onderwijs zijn er duidelijk heel wat verwachtingen van leerkrachten en hun rol ten opzichte van hun leerlingen. Een eerste belangrijke punt is de verwachting van de samenleving omtrent de functie van een leerkracht. In de literatuur blijkt duidelijk dat de samenleving van leerkrachten verwacht dat ze betere ouders zijn voor hun leerlingen (Price, 2001). Aangezien ouders bijvoorbeeld vaak de neiging hebben om hun kinderen in de watten te leggen, zijn ze minder geneigd om ze terecht te wijzen. Het gezag dat bij ouders vaak ontbreekt is iets wat door de samenleving gezien wordt als een taak van het onderwijs. Leerkrachten horen hun leerlingen de discipline aan te leren die ze eventueel missen in hun opvoeding thuis (Price, 2001).

Een tweede en misschien zelfs belangrijker verwachting is de verwachting die leerkrachten stellen aan zichzelf. Ze hebben vaak angsten omtrent hun eigen geschiktheid en zijn bang dat ze onvoldoende kennis bezitten of onbekwaam zijn. Daarbij komt ook nog eens dat ze schrik hebben om voor een klas te staan met leerlingen die kwaadaardig en oordelend zullen zijn over hun leerkracht (Price, 2001).

Het zijn deze verwachtingen die maken dat leerkrachten aan *emotional labour* moeten doen (Akin, Aydın, Erdoğan, & Demirkasımoğlu, 2014). De emotionele vereisten van de job als leerkracht uiten zich op verschillende manieren. Een eerste logische vorm van *emotional labour* in het onderwijs en ook de basisvorm van *emotional labour* in het algemeen, is die van het aanpassen en controleren van de eigen emoties (Isenbarger & Zembylas, 2006). De zorgzame relatie die leerkrachten hebben met hun leerlingen brengt emotionele vereisten met zich mee wanneer de leerkracht bepaalde emoties moet opwekken, neutraliseren of onderdrukken. Daarnaast hebben leerkrachten ook een grote variëteit aan emoties nodig om een relatie op te bouwen met hun studenten en ervoor te zorgen deze op hun beurt feeling krijgen met de leerstof (Chang, 2009).

Winograd (2003, in Tsang, 2011) omschrijft deze variëteit door vijf emotionele regels van het onderwijs te formuleren. Een eerste is het houden van en enthousiasme tonen aan studenten, ten tweede hoort men enthousiast en gepassioneerd te zijn door de vakinhoud, ten derde wordt er gesproken over het vermijden van extreme emoties zoals boosheid, vreugde en verdriet. De vierde regel is houden van het werk en de vijfde en laatste regel heeft betrekking op een gevoel voor humor en het kunnen lachen met eigen fouten en het omgaan met de fouten van leerlingen.

Een tweede belangrijk aspect in de *emotional labour* van het onderwijs is de relatie tussen leerkracht en leerling. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de gezondheidssector is er in het onderwijs een verschil in hiërarchie tussen de twee partijen (Brown et al., 2014). Een leerkracht heeft meer macht ten opzichte van zijn leerlingen dan een verpleegkundige ten opzichte van zijn patiënt. Daarom is het belangrijk dat een leerkracht voldoende afweegt welke emoties gepast zijn in een situatie (Isenbarger & Zembylas, 2006). De leerkracht loopt namelijk het gevaar dat een leerling verkeerde handelingen zal overnemen, wat een extra vorm van stress met zich meebrengt.

Een derde cruciaal onderdeel van de emotionele rol van een leerkracht is de onwetendheid van zijn leerlingen. Leerkrachten moeten in staat zijn om zich te identificeren met deze onwetendheid en deze accepteren (Price, 2001). Ze moeten vermijden hun hiërarchisch hogere positie te gebruiken om leerlingen met nieuwe informatie vol te proppen, maar moeten ervoor zorgen dat leerlingen zelf willen leren en begrijpen waarom dit leren belangrijk is. Om de onwetendheid te verminderen moeten leerlingen hun leerkrachten aanvaarden als hun leerkracht en hiervoor is een emotionele vertrouwensband nodig. Op deze manier kan er een sfeer van wederzijds respect, vriendelijkheid en beleefdheid gecreëerd worden die een goede basis kan vormen voor een lerende omgeving (Price, 2001).

Emotional labour is in het onderwijs een belangrijk functieonderdeel. Zoals voorheen al beschreven kan dit leiden tot de ontwikkeling van een vertrouwensrelatie met de leerlingen. Deze emotionele band tussen leerkracht en leerling is belangrijk. Enerzijds omdat, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een verkoper, de leerkracht zijn doel moet bereiken samen met zijn "klant", of leerling, en niet gewoon zijn product moet verkopen (Tang, 2015). Er is dan door de goede relatie langs beide kanten van de relatie de bereidheid tot (aan)leren, waardoor de efficiëntie verhoogd kan worden (Zhang & Zhu, 2008). Anderzijds is het belangrijk dat leerkrachten emotioneel aanwezig zijn in hun klas omdat er op deze manier een plaats wordt gecreëerd waar er ruimte is voor creatief leren (Price, 2001).

Dit creatief leren kan wel een uitdaging worden. Net als de gezondheidssector wordt ook het onderwijs steeds meer omgevormd tot een service-industrie. Ze moeten net als dienstverleners beantwoorden aan de vraag van de lerende consumenten (Tsang, 2011). Onderzoekers stelden vast dat er meer gekeken wordt naar doelen die behaald moeten worden dan naar het ontwikkelen van intelligente individuen (Tang, 2015). In plaats van intensief te leren en leerlingen bij te brengen hoe ze emotioneel geëngageerd kunnen zijn met de leerstof en elkaar zijn leerkrachten steeds meer bezig met hun studenten te onderwijzen hoe ze gestandaardiseerd moeten leren en testen moeten afleggen (Hargreaves, 2003). Leerkrachten zijn niet meer bezig met hoe ze anders en beter kunnen lesgeven, maar met hoe ze horen les te geven volgens verschillende richtlijnen

(Hargreaves, 2003). Ook de relatie tussen leerkrachten en ouders is iets wat Hargreaves (2003) aanhaalt. Hij stelt dat deze relaties essentieel zijn om een goede leerervaring te creëren voor de leerlingen, maar in plaats daarvan worden ouders gezien als al dan niet klagende klanten.

De emotionele vereisten van een leraarsfunctie zijn duidelijk aanwezig in vergelijking met andere beroepen (Chang, 2009). Ook in deze sector zorgt deze emotionele druk voor de nodige gevolgen. *Emotional labour* zou een van de belangrijkste verklaringen zijn voor burn-out, wat onderbouwd wordt door verschillende onderzoekers (Akin et al., 2014; Brotheridge & Grandey, 2002; Zhang & Zhu, 2008). Daarnaast worden er andere negatieve gevolgen omschreven.

Het managen van negatieve emoties zoals teleurstelling, verdriet en frustraties kan negatieve gevolgen hebben voor het welzijn van de werknemer (Isenbarger & Zembylas, 2006). Moeten omgaan met deze emoties omdat het werk niet zo succesvol is als gehoopt, kan emotioneel zwaar zijn (Isenbarger & Zembylas, 2006). Daar komt dan nog eens bij dat de leerkracht deze emoties niet mag uiten ten opzichte van zijn scholieren, wat op zijn beurt kan leiden tot depersonalisatie en emotionele uitputting (Tsang, 2011).

Gelukkig zijn in het onderwijs ook de positieve effecten van *emotional labour* duidelijk aanwezig. Zo stellen Isenbarger en Zembylas (2006) dat het niet enkel nadelig hoeft te zijn in termen van de mogelijkheid om zorg te dragen voor iemand. Onderwijzers kunnen emotionele arbeid zelfs opzoeken omdat het voor hen voldoening geeft en net het leuke deel van hun job is (Kinman, Wray, & Strange, 2011). Ook Tsang (2011) beweert dat *emotional labour* op vrijwillige basis kan verricht worden door intrinsieke motivatie van leerkrachten omdat ze toegewijd zijn aan hun job en op die manier tevreden zijn en aan zelfontplooiing doen.

Aangezien emotionele vereisten duidelijk aanwezig zijn in het onderwijs is het belangrijk om na te gaan welk beleid er gevoerd wordt om hiermee om te gaan. *Emotional labour* moet concreter beschouwd worden als een onderdeel van de functie van onderwijzer. Volgens Brown et al. (2014) is het zo dat leerkrachten niet opgeleid worden voor emotionele interacties terwijl hun job net daaruit bestaat. Leerkrachten niet enkel vakgerichte competenties maar ook emotionele competenties aanleren zal ervoor zorgen dat de emotionele vereisten van de job voor zowel leerkracht als leerling voordelig zijn (Kinman et al., 2011). Er moet een beter begrip komen van emotiemanagement en de rol van de emoties in het onderwijs om ervoor te zorgen dat emotie gerelateerde turnover kan dalen (Zhang & Zhu, 2008).

Door leerkrachten meer bewust te maken van hun emoties en hoe deze tot stand komen, kunnen ze er beter mee leren omgaan en hun emoties doeltreffend regelen (Chang, 2009). Ze zouden baat hebben bij ondersteuning en erkenning voor de emotionele arbeid die ze beoefenen. Over het algemeen blijkt lesgeven een beroep waarvan werknemers zich ondergewaardeerd en niet gesteund voelen (Tang, 2015). Het ontwikkelen van een ondersteunende werkomgeving kan ervoor zorgen dat de prestaties toenemen. Op die manier kan er omgegaan worden met emoties die tegenstrijdig zijn met de functie (Kinman et al., 2011). Meer nog, door middel van meer tijd en middelen kunnen ze zelf iets maken van de emoties die ze uiten en deze efficiënt gebruiken (Price, 2001).

2.2.3. De callcenters

De derde en laatste sector die in dit werk onderzocht wordt is die van de callcenters. Ook deze wordt eerst getoetst aan de drie criteria voor emotional labour van Hochschild (2003):

1. Face-to-face of voice-to-voice contact: het eerste criterium is voor de callcenters al meteen een criterium dat deze sector onderscheidt van de voorgaande sectoren. In tegenstelling tot de gezondheidssector en het onderwijs gaat het bij callcenters om voice-to-voice contact in plaats van face-to-face contact;
2. Het creëren van een positieve of negatieve emotionele staat bij andere personen: werknemers in een callcenter hebben twee voorname taken, enerzijds het helpen van bellers met bijvoorbeeld klachten of vragen en anderzijds het verkopen van goederen of diensten via de telefoon (Molino et al., 2016). Tijdens het uitvoeren van deze taken horen zij hun emoties te gebruiken om een emotionele staat te creëren bij de klanten (Deery & Kinnie, 2002);
3. Andermans supervisie en controle over de eigen emoties toelaten: meer dan in elke andere sector hebben werknemers van callcenters erg strikte regels over hun emotionele uitdrukkingen. Aangezien bijna alle tijd gespendeerd wordt aan de telefoon, hecht het management veel belang aan de uniformiteit van de expressieve gedragingen (Akanji, Mordi, & Taylor, 2015).

Een eerste belangrijke onderscheid dat er bestaat tussen callcenters en de andere twee onderzochte sectoren heeft betrekking op het eerste criterium van Hochschild (2003). Het is belangrijk om te benadrukken dat in tegenstelling tot wat verwacht kan worden, er geen significant verschil is tussen voice-to-voice en face-to-face contact in termen van *emotional labour*. Volgens de literatuur is er geen bewijs om te kunnen vaststellen dat face-to-face contact meer schade teweeg zou brengen (Kinman, 2009).

Veel meer dan de twee voorheen besproken sectoren is het werk in callcenters erg eentonig. De medewerkers zitten in een routine waarin ze voortdurend bellen naar of gebeld worden door klanten. Molino et al. (2016) omschrijven het werk als veeleisend, repetitief en vaak stresserend. De conversaties die gebeuren tussen werknemer en klant zijn bijna altijd gebaseerd op een script, waardoor de werknemer weinig mogelijkheid heeft voor persoonlijke expressie (Kinman, 2009).

De belangrijkste reden voor deze gedetailleerde instructies in een callcenter (Deery & Kinnie, 2002) is dat het gedrag van de werknemers een belangrijk effect heeft op de kwaliteit van de dienst en daardoor centraal staat in het succesverhaal van deze dienst (Deery, Iverson, & Walsh, 2002). In deze sector wordt de emotionele arbeid, of het expressief gedrag van werknemers, gezien als een management tool ontworpen om te kunnen focussen op de mate waarin deze procedures gecontroleerd en beïnvloed kunnen worden (Akanji et al., 2015).

Het expressief gedrag of de *emotional labour* die in callcenters aangemoedigd wordt is op een vrolijke, vriendelijke manier omgaan met de klanten (Molino et al., 2016). Ook dit is in tegenstelling tot de andere sectoren vrij eentonig. Terwijl leerkrachten en zorgverleners vaak met

een grote variëteit te maken krijgen, is die bij callcenters eerder beperkt. Een ander onderscheid dat gemaakt kan worden heeft betrekking op het derde criterium van Hochschild (2003). In callcenters is het namelijk zo dat de *display rules* die opgelegd worden aan het personeel, veel gemakkelijker te controleren zijn aangezien de conversaties opgenomen worden (Molino et al., 2016). In de andere sectoren is er geen mogelijkheid om zo'n objectieve controle uit te voeren. Daarnaast is er ook nog een subjectieve beoordeling, want uit de literatuur blijkt dat klanten tegenwoordig ook veel meer in staat zijn om oprechte kwaliteitsservice te onderscheiden van minder oprechte service (Deery et al., 2002). Dit maakt dat werknemers er alle belang bij hebben om te investeren in *emotional labour* om hun job goed uit te kunnen oefenen.

Net als in de andere sectoren heeft het uitoefenen van *emotional labour* ook bij callcenters een aantal gevolgen. Hetgeen duidelijk naar voren komt in het bestuderen van de literatuur rond de gevolgen van *emotional labour* in callcenters is dat men niet alleen emotionele gevolgen bespreekt. Belangrijke positieve effecten van emotionele arbeid die bijvoorbeeld aangehaald worden zijn een stijging van de kwaliteit voor de klanten, maar ook een hoger inkomen voor de werknemers (Wegge, Van Dick, & Von Bernstorff, 2010). Daarnaast vergemakkelijkt het ook de interacties met klanten en zorgt het ervoor dat de werknemers hun effectiviteit kunnen verhogen (Molino et al., 2016).

De voornaamste positieve gevolgen die een invloed hebben op de gezondheid van de werknemers zijn volgens Wegge et al. (2010) een stijging van de tevredenheid of voldoening in de job en het gevoel van individuele prestatie. Akanji et al. (2015) leggen een andere klemtoon en benadrukken het belang van het behouden van de objectiviteit en een emotioneel evenwicht door afstand te nemen van een mogelijke emotionele betrokkenheid (Lewig & Dollard, 2003).

Hoewel er een aantal positieve consequenties zijn van *emotional labour* in callcenters lijken de negatieve toch de overhand te nemen. Buiten het feit dat het in ieder geval een stresserend beroep is (Molino et al., 2016), zijn er nog meerdere negatieve zaken die aandacht verdienen. Ten eerste kunnen werknemers gevoelens van onoprechtheid ervaren wanneer ze te maken hebben met de emotionele discrepantie die ontstaat tussen de gevoelens die ze ervaren en die ze horen te uiten in functie van hun job (Deery & Kinnie, 2002). Deze emotionele discrepantie kan er op zijn beurt voor zorgen dat werknemers emotioneel uitgeput geraken (Hochschild, 2003; Wegge et al., 2010).

Ten tweede zorgt de continue emotionele intensiteit voor uitputtende effecten op de gezondheid van de werknemers (Kasabov, E., & Warlow, A. J., 2010, in Akanji et al., 2015). Zo blijkt uit een onderzoek van Akanji et al. (2015) dat 60% procent van de participanten verklaarden dat de emotionele arbeid veel energie vergt en mogelijk kan leiden tot burn-out op de lange termijn. Ten laatste kan *emotional labour* er ook voor zorgen dat de werknemer te maken krijgt met een rolconflict. Deze moet namelijk twee belangrijke doelen voor ogen houden: enerzijds moet hij of zij met de juiste emoties de klant vooruithelpen en anderzijds moet hij een bepaalde snelheid behouden in het verwerken van de verschillende telefoons per dag (Akanji et al., 2015).

Ook voor de callcenters worden er enkele mogelijke zaken aangehaald die ervoor kunnen zorgen dat de gevaren verbonden aan *emotional labour* beperkt worden. In de literatuur worden er twee

belangrijke manieren vermeld om dit te doen: het creëren van een ondersteunend klimaat en zorgen voor een grotere autonomie en flexibiliteit voor de werknemers.

Moradi, Nima, Rapp Ricciardi, Archer en Garcia (2014) stellen dat ondersteuning en mogelijkheden om van elkaar te leren ervoor kunnen zorgen dat werknemers in callcenters beter om kunnen gaan met moeilijke situaties. Door de eentonigheid van hun werk zijn medewerkers gemotiveerd om nieuwe dingen te leren om zo variatie te creëren in hun dagdagelijkse taak. Dit kan al door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat ze niet voortdurend dezelfde soorten klanten aan de lijn krijgen.

Een tweede en laatste belangrijke nuance die gemaakt kan worden om het callcenter werk minder zwaar te maken, is zorgen voor meer autonomie en flexibiliteit. Dit gaat enerzijds over de mogelijkheid van de individuen om zelf enige controle te hebben over de gesprekken die ze voeren (Akanji et al., 2015). Anderzijds gaat het over het flexibiliseren van de dialogen. Op die manier kan de werknemer zijn gevoelens beter uitdrukken ten opzichte van de klant en een meer gepaste dienst verlenen (Koskina & Keithley, 2010).

Tot slot is er nog een belangrijke conclusie van Deery en Kinnie (2002) die vermeld moet worden. Zij constateerden dat de managers een belangrijke rol spelen in de ervaringen van de werknemers. De manier waarop ze hun personeel managen, en dus aan human resource management doen, kan een grote invloed hebben op de beleving van werknemers en die van de klanten. Want wat werknemers ervaren op hun werk zullen ze altijd onbewust doorgeven aan hun klanten (Schneider & Bowen, 1993). Ook de onderlinge relaties in het algemeen kunnen een invloed uitoefenen op het welzijn van de werknemers. Indien deze relaties in de werkomgeving positief zijn, is het voor de werknemer gemakkelijker om deze positieve emoties over te dragen aan de klanten en zal er dus minder aan *emotional labour* gedaan moeten worden (Grandey, 2000).

2.3. Samenvattende tabel

In tabel 2 vind je een overzicht van de besproken zaken uit de literatuurstudie.

THEORIEËN ROND EMOTIONAL LABOUR		
Hochschild	Deep acting	
	Surface acting	
Ashforth en Humphrey Diefendorff, Croyle en Gosserand	Genuine acting	
	Naturally felt emotions	
Bolton	Motieven van emotional labour	
	Pecuniary: financieel	
	Prescriptive: beschermen tegen de klant	
	Presentational: voldoening → iemand opleiden	
Morris en Feldman	Philanthropic: voldoening → zorgen voor iemand	
	Frequentie	
	Oplettendheid (= duur en intensiteit)	
	Variëteit	
Criteria van Hochschild	Emotionele dissonantie	
	Face-to-face of voice-to-voice contact	
	Creëren van een emotionele staat	
Supervisie en controle over emoties toelaten		
GEZONDHEIDSSECTOR	ONDERWIJS	CALLCENTERS
ASPECTEN VAN EMOTIONAL LABOUR		
Part of the image: Essentieel	Vijf emotionele regels van het onderwijs	Weinig mogelijkheden voor persoonlijke expressie
Shift naar service industrie	Relatie tussen leerkracht en leerling	Emoties als management tool om te kunnen controleren
Ontmanteling van routines	Onwetendheid leerlingen + emotionele vertrouwensband	Weinig variatie in de te uiten emoties
	Doelen zijn belangrijker dan ontwikkeling	Zowel objectieve als subjectieve controle
GEVOLGEN VAN EMOTIONAL LABOUR		
Dissonantie (+ associatie met slecht uitvoeren van job)	Teleurstelling, verdriet en frustraties	Stijging van tevredenheid of voldoening
Emotioneel uitputtend	Depersonalisatie en emotionele uitputting	Emotioneel evenwicht door afstand houden
Voldoening	Voldoening, intrinsieke motivatie	Gevoelens van onoprechtheid
Toegevoegde waarde + kwaliteit relatie		Uitputtende effecten op de gezondheid
		Rolconflict
BELEID VOOR EMOTIONAL LABOUR		
Emotional labour aanvaarden als deel van job vereisten	Concreter beschouwen als onderdeel	Ondersteuning en van elkaar leren (andere klanten)
Opleiding en bijscholing	Niet opgeleid voor emotionele interactie	Creëren van autonomie en flexibiliteit
Beleid	Ondergewaardeerd en niet gesteund gevoel	Zorgen voor goede relaties op het werk
Barrière		

Tabel 2: Samenvattende tabel literatuurstudie

Hoofdstuk 3: Empirisch Onderzoek

3. Empirisch onderzoek

3.1. Burn-out en *emotional labour*: expert interviews

Zoals voorheen toegelicht in de methodologie (1.3) werden er interviews afgenomen met experten om een theoretisch beeld te krijgen van hoe burn-out eruit ziet in onze maatschappij. Deze interviews bevatten vrij theoretische vragen over wat burn-out volgens hun betekent en hoe het tot stand komt. De experten verduidelijkten hun kijk op burn-out en de invloed die *emotional labour* volgens hen kan hebben op burn-out en het welzijn van werknemers in het algemeen.

Een eerste respondent is een psychologe, zij startte een eigen bedrijf op en geeft allerlei infossessies die te maken hebben met welzijn op het werk. Dit kan een louter informatieve lezing zijn, maar ook workshops, cursussen en trainingen zijn een mogelijkheid.

De tweede respondent is een arts, hij is in zijn praktijk enkel bezig met het helpen van patiënten met een burn-out, maar doet daarnaast ook onderzoek naar wat er gedaan kan worden om burn-outs te vermijden en vertaalt dat in adviezen voor bedrijven.

De derde en laatste expert is ook een psychologe. Zij werkt voltijds in een ziekenhuis met mensen met borstkanker en geeft er ook mindfulnesstrainingen. Daarbij heeft ze zelf ook een groepspraktijk opgericht die ze coördineert en waar er gewerkt wordt rond burn-out. Ze heeft ook een boek rond burn-out geschreven.

Deze drie experten hebben allen hun kennis over burn-out en de relatie met *emotional labour* toegelicht en daarbij kwamen enkele belangrijke ideeën aan het licht.

3.1.1. Burn-out in context

Om te beginnen werd burn-out als concept besproken en alle drie de experten bespraken de definitie van burn-out zoals die ook in de literatuurstudie (Hoofdstuk 2) werd omschreven. Ten eerste werd de uitputtingsproblematiek aangehaald, de algemene vermoeidheid. Ten tweede depersonalisatie, de cynische houding ten opzichte van de werkomgeving, en ten derde de verminderde performantie, het niet meer geloven in eigen kunnen.

De context waarin deze burn-out ontstaat vandaag de dag, is de "vuca wereld". Vuca staat voor *snellheid (volatility)*, onzekerheid (*uncertainty*), complexiteit (*complexity*) en dubbelzinnigheid (*ambiguity*).

"Eum, ja we leven in een, de tijden zijn zodanig veranderd, men spreekt nu van de vuca wereld, dus alles gaat snel, dikwijls nogal vrij onzeker, eum, ja en eum, verandert heel snel, wat vandaag goed is kan morgen al niet meer goed zijn en dan ten slotte, ja het is dikwijls ook erg dubbelzinnig wat er moet gebeuren. Ja als je in die wereld leeft, dan loop je heel veel gevaar op burn-out als je daar gevoelig aan bent." (Expert 2)

Deze "vuca wereld" kunnen we linken met het door sociologen en economen omschreven post-fordisme. Dit concept en zijn link met burn-out wordt uitgelegd in 4.3.

3.1.2. De evolutie van burn-out

Burn-out is een fenomeen dat nog steeds toeneemt en dat waarschijnlijk ook zal blijven doen. De experts halen daarvoor verschillende redenen aan. Een eerste zou de "vuca wereld" zijn.

"We leven nu in de vuca wereld, onzeker,..., ja vroeger eum, als je dan als voorbeeld gebruikt oorlogsvoering, je wist de vijand nog staan, nu weet je het niet meer. Maar dat is in de werkomgeving ook zo, het doel, tja dat is allemaal, dat verandert vrij snel, het gaat allemaal vlugger, we moeten met onze gsm bellen, wij worden altijd om de 5 minuten lastiggevallen, we hebben ons computertje of onze tablet en we kunnen ons werk mee naar huis nemen. Dus eigenlijk, zo de mooie afgrenzing van werkuren dat is verdwenen. En er zijn heel veel mensen die bijna dag en nacht aan het werk zijn, wat vroeger niet was." (Expert 2)

Een andere reden is gewoonweg de stijging van de werkdruk. Niet zozeer de arbeid zelf, maar wel alles wat daarbij komt kijken. "Eum, ik denk dat er inderdaad wel meer mensen burn-out hebben omdat de werkdruk gewoon ook onmenselijk wordt soms. Veel meer administratieve rompslomp, en veel meer zo, hé, protocolaire werken en en, eum...." (Expert 3)

Maar de experts beseffen ook dat burn-out steeds beter gedefinieerd wordt en het daardoor sneller herkend wordt. "Dan is de vraag 'is er dan echt een stijging?' of heeft het gewoon te maken met het feit dat de diagnostiek uitgezuiverd is. Dus dat gaat altijd een stukje het probleem blijven." (Expert 1)

3.1.3. De invloed van de wetgeving

Of de wetgeving al dan niet invloed heeft gehad op de toename van burn-outs is een discussieerbaar onderwerp. De arts is van mening dat de wet geen invloed heeft op die stijging van burn-outs.

"Ik denk niet dat dat veel impact heeft gehad, nee. Mensen komen daarmee naar buiten maar ik denk niet dat de wet daar veel impact op heeft. Ik denk dat dat eerder bedreigend overkomt want je moet al vlug hervatten enzovoort, ik denk dat dat voor sommige mensen erg bedreigend is want het duurt toch vrij lang eer dat men hersteld is van een burn-out." (Expert 2)

Die mening werd niet gedeeld door de psychologe. Volgens haar maakt de wet het net gemakkelijker voor mensen om naar buiten te komen met hun probleem.

"Ik denk dat wel. Ik denk het wel. Want dat is toch een erkenning hé. Eum, en eum, dat is ook een teken van, dat het serieus genomen wordt. Terwijl anders is dat zo van oei, hé, vroeger was het meer zo van "burn-out is voor zwakkelingen die het werk niet aankunnen"

en nu zie je dat het die zijn, juist de hele harde werkers, de stille harde werkers die veel te hard gaan, die veel te ver gaan en en, te weinig aan hun eigen denken.” (Expert 3)

3.1.4. Emotional labour en burn-out

Van de geïnterviewde experten is er slechts één psychologe die de rol van emoties op het burn-outverhaal echt als significant beschouwt. De andere experten beaamden wel dat emoties een rol kunnen spelen, in die zin dat mensen die gevoeliger zijn wel sneller een burn-out zullen krijgen, maar dat het geen noodzakelijke voorwaarde moet zijn. *Emotional labour* specifiek zou wel een grotere invloed kunnen hebben.

“Ik denk het wel ja. Dat is het linkse gedeelte van de hersenen, als je daardoor, dus dat speelt een heel grote rol in het normaal functioneren van het brein, dus ja, als je emoties, dat is ook een prikkel hé, of emotionele vermoeidheid. En dan val je terug op zeer primitieve reacties, dat is ook de definitie van burn-out.” (Expert 2)

De psychologe die het belang van emoties wel benadrukte spreekt over twee soorten emotionele belasting. De algemene emotionele belasting, “op een bepaald moment begint gewoon in het algemeen de belasting van een werkcontext een impact te hebben op uw emoties.” (Expert 1) En de specifieke belasting, iets wat de naam morele stress krijgt. Deze morele stress zal later ook nog aan bod komen in de getuigenissen uit de verschillende sectoren.

“Dat is een begrip dat heel fel in de zorgsector en de onderwijssector opkomt, zo de morele stress van heel vaak naar een werkcontext te moeten gaan waarin dat je goede kwaliteitsvolle zorg of opvoeding of onderwijs wilt bieden, maar de kloof met wat in de realiteit nog mogelijk is en de middelen die je krijgt en tijd je krijgt en met hoeveel mensen je het werk moet doen wordt vaak alsmat groter waardoor dat mensen in wat we noemen morele stress terechtkomen.” (Expert 1)

Die emotionele belasting kan volgens de psychologe bestaan uit verschillende factoren. Ten eerste heb je de emotionaliteit die je van buiten binnen krijgt, omdat mensen een bepaalde emotionaliteit uitstralen en ten tweede moet je als werknemer een bepaalde emotionele toestand uitstralen. Daarnaast is er ook nog een onevenwicht tussen geven en nemen, wat kan zorgen voor mentale uitputting.

“Je investeert gigantisch veel in mensen, maar je krijgt nooit een evenwaardige investering aan de andere kant. En daar is het ook niet alleen vaktechnisch, maar ook relationeel. Je bouwt constant relaties op met mensen en dat is een heel grote investering van uw kant, en dat zie ik dan niet zo zeer als emotionele investering, maar wel een investering van energie.” (Expert 1)

Dat onevenwicht wordt ook bevestigd door de andere psychologe. Zij past dat specifiek toe op de gezondheidssector. Voor het onderwijs haalt zij een gelijkaardig probleem aan, namelijk dat er te weinig middelen zijn en de doelen toch maar bereikt moeten worden.

“Bij onderwijs zie ik, wat heel vaak het probleem is, is eum, de directie, vrij koel en dan heel weinig middelen maar toch alles maar moeten doen en beredderen. Dat er eigenlijk heel weinig voor de leerkrachten gezorgd wordt, waardoor dat die op een gegeven moment gewoon het echt niet meer zien zitten.” (Expert 3)

Het probleem bij callcenters ligt volgens haar dan weer anders. Ondanks het feit dat volgens haar emoties er weinig mee te maken hebben, komt er toch een emotioneel aspect aan te pas.

“Eum, bij callcenters is dat denk ik ook vooral door die negatieve feedback van de mensen, euh, je moet dan én continu cijfers halen, je moet mensen eigenlijk ja, gaan lastigvallen en hé, iets waar je u dan ook al moet overzetten. Dat is als mens al niet fijn en als ze dan ook nog eens heftig reageren, ja, hé.... En ondertussen moet je cijfers halen, dus dat is zo, ja dat moet al serieus compatibel met uw normen en waarden zijn want anders dan ja, voel je van ja, ik ben hier tegen mijn eigen winkel aan het werken.” (Expert 3)

3.1.5. Beleid van organisaties

Er zijn verschillende zaken die bedrijven kunnen doen, afhankelijk van de door de psychologen genoemde oorzaken van burn-out.

Het is belangrijk om niet de volledige oplossing bij het bedrijf te zoeken, want we kijken soms te veel naar de organisatie als grote oorzaak van burn-outs, dat benadrukt een geïnterviewde psychologe. Volgens haar is er een aanpak van burn-out nodig op drie verschillende niveaus: het individuele niveau, het structurele niveau van de organisatie en het leidinggevende niveau, dus binnen een team.

“Wat ik dan wel belangrijk vind is dat we toch de laatste jaren, eum, daar waar we vroeger heel het burn-out verhaal vooral bekeken vanuit de stressfactoren, de risicofactoren, hebben we nu de laatste jaren toch een hele stroming vanuit de positieve psychologie, vanuit oplossingsgericht denken, om niet alleen te kijken naar de risicofactoren, maar ook te kijken naar, eum, naar hulpbronnen, naar veerkracht verhogende maatregelen. En dan blijkt toch uit onderzoek dat het wegnemen van de stressbron mensen in het beste geval gezond kan maken, waar dat het wegnemen van de stressbron niet altijd maakt dat mensen terug met heel veel engagement en plezier in het werk staan. Afwezigheid van ziekte betekent niet noodzakelijk inherent bevlogen in het werk staan.” (Expert 1)

Wanneer er naar burn-out gekeken wordt als oorzaak van de zogenaamde “vuca wereld”, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat we enerzijds ons brein trainen, om de vele prikkels aan te kunnen, maar anderzijds ook de vele prikkels die we vandaag de dag krijgen, inperken. “Mensen leren hun brein trainen, dat ze meer prikkels aankunnen. Dat is de beste preventie denk. En op de werkvloer ook dikwijls, die niet nodig zijn, beperken.” (Expert 2)

Tot slot bespreekt een psychologe nog het belang van het menselijke aspect in een job en alles wat daarmee samen hangt. Mensen moeten aan zelfzorg doen, en zich bewust worden van hoe ze zich voelen, eventueel door mindfulness. Op die manier zullen mensen sneller aanvoelen wanneer ze

over hun grenzen gaan. "Omdat euh, heel vaak voelen die die lichamelijke waarschuwingssignalen al jaren niet meer, en met mindfulness ga je daar wel meer terug alert op worden hé. Dus ik denk wel dat dat interessant kan zijn." (Expert 3)

De rol die de organisatie in deze zelfzorg kunnen spelen is door met een open houding in gesprek te gaan. In elke job zijn er wel andere risicofactoren en door je werknemers het gevoel te geven dat ze erover kunnen praten, kan er al heel veel bereikt worden.

3.2. Emotional labour in de gezondheidssector, het onderwijs en callcenters

Terwijl er in 3.1 door de experts een theoretisch kader gevormd is van wat burn-out inhoudt en de rol die *emotional labour* daarin kan spelen, wordt er in dit onderdeel meer gekeken naar een praktische definitie van het fenomeen. Aangezien de theorie kan verschillen van de praktijk is het ook belangrijk om uit te zoeken op welke manier *emotional labour* zich werkelijk uit in de verschillende sectoren. Dat gebeurde aan de hand van de eerste deelvraag, "Wat wordt er verstaan onder *emotional labour* in de gezondheidssector, het onderwijs en callcenters en wat houdt het in voor deze drie burn-outgevoelige sectoren?".

Emotional labour komt in alle drie de onderzochte sectoren aan bod. In elke sector zal deze *emotional labour* besproken worden aan de hand van drie zaken: de rol die de zorgverlener, leerkracht of call agent uitvoert, de band die hij hierbij heeft met de andere partij en de motivatie waarmee hij de rol vervult en de band opbouwt.

3.2.1. De gezondheidssector

3.2.1.1. De rol van de zorgverlener

Doorheen de interviews werd het duidelijk dat emoties een belangrijk onderdeel van een job in de gezondheidszorg vormen. Dit belang komt voort uit de zorgverlenende rol die werknemers uit de gezondheidssector aannemen. Die rol bestaat uit het verzorgen van mensen met een ziekte of aandoening en het bieden van ondersteuning in moeilijke tijden als gevolg van die ziekte of aandoening. Vandaar dat het als zorgverlener belangrijk is om je niet te laten meeslepen in het emotionele aspect en te kunnen focussen op de rol die vervuld moet worden.

"Eum, ja, want je bent dagelijks bezig met de gezondheid van mensen en ook met, ja, je komt heel veel tegen. Je komt heel veel schrijnende situaties tegen. Het is vooral belangrijk bij ons dat je dat kan loslaten en als ik alles mee naar huis zou moeten nemen wat ik van miserie zie op mijn werk, dan ben ik zelf een wrak denk ik. ...dus je moet heel erg gewapend zijn en je moet uw emoties een beetje kunnen wegsteken ook wel denk ik. Je moet sterk kunnen zijn op uw werk." (Respondent 6)

Maar zoals ook de definitie van *emotional labour* zegt, gaat het niet alleen om emoties van de patiënten, maar ook om de emoties van de werknemer zelf. De combinatie van de twee is niet altijd gemakkelijk.

"Dus ale, je hebt enerzijds omgaan met emoties van patiënten en daar op een adequate manier op reageren, want dat moet je ook kunnen bij ons. En anderzijds heb je, ja, daarbuiten, als je inderdaad zelf met moeilijke situaties in contact bent gekomen, moet je dat kunnen plaatsen en daar moet je wel sterk in worden want dat is niet altijd even gemakkelijk." (Respondent 6)

Een andere respondent haalt het onderscheid tussen die emoties aan. Zij omschrijft het als de emoties die je van thuis uit meebrengt, de emoties van de werknemer dus, en de emoties die je erbij krijgt op het werk, die van patiënten. Het feit dat de emoties die je van thuis meebrengt al zwaar kunnen zijn, maakt dat de werkdag niet altijd eenvoudig is.

“Ja, zeker en vast. Het zijn eerst emoties eigenlijk hoe dat je op uw werk komt. Als je van thuis uit al wat, een beetje geladen bent, dat je dat automatisch een beetje op de patiënten uitwerkt of, ja dat dat gewoon even uw dag bepaalt. De volgende emotie is als mensen verdriet hebben of er zijn moeilijke situaties, dat je daar eigenlijk een beetje in meegaat. ... En als je beladen vertrekt van hier, dan meerdert zich dat hé. Dus het is ook een beetje hoe dat je de dag begint of hoe dat je uw werk dan begint, dat ook wel bepalend is.”
(Respondent 4)

De duidelijke aanwezigheid van emoties in de gezondheidssector maakt natuurlijk ook dat er nagedacht wordt over de emoties op de werkvloer en welke best onderdrukt zouden moeten worden om de job naar behoren te kunnen uitoefenen.

Een eerste respondent benadrukt dat *emotional labour* wel eens meer zou kunnen voorkomen dan dat gedacht wordt. Omdat het zo vanzelfsprekend is dat een verpleegkundige vriendelijke en behulpzaam is ten opzichte van haar patiënten, denkt men niet na over de impact die het kan hebben op de verpleegkundige. Maar die vanzelfsprekendheid ervaren ook de zorgverleners zelf.

“Ik denk dat dat meer voorkomt als dat je denkt. Eigenlijk is dat door de jaren heen een automatisme geworden hé. En het probleem is, of een probleem is dat niet, mensen zijn veel mondiger, families zijn veel mondiger, sommige menen dat ze alles mogen zeggen tegen u hé. En dan heb je eigenlijk een beetje dat je u daar toch wel wat moet tegen wapenen, maar dat je toch vriendelijk moet blijven. Dus ja, hoe noem je dat, assertief zijn.” (Respondent 4)

3.2.1.2. De band met de patiënt

Zorgverleners hechten ook belang aan het welzijn van hun patiënten en vinden het belangrijk dat deze zich goed voelen over de zorg die ze krijgen en van wie ze die zorg krijgen. Het zorg dragen voor iemand creëert vanzelf een band en dat merk je ook in de verhalen van de verpleegkundigen.

“Maar ja, als ik dan zeg, ik probeer de mensen te behandelen zoals ik dat zelf zou willen, en als je bij iemand bijvoorbeeld, al breng je die maar een broodmaaltijd, de manier waarop dat je dat daar neerzet. Je kan dat daar “vlats” neerzetten, en je kan ook die patiënt een beetje recht helpen en dat fatsoenlijk erbij schuiven, dat tafeltje op hoogte zetten, dat is dan niet verbaal, maar daar zit het toch, het zijn ook die kleine dingen hé.” (Respondent 5)

Er kan ook een band ontstaan door bijvoorbeeld een langdurige zorg voor iemand. Als die zorg dan plots tot een einde komt, zorgt dat ook voor heel wat emoties.

“Zo bijvoorbeeld bij een overlijden, dat je die mensen toch wel wat troost kan geven, dat je ze een tas koffie aanbiedt, dat zijn gewoon maar dingen, en eventjes een gesprek mee hebt. Ja dat lijkt luguber, maar dat is wel, dat je die mensen toch, dat je een beetje de

verbondenheid voelt hé. En bij het luisteren naar mensen, naar patiënten en dat ze toch wel zien aan u of voelen aan u dat je het goed met hen meent. Ja, dan zeg je van ale, je hebt ze dan kunnen kalmeren of kunnen troosten of... gewoon het gevoel gegeven dat ze begrepen worden." (Respondent 4)

3.2.1.3. De motivatie

Uit interviews met zorgverleners kon duidelijk afgeleid worden dat ze hun job met hart en ziel uitoefenen. De *emotional labour* is dan ook een deel van die job en geeft voldoening. Zoals eerder vermeld, wordt er veel aandacht besteed aan het zorgen voor een zo aangenaam mogelijke tijd in het ziekenhuis. Het is ook vandaar dat zorgverleners nadenken over de emoties die ze wel of niet uiten. Zij vinden ten slotte ook dat een patiënt niet moet lijden omwille van een persoonlijk probleem van zijn of haar verpleegkundige.

"Ik probeer dat ja. Want die patiënt kan er niet aan doen dat jij een minder goede dag hebt hé, maar voor die patiënt is het wel belangrijk, ja die dag dat je in het ziekenhuis bent, dat moet, je hebt al pijn gewoonlijk, dat moet toch een dag zijn waar je eigenlijk, ja een vrolijke herinnering nu niet, maar niet zo van, stel dat het onderzoek al niet zo goed meevalt, en dan ook nog die verpleegster, hé, dat wil je toch eigenlijk niet." (Respondent 5)

Toch lukt het niet altijd om bepaalde emoties te onderdrukken. Het is dan ook begrijpelijk dat verpleegkundigen er niet altijd in slagen om hun emoties te onderdrukken. Als het niet lukt, is dat meestal tijdens drukke momenten.

"Vooral als het druk is, en je, ja, de dingen niet kan doen zoals je zou willen. En en, ja, vooral dan. En door het feit dat dat dan belastend is, reageer je dat ooit op een of andere manier op je patiënten af. Dat zou niet mogen, maar ja, we zijn ook maar mensen (lacht)." (Respondent 4)

3.2.2. Het onderwijs

3.2.2.1. De rol van de leerkracht

Bij het afnemen van interviews in het onderwijs, waren emoties een veelbesproken onderwerp. Alle respondenten gaven duidelijk aan dat emoties een belangrijke rol spelen in hun beroep. Net als in de gezondheidszorg heeft het ook in het onderwijs veel te maken met de rol die een leerkracht vervult. De rol van een leerkracht is in theorie educatief, maar in de praktijk blijkt die meer in te houden dan dat.

Als leerkracht is men duidelijk bezig met de emoties die men uit. Voor velen is het ten eerste het werken met mensen dat maakt dat ze emoties gebruiken in hun job, net als in de gezondheidszorg. Ze vinden het niet meer dan vanzelfsprekend dat men emoties gebruikt, want mensen bestaan nu eenmaal uit emoties, dus een samenwerking tussen mensen leidt tot emoties. De leerkracht uit het lagere onderwijs omschreef het als volgt:

“Wij werken met mensen hé. Of dat nu kleine of grote mensen zijn, wij werken met mensen hé. Dus, dat is normaal. Emotie is een heel belangrijk facet van mensen, zowel van ons als van die kinderen, dus is dat heel normaal dat dat ook allemaal aanwezig is hé.” (Respondent 9)

Ook een leerkracht uit het secundair onderwijs kon dat werken met mensen en hierdoor het ontstaan van emoties beamen:

“Emoties zijn zo’n groot deel van mijn job, van mijn leven als leerkracht. Aan de ene kant omdat ik werk met mensen, en die mensen geven u emoties. Al is het maar frustratie of echt boos worden door gedrag van de leerlingen. Of aan de andere kant, ja, een fijn gevoel, een leuke sfeer of een leerling die eens een compliment geeft dat hij of zij de les fijn of interessant vond.” (Respondent 7)

De rol van een leerkracht als voorbeeld voor zijn leerlingen speelt een heel belangrijke rol in de aanwezigheid van emoties in het onderwijs. Aangezien leerkrachten een voorbeeld moeten vormen voor hun leerlingen en tot op een bepaald niveau zelfs een opvoedende rol uitoefenen, passen leerkrachten enorm op met de emoties die ze uiten en de manier waarop ze communiceren naar hun leerlingen.

“En ik bedoel, ik kan als mens, en iedereen hoop ik, je kan maar zoveel aan en er zijn dan momenten dat iets heel kleins vaak de druppel is en dat ik denk “nu wil ik u gewoon uitschelden en roepen en schreeuwen en al mijn frustratie en agressie op u uitwerken”, maar dat gaat natuurlijk niet en dan probeer je dat op een volwassen manier op te lossen en dan onderdruk je al die emoties en dan onderdruk je de frustratie waar je al maanden, weken of die ene les mee zit. En besef je van “ja oké, ik ben een leerkracht, ik moet het goede voorbeeld geven, ik moet tonen dat volwassen mensen ruzies op een volwassen manier aanpakken, dus we gaan niet roepen en schreeuwen en elkaar kwetsen, maar blijf even rustig bij mij na de les”.” (Respondent 7)

Die voorbeeldfunctie maakt ook dat sommige leerkrachten het als hun verantwoordelijkheid zien om een positieve sfeer te creëren in de klas:

“Ik ben zelf van mening dat het voor iedereen aangenamer is als ik fijn ben. Ik bedoel, als er 25 leerlingen voor mij zitten, dan heeft niemand er iets aan als ik een beetje loop te mokken en geprikkeld ben. Dus ik probeer die, eum, ik zeg, die ruzie die ik heb of die dingen die er gebeurd zijn de dag ervoor, die probeer ik dan wel in de lessen te parkeren en gewoon zo enthousiast mogelijk te zijn.” (Respondent 7)

3.2.2.2. De band met de leerling

In tegenstelling tot jaren geleden hebben leerkrachten nu een veel vriendschappelijkere relatie met hun leerlingen. Waar leerkrachten en leerlingen vroeger een hele afstandelijke, professionele relatie hadden, is dat tegenwoordig minder. “De kloof tussen leerlingen en leerkrachten is kleiner geworden, dus je hebt ook echt wel een fijne band met je leerlingen, terwijl dat vroeger een apart volk was hé, leerkrachten en leerlingen.” (Respondent 10)

De leerkracht uit het lager onderwijs vond die band met een klas ook heel erg belangrijk.

“Als observator zie je een enorm verschil bij leerkrachten die misschien op zich goed lesgeven, maar waar te weinig feeling is met die groep. Je kan lesgeven boven uw kinderen, je kan lesgeven aan uw kinderen, en dat is een enorm groot verschil.” (Respondent 9)

Het creëren van een band is in sommige scholen duidelijk een belangrijke toevoeging aan het school gebeuren. Vele leerkrachten zien hun rol als leerkracht als meer dan lesgeven alleen.

“Ik denk dat wij bij ons op school heel erg richten op veel meer dan lesgeven. Wat dan inhoudt dat wij ons heel erg bekommeren om het welzijn van leerlingen. Zowel op school als daarbuiten. Dus ik zie mezelf heel vaak, ik zie dat lesgeven vaak zelfs op de tweede plaats staat. In heel veel verschillende situaties ben ik veel meer bezig met die socio-emotionele context rond een leerling en de problemen die iemand heeft.” (Respondent 7)

Die vriendschappelijke band maakt ook dat leerkrachten het gemakkelijker en logischer vinden om ondersteuning te bieden aan hun leerlingen. Verschillende respondenten haalden aan dat er vandaag de dag heel wat moeilijke situaties zijn waarmee een leerkracht te maken krijgt. Kinderen of leerlingen hebben vaak nood aan meer steun omwille van moeilijke situaties thuis. In het lager onderwijs spreekt men in dit geval van zorgkinderen.

De leerkracht van het lager onderwijs vertelde het volgende: “...er zijn heel veel zorgkinderen tegenwoordig. Vorig jaar had ik een klas, daar was 3/4e zorgkind en dan is het heel zwaar want al die kinderen vragen een extra aandacht, sowieso in de klas.” (Respondent 9)

“Het voor de klas staan is heel belangrijk en blijft ook wel onze hoofdtaak, maar de sociale en emotionele ondersteuning van kinderen is op dit moment bijna even zwaar. Weegt door.” (Respondent 9)

Ook in het middelbaar blijkt deze ondersteuning een groot deel van de taak als leerkracht te zijn.

“Maar ook daarnaast word ik, of worden wij als leerkracht, ik ook, wel geconfronteerd met leerlingen die het helemaal niet zo gemakkelijk hebben thuis of die een hele moeilijke achtergrond hebben en daardoor niet of op een andere manier betrokken zijn met schoolse activiteiten. Die dingen, ik zeg maar iets, bepaalde dingen niet kunnen betalen of,.. heel moe in de les zitten omdat mama en papa de hele nacht ruzie hebben gehad en daardoor niet hebben kunnen slapen. Dus ja, dat weegt zeker, dat zorgt zeker voor emoties.” (Respondent 7)

3.2.2.3. De motivatie

Net als in de gezondheidszorg, en misschien zelfs meer, maakt die band met de leerling dat de leerkracht intrinsiek gemotiveerd is om rekening te houden met zijn emoties en die van zijn leerlingen. Leerkrachten zijn er zich ook erg van bewust dat door hun voorbeeldfunctie zij zich moeten inhouden en begrip moeten tonen als een leerling daar niet in slaagt.

“En ik weet ook dat zij daar zitten met hun emoties hé. En dat wij ons toch altijd wat moeten inhouden, terwijl dat bij jongeren zo wel eens de vrije loop kan gaan en dan is het wel eens moeilijk, maar als het dan zoiets is, dan probeer ik dat in een één-op-één gesprek na de les of zo uit te klaren.” (Respondent 10)

Hoewel leerkrachten weten dat ze niet zomaar elke emotie mogen overbrengen naar hun leerlingen en ze dat ook als een onderdeel van hun rol zien, vinden ze het niet altijd even gemakkelijk om emoties te onderdrukken. De vertrouwenspersoon formuleerde deze vaststelling als volgt: “Ja, je mag u nooit verlagen tot dat niveau. En dat is al een frustratie van velen denk ik, want je wil soms eens gewoon zeggen waar het op staat. Dat je niet met woorden kan of mag zeggen.” (Respondent 8)

3.2.3. Callcenters

3.2.3.1. De rol van de call agent

Ook in callcenters is het leveren van *emotional labour* geen vreemd gegeven. De respondenten uit de callcenters waren erg bekend met het onderdrukken en aanpassen van emoties in functie van hun job. Wat betreft de rol van de call agent is er een duidelijk verschil met die van een zorgverlener of leerkracht. Terwijl deze de andere partij iets proberen bij te brengen, heeft een call agent louter een verkoop relatie met zijn klant.

Ondanks de eerder eenvoudige relatie is het ook voor een call agent belangrijk om aan *emotional labour* te doen. Het is namelijk belangrijk om vriendelijk en enthousiast te zijn aan de telefoon, anders zal er niets verkocht worden.

“Het is onderdeel, of het logisch is weet ik niet, maar het is een onderdeel van mijn job, uiteraard, ja, ja. Het is net als iemand die eum, in een winkel kleren verkoopt, nou ja, je komt binnen, die moet ook vriendelijk doen. Die kan ook buikpijn hebben of zorgen hebben of... snap je? Dus, het is sowieso onderdeel van uw job, ja. Dat wel.” (Respondent 12)

Het onderdrukken van emoties is iets waar elke geïnterviewde call agent wel iets over te vertellen had. Meestal werd het niet als eenvoudig omschreven.

“Eum, ja eum, het is ook heel moeilijk om, wanneer klanten kwaad of persoonlijk worden, dan moet je echt op uw tanden bijten hé. Want je zou iets willen terug zeggen, maar je mag dat niet hé. Ja, ja. En sommige mensen kunnen dat goed hé, u het bloed onder de nagels vandaan halen, en dan is dat wel moeilijk. Als je zo drie gesprekken na mekaar hebt, dan euh, ja dan, dan voel je je niet goed nee.” (Respondent 13)

3.2.3.2. De band met de klant

Aangezien de rol van de callcenter medewerker vaak louter commercieel is, is ook de band niet te vergelijken met die van een zorgverlener of onderwijzer. Dat beaamen ook de respondenten.

“Nu is het wel zo, wij hebben niet echt klanten die je meerdere keren spreekt hé, wij bellen echt mensen koud op en dat is echt maar één keer en... na 4 minuten is het gedaan. Dus het is niet dat je daar een band mee opbouwt.” (Respondent 12)

Het feit dat het gaat om een verkoopsrelatie en de call agent iets moet proberen te verkopen aan zijn klant maakt ook dat die klant op een hele andere manier naar de call agent kijkt dan dat een patiënt naar zijn zorgverlener kijkt of een leerling naar zijn leerkracht. Hierdoor krijgt de call agent soms met extremere situaties te maken dan in de andere sectoren.

“Dat... en, dat is niet het vriendelijke van “kind, ik heb daar geen goesting in”, dat is euh met momenten van “ey gij se onnozel achterlijke hoer, wie denkt ge wel niet dat ge zijt van mij nu op te bellen?”, zo dat zijn de gesprekken die je krijgt hé. Dus, en niet iedereen is daar bestand tegen uiteraard.” (Respondent 14)

3.2.3.3. De motivatie

Hoewel het bij de gezondheidssector en het onderwijs vooral gaat over intrinsieke motivatie, is er bij callcenters zowel sprake van intrinsieke als van extrinsieke motivatie. De respondenten uit de callcenters zijn niet even gepassioneerd en emotioneel betrokken bij hun job als in de andere sectoren.

De call agents gaven duidelijk aan dat ze niet zomaar mogen antwoorden wat ze willen: ze krijgen in vergelijking met de andere sectoren meer regels opgelegd en hebben duidelijke richtlijnen over wat ze wel en niet mogen zeggen, en dat beseffen ze ook. Maar door de strenge controle op gesprekken van de agents blijkt het niet altijd makkelijk om op een correcte manier te handelen.

“Dat is soms moeilijk ja. En zeker omdat, je weet dat elk gesprek opgenomen wordt, dus alles wat je zegt hé, dat kunnen ze terug horen hé en dat maakt het heel moeilijk want eum... nu soms, iedereen gaat wel eens erover hé. Eum, in beperkte mate natuurlijk hé (lacht), soms zeg je wel iets terug tegen een klant hé, maar als je dan pech hebt dat ze klacht indienen dan, en ze luisteren dat gesprek terug, dan is er altijd die angst van ja, hé. Maar dat is wel moeilijk ja. En als je zo drie gesprekken na elkaar op je tanden moet bijten dan, euh, ja, als dan vierde nog eens lastig doet, dan kan die wel eens pech hebben ja hé (lacht).” (Respondent 13)

Ondanks het feit dat het minder eenvoudig is doordat de gesprekken opgenomen zijn, lukt het niet altijd om de emoties te onderdrukken en wordt er wel eens iets teruggezegd tegen de klanten. Dat beaamt ook volgend citaat.

“Hé dus, en ik weet dat dat niet mag hé, maar dat is menselijk. Zo af en toe hé, zo dat is dan misschien de tiende die dat je aan de lijn hebt die dat, die schold me nu niet verrot, maar de tiende die dat eigenlijk op uw zenuwen werkt, ja, dat is menselijk hé. Soms komt het er dan toch uit hoor, en soms geef je die dan toch een antwoord.” (Respondent 14)

Maar niet alleen de regels maken dat call agents empathie tonen voor hun klanten. Ook zij halen er voldoening uit van af en toe mee te leven met hun klanten, los van de verkoop.

“Als er bijvoorbeeld iemand is hé, die op dat moment, je vraagt naar die persoon en die is gestorven of zo. En de meesten zeggen dan “oei, ja, veel eum, sterkte”. Maar er zijn er dan die dat ooit willen uitleggen en ik luister dan wel en dan... ik vind, je moet nog altijd menselijk blijven. Ik kan dat niet, gewoon zo....” (Respondent 11)

Die voldoening zorgt soms wel voor een dubbel gevoel, opnieuw door de strenge controle van de calls.

“Ja. Nu, daar haal ik ook wel mijn kracht uit hé, met mensen omgaan. Ik bedoel, ja daar haal je ook wel kracht uit. Als je mensen kan helpen dat doet u dan wel goed hé, ja het is een heel, ja, heel dubbel gevoel soms ja. Maar als je de mensen goed helpt, dan wil het niet zeggen, als ze dat gesprek meeluisteren, dat dat ook volgens de regels een goed gesprek is hé.” (Respondent 13)

3.3. De gevolgen van emotional labour

Na het bespreken van *emotional labour* in de gezondheidssector, het onderwijs en bij callcenters (3.2) worden nu de gevolgen ervan op het welzijn van de werknemers besproken. Op die manier wordt er een antwoord geformuleerd op de tweede deelvraag: "Welke gevolgen heeft *emotional labour* op het welzijn van werknemers en kunnen deze veralgemeend worden over de sectoren heen?"

3.3.1. De gezondheidssector

3.3.1.1. Positieve en negatieve aspecten verbonden aan emotioneel werk

De gevolgen van *emotional labour* in de gezondheidssector blijken eerder klein te zijn. Er worden wel wat negatieve aspecten aangehaald, maar de meerderheid is positief.

Een respondent gaf zelfs aan dat wanneer ze op hun werk aankomt, ze de thuissituatie aan de kant kan schuiven en dat het werk zelfs een kalmerende invloed kan hebben op het gemoed. Ze kan (meestal) haar thuissituatie loskoppelen van het werk.

"Het is ook ooit dat je, als je op het werk komt en dat dat gewoon, dat je dan rustiger wordt. Hoe moet ik dat zeggen? Dat je dan eigenlijk het werk of de patiënten dat die u ook wel rust kunnen geven, ondanks dat het druk is." (Respondent 4)

Het blijft natuurlijk zo dat je de emoties nooit volledig kan uitschakelen en dat beamen ook de respondenten. Het niet kunnen uiten van emoties heeft toch volgens hen wel degelijk gevolgen. Zeker als je geen begrip krijgt voor je emoties kan het moeilijk zijn.

"De gevolgen... ja dat je uw eigen een beetje ziek maakt hé. Dus door het feit dat je uw dingen niet kan uiten, dat zich dat dan wel naar thuis toe, dat je dan wel uit. Als je dan geen begrip krijgt, dat is ook een beetje de voedingsbodem voor wel of niet in een burn-out terecht te komen." (Respondent 4)

Maar ondanks het feit dat het extra energie en inspanning vraagt van te doen aan *emotional labour*, is het ook iets wat voor verpleegkundigen voldoening kan geven.

"Ja, dan zeg je van ale, je hebt ze dan kunnen kalmeren of kunnen troosten of... gewoon het gevoel gegeven dat ze begrepen worden. Want dat is meestal hé, als je kijkt naar dokters, die komen binnen en buiten, mensen kunnen nog niet hun vraag afmaken of de dokter is buiten. Dat je achteraf eventjes kan zeggen, kijk, en ja, dus dat speelt wel een rol ja." (Respondent 4)

Het onderscheid tussen verpleegkundigen en dokters, aangehaald in bovenstaand citaat, wordt ook bevestigd door de arts in opleiding. Zij vertelde het volgende:

"Dus ja, ook met klagen of zo als er te lange wachttijden zijn op de spoed, dat komt allemaal op de verpleging terecht he. Dus zij moeten toch echt wel, nóg meer omgaan met

misnoegen van patiënten en families en zo dus ik denk dat zij daar nog veel beter mee moeten kunnen omgaan dan wij. Wij hebben relatief gezien minder patiëntencontact dan hun.” (Respondent 6)

3.3.1.2. Globaal

Zoals eerder aangehaald wordt het emotionele aspect van de zorgsector toch globaal als positief ervaren. Ondanks enkele gevolgen slagen zorgverleners erin om de emotionele belasting van zich af te zetten en er voldoening uit te halen.

“Eum, voor mezelf als iets positief. Ik denk ja, qua empathie en zo, is dat belangrijk dat je uw emoties wel wat onder bedwang hebt en dat je uzelf kan kanaliseren. Dus ik vind sowieso, je hebt hele empathische artsen en je hebt totaal geen empathische artsen en ik vind dat je empathisch moet zijn. Ik vind dat dat eigenlijk een vereiste is als arts dat je op een correcte manier met uw patiënten communiceert en dat je ook respect hebt voor die mensen hun gevoelens. En ik denk dat emoties binnen ons jobgebied heel belangrijk zijn.” (Respondent 6)

Ondanks het feit dat de respondenten het emotionele aspect allen als positief zagen, waren ze er toch van overtuigd dat het wel tot burn-out kan leiden.

“Dat zou kunnen ja, omdat je u gevoel niet, uw echt gevoel niet uit en als je dat dan niet kan bespreken met uw collega’s neem je dat mee naar huis en dan kan dat nog verder... dus dat zou wel kunnen ja.” (Respondent 4)

3.3.1.3. Andere stressfactoren

Hoewel de respondenten over het algemeen redelijk positief waren over de gevolgen van *emotional labour*, zijn er wel andere zaken in de gezondheidszorg die voor hen een grote stressfactor vormen. Deze andere zaken zijn geen onderdeel van, maar zouden wel een effect kunnen hebben op *emotional labour* en dit op twee manieren. Ten eerste is het zo dat de werknemer door andere stressfactoren minder in contact komt met de patiënt en daardoor minder bezig is met zijn of haar emoties en bijgevolg minder aan *emotional labour* moet doen. Ten tweede kunnen de stressfactoren leiden tot meer negatieve emoties in de job, waardoor werknemers meer inspanning moeten leveren om vriendelijk en enthousiast te zijn ten opzichte van hun patiënten en er dus meer *emotional labour* is.

Een belangrijk gegeven dat aan bod kwam tijdens de interviews en iets wat belastend bleek voor de respondenten is de evolutie die de gezondheidssector ondergaan heeft. Vroeger bestond het werk van verpleegkundigen bijna uitsluitend uit het zorgen voor hun patiënten. Een luisterend oor bieden en medische zorg toedienen waren de belangrijkste taken. Vandaag de dag blijkt daar een belangrijk element aan toegevoegd te zijn, namelijk administratie. “Dus vooral de papieren zijn belangrijk, de computer is belangrijk, alles moet genoteerd worden. Dat is veel belangrijker als de patiënt tegenwoordig. Maar ik voel me daar niet goed bij.” (Respondent 4)

Die administratie en protocollaire verplichtingen waren volgens een psychologe ook een belangrijke aanleiding voor de stijging van burn-outs in de gezondheidssector (3.1.2. De evolutie van burn-out). Meer dan ooit moeten zorgverleners vandaag alles ingeven in een computer en dat gaat vaak ten koste van de zorg voor patiënten, iets wat voor vele respondenten moeilijk blijkt.

“En dan, ja, probeer ik ze dat toch wel euh, maar ik denk dat dat meer, ja, vroeger moesten wij zo’n hoedje dragen hé, heel heel vroeger (lacht), ik lach daar soms mee, dat hoedje moet eens terugkomen zo van... ja ook zo, als ik dan die van het moederhuis hoor, zo van, nu moeten de moeders op 3 dagen naar huis, dan zeg ik “wat zorg hebben wij dan vroeger toch aan die moeders gegeven?”. Hé, toen bleven die 7 dagen en je zorgde dat die borstvoeding, dat dat in orde was en dat de moeders uitgerust waren en huppeldepup en nu, nu wilt de regering 3 dagen en... dus ze, ze, ja, moeten allemaal maar korter en rapper en... hé, dus. En als het maar op papier staat hé, hoe dat ze hun zorgen gehad hebben. Dat doet pijn, dat doet pijn.” (Respondent 5)

Het feit dat dat moeilijk is voor de zorgverleners heeft ook te maken met de morele stress, wat een psychologe aanhaalde. Doordat ze zich niet meer kunnen concentreren op datgene waarvoor ze de in de zorg zijn begonnen werken, hebben ze het gevoel dat ze tegen hun waarden en normen ingaan, en dat zorgt voor een extra emotionele belasting.

3.3.2. Het onderwijs

3.3.2.1. Positieve en negatieve aspecten verbonden aan emotioneel werk

Wat de gevolgen van *emotional labour* in het onderwijs betreft, zijn er twee belangrijke tendensen. Sommige leerkrachten kunnen, wanneer ze voor de klas staan, alles wat daar niet mee te maken heeft gemakkelijk van zich afzetten, een andere groep heeft het daar moeilijker mee.

De leerkrachten die zich in een soort bubbel bevinden vanaf het moment dat ze de klas binnenwandelen tot het moment dat ze de klas verlaten ondervinden weinig tot geen gevolgen van *emotional labour*, omdat het volgens hen vanzelf gaat. Leerkrachten getuigen dat het niet noodzakelijk moeilijk hoeft te zijn om persoonlijke emoties aan de kant te zetten en zich te focussen op het lesgeven.

“Eum, als ik in mijn klas kom en ik begin, om 9 uur of om half 9 en in een keer is het vier uur bij mij. Dat gaat heel snel en dan vergeet ik eigenlijk alles. Dan kan ik eigenlijk alles aan de kant schuiven. Ik kan dat heel goed parkeren.” (Respondent 9)

Het lijkt wel zo dat dat opzij zetten van die gevoelens iets is wat je uit ervaring leert. En dat de emoties je door de jaren heen leren dat je je emotionele betrokkenheid moet beperken om een zo goed mogelijke leerkracht te zijn voor je leerlingen.

“Maar daardoor heb ik wel geleerd om gevoel te parkeren. Ik kan dat nu heel goed, ik heb daar totaal geen moeite mee. Maar als heel jonge leerkracht is dat wel heel moeilijk. Ook omdat je heel zwaar betrokken bent natuurlijk.” (Respondent 9)

Andere leerkrachten ondervinden wel gevolgen van *emotional labour*. Dit kwam vooral naar voren bij een jonge leerkracht die bevestigt dat het parkeren van gevoelens niet altijd gemakkelijk is. In zijn verhaal is duidelijk te merken dat hij soms moeite heeft met het verbergen van zijn oprechte emoties en het voor hem een verlossing zou zijn om ze te kunnen uiten. Dat niet kunnen uiten van die emoties zorgt op zijn beurt voor nieuwe emoties bij de leerkracht.

“En ik vind dat niet altijd gemakkelijk want soms denk ik, het zou mij zo opluchten als ik nu gewoon echt in die persoon zijn gezicht kon zeggen hoe hard die mij frustreert en hoe hard die mij opjaagt. Maar nee, dat onderdruk ik dan. Ik bedoel er wordt gewoon, wat logisch is hé, ik vind het normaal dat dat verwacht wordt. Ik wil niet schelden tegen mijn leerlingen.” (Respondent 7)

Men beaamt dat *emotional labour* en emotionele betrokkenheid zorgt voor voldoening, maar ook negatieve gevoelens met zich meebrengt.

“Jua, maar ook stress en machteloosheid en dat je moet leren dat je toch niet iedereen geënthousiasmeerd kan krijgen en dat leerlingen die je de afgrond in ziet rijden dat je die toch niet kan redden. Dus ja, dat je niet alles als een persoonlijk falen moet zien.” (Respondent 10)

Een mooi concluderend citaat over de emotionele betrokkenheid met leerlingen kwam van respondent 10: "Maar ja, eigenlijk, uit de emotionele band met mijn leerlingen haal ik zowel motivatie en energie als frustratie."

3.3.2.2. Globaal

Uit alle interviews blijken de positieve gevolgen van *emotional labour* toch de overhand te nemen. Alle respondenten uit het onderwijs bevestigden dat ze de emotionele betrokkenheid globaal als een positief aspect van hun job zagen.

"Ik vind het heel positief uiteindelijk, ja natuurlijk. Aan het einde van de dag.. misschien is het de voorbije twee schooljaren minder. Ik zei in het begin ook al dat ik heel positief begonnen ben met lesgeven. Aan het einde van de dag overwinnen wel die positieve gevoelens en ben ik wel.. onthoud ik van een schooljaar wel de positieve momenten en de complimenten die leerlingen gegeven hebben en niet de negatieve." (Respondent 7)

"Positief. Ja, als ik er niet emotioneel bij betrokken zou zijn, dan zou ik de job niet kunnen doen. je steekt daar zoveel tijd en energie in, en zo'n groot stuk van uw leven, als je dat niet graag doet, of als je er niet emotioneel bij betrokken bent, ja, zeker het onderwijs, dan kan je dat niet doen volgens mij." (Respondent 10)

3.3.2.3. Andere stressfactoren

In 3.3.1.3 werden twee manieren besproken waarop andere stressfactoren zouden kunnen leiden tot *emotional labour*: enerzijds een daling van de hoeveelheid *emotional labour* door het verminderen van het menselijk contact en anderzijds een stijging van de hoeveelheid *emotional labour* door meer negatieve emoties te moeten verbergen of onderdrukken.

In het onderwijs is de administratie, net als in de gezondheidssector, ook een steeds toenemend probleem. "Ja, eum, wat beter kan is, ja, er wordt heel veel druk op het onderwijs gelegd buiten het klasgebeuren. Enorm veel administratieve rompslomp, heel veel zorggesprekken, er zijn heel veel zorgkinderen tegenwoordig." (Respondent 9)

Maar daarnaast is er nog een veel groter probleem, namelijk de maatschappelijke kijk op leerkrachten. In onze samenleving heerst er een duidelijke overtuiging dat leerkrachten een gemakkelijke job hebben en maar 20 uur in de week werken. Deze negatieve perceptie kan vooral op de tweede manier leiden tot *emotional labour*, doordat het zorgt voor meer negatieve emoties bij de leerkrachten die aangepast of onderdrukt moeten worden.

"Hilde Crevits, minister van onderwijs heeft dan gelanceerd dat we niet meer 20 uur moeten werken, maar 22 uur. Nu, ik heb daar een heel goed artikel over gelezen van een collega leerkracht, die zegt, die communicatie is gewoon fout. Je moet zeggen, een leerkracht werkt 38 uur en daar komen 2, 3, 4, 5 uur bij. Want 2 uur lesgeven is extra, dat is een klas extra, dus dat is extra voorbereidingswerk, dat is extra verbeterwerk, dat brengt veel meer met zich mee dan gewoon 2 uurtjes in de week. En als jij zegt van 20 naar 22 uur, komt dat bij

de buitenwereld over als "de gelukzakken die een volledig loon krijgen voor maar een halve job". Dus die communicatie die moet anders." (Respondent 10)

Leerkrachten moeten dus niet alleen hun taak vervullen, maar moeten ook voortdurend opboksen tegen die overtuiging van de maatschappij.

"Dat telt wel mee. Je krijgt toch onderhuids voortdurend "ah ja, jaja, waar dat de uren 50 minuten zijn", en "zoveel vakantie" en... je hebt het gevoel ook toch wel, dat het niet, dat uw vak, waar je zo heel erg gepassioneerd over bent, niet geapprecieerd wordt, niet naar waarde geschat, dat je u constant moet verdedigen." (Respondent 10)

Die maatschappelijke perceptie heeft ook te maken met het feit dat de job zo moeilijk af te bakenen is, en daar hebben leerkrachten het ook niet altijd gemakkelijk mee.

"Ja ik, ik merk dat zelf ook in die zin dat lesgeven een heel moeilijk af te bakenen job is. We hebben geen 9 to 5 job en er valt nog heel veel werk thuis te doen en het ligt puur aan jezelf wanneer dat je stopt met werken. Als mijn vriendin mij niet zou tegenhouden zou ik elke dag tot 11u voorbereiden en toetsen aanpassen en bijgevolg zie ik dat heel veel collega's wel zo een beetje, misbruik maken is misschien niet het juiste woord maar,.. het wordt wel snel gezegd dat iemand het te zwaar heeft omdat het ook heel moeilijk te controleren valt hoeveel iemand effectief doet thuis." (Respondent 7)

Tot slot komt ook hier weer de morele stress naar boven. Leerkrachten willen soms ook zoveel doen, maar hebben er de tijd en de middelen niet voor, onder andere door de administratie. "Dus ik heb constant conflicten tussen dingen die ik eigenlijk wil doen en de tijd die ik daar niet voor heb." (Respondent 10)

"Ik zou veel meer tijd willen doorbrengen met die leerlingen, af en toe eens een babbeltje doen, maar het is altijd maar haasten, haasten, haasten, door, door, door, het volgende, volgende, volgende, verbeteren, verbeteren, verbeteren. Zien dat je alles klaar krijgt en ja, ik vind dat de leerling zelf een beetje, ik kan er niet genoeg tijd aan besteden, dat vind ik dan ook wel weer frustrerend." (Respondent 10)

3.3.3. Callcenters

3.3.3.1. Positieve en negatieve aspecten verbonden aan emotioneel werk

Het merendeel van de respondenten uit de callcenters heeft weinig moeite met het onderdrukken van hun emoties op het werk. Ze kunnen hun werk gemakkelijk afscheiden van hun thuissituatie en bevinden zich in een zogenaamde bubbel op de werkvloer.

“Ja, stel dat je een slechte dag hebt of als er iets thuis is gebeurd of iets privé, ik kan dat heel gemakkelijk afblokken en op het werk niet doen. Ligt eraan wat juist hé, maar... ik kan me echt helemaal storten dan op het werk.” (Respondent 11)

Bovendien moeten ze zelfs niet nadenken over de emoties die ze uiten, want dat gaat vanzelf getuigen ze. Het is volgens hen ook onmogelijk om al die emoties mee naar huis te nemen, want dat zou je niet overleven.

“Hmm, nee, dat gaat vanzelf. In een gesprek, je voelt mee met de klant en soms zijn mensen heel vriendelijk en soms zijn mensen ook heel bot, maar, ik kan dat dan wel zeg maar, ik ben wel heel sterk ook in klantenservice werk heb ik dat wel gemerkt. Dan hé, mensen bellen, niet om te zeggen hoe dat het was, maar mensen die bellen hebben altijd problemen, en dat moet je wel kunnen van u afzetten. Want anders dan neem je echt, als je al die problemen mee naar huis gaat nemen, dan euh, dan heb je geen leven meer. Nee.” (Respondent 12)

Anderen hebben het dan weer wel wat moeilijker met het loslaten van hun emoties, maar dat lijkt wel beter te gaan door de jaren heen.

“Nou, in het begin was dat wel moeilijk, maar nu, ja, ik bedoel, ik ben ook al wat ouder dus, je hebt er al wel meer ervaring in dus. Ik kan, ik kan dingen echt loslaten. Dus, als ik naar huis rijd, dan is het ook klaar zeg maar. Maar dat moet je ook kunnen, en heel veel mensen kunnen dat niet, en in het begin ja, kon ik dat ook niet. Als je jong bent dan, ja, dan, mensen gaan toch, sommige gesprekken zijn echt, gaan echt helemaal verkeerde kanten op zeg maar en dan... dan neem je dat wel eens mee ja, absoluut.” (Respondent 12)

Ondanks het feit dat het merendeel weinig tot geen gevolgen ervaart van *emotional labour*, zijn er toch enkele zaken die aangehaald werden tijdens de interviews. Een eerste is het feit dat het vermoeiend is om voortdurend je emoties aan te passen. Daarbij komt dan ook nog eens kijken dat het niet altijd rendeert, want een positieve verkoper betekent niet noodzakelijk een verkoop.

“Ja, ooit is het vermoeiend. Je bent heel vriendelijk, je bent in een gesprek en je hebt alle moeite gedaan en dan zijn die aan het nadenken en dan willen ze het nog niet, ja. Dan denk je “ooh”. Dat is heel energievretend.” (Respondent 11)

Dit voortdurend aanpassen van de emoties heeft ook te maken met de strenge controle op de gesprekken en de strikte regels betreffende hetgeen gezegd mag worden. Het gaat soms zo ver dat de agents het gevoel hebben dat ze robots zijn.

“Ja, er wordt eigenlijk soms, ja je mag eigenlijk, je moet eigenlijk bijna een robot zijn, zal ik het zo zeggen, volgens hen. Ook omdat je dan hé, het mag maar zo lang duren, je moet dat en dat en dat doen in een gesprek. Soms ja, heb ik inderdaad de indruk dat ze niet begrijpen dat je een mens bent.” (Respondent 13)

Ten tweede blijkt het werk in een callcenter niet alleen mentaal zwaar te zijn, maar kan het ook tot lichamelijke klachten leiden: “Ja, weet je, je kan dat moeilijk echt altijd uiten dus als je het onderdrukt dan voel je dat wel lichamenlijk hé. In uw nek, in uw schouders, echt letterlijk en figuurlijk op u hé, dat wel.” (Respondent 11)

3.3.3.2. Globaal

Globaal gezien kan er toch een duidelijke conclusie getrokken worden wat betreft de gevolgen van *emotional labour*. De respondenten gaven aan dat *emotional labour* volgens hen wel kan leiden tot burn-out, maar dat ze het in hun sector niet snel zien gebeuren. Een eerste respondent trekt die conclusie op basis van de hoge *turnover* van werknemers die bestaat in callcenters.

“Nee, want niemand, ja, die emotional labour wel, maar in mijn job niet want niemand blijft lang genoeg om een burn-out te krijgen. Dus eum, ofwel kan je daarmee omgaan en dan krijg je geen burn-out, ofwel vertrek je gewoon hé.” (Respondent 14)

Een tweede respondent baseerde zijn conclusies op de negatieve emoties van de persoon die een burn-out zou kunnen krijgen. Het zich niet goed voelen leidt volgens hem eerder tot burn-out dan het conflict tussen de emoties die men voelt en uit.

“Hmm. Minder. Minder dan de doelstellingen hé, de targets die je krijgt of de werkdruk. Ik denk het, het spelen van een rol in een verkoopsgesprek, ik denk niet dat je daar perse burn-outs van krijgt. Het is misschien wel, de, de gedachte, de negatieve gedachten die je hebt hé, die dan in conflict zijn met hetgeen je moet doen, dat misschien wel.” (Respondent 12)

Voor een derde respondent zijn de emoties zelfs zo belangrijk dat ze maken dat hij zijn job blijft doen.

“Eum, ik zie dat globaal als iets positief omdat ik anders die job niet zou volhouden. Maar dat is dan persoonlijk want andere mensen die, die willen dat net niet hé, die willen net zo heel droog proberen dingen af te handelen, maar ik kan, dat zou ik persoonlijk niet kunnen. Dus voor mij is het wel belangrijk, eum, maar dat maakt het ook wel vermoeiend ja.” (Respondent 13)

3.3.3.3. Andere stressfactoren

Ook voor de callcenters kunnen er enkele stressfactoren besproken worden die een invloed kunnen hebben op de hoeveelheid *emotional labour* die werknemers moeten doen. Een belangrijke, maar niet zo verrassende stressfactor in de callcenters zijn de targets. Deze, vaak veeleisende, targets maken dat werknemers heel alert moeten zijn en veel aan *emotional labour* moeten doen. een gesprek mag tenslotte niet te lang duren waardoor call agents soms hun emoties aan de kant moeten schuiven. Bovenop die targets zijn ook andere cijfermatige zaken erg belangrijk. Er wordt een enorme druk gelegd op de werknemers om cijfers te halen en dat is erg stresserend.

“Maar een callcenter uur, dat is heel cijfermatig hé. Je moet je targets halen, in ons geval moet je dan, eum, gesprekstijd mag niet te lang zijn, uw gemiddelde gesprekstijd, eum, je moet er ook voor zorgen, ja, FTR noemt dat en dat wil zeggen dat je de mensen van de eerste keer moet helpen, dat ze niet moeten terugbellen. Eum, ja uw verkopen tellen ook. En dan ook ja, als je een van die cijfers niet haalt, dan wordt er druk gezet en dan, ja, sommige mensen kunnen dat beter aan dan anderen hé.” (Respondent 13)

Een laatste frustrerende aspect aan het werk in een callcenter is het feit dat je niets kan opbouwen. In tegenstelling tot de zorg en het onderwijs moet je elke dag opnieuw beginnen en heeft je prestatie van de dag ervoor totaal geen invloed op die van vandaag.

“Maar om maar te zeggen, mensen bollen het gelijk af want die denken “wat is dit?”. Hé, als ze komen kijken voor werk dan denken ze “oh, een beetje babbelen, een beetje telefoneren, op tijd een sigaretje roken, dit dat”, dat is het niet. Het is echt wel stressen en het punt is natuurlijk, als je uw targets haalt hé, die je moet halen op een dag, de volgende morgen moet je gewoon weer vanaf nul. Het is dus niet van... je kan niets opbouwen, je kan niets opbouwen, het is elke dag weer opnieuw vanaf nul, met een lach op je gezicht gaan bellen tot dat je het target haalt.” (Respondent 12)

3.4. Beleid rond emotional labour

Het laatste aspect dat onderzocht werd in de gezondheidssector, het onderwijs en bij callcenters is het beleid van de organisaties. De derde deelvraag, *"Hoe gaan deze drie sectoren om met de gevaren verbonden aan emotional labour die kunnen leiden tot burn-out?"* wordt in dit deel besproken.

3.4.1. De gezondheidssector

3.4.1.1. De opleiding

Aangezien de meeste respondenten van mijn onderzoek al jaren niet meer achter de schoolbanken zitten konden zij mij weinig vertellen over de manier waarop men momenteel voorbereid wordt op de emotionele aspecten van een job als zorgverlener. Er is een respondent die aanhaalde dat ze op dat gebied, tot graag wat opleiding of begeleiding zou krijgen.

"Dus dat is iets dat toch wel meer en meer.. eigenlijk zou je dat toch wel wat, bijscholing is dat niet, maar dus dat je dat eigenlijk toch wel een beetje leert. Ale, als ik dan voor mijn eigen spreek. Ik ben niet zo assertief, ik zal vooral zorgen dat de mensen, ja dat ze zich dus goed voelen en goed verzorgd worden. Als mensen mij afblaffen, dan blokkeer ik dus hé. Dus dan weet ik eventjes niet wat dat ik moet zeggen. Dus, en om dan toch wel dat emotionele toch wel wat te kunnen plaatsen, is het goed dat je toch wel kunt reageren, maar dan op een fatsoenlijke manier hé." (Respondent 4)

Een onderwerp dat wel meer aan bod kwam, was bijscholing. Enerzijds ging dat over burn-out in het algemeen en hoe dat je je ertegen kan behoeden, anderzijds ging het over bijscholing rond agressie en hoe je daarop moet reageren.

"Dat... maar, zoals nu onlangs hebben wij dan ook nog een bijscholing van agressie gehad en alles, dus dat zal daar dan ook rond zijn denk ik hé. Maar, ja, hoe we daar, ja, verbaal en hoe je moet reageren. Maar dat was ook op een namiddag, dat onthoud ik dan ook niet. Maar euh, ja, hoe moet ik dat zeggen, of de directie. Ja die zullen daar, omdat ze moeten wel mee bezig zijn, maar dat je daar echt veel..." (Respondent 5)

3.4.1.2. Ondersteuning en begeleiding

De ondersteuning en begeleiding in een ziekenhuis kan bestaan uit verschillende zaken. Ten eerste is er steun en vooral begrip van een overste, ten tweede is er collegiale steun en ten derde is er organisatorische steun.

Over de ondersteuning van oversten gaven de respondenten erg uiteenlopende antwoorden. Natuurlijk is dat iets wat afhangt van het ziekenhuis en het diensthoofd of de superieur zelf, vandaar de verschillen. De dokter in opleiding vertelde dat er helemaal geen steun was van bovenaf als er iemand uitviel: de werkdruk werd dan voor de overige werknemers "gewoon" hoger.

“In tegendeel, als er bij ons bijvoorbeeld iemand wegvalt van de assistenten met een burn-out, dat is dit jaar ook eens gebeurd bij ons, dus je zit in een bepaalde wachtgroep, dan wordt er maar verwacht dat de andere assistenten de wacht overnemen van die persoon die is uitgevallen.” (Respondent 6)

Een andere respondent vond dat ze wel begrepen werd door haar diensthoofd, en zelfs op de werkvloer was er ondersteuning in de vorm van een zorgkundige. Iets wat voor haar wel de werklast verlaagt.

“Ja, in principe sta je er alleen voor, maar je bent niet alleen hé. Je hebt nog 2 andere collega's, nu sinds vorig jaar hebben we een zorgkundige gekregen, dus dat zijn collega's die dus alles mogen doen behalve dan de verpleegkundige taken. Dus die vangen ook wel wat op en daardoor heb je toch wel iets meer tijd voor de patiënten, maar ik weet ook niet of dat ze van bovenuit, dus van de directie uit zo meedenken.” (Respondent 4)

De tweede vorm van ondersteuning, die door collega's, bleek ook niet door elke respondent op dezelfde manier ervaren.

“Iets wat vaak terugkomt bij de meesten is “in mijnen tijd was het nog allemaal veel erger”, dus als je u uit over het feit dat je die wachten zwaar vindt en dat je vermoeid bent en... ja als je dat tegen bepaalde collega's, die specialist zijn, zegt, ja bij sommige ga je inderdaad de commentaar krijgen “doe niet zo stom, in mijnen tijd moesten wij 24uurs wacht doen en dan opnieuw gaan werken, dus je hebt het allemaal veel gemakkelijker momenteel”.” (Respondent 6)

In andere gevallen kan men dan wel steun vinden bij elkaar door tussendoor naar elkaars verhaal te luisteren en op die manier allerlei emoties en misschien zelfs frustraties van zich af te praten.

“Daar wordt wel ooit over gepraat ja. Maar dan is het meestal bij de overdracht, omdat je dan diezelfde patiënt verzorgt, dat je daar beter over kunt spreken als met iemand anders. ... Nu het is toch, je kan dat toch wel zeggen en dan kan je daar ja, begrip voor hebben of zeggen ‘goh, maar dat zou ik toch zo doen’, of, dus dat wordt wel gedaan. Niet zoveel maar ja, dus de tijd hé.” (Respondent 4)

Ten slotte is er nog de organisatorische steun. Een respondent vertelde over een meer flexibelere uurrooster ten opzichte van vroeger, iets wat zij een positieve verandering vond.

“Ja misschien in, als ik vergelijk met vroeger en nu, dus nu worden er wel euh, meer maatregelen getroffen, zodat je, zoals de thuissituatie, dat je die beter kan koppelen aan uw werksituatie hé. Dus als wij vroeger een uurrooster kregen, ja, dat, je stond daarop en daar was geen inspraak in. Zo uw dagen verlof op een jaar die kon je invullen en voor de rest niks.” (Respondent 5)

3.4.1.3. De preventieadviseur

Een laatste onderwerp in het beleid rond *emotional labour* is dat van de aanwezigheid van een preventieadviseur. Alle respondenten konden beamen dat er bij hun in de organisatie een preventieadviseur aanwezig is. Wat die preventieadviseur doet, daar is wat onenigheid over.

“Maar die doen (doet teken 0), das echt, die doen niks. Ik heb al de laatste twee, drie jaren laten horen zo van, ja, hoe moet ik het zeggen, dus de werkdruk en, en, en zo feiten aangehaald, dat ik dan denk, ja ja, ze zullen het opnemen en ze doen dit en ze doen dat en ze doen niks.” (Respondent 5)

Een andere respondent had wel het gevoel dat ze terecht kon bij een aanspreekpersoon bij haar op de dienst.

“Dus die luistert dan naar u en die probeert een oplossing te zoeken, maar ik weet nu niet precies wat die haar rol is, maar dat als je in de knoei zit of zo met uzelf of dat je uw werkbelasting niet meer aankunt, is dat wel de persoon waar je mee kan gaan praten. En ik denk dat die dan ook wel moeite gaat doen om het voor u een beetje te veranderen in hoeverre dat ze dat kan natuurlijk. Dat is nu ook maar een persoon. En die arbeidsgeneeskundige dienst daar kan je ook terecht denk ik als je inderdaad met een burn-out te kampen hebt.” (Respondent 6)

De mogelijkheid om met iemand te gaan praten blijkt er dus wel te zijn, maar dat is niet altijd voldoende. Je kwetsbaar opstellen is nooit gemakkelijk, dus de stap zetten naar een aanspreekpunt of preventieadviseur is dat ook niet.

3.4.2. Het onderwijs

Ondanks het feit dat er weinig doorslaggevende gevolgen van *emotional labour* aangehaald worden door de geïnterviewde leerkrachten, blijkt toch dat enig beleid in het onderwijs ter ondersteuning van de leerkrachten wenselijk is. Het is namelijk zo dat de emoties en de emotionele betrokkenheid die bij een job als leerkracht komen kijken als vanzelfsprekend worden gezien. Leerkrachten vinden dat men zich onvoldoende bewust is van de soms negatieve impact die deze emotionele betrokkenheid kan hebben op een leerkracht. De vanzelfsprekendheid waar de respondent in volgend citaat over spreekt, is vooral die van de oudere collega's.

"Maar ik denk dat dat, die aanwezigheid en het al dan niet onderdrukken daarvan, ik denk dat dat als vanzelfsprekend wordt gevonden. Ik denk dat iedereen het gewoon normaal vindt. Een beetje ook in die context van "hebben wij ook allemaal moeten doen, dus jullie ook"." (Respondent 7)

Wat opmerkelijk is, is dat diezelfde respondent wel vertelt dat men in de school bewust bezig is met het communiceren van *display rules* zoals die in de theorie omschreven werden, maar dan vooral vanuit het belang van de leerling. Men is duidelijk bewust bezig met de emoties van de leerling, en van de leerkracht wordt vanzelfsprekend verwacht dat hij of zij dit doet.

"Eum, dus wij krijgen wel regelmatig, en dan heb ik het over personeelsvergaderingen die een paar keer per jaar op school gebeuren, tijdens die momenten krijgen wij wel regelmatig de richtlijnen om op een bepaalde manier met onze leerlingen om te gaan in een open communicatie, in een warme sfeer, in een eerlijke sfeer,...." (Respondent 7)

Het is door deze vanzelfsprekendheid dat er weinig aandacht besteed wordt aan de manier waarop leerkrachten moeten omgaan met deze *emotional labour* en het conflict dat ze ervaren tussen hun oprechte emoties en degene die ze uiten. Tijdens de interviews kwamen er 3 belangrijke thema's aan bod die hierbij hulp kunnen bieden: de opleiding van leerkrachten, de ondersteuning van de school in het algemeen en de preventieadviseur.

3.4.2.1. De opleiding

De opleiding van leerkrachten bestaat voornamelijk uit enerzijds het aanleren van het vak of de discipline en anderzijds het aanleren van het lesgeven. Het gaat zelfs zover dat men niet meer veel aandacht besteedt aan het voorbereiden van lessen, maar aan allerlei andere zaken, vooral administratie. Deze administratie wordt ook door andere leerkrachten aangehaald als een veeleisende factor van de job.

"Zij moeten ook, net zoals wij heel veel administratie doen, heel veel portfolio's, feedbacks en eum, allemaal verslagen schrijven van alles en nog wat, en eigenlijk gaat dat een beetje ten koste van de kwaliteit van de lessen die ze moeten voorbereiden." (Respondent 9)

Waar men echter amper of niet mee bezig is, is het informeren van de studenten over alle andere aspecten die komen kijken bij het beroep van leerkracht, waaronder de emotionele betrokkenheid en dus *emotional labour*.

“Dan wil ik even terugkomen op de mensen die in opleiding gaan hé. Daar vind ik, is er te weinig aandacht voor het facetje begeleiding van kinderen met problemen. Daar wordt te weinig achtergrond gegeven aan die mensen. ... Wat maken die kinderen thuis mee? Alé, dat zijn zo van die dingen, daar worden jonge mensen, vind ik, wat te karig in opgeleid.”
(Respondent 9)

Toch is het belangrijk om hierbij iets in het achterhoofd te houden. Leerkrachten zouden er baat bij kunnen hebben om voorbereid te worden op de emotionele vereisten van hun job, maar dat is niet iets wat aangeleerd kan worden. Vermelden dat dit een deel van de job is, kan wel voordelen hebben.

“Ze kunnen het misschien wel in de lerarenopleiding benoemen, en daar eens een voorbeeld van geven van “kijk, weet dat dat ook een factor is, in uw job”. En dat dat ook wel, ja, een belasting is. Dat je, dus dat je u daar gewoon van bewust bent dat dat bestaat, dat er dat is, en als je daar last van hebt dat dat normaal is, omdat dat inderdaad als een last gezien wordt hé. Omdat je uzelf daar een beetje mee belast.” (Respondent 10)

Leerkrachten getuigen dat zoiets door de jaren heen gemakkelijker wordt door de opgedane ervaring.

“De ervaring moet hun ook leren hoe ze het allemaal moeten aanpakken, maar ja, de bagage is zeer beperkt vind ik. En zij worden er eigenlijk, als ze eens uit zijn, echt ingegooid; dan twee weken daar, dan drie weken daar, eum, constant wisselen van leeftijd, dat is niet evident, wel heel leerrijk, maar niet zo gemakkelijk.” (Respondent 9)

3.4.2.2. Ondersteuning en begeleiding

Ondersteuning van leerkrachten kan op verschillende manieren gebeuren. Een belangrijke ondersteuning is de rol van de preventieadviseur, die wordt hierna nog apart omschreven. Verder kan het ook gaan over een zorgleerkracht, een mentor of simpelweg collegiale steun.

Een respondent haalde aan dat er een zorgleerkracht bij haar op school is ter ondersteuning. Een zorgleerkracht is iemand die de leerkracht bijstaat bij de verzorging van zorgkinderen, kinderen die het dus moeilijk hebben thuis. Ze vermeldde tegelijkertijd wel dat die zorgleerkrachten ook veel te veel werk moeten verrichten op veel te korte tijd.

“Dat is niet de oplossing. Dat is een ondersteuning. Dat is het zeker wel, en je kan er ook eens over praten met die zorgleerkracht, we hebben trouwens een heel goede zorgleerkracht, maar het is eigenlijk ontoereikend. En die zorgleerkrachten die weten ook niet waar ze het hebben omdat er zoveel moet gebeuren op een school.” (Respondent 9)

Daarnaast sprak diezelfde respondent ook over een mentor die bij haar op school was geweest, maar dat omwille van financiële redenen die ondersteuning geschrapt is. Een mentor is simpelweg iemand die ondersteuning biedt en leerkrachten helpt waar nodig.

“Dat waren dus mensen, als je als leerkracht een stagiaire in uw klas had, een eerste of tweede of derdejaars, en je had daarrond vragen of je had zoiets van ‘hé, precies voldoet dat meisje of die jongen niet’, en je had eens graag een tweede opinie, dan kwamen die ook eens in de klas kijken, die hielpen u, die hadden mentoropleiding gedaan om jonge leerkrachten te begeleiden en daar had je dan wat steun aan.” (Respondent 9)

Voor andere respondenten was het niet zo evident om te spreken over mogelijke ondersteuning. Het bleek ook niet altijd gemakkelijk om te antwoorden op de vraag op welke manier men ondersteuning zou kunnen bieden.

“Nee, ik zou niet weten hoe. Zo wel eens als je een probleem hebt, echt met een leerling die in de knoop ligt met zichzelf of zo, maar dat is eerder, ja, incidenteel zo hé. Die, dan, eens een keer een leerling, maar niet structureel denk ik.” (Respondent 10)

Steun vinden bij collega’s blijkt ook niet altijd even gemakkelijk. Volgende respondent vond heel weinig steun bij oudere leerkrachten uit de vakgroep.

“Integendeel, ik heb heel erg het gevoel dat in “het onderwijs”, maar ik kan alleen voor onze school spreken, maar ik heb heel erg het gevoel dat er zo een sfeer heerst van de oudere leerkrachten tegen de jongere leerkrachten. En al die oudere leerkrachten zeggen ‘wij hebben het ook allemaal zwaar gehad, wij hebben dit ook allemaal moeten meemaken’, hé, de werkdruk, de werklast, noem maar op, ‘dus nu is het jullie beurt’.” (Respondent 7)

Deze respondent vond wel veel steun bij collega’s.

“Ik denk dat we mekaar daarin wel steunen. Dat is even goed klagen tegen mekaar, eens zagen, en dan een schouderklopje en hup hé. En dat je ook zegt van “seg is die bij u ook zo moeilijk?”. Ik denk dat we dat collegiaal wel oplossen.” (Respondent 10)

3.4.2.3. De preventieadviseur

Het meest opmerkelijke uit de interviews met mensen uit het onderwijs was de rol van de preventieadviseur. Deze preventieadviseur moet volgens de wetswijziging van september 2014, zoals vermeld onder 2.1.1.1., in elke organisatie aanwezig zijn om het welzijn van werknemers te waarborgen en burn-outs tegen te gaan.

Dergelijk preventieadviseur is in elke school waarvan ik leerkrachten geïnterviewd heb aanwezig, maar daar lijkt het ook mee gezegd. Alle respondenten gaven duidelijk de boodschap dat ze afwisten van het bestaan van die preventieadviseur, maar dat die nagenoeg geen initiatief nam om preventief met burn-out om te gaan.

“Eum, nee absoluut niet. Het is nu heel toevallig dat ik in de context van deze interviews weet dat we sinds 2 jaar een nieuwe preventieadviseur hebben op school, of een nieuw aanspreekpunt voor leerkrachten. En dat valt dan misschien toevallig samen met die wetwijziging in 2014. Nee, absoluut, ik zie geen enkele verandering.” (Respondent 7)

De vertrouwenspersoon van diezelfde school vertelde het volgende over die preventieadviseur:

“Een preventieadviseur hebben we sowieso maar die is vooral... We zijn met verbouwingen en zo bezig. Dus ik denk dat die man vooral daarmee bezig is. Nu, het is wel aan de leerkrachten door gecommuniceerd, misschien daardoor ook dat ik er al veel meer bij mij heb gehad dan de vorige vertrouwenspersoon. Dat dat ook een ding is waarvoor je naar de vertrouwenspersoon mag gaan.” (Respondent 8)

Deze citaten geven duidelijk aan dat er wel een preventieadviseur is, als gevolg van de wetwijziging, maar wat betreft de preventie van burn-out en het begeleiden van leerkrachten is er duidelijk nog verbetering nodig.

Ook in de andere secundaire school is de preventieadviseur een aanspreekpunt. “Ja en mensen babbelen daar wel mee en dat is wel een beetje een tussenpersoon met de directie, of zo met de pedagogische raad, maar.... Nee ik denk dat daar nog te weinig echt mee gedaan wordt.” (Respondent 10)

In de lagere school is die preventieadviseur een leerkracht, en dus geen buitenstaander, maar ook dat brengt de nodige problemen met zich mee. Deze leerkracht spendeert 2 uren in de week als preventieadviseur. Dit betekent wel dat die leerkracht dan vervangen moet worden in zijn klas, en dus voor de nodige vervanging en lesinhoud moet zorgen.

“Maar daar moet zoveel gebeuren wat betreft preventie in een school, dat twee uur gewoon belachelijk weinig is voor die persoon. Dus eigenlijk, ja wij hebben nu iemand die zo goed is om dat te doen, maar eigenlijk ben je gek als je dat wil doen. Want daar komt dan ook nog van de overheid controle op, inspectie op, die zijn ook niet zo mals. Dat is een ernstige inspectie en het is allemaal niet zo eenvoudig, de preventie in een school. Er komt enorm veel bij kijken en ik kan niet zeggen dat er eigenlijk sinds 2014 veel in veranderd is.” (Respondent 9)

De wetwijziging heeft dus invloed gehad in dat opzicht dat er in elke school een preventieadviseur aanwezig is, of iemand die die rol op zich neemt, maar dit betekent duidelijk niet dat de preventie en ondersteuning daarom voldoende aanwezig is.

3.4.3. Callcenters

Het beleid rond burn-out en *emotional labour* in callcenters bevat drie belangrijke aspecten. Een eerste is de opleiding die medewerkers krijgen vooraleer ze van start gaan in het callcenter. Ten tweede is de ondersteuning, begeleiding en het begrip voor de medewerkers wanneer nodig. Tot slot werd ook de preventieadviseur met de respondenten besproken.

3.4.3.1. De opleiding

Verschillende respondenten gaven aan een opleiding te hebben gekregen alvorens hun werk als call agent te starten. Deze opleiding was echter vaak ontoereikend. Vooral op het gebied van omgaan met moeilijke klanten.

“Dus eum, dus het hangt er ook een klein beetje van af, je krijgt een coaching, dus euh, van hoe dat je moet verkopen, maar hoe dat je moet reageren op mensen, dat zit daar eigenlijk niet echt in hoor. Hé, eum, ik persoonlijk, toen dat ik mijn opleiding gehad had, ik had graag toch wel een klein beetje coaching op dat moment al gehad voor dat ik startte, van hoe dat je op zo’n mensen moet reageren die u echt verrot beginnen gaan te schelden.” (Respondent 14)

Volgens een andere respondent werd er tijdens zo’n opleiding ook geen aandacht besteed aan het weerleggen van argumenten, wat volgens hem toch cruciaal is in het callcenterwerk. Hij haalt ook aan dat er veel bepaald wordt wat er moet gezegd worden, iets wat voor meerdere respondenten een moeilijke eigenschap van de job is omdat de menselijkheid uit het gesprek verdwijnt.

“Ja. Maar dan krijg je dikwijls een echt gesprek en dan gaan mensen ook, of ze worden heel lastig, of ja, of ze blijven discussiëren, maar dat je er ook niet uit komt, dat kan ook gebeuren. Ja en daar wordt je zelf ook helemaal geïrriteerd van. Ja en daar is gewoon 0,0 aandacht aan besteed. Dat krijg je pas in de gesprekken zeg maar die ze meeluisteren. Ze luisteren wel elke week 2 à 3 gesprekken mee, maar dat is tien minuten en dan zeggen ze dat is je beoordeling. Dat moet je zo zeggen, dat moet je zo zeggen, dus ze gaan echt alles al voorkauwen wat je moet zeggen. En dat werkt ook niet altijd.” (Respondent 12)

Een laatste knelpunt in de opleiding van call agents is het onvoldoende realistisch zijn van de voorbeeldgesprekken. Een respondent haalde aan dat men tijdens de opleiding voorbeelden geeft van hoe er een gesprek aan toe gaat, maar dat die niet representatief zijn van de mate waarin klanten kunnen reageren.

“Ja, zoals je echt, hé, ze moeten geen mensen afschrikken uiteraard, maar ze moeten ook wel realistisch zijn dat je niet allemaal rozengeur en maneschijn is wat jij aan de lijn gaat krijgen, en dat het echt niet gaat zijn dat dit de ergste call gaat zijn die je gaat krijgen hé, van “ey, ik moet uw gazet niet hebben, laat me eens gerust”. Want zo wordt het eigenlijk in

de opleiding wel voorgesteld, dat dat ongeveer het ergste is wat dat je gaat krijgen, maar dat is absoluut niet het geval hoor.” (Respondent 14)

Deze gebreken in de opleiding zorgen ervoor dat agents niet weten hoe ze moeten reageren in bepaalde situaties en hun emoties geen plaats kunnen geven.

3.4.3.2. Ondersteuning en begeleiding

De ondersteuning en begeleiding van werknemers in callcenters tijdens het werk is volgens respondenten ook onvoldoende. Werken in een callcenter wordt omschreven als een keiharde wereld zonder al te veel begrip voor emoties.

“Nee. Het is een keiharde wereld. Het is echt keihard. Het enige waar ze naar kijken is of je uw doelstellingen haalt. En natuurlijk als je ergens mee zit of mensen die gaan huilen, die mogen wel eens even apart, maar, dat is misschien 5 minuten, 10 minuten, maar dan moet je wel terug gaan zitten. En dan is het niet weg. Dan heb je het even kunnen ventileren, maar dan is het niet weg.” (Respondent 12)

De enorme belangstelling aan de targets en doelstellingen komt ook hier naar voren. Leidinggevendenden merken op dat de cijfers niet gehaald worden, maar zijn niet geïnteresseerd in de reden.

“In die emotionele vereisten niet nee. Nee. Wordt eum, ja, wordt, eum, als dus, je moet gewoon zorgen dat je je cijfers haalt, als uw cijfers, als je die niet haalt, wordt dat dan gezegd tegen u, “je haalt dit en dit niet”, maar eum, je moet maar zorgen dat je ze haalt. Ook al kan je dan met een uitleg komen van “ja maar daarom en daarom is dat, waarom ik die cijfers niet haal” en uw leidinggevendenden kunnen dat begrijpen, maar het eind van de lijn is nog altijd, je moet die cijfers halen hé.” (Respondent 13)

Bovendien wordt er geen aandacht besteed aan hoe werknemers zich voelen.

“Nee (lacht). Nee. Want het hele callcenter draait alleen maar om targets en om doelstellingen. Als ze, ze evalueren u elke week, ze luisteren gesprekken mee, dan geven ze ook aan dat en dat en dat moet beter, of dat moet anders of,... ze zeggen niet “hey oh hoe is het, hoe voel je uw eigen? Heb je stress?”, nee, die vraag is mij nooit gesteld. Dus doen ze er wat aan? Dan denk ik nee.” (Respondent 12)

Een andere respondent geeft aan dat er wel in bepaalde mate begrip is als men af en toe een klant van een antwoord voorziet. Vaak zijn de teamcoaches, de directe oversten van de agents, zelf ook ooit agent geweest wat maakt dat ze zich de situatie kunnen inbeelden.

“Zo, die dat er nu zitten, ja die hebben dat zelf allemaal meegemaakt hé, dus die weten zelf, pff, ja weet je als ze eens een keer uit de bocht gaat om de 14 dagen, dat is menselijk hé.

Hé, dus euh... maar ik kan best wel inbeelden, iemand die dat dat zelf niet gedaan heeft, en die dan nu gewoon puur op cijfers moet gaan beginnen gaan te kijken, dat die zoiets hebben van "ela (doet teken van nee nee)", hé, dus het hangt er veel vanaf of dat ze het zelf gedaan hebben of niet." (Respondent 14)

Medewerkers in een callcenter blijken wel steun te vinden bij elkaar door tijdens de pauzes bij elkaar hun verhaal te doen.

"Elke dag. Wij hebben een half uur middagpauze, wij hebben een half uur gewoon euh, pauze. En tijdens dat half uur gewoon pauze zitten wij gewoon meestal met dezelfde mensen dan, in onze zeteltjes, en dan zijn wij gewoon onze dag aan het vertellen hé, "Ja weet je wat dat die eikel zei..." (lacht), dus dat is gewoon eens eventjes van u af praten hé. Dus, maar dat gebeurt eigenlijk wel dagelijks." (Respondent 14)

Ook probeert men te ventileren tussen de gesprekken door, hoewel daar niet altijd veel tijd voor is omwille van de *wrap up time*, de tijd die call agents mogen nemen tussen de gesprekken door. Dat ventileren gebeurt simpelweg door even te vloeken nadat je de telefoon hebt neergelegd: "Of dat je het gesprek beëindigt en dat er mensen zijn die spontaan scheldwoorden beginnen roepen, gewoon om even hun frustratie kwijt te zijn." (Respondent 12)

Call agents geven duidelijk aan dat ze weinig steun ondervinden van oversten, maar tegelijkertijd hebben ze moeite met manieren te bedenken waarop ze dan wel gesteund kunnen of willen worden. Er wordt bijvoorbeeld wel gesproken over een eventuele psycholoog waar de werknemers hun hart kunnen luchten.

"Eum, goh. Ik denk niet dat dat in die wereld, eum, goh, echt mogelijk is. Men zou wel bijvoorbeeld, inderdaad een psycholoog of zo op de werkvloer kunnen hebben voor als je het moeilijk hebt dat je daar eens naartoe kan gaan hé. Maar een psycholoog kost geld, dus dat, en ze zien daar geen winst in hé. Ik heb ook de indruk soms dat ze, soms niet snappen, of dat ze gewoon niet doorhebben waarom er zoveel ziekteverzuim is." (Respondent 13)

Er wordt ook aangehaald dat men maar tot op een bepaald niveau coaching kan geven, maar dat omgaan met die emoties nu eenmaal iets is wat in je karakter moet zitten.

"Ze geven redelijk wat coachings en dergelijke, maar, dat, dat ligt in uw karakter of dat ligt niet in uw karakter of dat je daarmee om kan of niet. Je kan iemand coachen en coachen en coachen van hoe dat ze daar moeten mee omgaan, als je een heel gevoelig persoon bent, of je bent heel gevoelig aan uitscheldpartijen of je bent euh, gewoon geen verkoper, dan vertrek je gewoon. Dan kunnen ze u coachen tot in het oneindige, dat helpt gewoon niet. Dat moet in uw karakter liggen." (Respondent 14)

In het algemeen zouden de respondenten baat hebben bij wat meer begrip, meer aandacht voor de werknemers en minder voor de targets en cijfermatige doelstellingen.

“Ik denk dat ze iets meer naar de mensen moeten kijken die hier werken, in plaats van naar de targets. Dat dat al heel veel schilt. Maar ja, uiteindelijk, mijn baas hé, die worden ook betaald om targets te halen hé, dus, uiteindelijk is dat ook hun werk zeg maar, dat wordt eigenlijk opgelegd door directie en klant, maar, ja....” (Respondent 12)

3.4.3.3. De preventieadviseur

Met betrekking tot de preventieadviseur is er ook in callcenters weinig over te vertellen. De preventieadviseur is aanwezig, omwille van de wetswijziging, maar meer gebeurt er niet en dat beseffen ook de werknemers.

“Ik weet dat er dat is, maar ik heb daar, goh, ik heb daar geen... dat is er niet hé, psychologische begeleiding eigenlijk hé, en, ze hebben wel zo een adviseur omdat dat moet waarschijnlijk hé, dat moet wettelijk waarschijnlijk hé....” (Respondent 13)

Sommigen zijn zelfs niet op de hoogte van de aanwezigheid van die persoon, of hebben er nooit contact mee gehad.

“Eum, er was wel een contactpersoon van de vakbond, maar, of dat... een soort vertrouwenspersoon, ja, die was er wel, dat weet ik. Maar daar heb ik zelf ook nooit geen contact mee gehad, die is zich ook nooit komen voorstellen of euh...” (Respondent 13)

Het is dan ook te verwachten dat die preventieadviseur geen initiatieven neemt om burn-out tegen te gaan. Het zou ook maar hypocriet zijn, legt een respondent uit.

“Oh nee, nee nee. Nee want ja, eum, op zich, het zou hypocriet zijn vind ik. Als ze constant een druk zetten en dan zouden beginnen over burn-outs tegen te gaan, dan ja, ik zou dat nogal hypocriet vinden. Want die wereld, goh, ik kan alleen maar in mijn geval spreken hé, de druk wordt met, sinds ik ongeveer 9 jaar geleden begonnen ben, wordt eigenlijk alleen maar hoger, hé.” (Respondent 13)

De wetswijziging heeft duidelijk niet voor de nodige ondersteuning en preventieve maatregelen gezorgd waarvoor ze bedoeld was. Als er in callcenters preventief te werk gegaan moet worden, zal eerst de preventieadviseur een duidelijkere rol op zich moeten nemen en zich moeten inzetten voor die preventie.

3.5. Samenvattend overzicht

Tabel 3 geeft een overzicht van de belangrijkste elementen uit de empirische studie en linkt deze aan de theorie uit de literatuurstudie.

EMPIRISCHE STUDIE			
THEORIE (Hoofdstuk 2)	GEZONDHEIDS- SECTOR (Hoofdstuk 3)	ONDERWIJS (Hoofdstuk 3)	CALLCENTERS (Hoofdstuk 3)
Deep acting	Verbinden met patiënt	Ondersteuning bieden	Meeleven met klant
Surface acting	Glimlachen	Enthousiast in de klas	Vriendelijk zijn
Genuine acting Naturally felt emotions	Duidelijk aanwezig	Duidelijk aanwezig	Aanwezig
Pecuniary: financieel Prescriptive: beschermen tegen klant Presentational: voldoening → iemand opleiden Philanthropic: voldoening → zorgen voor iemand	Motief: Voldoening halen uit en betekenis geven aan de job, zorgen voor iemand	Motief: Voldoening halen uit en betekenis geven aan de job, iemand opleiden	Motief: Financieel Job behouden en targets halen + Voldoening: zorgen
Frequentie	Hoog	Hoog	Tijdens calls → "altijd"
Oplettendheid (= duur en intensiteit)	Lange duur Matige intensiteit	Lange duur Matige intensiteit	Korte duur Hoge intensiteit
Variëteit	Hoge variëteit	Hoge variëteit	Weinig variëteit
Emotionele dissonantie	Matig	Matig	Groot
Face-to-face of voice-to-voice contact	Face-to-face	Face-to-face	Voice-to-voice
Creëren van een emotionele staat	Troosten, verzorgen,...	Enthousiasmeren, belonen, motiveren, verbeteren	Aanzetten tot kopen of helpen met een probleem
Supervisie en controle over emoties toelaten	Weinig regels, eerder algemeen aanvaard	Weinig regels, eerder algemeen aanvaard	Duidelijke regels, zelfs sprake van een script

Tabel 3: Emotional labour in de praktijk

Tabel 4 schetst kort de belangrijkste conclusies uit elke sector op de drie deelvragen.

GEZONDHEIDSSECTOR	ONDERWIJS	CALLCENTERS
ASPECTEN VAN EMOTIONAL LABOUR (3.2)		
Emotional labour is vanzelfsprekend	Vijf emotionele regels van het onderwijs komen allen terug in getuigenissen	Emotional labour wordt als moeilijk ervaren, gevoel van een robot te zijn
Meer verwachtingen van patiënten, mondigere patiënten	Vriendschappelijk relatie, voorbeeldfunctie	Strengere controle verstoort zichzelf zijn, begrip voor nood
Verplegers krijgen een aantal patiënten toegewezen die onder hun zorg vallen.	Moeilijk om leerling te enthousiasmeren en doen beseffen dat leren nodig is	Weinig variatie in de te uiten emoties
	Geen tijd voor niet traditionele lessen	Objectieve en subjectieve controle: wordt sterk ervaren door de respondenten
GEVOLGEN VAN EMOTIONAL LABOUR (3.3)		
"Patiënt kan er niets aan doen dat ik een slechte dag heb" (begrip)	Frustratie	Als je targets haalt is het een fijne job Steun bieden geeft voldoening
Vraagt extra energie en inspanning	Soms moeilijk	Makkelijker los te laten Geen band met klant
Patiënten gevoel geven begrepen te worden	Voldoening, motivatie, energie	Onoprechtheid: Robot
Zo aangenaam mogelijke verzorging bieden (toegevoegde waarde)		Uitputtende effecten: Mentaal en fysiek
		Rolconflict: Emoties vs. Targets
BELEID ROND EMOTIONAL LABOUR (3.4)		
Redelijk bewust van aanwezigheid emotional labour		Pas als je presteert mag je andere campagne vragen
Bijscholing burn-out en agressie	Bewust maken van emoties in de job is nodig	Bijna geen autonomie en flexibiliteit (script)
Uiteenlopende getuigenissen	Opboksen tegen foute perceptie	Weinig begrip voor emoties, targets zijn belangrijker
Kostelijk		

Tabel 4: Samenvattende tabel empirisch onderzoek

Hoofdstuk 4: Discussie

4. Discussie

Deze discussie is uitgeschreven aan de hand van de samenvattende tabellen (tabel 2, 3 en 4) uit de literatuurstudie en het empirisch onderzoek. De tabellen werden samengevoegd en zo werd er een vergelijkende tabel gecreëerd (Bijlage 3).

4.1. De theorieën van emotional labour in de praktijk

In de literatuurstudie (Hoofdstuk 2) werd *emotional labour* uitgelegd aan de hand van enkele theorieën. Deze theorieën herkennen we ook terug in de praktijk.

Ten eerste werd er gesproken over Hochschild en haar theorie rond *deep acting* en *surface acting*, die gemakkelijk vertaald kan worden naar de praktijk. Voor de gezondheidssector spreekt men van *deep acting* wanneer de zorgverlener een bepaalde verbondenheid creëert met zijn patiënt. Indien het oppervlakkig blijft en er dus gesproken wordt van *surface acting* gaat het gewoonweg over een glimlach naar de patiënt.

In het onderwijs herkennen we ongeveer dezelfde vormen van *deep acting* en *surface acting*. Enerzijds heeft de leerkracht een vriendschappelijke band met zijn leerlingen en bekommert hij of zij zich om hun welzijn en doet dus aan *deep acting*. Anderzijds doet hij of zij ook aan *surface acting* wanneer hij of zij enthousiast voor de klas staat. En ook bij callcenters zijn de vormen van *deep* en *surface acting* min of meer gelijkaardig. Het louter vriendelijk zijn aan de telefoon is *surface acting*, terwijl meeleven met de klant een vorm van *deep acting* is.

Het is hierbij belangrijk om ook te vermelden dat Ashforth en Humphrey (1993) en Diefendorff et al. (2005) het juist hadden wat betreft *genuine acting of naturally felt emotions*. Uit de verhalen van de respondenten blijkt duidelijk dat de werknemers in alle sectoren ook regelmatig oprechte emoties tonen, omdat het voldoening kan geven, of omdat het gewoonweg mensen zijn met emoties.

De tweede belangrijke theorie was die van Bolton (2005b), en ook die kon gelinkt worden aan de verschillende sectoren. Bolton (2005b) besprak vier types van *emotional labour* en benadrukte daarbij het positieve effect van *emotional labour* en dat positieve effect kwam ook duidelijk naar voren in de empirische studie. In geval van het *pecuniary* type is het motief achter *emotional labour* financieel en dat type vinden we vooral terug bij de callcenters omwille van de verkoopsrelatie. Toch getuigden de respondenten dat ze ook ooit voldoening halen uit het luisteren naar hun klanten en af en toe een steun te zijn voor hen. In dit geval spreken we van het *philanthropic* type, waarbij de werknemer afstand doet van de organisatorische procedures en een extra zorg verleent aan de klant.

Dit *philanthropic* type herkennen we uiteraard ook in de gezondheidssector, waarbij de zorgverlener voldoening haalt uit het zorgen voor iemand en daarbij af en toe de administratie aan de kant schuift. Tot slot is er het onderwijs, dat we kunnen koppelen aan het *presentational* type,

waarbij de werknemer opnieuw organisatorische procedures aan de kant schuift, maar ditmaal om iemand anders te kunnen onderwijzen of met hem of haar in discussie te treden.

De derde theorie die besproken werd in de literatuurstudie was die van Morris en Feldman (1996) en zij formuleerden *emotional labour* aan de hand van 4 dimensies. Als we deze toepassen op de verschillende sectoren zijn de gezondheidssector en het onderwijs eigenlijk identiek. De frequentie van *emotional labour* is hoog, aangezien men lange tijd en ononderbroken voor de klas staat, of in contact komt met patiënten. De oplettendheid is van lange duur en matig intens, omdat men ook vaak oprechte emoties uit en het uiten van oprechte emoties vraagt minder oplettendheid. De variëteit van emoties die getoond moeten worden is hoog, omdat men te maken krijgt met veel uiteenlopende emoties van leerlingen of patiënten en daar ook gevarieerd op moet reageren. De emotionele dissonantie tot slot is matig, opnieuw door de aanwezigheid van veel oprechte emoties.

Voor de callcenters zijn de dimensies ietwat anders. De frequentie is ook bijna voortdurend, aangezien de tijd tussen calls miniem is. De oplettendheid is eerder van korte duur, omdat die voortdurend onderbroken wordt, maar wel intens door hevige reacties van de klanten. De variëteit is weinig, omwille van het eentonig werk en de emotionele dissonantie is groot, opnieuw omwille van de extreme emoties waar call agents mee te maken krijgen, zoals het verwerken van klachten.

4.2. Emotional labour in de verschillende sectoren

4.2.1. De gezondheidssector

Wanneer de theorie rond *emotional labour* in de gezondheidszorg vergeleken wordt met de getuigenissen van de respondenten vinden we vele gelijkenissen. In de theorie sprak men van "part of the image" terwijl er in de praktijk naar vernoemd wordt als vanzelfsprekendheid. Daarnaast sprak men over een shift naar de service industrie, wat zich in de praktijk vertaalt naar duidelijke richtlijnen en regels over hoelang een patiënt in het ziekenhuis mag verblijven, maar ook naar de mondigere patiënten, met vele verwachtingen ten opzichte van hun zorgverlener. Tot slot werd de ontmanteling van routines aangehaald. In de praktijk is het ook zo dat verpleegkundigen vandaag de dag moeten zorgen voor een bepaald aantal patiënten en deze alle soort verzorging moeten toedienen. Men staat er dus in zekere zin alleen voor.

Een aspect wat misschien onvoldoende aangehaald wordt in de theorie is de band die zorgverleners opbouwen met hun patiënten en hoe ze met hart en ziel gaan werken. Die band en de liefde voor de zorgverlening maakt dat verpleegkundigen minder moeite hebben met het onderdrukken van hun emoties. Ze vinden het belangrijk om de patiënt een zo aangenaam mogelijk verblijf te geven in het ziekenhuis en onderdrukken bepaalde emoties in het belang van de patiënt. Dit hangt samen met de vanzelfsprekendheid van het emotionele aspect en het feit dat men zich goed bewust is van die emotionele aspecten als zorgverlener wanneer men beslist om in de gezondheidssector te gaan werken.

Wat de gevolgen van de gezondheidssector betreft worden opnieuw de aangehaalde punten uit de literatuurstudie bevestigd in de empirische studie. Het is echter zo dat zorgverleners in de praktijk veel minder last ondervinden van *emotional labour* als dat gesuggereerd wordt in de literatuur. Het is natuurlijk wel een deel van de job en het komt zeker voor, maar is zelden een doorslaggevende stressfactor of een aanleiding tot burn-out.

Ook leidinggevendenden lijken zich in de meeste gevallen bewust van de aanwezigheid van emotie in een job als die van een zorgverlener. Het begrip voor de emotionele belasting die daarop kan volgen, is niet zo vanzelfsprekend aanwezig. Hoewel er wel wat bijscholingen zijn volgens de respondenten, is er wat betreft het beleid van organisaties ter ondersteuning van *emotional labour* nog vooruitgang nodig, zoals ook de literatuur vooropstelt.

4.2.2. Het onderwijs

Ook de verschillende elementen die in de literatuurstudie van het onderwijs aan bod kwamen, kunnen we terugvinden in de getuigenissen. Een eerste element dat aangehaald werd waren de verwachtingen in het onderwijs. Ook uit de interviews kan afgeleid worden dat deze erg hoog zijn, zowel die van de omgeving, maar vooral die van de leerkrachten zelf. De geïnterviewde leerkrachten waren allen erg perfectionistische personen die het erg belangrijk vonden om niet alleen les te geven aan hun leerlingen, maar ook meer te betekenen dan dat.

De vijf emotionele regels van het onderwijs (enthousiasme tonen aan studenten, enthousiast en gepassioneerd zijn door de vak inhoud, vermijden van extreme emoties, houden van het werk en een gevoel voor humor en het kunnen lachen met eigen fouten en het omgaan met de fouten van leerlingen), konden allemaal herkend worden in het verhaal van de respondenten. Ook de relatie tussen leerkrachten en leerlingen en de emotionele vertrouwensband die hiermee gepaard gaat, is vandaag de dag meer dan ooit tevoren aanwezig in het onderwijs. Negatieve elementen, zoals de vele administratie en andere taken van leerkrachten, maakt dat leerkrachten weinig of geen tijd hebben om originele lessen te bedenken en dat sluit aan bij de theorie dat de onderwijsdoelen belangrijker zijn dan de ontwikkeling van de studenten.

De gevolgen van *emotional labour* in het onderwijs zijn redelijk uiteenlopend. Volgens de literatuur kan het zowel leiden tot dissonantie en emotionele uitputting als zorgen voor voldoeningen en toegevoegde waarde en dat beaamen ook de respondenten. Terwijl sommige leerkrachten zich echt in een bubbel bevinden terwijl ze voor de klas staan en weinig moeite hebben met enthousiast zijn, of waarbij het zelfs vanzelf gaat, zijn er ook leerkrachten die er meer moeite mee hebben. De respondenten spreken over frustraties tot gevolg, maar ook voldoening, motivatie en energie. Verder werd ook de negatieve maatschappelijke perceptie als een zeer stresserend feit ervaren. Leerkrachten hebben niet alleen een werkdruk, maar ook een maatschappelijke druk en dat blijkt niet eenvoudig.

Net als bij de gezondheidssector is er beleidsmatig nog heel wat verbetering mogelijk in het onderwijs. Hoewel het voor de leerkrachten niet echt duidelijk is op welke manier ze beter ondersteund zouden kunnen worden, kunnen ze zich wel vinden in een kleine aanpassing van de opleiding zodat toekomstige leerkrachten bewust worden gemaakt van het emotionele aspect in de job.

4.2.3. Callcenters

Tot slot werden de callcenters onderzocht. Ook hier vinden we veel gelijkenissen tussen de theorie en de praktijk. Hoewel emoties ook een rol spelen in het werk van een call agent, was dit tijdens de interviews duidelijk niet het meest besproken onderwerp. Het behalen van targets was een steeds terugkomende tendens in het verhaal van de agents en lijkt ook de grootste aanleiding voor de stress die werknemers uit deze sector ervaren. Toch beaamden de respondenten de theoretische aspecten die aangehaald werden.

De weinige mogelijkheden voor persoonlijke expressie en het strikt volgen van een script is niet voor alle respondenten gemakkelijk. Ze voelen zich soms een robot doordat ze geen inspraak hebben op wat er gezegd wordt aan de telefoon, maar toch is er begrip voor en snappen ze dat het een tool is en min of meer noodzakelijk is om te verkopen. Daar komt dan nog eens bij dat er heel veel controle is op de gesprekken, zowel van oversten als van klanten zelf die gemakkelijk aanvoelen of een verkoper oprecht is. Vandaar dat het voor callcenter medewerkers soms moeilijk is om een goed evenwicht te vinden tussen oprecht zijn en het script volgen.

Aangaande de gevolgen van *emotional labour* bij callcenters kunnen er ook enkele vergelijkingen gemaakt worden. Wederom heeft de theorie het bij het rechte eind bij het aanhalen van een paar aspecten. Call agents halen voldoening uit het meeleven met hun klanten en iets voor hen te kunnen betekenen, maar tegelijkertijd vinden ze het een voordeel dat ze op het einde van de werkdag de deur achter zich dicht kunnen trekken en het werk achter zich kunnen laten. Het feit dat de conversaties zo afhangen van een script en men zich soms een robot voelt, zijn moeilijkere aspecten van de job. Het rolconflict dat besproken wordt in de literatuurstudie is ook iets waar de agents doorheen hun werkdag mee te maken krijgen.

De ondersteuning van callcentermedewerkers is miniem. In de literatuur werden zaken als ondersteuning, leren van elkaar, autonomie en flexibiliteit creëren en zorgen voor goede relaties op het werk aangehaald als manieren om de negatieve gevolgen van *emotional labour* te beperken en werknemers te ondersteunen. Uit de interviews blijkt echter dat geen van deze manieren ook werkelijk toegepast worden in de praktijk. Integendeel, call agents voelen zich absoluut niet gesteund en krijgen heel duidelijk de boodschap dat enkel de targets van belang zijn. "Wie het niet aan kan, moet maar een andere job gaan zoeken", was een veel gehoorde uitspraak.

4.3. Neoliberalisme en burn-out

Uit de discussie komt duidelijk naar voren dat vooral het beleid van organisaties en het omgaan met de emoties van werknemers nog niet voldoende geacht wordt door de werknemers zelf. Een mogelijke verklaring hiervoor kan het neoliberalisme zijn.

Het neoliberalisme is een economische stroming die stelt dat er zoveel mogelijke economische vrijheid van handelen moet zijn om het menselijk welzijn te bevorderen (Bal, 2015). De theorie argumenteert dat deregulering, privatisering en het elimineren van de overheid uit sociale voorzieningen ervoor moeten zorgen dat de zogenaamde onzichtbare hand zijn werk kan doen.

Deze overtuigingen brengen de nodige gevolgen met zich mee voor de relatie tussen de werknemer en zijn werkgever of de organisatie. Ten eerste spreekt men van een puur instrumentele relatie. De werknemer wordt gezien als middel tot een doel, zijnde winstmaximalisatie, en zijn of haar gedrag moet bijdragen aan de (financiële) doelstellingen van de organisatie (Bal, 2015). Dit kwam ook naar voren in de interviews, en dan vooral bij de respondenten uit de callcenters. Het behalen van targets is het enige dat telt en de emoties die zij daarbij voelen, zijn niet van belang.

Ten tweede wordt er van de werknemer verwacht dat hij zelfredzaam is (Bal, 2015). De traditionele arbeidsrelatie die (levenslange) werkzekerheid biedt bestaat niet langer en de werknemer moet met deze onzekerheid kunnen omgaan, wat de nodige stress kan geven. Dit vertelde ook een expert bij het omschrijven van de "vuca wereld". De "u" staat voor *uncertainty* en deze kan gelinkt worden aan de zelfredzaamheid van het neoliberalisme.

Die zelfredzaamheid maakt bovendien ook dat de werkdruk groter wordt en werknemers goed moeten presteren. Het voortdurend goed moeten presteren kan betekenen dat er minder tijd is om belang te hechten aan de positieve *emotional labour* en hieruit voldoening te halen. Dit zorgt er op zijn beurt voor dat er meer morele stress is, zoals omschreven door de eerste expert. Werknemers willen goed presteren, maar slagen daar niet in met de middelen en de tijd die ze ervoor krijgen en ervaren daardoor morele stress. Deze morele stress kan tot slot leiden tot burn-out.

4.4. Post-fordisme en burn-out

Een laatste belangrijk punt is het bespreken van de mogelijke relatie tussen het post-fordisme en burn-outs of *emotional labour* op de werkvloer.

Het fordisme was een gekend fenomeen in tijden van Henry Ford en het werd gekenmerkt door het standaardiseren van arbeid en de massaproductie. Vandaag de dag kennen we het post-fordisme en wint flexibiliteit aan belang. De voornaamste kenmerken van het post-fordisme zijn het klantgerichte, vraaggebaseerd, werken, flexibeler personeel dat zich specialiseert in meer gedifferentieerde taken en de informatietechnologie die zorgt voor een betere opvolging van de prestaties (Van Riet, 2014).

Deze kenmerken herkennen we ook in de verhalen van de respondenten. De vraag van de klant, patiënt of leerling is voor hen erg belangrijk en dat lijken ook de klanten te beseffen. Zoals respondenten getuigden zijn patiënten veel mondiger en veeleisender wat betreft de zorg die ze willen krijgen.

Die veeleisendheid en de klantgerichte aanpak van bedrijven vraagt meer flexibiliteit van het personeel dan in de tijd van het fordisme. Verpleegkundigen en leerkrachten houden zich niet alleen bezig met één standaard taak, maar meerdere verschillende taken en moeten ook alles gedetailleerd(er) bijhouden en steken dus veel tijd in administratieve taken. Bovendien zorgt de klantgerichte aanpak ook voor minder routinewerk bij de administratieve taken, wat betekent dat er meer tijd gestoken moet worden in administratieve taken. Het kanaliseren tussen de kerntaak en de administratie die erbij komt kijken, lijkt echter niet altijd even gemakkelijk. Zo vinden de leerkrachten en de verplegers dit vaak ondergeschikt aan het lesgeven of de zorg voor de patiënten.

De administratie sluit ook aan bij het derde kenmerk van het post-fordisme: de informatietechnologie. De digitalisering van onze maatschappij zorgt ervoor dat het mogelijk wordt om meer informatie op te slaan en dat er meer belang gehecht wordt aan het noteren en bijhouden van allerlei informatie, wat het gemakkelijker maakt om achteraf zaken op te volgen.

Wat betreft de callcenters zou geconcludeerd kunnen worden dat deze sector nog het meeste kenmerken van het fordisme omvat, doordat het een erg geroutineerd beroep is met weinig inbreng van de werknemer. Call agents houden zich voortdurend bezig met 1 taak, namelijk het telefoneren van klanten. De informatietechnologie van het post-fordisme maakt dan wel weer dat deze calls erg goed gecontroleerd kunnen worden.

Het belang van de klant en het meer vraaggericht werken, een typisch kenmerk van het post-fordisme, kan tot slot een invloed hebben op de *emotional labour* die in de onderzochte sectoren aan bod kwam. Doordat klanten zo belangrijk zijn, kan de werkgever al eens het welzijn van zijn werknemers vergeten. Zowel in de gezondheidssector en het onderwijs, als bij callcenters, kon uit de interviews duidelijk afgeleid worden dat werknemers hun eigen emoties wegcijferen in het belang van het bedrijf, en vooral de patiënt, leerling of klant.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5. Conclusie

5.1. Besluit

Gedurende dit werk werd er onderzoek gedaan naar *emotional labour* en zijn impact op de gezondheid van werknemers. Het doel was om een antwoord te formuleren op volgende centrale onderzoeksvraag: "*Hoe manifesteert emotional labour zich op de werkvloer van burn-outgevoelige sectoren?*".

Deze onderzoeksvraag werd doorheen het onderzoek beantwoord aan de hand van drie deelvragen. De eerste deelvraag luidde: "*Wat wordt er verstaan onder emotional labour in de gezondheidssector, het onderwijs en callcenters en wat houdt het in voor deze drie burn-outgevoelige sectoren?*"

Uit de literatuurstudie kwam *emotional labour* naar voren als een erg belangrijk, maar onvoldoende benadrukt concept in de bedrijfswereld. Het onderdrukken en aanpassen van emoties blijkt een zeer aanwezige taak in zowel functies in de gezondheidszorg, het onderwijs en bij callcenters.

De eerste deelvraag werd in de empirische studie voor elke sector min of meer hetzelfde beantwoord. Een onderscheid dat gemaakt kan worden heeft betrekking op de emotionele betrokkenheid in de verschillende sectoren. In de zorgsector en het onderwijs heeft *emotional labour* een diepere betekenis: enerzijds omwille van de hechte band die er ontstaat tussen leerkracht en leerling of zorgverlener en patiënt en anderzijds doordat een zorgverlener of onderwijzer meer gepassioneerd is door zijn werk dan een call agent. Terwijl de call agents vaak toevallig of bij gebrek aan een andere optie in de sector terecht komen, is dat in de andere sectoren niet het geval. De werknemers in de gezondheidssector en het onderwijs hebben bewuster gekozen voor dit carrière pad en doen dat bijgevolg ook meer met hart en ziel.

De tweede deelvraag die gesteld werd om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag is de volgende: "*Welke gevolgen heeft emotional labour op het welzijn van werknemers en kunnen deze veralgemeend worden over de sectoren heen?*"

De initiële overtuiging van Hochschild (2003) dat *emotional labour* louter negatief zou zijn, werd al snel weerlegd door andere onderzoekers. Dat weerleggen van die overtuiging werd na het bestuderen van de praktijk bevestigd. Alle respondenten zijn zich bewust van de aanwezigheid van *emotional labour* en bevestigen ook dat die gevolgen met zich meebrengt, maar die gevolgen zijn niet zo drastisch als de theorie beweert.

Zeker in de gezondheidssector en het onderwijs wordt *emotional labour* gezien als iets wat bij de job hoort, en iets wat maakt dat ze in de eerste plaats voor dergelijke job gekozen hebben. In de callcenters ligt het iets anders. Daar hoort het ook bij de job, maar is de motivatie erg op de verkoop gericht, omdat je nu eenmaal vriendelijk moet zijn als je iets wil verkopen. Met andere woorden, in de gezondheidszorg en het onderwijs is er sprake van intrinsieke motivatie, terwijl het

bij callcenters voornamelijk gaat over extrinsieke motivatie. Wat niet wegneemt dat call agents ook voldoening kunnen halen uit het meeleven met en begrip tonen voor hun klanten.

Tot slot werd er een derde deelvraag besproken met betrekking tot het beleid van de organisaties rond burn-out, maar hoofdzakelijk rond *emotional labour*: "*Hoe gaan deze drie sectoren om met de gevaren verbonden aan emotional labour die kunnen leiden tot burn-out?*"

Vooraf het antwoord op deze deelvraag was erg verrassend. Alle respondenten hadden weet van een preventieadviseur in hun organisatie of instelling, maar daar bleef het vaak bij. Er is weinig tot geen begeleiding voor de emotionele vereisten waaraan werknemers moeten voldoen en als er die wel is, blijkt het erg moeilijk voor een werknemer om de stap te zetten en effectief hulp te vragen. Vooral in de callcenters was deze vaststelling erg extreem. Het enige wat telt in de callcenters zijn de targets, en wie ze niet haalt of de druk niet aan kan, moet maar vertrekken. Zoals in de discussie al werd aangehaald, is er dus nog erg veel werk wat betreft de ondersteuning en begeleiding van werknemers.

Er kan dus besloten worden dat *emotional labour* zeker een aanwezig gegeven is in de onderzochte sectoren, maar geen doorslaggevende, negatieve rol speelt in het welzijn van werknemers. Er worden andere stresserende zaken als administratie, tijdsgebrek, een verkeerde maatschappelijke perceptie en voortdurende cijfermatige doelstellingen aangehaald als meer schadelijk voor de gezondheid van werknemers.

Wat wel nodig is, is een betere begeleiding van de werknemers, zodat de emotionele belasting niet voor de negatieve gevolgen gaat zorgen die in de theorie besproken worden. Want hoe minder begrip er is voor de emoties in een job, hoe meer mensen eraan onderdoor zullen gaan en eventueel met een burn-out te kampen zullen krijgen.

5.2. Kritische reflectie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Net als andere onderzoeken heeft ook dit thesisonderzoek een aantal beperkingen. Ten eerste werden er slechts in drie sectoren onderzoek gedaan naar *emotional labour* en de gevolgen ervan. Omwille van een beperkte periode werd er gekozen om deze drie sectoren te onderzoeken. Toekomstig onderzoek in dit domein zou uitgebreid kunnen worden door nog meer sectoren te onderzoeken en na te gaan wat de rol van *emotional labour* is in die sectoren.

Ten tweede werden er voor de empirische studie slechts enkele individuen geïnterviewd, opnieuw omwille van de beperkte tijd. Hierdoor kan het zijn dat de resultaten van het onderzoek onvoldoende representatief zijn voor burn-out en *emotional labour* in die sectoren. Voor verder onderzoek is het dan ook aangeraden om meerdere getuigenissen te gebruiken voor het formuleren van een conclusie.

Tot slot heeft het merendeel van de wetenschappelijke artikels betrekking op andere landen, terwijl de empirische studie in Noord-Limburg werd uitgevoerd. Ook dit kan voor bepaalde beperkingen zorgen.

Wat betreft aanbevelingen voor toekomstig onderzoek is voornamelijk het beleid van organisaties van belang. Uit dit thesisonderzoek kwam sterk naar voren dat er op gebied van beleid en ondersteuning nog veel verbetering mogelijk is. Er zou onderzoek gedaan kunnen worden naar wat maakt dat de ondersteuning nog zo minimaal is en waarom werknemers veel moeite ondervinden om met hun verhaal naar buiten te komen. Wanneer organisaties en individuen een betere vertrouwensband kunnen opbouwen zal dit zowel voor de organisatie als voor zijn werknemers voordelig zijn. *Emotional labour* is niet het grootste probleem in het verhaal van burn-out, maar kan wel een belangrijke rol spelen in het welzijn van werknemers en moet daarom beter aangepakt worden. Meer onderzoek is nodig om na te gaan op welke manier dit het beste gedaan kan worden.

Lijst van geraadpleegde werken

- Akanji, B., Mordi, C., & Taylor, A. (2015). The nature and outcomes of emotion work in customer service management. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 67(1), 13-21.
- Akin, U., Aydın, İ., Erdoğan, Ç., & Demirkasimoğlu, N. (2014). Emotional labor and burnout among Turkish primary school teachers. *The Australian Educational Researcher*, 41(2), 155-169.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Babbie, E. R. (2013). *The basics of social research*: Cengage Learning.
- Bal, P. M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids-en organisatiepsychologie: Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie*, 28(3), 199-219.
- Bolton, S. (2005a). *Emotion Management in the Workplace*. GB: Palgrave Higher Ed M.U.A.
- Bolton, S. (2005b). A typology of workplace emotion. In E. M. i. t. Workplace (Ed.).
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brown, E. L., Horner, C. G., Kerr, M. M., & Scanlon, C. L. (2014). United States teachers' emotional labor and professional identities. *Kedi Journal of Educational Policy*, 11(2).
- Burn-out in cijfers. (2016, 8 oktober). *Het Belang van Limburg*. Opgevraagd op 22 oktober, 2016, via <http://academic.gopress.be/nl/search-article>.
- Çelik, M., Tabak, A., Uysal, M. P., Sigri, U., & Turunc, O. (2010). The relationship between burnout and emotional labour of the employees in hospital sector. *International journal of business and management studies*, 2(1), 47-54.
- Chang, M.-L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational psychology review*, 21(3), 193-218.
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Declerck, G. (2016, 4 juni). Bedrijven krijgen controle op burn-out. *De Tijd*. Opgevraagd op 22 oktober, 2016, via <http://academic.gopress.be/nl/search-article>.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471-496.
- Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call centres and beyond: a thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 3-13.

- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior, 66*(2), 339-357.
- FOD. (2014). *Psychosociale risico's op het werk*. Opgevraagd op 16 november 2016, via <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564>.
- Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1804-1825.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of vocational behavior, 64*(1), 1-23.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology, 5*(1), 95.
- Gray, B. (2009). The emotional labour of nursing—Defining and managing emotions in nursing work. *Nurse Education Today, 29*(2), 168-175.
- Gray, B., & Smith, P. (2009). Emotional labour and the clinical settings of nursing care: The perspectives of nurses in East London. *Nurse Education in Practice, 9*(4), 253-261.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*: Teachers College Press.
- Henderson, A. (2001). Emotional labor and nursing: an under-appreciated aspect of caring work. *Nursing inquiry, 8*(2), 130-138.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. *Research agendas in the sociology of emotions, 180*, 203.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*: Univ of California Press.
- Huynh, T., Alderson, M., & Thompson, M. (2008). Emotional labour underlying caring: an evolutionary concept analysis. *Journal of Advanced Nursing, 64*(2), 195-208.
- Isenbarger, L., & Zembylas, M. (2006). The emotional labour of caring in teaching. *Teaching and Teacher Education, 22*(1), 120-134.
- JC. (2014, 28 augustus). Burn-out wettelijk erkend vanaf 1 september. *De Morgen*. Opgevraagd op 23 oktober, 2016, via <http://www.demorgen.be/binnenland/burn-out-wettelijk-erkend-vanaf-1-september-b9114629/>.
- Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in “front-line” service employees: Does mode of delivery matter? *Journal of Managerial Psychology, 24*(2), 118-135.
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support. *Educational Psychology, 31*(7), 843-856.
- Kluten, M. (2015, 13 juni). Het is crisis in ons brein. *Het Belang van Limburg*. Opgevraagd op 21 oktober, 2016, via <http://academic.gopress.be/nl/search-article>.

- Koskina, A., & Keithley, D. (2010). Emotion in a call centre SME: A case study of positive emotion management. *European Management Journal*, 28(3), 208-219.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Lings, I., Durden, G., Lee, N., & Cadogan, J. W. (2014). Socio-emotional and operational demands on service employees. *Journal of Business Research*, 67(10), 2132-2138.
- Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 12(2), 154-162.
- Marcoux, G., & Guihur, I. (2012). Work Pressure and Social Skills An Analysis Based on the Fourfold Typology of Emotional Labor. *Management Review: An International Journal*, 7(2), 43.
- Mark, A., & Mann, S. (2005). A health-care model of emotional labour: an evaluation of the literature and development of a model. *Journal of health organization and management*, 19(4/5), 304-317.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mitchell, D., & Smith, P. (2003). Learning from the Past Emotional Labour and Learning Disability Nursing. *Journal of Learning Disabilities*, 7(2), 109-117.
- Mittal, M., & Chhabra, S. (2011). A STUDY OF EMOTIONAL LABOUR AND BURNOUT SYMPTOMS IN TEACHERS. *Global Management Review*, 5(4).
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2016). Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands–Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Moradi, S., Nima, A. A., Rapp Ricciardi, M., Archer, T., & Garcia, D. (2014). Exercise, character strengths, well-being, and learning climate in the prediction of performance over a 6-month period at a call center. *Frontiers in Psychology*, 5, 497.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of managerial issues*, 257-274.
- Price, H. (2001). Emotional labour in the classroom: a psychoanalytic perspective. *Journal of Social Work Practice*, 15(2), 161-180.
- Sawbridge, Y., & Hewison, A. (2013). Thinking about the emotional labour of nursing-supporting nurses to care. *Journal of health organization and management*, 27(1), 127-133.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.

Securex. (2015). *Stress & burn-out Dreiging voor werknemers... én werkgevers?* Opgevraagd op 25 maart, 2017, via <http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/whitepapers/white-paper-stress-burn-out-2015.pdf>.

Srivastava, S. (2011). Analysing The Impact Of Mentoring On Job Burnout-Job Satisfaction Relationship: An Empirical Study On Indian Managers. *Paradigm*, 15(1-2), 40-57.

Staden, H. (1998). Alertness to the needs of others: a study of the emotional labour of caring. *Journal of Advanced Nursing*, 27(1), 147-156.

Tang, A. (2015). COACHING EMOTION: THE USE OF COACHING AS A MANAGEMENT TECHNIQUE TO SUPPORT THE EMOTIONAL LABOUR OF NEW TEACHERS. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(8), 563.

Theodosius, C. (2008). *Emotional labour in health care: The unmanaged heart of nursing*: Routledge.

Tsang, K. K. (2011). Emotional labor of teaching. *Educational Research*, 2(8), 1312-1316.

Van Dijk, P. A., & Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization*, 12(02), 101-115.

Van Riet, R. (2014). Post-fordisme.

Wegge, J., Van Dick, R., & Von Bernstorff, C. (2010). Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 596-619.

Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad experts

Goedemiddag,

Voor we van start gaan wil ik melden dat uw anonimiteit gegarandeerd is in dit onderzoek. Ikzelf bewaar persoonlijke gegevens maar die worden niet bijgevoegd aan mijn thesis, tenzij u dat zelf wenst. Vindt u het oké als ik het interview opneem?

Mijn naam is Nathalie Mentens, ik ben studente Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt en ik zou u graag vandaag een paar vragen stellen in verband met burn-out.

1. Kan u om te beginnen uzelf even kort voorstellen? Wat doet u in het dagelijkse leven?
 - a. Ik volgde vorig jaar een workshop van de CM en kwam zo aan uw contactgegevens. Op welke manier komt u in aanraking met burn-out in uw job? In welke sectoren bent u actief?
 - b. Ik kwam in aanraking met het artikel over preventie van burn-out in het onderwijs. Houdt u zich vooral bezig met burn-out binnen het onderwijs? Zijn er andere sectoren waarin u actief bent?
2. Wat betekent een burn-out volgens u?
 - a. Hoe definieert u burn-out in uw werk?
 - b. Welke factoren spelen volgens u een rol?
 - c. Spelen emoties een rol? Emotionele vereisten?
3. Burn-out is iets wat de laatste tijd voor vele mensen bekend in de oren klinkt. Ervaart u een stijging van het fenomeen in vergelijking met het begin van uw carrière?
 - a. Bestond het vroeger ook al?
 - b. Hoe komt het dat we er nu (pas) een begrip op geplakt hebben? Is er iets veranderd?
 - c. Hoe ziet u dit evolueren in de toekomst?
 - d. Op welke ervaringen baseert u dat? Hoe komt u tot deze conclusie?
4. Hoe ervaren mensen met een burn-out hun werk?
 - a. Herkent u bepaalde trends wat betreft de mensen een burn-out krijgen? Ervaart u verschillen in voorkomen bij bepaalde groepen? (Mannen vs vrouwen, leeftijd, sectoren,...)
 - i. Om "trend" te vermijden kan ook: Ervaart u dat burn-out meer voorkomt bij bepaalde groepen van uw cliënteel? Is dat altijd al zo geweest of verschuift het?
 - b. Wat is volgens patiënten meestal de aanleiding van de burn-out?

Fysiek, mentaal, (emotionele) job vereisten?

5. Ikzelf heb voor mijn onderzoek gekozen voor het onderwijs, de gezondheidssector en callcenters. Hoe zit het volgens u met burn-out in deze sectoren?
 - a. Zijn bepaalde sectoren gevoeliger als andere?
 - b. Hoe kan u deze verschillen verklaren? Wat komt er voor in deze sectoren dat hun werknemers gevoeliger maakt voor burn-out?
 - i. Kunnen emoties hiervoor een verklaring zijn?
 - c. Doorvragen: Hebben dimensies als steun, relaties, organisatorische praktijken, tijd en/of voldoening een invloed?

6. Hoe ervaart u de reactie van de buitenwereld op burn-out?
 - a. Zijn er vooroordelen of mythes?
 - b. Zijn er belangrijke zaken die hieromtrent te weinig aandacht krijgen?

Tot slot zou ik u graag nog een paar vragen stellen over de preventie en nazorg van burn-out.

7. Hoe denkt u dat burn-out verminderd of voorkomen kan worden?
 - a. Wat zouden organisaties kunnen doen om te vermijden dat hun werknemers een burn-out krijgen?
 - b. Kent u voorbeelden van concrete acties die bedrijven genomen hebben om hun personeel te ondersteunen?
 - c. Hoe zou dit er dan moeten uitzien in bijvoorbeeld de scholen waar uw patiënten werken? Kan u dit ook toepassen op de specifieke sectoren van mijn onderzoek?

8. Wat adviseert u aan werkgevers om hun werknemers met burn-out te ondersteunen om uit die burn-out te geraken?

9. Om nog even terug te komen op het emotionele aspect: Vind u dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de rol van emoties op de werkvloer?

Om af te sluiten..

10. Kan u zelf nog iets bedenken dat mij zou kunnen helpen bij mijn onderzoek?

Dan wil ik u heel graag bedanken voor uw medewerking aan mijn onderzoek.

Bijlage 2: Interviewleidraad sectoren

Goedemiddag,

Voor we van start gaan wil ik melden dat uw anonimiteit gegarandeerd is in dit onderzoek. Ikzelf bewaar persoonlijke gegevens maar die worden niet bijgevoegd aan mijn thesis, tenzij u dat zelf wenst. Vindt u het oké als ik het interview opneem?

Mijn naam is Nathalie Mentens, ik ben studente Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt en ik zou u graag een paar vragen stellen over de emotionele stress die u ervaart in uw job.

1. Kan u om te beginnen uzelf even kort voorstellen? Wat doet u in het dagelijkse leven?
2. Wat is (volgens u) uw rol als leerkracht/zorgverlener ten opzichte van uw leerlingen/patiënten?
 - a. Stelt u hoge verwachtingen aan uzelf bij het uitvoeren van die rol?
 - b. Welke verwachtingen van de buitenwereld hangen samen met die rol?
3. Komt u in aanraking met burn-out in uw werkomgeving?
 - a. Komt het veel voor in uw school/organisatie?
 - b. Wordt erover gesproken in uw werkomgeving?
 - c. Is het volgens u een veel voorkomend fenomeen in de sector?
 - d. Hoe komt dit denkt u?
4. Hebt u ooit gehoord van de erkenning van burn-out en de wet hieromtrent?

Deze wet is van kracht sinds september 2014 en verplicht bedrijven om maatregelen te nemen om te voorkomen dat hun werknemers een burn-out krijgen.

5. Is er iets veranderd sindsdien op uw school/organisatie wat een gevolg kan zijn van deze wetswijziging?
 - a. Wordt er nu meer/wel over gepraat dan voorheen?
 - b. Worden er initiatieven genomen om burn-out tegen te gaan?
 - c. Is er een preventieadviseur aanwezig of is er een samenwerking met een preventieadviseur?

Ik zou nu graag wat meer vragen over uw persoonlijke ervaringen op het werk.

6. Doet u uw job graag?
 - a. Gaat u met plezier werken?
 - b. Waarom wel of waarom niet?
 - c. Zijn er bepaalde zaken die volgens u uw job aangenamer zouden maken?

7. Ervaart u ooit stress als gevolg van uw job?
 - a. Wat is de oorzaak van deze stress?
 - b. Wanneer neemt deze stress de overhand? Wanneer vindt de shift van gezonde naar ongezonde stress plaats?
 - c. Waaraan is dit volgens u te wijten?
 - d. Zijn er specifieke situaties waarin deze ongezonde stress voorkomt?
 - e. Welke acties onderneemt u om om te gaan met de stress?

8. Spelen emoties een belangrijke rol in uw job?
 - a. Ziet u deze emoties als een positief of negatief deel van uw job?
 - b. Zorgt emotionele betrokkenheid voor voldoening?
 - c. Hebben zij volgens u een meerwaarde voor de leerlingen/patiënten/klanten?

9. Denkt u na over de emoties die u wel en niet uit tijdens het werken?

10. Merkt u ooit een conflict tussen de emoties die je voelt en die je hoort te uiten (van bvb superieuren)?

Hebt u ooit gehoord van het begrip "emotional labour"? Emotional labour, of emotionele arbeid, is het onderdrukken of aanpassen van emoties in functie van de job.

11. Is er volgens u sprake van emotional labour in het onderwijs?
 - a. M.a.w.: Moeten er ooit emoties verborgen of aangepast worden in functie van de job?
 - b. Kan u daar enkele voorbeelden van geven?
 - c. Ziet u dit als een onderdeel van de job als verpleegkundige/leerkracht?

12. Kan deze emotional labour volgens u leiden tot een burn-out?
 - a. Zo ja, waarom?
 - b. Zo nee, wat is dan de belangrijkste oorzaak van een burn-out in uw sector denkt u?

13. Zijn uw leidinggevenden, de directie, zich bewust van de aanwezigheid van emotie in uw job?
 - a. Wordt er aandacht aan besteed in de opleiding?

14. Is er de ruimte of mogelijkheid om emoties te uiten?
 - a. Wordt het uiten van emoties aangemoedigd of juist ontmoedigd?

15. Wordt er ooit, bijvoorbeeld tussen collega's of met oversten, gesproken over bepaalde emoties die getoond "moeten" worden?

16. Wordt er van verpleegkundigen/leerkrachten verwacht dat ze zich op een bepaalde manier voordoen t.o.v. patiënten/leerlingen?

17. Wordt u begeleid in deze emotionele vereisten van de job?

- a. Is deze begeleiding voor u voldoende ondersteunend?
- b. Zijn er nog mogelijkheden voor verbetering van deze ondersteuning?

18. Welke gevolgen ervaart u (ondanks begeleiding) door deze emotionele vereisten/conflicten?

- a. Heeft dit effect op hun functioneren buiten het werk?

19. Ziet u deze emotionele vereisten/betrokkenheid globaal als een positief of negatief aspect van de job?

Om af te sluiten..

20. Zijn er nog dingen die u hierover kwijt wil?

Dan wil ik u heel graag bedanken voor uw medewerking aan mijn onderzoek.

Bijlage 3: Vergelijkende tabel

DISCUSSIE				
LITERATUURSTUDIE		EMPIRISCHE STUDIE		
THEORIEËN ROND EMOTIONAL LABOUR		GEZONDHEIDSSECTOR	ONDERWIJS	CALLCENTERS
Hochschild	Deep acting	Verbinden met patiënt	Ondersteuning bieden	Meeleven met klant
	Service acting	Glimlachen	Enthousiast in de klas	Vriendelijk zijn
Ashforth en Humphrey Diefendorff, Croyle en Gosserand	Genuine acting Naturally felt emotions	Duidelijk aanwezig	Duidelijk aanwezig	Aanwezig
Bolton	Motieven van emotional labour Pecuniary: financieel Prescriptive: beschermen tegen de klant Presentational: voldoening → iemand opleiden Philanthropic: voldoening → zorgen voor iemand	Motief: Voldoening halen uit en betekenis geven aan de job, zorgen voor iemand	Motief: Voldoening halen uit en betekenis geven aan de job, iemand opleiden	Motief: Financieel Job behouden en targets halen + Voldoening: zorgen
Morris en Feldman	Frequentie	Hoog	Hoog	Tijdens calls → "altijd"
	Oplettendheid (= duur en intensiteit)	Lange duur Matige intensiteit	Lange duur Matige intensiteit	Korte duur Hoge intensiteit
	Variëteit	Hoge variëteit	Hoge variëteit	Weinig variëteit
	Emotionele dissonantie	Matig	Matig	Groot
Criteria van Hochschild	Face-to-face of voice-to-voice contact	Face-to-face	Face-to-face	Voice-to-voice
	Creëren van een emotionele staat	Troosten, verzorgen,...	Enthousiasmeren, belonen, motiveren, verbeteren	Aanzetten tot kopen of helpen met een probleem
	Supervisie en controle over emoties toelaten	Weinig regels, eerder algemeen aanvaard.	Weinig regels, eerder algemeen aanvaard	Duidelijke regels, zelfs sprake van een script

ASPECTEN VAN EMOTIONAL LABOUR IN DE SECTOR			GEZONDHEIDSSECTOR	ONDERWIJS	CALLCENTERS
Part of the image: Essentieel	Vijf emotionele regels van het onderwijs	Weinig mogelijkheden voor persoonlijke expressie	Emotional labour is vanzelfsprekend	Vijf emotionele regels van het onderwijs komen allen terug in getuigenissen	Emotional labour wordt als moeilijk ervaren, gevoel van een robot te zijn
Shift naar service industrie	Relatie tussen leerkracht en leerling	Emoties als management tool om te kunnen controleren	Meer verwachtingen van patiënten, mondigere patiënten	Vriendschappelijke relatie, voorbeeldfunctie	Strenge controle verstoort zichzelf zijn Maar begrip voor nood
Ontmanteling van routines	Onwetendheid leerlingen + emotionele vertrouwensband	Weinig variatie in de te uiten emoties	Verplegers krijgen een aantal patiënten toegewezen die onder hun zorg vallen.	Moeilijk om leerlingen te enthousiasmeren en doen beseffen dat leren noodzakelijk is	Weinig variatie in de te uiten emoties.
	Doelen zijn belangrijker dan ontwikkeling	Zowel objectieve als subjectieve controle		Geen tijd voor niet traditionele lessen	Objectieve en subjectieve controle wordt sterk ervaren
GEVOLGEN VAN EMOTIONAL LABOUR			GEZONDHEIDSSECTOR	ONDERWIJS	CALLCENTERS
Dissonantie (+associatie met slecht uitoefenen van job)	Teleurstelling, verdriet en frustraties	Stijging van tevredenheid of voldoening	"Patiënt kan er niets aan doen dat ik een slechte dag heb" (begrip)	Frustratie	Fijne job als je targets haalt + steun bieden geeft voldoening
Emotioneel uitputtend	Depersonalisatie en emotionele uitputting	Emotioneel evenwicht door afstand houden	Vraagt extra energie en inspanning	Soms moeilijk	Makkelijker los te laten Geen band met klant
Voldoening	Voldoening, intrinsieke motivatie	Gevoelens van onoprechtheid	Patiënten gevoel geven begrepen te worden	Voldoening, motivatie, energie	Onoprechtheid: robot
Toegevoegde waarde + kwaliteit relatie		Uitputtende effecten op de gezondheid	Zo aangenaam mogelijke verzorging		Uitputtende effecten: Mentaal en fysiek
		Rolconflict			Emoties vs. Targets
BELEID VOOR EMOTIONAL LABOUR (EL)			GEZONDHEIDSSECTOR	ONDERWIJS	CALLCENTERS
Aanvaarden van EL als deel van job vereisten	Concreter beschouwen als onderdeel	Ondersteuning en van elkaar leren	Redelijk bewust van aanwezigheid EL		Pas bij prestatie andere campagne vragen
Opleiding en bijscholing	Niet opgeleid voor emotionele interactie	Creëren van autonomie en flexibiliteit	Bijscholing van burn-out en agressie	Bewust maken van emoties in job is nodig	Bijna geen autonomie en flexibiliteit(script)
Beleid	Ondergewaardeerd en niet gesteund gevoel	Zorgen voor goede relaties op het werk	Uiteenlopende getuigenissen	Opboksen tegen perceptie	Weinig begrip voor emoties, targets tellen
Barrière			Kostelijk		

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Een kwalitatief onderzoek naar psychosociale risico's op het werk: burn-out

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Mentens, Nathalie

Datum: **30/05/2017**