

Trends

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD 44STE JAARGANG · NR.37 · €6,40 · 13 SEPTEMBER 2018

**NIEUWE REEKS
GEMEENTERAADS-
VERKIEZINGEN**
DEEL 1: HET GELD
VAN DE GEMEENTEN

INTERVIEWS MET
**DE NIEUWE
GENERATIE BANKIERS**

BURN-OUT

DE EPIDEMIE VAN DE 21^{STE} EEUW



ISSN 0776-3387 - P509560
01837 >
5 414286 111278

BURN-OUT IS DE EPIDEMIE VAN DE 21STE EEUW

ALS DE ENERGIE OP IS

Bedrijven maken het bijna dagelijks mee: een medewerker is voor lange tijd onbeschikbaar wegens burn-out. De overheid begint met proefprojecten voor preventie op maat. Maar om de epidemie echt te bestrijden, moeten organisaties vooral hun manier van werken aanpakken.

BENNY DEBRUYNE

Burn-out is een energiestoornis van mensen die vaak jarenlang gebukt gaan onder te veel stress. Het is iets anders dan een depressie, een stemmingsstoornis. Burn-out is altijd een cocktail van de individuele kenmerken van iemand, zijn werkomgeving en zijn thuissituatie. Sommige werkgevers vinden dat de werknemer zelf moet zorgen voor een gezond lichaam en een gezonde geest, zowel privé als op het werk,

maar lang niet iedereen slaagt daarin.

Burn-out overkomt vaak heel gedreven werknemers die zich de pleuris werken, zeker als ze prat gaan op hun perfectionisme. Ze raken fysiek en psychologisch uitgeput, kunnen zich niet meer goed concentreren, beginnen zich emotioneler te gedragen, worden neerslachtig en beginnen steeds meer afstand te nemen van hun werk. Meestal herkennen ze de symptomen bij zichzelf niet, maar blijven ze keihard doorgaan. Tot ➔

HARD WERKEN IS MISSCHIEF TOCH NIET ZO LONEND

Elk jaar tussen mei en september schakelt de Amerikaanse appontwikkelaar Basecamp over naar een korte werkweek van 32 uur in vier dagen. De rest van het jaar hanteert het bedrijf de conventionele vijf-dagenweek. "Dat is genoeg tijd om fantastisch werk te leveren. Dat is alles wat we verwachten en wat we willen van onze mensen", zegt Jason Fried, een van de oprichters van Basecamp. "Vijftig, zestig, zeventig uur per week werken is nergens voor nodig. Als dat toch zo is, heeft je organisatie een managementprobleem."

De filosofie van Fried stemt overeen met een rapport in Industrial and Labor Relations Review. Onderzoekers ontdekten dat niet alleen de lange werkdagen schadelijk zijn voor de fysieke en mentale gezondheid van werknemers. Ook de intensiteit van het werk - scherpe deadlines en een meedogenloos tempo - draagt daartoe bij. Te veel overuren en een te hoge intensiteit hebben een averechts effect omdat de kwaliteit van het werk vermindert. Werkgevers en de overheid kunnen beter proberen de in-

tensiteit van het werk te verminderen dan het aantal overuren onder controle te krijgen, besluiten de onderzoekers. "In vergelijking met overwerken, is de intensiteit van het werk een veel betere indicator voor lager welzijn en een minder geslaagde carrière", zegt Hans Frankfort, senior lecturer strategie Cass Business School die aan het onderzoek meewerkte. Eerder onderzoek wees al uit dat overuren wel degelijk ook schadelijk zijn voor de productiviteit. Werknemers maken meer fouten, maken zich meer

zorgen en raken opgebrand. Een verklaring voor de cultuur van overuren is dat het wordt gezien als een teken van resultaten. "Meer waarde hechten aan hoeveel uren iemand werkt in plaats aan het resultaat van het werk, is een valkuil waar je makkelijk in valt. Het moedigt mensen ook aan om anderen om de tuin te leiden over het aantal uur dat ze doen", schrijven assistent-professoren Erin Reid en Lakshmi Ramarajan in het Amerikaanse managementblad Harvard Business Review. © *The Financial Times*

"Vijftig, zestig, zeventig uur per week werken is nergens voor nodig. Als dat toch zo is, heeft je organisatie een managementprobleem" - JASON FRIED, BASECAMP

➤ hun lichaam en geest uit zelfbescherming helemaal dichtklappen en ze maanden of jaren moeten herstellen van een burn-out.

Een onderzoek van de hr-dienstenleverancier Securex in februari leert dat 17 procent van de Belgen verslaafd is aan zijn werk. Tweederde van die workaholics zegt dat zijn gezondheid daaronder lijdt. Overheden en bedrijven nemen daarom maatregelen om werknemers een duwtje te geven richting een beter evenwicht tussen leven en werken. Minister van Werk Kris Peeters (CD&V) zette in navolging van Frankrijk, waar sinds 2017 werknemers het 'recht op deconnectie' hebben, werkgevers en werknemers ertoe aan af te spreken wanneer werknemers niet bereikbaar moeten zijn. In ons land neemt Lidl het voortouw. Wie voor de supermarktketen werkt, ontvangt pas de volgende dag de e-mails die collega's na 18 uur hebben verstuurd.

Mentaal en fysiek uitgeput

Als België meer mensen op arbeidsleeftijd aan de slag wil, en erop rekent dat werknemers lang na hun zestigste verjaardag blijven werken, is de preven-

tie van burn-out cruciaal. Want het aantal langdurig zieken stijgt en hun re-integratie op het werk verloopt moeizaam. Het Riziv schat dat van de 373.000 Belgen die langdurig ziek waren in 2017, 6 procent een burn-out had.

Daarnaast zit meer dan een op de tien Vlaamse werknemers en zelfstandigen

in de gevarenzone. 280.000 (12,3%) van de Vlaamse werknemers en 40.000 (11,4%) van de zelfstandige ondernemers hebben immers last van acute psychische vermoeidheid, blijkt uit de jongste cijfers van de SERV, het overlegorgaan van de Vlaamse werknemers- en werkgeversorganisaties. De driejaarlijkse meting van de SERV over de periode 2014-2016 focuste op psychofysische uitputting, een centrale component om een burn-out te krijgen. De hoge werkdruk is volgens het onderzoek van de SERV het grootste risico, maar ook de emotionele belasting, een slechte relatie met de leidinggevende (bij werknemers) en niet genoeg managementvaardigheden (bij zelfstandigen) spelen ook een belangrijke rol.

De Block test aanpak op maat

De overheid is zich bewust van het probleem en schiet in gang. Vanaf 1 november komen er proefprojecten, gericht op mensen die de eerste symptomen van burn-out vertonen, maar meestal nog aan de slag zijn. De projecten lopen drie jaar. "We richten ons vooral op de bank- en de ziekenhuissector omdat onderzoek aantoonde dat het

17

PROCENT

van de Belgen is verslaafd aan zijn werk, leert een onderzoek van Securex. Tweederde van die workaholics zegt dat zijn gezondheid daaronder lijdt.





MAGGIE DE BLOCK
Met proefprojecten wil de minister te weten komen welke geïntegreerde aanpak werkt.

risico op burn-out daar groter is”, zegt Maggie De Block (Open Vld), federaal minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid.

“Het is duidelijk dat de regels niet langer aangepast zijn aan de maatschappij en de aandoeningen van vandaag, zoals burn-out”, legt de minister uit. “Met deze projecten willen we te weten komen welke geïntegreerde aanpak werkt, om die vervolgens op brede schaal in te voeren. Op dat moment kunnen we burn-out ook erkennen als beroepsgelateerde aandoening, waardoor overheid en werkgevers preventieprogramma's kunnen opzetten.” Een beroepsgelateerde aandoening is niet te verwarren met een beroepsziekte, die volledig te wijten is aan het werk. Mensen met een beroepsziekte krijgen een uitkering.

Bij een beroepsgelateerde ziekte is het werk een van de oorzaken en heeft de zieke geen recht op een uitkering.

Werknemers uit de bank- en ziekenhuissector die in een proefproject stappen, krijgen negen maanden lang een geïntegreerde begeleiding op maat, met een trajectbegeleider. Samen met een psycholoog kunnen ze uit een groot aanbod begeleidingsmaatregelen een gepersonaliseerd traject van maximaal zeventien sessies samenstellen. Maggie De Block: “Sommigen zullen meer met ontspanning werken, anderen zullen eerder kiezen voor gesprekken en psychologische begeleiding. Of misschien wil iemand vooral een kinesist om goede leren bewegen.” Een arbeidsgeneesheer bekijkt ondertussen of de werkgever de werkomstandigheden kan ver-

beteren. Denk aan geluidsoverlast wegnemen, waardoor de werknemer minder prikkels krijgt en zich beter kan concentreren.

De projecten in de bank- en ziekenhuissector worden georganiseerd en gefinancierd via Fedris, het Federaal Agentschap voor Beroepsrisico's. Het trekt er 2,5 miljoen euro voor uit. Daarnaast zijn er kleinere projecten van maximaal anderhalf jaar in andere sectoren. Die initiatieven worden gecoördineerd door de businessconsultant Möbius. Ze passen in een globale aanpak van burn-outpreventie waar ook projecten van de Nationale Arbeidsraad (NAR) en het Riziv toe behoren.

Te veel basisspanning

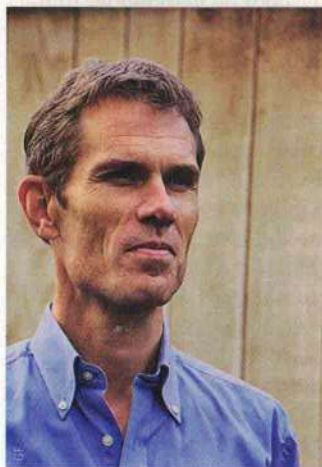
Raf Frateur, stressconsulent en auteur van *Mijn lichaam zegt neen. Stressklachten en burn-out als uitdaging*, is tevreden dat de aanpak van De Block niet alleen inzet op psychische begeleiding, maar ook kijkt naar het lichaam. “Dat doorbreekt het foute beeld dat burn-out en andere stressklachten zuiver psychisch zijn”, zegt Frateur. “Mensen die rationeel sterk zijn, help je niet door alleen te praten. Je mag niet vergeten dat een van de frequente symptomen van een burn-out een verminderd concentratie-, analyse- en organisatievermogen is. Helder denken hoort er dan niet meer bij.”

Frateur gebruikt de term ‘basisspanning’ om zijn cliënten, onder wie ook heel wat topmanagers (zie kader *Ook CEO's krijgen een burn-out*), duidelijk te maken hoe hun lichaam reageert onder chronische overbelasting. “De basisspanning van ons lichaam en onze geest kan geleidelijk oplopen. Als de druk toeneemt, heb je een fase van ontspanning nodig. Als je lichaam die niet krijgt, loopt de basisspanning op. Als die spanning te hoog wordt, begint je lichaam te disfunctioneren.”

De kwaliteit van het werk

Start-ups hebben opvallend minder te maken met burn-outs dan grote bedrijven. Nochtans wordt in jonge bedrijfjes ook vaak hard en lang gewerkt. De organisatiestructuur van bedrijven speelt een grote rol. Hendrik Deroo, medeoprichter van het consultancybureau

OOK CEO'S KRIJGEN EEN BURN-OUT



Als zelfstandige stressconsulent begeleidt Raf Frateur onder meer topmanagers met burn-out. "De media besteden vooral aandacht aan burn-out en stressklachten bij werknemers. Daardoor ontstaat wellicht de perceptie dat het alleen hen overkomt. Maar in mijn praktijk zijn CEO, COO's, CFO's, leden van de raad van

RAF FRATEUR
"Mensen in topfuncties hebben misschien nog meer dan anderen een zelfbeeld van onkwetsbaarheid."

bestuur, zaakvoerders van kmo's, zelfstandigen en vrije beroepers een belangrijk deel van mijn cliëntenbestand. In veel bedrijven is burn-out nog altijd een smet op het cv, in het bijzonder voor topfuncties. Het wordt gezien als een teken van zwakheid en niet van overbelasting. Mensen in topfuncties hebben misschien nog meer dan anderen een zelfbeeld van onkwetsbaarheid. Topmanagers hebben vaak heel veel rationele wijskracht en draagkracht, maar hun lichaam reageert uiteinde-

lijk op dezelfde manier als werknemers op stress en overbevraging. Ze negeren kleine symptomen van stress of oververmoeidheid, tot een burn-out of andere stressklachten hen dwingen tot stilstaan. Een CEO kan, net zoals een werknemer, het gevoel krijgen dat hij te veel gecontroleerd wordt, niet voldoende vertrouwen of waardering krijgt of wordt tegengewerkt, bijvoorbeeld door zijn relatie met de raad van bestuur of door te veel regels van de overheid."

"Naarmate een organisatie groter wordt, raakt de structuur zo gebetonneerd dat je het potentieel van je werknemers niet benut" - TIM VERMEIRE, ATTENTIA

➔ Clarity Upgrades, geeft grote bedrijven advies op basis van methodes voor wendbaar management die start-ups vaak gebruiken, zoals 'lean' of 'agile'. "Burn-out betekent dat de energie is opgebruikt", zegt Hendrik Deroo. "Daar zijn verschillende redenen voor. Weinig kwalitatieve feedback bijvoorbeeld, of geen duidelijkheid over wat het management van iemand verwacht. Agile legt de nadruk op korte feedback en op het nodige doen, maar niet te veel."

Deroo was onder meer betrokken bij de drastische verandering bij de grootbank ING, die de hiërarchische structuur inruilde voor een start-upaanpak. Maar ook kmo's komen bij hem aankloppen. "Het gaat altijd om teams die minder bottlenecks willen hebben in hun organisatie. Vaak zijn die de schuld van managers die van vergadering naar vergadering lopen, waardoor anderen op hun informatie moeten wachten."

Ook Tim Vermeire, lead consultant corporate vitality & culture bij de hr-adviseur Attentia, hamert op een structurele aanpak en arbeidsorganisatie. "Vitaliteit krijg je niet door alleen maar samen de Mont Ventoux op te fietsen. Daar komen we er niet mee, we moeten naar de fundamenten gaan." Volgens

VIJF TIPS VOOR MINDER BURN-OUTS

In een studie over burn-out geeft de Amerikaanse marktonderzoeker Gallup bedrijven vijf tips om het aantal burn-outs te verminderen.

- 1 Maak dat werknemers zich eerlijk behandeld voelen.
- 2 Zorg voor een realistische werkdruk.
- 3 Maak duidelijk wat je precies verwacht van je mensen.
- 4 Kies voor een directe chef die zijn medewerkers ondersteunt.
- 5 Geef je werknemers genoeg tijd om hun werk uit te voeren.

Vermeire staat de kwaliteit van de arbeid zwaar onder druk. Mensen krijgen te veel taken op hun bord en worden steeds afhankelijker van collega's en teams. "De manier waarop arbeid wordt georganiseerd, bepaalt enorm de kwaliteit van de arbeid", zegt Vermeire (zie kader *Hard werken is misschien toch niet zo lonend*). "Organisaties zien het probleem wel, maar schrikken ervoor terug

hun arbeidsorganisatie te veranderen omdat zoiets impact heeft op hun business. Denk aan de zorgsector. De bedden moeten gevuld zijn, maar de hiërarchische structuur zorgt er veelal voor dat de afdelingen de informatie over de patiënten slecht overbrengen aan elkaar."

Hoe moet je je bedrijf dan wel organiseren? "Begin met de bestaansreden van je organisatie", raadt Vermeire aan. "Waarom doet je bedrijf wat het doet, wat is de missie, wat wil je betekenen in de markt waar je actief bent en welke keuzes brengt dat met zich voor je kernprocessen en je eisen op het vlak van ontwerp en prestaties? Wil je bijvoorbeeld snel goederen leveren, of wil je vooral inzetten op beleving, kwaliteit of innovatie?"

"Als je ervoor kiest minder hiërarchisch, maar flexibeler te werken, dan moet je daar continu aan sleutelen", vindt Vermeire. "Veel kleine bedrijven doen dat bijna automatisch, maar naarmate een organisatie groter wordt, raakt de structuur zo gebetonneerd dat je het potentieel van je werknemers niet benut. Als je burn-out echt wil aanpakken, moet je de fundamenten van je arbeidsorganisatie ter discussie stellen." ©