



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Preventieve maatregelen voor burn-out in de bankensector

Ashton Marchal

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

Mevrouw Laura HOEKX



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Preventieve maatregelen voor burn-out in de bankensector

Ashton Marchal

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

Mevrouw Laura HOEKX

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Voorwoord

Voor u ligt de masterproef 'Preventieve maatregelen voor burn-out in de bankensector'. Deze masterproef is tot stand gekomen in het kader van het behalen van mijn masterdiploma in de opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. Van oktober 2019 tot en met mei 2020 heb ik bestaande literatuur omtrent preventieve maatregelen van burn-out in de bankensector onderzocht, de bekomen data geanalyseerd en de resultaten uitgeschreven.

Ik heb gekozen voor het onderwerp 'preventieve maatregelen van burn-out' omdat het aantal burn-out gevallen blijft stijgen. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd binnen de bankensector doordat deze sector gekenmerkt wordt door snelle veranderingen. Hierdoor vind ik het de moeite waard om bij te dragen aan verder onderzoek naar dit fenomeen.

Ik heb dit afstudeertraject als leerzaam en positief ervaren. Over het algemeen ben ik niet in tijdsdruk geraakt waardoor ik erin ben geslaagd mijn onderzoek tijdig en volledig af te ronden. Ik ben dan ook tevreden met het eindresultaat en blij dat het onderzoek goed verlopen is.

Een woord van dank gaat uit naar mijn promotor Ine Umans en co-promotor Laura Hoekx. Mede door hun begeleiding en feedback heb ik deze masterproef tot een hoger niveau kunnen tillen.

Tot slot zou ik ook graag de banken willen bedanken die met mij wilden samenwerken, namelijk Belfius, BNP Paribas Fortis en ING. Dankzij hen kon ik de nodige informatie verzamelen om een antwoord op mijn onderzoeksvraag te formuleren.

Ashton Marchal
Diepenbeek, 7 mei 2020

Samenvatting

De Belgische werknemer ervaart steeds meer stress bij de uitoefening van zijn werk en dit kan op lange termijn leiden tot burn-out. Door burn-out daalt het welzijn van werknemers en kampen bedrijven met verlaagde prestaties. Het is bijgevolg voor beide partijen profijtelijk om burn-out te vermijden. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen welke maatregelen toegepast worden om burn-out te voorkomen binnen de bankensector. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Welke preventieve maatregelen voor burn-out worden gehanteerd binnen verschillende Belgische commerciële grootbanken? De bankensector is een interessante sector om burn-out in te onderzoeken, omdat deze sector getypeerd wordt door sneller veranderingen. Banken moeten digitaliseren en zich heruitvinden. De banken worden tegenwoordig voor een groot deel technologiebedrijven, aangezien veel diensten die banken aanbieden ondersteund of overgenomen worden door technologie. Dit heeft een impact op de job beschrijving van werknemers. Werknemers hebben andere capaciteiten nodig dan voorheen. Het gebrek aan zulke capaciteiten kan stress veroorzaken en uiteindelijk leiden tot burn-out.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van interviews met verantwoordelijken binnen human resources in commerciële grootbanken. De interviews werden getranscribeerd en vervolgens werden de verkregen data geanalyseerd en werd er gezocht naar onderlinge verbanden tussen de verschillende interviews. Ten slotte werden de data vergeleken met de literatuur en werd er gezocht naar gelijkenissen en tegenstrijdigheden en werden conclusies getrokken.

Uit de interviews bleek dat sensibilisering een van de belangrijkste preventieve maatregelen is. Er wordt ingezet op het informeren van zowel leidinggevenden als werknemers. Leidinggevenden en werknemers worden geïnformeerd over wat burn-out is, welke elementen van de arbeidssituatie een rol kunnen spelen, mogelijke waarschuwingssignalen, etc.

Ook worden er workshops aangeboden aan zowel werknemers als leidinggevenden. Specifiek voor de werknemers worden workshops gegeven rond zelfzorg, veerkracht, coping vaardigheden, etc. Burn-out is een langdurig proces en kleine veranderingen over een lange tijd worden vaak niet opgemerkt. De banken proberen dit tegen te gaan door het aanbieden van deze workshops. Door die workshops wordt er duidelijk gemaakt wat mogelijke signalen van burn-out zijn en hoe ze hier mee moeten omgaan. Hierdoor zijn de werknemers meer op de hoogte van burn-out en de alarmsignalen, zodat zij deze sneller gaan detecteren en tijdig aan de alarmbel kunnen trekken. Voor leidinggevenden worden er binnen de banken ook workshops gegeven omtrent burn-out, meer bepaald over hoe ze iemand met een burn-out het beste kunnen ondersteunen, hoe ze moeten handelen indien een werknemer zich in de gevarezone bevindt, etc. Leidinggevenden kunnen werknemers enkel begeleiden als zij zelf goed genoeg geïnformeerd zijn. Leidinggevenden moeten bovendien zeer oplettend zijn. Als een bepaalde werknemer zich anders gedraagt dan gewoonlijk, dan kan dit een indicatie zijn dat er zaken niet zo lopen zoals ze zouden moeten lopen op de werkvloer. De banken doen hun best om zo proactief mogelijk te handelen. De redenering hierbij is dat hoe sneller er wordt ingespeeld

op wat zich afspeelt, des te groter de kans is dat iemand aan het werk blijft of sneller terug aan de slag kan.

Een volgende maatregel die genomen wordt door de geïnterviewde banken om burn-out te voorkomen is het actief op zoek gaan naar werknemers die gemotiveerd zijn en passen bij zowel de bank als bij de job. Bij het aanwervingsproces wordt er actief gezocht naar werknemers die een goede match zijn voor de bank en het werk. Er wordt hierbij gezocht naar werknemers die het werk graag uitvoeren en die graag werken in het bedrijf. De vaardigheden van de werknemers moeten hierbij overeenkomen met de vereisten van de job. Na verloop van tijd is het wellicht mogelijk dat de match tussen de werknemer, enerzijds, en de bank en het werk, anderzijds, wijzigt. Als gevolg hiervan zal ook de motivatie van werknemers dalen. Onder andere via zelftesten worden werknemers gestimuleerd om te reflecteren over wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen bereiken om een goede match tussen werknemer en job te behouden. Als er een goede match is tussen de werknemer en de job, dan bevordert dit de motivatie doordat werknemers graag goede resultaten willen behalen en hiervoor bereid zijn om hard te werken. Ook worden de werknemers twee keer per jaar bevestigd naar hun motivatie. Er wordt gevraagd of de werknemer zich energiek voelt als hij werkt en of de werknemer enthousiast is over zijn werk. Op basis hiervan kan de bank achterhalen of de werknemer nog steeds bij de job past. Bovendien wordt er binnen de banken ook een breed opleidingsaanbod aangeboden om op die manier de vaardigheden van de werknemers op peil te houden. Om de werknemers gemotiveerd te houden, proberen ze in te spelen op de behoeften van de werknemers, met name door het aanbieden van een cafetariaplan waarbij werknemers hun beloningen in zekere mate zelf kunnen samenstellen. Ook bieden banken de mogelijkheid om aan telewerken te doen. De banken merken dat deze voorwaarden zeer geapprecieerd worden onder de werknemers en dat hierdoor de werknemers meer toegewijd zijn.

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er binnen de bankensector actief wordt ingezet op preventieve maatregelen van burn-out en dat voormelde preventieve maatregelen het meest effectief worden geacht.

Ik heb slechts de mogelijkheid gehad om met drie commerciële banken te kunnen samenwerken, mede door de Corona-crisis. Deze banken bevinden zich allemaal in Vlaanderen. Voor verder onderzoek zouden meerdere banken, over meerdere grondgebieden verspreid, onderzocht kunnen worden. Andere banken passen misschien andere maatregelen toe die ook effectief kunnen zijn om burn-out te voorkomen.

Ook werd dit onderzoek uitgevoerd vanuit het standpunt van de banken en niet vanuit het standpunt van de werknemers zelf. Voor verder onderzoek zou het een meerwaarde kunnen zijn om ook het standpunt van werknemers van de banken te onderzoeken.

Bovendien zou, voor verder onderzoek, de burn-out rate onderzocht kunnen worden binnen verschillende banken. Door gebruik te maken van kwantitatieve analyses van het aantal burn-out gevallen binnen verschillende banken, kunnen banken met elkaar vergeleken worden op vlak van burn-out.

Als er verschillen in burn-out rates geconstateerd worden, dan kan de reden daarvoor onderzocht worden.

Ondanks de beperkingen levert het onderzoek een aantal belangrijke bijdragen op het vlak van preventieve maatregelen van burn-out op. Deze masterproef vormt een basis op het gebied van onderzoek naar preventieve maatregelen van burn-out, aangezien hier nog niet veel onderzoek naar gedaan is.

Inleiding

De gemiddelde Belgische werknemer ervaart steeds meer stress bij de uitoefening van zijn werk. "Iets meer dan 30 procent van hen geeft aan stress van een 'onaanvaardbaar niveau' te ondervinden op het werk" (Het Belang van Limburg, 2016). Het is van belang dat bedrijven rekening houden met de hoeveelheid stress die werknemers ervaren, aangezien stress op lange termijn kan leiden tot burn-out. Burn-out is de aanhoudende reactie op chronische emotionele en interpersoonlijke stressoren van een job (Maslach, 2003). Het fenomeen komt steeds vaker voor. In Vlaanderen kampt ruim zeven procent van de werkende bevolking met burn-outklachten. Dit komt neer op 460.000 werknemers (Het belang van Limburg, 2019). Het is van belang dat leidinggevendenden voldoende investeren in het welzijn van de werknemers. Burn-out heeft namelijk aanzienlijke negatieve effecten op zowel werknemers als werkgevers. Het welzijn van werknemers kan drastisch dalen, terwijl werkgevers kampen met verlaagde prestaties (ten Brummelhuis & ter Hoeven & Bakker & Peper, 2011). Het is bijgevolg van belang dat bedrijven de nodige maatregelen nemen om het welzijn van werknemers te onderhouden en dat bedrijven maatregelen nemen om de werkplaats aangenaam te maken voor de werknemers. Tevreden werknemers zijn immers productief en productieve werknemers leveren prestaties die voordelig zijn voor het bedrijf (Andrade & Westover & Peterson, 2019).

Burn-out kwam initieel voor bij mensen met sociale beroepen, zoals het verzorgen van patiënten of het voorzien van onderwijs aan studenten. Door het verzorgen van patiënten met serieuze ziekten kunnen dienstverleners vaak hun eigen welzijn riskeren. De laatste jaren komt burn-out echter niet enkel voor in sociale beroepen maar ook in beroepen waar er geen emotionele band tussen dienstverlener en cliënt bestaat (Back & Steinhauser & Kamal & Jackson, 2016). Vanaf 1990 werd onderzoek naar burn-out vervolgens uitgebreid naar beroepen die niet zozeer persoonsgeoriënteerd zijn (Maslach et al, 2001).

In plaats van het diagnosticeren van burn-out, wanneer het reeds te laat is, is het beter om een proactieve preventie aanpak toe te passen, dat werknemers en bedrijven aanzet om te groeien zodat burn-out vermeden kan worden. Wanneer er enkel actie genomen wordt als werknemers reeds een burn-out hebben, dan kunnen de negatieve gevolgen hiervan niet vermeden worden en dit kan een grote kost zijn voor het bedrijf. Het is bovendien vaak het geval dat wanneer werknemers burn-out ontwikkelen, ze de werkplaats verlaten. Hierdoor kunnen bedrijven getalenteerde werknemers verliezen. Preventie van burn-out is bijgevolg essentieel (Back et al., 2016).

Bedrijven kunnen interventies toepassen zodat burn-out vermeden kan worden. Zulke interventies bestaan uit persoonsgeoriënteerde interventies, waarbij de nadruk ligt op het veranderen van de persoon zelf, of uit organisatiegeoriënteerde interventies, waarbij de nadruk ligt op het veranderen van de organisatie. Bij persoonsgeoriënteerde interventies zal er gefocust worden op het opbouwen van veerkracht zodat werknemers minder vatbaar zijn voor burn-out. Bij organisatiegeoriënteerde interventies, daarentegen, zal er gefocust worden op het verhogen van intrinsieke motivatie bij werknemers en op het verzekeren dat de werknemers goed passen bij hun job (Schaffran & Kleinert & Altfeld & Zepp & Kallus & Kellmann, 2019).

De bankensector zelf en bijgevolg de jobs binnen de bankensector zijn tegenwoordig erg aan het veranderen. Vanwege de digitalisering is deze sector sterk aan verandering toe en door toenemende innovatie en vernieuwende technologieën ontstonden hier mogelijkheden voor. De banken worden tegenwoordig voor een groot deel technologiebedrijven, aangezien veel diensten die banken aanbieden ondersteund of overgenomen worden door technologie. Een voorbeeld is elektronisch bankieren. Zulke grote veranderingen hebben ook een impact gehad op de job beschrijving van werknemers. Werknemers in de financiële wereld moeten "kritisch kunnen nadenken over complexe problemen, creatief zijn, een goed begrip hebben van technologie én een goed idee hebben van wat de toekomst brengt". Werknemers hebben dus andere vaardigheden nodig dan voorheen. Zulke herstructureringen kunnen stress veroorzaken voor werknemers die niet beschikken over de nieuwe, essentiële vaardigheden (Liemburg, 2019). Uiteindelijk zou dit kunnen leiden tot de ontwikkeling van burn-out.

Vanwege de herstructureringen hebben de werknemers in de bankensector een verhoogde kans om burn-out te ontwikkelen. Het is hierdoor van belang dat er effectieve maatregelen worden genomen binnen banken om burn-out te voorkomen. Uit de huidige literatuur worden preventietechnieken veelvuldig onderzocht in de sociale beroepssector. Er is echter weinig onderzoek verricht naar de preventietechnieken in de bankensector. Deze thesis richt zich bijgevolg op het achterhalen welke preventieve maatregelen voor burn-out gehanteerd worden binnen de bankensector. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Welke preventieve maatregelen worden toegepast binnen verschillende commerciële grootbanken in België?

Literatuurstudie

Bedrijven bestaan uit human resources die een belangrijke invloed uitoefenen op de levensvatbaarheid van het bedrijf. Tevreden werknemers zijn hardwerkende werknemers die ervoor zorgen dat het bedrijf goede resultaten kan behalen. Alhoewel stress deel uitmaakt van het leven van elke werknemer, kan aanhoudende, chronische stress leiden tot burn-out (Brewer & Shapard, 2004). Burn-out heeft aanzienlijke negatieve gevolgen voor zowel werknemers als werkgevers. Het welzijn van werknemers kan drastisch dalen, terwijl werkgevers worstelen met verhoogde afwezigheid en verlaagde prestaties (ten Brummelhuis et al, 2011). Het is dus van groot belang dat er voldoende rekening gehouden wordt met het welzijn van de werknemers.

Burn-out

Het gebruik van de term burn-out begon rond 1970 in de Verenigde Staten. Op dat moment was er echter geen eenduidige definitie van de term, burn-out. De term betekende verschillende dingen voor verschillende mensen. Hierdoor was het moeilijk om erover te communiceren en er een oplossing voor te vinden. Er was echter wel een onderliggende consensus rond de drie kerndimensies van burn-out. Deze consensus leidde vervolgens tot de driedimensionale theorie van burn-out (Maslach et al, 2001).

Job burn-out is de aanhoudende reactie op chronische emotionele en interpersoonlijke stressoren van een job (Maslach, 2003). Burn-out bestaat uit drie kerndimensies, namelijk emotionele uitputting, cynisme (depersonalisatie) en inefficiëntie. Werknemers die emotioneel uitgeput zijn, zijn zowel emotioneel als fysiek vermoeid (Purvanova & Muros, 2010). Deze dimensie wordt gezien als de centrale dimensie van burn-out, aangezien deze de meest gerapporteerde en geanalyseerde component is (Maslach et al, 2001). Gedepersonaliseerde werknemers zonderen zichzelf af van het werk, de klanten en de collega's (Purvanova & Muros, 2010). Inefficiëntie heeft betrekking op de verminderde prestaties van de werknemer. Zij hebben een gevoel van incompetentie (Maslach & Schaufeli & Leiter, 2001). Deze derde dimensie heeft veel kritiek gekregen doordat het slechts lichtelijk correleert met de andere dimensies en met burn-out zelf. Om deze reden worden voornamelijk emotionele uitputting en depersonalisatie als kerndimensies gezien in recente studies naar burn-out (Purvanova & Muros, 2010). Het is ook mogelijk dat een werknemer enkel één of twee van de dimensies ervaart. Iemand kan bijvoorbeeld emotioneel uitgeput zijn maar dit betekent echter niet dat deze persoon zich zal afzonderen van de aspecten van de job (Maslach et al, 2001).

De dimensies van burn-out kunnen voorkomen in een soort een proces. Een werknemer kan hierbij een bepaalde dimensie van burn-out ervaren als reactie op de ervaring van een andere dimensie. Er is geen specifieke volgorde van de 'fasen' die doorlopen worden bij het ervaren van burn-out. Noch is het een vereiste dat alle fasen doorlopen worden. Een werknemer kan eerst emotionele uitputting ervaren, doordat de werknemer bijvoorbeeld 'work overload' ervaart. Dit kan vervolgens leiden tot depersonalisatie, waarbij de werknemer zich probeert af te zonderen van het werk. De eisen die worden opgelegd door de werkgever zijn makkelijker te managen als ze gezien worden als onper-

soonlijke objecten die deel uitmaken van de job, in plaats van iets dat emotionele waarde kan hebben. Uiteindelijk zou dit kunnen leiden tot inefficiëntie. Het is namelijk moeilijk om zich succesvol te voelen wanneer de werknemer zich heeft afgezonderd en bijgevolg indifferent is ten opzichte van de behaalde resultaten (Maslach et al, 2001).

Burn-out kan goed omschreven worden aan de hand van de 'conservation of resources' theorie (COR-theorie). Op het werk hebben werknemers toegang tot bepaalde job resources die hen helpen om te voldoen aan job demands. Job demands worden gedefinieerd als "fysieke, sociale of organisatorische aspecten van de job waarbij werknemers zich fysiek en/of mentaal voor moeten inspannen". Voorbeelden van job demands zijn deadlines, job onzekerheid, conflicten met anderen, etc. Job resources hebben betrekking op "de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van de job die (1) werknemers helpen om doelen te bereiken; (2) job demands en de geassocieerde fysiologische en psychologische kosten verlagen; (3) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren". Voorbeelden van job resources zijn autonomie, ondersteuning van anderen, carrièremogelijkheden, feedback, etc. (Demerouti & Bakker & Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Volgens de COR-theorie is burn-out een gevolg van de uitputting van resources veroorzaakt door langdurige blootstelling aan stressoren. Mensen zijn gemotiveerd om waardevolle resources te behouden, beschermen en aan te leggen. Stress doet zich voor als reactie op de situatie waarin de resources worden bedreigd, de resources daadwerkelijk dalen, de resources onvoldoende zijn om de job demands te bevredigen of een investering in resources geen verhoging van de resources tot gevolg heeft. Wanneer werknemers resources verliezen, dan reageren ze hierop door het verlies van de resources te minimaliseren en de winst van de resources te maximaliseren. Het maximaliseren van resources wordt meestal gedaan door andere resources in te zetten in de hoop dat die investering zal zorgen voor een verhoging van resources. Wanneer de investering niet zorgt voor een verhoging van resources, dan kunnen de resources nog meer dalen. Als dit proces zich verderzet, dan kan de werknemer uiteindelijk burn-out ontwikkelen (Otto & Hoefsmit & van Ruysseveldt & van Dam, 2019).

Het komt vaak voor dat burn-out onderschat wordt. Omdat het zich geleidelijk ontwikkelt, als reactie op chronische stressoren, worden vroege waarschuwingssignalen vaak over het hoofd gezien. Mensen gaan er vanuit dat burn-out geen groot probleem is en schatten de risico's, bijgevolg, verkeerd in. Ze zijn er bovendien vaak van overtuigd dat het hen niet zal overkomen. Wanneer het hen wel overkomt, dan zijn mensen geneigd om de symptomen te ontkennen en te blijven doorwerken totdat productiviteit en welzijn drastisch zijn gedaald. Ook wordt burn-out vaak gelinkt aan zwakheid, waardoor werknemers symptomen van burn-out proberen te verbergen en het zoeken van hulp vermijden (Maslach & Goldberg, 1998).

Preventieve maatregelen

Uitgebreid onderzoek heeft aangetoond dat burn-out aanzienlijke gevolgen kan hebben voor zowel de werknemers als de bedrijven (Otto et al, 2019). Het is geassocieerd met afwezigheid, intentie om ontslag te nemen en turnover. Voor de werknemers die geen ontslag nemen, daalt de productiviteit. Er is dus een negatieve relatie tussen burn-out en productiviteit. Bovendien kunnen mensen die

burn-out ervaren een negatief effect hebben op hun collega's. Het kan dus 'besmettelijk' zijn. Om die redenen is er nood aan burn-out preventie (Maslach & Schaufeli & Leiter, 2001).

Interventieprogramma's kunnen bestaan uit persoonsgeoriënteerde interventies, organisatiegeoriënteerde interventies of een combinatie van beide. Persoonsgeoriënteerde interventieprogramma's kunnen gedefinieerd worden als cognitieve gedragsmaatregelen die gericht zijn op het verhogen van de competentie en de coping vaardigheden van werknemers. Organizegeoriënteerde interventieprogramma's hebben betrekking op veranderingen in procedures, zoals het verhogen van job control en het verhogen van de mate van invloed die werknemers hebben in het besluitvormingsproces (Awa & Plaumann & Walter & 2009). Werknemers betrekken in het besluitvormingsproces helpt om communicatie te verbeteren en om weerstand tegen verandering te verminderen. Wanneer werknemers betrokken worden, dan verkrijgen ze meer informatie en zijn ze op de hoogte van waarom verandering nodig is. Ze zullen bijgevolg de nood aan verandering sneller begrijpen en accepteren dan wanneer ze niet betrokken worden (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019).

Deze maatregelen geven werknemers zelfvertrouwen en zorgen ervoor dat ze stress als minder bedreigend ervaren. Bij gebrek aan effectieve burn-out preventietechnieken, is de kans groot dat werknemers lijden aan een slechte werk-gerelateerde geestelijke gezondheid. Deze werknemers zijn bijgevolg vatbaarder voor burn-out. Mensen die deelnemen aan stress interventieprogramma's ervaren gewoonlijk minder stress dan zij die hier niet aan deelnemen (Awa & Plaumann & Walter, 2009).

Persoonsgeoriënteerde interventies zorgen gewoonlijk voor een korte-termijn daling van burn-out. De positieve effecten op de geestelijke gezondheid op de werkplaats duren gewoonlijk zes maanden. Organizegeoriënteerde interventies, daarentegen, hebben langdurige positieve effecten op burn-out aangezien zulke interventies grote risicofactoren, zoals workload adresseren. Deze positieve effecten op geestelijke gezondheid op de werkplaats duren gewoonlijk twaalf maanden (Awa & Plaumann & Walter, 2009).

De initiatieven enkel gericht op de persoon zelf of enkel op het bedrijf zullen vaak niet voldoende zijn om burn-out te voorkomen. Een combinatie van zowel persoonsgeoriënteerde als organisatiegeoriënteerde aanpakken zal nodig zijn om burn-out effectief te kunnen voorkomen (Otto et al., 2019). Door gebruik te maken van een combinatie van zowel persoons- als organisatiegeoriënteerde interventies zullen de effecten hiervan op burn-out nog positiever zijn dan door enkel gebruik te maken van één van de twee interventies (Awa & Plaumann & Walter, 2009). Hieronder zullen beide soorten interventies verder worden toegelicht.

Persoonsgeoriënteerde interventies

Niet enkel omgevingsfactoren spelen een rol in het ontwikkelen van burn-out. Factoren binnen de persoon zelf kunnen ook invloed hebben op burn-out. Er wordt vaak vanuit gegaan dat het de verantwoordelijkheid van de persoon is om iets te doen aan het probleem van burn-out. Hoewel dit niet volledig waar is, is het individu wel verantwoordelijk voor het herkennen van stress en voor het

nemen van de nodige maatregelen om stress te verminderen of te managen (Maslach & Goldberg, 1998).

Persoonsgebonden aanpakken hebben betrekking op het opbouwen van veerkracht zodat werknemers minder vatbaar zijn voor burn-out. Om te kunnen voldoen aan job demands, maken werknemers gebruik van resources waarover ze beschikken (Back & Steinhauser & Kamal & Jackson, 2016). Bij deze interventies ligt de nadruk op het bevorderen van individuele resources waardoor werknemers beter kunnen omgaan met job demands (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019).

Er bestaan verschillende maatregelen die bedrijven kunnen nemen om werknemers minder vatbaar te maken voor burn-out. Sommige maatregelen zijn gericht op de relatie tussen de persoon en het bedrijf, terwijl andere maatregelen vooral de nadruk leggen op het versterken van de interne resources van werknemers, zodat er beter kan worden omgegaan met job demands (Maslach & Goldberg, 1998).

Ten eerste kunnen bedrijven workshops aanbieden waarbij werknemers preventieve coping vaardigheden ontwikkelen. Het doel hierbij is het verminderen van de impact van stressoren op het werk, niet door het veranderen van de stressoren zelf, maar door het veranderen van hoe de werknemer op stressoren reageert. Deze strategie heeft betrekking op cognitieve herstructurering, zoals het verlagen van verwachtingen, het verduidelijken van waarden en het vooropstellen van nieuwe doelen. Andere bevorderende strategieën hebben betrekking op het delen van emotionele gevoelens, aangezien dit druk kan verlagen en hen de mogelijkheid geeft om hun frustraties te verduidelijken. Strategieën rond tijdsbeheer kunnen ook invloed hebben op de manier waarop werknemers met hun werk omgaan. Wanneer werknemers hun tijd effectiever kunnen managen, dan zullen ze minder tijdsdruk ervaren waardoor het risico op burn-out daalt (Maslach & Goldberg, 1998).

Ten tweede kunnen de sociale resources van werknemers versterkt worden. Sociale ondersteuning wordt vaak aangeraden bij het vermijden van burn-out. Bedrijven kunnen er bijgevolg baat bij hebben om hierin te investeren. Werknemers kunnen namelijk beter omgaan met stress wanneer ze ondersteuning hebben van collega's, leidinggevenden, familie en vrienden. Zulke sociale resources voorzien hulp, emotionele steun, nieuwe inzichten en erkenning. Bovendien zorgt ondersteuning ervoor dat de persoon zich niet gaat afzonderen (Maslach & Goldberg, 1998).

Vervolgens zouden werknemers goed op de hoogte moeten zijn van hun eigen persoonlijkheid, behoeften en motieven. Wanneer werknemers hier goed van op de hoogte zijn, dan geeft dit inzicht in waarom zij risico lopen om burn-out te ontwikkelen. Mensen die uitgerust zijn met veel zelfkennis zijn mensen die in staat zijn om zichzelf en de manier waarop ze omgaan met hun werk zodanig te veranderen zodat ze beter kunnen omgaan met stress en bijgevolg minder risico hebben om burn-out te ontwikkelen. Zij hebben eveneens de kracht om onrealistische persoonlijke standaarden en verwachtingen bij te sturen (Maslach & Goldberg, 1998).

Organisatiegeoriënteerde interventies

Deze aanpak is gericht op het verbeteren van de ervaring van het werk, zoals werknemers betrekken in de besluitvorming zodat ze het gevoel krijgen dat ze zelf de leiding hebben over hun werk (Maslach & Goldberg, 1998). Bij zulke interventies ligt de nadruk op het aanpassen van werk-gerelateerde factoren (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019).

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Het is van belang dat bedrijven focussen op het verhogen van de motivatie van werknemers. Motivatie speelt namelijk een grote rol bij het voorkomen van burn-out. Motivatie van werknemers vertegenwoordigt het niveau van energie, toewijding en creativiteit dat werknemers wijden aan het werk (Glisovic & Jerotijevic & Jerotijevic, 2019). Werknemers die erg tevreden en gemotiveerd zijn en de nodige kennis en competenties bezitten, zijn een belangrijke aanwinst voor het bedrijf omdat zij zorgen voor hoge resultaten (Novianty & Evita, 2018) en eventueel een competitief voordeel (Glisovic et al, 2019). Het is bijgevolg van belang dat leidinggevenden hun werknemers gemotiveerd houden. Motivatie drijft een individu namelijk tot een bepaald gedrag (Ryan & Deci, 2000). Het is de drijvende kracht die enthousiasme rond het werk creëert, zodat werknemers meewerken, effectief werken en hun best doen om de gewenste resultaten te behalen (Novianty & Evita, 2018).

Zoals eerder aangehaald beschikken werknemers over job resources om te voldoen aan job demands. Gemotiveerde werknemers beschikken over meer resources om aan job demands te voldoen dan ongemotiveerde werknemers (Otto et al., 2019). Werknemers kunnen gemotiveerd worden op twee manieren, namelijk via intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie verwijst naar de mate waarin werknemers worden gemotiveerd door de inherente kenmerken van het werk. Werknemers werken omdat ze het graag doen. Het doel van het stellen van de activiteiten is gelegen in de activiteiten zelf. Het feit dat werknemers hard werken, interesse tonen, genoeg scheppen in het oplossen van problemen zijn uitingen van intrinsiek gemotiveerd gedrag (Sartono & Ardhani, 2015). Intrinsiek motiverende activiteiten bevredigen de aangeboren behoeften, competentie, autonomie en verwantschap van mensen. De beloning voor deze werknemers is de activiteit zelf (Ryan & Deci, 2000). Een van de meest omvattende hedendaagse motivatietheorieën is de zelfdeterminatietheorie van Gagné en Deci (2005). Deze theorie is gebaseerd op de veronderstelling dat mensen groei-georiënteerd zijn en hierdoor actief op zoek gaan naar mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (Roche & Haar, 2013). De theorie stelt dat mensen drie essentiële psychologische basisbehoeften hebben, namelijk de behoefte aan autonomie, betrokkenheid en competentie. Wanneer deze behoeften bevredigd zijn, zijn werknemers intrinsiek gemotiveerd, voelen ze zich goed in hun vel en presteren ze beter. De behoefte aan autonomie heeft betrekking op de drang van mensen om hun eigen leven in handen te hebben. Werknemers met autonomie ervaren psychologische vrijheid (Roche & Haar, 2013) en voelen zich vrij in hun werk en mogen in bepaalde mate zelf bepalen hoe ze hun werk indelen. Autonomie gaat hierbij gepaard met verantwoordelijkheid. De behoefte aan betrokkenheid omvat de relaties die werknemers hebben met anderen in de werkomgeving (Van den Broeck & Ferris & Chang & Rosen, 2016). Het gaat over het verlangen van mensen om ergens bij te horen en betekenisvolle verbintenissen op te bouwen (Roche & Haar, 2013). De behoefte aan competentie

gaat over de verbetering van bekwaamheid en vaardigheden, activiteiten uitvoeren waar de werknemer goed in is. Werknemers inzetten op basis van hun talenten en werknemers stimuleren om die talenten verder te ontwikkelen. De talenten van werknemers gebruiken en verder ontwikkelen. Deze theorie gaat ervan uit dat de bevrediging van de basisbehoeften voor iedereen positieve effecten tot gevolg heeft, aangezien de basisbehoeften aangeboren en bij iedereen aanwezig zijn. Hierdoor verschilt de zelfdeterminatietheorie met andere behoeftetheorieën, die voornamelijk de nadruk leggen op de verschillen tussen mensen en die ervan uitgaan dat mensen in verschillende mate een behoefte hebben aan autonomie of het behalen van goede resultaten (Van den Broeck et al, 2016).

Werknemers die de basisbehoeften hebben bevredigd, intrinsiek gemotiveerde werknemers, ervaren op vlak van welzijn minder negatieve gevoelens, stress en bijgevolg burn-out. Bovendien is het positief gecorreleerd aan welzijn, positieve gevoelens, tevredenheid en motivatie. Werknemers die hun basisbehoeften bevredigd hebben, voeren hun kerntaken beter uit, zijn creatiever en werken meer proactief. Ze doen bovendien meer moeite om hun werk goed uit te voeren. Zulke werknemers stellen eveneens minder ongewenst gedrag (Van den Broeck et al, 2016).

Extrinsieke motivatie daarentegen verwijst naar de mate waarin werknemers gemotiveerd zijn voor activiteiten omdat ze verwachten dat deze activiteiten leiden tot positief ingeschatte gevolgen die niet inherent verbonden zijn met het werk, zoals beloningen en status. Extrinsieke motivatie kan opgedeeld worden in twee onderdelen, namelijk integratie en externe regulatie. Integratie is een externe motivator die het meeste aansluit bij intrinsieke motivatie (ten Brummelhuis et al, 2011). Deze werknemers hebben, net zoals intrinsiek gemotiveerde werknemers, intrinsieke aspiraties, zoals groei, verwantschap, gezondheid en gemeenschap (Roche & Haar, 2013). De werknemer heeft de redenen waarom hij een bepaalde taak uitvoert geïnternaliseerd zodat ze in lijn zijn met de waarden en behoeften van de persoon (ten Brummelhuis et al, 2011). Een werknemer kan gemotiveerd zijn om bijscholing te volgen omdat hij gelooft dat het nuttig zal zijn voor zijn verdere carrière. Deze werknemer is extrinsiek gemotiveerd maar heeft ervoor gezorgd dat de redenen waarom hij de bijscholing volgt in lijn zijn met zijn waarden en behoeften (Ryan & Deci, 2000). Externe regulatie, daarentegen, is het verst gelegen van intrinsieke motivatie en heeft betrekking op het nastreven van extrinsieke aspiraties, zoals het ontlopen van een externe straf of het bevredigen van een externe behoefte, zoals rijkdom, bekendheid en imago (ten Brummelhuis et al., 2011; Roche & Haar, 2013). Een werknemer kan bijvoorbeeld gemotiveerd zijn om een bijscholing te volgen omdat hij, indien hij weigert, gestraft zal worden (Ryan & Deci, 2000).

Intrinsieke aspiraties zijn meer in lijn met de psychologische behoeften en wanneer deze aspiraties nagestreefd worden, zullen de behoeften bevredigd worden en zal het welzijn verbeteren. Deze werknemers focussen zich op gezond en actief zijn. De neiging hebben om fysiek gezond te zijn kan dienen als een job resource die ingezet kan worden bij het omgaan met job demands. Bovendien kan een gezonde levensstijl dienen als buffer tegen stress en burn-out. Aan de andere kant rapporteren werknemers, die eerder extrinsieke aspiraties nastreven, minder gevoel van eigenwaarde, lagere tevredenheid en meer stress en zij hebben dus een verhoogde kans om burn-out te ontwikkelen.

Het nastreven van intrinsieke aspiraties voorziet bijgevolg een betere bevrediging van de psychologische behoeften, wat zal zorgen voor minder stress en bijgevolg een lagere kans om burn-out te ontwikkelen (Roche & Haar, 2013).

De kans op de ontwikkeling van burn-out is dus groter, hoe meer extrinsiek (minder intrinsiek) de redenen en motieven om bepaalde activiteiten uit te voeren zijn. Er kan bijgevolg geconcludeerd worden dat de voldoening van de psychologische basisbehoeften – autonomie, competentie en betrokkenheid – gerelateerd is aan een positieve ontwikkeling van het individu en aan vervullend en betekenisvol gedrag. Dit leidt tot een stijging in het welzijn en werkt preventief tegen burn-out (Schaffran et al, 2019). Bedrijven kunnen bijgevolg de intrinsieke motivatie van werknemers verhogen door werknemers meer autonomie te geven, door ze te betrekken in het besluitvormingsproces en door cursussen aan te bieden waardoor werknemers hun vaardigheden kunnen verhogen.

Uit voorgaande alinea's kan afgeleid worden dat intrinsiek gemotiveerde werknemers de meest waardevolle resource van het bedrijf zijn. Zij voelen zich persoonlijk verbonden met het bedrijf en zijn bereid zich harder in te spannen dan nodig is om bepaalde doelen te bereiken. Ze komen uit zichzelf in beweging (Vanderstukken, 2019). Het gedrag van deze werknemers is eerder actief. Werknemers die een bepaalde activiteit doen omdat ze er plezier in hebben, zullen sneller beginnen aan die activiteit. Bovendien zullen deze werknemers, tijdens het uitvoeren van de activiteit, effectiever te werk gaan, aangezien zij optimistischer zijn, meer inspanningen leveren en meer uithoudingsvermogen hebben (ten Brummelhuis et al, 2011).

Extrinsiek gemotiveerde werknemers komen enkel in beweging door externe prikkels, waarbij ze doen wat ze moeten doen om een beloning te verdienen of een straf te ontlopen maar niet meer. Extrinsieke motivatie is echter de meest gebruikte manier om werknemers te motiveren. Bedrijven leggen doelen op waarna bij het behalen ervan werknemers beloond worden (Vanderstukken, 2019). Het gedrag van extrinsiek gemotiveerde werknemers kan gezien worden als eerder passief. Doordat deze werknemers externe voordelen willen halen uit het uitvoeren van een bepaalde activiteit, moeten deze werknemers zich meer inspannen om aan een bepaalde activiteit te beginnen omdat ze er weinig interesse in hebben. Overigens gaan zij minder effectief te werk omdat ze zich minder inspannen, terwijl ze daarbovenop moeilijkheden ervaren bij het omgaan met tegenslagen (ten Brummelhuis et al, 2011).

Intrinsiek en extrinsiek gemotiveerde werknemers verschillen in de hoeveelheid persoonlijke resources waarover ze beschikken en in de manier waarop zij omgaan met job demands. Intrinsiek gemotiveerde werknemers beschikken over meer persoonlijke resources, zoals zelfvertrouwen en veerkracht. Wanneer deze werknemers in aanraking komen met stressvolle situaties, dan hebben zij meer resources om die stressvolle situatie te overwinnen. Verder gaan zij actief op zoek naar resources die ze kunnen gebruiken om om te gaan met stressvolle situaties. Extrinsiek gemotiveerde werknemers daarentegen zijn minder toegewijd aan het werk, ervaren meer negatieve emoties en hebben een negatieve houding ten opzichte van de uit te voeren taken. Zij beschikken bijgevolg over

minder resources dan hun intrinsiek gemotiveerde collega's, waardoor zij moeilijkheden kunnen ervaren bij het omgaan met negatieve situaties en sneller zullen opgeven. Verder zal hun passief gedrag vaak resulteren in het inefficiënt omgaan met problemen (ten Brummelhuis et al, 2011).

Zowel extrinsieke als intrinsieke motivatie bevorderen prestaties, maar enkel intrinsieke motivatie wordt geassocieerd met een verbetering in welzijn en verhoogde creativiteit alsook een verhoging in de mate waarin werknemers zich inspannen (Mekler & Brühlmann & Tuch & Opwis, 2017). Verbeteringen in welzijn en verhogingen in creativiteit zorgen ervoor dat werknemers zich harder inspannen en dit leidt tot een lagere kans op burn-out. Als werknemers zich echter te hard inspannen, dan kan de kans op burn-out toenemen. Burn-out kan bijgevolg gezien worden als een reactie op te hard werken. Als burn-out zich voordoet, dan hebben die personen alles gegeven dat zij in zich hadden (Maslach & Goldberg, 1998).

Ondanks het feit dat de voorkeur van werkgevers uitgaat naar intrinsiek gemotiveerde werknemers, kunnen extrinsieke motivatoren geschikt zijn in bepaalde situaties. Er kan bijvoorbeeld een bonus staan tegenover het behalen van bepaalde doelen. Over het algemeen zijn extrinsieke motivatoren echter duur en creëren ze een cultuur van 'wat levert het mij op' in plaats van 'wat kan ik doen om te helpen' (O'Brien, 2018). Bovendien kunnen extrinsieke beloningen intrinsieke motivatie beschadigen. Niet enkel tastbare beloningen, maar ook bedreigingen, deadlines, concurrentiedruk en richtlijnen ondermijnen intrinsieke motivatie, omdat mensen zulke maatregelen zien als acties om hun gedrag te beheersen (Ryan & Deci, 2000). Sommige extrinsieke motivatoren leiden dus tot een verlaging van intrinsieke motivatie in bepaalde omstandigheden. Het betekent echter niet dat alle extrinsieke beloningen altijd een verlaging van intrinsieke motivatie tot gevolg hebben (Mekler et al, 2017).

Hoewel intrinsieke motivatie het meest winstgevend is voor elk bedrijf, betekent dit niet dat bedrijven moeten afstappen van extrinsieke motivatie. Ondanks de aanwezigheid van vele alternatieve motivatoren zoals erkenning en autonomie, speelt geld nog steeds een belangrijke rol. Geld is een effectieve motivator wanneer het direct gerelateerd is aan ideeën of prestaties. De prestaties moeten echter ook gelinkt zijn aan niet-financiële motivatoren, aangezien het motiverende effect van financiële motivatoren vaak van korte termijn is. Zonder minstens enige mate van extrinsieke motivatie zullen werknemers dus niet optimaal gestimuleerd worden om hard te werken en doelen te bereiken. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat intrinsieke en extrinsieke motivatoren elkaar aanvullen (Glisovic et al, 2019).

Bovendien heeft elke werknemer zijn eigen unieke behoeften die hij wil bevredigen via het werk. Beloningen moeten bijgevolg waardevol zijn voor elke individuele werknemer, anders verliezen ze hun motiverende effect. Elke manager moet achterhalen en begrijpen wat werknemers motiveert. Van alle taken die een manager heeft, is het motiveren van werknemers het meest complex, rekening houdend met het feit dat elk individu andere behoeften heeft en dat behoeften en bijgevolg de motiverende factoren constant wijzigen. Niet elke werknemer hecht evenveel waarde aan een bepaalde beloning. De ene werknemer verkiest financiële, tastbare beloningen zoals een bonus, terwijl bij andere werknemer de voorkeur uitgaat naar ontastbare beloningen zoals erkenning en autonomie

(Glisovic et al, 2019). Het management gaat er echter vaak van uit dat werknemers uitsluitend meer geld, een beter kantoor of een promotie willen, maar zulke beloningen overtreffen vaak het budget en bovendien zijn de assumpties van het management over de wensen van werknemers niet altijd correct. Er bestaan grote verschillen tussen wat managers denken dat werknemers willen en hetgeen werknemers daadwerkelijk motiveert en inspireert (O'Brien, 2018).

Een studie, die voor het eerst werd uitgevoerd in de vorm van een enquête in 1946 in Foreman Facts van de Labor Relations Institute van New York, toont dit aan, waarbij zowel managers als werknemers motiverende factoren moeten rangschikken op basis van het belang voor werknemers. Uit die studie is gebleken dat de top drie belangrijkste factoren voor de werknemers als laatste geplaatst werden door de managers. De motiverende factoren die werknemers als meest belangrijk achten, zijn, respectievelijk, waardering van het verrichte werk, op de hoogte zijn van alles en hulp bij problemen. De motiverende factoren die managers dachten dat werknemers als meest belangrijk achten, zijn hoge lonen, jobgarantie en promoties, respectievelijk. De motivatoren waarvan managers dachten dat die het meest belangrijk zouden zijn voor werknemers zijn extrinsiek van aard. Hoewel werknemers meer belang hechten aan de intrinsieke motivatoren, wordt er vaak meer gesproken over extrinsieke motivatoren aangezien deze laatste gemakkelijker te benoemen zijn. Dit zou een mogelijke reden voor het verschil kunnen zijn. Vaak zijn leidinggevendenden niet op de hoogte dat hun perceptie van de behoeften van werknemers niet in lijn is met wat werknemers daadwerkelijk willen. Deze incongruentie kan leiden tot suboptimale methoden om werknemers maximaal te motiveren (O'Brien, 2018). Vanwege deze complexiteit moet de motivatie van een werknemer beschouwd worden als een interne kracht die beïnvloed wordt door zowel interne als externe factoren. Om die reden zouden bedrijven verschillende soorten incentives moeten voorzien zodat zoveel mogelijk werknemers hun behoeften kunnen bevredigen, wat zou moeten leiden tot hogere motivatie (Glisovic et al, 2019).

Overigens leiden motivatoren enkel tot verhoogde inspanningen als ze eerlijk zijn. Werknemers schatten hun eigen compensatie, in termen van salaris of voordelen, op basis van hun bijdragen aan het bedrijf. Vervolgens vergelijken ze hun compensatie met de compensatie van werknemers in gelijkaardige omstandigheden. Als een werknemer erachter komt dat er ongelijkheid is, dan zal hij zijn gedrag aanpassen. Wanneer een werknemer even hard werkt als een andere werknemer en minder verdient, dan gaat hij minder hard zijn best doen. Aan de andere kant kan dit ook voor een positieve aanpassing van het gedrag zorgen. Een werknemer die minder hard werkt en minder verdient dan een werknemer met gelijkaardig werk, zal harder zijn best gaan doen om op die manier ook meer betaald te krijgen (Spector, 2012).

Ten slotte moet een werknemer, vooraleer hij gemotiveerd kan zijn, geloven dat wanneer hij zijn best doet, hij zal slagen in het bereiken van het gewenste resultaat en dus de beloning zal ontvangen. Als werknemers op hun volledige capaciteit werken, dan werkt dit systeem niet. Wanneer een werknemer bijgevolg niet gelooft dat hij de resultaten kan behalen, dan zal hij geen moeite doen om te proberen (Glisovic et al, 2019).

Nu het duidelijk is dat intrinsieke motivatie een aanzienlijke bemiddelaar is binnen burn-out, is het nuttig om te weten welke maatregelen bedrijven kunnen nemen om de intrinsieke motivatie van werknemers te verhogen. Ten eerste moeten bedrijven bij het selectieproces ervoor zorgen dat de aangenomen werknemers daadwerkelijk bij het bedrijf passen, door diepgaande gesprekken te voeren met potentiële werknemers. De vaardigheden van de werknemers moeten hierbij overeenkomen met de vereisten van de job. Ook kunnen bedrijven nagaan, eventueel door persoonlijkheidstesten, of de persoonlijkheid van een werknemer daadwerkelijk past bij de job. Bovendien moet de werknemer zich kunnen vinden in de waarden en missie van het bedrijf. Vervolgens kunnen bedrijven werknemers trainen zodat ze competentere worden en beter werk verrichten en vervolgens gemotiveerder zijn om de positieve resultaten voort te zetten. Door zulke trainingen krijgen werknemers een gevoel van professionaliteit en zijn ze meer geneigd om goed hun best te doen wanneer ze goed begrijpen wat de baan inhoudt. Bovendien kunnen bedrijven acties ondernemen om ervoor zorgen dat de job het toelaat dat gemotiveerde en getalenteerde werknemers een grote kans hebben op succes. Om een bepaalde job goed te kunnen uitvoeren, hebben werknemers bepaalde resources nodig zoals informatie, uitrusting, ondersteuning, etc. Het kan voorkomen dat bedrijven te weinig resources aanbieden om een job goed uit te voeren. Hierdoor hebben werknemers weinig kans om goed te presteren en succesvol te zijn. Wanneer dit het geval is, zullen werknemers niet intrinsiek gemotiveerd zijn. Bedrijven zouden dit koste wat het kost moeten vermijden (Merchant & Van der Stede, 2017).

Job-person mismatch: areas of work life

Stress doet zich voor wanneer een individu en de job niet goed bij elkaar passen. Het is aan het bedrijf om de nodige maatregelen te nemen zodat er geen mismatch ontstaat tussen de werknemers en het bedrijf, zodat burn-out op die manier vermeden kan worden. Het is namelijk zo dat hoe groter de kloof, of misfit, tussen de persoon en de job, des te groter de kans op burn-out. Er zijn verschillende mismatches die zich kunnen voordoen (Maslach & Goldberg, 1998). Deze specifieke werkgerelateerde factoren die stress verhogen en bijdragen aan de ontwikkeling van burn-out zijn workload, lack of control, insufficient reward, breakdown of community, absence of fairness, value conflict (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019).

Ten eerste kan er een mismatch zijn tussen de job demands en de persoonlijke resources van een werknemer waardoor 'work overload' ontstaat (Maslach & Goldberg, 1998). De ontwikkeling van burn-out is direct gerelateerd aan een verhoging van de workload (Schaffran et al, 2019). Werknemers ervaren 'work overload' wanneer ze meer moeten geven dan ze in staat zijn te geven (Maslach & Goldberg, 1998). Deze factor loopt het grootste risico op een mismatch tussen werknemers en de werkplaats (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019).

Ten tweede is er een mismatch wanneer werknemers te weinig controle hebben over het werk dat ze uitvoeren. Mensen hebben het vermogen om te denken en problemen op te lossen, en ze willen de mogelijkheid hebben om keuzes te maken en beslissingen te nemen. Ze willen bijgevolg invloed hebben op de resultaten die behaald worden waarvoor ze verantwoordelijk worden gesteld. Wanneer werknemers weinig invloed hebben op de resultaten, dan worden ze gedemotiveerd om hard te

werken omdat hetgeen ze uitvoeren toch niks kan veranderen aan de uitkomsten, waardoor de kans op burn-out stijgt (Maslach & Goldberg, 1998).

Vervolgens doet er zich een mismatch voor wanneer de verkregen of de te verkrijgen beloningen niet in overeenstemming zijn met de verwachtingen van een werknemer (Schaffran et al, 2019). Wanneer beloningen niet consistent zijn met de verwachtingen van werknemers, dan kan dit stress veroorzaken en uiteindelijk leiden tot burn-out (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019). Ook zou de inconsistentie kunnen betekenen dat de werknemer het niet eens is met de doelen van het bedrijf (Schaffran et al, 2019).

Bovendien kan er een mismatch ontstaan wanneer werknemers niet verbonden zijn met anderen op de werkplaats. Deze mismatch heeft betrekking op de sociale interacties op het werk (Schaffran et al, 2019). Mensen ontplooiën zich in gemeenschappen waar lof, steun, geluk en humor gedeeld worden (Maslach & Goldberg, 1998). Ondersteuning van familie, vrienden en collega's kan dienen als bescherming tegen de ontwikkeling van burn-out (Schaffran et al, 2019).

Daarnaast doet er zich een mismatch voor wanneer er niet eerlijk gehandeld wordt op de werkplaats. Deze factor beschrijft de mate waarin werknemers resource allocatie en beslissingen, die op het werk genomen worden, eerlijk en billijk achten te zijn. Ook moeten werknemers zich met respect behandeld voelen. Wederkerig respect is een belangrijk element om een gevoel van gemeenschap te ervaren (Schaffran et al, 2019). Eerlijkheid straalt respect uit en bevestigt de eigenwaarde van een persoon (Maslach & Goldberg, 1998).

Ten slotte kan er een mismatch zijn tussen de eisen van een job en de persoonlijke principes van mensen. Deze factor heeft betrekking op de motivaties die de job aantrekkelijk maken voor een bepaalde persoon en kan beschreven worden als een motiverende connectie tussen de werknemer en het bedrijf. Deze connectie is gebaseerd op meer dan alleen de uitwisseling van tijd voor geld (Schaffran et al, 2019). Mensen voelen zich niet op hun gemak wanneer ze activiteiten moeten uitvoeren die ze onethisch achten of die niet in lijn zijn met hun eigen waarden. Voor een bepaalde job zou het, bijvoorbeeld, kunnen voorkomen dat werknemers leugens moeten vertellen of zich misleidend moeten gedragen (Maslach & Goldberg, 1998). De overeenstemming tussen de kenmerken van een job en de persoon dient bijgevolg als een voorspeller van de ontwikkeling van burn-out (Schaffran et al, 2019).

Wanneer er geen overeenstemming is tussen een of meer van de werk-gerelateerde factoren, dan kan dit stress veroorzaken en gevolgen hebben voor het welzijn van werknemers op lange termijn. Gezondheidsinterventies die zich focussen op zulke stress-verhogende kenmerken in de werkomgeving zijn in staat om het lange-termijn effect van burn-out te verminderen (Buruck & Tomaschek & Lütke-Lanfer, 2019)

Burn-out in de bankensector

Burn-out kwam initieel voornamelijk voor bij mensen in sociale beroepen, zoals het verzorgen van patiënten of het voorzien van onderwijs aan studenten (Back & Steinhauser & Kamal & Jackson,

2016). De relatie tussen de voorziener en de ontvanger was een essentieel element van de job. Deze werknemers werden geconfronteerd met emotionele en interpersoonlijke stressoren (Maslach et al, 2001). Door het verzorgen van patiënten met serieuze ziekten kunnen de dienstverleners vaak hun eigen welzijn riskeren. De laatste jaren komt burn-out echter niet enkel voor in sociale beroepen maar ook in beroepen waar er geen emotionele band tussen de dienstverlener en de cliënt bestaat (Back & Steinhauser & Kamal & Jackson, 2016). Vanaf 1990 werd onderzoek naar burn-out dan ook uitgebreid naar beroepen die niet zozeer persoonsgeoriënteerd zijn, zoals administratieve beroepen (Maslach et al, 2001). Een van de sectoren waarin administratieve beroepen sterk aanwezig zijn is de bankensector.

De bankensector kent sterke veranderingen door de toenemende innovatie en vernieuwende technologieën (Liemburg, 2019). Banken zullen fuseren met grotere bedrijven om globaal competitief te worden. Dit proces zorgt ervoor dat werknemers meer verantwoordelijkheden krijgen en, bijgevolg, meer druk ervaren (Perez & Tommasi & Traversini & Montalti & Pandolfi & Taddei, 2019). Banken hebben namelijk werknemers nodig met andere vaardigheden dan voorheen. Het gebrek aan zulke vaardigheden kan stress veroorzaken en uiteindelijk leiden tot burn-out (Liemburg, 2019). Verschillende enquêtes, met inbegrip van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), tonen aan dat stress een van de meest voorkomende fenomenen is binnen de bankensector (Perez, 2019). Vanwege deze herstructureringen is het interessant om de preventietechnieken van burn-out binnen de bankensector te onderzoeken

In deze masterproef wordt onderzocht welke maatregelen er worden genomen om burn-out te voorkomen door verschillende commerciële grootbanken in België. Hierbij zal er onderzocht worden welke maatregelen en worden genomen om te verzekeren dat de werknemers gemotiveerd zijn en blijven. Ook zal er achterhaald worden of de incongruente conceptie van werkgevers t.a.v. de behoeften van werknemers ook aanwezig is binnen banken, of ze hiervan op de hoogte zijn en of ze er actief mee bezig zijn om de incongruentie weg te werken zodat er een beloningssysteem ontwikkeld kan worden die de motivatie van werknemers maximaliseert. Omtrent de 'areas of work life' zal er in deze thesis onderzocht worden of banken op de hoogte zijn van de verschillende factoren die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van burn-out en welke mismatches voornamelijk van belang zijn binnen de bankensector en binnen welke factoren voornamelijk een overeenstemming zal moeten zijn tussen de werknemers en het bedrijf.

Methodologie

In dit kwalitatief onderzoek wordt onderzocht welke maatregelen effectief worden geacht om burn-out te voorkomen binnen de bankensector. Uit de huidige literatuur worden preventietechnieken veelvuldig onderzocht en toegepast in de sociale beroepssector. Er is echter minder onderzoek verricht naar de preventietechnieken in de bankensector. Deze paper tracht bijgevolg bij te dragen aan de literatuur door inzichten te bieden op vlak van welke maatregelen effectief gehanteerd worden binnen de bankensector. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Welke preventieve maatregelen worden toegepast binnen verschillende commerciële grootbanken in België?

Het onderzoek werd uitgevoerd door verschillende Belgische grootbanken te onderzoeken. De bedrijven waarmee werd samengewerkt, zijn Belfius, BNP Paribas Fortis en ING. Er werd steeds samengewerkt met verantwoordelijken van human resources die goed op de hoogte waren van burn-out in hun bank. Er werd gekozen voor deze banken, aangezien zij drie van de vier grootste, bekendste banken zijn in Vlaanderen. De banken werden gecontacteerd via mail en/of telefoon.

De primaire data werden verkregen door het afnemen van gestructureerde interviews bij de verschillende banken. In bijlage 1 zijn de interviewvragen opgenomen. Er werd voor deze methodologie gekozen aangezien er via interviews op een relatief korte tijd veel informatie kan verzameld worden, waarbij er ook op de antwoorden kan worden ingegaan die tijdens het interview worden gegeven. Een interview duurde gemiddeld 45 minuten. De interviews werden opgenomen om achteraf opnieuw te kunnen beluisteren en te transcriberen, daarnaast werden er gedurende de interviews ook steeds notities genomen.

Vervolgens worden de verkregen data geanalyseerd en wordt er gezocht naar onderlinge verbanden tussen de verschillende interviews. Ten slotte worden de data vergeleken met de literatuur en wordt er gezocht naar gelijknissen en tegenstrijdigheden. Op basis daarvan worden conclusies getrokken.

Resultaten

In dit deel worden de resultaten van het onderzoek aan de hand van thema's gepresenteerd en geanalyseerd. De resultaten zullen bijgevolg per thema worden toegelicht.

Vroeger was het heel moeilijk om burn-out bij mensen te diagnosticeren, aangezien niet iedereen dezelfde definitie van burn-out toepaste. Er bestond op dat moment geen eenduidige definitie. Hierdoor kwam het voor dat de dokter zei dat de werknemer een burn-out had, maar dat de bank het hier niet mee eens was, of omgekeerd. Ook stelden werknemers vaak zelfdiagnoses, maar door gebrek aan voldoende kennis over het thema konden banken niet weten of die werknemer daadwerkelijk een burn-out had of niet. Het is niet mogelijk om effectieve preventie maatregelen te ontwikkelen als het niet duidelijk is wat burn-out concreet inhoudt. Het is van belang dat iedereen het over hetzelfde heeft.

Sinds een aantal jaren begint het onderwerp burn-out duidelijker te worden, door veelzijdig wetenschappelijk onderzoek, waardoor banken meer op de hoogte zijn van wat burn-out daadwerkelijk inhoudt. Vanaf dat moment ontstonden er mogelijkheden om effectieve maatregelen te ontwikkelen om burn-out te voorkomen. Verder werd burn-out voorheen erkend als een privé-ziekte. Als iemand een burn-out had, dan werd er verondersteld dat die persoon moeilijkheden ondervond in de thuis-situatie. Later werd burn-out echter erkend, niet als een beroepsziekte, maar als een beroeps-gereleerd risico, aangezien er veel elementen in de organisatie en in het werk zitten zoals werkdruk, die burn-out kunnen veroorzaken.

Sensibilisering

De nummer één preventieve maatregel die de geïnterviewde banken toepassen, is sensibiliseren. Er wordt volop ingezet op het informeren van zowel leidinggevendenden als werknemers¹. Leidinggevendenden en werknemers worden geïnformeerd over wat burn-out is, welke elementen van de arbeidssituatie een rol kunnen spelen, mogelijke waarschuwingssignalen, etc². Banken proberen burn-out zoveel mogelijk bespreekbaar te maken. Er wordt hierbij hard gewerkt aan het doorbreken van de taboe.

Vaak wanneer een werknemer een burn-out krijgt, dan verlaat hij de organisatie tijdelijk. In die tijd kan iemand heel hard werken om uit die burn-out te geraken, door bijvoorbeeld naar coaches of naar therapie te gaan, maar wanneer deze werknemer terugkeert in exact dezelfde situatie, dan is de kans groot dat hij opnieuw een burn-out zal ontwikkelen³. Om burn-out tegen te gaan, is ziekteverlof niet altijd de oplossing. Bovendien kan burn-out best bestreden worden door het te voorkomen, in plaats van achteraf maatregelen te nemen.

¹"Als werknemers het fenomeen begrijpen en herkennen, dan kunnen ze ook hun rol herkennen in het verhaal, zodat ze verantwoordelijkheid nemen en de nodige stappen nemen om burn-out te voorkomen." ~ BNP Paribas Fortis

2"Wij geven deze informatie mee zodat mensen weten welke elementen allemaal een rol kunnen spelen. Hierdoor kunnen werknemers er rekening mee houden. Hierop hebben we een soort welzijnscontract gebouwd, zodat de medewerker zelf aan de slag kan door eerst een soort van self-assessment te maken en dan de link te gaan leggen met burn-out." ~ BNP Paribas Fortis

3"De omgeving, de werkvloer zelf, maakt ook soms ziek." ~ Belfius

Workshops werknemers

Uit de interviews blijkt dat werkdruk een van de grootste risicofactoren is. Specifiek voor de werknemers worden er dan ook workshops gegeven rond zelfzorg, veerkracht, coping vaardigheden, etc. Werknemers van Belfius hebben, bijvoorbeeld, de mogelijkheid om te doen aan mindfulness op de werkplek, "energy at work" genaamd. Ook zal er een week welzijn georganiseerd worden. In deze week kunnen werknemers zich inschrijven voor allerlei conferenties, waaronder ook fitnesslessen en lessen over slaap. Het is van cruciaal belang dat werknemers zowel mentaal als fysiek gezond op de werkvloer staan.

Het komt regelmatig voor dat werknemers burn-out onderschatten en ervan uitgaan dat het hen niet zal overkomen. Burn-out is een langdradig proces en kleine veranderingen over een lange tijd worden vaak niet opgemerkt⁴. De banken proberen dit tegen te gaan door de workshops. Door die workshops wordt er duidelijk gemaakt wat mogelijke signalen van burn-out zijn en hoe ze hier mee moeten omgaan. Als werknemers meer op de hoogte zijn van het concept van burn-out, dan zullen ze zich realiseren dat het iedereen kan overkomen en dat het vaak ook onverwacht ontstaat. Door deze workshops zijn de werknemers meer op de hoogte van de alarmsignalen, waardoor zij deze sneller gaan detecteren en tijdig aan de alarmbel trekken. Hier bovenop biedt BNP Paribas Fortis een soort pilootproject aan om werknemers te begeleiden zodra ze signalen vertonen van een mogelijke burn-out. Ook Belfius gaat verder dan enkel workshops en heeft een contract afgesloten met een 'employee assistance program' (EAP), waarbij de bank een bepaalde vergoeding betaalt en in ruil daarvoor werknemers de mogelijkheid hebben om 24/7 te bellen met dat bedrijf, omtrent zowel werk- als privé-gerelateerde zaken⁵. De EAP werkt samen met zelfstandige psychologen en kunnen werknemers, die moeilijkheden ondervinden, goed verder helpen. Bovendien hebben werknemers de mogelijkheid om tot acht keer gratis naar een psycholoog in hun buurt te gaan. De redenering hierbij is, hoe sneller er wordt ingespeeld op wat zich afspeelt, hoe groter de kans dat iemand aan het werk blijft of sneller terug aan de slag kan.

4 "Het duurt even voordat iemands batterij volledig is uitgeput." ~ BNP Paribas Fortis

5 "Ik ervaar toch in veel gesprekken dat veel mensen het soms heel moeilijk hebben door vroegere ervaringen of een kapotgelopen huwelijk en dat dat ook meespeelt in hun ervaring op het werk. Dat ze daarin vastzitten en hierdoor niet op een gepaste manier reageren. De ze bepaalde patronen herhalen en dan is dat heel handig dat we naar het EAP kunnen verwijzen, want zelf kunnen wij geen therapie geven." ~ Belfius

Risicoanalyses

In België is het sinds kort verplicht om psychosociale risicoanalyses uit te voeren. Werknemers moeten regelmatig enquêtes invullen rond hun lichamelijke, emotionele en mentale gezondheid. Uit deze enquêtes wordt afgeleid welke factoren werknemers energie geven (energiebronnen) en ontnemen (stressoren). Vaak wordt er enkel de focus gelegd op de stressoren, terwijl er misschien veel energiebronnen zijn. Het is hierbij van belang dat werknemers op de hoogte zijn van zowel de stressoren als de energiebronnen, aangezien de energiebronnen kunnen worden ingezet tegen de stressoren. Uit die enquêtes wordt, binnen de geïnterviewde banken, vaak afgeleid dat de relaties met collega's en leidinggevendenden een waardevolle energiebron is⁵. Wanneer er dan al eens een conflict is, dan proberen de banken een gesprek te hebben met de betrokken partijen om het conflict op te lossen. Hieruit kan afgeleid worden dat sfeer en sociale ondersteuning belangrijke factoren zijn bij het voorkomen van burn-out. Als deze bron echter wegvalt, dan kan dit het risico op burn-out sterk verhogen. Uit deze enquêtes kan ook afgeleid worden welke werknemers gezond zijn, zich in de gevarezone bevinden en reeds burn-out hebben. Als uit deze enquêtes blijkt dat bepaalde werknemers zich in de gevarezone bevinden, dan moeten de nodige maatregelen genomen worden om de ontwikkeling van burn-out tegen te gaan. Bij de werknemers die reeds een burn-out hebben, dienen maatregelen genomen te worden die hen hieruit zullen helpen. Ook krijgen de werknemers een rapport met werkpunten en aanbevelingen.

⁵ "Ik hoor werknemers zeggen dat ze verschrikkelijk veel werk moeten uitvoeren, maar ze houden het vol door de collega's, de solidariteit, doordat werknemers graag komen werken." ~ Belfius

Workshops leidinggevendenden

Op organisatieniveau zetten de banken in op het bekend maken van procedures rond burn-out. De procedures bestaan reeds, maar vaak zijn werknemers hier niet van op de hoogte. De banken nemen bijgevolg maatregelen om contactpersonen die er zijn om werknemers te ondersteunen, bekend te maken. Ook wordt de nadruk gelegd op het informeren en ondersteunen van de leidinggevendenden, aangezien zij een belangrijke rol spelen⁶. Binnen BNP Paribas Fortis wordt er vooral sterk ingezet op het bieden van ondersteuning aan leidinggevendenden. Hen wordt duidelijk gemaakt wat de concrete verantwoordelijkheden zijn op vlak van psychosociaal welzijn, welke thema's daaraan gelinkt zijn, welke tools ze ter beschikking hebben en welke contactpersonen beschikbaar zijn om hen te ondersteunen in hun rol als leidinggevende⁷. Voor leidinggevendenden worden er binnen de banken ook workshops gegeven omtrent burn-out, hoe ze iemand met een burn-out het beste kunnen ondersteunen, hoe ze moeten handelen indien een werknemer zich in de gevarezone bevindt, etc. Ook worden er workshops gegeven rond gesprekken in het kader van verminderd welzijn. Deze gesprekken zouden gevoerd moeten worden als een werknemer zich anders gedraagt dan normaal. Als een bepaalde werknemer zich anders gedraagt dan gewoonlijk, dan kan dit een indicatie zijn dat zaken niet zo lopen zoals ze zouden moeten lopen op de werkvloer. De banken doen hun best om zo proactief mogelijk te handelen. Het komt echter ook voor dat er geen waarschuwingssignalen opgemerkt worden, niet door de omgeving, noch door de werknemer zelf. Dit is vooral het geval bij werkdruk⁸.

6 "Binnen de onderneming gaan we ook kijken naar de jaarlijkse cijfers rond steun door de leidinggevenden. We zien dat dit telkens wel weer hoog scoort. Soms zijn medewerkers niet tevreden over de ondersteuning maar over het algemeen zit dat wel goed." ~ BNP Paribas Fortis

7 "Het is belangrijk dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheden opnemen en tijdig advies vragen aan de verschillende ondersteunende contactpersonen." ~ BNP Paribas Fortis

8 "Wij ervaren dat mensen heel veel aankunnen, maar op het moment dat er iets misgaat, zoals een conflict met een collega of een leidinggevende of er loopt iets mis in de thuissituatie, dan kunnen mensen al snel een burn-out krijgen. Mensen kunnen veel aan maar soms is het iets wankel. Het evenwicht kan snel verstoord worden." ~ Belfius

Motivatie en job-person fit

Een volgende maatregel die genomen wordt door de geïnterviewde banken om burn-out te voorkomen is het actief op zoek gaan naar werknemers die gemotiveerd zijn en passen bij zowel de bank als bij de job⁹. Bij het aanwervingsproces wordt er actief gezocht naar werknemers die een goede match zijn voor de bank en het werk. Er wordt hierbij gezocht naar werknemers die het werk graag uitvoeren en die graag werken in het bedrijf¹⁰. De vaardigheden van de werknemers moeten hierbij overeenkomen met de vereisten van de job. Na verloop van tijd is het wellicht mogelijk dat de match tussen de werknemer, enerzijds, en de bank en het werk, anderzijds, wijzigt. Als gevolg hiervan zal ook de motivatie van werknemers dalen. BNP Paribas Fortis probeert, onder andere via zelftesten, de werknemers te stimuleren om te reflecteren over wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen bereiken om een goede match tussen werknemer en job te behouden. Als er een goede match is tussen de werknemer en de job, dan bevordert dit de motivatie doordat werknemers graag goede resultaten willen behalen en hiervoor bereid zijn om hard te werken. Ook worden de werknemers twee keer per jaar bevraagd naar hun motivatie. Er wordt gevraagd of de werknemer zich energiek voelt als hij werkt, of de werknemer enthousiast is over zijn werk, etc. Op basis hiervan kan de bank achterhalen of de werknemer nog steeds bij de job past. Bovendien wordt er binnen de banken ook een breed opleidingsaanbod aangeboden, voor zowel 'hard skills' als 'soft skills', om op die manier hun vaardigheden op pijl te houden.

Om de werknemers gemotiveerd te houden, proberen ze in te spelen op de behoeften van de werknemers, met name door het aanbieden van een cafetariaplan, waarbij werknemers hun beloningen in zekere mate zelf kunnen samenstellen. Ook bieden banken de mogelijkheid om aan telewerken te doen. Binnen Belfius, bijvoorbeeld, proberen ze ook de omgeving zo aangenaam mogelijk te maken. Werknemers hebben hierbij de mogelijkheid om eten te kopen op het werk, de vergaderzalen zijn mooi ingericht, ze hebben (gezonde) snacks en smoothies ter beschikking, etc. Bovendien zijn de werknemers vrij om hun uren in te vullen. De banken merken dat deze voorwaarden zeer geapprecieerd worden onder de werknemers en dat hierdoor de werknemers meer toegewijd zijn.

Uit de interviews bleek dat de bankensector een van de meest getroffen sectoren is van burn-out. Tijdens de bankencrisis hebben de werknemers van banken het zeer zwaar gehad omdat ze het

vertrouwen van de cliënten verloren. Ze kregen te horen dat ze bedriegers waren. Dit veroorzaakte veel stress onder de werknemers en heeft in veel gevallen geleid tot burn-out.

Bovendien wordt de bankensector getypeerd door snelle veranderingen. Banken moeten zich heruitvinden en moeten mee met het digitale verhaal. Vanwege de crisis werden alle aanwervingen stopgezet en zijn er minder jongere werknemers binnengekomen, waardoor de banken momenteel met een verouderde populatie zitten. De herstructureringen zijn heel zwaar voor de oudere generatie, aangezien zij gewend zijn om manueel werk uit te voeren. Door digitalisering worden veel taken door computers overgenomen. De taken die overblijven, zijn bijgevolg complexere taken¹¹. Aan de ene kant kan dit motiverend werken, aangezien er meer opportuniteiten zijn binnen complexe taken. Aan de andere kant kan het stress veroorzaken als werknemers niet weten hoe ze zich moeten aanpassen. Om werknemers mee te krijgen met het digitale verhaal bieden de banken opleidingen aan zodat werknemers de nodige vaardigheden kunnen ontwikkelen voor de nieuwe, complexere taken. Bijscholing is echter niet voor iedere werknemer een oplossing. Sommige werknemers konden niet mee in het digitale verhaal en hebben bijgevolg de bank verlaten. Voor bepaalde werknemers bood de bank de mogelijkheid aan om vervroegd op pensioen te gaan. De andere werknemers die hier geen recht op hadden, werden begeleid bij het zoeken naar een nieuwe job. Binnen Belfius werden, bijvoorbeeld, cursussen gegeven rond hoe ze moeten solliciteren.

Bovendien ondervinden werknemers veel stress omdat banken de vermogens van mensen beheren. Geld blijft een gevoelig thema en werknemers willen het goed doen voor hun cliënten maar dit is niet altijd mogelijk. Dit is vaak een grote stressor.

⁹"Werknemers willen zinvol bezig zijn en niet zomaar robotmatig output leveren." ~ Belfius

¹⁰"De waarden en de businessobjectieven worden heel sterk gecommuniceerd." ~ BNP Paribas Fortis

¹¹"Door de herstructureringen wordt het in feite een nieuwe job. De gewone jobs vallen weg en je moet echt denkwerk doen en een meerwaarde leveren." ~ Belfius

Discussie

De motivatie voor dit onderzoek was nagaan welke maatregelen die betrekking hebben op job resources, intrinsieke en extrinsieke motivatie en areas of work life genomen worden om burn-out te voorkomen. In de bestaande literatuur hebben de onderzoekers zich voornamelijk verdiept in de preventieve maatregelen binnen sociale beroepen. De bankensector wordt niet gekarakteriseerd als een sociaal beroep maar toch wordt deze sector sterk getroffen door burn-out. De reden hiervoor zijn de herstructureringen en het feit dat werknemers van banken het vermogen van cliënten beheren. Er bestaat bovendien weinig literatuur die nagaat of de vermelde preventietechnieken ook worden toegepast binnen de bankensector en of die preventietechnieken ook daadwerkelijk effectief werken.

Op **individueel** niveau wordt er, binnen de geïnterviewde banken, veelzijdig ingezet op het opbouwen van job resources. Zoals vermeld in de literatuurstudie beschikken werknemers over job resources die hen helpen om te voldoen aan job demands (Demerouti et al., 2001). Burn-out is het gevolg van de uitputting van job resources veroorzaakt door langdurige blootstelling aan stressoren (Otto et al., 2019). Om burn-out te voorkomen is het bijgevolg van cruciaal belang dat werknemers over voldoende job resources beschikken (Demerouti et al., 2001; Otto et al., 2019). Er worden workshops gegeven rond zelfzorg, veerkracht, coping, mindfulness, etc. om nieuwe resources op te bouwen en bestaande resources te behouden. Ook worden er conferenties gegeven, waaronder ook fitnesslessen en lessen over slaap. Tevens hebben de werknemers altijd de mogelijkheid om een gesprek aan te gaan met een contactpersoon. Binnen Belfius is er zelf de 'employee assistance program'. Het delen van emotionele gevoelens kan een positieve impact hebben op de persoon, aangezien dit druk kan verlagen en ze de mogelijkheid hebben om hun frustraties te verduidelijken. Dit zijn allemaal maatregelen om de job resources van werknemers op te bouwen zodat ze beter kunnen omgaan met de job demands. Stress doet zich namelijk voor als reactie op de situatie waarin werknemers over te weinig resources beschikken. De maatregelen dienen bijgevolg om de impact van stressoren op het werk te verminderen, niet door het veranderen van de stressoren zelf, maar door het veranderen van de manier waarop werknemers op de stressoren reageren (Maslach et al., 1998; Demerouti et al., 2001; Otto et al., 2019).

De geïnterviewde banken nemen ook maatregelen om te garanderen dat werknemers voldoende sociale ondersteuning ervaren. Uit de literatuurstudie kwam naar boven dat sociale ondersteuning een belangrijke rol speelt in het voorkomen van burn-out, doordat zulke sociale resources hulp, emotionele steun, nieuwe inzichten en erkenning voorzien. Hierdoor kunnen werknemers beter omgaan met stress (Maslach et al., 1998; Schaffran et al., 2019). Binnen de geïnterviewde banken zijn de werknemers over het algemeen tevreden met hun collega's en leidinggevenden, waardoor ze deze sociale resources, bovenop de persoonlijke resources, kunnen inzetten tegen de job demands. Hoe meer resources werknemers ter beschikking hebben om in te zetten tegen de job demands, des te lager de kans dat ze burn-out ontwikkelen.

Een laatste persoonsgeoriënteerde maatregel die banken nemen, is werknemers stimuleren om te reflecteren over wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen bereiken, onder andere door zelftesten.

Wanneer werknemers goed op de hoogte zijn van hun eigen persoonlijkheid, behoeften en motieven, dan geeft dit inzicht in waarom zij al dan niet risico lopen om burn-out te ontwikkelen. Werknemers die uitgerust zijn met veel zelfkennis zijn mensen die in staat zijn om zichzelf en de manier waarop ze omgaan met hun werk zodanig te veranderen zodat zij beter kunnen omgaan met stress en bijgevolg minder risico hebben om burn-out te ontwikkelen (Maslach et al., 1998; Schaffran et al., 2019). Bovendien is zelfkennis een belangrijk element, aangezien dit ervoor kan zorgen dat er een goede match ontstaat tussen de werknemer en het bedrijf en de job. Als er een goede match is tussen de werknemer en het bedrijf, dan bevordert, bovendien, de motivatie. Als werknemers niet beschikken over voldoende zelfkennis, dan is het moeilijk om een job en bedrijf te zoeken die goed passen bij de persoon. Zonder zelfkennis kan er makkelijk een mismatch ontstaan tussen de persoon, enerzijds, en het bedrijf en de job, anderzijds (Buruck et al., 2019; Maslach et al., 1998; Schaffran et al., 2019).

Op **organisatieniveau** wordt er vooral ingezet op sensibiliseren, het informeren van werknemers en leidinggevenden en het bekend maken van procedures. In de literatuurstudie werd er voornamelijk ingegaan op de impact van de motivatie van de werknemers en de match tussen werknemer en organisatie op het voorkomen van burn-out (Glisovic et al., 2019; Spector, 2012; Mekler et al., 2017; Ryan et al., 2000; O'Brien, 2018; Maslach et al., 1998). Uit de interviews bleek echter dat sensibiliseren een zeer belangrijke maatregel is voor het voorkomen van burn-out, waar in de literatuurstudie niet op werd ingegaan. Uit de literatuurstudie werd ook verwacht dat, om burn-out tegen te gaan, bepaalde procedures aangepast dienden te worden zoals het verhogen van job control en het verhogen van de mate van invloed die werknemers hebben in het besluitvormingsproces (Awa et al., 2009). In realiteit ging het echter vooral om het bekend maken van procedures. Vaak zijn werknemers niet op de hoogte van de procedures om burn-out tegen te gaan. Doordat banken maatregelen nemen om zowel werknemers als leidinggevenden te informeren over wat burn-out is, welke elementen van de arbeidssituatie een rol kunnen spelen, mogelijke waarschuwingssignalen, hoe ze ermee moeten omgaan, wie de contactpersonen zijn, etc. kan burn-out vermeden worden.

Ook werd er in de literatuur voornamelijk de nadruk gelegd op workshops voor werknemers om burn-out te voorkomen (Maslach et al., 1998). Uit de interviews bleek echter dat het ook van belang is dat er workshops gegeven dienen te worden aan de leidinggevenden. Workshops voor werknemers dienen om job resources op te bouwen. Workshops voor leidinggevenden, daarentegen, dienen om leidinggevenden te helpen om gepast om te gaan met werknemers die reeds burn-out hebben of signalen vertonen van burn-out. Door deze workshops weten leidinggevenden wanneer en hoe ze gesprekken moeten voeren met werknemers die moeilijkheden ervaren. De workshops hebben ook betrekking op het opmerken van wijzigingen in het gedrag van werknemers. Het is soms moeilijk om kleine wijzigingen in gedrag op te merken, maar de banken proberen hier desalniettemin op in te spelen.

Een volgende maatregel die de banken nemen om burn-out te voorkomen, is proberen de motivatie van werknemers te maximaliseren. Binnen de literatuur wordt hier ook veel waarde aan gehecht (Ryan & Deci, 2000; Glisovic et al., 2019; Novianty & Evita, 2018; Sartono & Ardhani, 2015; ten Brummelhuis et al., 2011; Vanderstukken, 2019; Mekler et al., 2017; O'Brien, 2018; Spector, 2012).

Gemotiveerde werknemers beschikken over meer resources om aan job demands te voldoen dan ongemotiveerde werknemers (Sartono & Ardhani, 2015). Uit de literatuur is gebleken dat werknemers gemotiveerd kunnen worden op twee manieren, namelijk via intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Om de intrinsieke motivatie van werknemers te verhogen, gaan de banken, bij het selectieproces, actief op zoek naar werknemers die daadwerkelijk een goede match zijn voor zowel de bank als de job. Er wordt op zoek gegaan naar werknemers die reeds intrinsiek gemotiveerd zijn. Bovendien bieden de banken een breed opleidingsaanbod aan om de intrinsieke motivatie te verhogen, waardoor werknemers competenter worden en beter werk verrichten. De intrinsieke motivatie stijgt omdat ze betere resultaten behalen en een gevoel van professionaliteit krijgen. De banken gaan ook op een geschikte manier om met het feit dat de behoeften van werknemers wijzigen doorheen de tijd, doordat er regelmatig gevraagd wordt naar hun motivatie en behoeften. Hierdoor kunnen de banken bijhouden of de match tussen werknemer, enerzijds, en de bank en het werk, anderzijds, behouden wordt.

De banken spelen ook in op de extrinsieke motivatie van werknemers, door rekening te houden met de behoeften van de werknemers. Elke werknemer heeft zijn eigen unieke behoeften die hij wil bevredigen via het werk. Beloningen moeten, bijgevolg, waardevol zijn voor elke individuele werknemer, anders verliezen ze hun motiverende effect (Glisovic et al, 2019). De banken voldoen aan deze voorwaarde. De motivatoren bestaan onder meer uit de mogelijkheid tot telewerken, een cafetariaplan, (gezonde) snacks, mooi ingerichte vergaderzalen, mogelijkheid tot eten kopen op het werk, etc. Uit de literatuurstudie blijkt intrinsieke motivatie het meest effectief te zijn, aangezien intrinsiek gemotiveerde werknemers beschikken over meer persoonlijke resources. Intrinsieke motivatie is echter niet voldoende om werknemers optimaal gemotiveerd te houden. Zonder minstens enige mate van extrinsieke motivatie zullen werknemers niet optimaal gestimuleerd worden om hard te werken en doelen te bereiken (Glisovic et al, 2019). De extrinsieke motivatoren zijn effectief, omdat deze een aanvulling zijn op de intrinsieke motivatie. De banken spelen initieel in op het intrinsieke aspect van motivatie en vullen dit aan met extrinsieke motivatoren. De extrinsieke motivatoren worden bovendien erg gewaardeerd onder de werknemers en ze ervaren grotere maten van toewijding.

Conclusie

Uit dit onderzoek kan er worden geconcludeerd dat er binnen de bankensector actief wordt ingezet op preventieve maatregelen van burn-out. Binnen de geïnterviewde banken worden er zowel persoons- als organisatiegeoriënteerde maatregelen genomen. De persoonsgeoriënteerde maatregelen bestaan uit het opbouwen van job resources van werknemers, zoals veerkracht, zodat ze beter kunnen omgaan met de job demands. Ook bestaan de huidige maatregelen uit sociale ondersteuning waardoor werknemers job demands als minder bedreigend ervaren. Ten slotte wordt het belang van zelfkennis benadrukt binnen de banken. Aan de hand van zelftesten kunnen werknemers reflecteren over wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen bereiken. Wanneer werknemers goed op de hoogte zijn van hun eigen persoonlijkheid, behoeften en motieven, dan geeft dit inzicht in waarom zij al dan niet risico lopen om burn-out te ontwikkelen (Maslach & Goldberg, 1998).

Buiten workshops aan werknemers worden er binnen de geïnterviewde banken tevens workshops aangeboden aan leidinggevenden. Bestaande literatuur omtrent workshops aan leidinggevenden is schaars, maar deze workshops zijn volgens de banken een belangrijke preventieve maatregel. Ze dienen om leidinggevenden te helpen om gepast om te gaan met werknemers die reeds burn-out hebben of signalen vertonen van burn-out.

In de literatuur werd voornamelijk de nadruk gelegd op intrinsieke motivatie als belangrijke organisatiegeoriënteerde preventieve maatregel van burn-out. Hierbij werd echter aangehaald dat enkel inspelen op intrinsieke motivatie weinig effect heeft op het voorkomen van burn-out. De combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivatie heeft meer effect in de preventie van burn-out bij werknemers in vergelijking met intrinsieke motivatie alleenstaand. De extrinsieke motivatoren zijn effectief, omdat deze een aanvulling zijn op de intrinsieke motivatie. Deze stelling wordt bevestigd in de praktijk. Alle geïnterviewde banken spelen initieel in op de intrinsieke motivatie van werknemers en vervolgens op de extrinsieke motivatie.

In de literatuur werd het effect van sensibilisering op burn-out niet besproken als effectieve maatregel, desondanks wordt sensibilisering als preventieve maatregel in de praktijk veelzijdig toegepast. Sensibilisering is het informeren van werknemers en leidinggevenden en het bekend maken van procedures om tekens van burn-out vroegtijdig te detecteren. Ook werd er in de literatuurstudie verwacht dat bepaalde procedures aangepast dienden te worden om burn-out tegen te gaan, aangezien er verwacht werd dat de huidige burn-out-procedures niet effectief genoeg werken. In realiteit ging het echter vooral om het bekend maken van procedures. Werknemers en leidinggevenden kunnen burn-out enkel effectief bestrijden wanneer beide partijen grondig op de hoogte zijn van het concept 'burn-out', welke elementen van de arbeidssituatie een rol kunnen spelen, mogelijke waarschuwingssignalen, hoe ze er mee moeten omgaan, wie de contactpersonen zijn, etc.

Om af te sluiten kan er vastgesteld worden dat de maatregelen, die de geïnterviewde banken als meest effectief achten, bestaan uit sensibiliseren, het aanbieden van workshops aan zowel werknemers als leidinggevenden, het maximaliseren van motivatie en ervoor zorgen dat de werknemer, enerzijds, en de bank en de job, anderzijds, goed bij elkaar passen.

Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Hieronder worden de beperkingen van dit onderzoek toegelicht alsook toekomstige onderzoekslijnen gesuggereerd.

Ik heb slechts de mogelijkheid gehad om met drie commerciële banken samen te werken, mede door de Corona-crisis. Deze banken bevinden zich allemaal in België, Vlaanderen. Voor verder onderzoek zouden meerdere banken, over meerdere grondgebieden verspreid, onderzocht kunnen worden. Andere banken passen misschien andere maatregelen toe die ook effectief kunnen zijn om burn-out te voorkomen.

Ook werd dit onderzoek uitgevoerd vanuit het standpunt van de banken en niet vanuit het standpunt van de werknemers zelf. Voor verder onderzoek zou het een meerwaarde kunnen zijn om ook het standpunt van werknemers van de banken te onderzoeken. Het interviewen van werknemers, zou extra inzichten kunnen opleveren doordat de persoon onderzocht wordt die burn-out daadwerkelijk ervaart. Een gevaar is echter wel dat de burn-out ervaring voor iedere werknemer verschillend is. Er zouden bijgevolg voldoende werknemers onderzocht moeten worden.

Tevens kan burn-out gezien worden als een reactie op te hard werken. Als burn-out zich voordoet, dan zijn alle resources waarover de persoon beschikte uitgeput en heeft hij alles gegeven dat hij in zich had. Voor verder onderzoek is er dus de mogelijkheid om het effect van té hard werken op burn-out te onderzoeken.

Bovendien zou, voor verder onderzoek, de burn-out rate onderzocht kunnen worden binnen verschillende banken. Door gebruik te maken van kwantitatieve analyses van het aantal burn-out gevallen binnen verschillende banken, kunnen banken met elkaar vergeleken worden op vlak van burn-out. Als er verschillen in burn-out rates geconstateerd worden, dan kan de reden daarvoor onderzocht worden. Er kan, bijvoorbeeld, onderzocht worden of de verschillen aanwezig zijn doordat er meer effectieve preventiemaatregelen worden genomen. Hierdoor kan er, bijgevolg, dusdanig achterhaald worden welke maatregelen daadwerkelijk succesvol zijn in het voorkomen van burn-out. Uit onderzoek hiernaar zou ook kunnen blijken dat andere factoren de burn-out rate beïnvloeden.

Een laatste suggestie zou kunnen zijn, het onderzoeken van de manieren waarop banken werknemers begeleiden nadat ze burn-out hebben ontwikkeld. Preventieve maatregelen zijn het meest waardevol, maar niet alle burn-out gevallen kunnen vermeden worden. Wanneer een werknemer burn-out ontwikkelt, is het belangrijk dat hier op een geschikte manier mee omgegaan wordt zodat deze werknemer zo snel mogelijk kan genezen. Hoe langer een werknemer namelijk kampt met burn-out, des te groter de negatieve gevolgen zullen zijn voor zowel de werknemer als het bedrijf.

Ondanks de beperkingen levert het onderzoek een aantal belangrijke bijdragen op het vlak van preventieve maatregelen van burn-out op. Deze masterproef vormt een basis op het gebied van onderzoek naar preventieve maatregelen van burn-out binnen de bankensector, aangezien hier nog niet veel onderzoek naar gedaan is.

Referenties

- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job Satisfaction and Gender. *Journal of businessDiversity*, 19(3), 22-40
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2009). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counselling*, 78(2), 184-190.
- Back, A. L., Steinhäuser, K. E., Kamal, A. H., & Jackson, V. A. (2016). Building Resilience for Palliative Care Clinicians: An Approach to Burnout Prevention Based on Individual Skills and Workplace Factors. *Journal of Pain and Symptom Management*, 52(2), 284-291.
- Buruck, G., Tomaschek, A., & Lütke-Lanfer, S. S. (2019). Burnout prevention team-process evaluation of an organizational health intervention. *Journal of Public Health*, 27(6), 743-754.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Glisovic, M.A., Jerotijevic, G., Jerotijevic, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Scientific review article*, 65(2), 121-133
- Het belang van Limburg. (2016). 30 procent Belgische werknemers kampt met stress van "onaanvaardbaar niveau". *Het belang van Limburg*. Geraadpleegd via <https://www.hbvl.be>
- Het belang van Limburg. (2019). Goede baas is beste buffer tegen burn-out. *Het belang van Limburg*. Geraadpleegd via <https://www.hbvl.be>
- Liemburg, L. (2019). Toenemende innovatie bij de banken, maar wat betekent dat voor de jobs in de sector? *Vacature*. Geraadpleegd via <https://www.vacature.com>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Mekler, E.D., Brühlmann, F., Tuch, A.N., Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in human behavior*, 71, 525-534

Merchant, K., Van der Stede, W. (2017) *Management control systems* [handboek] (4^{de} dr.). Harlow: Pearson.

Millette, V., Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and emotion*, 32(1), 11-22

Novianty, R.R., Evita, S.N. (2018). Financial incentives: the impact on employee motivation. *Academy of strategic management journal*, 17(6), 1-8

Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring Proactive Behaviors of Employees in the Prevention of Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3849.

Roche, M., & Haar, J. M. (2013). Leaders life aspirations and job burnout: a self-determination theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 515-531.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67

Sartono, H. & Ardhani, M. (2015). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of A Coal Mining Company in South Borneo. *International Research Journal of Business Studies*, 8(2), 107-122.

Schaffran, P., Kleinert, J., Altfeld, S., Zepp, C., Kallus, K. W., & Kellmann, M. (2019). Early Risk Detection of Burnout: Development of the Burnout Prevention Questionnaire for Coaches. *Frontiers in psychology*, 10, 714.

Spector, P. (2012) *Industrial and organization psychology* [handboek] (6^{de} dr.). Hoboken: Wiley.

ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B., & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: the role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268-287.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

Vanderstukken, A. Humans resource management – hoorcollege 2 job attitudes. [PowerPoint-presentation]. Geraadpleegd via <https://bb.uhasselt.be>

Perez, J. F., Tommasi, E., Traversini, V., Montalti, M., Pandolfi, C., & Taddei, G. (2019). Psychological Aspects of Bank Robberies: Prevention and Management Strategies. *Calitatea*, 20(170), 148-153.

Bijlagen

Bijlage 1

1. Om te beginnen, zou u wat kunnen vertellen over de evolutie van burn-out de laatste jaren?
2. Welke concrete maatregelen worden er binnen de bank genomen om burn-out tegen te gaan?
Welke maatregelen worden genomen om het welzijn van werknemers te onderhouden en om de werkplaats zo aangenaam mogelijk te maken voor werknemers?
 - a. *Wordt er hierbij een onderscheid gemaakt tussen persoonsgeoriënteerde en organisatiegeoriënteerde interventies? Zo ja, zou u dit wat meer kunnen toelichten?*
 - b. *Proberen jullie ook in te spelen op het motiverende aspect om burn-out tegen te gaan? Intrinsieke motivatie i.p.v. extrinsieke motivatie*
 - c. *Welke maatregelen nemen jullie om te garanderen dat de werknemer bij het bedrijf en de job past?*
 - d. *Welke maatregelen werken het meest effectief binnen de bankensector? Zijn er maatregelen die effectief zijn in andere sectoren maar die niet effectief bleken te zijn in deze sector?*
3. Hoe is de sfeer op de werkplaats en op welke manier worden werknemers hierdoor beïnvloed?
4. Wat zijn de verschillen in burn-out in de bankensector ten opzichte van andere sectoren?
5. Het komt vaak voor dat werknemers burn-out onderschatten en ervan uitgaan dat het hen niet zal gebeuren. Bovendien wordt burn-out vaak gelinkt met zwakte. Hoe staan jullie hier tegenover? Krijgt u de indruk dat werknemers zich werkelijk zo voelen? Welke maatregelen worden er genomen om dit tegen te gaan?
6. Welke maatregelen worden er genomen om te garanderen dat de bank beloningen aanbiedt die daadwerkelijk motiverend zijn voor de werknemer?
7. De bankensector ondergaat veel herstructureringen door toenemende innovatie en vernieuwende technologieën. Banken zullen fuseren met grotere bedrijven om globaal competitief te worden. Dit proces zorgt ervoor dat werknemers meer verantwoordelijkheden krijgen en, bijgevolg, meer druk ervaren. Banken hebben, namelijk werknemers nodig met andere vaardigheden dan voorheen. Het gebrek aan zulke vaardigheden kan stress veroorzaken en uiteindelijk leiden tot burn-out. Hoe hebben deze herstructureringen de preventieve maatregelen beïnvloed? Zijn er bepaalde maatregelen die toegevoegd, aangepast, of verwijderd moesten worden?