

# De rol van leiderschap in het voorkomen van burn-out op het werk

Werknemers over de hele wereld hebben meer dan ooit tevoren last van burn-out. Uit een onderzoek van Harvard Business Review met 1500 deelnemers in 46 landen bleek dat 89% van hen zei dat hun werklevens verslechterde, en 62% van de mensen die moeite had om de werklust te beheersen, in de voorgaande drie maanden "vaak" of "extreem vaak" burn-out had ervaren. Deskundigen uit de medische en geestelijke gezondheidszorg slaan al geruime tijd alarm over de negatieve effecten van burn-out op de psychische en lichamelijke gezondheid. Deze bezorgdheid is het afgelopen jaar toegenomen door de uitdagingen waarmee werknemers worden geconfronteerd als gevolg van COVID-19. Uit een onderzoek van 2020 door Flexjobs en Mental Health America bleek dat 75% van de mensen op een bepaald punt in hun carrière burn-out op het werk heeft ervaren, waarbij 40% aangaf dat ze specifiek tijdens de pandemie burn-out hebben ervaren.

In 2019 voegde de Wereldgezondheidsorganisatie burn-out toe aan haar Internationale Classificatie van Ziekten en definieerde het als een beroepsfenomeen. Het is niet geclassificeerd als een medische aandoening, maar is "een syndroom dat wordt geconceptualiseerd als het resultaat van stress op het werk die niet succesvol is beheerd." Het wordt gekenmerkt door gevoelens van energie-uitputting, een grotere mentale afstand tot het werk, negativisme of cynisme in verband met het werk, en een verminderde professionele efficiëntie. Belangrijk is dat deze formulering erkent dat burnout een organisatorisch probleem is en geen individuele geestelijke gezondheidskwesitie.



Dr. Christine Sinky, VP van Professional Satisfaction bij de AMA, merkt op: "Burnout heeft in de eerste plaats te maken met de omgeving, bijvoorbeeld wanneer er een wanverhouding is tussen de werklust en de middelen die nodig zijn om het werk op een zinvolle manier te doen." Ze beveelt aan dat de beste aanpak om burn-out te overwinnen is om "zich te richten op het verbeteren van de werkplek in plaats van op het verbeteren van de werknemer".

## Burn-out herkennen

Burn-out kan een duur probleem zijn voor elke werkgever, omdat het leidt tot meer ziekte dagen, een lagere productiviteit en een meer personeelsverloop. Leiders moeten zich bewust zijn van hun rol in het waarborgen van de gezondheid en het geluk van hun werknemers en weten hoe ze burn-out bij hun teams kunnen herkennen. Burn-out blijft immers zelden beperkt tot één werknemer en managers moeten letten op tekenen van burn-out in hun teams.

Enkele veel voorkomende tekenen van burnout bij werknemers zijn:

- **Emotionele uitputting.** Dit gaat verder dan moe zijn of tekenen vertonen van een of twee late nachten. Een werknemer kan fysieke symptomen vertonen zoals hoofdpijn en lichaamspijn, donkere kringen onder de ogen, gewichtsverlies, en ziek of extreem vermoeid lijken voor een langere tijd.
- **Humeurigheid en geïrriteerd zijn.** Een verandering in houding is een ander teken van een mogelijke burn-out. Managers kunnen merken dat een werknemer die gewoonlijk spraakzaam en opgewekt is, plotseling stil of openlijk negatief of cynisch over het werk is. Dit gaat verder dan af en toe afreageren, een gezond copingmechanisme, en collega's kunnen klagen over het onbeleefde of afstotende gedrag van de werknemer.
- **Cognitieve problemen.** Een werknemer kan plotseling meer fouten maken dan gewoonlijk, deadlines missen en eerdere afspraken vergeten. Het kan lijken alsof hij zich niet meer kan concentreren tijdens vergaderingen of moeite heeft met het nemen van beslissingen.
- **Meer afwezigheden.** Een werknemer met een burn-out kan zich afmelden door meer ziektedagen op te nemen dan normaal of kan zelfs vaker ziek worden. Hoge stressniveaus kunnen de kans op verkoudheid en andere ziekten vergroten, of een werknemer kan mentaal "uitgelogd" zijn en ziektedagen gebruiken als een ontsnappingsmogelijkheid.

## De meest voorkomende oorzaken

Het herkennen van de oorzaken van burn-out is van vitaal belang om te begrijpen hoe het kan worden opgelost en meer nog, hoe het kan worden voorkomen. Het is complexer dan alleen chronische stress en wijst op ernstige problemen

CRESTCOM

op organisatorisch niveau. Christina Maslach, sociaal psychologe, auteur en mede-oprichtster van de Maslach Burnout Inventory, heeft zes hoofdoorzaken van burn-out geïdentificeerd:

1. Onhoudbare werklast
2. Gevoel van gebrek aan controle
3. Onvoldoende beloning voor inspanning
4. Gebrek aan een ondersteunende gemeenschap
5. Gebrek aan redelijkheid
6. Niet op elkaar afgestemde waarden en vaardigheden

Wanneer leiders burn-out in hun team vaststellen, is het belangrijk om de onderliggende oorzaken te bekijken en zich ervan bewust te zijn dat het meestal om meerdere problemen gaat en misschien op meerdere manieren kan worden aangepakt. Stel bvb. dat een werknemer gevraagd wordt om langer te werken en extra projecten op zich te nemen, maar het gevoel heeft dat hij niet fair wordt betaald. Hier is de kans groter dat hij een burn-out krijgt dan iemand die extra uren maakt en zich gesteund en goed betaald weet.



## Hoe kunnen leiders burn-out voorkomen?

Er zijn geen "quick fixes" om burn-out te elimineren, maar belangrijke strategieën kunnen de betrokkenheid van werknemers bevorderen en burn-out verminderen. Hoewel de oorzaken systemisch van aard zijn, is het advies, dat traditioneel wordt gegeven aan mensen die lijden aan burn-out, zelfzorg. Deze werknemers krijgen het advies om yoga te doen, een meditatie app te gebruiken, of lid te worden van een sportschool. Hoewel zelfzorg het welzijn kan verbeteren en de persoonlijke veerkracht kan vergroten, is het meer als het behandelen van een gebroken been met een pleister, als de onderliggende systemische oorzaken van burn-out niet worden aangepakt. Managers moeten dus de onderliggende oorzaken beoordelen en zich inzetten om de situatie op lange termijn te verbeteren.

## Beheersbare werklast

Het hebben van een beheersbare werklast is een van de sterkste voorspellers van lagere percentages burn-out. Managers moeten regelmatig met hun teamleden



overleggen over hun huidige projecten, dagelijkse taken en de eventuele obstakels die ze tegenkomen. Werknemers met burn-out zullen meer moeite hebben om de urgentie van verschillende taken in te schatten, en leiders kunnen hen helpen om te weten wat kan wachten en wat eerst moet worden voltooid.

Om burn-out op te lossen en in de toekomst te voorkomen, moeten managers de onderliggende oorzaken vaststellen en zich inzetten om de situatie op lange termijn te verbeteren.

Een andere oorzaak van overbelasting van het werk is te veel vergaderingen. Dit is vooral het geval tijdens de COVID-pandemie. Toen organisaties overschakelden op werken op afstand en persoonlijke interacties begonnen te vervangen door videoconferentievergaderingen, werden de agenda's steeds krappere. Wat ooit werd besloten in een kort gesprek in de gang, vereist nu een geplande videoconferentie die 30 minuten of meer in beslag neemt. Leiders moeten ervoor zorgen dat er ook tijd is om taken tijdens de werkdag af te ronden, in plaats van de werkdag met enkele uren te verlengen om hun werk te voltooien nadat ze de hele dag hebben vergaderd. Teams moeten voortdurend beoordelen of een vergadering korter kan of kan worden vervangen door een snel telefoongesprek of e-mail en of iedereen die is uitgenodigd echt moet deelnemen. Het kan ook nuttig zijn om als algemeen beleid een "vergadervrije" dag in te stellen om iedereen wat ruimte in zijn agenda te geven.

## Creëer een gevoel van zingeving Purpose

Werknemers hebben aanzienlijk minder kans op een burn-out als ze hun individuele rol kunnen verbinden met de missie van hun bedrijf of een ander groter doel.

De meeste mensen willen meer uit hun werk halen dan alleen hun salaris, en ze willen het gevoel hebben dat hun inspanningen belangrijk zijn. Managers kunnen een groter gevoel van zingeving creëren voor hun werknemers door met hen te praten over hoe individuele bijdragen een verschil maken en waarom hun inspanningen worden gewaardeerd.

Een andere goede manier om burn-out tegen te gaan is om doelen voor iedereen bereikbaar te maken. Niet elke baan biedt doorgroeimogelijkheden, en niet iedereen droomt ervan om de carrière ladder op te klimmen. Maar iedereen kan doelen stellen en daar naartoe werken. Het kan een monetair doel zijn, zoals een bonus na het succesvol afronden van een speciaal project, of een ervaringsdoel zoals het deelnemen aan een trainingsprogramma of het afronden van een relevante cursus. Probeer het doel te koppelen aan iets dat de persoon zelf kan bepalen. Het aanbieden van een teambonus als iedereen zijn verkoopdoel haalt, bijvoorbeeld, kan motiverend werken. Maar als de opgebrachte werknemer het doel niet kan bereiken door de prestaties van iemand anders, kan dit zijn gevoelens van cynisme en ontevredenheid vergroten.

### Model zijn voor werk/prove balans

Leiders moeten werknemers aanmoedigen om een gezond evenwicht te vinden tussen werk en privéleven, maar ze moeten dat gedrag ook zelf tonen. Dat is vooral belangrijk nu zo veel mensen thuis werken. Door de snelle overgang naar werken op afstand zijn de grenzen tussen werk en privéleven vervaagd. Managers moeten ervoor zorgen dat hun teams de werkdag op redelijke tijdstippen beginnen en beëindigen, maar moeten ook hun eigen werkgewoonten in de gaten houden. Als de teamleider e-mails en instant messages begint te versturen voor of na werktijd, kunnen gestresste werknemers gemakkelijk het gevoel krijgen dat ze op dat tijdstip moeten werken en beschikbaar moeten zijn.

Als de manager liever buiten werktijd de e-mails afhandelt, moet hij overwegen het versturen ervan inplannen in de normale kantooruren.

Leiders moeten regelmatige pauzes aanmoedigen, ook als er op afstand wordt gewerkt. Werknemers kunnen lunch en korte pauzes gedurende de dag inplannen en deze tijden in hun agenda zetten, zodat iedereen die tijd respecteert. Lunches zijn ook een geweldige manier om contacten op het werk te bevorderen. Mensen die een vriend op het werk hebben, hebben minder kans op een burn-out. Om vriendschappen op het werk aan te moedigen, kunnen managers aanbieden om een lunch te betalen voor medewerkers die een collega van een andere afdeling uitnodigen om mee te eten of om groeps lunches te organiseren waarbij praten over het werk niet is toegestaan.

### Focus op communicatie, feedback en support

Leiders moeten ervoor zorgen dat er regelmatig open en eerlijk wordt gecommuniceerd. Transparant zijn over het bedrijf en de werkzekerheid is belangrijker dan ooit. Burn-out kan ertoe leiden dat een werknemer verkeerde percepties krijgt en zich geïsoleerd voelt op de werkplek. Dubbelzinnig-



heid en stilzwijgen leiden alleen maar tot meer speculaties en angst. Door een omgeving te creëren waarin open communicatie de norm is en feedback onmiddellijk plaatsvindt, zullen werknemers weten of ze aan de verwachtingen voldoen en zullen ze gemakkelijker hulp vragen als ze die nodig hebben. Wanneer een werknemer niet aan de verwachtingen voldoet, moeten de gesprekken direct maar vriendelijk zijn. Wees duidelijk over het probleem en focus op oplossingen in plaats van op kritiek of schuld.

## Leiders ervaren ook burn-out

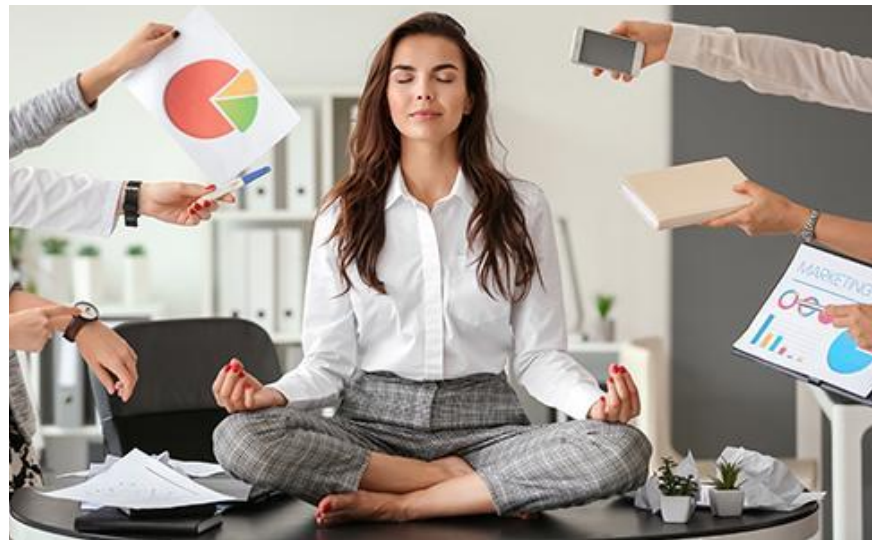
People management is vaak complex, en leiders hebben tegenwoordig met dezelfde problemen te maken als hun werknemers. Managers kunnen gemakkelijk te veel hooi op hun vork nemen en zich overweldigd voelen door de noodzaak om hun teams, gezinnen en bedrijven te ondersteunen. Het is net zo belangrijk voor leiders om tekenen van burn-out bij zichzelf te herkennen en hulp te zoeken wanneer dat nodig is. Leiders die lijden aan een burn-out op hun werk kunnen gemakkelijk hun kalmte verliezen, moeite hebben om enthousiasme en motivatie op te brengen voor werk dat ze ooit leuk vonden. Het is net zo belangrijk voor leiders om hun grenzen te kennen, duurzame werkgewoonten te hanteren en rust te nemen wanneer dat nodig is, als dat ze dat gedrag bij anderen aanmoedigen.

Leiders hebben een unieke kans om zichzelf en hun teams te helpen betere manieren te vinden om met stress om te gaan en burn-out te voorkomen, en de tijd om dat te doen is nu.

Arianna Huffington, mede-oprichtster van The Huffington Post en oprichtster en CEO van Thrive Global, stortte ooit in van uitputting na jaren van overwerk en heeft het incident aangegrepen om haar benadering van het omgaan met stress en het voorkomen van een burn-out te veranderen. Ze gebruikt haar platform om haar strategieën hieromtrent te

CRESTCOM

delen: "Enkele van mijn strategieën zijn "wandelen"-vergaderingen, bewust ademen of mediteren en een manier vinden om met anderen in contact te komen. Voor mij is het belangrijkste dat ik weet dat ik maar een minuut nodig heb om mezelf op te laden en te resetten als ik me gestresst voel. Maar evengoed kunnen we proactief stress minimaliseren voordat het ons raakt en onbeheersbaar wordt. Dus als ik 's ochtends wakker word, begin ik niet met op mijn telefoon te kijken, maar neem ik even de tijd om diep adem te halen en mijn intenties voor de dag te bepalen. En als het nacht wordt, maak ik van slapen een absolute prioriteit. Als ik de slaap krijg die ik nodig heb, kan ik veel beter omgaan met stress en tegenslagen die ik tegenkom. Zoals ik graag zeg: een goede dag begint de avond ervoor."



De gegevens zijn duidelijk: werknemers op alle niveaus kampen met ongekeerde burn-outniveaus. Nu de werkplek zich herstelt na de gebeurtenissen van het afgelopen jaar, is het tijd om de aanpak van het welzijn op het werk te bekijken. Leiders hebben een unieke kans om zichzelf en hun teams te helpen betere manieren te vinden om met stress om te gaan en burn-out te voorkomen, en nu is het goede moment om daarmee te beginnen.

# References

---

- Burnout an "occupational phenomenon": International classification of diseases. (2019, May 28). Retrieved March 11, 2021, from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Crestcom. (2020, July 27). How Leaders Can Prevent Employee Burnout. Retrieved March 11, 2021, from <https://crestcom.com/blog/2020/07/27/prevent-employee-burnout/>
- Dobson Zimmerman, M., PhD, & Schnall, P., MD MPH. (2019, August 27). The cost of burnout: Why we need healthy work. Retrieved March 11, 2021, from <https://medium.com/@healthyworknow/the-cost-of-burnout-why-we-need-healthy-work-8a552a151603>
- Douthwaite Wolf, K. (2020, June 19). How to tell if your team is burnt out-and what to do about it. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.themuse.com/advice/how-to-tell-if-your-team-is-burnt-outand-what-to-do-about-it>
- Ingraham, M. (2019, October 10). Arianna Huffington says the end of the 'hustle culture' is near – This is its replacement. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.theladders.com/career-advice/arianna-huffington-says-the-end-of-the-hustle-culture-is-near-this-is-its-replacement>
- Lievens, D. (2021, February 25). How the pandemic exacerbated burnout. Retrieved March 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/how-the-pandemic-exacerbated-burnout?ab=seriesnav-bigidea>
- Moss, J. (2021, February 25). Beyond Burned Out. Retrieved March 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out?ab=seriesnav-bigidea>
- Weiler Reynolds, B. (2020, August 21). FlexJobs, Mental Health America SURVEY: Mental health in the workplace. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/>