

# De blinde vlek bij burn-out

## Meer dan een individueel probleem



# De blinde vlek bij burn-out

## Meer dan een individueel probleem

**'Burn-out? Dat wordt veroorzaakt door de persoonlijke kwetsbaarheden van het individu.' Het is een populaire, maar onjuiste visie. Organisaties waar medewerkers uitvallen, moeten ook bij zichzelf te rade gaan, zegt de sectie Arbeid & Organisatie van het Nederlands Instituut van Psychologen.**

Stressklachten, overbelasting, overspannenheid en burn-out zijn op dit moment de belangrijkste veroorzakers van ziekteverzuim. De negatieve effecten zijn bekend: hoge maatschappelijke kosten, een mogelijk domino-effect door onderbezette afdelingen, managers die niet weten hoe ermee om te gaan of zelfs faillissement. En natuurlijk de medewerker zelf die, naast de klachten van zijn burn-out, ook schaamte kan ervaren of bang kan zijn het etiket 'zwakke schakel' opgeplakt te krijgen.

### Huidige interventies werken onvoldoende

Tot nu toe is er vooral veel aandacht voor het individu dat weerbaarder moet worden en voor het voorkomen van overbelasting, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Denk aan ontwikkelde interventies voor preventie en herstel van overbelasting en burn-out. Hoe belangrijk en noodzakelijk ook, de jarenlange praktijk leert dat dit niet het gewenste effect heeft. Hoog tijd om de aandacht te verleggen naar de rol die de organisatie speelt. Daar kan veel meer dan nu gebeurt. Als managers hun personeel bijvoorbeeld niet actief betrekken bij beslissingen, kan het enthousiasme van medewerkers uitdoven.

### Dit is burn-out wél

Een meer uitgewerkte en wetenschappelijk verantwoorde visie gaat uit van een complex samenspel van werkfactoren, persoonlijke kwetsbaarheden en factoren buiten het werk, zoals mantelzorg of rouw. Dat leidt tot de volgende definitie:

'Burn-out is een werkgerelateerde staat van uitputting die gekenmerkt wordt door extreme vermoeidheid, verminderde vaardigheid in het reguleren van emoties en cognitieve processen, en mentale afstand. Deze vier kerndimensies gaan gepaard met een depressieve stemming, psychische spanningsklachten - zoals slaapproblemen, piekeren of paniekaanvallen - en met gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten. Burn-out wordt veroorzaakt door een onbalans tussen hoge eisen en onvoldoende energiebronnen in de omgeving van de werkende. Daar kunnen persoonlijke kwetsbaarheden en/of problemen buiten het werk aan bijdragen.'



Oftewel, individuele kenmerken dragen hooguit bij aan een burn-out. Individuele kenmerken alleen kunnen niet doorslaggevend zijn of werknemers wel of niet een burn-out krijgen. En ook al kunnen sommige factoren buiten het werk liggen - en dus buiten de beïnvloedings sfeer van de werkgever - Arbeid & Organisationspsychologen kunnen er wel degelijk op inspelen. We willen dan ook laten zien hoe organisaties, managers en werkgevers kunnen focussen op hun eigen rol: het gaat hierbij om het welzijn, de bevoegtheid en de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

## Zo verleg je de focus naar de organisatie

- Werk dat energie geeft en waardevol is, ontwikkelingsmogelijkheden in zich draagt en mensen autonomie en participatie bij beslissingen biedt. Dit maakt dat mensen er plezier aan beleven en graag resultaten behalen.
- Teams en groepen die gewaardeerd worden, constructief samenwerken en ruimte bieden aan diversiteit, zorgen voor goede en bijzondere prestaties en geïnspireerde medewerkers. Duidelijkheid over doelen, rollen en taken, gecombineerd met vertrouwen in elkaar zijn de succes ingrediënten voor goedwerkende teams.
- Leidinggevend en die weten wat belangrijk is voor mensen en door wie zij intrinsiek gemotiveerd raken. Uit veel onderzoek komt onweerlegbaar naar voren dat er een causale relatie is tussen bevoegtheid en werkperformance. Sterker nog: bevoegde medewerkers zullen niet snel uitvallen. Mentaal gezonde mensen vinden hun werk waardevol, presteren meer en verzuimen minder. De leidinggevende draagt hier direct aan bij.
- Organisaties en bedrijven die ervoor zorgen dat werk aansluit bij iemands vaardigheden en motivatie én de mogelijkheden bieden om te leren en te ontwikkelen. Die leidinggevend en die aanstellen die medewerkers waarderen en begeleiden, zonder in te boeten op duidelijkheid over kaders van het werk en zich verantwoordelijk voelen voor een positief en psychologisch veilig werkklimaat. Zij dragen direct bij aan bevoegde en gemotiveerde medewerkers die vitaal en mentaal optimaal presteren.
- Ook werknemers moeten bottom-up in actie komen om een burn-out te voorkomen, maar de werkgever is daarbij medeverantwoordelijk voor het creëren van een psychologisch veilig werkklimaat. Hierin voelt de werknemer zich gesteund en gestimuleerd om proactief actie te nemen ter voorkoming van een burn-out.



## Ben of (her)ken je iemand met burn-outklachten?

Je bent moe en gaat maar door, tot uitputting aan toe. Je takenlijstje is nooit klaar. Veel werk, de thuissituatie vraagt extra aandacht en je leidinggevende heeft er geen begrip voor dat je niet in hoog tempo doorwerkt. Je kan je bed niet goed uitkomen 's morgens en gaat extra lang door om alles af te krijgen. Tot je in de spiegel kijkt en denkt: 'ik red het echt niet meer en kruip mijn bed maar weer in.'

Als het zover is gekomen, heb je hulp nodig. Niet alleen een luisterend oor, maar een deskundige met verstand van zaken over belastbaarheid van mensen en het effect van de werksituatie. Zoals de eisen die het werk stelt, een ongezond werkklimaat of een ongezonde stijl van leidinggeven. Als het nodig is gaan Registerpsychologen NIP hierover in gesprek met de organisatie.

## Omarm de kanarie in de mijn

Elk geval van burn-out zou een reden moeten zijn om de werkorganisatie tegen het licht te houden. Omarm elke uitgevallen medewerker, want hij is de kanarie in de mijn. Diagnosticeer niet alleen de oorzaken van de burn-out, zoals zware eisen die het werk stelt, maar investeer ook in het versterken van jobresources, zoals social support, autonomie, participatie bij beslissingen en kunnen doen wat past bij persoonlijke waarden.

Registerpsychologen NIP vanuit de werkvelden Arbeid & Organisatie en Arbeid & Gezondheid helpen hier graag bij. Hun rol bij burn-out is drieledig: versterken (amplificatie), voorkomen (preventie) en behandelen (curatie). Het individu met een burn-out weer begeleiden naar een optimale situatie en het voorkomen van nieuwe gevallen betekent ook - en vooral - iets wezenlijks doen aan de werksituatie. Een sterk samenspel tussen psychologische disciplines is dan ook van wezenlijk belang voor een gezonde maatschappij.



De sectie Arbeid & Organisatie van het Nederlands Instituut van Psychologen roept op tot een bredere benadering van burn-out. Dat doen we door onze visie actief uit te dragen, de samenwerking met de Arbeid & Organisatiepsycholoog en de Psycholoog Arbeid & Gezondheid te stimuleren en politieke druk uit te oefenen.

**Meehelpen? Download en deel dit manifest.**

## Over het NIP en de sectie Arbeid & Organisatie (A&O)

Het NIP is met ruim 13.000 leden al meer dan 80 jaar de grootste beroepsvereniging van psychologen in Nederland. We zetten ons in voor de psycholoog als professional én voor de psychologie als vak. Onze brede beroepsvereniging omvat met achttien secties het gehele vakgebied, van Geestelijke Gezondheidszorg tot Arbeid & Organisatie en van Jeugd tot Sociale & Economische Psychologie.

De sectie Arbeid & Organisatie zet zich in voor psychologen werkzaam op het gebied van de arbeids- en organisatiepsychologie (A&O) en de arbeids- en gezondheidspsychologie (A&G). Zij houden zich bezig met onder andere personeelsselectie, loopbaanontwikkeling, training, management, werkstress en ziekteverzuim, counseling, sociale werkvoorziening en beroepskeuze. Onze missie is om te werken aan de 'Corporate psychological responsibility', het kracht geven aan de kwaliteit van mensen in organisaties.

Postbus 2085  
3500 GB Utrecht  
(030) 820 15 00  
[www.psynip.nl](http://www.psynip.nl)

  
Nederlands Instituut van Psychologen **NIP**