

HRM KAN BURN-OUT HELPEN VOORKOMEN

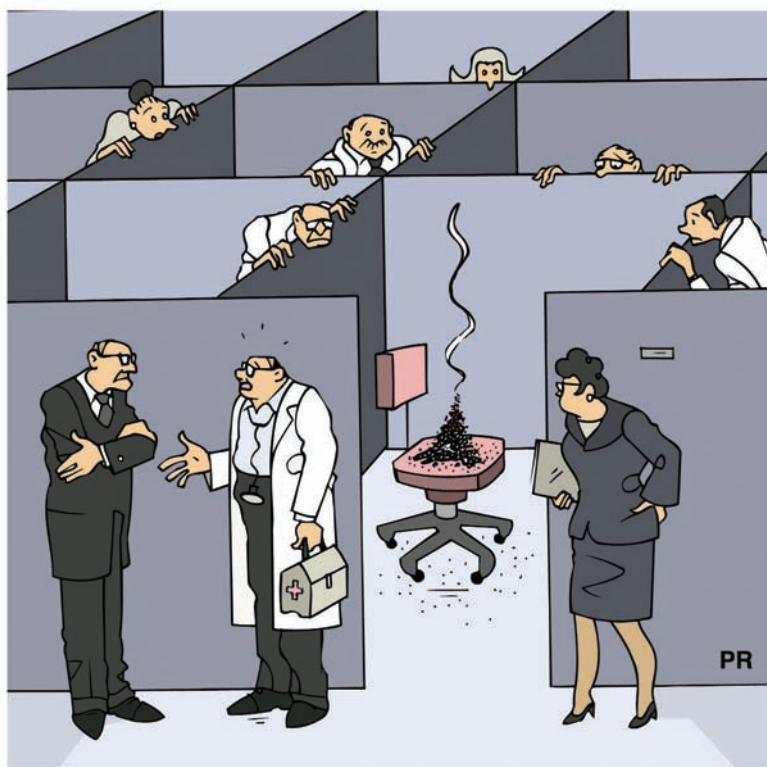
# ‘Laat werknemers niet bungelen’

Perfectionisten, aanpakkers, managers en hoogopgeleide vrouwen lopen het meeste kans op een burn-out. Maar ook de cultuur van de organisatie speelt een grote rol. Dat brengt de p&o'er in een lastige, maar schitterende positie: 'Je kunt écht het verschil maken.'

Tekst Annemarie Geleijnse

**‘K**rachtig persoonlijkheden’, zo typeert loopbaancoach Guus Janssen van Integra Loopbaanadvies personen die een verhoogd risico lopen om opgebrand te raken. ‘Ze compenseren momenten van twijfel of verlies van controle door zich nóg krachtiger op te stellen. Ziek zijn en afhaken kan en mag niet. Ze zijn onverbiddelijk en keihard voor zichzelf. Ze zijn perfectionistisch en harken alle verantwoordelijkheid naar zich toe. De krachtige persoon die er ooit was, wordt tot het uiterste opgerekt en overbelast. Totdat hij instort, als een ster na een supernova.’

Harde werkers, perfectionisten, hoogopgeleide vrouwen, managers: zij lopen het meeste kans op een burn-out, aldus onderzoek van het CBS. Burn-outverschijnselen denderen mee met het tempo van de conjunctuur: nu de arbeidsmarkt



**‘U zult toch echt met wat beters moeten komen dan dat het een snel aangebrand type was’**

krapper wordt, stijgen de eisen die aan werknemers gesteld worden. Het gevaar overbelast te raken ligt dan op de loer. Zeker als daar spanningen op het werk of privé-leven bovenop komen.

#### Schadeclaim

Werkgevers zijn verplicht beleid te voeren om factoren in de arbeidssituatie die

stress veroorzaken, terug te dringen. Naast seksuele intimidatie, agressie en geweld verstaat de vernieuwde Arbowet hier ook pesten en werkdruk onder. De Arbeidsinspectie heeft de boetes verdubbeld. Bovenop alle kosten van uitval en begeleiding van opgebrande medewerkers kan de rechter bovendien een boete opleggen aan wie al te slordig met het

## 'Alle vormen van aandacht zijn uitbesteed aan derden. Een gemiste kans'

welzijn van zijn werknemers omspringt. Zo bedong FNV Bureau Beroepsziekten deze zomer via een schikking een kwart miljoen euro schadevergoeding voor een consultant die een burn-out opliep door een ziekmakende mix van onaanvaardbaar hoge werkdruk, te weinig ondersteuning, haperende automatiseringssystemen en een belabberde werksfeer.

### Koerswijziging

Kortom, ellende troef aan beide zijden: financieel leed en imagoschade voor de werkgever, en een menselijk drama voor de opgebrande medewerker. Reden te meer om te kijken wat het aandeel van organisaties is in deze narigheid. Het valt Janssen op dat naast de persoonskenmerken er ook heel veel overeenkomsten zijn tussen de cultuur en inrichting van de bij burn-out betrokken bedrijven. Zo zijn een haperende informatievoorziening, het afschuiven van verantwoordelijkheid, gebrekkige feedback van de werkvloer naar het management en vice versa, en een sterk informele machtsstructuur funest voor de burn-outgevoelige medewerker. Maar wat hij nog het meest tegenkomt, is een belangen- of waardenstrijd tussen organisatie en medewerker. Soms zijn de visie en missie van een bedrijf na een koerswijziging niet meer herkenbaar voor de medewerkers. Soms past een medewerker niet meer in de bedrijfscultuur doordat hij andere zaken belangrijk is gaan vinden. Janssen: 'Organisaties zetten koerswijziging na koerswijziging in en investeren

te weinig in het meekrijgen van het personeel.' Het gevolg is dat sommige mensen zich terugtrekken, er een zeurcultuur ontstaat, en dat juist voor diegenen die zich wel blijven inzetten en blijven rennen een burn-out dreigt. Hrm zou volgens hem de lijn moeten coachen in het leidinggeven aan dit soort veranderingsprocessen. Janssen: 'De leidinggevende moet steeds weer aan de orde stellen wat de veranderingen voor iemand persoonlijk betekenen en of een medewerker daar nog in mee wil en kan.'

### Machocultuur

Maar ook zonder reorganisaties gaan organisaties roekeloos om met al te enthousiaste medewerkers. Janssen signaleert dat het vaak al in het inwerktraject misgaat. 'Mensen die gevoelig zijn voor een burn-out werken hard, zijn loyaal en nemen veel verantwoordelijkheid op zich. De neiging is groot om zo iemand al snel met heel hoge verwachtingen op te zadelen. Met het risico dat de nieuwe medewerker zichzelf voorbijloopt.' P&o moet leidinggevend en op deze bedrijfsblindheid wijzen, vindt Janssen. In sectoren met veel bureaucratie kan hrm voorkomen dat nieuwe medewerkers opbranden doordat hun verwachtingen niet realistisch zijn. 'Wie de zorg in gaat om mensen te helpen, kan heel gefrustreerd raken als de helft van de tijd aan rapportages opgaat. P&o kan daar in de selectieprocedure al helderheid over geven.'



Ook de cultuur en omgangsvormen in een organisatie kunnen een risico vormen voor de genoemde categorie medewerkers. Janssen: 'Bij veel bedrijven heerst een machocultuur of een zakelijke communicatieve cultuur en is er een grote afstand tussen de werkvloer en het management. In veel gezondheidsinstellingen heerst een cultuur van doorgaan en niet zeuren. P&o kan dit soort ziekmakende cultuurkenmerken signaleren en de top daarop wijzen. Wil je cultuurkenmerken veranderen en de top staat er niet achter, dan krijg je dat niet voor elkaar.'

### Harde noten

Daarmee is Alexandra van Smoorenburg het hartgrondig eens. Zij is trainer en coach bij Human Basics, een mobiliteitsbureau dat zich richt op falende reïntegratie en vastgelopen arbeidsrelaties. 'PSA, psychosociale arbeidsbelasting, is vaak intern moeilijk bespreekbaar. De echte harde noten in het bedrijf zitten niet zelden op cruciale en dus machtige plekken in de organisatie, ook aan de top. Dat maakt het oplossen er niet makkelijker op.' P&o wordt geacht het even af te handelen, is haar ervaring. 'Terwijl het om ingewikkelde, in de tijd opgebouwde problemen gaat die bol staan van de onmachtmoties.' Wat het er ook niet makkelijker op maakt, is dat p&o in veel gevallen zijn neutraliteit heeft verloren. Van Smoorenburg: 'P&o dient vaak primair de organisatiebelangen. Het aandachtsgebied "zorg voor personeel" is tot het bot



## 'Maar gaat p&o één keer buiten zijn boekje, dan is het vertrouwen voorgoed weg'

uitgekleed. Alle vormen van aandacht zijn uitbesteed aan derden. Hiermee is langzamerhand een situatie gecreëerd waarin het p&o ontbreekt aan de competenties om psychosociale arbeidsbelasting te onderkennen en op te lossen. Een gemiste kans.'

P&o heeft volgens haar een belangrijke taak in het signaleren ervan. Zeker wanneer de leidinggevende onderdeel uitmaakt van het probleem. 'P&o en de bedrijfsarts moeten bereid zijn het voor de werknemers op te nemen. Zij moeten hen niet laten bungelen, maar de informatie op neutrale wijze, zonodig geanonimiseerd, terugbrengen bij de leidinggevende of het management.'

Van Smoorenburg pleit ervoor psychosociale arbeidsbelasting in een structureel overleg tussen de leidinggevende, p&o en de bedrijfsarts bespreekbaar te maken en samen na te gaan hoe escalatie kan worden voorkomen.

### Over de schutting

Wat Van Smoorenburg vaak ziet gebeuren, is dat p&o de problematiek over de schutting gooit bij een externe professional. 'Dat is geen verwijt, het is een gevolg van de manier waarop men de zaken heeft georganiseerd. Maar het zorgt er wel voor dat daarmee de reflectie op het aandeel van de organisatie in de ontstane problemen heel beperkt is. De zieke medewerker is uit het oog, en pas als een traject mislukt, komt het weer op de agenda.'

Opgebrande medewerkers worden zo ad hoc van traject naar traject gestuurd. En terwijl niemand meer weet wat er feitelijk aan de hand is, worden situaties gemedicaliseerd en gejuridiseerd. De arboarts, de psycholoog, de huisarts, de leidinggevende, de p&o'er: volgens Van Smoorenburg belasten zij de medewer-

ker vaak met tegenstrijdige oordelen en verzuimen ze elkaar op te bellen en samen te overleggen.

Die houding doorbreekt Human Basics. Kern van de *high care* trajecten is het bieden van een zogenoemde vrijplaats: een veilige, neutrale plek waar betrokkenen zich onder strikte vertrouwelijkheid en neutraliteit kunnen uitspreken. Werkgever, werknemer, professional en ook het thuisfront kunnen daar hun verhaal doen. Veel tijd wordt uitgetrokken voor het vaststellen van het werkelijke probleem en de keuze voor de oplossingsstrategie waar iedereen zich in kan vinden. Want de problematiek van psychosociale arbeidsbelasting is te complex om bij slechts één partij te worden neergelegd.

### Vertrouwen

De vraag rijst of hrm zelf zo'n vrijplaats binnenshuis kan creëren. Van Smoorenburg denkt van wel, maar dan moet hrm er wel gespitst op zijn het vertrouwen nooit te schenden. 'Gaat p&o één keer buiten zijn boekje, dan is het vertrouwen voorgoed weg.' Haar bureau leidt daarom vertrouwenspersonen op die hun certificaat kwijtraken als zij misbruik maken van hun positie.

Volgens Van Smoorenburg zit p&o in een lastige, maar ook schitterende positie. 'Je kunt het verschil maken. Het heeft met moed te maken of je dat lukt. Als je eerlijk en rechtvaardig blijft, goed kijkt en luistert naar wat er speelt, en daadwerkelijk zorgt voor je mensen, dan kun je veel bereiken. Het wordt tijd dat de verzakelijking van het vak wordt gekeerd. Zelf vind ik dit fantastisch werk. Het begint met een bak ellende, maar kan tot mooie resultaten leiden. Niets is zo dankbaar als mensen die muurvast zitten, weer op de rails te krijgen.'

## COLUMN

### Een nieuw model

Het klinkt vergezocht, maar sommige bedrijven zien het als een secundaire arbeidsvoorwaarde: een partner van de zaak.

Natuurlijk wordt niet letterlijk een meneer of een mevrouw in een grote kartonnen doos thuisbezorgd. Hoe werkt het dan? Eigenlijk heel simpel: de werkgever betaalt de kosten van een relatiebemiddelingsbureau. De alleenstaande werknemer wordt zo professioneel bijgestaan in de zoektocht naar een levenspartner.

Bij een succesvol traject is iedereen blij, zowel de werknemer als de baas. De werknemer omdat hij niet meer alleenstaand is, de baas omdat werknemers met een relatie gelukkiger zijn, beter presteren, minder vaak ziek zijn en langer leven dan werknemers zonder relatie. De baas is op de lange duur dus goedkoper uit. Dat verklaart zijn vrijgevigheid.

Zoals u inmiddels weet, ben ik een moder-nist. Derhalve geloof ik in nieuwe gezinsvormen en samenlevingsverbanden. Alles is bespreekbaar. Hoe mensen hun privé-leven inrichten maakt mij niets uit, zolang hun werk er niet onder lijdt. Dat is het doorslaggevende criterium. Woont iemand in een commune? Niets aan de hand, zo lang hij op tijd en keurig geschoren in zijn krijtstreep bij de klanten verschijnt.

Deze scheiding van (leef)werelden is van groot belang voor het goed functioneren van een organisatie. Het thuisleven, liefdesleven en werkende leven van medewerkers horen niet door elkaar heen te lopen.

Bedrijven horen zich niet actief in het liefdesleven van medewerkers te mengen.

Daar kan alleen maar ellende van komen. Want wie krijgt de schuld wanneer de sexy, stoere man van het bemiddelingsbureau een onbetrouwbare, overspelige rokkenjager blijkt te zijn? Juist, de baas.

Nou, zoek maar dekking. Shakespeare zei immers al: *'Hell has no fury like a woman scorned'*. En ik zie meer problemen: de gemiddelde lease-auto wordt na vier jaar ingeleverd voor een nieuw model of ander merk. Geldt dat straks ook voor de partner van de zaak?

Drs. Eric Hartman is organisatieadviseur en ad interim hr-manager

