

Stress en burn-out preventie

En wat te doen als werkgever?



Werk aan morgen.

Verantwoordelijke uitgever: Katty Scheerlinck
Algemeen Directeur Unique | Frankrijklei 101 | 2000 Antwerpen

Auteur: dr. Luc Swinnen
Arts en internationaal gerenommeerd stressconsultant
Contact: info@stressmanagement.be (www.stressmanagement.be)

Lay-out: Karen Vandereycken
Foto's: shutterstock.com

Copyright © 2015. Unique nv. Niets uit deze uitgave mag via elektronische of andere middelen, met inbegrip van automatische informatiesystemen, worden geproduceerd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaandelijke schriftelijke toestemming van Unique, uitgezonderd korte fragmenten, die uitsluitend voor recensies mogen worden geciteerd.

Erkenningnrs: VL VG. 566/BUO | BRU 00218-406-20121108 - 00218-405-20121108
WAL W.INT.031 W.RS.31 W.SO.31

Inhoud

Inleiding	7
1. Van acute stress, chronische stress naar burn-out	13
2. Burn-out	14
3. Bore-out, moe van verveling	16
4. Depressie: het leven wordt een hel	17
A. Wat is een burn-out precies?	18
B. Risicogroepen	19
C. Een burn-out is niet altijd een burn-out	22
D. Wat kan de ondernemer doen?	23
5. Wat zijn de oorzaken van burn-out?	27
A. Werkdruk	27
B. Te weinig autonomie	40
C. Gemeenschap	43
D. Billijkheid-fairness problems	44
E. Bedrijfswaarden	45
F. Meten	48
6. Wat kan men in elk geval doen?	54
Referenties	54

Voorwoord

Beste HR Professional,

De afgelopen maanden krijgen we via allerlei kanalen een toevloed aan informatie rond stress en burn-out op het werk: van wetenschappelijke studies in het kader van de nieuwe wetgeving rond psychosociale risico's tot een grappige radiospot die het probleem onder de aandacht 'biept.' Zoals bekend is de Welzijnswet van 4 augustus 1996 uitgebreid naar 'alle psychosociale risico's' en is deze concreet in werking getreden vanaf 1 september 2014.



Als bedrijfsleider en vanuit HR bekeken is het meer dan logisch dat we aandacht hebben voor deze actuele problematiek. Tot een medewerker, collega, vriend, familielid... het 'live' meemaakt en u vertelt dat hij of zij een burn-out heeft. Theorie wordt plots realiteit, met heel wat vragen over sensibilisatie, preventie en interventie tot re-integratie. Duurzaam werkgeverschap in praktijk, want zowel de werknemer als werkgever zijn beiden betrokken in dit verhaal.

Als uw Trusted HR Partner heeft Unique het initiatief genomen om samen met dr. Luc Swinnen, ervaringsexpert omtrent de stress- en burn-outproblematiek, een white paper uit te geven rond deze materie. Wat is een burn-out precies? Welke oorzaken liggen aan de basis van deze ziekte? Wat kunt u als werkgever doen ter preventie of bij herstel?... Al deze vragen en meer krijgen een helder antwoord van een specialist ter zake. Zo werken we samen met u aan werkbaar werk voor iedereen.

Met vriendelijke groeten
Katty Scheerlinck
General Manager Unique



Inleiding

Iedereen beleeft stress. Dit hoort bij het leven. Maar chronische stress zet je op weg naar een burn-out. Een burn-out heeft heel veel impact op een mens. Sommige mensen komen er op het einde van het proces veel beter uit, met een krachtig zelfbeeld. Ze hebben anders leren denken en vergelijken zich niet meer met andere mensen. Dat is dan pure winst op het einde van het proces. Maar ondertussen heeft men een akelige reis gemaakt doorheen een heel naar proces. En sommige mensen komen er nooit meer uit.

Het begint allemaal met stress. Dan is er niets aan de hand. Want stress is niet abnormaal en kan actief aangepakt worden. Wel kun je dan klachten ervaren van hoofdpijn, spierpijn, spanning in de borststreek, moeilijk ademen, klachten in maagdarmsreek en allerlei vervelende kwaaltjes. We weten het al. Mensen maken in hun leven en in hun werk periodes mee van kortdurende en acute stress. Daar is niets mis mee. Pas als het chronisch wordt, kan dit overgaan in een burn-out. Acute, korte stress kan voordelen hebben.

Kleine en acute stressvolle situaties houden ons alert. Vooral in de wereld van de neurowetenschappen wordt veel onderzoek gedaan over de invloed van stress op het brein. En dan ziet men dat er een bepaalde hoeveelheid stress nodig is om efficiënt te blijven.

Stress helpt ons met het uitbouwen van een goed sociaal netwerk. Sociale steun is de beste buffer tegen stress. In recent onderzoek toonde men aan dat studenten onder stress actief bezig zijn met het uitbouwen van een goed sociaal netwerk. Dan heeft men vertrouwen en empathie nodig. Zonder stress zouden we eenzame kluizenaars worden.

Langdurige, chronische stress is vaak aanleiding tot een burn-out. Dat weten we. Maar korte stress stimuleert de vecht- en vluchtreactie in ons lichaam en zet ons immuunsysteem op scherp. Dat hebben we nodig om in leven te blijven, zelfs na de doorgemaakte stress.

Mihaly Csikszentmihalyi is de vader van het begrip 'flow'. Deadlines, moeten samen werken in een team, een zekere taakspanning houden ons in flow. Dan zijn we optimaal bezig in het leven. Dat stimuleert ons

brein om dopamine af te geven. Deze stof is niet het veel gezochte gelukshormoon maar wel een belofte van geluk. Onder invloed van dopamine gaan we aan het werk om een interessant leven uit te bouwen. En dat is een sterke stimulans. Kijk maar eens naar de reclamewereld. Daar speelt men er optimaal op in. Ze beloven niet het geluk, wel de reis naar het geluk met enorme kortingen, spaarzegels, tijdsdruk, gratis supplementen als je snel reageert. Ze induceren als het ware een zekere hoeveelheid stress zodat de arme klant niets anders meer kan dan zijn creditkaart bovenhalen.

Stress traint ons werkgeheugen. Wanneer we ons werkgeheugen volstoppen met taken die we onmiddellijk moeten doen, dan hebben we geen aandacht voor andere bedreigingen. Ons werkgeheugen zit zo vol dat we het piekeren achterwege laten. En dat verhoogt dan weer onze veerkracht. Dus een beetje stress af en toe voorkomt erger.

Chronische stress is echter de weg naar burn-out. Dan neemt de stress toe. Herstel en ontspanning komen er niet. De momenten van rust zijn te kort en de stress stapelt zich geleidelijk aan op.

Dat kun je vergelijken met de metafoor van de kikker in de pan. Je kent dat verhaal wel. Gooi je een kikker in een pot met kokend water, dan springt hij er meteen uit. Als je de kikker echter in een pot met lauw water zet en je verhoogt de temperatuur langzaam, met tussenpauzes van 3 graden, dan merkt die kikker dat niet en blijft hij gewoon zitten. Zo breng je hem aan de kook. Voor de dierenvrienden onder ons: het is maar een metafoor om aan te tonen dat kleine verschillen niet opgemerkt worden. Niet door de kikker en niet door mensen. Mensen merken niet op dat de stress langzaam toeneemt.

Burn-out is een toestand van uitputting samen met mentale en emotionele ontreddering. Dat komt door het leeglopen van de energievoorraden in ons lichaam. Daardoor ontstaat een gevoel van hopeloosheid, hulpeloosheid en vooral van waardeloosheid met een laag zelfbeeld. Want we kunnen niets meer aan en voelen ons waardeloos. Dit kan gepaard gaan met hoge bloeddruk, hartlijden, en uitmonden in een depressie. Het is dus goed dat we de waarschuwingstekens van burn-out kennen.

Meestal zien we een burn-out na een lange toestand van stress met weinig recuperatiemogelijkheden. We weten nu dat een beetje stress goed is voor ons, maar het mag niet te lang duren.

"That which does not kill us makes us stronger." (Friedrich Nietzsche).

Op zich is er niets mis met stress. Stress helpt ons groeien, bevordert zelfinzicht en ervaring. Later kunnen we dan een moeilijke situatie beter aan. We hebben die ervaring nodig. Dat inzicht had Darwin al. Op aarde overleven de meest ervaren soorten, de best aangepaste en niet de sterkste.

Maar er is ook een ander gezegde: *"Overwork can kill."* (anoniem) Onlangs stierf een jonge Britse dokter na vele uren overwerk met weinig slaap. Ook in ons land zien we dit soms. In Japan kent men zelfs 'Karoshi'. Karoshi is dood door overwerk. Veel onderzoek is nog nodig want er zijn grote individuele verschillen en men kent alle variabelen nog niet. Maar er is zeker een interactie tussen fysieke en psychosociale oorzaken. Hoge werkbelasting met weinig recuperatiemogelijkheden en weinig autonomie verhogen de kans op ziekte en sterfte.

Te laat komen op het werk, uitstelgedrag, of herhaaldelijk verzuim en woedeaanvallen of angst kunnen wijzen op burn-out. In onze hersenen hebben we een klein gebied in het reptielenbrein dat al onze gevoelens registreert. Dit gebied heet de amandelkern of amygdala. In deze kern worden al onze angsten veroorzaakt. Dit gebied heeft geen communicatieeigenschappen maar slaat vlug op hol. Zoals een schichtig paard bij gevaar. Eens in deze modus kunnen we enkel nog vechten (woede), vluchten (angst) of verstijven (uitstellen). We hervallen in het gedrag van de prehistorische mens. En dat gedrag wordt door een burn-out uitgelokt.

Soms kan ook onbeheersbare woede ontstaan en cynisme over het gedrag en de prestaties van de medewerkers. Dergelijke woede kan gevaarlijk zijn. Zowel voor je emotionele stabiliteit als voor je hart. En voor je relaties! Woede moet deskundig aangepakt worden.

Het frequente laatkomen of uitstellen moet een licht doen branden. Men gaat niet meer graag naar een vergadering en zondert zich af in het bureau, als het kan met de deur - letterlijk of figuurlijk - op slot. Men isoleert zich en dat maakt alles nog erger. Want dan spreekt men met niemand over zijn klachten en mist men sociale steun. En dan is de ziekte voor vele collega's en dierbaren een complete verrassing.

Daarnaast klagen deze mensen vaak van pijnen zoals hoofd-, nek-, of rugpijn, en een daling van de algemene weerstand tegen infecties of kwaadaardige ziekten.

Mensen verliezen zo al hun hoop op een zinvolle job en een zinvol leven en voelen zich geïsoleerd en waardeloos. Onnuttig en onnodig. Alle illusies kwijt, niet meer geïnteresseerd in het werk. Ze zien niet meer in dat een job niet gelijk staat met een leven. Ze denken dat ze alles verloren hebben. Zo worden ze erg negatief. Ze leren niet meer hun angsten en woede aan te pakken.

En dat kan nog erger. Naast desinteresse voor het werk komt er later ook een desinteresse voor de activiteiten buiten het werk. Ze betrouwen niemand meer en slapen ook niet meer, want ze piekeren. Gevaarlijk is dat hier ook middelengebruik kan opdagen met verslaving aan alcohol, medicatie of drugs. Of er ontstaan andere obsessies en risicovol gedrag. Men moet alert zijn voor deze signalen om een burn-out snel te herkennen. En praten met de chef, collega's of hulpverleners. En letten op de thuissituatie.

Let er dus op dat elke fase van stress gevolgd wordt door ontspanning en rust. Want anders kun je terecht komen in een chronische stresssituatie en dat is veel meer bedreigend. Wanneer de momenten van rust te kort zijn, stapelt de stress zich geleidelijk aan op. Mensen merken niet op dat de stress langzaam toeneemt. Na een weekend zijn ze weer fit, maar de zondagavond begint de onrust weer en na enkele dagen zitten ze weer in het stresspatroon. De energiereserves worden aangesproken en zo ontstaan er geleidelijk zware problemen.



1. Van acute stress, chronische stress naar burn-out

Burn-out is een energieziekte. Ook hier is voorkomen beter dan genezen. Veel tips en actiepunten zullen dus gericht zijn op het voorkomen van een burn-out. Want éénmaal men deze symptomen van burn-out ervaart, is men meestal lange tijd werkonbekwaam. Daarom zien we de laatste jaren een gestage toename van het absentisme. En dit is niet zozeer te wijten aan een toename van het aantal gevallen maar eerder aan de lange duur van psychische ziektes.

Om een burn-out te voorkomen moet een mens zuinig en bewust omgaan met zijn energie. Zoniet zal ons lichaam ons vroeg of laat de rekening presenteren.

- ▶ We kunnen de waarschuwingssignalen leren herkennen.
- ▶ We moeten zorgen voor een goede energiebalans.
- ▶ We kunnen onze veerkracht bevorderen.
- ▶ We kunnen zorgen voor een goede work-life balance.
- ▶ We kunnen zorgen voor lichamelijke fitheid.

Op een goede morgen werd Alexander wakker. Hij had een stekende hoofdpijn en kon zijn bed niet meer uit. Zijn lichaam functioneerde helemaal niet. Zijn partner vond dat Alexander de toestand erg overdreef. "Stel je niet zo aan," zei ze. De huisdokter werd toch maar gebeld en die tilde wel zwaar aan de toestand. "Rusten," was het medisch verdict. Hij was dan ook al een aantal maanden elke dag aan het werk geweest. Hij is leider van een bouwfirmat en heeft veel mensen in dienst. In de namiddag werd de toestand nog erger en Alexander kreeg een heuse paniekaanval.

Wie zou nu zijn zaak leiden? En de film van de laatste maanden gleed voor zijn ogen. Zijn zoon was heel ernstig ziek geweest en men had een tijd voor zijn leven gevreesd. Alles was uiteindelijk goed gekomen, maar Alexander had toch een aantal medewerkers moeten ontslaan. Want door de zorgen was zijn zakencijfer erg gedaald. De dokter had hem toen helemaal onderzocht maar vond geen onrustbarende tekens. Hij sprak uiteindelijk van burn-out. "Ik zal toch nooit meer genezen," beweerde Alexander. "Ik ben voor niets goed, ik kan niets goed afwerken. Zouden we de zaak niet sluiten? En mijn medewerkers die nu op straat staan: allemaal mijn schuld. Ik ben niets waard. Ik wil dat bedrijf niet meer zien. Ik ben er te moe voor."

2. Burn-out

De wereldbekende onderzoekster Christina Maslach beschreef als eerste het concept van burn-out. Men kan pas spreken van een burn-out als volgende verschijnselen samen gaan:

1. Een zeer zware lichamelijke en emotionele uitputting.
2. Cynisme: mensen met een burn-out bekijken de wereld van op afstand, alsof ze toeschouwers zijn van het schouwspel van hun leven. Daardoor ontwikkelen ze een koele, afstandelijke en cynische attitude ten overstaan van hun werk.
3. Ineffectiviteit: mensen hebben de indruk dat ze hun taken en hun leven niet meer aankunnen. Ze voelen zich als het ware geen echt volwaardig mens meer, gedehumaniseerd en gedepersonaliseerd. De termen dehumanisatie en depersonalisatie wijzen op het verloren gaan van menselijke kenmerken en komen enkel in zware aandoeningen voor.

Maslach geeft ook een aantal oorzaken aan:

- ▶ Te veel werk, overwerk en weinig recuperatiemogelijkheden.
- ▶ Te weinig autonomie op het werk. Men kijkt voortdurend op de vingers van de mensen die werken en werknemers moeten voortdurend alles verklaren wat ze doen.
- ▶ Men heeft niet voldoende beloning voor het gepresteerde werk of de beloning wordt te laat betaald.
- ▶ Men wordt op het werk niet fair behandeld. Er is geen rechtvaardigheid op het werk. Evaluaties worden als willekeurig ervaren.
- ▶ De waarden van de werknemers stemmen niet overeen met de bedrijfswaarden. Men heeft geen goede collega's of men kan niet opschieten met de chef.
- ▶ Het bedrijf is een sociaal systeem met werknemers, leidinggevend, onderhoud, aankoop, verkoop, technici. Deze systemen moeten naadloos samenwerken om een rustige sfeer te scheppen. In dit kader zijn we geen voorstander van landschapsburelen.

Een belangrijk teken is een totaal uitputtingsgevoel. Dit is misschien wel het vlugs herkenbaar. Men moet als het ware opgebrand zijn. Alle energie is verdwenen. Zelfs kleine opdrachten, pietluttigheden en details kosten grote inspanning. Je kunt niet uit bed, je hebt moeite en nauwelijks energie om te eten, je kunt moeilijk denken en bezig zijn, zitten en liggen kosten moeite. Je kan hoogstens wat heen en weer rommelen. Burn-out is naast het chronisch vermoeidheidssyndroom het prototype van een energieziekte. Je lichaam laat je weten dat je moet vertragen, stoppen, rusten en op zoek gaan naar energie. Geniet van de stilte, beperk het aantal prikkels, maak geen ruzies, pieker zo weinig mogelijk en neem desnoods iemand die je kan begeleiden. Meestal treft burn-out die mensen die voordien zeer gepassioneerd en druk in de weer waren. Mensen die van hun hobby hun werk hebben gemaakt. Deze mensen waren juist de meest ambitieuze, de meest gemotiveerde, diegenen die soms dag en

nacht bezig waren. Maar nu is het voorbij. De kaars is aan twee zijden opgebrand, de energie is op. Rust is aangewezen. Deze uitputting gaat stilaan je leven beheersen. Er is een complete lusteloosheid. De emoties zijn vlak ofwel juist overdreven met ongecontroleerde kwaadheid of angst. Deze moeheid duurt vaak zes maanden, soms nog langer.

In de jaren voorafgaand aan de burn-out heeft men een hele evolutie doorgemaakt. Men is wellicht zeer enthousiast begonnen aan een werk, opdracht of relatie. Maar stilaan maken hoge verwachtingen plaats voor een gevoel van onmacht en teleurstelling. Men isoleert zich want men voelt zich mislukt. Want de stekker is uit het stopcontact.

3. Bore-out, moe van verveling

"Ik heb weinig omhanden en verveel me dood op het werk. Ik mag nooit naar een opleiding en kan mijn talenten niet benutten. Dat duurt nu al jaren. En toch kom ik 's avonds vermoeid naar huis. Zonder energie. Het leven heeft geen zin voor mij." Dat is een typische uitspraak voor mensen met bore-out. Ze zijn 'onderbelast', want ze hebben een werk dat niet voldoende uitdagend is.

Het verschijnsel bore-out werd zeer recent in het boek "Diagnosis Boreout" door de Zwitserse bedrijfsadviseurs Peter Werder en Philippe Rothlin beschreven. De voortdurende computerisering kan tot bore-out leiden. Dan vervelen mensen zich en gebeuren gemakkelijk ongevallen, omdat men niet geconcentreerd met het werk bezig is.

Op bore-out rust een nog groter taboe dan op burn-out. Mensen willen graag tonen aan hun omgeving dat ze "zinnig" werk doen.

Bij burn-out en ook bij bore-out is er iets mis met de verdeling van de energie in ons lichaam. Bij burn-out is de energie opgebruikt. Bij bore-out is er eerder sprake van verveling op het werk. Maar de klachten zijn dezelfde dan bij burn-out. De oplossing voor een bore-out is ook niet voor de hand liggend. Gewoon wat harder werken is geen oplossing. Bore-out is een vervelingsziekte door werk onder het niveau van de medewerker of door routinematig werk.

Zonder goede oplossing kwijnen deze werknemers weg, apathisch en

futloos. Ze voelen zich dan overbodig en nutteloos, werken enkel om te overleven zonder nog plezier aan hun werk te beleven. Dat is natuurlijk nefast voor hun zelfvertrouwen en gaat gepaard met veel angst of erger nog, met woedeaanvallen.

Soms noemt men deze mensen spottend het sociaal passief. Wat het gevoel van zinloosheid nog doet toenemen is een strikt toezicht. Dan voelen werknemers zich werkelijk overbodig. De chef zal moeten leren. Om dat te kunnen moet de chef veel kennen over stress, burn-out en bore-out. Hij/zij moet deze ziektebeelden kennen om de juiste beslissingen te nemen. Bore-out mag niet verward worden met luiheid, want een bore-out is een proces van jaren, bij de meest gemotiveerde mensen. Tot ze kraken.

Bore-out herkennen en aanpakken

- ▶ Doe eens een klantentevredenheidstest: als de klanten lang moeten wachten vooraleer de telefoon opgenomen wordt, is er wellicht wat aan de hand.
- ▶ Geef aandacht aan geïsoleerde medewerkers.
- ▶ Hoe minder men het eindproduct ziet van zijn arbeid, hoe groter de kans op bore-out.

4. Depressie: het leven wordt een hel

Niemand is immuun voor een depressie, al is de ene mens er beter tegen bestand dan de andere. Depressie komt vooral voor bij vrouwen en bij mensen tussen de 25 tot 35 jaar. Maar de ziekte kan toeslaan op alle leeftijden en in alle sociale klassen. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) maakt zich zorgen en beweert dat het aantal zieken nog zal toenemen en dat het de meest voorkomende ziekte zal worden in onze

moderne wereld. Heel wat mensen voelen zich regelmatig neerslachtig, verdrietig, eenzaam en ongelukkig. Ze beginnen moeilijk aan de nieuwe dag en slepen zich voort van de ene situatie naar de andere. Toch betekent dat niet meteen dat je aan een depressie lijdt, iedereen maakt weleens een dipje mee.

Zwaar gestresseerde mensen vertonen na verloop van tijd een depressief reactiepatroon. Dat treedt vooral op bij degenen die er niet in slagen een oplossing voor hun problemen te vinden. In hun ogen lijkt de situatie onveranderbaar. Ze hebben de neiging zich volledig door de gebeurtenissen te laten overrompelen, ze gaan piekeren en beleven nog maar weinig plezier aan hun leven. Alles is somber, zwart en uitzichtloos. Hun krachten nemen af en ze hebben af en toe het gevoel dat hun leven geen zin heeft. Dit leidt naar sociale isolatie, eenzaamheid en vervreemding. En zo ontwikkelt men nog meer depressieve klachten.

Maar we moeten toch een duidelijk onderscheid maken. Een depressie is iets anders dan een burn-out. Een depressie is een stemmingsziekte en moet dikwijls met aangepaste medicatie behandeld worden. Een burn-out en een bore-out zijn voorbeelden van een energieziekte. Dan is medicatie dikwijls aangewezen en moet het energieniveau op pijl gebracht worden. En dat duurt lang, tot 6 maanden soms (gemiddeld momenteel 189 dagen.)

A. Wat is een burn-out precies?

Burn-out is een toestand van emotionele uitputting en wordt vergezeld van extreme stress. Daarnaast is er ook depersonalisatie en dehumanisatie en een verminderd vertrouwen in de persoonlijke competenties. En er treedt dikwijls ook cynisme op (ie. anderen als negatief subject of object zien).

De uitputting manifesteert zich als een psychische uitputting, een emotionele uitputting en een mentale uitputting.

B. Risicogroepen

De perfectionisten en de workaholics, carrièremensen met een overdreven verantwoordelijkheidsgevoel en angst voor fouten, vormen de grootste risicogroep.

Mensen met burn-out hebben onder andere:

- ▶ Vluchtgedrag op het werk, een neiging het werk of relaties te ontvluchten zoveel als mogelijk.
- ▶ Kritiek op anderen en op de chefs en het werk zelf.
- ▶ Gebrek aan energie, het is alsof de stekker uit het contact werd getrokken, zeggen ze.
- ▶ Slapeloosheid: moeilijk inslapen, doorslapen of te vroeg wakker worden.
- ▶ Ze voelen zich geen waardig mens en nemen een cynische kijk aan op het leven.
- ▶ Lichamelijke klachten met hoofdpijn, nekpijn, rugpijn, hartkloppingen, spanningen op de borst.
- ▶ Angst
- ▶ Vlugge irritatie en boosheid

Burn-out is als het ware de eindfase van een langdurige stresssituatie. Kortdurende stress hoort bij het leven en komt veelvuldig voor op het werk, in relaties en bij praktisch alle facetten van het leven. Ook daar klaagt men al van hulpeloosheid en machteloosheid maar door een actieve aanpak geraakt men er meestal wel over. Maar soms loopt het uit de hand. De situatie blijft duren en sommige mensen komen in een gevaarlijke burn-out terecht. Dan is professionele hulp aangewezen.

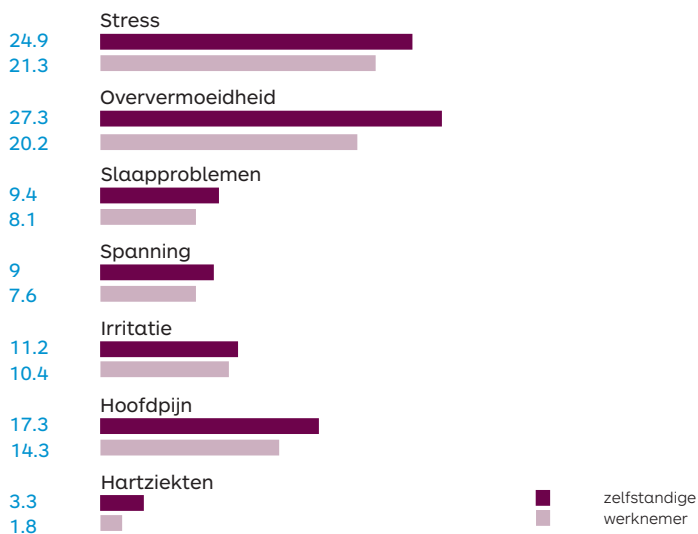
Enkele cijfers

- ▶ Zeker 15% van de werknemers krijgt tijdens de loop van zijn of haar carrière te maken met een burn-out.
- ▶ Eén op drie werknemers ervaren de stress op het werk als problematisch.
- ▶ Meer dan 60% van de werknemers vinden dat hun werk gevolgen heeft voor hun gezondheid.
- ▶ Eén miljoen Nederlanders ervaren burn-out klachten op het werk.
- ▶ Veel mensen durven op hun werk niet aan te geven dat ze last hebben van stress.
- ▶ Alweer in Nederland durft ongeveer 45 procent van de medewerkers stressklachten niet toegeven. Ze vrezen dat hun chef dan zou denken dat ze boven hun capaciteiten en vaardigheden werken. Dat ze hun werk niet aankunnen.
- ▶ Ongeveer 14 procent denkt zijn baan kwijt te raken als ze durven praten over stress.
- ▶ Veel leidinggevenden gaan een gesprek over stress op het werk liever uit de weg (ongeveer 15% van de leidinggevenden.)
- ▶ Uitval door stress is in de afgelopen vijf jaar acht keer zo hoog geworden.
- ▶ Dit kost 1,6 miljard per jaar in Nederland, vooral door de langdurige afwezigheid op het werk.
- ▶ Wie zich eenmaal toch ziek meldt met psychische klachten, blijft gemiddeld 180 dagen weg van het werk.
- ▶ Uit onderzoek van TNO Nederland blijkt onder meer dat:
 - 39 procent te maken heeft met hoge taakeisen
 - 19 procent vindt dat zijn of haar leidinggevende niet let op het welzijn van de medewerkers

Dit zijn voornamelijk cijfers uit Nederland. In België zijn weinig echt objectieve cijfers. Er zijn hier veel mensen aan het werk met allerlei vragenlijsten zodat de resultaten moeilijk vergelijkbaar zijn. Een spijtige zaak.

Onze nieuwe regering voorziet werken tot 67 jaar of langer. Dat is voor heel wat mensen niet haalbaar. Je mag raden hoe dat zal eindigen. Nu halen al veel werknemers de pensioengerechtigde leeftijd niet.

Gezondheidsproblemen en stress gerapporteerd door werkrachten volgens status tewerkstelling (2005)



European Risk Observatory Report (Bron: European Agency for Safety and Health at Work)

Burn-out en stressgerelateerd verzuim kosten werkgevers in Nederland 2,2 miljard euro per jaar, (TNO). De kosten voor een hoger opgeleide medewerker bedragen vlug meer dan € 100.000. (verzuimdagen, vervanging en productieverlies.) Verzuimkosten zijn veel hoger dan de loonkosten.

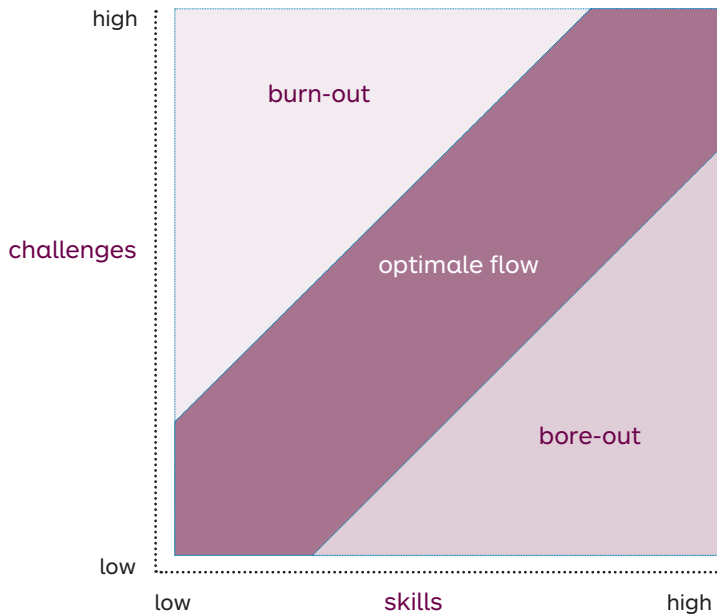
C. Een burn-out is niet altijd een burn-out

Artsen moeten zich goed bewust zijn dat vermoeidheid door een ganse reeks oorzaken kan verklaard worden. Naast een klinisch onderzoek zijn zeker een bloedafname en een urineonderzoek aangewezen om onder andere de volgende reeks aandoeningen uit te sluiten:

- ▶ Slapeloosheid
- ▶ Apnoe
- ▶ Eten van teveel suiker
- ▶ Bloedarmoede
- ▶ Depressie
- ▶ Schildklieraandoeningen
- ▶ Teveel gebruik van cafeïne of alcohol
- ▶ Urineweginfectie
- ▶ Suikerziekte
- ▶ Te weinig beweging
- ▶ Hartfalen
- ▶ Onregelmatige werkuren
- ▶ Voedingsallergieën of colitis
- ▶ Weinig beweging
- ▶ CVS
- ▶ En zo verder

Men moet dus absoluut een arts raadplegen en een aantal onderzoeken laten doen.

D. Wat kan de ondernemer doen?



Drie kanalen

Wanneer uitdagingen en vaardigheden goed op mekaar zijn afgestemd, zijn mensen meestal gedreven op het werk. Ze werken met passie en zijn in flow. Dan ervaart men een gevoel van inspiratie. Na afloop van een activiteit voel je je dan gelukkig en voldaan.

Het tweede is het burn-out kanaal. Je moet meer doen dan je aankunt. Op de duur dreigt een toestand van burn-out.

Tenslotte bestaat er ook een bore-out kanaal. Dit is een toestand van verveling. Men is onderbevraagd. De symptomen van een bore-out zijn identiek aan die van burn-out. De aanpak is wel anders.

Mensen die werken onder te zware belasting werken in een omgeving waar de prikkels niet aangepast zijn aan hun mogelijkheden. Dan ontwikkelen ze een aantal specifieke klachten. Men heeft allerlei klachten die het

functioneren moeilijk maken, maar men vindt niet zomaar een duidelijk medische diagnose. Deze klachten komen bij veel ziektebeelden voor en geven duidelijk aan dat er iets mis is met het functioneren. Mensen moeten zich noodgedwongen 'ziek' melden. Ze kunnen de *rat race* niet meer aan. Het is belangrijk deze klachten vlug te herkennen. Chronische pijn en vermoeidheid zijn daar typische voorbeelden van. Vaak stuiten deze klachten op onbegrip vanwege de omgeving. Daarom zijn deze mensen vaak beschaamd.

Het stresssysteem in ons lichaam wordt gestuurd door adrenaline en cortisone en moet al deze klachten opvangen. Want enkel zo kan men in evenwicht blijven en verder werken. Een tijdelijke belasting is geen probleem. Dat kan zelfs een voordeel zijn en wat meer veerkracht veroorzaken. Maar het systeem moet tot rust komen. Er zijn momenten nodig dat de medewerkers even kunnen recupereren. Een verstandige werkgever bouwt die rustpauzes in. Want een blijvende verhoging van de stresshormonen kan niemand verdragen. Er is natuurlijk ook nog de erfelijke aanleg, lichamelijke factoren, slaap, voeding, sport maar bij vele mensen speelt het werk toch de hoofdrol. Wij geven hieronder een korte opsomming van enkele klachten. Wanneer mensen deze klachten hebben en zich regelmatig ziek melden, moet er bij de leidinggevende een lichtje gaan branden. Dan moet de preventie van burn-out al gestalte krijgen. En ook de preventie van bore-out.

Lichamelijke stresssymptomen

- ▶ hoofdpijn en migraine
- ▶ slaapproblemen
- ▶ wazig zicht
- ▶ duizeligheid en oorsuizen
- ▶ pijnlijke hals- en nekspieren
- ▶ rugklachten
- ▶ beklemmend gevoel in de borststreek
- ▶ hartkloppingen
- ▶ pijn in de hartstreek
- ▶ maagpijn
- ▶ maagzuur
- ▶ darmkrampen en buikpijn
- ▶ slechte darmwerking met diarree of constipatie

Gedragsveranderingen en attitudewijzigingen

- ▶ alcoholmisbruik, veel roken of suikergebruik
- ▶ ongezond eten
- ▶ afname van arbeidsmotivatie
- ▶ gebrek aan creativiteit en doorzettingsvermogen
- ▶ sociale isolatie
- ▶ cynische en negatieve houding ten opzichte van werk, collega's en vrienden
- ▶ concentratiestoornis
- ▶ administratief gedrag met onnodige controles

Emotionele klachten

- ▶ prikkelbaarheid en agressie
- ▶ agressie en woede, passieve agressie
- ▶ neiging tot huilen
- ▶ emotionele labiliteit: gevoel door emoties overspoeld te worden
- ▶ nervositeit, gejaagd zijn

Hier raken we echt opgebrand en kunnen we onze taken niet meer naar behoren uitvoeren.

Mentale en verstandelijke stressklachten

- ▶ verstrooidheid
- ▶ vlug vergeten
- ▶ veel piekeren
- ▶ concentratieproblemen
- ▶ geheugenverlies
- ▶ niet meer kunnen beslissen
- ▶ gedachtevernaauwing, zich enkel bezig houden met pietluttigheden en details

Ook een hele reeks mentale klachten gaan samen met stress. Ze zijn gevaarlijk omdat mensen dan fouten beginnen te maken of ongevallen veroorzaken. Collega's raken geïrriteerd en beslissen dan maar een deel van de taken over te nemen, waardoor men meer en meer in een zwaar sociaal isolement terechtkomt.



5. Wat zijn de oorzaken van burn-out?

We hebben in de voorgaande hoofdstukken een klaar zicht trachten te bekomen op het verschijnsel burn-out, we zien een grote groei de laatste jaren maar toch ook hoop voor de toekomst. Laten we nu meer zicht krijgen op de oorzaken. We zullen vooral inzoomen op de oorzaken op het werk, maar we weten natuurlijk ook dat persoonlijkheid, gedrag, gevoeligheid, overtuigingen en omgeving een grote rol spelen. In dit hoofdstuk willen we vooral inzoomen op de professionele sfeer. Daar zien we zes grote clusters: werkdruk, te weinig autonomie of regelmogelijkheden, onvoldoende beloning voor het geleverde werk, problemen met collega's en leidinggevendenden, gebrek aan eerlijkheid en conflicterende waardensystemen.

A. Werkdruk

Werkdruk betekent productiviteit maar kost tijd en energie. En niet alle mensen kunnen voldoende energie opbrengen om de productiviteit alsmäär te laten stijgen. Werkdruk heeft te maken met wat je doet en hoeveel je doet.

Werken wordt meer intens

Mensen zijn best bereid hard en veel te werken en de meeste mensen vinden dat leuk. Maar ze hebben nood aan rustmomenten om te recupereren en aan een goede work-life balance. Er is behoefte aan een goede break tussen de taken door. Hulpbronnen moeten voldoende aanwezig zijn. Tegenwoordig zijn beide partners van een gezin aan het werk. Maar dat brengt niet altijd meer beloning teweeg. Want deze manier kost veel geld: tweede auto, kinderopvang, verplaatsing, ongezond en snel eten, te weinig rust, weinig sociale contacten.

Werken vraagt meer tijd

Er zijn ontbijtsessies, files, mails, sociale media, computers, GSM. Men kan thuis inloggen op de server van het werk. Opnieuw, dit gaat ten koste

van een normaal gezinsleven en gezonde manier van leven. Slechts uitzonderingen weten zich goed te organiseren. En we weten dat we langer zullen werken, momenteel tot 67 jaar. De ziektewet is een rampzalige oplossing want met die vergoeding kunnen de mensen de aangegane verplichtingen niet meer aan.

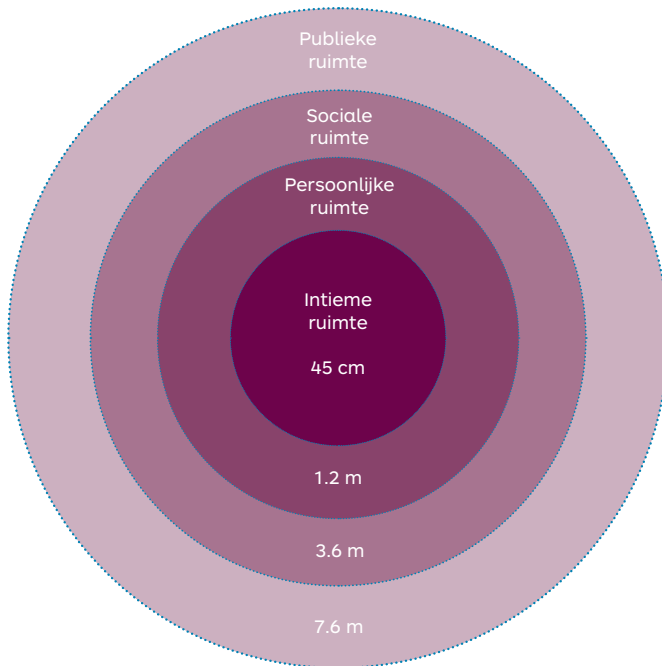
Werken is ingewikkeld

Veel mensen doen aan multitasking. Dat loopt meestal faliekant af. Ons brein kookt door de vele prikkels, zodat rustig en met overleg werken moeilijker wordt. Veel mensen werken als ongeleide projectielen. Er zijn minder mensen om hetzelfde werk te doen. Besparing is dikwijls nodig. Focussen op het werk is moeilijk met een zwakke gezondheid en tekort aan rust, slaap, beweging en gezonde voeding. Processen op het werk zijn ingewikkeld geworden. De tijd dat men enkel op zoek moest gaan naar mensen met de gepaste talenten is voorbij. Want na een paar jaar zal wellicht een re-organisering volgen en dan moet men wellicht beschikken over andere talenten. Tegenwoordig moeten mensen multi-inzetbaar zijn, en veel zaken autonoom kunnen beslissen. Dat maakt het allemaal niet gemakkelijker.

Correcte en tijdige betaling

De datum waarop u het loon betaalt, ligt vast. Werknemers voelen het als zeer belastend aan wanneer ze te laat of te weinig betaald worden. Dat vinden ze een erge depreciatie.

Ieder zijn plaats



De betekenis van afstand

Wanneer je collega vlak bij je komt staan, deins je ongemakkelijk terug. De afstand die je bewaart tegenover iemand zegt veel over de relatie die je hebt en het contact dat je op dat moment wil.

We passen voortdurend onze afstand tot anderen aan. Wil je op een bepaald moment het gesprek beëindigen, dan zal je de afstand met je gesprekspartner onbewust vergroten. Wil je een intiem onderonsje, dan zal je net toenadering zoeken. Al moet je met dit laatste op het werk wel oppassen. Heb je wel voldoende vertrouwensband?

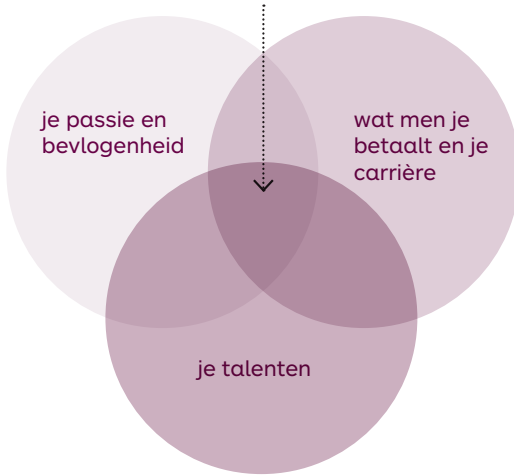
De Amerikaanse antropoloog Edward Hall slaagde er in vier verschillende zones te onderscheiden:

- ▶ **De intieme zone:** In deze zone laat je enkel mensen toe die je 100% vertrouwt.
- ▶ **De persoonlijke zone:** De meeste zakelijke gesprekken vinden plaats in deze zone.
- ▶ **De sociale zone:** Korte oppervlakkige contacten.
- ▶ **De publieke zone:** Men wil geen gesprek voeren.

Op de werkvloer hou je best rekening met deze wetmatigheden. Het is bijzonder belastend wanneer collega's deze wetmatigheden niet respecteren. En tegenwoordig heeft men dikwijls geen eigen bureel meer, men spreekt van open deur, van landschapsburelen. Bijzonder belastend dus.

Wat kan de werkgever doen?

Zorg ervoor dat mensen een droomjob hebben in uw bedrijf. Dat is de beste preventie tegen burn-out.



In een droomjob combineren mensen hun passie en dromen en hun langetermijnvisie met hun talenten en hun carrière. Dergelijke job combineert passie, bevoegenheid, talent en carrière op een unieke manier. In denk dat we daar goed moeten op letten bij selectie. Ken uw sterktes en zwaktes en weet wat je graag doet. Let er op een goed sociaal netwerk te onderhouden zodat je nooit verplicht wordt jaren tegen je zin te moeten werken.

Sommige mensen verwarren deze begrippen. En veelal wordt men niet goed geselecteerd. Dan wordt de aanzet voor een burn-out al gecreëerd. Passie en bevoegenheid alleen is niet voldoende. Dan houden mensen wel van hun job, gelukkig maar. Maar ze moeten ook nog een carrière weten uit te bouwen. Met andere woorden: de dingen doen waarvoor je hen wilt betalen. En tenslotte moeten ze nog bepaalde talenten hebben die ze op hun werk kunnen waarmaken.

Er is slechts een klein raakvlak waar deze drie voorwaarden samenkomen. Maar die mensen werken dan ook in een droomjob en dat is de beste preventie tegen burn-out. Het nagaan van bevoegenheid en talenten alleen is onvoldoende.

Wellicht ontstaat burn-out omdat de mensen met dit vanzelfsprekende gegeven geen rekening houden. Je moet je werk graag doen, je moet het aankunnen en je moet de dingen graag doen waarvoor men je betaalt. Anders gesteld, de waarden van de werknemer en van de werkgever moeten in grote lijnen overeenkomen. Ik geloof er sterk in dat deze droomjobs echt bestaan en dat men ze moet creëren. Want dan moet je niet gemotiveerd worden, dan ben je gewoon gemotiveerd. Dan zit je passie in je job, dan kun je je talenten waarmaken, dan is de job zinvol, dan ontdek je steeds meer sterke punten in jezelf. De inspirerende speech van Steve Jobs 2005 in zijn Stanford commencement address vat het allemaal mooi samen. (<https://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>)

Let op een aantal specifieke gedragingen van mensen die overbelast zijn.

Niets menselijker dan zo nu en dan te laat komen. Maar wie het presteert standaard vijf minuten te laat binnen te komen, heeft een probleem. Over één oorzaak bestaat steeds meer consensus: chronisch te laat komen zit voor een groot deel in je persoonlijkheid maar het kan ook te wijten zijn aan moeheid, overbelasting, demotivatie of een beginnende burn-out. Mensen met een beginnende burn-out zijn gewoon niet in staat een stringente planning aan te houden. Ze doen aan multitasken en kunnen slecht plannen. Ze hebben minder tijdbesef. Dit kost in de Verenigde Staten negentig miljard dollar. Deze mensen moeten minder plannen over meer tijd, en ze hebben hulp nodig. Want naast het te laat komen zullen ze langzaam werken, vergaderingen verzuimen, onveilig gedrag vertonen en regels negeren. Dat komt omdat ze overprikkeld zijn en heeft niets met slechte wil te maken.

Presenteïsme

Een burn-out is meestal het gevolg van aanslepende stress. Niet te verwarren met een bore-out dus. Dan ben je uitgeput en voel je geen inzet meer voor je werk. Tenslotte zal men het werk verzuimen en dat kost veel geld aan het bedrijf.

Maar presenteïsme kost nog meer. Dan blijven uitgeputte mensen toch laat aan het werk. Ze zijn emotioneel afwezig. De kostprijs voor de werkgever is vaak dubbel. Echte cijfers ontbreken. Het presenteïsme cijfer bij werknemers zou op 6% tot 9% komen. Het absenteïsme cijfer rond de 4%.

Het concept presenteïsme is belangrijk in deze context. Het betreft de werknemers die komen werken hoewel ze daar niet echt toe in staat zijn. Ze doen hun best maar dikwijls laat hun output te wensen over. Ze willen echt niet verzuimen op het werk. Ze gaan in feite ziek naar hun werk, dus ook als ze vermoeid zijn of een beginnende burn-out hebben. Vooral werkverslaafden doen dat. Het is natuurlijk een teken van goede wil, maar geen goede optie. Want hun productiviteit daalt en de collega's beginnen zich daar aan te ergeren. Collega's die hun werk niet goed doen is een bron van stress. En men maakt niet het onderscheid tussen mensen die er de 'kantjes van af lopen' en de zieke medewerker. Maar mensen voelen veel onzekerheid over de toekomst en durven geen ziekteverlof nemen. Dit presenteïsme kost een bedrijf meer dan het echte absenteïsme.

Het is dus belangrijk dat de leidinggevende een zicht heeft op dit probleem. Meestal moet men daar toch wel een bevraging of een burn-outonderzoek voor doen. Maar de *return on investment* (ROI) van dat onderzoek is hoog. Het is goed te weten dat medewerkers niet enkel op basis van hun gezondheid beslissen om op ziekteverlof te gaan. Het verschijnsel ziekteverlof is erg ingewikkeld. Afstand naar het werk, werk-privé evenwicht, sociale druk, autonomie en vooral tijdsdruk komen daar ook bij kijken. Presenteïsme belemmert ook nog eens het recuperatievermogen en versnelt het optreden van een burn-out. Ook weten we dat de herstelperiode na het optreden van een burn-out langer duurt als men lang getwijfeld heeft tijdig de gepaste maatregel te nemen. Presenteïsme is een dure grap. Managers moeten waakzaam zijn! Men moet niet enkel het absenteïsme indammen, maar ook aandacht hebben voor presenteïsme. Want dat laatste fenomeen kost in feite meer dan het 'echte' ziekteverzuim.

Leidinggevendens moeten opletten voor de 'dark side of work'

Ongetwijfeld zijn er ook medewerkers met een donker kantje die de bevoegenheid van andere medewerkers kunnen aantasten. Men beschrijft de triade: narcissisme, machiavallisme en psychopathie. Misschien hebben deze mensen wel positieve kanten, maar ze kunnen ook erg demotiverend overkomen voor hun collega's. Leidinggevendens moeten dus optreden. Want sommige mensen kunnen arrogant of dominant zijn. Dat schaadt de goede sfeer op de werkvloer. Deze paragraaf is enkel bedoeld om de lezer wat te begeleiden. Bij ernstige zorgen of problemen moet je een specialist inschakelen.

- ▶ **Narcisme:** narcisme is afkomstig van de Griekse mythe van Narcissus, die verliefd werd op zijn eigen spiegelbeeld in een plas water en verdronk. Deze mensen kunnen opschepperig zijn en gevoelig voor kritiek.
- ▶ **Machiavellisme:** het woord komt van de beroemde 16e-eeuwse Italiaanse politicus en diplomaat Niccolo Machiavelli. Mensen met dergelijke persoonlijkheid kunnen zeer manipulerend overkomen.
- ▶ **Psychopathie:** mensen met gebrek aan empathie en met asociaal gedrag. We hebben het hier niet over de echte psychopaat omdat we geen associatie willen leggen met geweld.

Kijk dus uit voor manipulatieve mensen, bedrog, roddelen, vleierij, gebrek aan empathie. Maar de werkelijkheid is subtiel. Gedrag kan veranderen. Maar het is toch goed op te letten. Dit gedrag zal eerder uitzonderlijk voorkomen maar heeft veel impact. Denk maar aan de impact van pesten op het werk, zowel voor het slachtoffer als voor de teamspirit. En over het effect van kantoorliefdes.

Verder lezen over dit onderwerp: Office Politics, Oliver James, How to Thrive in a World of Lying, Backstabbing and Dirty Tricks, Engels, Paperback, 2013



Het imposter syndroom

Een groep werknemers met een beginnende burn-out vindt de beloning onverdiend. Ze vinden dat ze eigenlijk niet zo goed zijn omdat ze altijd zo moe zijn. Ze twijfelen aan zichzelf en aan hun vakkenis. Ze hebben geluk gehad en vrezen dat ooit hun gebrek aan talent zal worden blootgelegd. Ze voelen zich bedriegers. Mogelijks hebben ze last van het imposter syndroom. Vooral wanneer verwacht wordt dat ze nieuwe rollen moeten innemen of een opslag of promotie krijgen.

Het is alweer een taak van de leidinggevenden bij een promotie ook aan te geven wat de rol was van degene die promoveert in zijn succes. Dat is goed voor hem/haar en diens collega's en het is een goede preventie tegen burn-out. Vergelijk mensen vooral niet met andere medewerkers. Want dan ondermijnt je nog meer hun zelfvertrouwen. Zijzelf moeten binnen zichzelf de reden vinden van hun succes. Mensen kunnen fouten maken, dat maakt van hen nog geen bedriegers. En perfectionisme speelt een grote rol in het ontstaan van dit syndroom.

Vele medewerkers denken dat hun collega's uitgebreid bezig zijn met hun beperkingen en onvolmaaktheden. In feite is dat niet zo. Mensen weten minder van hen dan zijzelf. En het is een goede preventie voor burn-out je daar goed van bewust te zijn.



Dus leer medewerkers dat ze zich niet teveel met de andere collega's hoeven te vergelijken.

"Ben ik nou degene die zo slim is, of ben jij zo dom?" (Louis van Gaal.)

Bovenstaande uitspraak is van een boze Louis van Gaal op een persconferentie na afloop van de wedstrijd Ajax - NAC in 1996. De journalisten Ted van Leeuwen en Chris van Nijnatten krijgen hier de volle lading van een boze Louis van Gaal na een pertinente vraag. Van Gaal was er niet blij mee. Hij reageert woedend. Hij demonstreert dat hij een uitgesproken eigen mening heeft, een intern referentiekader. En op deze manier ook dat een intern referentiekader soms toch wel zeer cassant kan overkomen. In het geval Van Gaal gaf dat destijds aanleiding tot hilarische TV. Maar wat hij toen niet kon weten is dat een intern referentiekader, een cassante uitspraak aanleiding kan zijn voor een burn-out bij anderen. De beoordeling van een situatie is bij een intern referentiekader hoofdzakelijk gebaseerd op eigen percepties, waarden en overtuigingen. Het voordeel is een groot zelfvertrouwen maar het kan ook leiden tot arrogantie en brutaliteit.

Een andere manier van optreden hebben de mensen die zichzelf voortdurend vergelijken met anderen (extern referentiekader). Maar dan heb je al vlug de indruk dat je de mindere bent en moet onderdoen voor anderen. Want rondom jou is er altijd wel iemand die het beter doet dan jij. En dat is het nadeel van vergelijken. In een bedrijf kan iemand bijvoorbeeld goed rekenen, de andere is gevoelig en empathisch, de een is introvert, de ander extravert. Dus op één of ander terrein ben je toch de mindere als je begint met vergelijken. Meestal zien we dan juist die dingen waar we minder goed in zijn. Zo ontstaat een minder goed zelfbeeld en angst. En tenslotte beginnen we andere mensen te benijden. En we geven het dan maar op, we willen ons niet meer verder ontwikkelen omdat we toch altijd het onderspit moeten delven.

Het onderhouden en opbouwen van een goede teamspirit is een goede preventie tegen burn-out. Zorg dat er geen 'gehate' collega's rondlopen op de werkvloer. Dat zijn meestal collega's die pesten, anderen onderbreken, roepen en tieren, gunsten afdwingen en manipuleren, altijd spottend lachen, roddelen, en zo kun je nog een tijdje doorgaan. Hou deze attitudes in de hand! Elke mens wil respect. En dit soort mensen ligt aan de bron van het imposter syndroom.

Delegeren

Indien het mogelijk is vormt goed delegeren een stevige bescherming tegen overdreven workload en tegen het imposter syndroom. Delegeer wat je niet zelf kunt of moet doen. Veel van mijn cliënten hebben de afgelopen jaren leren delegeren en kregen tijd om strategisch na te denken over de komende jaren. Anderen krijgen meer bevoegdheid, maar jij hebt ook meer tijd. Je moet minder routinewerk doen, niet voortdurend brandjes blussen of crisissen oplossen. Je kunt waarde toevoegen door snel een handtekening te zetten op een voorstel of om zo een betere work-life balance uit te bouwen. Je hoeft dan niet elke avond laat te werken en vooral: je moet niet steeds je mails checken.

Wat kan je delegeren?

Eisenhouwer ontwikkelde de prioriteitenmatrix, dat later beroemd werd door toedoen van Stephen Covey. Hij maakt een onderscheid tussen belangrijke zaken die veel mensen aanbelangen en sterk opvallen en dringende zaken met een deadline die zeer dichtbij ligt.

- ▶ **Kwadrant 1:** belangrijk en dringend. Vooral ongevallen en acute vragen met een deadline. Hier steeds op ingaan lijkt op brandjes blussen en is zaak voor mensen die graag en goed met stress omgaan.
- ▶ **Kwadrant 2:** belangrijk maar niet dringend. Dit zijn meestal zaken die te maken hebben met veiligheid, kwaliteit, het bereiken van doelen, planning, fouten vermijden, ontwikkeling en vooruitgang. Hiermee bezig zijn is erg belangrijk.
- ▶ **Kwadrant 3:** onbelangrijk maar dringend. Dit zijn telefoontjes, mailtjes en vergaderingen. Ze vragen direct aandacht en krijgen niet zelden prioriteit maar verdienen eigenlijk niet jouw onverdeelde aandacht. Zoek oplossingen, schakel je telefoon door, behandel je e-mail op een vast uur.
- ▶ **Kwadrant 4:** onbelangrijk en niet dringend. Dit is pure tijdverspilling. Dit doe je maar best helemaal niet.

Is de leiding fit?

Ook bij leidinggevenden kan een sluimerend verzuim aanwezig zijn te wijten aan stress of burn-out. Bij de leidinggevenden blijft dit lang verborgen want verzuim zal daar zeker vertaald worden in een periode van presentisme. Heeft u daar inzicht in? Is open communicatie mogelijk? Want ook het energieniveau van leiders wordt zwaar beproefd. Zij hebben nog meer structuren en ervaren onvoldoende mogelijkheid authentiek te blijven. Dan treedt ook bij hen het imposter syndroom op de voorgrond. Nemen ze fysieke of mentale signalen bij zichzelf au sérieux? Kennen leiders hun impact op anderen? Want durven leidinggevenden dit taboe doorbreken. Voorbeelden zoals Ton Büchner van Akzo Nobel zetten de toon. Dus let op, ook leidinggevenden zijn kwetsbaar maar tegelijk de sleutel op de deur om het probleem in hun bedrijf aan te pakken. Nervositeit, angst of woede, vergeetachtigheid, vergissingen, cynisme, moeheid, verlies aan motivatie? Vul ook minstens een vragenlijst in of laat je coachen. Jouw bedrijf zal er wel bij varen.

Hou rekening met de wet van Pareto

De Italiaanse econoom Pareto ontdekte de "wet van Pareto". Hij ontdekte de 80/20 regel. Pareto had opgemerkt dat 80% van de rijkdommen op onze aarde in handen is van 20% van de bewoners. En bij de rijken zag hij dan weer 20% superrijken en 80% "gewone rijken". Dus om de allerrijkste van de wereld te zijn moeten heel wat 80/20 handicaps gehaald worden. Maar dit betekent ook dat een in perfect uitgevoerde opdracht 80% inefficiënte arbeid zit. Dus gaan we steeds best op zoek naar de 20% die wel een groot resultaat oplevert. Een klein deel (20%) van de input leidt tot een groot deel (80%) van de output. Dus inspanning staat niet gelijk aan resultaat. Perfectionisme helpt niet. Iedereen die werkt kan nu eens nadenken over de organisatie van zijn werk. Want Pareto zegt duidelijk dat 20% van al je activiteit verantwoordelijk is voor 80% van de resultaten. Wil je nog 20% meer of betere resultaten, dan zul je 80% meer inspanning moeten leveren. Arme perfectionisten!

Deze wet van Pareto, de 80/20 regel, kan veel voor u betekenen. Werk slim aan de juiste dingen en u bespaart een zee van tijd. Want om een 100% perfect resultaat te bereiken, moet u op een bepaald moment inefficiënt gaan werken. Een student die een 9 of 10 haalt, heeft wellicht hard maar ook inefficiënt gestudeerd. Een 8 kan immers betekenen dat men voldoende en efficiënt gewerkt heeft.

B. Te weinig autonomie

Het model van Karasek: meer regels en meer instructies = meer stress, burn-out en minder interne motivatie. De opgebrande organisatie kent geen creativiteit of vooruitgang.

Een interessant model om vast te stellen of een arbeidssituatie risico's inhoudt om een burn-out of een bore-out op te lopen werd begin van de jaren '90 voorgesteld door de beroemde wetenschapper Karasek. Zo kunnen we weten of een langdurige stresssituatie kan aanleiding geven tot burn-out of andere gezondheidsrisico's. Aanvankelijk beschreef Karasek twee factoren: 'werkbelasting' en 'regelmogelijkheden'. Later voegde Theorell 'sociale steun' toe als derde factor (Karasek en Theorell, 1990).

Werkeisen (zoals beschreven in vorig hoofdstuk)

Met belasting bedoelt Karasek dat verwacht wordt dat u snel werkt, over weinig tijd beschikt en dus moet werken onder constante druk en tegen de klok. Men moet deadlines halen en soms moet men tegenstrijdige opdrachten doen.

Karasek voegde in een later stadium aan die psychologische jobvereisten ook nog lichamelijke jobvereisten toe, zoals het blootstaan aan gevaarlijke stoffen, werken in slecht onderhouden lokalen of, werken met slecht onderhouden machines.

Werk moet een zekere uitdaging inhouden. Onvoldoende gebruik maken van kennis en vaardigheden is dus even stresserend als te zware belasting. Daarom zijn manuele arbeiders met lage beslissingsruimte en hoge fysieke belasting dikwijls beter af dan de white collar workers met lage beslissingsruimte en lage fysieke belasting. Die laatste groep loopt een groter risico op hartziekten.

Autonomie

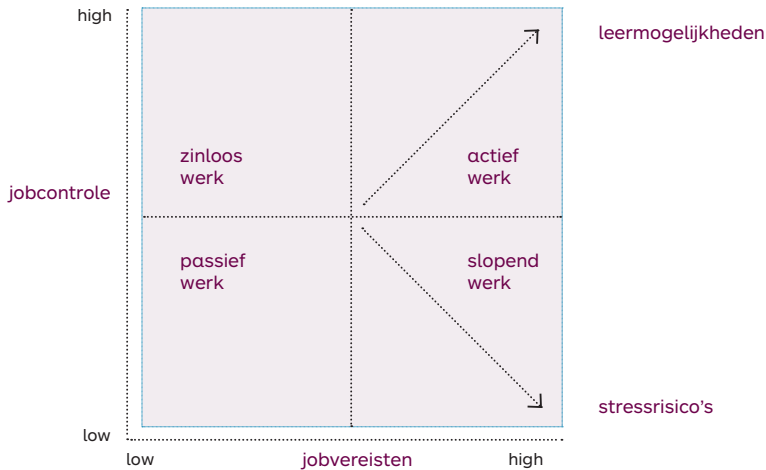
De stressreactie die mensen vertonen wanneer ze in een bedreigende situatie terechtkomen of wanneer ze te zwaar belast worden, is afhankelijk van de mogelijkheden die ze hebben om invloed uit te oefenen op die situaties. In het Nederlands worden de begrippen 'autonomie', 'controle' of 'regelmogelijkheden' het best vertaald door 'sturing'. Met regelmogelijkheden bedoelen we dat je mee mag beslissen over tempo en

manier van uitvoering van het werk en dat je de gelegenheid krijgt om de plaats van je werk even te verlaten als dat nodig is. Zo kan de werknemer zijn integriteit en authenticiteit behouden. Het model voorspelt dat gezondheidsproblemen ten gevolge van het werk toenemen naarmate de taakeisen groter zijn en de regelmogelijkheden kleiner. Het model toont dit aan met een indrukwekkend arsenaal gegevens. Die gegevens suggereren meteen dat er een samenhang bestaat tussen werkorganisatie en medische consumptie, hart- en vaatziekten en burn-out.

Bovendien legt men er de nadruk op dat werknemers moeten in staat zijn te leren en te groeien in het werk. Bedrijfskosten staan dan in direct verband met een slechte werkorganisatie met veel werkdruk, weinig regelmogelijkheden en weinig leermogelijkheden.

Regelmogelijkheden hebben op het werk betekent twee dingen. De werknemers kunnen hun kennis en vaardigheden optimaal gebruiken in hun werk en mogen geregeld zelf beslissingen nemen in de werksituatie. Persoonkenmerken spelen hun rol en we hebben in ons eigen studiewerk ook individuele verschillen gemeten. Daarenboven zijn vrijheid en autonomie beperkt. De grens van vrijheid is kennis en ervaring. Als mensen meer vrijheid krijgen dan ze aankunnen, zullen ze vlugger onder stress raken. Een voorbeeld: een collega kreeg een multimediacomputer cadeau met alles erop en eraan en met toegang tot internet: nog altijd vraagt hij zich wanhopig af waartoe al die mooie toepassingen dienen. Voorlopig werd het nieuwe apparaat opgeborgen om geen aangeleerde computer-hulpeloosheid te ontwikkelen.

Dit model charmeert door zijn eenvoud en wordt daarom veel gebruikt. Al vele jaren. Het model laat mooi het verband zien tussen kenmerken van het werk en gezondheid. Je ziet waar een burn-out en ook een bore-out ontstaat en het is ondanks de eenvoud het meest complete model.



Meer autonomie ervaren individuen die leiding krijgen op een niet bedreigende manier. Leiders kunnen delegeren, medewerkers kunnen tonen dat ze zelf over voldoende vaardigheden beschikken om hun job te doen. Dat veronderstelt een goede en eerlijke communicatie. Mensen moeten contact hebben met het eindproduct. Belangrijke beslissingen moeten ze niet in de krant vernemen, maar wel uit de mond van hun managers. Teams vormen een grote familie. Zorg ervoor dat deze familie productief is. Moedig goed gedrag aan, bevorder coöperatie en aandacht. Sta geen illegaal gedrag toe, zoals diefstal. Let op kwaliteit en veiligheid. En vooral, let op interpersoonlijke problemen. Collega's onderling kunnen problemen hebben met pesten tot gevolg. Ook kunnen er problemen zijn met leidinggevendenden of klanten.

Medewerkers verliezen veel van hun loyaliteit wanneer ze strikt gecontroleerd worden, of wanneer ze niet getraind worden. Hou ook rekening met externe factoren zoals life changes.

Stop met micromanagement

Micromanagement is iets wat een aantal chefs graag doen. Dan zijn ze druk bezig met het observeren en controleren van de medewerkers. Dan zijn ze geobsedeerd door pietluttigheden en details. Ze zijn niet met de juiste dingen bezig.

Deze managers nemen graag alle besluiten zelf. Ze hebben onvoldoende vertrouwen in hun medewerkers en onderschatten hun talenten. Dikwijls zijn ze nogal autoritair. Maar de echte taak van de leidinggevende is ervoor te zorgen dat zijn mensen groeien en zich verder ontwikkelen. Dat is een optimale werkomgeving met een hoge efficiëntie van de medewerkers. Dan komen de medewerkers niet meer graag naar hun werk, ze worden moe en hun prestatie daalt en tenslotte nemen ze een erg cynische houding aan. Met andere woorden: ze staan aan de rand van een burn-out.

Doe niet aan micromanagement en controleer niet elke kleine stap van de medewerkers. Zet duidelijke objectieven en deadlines. Heb daar dan wel de nodige aandacht voor. Veel medewerkers beklagen zich dat ze wel deadlines halen, maar dat er achteraf niet of onvoldoende naar gekeken wordt en dat ze daarvoor onvoldoende beloond worden.

C. Gemeenschap

Elke werkplek is een omgeving van mannen en vrouwen die een hele tijd van hun leven doorbrengen op het werk. Soms meer tijd dan thuis met familie en vrienden. Daarom is de sfeer, het gebouw, de mensen, het onderhoud, de machines, de catering van groot belang. Hoe is de verhouding onderling?

Zijn er groepen die zich afscheiden van de rest? Met hun eigen rituelen. Dan heb je onmiddellijk een probleem van jaloezie en slechte communicatie en vervreemding. Er zal dan actie moeten ondernomen worden om alle mensen weer samen te brengen met één visie voor ogen. Issues zullen moeten opgespoord worden en er zal moeten gewerkt worden aan een spirit van meer eenheid. Met mensen met hetzelfde doel voor ogen.

Je kan anticiperen op weerstand tegen noodzakelijke veranderingen. Conflicten kunnen opgelost worden, soms met behulp van een mediator. Veel van de tevredenheid op het werk hangt af van de cohesie van de werkgemeenschap.

D. Billijkheid-fairness problems

Billijkheid en respect helpen om een gedroomde werkplek te creëren. Uit ervaring en ook volgens de resultaten van talrijke metingen weten we dat deze factoren van essentieel belang zijn in de preventie van een burn-out. Want geen respect en geen billijkheid bevordert het cynisme. Onbillijkheid kan aanwezig zijn ondanks een duidelijke organisatiepolitiek en procedures. Het is immers dikwijls een perceptie. Een klare communicatie zal altijd nodig zijn. Waarom kreeg iemand wel een bedrijfswagen, een salarisverhoging, een promotie? Duidelijkheid is aangewezen, zoveel mogelijk.

Daarenboven hebben medewerkers een oog op de manier hoe ze zelf worden behandeld maar ook op wat hun collega's overkomt. Dus ontslagen in nogal duistere omstandigheden werkt contraproductief. Er mogen niet teveel geheimen zijn in een bedrijf. Gebrek aan respect, discriminatie, favoritisme horen niet thuis in een modern bedrijf. Openheid is de boodschap. Dus zet de objectieven 'respect' en 'billijkheid' klaar en duidelijk in de bedrijfsdoelen. Oefen in transparantie.

Voorbeelden van dergelijke objectieven

- ▶ Kwaliteit en veiligheid
- ▶ Respect en billijkheid
- ▶ Klantentevredenheid
- ▶ Goede after sales
- ▶ Snelle betaling

E. Bedrijfswaarden

Gelukkig besteden heel wat bedrijven veel tijd aan het onderzoeken en uitwerken van een *mission statement*. Dat maakt het publiek en de medewerkers bewust van hun doelen en waarden. Een set van waarden is een grote hulpbron voor een bedrijf. Deze waarden behoren uiteraard tot het bedrijfsdomein. Sommige bedrijven verkiezen een langetermijnstrategie, anderen een kortere termijn. Bedrijven willen soms een duidelijke impact op de omliggende gemeenschap en focussen op duurzaamheid en ethische standaarden. Belangrijk is dat een aantal van die waarden appelleert aan de waarden en standaarden van hun werknemers. Anders zullen ze nooit gelukkig zijn op het werk. Een echte mismatch tussen bedrijfswaarden en individuele waarden is een onoverkomelijke hinderpaal. Vermijd daarom oneerlijkheid, destructiviteit (milieu) en zorg dat het werk zin kan geven aan het leven van de medewerkers. Wees je goed bewust wat de motivatie is van je medewerkers.

Eén van de belangrijkste modellen die in dit kader kan gebruikt worden is het model van Spiral Dynamics. Amerikaanse denkers zoals Clare Graves en later Chris Cowan en Don Beck ontwikkelden een theorie dat mensen zich ontplooiën volgens de omstandigheden waarmee ze in aanraking komen. Ze passen zich aan aan die omstandigheden en nemen de waarden over. Anders ontstaat een mismatch en worden deze mensen ziek, of ontwikkelen een burn-out.

We zien ook dat die waarden steeds evolueren van individuele naar collectieve waarden en weer opnieuw naar individuele waarden. Dit geldt ook voor de bedrijfswereld.

De basiswaarden zijn individuele waarden. We trachten te overleven. Eten en drinken, wonen, verlichting, warmte. Ze zitten heel diep in de mens, omdat we ermee worden geboren en ermee sterven. In tijden van financiële moeilijkheden komen deze waarden weer sterk opzetten. Momenteel beginnen mensen weer te hamsteren, geld opzij te zetten, anders te eten. Mensen zoeken een financiële zekerheid en status. De statutheorie volgens de bedrijfsfilosoof De Botton blijft onverminderd van kracht. Ik las onlangs in een studie dat we niet sparen op de fooien in restaurants of aan taxichauffeurs. En de reden is niet een toegenomen

solidariteit, maar wel een behoefte om ondanks alles onze hoge status te blijven bewijzen. Ook het reizen neemt nog niet af. Dus een bedrijf heeft best een zekere status, zodat men er fier kan op zijn.

Daarna komt een collectieve waarde: we willen ergens toe behoren. Onze collega's en leidinggevendenden worden belangrijk.

De volgende fase is opnieuw een individuele fase. Hierin staat *'the survival of the fittest'* centraal, met basiswaarden als macht. Wie niet mee kan, gaat ten onder. Men zegt soms: *"If you can't stand the heat, get out of the kitchen."*

Tot opnieuw het collectief belang overheerst, met waarden zoals principes, wetten en regels, beloningen en straffen, het in toom houden van impulsen. We willen meer blauw op straat. Men moet opletten met dingen zoals privacy, vermijden van discriminatie, eerlijke genderverdeling...

Maar lees ook nog eens het hoofdstuk over autonomie. Dat is een nieuwe waarde: we willen een grote autonomie. Zo ontstaat soms het snel en gewiekst inspelen op de veranderingen op de beurs, de immobielienmarkt, de handel. Zonder genade voor de *"losers"*. Dit zijn opnieuw uitgesproken individuele waarden. Snelheid is de norm. En creativiteit.

Momenteel gaan we ook op zoek naar nog wat anders: de ecologie, de natuur. Milieunormen ontstaan. We spreken van duurzaam ondernemen, het nieuwe werken, co-creatie etc. Men verkoopt de wagen. Men krijgt soms eco-bons en een fietsenvergoeding en begint te joggen en gezond te eten. We kijken vol afgrijzen naar het smelten van de ijskappen en de gletsjers.

En daarna zien we weer een individuele waarde: kennis, vaardigheden, spontaniteit. Het is het tijdperk van de individuele wetenschapper, van "kennis is macht".

Maar wetenschap heeft maar waarde als ze gedeeld wordt. Wetenschap moeten we niet hamsteren maar delen. Want hoe groter het aantal mensen dat er voordeel aan heeft, hoe beter. Dan zitten we weer in een nieuwe collectieve fase: de mondialisering van de kennis. Kennis is complex. Zoals Lorenz al zei: "Als een vlinder met zijn vleugels fladdert in Zuid-Amerika kan dat door complexe mechanismen een tsunami teweeg

brengen in een ander land." Nu ontstaan ingewikkelde wereldnetwerken, complexe maar gedeelde kennis en verschillende disciplines die elkaar raken. De computer deed zijn intrede en het werk wordt complex met mogelijkheden om in te loggen op de server van het werk vanuit gans de wereld. Kunnen mensen dat nog aan? Ik denk persoonlijk dat we aan het evolueren zijn naar grote, wereldwijde netwerken. Maar dat zal nog veel bloed en tranen kosten, mijn inziens. We zien reeds de eerste tekenen van deze evolutie. Het eindresultaat zal onze generatie niet meer meemaken.

Dit waardensysteem is erg traag geëvolueerd. Onze hersenen en de mensen hadden alle tijd om zich aan te passen. Maar plots kwam alles in een stroomversnelling, alles begon snel te evolueren en onze hersenen konden het niet meer aan. Ze crashten. Burn-outs werden een feit. Denk maar aan de evolutie in de laatste 15 jaar: wereldwijde virtuele netwerken, gsm, blackberry, laptop, wireless netwerken, betaalkaarten, virtuele winkels, speeltjes op het net, MP3-spelers. Individuele waarden als carrière en kennis en collectieve waarden als uitwisseling van die kennis bestaan naast en met elkaar. Dat geeft grote spanningen. Een aantal mensen zijn verward. Waar horen ze thuis? Wij zijn ook de eerste generatie van wie de kinderen minder zullen "bezitten" dan wij. En toch zullen die kinderen meer uitwisselen, namelijk kennis en ervaring.

Onze kinderen hebben dat al veel beter begrepen dan wij: zij denken al in termen van 'netwerken' – ze chatten op het internet met jongeren uit de hele wereld. Eigenlijk staan ze verder dan waar wij ooit stonden. En de nieuwe waarden komen vanzelf. We proberen wat te bereiken maar wat aanvankelijk een voordeel lijkt, blijkt na verloop van tijd misschien een nadeel te zijn en zo gaan we maar opnieuw op zoek.

Darwin beschreef een soort natuurlijke evolutie van soorten en emoties. Wellicht evolueren waarden ook op die manier. En dat heeft veel te maken met het nieuwe streven naar geluk. Sommigen trachten van dat streven een product te maken dat te koop is. Kijk maar eens naar de recente boeken in de boekhandel. Men schreeuwt het van de daken: als je het echt wilt, dan kun je het hebben!

Ik denk eerder dat je gelukkig bent als je er in slaagt je individuele waarden te realiseren en als die waarden samenvallen met de collectieve waarden waar we naartoe evolueren. En wanneer je individuele waarden overeenkomen met de bedrijfswaarden. Het goede nieuws is dat we dat

allemaal kunnen meten, zowel bedrijfsmatig als individueel. We kunnen kijken of de waarden matchen. Zoniet is er risico op burn-out. Er zijn tal van modellen om bedrijfswaarden in kaart te brengen.

F. Meten

Een wettelijk kader

Bedrijven zijn verplicht over een actieplan te beschikken aangaande bescherming tegen stress. En er is ook een wettelijk kader sedert september 2014.

Nieuwe wetgeving psychosociale risico's

Op 28 april verscheen de nieuwe wetgeving in verband met de preventie van psychologische risico's op het werk. Het gaat om twee wetten en een koninklijk besluit:

- ▶ **De wet van 28 februari 2014** tot aanvulling van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk wat de preventie van psychosociale risico's op het werk betreft, waaronder inzonderheid geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.
- ▶ **De wet 28 maart 2014** tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek en de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk wat de gerechtelijke procedures betreft.
- ▶ **Het koninklijk besluit van 10 april 2014** betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk.

Het welzijnsdomein 'psychosociale belasting' wordt 'psychosociale risico's'. Voortaan is er sprake van 'psychosociale risico's' in plaats van 'psychosociale belasting'. De wetgever verlegt hiermee de aandacht van symptomen (stress, pesterij, burn-out...) naar oorzaken en factoren die problemen in de hand werken. Inwerken op die arbeidsgerelateerde factoren (arbeidsorganisatie, -inhoud, -relaties, -omstandigheden en -voorwaarden) kan schade of ongezonde werkbelasting voorkomen of verminderen.

Het voorkomen van psychosociale risico's op de werk is prioritair. De klemtoon wordt nog meer gelegd op het integreren van de psychosociale risicobeheersing in het globale dynamisch risicobeheersingssysteem. In het kader van de algemene risicoanalyse identificeert de werkgever in het bijzonder de situaties die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk.

Risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie

Voortaan moet een risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie uitgevoerd worden:

- ▶ op vraag van een leidinggevende
- ▶ op vraag van een derde van de werknemersvertegenwoordiging

Wie voert een risicoanalyse uit?

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een risicoanalyse blijft bij de werkgever. Zowel een algemene risicoanalyse die rekening houdt met psychosociale risico's op het werk als een risicoanalyse van een specifieke arbeidssituatie gebeurt met medewerking van werknemers en met de preventieadviseur voor psychosociale aspecten wanneer de complexiteit van de analyse dit vereist. Men kan natuurlijk altijd samenwerken met externe deskundigen.

Uitbreiding van de interne procedures

Voortaan kan een verzoek tot zowel een informele als formele psychosociale interventie worden ingediend voor alle psychosociale risico's op het werk: bijvoorbeeld voor conflicten, ongezonde stress, burn-out, of grensoverschrijdend gedrag.

Een verzoek tot formele psychosociale interventie houdt in dat de werknemer aan de werkgever vraagt om de gepaste collectieve en individuele maatregelen te nemen op basis van:

- ▶ een analyse van de specifieke arbeidssituatie en
- ▶ de voorstellen van maatregelen vermeld in het advies van de preventieadviseur voor psychosociale aspecten.

De formele psychosociale interventie kan een individueel of een collectief karakter hebben (zie schema FOD WASO). Meer info? Surf naar: <http://www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=41483>

Buiten het wettelijk kader zijn er natuurlijk tal van redenen om een onderzoek naar de oorzaken, risico's en mogelijke preventie van langdurige stress en burn-out te doen.

Zoals een individu kan luisteren naar de taal van zijn lichaam om wat te weten over zijn risico op een burn-out, zo kan ook een bedrijf aandacht schenken aan signalen die wijzen op een abnormaal hoog stressniveau en risico op burn-out in het bedrijf.

In het bedrijf zijn er soms signalen die reeds vroeg aanwezig zijn: het kan gaan om een verhoging van het ziekteverzuim, een toename van het aantal ongevallen of conflicten op het werk. Ook een daling van de productiviteit en van de kwaliteit van het werk kunnen een indicatie zijn. Ontslagen, overplaatsingen, of meer in het algemeen een lage job-tevredenheid zijn andere tekenen aan de wand. Als medewerkers zich verschuilen achter regels en principes en minder creatief optreden, moeten we zeer alert zijn.

Signalen kunnen komen van allerhande tussenpersonen, van de werknemers zelf, van de klanten, via de arbeidsgeneesheer, de HRM-cel, de veiligheidsdienst. Zij kunnen geformuleerd zijn als een individuele klacht bij een bedrijfsgeneeskundig onderzoek, of aan de oppervlakte komen bij activiteiten van organisatie en kwaliteitszorg of tijdens een risicoanalyse.

Hoe doen we een risicoanalyse?

Het is niet voldoende een som te maken van de risico's die individuen of groepen lopen om een goede risicoanalyse te doen. Stressrisico's kunnen veroorzaakt worden door de organisatie van het hele bedrijf, door de samenstelling, de specifieke taken en de verhoudingen binnen een aantal afdelingen, ofwel omdat een bepaalde persoon een bepaalde taak verricht. We moeten dus informatie verzamelen over het bedrijf als systeem. De bedrijfscultuur moet in kaart worden gebracht. Ook verhoudingen binnen afdelingen zijn belangrijk.

Werknemersparticipatie ter bestrijding van stress.

De werknemers formuleren zelf de problemen. De consultant komt niet aan met oplossingen. De groep stelt zelf de maatregelen voor en checkt ze op hun uitvoerbaarheid. Daardoor krijgen ze een hoge graad van acceptatie. Een oplossing die door de hiërarchie bedacht is wordt immers dikwijls op veel wantrouwen en cynisme onthaald.

Individuele vraaggesprekken

Met het gestructureerd interview kunnen we op een snelle en relatief goedkope manier informatie verzamelen over de stressproblematiek in een bedrijf. De interviewer moet luisteren, vragen stellen en de verkregen informatie op een gestructureerde manier weergeven. De interviewer probeert zich dus in te leven in de problematiek zoals de medewerkers die beleven. Toch is sturing van het gesprek een noodzaak. Het accent ligt het best op mogelijke acties. Het interview mag niet ontaarden in een psychologisering van de problematiek. Zo bekomt hij waardevolle kwalitatieve informatie die niet naar boven komt in een vragenlijstonderzoek.

Kenmerken van een kwaliteisvolle meting

Interviews zijn goed om een eerste indruk te krijgen. Ze geven meer kwalitatieve informatie. De anonimiteit moet wel bijzonder in de gaten gehouden worden en de interviewer moet zijn vak kennen. Dit zijn meestal veel duurder interventies.

Daarom opteren we meestal voor vragenlijsten. Mits een hoogwaardig instrument wordt gekozen, zijn betrouwbaarheid, validiteit en anonimiteit hoog als er voldoende respons is. Men kan dan op groepsniveau vergelijken en actieplannen maken.

Wij vinden dat elke vraag dubbel gesteld moet worden in een gevalideerde vragenlijst. Eerst vraag je naar de perceptie van het probleem en nadien vraag je hoe dikwijls dat probleem voorkomt. Om een simpel voorbeeld te geven: als ik iemand zou vragen hoe zwaar hij tilt aan het missen van een promotie zal hij op een schaal van 1 tot 10 wellicht met 6-7 antwoorden. Maar gelukkig zal hij op de vraag hoe dikwijls hij deze gemiste promotie al heeft meegemaakt misschien met een 1 of 2 antwoorden. Dus we vermenigvuldigen beide cijfers en dat geeft dan een getal tussen 7 en 14. Wanneer we zouden vragen hoe zwaar men tilt aan het feit dat collega's hun werk niet goed doen, dan zouden we allicht een 7 als score krijgen. Maar als we daarna naar de frequentie vragen, scoren de meeste mensen een 8. Dus een impact van 72. Dat is een veel hoger getal. We maken dan een gemiddelde van alle impacts over het ganse bedrijf. Dit noemen we de 'burn-out index'.

Nadien kunnen we deze index vergelijken met België, Vlaanderen, Wallonië, de sector, gender, leeftijd, anciënniteit, functie... We kunnen de anonimiteit

garanderen en een performant actieplan opstellen.

Bij een meer interactieve aanpak gaan we met een groep medewerkers aan de slag. Dit is een intens en duur proces. Uiteraard kijken we ook naar de informatie die al aanwezig is in het bedrijf zoals absenteïsmecijfers en fysieke indicatoren of spontane meldingen. Er zijn hiervoor goede checklists beschikbaar.

Enkele valkuilen

- ▶ Niet kopiëren: er zijn veel vragenlijsten op de markt. Veel jaren ervaring gaan vooraf aan de opmaak en validering van een goede vragenlijst. Neem ze nooit klakkeloos over. Een vragenlijst is meestal best “tailor made”.
- ▶ Wat werkt best in jouw bedrijf, dat hangt ook af van grootte, responsgraad, acties die al ondernomen zijn.
- ▶ Een vragenlijst moet aanzetten tot actie. Anders werden verwachtingen geschapen en dan toch weer afgezwakt. Dan zal de ontgoocheling groot zijn. Maar indien een actie wordt ondernomen zal iedereen voelen dat je het goed meent en de ROI zal hoog zijn, vooral door een afname in absenteïsme en presenteïsme.
- ▶ Een vragenlijst is geen aanzet tot het starten van een klaagcultuur, wel een instrument om objectieve informatie te bekomen.
- ▶ Beperk de procedure tot eenvoudige stappen en zorg dat de vragen begrepen worden door iedereen.

- ▶ We hebben een gegevensbestand van meer dan 100 000 mensen en zien dat onderlinge relaties tussen collega's en collega-leidinggevende van primordiaal belang zijn. Het concept 'sociale ondersteuning en waardering' werd als een derde dimensie aan het model van Karasek toegevoegd. Werknemers hechten vooral meer belang aan steun en waardering van de chef dan aan die van collega's. Ook sociale steun buiten het werk, van de partner bijvoorbeeld, is belangrijk. Zo heeft werk invloed op de partnerrelatie via het stressmechanisme. Sociale steun in de privésfeer kan een goede buffer zijn tegen werkstress. Neem dit mee in de vragenlijst. Sociale steun heeft zijn verschillende aspecten: de persoon kan zijn emoties uiten, kan rekenen op hulp bij het nemen van beslissingen, is zeker van concrete hulp bij praktische problemen, weet zich opgenomen in een groep of netwerk en heeft een hogere zelfwaardering.
- ▶ Een vragenlijst is geen zoektocht naar een schuldige. Er zijn zowel algemeen maatschappelijke elementen in het spel, er kunnen zaken op de werkvloer verbeterd worden en de medewerkers kunnen zelf ook wat doen. Dit laatste aspect komt minder aan bod in deze paper.

6. Wat kan men in elk geval doen?

A. Herstellen van een burn-out in een notendop

Wanneer de preventie gefaald heeft kan men als coach of hulpverlener eerst en vooral de klachten aanpakken op de 4 niveaus. Dus zowel de lichamelijke klachten met de moeheid, de emotionele klachten, de cognitieve klachten en de gedragsveranderingen. Rust is nu strikt aangewezen. Wandelen en dergelijke zeer lichte lichamelijke inspanningen zijn wel toegelaten. En om de overprikkeling te lijf te gaan doet men in het begin aan sport (lichte sporten!), uitbouwen van een sociaal netwerk, helpen met het optimaliseren van de ademhaling, slaap en ontspanning. Medicatie wordt over het algemeen afgeraden. Er zijn goede gesprekken nodig met de familie en dierbaren, later pas met de collega's en leidinggevendenden. Dit moeten ondersteunende gesprekken zijn, geen controle en geen uiting van onbegrip. Je kunt mensen met een burn-out ook aanraden niet te vlug contact te nemen met collega's. Dat is zeer vermoeiend en dikwijls worden toch pijnlijke en vervelende vragen gesteld.

Vlug het werk hervatten is meestal niet aangewezen, want dit herstelproces neemt een lange tijd in beslag. Misschien zijn enkele sessies timemanagement aangewezen, en uitgebreide ontspanningsoefeningen. Volg een zeer strikte procedure want veel van deze mensen zijn het noorden kwijt. Tenslotte pas de rationele therapieën en dit enkel in handen van specialisten. Meet de manier van denken van deze mensen. Soms is ook gedragstherapie nodig.

Hierna worden de oorzaken en eventuele trauma's aangepakt. Of een gebrek aan assertiviteit. Dat moet ook aangepakt worden.

Nadien kan pas het werk hervat worden. Beste is een part time job of 4/5 werkrooster na overleg met de arbeidsgeneesheer. Later pas fulltime. Soms is het nodig van werk te veranderen. Laat de mensen na het hervatten een stressdagboek bijhouden en vergeet de evaluatie samen met de arbeidsgeneesheer niet, in combinatie met een duidelijk actieplan.

Stappen om het werk te hervatten

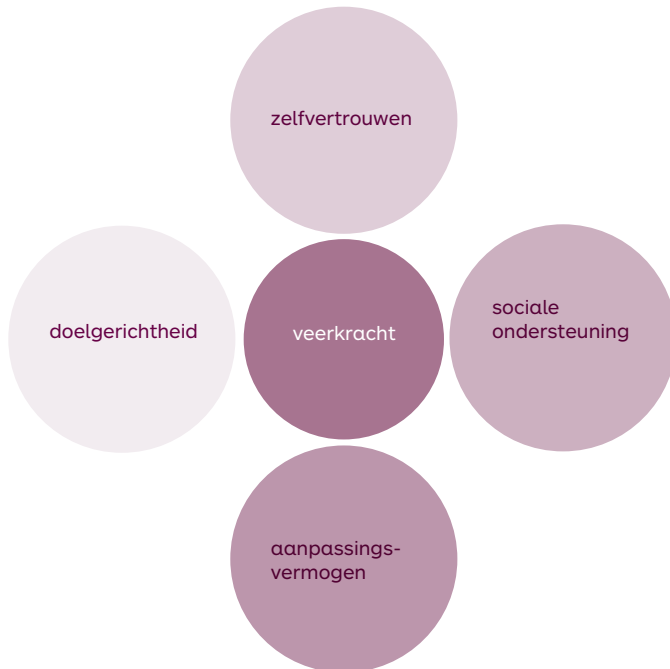
Gesprekken met de arbeidsgeneesheer en speciale regelingen kunnen in het begin van het hervatten nodig zijn.

Hervalpreventie

Hou deze mensen best af en toe in het oog om te beletten dat ze hun energie weer volledig uitputten. Deze herhalpreventie moet 2 jaar duren.

Veerkracht

Na aanpak van de klachten kan gedacht worden om een goede mentale en fysieke veerkracht uit te bouwen. Bouw ook een nieuwe energiebalans op. Veerkracht bestaat uit verschillende elementen.



Ondersteuning van de familie, dierbaren en collega's.

Mensen met een burn-out hebben processen die op een andere manier verlopen in de hersenen tijdens de ziekte. Daardoor kunnen ze 'vreemd' overkomen. We begrijpen hen niet. Dus alle betrokkenen kunnen veel baat hebben met een beter inzicht in de ziekte burn-out.

Spreek deze mensen niet aan op hun logisch redeneervermogen. Dat is nu even overbelast. Daarenboven zijn ze cynisch. Er zal veel begrip en geduld nodig zijn. Mensen horen bij elkaar. Maar in dit geval is even geduld nodig. Overprikkelde mensen willen tot rust komen. Ze zijn daarom niet lui. Ze vechten met zichzelf. Dat is een heel moeilijke situatie. Maar je kan er gebruik van maken om alle vaste routines en procedures opnieuw te bekijken. Het leven zal anders zijn na de burn-out.

Tenslotte: ook mensen rondom iemand met een burn-out moeten zich goed verzorgen. Slapen, eten, rusten en ontspannen is ook voor hen nodig. Want er wordt veel van hun krachten gevraagd. Zij informeren zich best ook over burn-out, zodat oo zij de ziekte goed begrijpen.

Dr. L. Swinnen



Referenties

- ▶ Hogerheijde, R., De Fruyt, F., Van Amstel, B., & Mervielde, I. Position Classification Inventory. Lisse, Swets & Zeitlinger (1997).
- ▶ Swinnen, L. Stressklachteninventaris. Different (1998).
- ▶ Swinnen, L. De kleur van stress. Standaard Uitgeverij (1997, herdruk 2001).
- ▶ Swinnen, L. Werk en stress. Uitgeverij NOVA.
- ▶ Swinnen, L. Burn-out. Davidsfonds, 2012.
- ▶ Swinnen, L. Stress is geen probleem (2009). Uitgeverij Van Halewijck.
- ▶ Swinnen, L., Te vriendelijk, 2014, Davidsfonds.
- ▶ Swinnen, L., 100 manieren om een burn-out te voorkomen, Davidsfonds, in Press.

Ondanks alle zorg die bij het opstellen van deze tekst werd besteed om alles zo correct mogelijk weer te geven kan Different BVBA of Dr. L. Swinnen niet verantwoordelijk zijn voor eventuele vergissingen, fouten of gemiste diagnoses. Deze tekst mag slechts beschouwd worden als een poging om de aanpak van burn-out te vergemakkelijken maar deze tekst is niet bedoeld als een wetenschappelijk referaat.

Als Trusted HR Partner helpt Unique uw ambitie te realiseren. Met ruim 40 jaar ervaring behoren we tot de top van de Belgische HR dienstverleners. Via onze specialisaties Office, Technicum, Customer Care, Finance en Human Resources staan meer dan 200 medewerkers in ruim 40 kantoren garant voor een persoonlijke aanpak op maat van gekwalificeerde kandidaten en veeleisende bedrijven.

Onze 5 specialisaties:

- ▶ **Office:** Gemotiveerd commercieel en administratief ondersteunend talent, onmisbaar op elk kantoor.
- ▶ **Technicum:** Gekwalificeerde technische en industriële medewerkers.
- ▶ **Human Resources:** HR experten die instaan voor de rekrutering en het beheer van human capital.
- ▶ **Customer Care:** Empathische en gedreven in- en outbound-medewerkers die uw customer care afdeling mee op de kaart zetten.
- ▶ **Finance:** Gekwalificeerde financiële profielen.

 **unique**

 **express medical**

 **receptel**

 **career**

Unique is onderdeel van de **Unique groep**. Onder de brand Unique bundelen vier sterke spelers de krachten en expertise: Unique, Unique Career, Receptel en Express Medical. De groep onderscheidt zich als HR dienstverlener door een ruim aanbod aan HR diensten en deskundig advies op maat van uw onderneming. In rekruteringsoplossingen, hospitality services en HR expertise voor de zorgsector.

U vindt ons op unique.be

