

De manager als medicijn

De manager als medicijn

Begeleid je medewerkers beter bij een burn-out

Arno Zijderveld

ISBN: 978 94 92528 02 5

Redactie: Guido van de Wiel, Wheel Productions, Houten

Correctie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Vormgeving & omslag: Margreet de Jong, Studio Teer, Drachten

Drukwerk: PrintSupport4U, Meppel

www.s2uitgevers.nl

Copyright © Arno Zijderveld, 2016

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2 Uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Inleiding

Een boek over burn-out, voor managers. Moet dat nou?	18
Een kostbare zaak	19
De manager maakt het verschil?	20
Dit zijn jouw werkzame bestanddelen	21
Wat levert het lezen van dit boek je op?	23

Hoofdstuk 1

De manager als medicijn. Hoe werkt dat?	24
Help, mijn medewerker is opgebrand!	24
Werken is goed voor je gezondheid	27
Betermakers en energiebronnen	32
Managementstijl en burn-out	35
Samenvatting	36

Hoofdstuk 2

Dit moet je als leidinggevende weten over een burn-out	37
Wat is een burn-out?	37
Hoe ontstaat een burn-out?	40
Krijg je een burn-out alleen van werken?	41
Wat is de relatie tussen werkstress en burn-out?	45
Wat is het verschil tussen een burn-out, overspannenheid en traumastress?	47
Kun je een burn-out zien aankomen?	49
Hoelang duurt een burn-out?	51

Wanneer kan de werknemer weer beginnen met werken?	51
Hoe vaak komt burn-out voor?	52
Is het besmettelijk?	52
Hoeveel kost burn-out?	54
Welke werknemers lopen risico op een burn-out?	55
Welke bevolkings- en beroepsgroepen lopen nog meer extra risico?	56
Wie lopen het minste risico op een burn-out?	56
In welke branches komt burn-out nu het meest voor?	57
Ten slotte	59

Hoofdstuk 3

Je medewerker is uitgevallen met een burn-out. Wat nu?	60
Grip en begrip	60
Valkuil 1: Vergeten	61
Valkuil 2: Negeren	66
Valkuil 3: Betuttelen	68
Valkuil 4: Opjutten	70
Valkuil 5: Een witte jas aantrekken	73
Hoe ga je met uitval om naar je team?	75

Hoofdstuk 4

Zo kom je in actie!	79
Wat moet je doen volgens de Wet Verbetering Poortwachter?	79
De probleemanalyse	81
Plan van aanpak	81
Wie is de casemanager?	82
Jouw rol als leidinggevende	83
Jouw houding: wat is helpend?	86

Hoofdstuk 5

Van ziekmelding naar werkhervatting in vier fases	91
Wie neemt de regie?	92
Het eigenregiemodel	92
In vier fases naar volledig functieherstel bij een burn-out	95

Hoofdstuk 6

Fase 1: Diagnose, bewustwording en herstel van energie	97
Diagnose en bewustwording	97
<i>Is het wel een burn-out?</i>	98
<i>Wie stelt de diagnose?</i>	98
<i>Doorverwijzing</i>	99
Herstel van energie	99
<i>Afstand nemen van de stressbron</i>	99
<i>Structuur en ritme (her)vinden</i>	99
<i>Actief op zoek naar energiegevers</i>	100

Hoofdstuk 7

Fase 2: Bezinning en heroriëntatie	102
Stilstaan bij jezelf om in beweging te komen	102
Doelen stellen, plannen maken	103
De wet en de wens	105
Bezinning op eigen gedrag en overtuigingen: terugkijken en vooruitblikken	109
<i>Van perfectionisme en controle naar acceptatie en loslaten</i>	109
<i>Perfectionisme en werkomgeving</i>	110
<i>Verandering in gewoonte en werkgedrag</i>	111
<i>Bezinning op werkomgeving: wat belemmert je?</i>	115
<i>Bezinning op loopbaanperspectief: wat drijft je?</i>	117

<i>Van anders denken naar anders doen</i>	118
<i>Vóór de werkhervatting bespreek je het plan van aanpak</i>	119

Hoofdstuk 8

Fase 3: Hervatting van werkzaamheden	123
Wanneer kan je medewerker weer aan de slag?	123
Welke werkzaamheden kan de medewerker het best als eerste oppakken?	125
<i>Breng energiegevers en energievreters in kaart</i>	125
<i>Werken zonder loonwaarde</i>	128
<i>Geleidelijke urenopbouw</i>	132
Wat als het (te) lang duurt voordat jouw medewerker is hersteld?	134
<i>Persoonlijke factoren</i>	135
<i>Omgevingsfactoren</i>	135
<i>Werkfactoren</i>	136
Het lukt niet om terug te keren in het huidige werk. Hoe nu verder?	138
Ten slotte	139

Hoofdstuk 9

Fase 4: Voorkomen van terugval	140
Oorzaken van terugval	140
Herken de signalen	143

Hoofdstuk 10

Manager, hoe gaat het eigenlijk met jou?	147
De managersburn-out, bestaat die eigenlijk?	148
<i>Risico's en hulpbronnen voor managers</i>	149
<i>Sociale steun</i>	149
<i>Werkdruk</i>	150
<i>Rollen en verwachtingen</i>	151
<i>Waarden, normen en cultuur</i>	152
<i>De apen op je schouder</i>	153
Een gezonde werkplek? Doe het samen!	154
Nawoord	158
Bibliografie	162

Een boek over burn-out, voor managers. Moet dat nou?

Managementboeken zijn er in overvloed. Over elk denkbaar managementonderwerp is wel een boekenkast te vullen. Er valt dus genoeg na te slaan, op te steken en terug te lezen wanneer je als manager met een probleem zit, of wanneer je je gereedschapskist wilt vullen met tips en trucs. Er zijn bovendien al ontzettend veel boeken over het onderwerp burn-out geschreven. Een groot gedeelte van deze boeken is gericht op hulpverleners en andere professionals. Zelfhulpboeken en ervaringsverhalen zijn er eveneens in overvloed. Zij zijn vooral gericht op de mensen die een burn-out meemaken.

Vreemd genoeg zijn er nagenoeg geen boeken over burn-out die bedoeld zijn voor managers. Terwijl jij als leidinggevende toch heel direct met de burn-out van je medewerker te maken hebt. Wanneer de leidinggevende vermeld wordt in een boek over burn-out, is dat zelden positief. Vaak wordt de manager afgeschilderd als een onderdeel van het probleem. En inderdaad, de stijl van leidinggeven, de sfeer op het werk en de werkdruk zijn allemaal factoren die een belangrijke rol spelen bij het ontstaan, maar ook bij het herstellen van een burn-out.

Langdurig verzuim heeft een grote invloed op de bedrijfsvoering en personeelsbezetting. Het kost veel geld en de werkdruk op de overgebleven collega's neemt alleen maar toe. Je belang is groot,

maar je invloed lijkt klein. Veel managers willen graag meer grip hebben op een snelle terugkeer van verzuimende opgebrande medewerkers, zonder alles van de bedrijfsarts en casemanager over te hoeven nemen. Hoe eerder iemand weer aan de slag is, hoe beter. Maar hoe draag je er actief aan bij dat je medewerker weer met plezier in zijn werk terugkeert?

Een kostbare zaak

Burn-out is in de afgelopen twintig jaar uitgegroeid tot de grootste beroepsziekte van Nederland.

Een op de zeven medewerkers krijgt tijdens zijn werkende leven te maken met burn-outklachten. (TNO, 2014)

In 2014 zorgde burn-out voor meer dan 7,5 miljoen verzuimdagen. De kosten voor werkgevers alleen al in Nederland worden door TNO geschat op 1,8 miljard euro per jaar. Burn-out komt dus enorm veel voor en heeft door de verzuimduur en intensiteit van de klachten veel impact; zowel op degene die opgebrand is als op diens (werk) omgeving.

De kans is groot dat ook jij in jouw organisatie te maken hebt met opgebrande medewerkers. Een medewerker die verzuimt, kost per maand minimaal een maandsalaris extra aan indirecte verzuimkosten. Je betaalt dus dubbel voor iemand die niet meedraait in het arbeidsproces. Maar er zijn nog veel meer indirecte en

minder makkelijk meetbare kosten bij langdurig verzuim. Denk aan productiviteitsverlies, oplopende wachttijden, ontevreden klanten en nog meer verzuim door de extra werkdruk die ontstaat. Er valt alleen al in economisch opzicht een wereld te winnen als burn-out wordt teruggedrongen.

De manager maakt het verschil?

Van alle verzuimoorzaken is burn-out de aandoening die het meest direct samenhangt met een mentaal ongezonde werkplek. Burn-out is daarmee ook een aandoening die het best te beïnvloeden is op de werkplek zelf. Uit onderzoek is gebleken dat een medewerker met psychische klachten gemiddeld 65 dagen eerder hersteld is, als werkhervatting onderdeel uitmaakt van de ingezette therapie (Lagerveld et al., 2012). Dit geldt in het bijzonder bij een burn-out. Wanneer je als manager de juiste aanpak hanteert en de goede dingen doet, help je niet alleen jouw medewerker om zich beter te voelen, maar bespaar je ook op verzuimkosten.

Burn-out is geen onderwerp waar je als leidinggevende lekker veel energie van krijgt. Een medewerker met een burn-out wordt vaak gezien als een hoofdpijndossier. Dat kan komen omdat je als leidinggevende met veel vragen zit rondom jouw rol bij het herstel van een opgebrande medewerker. Misschien weet je ook niet goed hoe je een oplossing kunt bieden voor de impasse die voor jouw gevoel is ontstaan. Wellicht is het ook een moeilijk en beladen onderwerp voor jou en je medewerker om te bespreken.

Vaak wordt de terugkeer van opgebrande medewerkers dus ervaren als een langdurig, moeizaam en frustrerend proces. En dat is jammer,

want je kunt als manager ontzettend veel betekenen voor het herstel van je medewerker. Het leveren van een positieve bijdrage vanuit jouw eigen rol kan echter ook een behoorlijke zoektocht vormen. Dan helpt het als je de juiste handvatten krijgt aangereikt om met een medewerker met burn-out om te gaan. Het is voor alle partijen letterlijk en figuurlijk waardevol wanneer jij als manager weet wat je in elke fase na de ziekmelding het best kunt zeggen en doen.

Dit zijn jouw werkzame bestanddelen

Zoals gezegd,

als leidinggevende heb jij de sleutel in handen om jouw medewerker beter te maken.

Hoe beter jij begrijpt wat jouw medewerker nodig heeft, des te sneller zal hij terugkeren in het werk. Door op de goede manier de regie te voeren en aandacht aan je medewerker te besteden, zul je het verschil kunnen maken, en misschien wel in minder tijd dan je vreest en met minder hoofdpijn dan nu het geval is.

Drie werkzame bestanddelen vormen de basis van jouw toegevoegde waarde:

- jouw kennis over burn-out;
- jouw houding ten opzichte van je medewerker;
- jouw in te zetten vaardigheden.

Deze ingrediënten zorgen er samen voor dat jij als leidinggevende optimaal jouw rol kunt pakken. In dit boek worden je deze drie bestanddelen aangereikt. Je wordt gevoed met precies genoeg kennis over wat een burn-out is en wat jouw medewerker doormaakt in het herstelproces. Je leert signalen herkennen en je leert hoe je deze moet interpreteren en bespreekbaar kunt maken. We gaan dieper in op de houding die je het best kunt aannemen, zowel ten opzichte van je opgebrande medewerker en zijn collega's, maar ook ten opzichte van alle anderen die buiten jouw eigen organisatie bij het herstel betrokken zijn, zoals hulpverleners en bedrijfsartsen. Ten aanzien van de in te zetten vaardigheden, krijg je heel praktische tips en tools aangereikt om op de juiste momenten het juiste gesprek met je medewerker te kunnen voeren.

Wat levert het lezen van dit boek je op?

In dit boek wil ik jouw rol in het herstellen van je medewerker benadrukken en stimuleren. Dat kan je het volgende opleveren:

- een besparing van drie maandsalarissen aan verzuimkosten bij elke opgebrande medewerker;
- een flinke premieverlaging van je verzuimverzekering;
- geen (angst meer voor) UWV-boetes;
- tijdwinst door een planmatige, doelgerichte benadering;
- geen gesleur en getrek meer, maar opbouwende gesprekken met opgebrande medewerkers;
- minder hoofdpijndossiers, meer (zelf)regie;
- minder stress en uitval bij al je medewerkers;
- lager personeelsverloop, hogere medewerkertevredenheid;
- lagere productiekosten, een beter imago voor jouw bedrijf;
- een beter contact met je bedrijfsarts;
- optimale inzet van de talenten van al je medewerkers.

Voor iedereen – gezond én ziek – geldt: je kunt beter werken dan ziek thuiszitten. Odile Frank, een van de deelnemers aan een WHO-conferentie over de preventieve kracht van werken, vat dit als volgt kernachtig samen: *'Decent work is a strong pro-health policy.'* Als manager kun jij jouw puzzelstukje bijdragen om het werken in je organisatie gezond te maken en te houden.

1

De manager als medicijn. Hoe werkt dat?

Misschien heb je jezelf nog nooit gezien als medicijn en al helemaal niet als middel om jouw opgebrande medewerker mee beter te maken. Wat wordt er bedoeld met 'de manager als medicijn' en wat betekent deze uitspraak eigenlijk voor jou en jouw functioneren? We beginnen dit boek met een verkenning van jouw kansen en mogelijkheden.

Help, mijn medewerker is opgebrand!

Vroeg of laat overkomt het bijna elke leidinggevende. Je krijgt een telefoontje van een van je medewerkers: 'Ik meld me ziek. Het gaat echt niet meer.' Waar je in het begin nog hoopt dat hij een beetje overwerkt is, krijg je al snel het donkerbruine vermoeden dat dit weleens lang kan gaan duren. De bevestiging van je vermoeden komt als je van de bedrijfsarts te horen krijgt dat het om een burn-out gaat. Waarschijnlijk schrik je daarvan. Dat had je van hem of haar helemaal niet verwacht. Of misschien zag je het juist wel aankomen, maar was je niet bij machte om het tij te keren.

Misschien is je eerste emotie als leidinggevende er wel een van irritatie of boosheid. Is het wel echt een burn-out? Is het niet een beetje aanstellerij? Waarom heeft hij het zover laten komen? Het komt op een wel erg ongelegen moment. Het is superdruk, je kunt hem niet missen en zijn collega's moeten dus het gat opvullen door extra hard te werken. Hij laat je maar mooi zitten! Hoelang staat er eigenlijk voor een burn-out? Waarom duurt het herstel ervan zo enorm lang?

Mogelijk ben je zelfs opgelucht. Even niet die moeilijke gesprekken over overwerk en collegialiteit. Je bent blij om even verlost te zijn van dat gezeur over hoe zwaar het werk wel niet is en hoe alles sinds een tijdje veranderd is. Even geen dagelijks gemopper en kleine ruzietjes om niks. Eindelijk kun je op zoek naar een vervanger op die werkplek! Je kunt opnieuw beginnen met een schone lei. Hoe fijn is dat?

Het kan ook zijn dat je als manager juist geconfronteerd wordt met schuldgevoel, bijvoorbeeld omdat je vindt dat je steken hebt laten vallen. Misschien herken je wel heel veel van jezelf in wat jouw medewerker doormaakt, omdat je zelf in het verleden een burn-out hebt meegemaakt. Of misschien heb je je medewerker al heel lang zien ploeteren en worstelen, maar was je te druk met andere zaken die ook dringend om je aandacht vroegen.

Wat je reactie ook is op de uitval van je medewerker, het is niet raar dat deze reactie ook voor een gedeelte met jou te maken heeft.

Een burn-out laat niemand koud.

En jij hebt als leidinggevende nu eenmaal een bepaalde band met je medewerker. Jullie hebben al het nodige met elkaar meegemaakt en dat heeft jullie relatie gevormd.

Opmerkzaamheids oefening: een burn-out laat niemand koud

Onderzoek bij jezelf welke emoties de ziekmelding van jouw medewerker bij je oproept. Als je bewust bij jezelf probeert na te gaan wat de ziekmelding voor jou betekent, kan dit je helpen om je reactie onder woorden te brengen op een manier die wederzijds begrip oplevert.

Stel jezelf de volgende vragen en schrijf de antwoorden zo nodig voor jezelf op:

- Wat waren jouw eerste gedachten en reacties toen je medewerker zich ziek meldde met een burn-out?
- Wat zegt dit over jou en over jouw medewerker?
- Wat voor effect zou de huidige manier waarop jij denkt over de burn-out van jouw medewerker hebben op zijn herstel?
- Wat zou de medewerker nodig hebben van jou om te herstellen?

“Jouw invloed als leidinggevende is groter dan je misschien denkt. Als jij de ‘goede’ dingen doet, draag je eraan bij dat de werkplek een gezonde werkplek is, waar iemand goed en duurzaam kan herstellen.”

Werken is goed voor je gezondheid

Tegen iemand die in zijn werk is opgebrand, zeggen dat werken goed is voor zijn gezondheid; is dat niet tegenstrijdig? Je zult er inderdaad in eerste instantie waarschijnlijk niet veel bijval voor ontvangen, als je het zo brengt. Toch is de stelling in de kern waar: werken is goed voor je gezondheid. Voorwaarde is wel dat het werken in dat geval op een gezonde manier wordt ingevuld.

Van thuiszitten wordt een medewerker niet beter; van werken meestal wel.

Bij een burn-out wordt het werk (of word jij als leidinggevende) vaak als schuldige aangewezen. Vaak ook wordt de oorzaak van een burn-out gezocht in de manier waarop iemand met zijn werk omgaat. De

eerste reactie van de medewerker is meestal om letterlijk afstand te nemen van de bron van zijn burn-out, door zich ziek te melden. Dit is een gezonde, noodzakelijke reactie die in veel gevallen al veel te lang is uitgesteld.

De medewerker heeft bij een burn-out gewoon geen andere keuze. Het gaat echt niet meer. Als leidinggevende sta je erbij en kijk je ernaar. Maar wat een burn-out echt ongezond maakt, is dat de medewerker niet alleen ontkoppeld raakt van de bron of oorzaak van zijn uitval, maar dat hij ook het contact verliest met potentiële bronnen van geluk en gezondheid. Werken beschermt mensen immers tegen een gevoel van nutteloosheid, onzekerheid en eenzaamheid. Zo wordt het spreekwoordelijke kind met het badwater weggegooid.

Fundament voor een gezond en menselijk bestaan

Ieder mens, ziek of gezond, heeft behoefte aan de volgende zaken:

- veiligheid;
- regelmaat en dagritme;
- sociale contacten;
- intellectuele of spirituele uitdagingen.

Op deze fundamentele behoeften is vrijwel ons gehele leven gebouwd: vanaf het moment dat we naar het kinderdagverblijf gaan tot we in het verzorgingstehuis zitten. Op het moment dat we gaan werken, voorziet het werk voor een groot deel in deze behoeften. Wanneer mensen door ziekte dit fundament verliezen, is vrijwel elke behandeling erop gericht om het zo snel mogelijk te herstellen, of het nu om een gebroken been gaat of een depressie. Ook bij een burn-out is het belangrijk om zo snel mogelijk de fundamentele behoeften waar het werk in voorziet weer op te bouwen.

Werken zorgt in belangrijke mate voor het fundament in je leven. Het hebben van werk biedt veiligheid en zekerheid, zeker in Nederland met al zijn sociale vangnetten en arbowetgeving. Het hebben van werk geeft in veel gevallen de zekerheid van inkomen en pensioen. Werken geeft bovendien structuur en ritme aan je leven. Collega's, klanten of patiënten bieden je sociale contacten en als het goed is, haal je ook je uitdagingen uit je werk. Komt een medewerker ziek thuis te zitten, dan raakt hij automatisch en onbedoeld dus ook die zaken kwijt die hem in een aantal belangrijke en zelfs vitale behoeften voorzien. Het is verschrikkelijk en ongezond om dat allemaal tegen je zin kwijt te raken. Daarom geldt: hoe eerder hij weer kan beginnen met werken, hoe beter het is.

Bij een slachtoffer van burn-out voelt werken meestal niet als het 'fundament in zijn leven'. Integendeel, de burn-out doet hem op zijn grondvesten schudden en haalt al zijn zekerheden onderuit. Die tegenstrijdigheid maakt het herstel na een burn-out zo kwetsbaar en moeilijk: jouw medewerker moet veiligheid zoeken op een plek die hij niet meer als veilig ervaart, in een werkritme dat hem ziek gemaakt heeft, met mensen die hij liever even uit de weg gaat, omdat sociaal contact hem energie kost. En aan intellectuele en spirituele uitdagingen moet jouw medewerker al helemaal niet denken.

De kunst is om bij het herstel van een burn-out het vuile badwater (datgene wat iemand ziek gemaakt heeft in het werk) weg te gooien en tegelijkertijd het kindje (iemand's fundament) te koesteren. De weegschaal moet doorslaan naar wat werken gezond maakt. Een burn-out is een proces, geen eindpunt. Er komt een moment waarop jouw medewerker weer 'terug naar normaal' gaat en zichzelf weer ten volle gaat ontplooien.

Waarden, gedrag en omgeving

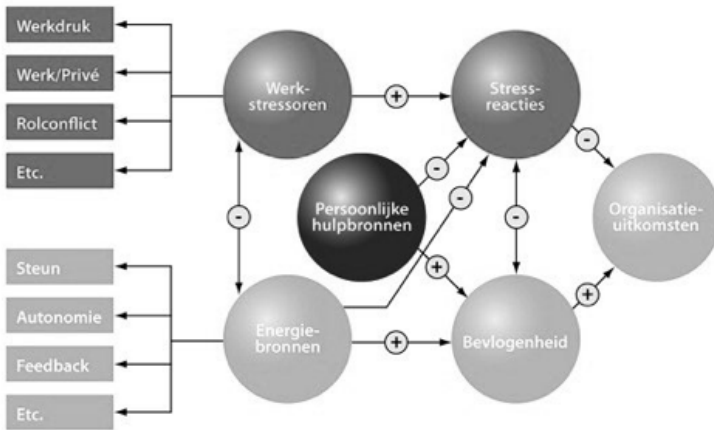
Om werken daadwerkelijk gezond te laten zijn, is het belangrijk dat jij je richt op datgene wat werken voor degene die verzuimt belangrijk maakt. Het is van belang dat jullie (jij en je medewerker) gaan leren vermijden wat hem ziek heeft gemaakt. De manier waarop iemand naar de waarde van werken kijkt, de verwachtingen en overtuigingen die hij van zichzelf en zijn werkomgeving heeft, bepalen voor een groot gedeelte zijn werkgedrag. Bij het behandelen van een burn-out komen deze zaken over het algemeen uitgebreid aan bod. Echter, om het werk daadwerkelijk een medicijn te laten zijn, moet niet alleen het werkgedrag, maar ook de werkomgeving veranderen. Hoe beter je weet wat ziek- en betermakers zijn, hoe eerder en beter je als leidinggevende kunt ingrijpen. En hoe korter jouw medewerker verzuimt.

Betermakers en energiebronnen

Het verhaal van Myrtha

'Werken is altijd al belangrijk voor mij geweest, omdat ik graag van betekenis wil zijn en ertoe wil doen. Ik hou ervan om mijn talenten in te zetten en ik ben ontzettend bevlogen in mijn werk. En in mijn moeilijke periode was het dus nog eens extra belangrijk. Werken zorgde voor afleiding van mijn privéproblemen. Achteraf bezien denk ik dat juist het feit dat ik ben blijven werken mij door deze periode heeft gesleept, al was het lang niet altijd makkelijk. Het werk bood me structuur en zorgde ervoor dat ik voldoende andere mensen bleef zien. Ik wist zeker dat ik er alleen maar slechter aan toe zou zijn als ik thuis zou blijven zitten.'

Een veelgebruikt en praktisch model om betermakers en energiebronnen op de werkplek inzichtelijk te maken, is het WEB-model (werkstress, energiebronnen en burn-out) van Bakker et al. (1999). Dit wetenschappelijk onderbouwde model maakt inzichtelijk hoe stressbronnen (boven) en energiebronnen (onder) op elkaar inwerken in een werkomgeving.



Figuur 1: Het WEB-model (Bakker et al., 1999).

Linksboven in dit model staan de stressbronnen vermeld. Te hoge werkdruk, een verstoorde balans tussen privé en werk, onduidelijkheid of onvrede over de rol in het werk zijn voorbeelden van werkstressoren. Hoe meer stressbronnen, des te heftiger de stressreacties (fysieke en mentale spanningsklachten) kunnen zijn. In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid stilgestaan bij de verschillende stressreacties en hoe je deze bij jezelf en anderen kunt herkennen. Stressreacties zijn niet goed voor het individu, maar ze hebben ook invloed op het welzijn van de gehele organisatie. Zij hebben invloed op bijvoorbeeld het ziekteverzuim en het personeelsverloop.

De energiebronnen, linksonder in het model, zijn de tegenhangers van de stressbronnen. Hoe meer je ervan tot je beschikking hebt, des te beter kun je het hoofd bieden aan de oorzaken (werkstressoren) en gevolgen (stressreacties) van stress. Sommige medewerkers zijn beter opgewassen tegen stress dan andere. Dat heeft enerzijds te maken

met het verschil in energiebronnen en anderzijds met het verschil in persoonlijke hulpbronnen.

Medewerkers die zich gehoord en begrepen voelen, die weten waar ze staan en die niet te veel en niet te weinig, maar precies genoeg bewegingsvrijheid hebben, beschikken over voldoende energiebronnen. Als bevlogenheid de overhand heeft over de stressbronnen, zullen de uitkomsten het meest positief zijn; niet alleen voor het individu, maar ook voor de gehele organisatie. Hoe gezonder een organisatie is voor haar medewerkers, des te hoger is het rendement van deze gezondheid.

Persoonlijke hulpbronnen hebben te maken met de persoonlijke kenmerken van het individu. Deze zitten in je persoonlijkheid ingebakken of ze zijn aangeleerd. Extraverte en assertieve mensen zijn vaak beter in staat om hulpbronnen aan te boren dan introverte of teruggetrokken mensen. Zij zijn daarmee over het algemeen beter opgewassen tegen stressbronnen. Ook optimisme en zelfverzekerdheid maken deel uit van het 'individuele schild' dat je tegen een burn-out kan wapenen.

Het WEB-model (zie figuur 1) laat zien dat er een direct verband bestaat tussen de beschikbaarheid van energiebronnen en de kans op een burn-out. Als er veel bevlogenheid is in een organisatie, is er weinig kans op een burn-out. Steun, autonomie en feedback zijn essentiële ingrediënten om een burn-out mee te voorkomen of weg te nemen.

Managementstijl en burn-out

Ook het verband tussen leiderschapsstijlen en burn-out is onderzocht rondom het WEB-model (zie o.a. Ridderbos et al., 2012). De relatie tussen een medewerker en zijn leidinggevende blijkt een van de belangrijkste voorspellers te zijn voor het ontstaan van een burn-out. De stijl van leidinggeven zoals deze door de medewerker wordt ervaren, is hierin cruciaal.

Er zijn twee leiderschapsstijlen in het onderzoek die in het oog springen. Dit zijn autoritair leiderschap en coachend leiderschap. Zij hebben ieder een tegengesteld effect op het ontstaan van burn-out. Medewerkers die hun leidinggevende als streng en autoritair ervaren, hebben relatief veel burn-outklachten. Zij geven aan dat zij op hun vingers worden gekeken, dat zij weinig gewaardeerd worden, dat er niet naar hen geluisterd wordt en dat overleg en eigen initiatief niet gestimuleerd worden. Deze factoren leveren veel stress op en geven onvoldoende toegang tot energiebronnen.

Organisaties waarin coachend leiderschap onderdeel is van de organisatiecultuur, hebben juist relatief weinig te maken met burn-out.

Coachende leiders zorgen voor bevlogen medewerkers.

Hun stijl van leidinggeven kenmerkt zich door het geven van steun en het uitspreken van vertrouwen. Medewerkers ervaren dat er naar hen geluisterd wordt, dat ze begrepen worden en dat ze beslissingsruimte hebben. Zij hebben precies genoeg autonomie en ontvangen heldere, constructieve feedback op hun gedrag, wat hen energie en houvast geeft en hun werk betekenisvol maakt.

Opvallend in het onderzoek is verder dat afwezigheid van leiderschap bijna even ongezond blijkt te zijn als autoritair leiderschap. Organisaties waarin geen keuzes worden gemaakt of richting wordt gegeven, en waarin ook geen actieve ondersteuning of coaching zijn, voegen geen energiebronnen toe. Als zelfsturende teams verworden tot stuurloze teams, gaat dit gepaard met veel rolonduidelijkheid en stress; en leidt dit tot een toename van het risico op burn-outs.

Jouw leiderschapsstijl: een aantal reflectievragen

Als werken een medicijn is, is jouw leiderschapsstijl een van de belangrijkste werkzame bestanddelen. Wat voor leider ben jij? Hoe ervaren jouw medewerkers jou? Heb je genoeg tools in handen om een coachende stijl toe te passen? Past het bij jouw visie op leiderschap en bij jouw persoonlijkheid om te coachen? Is er ruimte in jouw organisatie om een coachend leider te zijn? Heb je zelf toegang tot energiebronnen? En voel jij je zelf gesteund?

Reken jij het tot jouw taakopvatting om een gezonde werkplek te bewerkstelligen, dan is het belangrijk om deze vragen regelmatig aan jezelf te stellen en zo nodig je vaardigheden als coachend leider verder te ontwikkelen. Coachend leiderschap is trainbaar. Het begint met het stellen van vragen en het geven van aandacht. Het belangrijkste wat je daarvoor moet reserveren is tijd. Voer geen overhaaste gesprekken en zoek rustige omstandigheden om met je medewerker in gesprek te gaan.

2

Dit moet je als leidinggevende weten over een burn-out

Er is al veel gezegd en geschreven over het voorkomen en herstellen van burn-out. Er zijn zelfhulpgroepen voor, er zijn studieboeken over en ook op internet is er veel over te vinden. In dit boek zet ik daarom niet alle theorieën over burn-out bij elkaar. De insteek van dit boek is vooral: wat moet jij als leidinggevende in de praktijk weten van burn-out als ziekte om er op de beste manier mee om te kunnen gaan? In dit hoofdstuk krijg je antwoorden op veelgestelde vragen van managers over burn-out.

Wat is een burn-out?

Letterlijk vertaald betekent 'burn-out' dat iemand is opgebrand. Als je aan mensen die een burn-out hebben gehad, vraagt hoe zij zich toen voelden, krijg je telkens verschillende verhalen, maar allemaal beschrijven ze het gevoel van leegheid, van falen, van totale ontredde en kwetsbaarheid. Het is moeilijk over te brengen op anderen hoe dat voelt. Sommige mensen ervaren paniek, omdat zij niet weten wat hen overkomt. Anderen huilen dagenlang, om vervolgens weken achtereen voornamelijk te slapen. Er zijn mensen die een burn-out ervaren alsof ze een zware griep hebben. Anderen hebben hartklachten of ze hebben te kampen met rug- of darmklachten. Voor vrijwel alle mensen die een burn-out hebben, geldt dat ze