

Burn-out voorkomen begint bij de baas

Bij burn-outs gaat het doorgaans over de werknemer, terwijl de werkgever vaak een rol speelt – en er belang bij heeft ze tegen te gaan. Wat kunnen bedrijven doen om te voorkomen dat medewerkers opgebrand raken?

Door **Jonathan Witteman** Foto's **Marcel van den Bergh**

Wetenschappers hebben een wonderrecept gevonden tegen burn-outs. Driemaal daags een complimentje van de baas, om het uur een potje tafeltennis met de collega's en minstens eens per maand een gezamenlijke karaoke- of steengrillavond en simsalabim: burn-outklachten verdwijnen als sneeuw voor de zon.

Was het maar zo'n feest. Een panakle panacee tegen burn-outs is er niet, sterker nog: we weten eigenlijk verduveld weinig over wat werkt en wat niet, hoezeer het groeiende leger der burn-outcoaches, stressconsulenten en vitaliteitsgoeroes ook de lof mag zingen van kantoor-yoga, bedrijfsmassages en anti-burn-outbootcamps. 'Veel onderzoek en weinig antwoorden, dat zou men de paradox van het onderzoek naar burn-out kunnen noemen', schreef Wilmar Schaufeli onlangs, arbeids- en organisatiepsycholoog aan de Universiteit Utrecht en de KU Leuven en al dertig jaar Nederlands burn-out-expert par excellence.

En dan richt het onderzoek naar burn-outs – oftewel: de door extreme uitputting, cynisme over het werk en verminderd zelfvertrouwen gekenmerkte gemoedstoestand, zoals de definitie luidt – zich ook nog eens vooral op het slachtoffer, en niet op de rol van de werkgever. Ook in de vele artikelen in deze en andere kranten staat de werknemer bijna altijd centraal. Terwijl: het fenomeen burn-out analyseren zonder de rol van de werkgever te belichten, is toch een beetje als Yin zonder Yang, of Statler zonder Waldorf. In bijna de helft van de burn-outs is een uit het lood geslagen werk-privébalans een van de oorzaken, toonde onderzoek van Zilveren Kruis twee jaar geleden. Ook een te hoge werkdruk, te weinig erkenning en te weinig steun van leidinggevenden en collega's behoorden tot de

meestgenoemde oorzaken.

Werkgevers hebben een groot belang bij het voorkomen van burn-outs: niet alleen omdat het levensgeluk van werknemers hun als het goed is aan het hart gaat, maar ook omdat ze de eerste twee jaar van een burn-out het loon moeten doorbetalen. Jaarlijks kosten burn-outs het Nederlandse bedrijfsleven 1,8 miljard euro, blijkt uit cijfers van CBS, TNO en Arbodet. Natuurlijk heeft het altijd wat droogstoppelig om een prijskaartje te plakken op een ziekte – een werknemer met kanker kost immers ook veel geld, maar je moet als baas wel een enorm sneeuw eikel zijn om daarover te klagen. Maar het voordeel van een burn-out is dat werkgevers tegenover deze ziekte tenminste niet machteloos staan. Hoe kunnen bedrijven helpen voorkomen dat werknemers opgebrand raken?

Europees kampioen

Laten we positief beginnen: Nederlandse werkgevers doen blijkbaar al iets goed. Want nergens in Europa kampen werknemers zo weinig met burn-out-klachten als in Nederland, bleek in oktober uit analyse van EU-cijfers door Schaufeli. Alleen de Scandinavische landen komen enigszins in de buurt. 'Je moet de cijfers wel met een korreltje zout nemen', waarschuwt Schaufeli. Ze zijn namelijk gebaseerd op slechts één stelling – 'Ik voel me uitgeput aan het eind van de werkdag' –

en de reacties daarop van een kleine 44 duizend Europeanen. 'Spijkerhard bewijs is het dus niet, maar op basis van deze cijfers kun je ook niet met droge ogen beweren dat er in Nederland zo ontzettend veel mensen met een burn-out kampen.'

Hoe kan het dat Nederland er zo gunstig uitspringt? Het valt in elk geval op dat burn-outs het minste voorkomen in landen waar mensen het minste werken, zoals Nederland, België, Duitsland en de Scandinavische landen, constateert Schaufeli. Deze landen behoren tot de rijkste economieën van Europa, terwijl het aantal burn-outs het hoogste is in de armste landen van Europa, waar mensen relatief veel uren werken, zoals Turkije en de Balkanlanden.

Het klinkt misschien tegenstrijdig: de luieliekerlanden zijn rijk, terwijl de landen waar mensen zich drie slagen in de ronde werken onderaan de economische ranglijst bungelen. Maar dat komt door een derde factor: productiviteit, constateert Schaufeli. Dankzij de geavanceerde computersystemen, robots en andere technische snufjes van onze bedrijven krijgen Nederlandse werknemers relatief veel gedaan in weinig tijd. Het lage aantal burn-outs in Nederland is dus waarschijnlijk voor een flink deel te danken aan onze werkgevers.

Meer vaste contracten?

Dat de Nederlanders qua burn-outs zo'n gezegend volk zijn is extra opvallend omdat Nederland ook tot de flexibelste economieën van Europa behoort. Je zou zeggen dat de wildgroei aan tijdelijke contracten, en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat, tot meer burn-outs leidt. Tot dusver is daar in de cijfers geen overtuigend bewijs voor te vinden. Weliswaar komen uitputtingsklachten vaker uit het vaakst voor bij uitzendkrachten (16 procent), maar het verschil tussen tij-

www. **Economie**



delijke (13 procent) en vaste contracten (12 procent) is klein, blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van het CBS en TNO.

Een verschil van een procentpunt is te weinig om te stellen dat het aantal burn-outs omlaag zal gaan als iedereen maar een vast contract krijgt, meent Schaufeli. Ook omdat het moeilijk is om er de vinger achter te krijgen wat het kleine verschil verklaart. Zo hebben jongeren relatief vaak een tijdelijk contract, en onder jongeren komen burn-outs sowieso veel voor. Dus zonder betere details is het lastig conclusies trekken, zegt Schaufeli.

Stressoren

Maar wat werkt wel? Het is ook weer geen hogere wiskunde, zegt Schaufeli. Hij deelt werk op in 'stressoren', zoals een te hoge werkdruk of een arbeidsconflict, en 'energiebronnen', zoals steun van je collega's of een complimentje van je baas. Zolang de balans tussen die twee goed is, lopen mensen een relatief lage kans op een burn-out.

Zo kan het best zijn dat pak 'm beet een verpleegkundige of ondernemer zich het schompes moet werken, maar toch elke dag fluitend naar het ziekenhuis of de zaak gaat, dankzij leuke collega's, bekwame leidinggevenden en interessant werk. Maar zodra de balans zoekraakt - bijvoorbeeld door bonje met een manager of het wegvallen van een belangrijke klant - kan die hoge werkdruk plots een probleem worden.

Mocht het dan tot een burn-out komen, dan is het als werkgever zaak zo snel mogelijk in actie te komen en de werknemer van coaching en begeleiding voorzien, zegt Schaufeli. 'Hoe langer je wacht met mensen weer op de been te krijgen, des te moeilijker het wordt.'

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, weet Schaufeli ook wel, want werknemers zullen niet zo snel met een reclamebord rondlopen met de tekst 'Ik ben uitgeput, cynisch en onzeker'. Is een burn-out nog te veel taboe? 'Taboe is denk ik het verkeerde woord. Het is meer dat de meeste mensen het nu eenmaal niet willen toegeven als ze iets niet aankunnen. Voor hun zelfbeeld is het lastig om te erkennen dat ze tekortschieten in hun werk, terwijl hun collega's het misschien wel goed afgaat. Een psychoanalyticus zou dit wellicht 'narcistische krenking' noemen, een deuk in het gevoel van eigenwaarde', zegt Schaufeli. Misschien is een cursusje psychologie voor een werkgever dus ook niet weg.

LETTEN OP ZES PROBLEEMGEBIEDEN

Concreet moeten werkgevers zes potentiële probleemgebieden in het snotje houden, gebaseerd op onderzoek van de psychologen Christina Maslach en Michael Leiter, legt arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli uit: werk-

druk, controle, beloning, collegialiteit, rechtvaardigheid en waarden.

De alarmbellen moeten gaan rinkelen als:

- werknemers constant op hun tenen moeten lopen (werkdruk)
- te weinig zeggenschap of invloed hebben om hun werk goed te doen (controle)
- ontevreden zijn over hun salaris of onvoldoende erkenning krijgen (beloning)
- een slechte werksfeer ervaren (collegialiteit)
- zich oneerlijk behandeld voelen (rechtvaardigheid)
- in gewetensnood raken door duistere kanten aan hun baan (waarden)

Hoe langer je wacht met mensen weer op de been te krijgen, des te moeilijker het wordt

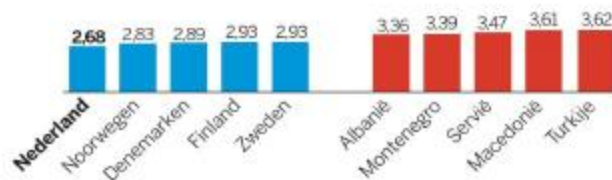
Wilmar Schaufeli
Burn-outexpert





BURN-OUT IN EUROPA

Topvijf landen met
minste en meeste
burn-outs, op schaal 1-5



© 2019 de Volkskrant. Bron: EWCS (European Working Conditions Survey)



Op het hoofdkantoor van Nestlé in Amstelveen mogen werknemers hun hond meenemen.
Honden op de werkvloer zouden de sfeer verbeteren en het stressniveau verlagen.
