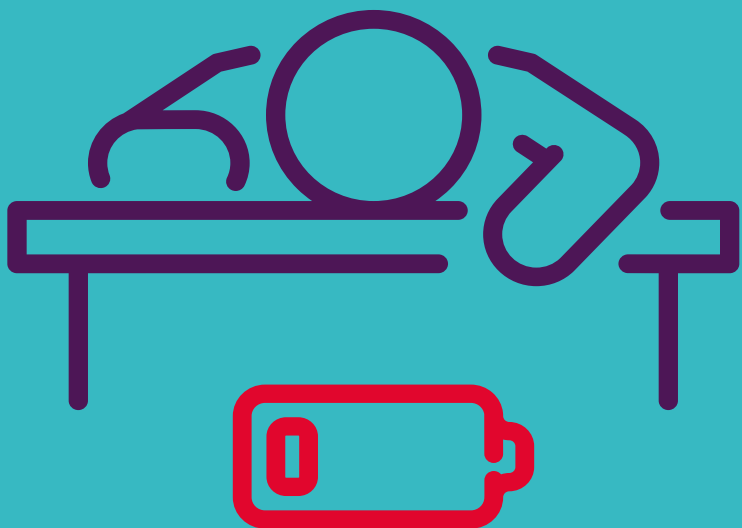


Weg van stress en burn-out

.....
Externe Dienst voor Preventie & Bescherming

securex 



Eén op de drie medewerkers klaagt over stress op het werk. In 2021 waren er meer dan 35.000 medewerkers langer dan 1 jaar afwezig wegens burn-out. Dat is een stijging van 40% op 5 jaar tijd (bron: RIZIV).

Als leidinggevende en werkgever kan je best aandachtig zijn voor stress op het werk en voor het risico op burn-out. De kosten die gepaard gaan met de afwezigheid van medewerkers door burn-out kunnen immers hoog oplopen. De werkdruk voor de aanwezige collega's stijgt, en die kan gepaard gaan met een daling in de motivatie, een slechtere sfeer en meer verloop. We zien dan ook dat wanneer je als organisatie inzet op een beleid rond stress en burn-out, je ook zal merken dat dit een aanzienlijke winst betekent op vlak van productiviteit, motivatie en initiatief nemen.

Tijd om het tij te keren. Er is bovendien in België een duidelijk wettelijk kader dat werkgevers vraagt om in te zetten op stress- en burn-out preventie.

Met deze brochure willen we jou als leidinggevende en werkgever de belangrijkste inzichten aanreiken rond stress en burn-out en hoe deze te integreren in een goed beleid.

WAT IS STRESS?

ACUTE STRESS · CHRONISCHE STRESS · BURN-OUT

.....

Van stress...

Acute stress ervaren is op zich niet negatief. Het biedt ons een moment van **verhoogde energie** waardoor we op spannende en uitdagende momenten in actie treden en een focus krijgen. Stress kan dus heel nuttig zijn wanneer er gevaar dreigt of als we een deadline willen halen.

Echter, wanneer we langdurig stress ervaren, en het energieverbruik zodanig hoog wordt, wordt **recuperatie** steeds moeilijker. We komen dan in een gevarenszone terecht, waarbij **gezonde stress overgaat in ongezonde stress** en er in het lichaam een neuro hormonale ontregeling optreedt, met heel wat klachten als gevolg.

Stresssignalen

Het is belangrijk om stresssignalen te leren kennen.

Lichamelijk



Voornamelijk slaapstoornissen (en chronische vermoeidheid omdat de slaap niet verkwikt) en spierspanning met pijn ter hoogte van de ruggengraat (rug, nek). Ook verstoorde eetlust, maagpijn, hoofdpijn, misselijkheid, duizeligheid en plotse gewichtsafname of -toename kunnen voorkomen. Volgens sommige auteurs kan burn-out ook het immuunsysteem verzwakken (Schaufeli en Bakker, 2007).

Affectief emotioneel



Angst, prikkelbaarheid, nerveuze spanning, depressieve stemming, futloosheid enz. Het individu kan ook volstrekt emotioneel zijn.

Cognitief



Het vermogen om informatie te verwerken is afgenomen (concentratie, moeilijkheden om verschillende taken tegelijk uit te voeren, om te nuanceren, om beslissingen te nemen, geheugenstoornissen). Soms maakt de persoon ook kleine fouten.

Gedragsmatig



Cynisme, onverschilligheid, verminderde empathie, isolement, agressief gedrag dat het gevolg is van een verminderde tolerantie voor frustratie, gedaalde motivatie, terugtrekking, lagere eigenwaarde, verslavingsgedrag (zelfmedicatie om opnieuw goed te kunnen presteren op het werk (amfetamines, cocaïne)).



... tot burn-out

De Hoge Gezondheidsraad (HGR) definieert burn-out als een uitputting die het gevolg is van een (langdurig) gebrek aan evenwicht tussen de toewijding van een mens en wat hij ervoor terugkrijgt. Het evenwicht tussen de draagkracht en de draaglast van de medewerker is dan structureel verstoord.

We zien bij een burn-out 4 kernsymptomen:

- 1 Uitputting (fysiek en mentaal)
- 2 Mentale distantie (afstand nemen van het werk)
- 3 Cognitieve ontregeling (zoals geheugenproblemen, concentratiestoornissen)
- 4 Emotionele ontregeling (zoals heftige emotionele reacties of net apathie, depressieve gevoelens)

Het is belangrijk dat organisaties de kans grijpen om te investeren in een duurzaam mensbeleid en de energiegevers aan te sterken.



PREVENTIE VAN STRESS- EN BURN-OUTKLACHTEN: WAAROP INZETTEN?

Organisatiekenmerken

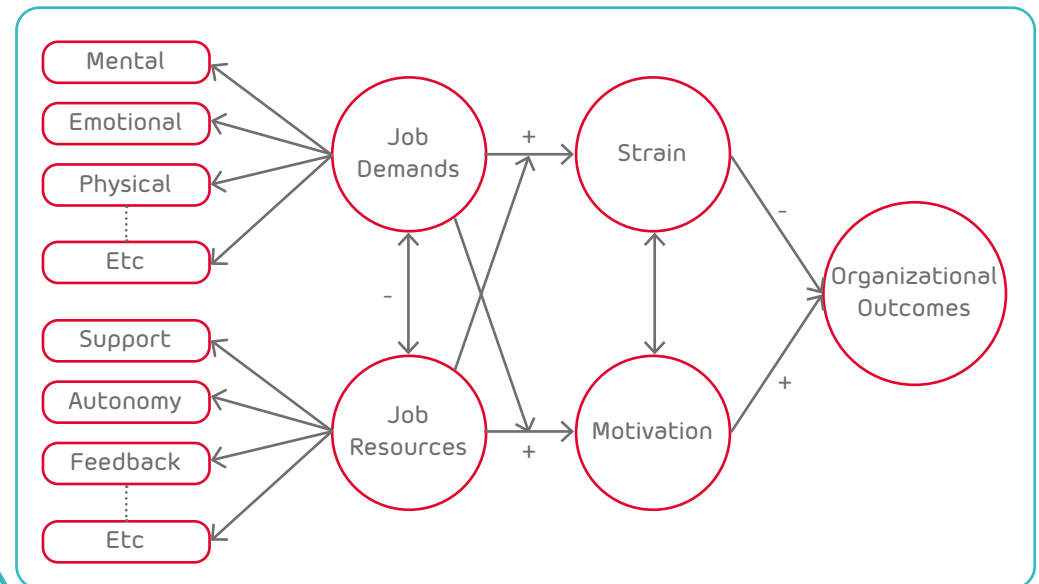
Het Job Demands-Resources Model, of JD-R model, is een model dat het welzijn van medewerkers bevordert en de mogelijke **bronnen van stress** in kaart brengt. Het wordt gebruikt door managers en supervisors om de betrokkenheid van medewerkers te beheren. Het Job Demands-Resources Model suggereert dat stress voortkomt uit de **onbalans tussen de draaglast** (bv. wat iemand te verwerken heeft) **van de job en de draagkracht** (bv. wat iemand psychisch aankan) waarover de werknemer beschikt om die last te compenseren. Het is dus veel complexer dan gewoon een zaak van 'te veel werk'.

Het model verdeelt de werkomstandigheden in twee componenten: **energiegevers** (job resources) en **energievreters** (job demands). Verder laat het model zien dat wanneer de energiegevers schaars zijn en de energievreters hoog, factoren als stress en de kans op een burn-out toenemen. Als de energiegevers en energievreters in balans zijn, zullen juist de factoren zoals betrokkenheid en prestatieniveau stijgen. Om in balans te kunnen zijn, moeten niet enkel energievreters beperkt worden, maar ook energiegevers worden aangesterkt.

Voorbeeld: Jan heeft een strakke deadline, daarnaast ervaart hij weinig emotionele steun van zijn leidinggevende, hij ervaart ook onduidelijkheid omdat hij niet precies weet wat hij moet doen en ondertussen komen er per dag nog 50 mails binnen die beantwoord moeten worden.

Marc heeft diezelfde strakke deadline, maar kan daar ongestoord aan werken, en heeft van zijn leidinggevende duidelijke en constructieve feedback gekregen op de eerste versie van zijn rapport. Niettegenstaande Jan en Marc dezelfde strakke deadline hebben, zullen de stressniveaus van beiden helemaal anders liggen.

Je kan samen met medewerkers op zoek gaan naar wat voor hen energiegevers en energievreters zijn en hier vervolgens op inspelen en aanpassingen maken om de balans terug te vinden.



Bron: Demerouti, E.; Bakker, A.B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W.B. (2001)

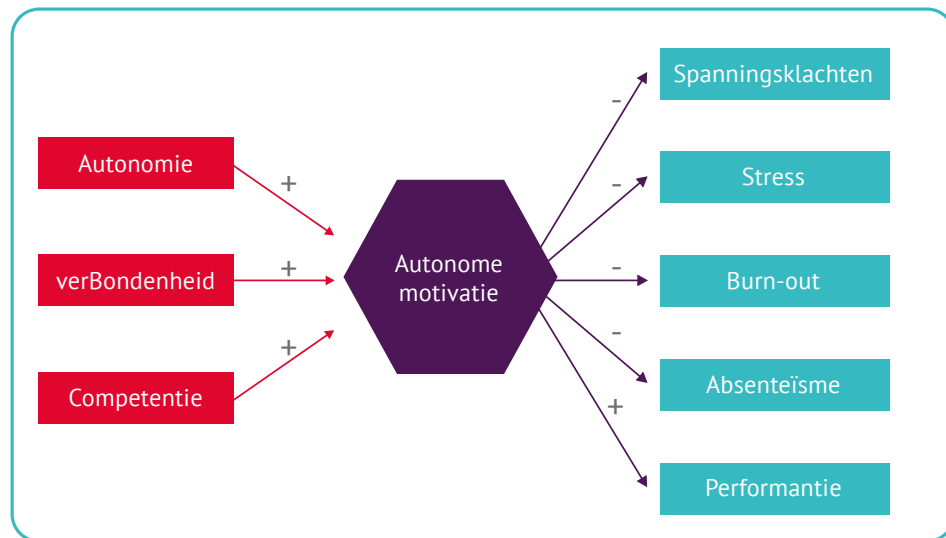


Het ABC -model: het belang van autonome motivatie

Terwijl de ene werknemer zijn best doet om te voldoen aan de hoge verwachtingen van zijn chef, is de andere sterk gemotiveerd omdat hij gepassioneerd is door zijn werk. De **Zelf-Determinatie** theorie die ontwikkeld werd door Deci & Ryan stelt dat het belangrijk is dat motivatie van hoge kwaliteit en 'autonoom' is.

Om autonome motivatie in mensen te stimuleren blijkt een leiderschapsstijl die inzet op autonomie, betrokkenheid en competentie-ontwikkeling één van de belangrijkste energiegevers te zijn. Als leidinggevende kan je hierop inzetten door medewerkers het gevoel te geven controle te hebben over hun eigen gedrag en doelstellingen, zorgen dat je de vaardigheden mee in kaart brengt en meewerken aan de ontwikkeling van de vaardigheden die ze nodig hebben voor succes en zorgen voor een gevoel van verbondenheid met andere mensen.

We zien ook dat autonoom gemotiveerde mensen langer willen werken, minder lang en minder frequent afwezig zijn en minder stress, spanningsklachten en burn-out ervaren.



Bron: Securex focusrapport (2017): 'Kwaliteit van motivatie bepaalt tot welke leeftijd u wilt werken'

Persoonlijke kenmerken

Om van burn-out te kunnen spreken, zien we dat de oorzaak bij het werk ligt. Toch wordt er vaak een wisselwerking met de context en persoonlijke kwetsbaarheden gezien. Personen met bepaalde persoonlijke eigenschappen zoals perfectionisme, jaknikkers en people pleasers, hebben een verhoogde kans op burn-out, zeker in combinatie met hoge werkdruk.

Als leidinggevende probeer je best aan de verleiding te weerstaan om vooral een beroep te doen op die mensen met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel, die moeilijk neen kunnen zeggen ... Help hen om hun grenzen ook te bewaken, want daar zijn ze zelf meestal niet zo goed in. Op korte termijn kan het je iets opleveren meer aan hen te vragen dan aan andere collega's, maar op lange termijn is het beter om mee over hun grenzen te waken.

Ook negatieve en ingrijpende levensgebeurtenissen (bv. echtscheiding, overlijden in het gezin, financiële zorgen ...) spelen een rol in het ervaren van stress op het werk. Ook al kun je als leidinggevende niets aan de oorzaak doen, een ondersteunende reactie kan wonderen doen.

Deconnectie

Door de periode waarin we leven is er een extra uitdaging bijgekomen voor breinwerkers. Zij zijn continu verbonden en bereikbaar. Dit leidt echter niet altijd tot een betere output of hogere productiviteit. Als werkgever is het belangrijk om het recht op deconnectie te respecteren door geen constante bereikbaarheid van medewerkers te verwachten. Creëer bovendien een werkcontext waarbij mensen kunnen focussen op het breinwerk en niet voortdurend moeten switchen tussen taken.

Dit kan door als leidinggevende het voorbeeld te geven en mensen aan te moedigen om gedurende bepaalde periodes te deconnecteren om de concentratie te verhogen. Het kan hierbij helpen om werkplekken te voorzien voor focus, aangepaste ruimtes waar men in stilte kan zitten of ruimtes waar men net kan overleggen met collega's om zo de productiviteit te verhogen.

WAT ZEGT DE WET?



Het ontwikkelen van een preventief stress- en burn-out beleid biedt heel wat positieve effecten en mag niet ontbreken in elke hedendaagse organisatie. Bovendien is het een wettelijke verplichting om dit beleid te voeren.

Bron: Wet van 28 februari 2014, ter aanvulling van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemer, en Codex over het welzijn op het werk, Boek I, Titel 3 m.b.t. preventie van psychosociale risico's op het werk.)

De wetgever bepaalt het algemeen kader voor preventie van psychosociale risico's op het werk.



Psychosociale risico's worden in de wet omschreven als de kans dat een of meerdere werknemers psychische schade ondervinden die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden.

Het is dan ook verplicht om als werkgever een **algemeen preventiebeleid** te voeren in de organisatie. Dit houdt o.a. in dat er een analyse van de psychosociale risico's moet uitgevoerd worden, waarna een actieplan dient opgesteld te worden met aanvullend een jaarlijkse evaluatie en bijsturing van dit actieplan. Deze risicoanalyse dient uitgevoerd te worden met medewerking van de medewerkers. Door deze stap in een preventief beleid te zetten krijg je zicht op risicofactoren en op het aantal mensen die psychosociaal onwelzijn ondervinden.

In het kader van de **risicoanalyse** identificeert de werkgever de situaties die aanleiding kunnen geven tot psychosociale risico's op het werk. Hij bepaalt en evalueert de psychosociale risico's op het werk rekening houdend met de gevaren verbonden aan hieronder vermelde Key Performance Indicators (KPI's).

Arbeidsinhoud



Verwijst naar alle intrinsieke aspecten van een job (informatie, variatie, vaardigheidsbenutting, emotionele belasting, fysieke belasting, privé-belasting, cognitieve belasting, rolconflicten)

Arbeidsverhoudingen



Verwijst naar alle onderlinge interpersoonlijke relaties, zowel positieve als negatieve, binnen de werkcontext (vertrouwen in leidinggevende, team en collega's, grensoverschrijdend gedrag)

Arbeidsvoorwaarden



Heeft betrekking op de voorwaarden waaronder een medewerker zijn job uitvoert (loopbaan en werkintensiteit)

Arbeidsomstandigheden



Verwijst naar de omstandigheden (d.i. fysieke werkomgeving) waarin een medewerker zijn job uitvoert)

Arbeidsorganisatie



Verwijst naar adequaatheid met managementbeleid, autonomie, management, veranderingsbeleid en werkzekerheid

Daarnaast dient de werkgever een **interne procedure** te voorzien voor medewerkers die geconfronteerd worden met een psychosociaal risico en daarvoor terecht willen bij de interne vertrouwenspersoon (verplicht voor rechtspersonen met 50 of meer werknemers, optioneel voor de anderen) of de preventieadviseur psychosociaal welzijn (wel verplicht).

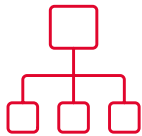
Ook in geval van **stressklachten** kan de werknemer in alle vertrouwen terecht voor een luisterend oor, opvang, advies of een doorverwijzing naar een externe hulpbron. Het is dan ook aangewezen de rol en contactgegevens van de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociaal welzijn duidelijk te communiceren aan de medewerkers. Zorg dat dit een toegankelijk aanspreekpunt wordt voor medewerkers. (zie onderaan voor de contactgegevens van de preventieadviseur)



GEÏNTEGREERD BELEID VOOR JE ORGANISATIE

.....

Een geïntegreerd beleid vergt een aanpak op diverse domeinen. Het is belangrijk dat er wordt ingezet zowel op het voorkomen van stress- en burn-outklachten, op kennisverruiming als op interventies voor zij die spanningsklachten ervaren. Enkel een samenspel van deze 3 invalshoeken zal een duurzaam effect hebben.



Preventie is gericht op het voorkomen van stressoren en het versterken van energiebronnen. Om dit in kaart te brengen kan een risicoanalyse, zoals eerder beschreven, een startpunt zijn.



Deze resultaten kunnen verder kwalitatief uitgediept worden door workshops of individuele gesprekken te organiseren binnen bepaalde demografische groepen die er zowel positief als negatief uitspringen. Deze informatie kan gebruikt worden om een actieplan op te stellen.



Sensibilisering is de bewustwording aanscherpen en kennis en vaardigheden bijbrengen rond dit topic aan zowel leidinggevend kader als medewerkers. Thema's waarover men kan sensibiliseren zijn: wat is stress en burn-out, stresssignalen herkennen, beïnvloedende factoren (energievreter en energiegevers), rol van de werkcontext, persoonlijke risico's, do's en don'ts en hulpbronnen.

Bovendien kan een opleiding over stresshantering zorgen voor het ervaren van meer evenwicht in het omgaan met stress door het aanreiken van oefeningen en tools.

We spreken van interventies als het gaat om een aanbod dat gericht is op medewerkers of teams die zich al in de 'risicozone' bevinden. Aan hen kan er opvang, ondersteuning en begeleiding worden aangeboden door een externe preventieadviseur psychosociale aspecten.

Verder kan dit ook intern worden georganiseerd door een coach aan te stellen in de organisatie of een beroep te doen op de interne preventieadviseur. Je kan je ook bij instanties aansluiten die professionele hulpverlening aanbieden voor medewerkers.



10 TIPS

.....

1

Als werkgever of leidinggevende is het belangrijk om het **goede voorbeeld** te geven. Ook aan zelfzorg doen, voldoende recuperatiemomenten inlassen, momenten nemen om te deconnecteren van het werk en dit zichtbaar maken voor medewerkers.

2

Verder is het belangrijk dat je **ruimte creëert, een open houding aanneemt en luistert**. Pols in individuele overlegmomenten behalve naar operationele zaken ook naar het mentale welzijn. Stel vragen naar werkdruk, waar je medewerkers energieverlies ervaren en waar ze energie van krijgen.

3

Wees als leidinggevende of werkgever **alert voor signalen** (zoals hierboven beschreven) van collega's of medewerkers. Durf deze ook bespreekbaar te maken, ongeacht of er meteen een pasklare oplossing voor bestaat. Bijkomend kan je ook letten op afwezigheden.

4

Spoor aan om **rustpauzes** in te plannen. Help erover te waken dat er tijd is voor recuperatiemomenten van medewerkers. Spoor als leidinggevende aan om samen een middagpauze of korte break te nemen. Op korte termijn levert het jou mogelijks iets op als medewerkers pauzes laten vallen, maar op langere termijn kan het nefaste gevolgen hebben.

5

Geef positieve **feedback en erkenning**. Mensen die stress ervaren op het werk geven vaak aan dat hun behoefte erin bestaat erkenning te krijgen voor het vele werk dat ze verzetten. Ze willen niet altijd en alleen maar verbeterpunten horen, maar ook weten wanneer het goed gaat. Deze behoefte invullen kost niets en kan heel veel betekenen.

6

Houd als leidinggevende rekening met **autonomie, betrokkenheid en competentie**. Zorg dat deze behoeften zo veel mogelijk worden ingevuld en praat hierover tijdens individuele overlegmomenten.

7

Als medewerkers regelmatig **telewerken**, probeer zo veel mogelijk in contact te blijven met hen via individuele opvolgmomenten of doe een check-in (rondje hoe iedereen zich voelt) bij elke meeting, zo weet je wat er leeft in je team.

8

Lawaai en constant gestoord worden zijn echte energievreters. Zorg ervoor dat medewerkers hun taken in de **meest optimale werkomstandigheden** kunnen uitvoeren. Goed voor hun gezondheid en voor de efficiëntie.

9

Als iemand uitvalt met spanningsklachten, blijf dan toch op een gedoseerde manier **contact houden**.

10

Een **geslaagde werkhervatting** begin je best voor te bereiden tijdens de afwezigheid zelf. Zorg dat de persoon kan terugkomen met een duidelijk overzicht van de veranderingen, een duidelijk akkoord over werktijden en jobinhoud.

BEST PRACTICES VOOR EEN GESLAAGDE WERKHERVATTING

.....

Frequentie en wijze van contact houden

Een medewerker zal betrokkenheid en ondersteuning vanuit de werkcontext zeker waarderen en nodig hebben. Weet wel dat gesprekken zeer vermoeiend zijn voor iemand met een burn-out. Het is beter om in functie van het **herstelproces** aanvankelijk elk contact heel kort (bv. kaartje of sms'je) te houden, en je vooral ondersteunend op te stellen. Naarmate het herstelproces vordert, kan er al eens gedoseerd informatie worden uitgewisseld over de werkcontext of kan je aanbieden om elkaar eens te ontmoeten voor een kort gesprek. Verder kan het helpen om aan collega's uit te leggen dat iemand met een burn-out weinig energie heeft om sociale contacten te onderhouden mochten er hierover vragen ontstaan.

Inhoud van het contact

Als werkgever of leidinggevende toon je best **respect** voor en kennis van de ziekte burn-out. Laat zien welke initiatieven er zijn vanuit de organisatie. Om een succesvolle re-integratie te verkrijgen, is het belangrijk om het **tempo van de werknemer** te volgen zonder expliciet of impliciet druk uit te oefenen als leidinggevende.

Het is ook belangrijk om **begrip te tonen** en een rustige, ondersteunende houding aan te nemen.

Werkhervatting voorbereiden

Als de medewerker aangeeft dat de tijd rijp is, kan er een eerste gesprek worden gepland waarin de focus ligt op de gezondheid van de medewerker. In de volgende gesprekken kan jouw rol als leidinggevende/werkgever besproken worden en kunnen energiegevers en energievreters in kaart worden gebracht. Bekijk of er tijdelijk een verandering in de werkcontext of een andere functie nodig is en maak hierover een plan op. Betrek ook zeker collega's bij de werkhervatting.

Klaar voor de werkhervatting

We raden een **warm onthaal** aan, met juist de nodige informatie om voor de komende dagen aan het werk te kunnen. De medewerker zal in de komende weken extra overlegmomenten nodig hebben om stelselmatig meer informatie te krijgen. Je kan deze overlegmomenten openen met te vragen hoe het momenteel voor de medewerker loopt en zo samen op zoek gaan naar het bepalen van duidelijk afgebakende doelen, rekening houdend met taken die energie geven.

De termijn om terug te keren naar het oude werkregime is voor iedereen anders. Als het mogelijk is, is een geleidelijke opbouw wel aan te raden. Dit zorgt voor een betere monitoring en een kleinere kans op terugval.



SECUREX, JOUW PARTNER VOOR EEN STRESS- EN BURN-OUTBELEID

.....

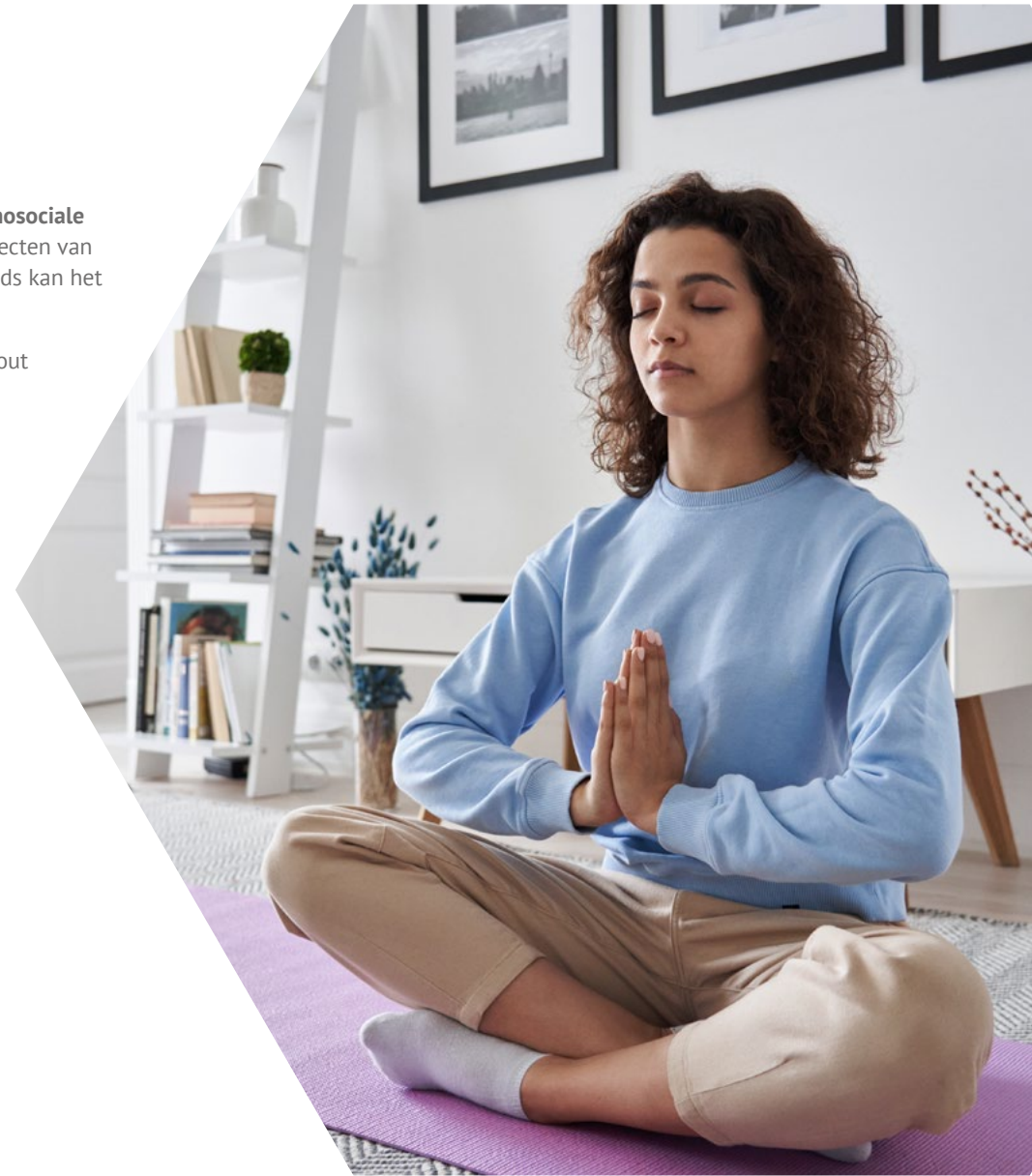
Om het globale psychosociale welzijn van je medewerkers in kaart te brengen is een **risicoanalyse psychosociale aspecten** nuttig. Deze risicoanalyse kan uitgevoerd worden door de preventieadviseur psychosociale aspecten van Securex. Enerzijds heb je als werkgever de plicht om deze uit te voeren (aangeraden 5-jaarlijks), anderzijds kan het een eerste stap zijn in het opzetten van een welzijnsbeleid.

Je kan terecht voor een divers aanbod aan **opleidingen** rond veerkracht, mentaal welzijn, stress en burn-out hantering en sensibilisering.

De preventieadviseur psychosociale aspecten kan tot slot ook je partner zijn in het opmaken van een **actieplan of stress en burn-out beleid**.

Je medewerkers kunnen een beroep doen op de preventieadviseur psychosociale aspecten, dit voor een adviserend gesprek om samen op zoek te gaan naar mogelijkheden en oplossingen. Zij kunnen ons contacteren via de **support-line** voor medewerkers (0800 100 59).

De preventieadviseur-arbeidsarts kan ingeschakeld worden wanneer medewerkers zich ongerust maken over gezondheid door **medisch toezicht** in te plannen. Zowel de arbeidsarts als de preventieadviseur psychosociale aspecten kunnen hulp bieden bij het **re-integreren na langdurige afwezigheid**, ook door burn-out.



Verantwoordelijke Uitgever: Groep Securex vzw, Patrick Ghyllbert, Tervurenlaan 43, 1040 Brussel - 908N188 Stress & burnout - 06/01/25

Heb je vragen? Richt je tot je arbeidsarts of de psychosociale cel van Securex.

@ health-safety@securex.be  www.securex.be

