

# BURN-OUT

## Tips voor leidinggevende

Een burn-out is een uitputtingsreactie van lichaam en geest door langdurige, vaak jarenlange roofofbouw op het lichaam. Een burn-out ontstaat als mensen ondanks de stress en de spanningsklachten geen hersteltijd nemen, maar stug door blijven gaan.

Met andere woorden bij een burn-out is men 'op'. Door grote geestelijke belasting is de accu leeg. Een burn-out zit niet tussen de oren; het is een fysieke uitputting, als gevolg van roofofbouw. Wat nodig is, is ruimte om het autonome zenuwstelsel en de stresshormoonbalans te laten herstellen en mentaal een andere (werk)houding aan te nemen, waarin aandacht is voor de eigen grenzen en behoeften. Daar is tijd voor nodig. Lees verder in het werkboek "Nooit meer burn-out! – in drie stappen leren genieten van werk en leven".

Daardoor hebben mensen met een burn-out geen puf meer om zelfs maar de geringste actie te ondernemen en kijken ze als een berg op tegen de kleinste dingen. Ook reageren ze geëmotioneerder dan normaal en presteren ze soms minder dan normaal, ondanks dezelfde of zelfs grotere inspanningen.

### Tips hoe om te gaan met de werknemer?

- Bij ziekmelden: zorg dat je snel contact hebt met de medewerker om te bepalen welke interventie nodig is. Maak heldere afspraken over de frequentie van het contact, bijvoorbeeld zo eens per 3 tot 5 weken. Laat de medewerker bij het eerste contact bepalen waar hij of zij het contact wil laten plaatsvinden, maar nodig de medewerker daarna zo veel mogelijk uit om naar de omgeving van de vaste eigen werkplek op gesprek te komen. Eventuele weerzin tegen deze plek wordt daarmee overwonnen.
- Zorg dat het contact de eerste 2 maanden nooit langer dan een half uur per keer is; mensen met een burn-out zijn uitgeblust, zij hebben weinig energie en zo'n gesprek kost hen vaak veel energie.
- Welke open vragen kun je stellen aan je medewerker bij het eerste gesprek: "hoe gaat het nu met je?", "wat is er aan de hand?", "wat is het advies van de bedrijfsarts?", "wat ga je daarmee doen, welke stappen ga je zetten?", "wat heb je gedaan om te herstellen?", "welke begeleiding heb je nodig?" (denk aan psycholoog, burn-outbegeleider, haptotherapie) en check ook; "wat heb je van mij nodig?" en "wat vind je een prettige manier van afspreken?". Geef aan dat ze de tijd moeten nemen om te herstellen, om hun slaap te verbeteren, om zich over te geven aan deze ziekte, om conditie goed op te bouwen en veel te genieten (mensen met een burn-out voelen zich vaak heel schuldig dat ze niet aan het werk zijn en dat werkt het herstel tegen).

- Na de eerste gesprekken kun je met de medewerker – beter dan in het begin – praten over de oorzaken van de burn-out voorzover ze in het werk gelegen zijn. "Wat zijn volgens jou de oorzaken van deze burn-out?", "hoe had ik dit kunnen voorkomen?" maar ook "hoe had jij dit kunnen voorkomen?". Bij een burn-out ben je beide verantwoordelijk voor verbetering van de condities van het werk. Als de oorzaak van de burn-out vooral in de privésfeer ligt, bespreek dan wat de medewerker zelf in de privésfeer kan doen, zodat iemand genoeg energie over blijft houden voor het werk. Tenslotte worden medewerkers ervoor betaald en mag je dat van een medewerker verlangen. De vragen en het gesprek zijn dus vooral gericht op "goed herstellen", "terugkomen" en "wat daar voor nodig is".

- Laat de medewerker in principe op de eigen afdeling reïntegreren. Afhankelijk van de verstreken tijd tussen de eerste ziekmelding en reïntegratie moment, heeft de bedrijfsarts een advies gegeven over de mogelijkheden van reïntegratie in de eigen functie. Als reïntegreren op de eigen afdeling niet mogelijk is zoek dan een werkplek op een navenante afdeling.

- In de reïntegratieperiode wordt niet alleen het aantal uren dat iemand weer gaat werken maar ook de inhoudelijke belasting langzaam en systematisch opgebouwd. De inhoudelijke opbouw is van taken met weinig tijdsdruk en weinig verantwoordelijkheid naar taken met de hoogste tijdsdruk en dito verantwoordelijkheid. Zie pagina 81-85 in het werkboek Nooit meer burn-out!. In het verplichte Plan van Aanpak wordt door de bedrijfsarts (met inspraak van de medewerker) vastgelegd hoe het reïntegratieschema gaat verlopen.

- De herstelperiode van eerste urenopbouw tot aan volledig hersteld gemeld zijn, is erg persoonlijk en daardoor weinig van te zeggen hoe lang dit gaat duren. Het kan wel een half jaar duren, afhankelijk van de vorderingen. Mocht je het idee krijgen dat de opbouw te traag gaat, overleg dit dan met de medewerker. Ook is het mogelijk om dit bij de bedrijfsarts aan te kaarten.

- Belangrijk dat een medewerker niet alleen een opbouwschema volgt, maar ook professionele begeleiding krijgt om de reïntegratie vlot te laten verlopen, dilemma's op het werk mee te bespreken en een nieuwe burn-out te leren voorkomen.

- Als de medewerker aangeeft naar een andere functie te willen, vraag de medewerker in het beginstadium dan of hij of zij dit echt meent of dat dit het gevolg is van de burn-out. Vraag zelf liever niet of de voorkeur naar een andere functie uitgaat. Het maakt de medewerker onnodig aan het schrikken en vanuit diens lage energie is het niet realistisch te overzien wat zij op dat moment met de loopbaan wil. Mensen met een burn-out ervaren tegen het eind van hun ziekte de functie positiever dan bij het begin van de burn-out. Ook geven assessmentcenters en capaciteitentesten op het moment van burn-out en begin van de reïntegratieperiode, vanwege de mentaal verminderde capaciteit en gebrek aan organisatie- en concentratievermogen geen betrouwbare uitslag.

- Als het nodig is dat de medewerker een andere functie gaat doen, omdat bijvoorbeeld de functie te hoog of te laag gegrepen was of niet past bij de kwaliteiten en capaciteiten van de medewerker, vraag je dan grondig af of iemand al lange tijd disfunctioneerde of alleen de laatste tijd. In dat laatste geval is het meestal het gevolg van de burn-out en kan het dus tijdelijk zijn.

Mensen kunnen namelijk als gevolg van een burn-out mentaal slechter gaan functioneren, waardoor ze dingen vergeten, sneller geïrriteerd reageren en zich minder goed kunnen concentreren. Check samen met de medewerker vooral goed wat de oorzaak van de burn-out is. Kwam de burn-out na een verandering in functie, na het oppakken van extra taken of na piekbelasting?

- Wat voorkomt is dat het contact met de leidinggevende door de medewerker als vervelend of problematisch wordt ervaren. Probeer dit te checken bij de medewerker.

- Evalueer regelmatig en check hoe het gaat en of het tempo van reïntegratie passend is. Loyale en prestatiegerichte medewerkers met perfectionistische neigingen willen nog wel eens sneller gaan dan goed voor ze is. Dit is te merken aan signalen als: er vermoeid uitzien, weinig plezier uitstralen en vaak het woord "moeten" in de mond nemen.

- Ga niet te veel uit van hoe een reïntegratie zou moeten verlopen. In 50% van de gevallen krijgen medewerkers die te snel (willen/moeten) reïntegreren een terugval, dit hoort dus bij het proces van terugkomen op het werk.  
kan betekenen.

Misverstanden uit de weg... Over burn-out heersen nogal wat misverstanden. We ruimen er graag een paar op.

- Een verkeerde aanname kan zijn, dat iemand nooit meer de oude wordt. Er wordt uitgegaan van blijvende schade en dat ze niet meer hetzelfde zullen presteren. Dit is niet juist. Misschien dat ze na herstel het nooit meer zo ver laten komen en zullen ze eerder hun grenzen aangeven. Maar er is goed en volledig van een burn-out te herstellen. Iedereen die een burn-out heeft (zonder complicaties) kan binnen het jaar weer volledig aan het werk zijn. De gemiddelde verzuimduur van een burn-out tot aan volledig herstel – is 9 maanden (189 werkdagen).

- Vaak wordt gezegd dat mensen met een burn-out zich aanstellen. Het fenomeen kan in de directe omgeving van de burn-outer nog wel eens slecht begrepen worden. Vooral daar hebben ze erg onder te lijden en het helpt het herstel niet. Een verkeerd idee bij burn-out is bijvoorbeeld dat anderen hen zien als individuen met nog dezelfde hoeveelheid energie als vroeger en dat ze gewoon een schop onder het achterwerk nodig hebben. Helaas. Een burn-out zit niet tussen de oren; het is een fysieke uitputting, als gevolg van roofofbouw. Er is tijd en ruimte nodig om het autonome zenuwstelsel en de stresshormoonbalans te laten herstellen. Daarnaast is tijd, professionele begeleiding en ondersteuning vanuit het werk nodig om mentaal een andere (werk)houding aan te nemen, waarin aandacht is voor de eigen grenzen en behoeften. Daarom is een burn-out niet zomaar snel te 'fixen'. Vooral 'dwingen' en 'te snel willen terugkomen op het werk' zijn – hoe paradoxaal ook – vertragers van het herstelproces.