

EHBBO Zakboekje

Voor medewerkers, teams, leidinggevenden & organisaties geconfronteerd met **burn-out**

Hilde Clement
&
Cecilia De Winter



Op basis van het PWO-project 'Team@Work' van de Arteveldehogeschool

Onderzoeksteam: Saartje Cromheecke - Johanna Descamps - Rebecca Peel

Marijke Van Nieuwenhuysse - Ida Veldeman

Dit EHBBO Zakboekje zou er niet gekomen zijn zonder de hulp en inzet van vele personen.

Vooreerst dank aan de Arteveldehogeschool Gent, die met PWO-middelen dit project gefinancierd heeft.

Dank ook aan de opleidingen Ergotherapie, Officemanagement, Pedagogie van het jonge kind en Sociaal werk, die met hun medewerkers het project Team@Work vorm hebben gegeven en dragen.

Alle collega's binnen dit project hebben dan ook een essentiële bijdrage geleverd. Bedankt Saartje Cromheecke, Johanna Descamps, Rebecca Peel, Marijke Van Nieuwenhuyse en Ida Veldeman voor jullie uitvoerige onderzoekswerk, voor de bevragingen, de interviews en de tools die de basis gelegd hebben voor dit EHBBO Zakboekje. Ook alle leden van de adviescommissie zijn we erkentelijk voor hun ondersteuning.

Een heel speciale dank gaat uit naar alle mensen die bereid waren te getuigen over hun burn-out, alsook naar alle teamleden, leidinggevenden, HR-verantwoordelijken, vertrouwenspersonen en experts die vanuit hun kennis en ervaring een bijdrage geleverd hebben aan het onderzoek.

***Dit boekje is grotendeels gemaakt
door jullie, met jullie en voor jullie.***

Tot slot ook een hartelijke dank aan onze eerste lezers voor hun nuttige feedback en tips.

- Bart Buysse, Directeur-generaal VBO
- Ria Bourdeaud'hui, SERV/werkbaar werk en lange loopbanen
- Adri Craens, ABVV Metaal
- Bart D'Hooge, Diensthoofd communicatie, training en kennismanagement @ CGI Federale Politie
- Saskia Decuman, Expert onderzoek en ontwikkeling Dienst voor uitkeringen RIZIV
- Prof. Dr. Lode Godderis, Arbeidsgeneeskunde KU Leuven
- Mieke Jaenen, Adviseur Beleidsceel Werk Kabinet Kris Peeters
- Hilda Poleunus, Adviseur FOD Beleid en Ondersteuning
- Jessy Van Dousselaere, HR-regisseur Welzijn Agent-schap Overheidspersoneel
- Frank Van Massenhove, Voorzitter FOD Sociale Ze-kerheid

INHOUD

Voorwoord	7
Duiding van het onderzoek	8
Opbouw van het EHBBO Zakboekje	10
Burn-out: een werkgerelateerd ziektebeeld	12

Ik: van burn-out naar verbinding	16
- Het zal je maar overkomen	
- Wist je dat?	
- Wat nu?	
- Om verder te verdiepen	

Het team: van burn-out naar verbinding	26
- Het zal je maar overkomen	
- Wist je dat?	
- Wat nu?	
- Om verder te verdiepen	

De leidinggevende: van burn-out naar verbinding	38
- Het zal je maar overkomen	
- Wist je dat?	
- Wat nu?	
- Om verder te verdiepen	

De organisatie: van burn-out naar verbinding	48
- Het zal je maar overkomen	
- Wist je dat?	
- Wat nu?	
- Om verder te verdiepen	

De omgeving: van burn-out naar verbinding	58
- Het zal je maar overkomen	
- Wist je dat?	
- Wat nu?	
- Om verder te verdiepen	

Slotwoord	64
Creëer samen evenwicht om burn-out te bannen	66
Interessante literatuur	68
Referenties	70
Reminder	72
Persoonlijke notities	74



VOORWOORD

Willen we als maatschappij de kost van burn-out écht verminderen, dan is een globale aanpak noodzakelijk. Burn-out is immers veel meer dan een economisch verhaal, het gaat om een enorme kost aan inspanningen, emoties en relaties.

Burn-out is een samenspel van meerdere factoren gedurende een lange periode. Burn-out treft nooit één enkele medewerker, maar heeft altijd een impact op het team, de leidinggevenden en de ganse organisatie. Inzetten op preventie vooraf én re-integratie achteraf is een verantwoordelijkheid van alle partijen.

De missie van dit Zakboekje is dubbel: zowel het verhogen van het begrip voor elkaar als het op gang brengen en 'warm' houden van de communicatie tussen medewerker, team, leidinggevende en organisatie. Alleen op die manier kan werk 'werkbaar' blijven voor iedereen.

Met dit Zakboekje willen we dus niet alleen de re-integratie van medewerkers geconfronteerd met burn-out bevorderen, maar ook handvatten aanreiken om met een proactieve en preventieve aanpak het welzijn op het werk te verhogen⁽¹⁾. Met één doel voor ogen: burn-out zo weinig mogelijk kans geven om het leven van alle betrokkenen te verzuren.

(1) Het verschil tussen proactief en preventief zit 'm in de focus. Bij preventie kijken we naar wat we willen voorkomen, bij proactief werken kijken we naar wat we willen bekomen (Bron: <http://www.vclb-koepel.be>).

DUIDING VAN HET ONDERZOEK

De burn-outproblematiek is brandend actueel. Naast preventie vormt arbeidsre-integratie een belangrijke maatschappelijke uitdaging. Ook werkgevers zijn op zoek naar de juiste aanpak en hebben nood aan ondersteuning (Van Nieuwenhuysse, Veldeman & Peel, 2016). Het team van het praktijkgericht onderzoeksproject Team@Work vertrok van de volgende vraag: *“Hoe kunnen leidinggevenden en teammedewerkers de re-integratie van medewerkers bij burn-out ondersteunen?”* Daarbij richtte het project zich voornamelijk op de quataire sector⁽²⁾, al zijn de resultaten zeker relevant voor andere sectoren.

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, werd gekozen voor een ontwerpende onderzoeksstrategie, namelijk ‘design research’ volgens het Double Diamond Model (Design Council, 2005). Deze methode legt de nadruk op de inbreng van en de terugkoppeling naar de eindgebruikers en de verschillende betrokken partijen.

Tijdens **de eerste fase** (september 2016 - maart 2017) werd een grondige literatuurstudie gekoppeld aan een bevraging van 289 personen (via een vragenlijst) en aan 45 diepte-interviews. We verwerkten ingevulde vragenlijsten van 12 leidinggevenden, 73 teamleden, 168 medewerkers met burn-out, 13 experts⁽³⁾ en 23 anderen⁽⁴⁾. De diepte-interviews werden afgenomen bij 7 leidinggevenden, 7 teamleden, 19 medewerkers met burn-out en 12 experts.

Alle respondenten hebben meegewerkt vanuit de motivatie om samen iets in beweging te brengen. Velen deelden een gevoel van zingeving of missie: “Ik wil niet dat anderen dit overkomt. Ik wil dat mijn crisis niet voor niets is geweest”.

In de tweede fase (april 2017 - oktober 2017) werden zes persona⁽⁵⁾ of ijkpersonen ontwikkeld waarmee twee focusgroepen aan de slag gingen. Op basis van dit proces werden twee nieuwe onderzoeksvragen gefilterd: *“Hoe kunnen alle betrokkenen bij een burn-out op het juiste moment en op een laagdrempelige manier toegang krijgen tot zinvolle informatie en hoe kunnen zij daarmee omgaan?”*

“Hoe kunnen organisaties de relatie met een medewerker met burn-out zowel tijdens de afwezigheid als na de terugkeer ‘warm’ houden?”

Na een brainstormfase werden enkele low-fidelity prototypes⁽⁶⁾ ontwikkeld.

Rekening houdend met de onderzoeksresultaten, de ontwikkelde prototypes en een bijkomende literatuurstudie werd in **de laatste fase** van het project (november 2017 - januari 2018) dit Zakboekje ontwikkeld. Met als passende ondertitel: ‘Voor medewerkers, teams, leidinggevend en organisaties geconfronteerd met burn-out’.

Lezers die graag meer willen weten over de opbouw van het onderzoek en de gebruikte methodiek kunnen terecht op de website:

sites.arteveldehogeschool.be/team-at-work.

(2) De quartaire sector is de economische sector zonder winstoogmerk: zowel overheidsdiensten als door de overheid gesubsidieerde diensten (ziekenhuizen, scholen...).

(3) Preventieadviseurs, HR-managers, medewerkers van gespecialiseerde opleidings-, begeleidings- en bemiddelingscentra, wetenschappelijke experts.

(4) Onder andere partners van personen met een burn-out.

(5) Met behulp van persona creëren we in ons onderzoek ‘echte’ mensen in plaats van algemene doelgroepen.

(6) Low-fidelity prototypes worden binnen een korte tijdspanne gemaakt om volledig uitgewerkte concepten tastbaar en testbaar te krijgen. Ze zijn low-tech en van papier, karton, draad, klei of schuim. Ze zijn snel en goedkoop te maken, maar geven een minder realistisch beeld van de werkelijkheid. Dit in tegenstelling tot high-fidelity prototypes die er wel realistisch uitzien, maar een grote investering vragen. Vaak vinden respondenten het daardoor lastiger om ze negatief te beoordelen.

OPBOUW VAN HET EHBBO ZAKBOEKJE

Om te beginnen willen we stellen dat dit Zakboekje bedoeld is als Eerste Hulp Bij Burn-Out binnen een werkomgeving, al weten we goed dat er ook een link is met wie je bent als persoon en met de thuissituatie.

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er nog veel onduidelijkheid bestaat over burn-out. Daarom starten we in een eerste deel met enkele markante uitspraken van respondenten van het onderzoek, om daarna in te gaan op een wetenschappelijke definiëring.

Burn-out treft niet enkel de medewerker met burn-out, maar heeft ook een impact op het team, de leidinggevende en de hele organisatie. Daarnaast is er ook de invloed op de thuisomgeving. Alle actoren beïnvloeden elkaar. Ze verzwakken of versterken elkaar naargelang de wijze waarop er SAMEN met de problematiek wordt omgegaan.

Voor de duidelijkheid belichten we **elke actor apart, maar met dezelfde indeling**. Telkens starten we met de erkenning van het onrecht dat iemand overkomt wanneer hij of zij geconfronteerd wordt met burn-out: ‘Het zal je maar overkomen’.

Daarna brengen we in het onderdeel ‘Wist je dat?’ de belangrijkste resultaten van het onderzoek samen. Zo krijgen we zicht op de gevoelens, noden en verwachtingen van en naar elkaar.

Vervolgens vertalen we deze inzichten in praktische tips, ‘do’s en don’ts’ waarmee iedere actor onmiddellijk aan de slag kan.

In het laatste deel van elk hoofdstuk geven we nog een aantal reflectievragen mee. De bedoeling is om verder na te denken: hoe in de toekomst burn-out of

herval vermijden? Hoe als team burn-out bespreekbaar maken in al zijn facetten? Hoe als leidinggevende proactief te werk gaan en hoe de re-integratie van medewerkers met burn-out vlot laten verlopen? Hoe als organisatie een gepast beleid ontwikkelen en voeren waardoor de burn-outproblematiek tot een minimum wordt herleid? Hoe als omgeving nadenken over de combinatie werk en privéleven?

Het geheel afsluiten doen we met een slotbeschouwing, een **'call to action'**.

Als toemaatje krijg je op het einde een 'reminder', waarin je de namen en gegevens kan noteren van personen die nuttig kunnen zijn, met ruimte voor persoonlijke notities. Tot slot hebben we een aantal interessante bronnen verzameld, voor wie zich verder wil verdiepen in de problematiek en in een aantal reeds bestaande tools.

Wat maakt dit Zakboekje nu zo bijzonder?

In de eerste plaats het feit dat we burn-out in al zijn aspecten bespreekbaar maken. We benaderen burn-out niet alleen vanuit het perspectief van de persoon die ermee geconfronteerd wordt. We maken **de verbinding** tussen alle betrokken partijen en doen een beroep op het gezamenlijk oplossingsgericht vermogen. We geven praktische tips die voor iedereen onmiddellijk toepasbaar zijn. Met reflectievragen zetten we aan om samen actie te ondernemen en te komen tot een proactieve en preventieve aanpak van burn-out enerzijds en het bevorderen van een vlot re-integratieproces anderzijds.

BURN-OUT: EEN WERKGERELATEERD ZIEKTEBEELD

Burn-out wordt vaak verward met depressie. Heel algemeen gesteld – en misschien iets te kort door de bocht – kunnen we zeggen dat depressie een ziekte is waarbij de patiënt geen zin meer heeft om dingen te doen. Hij kan nog wel, maar wil niet meer. Depressie is een stemmingsstoornis.

Een burn-out daarentegen is een ziektebeeld waarbij de persoon **nog wel wil, maar niet meer kan**. De batterij is leeg.

Burn-out vaststellen is niet evident. Tot op vandaag bestaan er geen objectieve criteria. Artsen baseren hun diagnose hoofdzakelijk op vragenlijsten en eigen beroepskennis.

Respondenten van onze bevraging vertelden het volgende over burn-out:

- “Het is een noodkreet die jammer genoeg genegeerd wordt. Het is in ieder geval een ernstig signaal dat het zo niet verder kan en vooral mag.”
- “Er zijn signalen die burn-out aankondigen. Het komt niet onverwacht, maar kan wel heel plots optreden.”
- “Sommigen zien burn-out nog vaak als een zwakte, als een individueel probleem – niet kunnen omgaan met de situatie, met werkdruk, met verandering – en dat is een van de zaken die het erger maakt.”
- “Burn-out is het gevolg van alles té goed willen doen, veel meer willen doen dan één persoon redelijkerwijze aankan. Maar ook rolverwarring en onduidelijke verwachtingen ten aanzien van collega's, gecombineerd met veel opeenvolgende veranderingen in de structuur van de organisatie, leiden tot burn-out.”

Onderzoekers en experts zijn het eens over het feit dat burn-out altijd werkgerelateerd is, al hebben persoonlijkheidskenmerken en privésituaties een invloed op de ontwikkeling ervan en op het genezingsproces.

Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017) definiëren burn-out als: *“een werkgerelateerde aandoening die voorkomt bij werknemers die gedurende een langere periode productief en zonder problemen hebben gewerkt tot de tevredenheid van zichzelf en anderen. Extreme vermoeidheid, controleverlies over emotionele en cognitieve processen, én mentaal afstand nemen kunnen gezien worden als de kernelementen van het syndroom.*

Het mentaal distantiëren kan gezien worden als een disfunctionele poging om verdere uitputting te voorkomen.

Deze kernsymptomen worden vergezeld door secundaire symptomen, zoals een depressieve stemming, en gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten.

Burn-out wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een disbalans tussen hoge werkeisen en onvoldoende hulpbronnen.

Problemen in de privésfeer of persoonlijke kwetsbaarheden hebben hierbij een faciliterende rol. Uiteindelijk leidt burn-out tot gevoelens van incompetentie en slechtere prestaties op het werk.”

Vanuit deze definitie en geïnspireerd door het ‘Job demands-resources model’ (Demerouti et al, 2001), aangevuld met de resultaten van het onderzoeksproject Team@Work (2017), ondersteund door de bevindingen uit de Zelf-determinatie Theorie (Van den Broeck A. et al, 2016) en het rapport ‘Burn-out en werk’ (Hoge Gezondheidsraad, 2017) zijn we gekomen tot een schema met belemmerende factoren en hulpbronnen.

Het illustreert duidelijk het onevenwicht dat leidt tot aanhoudende stress en finaal tot een burn-out.

Bezwarende werkgerelateerde factoren

- Hoge werk- en tijdsdruk
- Fysiek zwaar werk
- Rolverwarring
- Onduidelijke taken en verwachtingen
- Onvoldoende middelen om taken kwalitatief te kunnen uitvoeren
- Jobonzekerheid
- Gebrek aan ondersteuning en erkenning van de hiërarchie
- Prestatie- en controlecultuur
- Emotionele belasting door contact met doelpubliek zoals veeleisende klanten, agressief gedrag, confrontatie met aangrijpende situaties
- Emotionele belasting door geroddel, pestgedrag, verzuurde relaties met collega's en/of leidinggevende
- Onevenwicht werk-thuisbalans

Bezwarende persoonsgebonden factoren

- Perfectionisme
- Zichzelf wegcijferen
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Verbetenheid
- Onderdanigheid
- Moeilijke thuissituatie
- Overvolle privéagenda

Werkgerelateerde hulpbronnen

- Gehoord en ernstig genomen worden en het gevoel hebben inspraak te krijgen
- Zingeving van het werk
- Voldoende pauzes zonder dat deze ingevuld worden met administratieve taken of overlegmomenten
- Goede relaties, steun en waardering van collega's en leidinggevend
- Duidelijkheid m.b.t. doelstellingen en verwachtingen
- Autonomie door te kunnen bepalen 'hoe' je je job invult
- Zowel positieve als corrigerende feedback
- Mogelijkheid om eigen vaardigheden te benutten
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

Persoonlijke hulpbronnen

- Zelfvertrouwen
- Openheid
- Proactief denken en handelen
- Geloof in eigen kunnen om taken te volbrengen
- Optimisme
- Emotionele stabiliteit
- Veerkracht
- Sociale steun

Figuur 1: Disbalans belemmerende factoren en hulpbronnen

IK:
van burn-out
naar verbinding



“Burn-out geeft aan dat er een uitputting is ... Maar wat is de oorzaak? ... Het is een teken dat eerdere signalen misschien genegeerd werden of niet erkend ... Het gevoel ik ben op Dit kan door relaties zijn, te veel stress ... Op zoek gaan naar de oorzaak van de oorzaak van de oorzaak en niet enkel het gevolg oplossen kan redding brengen.”

(citaat van een persoon met burn-out, uit Bevraging Team@Work)

HET ZAL JE MAAR OVERKOMEN

Misschien heb je ooit gedacht dat een burn-out jou nooit kon overkomen. Maar nu zit je ermee. Je hebt er helemaal niet om gevraagd, integendeel. Burn-out is geen verzinsel dat 'tussen je oren zit'. Nochtans hoor je deze opmerking wel eens van je collega's, je leidinggevende of misschien zelfs vanuit je omgeving. Je klachten worden niet ernstig genomen. Misschien word je zelfs bekeken als een last en voel je je schuldig omdat je collega's met jouw taken opzadelt tijdens je afwezigheid.

Maar ben jij nu niet juist diégene die heel gedreven en zorgzaam is? Diegene die zich zo loyaal ten aanzien van het team en de organisatie inzet? Diegene voor wie geen taak of vraag te veel was?

Je voelt je futloos en leeg. Misschien angstig, ontmoedigd of gefrustreerd. Een rollercoaster van emoties legt je lam. Je lichaam zegt op alle terreinen 'stop!'. En wie zorgt nu voor jou en je werk tijdens je afwezigheid? En wat bij je terugkeer?

Het is niet fair dat jou dit overkomt. Je verdient begrip, gepaste aandacht en actie om de toekomst weer aan te kunnen en de vlam er weer in te krijgen!

WIST JE DAT?

Wist je dat op basis van de antwoorden van de respondenten volgende zaken werden geduid?

Veel voorkomende gevoelens van medewerkers met burn-out ten aanzien van zichzelf, collega's, leidinggevende en organisatie:

- Schuldig
- Gevoel van falen
- Confronterend
- Verwarrend
- Onbegrepen
- Minderwaardig
- Alleen
- Angstig
- Beschaamd
- Onzeker
- Kwaad
- Apathisch
- In de steek gelaten

Top 5 redenen om terug aan de slag te gaan:

- Ik wilde me terug nuttig voelen
- Financiële redenen
- Ik vond dat ik nog iets te betekenen had op het werk
- Ik was er terug klaar voor en had er zin in
- Ik wilde nog iets realiseren

Top 5 zaken die een goede terugkeer bevorderden:

- Respectvol behandeld worden door collega's
- Gesprek met hulpverlening
- Bekijken van haalbare aanpassingen aan de job
- Contact met collega's tijdens burn-out
- Gesprek met werk kort voor terugkeer

Top 5 zaken die een vlotte terugkeer in de weg stonden:

- Men verwachtte vanaf dag 1 dat ik terug de oude was/ik was er nog niet klaar voor
- Niemand polste na verloop van tijd of het nog lukte/takenpakket werd niet aangepast
- Het werk zinde me niet meer, ik zat daar niet meer op mijn plaats
- Ik schaamde me nog heel erg voor mijn burn-out
- Ik kreeg geen vertrouwen van mijn collega's en leidinggevende

De motivatie van respondenten om mee te werken aan ons onderzoek was vaak een enorme gedrevenheid en betrokkenheid. Met hun input wilden zij anderen het leed besparen dat een burn-out met zich meebrengt. En juist deze mooie kwaliteit maakt hen in sommige situaties zo kwetsbaar voor burn-out.

Daniel Ofman (2007) spreekt van kernkwaliteiten, positieve eigenschappen die als het ware in je DNA gegrift staan. Ze maken deel uit van wie je echt bent. Maar in stresssituaties of in situaties die je heel nauw aan het hart liggen, kan je hierin onbewust doorschieten. Anderen merken dan bij jou een gedrag dat een teveel is van je kwaliteit. Dit gedrag is je valkuil.

Een voorbeeld: je bent een gedreven persoon, maar wanneer je zware druk ervaart, vertoon je een vorm van verbeterheid. Jouw leerpunt is jezelf begrenzen. Het is jouw uitdaging om aan deze vaardigheid te werken, wil je weerbaarder worden. Vanuit je gedrevenheid heb je een hekel of allergie aan personen die zich passief gedragen. Jij begrijpt hen niet en zij begrijpen jou niet. Je achterliggende kwaliteit wordt niet gezien en erkend. Dit onbegrip verziekt de relatie.

Personen met onderstaande kernkwaliteiten zijn vaak gevoeliger voor burn-out. Wanneer ze onder stress staan, komen ze - vaak zonder dit te beseffen - in hun valkuil terecht. Om niet in een burn-out te verzeilen bij langdurige stress is het belangrijk dat zij werken aan hun uitdaging.

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Gedrevenheid	Verbetenheid	Passiviteit	Begrenzen
Zorgzaamheid	Bemoeizucht	Egoïsme	Loslaten
Loyaliteit	Onderdanigheid	Eigengereidheid	Assertiviteit
Nauwkeurigheid	Perfectionisme	Slordigheid	Relativeren
Betrokkenheid	Zich wegcijferen	Onverschilligheid	Assertiviteit

WAT NU?

Praktische tips op basis van antwoorden van respondenten in ons onderzoek.

Do's

- Luister naar je lichaam.
- Neem aanslepende fysieke en psychische klachten ernstig.
- Stap met je klachten naar de huisarts.
- Gun jezelf de tijd om alles op een rijtje te zetten.
- Zoek contact met die personen waarbij jij je nu het veiligst voelt.
- Sta jezelf professionele hulp toe.
- Vraag duidelijke uitleg over burn-out aan je huisarts/arbeidsarts/HRM/adviserend arts/therapeut (symptomen, duurtijd, gevolgen voor je job, financiële consequenties...).
- Breng structuur in je dag.
- Focus op de kleine dingen die je momenteel wel kan.
- Las activiteiten in die je los van het werk energie geven.
- Sta stil bij wat voor jou écht belangrijk is.
- Geef aan wat jij belangrijk vindt.
- Leer je grenzen te bepalen en aan te geven.
- Zeg aan je netwerk, collega's en leidinggevende duidelijk wat jij wil. Laat je eventueel bijstaan door een vertrouwenspersoon.
- Deel je verwachtingen voor de toekomst mee aan je collega's/leidinggevende/personeelsdienst/trouwenspersoon (contact tijdens afwezigheid, functie en team bij terugkeer, taakhoud, werkrime, ...).
- Pak je werkhervatting geleidelijk aan; doe dit stap na stap in overleg met je leidinggevende, directie en/of HR.

Don'ts

- Jezelf veroordelen.
- Permanente bereikbaarheid voor werkgerelateerde zaken dulden.
- Je door je omgeving en werk onder druk laten zetten om vroegtijdig het werk te hervatten.
- De overgang van afwezigheid naar werkhervatting bruusk maken.
- Verwachten dat je 'morgen' weer de oude zal zijn.

OM VERDER TE VERDIEPEN

Enkele nuttige vragen om het proces van inzicht in jezelf en in je manier van omgaan met anderen op gang te brengen.

Proactief

- Hoe vaak krijg je een bedankje of een compliment van je collega's en leidinggevende?
- Hoe vaak geef je een bedankje of een compliment aan je collega's en leidinggevende?
- Informeer je je collega's en leidinggevende over je inspanningen en resultaten op het werk?
- Is je rol, functie en taakinhoud duidelijk?
- Ben je zeer gedreven in je job?
- Hoe gemakkelijk kan je 'neen' zeggen tegen je collega's en je leidinggevende?
- Hoeveel invloed heb je op de invulling van je werk?
- Komen de waarden van je organisatie overeen met jouw persoonlijke waarden?
- Hoe ervaar je de sfeer binnen je team?
- Kunnen problemen en moeilijke situaties openlijk en zonder repercussies besproken worden?
- Worden problemen binnen je team of organisatie aangepakt?
- Hoe ga je om met veranderingen op het werk?
- Ben je perfectionistisch ingesteld?
- Hoe ga je om met positieve en corrigerende feedback?
- Beantwoordt jouw job aan je verwachtingen?
- Hoe vaak wordt er écht naar je geluisterd?
- Kennen je collega's en leidinggevende jouw verwachtingen, beslommeringen en noden?
- Ervaar je voldoende vertrouwen in je collega's en leidinggevende om je mening te uiten?

Bij de voorbereiding op je terugkeer na burn-out

- Hoe gemakkelijk kan je loslaten?
- Hoe gemakkelijk kan je hulp vragen?
- Word je momenteel geconfronteerd met spanningen of zorgen die niet werkgerelateerd zijn?
- Welke activiteiten geven je energie?
- Heb je een persoonlijk netwerk waarmee je heuglijke momenten en zorgen kan delen?
- Kan je jezelf toelaten afwezig te zijn op het werk door burn-out?
- Heb je het gevoel dat je je collega's in de steek laat door thuis te zitten met een burn-out?
- Kennen je collega's en leidinggevende je zorgen, gevoelens, twijfels en verwachtingen bij je terugkeer naar het werk?
- Hoe wordt binnen je organisatie naar 'langdurige afwezigheid' door burn-out gekeken?
- Ken je de preventieadviseur, HR-verantwoordelijke, arbeidsarts of vertrouwenspersoon binnen je organisatie?

HET TEAM: van burn-out naar verbinding



“Niemand kan het alleen. Iedereen kan wel wat hulp gebruiken: een luisterend oor, opkomen voor wie zichzelf niet kan verdedigen, geen klikvorming, eerlijke communicatie, ongepast gedrag aanpakken, samen overleggen en niet eenzijdig opleggen, tijdig ingrijpen, niet wachten tot de bom ontploft, er niet van uitgaan dat het vanzelf wel in orde komt, niet denken “die redt het wel”, ...”

“Hoe voel ik me bij de langdurige afwezigheid van mijn collega? Ongerust over zijn welzijn, geïrriteerd doordat er zoveel extra werk op ons afkomt en de organisatie geen vervanging voorziet. Kwaad omdat de leidinggevende de conflicten binnen het team niet aanpakt.”

(citaten van collega's van mensen met burn-out, uit Bevestiging Team@Work)

HET ZAL JE MAAR OVERKOMEN

Als team geconfronteerd worden met een collega die uitvalt is geen pretje. Misschien kennen jullie de oorzaak van zijn of haar afwezigheid, misschien ook niet. Misschien hebben jullie de uitval van jullie collega zien aankomen, misschien niet. Misschien zag iemand van jullie het wel aankomen, maar vond hij of zij het te moeilijk om bespreekbaar te maken.

Openlijk over burn-out spreken is voor heel wat teams niet evident. Tal van redenen kunnen de helende kracht van een team belemmeren: respect voor de privacy, schuldgevoel omdat niemand de burn-out zag aankomen, bij contact niet weten wat zeggen of gewoon een taboe dat binnen het team rond het thema hangt.

De onbespreekbaarheid legt een last op jullie schouders. Gevoelens van kwaadheid, bezorgdheid, angst, onmacht of verdriet tegenover de afwezige collega of de organisatie kunnen moeilijk gedeeld worden. Iedereen blijft zitten met de vraag 'wat nu?'.

Ook de sfeer binnen het team verandert. De rol die de afwezige collega binnen het team heeft opgenomen is weg. Was hij of zij de pragmaticus die praktische tips gaf voor problemen? De persoon die anderen in beweging kreeg? Of eerder de zorgzame collega die oog had voor ieders gevoelens? Of was het een collega die wat kleurloos op de achtergrond bleef en die je niet echt kende?

De verhoudingen tussen teamleden worden herschikt. Er is een gewijzigde teamdynamiek.

Wat jullie in elk geval ondervinden, is dat de druk op het team verhoogt. Druk omdat verwacht wordt dat hetzelfde werk gedaan wordt in dezelfde tijdsspanne,

met dezelfde kwalitatieve resultaten en met daarbovenop de onzekerheid over een tijdelijke vervanging.

Net zoals je afwezige collega niet gevraagd heeft om een burn-out, hebben jullie niet gevraagd om geconfronteerd te worden met de gevolgen van zijn of haar burn-out. Ook als team verdienen jullie gepaste aandacht en begrip, zodat jullie samen de gevolgen van een burn-out kunnen aanpakken.

WIST JE DAT?

Wist je dat op basis van de antwoorden van de respondenten volgende zaken werden aangegeven?

Vaak voorkomende gevoelens van teamleden ten opzichte van de afwezige collega, de leidinggevende en de organisatie:

- Hulpeloos
- Bezorgd
- Machteloos
- Gelaten
- Boos
- Bedachtzaam
- Schuldig
- Verdrietig
- Schrik dat mij hetzelfde kan overkomen
- Begripvol
- Medelevend
- Onzeker over de beste aanpak
- Kwaad over de manier waarop de organisatie daarmee omgaat
- Reflecterend over de eigen manier van werken

Top 5 van de meest ondersteunende gedragingen van teamleden of leidinggevers (verwoord door medewerkers met burn-out):

- Ze gaven me de nodige tijd.
- Mijn collega's toonden begrip.
- Ik merkte dat ze oprecht bezorgd waren.
- Ze respecteerden het feit dat ik (aanvankelijk) geen contact wilde.
- Ik voelde weinig druk omdat ze vertelden dat alles onder controle was.

Top 5 van de meest belemmerende gedragingen van teamleden of leidinggevend (verwoord door medewerkers met burn-out):

- Ik kreeg geen waardering of erkenning voor mijn werk en voor mijn toewijding tijdens de periode voorafgaand aan mijn burn-out.
- Ik kreeg geen info over hoe ik met mijn burn-out aan de slag kon. Ik werd niet vervangen, waardoor ik schrik had dat mijn collega's overbelast zouden worden.
- Ik kreeg de indruk dat ik de enige zwakke was die de spanning en de druk niet aankon.
- Ik voelde veel druk omdat ik hoorde dat het door mijn afwezigheid nog zwaarder was voor mijn collega's.
- Ik hoorde niets van team en leidinggevende tijdens mijn afwezigheid.

WAT NU?

Praktische tips op basis van antwoorden van respondenten in ons onderzoek.

Do's

Algemeen

- Probeer onderliggende teamspanningen bespreekbaar te maken met je teamgenoten en leidinggevende zodat ze aangepakt kunnen worden.
- Vraag aan je leidinggevende wat jullie samen kunnen doen om burn-out aan te pakken en zoveel mogelijk te vermijden.
- Zoek de meerwaarde van iedereen voor het team en spreek die naar elkaar uit.
- Geef elkaar complimenten en corrigerende feedback.
- Deel mooie en moeilijke teammomenten met elkaar; werk mee aan een teamsfeer van verbondenheid.
- Besef dat burn-out heel plots zichtbaar wordt. Het ene moment is alles ogenschijnlijk nog oké, het andere moment zijn de batterijen van je collega volledig leeg.
- Maak het thema burn-out bespreekbaar binnen het team.

Bij het contacteren van je afwezige collega met burn-out

- Bekijk wie van jullie de beste band heeft met de afwezige collega en laat hem of haar de eerste contacten leggen.
- Respecteer het feit dat je collega in het begin van zijn of haar afwezigheid geen contact wil.
- Vraag je collega wat hij of zij wil (bezoek, telefoon, samen iets doen).
- Houd contact op een gepaste manier. De betrok-

ken collega kan de contacten als onwennig en emotioneel ervaren, maar evengoed deugddoend wanneer hij of zij echte betrokkenheid voelt.

- Bevraag ook de thuissituatie. Kunnen de huisgenoten omgaan met de effecten van de burn-out? Kan je iets voor hen betekenen?
- Bespreek tijdens je ziekenbezoek welke informatie je mag doorgeven aan het team of leidinggevende.
- Toon begrip voor zijn of haar gevoelens en situatie.
- Verwoord je oprechte bezorgdheid.
- Weet dat je collega met burn-out in privécontext WEL actief kan zijn.

Bij zijn of haar terugkeer na burn-out

- Geef je collega de tijd om zich opnieuw in te werken.
- Besef dat de herstelperiode niet alleen voor de collega maar ook voor het team een langzaam proces is.
- Weet dat niet alleen de getroffen collega veranderd is, maar dat ook de onderlinge verhoudingen binnen het team gewijzigd zijn.
- Spreek de collega bij terugkeer aan; vraag hoe het gaat en wat je kan doen om het werk en de re-integratie gemakkelijker te maken.
- Vraag je collega of je hem of haar mag aanspreken wanneer hij of zij opnieuw over grenzen dreigt te gaan.
- Luister naar je collega wanneer hij of zij na terugkeer het signaal geeft dat sommige zaken moeilijk lopen.
- Durf als 'vervanger' je collega bij terugkomst aan te spreken.
- Bevraag zijn of haar gevoel over het feit dat jij nu zijn of haar plaats inneemt en toon begrip hiervoor. Je bent niet schuldig, ook al voel jij je misschien schuldig.

Don'ts

- Druk zetten op je collega door hem of haar te belasten met teamproblemen.
- Vragen als “Kom je vlug terug want het werk ligt op je te wachten?”.
- Verwachten dat je collega tijdens zijn of haar afwezigheid beschikbaar is voor werkgerelateerde zaken.
- Werkgerelateerde mails sturen.
- Geroddel en respectloze uitspraken over je afwezige collega toelaten.
- Handelen bij terugkeer alsof er niets gebeurd is.
- Je collega bij terugkeer negeren of pamperen.
- Het onderwerp ‘burn-out’ en de effecten ervan mijden.

OM VERDER TE VERDIEPEN

Enkele nuttige vragen om het proces van inzicht in jullie teamcultuur, in de manier van omgaan met elkaar en in het probleemoplossend vermogen van jullie team op gang te brengen.

Proactief

- Hoe ervaren je de sfeer in je team?
- Zijn problemen bespreekbaar? Welke wel, welke niet?
- Worden problemen aangepakt?
- Hoe worden problemen aangepakt?
- Ervaar je voldoende veiligheid om ideeën en zorgen bespreekbaar te maken?
- Hoe goed ken je de collega's?
- Hebben jullie gezamenlijke pauzes?
- Hoe sterk is de verbondenheid binnen het team?
- Heerst er binnen je team een aanspreekcultuur waarbij collega's en leidinggevende elkaar positieve en corrigerende feedback geven?
- Zijn de taken, functies en rollen binnen het team duidelijk en expliciet gesteld?
- Merk je pest- of roddelgedrag binnen je team?
- Hoe reageren jullie op roddels?
- Wat doe je eraan om roddelgedrag te bannen?
- Hoe is het contact met de leidinggevende?
- Hoe verloopt de onderlinge samenwerking op inhoudelijk en relationeel vlak?
- Welke kernwaarden heersen er binnen jullie team?
- Is de vertaalslag van deze waarden in concreet gedrag duidelijk voor iedereen?
- Worden deze gedragsnormen opgevolgd?
- Hoe zorgen jullie als team voor het psychosociaal welzijn van ieder teamlid?



Tijdens de afwezigheid van een collega met burn-out:

- Is burn-out bespreekbaar?
- Is er een faire herverdeling van het werk bij langdurige afwezigheid van een collega?
- Krijg je inspraak bij de herverdeling van taken?
- Worden de inspanningen die het team levert bij langdurige afwezigheid van een collega gezien en expliciet gewaardeerd?
- Mag of kan je jouw frustratie, kwaadheid, medeleven of bezorgdheid uiten in het team?
- Bestaan er (in)formele afspraken binnen je team met betrekking tot het contact opnemen met een zieke collega?
- Zijn de reacties van de teamleden anders wanneer een medewerker uitvalt ten gevolge van een ernstige ziekte, ten gevolge van zwangerschap of ten gevolge van een burn-out?

Bij de voorbereiding op de terugkeer van een collega

- Hoe worden jullie voorbereid op de terugkomst van jullie collega?
- Hoe bereid je jezelf voor op de terugkomst van je collega?

DE LEIDINGGEVENDE: van burn-out naar verbinding

“Ik miste heel veel kennis over burn-out en over het benaderen van iemand met burn-out en het begeleiden van het team daarin.”

“Het is moeilijk om mensen op een andere afdeling te plaatsen of hun taken te veranderen. Het is soms puzzelen om de juiste taken aan de juiste mensen te geven. Het vergt veel werk maar uiteindelijk loont het, want mensen die graag gaan werken zijn ook minder ziek en presteren gewoon beter.”

(citaten van leidinggevenden van een medewerker met burn-out, uit Bevraging Team@Work)

“Ik ben blij dat ik terug ben. Tijdens mijn ziekte had ik regelmatig een fijn contact met mijn leidinggevende. Ik voelde een grote betrokkenheid. Maar nu ik terug ben is er weinig aandacht voor mij. Mijn collega's en mijn leidinggevende hebben het véél te druk. Ik voel me een beetje alleen. En ik heb het moeilijk om erover te praten omdat ik niemand wil belasten.”

“Ik ben zeer dankbaar voor de aanpak en het immense geduld van mijn leidinggevende. Hij heeft nooit aan mij getwijfeld en dat gaf me telkens weer moed om verder te werken aan mijn revalidatie. Hij heeft me de ruimte gegeven om het werken uit te bouwen op mijn tempo.”

“Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik niet te veel hooi op mijn vork neem. Ik geef nu ook zelf aan wanneer het te veel wordt.”

(citaten van mensen met burn-out over hun leidinggevende, uit Bevraging Team@Work)

HET ZAL JE MAAR OVERKOMEN

Het staat wetenschappelijk vast dat burn-out een werkgerelateerd ziektebeeld is.

Word jij daar als leidinggevende soms ook niet moedeloos van? Heb je soms ook niet de indruk dat er van alle kanten naar jou wordt gewezen? Alsof het jouw schuld is dat een medewerker uitvalt door burn-out. Terwijl jij er alles aan doet om het werk zo vlot mogelijk te laten verlopen. Loop jij niet vaak van hot naar her om iedereen tevreden te houden en alles geregeld te krijgen? Om dan nog te zwijgen over al het papierwerk dat moet gedaan worden en waarop jij gecontroleerd wordt.

Wanneer een van je medewerkers uitvalt door een burn-out, voel ook jij de druk stijgen. Druk omwille van het werk dat blijft liggen of herverdeeld moet worden, druk vanuit je team om vervanging te zoeken, druk door sluimerende spanningen die bovenkomen, ...

Straks val jij ook nog uit. Jij bent toch ook maar een mens en een medewerker van de organisatie. Je hebt, net zoals de anderen, recht op begrip en ondersteuning.

WIST JE DAT?

De gevoelens van leidinggevers zijn zeer gelijklopend met de gevoelens van de teamleden:

- Schuldig
- Begripvol
- Bezorgd
- Afwachtend
- Negerend
- Kwaad
- Gefrustreerd
- Machteloos
- Geïrriteerd
- Onzeker over de beste aanpak
- Gemotiveerd om het in de toekomst anders aan te pakken
- Zich gedeeltelijk verantwoordelijk voelen voor de situatie en voor de aanpak
- Bang dat het je ook overkomt

Top 5 van de meest ondersteunende gedragingen van teamleden of leidinggevers (verwoord door medewerkers met burn-out):

- Ze gaven me de nodige tijd.
- Mijn collega's toonden begrip.
- Ik merkte dat ze oprecht bezorgd waren.
- Ze respecteerden het feit dat ik (aanvankelijk) geen contact wilde.
- Ik voelde weinig druk omdat ze vertelden dat alles onder controle was.

Top 5 van de meest belemmerende gedragingen van teamleden of leidinggevenden (verwoord door medewerkers met burn-out):

- Ik kreeg geen waardering of erkenning voor mijn werk en voor mijn toewijding tijdens de periode voorafgaand aan mijn burn-out.
- Ik kreeg geen info over hoe ik met mijn burn-out aan de slag kon. Ik werd niet vervangen, waardoor ik schrik had dat mijn collega's overbelast zouden worden.
- Ik kreeg de indruk dat ik de enige zwakke was die de spanning en de druk niet aankon.
- Ik voelde veel druk omdat ik hoorde dat het door mijn afwezigheid nog zwaarder was voor mijn collega's.
- Ik hoorde niets van team en leidinggevende tijdens mijn afwezigheid.

WAT NU?

Praktische tips op basis van antwoorden van respondenten en van wetenschappelijke literatuur.

Do's

Algemeen

- Creëer - overeenkomstig de Zelf-Determinatie Theorie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009) - een motiverende werkomgeving waarbinnen je medewerkers:
 - ✓ duidelijkheid krijgen over doelstellingen, waarden en normen
 - ✓ autonomie hebben
 - ✓ niet overbevraagd, noch onderbevraagd worden
 - ✓ zich verbonden voelen met het team en de organisatievisie
 - ✓ de ruimte en hulpmiddelen krijgen om vooruitgang te boeken
 - ✓ de waardering krijgen die ze verdienen
- Durf corrigerende feedback te geven volgens de methodiek van de geweldloze communicatie (Rosenberg, 2012).

Tijdens de afwezigheid van een medewerker met burn-out

- Houd rekening met het groepsdynamisch proces (De Winne & Clement, 2015). Bij het wegvallen van een medewerker met burn-out, maar ook bij zijn of haar werkhervatting valt je team automatisch terug in de vormfase.
- Maak spanningen binnen het team bespreekbaar en pak ze aan.
- Maak burn-out bespreekbaar binnen je team.
- Zorg voor vervanging van de afwezige medewerker of zorg samen met je team voor een faire herver-

deling van de taken.

- Bereid samen met je team de terugkeer van de medewerker voor.
- Wees alert voor signalen van medewerkers.
- Houd contact met je afwezige medewerker. Houd er wel rekening mee dat jij als leidinggevende mogelijk de laatste bent die je medewerker wil zien of horen.
- Regel een gesprek met je afwezige medewerker kort voor de terugkeer.

Bij terugkeer van je medewerker na burn-out

- Wees ondersteunend door samen met je medewerker vlak voor zijn of haar terugkeer te bekijken wat haalbare aanpassingen zijn van de job.
- Regel samen met de medewerker een geleidelijke terugkeer.
- Zit na zijn of haar terugkeer regelmatig samen om te polsen hoe het gaat.
- Durf al je medewerkers aan te spreken wanneer ze dreigen over hun grenzen te gaan.
- Vraag hulp en ondersteuning aan jouw leidinggevende, HRM, bedrijfsarts of preventieadviseur.
- School je bij om jouw sociale vaardigheden en leiderschapsvaardigheden aan te scherpen.

Don'ts

- Je medewerker met burn-out bezoeken zonder voorafgaand te vragen of het past.
- Ervan uitgaan dat je medewerker tijdens zijn of haar afwezigheid beschikbaar is voor het werk.
- Druk zetten op je medewerker om vroegtijdig het werk te hervatten.
- Een controlerende of pamperende houding aannemen bij de werkhervatting

OM VERDER TE VERDIEPEN

Enkele nuttige reflectievragen om het proces van inzicht in jouw manier van leidinggeven, in de cultuur van je team en in het verbindend vermogen van jezelf met je team en de medewerker met burn-out op gang te brengen en warm te houden.

Proactief

- Wat is jouw ultieme droom als leidinggevende van een team?
- Welke stappen zet je dagelijks of wekelijks om je droom met jouw team te bereiken?
- Kan je jezelf toelaten niet perfect te zijn?
- Hoeveel 'aapjes' van een ander neem jij op je schouders?
- Gun jij jezelf pauzes?
- Hoe creëer jij vertrouwen binnen je team?
- Zijn de doelen, taken en verwachte gedragingen duidelijk bepaald voor je team?
- Hoe gemakkelijk stel je grenzen?
- Kan je helder communiceren over de afspraken binnen het team?
- Volg je het nakomen van afspraken op?
- Hoe ga jij om met spanningen en conflicten binnen je team?
- Zijn de taken en functies van ieder teamlid fair verdeeld?
- Wordt de meerwaarde van iedereen voor het team en voor de organisatie besproken?
- In welke mate voer jij een 'opendeurpolitiek' waarbij medewerkers welkom zijn om hun verhaal te doen bij jou EN waarbij jij je deur uitkomt om naar de medewerkers te stappen en te luisteren naar hun successen en verwachtingen?
- Op welke manier creëer jij een zorgende cultuur binnen je team?



- Hoe goed ken jij je medewerkers?
- Ken je de passies en expertises van je medewerkers?
- Ken je de valkuilen van je medewerkers vanuit hun kernkwaliteit? Help je ze om hun uitdaging aan te gaan en hun valkuilen te vermijden?
- Hoe vaak geef je expliciete en concrete complimenten en bedankingen aan je medewerkers?
- Durf je corrigerende feedback geven op storend gedrag en maak je daarbij gebruik van methodieken uit de geweldloze communicatie?
- Hoeveel autonomie krijgen je medewerkers?
- Wat doe je om je vaardigheden als leidinggevende aan te scherpen?

Tijdens de afwezigheid van een medewerker met burn-out

- Wat doet de uitspraak 'burn-out is steeds werkgerelateerd' met jou? Is burn-out bespreekbaar binnen je team?
- Is de herverdeling van taken en verantwoordelijkheden bij uitval van een medewerker een gezamenlijke actie of een eigen beslissing?
- Heb je zicht op de gewijzigde verhoudingen binnen je team, zowel bij het uitvallen van een medewerker als bij zijn werkhervatting?
- Bestaat er binnen jouw organisatie een geschreven procedure bij uitval en werkhervatting door burn-out?

Bij terugkeer van een medewerker na burn-out

- Durf jij medewerkers die hun eigen grenzen overschrijden aanspreken en hen wijzen op het risico een burn-out te ontwikkelen?
- Hoe gemakkelijk vraag jij hulp of ondersteuning aan jouw collega-leidinggevenden, HRM, preventieadviseur, vertrouwenspersoon, ...?

DE ORGANISATIE: van burn-out naar verbinding

“Culture eats strategy for breakfast.”

(Peter Drucker)



“Door zorg te dragen voor het terugkeerproces wil ik een waarderend klimaat creëren en een maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid voeren.”

“Meewerken aan een daling van het ziekteverzuim is een maatschappelijke verantwoordelijkheid die we moeten opnemen. Op termijn is het een win-win situatie.”

“Burn-out is ook een probleem van de organisatie en van de maatschappij. Steeds meer doen met minder mensen heeft zijn grenzen. Er moeten keuzes gemaakt worden en er moet nagedacht worden over hoe er anders kan gewerkt worden.”

(citaten van beleidsmedewerkers van organisaties, uit Bevestiging Team@Work)

HET ZAL JE MAAR OVERKOMEN

In 2015 werd de maatschappelijke kost van burn-out geschat op € 6,4 miljard, een bedrag dat de totale kost aan werkloosheidsuitkeringen (€ 5,7 miljard) ruim oversteeg (Degrande, De Winne, & Rogiest, 2016). Recente gegevens van het RIZIV geven aan dat in 2017 28.000 werknemers meer dan een jaar afwezig waren door burn-out (“28.000 Belgen hebben burn-out”, 2018). Uit berekeningen van IDEWE, een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, blijkt dat de extra kosten voor de werkgevers oplopen tot gemiddeld € 7.329 per jaar per langdurig afwezige medewerker (Baekelandt, 2012).

Er is al veel gezegd en geschreven over burn-out en zijn oorzaken. Zelfs de wetgever heeft er zich over gebogen en heeft werkgevers onder meer verplicht een preventiebeleid met betrekking tot het psychosociaal welzijn op het werk te ontwikkelen.⁽⁷⁾

Maar word jij als beleidsmedewerker soms niet moedeloos van al die nieuwe regels, van de druk van interne en externe klanten en van de resultaten die behaald moeten worden? Misschien zoek jij contact met de medewerker die langdurig thuis zit met burn-out en wil jij samen bekijken wat de mogelijkheden voor een re-integratie zijn? Maar de medewerker geeft geen antwoord op je aanbod. Erger nog, hij of zij laat niets van zich horen. Je blijft in het ongewisse. Toch dringen zich maatregelen op. De organisatie moet verder in het belang van alle medewerkers en van de externe klanten.

Wat kan je nog meer doen om goed te doen? Ook jij bent op zoek naar een gepast antwoord op de problematiek van burn-out.

(7) Welzijnswet 2014 §1 art.32

WIST JE DAT?

Twee thema's die tijdens de eerste fase van het onderzoek Team@Work systematisch aangehaald werden als kritische succesfactoren, zijn terug te brengen onder de noemers organisatiebeleid en organisatiecultuur. Verdere bevraging bevestigde deze conclusie. "Of een 'return-to-work' al dan niet geslaagd kan genoemd worden, blijkt vooral een kwestie te zijn van een goed beleid en een zorgzame cultuur" (Van Nieuwenhuyse, 2016).

Enkele belangrijke cijfers uit ons onderzoek:

- 77,9% van de respondenten benoemt burn-out als iets waar we waakzaam voor moeten zijn, want het treft de meest gedreven werknemers.
- 82,2% van de respondenten zegt dat burn-out voorkomen een gedeelde verantwoordelijkheid is van de organisatie en het individu.
- 70,8% benoemt ook het aanpakken van burn-out als een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Medewerkers die thuis zitten met een burn-out geven aan dat geen informatie krijgen over hoe ze aan de slag kunnen gaan met hun burn-out als zeer belemmerend wordt ervaren. Ook de onwetendheid over een mogelijke vervanging vergroot hun schrik om hun collega's te overbelasten.

Op de onderzoeksvraag 'Was er aandacht voor nazorg bij je terugkeer?' antwoordde 73,3% negatief.

- "Er zijn nog heel veel misvattingen over burn-out."
- "Je merkt dat burn-out op papier stilaan ingeburgerd raakt, maar in de praktijk is er weinig concrete ondersteuning voor mensen met een burn-out. Steeds meer mensen blijven thuis en de rest geraakt ook overspannen."

- “Aan de werkbelasting of onderlinge spanningen wordt weinig gedaan.”

Omdat burn-out een werkgerelateerde aandoening is, kan je als organisatie⁽⁸⁾ jouw aandeel in het voorkomen en aanpakken van burn-out niet negeren.

(8) Met organisatie bedoelen we alle personen die het beleid uitmaken: Raden van Bestuur, directies, HRM, preventieadviseurs, arbeidsartsen, vertrouwenspersoon, ...

WAT NU?

Praktische tips op basis van de antwoorden van respondenten.

Do's

- Neem de problematiek van burn-out ernstig. Niet alleen in woorden maar ook in daden.
- Las vormingen in rond de thema's 'Wat is burn-out?', 'Hoe burn-out voorkomen en aanpakken?' en 'Hoe je persoonlijke weerbaarheid en veerkracht verhogen?'.
- Geef aan de persoon die thuis zit een duidelijke en concrete uitleg hoe aan de slag te gaan met burn-out.
- Wees bereikbaar en aanspreekbaar voor medewerkers en leidinggevendenden met vragen rond burn-out.
- Bereid met alle partijen de werkhervatting voor.
- Laat werkhervatting op maat van de mogelijkheden van de medewerker toe. Bespreek samen de haalbaarheid van job- en taakeisen.
- Zorg voor een transparant re-integratiebeleid.
- Zie erop toe dat het re-integratiebeleid opgevolgd wordt.
- Zorg voor een onthaalgesprek de dag van de terugkeer.
- Ga regelmatig in gesprek met een medewerker die hervat. Bekijk samen hoe het nu gaat met hem of haar.
- Ondersteun leidinggevendenden in een mensgerichte aanpak van hun medewerkers en hun team zodat burn-out zoveel mogelijk vermeden kan worden.
- Benoem de meerwaarde van de medewerker voor de organisatie.

Don'ts

- De medewerker met een burn-out aanduiden als schuldige of als zwakke persoon.
- Handelen alsof er niets is gebeurd. Er is een tijd van voor de burn-out en een tijd van na de burn-out.
- Verwachten dat hij of zij onmiddellijk voltijds aan de slag kan.

OM VERDER TE VERDIEPEN

Enkele reflectievragen die kunnen helpen om je verder te verdiepen in de problematiek van burn-out en die je aanzetten tot verdere actie.

Proactief

- Heeft je organisatie een visie, missie of waardenverklaring?
- Zijn de waarden vertaald in concreet waarneembaar gedrag?
- Wordt het naleven van deze gedragingen opgevolgd?
- In welke mate gaan de organisatiestructuur en organisatiecultuur hand in hand?
- In welke mate worden leidinggevenden ondersteund in een mensgerichte aanpak om de beoogde resultaten te behalen?
- Worden leidinggevenden geselecteerd op basis van hun expertise, hun diploma of ook op basis van hun mensgerichte leiderschapsvaardigheden?
- Zijn jullie bereid zich vertrouwd te maken met de aangepaste versie van het 'Job Demands - Resources model van fig.2 op pagina 68-69.

Bij de voorbereiding op de terugkeer van een medewerker met burn-out

- Is er een overlegplatform met directie, HRM, arbeidsarts, preventieadviseur, vertrouwenspersoon?
- Hoe kijkt je Raad van Bestuur of directiecomité naar burn-out?
- Hoe en in welke mate ondersteunt de Raad van Bestuur een proactieve en preventieve aanpak van burn-out?
- In welke mate ondersteunen de sociale partners



het welzijnsbeleid en de aanpak van burn-out?

- Hoe flexibel is je organisatie om werkomstandigheden te herbekijken en eventueel aan te passen?
- Bestaat er binnen je organisatie een geschreven procedure bij uitval en bij werkhervatting? Indien ja, is deze gekend door alle medewerkers van de organisatie?
- Hebben jullie een duidelijk stappenplan voor de re-integratie van een medewerker met burn-out?
- In welke mate hebben leidinggevend en medewerkers inspraak in het beleid?

DE OMGEVING: van burn-out naar verbinding



“De periode dat ik thuis zat met een burn-out was een hel, ook voor mijn familie.”

“Door de nodige steun en aandacht vanuit mijn privé-omgeving kon ik mezelf herontdekken.”

“De eerste maanden waren ellendig. Ik voelde me beschaamd, een opgever, een zwakkeling. Dankzij het begrip, geduld en steun van mijn partner, van de huisarts en van de psycholoog heb ik na enkele maanden terug leren genieten.”

(citaten van mensen met burn-out over het belang van hun omgeving, uit Bevraging Team@Work)

HET ZAL JE MAAR OVERKOMEN

Je partner, kind, broer, zus, ouder of vriend zit thuis met burn-out. Die ooit zo actieve man of vrouw is nu volledig futloos. In niets herken je hem of haar. Misschien heb je het zien aankomen. Misschien voel je je schuldig of verantwoordelijk omdat je denkt dat je niet genoeg gedaan hebt om dit te voorkomen. Of misschien heb je wel herhaaldelijk gewaarschuwd om niet te veel hooi op de vork te nemen of wat minder sociale engagementen aan te gaan, en ben je nu kwaad omdat er niet werd geluisterd.

Je vraagt je misschien af of het ooit nog goed komt? Wat als een ontslag zou volgen door die langdurige afwezigheid? Hoe moet het dan financieel? De spanningen kunnen oplopen. Wat kan je doen en hoe houd je het zelf vol?

Als thuisomgeving word je vaak vergeten. Jullie verdienen ook de nodige aandacht en tips om samen het herstelproces tot een goed einde te brengen.

WIST JE DAT?

Burn-out is een werkgerelateerde aandoening waarbij er een onevenwicht gegroeid is tussen werkgerelateerde en persoonlijke eisen enerzijds en werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen anderzijds. Een tekening van deze balans uit evenwicht vind je op pagina 14-15. De manier waarop jij als partner, familielid of vriend er bent voor de persoon met burn-out kan belangrijk zijn om die balans te helpen herstellen.

WAT NU?

Do's

- Besef dat de batterijen van een persoon met burn-out volledig leeg zijn. In de beginperiode van de burn-out kan hij of zij niets meer.
- Geef hem of haar de ruimte om niets te moeten doen.
- Wees aanwezig. Laat hem of haar voelen dat je er bent.
- Luister, neem de persoon met burn-out ernstig.
- Heb geduld. De herstelperiode is niet op een maand voorbij.
- Creëer structuur in het dagelijks leven.
- Neem taken over of vraag hulp hierbij.
- Geniet samen van kleine inspanningen die energie geven aan de persoon met burn-out.
- Zorg goed voor jezelf.

Don'ts

- Veroordelen of beschuldigen van luiheid.
- De persoon met burn-out overladen met goedbedoelde adviezen.
- Pushen om activiteiten of werk terug op te nemen.
- Dankbaarheid of hulp verwachten van de persoon met burn-out.
- Je schuldig voelen. Misschien voel je je schuldig, maar weet dat je geen schuld hebt aan de burn-out.

OM VERDER TE VERDIEPEN

Enkele reflectievragen om het herstel te optimaliseren, herval te voorkomen en de verbinding met de persoon met burn-out positief te houden:

- Durf je nadenken over de prioriteiten in jullie leven?
- Durf je veranderen van levensstijl?
- Past 'niets doen' in jullie cultuur?
- Hoe gemakkelijk kan jij omgaan met onzekerheden?

SLOTWOORD

Bij het lezen van dit Zakboekje heb je ongetwijfeld gemerkt dat een proactieve aanpak om burn-out zoveel mogelijk te voorkomen de weg is van de minste kost en de beste resultaten.

Maar burn-out volledig uitsluiten is onmogelijk. Inzetten op een preventieve aanpak én op re-integratieprogramma's is noodzakelijk om te komen tot een duurzaam welzijnsbeleid waarbinnen alle medewerkers, op alle diverse verantwoordelijkheidsniveaus, tot hun pensioenleeftijd willen en kunnen werken.

Burn-out is geen modeverschijnsel of een verzinsel dat tussen de oren zit, zoals sommigen nog durven beweren. Burn-out is het eindstadium van een opeenstapeling van werkgerelateerde factoren, gecombineerd met persoonsgerelateerde factoren.

Inzetten op het veerkrachtiger maken van medewerkers is een positieve stap. Hierbij denken we onder meer aan het herkennen en bewaken van de eigen grenzen en die van collega's of medewerkers.

Maar wanneer de werkgerelateerde zaken zoals hoge werkdruk, weinig inspraak en feedback, rolverwachtingen, conflicten met collega's of leidinggevende niet aangepakt worden, loeren herval en bijkomende burn-outsituaties om de hoek.

Wij zijn ervan overtuigd dat er heel wat mogelijkheden zijn om een gezond werkklimaat te bevorderen: geza-

menlijke denk- en discussiemomenten over de inhoud van dit EHBBO Zakboekje, vormingen rond thema's als 'hoe omgaan met conflicten', supervisiemomenten, enzovoort. Ook trainingsprogramma's ter ondersteuning van leidinggevendenden om hun medewerkers tot een hecht team te brengen, zijn een evidente meerwaarde.

De wetgeving alleen zal niet volstaan om de burn-out-problematiek uit de wereld te helpen.

Een gezamenlijke inzet van alle actoren daarentegen kan in de toekomst wel veel leed voorkomen.

*“Het is niet genoeg te weten,
men moet ook toepassen;
het is niet genoeg te willen,
men moet ook handelen.”
(Johann Wolfgang von Goethe)*

CREËER SAMEN EVENWICHT OM BURN-OUT TE BANNEN

Bezwarende werkgerelateerde factoren

- Hoge werk- en tijdsdruk
- Fysiek zwaar werk
- Rolverwarring
- Onduidelijke taken en verwachtingen
- Onvoldoende middelen om taken kwalitatief te kunnen uitvoeren
- Jobonzekerheid
- Gebrek aan ondersteuning en erkenning van de hiërarchie
- Prestatie- en controlecultuur
- Emotionele belasting door contact met doelpubliek zoals veeleisende klanten, agressief gedrag, confrontatie met aangrijpende situaties
- Emotionele belasting door geroddel, pestgedrag, verzuurde relaties met collega's en/of leidinggevende
- Onevenwicht werk-thuisbalans

Bezwarende persoonsgebonden factoren

- Perfectionisme
- Zichzelf wegcijferen
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Verbetenheid
- Onderdanigheid
- Moeilijke thuissituatie
- Overvolle privéagenda

Werkgerelateerde hulpbronnen

- Gehoord en ernstig genomen worden en het gevoel hebben inspraak te krijgen
- Zingeving van het werk
- Voldoende pauzes zonder dat deze ingevuld worden met administratieve taken of overlegmomenten
- Goede relaties, steun en waardering van collega's en leidinggevend
- Duidelijkheid m.b.t. doelstellingen en verwachtingen
- Autonomie door te kunnen bepalen 'hoe' je je job invult
- Zowel positieve als corrigerende feedback
- Mogelijkheid om eigen vaardigheden te benutten
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

Persoonlijke hulpbronnen

- Zelfvertrouwen
- Openheid
- Proactief denken en handelen
- Geloof in eigen kunnen om taken te volbrengen
- Optimisme
- Emotionele stabiliteit
- Veerkracht
- Sociale steun

Figuur 2: De balans tussen bezwarende factoren en hulpbronnen is in evenwicht

INTERESSANTE LITERATUUR

Voor mensen met burn-out:

- Burnout Assessment Tool: www.burnoutassessmenttool.com/startpagina-nl
- Dewulf, L., & Vangronsveld, G. (2016). *Stop burn-out - Wat als je batterijen leeglopen: praktische tips en technieken om burn-out te herkennen, te vermijden, te bestrijden*. Tielt: Lannoo Campus.
- Dockx, A. (2017), *De burn-out epidemie - een zware maatschappelijke verantwoordelijkheid*, Neveland.
- Geraerts, E. (2015). *Mentaal Kapitaal - Versterk je mentale veerkracht en vermijd burn-out*, Lannoo.
- Kaeseman, G., Van Hoof, E., Godderis, L., & Franck, E. (2016), *Burn-out in de zorg - Wat je moet weten*. Tielt: Lannoo Campus.
- Wat doet de Vlaamse overheid tegen stress en burn-out: <https://overheid.vlaanderen.be/wat-doet-de-vlaamse-overheid-tegen-stress-en-burn-out>

Voor teams:

- Grant, A. (2013). *Geven en nemen. De verborgen dynamiek van succes*. Amsterdam: Balans.
- Rosenberg, M.B. (2011). *Geweldloze communicatie. Ontwapenend, doeltreffend en verbindend*. Rotterdam: Lemniscaat

Voor leidinggevend:

- Op weg naar duurzame inzetbaarheid: <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1339/Hulpmid-delen.html>
- Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en kritische beschouwing: http://www.webpsych.nl/pxlcms_v4_client/uploads/file_schaufeli_-_ta-

ris-job-demands-resources-model.pdf

- Wat doet de Vlaamse overheid tegen stress en burn-out: <https://overheid.vlaanderen.be/wat-doet-de-vlaamse-overheid-tegen-stress-en-burn-out>

Voor organisaties:

- Definitie en diagnose-instrument voor burn-out: <https://www.beswic.be/nl/blog/definitie-en-diagnose-instrument-voor-burn-out>
- Re-integratie van arbeidsongeschikte werknemers FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg: <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=45586>
- De welzijnswet en de codex over het welzijn op het werk FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg: http://www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx
- Wat doet de Vlaamse overheid tegen stress en burn-out: <https://overheid.vlaanderen.be/wat-doet-de-vlaamse-overheid-tegen-stress-en-burn-out>
- Werken aan het huis van werkvermogen, de sleutel tot duurzame inzetbaarheid: <https://www.werk.be/sites/default/files/Huis%20van%20werkvermogen0Voorwerk.pdf>
- Burn-out en werk, (september 2017), Federale Overheidsdienst Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu, Hoge Gezondheidsraad: www.hgr-css.be
- Wat maakt werk werkbaar voor werknemers, (juni 2017): <https://www.serv.be/stichting/publicatie/wat-maakt-werk-werkbaar-werknemers>
- Burn-out tool ABVV Metaal: www.abvvmetaal.be/burnout

REFERENTIES

Baeckelandt, T. (2012). *Stress binnen uw bedrijf herkennen en hoe ermee om te gaan*. Geraadpleegd op 1 december 2017 via http://www.oxalisconsult.be/sites/default/files/bijlagen/MGWbe1206N05_v01%20artikel%202012%20Tily%20Baekelandt.pdf

Degrande, G., De Winne, J., & Rogiest, R. (2016). *Ze Maken ons kapot meneer, mensgericht leidinggeven bespaart miljarden*, Den Haag: Haags Bureau.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. Geraadpleegd op 28 november 2017 via <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/160.pdf>

Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017). *Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out*. *Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 1/2017, 90-91. Geraadpleegd op 28 november 2017 via <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/478.pdf>

Design Council. (2005). Geraadpleegd op 28 november 2017 via [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

De Winne, J., & Clement, H. (2015). *Leidinggeven zonder omwegen Doen wat werkt*. Tiel: Lannoo Campus.

Hoge Gezondheidsraad (2017). *Burn-out en werk*. Geraadpleegd op 5 december 2017 via www.hgr-css.be

Ofman, D.D. (2007). *Hé, ik daar? Ontdek en ontwikkel je persoonlijke kernkwaliteiten met het kernkwadrant*. Servire.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2/2016. Geraadpleegd op 1 december 2017 via http://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2016_2_10.pdf

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 2009-22, nr. 4. Geraadpleegd op 1 december 2017 via http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf

Van Nieuwenhuyse, M. (2016). *Eindrapport verkennende PWO Arbeidsre-integratie van werknemers met een gezondheidsprobleem* [Onuitgegeven intern document]. Gent: Arteveldehogeschool.

Van Nieuwenhuyse, M., Veldeman, I., & Peel, R. (2016). *PWO-onderzoeksvoorstel Team@Work: Als team aan de slag bij re-integratie bij burn-out* [Onuitgegeven intern document]. Gent: Arteveldehogeschool.

28.000 Belgen hebben burn-out. (2018, 30 januari). *De Standaard*. Geraadpleegd op 30 januari 2018 via <http://destandaard.be>

REMINDER 1

Mijn huisarts

Naam:

Telefoon/GSM:

Mijn psycholoog

Naam:

Telefoon/GSM:

Goede vriend(in)

Naam:

Adres:

Telefoon/GSM:

Goede vriend(in)

Naam:

Adres:

Telefoon/GSM:

Mijn ontspanning/energiegevers

-
-
-

REMINDER 2

Mijn leidinggevende

Naam:

Telefoon/GSM:

Goede collega

Naam:

Telefoon/GSM:

Goede collega

Naam:

Telefoon/GSM:

Vertrouwenspersoon

Naam:

Adres:

Telefoon/GSM:

HR verantwoordelijke/personeelsdienst

-

-

Arbeidsarts

Naam:

Telefoon/GSM:

Adviserend arts

Naam:

Telefoon/GSM:

**PERSOONLIJKE
NOTITIES**



EHBBO Zakboekje

Burn-out is een samenspel van meerdere factoren gedurende een lange periode. Burn-out treft nooit één enkele medewerker, maar heeft altijd impact op het team, de leidinggevers en de ganse organisatie. Wil men de kost van burn-out echt verminderen dan is een globale aanpak noodzakelijk. Inzetten op preventie én op re-integratie na een burn-out is dan ook een verantwoordelijkheid van alle partijen.

Dit Zakboekje wil het begrip burn-out op een concrete, begrijpelijke en praktijkgerichte manier verduidelijken. Iedereen kan ermee aan de slag om de communicatie tussen medewerkers, teamleden, leidinggevers en organisaties op gang te brengen en het wederzijdse begrip te vergroten. Zodat het welzijn op het werk verhoogt en het werk werkbaar blijft voor iedereen.

Auteurs

Hilde Clement is sociaal werker en als docent verbonden aan de Arteveldehogeschool Gent - Campus Sociaal Werk. Ze is psychotherapeute met systemische en contextuele opleiding en erkend door de Belgische vereniging voor Relatietherapie, Gezinstherapie en Systeemcounseling (BVGRS). Ze is eveneens verbonden als trainer/facilitator aan het Centrum voor leiderschapsontwikkeling - Vision4Dynamics, waar ze wetenschappelijk onderbouwde theorieën met de dagdagelijkse praktijk van het leidinggeven verbindt.

Cecilia De Winter is docent aan de Arteveldehogeschool Gent, opleiding Pedagogie van het jonge kind en werkt er als onderzoeker aan diverse HR-gerelateerde projecten via Onderzoeks- en dienstverleningscentrum TACOO (Talenten en Competenties in Organisaties). Ze is licentiate Germaanse talen (KU Leuven) en bezit een Master in HRM (Antwerp Management School). Ze heeft meer dan 15 jaar praktijkervaring binnen diverse domeinen van HR, zowel in academische als privécontext.

ISBN 978-90-828238-0-6



9 789082 823806



arteveldehogeschool

LID VAN DE ASSOCIATIE UNIVERSITEIT GENT

denk. doe. word.



TEAM@WORK
arteveldehogeschool