

De France Telecom Zelfmoordcrisis

Een case study naar de oorzaken van de
problematiek

J.J. Boerties

23-6-2011



Het onderzoek heeft betrekking op een case study naar de gepercipieerde oorzaken van de sociale problematiek met betrekking tot het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom in de periode 2008-2009.

If morality has individual perfection as its goal, it cannot thus permit the ruin of the individual, and if it has society as its goal, it cannot let the very source of social life be drained, for the peril does not threaten only economic functions, but all social functions, as elevated as they may be.

Emile Durkheim, *The Division of Labor in Society*, The Free Press of Glencoe, (1964), p. 371.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1: Introductie.....	5
1.1. Inleiding.....	5
1.2. Centrale Probleemstelling.....	5
1.3. Deelvragen.....	6
1.4. Onderzoeksopzet.....	7
1.5. Literatuurkeuze.....	9
1.6. Conclusie.....	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader.....	10
2.1. Sociaal Probleem.....	10
2.2. Zelfmoord.....	11
2.2.1. Zelfmoord als concept.....	11
2.2.2. Zelfmoord & Theorie.....	13
2.3. Moreel.....	15
2.3.1. Moreel als concept.....	15
2.3.2. Moreel & Theorie.....	16
2.4. Overige Literatuur.....	18
2.5. Theoretische Samenhang.....	18
Hoofdstuk 3: Methodologie.....	20
3.1. Onderzoeksafbakening.....	20
3.2. Analyseschema's.....	21
3.3. Toelichting op onderzoeksinstrumenten.....	24
Hoofdstuk 4: Reflectie op de praktijk van dataverzameling.....	25
4.1. Bronnen voor dataverzameling.....	25
4.2. Het gebruik van interviews.....	25
4.3. Onzekerheid en betrouwbaarheid.....	26
4.3.1. Analyse-eenheden en observatie-eenheden.....	26
4.3.2. Sampling.....	27
4.4. Onderzoeksethiek.....	28
4.5 Alternatieve aanpak.....	29
4.5.1. Secundaire bronnen.....	29
4.5.2. Alternatief gebruik van databronnen.....	30
4.5.3. Validiteit.....	32
4.6. Interviewrespons.....	32
4.7. Conclusie.....	33
Hoofdstuk 5: Bevindingen.....	34
5.1. Is er sprake van een bovengemiddeld hoog aantal zelfmoorden?.....	34
5.2. In hoeverre worden de zelfmoorden getypeerd als sociale problemen?.....	38
5.3. Welke gepercipieerde oorzaken liggen ten grondslag aan het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom?.....	39
5.4. Welke mogelijke beleidsimplicaties brengt dit verschijnsel met zich mee voor France Telecom en andere betrokken actoren?.....	48
Hoofdstuk 6: Conclusies.....	52
Nawoord.....	55
Literatuurlijst.....	56
Bijlage 1: Questionnaire du suicides en France Télécom.....	60
Bijlage 2 : Questionnaire regarding France Telecom suicides.....	63
Bijlage 3: Transcript van het interview met Laurent Zylberberg.....	66

Samenvatting

Het onderzoek heeft betrekking op een case study naar de gepercipieerde oorzaken van de sociale problematiek met betrekking tot het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom in de periode 2008-2009. Ter verklaring van de casus onderzocht ik of er een significant hoger aantal zelfmoorden heeft plaatsgevonden onder medewerkers van France Telecom in vergelijking met het Franse nationale beroepsbevolking. Ik onderzocht vervolgens of er gesproken kan worden van een sociaal probleem volgens de geldende definitie.¹

Met behulp van de zelfmoordtypologieën zoals geformuleerd door Emilé Durkheim en de klassieke HR-theorieën voortkomend uit de Hawthorne Experimenten van Elton Mayo heb ik de casus in een breder sociaalwetenschappelijk perspectief geplaatst.^{2,3} Ten slotte heb ik op basis van de gevonden oorzaken gekeken naar beleidsimplicaties ter preventie van toekomstige zelfmoorden binnen het bedrijf. Naast de vraag of de door France Telecom genomen maatregelen aansluiten op de gevonden oorzaken ben ik tevens met eigen aanbevelingen gekomen.

Met betrekking tot het verondersteld bovengemiddeld aantal zelfmoorden heb ik moeten concluderen dat hier met de beschikbare data geen betrouwbaar oordeel over kan worden gegeven. Het blijkt niet mogelijk te zijn om op deze situatie een betrouwbare statistische toets toe te passen. Dit wordt tevens veroorzaakt door de unieke samenstelling van het personeelsbestand van het bedrijf.

Op basis van de definitiekenmerken van het concept stel ik vast dat er in de France Telecom affaire inderdaad sprake is van een sociaal probleem.

Het personeel van France Telecom is in de afgelopen jaren in een situatie beland waarin sprake is van een verhoging van psychosociale risico's. Hoewel het aannemelijk is dat deze negatieve situatie direct of indirect heeft bijgedragen aan de beslissing van individuele werknemers om zelfmoord te plegen kan dit niet zonder meer worden aangenomen, verificatie bij de slachtoffers is immers onmogelijk.

Er is eenduidig bewijs dat de ontstane situatie een gevolg is van veranderingen in het personeelsbeleid in de afgelopen jaren. Deze veranderingen in het personeelsbeleid zijn op zichzelf een gevolg van de privatisering van het bedrijf.

¹ Rubington, E. And Weinberg, M.S., 2003, *The study of Social Problems, Seven perspectives*, New York/Oxford: Oxford University Press p.4

² E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul

³ E. Mayo, 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard Business School

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1. Inleiding

In de week van 12 september 2009 dook een dramatisch bericht op in de media. De telecommunicatiegigant France Telecom kampte met een opvallende reeks zelfmoorden onder haar personeel. Sinds begin 2008 zouden er zeker 23 werknemers zelfmoord hebben gepleegd, 12 anderen zouden een poging tot zelfmoord hebben ondernomen.⁴ In de periode daarna steeg het aantal doden tot 31 en werd de media-aandacht nog verder opgeschroefd. De directie van het bedrijf onder leiding van topman Lombard kwam onder grote druk te staan om maatregelen te nemen waarmee deze '*golf zelfmoorden*'⁵ kon worden ingedamd.

Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Om te beginnen is het moeilijk om uit te vinden welke factoren binnen het bedrijf ertoe hebben bijgedragen dat deze mensen hun leven hebben beëindigd of hiertoe een poging hebben ondernomen. Het bedrijf trachtte dit zelf onder andere te achterhalen middels een interne enquête onder haar personeel. Voor een wetenschappelijk onderzoek naar de kwestie is dit echter het verkeerde vertrekpunt; Men kan zich immers afvragen of de oorzaken van de zelfmoorden überhaupt in de werksfeer gezocht moeten worden. Dat maakt de volgende vraag wellicht relevanter; Zouden deze mensen geen zelfmoord hebben gepleegd als zij bij een willekeurig ander bedrijf gewerkt hadden?

Echter, ook dit is misschien niet het goede uitgangspunt. Is er namelijk wel sprake van een zelfmoordreeks? Kan er bij een bedrijf met 100.000 werknemers en 31 zelfmoorden in twee jaar tijd gesproken worden van een significante afwijking ten opzichte van het gemiddelde zelfmoordpercentage onder Franse werknemers?

Dat gezegd hebbende, ook indien zou blijken dat de zelfmoorden niet afwijken van dat gemiddelde is het alsnog de moeite waard om te kijken of deze zelfmoorden verband houden met factoren in de werksfeer.

1.2. Centrale Probleemstelling

Het zijn stuk voor stuk interessante vragen, vragen ook die laten zien dat sociale problemen vaak minder eenduidig zijn dan op het eerste gezicht kan worden verondersteld. Deze valkuil probeer ik in dit onderzoek te vermijden. De centrale vraagstelling van dit onderzoek moet daarom in de eerste plaats niet uitgaan van diverse in de media als feit aangemerkte vooronderstellingen waar deze (nog) niet bewezen zijn. Anderzijds moet er voor de afbakening van het onderzoek wel een duidelijke keuze worden gemaakt met betrekking tot hetgeen precies onderzocht dient te worden.

⁴ NOS website: <http://nos.nl/artikel/94682-zelfmoordgolf-bij-france-telecom.html> bezocht op 25 november 2010

⁵ NOS website: http://www.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2009/10/19/191009_ft.html# bezocht op 25 november 2010

Deze afweging brengt mij tot onderstaande centrale probleemstelling:

Welke oorzaken kunnen worden aangewezen met betrekking tot de sociale problematiek rondom het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom en welke beleidsimplicaties brengt dit met zich mee?

Deze probleemstelling is echter moeilijk te hanteren bij de praktische uitvoer van het onderzoek. Vandaar dat ik op basis van de stelling een aantal specifieke deelvragen heb geformuleerd. Het gevaar bij het formuleren van deze deelvragen is dat deze niet volledig aansluiten op de centrale probleemstelling. Dit zou er verderop in het onderzoek toe kunnen leiden dat de antwoorden op de deelvragen geen passend antwoord oplevert voor de centrale probleemstelling. Om die reden blijf ik met de formulering van mijn deelvragen liefst zo dicht mogelijk bij de centrale probleemstelling.

1.3. Deelvragen

Het onderzoek zoals ik het voor ogen heb kan globaal opgedeeld worden in drie delen: Een analyse van de situatie, een analyse van de factoren die tot deze situatie hebben geleid en beleidsaanbevelingen op basis van de bevindingen.

Om te beginnen kijk ik daarom naar het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden. In de media wordt het beeld geschetst van een zelfmoordgolf, voordat conclusies kunnen worden getrokken over de oorzaken van deze zelfmoorden is het dus goed om vast te stellen of de beschreven problematiek in deze context inderdaad uitzonderlijk is.

Deze vraag wil ik zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoeken. Dit kan gedaan worden door een analyse te maken van de perceptie van zelfmoord als sociaal probleem gecombineerd met een statistische analyse van het aantal zelfmoorden afgezet tegen een populatiegemiddelde. Voor dit laatste zal een statistische vergelijking moeten worden gemaakt tussen de zelfmoordcijfers van France Telecom en het nationale gemiddelde aantal zelfmoorden in Frankrijk, op basis waarvan bepaald kan worden of er sprake is van een significant verschil.

Hiermee kom ik op de volgende deelvraag:

Is er sprake van een bovengemiddeld hoog aantal zelfmoorden?

Voor het kwalitatieve deel van de situatieanalyse moeten we de vraag stellen of deze zelfmoorden worden aangemerkt als een sociaal probleem. Enerzijds zou je kunnen stellen dat zelfdoding de meest individualistische daad is die een mens kan plegen. Anderzijds zijn het vaak sociale omstandigheden die mensen drijft tot deze ultieme uitweg.

Een dergelijke filosofische discussie wil ik hier echter niet voeren. Van belang is namelijk hoe deze problematiek door direct betrokkenen wordt gezien, hoe media het projecteren en welke reacties dit teweegbrengt. Om te bepalen of er sprake is van een sociaal probleem zal ik gebruik maken van een gangbare wetenschappelijke definitie.

Dit leidt tot de volgende deelvraag:

In hoeverre worden de zelfmoorden getypeerd als sociale problemen?

Als er sprake blijkt te zijn van een sociaal probleem is de logische vervolgvraag welke oorzaken hiervoor aangewezen kunnen worden. Hiermee komen we op de tweede fase van dit onderzoek, te weten een analyse van de factoren die tot deze situatie hebben geleid. Dit element is in feite de kern van de centrale probleemstelling, voor de formulering van de volgende deelvraag blijf ik daar dan ook zo dicht mogelijk bij:

Welke gepercipieerde oorzaken liggen ten grondslag aan het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom?

Op basis van de uitkomsten van bovenstaande vragen is het hopelijk mogelijk om concrete aanbevelingen te kunnen formuleren waarmee de huidige crisis binnen France Telecom kan worden aangepakt. Meer in het algemeen zouden er aanbevelingen moeten komen om dergelijke situaties in de toekomst vroegtijdig te kunnen signaleren en voorkomen.

Op basis hiervan komt ik tot mijn laatste deelvraag.

Welke mogelijke beleidsimplicaties brengt dit verschijnsel met zich mee voor France Telecom en andere betrokken actoren?

1.4. Onderzoeksopzet

Aangezien bij tijde van schrijven nog niet duidelijk is in hoeverre France Telecom zelf mee wenst te werken aan dit onderzoek is het lastig om te bepalen op welke manier het onderzoek in de praktijk uitgevoerd kan worden. Mijn gedachten hierover zijn als volgt: De France Telecom affaire is in zoverre uniek dat er mijns inziens geen kwantitatieve één op één vergelijking kan worden gemaakt met zelfmoordencrises in andere contexten. Denk bijvoorbeeld aan de unieke Franse nationale cultuur, de economische achtergrond, de bedrijfscultuur, de interne organisatiestructuur of de opbouw van het personeelsbestand.

Naast de reden dat het moeilijk (zo niet onmogelijk) is om in dit verband een kwantitatief onderzoek uit te voeren is het ook niet wenselijk. Doel van dit onderzoek is immers in de eerste plaats om in deze specifieke situatie te achterhalen welke oorzaken ten grondslag liggen aan de zelfmoorden.

Kortom, gelet op het gegeven dat het te onderzoeken sociale fenomeen moeilijk kwantificeerbaar is en enkel verschijnt in de natuurlijke omgeving, is kwalitatief onderzoek in de vorm van een case study hier het meest toepasselijk.⁶

De case study moet zo gestructureerd zijn dat het niet alleen de ontstane situatie kan beschrijven maar deze ook (deels) kan verklaren. Case studies hebben als nadeel dat het onderzoek niet plaatsvindt in een experimentele opzet is maar in een ongestructureerde

⁶ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 309

praktijksituatie.⁷ Niet alle informatie die gedurende het onderzoek naar voren komt is dan ook daadwerkelijk relevant. De centrale probleemstelling en de onderzoeksvragen geven echter al enige richting aan in de informatiestroom. Hetzelfde geldt voor de wetenschappelijke literatuur die ik op basis van vooronderzoek als uitgangspunt voor deze casus kan hanteren.

Door de hoge media-aandacht voor de situatie bij France Telecom is er in het publieke domein bijzonder veel informatie beschikbaar en opvraagbaar, veelal digitaal. Voor mijn onderzoek hoeft dat echter nog niet meteen positief te zijn. Het is immers nog maar de vraag of deze mediaberichten betrouwbaar en verifieerbaar zijn.

Daarom heeft het mijn voorkeur om interviews af te nemen met, dan wel een enquête voor te leggen aan, deskundigen en rechtstreeks betrokken zoals (oud)medewerkers van France Telecom. Afhankelijk van de soort respondenten (al dan niet uit de sociale omgeving van de slachtoffers) en de bereidheid tot medewerking, zou het mogelijk moeten zijn om helder te krijgen welke persoonlijke omstandigheden en welke sociale factoren een rol hebben gespeeld bij de gepleegde zelfmoorden. Tevens kan op basis van de respons worden vastgesteld of deze zelfmoorden ervaren worden als een sociaal probleem.

Voor de vraag of er sprake is van een bovengemiddeld hoog aantal zelfmoorden zal ik zoals gezegd gebruikmaken van een statistische toets en terugvallen op data van de Franse overheid als vergelijkend cijfermateriaal. Vervolgens kan de balans worden opgemaakt en gekeken worden of het beeld dat voortkomt uit de media overeenkomt met de praktijk.

Met behulp van sociale netwerken en door de mediaberichtgeving te analyseren zal ik een lijst met potentiële interviewkandidaten opstellen. Mijn reden om in sommige gevallen te kiezen voor een enquête in plaats van een interview als primaire methode van dataverzameling is van praktische aard; Mijn beheersing van de Franse taal is redelijk maar niet voldoende om de nuances en bepaalde zinsstructuren te begrijpen. Het is daarom mijn bedoeling om interviews af te nemen met interviewkandidaten die ten minste een redelijke beheersing van het Engels hebben en enquêtes voor te leggen aan diegenen die dat niet hebben. Op die manier beperk ik mij in dit onderzoek niet slechts tot Engelsprekende betrokkenen wat tot een verminderde betrouwbaarheid van mijn bevindingen zou kunnen leiden.

Indien France Telecom zelf bereid blijkt om medewerking te verlenen aan dit onderzoek zal ik hier graag gebruik van maken, mocht dit niet het geval zijn dan denk ik dat het gelet op de methode van dataverzameling geen onoverkomelijk probleem is.

Voor een verkennende case study als deze is het moeilijk om aan te geven hoeveel tijd er in de diverse onderdelen zal gaan zitten. Ik ga er vanuit dat na goedkeuring van het onderzoeksvoorstel het opstellen van het theoretisch kader, de conceptualisering en het methodologische deel van het onderzoek binnen een redelijke termijn gerealiseerd kunnen worden. Voor het afnemen van de interviews en enquête zal ik proberen om het merendeel hiervan in een periode van twee á drie aansluitende weken te plannen waarin ik zelf naar Frankrijk ga. Deze periode zal ik plannen op basis van de beschikbaarheid van mijn interviewkandidaten.

⁷ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 307

1.5. Literatuurkeuze

Naast het standaardpakket aan wetenschappelijke onderzoeksmethoden zal ik mij voor de beantwoording van bovenstaande probleemstelling en deelvragen beroepen op beproefde theorieën uit de sociologie en organisatiekunde. De verbanden die de Franse socioloog Emile Durkheim legt tussen zelfmoord en sociale regulering/integratie lijken mij bijvoorbeeld erg bruikbaar.⁸ Ook de zogeheten 'Hawthorne Experimenten' van de Amerikaanse socioloog George Elton Mayo, waaruit blijkt dat het tonen van interesse in het welzijn van werknemers verband houdt met hun arbeidsproductiviteit en (belangrijker voor dit onderzoek) hun moreel⁹, zouden in dit verband mogelijk tot relevante verklaringen kunnen leiden.

1.6. Conclusie

De France Telecom affaire is op het eerste gezicht een uitzonderlijke situatie die aandacht verdient vanuit de sociale wetenschap. De problematiek waarin France Telecom zich bevindt is niet alleen vanuit sociologisch maar ook vanuit het bredere bestuurskundig perspectief interessant. Tot 2004 was France Telecom een staatsbedrijf en hadden haar personeelsleden een ambtenarenstatus. De overgang naar een commercieel bedrijf ging naar verluid gepaard met toenemende werkdruk, reorganisaties en frictie tussen de beschermde ambtenarenstatus die werknemers met zich meenamen en de efficiëntiedoelstellingen die in een competitieve markt noodzakelijk zijn.¹⁰ Het is niet ondenkbaar dat dergelijke omstandigheden hebben bijgedragen aan de situatie zoals deze zich nu manifesteert.

Het ontleden van de ontstane problematiek kan hopelijk tot inzichten leiden om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen. Ik realiseer me hierbij terdege dat de scope van een bacheloropdracht beperkt is en aanvullend onderzoek noodzakelijk zal zijn. Gelet op de grote media-aandacht voor deze affaire zal dit ongetwijfeld gebeuren. De France Telecom affaire is vooralsnog een actueel probleem waarover nog veel onduidelijkheid bestaat. Ik hoop dat ik met dit onderzoek een nuttige bijdrage kan leveren om de situatie te verhelderen en aanknopingspunten kan bieden voor mogelijke oplossingen.

⁸ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul

⁹ E. Mayo, 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard Business School

¹⁰ NOS website: *France Telecom legt oor te luisteren na zelfmoorden*, geplaatst op 19 oktober 2009
http://www.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2009/10/19/191009_ft.html# bezocht op 25 november 2010

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader van mijn onderzoek zal ik trachten de problematiek rondom France Telecom in een breder wetenschappelijk perspectief te plaatsen, dit zal ik doen door uiteen te zetten welke sociologische theorieën naar mijn idee bruikbaar zijn bij het analyseren van deze casus.

Een probleem hierbij is dat er naar zelfmoord in werkverband bijna geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan. Als we specifiek willen kijken naar de rol van het bedrijf bij deze zelfmoorden zal dus een theoretische samenhang moeten worden gevonden in diverse literatuur.

De valkuil die daarbij omzeilt dient te worden is het toepassen en opbouwen van theoretische bouwsels zonder degelijke fundering, dat zou immers de wetenschappelijke waarde van dit onderzoek teniet doen. De sociale wetenschap, in vergelijking tot bijvoorbeeld de natuurwetenschappen, heeft hierin als nadeel dat onze basis voor onderzoek niet ligt in natuurwetten maar in geconstrueerde sociale concepten.

Neem bijvoorbeeld het concept 'democratie' dat in Nederland allicht andere associaties oproept dan in een land als Rusland. Zelfs binnen Nederland zal de definitie van democratie per persoon kunnen verschillen.

Het is daarom van belang om concepten nader uit te werken alvorens de daaraan verwante theorieën en literatuur te bespreken. Binnen dit onderzoek staat de volgende drie concepten centraal:

- Sociale probleem
- Zelfmoord
- Moreel

De theoretische context en samenhang tussen deze drie concepten zal ik in de volgende pagina's verder toelichten. Ook zal ik in dat verband nader ingaan op de aanverwante concepten die veelal voortkomen uit de gebruikte theorieën of de praktijk van de case study.

2.1. Sociaal Probleem

Wanneer kan er gesproken worden van een sociaal probleem? Het antwoord op deze vraag is in algemene zin helaas niet eenduidig en tevens vaak subjectief.

In het handboek *"The Study Of Social Problems"* van Earl Rubington & Martin Weinberg is echter een definitie voor dit concept te vinden die redelijkerwijs als standaard kan worden gebruikt in het verdere verloop van dit onderzoek. Volgens Rubington & Weinberg kan worden gesproken van een sociaal probleem als het volgende zich voordoet:

*"An alleged situation that is incompatible with the values of a significant number of people who agree that action is needed to alter the situation."*¹¹

Hieruit komen een aantal kwalificeerbare en kwantificeerbare elementen naar voren op basis waarvan kan worden gesproken van een sociaal probleem:

¹¹ Rubington, E. And Weinberg, M.S., 2003, *The study of Social Problems, Seven perspectives*, New York/Oxford: Oxford University Press p.4

1. *Een veronderstelde situatie*: Er moet op enige wijze uitgesproken worden dat er sprake zou zijn van een sociaal probleem.
2. *Onverzoenbaarheid met bestaande waarden*: Een sociale variabele zet bestaande waarden in een samenleving onder druk.
3. *Een significante hoeveelheid mensen*: Het veronderstelde sociale probleem dient van enige omvang te zijn. De precieze grens van 'significantie' is in de meeste gevallen echter niet objectief vast te stellen.
4. *Er is een noodzaak om actie te ondernemen*: Het veronderstelde sociale probleem zal niet uit zichzelf verdwijnen, er dient te worden opgetreden.

Ik ga er vanuit dat deze definitie van het concept mij voldoende houvast biedt om te kunnen bepalen of er binnen de France Telecom casus in sociologische zin daadwerkelijk gesproken kan worden van een sociaal probleem.

2.2. Zelfmoord

2.2.1. Zelfmoord als concept

Eén van de eerste en meest prominente sociologische studies naar de oorzaken en classificaties van zelfmoord stamt uit 1897 en betreft het boek '*Suicide*' van de Franse socioloog Emile Durkheim.¹² Zelfmoord is binnen de Franse sociologische wetenschap overigens altijd een belangrijk thema geweest, een gegeven dat de France Telecom casus extra interessant maakt.

De definitie van zelfmoord die Durkheim in zijn onderzoek gebruikte luidt als volgt:

*Alle gevallen van overlijden die direct of indirect voortkomen uit het plegen van een handeling of het nalaten van een handeling door het slachtoffer zelf, in de wetenschap dat dit de dood tot gevolg zal hebben.*¹³

Durkheim stelt dat een definitie van een daad/actie in z'n algemeen niet kan worden gedefinieerd op basis van een bepaalde intentie van de actor. Als men de intentie om dood te willen aan de basis zou leggen van het concept zelfmoord zou dit per definitie diverse vormen van zelfmoord uitsluiten.¹⁴ Denk hier bijvoorbeeld aan zelfmoord uit opoffering (kamikaze, zelfmoordterroristen) of overlijden ten gevolge van parasuicide (zelfmutilatie als methode om aandacht van de sociale omgeving te trekken).

Durkheims klassieke definitie stelt mij in de 21^e eeuw echter voor een probleem; Te weten, de overlap met de moderne definitie van het concept euthanasie:

*Het op hun eigen verzoek bespoedigen van de dood of ter dood brengen van hevig lijdende, ongeneeslijke zieken.*¹⁵

¹² E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul

¹³ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 44

¹⁴ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 43

¹⁵ Van Dale Online: <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/> bezocht op 15 januari 2011

Euthanasie is immers ook een vorm van overlijden die in veel gevallen indirect voortkomt uit het laten opstellen van een euthanasieverklaring (een indirecte handeling van de patiënt zelf), op basis waarvan een arts de levensbeëindigende handeling uitvoert (actieve euthanasie) of juist een levensreddende handeling niet uitvoert dan wel afbreekt (passieve euthanasie) in de wetenschap dat dit de dood tot gevolg zal hebben. Ook het laten opstellen van een niet-reanimeren verklaring door de patiënt resulterend in overlijden valt binnen Durkheims definitie van zelfmoord. Deze voorbeelden laten goed zien dat sociologische concepten geen vaststaande betekenis hebben en even goed aan verandering onderhevig zijn als de maatschappij waarop het vakgebied betrekking heeft.

De verouderde definitie is voor het onderzoek naar de France Telecom zelfmoorden dan ook moeilijk toepasbaar. Euthanasie is in Frankrijk nog steeds strafbaar maar in de praktijk gebeurt het toch met enige regelmaat bij terminale patiënten. Er vanuit gaande dat bij een bedrijf met 102.000 werknemers in een periode van twee jaar (2008-2009) de kans zeker aanwezig is dat bij een aantal medewerkers euthanasie is gepleegd, zou het onbedoeld meenemen van euthanasiegevallen als zelfmoordgevallen een verkeerd beeld geven van het aantal zelfmoorden in de moderne uitleg van het concept zelfmoord.

Een ander probleem met Durkheims definitie is zijn vasthoudendheid aan het enkel definiëren van de daad an sich. Ik ben het niet eens met de gedachte dat de term enkel een reflectie kan zijn van de daad en niet van de intentie van de actor. Het verschil tussen de concepten *zelfdoding* (de daad in zijn algemeenheid) en *zelfmoord* (een intentionele uiting van deze daad), is juist het intentionele karakter van het laatste. Durkheims definitie heeft mijns inziens nu vooral betrekking op zelfdoding omdat het de intentie buiten beschouwing laat. In de huidige, moderne, uitleg van zelfmoord is de intentie tot zelfdestructie immers wel tot een fundamenteel aspect van het concept geworden.

Binnen het strafrecht bijvoorbeeld is het verschil tussen de termen *moord* en *doodslag* de mate van voorbedachte rade; Moord betreft het opzettelijk beëindigen van het leven (van een ander)¹⁶, in geval van doodslag of dood door schuld is het onopzettelijk^{17,18}. Als we die vergelijking doortrekken naar de huidige definitie van zelfmoord is het intentionele (zelf)destructieve aspect essentieel.

Het door mij opgestelde alternatief past binnen de definitie van Durkheim maar richt zich specifiek op de intentionele uiting daarvan:

Alle gevallen van overlijden direct voortkomend uit een eigen zelfdestructieve handeling, dan wel het nalaten van een eigen handeling, met de intentie tot zelfdestructie.

Deze definitie sluit passieve en actieve euthanasie evenals overlijden ten gevolge van een zelf opgestelde niet-reanimeren verklaring uit als voorbeelden van zelfmoord omdat dit *indirecte* zelfdestructieve handelingen zijn.

¹⁶ Wetboek van Strafrecht, Titel XIX. Misdrijven tegen het leven gericht, Artikel 289

¹⁷ Wetboek van Strafrecht, Titel XXI. Veroorzaken van de dood of van lichamelijk letsel door schuld, Artikel 307, lid 1

¹⁸ Wetboek van Strafrecht, Titel XIX. Misdrijven tegen het leven gericht, Artikel 287

Doden ten gevolge van parasuicide en andere onbedoelde zelfdodingen vallen ook buiten deze definitie. Deze gevallen van overlijden kunnen weliswaar aangemerkt worden als zelfdodingen maar voldoen niet aan het criterium van intentionele zelfdestructie. Onbedoelde zelfdoding is daarmee eerder aan te merken als ongeluk dan als zelfmoord. Ik realiseer me terdege dat ook deze definitie niet alomvattend is en open staat voor discussie. Echter, binnen de praktijk van dit onderzoek lijkt mij deze definitie beter hanteerbaar dan de klassieke definitie van Durkheim.

Als we deze formulering van het concept uitsplitsen zien we drie essentiële elementen die gezamenlijk een zelfmoord constitueren:

1. *Er moet sprake zijn van een overlijdensgeval.*
2. *Het overlijden moet direct voortkomen uit een zelftoegebrachte handeling of het nalaten van een eigen handeling.*
3. *De overledene moet tot de handeling of het nalaten hiervan hebben besloten met de intentie tot zelfdestructie.*

Deze elementen zal ik in het methodologiehoofdstuk gebruiken om meetbaar te maken hoeveel zelfmoorden, binnen de range van het concept zoals het nu geformuleerd is, zich hebben gemanifesteerd in de France Telecom casus.

2.2.2. Zelfmoord & Theorie

Hoewel de definities van het concept zoals geformuleerd door Durkheim en door mijzelf enigszins verschillen ben ik van mening dat de relevantie van zijn onderzoek voor deze casus bijzonder groot is. Het centrale punt dat door Durkheim in '*Suicide*' gemaakt wordt is dat de zelfmoordratio binnen een samenleving of een gemeenschap niet slechts de som is van individuele zelfmoorden maar samenhangt met sociale structuren.¹⁹ Oftewel, zelfmoord mag dan een individuele daad zijn, de factoren die hieraan ten grondslag liggen zijn veelal sociaal.

Durkheim verrichte zijn onderzoek door zelfmoordstatistieken van Europese landen te analyseren. Zijn belangrijkste bevinding kwam voort uit het vergelijken van zelfmoordcijfers van overwegend Protestantse en overwegend Katholieke landen: Toen bleek dat de zelfmoordpercentages opmerkelijk lager waren in de Katholieke gemeenschappen dan in de Protestantse, concludeerde hij dat dit verklaard kon worden door de hogere sociale regulering en sociale integratie binnen de Katholieke gemeenschap.

Sociale integratie, oftewel de binding die een lid van een groep voelt met de groep als geheel, is het kernbegrip waarop Durkheim zijn theorie baseert. Teveel of te weinig binding met de groep of teveel dan wel te weinig sociale regulering kan een individu ertoe bewegen om zelfmoord te plegen.²⁰

¹⁹ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 299-300

²⁰ P. Kivisto, 2004, *Key Ideas In Sociology; Second Edition*, Thousand Oaks (US), Pine Forge Press, p.p. 98-100

Vanuit die redenering kwam Durkheim op een categorisering van zelfmoord in een drietal typeringen:

- Egoïstische zelfmoord: *Betreft een situatie waarin een tekort bestaat aan sociale integratie van het individu in de groep.* Het individu is door excessieve individualisering gaandeweg op zichzelf aangewezen en kan of wil niet terugvallen op de heersende normen en waarden in de groep. Het gebrek aan sociale en morele steun brengt het individu ertoe om zelfmoord te plegen.²¹
- Altruïstische zelfmoord: *Betreft een situatie waarin de mate van sociale integratie van het individu in de groep extreem hoog is.* Dit leidt ertoe dat het individu zijn eigen behoeftes minder belangrijk acht dan de behoeftes van de groep als geheel en desgevraagd zijn leven opoffert voor het welzijn van de groep.²²
- Anomische zelfmoord: *Betreft een situatie waarbij sprake is van weinig sociale regulering tussen het individu en de normen van de groep.* De normen en regels binnen de gemeenschap sluiten niet aan bij de persoonlijke doelen van de individu. Het individu ziet uiteindelijk geen andere keus dan zelfmoord te plegen omdat hij geen mogelijkheid heeft zijn eigen doelen te verwezenlijken.²³

Volgens Durkheim bestond er in theorie een vierde type dat als tegenhanger van Anomische zelfmoord kon worden gezien; Fatalistische zelfmoord. Zijn stelling is dat deze vorm van zelfmoord in de praktijk bijna niet voorkomt.

- Fatalistische zelfmoord: *Betreft een situatie waarbij sprake is van teveel sociale regulering tussen het individu en de normen van de groep.* Het individu dient zich volledig te onderwerpen aan de normen en regels binnen de gemeenschap. Zelfmoord is dan de enige optie om te ontsnappen aan het juk van normatieve oppressie dat op het individu rust.²⁴

Binnen de sociologie past Durkheims redenering in het zogeheten '*Social Disorganization Perspective*'. Deze stroming wijt het ontstaan van sociale problemen aan maatschappelijke veranderingen die op hun beurt invloed hebben op sociale cohesie en morele regulering in een gemeenschap of samenleving. Deze sociale cohesie en morele regulering hangen samen in een dynamische balans, wanneer veranderingen optreden in de samenleving kan deze balans uit evenwicht raken.²⁵

²¹ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul p.p. 208-216

²² E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 221-223

²³ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 258, 357-358

²⁴ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 276

²⁵ Rubington, E. And Weinberg, M.S., 2003, *The study of Social Problems, Seven perspectives*, New York/Oxford: Oxford University Press p.50-51

Drie primaire vormen van sociale desorganisatie die onderscheiden kunnen worden zijn normloosheid, culturele conflicten en afbreuk. Normloosheid is in dit opzicht een gebrek aan normen en regels, bij culturele conflicten is er sprake van een tweetal sets van normen en regels die botsen, afbreuk tenslotte is een situatie waarin normen en regels wel bestaan maar niet worden gevolgd.²⁶ Deze typering van sociale desorganisatie sluiten zoals gezegd aan op de oorzaken die Durkheim noemt in zijn typering van zelfmoord.

2.3. Moreel

2.3.1. Moreel als concept

Hoewel het concept 'moreel' niet expliciet in mijn centrale probleemstelling voorkomt is het onlosmakelijk verbonden met de psychosociale gezondheid van werknemers. Door taalverwarring wordt dit concept vaak onterecht aangeduid als 'moraal'. We hebben het echter over twee totaal verschillende dingen: Waar moraal betrekking heeft op ethiek en zeden gaat het bij moreel om wilskracht in de vorm van een gemoedstoestand. Een onderliggende vraag in de France Telecom casus is welke invloed het organisatiebeleid, meer specifiek het personeelsbeleid, heeft gehad op de gemoedstoestand van individuele werknemers. Als er sprake zou zijn van een collectieve factor binnen France Telecom die ten grondslag ligt aan de gepleegde zelfmoorden is dit een punt van aandacht. Diverse mediaberichten wijzen bijvoorbeeld op een daling van het moreel als oorzaak van de ontstane problematiek.²⁷

Als we willen bepalen welke invloed de organisatiecultuur van France Telecom heeft gehad op haar werknemers kunnen we dus niet om dit begrip heen. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat van dit concept geen algemeen geaccepteerde definitie beschikbaar is.²⁸ Om een praktische definitie van dit begrip te formuleren val ik daarom terug op een studie van gedragswetenschapper dr. Ben Hardy en de studies van socioloog prof. Elton Mayo.

Allereerst mogen we stellen dat 'moreel' zowel betrekking kan hebben op een individu als op een collectief.²⁹ Een ander breed geaccepteerd element is de intentie tot een bepaalde doelbereiking.³⁰ Ten slotte weten we dat moreel een variabele eenheid is, het kan hoger of lager worden door diverse factoren.³¹ Hoewel Mayo het concept zelf niet expliciteert geeft hij wel een goed overzicht van de factoren die de variabele kunnen beïnvloeden.³²

²⁶ Rubington, E. And Weinberg, M.S., 2003, *The study of Social Problems, Seven perspectives*, New York/Oxford: Oxford University Press p.50-51

²⁷ Ben Hall, *France Telecom studies morale*, Financial Times, 25 november 2010, <http://www.ft.com/cms/s/0/ec6ea736-e916-11de-a756-00144feab49a.html#axzz1LOpqdwwr> bezocht op 25 november 2010

²⁸ B. Hardy, 2009, *Morale: Definitions, Dimensions and Measurement*, Cambridge Judge Business School, Cambridge, p.p. 24

²⁹ B. Hardy, 2009, *Morale: Definitions, Dimensions and Measurement*, Cambridge Judge Business School, Cambridge, p.p. 246

³⁰ B. Hardy, 2009, *Morale: Definitions, Dimensions and Measurement*, Cambridge Judge Business School, Cambridge, p.p. 26-29

³¹ B. Hardy, 2009, *Morale: Definitions, Dimensions and Measurement*, Cambridge Judge Business School, Cambridge, p.p. 245

³² E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, New York, p.p. 95-116

De primaire factoren zijn volgens Mayo:

- *De geestelijke gesteldheid van een werknemer*³³
- *De fysieke gesteldheid van een werknemer*³⁴
- *De persoonlijke situatie van een werknemer*³⁵
- *De sociale contacten tussen werknemers*³⁶
- *Het organisatiebeleid en de implementatie hiervan*³⁷

Uiteraard moet hierbij worden opgemerkt dat Mayo's opmerkingen over het begrip betrekking hebben op moreel binnen bedrijven en niet op moreel in militaire of andersoortige zin. Voor mijn onderzoek is dit geen obstakel gezien de context van de France Telecom casus.

Op basis van bovenstaande elementen en dimensies van het concept ben ik tot de volgende definitie gekomen:

Moreel is een individuele en collectieve variabele in gemoedstoestand en wilskracht die gericht is op een bepaalde doelbereiking.

Deze definitie bevat naar mijn idee alle genoemde elementen in samenhang en is tevens specifiek genoeg om verwarring met de concepten 'arbeidsethos' en 'arbeidsproductiviteit', waar het sterk mee samenhangt, te voorkomen.

2.3.2. Moreel & Theorie

Eén van de voornaamste studies naar moreel in relatie tot arbeidsproductiviteit en arbeidsomstandigheden betreft Mayo's Hawthorne Experimenten. De uitkomsten hiervan hebben rechtstreeks bijgedragen aan de totstandkoming van Human Relations als wetenschappelijk vakgebied.³⁸ Het is dan ook geen toeval dat zijn onderzoek een prominente rol krijgt in de beschrijving en verklaring van de France Telecom casus.

Mayo's hoofdconclusie was strijdig met het heersende beeld dat werknemers gedreven worden door eigenbelang en liet zien dat aandacht voor het welzijn van werknemers tot een hoger moreel en hogere arbeidsproductiviteit leidde.³⁹

Mijn interesse ligt meer op een aspect dat Mayo slechts zijdelings aanstipt. Te weten, het omgekeerde causale verband. Uit mijn analyse van de mediaberichten is namelijk gebleken dat veel betrokkenen wijzen op een verschraving van het personeelsbeleid bij France Telecom sinds het bedrijf geprivatiseerd is in 2004.⁴⁰

³³ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, New York, p.p. 103-109

³⁴ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, New York, p.p. 110-111

³⁵ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, New York, p.p. 99-100

³⁶ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, New York, p.p. 100-102

³⁷ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Viking Press, New York, p.p. 95-96, 112-116

³⁸ W.R. Scott, G.F. Davis, 2007, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson, Upper Sadle River, p.p. 64-68

³⁹ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 59-83

⁴⁰ A. Sage, *Why are France Télécom employees committing suicide?*, The Times, 23 september 2009, http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/health/mental_health/article6844809.ece bezocht op 25 november 2010

Als vastgesteld kan worden dat er inderdaad een samenhang is tussen een verminderde aandacht van het bedrijf voor haar personeelsbelangen en een verhoging van het aantal zelfmoorden zou dit een belangrijke verklaring kunnen opleveren.

Hoewel Mayo's onderzoek destijds baanbrekend was heeft het voor concrete toepassingen als nadeel dat het verricht is een unieke organisationele setting, de reproduceerbaarheid is dan ook nihil.⁴¹ Het onderzoek vond plaats in de periode 1927-1932 in de Hawthorne fabrieken van de Western Electric Company.

De oorspronkelijke experimentele opzet met testruimtes en controleruimtes was gericht op het meten van het effect van veranderingen in arbeidsomstandigheden en variabelen zoals verlichting op de arbeidsproductiviteit van werknemers. De verlichting werd verbeterd en verslechterd om het effect ervan te meten, rustpauzes werden ingevoerd verkort, verlengt en weer ingetrokken. Het effect hiervan op de medewerkers in de testruimtes was opzienbarend. Onafhankelijk van interventies en manipulaties was er een stijgende lijn te ontdekken in de productieoutput van deze groep.⁴²

Hoewel initieel gedacht werd dat de stijging in productieoutput te wijten was aan de geïmplementeerde manipulaties en interventies bleek er dus een andere factor mee te spelen. Dit is algemeen bekend komen te staan als het 'Hawthorne Effect'; De aandacht van de onderzoekers voor de werknemers bleek een positieve uitwerking te hebben op het moreel (en daarmee de productiviteit) van deze werknemers. Zij voelden zich gewaardeerd.⁴³

Mayo concludeert dan ook dat de verrassende resultaten te wijten zijn aan een verandering in de gemoedstoestand (lees: moreel) van de medewerkers. Zijn aanbeveling voor werkgevers is vervolgens om, in hun eigen belang, meer aandacht te schenken aan de persoonlijke omstandigheden van werknemers.⁴⁴

Dat het omgekeerde causale verband ook aanwezig is kan worden opgemaakt uit een aantal voorbeelden in Mayo's boeken. De eerste heeft betrekking op de Hawthorne Experimenten. Hoewel er over een periode van vijf jaar inderdaad een stijgende lijn kon worden ontdekt hebben drastische ingrepen wel effect gehad op de output. Toen de onderzoekers besloten om na een aantal periodes met rustpauzes deze ineens af te schaffen verminderde het productieniveau.⁴⁵

Op basis hiervan kan echter nog niet worden geconcludeerd dat het moreel ook daalde, volgens Mayo was hier in de experimentele groep zelfs geen sprake van omdat het Hawthorne effect zelf onverminderd was.⁴⁶ Echter, een gelijksoortige maatregel in het bedrijf buiten de experimentele setting leidde volgens Mayo tot '*een verslechtering van het moreel en een vermindering van de output zodra een privilege werd ingetrokken*'.⁴⁷

⁴¹ J.A. Sonnenfeld, *Shedding Light on the Hawthorne Studies*, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 6, No. 2 (Apr., 1985), pp. 117-119

⁴² E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 53-63

⁴³ W.R. Scott, G.F. Davis, 2007, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson, Upper Sadle River, p.p. 65

⁴⁴ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 67

⁴⁵ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 71

⁴⁶ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 163

⁴⁷ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 163

Een ander voorbeeld betrof een onderzoek naar de hoge mate van arbeidsuitval bij een weversafdeling van een textielfabriek in Philadelphia. Gelijksortige maatregelen als bij de Hawthorne Experimenten werden geïmplementeerd; Een medische hulppost voor eerstelijnszorg werd opgesteld in de fabriek en er werden rustpauzes ingevoerd. De productieoutput steeg, de arbeidsuitval daalde significant en het moreel verbeterde. Een omslag in deze situatie ontstond toen de vraag naar textiel tijdelijk steeg. Het afdelingshoofd schafte de rustpauzes af om de productie per uur te verhogen. Dit resulteerde onmiddellijk in een dramatische daling van zowel moreel als productie gecombineerd met een sterke stijging van de arbeidsuitval.⁴⁸

Deze voorbeelden, in twee verschillende bedrijven, wijzen erop dat een vermindering van de aandacht voor het welzijn van werknemers inderdaad kan leiden tot een lager moreel. Een bevinding die voor mijn onderzoek potentieel interessant kan zijn.

2.4. Overige Literatuur

Hoewel de theorieën van Durkheim en Mayo centraal staan bij de beantwoording van de onderzoeksvragen zal ik ook terugvallen op andere literatuur. Allereerst betreft dit het handboek 'Statistiek in de Praktijk' van D.S. Moore en G.P. McCabe.⁴⁹ Aan de hand van de hierin geformuleerde algemene principes van methodologie zal ik toetsen of er sprake is van een statistisch significante afwijking van het aantal zelfmoorden binnen France Telecom ten opzichte van het gemiddelde aantal zelfmoorden binnen de Franse beroepsbevolking in dezelfde periode.

Voor de daadwerkelijke toetsing zal ik gebruik maken van het programma SPSS voor Windows. Als handleiding voor dit programma zal ik mij beroepen op het boek 'Inleiding SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry' van E. Huizingh.⁵⁰

Hoewel over zelfmoord in de psychologie en sociologie veel geschreven is heb ik zoals gezegd vastgesteld dat over werkgerelateerde zelfmoord bijzonder weinig wetenschappelijke literatuur voor handen is. Wel heb ik een waardevolle bron gevonden in de vorm van een presentatie gegeven door prof. C. Jackson getiteld '*Work-Related Suicide and Workplace Suicide*'.⁵¹

2.5. Theoretische samenhang

De samenhang tussen de theorieën rond zelfmoord en moreel op basis van Durkheim en Mayo bieden de mogelijkheid om wat structuur aan te brengen in de relatie tussen werk en zelfmoord. Dit wil niet zeggen dat zelfmoordgevallen verklaard kunnen worden vanuit de werksfeer maar wel dat bepaalde factoren in de werksfeer in theorie een verhoogde kans op zelfmoord tot gevolg kunnen hebben.

⁴⁸ E. Mayo, 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard Business School, 63-64

⁴⁹ D.S. Moore & G.P. McCabe, 2005, *Statistiek in de Praktijk*, derde herziene uitgave, W.H. Freeman & Company, New York

⁵⁰ E. Huizingh, 2004, *Inleiding SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry*, Academic Service, Den Haag

⁵¹ C. Jackson, *Work-Related Suicide and Workplace Suicide*, CEOHG Study Day 2010 (Electronisch Document, PDF)

De factoren die de kans op zelfmoord beïnvloeden kunnen worden opgedeeld in individuele factoren en sociale factoren. Hoewel Durkheim in zijn boek stilstaat bij de puur individuele factoren zoals aangeboren psychische stoornissen (denk bijvoorbeeld aan chronische depressies) kunnen we vaststellen dat zijn onderzoek zich voornamelijk richt op het verklaren van zelfmoord vanuit sociale factoren; Sociale integratie en sociale regulering. Op basis van de variatie van deze twee factoren vult Durkheim dit nader in met zijn vier typologieën van zelfmoord.^{52,53}

Sociale integratie en sociale regulering spelen echter ook een rol bij de hoogte van het moreel in een bedrijf. Sociale regulering kan bij Mayo worden gezien als de mate van aandacht van de werkgever voor het welzijn van zijn werknemers (uitgedrukt in het formele en informele personeelsbeleid en de mate van aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van werknemers), de sociale integratie komt tot uitdrukking in de sterkte van (in)formele sociale banden tussen werknemers van een bedrijf.⁵⁴

Vanuit deze samenhang kunnen we onder voorbehoud constateren dat naast bepaalde individuele factoren en persoonlijke omstandigheden een laag moreel eveneens een indicator kan zijn voor een verhoogde kans op zelfmoord. Mocht er dus sprake blijken te zijn van een erg laag moreel binnen France Telecom dan zou dat een aanwijzing kunnen zijn dat de oorzaken van de zelfmoorden (deels) in de werksfeer moeten worden gezocht.

Nu de centrale concepten zijn uitgewerkt in dimensies en indicatoren kunnen we de volgende stap maken. Dit betreft de operationalisering van deze concepten naar de praktijk van de casus. Op basis van mijn conceptualisering en de uiteenzetting van de theorieën zal ik in het volgende hoofdstuk aangeven hoe ik de problematiek binnen France Telecom meetbaar maak.

⁵² E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 57-122

⁵³ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 208-358

⁵⁴ ⁵⁴ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 59-83

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit methodologiehoofdstuk zal ik laten zien hoe ik het theoretische raamwerk operationaliseer naar meetbare observaties, hoe ik mijn data zal verzamelen en hoe ik deze zal analyseren. Het proces van operationalisering zal ik duidelijk maken aan de hand van analyseschema's. In de analyseschema's worden de concepten die in dit onderzoek centraal staat via de bijbehorende dimensies en indicatoren omgezet naar meetbare variabelen en onderzoeksinstrumenten.

Vervolgens dienen de toepassing van de onderzoeksinstrumenten en meetresultaten antwoord te geven op de eerder geformuleerde onderzoeksvragen en de centrale probleemstelling. Op die wijze kan een link gemaakt worden tussen de theoretische concepten en de bestaande situatie binnen deze casus. De dimensies en indicatoren van deze concepten heb ik op basis van de in het theoretisch kader vermelde literatuur en theorieën gespecificeerd en vervolgens toegespitst op de casus.

3.1. Onderzoeksafbakening

Voordat de concepten geoperationaliseerd worden moet echter eerst precies worden vastgesteld hoe dit onderzoek is begrenst. Dit is een vereiste om de interne validiteit van het onderzoek te kunnen garanderen. Immers, als we het hebben over zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom, hebben we het dan over medewerkers van de France Telecom Groep in zijn geheel? In dat geval zouden ook de zelfmoorden onder medewerkers van bedrijfsonderdelen in landen als de VS, Verenigd Koninkrijk, Spanje, Polen, Egypte en India moeten worden meegenomen in de analyse.⁵⁵

Een volgend aspect is tijdsafbakening. De manier waarop de media deze crisis tegemoet treedt is als ware het een reeks die bij elke volgende zelfmoord wordt aangevuld. Voor de uitvoering van dit onderzoek is dit echter niet hanteerbaar. Dat zou immers betekenen dat ik mijn onderzoek bij iedere volgende zelfmoord zou moeten actualiseren en mijn conclusies geen enkele waarde zouden hebben op de lange termijn.

Een duidelijke afbakening van tijd en plaats is daarom van belang. Bij dit onderzoek zal ik mij focussen op zelfmoorden die hebben plaatsgevonden onder de medewerkers van de France Telecom Groep *in Frankrijk, in de periode 2008-2009*.

Ik kies ervoor om enkel de zelfmoorden binnen de Franse bedrijfsonderdelen te onderzoeken om twee redenen: In de eerste plaats is dit ook de focus van de berichtgeving over de crisis tot nu toe. In de tweede plaats is het erg moeilijk om één sociaal fenomeen in de context van diverse landen en culturen te onderzoeken. Daarnaast, zelfs als ik dat zou willen is de scope van een bacheloropdracht te beperkt om hier de tijd en aandacht aan te besteden dat een onderzoek op die schaal nodig heeft.

Mijn keuze om het onderzoek te beperken tot de periode 2008-2009 is gebaseerd op het gegeven dat de eerste berichtgeving over deze crisis uit september 2009 stamt. Daarin werd melding gemaakt van een zelfmoordgolf in de laatste anderhalf jaar.⁵⁶ Ook is het in het kader van dataverzameling vaak moeilijk om de meest recente gegevens te achterhalen.

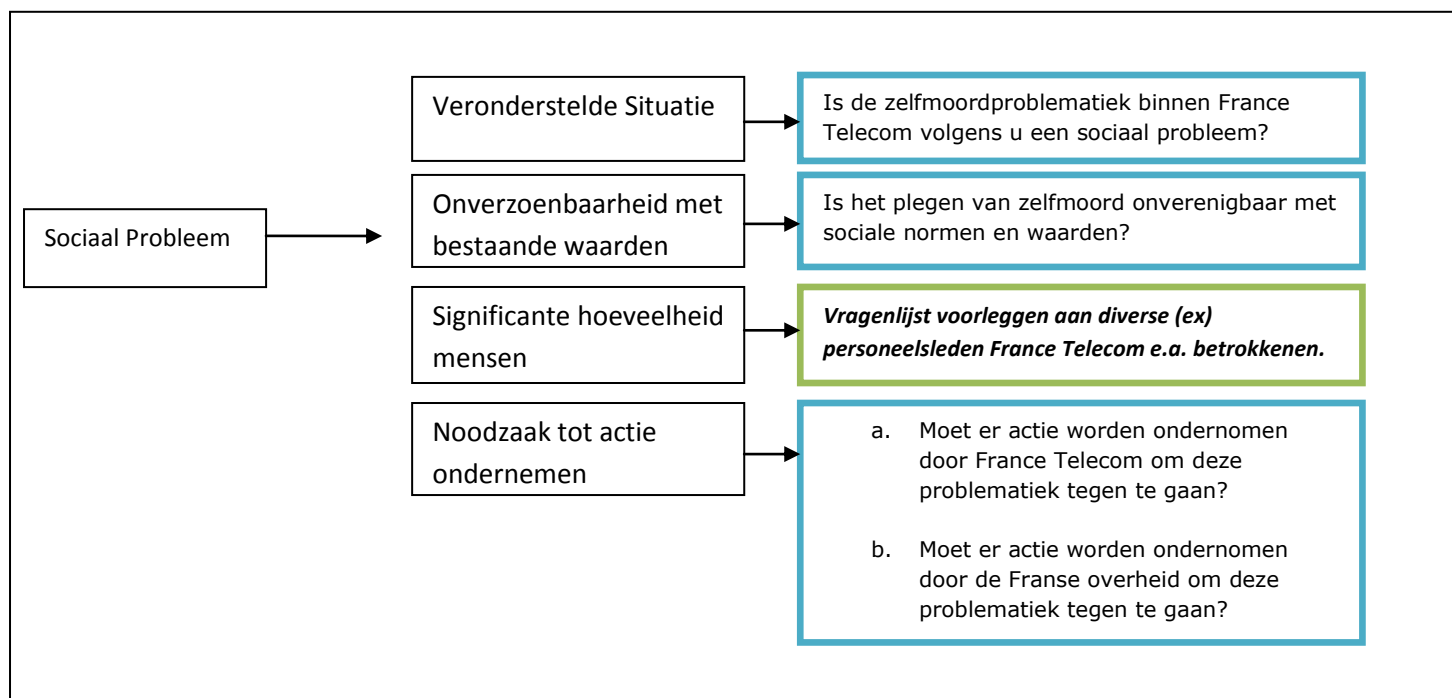
⁵⁵ L. Zylberberg, *FAIRE Presentation: France Telecom Corporate Ageing*, 11-06-2007

⁵⁶ NOS website: *France Telecom legt oor te luisteren na zelfmoorden*, geplaatst op 19 oktober 2009
http://www.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2009/10/19/191009_ft.html# bezocht op 25 november 2010

Over de jaren 2008-2009 zal eenvoudiger de balans kunnen worden opgemaakt dan over de periode 2010-2011. Uiteraard zal ik proberen om ook gegevens over het aantal zelfmoorden binnen het bedrijf van voor de periode 2008-2009 te bemachtigen als vergelijkingsmateriaal.

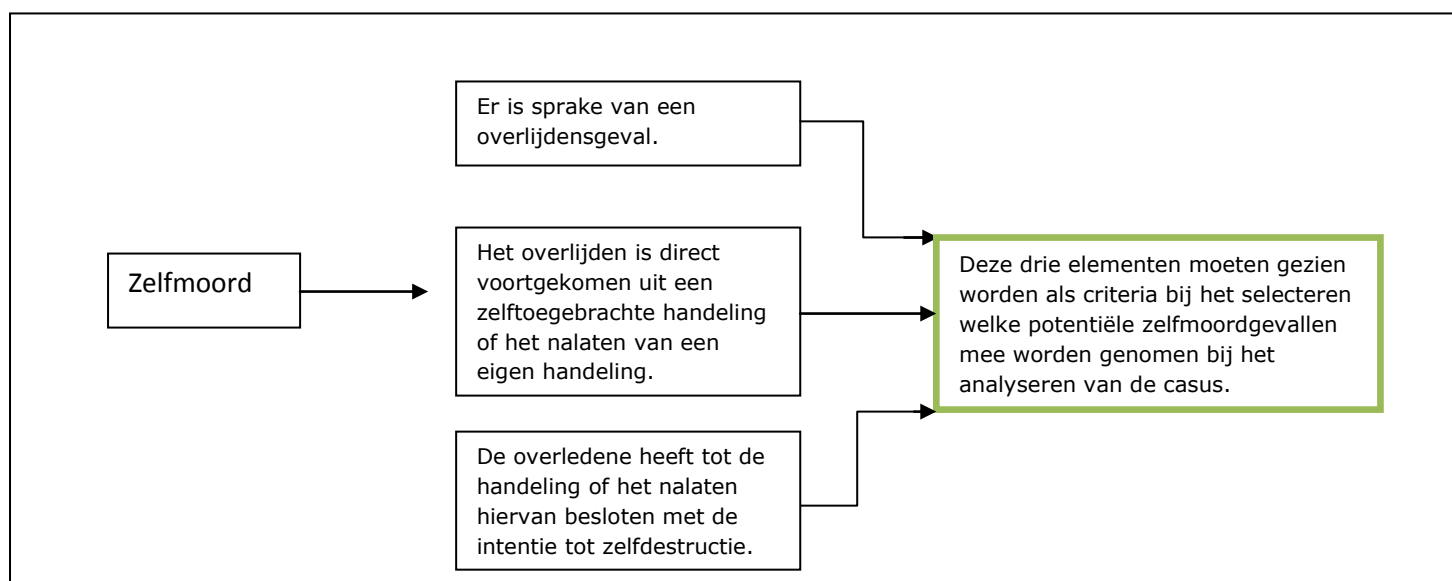
3.2. Analyseschema's

Analyseschema van het concept: Sociaal Probleem



Interviewvragen/stellingen weergegeven in blauw, informatiebronnen en onderzoeksinstrumenten in groen.

Analyseschema van het concept: Zelfmoord (eigen definitie)



Interviewvragen/stellingen weergegeven in blauw, informatiebronnen en onderzoeksinstrumenten in groen.

Bij het concept zelfmoord moet worden opgemerkt dat zelfmoordpogingen ook in de analyse zullen worden betrokken. Omdat er echter geen sprake is van overlijden zullen deze zelfmoordpogingen als aparte categorie worden aangemerkt.

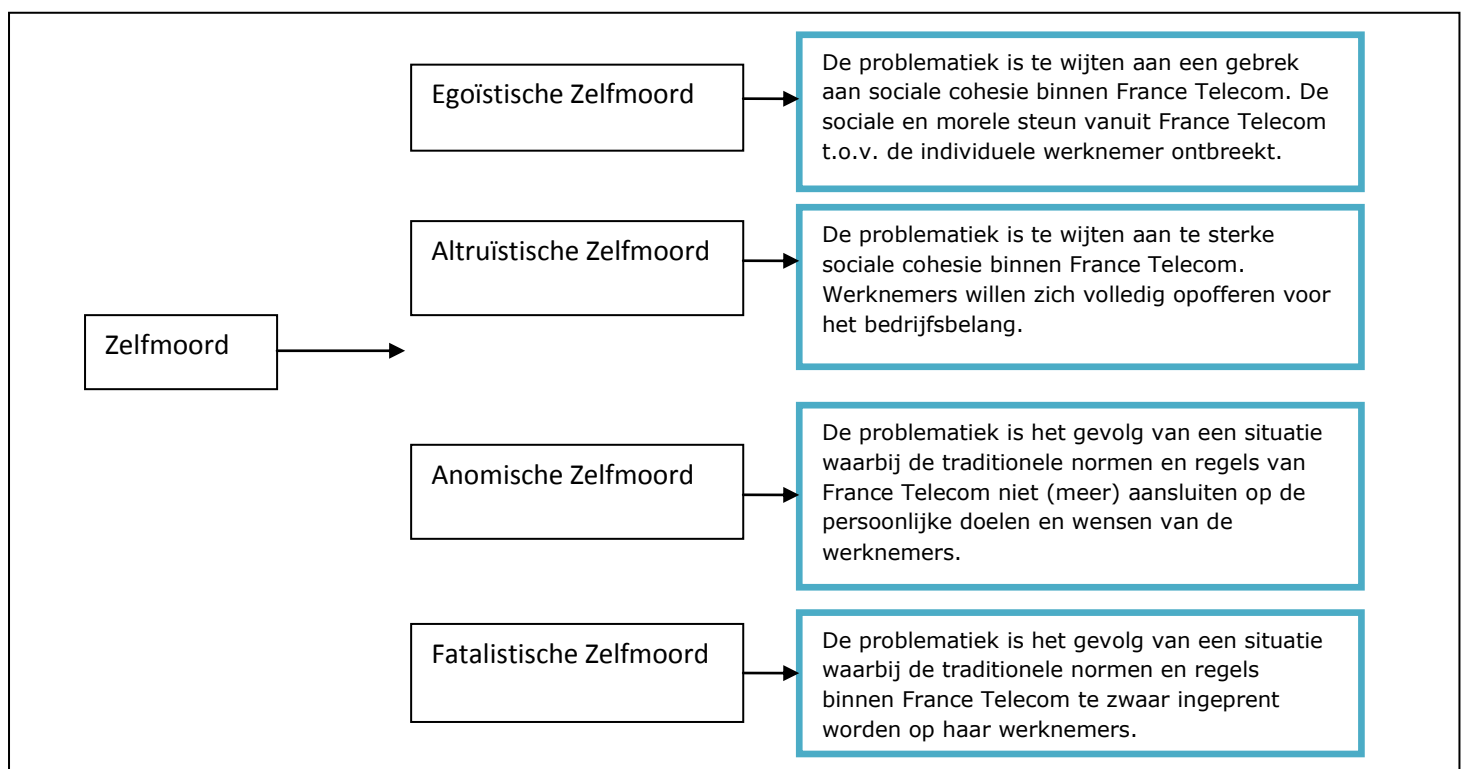
Een zelfmoordpoging zal worden meegenomen indien deze binnen de overige criteria past. Mijn definitie voor een zelfmoordpoging is dan ook gelijk aan zelfmoord met het verschil dat er geen zelfmoord heeft plaatsgevonden maar wel is gepoogd.

De intentie tot zelfdestructie is helaas moeilijk meetbaar te maken. Tenzij sprake is van zelfmoordbriefjes waaruit de intentie kan worden opgemaakt of getuigenverklaringen e.d. is dit waarschijnlijk niet met zekerheid te achterhalen. Hoewel dit eenvoudig op te lossen is door het criterium volledig buiten beschouwing te laten ben ik hier geen voorstander van. In de moderne uitleg van dit begrip is de intentie tot zelfdestructie nu eenmaal een essentieel element.

Dit stelt mij voor een dilemma: Indien het criterium niet (voldoende) meetbaar kan worden gemaakt zal ik moeten werken onder de algemene assumptie dat hieraan is voldaan of niet is voldaan. De assumptie dat hier niet aan is voldaan is echter onwaarschijnlijk omdat het de zelfmoordgevallen waar de intentie niet van achterhaald kan worden zou categoriseren als ongelukken, parasuicide of overmacht.

Waarschijnlijker is dat er de meeste gevallen wel aan het criterium is voldaan. Mijn oplossing is daarom om te werken onder de assumptie dat er sprake is geweest van een intentie tot zelfdestructie tenzij in individuele gevallen aannemelijk is dat hier geen sprake van is geweest.

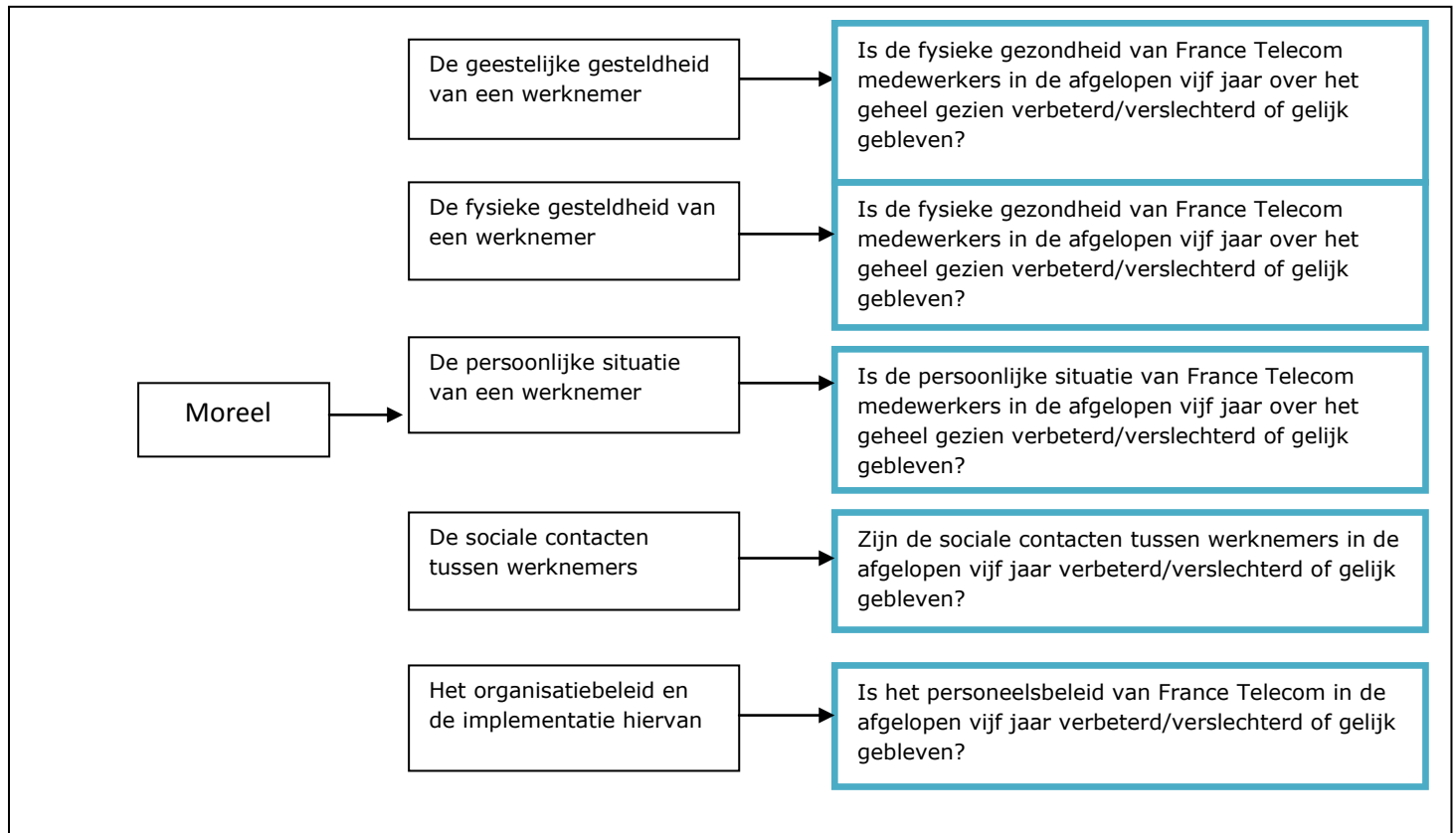
Analyseschema van het concept: Zelfmoord (Op basis van Durkheim's Suicide)



Interviewvragen/stellingen weergegeven in blauw, informatiebronnen en onderzoeksinstrumenten in groen.

Ik heb overwogen om de (deel) concepten anomie, altruïsme, egoïsme en fatalisme ook uit te splitsen in een analyseschema. Uiteindelijk heb ik hier niet voor gekozen omdat een omschrijving en uitleg van deze begrippen in de context van Durkheim's theorie al ruim aan bod komen in mijn theoretisch kader en ook enkel in die context zal worden toegepast.

Analyseschema van het concept: Moreel



Interviewvragen/stellingen weergegeven in blauw, informatiebronnen en onderzoeksinstrumenten in groen.

3.3. Toelichting op onderzoeksinstrumenten

Bij het onderzoek naar de vraag of er sprake is van een sociaal probleem en het onderzoek naar de oorzaken van de veronderstelde problematiek zal ik als primaire onderzoeksinstrument gebruik maken van interviews met betrokkenen in de France Telecom casus. In dien gevalle dat de respondent in kwestie geen of onvoldoende Engels spreek zal ik terugvallen op een digitale enquête in het Frans.

Voor het vinden van betrouwbare informatie moet in de eerste plaats gestreefd worden naar het selecteren van interviewkandidaten die op enige wijze betrokken zijn bij de casus. Hierbij valt te denken aan (ex)medewerkers van France Telecom, HRM-managers van France Telecom, familieleden, vrienden of collega's van slachtoffers etc. Als terugvaloptie kan ervoor gekozen worden om een deel van deze informatie uit documentatie en mediaberichtgeving over te nemen.

Bij voorkeur zal ik de interviews afnemen door zelf naar Frankrijk af te reizen en in een periode van 2 á 3 weken met het merendeel van de respondenten persoonlijk te spreken. Indien dit (deels) niet mogelijk blijkt te zijn zal ik ook telefonisch interviews proberen af te nemen. In beide gevallen zal ik de interviews opnemen met een voice recorder ter verduidelijking en verificatie.

De enquêtevragen en interviewvragen die rechtstreeks voortkomen uit de analyseschema's zijn uiteraard niet de enige vragen die ik wil voorleggen aan de interviewkandidaten, deze gaan immers enkel in op de afzonderlijke dimensies van concepten. De volledige enquête met een variëteit aan vragen is toegevoegd als bijlage aan dit document in zowel het Engels als het Frans.⁵⁷

Bij het afnemen van interviews, telefonisch en één op één, zal het vragenmodel uit deze enquête qua inhoud en volgorde aangehouden worden. De structuur van de interviews zal echter wel wat vrijer zijn, hierbij hou ik rekening met de geldende wetenschappelijke richtlijnen voor interviews.⁵⁸ Daarnaast zal ik proberen om de technieken van interviewen zoals gebruikt in het interviewprogramma van de 'Hawthorne Experimenten' toe te passen in deze casus. Deze technieken zijn erop gericht om bij de geïnterviewde drie dingen te achterhalen: Wat hij wil zeggen, wat hij niet wil zeggen en wat hij niet kan zeggen zonder hulp van de interviewer.⁵⁹

Tevens zal gebruik moeten worden gemaakt van een statistische toetsing om te bepalen of er daadwerkelijk sprake is van een significant verschil tussen het aantal zelfmoorden onder France Telecom personeel en de Franse beroepsbevolking.

Met statistische significantie bedoelen we het volgende: *Indien een geobserveerd effect zo groot is dat het nagenoeg niet bij toeval veroorzaakt kan worden spreken mogen we het effect aanmerken als statistisch significant.*⁶⁰ Hierbij geldt het algemene principe dat het steekproefgemiddelde bij toetsing al dan niet significant afwijkt van het populatiegemiddelde bij een vooraf vastgestelde foutmarge.

Toegepast op de casus kan voor het steekproefgemiddelde het totaal aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom in 2008-2009 genomen worden. Dit steekproefgemiddelde kan vervolgens getoetst worden aan het populatiegemiddelde, te weten: Het totaal aantal zelfmoorden onder de Franse beroepsbevolking in 2008-2009. De data die noodzakelijk is voor het uitvoeren van deze toetsing is verkrijgbaar via (digitale) Franse bevolkingsstatistieken en via cijfers van France Telecom. Hierbij moet echter rekening worden gehouden met een eventuele weigering van France Telecom om deze cijfers beschikbaar te maken voor dit onderzoek in welk geval uitgegaan moet worden van beschikbare cijfers voortkomende uit secundaire bronnen zoals mediaberichtgeving.

Met behulp van deze onderzoeksinstrumenten moet het mogelijk zijn om voldoende betrouwbare informatie te achterhalen over de France Telecom casus en antwoord te geven op de onderzoeksvragen. De volgende fase van het onderzoek betreft het daadwerkelijke verzamelen van de data door de implementatie van bovenstaande instrumenten. Alvorens de bevindingen te bespreken zal ik in het volgende hoofdstuk eerst terugkomen op de methode van dataverzameling in de praktijk.

⁵⁷ Zie Bijlage 1 en 2

⁵⁸ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 263-269

⁵⁹ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 86-94

⁶⁰ D.S. Moore & G.P. McCabe, 2005, *Introduction to the Practice of Statistics, Fifth Edition*, W.H. Freeman & Company, New York, p.p. 302

Hoofdstuk 4: Reflectie op de praktijk van dataverzameling

In dit hoofdstuk zal ik uiteenzetten hoe het onderzoek zoals beschreven in voorgaande hoofdstukken in de praktijk vorm heeft gekregen. Om te beginnen moet ik vaststellen dat, zoals zo vaak het geval is in sociale wetenschap, de praktijk anders blijkt dan verwacht. De belangrijkste koerswijziging in de zoektocht naar de antwoorden op mijn onderzoeksvragen is dat ik uiteindelijk meer gebruik heb gemaakt van media-berichtgeving, publiek toegankelijke informatie over de France Telecom affaire en databronnen dan van interviews.

4.1. Bronnen voor dataverzameling

Mijn initiële insteek om dit onderzoek voornamelijk te baseren op interviews met direct betrokkenen bij deze affaire, en in mindere mate op secundaire bronnen, heb ik gaandeweg moeten aanpassen. Aan deze wijziging liggen twee belangrijke redenen ten grondslag, te weten: Betrouwbaarheid van het onderzoek en onderzoeksethiek.

Gezien de ambiguïteit van informatie kan de keuze voor het gebruiken van een bepaalde bron, of bepaald type bronnen, soms een groot verschil maken voor de onderzoeksresultaten. Omdat er over de France Telecom affaire in de media veel is (over) geschreven kan er in het publieke domein veel makkelijk toegankelijke informatie gevonden worden. Echter, slechts een deel hiervan is echt relevant voor dit onderzoek, daarnaast kan van veel artikelen en reportages het waarheidsgehalte niet precies worden vastgesteld.

Om een voorbeeld te geven; Een EenVandaag reportage over een weggepeste France Telecom-medewerker bleek bij navraag bij de redactie te zijn aangekocht van een Franse TV-zender en simpelweg van Nederlands commentaar te zijn voorzien. De naam van de geïnterviewde in deze reportage kon mij niet gegeven worden omdat deze bij EenVandaag zelf ook niet bekend was.

Wat ik ook vaak ben tegengekomen was het verkeerd vermelden van namen. Zo kostte het mij de nodige moeite om een vakbondsmedewerker te traceren wiens naam in de helft van alle artikelen verkeerd vermeld stond. Het betrof overigens niet de minste media die deze fout maakten; L'Express, RTL België en Le Figaro om er maar een paar te noemen. Het gemak waarmee media elkaars nieuwsberichten (en fouten) zonder fact check overnemen is een punt dat mij in de loop van dit onderzoek bijzonder is opgevallen.

4.2. Het gebruik van interviews

Gelet op bovenstaande zag ik in het gebruik van interviews met betrokken het voordeel dat ik als onderzoeker zelf een vragenselectie kon maken en uit de eerste hand de gewenste informatie kon krijgen. De mediaberichten heb ik daarom in eerste instantie gebruikt om een overzicht te krijgen van interessante interviewkandidaten, vervolgens heb ik getracht om de contactgegevens van deze personen te achterhalen via internet.

Dit resulteerde in een lijst bestaande uit 20 potentiële interviewkandidaten:

- Drie officiële persvoorlichters van France Telecom die gedurende de affaire het standpunt van France Telecom uiteen hebben gezet in de media.
- Een Human Resource Manager van France Telecom.
- Vier voormalig werknemers van France Telecom die gedurende hun dienstverband een zelfmoordpoging hebben ondernomen of met depressieve klachten bij France Telecom zijn vertrokken.
- Twee familieleden van France Telecom-medewerkers die zelfmoord hebben gepleegd.
- Een bedrijfsarts van France Telecom.
- Een directeur van France Telecom verantwoordelijk voor Innovatie en Strategie.
- Drie experts die vanuit de vakgebieden psychologie en sociologie in artikelen de France Telecom affaire becommentarieerden.
- Vijf vakbondsgedelegeerden, woordvoerders en medewerkers van het door de vakbonden opgezette 'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom'.

Tevens heb ik zoals gezegd een enquête opgesteld die als standaard kon dienen bij het afnemen van interviews met deze personen.⁶¹ Deze enquête heb ik vervolgens vertaald naar het Engels en Frans en online beschikbaar gemaakt.⁶²

4.3. Onzekerheid en Betrouwbaarheid

4.3.1. Analyse-eenheden en observatie-eenheden

Tijdens het maken van een selectie van de interviewkandidaten begon ik te twijfelen aan de gevolgen van een aanpak die grotendeels op interviews berustte. De aanleiding hiervoor was de realisatie dat voor een onderzoek naar de oorzaken van individuele zelfmoorden de analyse-eenheden onontkoombaar afwijken van de observatie-eenheden. De France-Telecom medewerkers die zelfmoord hebben gepleegd zijn immers niet meer te interviewen. Om die reden achtte ik het van belang om nog eens goed te analyseren welke gevolgen mijn voorgenomen onderzoeks aanpak zou kunnen hebben voor de interne en externe validiteit van deze case study.

Over de eenendertig France Telecom medewerkers die zelfmoord gepleegd hebben in de periode 2008-2009 is helaas weinig tot geen persoonlijke informatie te vinden. In de meeste gevallen heeft de media het geslacht, de leeftijd en/of de woonplaats van het slachtoffer vermeldt. In slechts twee gevallen is ook de naam van een slachtoffer gepubliceerd. Voor een beeld over de individuele en sociale factoren die van invloed zijn geweest op deze zelfmoorden moet dus worden afgegaan op indirecte informatiebronnen.

⁶¹ Bijlage 1: Questionnaire du suicides en France Télécom

⁶² www.thesistools.nl: Questionnaire suicides France Telecom, <http://www.thesistools.com/web/?id=173829>

Hierin schuilen diverse gevaren voor de betrouwbaarheid van het onderzoek:

- Kunnen uit observaties voortkomend uit de werkomgeving van een slachtoffer, valide conclusies worden getrokken over deze slachtoffers?
- Dat gezegd hebbende; In hoeverre is het een probleem dat over de slachtoffers weinig tot geen persoonlijke informatie bekend is?
- Kan ik, gezien het gebrek aan persoonlijke achtergrondinformatie van de slachtoffers, deze personen überhaupt als 'groep' aanmerken?
- Hoe kunnen onderzoeksresultaten op basis van observatie-eenheden geverifieerd worden als de analyse-eenheden al niet meer in leven zijn?

Door mensen uit de omgeving van deze slachtoffers (zoals collega's) aan te merken als direct betrokken, heb ik bij het proces van operationalisering dus onterecht onder de assumptie gewerkt dat ik deze zelfmoorden zou kunnen beschrijven en verklaren vanuit de persoonlijke situatie van deze slachtoffers. In tweede instantie lijkt dit echter lastiger dan gedacht.

Ik kan het probleem globaal vergelijken met een fictief voorbeeld over de scholierenverkiezingen die vaak in de aanloop naar Tweede Kamerverkiezingen worden georganiseerd. Deze verkiezingen zijn uiteraard niet officieel omdat de scholieren in de meeste gevallen nog niet stemgerechtigd zijn.

Kan een onderzoeker de uitkomsten van de scholierenverkiezingen gebruiken om een accurate voorspelling te geven van de uitslag van de 'echte' verkiezingen? De praktijk laat zien dat dit veelal niet mogelijk is omdat scholieren vaak anders blijken te stemmen, en om andere redenen, dan de stemgerechtigde populatie.⁶³

4.3.2. Sampling

Een andere complicatie waar ik mij terdege van bewust was, betrof de onmogelijkheid van randomisering bij het selecteren van interviewkandidaten. Mijn initiële keuze om uit mediaberichtgeving interviewkandidaten te selecteren is een voorbeeld van nonprobability sampling; Een steekproeftechniek waarbij geen gebruik wordt gemaakt van waarschijnlijkheidskansen om tot een representatieve weergave van de populatie te kunnen komen.⁶⁴

De mogelijk interessante interviewkandidaten die *niet* in de media zijn verschenen kunnen op die manier niet in het onderzoek worden meegenomen. We mogen niet aannemen dat juist de mensen die in de media zijn verschenen representatief zijn voor de populatie. Zij kunnen bijvoorbeeld door de betreffende media juist geselecteerd zijn vanwege hun expressieve opinie of een persoonlijk belang hebben bij media-aandacht. Gegeven dat France Telecom in diverse rechtszaken is verwickeld met vakbonden, ex-medewerkers en familieleden van slachtoffers, is dit geen onwaarschijnlijke gedachte. Omdat het bij de selectie van interviewkandidaten ook praktisch onmogelijk is om via een andere weg wel een gebalanceerde representatie te garanderen, kan dit gevaar bij de selectie nooit volledig ontweken worden.

⁶³ Website: <http://www.scholierenverkiezingen.nl/Geschiedenis> bezocht op 21 april 2011

⁶⁴ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 182

Daar komt bij dat zelfs bij volledige medewerking de vraag opdoemt of het aantal te interviewen personen en hun opinies wel een voldoende grote en gebalanceerde 'steekproef' is om een overzicht te kunnen bieden van de complete France Telecom affaire. Hoewel het 'slechts' om 31 zelfmoorden gaat is de veronderstelde verbindende factor een bedrijf met meer dan 100.000 medewerkers. Van de twintig interviewkandidaten hebben er slechts tien bij France Telecom gewerkt of zijn er nog steeds werkzaam.

Hieruit volgt dus de vraag: Mag ik verwachten dat de interviewkandidaten een voldoende representatief beeld van opinies, gemoedstoestand en moreel van het volledige France Telecom personeelsbestand in Frankrijk kunnen bieden?

4.4. Onderzoeksethiek

Een volgend probleem kwam naar voren toen ik tegen mijn verwachtingen in familieleden van een recent slachtoffer kon traceren. Ook wist ik een drietal depressieve ex-medewerkers te achterhalen die France Telecom in de media hadden beschuldigd van wegpestpraktijken. In één geval was het mij zelfs gelukt om de contactgegevens te achterhalen van een France Telecom-medewerker die tijdens een teamvergadering een zelfmoordpoging ondernam.

Dit plaatste mij voor een ethisch vraagstuk. Het betrof hier immers een recent en beladen drama dat bij genoemde interviewkandidaten een grote emotionele impact moet hebben gehad. Het was voor mij duidelijk dat het interviewen van deze personen slechts met de grootst mogelijke integriteit uitgevoerd zou mogen worden. Eén van de randvoorwaarden voor wetenschappelijk onderzoek is immers 'No harm to subjects'⁶⁵. Daarbij hoeft het niet enkel te gaan om fysieke leedtoebrenging, emotionele leedtoebrenging geldt hier evenzeer.

Een praktisch probleem hierbij is dat mijn beheersing van de Franse taal niet dusdanig is dat ik hierin een persoonlijk, dan wel telefonisch, interview kan voeren. De eerdergenoemde online vragenlijst zou naar mijn idee in deze situatie niet voldoen; Naast het feit dat de emotionele lading van de vragen beter tot haar recht komt in een één op één gesprek, kan tevens niet worden nagegaan of er leedtoebrenging heeft plaatsgevonden tijdens of na het invullen van de vragenlijst.

Op basis van deze afweging heb ik besloten dat het benaderen van deze personen slechts onder twee voorwaarden kon plaatsvinden:

- Op basis van een eerste contact moest kunnen worden vastgesteld dat de interviewkandidaat minimaal een redelijke beheersing heeft van het Engels.
- De interviewkandidaat moet vrijwillig mee willen werken aan een één op één interview met mij in een nader te plannen periode waarin ik in Frankrijk zal verblijven.

⁶⁵ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 28 en 62

4.5. Alternatieve Aanpak

4.5.1. Secundaire bronnen

De problemen met betrekking tot betrouwbaarheid, representatie en onderzoeksethiek die mijn voorgenomen onderzoeksanpak in de praktijk teweeg zouden brengen, hebben mij doen besluiten om mijn gebruik van bronnen aan te passen. Het idee om voornamelijk te leunen op informatie voortkomend uit interviews zou waarschijnlijk niet tot houdbare uitkomsten kunnen leiden.

Dit bracht mij ertoe om de methode van onderzoek die Durkheim destijds heeft toegepast voor zijn zelfmoordstudie nog eens onder de loep te nemen. Dit vanwege het feit dat beide onderzoeken betrekking hebben op hetzelfde concept (zelfmoord) en mijn onderzoek voor een groot deel terugvalt op zijn theorieën.

Voor zijn onderzoek heeft Durkheim grotendeels gebruik gemaakt van bestaande databronnen en zelfmoordstatistieken van diverse Europese landen. Bestaande statistieken kunnen vaak de conceptuele context bieden waarin een goede basis gevonden kan worden voor eigen onderzoek.⁶⁶

Door de statistieken uit te splitsen naar noordelijke en zuidelijke Europese landen kon Durkheim vaststellen of klimatologische omstandigheden een rol speelden, door diezelfde statistieken uit te splitsen naar maanden kon hij onderzoeken of in bepaalde maanden meer zelfmoorden werden gepleegd dan in andere. Uiteindelijk keek hij naar de verschillen in zelfmoordaantallen tussen overwegend katholieke en overwegend protestantse landen.

Toen bleek dat in de protestantse landen significant meer zelfmoorden werden gepleegd dan in de katholieke kwam hij tot de theorie dat de mate van sociale integratie en sociale controle een rol speelde bij het aantal zelfmoorden. De hogere zelfmoordcijfers in protestantse landen kon hij dan ook verklaren op basis van de mindere mate van sociale controle en sociale integratie die karakteristiek zijn voor de protestantse gemeenschap.⁶⁷ Waar Mayo's Hawthorne Experimenten grotendeels gebaseerd zijn op directe observaties heeft Durkheim dus juist voornamelijk secundaire bronnen gebruikt. Hij kon conclusies trekken over de oorzaken van een hoogst persoonlijke daad zonder ooit één van de zelfmoordenaars gesproken te hebben.

Deze onderzoeksopzet heeft echter ook zo zijn nadelen. Allereerst moeten de statistieken en databronnen zoals toegepast in Durkheims onderzoek maar net voor handen zijn. Daarnaast bestaat het gevaar van de zogeheten 'ecological fallacy'; Het gevaar dat een geobserveerd causaal verband op het niveau van een groep in werkelijkheid niet blijkt te gelden voor de individuen waaruit deze groep is opgemaakt.⁶⁸ Het zou bijvoorbeeld goed mogelijk kunnen zijn dat in overwegend protestantse landen waar Durkheim een hoger zelfmoordcijfer constateerde het juist leden van de katholieke minderheid zijn die vaker zelfmoord plegen.

⁶⁶ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 324-327

⁶⁷ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 324-326

⁶⁸ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 100

Omdat Durkheim geen informatie tot zijn beschikking had over de gekozen religie van ieder afzonderlijk individu die in de landenstatistieken voorkwam kan deze alternatieve uitleg ook nooit volledig worden uitgesloten.⁶⁹

4.5.2. Alternatief gebruik van databronnen

Om van de France Telecom affaire een goed inzicht te krijgen zou naar mijn idee een meer evenwichtige combinatie van reeds bestaande databronnen, interviews en mediaberichtgeving de meest betrouwbare resultaten kunnen opleveren. Hoewel duidelijk is dat deze bronnen afzonderlijk niet voldoende zijn om het onderzoek op te baseren, denk ik dat zij elkaar in samenhang kunnen versterken. Dit moet de betrouwbaarheid ten goede komen.

Secundaire bronnen zoals statistieken, bestaande enquêteresultaten en mediaberichtgeving hebben daarom meer prioriteit gekregen dan in de oorspronkelijke opzet. De afgenomen interviews heb ik vervolgens gebruikt ter controle van de gevonden data en voor aanvullende informatie.

Bij mediaberichten heb ik als standaard de regel gehanteerd mij te baseren op nieuwsberichten en achtergrondartikelen van gerespecteerde media. Meer precies; Media waarvan mij bekend was dat zij een reputatie hebben voor objectieve berichtgeving of waarvan dit na onderzoek met enige zekerheid kon worden vastgesteld.

Daarin vermelde feitelijkheden heb ik slechts overgenomen als deze door mij gecontroleerd konden worden of indien deze feiten in minstens drie verschillende media geconstateerd werden. Individuele opiniestukken en redactioneel commentaar zijn per definitie niet meegenomen in dit onderzoek.

Met deze herziene aanpak als basis voor mijn bronnenonderzoek was het nodig om naast de reeds gevonden mediaberichten en interviewkandidaten opnieuw te zoeken naar databronnen en statistieken die betrouwbare informatie zouden kunnen bieden.

Het was mij inmiddels bekend dat France Telecom na de eerste mediaberichten over de zelfmoord affaire in september 2009 een vragenlijst⁷⁰ had verstuurd naar al haar werknemers in Frankrijk om zicht te krijgen op de omvang van de problematiek. Deze vragenlijst heeft een extreem hoge respons gekregen; ongeveer 80.000 van de 102.000 medewerkers heeft aan deze enquête deelgenomen. De ruim 150 vragen in deze enquête gaan onder andere in op de gemoedstoestand van werknemers, hun sociale omgeving, hun fysieke en mentale gezondheid, het moreel, de werkomgeving en werkomstandigheden. Het moge duidelijk zijn dat de uitkomsten van deze enquête een grote meerwaarde konden zijn voor mijn onderzoek.

Echter, het betrof een vertrouwelijk onderzoek in opdracht van France Telecom zelf, uitgevoerd door consultancybureau Technologia dat onder andere gespecialiseerd is in het identificeren van psychosociale risico's voor werknemers.⁷¹

⁶⁹ Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, 10th Edition, 2004, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 327

⁷⁰ Technologia, *Questionnaire Technologia sur le stress et les conditions de travail - France Télécom*, oktober 2009

⁷¹ www.technologia.fr

Hoewel de uitkomsten van dit onderzoek deels zijn gelekt naar de pers was het allerm minst zeker dat ik de vragenlijst en de rapportage⁷² over de uitkomsten daadwerkelijk zou kunnen inzien. Na lang via het web te hebben gezocht op bepaalde sleutelwoorden en bestandstypes is het mij gelukt om deze toch te kunnen achterhalen.

Hierbij moet ik opmerken dat ik geen toestemming heb gevraagd dan wel heb gekregen van France Telecom of Technologia voor het gebruik van deze vragenlijst en rapportage in mijn onderzoek. Hoewel delen van de rapportage zijn aangemerkt als vertrouwelijk zie ik het gebruik hiervan in mijn onderzoek niet als een schending van deze vertrouwelijkheid mijnerzijds. Ik ben immers geen vertrouwelijkheid aangegaan dus schending hiervan moet voor rekening komen van de organisatie of persoon die deze documenten in de eerste plaats algemeen toegankelijk heeft gemaakt via het internet. Om te kunnen bepalen of de genomen beleidsmaatregelen van France Telecom sinds september 2009 effect hebben gehad, heb ik France Telecom via HR-directeur dhr. Zylberberg in een later stadium wel toestemming gevraagd om de follow-up enquête met de resultaten van 2010 te mogen inzien. De rapportage van deze enquête is recentelijk afgerond maar nog niet publiekelijk beschikbaar gemaakt. Bij afronding van dit onderzoek heb ik deze enquête daarom nog niet kunnen inzien.

Andere databronnen van France Telecom zelf die nadrukkelijk naar voren komen in mijn analyse zijn de zogeheten 'Corporate Social Responsibility' (CSR) jaarverslagen van France Telecom uit de jaren 2005, 2007, 2008 en 2009, rapportages en beleidsdocumenten van France Telecom met betrekking tot haar personeelsbeleid in de periode 2006-2011 en documenten over de organisatiestrategie uit de periode 2006-2009. Ook hier moet ik de opmerking plaatsen dat deze documenten digitaal beschikbaar waren en vooraf of achteraf geen toestemming is gevraagd voor het gebruik hiervan aan France Telecom.

Om een vergelijking te kunnen maken tussen het aantal zelfmoorden bij France Telecom en het Franse nationale gemiddelde heb ik cijfers opgezocht bij het Franse ministerie van Volksgezondheid. Hoewel er geen cijfers uit de jaren 2008 en 2009 beschikbaar waren heb ik wel de cijfers uit 2006 kunnen vinden. Dit zijn, voor zover mij bekend is, de meest recente Franse nationale statistieken die publiekelijk beschikbaar zijn.

Tevens heb ik een beleidsdocument van de Franse overheid (2006) en een beleidsdocument van de Europese Commissie (2010) met betrekking tot zelfmoord in de werksfeer gebruikt om te onderzoeken welke beleidsmaatregelen genomen zijn en nog kunnen worden genomen. Hiervoor heb ik tevens een rapport gebruikt van de Franse arbeidsinspectie over France Telecom (2010) geschreven naar aanleiding van de zelfmoordaffaire.

4.5.3. Validiteit

Door te kiezen voor alternatieve databronnen vindt er ook een verschuiving plaats in de analyse-eenheden en observatie-eenheden. Waar mijn onderzoeksopzet er in de eerste plaats op gericht was om de voornaamste factoren (zowel sociale als individuele) in kaart te brengen die tot de zelfmoorden van France Telecom-medewerkers hebben geleid, kan met het gebruik van secundaire bronnen enkel een oordeel worden gegeven over de mogelijke invloed van sociale factoren binnen het bedrijf.

⁷² Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010

De conclusies die uit deze analyse voorkomen kunnen dus niet rechtstreeks worden doorgetrokken op het niveau van het individu. Echter, gelet op de genoemde problemen die voortkomen uit mijn oorspronkelijke opzet gebaseerd op interviews is het discutabel of ik via die weg wel voldoende betrouwbare informatie zou kunnen achterhalen over persoonlijke omstandigheden van de slachtoffers. De bijdrage die dit onderzoek in dit verband wel kan leveren is het in kaart brengen van de sociale factoren binnen France Telecom die de kans op zelfmoord al dan niet hebben verhoogd.

Het alternatieve gebruik van databronnen heeft ook een verschuiving tot gevolg bij de vraag of er sprake is van een sociaal probleem. Ook hier was het de bedoeling om dit vast te stellen op basis van interviews met direct betrokkenen. De perceptie van een sociaal probleem is echter ook goed vast te stellen op basis van een discoursanalyse van mediaberichtgeving zolang de analyse van deze berichtgeving maar voldoende breed is.

4.6. Interviewrespons

Van de twintig eerder genoemde interviewkandidaten heb ik in de loop van het onderzoek toch met vijf van hen contact opgenomen. Dit betrof de drie perswoordvoerders van France Telecom en twee woordvoerders van het 'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom'. In alle gevallen heb ik dit via een in het Frans opgestelde mail gedaan en verzocht om een telefonisch interview en aanvullende informatie.

Bij de perswoordvoerders ging het mij er met name om officiële medewerking te krijgen van het bedrijf zelf bij mijn onderzoek. Dit zou voor het verloop van het onderzoek immers erg praktisch zijn.

Bij het Observatoire was ik op zoek naar wat aanvullende informatie over de manier waarop zij aan de data zijn gekomen over de zelfmoorden. De website van het Observatoire geeft namelijk een goed overzicht van de gebeurtenissen binnen France Telecom vanaf 2008 tot heden. Om deze informatie mee te kunnen nemen in mijn onderzoek wou ik de betrouwbaarheid ervan graag verifiëren.

Voor wat betreft de respons kan ik melden dat één van de woordvoerders van France Telecom mij heeft doorverwezen naar dhr. Laurent Zylberberg. Hij is hoofd van de Human-Resource afdeling van Orange en de France Telecom Groep. Het telefonisch interview waar hij zijn medewerking aan heeft verleend is erg waardevol geweest voor het verdere verloop van mijn onderzoek.⁷³

De woordvoerders van het Observatoire hebben niet gereageerd om mijn verzoek. Om toch de aanvullende informatie te krijgen over de betrouwbaarheid van hun data met betrekking tot de zelfmoorden heb ik telefonisch contact opgenomen met de voorzitter van het Observatoire, dhr. Pascal Vitte. Via hem heb ik alsnog de aanvullende informatie gekregen waar ik naar op zoek was.

⁷³ Bijlage 3: Transcript van interview gehouden op 24-02-2011 met dhr. Laurent Zylberberg

De redenen voor het niet benaderen van de overige interviewkandidaten zijn voor het merendeel eerder in dit hoofdstuk al gegeven. Omdat het wegens mijn studieplanning en tijdgebrek niet gelukt is om zelf naar Frankrijk af te reizen voor het afnemen van interviews, heb ik besloten om de ethisch gevoelige interviewkandidaten niet te benaderen. Omdat een aantal van hen wel geciteerd is in mediaberichten ben ik hier in een aantal gevallen op teruggevallen. In die gevallen wordt het citaat alleen gebruikt ter illustratie van de observaties die via mijn andere bronnen zijn gevonden.

De HR-manager en de bedrijfsarts heb ik niet kunnen benaderen omdat France Telecom geen gehoor heeft gegeven aan mijn verzoek om hun contactgegevens door te geven. Zoals gezegd hebben mijn contactpogingen met France Telecom slechts één keer geleid tot een doorverwijzing, al merk ik daar meteen bij op dat een rechtstreekse doorverwijzing naar het hoofd van Human Resource mijn verwachtingen te boven gingen. De experts die ik in eerste instantie gevonden had als potentiële interviewkandidaten bleken bij nader onderzoek geen betrouwbare bijdrage te kunnen leveren voor het onderzoek. In alle drie de gevallen betroffen het experts die werkzaam waren, betaald werden of als getuigenexpert dienden voor de vakbonden of voor France Telecom. Daarnaast kon niet worden vastgesteld dat zij een direct betrokkenheid hadden bij de zelfmoordaffaire anders dan hun algemene commentaar op de zaak in de media vanuit de disciplines psychologie of sociologie waarin zij gespecialiseerd waren.

4.7. Conclusie

Hoewel de methodiek van dataverzameling in de praktijk een stuk moeilijker bleek te zijn dan verwacht ben ik over het geheel tevreden met mijn keuzes en het uiteindelijke verloop. De heroverweging van mijn onderzoekszopzet heeft mijn inzage in het praktiseren van wetenschappelijk onderzoek vergroot en geresulteerd in een betere balans van mijn bronnen.

Het nadeel hiervan is wel geweest dat ik uiteindelijk veel meer tijd heb moeten besteden aan het proces van dataverzameling dan ik in eerste instantie had gedacht. Deze tijd is niet alleen gaan zitten in de moeizame zoektocht naar potentiële interviewkandidaten maar ook in het opstellen van een nieuwe strategie, het zoeken naar nieuwe bronnen en het bestuderen daarvan.

Waar het enerzijds een voordeel is dat er zoveel schriftelijke informatie te vinden is over deze zaak, is het een nadeel dat slechts een klein deel hiervan relevant en voldoende betrouwbaar is om meegenomen te worden in dit onderzoek. Daarbovenop komt dat veel van deze informatie in het Frans is opgesteld en om foutieve vertaling te voorkomen via het Engels naar het Nederlands moet worden vertaald (met hulp van de online vertaalprogramma's Google Translate en Babelfish).

De concrete resultaten van het dataverzamelingsproces zijn weergegeven in het volgende hoofdstuk. Ik hoop dat mijn reflectie op de methodologie in de praktijk, zoals in voorgaande pagina's beschreven, voldoende duidelijk heeft kunnen maken hoe ik tot deze bevindingen ben gekomen.

Hoofdstuk 5: Bevindingen

In de komende pagina's zal ik aan de hand van mijn deelvragen mijn bevindingen uiteenzetten. Bij de eerste twee deelvragen zal ik kenbaar maken of er inderdaad gesproken kan worden van een afwijkende situatie. Hierbij gaat het om zowel een mogelijke (statistisch) significante afwijking als ook een afwijking van de sociale norm. Vervolgens zal ik antwoord geven op de vraag welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen. De opmerking in dit verband is dat bij gebrek aan informatie over de individuele slachtoffers niet specifiek zal worden ingegaan op de persoonlijke omstandigheden van deze slachtoffers. Door deze beperking heb ik mij bij beantwoording enkel kunnen richten op de aanwezigheid van sociale factoren binnen France Telecom waarvan verondersteld mag worden dat zij de kans op zelfmoord in positieve of negatieve zin beïnvloeden. Ten slotte zal ik op basis van voorgaande bevindingen reflecteren op de beleidsmaatregelen die France Telecom heeft genomen en mijn eigen beleidsaanbevelingen uiteenzetten.

5.1. Is er sprake van een bovengemiddeld hoog aantal zelfmoorden?

Diverse complicaties maken het moeilijk om hier een valide conclusie te kunnen trekken. Om te beginnen is er een probleem met de vooronderstellingen. Een statistische toets op het verschil tussen twee populatiegemiddelden kan alleen worden uitgevoerd als aan bepaalde voorwaarden is voldaan. In dit geval is er echter geen sprake van een enkelvoudige aselechte steekproef omdat de selectie voor de steekproef niet op basis van randomisering heeft plaatsgevonden. Het gaat hier immers niet om een random selectie van France Telecom medewerkers maar enkel om diegenen die zelfmoord hebben gepleegd. Om die reden kan tevens niet worden vastgesteld of er sprake is van een normale verdeling. We kunnen immers niet zonder meer aannemen dat de kans op zelfmoord bij elke France Telecom-werknemer gelijk is.

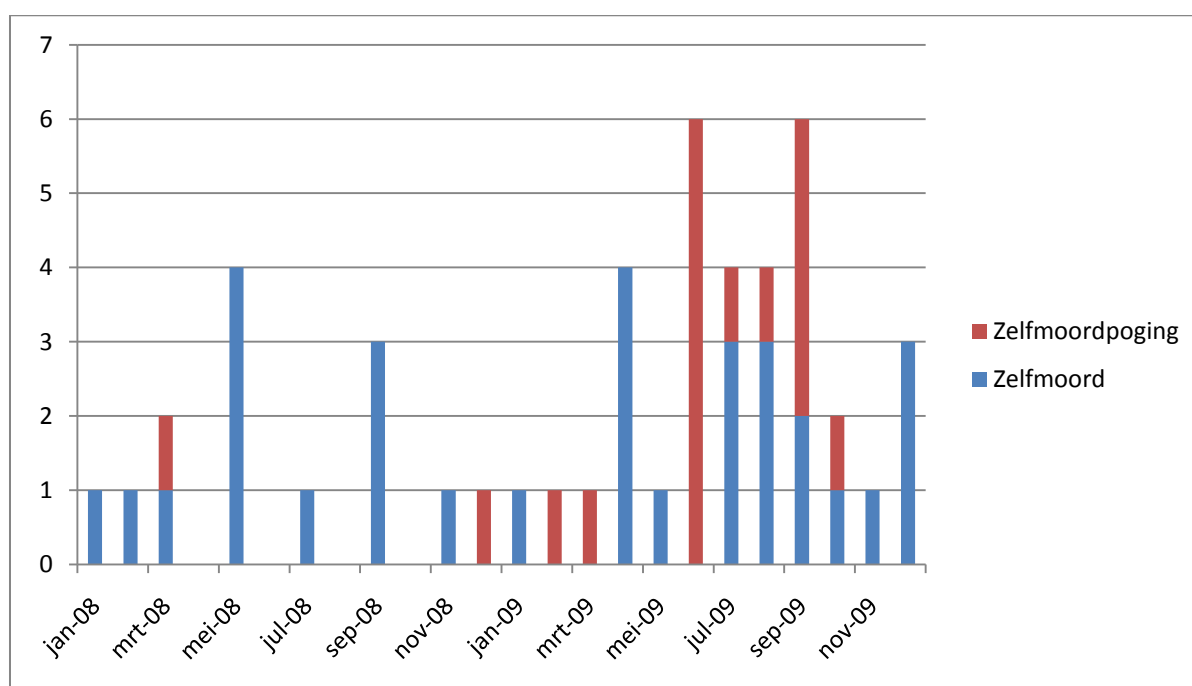
Een andere complicatie is het beschikbare cijfermateriaal. Als ik een betrouwbare vergelijking wil maken tussen het gemiddelde aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom en het gemiddelde aantal zelfmoorden onder de France beroepsbevolking zouden beide cijfers idealiter betrekking moeten hebben op dezelfde periode. Probleem is echter dat de meest recente cijfers over het aantal zelfmoorden in Frankrijk uit 2006 stammen. De periode die ik in mijn onderzoek analyseer is de periode 2008-2009.

Als we echter kijken naar de trendontwikkeling van het aantal zelfmoorden in Frankrijk zien we dat deze over een periode van meerdere jaren (1998-2006) vrij vlak is. Daaruit zouden we kunnen opmaken dat de cijfers van 2006 ook voor de jaren 2008-2009 een redelijke indicatie kunnen geven. De opmerking die hierbij geplaatst moet worden is dat de nationale cijfers over de periode 2000-2006 wel een lichte daling van het aantal zelfmoorden laten zien over de hele linie, onder mannen is deze daling sterker dan onder vrouwen. De opmerkelijke uitzondering hierop is de leeftijdscategorie 45-54 jaar;

Onder de vrouwen in deze categorie is het aantal zelfmoorden tussen 2000 en 2006 namelijk met 2,2% gestegen, bij de mannen is dit zelfs gestegen met 8%.⁷⁴

De nationale statistieken zijn uitgesplitst naar geslacht en leeftijdscategorieën, maar zijn niet gespecificeerd naar beroepsbevolking. We kunnen hier wel een globale indicatie van maken door de leeftijdscategorieën 15-24, 25-34, 35-44, 45-54 en 55-64 samen te nemen.⁷⁵ Hoewel de eerste en laatste categorie wat te ruim genomen zijn (de pensioenleeftijd in Frankrijk was tot voor kort 60 jaar), kan dit helaas niet verholpen worden.

De optelsom leert dat er in de categorie 15-64 op een populatie van 100.000 personen gemiddeld 18,52 zelfmoorden per jaar (op basis van 2006) plaatsvinden.⁷⁶ France Telecom had in de jaren 2008 en 2009 respectievelijk 102.923 en 100.827 medewerkers in Frankrijk.⁷⁷ In 2008 pleegden 12 medewerkers van France Telecom zelfmoord, in 2009 waren dat er 19.⁷⁸



Overzicht van het gecombineerde aantal zelfmoorden en zelfmoordpogingen op basis van gegevens van het *Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées France Telecom – Orange*.⁷⁹ Het overzicht van het observatoire maakt tevens melding van een overlijdensgeval op het werk waarvan wordt aangenomen dat het door stress veroorzaakt is. Omdat dit niet binnen mijn definitie van zelfmoord valt neem ik dit geval echter niet mee.

⁷⁴ Rapport: Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Etudes et Résultats: La mortalité par suicide en France en 2006*, N° 702 • septembre 2009 p.p.3

⁷⁵ Rapport: Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Etudes et Résultats: La mortalité par suicide en France en 2006*, N° 702 • septembre 2009 p.p.4

⁷⁶ Rapport: Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Etudes et Résultats: La mortalité par suicide en France en 2006*, N° 702 • septembre 2009 p.p.4

⁷⁷ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2009*, p.p. 103

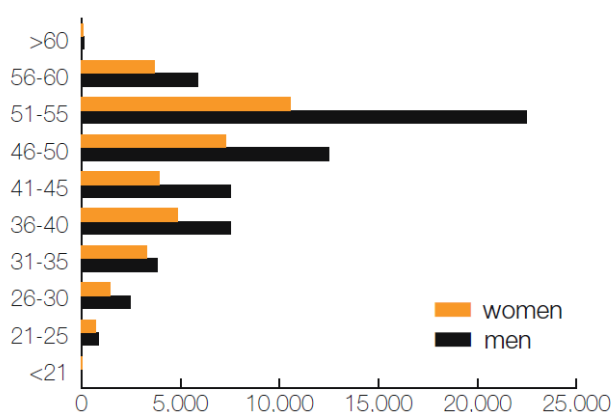
⁷⁸ Rapport: *Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées France Telecom – Orange, Recensement des suicides et tentative de suicide à France Télécom – Orange en 2009 et 2008*.

⁷⁹ Rapport: *Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées France Telecom – Orange, Recensement des suicides et tentative de suicide à France Télécom – Orange en 2009 et 2008*.

Op het eerste gezicht zouden we hieruit kunnen concluderen dat het aantal zelfmoorden binnen France Telecom in 2008 aanmerkelijk lager is dan gemiddeld en in 2009 licht hoger. Nu komen we echter weer voor het probleem van vergelijkbaarheid te staan; In hoeverre is het personeelsbestand van France Telecom in deze periode representatief voor de opbouw van de Franse beroepsbevolking waarmee wij dit vergelijken? De Director for Employee Relations, dhr. Laurent Zylberberg, stelde in het interview dat het onmogelijk is om beiden te vergelijken omdat de opbouw van het personeelsbestand erg afwijkt van de Franse beroepsbevolking in zijn geheel.⁸⁰

Onderstaande grafische uitsplitsing van het France Telecom personeelsbestand naar leeftijdscategorieën is in dat opzicht interessant: Het laat zien dat in de leeftijdsopbouw sprake is van een scheve verdeling. Ook kunnen we hieruit aflezen dat er relatief meer mannen dan vrouwen werkzaam zijn binnen het bedrijf. Met name de categorie mannen in de leeftijd 51-55 is erg groot.⁸¹ Als we hierbij rekening houden met het feit dat de participatie van vrouwen in de beroepsbevolking nationaal ongeveer 48% bedraagt en binnen France Telecom slechts 36% moeten we constateren dat de opbouw van het personeelsbestand van France Telecom inderdaad afwijkt van de Franse nationale beroepsbevolking.^{82,83} Deze combinatie van factoren maakt een statistische vergelijking helaas onmogelijk.

2009 breakdown of women/men by age
(by step of 5 years), for the 99017 open-ended employee
contracts in France



Wel kunnen we op basis van de beschikbare gegevens analyseren of er binnen het personeelsbestand groepen zijn die een verhoogd risico lopen op zelfmoord. Kijkend naar de nationale cijfers is het aantal zelfmoorden onder mannen significant en structureel hoger dan het aantal zelfmoorden onder vrouwen: In 2006 ging het om 25,5 mannelijke zelfmoorden versus 9 vrouwelijke zelfmoorden per 100.000 personen.⁸⁴

⁸⁰ Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011, p.p. 2-3*

⁸¹ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2009, p.p. 24*

⁸² Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008, p.p. 86*

⁸³ Rapport: Bureau of Labor Statistics, *Charting International Comparisons of Annual Labor Force Statistics, 2010, april 2011, p.9*

⁸⁴ Rapport: Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Etudes et Résultats: La mortalité par suicide en France en 2006, N° 702 • september 2009 p.p.4*

France Telecom had in 2008 63,7% mannelijke medewerkers in Frankrijk in dienst versus 36,3% vrouwelijke medewerkers. In 2009 was deze verhouding ongeveer hetzelfde: 63,5% mannelijke medewerkers versus 36,5% vrouwelijke medewerkers.^{85,86}

Van de 12 France Telecom zelfmoorden in 2008 betrof het in 11 gevallen mannen, in één geval kon het geslacht niet achterhaalt worden. Van de 19 zelfmoorden in 2009 betrof het in 17 gevallen mannen, in twee gevallen ging het om vrouwen. Over het geheel van de periode 2008-2009 is 90,3% van de zelfmoorden binnen France Telecom gepleegd door mannen en 6,5% door vrouwen. Zoals gezegd kon in één geval (3,2%) het geslacht niet achterhaald worden.

In de nationale statistieken hebben we tevens gezien dat het aantal zelfmoorden in de periode 2000-2006 over de hele linie is gedaald en enkel in de leeftijdscategorie 45-54 jaar is gestegen; Onder de vrouwen in deze categorie met 2,2%, bij de mannen met 8%.⁸⁷ De gemiddelde leeftijd van France Telecom medewerkers in Frankrijk was 45,3 jaar in 2008 en 46,2 jaar in 2009.^{88,89}

Bij slechts 13 van de 31 zelfmoorden heb ik de leeftijd van de slachtoffers kunnen achterhalen. De gemiddelde leeftijd die hieruit naar voren komt is 45,8 jaar, omdat van het merendeel van de slachtoffers de leeftijd niet bekend is durf ik echter niet te zeggen in hoeverre dit een betrouwbare weergave is van de gemiddelde leeftijd. Wel is opmerkelijk dat slechts 2 van de 13 jonger dan 40 waren (respectievelijk 28 en 32). In de overige gevallen betrof het mannelijke medewerkers tussen de 42 en 54 jaar.

Dhr. Zylberberg wees mij daarnaast op het feit dat ambtenaren relatief vaker zelfmoord plegen dan gemiddeld. Deze observatie is in overeenstemming met data van Prof. Craig Jackson waaruit blijkt dat de ruim genomen categorie 'administratieve medewerkers' waar veel ambtenaren onderdeel van uitmaken inderdaad een risicogroep is.⁹⁰ Aangezien tweederde van de France Telecom medewerkers een ambtenaren status heeft wijst dit indirect op een verhoogd risico voor deze groep.⁹¹

Concluderend kunnen we constateren dat niet kan worden vastgesteld of er sprake is van een significant hoger aantal zelfmoorden binnen France Telecom. De beschikbare data biedt geen voldoende betrouwbare grondslag om hier een betrouwbare uitspraak over te kunnen doen en maakt het onmogelijk om statistisch te toetsen. Naast het feit dat het vergelijkingsmateriaal geen betrekking heeft op dezelfde periode als die waarop het onderzoek betrekking heeft is de opbouw van het personeelsbestand van France Telecom immers onvergelijkbaar met de nationale beroepsbevolking.

Wel kunnen we stellen dat binnen France Telecom een grote groep werknemers op basis van hun leeftijd, geslacht en werkzaamheden een verhoogde kans op zelfmoord loopt.

⁸⁵ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008*, p.p. 86

⁸⁶ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2009*, p.p. 103

⁸⁷ Rapport: Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Etudes et Résultats: La mortalité par suicide en France en 2006*, N° 702 • september 2009 p.p.3

⁸⁸ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008*, p.p. 86

⁸⁹ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2009*, p.p. 103

⁹⁰ C. Jackson, *Work-Related Suicide and Workplace Suicide*, CEOHG Study Day 2010 (Electronisch Document, PDF)

⁹¹ Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg*, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011, p.p. 2-3

Echter, omdat weinig informatie beschikbaar is over de individuele zelfmoorden binnen France Telecom kan niet worden aangegeven of de slachtoffers van de gepleegde zelfmoorden ook in deze risicocategorieën vielen.

Niet in de laatste plaats moet opgemerkt worden dat het onmogelijk is om het verwachte aantal zelfmoorden in een populatie *enkel* op basis van statistische waarschijnlijkheid te beredeneren. Juist om die reden is mijn onderzoek meer van kwalitatieve dan van kwantitatieve aard. Om te bepalen of hier sprake is van een afwijkende situatie of een probleemsituatie moeten we ook kijken naar de sociale implicaties.

5.2. In hoeverre worden de zelfmoorden getypeerd als sociale problemen?

Bij gebrek aan interviews heb ik mij voor de beantwoording van deze vraag gebaseerd op het uitvoeren van een discoursanalyse. Ik heb hiervoor mediaberichten, documenten en verklaringen van betrokkenen (al dan niet in mediaberichten) gescand op aanwezigheid van de vier hoofdelementen van het concept sociaal probleem. Deze hoofdelementen zijn:

1. *Een veronderstelde situatie.*
2. *Onverzoenbaarheid met bestaande waarden.*
3. *Een significante hoeveelheid mensen.*
4. *Er is een noodzaak om actie te ondernemen.*

Op basis van de eenduidige mediaberichten mogen we stellen dat er sprake is van een veronderstelde situatie. Te weten, de veronderstelde zelfmoordreeks bij France Telecom.

De vraag is vervolgens of deze zelfmoorden onverzoenbaar zijn met bestaande waarden. Ook hier kunnen we bevestigen dat dit het geval is. Zowel media als betrokkenen geven in berichtgeving aan dat er hier sprake is van een '*malaise*⁹²', '*een vorm van protest*⁹³ of '*Le mal français*⁹⁴. De vergelijkingen met ziektes en protesten zijn onderdeel van een algemeen beeld waaruit eenduidig naar voren komt dat dit fenomeen afwijkt van de sociale standaard.

Een andere indicatie voor de onverzoenbaarheid van zelfmoord met bestaande waarden is het gegeven dat euthanasie in Frankrijk strafbaar is. Als assistentie bij levensbeëindiging in gevallen van terminale ziekte indruist tegen een wettelijk vastgelegde norm duidt dit erop dat zelfdoding in gevallen waar geen sprake is van terminale ziekte naar alle waarschijnlijkheid eveneens onverzoenbaar is met waarden in de Franse nationale cultuur.

⁹² Le Figaro, *France Télécom face au malaise de ses salariés*, gepubliceerd op 14-09-2009, <http://www.lefigaro.fr/societes/2009/09/14/04015-20090914ARTFIG00354-france-telecom-face-au-malaise-de-ses-salaries-.php> bezocht op 25 november 2010

⁹³ www.nrc.nl: *In France, suicide can be a form of protest*, gepubliceerd op 08-10-2009 http://www.nrc.nl/international/Features/article2381535.ece/In_France_suicide_can_be_a_form_of_protest Bezocht op 25 november 2010

⁹⁴ A. Sage, *Why are France Télécom employees committing suicide?*, The Times, 23 september 2009, http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/health/mental_health/article6844809.ece bezocht op 25 november 2010

Kunnen we vaststellen dat een significante hoeveelheid mensen dit ziet als een sociaal probleem? Naar mijn idee is dit zeker het geval. Niet alleen in Frankrijk maar wereldwijd is de France Telecom affaire voorpaginanieuws geweest. Het gegeven dat de situatie blijkbaar nieuwsaarde had in diverse landen kan worden gezien als een duidelijke indicatie dat het door veel mensen als een sociaal probleem werd ervaren. Hierbij is het interessant om op te merken dat dhr. Zylberberg, in zijn hoedanigheid als Director for Employee Relations binnen France Telecom, in het afgenomen interview aangaf van mening te zijn dat er geen sprake was van één sociaal probleem maar van individuele problemen. Zijn beredenering is dat ieder zelfmoordgeval een reflectie is van de specifieke omstandigheden van een individu en deze individuele gevallen gecombineerd een reflectie zijn van de samenleving.⁹⁵

Het laatste element, de noodzaak om actie te ondernemen, komt nadrukkelijk naar voren in mediaberichtgeving⁹⁶, rapportages van de Franse vakbonden⁹⁷, de arbeidsinspectie⁹⁸, beleidsdocumenten van France Telecom⁹⁹ en rapportages van onafhankelijke consultants aan France Telecom¹⁰⁰. Het gaat hier veelal om aanbevelingen tot maatregelen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en psychosociale risico's te verminderen.

Al met al kunnen we hieruit opmaken dat er inderdaad sprake is van een sociaal probleem volgens de geaccepteerde definitie. Hoewel ik bij mijn vorig deelvraag onvoldoende informatie had om te kunnen vaststellen dat er sprake was van een significante afwijking van het gemiddelde aantal zelfmoorden, blijkt hieruit dat de perceptie van een afwijkend sociaal fenomeen op zichzelf ook een sociaal probleem kan vormen.

5.3. Welke gepercipieerde oorzaken liggen ten grondslag aan het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom?

Dat de focus hier ligt op de gepercipieerde oorzaken komt voort uit het feit dat ieder onderzoek naar de France Telecom zelfmoordaffaire gehandicapt wordt door de onmogelijkheid om in alle gevallen de individuele afweging te achterhalen. Verificatie is immers onmogelijk. Voor een sociologisch onderzoek is de individuele redenering ook niet het uitgangspunt. Mijn doel is om de sociale factoren aan te wijzen waarvan gesteld kan worden dat deze waarschijnlijk hebben bijgedragen aan een situatie waarin de kans op zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom is verhoogd.

⁹⁵ Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg*, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011, p.p. 2

⁹⁶ S. Simons, *France Telecom Suicides - French Government Steps In to Stop Staff Deaths*, SpiegelOnline, 17 september 2009, <http://www.spiegel.de/international/world/0,1518,649715,00.html> bezocht op 25 november 2010

⁹⁷ Rapport: ACT Consultants, *Le stress et la mobilité forcée à France Télécom - Rapport d'étude*, 6 oktober 2008

⁹⁸ Rapport: L'Inspectrice du travail de la section 15A, SC nr. 22, 4 februari 2010, p.p. 4

⁹⁹ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2009*

¹⁰⁰ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010

Ik heb gekeken of er binnen de France Telecom casus sprake is van bepaalde indicatoren die verband houden met de zelfmoordtypologieën van Durkheim. Te weten egoïstische, altruïstische, anomische en fatalistische zelfmoord.¹⁰¹ Dit heb ik grotendeels gedaan aan de hand van de uitkomsten van een personeelsbrede enquête door onderzoeksbureau Technologia.¹⁰²

Het instellen van een onafhankelijk onderzoek door Technologia was één van de eerste acties die France Telecom heeft ondernomen na de massale media-aandacht voor de problematiek in september 2009. Men hoopte aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek en de enquête te kunnen bepalen of er sprake was van verhoogde psychosociale risico's binnen het bedrijf.

De eerste opvallende uitkomst van deze enquête was de massale respons van France Telecom personeel. Van de 102.843 medewerkers gaven 80.080 gehoor aan het enquêteverzoek. Dit komt neer op een respons van 77,9%.¹⁰³

Technologia-onderzoekers werden daarnaast overspoeld met duizenden mails en telefonische contacten van medewerkers die extra informatie wilden leveren. Dit alles maakte dat Technologia de respons zelf in haar rapportages aanduidde als zijnde 'uitzonderlijk' en 'een historische mobilisatie'.¹⁰⁴

De uitkomsten van de enquête zijn zo mogelijk nog interessanter. Het volledige statistische rapport van Technologia kan in verband met gebruikersrechten helaas niet integraal worden toegevoegd als bijlage maar zal onder vermelding van 'Annex I' als losstaand document worden bijgesloten.^{105,106} Gelet op de omvang van het statistische rapport en de overige (deel)rapporten zal ik mij hier beperken tot de voornaamste resultaten:

- De contacten tussen personeel en klanten zijn in de afgelopen jaren toegenomen en tegelijkertijd onpersoonlijker geworden: 60% van de medewerkers zegt contacten met klanten te moeten onderhouden, veelal vanuit callcenters en sales functies.¹⁰⁷
- 65% van de medewerkers geeft aan dat hun werkomstandigheden in de afgelopen jaren zijn verslechterd. 30% geeft aan dat de werkomstandigheden gelijk zijn gebleven en 5% geeft aan dat deze zijn verbeterd.¹⁰⁸
- 25% van het personeel bevindt zich in ten minste één psychosociale risicosituatie verband houdend met verslechterde arbeidsomstandigheden, vermindering van sociale integratie of professionele aanpassingsproblemen.¹⁰⁹
- 55% van de medewerkers geeft aan dat zij in het algemeen ontevreden zijn met hun werk.¹¹⁰

¹⁰¹ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Pau, p.p. 209-358

¹⁰² Technologia, *Questionnaire Technologia sur le stress et les conditions de travail - France Télécom*, oktober 2009

¹⁰³ Presentatie: Technologia, *France Télécom, Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail, Première analyse du questionnaire*, 14 december 2009

¹⁰⁴ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 3-4

¹⁰⁵ Technologia, *France Telecom: Annexes Statistiques*, mei 2010

¹⁰⁶ Annex I: Statistisch Rapport Technologia

¹⁰⁷ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 8

¹⁰⁸ Presentatie: Technologia, *France Télécom, Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail, Première analyse du questionnaire*, 14 december 2009

¹⁰⁹ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 9

- 61% van de medewerkers geeft aan dat op het werk teveel van hen wordt gevraagd.¹¹¹
- Bijna 70% van de medewerkers geeft aan dat zij vaak niet optimaal kunnen functioneren door onderbezetting.¹¹²
- 57,45% van de medewerkers geeft aan dat zij hun werk vaak niet kunnen doen omdat zij hier niet voldoende voor zijn getraind.¹¹³
- 62% van de medewerkers geeft aan dat zij hun werk niet goed kunnen uitvoeren omdat de handelingen te complex of te veel zijn geworden.¹¹⁴
- 55% van de medewerkers geeft aan dat zij hun werk niet goed kunnen uitvoeren omdat de faciliteiten onvoldoende zijn.¹¹⁵
- 60% van de medewerkers zegt dat zij niet genoeg tijd hebben om hun werk goed te doen.¹¹⁶
- 83% van de medewerkers geeft aan dat de uitvoering van hun werkzaamheden snelheid vereist.¹¹⁷
- 65% van de medewerkers die aangeven te kampen met overwerk zijn tevens ontevreden met hun werk in het algemeen.¹¹⁸
- 53% van de medewerkers die aangeven te kampen met overwerk zijn tevens vaak gestrest of oververmoeid.¹¹⁹
- 40% van de medewerkers geeft aan in de afgelopen 12 maanden (oktober 2008-oktober 2009) te hebben geleden aan stress of oververmoeidheid. Bij de medewerkers zonder leidinggevende verantwoordelijkheden was dit 54%. Bij medewerkers in een gespannen werksituatie was dit 62%.¹²⁰
- 39% van de medewerkers geeft aan dat hun gezondheid door hun werk in de afgelopen jaren is verslechterd.¹²¹
- 49% van de medewerkers die kampen met overwerk geeft aan dat hun gezondheid ook is verslechterd.¹²²
- 45% van de medewerkers geeft aan dat zij niet trots zijn op hun werk.¹²³
- 96% van de medewerkers geeft aan in het verleden trots te zijn geweest om bij de France Telecom groep te werken. Nu is 39% van de medewerkers hier nog trots op.
- 45% van de medewerkers voelt zich gedwongen om dingen te doen waarvan zij de moraal niet delen.¹²⁴
- 60% van de medewerkers geeft aan beslissingen en praktijken te hebben meegemaakt die indruisen tegen hun waarden.¹²⁵

¹¹⁰ Presentatie: Technologia, *France Télécom, Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail, Première analyse du questionnaire*, 14 december 2009

¹¹¹ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 9

¹¹² Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹³ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹⁴ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹⁵ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹⁶ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹⁷ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹⁸ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹¹⁹ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹²⁰ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹²¹ Presentatie: Technologia, *France Télécom, Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail, Première analyse du questionnaire*, 14 december 2009

¹²² Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 10

¹²³ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 11

¹²⁴ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 11

- 78,56% van de werknemers is ten aanzien van hun geleverde inspanningen van mening dat de vooruitzichten van promotie die hun worden voorgesteld onbevredigend zijn.¹²⁶
- 72,9% van de werknemers verklaart dat, gerelateerd aan de inspanningen die zij leveren, hun loon niet bevredigend is.¹²⁷
- 59% van de medewerkers die tegen hun zin overgeplaatst zijn zeggen hun loopbaan in het algemeen niet als een positieve evolutie te ervaren.¹²⁸
- 43% van de medewerkers ziet de Human Resources van France Telecom als inefficiënt, 37% van de medewerkers ziet het als heel inefficiënt.¹²⁹
- 40% van de medewerkers voelt zich niet gesteund door hun manager.¹³⁰
- 35% van de medewerkers voelt zich bij de uitoefening van hun dagelijkse werkzaamheden niet gesteund door hun directe leidinggevende.¹³¹

De resultaten van de enquête geven een aantal indicatoren die het mogelijk maken om de casus terug te koppelen aan de zelfmoordtypologieën van Durkheim. Allereerst kunnen we stellen dat er sprake is van een vermindering van sociale integratie binnen het bedrijf. Een vermindering die volgens Technologia samenhangt met de verschraling van arbeidsomstandigheden.¹³² Deze situatie zou erop wijzen dat er wellicht sprake is van egoïstische zelfmoorden. Het kenmerkende aspect van egoïstische zelfmoorden is immers het gebrek aan sociale integratie van een individu in de gemeenschap.¹³³

Verklaringen van France Telecom medewerkers bevestigen dit beeld van afkalvende sociale cohesie. Een medewerker die tijdens een teamvergadering een zelfmoordpoging deed zegt bijvoorbeeld:

*“Niemand kijkt naar ons om. Mijn manager was alleen maar bezig met het kapotmaken van de afdeling. Hij maakte de sfeer kapot en de solidariteit op de afdeling, de cohesie binnen de groep. Dat vertaalde zich in een enorm isolement van de mensen.”*¹³⁴

Tegelijkertijd zien we dat er geen hechte aansluiting meer is tussen de individuele waarden van medewerkers en de bedrijfsideologie. Dit is juist een indicatie dat hier sprake kan zijn van anomie. Volgens de uitleg van Durkheim komen anomische zelfmoorden namelijk voort uit een situatie van normloosheid of het gebrek aan aansluiting van heersende normen op het individu. Dat hier sprake van zou zijn binnen France Telecom kunnen we aflezen uit het feit dat het merendeel van de medewerkers niet langer trots is om bij het bedrijf te werken. Bijna de helft van de medewerkers voelt zich gedwongen om dingen te doen waarvan zij de moraal niet delen.

¹²⁵ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 11

¹²⁶ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 11

¹²⁷ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 12

¹²⁸ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 12

¹²⁹ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 12

¹³⁰ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 13

¹³¹ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 13

¹³² Rapport: Technologia, *Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail – Volet Analyse Documentaire*, december 2009. p.p. 100

¹³³ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 209-211

¹³⁴ Uitzending Netwerk: *Zelfmoordgolf France Telecom - exclusief interview met overlevende*, 9 oktober 2009

Een medewerker van France Telecom zegt hierover het volgende:

*"In het verleden leverden wij een dienst, tegenwoordig houden we ons alleen nog maar bezig met het maken van winst voor de aandeelhouders. We zijn gereduceerd tot nummers en het lijkt er niet op alsof hier iets aan gaat veranderen."*¹³⁵

Het feit dat werknemers aangeven zich 'gedwongen te voelen' is één van de indicatoren die wijzen op de aanwezigheid van een oppressieve sociale regulering. Medewerkers voelen zich opgejaagd door het management en geven aan dat er een te hoge (werk)druk op hen wordt gelegd. Dit is een kenmerkend element van fatalistische zelfmoord. Een interessante bevinding omdat Durkheim de mogelijkheid van deze vorm van zelfmoord in de praktijk hoogst onwaarschijnlijk achtte.¹³⁶

Een medewerkster van het bedrijf zegt in dit verband:

*"Managers hebben geen oog voor de problemen waar we tegen aan lopen. Er moeten doelstellingen worden gehaald die veel te hoog zijn gegrepen en we worden van minuut tot minuut in de gaten gehouden. Alles draait om winstbejag."*¹³⁷

Als we de balans tussentijds opmaken zien we dat er sprake is van een situatie waarin de sociale regulering niet alleen als oppressief wordt ervaren maar tevens niet meer aansluit op de normen en waarden van individuele werknemers. Daar komt bij dat het oppressieve karakter van de sociale regulering de sociale integratie doet afbrokkelen. De constatering dat deze casus typerende elementen bevat van zowel anomische, egoïstische en fatalistische zelfmoord is opzienbarend in die zin dat Durkheim's modellering deze situatie volledig uitsluit. Anomie en fatalisme zijn in zijn ogen immers twee uiteinden van een spectrum: Waar anomie voortkomt uit normloosheid vanwege een gebrek aan sociale regulering is fatalisme juist excessieve normering door teveel sociale regulering.¹³⁸

Aan deze schijnbare onmogelijkheid zouden diverse oorzaken ten grondslag kunnen liggen. Een mogelijkheid die binnen Durkheim's referentiekader past is de snelheid waarmee de sociale veranderingen binnen het bedrijf hebben plaatsgevonden. Durkheim stelde in zijn boek 'The Division of Labor in Society' dat het proces van industrialisatie een verandering in de relatie tussen werknemers en werkgevers tot gevolg heeft. De nieuwe werkomstandigheden leiden tot stress en een vermindering van sociale integratie. Echter, indien deze veranderingen extreem snel zijn doorgevoerd is de verhouding tussen werknemers en werkgevers nog niet uitgebalanceerd. Er is nog geen nieuw equilibrium ontstaan.¹³⁹ Een verwijzing naar een dergelijke snelle en ingrijpende balansverschuiving is bijvoorbeeld af te leiden uit deze quote van een France Telecom-medewerkster:

¹³⁵ www.nrc.nl: In France, suicide can be a form of protest, gepubliceerd op 08-10-2009
http://www.nrc.nl/international/Features/article2381535.ece/In_France_suicide_can_be_a_form_of_protest
Bezocht op 25 november 2010

¹³⁶ E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 276

¹³⁷ NOS website: http://www.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2009/10/19/191009_ft.html# bezocht op 25 november 2010

¹³⁸ P.S. Bearman, *The Social Structure of Suicide*, Sociological Forum, Vol. 6, No. 3 (Sep., 1991), pp. 513

¹³⁹ E. Durkheim, 1964, *The Division of Labor in Society*, The Free Press of Glencoe, p. 370

*"We hebben nu de hele tijd hoofdtelefoons op. Al de camaraderie is verdwenen. Het enige overblijfsel van de publieke dienst zoals we die eens kenden is nostalgie."*¹⁴⁰

Het feit dat de observaties blijkbaar niet stroken met de theorie kan echter ook een aanleiding zijn om nog eens kritisch naar de theorie te kijken. In het geval van Durkheim zou in de eerste plaats kunnen worden opgemerkt dat de theorie wellicht is verouderd; De samenleving is sinds de publicatie van zijn boek in 1897 immers ingrijpend veranderd.

Echter, de schijnbare mismatch tussen theorie en praktijk in dit concrete geval lijkt eerder voort te komen uit een te ruime interpretatievrijheid van de concepten anomie en fatalisme. Oftewel, Durkheim heeft deze concepten te ruim gedefinieerd. Dit is een punt van kritiek dat ook door andere wetenschappers vaak is gemaakt richting Durkheim; Hij heeft nagelaten om een duidelijk analytisch onderscheid te maken in zijn typologieën.¹⁴¹ In dit geval is het bijvoorbeeld moeilijk om te onderscheiden hoe sociale regulering aangeduid kan worden. Durkheim heeft klaarblijkelijk niet voorzien dat naast het ontbreken van sociale regulering, excessieve sociale regulering evenzeer kan leiden tot een situatie van normloosheid indien deze regulering juist vanwege het oppressieve karakter niet (meer) aansluit op de normen en waarden van het individu.

Eenvoudiger is het om te kunnen vaststellen dat er diverse parallellen kunnen worden getrokken tussen de door Mayo beschreven 'Hawthorne Experimenten' en de France Telecom casus. Hoewel Mayo's bevindingen niet direct betrekking hebben op zelfmoord heb ik in het theoretisch kader al vastgesteld dat de centrale elementen uit Durkheims onderzoek; Sociale regulering en sociale integratie, vergelijkbaar zijn met de mate van aandacht voor het welzijn van het werknemers en de hechtheid van sociale banden tussen werknemers.¹⁴² Een laag moreel (weinig sociale integratie en/of een gebrek aan aandacht voor individueel welzijn) zou in die zin duiden op een verhoogde kans op zelfmoord.

De primaire factoren die van invloed zijn op het moreel kunnen nu gekoppeld worden aan de resultaten van de personeelsenquête. Gegeven dat de resultaten duiden op stress en oververmoeidheid mag worden aangenomen dat de geestelijke gesteldheid van personeel het moreel negatief heeft beïnvloed. Hetzelfde geldt voor de fysieke gezondheid, een groot deel van het personeel geeft immers aan dat hun werk tot gezondheidsproblemen heeft geleid. De effecten van de persoonlijke situaties van werknemers op het moreel kunnen helaas niet gemeten worden omdat hier geen toepasbare data voor beschikbaar is. Wel is duidelijk dat de sociale contacten tussen werknemers zijn verminderd. Het personeel geeft aan dat hun werk onpersoonlijker is geworden.

Veel wijst erop dat het organisatiebeleid in deze casus van grote invloed is geweest op een daling van het moreel. Dat er sprake is van een verslechterd personeelsbeleid blijkt bijvoorbeeld uit de klachten van werknemers over verslechterde werkomstandigheden, het gebrek aan steun van leidinggevenden en het als inefficiënt beschouwde HRM-beleid.

¹⁴⁰ A. Sage, *Why are France Télécom employees committing suicide?*, The Times, 23 september 2009, http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/health/mental_health/article6844809.ece bezocht op 25 november 2010

¹⁴¹ P.S. Bearman, *The Social Structure of Suicide*, Sociological Forum, Vol. 6, No. 3 (Sep., 1991), pp. 503

¹⁴² E. Mayo, 1966, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 59-83

Uit de enquêteresultaten blijkt dus vrij eenduidig dat het moreel van France Telecom medewerkers in de afgelopen jaren verminderd is. Vanuit de gestelde conceptuele verbinding tussen moreel en zelfmoord wijst dit vervolgens op een verhoogde kans op zelfmoord.

Het algemene beeld dat we hieruit kunnen opmaken is dat de werkomstandigheden binnen France Telecom in de afgelopen jaren zijn verslechterd. Er is sprake van een lager moreel en onder het personeel veel ontevredenheid over het werk en de waardering voor hun inzet. Er is sprake van onderbezetting, slechte faciliteiten en veel overwerk. Het werk is onpersoonlijker geworden en de sociale cohesie is verminderd. Deze combinatie van factoren heeft zijn weerslag gehad op de psychische en fysieke gezondheid van een groot aantal medewerkers. Stress, oververmoeidheid en fysieke klachten komen met regelmaat voor.

Als algemene conclusie kunnen we stellen dat het personeel van France Telecom in de afgelopen jaren in een situatie is beland waarin sprake is van een verhoging van psychosociale risico's. Hoewel het aannemelijk is dat deze negatieve situatie direct of indirect heeft bijgedragen aan de beslissing van individuele werknemers om zelfmoord te plegen kan dit niet zonder meer worden aangenomen, verificatie is immers onmogelijk.

De vervolgvraag is dan: Wat heeft tot deze situatie geleid? Hoewel de precieze impact van de verandering van het personeelsbeleid in de afgelopen jaren moeilijk te achterhalen is, zijn de uitkomsten van de enquête en diverse andere rapportages wel eenduidig in hun beeld dat het lagere moreel, de verschraving van arbeidsomstandigheden en de werkdruk hier grotendeels uit voortkomen.

De rigoureuze omslag in het personeelsbeleid en de organisatiestructuur is zelf een gevolg van de privatisering van het staatsbedrijf in 2004.¹⁴³ Bij het proces van privatisering heeft de Franse overheid de nadruk gelegd op het behoud van rechten van het personeel van France Telecom; France Telecom medewerkers die ten tijde van de privatisering werkzaam waren bij het bedrijf hebben hun ambtenarenstatus mogen behouden en kunnen niet ontslagen worden.¹⁴⁴ Het effect van deze rechtenbescherming op het personeelsbestand van France Telecom anno 2008 kan worden afgeleid uit de volgende cijfers:

- In 2008 had 2/3 van het France Telecom personeel nog steeds een ambtenarenstatus.¹⁴⁵
- Het percentage medewerkers met een vast contract bedroeg 96,2% in 2008.¹⁴⁶
- Het percentage voltijd medewerkers bedroeg 95,1% in 2008.¹⁴⁷
- 99,8% van de medewerkers had in 2008 een contract waarop een CAO van toepassing was.¹⁴⁸

¹⁴³ Rapport: L'Inspectrice du travail de la section 15A, SC nr. 22, 4 februari 2010, p.p. 4

¹⁴⁴ John Lichfield and Alexandra Mauviel, *Why are so many France Telecom workers dying?*, The Independent, 30 september 2009, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/why-are-so-many-france-telecom-workers-dying-1795171.html> bezocht op 25 november 2010

¹⁴⁵ Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg*, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011, p.p. 3

¹⁴⁶ *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008*, p.p. 84

¹⁴⁷ *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008*, p.p. 84

¹⁴⁸ *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008*, p.p. 84

Terugkijkend kunnen we stellen dat deze extreme rechtenbescherming in zekere zin een averechts effect heeft gehad. Wat destijds niet was geanticipeerd was de snelheid waarmee de telecommarkt sinds de voltooiing van de privatisering is veranderd. Door hevige concurrentie daalde het marktaandeel van France Telecom.¹⁴⁹ Daar kwam bij dat in 2006 een succesvolle en veelgebruikte vroegpensioen regeling beëindigd werd. Dit remde het proces van natuurlijke uitstroom.¹⁵⁰ De noodzaak om de bedrijfsinrichting aan te passen groeide. Probleem hierbij was echter dat snijden in het personeelsbestand door de hoge mate van rechtenbescherming geen afdoende resultaten zou opleveren. De oplossing werd daarom gezocht in het stimuleren van vertrek op eigen initiatief en flexibilisering van het personeelsbestand. Deze strategie met de naam NeXT, werd ingevoerd in 2005 en heeft een drastische verandering van het personeelsbeleid tot gevolg gehad.^{151,152}

Dhr. Zylberberg gaf in ons interview aan dat tussen 2005 en 2008 ongeveer 22.000 medewerkers het bedrijf verlieten en 6.000 vacatures werden ingevuld. Van de 22.000 mensen die vertrokken was ongeveer de helft veroorzaakt door natuurlijke uitstroom, ongeveer een kwart van de 22.000 kreeg via hun ambtenarenstatus een positie in de publieke sector en het overige kwart vertrok om persoonlijke projecten na te streven.^{153,154}

Het stimuleren van persoonlijke projecten (buiten het bedrijf) was één van de methodes die voortkwam uit de NeXt-strategie om het personeelsbestand in te krimpen en een goed voorbeeld van de gepercipieerde noodzaak hiertoe.¹⁵⁵

Dhr. Zylberberg zegt hierover het volgende: *"We wanted to give them some new possibilities." "The unions were not in favor of the system because they wanted to keep everybody onboard. That was just impossible."*¹⁵⁶

Het andere hoofdelement van de nieuwe organisatiestrategie, het flexibiliseren van het personeelsbestand, werd destijds door het management van France Telecom zelf omschreven als een sterke keuze om massaontslagen te voorkomen. Er moest meer aansluiting gezocht worden tussen het bestaande personeel en de focustaken van de organisatie, mede hierdoor was er sprake van een noodzaak tot omscholing en training van het personeel.¹⁵⁷

¹⁴⁹ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁵⁰ Presentatie: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007

¹⁵¹ Presentatie: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007

¹⁵² Presentatie: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007

¹⁵³ Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg*, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011, p.p. 4-5

¹⁵⁴ Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2007*, p.p.33-34

¹⁵⁵ Presentatie: *Information managers - Réussir ACT – DRH*, maart en april 2007

¹⁵⁶ Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg*, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011, p.p. 4-5

¹⁵⁷ Presentatie: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007

France Telecom strong corporate choice of avoiding massive lay-off



ACT

Anticipation and Competencies for the Transformation
Our action plan over 3 years

Een sheet uit een interne bedrijfspresentatie van 11-06-2007.¹⁵⁸

In de praktijk kwam dit beleid echter tot uitdrukking in een toename van de werkdruk en een toename van overplaatsingen van personeel, in veel gevallen onvrijwillig.

Werknemers werden bevolen om werk te doen waarvoor zij niet waren opgeleid en/of waarvoor zij niet gekozen hadden.¹⁵⁹

Het feit dat 61% van de medewerkers aangeeft dat de werkdruk te hoog is, 55% van de medewerkers ontevreden is met hun werk en 59% van de overgeplaatste medewerkers hun loopbaanontwikkeling als negatief ervaren kan hiermee in verband worden gezien.¹⁶⁰

Een verplaatste medewerkster merkt in dit verband op:

*"Ik werd hier naartoe gestuurd in juni. Ik had geen keus. Mijn oude baan was geschrapt. Na zes weken training werd aangegeven dat ik kon beginnen."*¹⁶¹

Eén van de redenen dat de Franse vakbond SUD-PTT France Telecom heeft aangeklaagd en het Franse Openbaar Ministerie een onderzoek is gestart, betreft het vermoeden dat het bedrijf de werkomstandigheden bewust heeft verslechterd om werknemers vrijwillig te doen vertrekken.¹⁶² Er zou sprake zijn van wegpestpraktijken en managers zouden zelfs worden afgerekend op het aantal 'vrijwillige' vertrekken.¹⁶³

¹⁵⁸ Presentatie: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007

¹⁵⁹ Rapport: L'Inspectrice du travail de la section 15A, SC nr. 22, 4 februari 2010, p.p. 14

¹⁶⁰ Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010. p.p. 9-12

¹⁶¹ John Lichfield and Alexandra Mauviel, *Why are so many France Telecom workers dying?*, The Independent, 30 september 2009, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/why-are-so-many-france-telecom-workers-dying-1795171.html> bezocht op 25 november 2010

¹⁶² Ben Hall, *France Telecom faces suicides investigation*, Financial Times, 9 april 2010, <http://www.ft.com/cms/s/0/d9b1bf58-43d3-11df-b474-00144feab49a.html#axzz1LmtolwpV> bezocht op 25 november 2010

¹⁶³ Uitzending EenVandaag: *France Telecom, wat ging er mis?*, 23-10-2010

In een uitzending van het programma EenVandaag verklaart een anonieme voormalige regiodirecteur van het bedrijf: *"Alle methoden waren goed om het personeel te doen vertrekken."* *"Dat cijfer (red. 22.000 vertrekken) maakte deel uit van de targets die ons waren toegewezen en die een rechtvaardiging moesten zijn voor onze bonussen en variabele salarissen."*¹⁶⁴

Hoewel dit beeld door enkele anonieme verklaringen in de media bevestigd wordt is er mijns inziens vooralsnog onvoldoende bewijs voor een bewuste wegpeststrategie binnen France Telecom. Echter, gelet op de strategie waarin vrijwillig vertrek sterk is aangemoedigd is het niet geheel onwaarschijnlijk dat hier in de onderzochte periode inderdaad sprake van was. In de loop van mijn onderzoek heb ik in ieder geval geen bewijzen gevonden, anders dan een aantal verklaringen in mediaberichten, die dit beeld onderschrijven.

Op de vraag welke gepercipieerde oorzaken ten grondslag liggen aan de zelfmoorden binnen France Telecom zijn de bevindingen dus als volgt:

- Er is sprake van een situatie waarin de sociale regulering niet alleen als oppressief wordt ervaren maar tevens niet aansluit op de normen en waarden van individuele werknemers.
- Het oppressieve karakter van de sociale regulering gaat ten koste van de sociale integratie binnen het bedrijf.
- Het gegeven dat de France Telecom casus indicatoren van zowel anomische, egoïstische en fatalistische zelfmoord bevat is bijzonder omdat deze mogelijkheid door Durkheim in theorie werd uitgesloten. De achterliggende oorzaak van deze schijnbare mismatch tussen theorie en observatie kan nog niet met zekerheid worden vastgesteld.
- het moreel van France Telecom medewerkers is in de afgelopen jaren verminderd.
- Vanuit de conceptuele verbinding tussen zelfmoord en moreel kan gesteld worden dat het lage moreel een verhoogd risico op zelfmoord met zich meebrengt.
- Het personeel van France Telecom is in de afgelopen jaren in een situatie beland waarin sprake is van een verhoging van psychosociale risico's.
- Hoewel het aannemelijk is dat deze negatieve situatie direct of indirect heeft bijgedragen aan de beslissing van individuele werknemers om zelfmoord te plegen kan dit niet zonder meer worden aangenomen, verificatie is immers onmogelijk.
- Er is eenduidig bewijs dat de ontstane situatie gedeeltelijk een gevolg is van veranderingen in het personeelsbeleid in de afgelopen jaren.
- De veranderingen in het personeelsbeleid zijn op zichzelf een gevolg van de rechtenbescherming van werknemers na privatisering van het bedrijf.
- Voor vermoedens dat sprake is geweest van een bewuste wegpeststrategie door France Telecom is vooralsnog onvoldoende bewijs.

¹⁶⁴ Uitzending EenVandaag:France Telecom, wat ging er mis?, 23-10-2010

5.4. Welke mogelijke beleidsimplicaties brengt dit verschijnsel met zich mee voor France Telecom en andere betrokken actoren?

Om te bepalen welke maatregelen genomen moeten worden om de ontstane psychosociale risicosituatie te verbeteren moeten we teruggrijpen op de oorzaken en gevolgen van deze situatie. We hebben kunnen concluderen dat het snel veranderende personeelsbeleid in dit geheel een belangrijke factor is geweest. Het heeft geleid tot afkalving van de sociale integratie tussen werknemers en een oppressieve sociale regulering die niet aansluit op de waarden van werknemers.

De maatregelen die France Telecom zelf zal moeten nemen, of reeds heeft genomen, zullen dus gericht moeten zijn op het herstellen van de kwetsbare balans tussen sociale integratie en sociale regulering. Meer specifiek moet France Telecom ernaar streven de werkdruk van werknemers te verlagen, het moreel van werknemers te verbeteren en meer aandacht te besteden aan hun welzijn.

Dit is temeer van belang gelet op de vaststelling dat een aanzienlijk deel van het France Telecom personeelsbestand op basis van hun geslacht, leeftijd en werkzaamheden als psychosociale risicogroep kan worden aangemerkt. Met name waar het geslacht en leeftijd betreft zijn dit factoren waar France Telecom geen invloed op heeft. Het is daarom extra van belang om die factoren waar zij wel invloed op kunnen uitoefenen een hoge prioriteit te geven.

Naast het bestrijden van de meest zichtbare symptomen zal France Telecom ook structurele aanpassingen moeten maken om de achterliggende oorzaken aan te kunnen pakken. Hierbij doel ik bijvoorbeeld op de ontevredenheid van werknemers over hun werk en loopbaan ten gevolge van het beleid van flexibilisering en gedwongen mobiliteit. Hoewel het lastig is om de reeds verplaatste medewerkers te herplaatsen kan in ieder geval worden besloten om het mobiliteitsbeleid vooralsnog te staken.

Een achterliggende oorzaak van de problematiek die France Telecom zelf niet kan aanpakken is de rechtenbescherming van haar werknemers. Ik neem aan dat de Franse overheid bij het nemen van de beslissing om medewerkers hun ambtenarenstatus te laten behouden in de veronderstelling was dat de hoge gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand vanzelf tot voldoende natuurlijk verloop zou leiden om problemen te voorkomen. Het einde van de succesvolle vroegpensioen regeling in 2006 en de snelheid waarmee de telecomsector veranderde heeft er echter toe geleid dat hieruit wel degelijk een probleemsituatie is ontstaan.^{165,166}

De maatregelen die France Telecom heeft genomen als gevolg van de zelfmoordcrisis komen in grote lijnen overeen met de voorgestelde maatregelen die ik hier heb genoemd. De personeelsenquête die France Telecom en Technologia hebben afgenomen is een illustratie van een vernieuwde dialoog die het bedrijf wil aangaan met haar personeel.¹⁶⁷ Andere maatregelen die het bedrijf kort na de crisis heeft genomen zijn:

¹⁶⁵ Presentatie: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007

¹⁶⁶ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁶⁷ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

- Een tijdelijke pauze van het reorganisatieplan.¹⁶⁸
- Het versterken van de Human Resource structuur.¹⁶⁹
- Maatregelen ter verbetering van arbeidsomstandigheden.¹⁷⁰
- Het aannemen van meer personeel.¹⁷¹
- Het trainen van 6.000 managers in preventie van psychosociale risico's.¹⁷²
- Het instellen van een 24-uurs hulplijn bemand door onafhankelijke psychologen.¹⁷³
- Het verhogen van het aantal bedrijfsartsen met 10%.¹⁷⁴



"Een nieuw sociaal contract voor France Telecom" – Sheet uit een presentatie van de Human Relations afdeling van France Telecom.¹⁷⁵

Op de middenlange termijn zijn afspraken gemaakt met sociale partners die zijn vastgelegd in een aantal overeenkomsten:¹⁷⁶

- Bescherming van oudere medewerkers: Beoogd het voorkomen van leeftijdsdiscriminatie, het trainen van managers en het vasthouden aan een leeftijd diversiteitbeleid.
- Mobiliteit: Individuele en collectieve mobiliteit zal voornamelijk op vrijwillige basis plaatsvinden, geografische mobiliteit zal slechts bij hoge uitzondering

¹⁶⁸ NOS website: *Zelfmoordgolf bij France Telecom*, geplaatst op 12 september 2009, <http://nos.nl/artikel/94682-zelfmoordgolf-bij-france-telecom.html> bezocht op 25 november 2010

¹⁶⁹ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁷⁰ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁷¹ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁷² Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁷³ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁷⁴ Presentatie: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010

¹⁷⁵ Presentatie: Laurent Zylberberg, *Psychosocial risks and the social crisis : The answer in social dialogue*, 2010

¹⁷⁶ Presentatie: Laurent Zylberberg, *Psychosocial risks and the social crisis : The answer in social dialogue*, 2010

plaatsvinden, medewerkers die in de komende drie jaar met pensioen gaan zullen gegarandeerd niet worden overgeplaatst.

De kans op psychosociale risico's zal in toekomstige reorganisatieprojecten altijd worden meegewogen. Alternatieve scenario's zullen worden bekeken.

Indien een afdelingslocatie wordt gesloten krijgt een medewerker altijd drie gelijkwaardige banen aangeboden waarvan er twee in de nabije omgeving zijn.

- De balans tussen werk en privéleven: Managers krijgen meer vrijheid om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden van werknemers bij het invullen van het werkschema. Twee experimenten in call centers worden opgezet waarbij het werkschema volledig gebaseerd is op individuele invulling.
- Evaluatie en preventie van psychosociale risico's: Het oprichten van een nationaal comité ter preventie van stress in samenwerking met de vakbonden. Dit comité zal toezien op een periodiek onafhankelijk onderzoek en zal het plan van aanpak dat hieruit voortkomt bij implementatie monitoren. Daarnaast zal dit comité alle plannen van France Telecom beoordelen op psychosociale risico's.
- Verbeteren van de sociale dialoog: Meer tijd en middelen voor afgevaardigden van ondernemingsraad en vakbondsgedelegeerden bij hun inspraak op gezondheid, veiligheid en werkthema's.
- Arbeidsinrichting: Het individu komt centraal te staan. Hierbij zal gelet worden op het vermijden van psychosociale risico's, aandacht voor diversiteit en persoonlijke omstandigheden, het tonen van waardering voor individuele engagement en het leggen van prioriteit op werken in collectief verband.

Tevens zal gezocht worden naar een organisatiemodel waarin meer autonomie voor medewerkers mogelijk is. Het hanteren van 'good practices' moet de werkdruk reduceren. Management zal meer gericht zijn op het versterken van collectieve solidariteit en moet tijd bieden voor intermenselijke contacten.

Mijns inziens sluiten deze maatregelen goed aan op de oorzaken en symptomen van de problematiek. Er wordt een serieuze poging ondernomen om de sociale cohesie te herstellen, de dwingende sociale regulering te verminderen en het vertrouwen in de sociale regulering te versterken.

Interessant om op te merken is dat het vernieuwde beleid van France Telecom om psychosociale risico's te reduceren als 'best practice' voorbeeld is vermeld in een recent rapport van de Europese Commissie. Het rapport geeft hiervoor als verklaring dat organisationele verandering een leerproces is. Nadat het bedrijf de fouten inzag is het overgegaan tot een serie goede maatregelen die herhaling moeten voorkomen.¹⁷⁷

Wat blijft is echter het structurele probleem met betrekking tot de achterliggende oorzaak van deze crisis: De mismatch tussen de efficiëntie-eisen behorende bij een competitieve markt en de ontslagbescherming van medewerkers. Vanuit het rechtszekerheidsbeginsel kan deze ontslagbescherming in bestaande contracten niet meer worden aangepast. Dit is dus een probleem waar France Telecom ook de komende jaren mee zal moeten leren omgaan zonder terug te vallen in negatieve patronen.

¹⁷⁷ Rapport: Europese Commissie: *Investing in well-being at work -Addressing psychosocial risks in times of change*, oktober 2010, p.p. 9

De beleidsaanbeveling die op dit punt gemaakt kan worden heeft dan ook geen betrekking op France Telecom maar op de Franse overheid. Bij de beslissing over privatisering en het proces van privatisering moet beter worden geanticipeerd welke potentiële gevolgen de privatisering heeft voor individuele werknemers, het personeelsbestand als geheel en de positie van de betreffende organisatie op een competitieve markt.

Hoofdstuk 6: Conclusies

Wat is nu het resultaat van dit onderzoek? Nu alle deelvragen in detail zijn behandeld kan ik aan de hand van de bevindingen antwoord geven op mijn centrale probleemstelling. Deze probleemstelling luidde als volgt:

Welke oorzaken kunnen worden aangewezen met betrekking tot de sociale problematiek rondom het veronderstelde bovengemiddeld hoge aantal zelfmoorden onder personeelsleden van France Telecom en welke beleidsimplicaties brengt dit met zich mee?

Hoewel helaas niet statistisch getoetst kon worden of het aantal zelfmoordgevallen binnen France Telecom in de onderzochte periode 2008-2009 werkelijk significant hoger is dan het landelijke gemiddelde hebben we wel kunnen vaststellen dat deze zelfmoordgevallen kunnen worden aangemerkt als een sociaal probleem volgens de geldende definitie. Er is dus geen statistisch bewijs voor een hoger dan gemiddeld aantal zelfmoorden binnen het bedrijf maar wel de constatering dat deze zelfmoorden uitingen zijn van een onwenselijk fenomeen dat in strijd is met maatschappelijke normen en waarden en waar tegen actie dient te worden ondernomen.

Als we vervolgens kijken naar de oorzaken van deze sociale problematiek moeten we in de eerste plaats constateren dat de precieze oorzaken van de gepleegde zelfmoorden niet met zekerheid achterhaalt kunnen worden. Dit is te wijten aan het ontbreken van de vereiste persoonlijke informatie van de slachtoffers om hier een betrouwbaar oordeel over te kunnen vellen. Het onderzoek heeft zich met het oog op deze beperking dus noodgedwongen moeten specificeren tot die factoren binnen France Telecom waarvan redelijkerwijs gesteld kan worden dat zij het risico van zelfmoord bij werknemers heeft vergroot.

Drie van deze factoren die reeds aan bod kwamen bij de vraag of er sprake was van een significant hoger aantal zelfmoordgevallen waren het relatief hoge aantal mannelijke werknemers, de relatief hoge gemiddelde leeftijd van werknemers en de aard van hun werkzaamheden.

Op basis van Franse statistieken met betrekking tot zelfmoord over de periode 2000 tot 2006 uitgesplitst naar geslacht en leeftijd bleek immers dat zelfmoord onder mannen veel vaker voorkomt dan onder vrouwen.

Tevens bleek hieruit dat met name onder mannen in de leeftijdscategorie 45-55 jaar bijzonder veel zelfmoorden voorkomen. Juist deze leeftijdscategorie is oververtegenwoordigd in het personeelsbestand van France Telecom.

Op basis van het schaarse bestaande onderzoek naar zelfmoord in arbeidsverband blijkt daarnaast dat zelfmoord onder ambtenaren relatief hoog is in vergelijking met andere branches. Het feit dat tweederde van het France Telecom personeel een ambtenarenstatus heeft kan daarom ook als een risicofactor worden aangemerkt.

Bij de analyse van de uitkomsten van de door Technologia afgenomen personeelsenquête kwam eenduidig naar voren dat de sociale regulering binnen het bedrijf niet alleen als oppressief wordt ervaren maar tevens niet langer aansluit op de normen en waarden van individuele werknemers. Het oppressieve karakter van de sociale regulering gaat daarbij tevens ten koste van de sociale integratie binnen het bedrijf.

Deze geobserveerde combinatie van sociale factoren die de kans op zelfmoord negatief beïnvloedt is op zichzelf opmerkelijk aangezien het op basis van Durkheim's model een theoretische onmogelijkheid betreft. Hoewel niet met zekerheid gezegd kan worden wat hier precies de oorzaak van is lijkt het aannemelijk dat het geobserveerde resultaat een gevolg is van een te ruim door Durkheim geformuleerde definitie van de typologieën anomische en fatalistische zelfmoord.

Onder voorbehoud kan op basis van deze casus de theoretische aanvulling op Durkheim's onderzoek worden gemaakt dat naast het ontbreken van sociale regulering, excessieve sociale regulering evenzeer kan leiden tot een situatie van normloosheid indien deze regulering juist vanwege het oppressieve karakter niet (meer) aansluit op de normen en waarden van het individu.

Bovengenoemde sociale factoren hebben bijgedragen tot een relatief laag moreel onder France Telecom medewerkers. Gelet op de conceptuele verbinding tussen het niveau van het moreel als (mede)indicator voor het risico op zelfmoord kunnen we vaststellen dat het lage moreel (voortkomend uit een combinatie van sociale en individuele factoren) binnen het bedrijf een indicatie is van een verhoogd risico op zelfmoord.

Deze laatste constatering is van belang omdat op basis van Mayo reeds was vastgesteld dat het moreel zowel positief als negatief kan worden beïnvloed door de mate van sociale contacten tussen werknemers en de aandacht van de werkgever voor het welzijn van werknemers.

Als we kijken naar de achterliggende oorzaken van het relatief lage moreel kan worden geconcludeerd dat dit voortkomt uit een ingrijpende verandering van de organisatie en de bijkomende organisatiestrategie van France Telecom in de jaren na de privatisering en tijdens de onderzochte periode. Deze organisatiestrategie kan ondubbelzinnig worden aangemerkt als een verschraling van werkomstandigheden en heeft tevens bijgedragen tot een vermindering van sociale contacten tussen werknemers.

Samengevat kan met betrekking tot de oorzaken worden opgemaakt dat binnen France Telecom diverse factoren in combinatie een verhoogd risico op zelfmoord constitueren. Een aantal van deze factoren komt voort uit de opbouw van het personeelsbestand en een aantal komt voort uit sociale factoren binnen het bedrijf.

De geïmplementeerde organisatiestrategie van het bedrijf heeft deze sociale factoren voornamelijk in negatieve zin beïnvloed en kan worden gezien als een vermindering van aandacht voor het welzijn van werknemers. Daarmee heeft deze organisatiestrategie indirect bijgedragen aan een lager moreel onder werknemers en heeft het de balans verstoort tussen sociale integratie en sociale regulering.

Concluderend kunnen we daarom stellen dat, hoewel het verhoogde risico op zelfmoord niet in zijn geheel kan worden toegeschreven aan de gekozen organisatiestrategie, deze strategie op belangrijke punten wel heeft bijgedragen tot een verhoging van de psychosociale risico's voor werknemers.

Hoewel het aannemelijk is dat deze negatieve situatie direct of indirect heeft bijgedragen aan de beslissing van individuele werknemers om zelfmoord te plegen kan dit niet zonder meer worden aangenomen, verificatie op individueel niveau is immers onmogelijk. Tevens is er vooralsnog onvoldoende bewijs om te stellen dat, zoals in sommige media verondersteld werd, hier sprake is geweest van een bewuste verslechtering van arbeidsomstandigheden met als doel om werknemers weg te pesten.

Als we ten slotte op basis van deze bevindingen kijken naar de beleidsimplicaties kunnen we stellen dat, gelet op het feit dat France Telecom de psychosociale risicofactoren voortkomend uit de opbouw van haar personeelsbestand moeilijk kan beïnvloeden, het bedrijf prioriteit moet geven aan het in positieve zin beïnvloeden van de sociale factoren die wel (deels) kunnen worden gemanipuleerd.

De maatregelen die France Telecom zelf zal moeten nemen, of reeds heeft genomen, zullen dus voornamelijk gericht moeten zijn op het verbeteren van het moreel, het herstellen van de sociale cohesie en het zoeken naar een betere aansluiting van de sociale regulering op de normen en waarden van het personeel. Hierbij constateer ik dat de maatregelen die France Telecom reeds heeft genomen hier inderdaad een positieve bijdrage toe leveren.

Gezien het feit dat de problematiek met betrekking tot de psychosociale risico's deels indirect voortkomt uit de privatisering van het bedrijf kan als laatste beleidsimplicatie worden opgemerkt dat bij de beslissing over privatisering en het proces van privatisering beter moet worden geanticipeerd welke potentiële gevolgen de privatisering heeft voor individuele werknemers, het personeelsbestand als geheel en de positie van de betreffende organisatie op een competitieve markt.

Nawoord

*"Menselijke samenwerking op het gebied van arbeid in zowel primitieve als ontwikkelde samenlevingen heeft altijd geleund op de evolutie van een onlogische sociale code die de relaties tussen personen en hun onderlinge verhoudingen reguleert. Vasthouden aan een enkel economische logica bij productie, met name wanneer deze logica met regelmaat wordt veranderd, druist in tegen de ontwikkeling van zo'n code en leidt vervolgens tot een opkomend gevoel van menselijke verslagenheid in de groep."*¹⁷⁸

Het is een vreemd idee dat dit citaat van Elton Mayo uit 1933 ook vandaag de dag nog zoveel betekenis heeft. De sociale wetenschap mag dan een wetenschap in constante ontwikkeling zijn, soms is het goed om terug te kijken naar de klassieke theorieën die de wetenschap ooit op de kaart hebben gezet.

Het maken van de vertaalslag naar onze moderne realiteit is soms problematisch geweest maar het resultaat is er niet minder interessant om. Mayo stelde in 1933 dat Durkheims bevindingen in 'Le Suicidé' uit het 19^e eeuwse Frankrijk van toepassing schenen te zijn op het 20^e eeuwse Amerika.¹⁷⁹ Na dit onderzoek kan ik concluderen dat de bevindingen van beide sociologen eveneens van toegevoegde waarde zijn in het 21^e eeuwse Frankrijk.

De France Telecom affaire is een unieke en tragische casus die nader onderzoek verdient en ongetwijfeld ook zal krijgen. De complexe combinatie van sociale en individuele factoren die tot het ontstaan van deze problematiek heeft geleid is moeilijk te ontrafelen, ik realiseer me dan ook dat mijn bijdrage hiertoe slechts een druppel op een gloeiende plaat is. Echter, in situaties waar mensenlevens op het spel staan is iedere welbedoelde bijdrage een stap in de goede richting.

Toekomstige zelfmoorden onder France Telecom personeel kunnen nooit uitgesloten worden. Wel is het mogelijk om risicosituaties zoveel mogelijk te voorkomen, een doel waar France Telecom nu hard naartoe werkt.

Ik ben dank verschuldigd aan diverse mensen die dit onderzoek mede mogelijk hebben gemaakt. In de eerste plaats betreft dit mijn begeleider, dr. Ringo Ossewaarde. Zijn opbouwende kritiek en feedback zijn voor mij van grote betekenis geweest. Ook mijn tweede begeleider dr. Ann Morissens ben ik veel dank verschuldigd voor haar rol als meelezer.

Daarnaast zou ik dhr. Laurent Zylberberg willen bedanken voor zijn antwoorden op mijn vele vragen. Ik besef dat de officiële medewerking van een megaconcern in zo'n precaire situatie geen vanzelfsprekendheid is. Dank gaat tevens uit naar dhr. Pascal Vitte. Zijn aanvullende informatie over de dataverzameling van zijn observatorium hebben mijn vertrouwen in mijn eigen onderzoek versterkt.

Hoewel het onmogelijk is om alle vrienden en familieleden te bedanken die op enige wijzen tijdens mijn onderzoeksproces van betekenis zijn geweest kan ik in mijn dankbetuiging ook aan hen niet voorbij gaan. Ten slotte wil ik mijn vriend, Diogo Caldeira Pires, bedanken voor zijn niet aflatende steun en concrete hulp bij mijn data analyse. Ik kan oprecht zeggen dat dit onderzoek zonder zijn hulp (en kennis van de Franse taal) niet mogelijk was geweest.

¹⁷⁸ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 116

¹⁷⁹ E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, pp. 131

Literatuurlijst

Boeken

- E. Babbie, 2004, *The Practice of Social Research, 10th Edition*, Belmont (USA), Wadsworth/Thomson Learning, p.p. 28-327
- E. Durkheim, 1964, *The Division of Labor in Society*, The Free Press of Glencoe, p. 371.
- E. Durkheim, 1975, *Suicide; A study in Sociology*, London, Routledge & Kegan Paul, p.p. 44-358
- E. Huizingh, 2004, *Inleiding SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry*, Academic Service, Den Haag
- P. Kivisto, 2004, *Key Ideas In Sociology; Second Edition*, Thousand Oaks (US), Pine Forge Press, p.p. 98-100
- E. Mayo, 1966, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press, p.p. 53-163
- E. Mayo, 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard Business School, p.p. 63-64
- D.S. Moore & G.P. McCabe, 2005, *Introduction to the Practice of Statistics, Fifth Edition*, W.H. Freeman & Company, New York, p.p. 302
- Rubington, E. And Weinberg, M.S., 2003, *The study of Social Problems, Seven perspectives*, New York/Oxford: Oxford University Press p.p.4-51
- W.R. Scott, G.F. Davis, 2007, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson, Upper Sadle River, p.p. 64-68

Wetenschappelijke publicaties

- P.S. Bearman, *The Social Structure of Suicide*, Sociological Forum, Vol. 6, No. 3 (Sep., 1991), pp. 501-524
- B. Hardy, 2009, *Morale: Definitions, Dimensions and Measurement*, Cambridge Judge Business School, Cambridge, p.p. 24-246
- J.A. Sonnenfeld, *Shedding Light on the Hawthorne Studies*, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 6, No. 2 (Apr., 1985), pp. 117-119

Nieuwsberichten

- Ben Hall, *France Telecom studies morale*, Financial Times, 25 november 2010, <http://www.ft.com/cms/s/0/ec6ea736-e916-11de-a756-00144feab49a.html#axzz1LOpqdwwr> bezocht op 25 november 2010
- Ben Hall, *France Telecom faces suicides investigation*, Financial Times, 9 april 2010, <http://www.ft.com/cms/s/0/d9b1bf58-43d3-11df-b474-00144feab49a.html#axzz1LmtoIwpV> bezocht op 25 november 2010
- Le Figaro, *France Télécom face au malaise de ses salaires*, gepubliceerd op 14-09-2009, <http://www.lefigaro.fr/societes/2009/09/14/04015-20090914ARTFIG00354-france-telecom-face-au-malaise-de-ses-salaires-.php> , bezocht op 25 november 2010
- John Lichfield and Alexandra Mauviel, *Why are so many France Telecom workers dying?*, The Independent, 30 september 2009, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/why-are-so-many-france-telecom-workers-dying-1795171.html> bezocht op 25 november 2010

- NOS website: *Zelfmoordgolf bij France Telecom*, geplaatst op 12 september 2009, <http://nos.nl/artikel/94682-zelfmoordgolf-bij-france-telecom.html> bezocht op 25 november 2010
- NOS website: *France Telecom legt oor te luisteren na zelfmoorden*, geplaatst op 19 oktober 2009 http://www.nos.nl/nosjournaal/artikelen/2009/10/19/191009_ft.html# bezocht op 25 november 2010
- NRC Handelsblad www.nrc.nl: *In France, suicide can be a form of protest*, gepubliceerd op 08-10-2009 http://www.nrc.nl/international/Features/article2381535.ece/In_France,_suicide_can_be_a_form_of_protest, bezocht op 25 november 2010
- A. Sage, *Why are France Télécom employees committing suicide?*, The Times, 23 september 2009, http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/health/mental_health/article6844809.ece bezocht op 25 november 2010
- S. Simons, *France Telecom Suicides - French Government Steps In to Stop Staff Deaths*, SpiegelOnline, 17 september 2009, <http://www.spiegel.de/international/world/0,1518,649715,00.html> bezocht op 25 november 2010

Rapporten

- Rapport: ACT Consultants, *Le stress et la mobilité forcée à France Télécom - Rapport d'étude*, 6 oktober 2008
- Rapport: Bureau of Labor Statistics, *Charting International Comparisons of Annual Labor Force Statistics, 2010*, april 2011, p.9
- Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2007*, p.p. 33-34
- Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2008*, p.p. 84-86
- Rapport: *Corporate Social Responsibility, Complete Report, France Telecom 2009*, p.p. 24-163
- Rapport: Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Etudes et Résultats: La mortalité par suicide en France en 2006*, N° 702, september 2009 p.p.3-4
- Rapport: Europese Commissie: *Investing in well-being at work -Addressing psychosocial risks in times of change*, oktober 2010, p.p. 9
- Rapport: L'Inspectrice du travail de la section 15A, SC nr. 22, 4 februari 2010, p.p. 4-14
- Rapport: Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées France Telecom – Orange, *Recensement des suicides et tentative de suicide à France Télécom – Orange en 2009 et 2008*. p.p. 1-7
- Rapport: Technologia, *France Telecom: Annexes Statistiques*, mei 2010
- Rapport: Technologia: *Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail – Volet Analyse Documentaire*, december 2009. p.p. 100
- Rapport: Technologia, *France Telecom: Introduction & Résumé du Rapport Principal*, mei 2010, p.p. 1-13
- Enquete: Technologia, *Questionnaire Technologia sur le stress et les conditions de travail – France Télécom*, oktober 2009

Reportages

- Uitzending televisieprogramma EenVandaag: *France Telecom, wat ging er mis?*, 23 oktober 2010
- Uitzending televisieprogramma Netwerk: *Zelfmoordgolf France Telecom - exclusief interview met overlevende*, 9 oktober 2009

Presentaties

- Electronisch Document: Olivier Barberot, *People HR Topics*, CM- CIC, 25-05-2010
- Electronisch Document: *Information managers - Réussir ACT – DRH*, maart en april 2007
- Electronisch Document: C. Jackson, *Work-Related Suicide and Workplace Suicide*, CEOHG Study Day 2010
- Electronisch Document: Technologia, *France Télécom, Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail, Première analyse du questionnaire*, 14 december 2009
- Electronisch Document: Laurent Zylberberg, FAIRE Presentation – France Telecom Corporate Ageing, 11-06-2007
- Electronisch Document: Laurent Zylberberg, *Psychosocial risks and the social crisis : The answer in social dialogue*, 2010

Wetsartikelen

- Wetboek van Strafrecht, Titel XIX. Misdrijven tegen het leven gericht, Artikel 287
- Wetboek van Strafrecht, Titel XIX. Misdrijven tegen het leven gericht , Artikel 289
- Wetboek van Strafrecht, Titel XXI. Veroorzaken van de dood of van lichamelijk letsel door schuld, Artikel 307, lid 1

Websites

- Scholierenverkiezingen: www.scholierenverkiezingen.nl , <http://www.scholierenverkiezingen.nl/Geschiedenis> bezocht op 21 april 2011
- Thesis Tools: www.thesistools.nl , *Questionnaire suicides France Telecom*, <http://www.thesistools.com/web/?id=173829> bezocht op 5 januari 2011
- Van Dale Online: www.vandaleonline.nl , <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/> bezocht op 15 januari 2011

Interviews

- Bijlage 3: *Transcript van het interview met Laurent Zylberberg, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange)*, 24-02-2011, p.p. 1-6

Bijlages

- **Bijlage 1:** Questionnaire du suicides en France Télécom
- **Bijlage 2:** Questionnaire regarding France Telecom suicides
- **Bijlage 3:** Transcript van het interview met Laurent Zylberberg, Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange), 24-02-2011
- **Annex I:** Statistisch Rapport Technologia (Niet integraal bijgesloten)

Bijlage 1: Questionnaire du suicides en France Télécom¹⁸⁰

1. Pourriez-vous décrire brièvement de quelle façon vous êtes impliqué dans l'affaire des suicides de France Télécom?
2. Croyez-vous que les suicides de France Télécom devraient être considérés comme des cas individuels ou croyez-vous qu'il y ait un facteur de l'origine de ces suicides collectifs?
3. Quelle sont les causes, dans votre opinion, qui avons conduit à ce problème? Qui sont les responsables, dans votre opinion, pour ce problème ?
4. Diriez-vous que le moral des employés de France Télécom a augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?
5. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?
6. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides ?
7. Diriez-vous que l'attention de France Télécom pour le bien-être de ses employés a augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?
8. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?
9. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?
10. Diriez-vous que les contacts (en) formelle entre les salariés de France Télécom ont augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?
11. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?
12. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?
13. Diriez-vous que la condition physique de les salariés de France Télécom ont augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?
14. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?
15. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

¹⁸⁰ Digitaal beschikbaar via de volgende link: www.thesis-tools.com/web/?id=173829

16. Diriez-vous que la condition mentale de les salariés de France Télécom ont augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?

17. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

18. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

19. Diriez-vous que la situation personnelle de les salariés de France Télécom ont augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?

20. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

21. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

22. Diriez-vous que la politique personnelle de France Télécom ont augmenté, diminué ou est resté le même au cours des cinq dernières années?

23. Si l'augmenté; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

24. Si diminué; Qu'est-ce que vous croyez être la cause? Croyez-vous que cela est lié à les récentes suicides?

25. ***Pourriez-vous compléter le tableau suivant avec "Je suis d'accord», «je suis en désaccord» ou «ni en accord ni en désaccord», s'il vous plaît.***

- L'affaire des suicides chez France Télécom est un problème social.
- Un acte individuel de suicide va à l'encontre des normes sociales et des valeurs.
- Il faut agir par France Télécom pour résoudre ce problème.
- L'action est requise par le gouvernement français pour résoudre ce problème.

26. ***Choisir le phrase que s'applique mieux a la cause des suicides de France Télécom.***

- Les suicides sont causés par un manque de soutien social et moral de la part de France Télécom à ses employés.
- Les suicides sont le résultat d'une situation où les normes et les règles au sein de France Télécom ne s'appliqueront plus aux objectifs et souhaits personnels de ses employés.

- Les suicides sont causés par France Télécom forcer ses employés à soumettre aux normes des sociétés et des valeurs.
- Les suicides sont causés par un état d'esprit d'abnégation des salariés de France Télécom.
- Aucun des ci-dessus (si oui, s'il vous plaît expliquer brièvement)

27. Enfin, avez-vous des suggestions sur les mesures qui pourraient aider à prévenir les suicides avenir au sein de France Télécom? (max. 3 s'il vous plaît)

1.

2.

3.

Merci beaucoup pour votre coopération!

Bijlage 2: Questionnaire regarding France Telecom suicides

1. Could you describe briefly in what way you are involved in the France Telecom suicides affair?
2. Do you believe the France Telecom suicides should be viewed as individual cases or do you believe there to be a collective factor causing these suicides?
3. Which cause or causes do you believe to have led to this problem?
Who do you hold responsible for this problem?
4. Would you say the general morale of France Telecom employees has increased, decreased or stayed the same over the last five years?
5. If increased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
6. If decreased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
7. Would you say the amount of attention given by France Telecom to the welfare of her employees has increased, decreased or stayed the same over the last five years?
8. If increased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
9. If decreased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
10. Would you say the (in)formal contacts between France Telecom employees have increased, decreased or stayed the same over the last five years?
11. If increased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
12. If decreased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
13. Would you say that the physical condition of France Telecom workers in general has increased, decreased or stayed the same over the last five years?
14. If increased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
15. If decreased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?
16. Would you say that the mental condition of France Telecom workers in general has increased, decreased or stayed the same over the last five years?

17.If increased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?

18.If decreased; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?

19.Would you say that the personal situation of France Telecom workers in general has improved, worsened or stayed the same over the last five years?

20.If improved; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?

21.If worsened; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?

22.Would you say that the personnel policy of France Telecom has improved, worsened or stayed the same over the last five years?

23.If improved; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?

24.If worsened; What do you believe to have caused this? Do you believe this is connected to the recent suicides?

25. Could you please answer the following statements with 'I agree', 'I disagree' or 'neither agree nor disagree'.

- The suicides affair in France Telecom is a social problem.
- An individual act of suicide goes against social norms and values.
- Action is required by France Telecom to solve this problem.
- Action is required by the French government to solve this problem.

26. Could you please mark one of the following statements you believe to best describe the cause of the France Telecom suicides.

- The suicides are caused by a lack of social and moral support from France Telecom to her employees.
- The suicides are the result of a situation where the norms and rules within France Telecom no longer apply to the personal goals and wishes of her employees.
- The suicides are caused by France Telecom forcing her employees to submit to the companies norms and values.
- The suicides are caused by a self-sacrificing mindset of employees in France Telecom.
- None of the above (if so, please explain briefly)

27. Finally, do you have any suggestions on measures that might help to prevent future suicides within France Telecom? (max. 3 please)

1.

2.

3.

Thank you very much for you cooperation !

Bijlage 3: Transcript Interview Laurent Zylberberg

Director for Employee Relations at France Telecom Group (Orange)

Interview by telephone: 24-02-2011

*** *Garbled noise, filled in by interviewer as most fitting in context.***

Jos: First of all I would ask you if it's OK if I record our conversation for accuracy? Yes? OK, then I'll install it.

OK, I want to thank you very much for agreeing to the interview. Of course I know that the entire suicide affair in France Telecom has had a deep impact on the company and on your department in particular. I was wondering how you as HR-director for Orange ... how did it all went on? I mean, you've been working for France Telecom for some time. Can you give me a bit of an insight in how this has been for you?

Laurent Zylberberg: ...(missing sound)... somehow what you feel that someone has been destroyed. Whatever the number. It's not a question of statistics, it's a question of persons, it's a question of human beings. So whatever the numbers are, the fact that someone was working in the same company as you committed suicide is something always a strong blow. Then we have the other thing which is that this was what we called a social crisis, it had a very big impact in the media and we were under the scrutiny of the media for some months. And you have () a 100,000 people working for France Telecom in France, about 100.000, and all those people, what they were doing, were being asked each day by their partners and friends each day or week or something like that; 'Is is really like we see in the media?' And this was something that was hurting for some months. What's wrong with (*) that even more people they were big.*

Yes, I can only imagine that it was very stressful also for every person working in France Telecom, to be held responsible.

Exactly. Well, important (questions) 'How's it like working in a company that is described in the media?' and 'What is really happening in this company where I work?' This is the kind of question we had for the month we were in the middle of this crisis.

Because I was wondering, you talk about the media of course, when did this actually became a problem for France Telecom? I mean, was it after the media storm went over it or was it something you had seen before?

Well I think that this thing and in this type of crisis, this type of issue, there is no beginning and I'm not very fond of thinking this could not get worse or this is the end of the history. So I don't think there is an end as well. We did not wait for the media to notice () the fact that people committed suicide within the company. I do not think it is a situation in the company, I think it is something different and it is always a calling of you who committed suicide and we have to see what's the story in your family or in your friend circle asking 'What did I miss?' And of course the kind of feeling of 'What should I have done to avoid it?'*

That must have been very difficult for your HR-department. Were you already in charge of Orange HR-department since before this entire period started?

Well I'm in charge of employee relations of Orange and the France Telecom Group for three years now. And before that I was in charge of the employee relations for interview aspects for five years.

And you have been a Sociology graduate in the Sorbonne?

Yes, no well in fact I have a PHD in Sociology but I studied Political Science in the Sorbonne.

OK, well I'm studying Public Administration which has also a lot of sociology in it, that's why I'm very interested in subjects like these. Well, there are just a few questions that I have. Let's see... Do you think for instance that the France Telecom suicides are individual cases or that there is a collective factor behind this?

Very difficult to answer because, well, I would say that first of all it is always very personal. It is always very personal. 'Why does someone commit suicide?' is something very personal and you don't know what it is and you don't know what it means because of course it reflects the situation of an individual, of a human being. And I think that in social psychology we know that this is also a reflection of a society, it could be interpreted collectively.

So you would say this is more of a social problem?

No, I don't know. What I suggest is that each individual you try to analyze, the fact that someone committed suicide, you need to understand what happened to this person. That brings more glory I would say than the question if people commit suicide (brief interruption) Because of this crisis we had think about what happened and what was happening in France Telecom. And this is what the questions are. I do not know or am unable to know for example if there is more people who commit suicide and who are employee of France Telecom rather than the number of people who commit suicide and are employed by Philips. For one very good reason; I do not know the number of people who are employed by Philips and commit suicide.

Yeah exactly. Well this is something that has been interesting, one of the first things that have stood out in my research so far. That a lot of the media has been going into this being a wave of suicides, a tsunami of suicides while in effect statistically there is no more suicides in France Telecom than the national average. So that has made me feel like there might be something more, some other cause to this... it made me think this is an interesting case because; Why is there so much attention to France Telecom if you compare it to other big companies where there is the same amount of suicide?

Yeah, the thing is that I think the question was not about suicide in France Telecom. I think the question was about suicide in the French society. And when you compare it you need to be very careful. What you need to compare is something which is comparable. And you need to look at the profile of people, for example; We know that men commit suicide three times more than women. 64% of our workforce is male.

Second thing; We know that people who are aging commit suicide more than young people. Our workforce is about 47, 48 years old in average. We know that people who are civil servants for whatever reasons commit suicide more than people who are not. Two thirds of our workforce are civil servants. And if you do the break-down like that, at the end of the day, you will compare France Telecom with France Telecom. So you don't know.

And the question which is addressed to the company and to myself as a manager for this company is not to look at statistics. It is; How can we handle the fact that people do not feel well at work? And this is a question for which I do not have to look at statistics. Even if there were only one suicide here of an employee of France Telecom I need to ask two questions. One is; Is this suicide related in one way or another to work? And the second question is; In the case that is the case, it is a fact that there are links between this suicide and the work; What should I have done and what should I do for the future not to let it happen again?

Jos: Obviously you have addressed both questions for all the suicides that have happened over the last three years...

Yes but I have addressed different issues, we have addressed with social problems different issues, but this doesn't mean that we will avoid suicide of France Telecom employees in the future. Off course we have, we are a company of () people.*

I'm sorry, how many people exactly?

100.000

Yes OK, that's correct with my... (information)

I cannot say that among those people there will not be any more suicide.

No, of course you can't guarantee that. I know that.

What is interesting also and a fact that when I ask myself 'Is there a link between this suicide or this suicide and work?' In the last two years we had about 45 suicides and among them we have 4 of them who are an objective link with work. Because two of them have been committed at the workplace and two of them left a letter written by the person who committed suicide saying there is a link. I cannot say that among the others there is no link with their work and I cannot say that among those four, all those four, have a link with work.

That being said, there has of course been some talk about problems with the moral of France Telecom workers due to excessive company transfers and high pressured working environment. And also I heard of some information of people who left France Telecom very depressed and also of some people who tried to commit suicide, and failed. So perhaps it's a dubious report, these things surface just because the (initial) story surfaced. But wouldn't you say that there is also a general problem with the working environment? Or would you say that... let me rephrase: Would you say that there was a problem with the general working environment compared to the way it is now?

Well I think two points: First one I do not think that if you have a very good environment at work or if you have very good conditions at work, you have a very low link with these suicides. This brings us back to the beginning where I said that I think that suicide is always a kind of mystery for one person or one human being. So I will not make a link between those two.

The second point is I think that we need (and this is what we have done in the last two years) we need to improve our conditions at work, we need to work with our social partners and we need to revise the way people work within France Telecom.

OK, that's been very helpful. One other thing that I would like to ask: Some people have stated that it might have been an issue for France Telecom workers, that it was previously a state-owned monopoly company and its transfer to a private company on a highly commercial market. This has, to some accords, had an impact on people's self-esteem and to the way the work was being done. So it was a company in transfer for some time. Is that something that might have influenced (this issue*)?

The fact that we are working in changing environments or the fact that we are working in different environments with the pressure of the costumers with the pressure of technologies and so on was something that we need to handle. And the () that have been made in France or the fact that our civil servants working for a state company, which was before that a ministry, not only a company but before that a department, we decided in the nineties to make this change with the people, and to keep them in the company. And for some of them to help them to create their own businesses, to move to other civil services and so on.*

In other countries, older () were organized and people were just moved to the private sector, Or people were just fired. This is not what we decided in France.*

Let me give you an example; In France Telecom we have our call centers. Working in call centers is not an easy job. And people who are working in call centers are people who were prior to that were working as technicians. And we have about 25.000 of our employees who are working in call centers. And who are working in France, they are not working in other countries.

There is something that you said here that is also of interest to me; You have said that the way the company was privatized was in accordance with respect for the rights of employees. There have also been, I'm just putting it out there, there have been some allegations that some of the causes for the suicides might have been a deliberate management plan to cut jobs, 22.000 jobs, and that making personnel want to leave by themselves because they were so highly protected in their rights that they couldn't be fired. This is out there in the media so I was wondering; Is there any truth to that?

I would like to deny categorically that allegation for different reasons; First one is that as far as I know, there were suicides in the company before it was privatized. I don't think there was a link. And I don't think that when the company in the eighties was public, there was less suicides then now. The second thing is that people are staying in the company, and we still have about two-thirds of our company who are civil servants, and in the daily life no one can exactly know if someone is a public servant or not. So I really think that this is something forced, to say that there was a deliberate plan to push people to commit suicide.

No, but that's also not exactly the way it was formulated; It's being said that it was difficult to fire people and that's why on management level it was decided that it should be attempted to get people to go.

Between 2005 and 2008 we had about 22.000 of our employees who left the company. In the same time 6.000 of them were hired. Among the 22.000 people who left the company, about half of them or a little bit more retired.

So it's a natural outflow?

Of the second half I would say that a quarter or a little bit more of them did a spin-off or went for personal projects. We gave them a grant between nothing and two years. And more on the top of that; All those people... I'm sorry, I forget to say about half of the second half moved to civil services because they still were civil servants. So they could move from France Telecom to another civil service. All those people have a possibility to come back to France Telecom for a ten years period.

OK, that's a very generous arrangement, we don't have that in The Netherlands. I have the idea that in France workers are in general more protected because your unions are more stronger organized then here in The Netherlands.

Basically it was a decision of the management, it was not a decision of the unions because the unions were not in favor of the system because they wanted to keep everybody onboard. That was just impossible and we wanted to give them some new possibilities.

I was very curious; You have implemented several things to improve things and to prevent individuals committing suicide, of course. I heard about a survey you send out to all the people in France Telecom, all the employees?

What we did was we sent a survey in November 2009 to all of our employees and about 80% of the people answered that. And we now also have a new survey that's on a panel of 4000 people. And what we can say is that if we look on the panel on this, we see that there is an improvement of the situation and the way people feel it.

Could you please send me the outcomes of this survey? I am of course very curious and this would be very helpful for my research.

I don't have the survey in English it's only in French.

If you send it in French it's not a problem. I can translate it.

As it is not made public until now I will send it to you as soon as it is made public.

OK, that's great. And when do you think it can be made public?

In the next days or in the next several weeks. I just send this morning the survey to the unions.

That's perfect.

OK, that's basically the questions that I have. I want to thank you very much for your help and I look forward to seeing the survey. I will send you a forward draft of my research OK?

OK, thank you very much.

Goodbye

Bye