fontys hogeschool

voor HRM & Psychologie

VAKMANSCHAP is meesterschap

Preventief inspelen op burn-out



Julie Westrik

Eindhoven

# Fontys Hogeschool HRM & PSYCHOLOGIE

Julie Westrik  
  
Afstudeerfase 2010-2011

Studentnummer 2108704

Eindhoven, 13 april 2011

# voorwoord

“Vakmanschap is meesterschap” staat voor een innovatieve oplossing voor een probleem uit de HR-praktijk. Het betreft een afstudeeropdracht in de vorm van een rapport en een presentatie, vanuit de opleiding Personeel en Arbeid aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven.

In deze rapportage wordt een ontwikkelde methode voor een probleem uit de HR-praktijk beschreven en verantwoord, gebaseerd op persoonlijke waarden, bevlogenheid en beroepsidentiteit.  
De behoefte vanuit het HRM-domein wordt theoretisch onderbouwd en beschreven, met daarop volgend de ontwikkelde methode voor het vraagstuk.

De rapportage bevat een management summary waarin het onderwerp van Vakmanschap is meesterschap in een korte samenvatting wordt weergegeven.

Bij de totstandkoming van dit product ben ik begeleid door mijn studieloopbaan-begeleidster Elles Velter. Ik wil haar bij deze dan ook hartelijk danken voor de begeleiding van mijn afstudeeronderzoek.

Daarnaast wil ik tevens Sandra Manders (hoofd P&O van Van Rijsingen Groep) bedanken voor haar hulp en ondersteuning bij mijn studie.

# inhoudsopgave

**Summary bladzijde 5-6**

**Methodische verantwoording bladzijde 7**

**Hoofdstuk 1. Inleiding bladzijde 8-10**

§1.1 Aanleiding 8

§1.2 Probleemstelling vanuit HRM 8-9

§1.3 Centrale vraag en deelvragen 10

§1.4 Doelstelling 10

**Hoofdstuk 2. Burn-out nader bezien bladzijde 11-13**

§2.1 Wat is burn-out? 11

§2.1.1 Burn-out ‘type’ 11

§2.1.2 Statistieken 12  
 §2.2 Wat zijn de symptomen van burn-out? 13

§2.3 Wat zijn de oorzaken en gevolgen van burn-out? 13

**Hoofdstuk 3. Flexibel werken bladzijde 14-16**

§3.1 Het nieuwe werken 14

§3.2 Balans werk en privé 15-16  
  
**Hoofdstuk 4. In de praktijk bladzijde 17-20**

§4.1 Interviews 17-19

§4.2 Conclusies interviews 20

**Hoofdstuk 5. Burn in Balans bladzijde 21-24**

§5.1 Burn in balans 21

§5.1.1 Mijn visie 21-22

§5.2 Burn in Balans cirkel 22-23

§5.3 Burn in balans voor HRM 23-24

§5.3.1 Burn in balans in de Praktijkorganisatie 24

**Bijlagen:**

Literatuur- en bronnenlijst

A: Plan van aanpak

B: Statistieken

C: Vicieuze cirkel van burn-out

D: Schema balans werk en privé

E: BURN in Balans cirkel

**Preventief inspelen op burn-out**

Hoe speel je als HRM’er in op de ontwikkelingen van flexibel werken en de balans tussen werk en privé  
  
Mede door het Nieuwe Werken wordt er in organisaties steeds meer gebruik gemaakt van flexibel werken en zullen werknemers vaker zelfstandig bepalen waar en wanneer zij werken. Hierdoor zal werk en privé steeds meer samenhang krijgen en zal men een goede balans moeten vinden om stress en burn-out te kunnen voorkomen. Daarbij is het voor ieder werkend persoon die zich in beide situaties van werk en privé bevindt van belang een gezonde balans te vinden.  
Voor HRM is het van belang om hier op een juiste manier op in te spelen.

Werk en privé werden tot voor kort en zelfs nu nog regelmatig als twee gescheiden aspecten van het leven gezien. Als werkgever hoor je geen vragen te stellen over de privé situatie van je werknemer en volgens de Wet Gelijke Behandeling is het bovendien verboden om daar tijdens het sollicitatiegesprek op in te gaan. Maar wat gebeurt er als je werknemer thuis niet wordt ondersteund in zijn carrière, of zijn of haar werk zelfs niet meer uit kan voeren door privéomstandigheden? Werkgever is dan verantwoordelijk voor het verzuim en draagt de (financiële) lasten. Daarnaast is hij volgens de Wet Verbetering Poortwachter tevens verantwoordelijk voor het bevorderen van het herstel en re-integratie.   
Werkgever en werknemer schieten naar mijn mening hierin tekort door repressief om te gaan met de privésituatie van de werknemer. Als de werknemer verzuimt door psychische omstandigheden (privé- en/of werkgerelateerd) dan pas mag (of zelfs moet) de werkgever of arbo-arts zich bekommeren om de privésituatie voor bevordering van het herstel. Maar waarom achteraf? Waarom wordt er niet preventief ingespeeld op dit soort verzuim? Als een werknemer kampt met de klachten van burn-out ben je als werkgever vaak te laat bij het verzuim en ben je beiden lange tijd bezig met het herstel.  
Daarnaast ben ik van mening dat de ‘grenzeloze generatie’ meer vatbaar zou kunnen zijn voor dit soort verzuim. Door de steeds complexer wordende samenleving heb je als startende op de arbeidsmarkt steeds meer mogelijkheden en keuzes. Om die reden is het belangrijk voor deze generatie om je grenzen juist te beperken en te beoordelen waar je staat als individu, wat bij je privésituatie past en bij welke organisatie je past. Door stil te staan bij deze aspecten kun je bepalen waar je basis ligt, waardoor je gemotiveerder kunt zijn en gelukkiger kunt voelen in je (werk)situatie.   
  
Een werkgerelateerde burn-out is een gevolg van werkstress en overspanning in een meestal langdurig proces. Er is sprake van een verstoord evenwicht tussen de eisen die het werk stelt en de persoonlijke behoefte. De draaglast en de draagkracht zijn niet meer in evenwicht. Bij burn-out gaat het om een vicieuze cirkel van persoonlijkheidskenmerken die wordt getypeerd door verschijnselen van uitputting, emotioneel en fysiek, afkeer van het werk en gevoelens van verminderde competentie.  
De term burn-out kun je zien als het even ‘uit balans zijn’. Je kunt het vergelijken met de ouderwetse weegschaal met gewichten, aan de ene zijde positieve energie en aan de andere zijde negatieve energie. Je moet ervoor zorgen dat deze weegschaal, oftewel je psychische belastbaarheid, in evenwicht blijft zodat je niet je grenzen passeert. Je zult negatieve dingen juist met positieve energie moeten compenseren zodat je *in balans* blijft.   
Als leidinggevende kun je preventief inspelen op verzuim door ervoor te zorgen dat je je medewerkers kent en dat je ze aandacht geeft. Leidinggevenden moeten belangstelling tonen in hun medewerkers en tot een bepaalde hoogte ook in hun privésituatie. Op die manier krijg je als leidinggevende op tijd een beeld als het niet goed gaat en kun je preventief inspelen op verzuim.

# In feite gaat het om twee soorten van balans; je persoonlijke balans (de ouderwetse weegschaal) en je balans tussen werk en privé

In de BURN in Balans methode staan je persoonlijke balans en de balans tussen werk en privé centraal;   
Bepaal je wensen *(als individu, met je privésituatie, bij welke organisatie)*Uit je grenzen *(in communicatie)*Relativeer je werk *(hoe zit je in je baan)*Neem verantwoordelijkheid *(als werknemer, voor jezelf)*

 (dan ben je) IN BALANS

**BEPAAL JE WENSEN**  
De wensen van de werknemer worden in kaart gebracht. Voor de leidinggevende is het van belang om op de drie aspecten in te gaan: het individu, de privésituatie en de organisatie. Bij de wensen van de werknemer als individu gaat het om eventuele ambities die de werknemer zelf zal moeten benoemen. Voor de leidinggevende is het van belang deze ambities te koppelen aan talenten en eventuele mogelijkheden voor de organisatie. Dit geldt ook voor de andere twee aspecten; de wensen van de werknemer in zijn of haar privésituatie en de wensen richting de organisatie. Ook voor deze aspecten zal de leidinggevende wensen moeten koppelen aan mogelijkheden in de organisatie. Leidinggevende zal moeten nagaan of de individuele- en privéwensen passen bij de huidige situatie. Tijdens de eerste stap (‘Bepaal je wensen’) kan de leidinggevende bij het aspect over de privéwensen dieper ingaan op de thuissituatie zodat hij of zij weet wat er thuis speelt. Als dit gevolgen kan hebben op het minder functioneren van de werknemer zal de leidinggevende samen met P&O hierin ondersteunend moeten zijn door eventueel (externe) hulp aan te bieden.   
**UIT JE GRENZEN**  
De tweede stap gaat om communicatie. Het is begrijpelijk dat het lastig is voor een werknemer om in sommige situaties direct zijn of haar grenzen aan te geven. Bij de letter ‘U’ kan dan even worden stil gestaan bij grenzen die wellicht gepasseerd zijn of die juist mogelijk gepasseerd kunnen worden. Door te communiceren over tot hoe ver de werknemer wil gaan, in bijvoorbeeld werkzaamheden of werktijd, kunnen grenzen worden bepaald.   
**RELATIVEER JE WEK**  
Bij de derde stap (letter ‘R’) kan de leidinggevende de werknemer helpen om zijn of haar baan te relativeren. Een werknemer zal een situatie moeten bedenken op het werk zoals een vervelende opmerking van een collega, een vervelend voorval of een lastige opdracht. De leidinggevende stelt daarbij de volgende vragen aan de werknemer:  
Hoe voelde jij je tijdens die situatie? Wat betekende het voor jou? Welke conclusie trek je hieruit? En uiteindelijk: Hoe voel je je nu? Door een situatie op deze manier uit te werken kun je als werknemer je werk relativeren en daardoor op een nuchtere manier tegen dingen aankijken. Hieruit zou je als werknemer kunnen concluderen dat als je met bepaalde dingen vastloopt op je werk en hier met een andere blik tegenaan kijkt, dingen niet zo lastig blijken te zijn als je in eerste instantie dacht. Bovendien kun je als leidinggevende analyseren of een werknemer ergens mee zit en dit dus tevens oplossen.  
**NEEM VERANTWOORDELIJKHEID**

De laatste stap geldt voor de werknemer zelf. Leidinggevende is begeleidend maar de werknemer is zelf verantwoordelijk voor de conclusies van de vorige stappen.  
Tenslotte ben je zelf verantwoordelijk voor je eigen loopbaan.

# Methodische verantwoording

Het onderzoek wordt met name bekeken vanuit de algemene HR situatie, maar wordt tevens benaderd vanuit de persoonlijke hoek: de organisatie waar ik mijn stage vervul. De aanleiding van de probleemstelling is ontstaan vanuit gedachtewisselingen over de invloed van het verzuim op de organisatie en de hoofdvraag is daarom in onderling overleg met de praktijkplaats bepaald.

Het onderzoek start met een oriëntatie op de term burn-out door middel van een literatuuronderzoek. De literatuur die hiervoor is gebruikt is weergegeven in de literatuur- en bronnenlijst.

Om inzicht te krijgen in burn-out in de praktijk heb ik gebruik gemaakt van mondelinge bronnen. Door middel van interviews met het hoofd P&O en de bedrijfsarts van mijn praktijkplaats heb ik inzicht kunnen krijgen in burn-out in de praktijk en hun persoonlijke meningen daarover.

Daarbij heb ik via websites en vakbladen informatie ingewonnen over ‘flexibel werken’ (het Nieuwe Werken) en met name de nadelen daarvan als het gaat om de combinatie werk en privé. Door deze informatie te koppelen aan literatuur over stress en burn-out heb ik inzicht kunnen krijgen in de gezonde balans van werk en privé.

Gedurende het onderzoek ben ik begeleid door mijn studieloopbaan-begeleidster Elles Velter en heb ik uiteindelijk, door alle informatie te koppelen, een methode kunnen ontwikkelen voor de HR-praktijk om preventief in te spelen op verzuim als het gaat om klachten zoals burn-out.

In bijlage A wordt een plan van aanpak weergegeven dat betrekking heeft op de inhoud van het onderzoek inclusief tijdsschema.

# Hoofdstuk 1. INleiding

§1.1 Aanleiding

Tijdens mijn stage waar verzuimbeleid tot een van mijn hoofdtaken behoort, ben ik de term burn-out regelmatig tegen gekomen. In gesprek met de bedrijfsarts hierover concludeerde ik dat werk en privé nog steeds als twee gescheiden aspecten worden gezien, hoewel een klacht als burn-out wel degelijk met beide kanten te maken kan hebben.   
Bovendien draagt de werkgever een last bij het verzuim en is hij mede verantwoordelijk voor het herstel, terwijl hij zich in principe niet mag bezighouden met de privésituatie van de werknemer.  
Ik ben van mening dat je hier als werkgever op moet inspelen om klachten zoals burn-out voor te kunnen zijn. Bovendien wordt door het flexibel werken de werk- en privésituatie steeds meer gecombineerd dus waarom zouden we deze aspecten dan nog zo gescheiden moeten zien? Ik denk dat als de werkgever zich meer preventief mag betrekken bij de privésituatie van de werknemer (uiteraard tot een bepaalde hoogte), de werkgever kan inspelen op het voorkomen of beperken van verzuim.

Een ander belangrijk aspect voor de aanleiding van mijn onderzoek is mijn persoonlijke situatie als student in de generatie die de komende jaren haar entree maakt op de arbeidsmarkt. Als ik kijk naar deze ‘grenzeloze generatie’ lijkt steeds meer mogelijk en worden grenzen vervaagd. Hierdoor zijn er meer keuzes om te maken en kan ik me voorstellen dat je juist door deze steeds complexer wordende samenleving je als startende op de arbeidsmarkt minder goed staande kunt houden. Om die reden heb je naar mijn mening een hulpmiddel nodig vanuit HRM om grenzen juist te beperken en zelf te kunnen beoordelen waar je staat als individu, wat bij je past en in welke organisatie je jezelf kunt vinden. Mijns inziens zijn deze drie uitgangspunten opmerkelijke aspecten die door de grenzeloosheid worden vergeten maar juist enorm belangrijk zijn om je basis te bepalen. Als deze basis wordt vergeten of overgeslagen kan ik me voorstellen dat je uiteindelijk tegen bepaalde zaken aanloopt en je jezelf niet prettig kunt voelen in je huidige (werk)situatie, wat weer kan leiden tot verzuim in de vorm van bijvoorbeeld burn-out.   
Juist daarom zal iedere werknemer, maar met name wij als de grenzeloze generatie, zich steeds moeten realiseren waar zijn/haar basis ligt en wat bij hem/haar past.

§1.2 Probleemstelling vanuit HRM

Mede door het Nieuwe Werken wordt werk en privé steeds meer gecombineerd. In veel organisaties wordt er steeds meer gebruik gemaakt van flexibel werken en bepalen werknemers zelf waar en wanneer zij werken.  
Door de vrijheid vanuit de werkgever voor de werknemer wordt de balans tussen werk en privé steeds meer onder de loep genomen. De vraag wordt in vak- en nieuwsbladen en op veel (HR)websites steeds weer herhaald: Hoe vind je een balans tussen werk en privé? Speelt de leidinggevende hier een grote rol in? Of moeten werknemers zelf de balans zien te vinden?

‘Door het Nieuwe werken is een goede balans moeilijker te handhaven en hebben mensen die thuiswerken de neiging om geïsoleerd te werken, waardoor een kans op burn-out eerder kan ontstaan’ (Professor Pascale Peters, Radboud Universiteit Nijmegen).[[1]](#footnote-2)  
De kans op burn-out wordt dus vergroot door de zelfstandigheid van werknemers omdat zij hun eigen grenzen niet meer kunnen bepalen. Van daaruit rijst weer de vraag vanuit HRM of de werkgever dan verantwoordelijk is voor de werknemer en of de werknemer verantwoordelijk is voor zichzelf?

Bedrijven krijgen steeds meer te maken met deze vraagstelling. Organisaties geven wel tips over het voorkomen van stress en instellingen spelen hier ook op in. Denk bijvoorbeeld aan de bekende campagne ‘Waar zijn we mee bezig’ van Achmea Arbodiensten[[2]](#footnote-3) waarin zij helpen met advies en dienstverlening om werknemers vitaal te houden en te behoeden voor stress. Maar naast deze tips en adviezen blijven deze vragen boven tafel komen omdat het blijkbaar toch om een lastige kwestie gaat.

Uit Amerikaans onderzoek van Sirota Survey Intelligence blijkt dat werknemers die tevreden zijn over hun werk-privé balans trotser zijn op hun werkgever, eerder geneigd zijn hun bedrijf aan te bevelen bij anderen en meer betrokken zijn.**[[3]](#footnote-4)** Uiteindelijk zal dit ook tot meer motivatie leiden en zul je je als werknemer bij een gezonde balans dus gelukkiger voelen in je werk.   
Het gaat hierbij dus niet alleen om organisaties die het Nieuwe Werken toepassen, maar om ieder bedrijf dat wil dat zijn werknemers tevreden zijn over de balans tussen werk en privé.  
Dit is voor mij herkenbaar in mijn praktijkplaats, waar het Nieuwe Werken nog niet of nauwelijks voorkomt, en waar ik toch te maken krijg met werknemers die kampen met de klachten van een burn-out. Het ligt dus niet per se aan de combinatie van flexibel werken maar aan ieder mens die zich op de arbeidsmarkt bevindt en te maken heeft met een werksituatie en een privésituatie. Voor iedere werknemer is het van belang om een gezonde balans te vinden tussen deze twee aspecten. Het belang vanuit HRM is om hier op een juiste manier op in te spelen.

§1.3 Centrale vraag en deelvragen

Vanuit de aanleiding en de probleemstelling luidt de centrale vraag als volgt;

*Hoe kun je in de HR-praktijk preventief inspelen op burn-out en zorgen voor een gezonde balans tussen werk en privé.*

(pre·ven·tief bn, bw 1 voorkómend 2 (jur) voorlopig: -tieve hechtenis[[4]](#footnote-5)

Het gaat dus om ‘het voorkomen van’. Het is voor de vraag dus van belang dat er vooraf moet worden ingespeeld op een gezonde balans met het gevolg dat burn-out kan worden voorkomen.)

Deelvragen die hierop volgen zijn;

*Wat is burn-out?*

*Hoe ontstaat burn-out?*

*Wat zijn de gevolgen van burn-out?*

*Wanneer heb je een gezonde balans tussen werk en privé?*

*Wie is verantwoordelijk (voor de gezonde balans)? Werkgever of werknemer?*

§1.4 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van een innovatieve methode of hulpmiddel vanuit HRM die ervoor zorgt dat je als HRM’er samen met de werknemer preventief kunt inspelen op burn-out, met als secundaire doelstelling een gezonde balans vinden tussen werk en privé.

Het is van belang dat de methode wordt ontwikkeld voor HRM zodat deze hulp kan bieden aan werknemers om klachten zoals stress en burn-out voor te zijn.

Zoals in de centrale vraag al aangegeven zijn de termen burn-out en werk-privé balans oorzaak en gevolg van elkaar. De methode zal ervoor moeten zorgen dat werknemers een balans kunnen vinden waardoor automatisch de kans op stress en burn-out wordt verminderd. Daardoor kan HRM inspelen op het voorkomen van verzuim en de tevredenheid van werknemers vergroten. Daarbij zal het gevolg van positieve gevoelens en motivatie in het werk een rol spelen.

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit alle personen wiens leven bestaat uit een werk- en privésituatie en deze moet combineren. De HR-praktijk speelt hierin dus een begeleidende rol, maar de methode wordt voor de werknemer ontwikkeld.

# Hoofdstuk 2. Burn-out nader bezien

§2.1 Wat is burn-out?

*De term burn-out een aantal keer beschreven;*   
- Burn-out wordt beschreven als een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde competentie, dat voor kan komen bij diegenen die beroepsmatig met andere mensen werken (Maslach en Jackson 1986). (Bij het definiëren van dit begrip ging men er vanuit dat burn-out alleen voorkwam bij mensen die beroepsmatig met andere mensen werken, tegenwoordig is bekend dat het iedereen kan overkomen.)

- Burn-out is een gevolg van werkstress en overspanning in een meestal langdurig proces. Werkstress is de eerste fase van het proces en ontstaat wanneer draaglast en draagkracht niet meer in evenwicht zijn. De balans raakt dan verstoord door onderbelasting of overbelasting en leiden beiden tot stress. Als een persoon vervolgens niet goed om kan gaan met werkstress bestaat er een risico van overspanning; de fase van vitale uitputting. Dit bekent een fase waarin mensen chronisch moe zijn en het gevoel tekort te schieten omdat ze door uitputting zowel in het werk als privé weinig meer aankunnen. Als er in deze fase niet goed wordt gereageerd op de klachten is de kans op de laatste fase, burn-out, erg groot (L. de Rooij 2004).

- Bij burn-out is er sprake van een verstoord evenwicht tussen de eisen die het werk stelt en de persoonlijke behoefte. Burn-out wordt gekenmerkt door verschijnselen van uitputting (emotioneel en fysiek), afkeer van het werk en gevoelens van verminderde competentie.

Het gaat om een vicieuze cirkel gebaseerd op de zeven persoonlijkheidskenmerken van De Multi Modale Therapie (A. Lazarus 1976, in Nederland toegepast door M.G.T. Kwee 1986).

De persoonlijkheidskenmerken worden beschreven volgens het BASIC ID;

Behavior, Affect, Sensation, Imagery, Cognition, Interpersonal relationship, Drugs. Vertaald in het Nederlands naar:

Gedrag, gevoel, waarneming via zintuigen, beelden, gedachten, inter-persoonlijke relatie en de fysieke (biologische) toestand.

Deze zeven niveaus van de persoonlijkheid vormen een systeem dat zich telkens herhaalt (C. Karsten 2004). In bijlage C wordt deze vicieuze cirkel van burn-out systematisch weergegeven.

§2.1.1 Burn-out ‘type’

Vaak wordt verondersteld dat ‘zwakke’ mensen, mensen die minder sterk in hun schoenen staan, de grootste kans hebben op burn-out. Maar volgens psychologe Sonja van Zweden (1992) hebben juist die mensen die heel lang door kunnen gaan, die de grootste inzet hebben, het meeste verantwoordelijkheidsgevoel hebben en zichzelf niet sparen, het meeste risico op burn-out. Volgens René van Gelder (bedrijfsarts Bakx en Wagenaar Bedrijfsartsen) hebben mensen die kampen met de klachten van burn-out wel vaak persoonlijke overeenkomsten zoals perfectionistisch (willen) zijn, alles goed willen doen en geen ‘nee’ kunnen zeggen.

§2.1.2 Statistieken

Volgens het CBS (Centraal Bureau voor Statistiek) had 10% van de werknemers in 2004 last van burn-out. [[5]](#footnote-6) Dit is evenveel als in de voorgaande jaren, daarna heeft het CBS hier geen onderzoek meer naar gedaan. In bijlage B worden de uitkomsten van het CBS met betrekking tot burn-out (als het gaat om werkenden) weergegeven. De bedrijfstak onderwijs heeft het hoogste percentage als het gaat om werknemers met burn-out.

Volgens de site www.burnin.nl komt burn-out voornamelijk voor in de leeftijdsgroep tussen 30 en 50 jaar en is het juist niet de sector onderwijs waar de risico’s het hoogst zijn. Het zijn vooral de mensen in een middenkaderfunctie die een verhoogd risico lopen, of dat nu in het bedrijfsleven is of in andere sectoren.[[6]](#footnote-7)

§2.2 Wat zijn de symptomen van burn-out?

In de bovenstaande eerstgenoemde beschrijving worden 3 symptomen benoemd: emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde competentie.   
Emotionele uitputting uit zich (Schaufeli 1992) in psychische – en fysieke symptomen. De psychische symptomen zijn hulp- en hopeloosheid, angst, teleurstelling, schuldgevoelens, nerveuze spanningen, frustratie en het gevoel om helemaal leeg te zijn. De fysieke symptomen zijn bijvoorbeeld klachten van hoofdpijn, slaapstoornissen, verlies van eetlust en vermoeidheid.  
Depersonalisatie wil zeggen dat (in het geval dat burn-out werkgerelateerd is) de betrokken werknemer afstand ervaart ten opzichte van zijn of haar werk of ten opzichte van collega’s; het gevoel van te worden niet gezien.   
Verminderde competentie uit zich (Schaufeli 1992) in gedragssymptomen zoals verminderende concentratie, verminderde productiviteit en prestatie en een negatieve werkhouding.

De mogelijkheden om stress bij werknemers te herkennen zijn:

- een andere manier van communicatie (minder open)

- andere besluitvorming (te snel of juist te langzaam, of zelfs helemaal geen besluitvorming)

- een andere opstelling naar collega’s (minder interesse in elkaar)

- veranderde prestaties (mindere concentratie en lager werktempo)

- veranderde gewoonten (op het gebied van eten, drinken, roken, slapen)

- ander ziekteverzuimgedrag (te laat komen, niet opdagen, geen pauzes nemen)

(L. de Rooij 2004)

Volgens het eerder genoemde MMT model (Multi Modale Therapie model) uiten de klachten van burn-out zich in de zeven verschillende niveaus van persoonlijkheid. Onderstaand overzicht geeft diverse symptomen aan op basis van de niveaus:

Gedrag: hyperactiviteit, agressie, te veel of te weinig eten, terugtrekken, slaapproblemen.

Gevoel: irritatie, woede, frustratie, angst, hulpeloosheid, hopeloosheid, machteloosheid.

Waarneming van het lichaam: misselijk, hoofdpijn, duizeligheid, vermoeidheid.  
Gedachten: dagdromen, angst, negatieve gedachten, achterdochtige gedachten, perfectionistische gedachten.  
Beelden: ik zak in elkaar, mijn lichaam voelt als lood, ik zit als een zoutzak op de bank.  
Inter-persoonlijke relatie: conflicten op het werk, verminderde belangstelling voor omgeving, minder sociaal.   
Fysieke toestand: maagzweren, darmverstoppingen, hoge bloeddruk, versnelde hartslag. (C. Karsten 2004)

§2.3 Wat zijn de oorzaken en gevolgen van burn-out?

Volgens het informatiepunt Geestelijke Gezondheidszorg is stress gezond zolang de draagkracht niet groter is dan de draaglast. [[7]](#footnote-8)  
Het informatiepunt geeft aan dat er niet één oorzaak is voor burn-out maar dat deze ontstaat uit een combinatie van externe factoren, werkfactoren en psychische factoren.   
Externe factoren als het gaat om fusies, reorganisaties of thuisfactoren. Bij werkfactoren gaat het vooral om de werkdruk, de mate van controle en beslissingsvrijheid en om de hoeveelheid sociale ondersteuning. (Volgens het Arbo Rendement werkt meer dan 60% van de werknemers onder een te hoge werkdruk.)  
Bij de sociale ondersteuning speelt waarding van de leidinggevende een grote rol en daarnaast de mate van bevestiging en feedback.   
Bij de psychische factoren zijn het bepaalde persoonlijkheidskenmerken en gedragspatronen die iemand kwetsbaarder maken voor burn-out. Het gaat dan vaak om mensen die perfectionistisch zijn, veeleisend zijn, gemotiveerd zijn of moeilijk nee kunnen zeggen. Kenmerken zoals eerder benoemd bij het ‘burn-out type’.   
  
De website Managersonline geeft vijf mogelijke oorzaken, als het gaat om burn-out, die overeenkomen met bovenstaande literatuur:  
1. Nooit leren grenzen te stellen.   
Deze mensen hebben geleerd om altijd verantwoordelijkheid te nemen en door te werken, ook al zijn ze moe.   
2. Hoge eisen stellen.   
Hierbij gaat het om perfectionistische mensen die het altijd goed willen doen (het ‘burn-out type’).   
3. Iets niet snel uit handen geven.   
Het gaat om mensen die alles leuk en interessant vinden en alles graag zelf willen doen.   
4. Het werk past niet meer.   
5. De relatie met de leidinggevende is niet goed.   
Als dit bovenstaande het geval is dan zul je als werknemer niet graag in gesprek gaan met je leidinggevende en ga je door op je eigen manier.[[8]](#footnote-9)

De gevolgen zijn de al eerder benoemde symptomen die tot uiting komen als er sprake is van burn-out. Als het gaat om behandelingen voor burn-out dan wordt in bijna alle gevallen eerst de huisarts en/of de bedrijfsarts geraadpleegd, die mensen door kan sturen naar een deskundige.   
Behandelingen die voor burn-out worden gegeven zijn over het algemeen bijna altijd in de vorm van therapie, gesprekstherapie met een psycholoog of gesprekken bij het Maatschappelijk Werk als het gaat om de thuissituatie. Daarbij wordt in sommige gevallen ook medicatie voorgeschreven, als iemand kampt met lichamelijke symptomen zoals slapeloosheid of rusteloosheid.

# Hoofdstuk 3. Flexibel werken

§3.1 Het Nieuwe Werken

Het nieuwe werken staat synoniem voor innovatieve manieren van werken. We hebben te maken met een nieuwe werkelijkheid. Een werkelijkheid waarin een organisatie is veranderd van kenmerken als controle, regels en starheid naar kenmerken van regelruimte, zelfsturing en vertrouwen. (Baane, Knotter, Houtkamp 2010).

Het Nieuwe Werken kan omschreven worden als het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van kantoorwerkzaamheden waarbij gebruik wordt gemaakt van moderne technologie.

In de oude traditionele organisatievormen is de doelformulering top-down, het leiderschap command en control en de structuur hiërarchisch. In de nieuwe organisatievorm worden doelen decentraal genomen, is het leiderschap richting gevend en de structuur team- en werkgroep gestructureerd.

Het gaat er vooral om dat het nieuwe werken efficiënter moet zijn. Dit door een betere inrichting van de fysieke werkplek, een andere managementstijl en een beter evenwicht in de balans van werk en privé. [[9]](#footnote-10)

De manier van leidinggeven speelt een grote rol. Volgens Baane, Knotter en Houtkamp wordt het leidinggeven meer richtinggevend dan controlerend. Managers zullen dus resultaatgericht moeten zijn en de manier waarop dat gaat gebeuren is niet meer zo belangrijk. Sturen op output is belangrijker dan de aanwezigheid van werknemers.

Op vele sites, in vakbladen en in dagbladen wordt het nieuwe werken bekritiseerd en worden opsommingen gegeven van de voor- en nadelen.

Voordelen die worden gegeven zijn bijvoorbeeld de zelfstandigheid van medewerkers in werktijden, een stijging van arbeidsproductiviteit door een betere inrichting van het kantoor, dalende kosten door afnemen kantoorruimte, minder files en daardoor minder belasting voor het milieu.

Nadelen die over het algemeen worden gegeven zijn het gevaar dat de organisatie niet past bij de nieuwe manier van werken en niet iedere leidinggevende of manager kan omgaan met de andere manier van sturen, namelijk op resultaat. Daarnaast kan de synergie verloren gaan door de focus op eigen bijdrage en niet meer de focus op het bedrijf.

De, naar mijn mening, belangrijkste kritische factor is de werk-privé balans, in combinatie met de managementstijl. Door het flexibele werken kan zoals eerder aangegeven een werknemer lastiger zijn eigen grenzen bepalen omdat er geen definitieve werktijd meer wordt gehanteerd. Het werk is dan ‘nooit’ klaar en wordt teveel met de privésituatie gemengd. Een belangrijk gevolg hierop is de stijl van leidinggeven die meer vertrouwen richting de werknemer vereist en die meer begeleiding moet geven aan zijn of haar medewerkers.

§3.2 Balans werk en privé

Volgens De Rooij (Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out, 2004) stellen we vaak teveel verwachtingen aan onszelf. We moeten ons werk goed doen, een goede partner zijn, we moeten goede ouders zijn enz. Deze verwachtingen kunnen stress opleveren en deze stress in onze verwachtingen kan weer doorlopen in ons werk en zich uitten in symptomen zoals verminderde competentie. Het is dus duidelijk dat stress in werk en privé elkaar over en weer kan beïnvloeden en versterken.

Stressbevorderende factoren kunnen zowel in het privé leven als in het werk ontstaan en bovendien beïnvloeden privé en werk elkaar over een weer.   
(De Rooij, Lyda, 2004 p. 24)

Steven Poelmans (organisatiepsycholoog en hoogleraar aan de Business School in Barcelona) geeft aan dat de combinatie werk-privé een complex probleem is en dat algemene oplossingen moeilijk te vinden zijn. Hij geeft aan dat het met vele factoren te maken heeft zoals het individu, de manier waarop partners met elkaar omgaan, met de interactie met sociale normen, de bedrijfscultuur, de sociaal-culturele voorzieningen in een land enz.

Uit onderzoek (door Steven Poelmans) van studenten van de Business School in Barcelona blijkt dat zij een ‘goede balans’ steeds belangrijker vinden, naast een uitdagende baan.   
Uit andere onderzoeken van Poelmans blijkt dat regelingen alleen niet voldoende zijn om het probleem op te lossen. Voorzieningen zoals werktijden, telewerken en tijdelijk deeltijdwerk zijn onder andere maatregelen die bedrijven op papier zetten om de combinatie van werk-privé in balans te houden. Maar volgens de organisatiepsycholoog heb je niets aan deze regelingen wanneer het management je het idee geeft dat jij je werk niet serieus neemt. Hij geeft aan dat wanneer het management de formele initiatieven draagt en je niet boos aankijkt wanneer jij ze benut, de combinatie van werk-privé dan wel makkelijker wordt.

Of ze willen of niet, bedrijven zullen oplossingen moeten bieden waardoor medewerkers hun werk met hun privéleven kunnen combineren.  
(Poelmans, Steven. www.Managementboek.nl)

Een belangrijke en relevante constatering van Poelmans is dat veel managers het probleem van de balans werk-privé afschuiven en zeggen dat ze zich niet willen inlaten met het privéleven van werknemers. Daarnaast vinden medewerkers dat leidinggevenden niet goed genoeg luisteren maar het te druk hebben met andere zaken.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de partner de belangrijkste factor is voor stress op het werk. Als een partner alleen maar met het werk bezig is zal het thuisfront afhaken wat het functioneren niet te goede zal doen.

Managers en medewerkers moeten bewust worden van wat zij zelf kunnen doen om de balans te verbeteren. Belangrijk daarvoor is dat mensen een notie hebben van wat hun levensbestemming, hun doelstellingen en prioriteiten zijn.[[10]](#footnote-11)

Een goede afstemming tussen privé en arbeidseisen veronderstelt dat persoonlijke talenten en ambities aansluiten bij het werk   
(RMO advies, 2002 p.30)

Om je balans te kunnen vinden zul je dus je doelstelling, levensbestemming en prioriteiten moeten bepalen en zul je dus moeten weten waar je persoonlijke talenten en ambities bij aansluiten.

In een onderzoek van De Persgroep Banen en de Nyenrode Business Universiteit naar de drijfveren van mensen op de arbeidsmarkt is gekeken naar zes verschillende redenen waarom mensen voor een bepaalde baan of werkgever kiezen. De belangrijkste drijfveer anno 2010 is ‘balans en evenwicht’. Het gaat hierbij om een goede balans tussen werk en privé en de mogelijkheid om hun tijd zelf in te kunnen delen. Daarna hechten mensen het meest aan ‘uitdaging en ontwikkeling’. [[11]](#footnote-12)

Naast deze goede balans vinden werknemers zelf dus ook hun ontwikkeling belangrijk. Talentdevelopment speelt dus tevens een rol als het gaat om de balans tussen werk en privé. Het is van belang dat je ambities aansluiten op het werk zodat je als werknemer bij je organisatie blijft passen, wat weer in relatie staat tot de gezonde balans.

# Hoofdstuk 4. in de praktijk

§4.1 Interviews

Om mijn (zoals in de aanleiding genoemde) korte gesprek met René van Gelder (de bedrijfsarts van mijn praktijkorganisatie) over burn-out meer diepgang te kunnen geven, heb ik hem meer vragen gesteld over het onderwerp en zijn mening daarover besproken.

De bedrijfsarts geeft tijdens het gesprek aan dat hij de term burn-out regelmatig tegenkomt. Bij langdurige uitval gaat het bijna altijd voor één derde om psychische klachten, één derde om klachten m.b.t. het bewegingsapparaat en één derde overige klachten. Als het gaat om psychische klachten zijn dit klachten die te maken hebben met overspanning en stress.   
Hij vindt persoonlijk het woord burn-out een vervelend woord. Hij geeft aan dat hij van mening is dat het woord te snel wordt gebruikt terwijl het vaak niet echt om een ‘uitbranding’ gaat maar meer om het even ‘uit balans’ zijn. ‘Stel je voor: uitgebrand in de zin van een uitgebrand huis. Een uitgebrand huis moet afgebroken worden terwijl

uit-balans-zijn zeker nog wel te herstellen valt’. Hij ziet burn-out dus meer als een balans die uit evenwicht is geraakt. Je bent dan geleidelijk over je grenzen gegaan.   
De bedrijfsarts legt zijn term uit met als voorbeeld de ouderwetse weegschaal met gewichten. Hij geeft aan dat ieder mens over deze weegschaal beschikt met aan de ene zijde positieve energie en aan de andere zijde negatieve inbreng. Hij zegt dat als er op een moment in je leven even veel problemen zijn of zelfs ellende dan zul je dit moeten compenseren met positieve dingen zoals een leuke hobby, je goede relatie of je interessante baan. De bedrijfsarts geeft aan dat het vaak voorkomt dat mensen juist in mindere tijden initiatiefverlies krijgen en dus geen positieve energie meer binnenhalen terwijl dat op die momenten juist zo belangrijk is. ‘Je hoort deze psychische belastbaarheid in evenwicht te houden door juist in tijden met negatieve kanten de positieve dingen van het leven op te zoeken’. Hij is zelfs van mening dat als je voor een evenwichtige balans zorgt ieder mens merkwaardig veel ellende aan kan.

Daarbij geeft hij als voorbeeld aan dat het bij psychische klachten vaak niet eens om de kwaal zelf gaat maar om de omstandigheid van werk en privé. Als het bij iemand goed gaat op zijn werk maar het thuis heel moeilijk heeft zal hij zich steeds meer op het werk gaan richten (tot hij wellicht over zijn grenzen gaat). Gaat het op het werk slecht maar thuis heel goed, dan zal hij zich logischerwijs liever ziekmelden en dus thuis blijven.  
Als leidinggevende kun je hierin veel invloed hebben, geeft hij aan. Hij vindt dat HRM als coachende of adviserende rol functioneert maar dat de leidinggevende zelf hierin de belangrijkste factor is. De bedrijfsarts zegt dat de leidinggevende preventief kan inspelen op verzuim door ervoor te zorgen dat je je medewerkers kent en dat je ze ‘vitamine A’ (aandacht) geeft.  
‘Een functioneringsgesprek alleen is niet voldoende. Leidinggevenden moeten belangstelling tonen in hun medewerkers en tot een bepaalde hoogte ook in hun privésituatie. Op die manier krijg je op tijd een beeld als het niet goed gaat en kun je preventief inspelen op verzuim’.

De bedrijfsarts vindt ‘inmengen’ in de privésituatie een groot woord. ‘Maar toon als leidinggevende interesse in je werknemer en weet wat er thuis speelt, met de achterliggende gedachte het functioneren te bevorderen. Je hebt er als leidinggevende belang bij door op de hoogte te zijn en je kunt er iemand bij helpen’. Daarbij is hij van mening dat een werknemer zich op die manier veiliger kan voelen op zijn werkplek wat de verzuimdrempel weer hoger maakt.  
Volgens hem is het belang van de leidinggevende naast het emotionele belang, het financiële belang om verzuim terug te dringen. Door het financiële belang wordt het zelfs bijna een maatschappelijk belang vindt hij. ‘Omdat de werkgever (financieel) belang heeft bij herstel van de werknemer kan de werkgever er zelfs voor zorgen dat werknemers sneller worden geholpen of behandeld’.   
Het voorbeeld dat hij geeft gaat over een werknemer met schulden. Een werkgever ziet zoiets vaak niet als zijn probleem. Terwijl als stress (en dus verzuim) het gevolg is van deze schulden, het wél een probleem is voor de werkgever. ‘Waarom zouden werkgevers daar dan niet preventief op in spelen?’  
De kern gaat volgens de bedrijfsarts om het preventief inspelen door te weten wat er (o.a. thuis) speelt zodat je als leidinggevende op tijd verzuim kunt voorkomen.

Een discussiepunt wat naar voren kan komen om op deze manier preventief in te spelen op burn-out is dat werk en privé als twee gescheiden aspecten worden gezien. Maar door het nieuwe werken en het steeds meer flexibel werken komen deze aspecten steeds meer samen en kun je het bijna niet meer los van elkaar bekijken.   
De bedrijfsarts vindt het flexibel werken een leuke gedachte en denkt dat je veel werkzaamheden prima thuis uit kunt voeren. Waar hij wel tegenop ziet zijn de flexibele werkplekken. Hij vindt dat werk een belangrijke sociale factor van je leven is en dat collega’s daar een grote rol in spelen. Een vaste werkplek met de foto’s van je kinderen op je eigen bureau vindt hij daarbij horen. Een voorstander is hij dus niet echt.   
Daarbij erkent hij het gevaar van flexibel werken waarin mensen het werk lastiger los kunnen laten. Een baan van 9 tot 5 vindt hij dan veiliger, het werk is klaar als je thuiskomt. ‘Bovendien zou het flexibel werken de balans eerder uit evenwicht kunnen halen, wat zoals eerder gezegd een groot gevaar betekent voor je psychische belastbaarheid’.

Naast het interview met de bedrijfsarts heb ik een gesprek gevoerd met Sandra Manders, hoofd P&O van mijn praktijkorganisatie, over verzuim in de organisatie en flexibel werken in productiebedrijven.

De klachten van burn-out, overspannen of stress komt regelmatig voor in de organisatie. Vorig jaar was het ziekteverzuimpercentage in totaal 6,6% waarvan 11% psychisch. Deze psychische klachten gaan volgens het hoofd P&O bijna altijd in eerste instantie om privéproblemen. Vaak zijn het mensen die het thuis moeilijk hebben en daardoor op het werk niet goed meer kunnen functioneren.   
Het hoofd P&O geeft aan dat er bij dit soort verzuim gebruik wordt gemaakt van extra begeleiding. Er wordt bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijke hulp, coaching of schuldhulpverlening ingeschakeld. De begeleiding die hiervoor wordt gebruikt wordt hoofdzakelijk in werking gezet als er sprake is van verzuim, preventief wordt er nog nauwelijks op ingespeeld, dit zou meer mogen zijn.   
Het hoofd P&O wil hier zeker verandering in aanbrengen. Een voorbeeld dat ze benoemt is een werknemer waarvan het aantal loonbeslagen steeds hoger oploopt. Ze wil hier in een eerder stadium hulp inschakelen, met als achterliggende gedachte het voorkomen van verzuim. ‘Door een werknemer hierbij te ondersteunen voorkom je niet alleen verzuim, maar zorg je ervoor dat je iemand helpt en dat je als werknemer dichter bij de organisatie komt te staan’, vindt ze. ‘Hij zal dan waarschijnlijk eerder aan de bel trekken in plaats van zich ziek te melden’.

Het hoofd P&O vindt het ‘inmengen’ met de privésituatie van de werknemer een lastig onderwerp. Ze geeft aan dat je naar de privésituatie kunt vragen maar dat je het absoluut moet respecteren als een werknemer hier niet op in wil gaan. Daarnaast vindt ze het belangrijk dat de (privé) informatie waarnaar je vraagt invloed moet hebben op het werk.   
  
Het hoofd P&O is voorstander als het gaat om flexibel werken in een productiebedrijf, mits het voldoet aan een heleboel voorwaarden!   
Ze geeft aan dat het in een productiebedrijf goed zou zijn als productiemedewerkers zelf de tijden zouden bepalen of zelf het rooster zouden invullen. ‘Het bedrijf moet dan technisch wel helemaal in orde zijn wil zoiets kunnen slagen. Wil dit goed werken, dan zul je een waterdicht systeem moeten hebben’.   
Als het gaat om kantoorpersoneel vindt ze het een heel ander verhaal. ‘Mensen moeten een taak uitvoeren, wanneer ze dat doen maakt in principe niet uit. Dit in tegenstelling als het gaat om HRM’ers! Zij hebben een sociale en begeleidende functie en moeten aanwezig zijn’.

Als het gaat om leidinggeven bij flexibel werken dan speelt vertrouwen hierbij een belangrijke rol, vindt ze. Ze geeft aan dat er veel meer op basis van wederzijds vertrouwen moet worden gewerkt. Een leidinggevende moet er vanuit kunnen gaan dat iemand ook daadwerkelijk thuis zijn werk uitvoert en een werknemer moet er vanuit kunnen gaan dat de leidinggevende daarop vertrouwt.   
Persoonlijk staat ze positief tegenover flexibel werken. Een weekend ruilen met een doordeweekse dag of een keer in de avond werken is voor haar geen probleem.

‘Je eigen verantwoordelijkheid hierin is dan wel erg belangrijk’. Ze geeft aan dat de kans groter wordt dat werknemers hun eigen grenzen passeren en daardoor terecht kunnen komen in een burn-out. ‘Het gaat dan om de balans die werknemers moeten vinden in werk en privé’.

§4.2 Conclusie interviews

De term burn-out wordt door de bedrijfsarts van mijn praktijkorganisatie meer gezien als even ‘uit balans’ zijn. Hij vergelijkt het uit-balans-zijn met de ouderwetse weegschaal met gewichten: aan de ene zijde positieve energie en aan de andere zijde negatieve inbreng. Als je ervoor zorgt dat deze weegschaal (je psychische belastbaarheid) in evenwicht blijft, zul je niet over je grenzen gaan. Je zult negatieve dingen juist met positieve energie moeten compenseren zodat je in balans blijft.   
De bedrijfsarts geeft aan dat de leidinggevende preventief kan inspelen op verzuim door ervoor te zorgen dat je de medewerkers kent en dat je ze aandacht geeft.

Leidinggevenden moeten belangstelling tonen in hun medewerkers en tot een bepaalde hoogte ook in hun privésituatie. Op die manier krijg je als leidinggevende op tijd een beeld als het niet goed gaat en kun je preventief inspelen op verzuim.

Als het gaat om flexibel werken in relatie tot verzuim dan vindt de bedrijfsarts een baan van 9 tot 5 veiliger. Hij is van mening dat door het flexibel werken de balans uit evenwicht kan raken doordat werk en privé minder gescheiden is. Dit is volgens hem een gevaar voor de psychische belastbaarheid.

In mijn praktijkorganisatie komt de term burn-out regelmatig voor. Voor bijna al deze verzuimgevallen geldt dat deze ontstaan uit privéproblemen die het functioneren beperken. Maatregelen die hiervoor worden genomen worden pas genomen als er werkelijk sprake is van verzuim. Er wordt hier nog niet preventief op ingespeeld. Wel wordt er in een eerder stadium hulp aangeboden als het gaat om bijvoorbeeld hoog oplopende loonbeslagen. De organisatie wil hier dan eerder ondersteuning in geven om de werknemer te helpen en om verzuim te voorkomen.   
Flexibel werken is lastiger als het gaat om productiepersoneel dan voor kantoorpersoneel. In de productie zou het mogelijk zijn om eigen roosters te bepalen, maar dan moet de organisatie technisch helemaal in orde zijn. Als het gaat om kantoorpersoneel dan speelt wederzijds vertrouwen en de balans tussen werk en privé een grote rol.

# Hoofdstuk 5. Burn in balans

§5.1 Burn in Balans

Uit het literatuuronderzoek en de mondelinge bronnen heb ik een duidelijke rode draad kunnen vinden als het gaat om een gezonde balans:

Werknemer is verantwoordelijk voor de persoonlijke balans van positieve energie en negatieve dingen in het leven (tegenslagen).

Werkgever is verantwoordelijk voor de gezonde balans tussen werk en privé.

Zoals Poelmans (hoogleraar en organisatiepsycholoog) en Van Gelder (bedrijfsarts) in feite hetzelfde zeggen is de leidinggevende verantwoordelijk voor de balans tussen werk en privé en kan de leidinggevende deze begeleiden door aandacht te geven aan zijn of haar werknemers. De leidinggevende kan begeleiding bieden door interesse te tonen, ook in de privésituatie.

Daarnaast zul je zelf doelstellingen in je leven moeten bepalen zodat je weet waar je naar toe wilt en wat bij je past, om ook op die manier een balans te kunnen vinden in je werk en privé. (Schematisch weergegeven in bijlage D.)   
  
Het gaat dus in principe om twee soorten van balans; je persoonlijke balans (weegschaal) en de balans tussen werk en privé. Voor de persoonlijke balans ben je zelf verantwoordelijk en voor de balans tussen werk en privé is de leidinggevende verantwoordelijk.

§5.1.1 Mijn visie

Persoonlijk vind ik het erg belangrijk dat je bezig bent met jezelf als individu, waar je staat en wat je behoeftes zijn. Hiermee bedoel ik dat je jezelf weleens moet afvragen of je datgene wat je doet nog wel is wat je werkelijk wilt doen.

Ik merk dat veel mensen in de wereld van vandaag met al het gehaast (waaraan ikzelf ook meewerk) niet altijd even behoedzaam of zuinig zijn op zichzelf. Vaak staan mensen pas stil bij iets als het te laat is, pas als er iets aan gedaan moet worden.   
Een toepasselijk voorbeeld vind ik (over het algemeen) het gedrag of de gewoontes van mensen. (Te)veel ongezond eten, roken, te weinig slapen enz. De oorzaak is teveel roken, het gevolg is dat je last krijgt van je longen, de actie is minder roken of stoppen met roken. Een andere oorzaak; teveel ongezond eten. Het gevolg kan zijn dat je overgewicht krijgt en last hebt van fysieke belemmeringen. De actie hierop is minder eten en afvallen.

Natuurlijk komt hier ook discipline om de hoek kijken maar wat ik hiermee wil zeggen is dat mensen vaak een eerste stap vergeten, de eerste stap waarin je even stil zou moeten staan bij jezelf en waar je mee bezig bent.

In dit geval werkgerelateerd: veel mensen staan niet stil bij hun wensen als individu en gaan maar door totdat het te laat is. Als het te laat is, en je verzuimt door burn-out, kom je er pas achter of jij als individu nog wel past bij je organisatie en zul je pas actie ondernemen als de gevolgen dus werkelijk tot uiting komen.

Tijdens het literatuuronderzoek kwam ik op de site van Managersonline een aantal oorzaken tegen als het gaat om burn-out. (Benoemt in hoofdstuk 2, paragraaf 3.) De eerste drie oorzaken hebben betrekking op een mens als persoon, de laatst twee genoemde oorzaken hebben betrekking op de organisatie.   
Ik herkende mezelf direct in de eerste drie oorzaken van burn-out; ik kan moeilijk grenzen stellen omdat ik altijd verantwoordelijkheid neem voor mezelf en het niet snel toe kan geven als ik moe ben. Ik stel hoge eisen aan mezelf want wat ik doe moet ik goed doen. Daarnaast geef ik niet snel iets uit handen, ik vind veel zaken interessant en ik wil graag zelf alles doen. Dit zijn allemaal oorzaken waarvan burn-out het gevolg kan zijn.   
Daarbij herken ik mezelf ook in het verhaal van de bedrijfsarts over de gezonde weegschaal van positieve energie en negatieve inbreng. Om die reden zal ik zelf denk ik niet snel ‘uit evenwicht’ raken omdat ik er altijd voor zorg voldoende positieve energie uit dingen te halen. Doordat ik voor mezelf dus zorg deze balans te behouden kan ik, ondanks mijn eigenschappen voor het burn-out type, toch in evenwicht blijven.   
Ik ben het daarom volkomen eens dat je zelf verantwoordelijk bent voor je persoonlijke balans.

Daarnaast ben ik het tevens eens met de gedachte dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de balans van werk privé. Ik vind dat je als leidinggevende je werknemer aandacht moet geven en juist interesse moet tonen, ook als gaat om de privésituatie. Op die manier kun je weten wat er thuis speelt en als werkgever preventief inspelen op het verzuim.   
Ik ben het echter ook eens met de kritiek van het hoofd P&O, dat je als werkgever je werknemer moet respecteren als hij of zij werk en privézaken gescheiden wil houden. Toch denk ik dat deze combinatie steeds belangrijker wordt (mede door het nieuwe werken) en dat je daarom je werknemer enigszins richting zou moeten kunnen geven om deze combinatie wel meer samen te voegen, door als leidinggevende vertrouwen te geven aan je werknemers.

§5.2 BURN in Balans cirkel

Op basis van de literatuur, diverse websites, vakbladen, gesprekken en interviews en mijn eigen visie op burn-out en balans, heb ik de *Burn in Balans cirkel* ontwikkeld. (Bijlage E; Burn in Balans cirkel.)   
De methode dient als hulpmiddel voor HRM om preventief in te spelen op burn-out en de balans van werk en privé.  
De Burn in Balans cirkel kan (naast beoordeling- en functioneringsgesprekken) gebruikt worden als jaarlijks gesprek tussen de leidinggevende en zijn of haar medewerker. Door de methode kunnen werknemer en leidinggevenden dichter bij elkaar komen waardoor aandacht en vertrouwen wordt gegeven en depersonalisatie kan worden voorkomen.

In de methode staan de balans van jou als persoon en de balans tussen werk en privé centraal;

Bepaal je wensen *(als individu, met je privésituatie, bij welke organisatie)*

Uit je grenzen *(in communicatie)*

Relativeer je werk *(hoe zit je in je baan)*

Neem verantwoordelijkheid *(als werknemer, voor jezelf)*

(dan ben je) IN BALANS

De letter B staat voor het bepalen van je wensen. Hier gaat het om de drie aspecten: individu, privé en werk. Het gaat om de wensen of ambities die je hebt als het gaat om jou als individu en de wensen die je hebt voor je privésituatie. Door deze wensen in kaart te brengen kun je bepalen of je nog wel bij je huidige organisatie past.

De letter U staat voor het uiten van grenzen. Om niet over je grens te gaan moet je deze soms kunnen uiten en daar heb je communicatie voor nodig. Je grenzen aangeven is meestal moeilijker op het moment zelf en daarom kun je deze tijdens het gesprek al eerder aangeven.   
De letter R staat voor het relativeren van je werk waarbij je stil moet staan over situaties op je werk. Wat is je gevoel bij een bepaalde situatie, wat betekent het voor je, welke conclusie kun je hieruit trekken en hoe voel je je daarna.   
De letter N is voor het nemen van verantwoordelijkheid. Voor jou als werknemer en voor jezelf door stil te staan bij de conclusie van alle vorige letters samen.   
  
 §5.3 Burn in balans voor HRM

Allereerst moet voorop worden gesteld dat HRM als coachend wordt gezien. De leidinggevende zal door middel van de genoemde methode de gesprekken moeten gaan voeren en HRM heeft hierin een coachende en begeleidende rol. Een training of uitgebreide uitleg over de methode vanuit HRM (en de bedrijfsarts) voor leidinggevenden zal hierbij zinvol zijn.   
De leidinggevende geeft de werknemer hierdoor aandacht zodat hij of zij een vertrouwelijke rol op kan bouwen met de werknemer. Op deze manier kan de leidinggevende weten wat er speelt bij de werknemer enerzijds op het werk, anderzijds thuis in de privésituatie.   
De werknemer zal wel eerst geruime tijd zelf na moeten denken over de letters van BURN, zodat hij of zij een doordacht antwoord kan geven en het gesprek enige diepgang kan geven.  
De leidinggevende zal verantwoordelijk zijn voor behandelen van alle letters op de juiste manier:

Eerst worden de wensen van de werknemer in kaart gebracht. Voor de leidinggevende is het van belang om op alle drie de aspecten in te gaan. Bij de wensen van de werknemer als individu gaat om eventuele ambities die de werknemer zelf zal moeten benoemen. Voor de leidinggevende is het van belang deze ambities te koppelen met talenten en eventuele mogelijkheden voor de organisatie. Dit geldt overigens ook voor de andere twee aspecten; de wensen van de werknemer in zijn of haar privésituatie en de wensen richting de organisatie. Ook voor deze aspecten zal de leidinggevende wensen moeten koppelen aan mogelijkheden in de organisatie. Voorbeelden als het gaat om de privésituatie zijn minder werken, of thuiswerken. De leidinggevende zal na moeten gaan of de individuele- en privéwensen passen bij de huidige situatie. Is dit niet het geval dan zal de werknemer (eventueel in samenspraak met P&O) naar externe mogelijkheden moeten kijken. Tijdens de eerste letter kan de leidinggevende bij het aspect over de privéwensen dieper ingaan op de thuissituatie zodat hij of zij weet wat er thuis speelt. Als dit gevolgen kan hebben op het minder functioneren van de werknemer zal de leidinggevende samen met P&O hierin ondersteunend moeten zijn door eventuele (externe) hulp aan te bieden.   
De tweede stap gaat om communicatie. Het is begrijpelijk dat het lastig is voor een werknemer om in sommige situaties direct zijn of haar grenzen aan te geven. Bij de letter ‘U’ kan dan even stil worden gestaan over grenzen die wellicht gepasseerd zijn of die juist mogelijk gepasseerd kunnen worden. Door te communiceren over tot hoever de werknemer wil gaan, in bijvoorbeeld werkzaamheden of werktijd, kunnen grenzen worden bepaald.

Bij de derde stap en letter ‘R’ kan de leidinggevende de werknemer helpen om zijn of haar baan te relativeren. Een werknemer zal een situatie moeten bedenken op het werk zoals een vervelende opmerking van een collega, een vervelend voorval of een lastige opdracht. De leidinggevende stelt daarbij de volgende vragen aan de werknemer;

Hoe voelde jij je tijdens die situatie, wat betekende het voor jou, welke conclusie trek je hieruit. En uiteindelijk; Hoe voel je je nu. Door een situatie op deze manier uit te werken kun je als werknemer je werk relativeren en daardoor op een nuchtere manier tegen dingen aankijken. Hieruit zou je als werknemer kunnen concluderen dat als je met bepaalde dingen vastloopt op je werk en hier met een andere blik tegenaan kijkt, dingen niet zo lastig blijken te zijn als je in eerste instantie dacht. Bovendien kun je als leidinggevende analyseren of een werknemer ergens mee zit en dit dus tevens oplossen.

De laatste stap geldt voor de werknemer zelf. Als leidinggevende kun je hierin begeleidend zijn door aan te geven dat alle verantwoordelijkheid voor jezelf ook bij jezelf ligt maar dat de leidinggevende hierin ondersteunend kan zijn. Tenslotte ben je zelf verantwoordelijk voor je eigen loopbaan.

§5.3.1 Burn in balans in de praktijkorganisatie

In de praktijkorganisatie waar ik mijn stage vervul speelt interne communicatie een grote rol. De organisatie wil zich steeds meer richten van top-down naar bottom-up en vindt het belangrijk dat juist de mensen op de werkvloer meer inbreng krijgen op de organisatie.

In principe had het (in de aanleiding genoemde) gesprek over verzuim op mijn praktijkorganisatie en mijn interesse in burn-out geleidt tot de hoofdvraag van dit rapport, maar in feite speelt de cultuurverandering op het gebied van communicatie in de organisatie een grote bijkomende rol.

De organisatie vindt naast dat er meer gestructureerde communicatie moet zijn, de drempel tussen communicatie van mensen op de werkvloer en de leidinggevende lager moet worden. Mensen uit de productie zouden meer op de hoogte moeten zijn van zaken die van bovenaf worden besloten en zouden zelf daar ook meer bijdrage in moeten kunnen geven. Die mogelijkheid is er nu bijna niet. Naast georganiseerde communicatie wordt betrokkenheid bij medewerkers dus steeds belangrijker. Deze betrokkenheid wil de organisatie in eerste instantie creëren door het verbeteren van de overlegstructuur en door talentontwikkeling.   
Dit laatste kan gekoppeld worden aan de BURN in Balans methode. Vooral de eerste letter heeft hier betrekking op als het gaat om de koppeling tussen de wensen en ambities van de werknemer en de mogelijkheden in de organisatie. Welke talenten kunnen nog worden benut? En waarin kunnen medewerkers doorgroeien?  
Daarnaast zal de BURN in Balans methode de drempel tussen leidinggevende en werknemer verlagen omdat je een gesprek voert wat meer diepgang zal hebben dan een beoordeling met cijfers en waarin je als leidinggevende je werknemers beter leert kennen.   
Uit een onderzoek van mijn vorige opdracht (Adviesopdracht) is gebleken dat productiepersoneel over het algemeen geen kansen heeft om inbreng te geven over bepaalde zaken of ideeën, in het bijzonder als het gaat om zijzelf of zaken binnen de eigen afdeling. Door middel van de BURN in Balans gesprekken zou productiepersoneel wel een kans kunnen krijgen om problemen of ideeën direct met de leidinggevende te kunnen bespreken.  
In de praktijkorganisatie worden verzuimgesprekken steeds belangrijker. Deze gesprekken worden gevoerd als een persoon meer dan drie keer per jaar ziek is en als het nuttig zou zijn om samen (leidinggevende en werknemer) daarover in gesprek te gaan. De BURN in Balans cirkel zou eventueel als hulpmiddel kunnen worden gebruikt om verzuimgesprekken meer diepgang te geven en eventueel volgend verzuim te voorkomen.

De secundaire doelstelling van mijn vorige opdracht ‘betrokkenheid creëren’ kan mede door de BURN in Balans methode ontwikkeld worden. Er zal van de methode gebruik kunnen worden gemaakt in samenwerking met P&O (als het gaat om het coachen en het begeleiden van de methode), de opleidingscoördinator (als het gaat om talentontwikkeling), de leidinggevende en de werknemer. Alle lagen van de organisatie worden betrokken en er komt een klein begin van georganiseerde communicatie bij.

# literatuur en bronnenlijst

*Literatuur;*

RMO (de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling). (2002) Werken aan balans, remedies tegen burn-out. Den Haag: SDU Uitgevers.  
De Rooij, Lydia. (2004). Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out. Soest: Uitgeverij Nelissen.  
Karsten, Carien. (1999) Omgaan met burn-out, preventie hulp en reintegratie. Rijswijk: Uitgeverij Elmar BV.   
Van Hoof, Jacques. (2001) Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsstelsel. Amsterdam: Boom

Baane, Houtkamp, Knotter. (2010) Het nieuwe werken ontrafeld. Assen: Van Gorcum.

*Internet;*

<http://www.managersonline.nl/nieuws/6556/slechte-werk-priv-balans-wijst-op-onderliggende-ontevredenheid.html>, geraadpleegd op 16 maart 2011

<http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/het-nieuwe-werken-gevoelig-voor-burn-out.594706.lynkx>, geraadpleegd op 16 maart 2011

<http://www.boogconsult.nl/relatief.htm>, geraadpleegd op 16 maart 2011

<http://www.waarzijnwemeebezig.nl/?&gclid=CI62tYPS0qcCFYaHDgodOxnY-Q#state=statement&stateID=20>, geraadpleegd op 16 maart 2011

<http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=preventief>, geraadpleegd op 16 maart 2011

<http://www.managementboek.nl/artikel/137>, geraadpleegd op 16 maart 2011

[http://www.hrpraktijk.nl/kennisbank-personeelspraktijk/personeelsbeleid/strategisch-personeelsbeleid/het-nieuwe-werken-voor-en nadelen.2.537185.lynkx?query=het%20nieuwe%20werken&mLinkClick=true](http://www.hrpraktijk.nl/kennisbank-personeelspraktijk/personeelsbeleid/strategisch-personeelsbeleid/het-nieuwe-werken-voor-en%20nadelen.2.537185.lynkx?query=het%20nieuwe%20werken&mLinkClick=true), geraadpleegd op 18 maart 2011

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1738-wm.htm>, geraadpleegd op 23

maart 2011

<http://www.burnin.nl/?id=vol_whp_obp>, geraadpleegd op 23 maart 2001

http://managersonline.nl/nieuws/10858/vijf-mogelijke-oorzaken-van-een-burn-out.html,

geraadpleegd op 30 maart 2011

<http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=4680&waar=9>, geraadpleegd op 30 maart 2011

*Mondeling;*

Sandra Manders, Hoofd P&O Groentehof, Van Rijsingen Groep.

René van Gelder, Bedrijfsarts Groentehof, Bakx en Wagenaar Bedrijfsartsen.

Elles Velter, docent Fontys Hogeschool.

Overig;

‘De grenzeloze generatie, op de arbeidsmarkt’. Een Manpower witboek, 2010

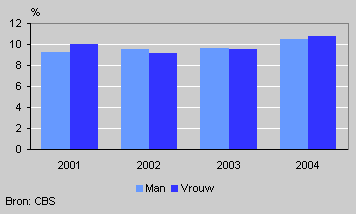
Themabrochure burn-out; <http://www.informentaal.nl/brochures/PDF/burnout.pdf>, geraadpleegd op 30 maart 2011

Arbo Rendement, jaargang 5 nummer 3, maart 2011

# BIJLAGE A

# BIJLAGE B

## Werkenden met burn-out naar geslacht, 1999-2004



## Werkenden met burn-out naar bedrijfstak, 2001/2003

### http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/343A37D1-0413-4C35-BCBB-D1B8C0579337/0/1738g2.gif

# BIJLAGE c



Bron; C. Karsten, Omgaan met Burn-out blz 68.

# BIJLAGE d

# BIJLAGE e



1. http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/het-nieuwe-werken-gevoelig-voor-burn-out.594706.lynkxout.594706.lynkx [↑](#footnote-ref-2)
2. <http://www.waarzijnwemeebezig.nl/?&gclid=CI62tYPS0qcCFYaHDgodOxnY-Q#state=statement&stateID=20> [↑](#footnote-ref-3)
3. <http://www.managersonline.nl/nieuws/6556/slechte-werk-priv-balans-wijst-op-onderliggende-ontevredenheid.html> [↑](#footnote-ref-4)
4. http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=preventief [↑](#footnote-ref-5)
5. http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1738-wm.htm [↑](#footnote-ref-6)
6. http://www.burnin.nl/?id=vol\_whp\_obp [↑](#footnote-ref-7)
7. <http://www.informentaal.nl/brochures/PDF/burnout.pdf> [↑](#footnote-ref-8)
8. http://managersonline.nl/nieuws/10858/vijf-mogelijke-oorzaken-van-een-burn-out.html [↑](#footnote-ref-9)
9. http://www.hrpraktijk.nl/kennisbank-personeelspraktijk/personeelsbeleid/strategisch-personeelsbeleid/het-nieuwe-werken-voor-en-nadelen.2.537185.lynkx?query=het%20nieuwe%20werken&mLinkClick=true [↑](#footnote-ref-10)
10. http://www.managementboek.nl/artikel/137 [↑](#footnote-ref-11)
11. http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=4680&waar=9 [↑](#footnote-ref-12)