

## Burn-out? Aanpakken!

Het begint vaak bij opvallende vergeetachtigheid en toenemende frustratie. Je krijgt een kort lontje, slaapt slecht, alles voelt als 'moeten'. Allemaal signalen die kunnen wijzen op een burn-out in wording. Wat kun je er tegen doen? Hoe herstel je? En hoe zet je de stap terug naar de werkvloer?

Opvallend hoe Frans Van De Ven en Paul Koeck burn-out bepreken binnen een context van optimisme, zelfleiderschap en responsabilisering. Frans Van De Ven is consultant en loopbaanbegeleider bij Randstad-Galilei. Paul Koeck is actief als arts, coach en oprichter van het online zelfhulpprogramma voor burn-out 'MijnKwartier.be'.



### Wat is een burn-out?

Dr. Koeck: "Burn-out is een uitputting van de hersenen die veroorzaakt wordt door chronisch aanslepende stress. Cortisol is een stresshormoon, geproduceerd in de bijnier. Bij overmatige stress komt er te veel cortisol in het bloed. Dit veroorzaakt vergiftiging in de hersenen waardoor neuronen afsterven. Tot 25% van de cellen in de hippocampus, de primitieve hersenen, zijn cortisolgevoelig. Bij een langdurige burn-out kan de beschadiging oplopen tot 10%. De hippocampus is verantwoordelijk voor concentratie en geheugen. Het eerste wat je ervaart in het beginstadium van burn-out is een vermindering van het geheugen en het concentratievermogen, gevolgd door vermoeidheid."

### Randje paranoïde

Dr. Koeck: "Daarna kan de prefrontale cortex aangetast worden. Dit hersencentrum is belangrijk voor toekomstgericht denken zoals het begrijpen van doelstellingen en timemanagement. Vervolgens wordt de linker prefrontale cortex aangetast, het hersendeel verantwoordelijk voor positieve gedachten. Dit verklaart waarom werknemers in de aanloop van een burn-out de oorzaak vooral bij hun omgeving leggen en gaan twijfelen aan hun zelfbeeld. Zij zijn vaak de eersten die een dossier voor pesten op het werk indienen en raken soms op het randje van paranoïde. Burn-out brengt je in een neerwaartse spiraal. Voorkomen en genezen kan enkel door de oorzaak aan te pakken van wat jou aanslepende stress bezorgt."

### Zelfleiderschap en responsabilisering

Een burn-out treft vooral gemotiveerde en toegewijde mensen, volgens Frans Van De Ven. "Het zijn vaak 'perfecte' werknemers die getroffen worden: ze zijn toegewijd, gemotiveerd en hardwerkend. Door omstandigheden gaan ze in hun job meer en meer energie steken, waardoor ze steeds vermoeider raken. Doordat ze loyaal zijn aan hun werk blijven ze zo jaren doorgaan. Tot ze fysiek en mentaal uitgeput zijn." De criteria die bedrijven waarderen en vaak als toetssteen voor presteren hanteren, zijn tegelijk risicofactoren, volgens Frans Van De Ven. "Criteria als loyaliteit, ondernemingszin, 100% inzet, resultaatgedrevenheid, ... zijn veelbelovend maar kunnen tegelijk overdreven stress opleveren." Dr Koeck: "In vergelijking met de vorige eeuw moeten mensen vandaag veel meer keuzes maken. Daar zijn onze hersenen nog altijd niet aan aangepast. De 24/7-modus, de overtuiging dat je moet multitasken en het feit dat mensen vandaag overal en altijd kunnen werken, maken dat er veel meer stress is dan vroeger."

### Gedeelde verantwoordelijkheid

De strijd tegen burn-out is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. "Media die aanvoeren dat de verantwoordelijkheid vooral bij de werkgever ligt, leggen het accent verkeerd", aldus Paul Koeck. "De werknemer blijft per slot van rekening de verantwoordelijkheid dragen over zijn eigen leven." Frans Van De Ven: "Wat uiteraard niet wil zeggen dat de werkgever niets hoeft of kan doen. En dan heb ik het in eerste instantie niet over het opleggen van een 9-to-5 regime of het beperken van de toegang tot de bedrijfsmail of -gsm in de weekends om medewerkers mentale rust te gunnen. Sensibilisering, daar begint het mee. Een bewustmaking op de werkvloer. Ook bij de manager." "Werkgevers kunnen werknemers preventief een zelftest laten doen en risicomedewerkers een wetenschappelijk bewezen zelfhulpprogramma laten volgen. Dit alles onder begeleiding van een specialist en in nauw overleg met de arbeidsgeneesheer", aldus dr. Paul Koeck.

## **Meer langdurige afwezigheid**

Het aantal gevallen van ziekteverzuim door psychische problemen neemt toe in ons land. Ook de duur van afwezigheid. Dat laat op de werkvloer zijn sporen na. Frans Van De Ven: "Niet alleen kost dit handenvol geld, er ontstaat ook een domino-effect want de collega's krijgen hierdoor nog meer werkdruk. Daar staat tegenover dat het herstelproces van iemand die tijdelijk uitvalt door een burn-out niet overhaast mag worden. Dat is in het voordeel van alle betrokken partijen. Dr. Koeck: "Precies. Herstellen van een burn-out is een proces dat verschillende stadia omvat: na het uitrusten en genezen moet je hervalpreventie aanleren en inoefenen. Daarna kan je aan de re-integratie beginnen. Na de re-integratieperiode volgt de nabegeleiding."

## **Opnieuw aan de slag**

Indien de werknemer niet professioneel begeleid wordt, is het risico groot dat hij te vroeg gaat werken of er te snel 100% wil invliegen. Frans Van De Ven: "Doorgaans weten mensen na herstel wel wat ze niet meer willen, maar hebben ze nog geen structuur gegeven aan hoe ze het wél willen. Hier komt niet alleen zelfkennis maar ook een stuk loopbaanplanning bij kijken. Ervaring leert dat het aantal mensen dat terugkeert naar de oude job, vrij klein is." "Op het moment van de re-integratie zijn de hersenen nog onvoldoende hersteld om langetermijnkeuzes te maken", vult dr. Paul Koeck aan. "De neiging om extreem te kiezen is in het begin nog te groot. Dan kom je in situaties waarin bijvoorbeeld een manager die herstelt van burn-out, onbesuisd aangeeft een boekenwinkel te willen openen. Op dat moment zijn de hersenen wél al klaar om, onder begeleiding, een aantal essentiële vaardigheden aan te leren die nodig zijn om de stap naar de werkvloer te zetten." Frans Van De Ven: "Zo leren we de medewerker inschatten waar zijn grenzen liggen. In het begin liggen die vaak lager dan hij denkt. Hij leert dit ook met zijn leidinggevende te bespreken. We werken een flexibel opbouwschema uit en we leren hem hierover in onderhandeling te gaan met zijn werkgever. Dit met aandacht voor de noden van zijn lichaam en de noden van het bedrijf. De arbeidsgeneesheer kan hier in overleg met HR en de leidinggevende bemiddelen. Vaak raden we mensen aan om bijvoorbeeld halftijds te beginnen en dan langzaam op te bouwen. We leren hem ook hoe hij voor zichzelf de druk kan wegnemen."

## **Kans op herval**

In het beste geval wordt ook de leidinggevende opgeleid in wat burn-out is en hoe hiermee om te gaan. De kans op herval is immers reëel. Dr. Paul Koeck: "Na een echte burn-out is 6 maanden opvolging en hervalpreventie nodig. De meeste deelnemers maken in deze 6 maanden een 3 à 4 tal bijna-hervalperiodes door. Een goede begeleiding leert signalen tijdig herkennen en bijsturen." "Daarnaast brengen we mensen de managementvaardigheden bij die ze nodig hebben om de gewenste professionele output te leveren zonder opnieuw negatieve stress te ervaren: timemanagement, prioriteitenmanagement, win-win- onderhandeling met je chef over prioriteiten, versterken van samenwerkingsvaardigheden en relationele vaardigheden voor op het werk en thuis", aldus Frans Van De Ven. "Kortom, succesvol herintreden op de arbeidsmarkt vraagt tijd, begeleiding en inzet langs beide kanten", besluit dr. Paul Koeck.

## **Meer info:**

Zelfhulpprogramma: [www.MijnKwartier.be](http://www.MijnKwartier.be)

Loopbaanbegeleiding: [www.galilei.be](http://www.galilei.be)