

Dyademagazine

Vakblad voor bedrijfsvoering in het onderwijs

nummer 1 | januari 2012 | maandelijkse uitgave van Dyade Dienstverlening Onderwijs



- > Proactief voorkomen van burn-outs en stimuleren van bevoegtheid
- > Interview met Peter Bosz, trainer Heracles Almelo
- > Taal en rekenen centraal

Vanuit passie en energie naar prestatie

Proactief voorkomen van burn-outs en stimuleren van bevlogenheid

De cijfers liegen er niet om, een recent rapport van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laat zien dat tussen 2007 en 2010 het aandeel werknemers met burn-outklachten in Nederland is toegenomen. In 2010 kampte 13 procent van de werknemers met burn-outklachten, in 2007 was dat nog 11 procent (zie figuur 1).

door Jessica van Wingerden



Verkort cv Jessica van Wingerden

Drs. Jessica van Wingerden MBA is werkzaam als directeur HR bij de Koninklijke Auris Groep. Vanuit haar promotieonderzoek 'Werken aan Bevlogenheid' is zij verbonden aan het instituut psychologie, vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

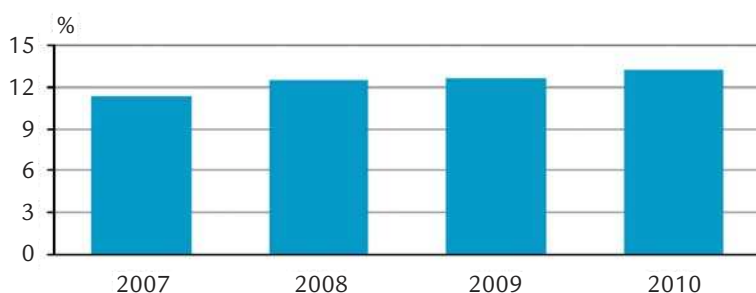
Van de hoogopgeleide werknemers, die vaak ook een hoog beroepsniveau hebben, voelde bijna 15 procent zich opgebrand (zie figuur 2 op pagina 6). Bij laagopgeleiden was dat ruim 13 procent. Werknemers met een middelbare opleiding hadden met 12 procent het minst last van burn-outklachten. Jonge werknemers hebben minder vaak een burn-out dan oudere werknemers. Van alle 15- tot 25-jarigen had 1 op de 10 te maken met burn-outklachten. Bij de 25-plussers ging het om ruim 1 op de 7 werknemers.

Naast een verdeling van het percentage burn-outklachten in leeftijdscategorieën en op opleidingsniveau, zijn ook de verschillen binnen diverse sectoren in kaart gebracht. Het onderwijs is de sector waar burn-outklachten het meest voorkomen. De werkdruk en de daarmee gerelateerde klachten in het onderwijs zijn hoog.

Recente jurisprudentie benadrukt dat werkgevers aansprakelijk kunnen worden gesteld voor een burn-out van de werknemer. Indien een werknemer >>

Figuur 1

Aandeel werknemers met burn-outklachten, 2007-2010

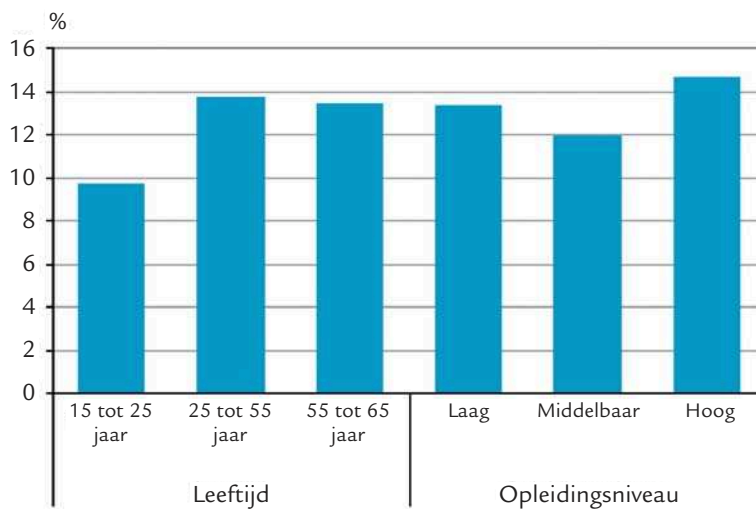


Bron: CBS, TNO

'Recente jurisprudentie benadrukt dat werkgevers aansprakelijk kunnen worden gesteld voor een burn-out van de werknemer.'

Figuur 2

Aandeel werknemers met burn-outklachten naar leeftijd en opleidingsniveau, 2010



Bron: CBS, TNO

>> herhaaldelijk heeft gevraagd om oplossingen rondom de werkdruk en hieraan wordt geen gehoor gegeven, dan kunnen de consequenties groot zijn. Zo kan de werkgever verweten worden tekort te zijn geschoten in de zorgplicht naar de werknemer. Bij een eventuele afkeuring en blijvende arbeidsongeschiktheid van de werknemer, kan de werkgever worden veroordeeld tot het vergoeden van de immateriële en materiële schade. Een werkgever heeft dus een belangrijke rol in het aandacht geven aan vraagstukken omtrent werkdruk en burn-out.

Syndroom Een belangrijke vraag bij deze cijfers en feiten is: wat is een burn-out en hoe komt het dat mensen een burn-out krijgen? Letterlijk vertaald zijn mensen met een burn-out 'opgebrand'. Burn-out is een toestand, of dreiging van een toestand, van uitputting naar aanleiding van menselijke interactie gecombineerd met verschijnselen van depersonalisatie/cynisme (anderen als negatief subject of object zien) en een verminderd vertrouwen in eigen competentie. De uitputting die met de burn-out gepaard gaat, manifesteert zich op drie vlakken: psychische uitputting, emotionele uitputting en mentale uitputting.

Burn-out is geen ziekte, het is een syndroom, met een samengesteld klachtenbeeld. Hierbij is het neuro-endocriene systeem ontregeld, simpel gezegd door overbelasting van de 'actiefstand' (sympaticus) en onvoldoende aanvoer vanuit de 'herstel- en voedingkant' (parasympaticus) van ons zenuw/hormonaalsysteem.

Trek aan de bel Een burn-out kan niet aan één oorzaak worden toegewezen. Het gaat om een combinatie van uitlokkende factoren en persoonsgelegen, omgevingsgelegen en functiegelegen componenten die zorgen voor een langdurige disbalans tussen draaglast en draagkracht. Burn-out komt vooral naar voren in periodes waarin mensen het te druk hebben en waarin tevens grote veranderingen of conflicten een rol spelen. Je kunt de symptomen van een aankomende burn-out herkennen. Mensen met een burn-out hebben vaak last van concentratieproblemen, vergeetachtigheid, grote stemmingsschommelingen, besluiteloosheid en slaapproblemen. Bovendien werken ze vaak langzamer en minder efficiënt dan men gewend is en maken ze meer fouten. De laatste twee symptomen kun je ook op de werkvloer duidelijk waarnemen.

Daarnaast zijn mensen met een burn-out vaak lusteloos, onverschillig, zowel ten aanzien van werk als privé-aangelegenheden, en er is vaak sprake van een toenemende onzekerheid. Chronische vermoeidheid, gevoeligheid voor hoofdpijn, griep en kwaaltjes uiteten zich vaak in frequent verzuim. Het is daarom belangrijk extra aandacht te schenken aan medewerkers die regelmatig verzuimen met dergelijke klachten. Het oog hebben voor langdurige veranderingen in het gedrag van collega's of medewerkers biedt kansen een burn-out te voorkomen. Iedereen heeft wel eens een slechte dag. Maar als dit structureel wordt en ook in het werk zelf veranderingen optreden, is het tijd om aan de bel te trekken.

'Een belangrijke vraag bij deze cijfers en feiten is:

wat is een burn-out en hoe komt het dat mensen een burn-out krijgen?'

Balans terugbrengen Een belangrijke vraag is, wat je kunt doen als je bij een medewerker deze symptomen herkent. Er zijn vele manieren om een burn-out tegen te gaan. Een eerste stap is het bespreekbaar maken van de zichtbare symptomen. Als je samen in kaart brengt wat druk in het werk oplevert, kun je ook samen kijken naar mogelijke oplossingen. Het doorvoeren van een aantal veranderingen in het werk kan een enorm positieve impact hebben. Als er een disbalans tussen de draagkracht en draaglast in het werk is, kun je dus samen gericht zoeken naar mogelijkheden om de disbalans naar balans terug te brengen. Deze aanpak is er vooral op gericht in te grijpen als het bijna dreigt mis te gaan.

Maar veel interessanter is de vraag wat je als werkgever proactief kunt doen om te voorkomen dat een medewerker in de omschreven situatie komt. Een meer proactieve en preventieve aanpak betekent regelmatig het gesprek voeren over de balans tussen wat energie vraagt en energie geeft in het werk. Als een professional hier niet regelmatig mee bezig is, kan dit een lastige vraag zijn om te beantwoorden.

Knelpunten in kaart brengen

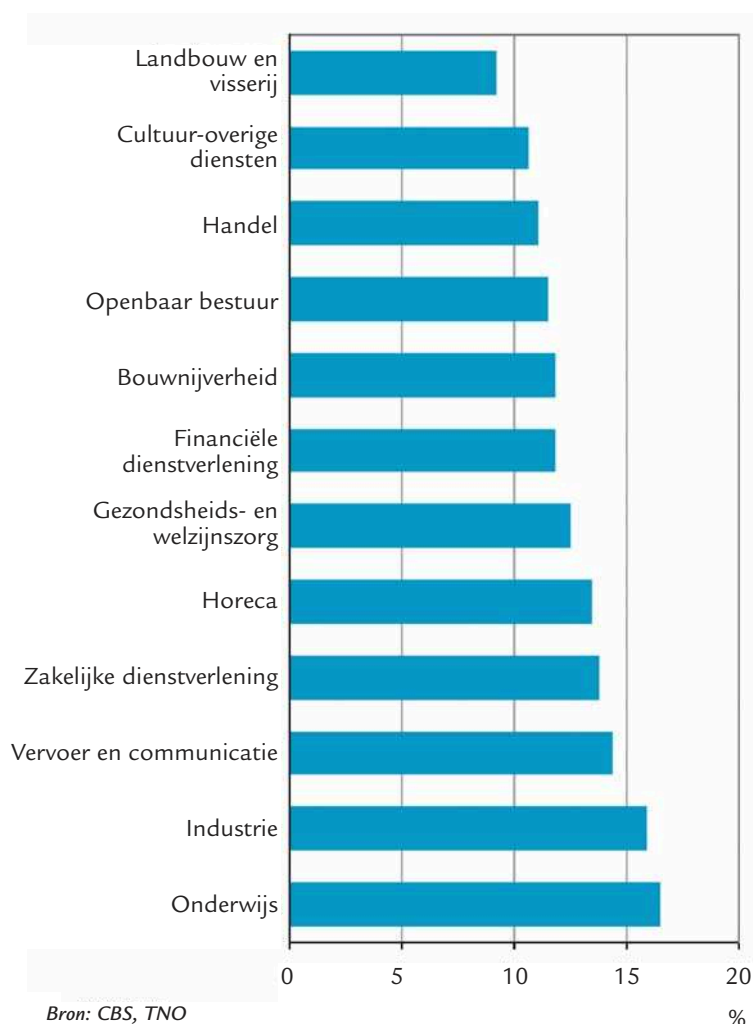
Een goede manier om inzicht te krijgen in wat energie geeft of vraagt, is door medewerkers in kaart te laten brengen welke taken zij uitvoeren en hoeveel tijd zij aan welke taken besteden. Vervolgens brengen medewerkers in kaart wat hun passie, talent, kracht en drijfveren in het werk zijn. Door aansluitend te kijken bij welke taken eigen passie, talent, kracht en drijfveren wordt ingezet, ontstaat zicht op de balans tussen wat energie geeft en wat energie vraagt. Met deze aanpak ontstaat zicht op mogelijke knelpunten. Als potentiële knelpunten vroegtijdig in kaart worden gebracht, kunnen medewerkers zelf gericht werken aan een sterkere verbinding en blijvende fit tussen de functie en de eigen passie, het talent en de drijfveren.

Als dit in teamverband wordt gedaan, ontstaat bovendien de mogelijkheid gericht elkaars talenten in te zetten. Deze aanpak, waarbij de nadruk op eigen regie van de medewerker ligt, wordt ook wel 'job crafting' genoemd. Medewerkers leren hierdoor met een frisse blik naar het werk te kijken. Zij krijgen zicht op hoe zij zelf de regie kunnen nemen om blijvend met passie en energie aan hun mooie beroep invulling te geven.

Leergang Bevlogen in het onderwijs

Professionals in het onderwijs kiezen veelal met hun hart voor de sector en starten heel bevlogen, met passie en vol energie, aan hun loopbaan. Zoals de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek laten zien, heeft deze sector een risico om de passie en energie te verliezen. Structureel aandacht voor het behouden van bevlogenheid is daarmee geen

Figuur 3
Aandeel werknemers met burn-outklachten naar sector, 2010



overbodige luxe, maar biedt een fundament voor blijvend werkplezier, duurzame inzetbaarheid van professionals en goede onderwijsprestaties. In de leergang Bevlogen in het onderwijs; vanuit passie en energie naar prestatie, komt dit thema nadrukkelijk naar voren. Deelnemers aan de leergang leren hoe zij hier persoonlijk mee aan de slag kunnen en hoe dit breed in de school kan worden geïmplementeerd. Meer informatie over de leergang vindt u op onze website onder het menu-item Dyade Academy. ●

‘Een goede manier om inzicht te krijgen in wat energie geeft of vraagt, is door medewerkers in kaart te laten brengen welke taken zij uitvoeren en hoeveel tijd zij aan welke taken besteden.’