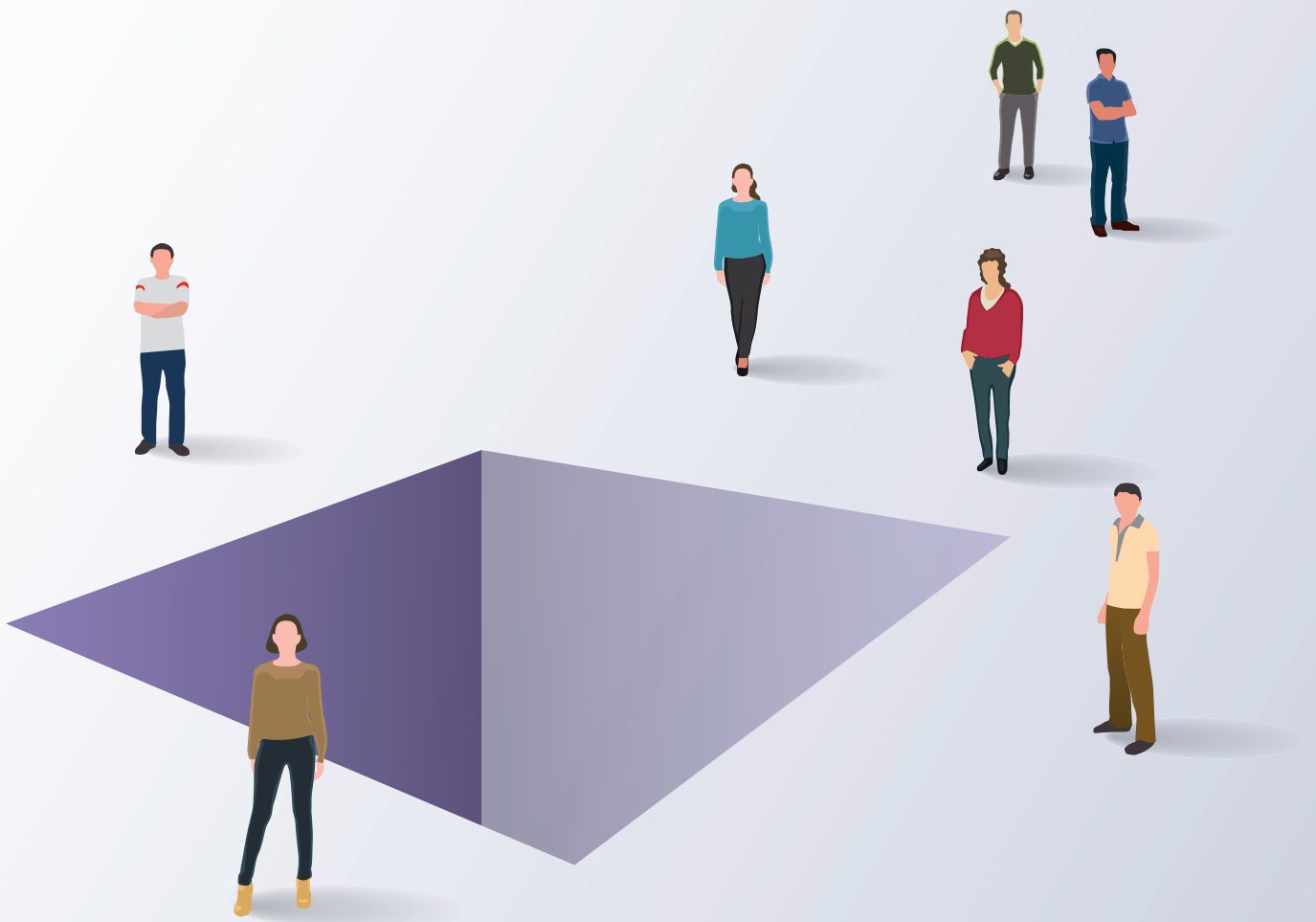


# Whitepaper burn-out

## Meer dan een individueel probleem



# Whitepaper burn-out

## Meer dan een individueel probleem

Burn-out is een populair begrip waarover veel misverstanden, aannames en vooroordelen bestaan. Terwijl het op dit moment de belangrijkste veroorzaker van ziekteverzuim is. De negatieve effecten zijn bekend: hoge maatschappelijke kosten, een mogelijk domino-effect door onderbezette afdelingen, managers die niet weten hoe ermee om te gaan of zelfs faillissement. Registerpsychologen NIP zijn bij uitstek dé deskundigen op het gebied van burn-out. Daarom heeft de werkgroep burn-out van de sectie Arbeid & Organisatie (A&O) van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) de huidige beschikbare onderzoeksresultaten over burn-out op een rij gezet.

### Over het NIP en de sectie Arbeid & Organisatie (A&O)

Het NIP is met ruim 13.000 leden al meer dan 80 jaar de grootste beroepsvereniging van psychologen in Nederland. We zetten ons in voor de psycholoog als professional én voor de psychologie als vak. Onze brede beroepsvereniging omvat met achttien secties het gehele vakgebied, van Geestelijke Gezondheidszorg tot Arbeid & Organisatie en van Jeugd tot Sociale & Economische Psychologie.

De sectie Arbeid & Organisatie zet zich in voor psychologen werkzaam op het gebied van de arbeids- en organisatiepsychologie (A&O) en de arbeids- en gezondheidspsychologie (A&G). Zij houden zich bezig met onder andere personeelsselectie, loopbaanontwikkeling, training, management, werkstress en ziekteverzuim, counseling, sociale werkvoorziening en beroepskeuze. Onze missie is om te werken aan de 'Corporate psychological responsibility', het kracht geven aan de kwaliteit van mensen in organisaties.

### Samenvatting

Burn-out was oorspronkelijk een 'badge of honor', tegenwoordig is het een werkgerelateerde staat van uitputting waarin een complex samenspel van factoren in werk, persoonlijkheid en het privéleven een rol spelen. In deze 'Whitepaper Burn-out' zet het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) de huidige beschikbare onderzoeksresultaten over burn-out op een rij. In deze whitepaper behandelen we het begrip burn-out (1), de meest recente cijfers (2), de fasen en kantelpunten van het ontstaan van burn-out (3), en drie vormen van aanpak (4). Tot slot lichten we toe in een pleidooi voor een professionele aanpak (5) hoe de Registerpsycholoog NIP werkgever en werknemer kan ondersteunen, en doen we een drietal concrete aanbevelingen: verbeter (maatschappelijke) kennis over burn-out, verbeter toegang tot expertise over burn-out, en maak echt werk van preventie en amplitie (de versterking van werkenden).

# 1. Het begrip burn-out: definitie en oorzaken

## Burn-out was oorspronkelijk een badge of honor

De term 'burn-out' werd het eerst gebruikt in de VS in de jaren '70 van de vorige eeuw en wel in een verslavingskliniek in New York'. In analogie aan verslaafden die lichamelijk opgebrand waren, gebruikten hulpverleners de term burn-out om hun deplorabele mentale toestand te benoemen. Het begrip won pijlsnel aan populariteit in de VS, uitdrukkelijk verwijzend naar een 'normale reactie op een abnormale situatie'. Het kon iedereen overkomen die mentaal zwaar werk had en was in plaats van een schande een 'badge of honor'; je had té lang té veel gegeven.

## Tegenwoordig is het een werkgerelateerde staat van uitputting

Het begrip bestaat nog steeds. De meest actuele, uitgewerkte en wetenschappelijk verantwoorde visie<sup>2</sup> gaat uit van een complex samenspel van werkfactoren, persoonlijke kwetsbaarheden en factoren buiten het werk, zoals mantelzorg of rouw. Dat leidt tot de volgende definitie:

'Burn-out is een werkgerelateerde staat van uitputting die gekenmerkt wordt door extreme vermoeidheid, verminderde vaardigheid in het reguleren van emoties en cognitieve processen, en mentale afstand. Deze vier kerndimensies gaan gepaard met een depressieve stemming, psychische spanningsklachten - zoals slaapproblemen, piekeren of paniekaanvallen - en met gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten. Burn-out wordt veroorzaakt door een onbalans tussen hoge eisen en onvoldoende energiebronnen in de omgeving van de werkende. Daar kunnen persoonlijke kwetsbaarheden en/of problemen buiten het werk aan bijdragen.'

## De kern- en secundaire symptomen

Extreme vermoeidheid, ontregeling van emotionele en cognitieve processen én mentaal afstand nemen, kunnen gezien worden als de kernsymptomen. Het mentaal distantiëren kan gezien worden als een disfunctionele poging om verdere uitputting te voorkomen. Deze kernsymptomen worden vergezeld door secundaire symptomen, zoals een depressieve stemming, en gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten.

Ook lijkt er sprake van fysiologische ontregeling in de werking van de hersenen (emotieverwerking, relativering, aandacht en concentratie), het zenuwstelsel en hormoonstelsel. Het lichaam blijft in een actieve toestand, komt niet meer in een herstelmodus, terwijl de energie op is. Het niveau van het activerende hormoon cortisol lijkt voortdurend hoog of te laag door verstoorde regelmechanismen in de hormoonhuishouding. Meer onderzoek hiernaar is nodig.

In de praktijk is te zien dat mensen die een burn-out hebben, klachten hebben als extreem uitgeput zijn, een slecht organiserend vermogen hebben (vooral hak op de tak denken), geen interesse in anderen hebben en niets op kunnen of willen pakken. Daarbij is er vaak een ontregeld waak-slaapritme, verstoorde spijsvertering, grote prikkelgevoeligheid, beperkingen in aandacht en concentratie en emotionaliteit.

---

<sup>1</sup> Schaufeli, W. (2019). Twee gezichten van burn-out. De Psycholoog, Februari 2019.

<sup>2</sup> <https://nieuws.kuleuven.be/nl/2019/een-op-de-zes-werkende-vlamingen-kampt-met-burn-outklachten-of-loopt-er-risico-op>

## Het begint met stress: fysiek of cognitief

Het ontstaan van burn-out begint met het ervaren van langdurige stress. Stress is een standaardreactie. Het is evolutionair gezien ons overlevingsmechanisme: uitkijken voor de letterlijke of figuurlijke 'beren op de weg'<sup>3</sup>. Een gevoel van veiligheid kan deze natuurlijke stressreactie dempen. In de loop van het leven leert men met stressvolle factoren om te gaan en een onderscheid te maken tussen veilige en onveilige situaties. In tijden van veiligheid heeft het lichaam de mogelijkheid om te herstellen van de opgedane stress.

Onvoldoende herstel leidt tot stressreacties in het lichaam. Wanneer er geregeld onvoldoende herstel na inspanning plaatsvindt, kunnen stressreacties zich ontwikkelen tot burn-outklachten<sup>4</sup>. Burn-outklachten leiden tot gevoelens van incompetentie en slechtere prestaties op het werk en uiteindelijk een burn-out.

Naast fysieke stresselementen in de omgeving wordt stress ook uitgelokt door piekeren over het verleden en de toekomst. Deze cognities geven dezelfde fysiologische stressreacties, alleen is het herstel langzamer. De 'imaginaire' beren vragen dus veel meer energie<sup>5</sup>.

## Oorzaken in werk, privéleven en/of persoonskenmerken

Er zijn drie hoofdaspecten verbonden met (het ontstaan van) burn-out: werk, privéleven en persoonskenmerken<sup>6</sup>.

**[1] Werk:** In het werk wordt er een onbalans ervaren tussen hoge werkeisen enerzijds en anderzijds onvoldoende hulpbronnen of ondersteuning op het werk. Werkeisen betreffen alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die een inspanning vereisen. Hulpbronnen zijn alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die het de werkende mogelijk maken om werkdoelen te behalen. Daarnaast verlichten zij de werkeisen en maken plezier, persoonlijke groei en ontwikkeling in het werk mogelijk.

Voorbeelden van werkeisen die belemmerend kunnen werken zijn: een te zware werklast, gebrek aan autonomie om het eigen werkproces in te richten, een onduidelijke functieomschrijving, elkaar tegensprekende waarden vanuit het management en conflicten op het werk. Voorbeelden van hulpbronnen die positief kunnen werken zijn: een leidinggevende die de medewerker steunt, een duidelijke functieomschrijving, steunende collega's, ruimte voor groei en ontwikkeling en duidelijk omschreven en haalbare doelen.

**[2] Privé:** Problemen in de privésfeer kunnen een rol spelen. Privéfactoren als mantelzorg, financiële schulden en ziekte kunnen de klachten verergeren en bij langdurig aanhouden het stresssysteem ontregelen. Aan de andere kant kunnen een ondersteunende partner of hulp in huis de klachten verminderen.

---

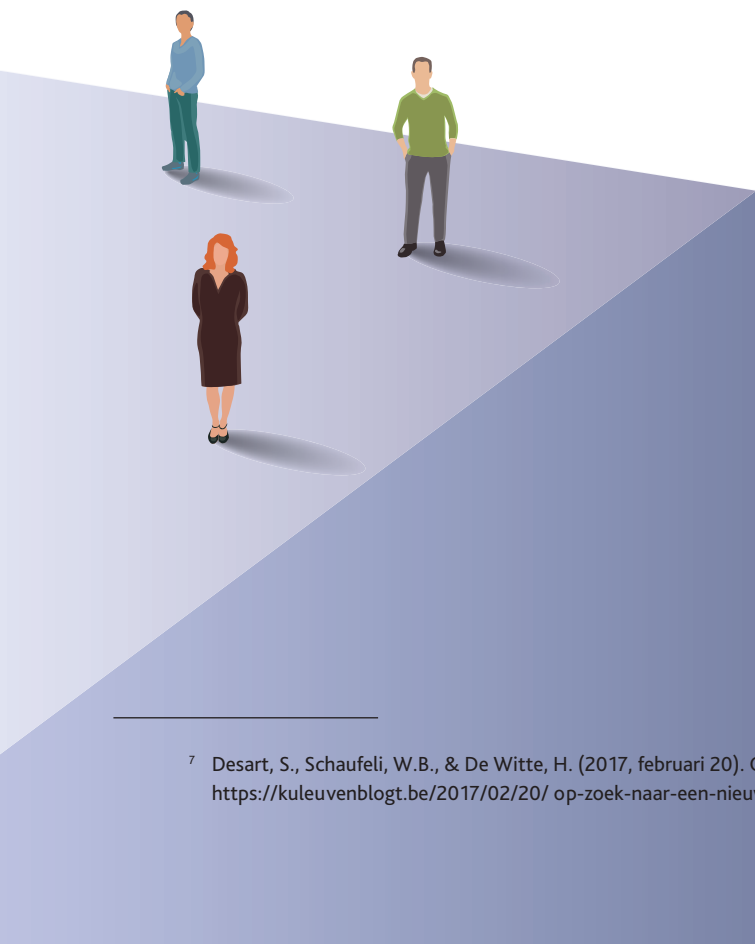
<sup>3</sup> Brosschot, J.F., (2019, februari). Chronische onveiligheid -een nieuwe stresstheorie gebaseerd op inzichten uit de neuro- en evolutiewetenschap. Bijdrage aan het Lustrumcongres van het NIP (Veerkracht van de psyche).

<sup>4</sup> Sluiter, J.K. en Frings-Dresen, M.H.W., (2009) Herstel als maat voor werkvermogen, De Psycholoog (2), 73-81.

<sup>5</sup> Brosschot, J.F., (2019, februari). Chronische onveiligheid -een nieuwe stresstheorie gebaseerd op inzichten uit de neuro- en evolutiewetenschap. Bijdrage aan het Lustrumcongres van het NIP (Veerkracht van de psyche).

<sup>6</sup> Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017, februari 20). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Blog post]. <https://kuleuvenblogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-een-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

**[3] Persoonskenmerken:** Persoonskenmerken op zich zijn niet voldoende om een burn-out te ontwikkelen, maar kunnen de vatbaarheid verhogen<sup>7</sup>. Mensen die een perfectionistische instelling hebben, dus geen fouten willen maken, leggen zichzelf meer stress op. Alles tot in de puntjes goed regelen, opschrijven en voorbereiden kost veel tijd. Daarnaast kunnen integriteit, gepassioneerd zijn en loyaliteit aan de organisatie en collega's extra stress geven bij personen die dit als vanzelfsprekende werkeisen zien. Mensen zijn gevoeliger voor overbelasting op het werk als ze naast deze persoonlijkheidskenmerken ook een lage assertiviteit laten zien. Wanneer ze geen nee durven zeggen op verzoeken van anderen en geen grenzen stellen aan de werklust.



---

<sup>7</sup> Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017, februari 20). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Blog post]. <https://kuleuvenblogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-een-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

## 2. Verantwoorde cijfers ontbreken

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar burn-out. Er staan 95.000 publicaties op Google Scholar en 12.000 publicaties in PsychINFO<sup>8</sup>. Toch zijn er geen wetenschappelijk betrouwbare cijfers beschikbaar over hoe vaak burn-out voorkomt in Nederland, omdat vaak alleen uitputtingsklachten worden gemeten<sup>9</sup>. Daarnaast gaat het vaak om zelfgerapporteerde cijfers in plaats van een door een deskundige gediagnosticeerde burn-out, wat de beschikbare cijfers ook minder betrouwbaar maakt.

### De Burnout Assessment Tool om burn-outklachten vast te stellen

Er is een wezenlijk verschil tussen burn-outklachten en de diagnose burn-out. Iemand met een burn-out heeft burn-outklachten, maar wie burn-outklachten ervaart, hoeft geen burn-out te hebben. Voor de eerste kan een vragenlijst worden gebruikt en voor de tweede een diagnostisch interview. Het best beschikbare instrument om burn-outklachten te meten is de Burnout Assessment Tool (BAT)<sup>10</sup> uit 2019. De BAT is het resultaat van drie jaar wetenschappelijke onderzoek en beschikt over gevalideerde grenswaarden om burn-outklachten te meten.

### Oude meetmethoden: Volgens de NEA heeft 17,0% van de werknemers 'burn-outklachten'

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)<sup>11</sup> en Zelfstandigen Enquête Arbeid (ZEA)<sup>12</sup> gebruiken de oudere, beperktere, meetmethode waarin zelfgerapporteerde werkgerelateerde emotionele uitputting wordt gemeten: in de NEA en ZEA wel nog verwarrend afgekort als 'burn-outklachten'. Volgens de meest recente cijfers geeft de NEA (2019) aan dat 17,0% van de werknemers burn-outklachten rapporteert. Verder is in de groep werknemers het percentage dat burn-outklachten rapporteert in de categorie:

- Mannen 16,0% en vrouwen 18,2%.
- 15-24-jarigen 12,1%, 25-34-jarigen 21,0%, 35-44-jarigen 17,2%, 45-54-jarigen 16,7%, 55-64-jarigen 17,9% en 65-74-jarigen 9,4%.
- Werkzaam in de bedrijfstak landbouw 8,7%, industrie 17,7%, bouw 14,6%, handel 15,0%, vervoer 16,4%, horeca 15,6%, ICT 16,3%, financieel 15,4%, zakelijk 16,9%, bestuur 17,4%, onderwijs 23,5%, zorg 18,6% en recreatie 14,7%.
- Alleenstaande 23,3%, Eenoudergezin 18,6%, Paar zonder kinderen 18,6%, Paar met kinderen 14,1%.

### De ZEA noemt over zelfstandigen 13,4% en 8,1%

In de ZEA (2019) staat dat 13,4% van de zelfstandigen met personeel en 8,1% van de zelfstandigen zonder personeel burn-out klachten rapporteert. In de groep zelfstandigen is het percentage dat burn-outklachten rapporteert in de categorie:

- Mannen 9,5% en vrouwen 8,6%.
- 15-44-jarigen 11,7%, 45-54-jarigen 8,7% en 55-plussers 6,7%.
- Werkzaam in de sector landbouw 6,6%, nijverheid 8,1%, commerciële dienstverlening 9,2% en niet-commerciële dienstverlening 10,5%.

---

<sup>8</sup> Schaufeli, W. (2019). Burnout Assessment Tool. Achtergrond en ontwikkeling.

<sup>9</sup> Ook in de recente TNO tussenrapportage 'Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out' staan deze cijfers.

<sup>10</sup> <https://burnoutassessmenttool.be/>

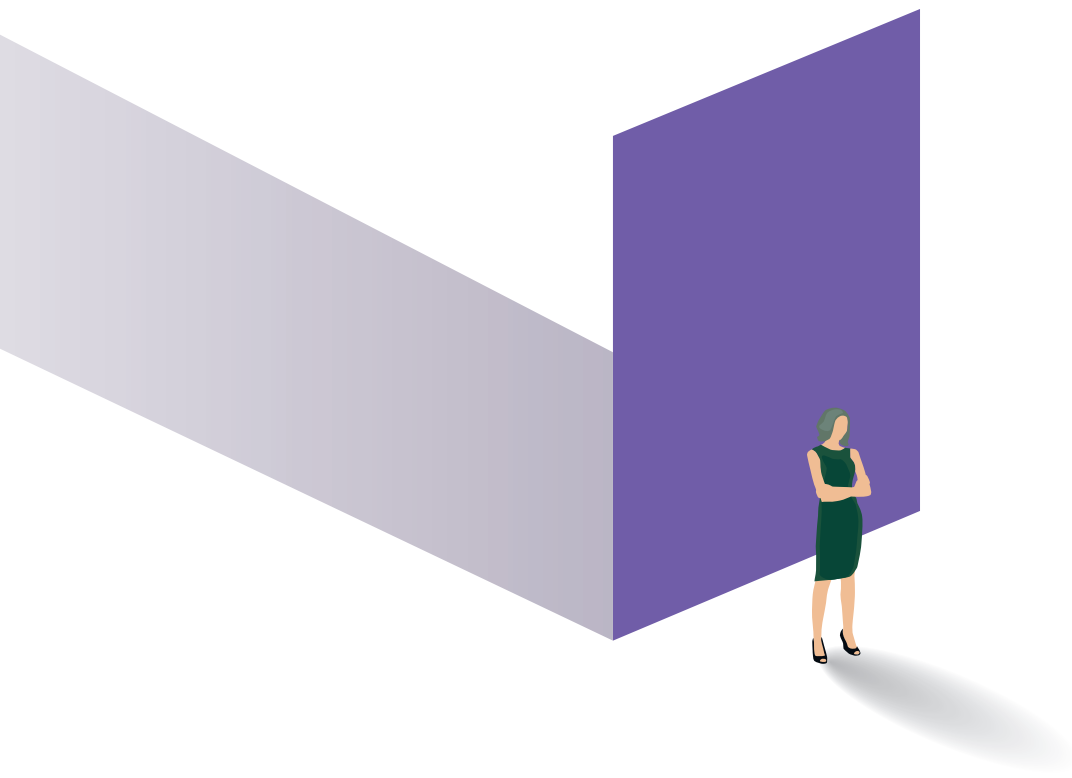
<sup>11</sup> <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nea>

<sup>12</sup> <https://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/zea>

In alle gevallen gaat het om het zelf ervaren van emotionele uitputting door het werk gemeten op een schaal van 1 tot en met 7, waarbij 7 staat voor de meeste klachten. Als afkapwaarde wordt willekeurig de score 3,2 gehanteerd (de wetenschappelijke onderbouwing voor deze afkapwaarde ontbreekt). 3,2 komt ongeveer overeen met enkele keren per maand of vaker klachten. De NEA en ZEA zijn gebaseerd op de Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS)<sup>13</sup>. De UBOS is een eerder veelgebruikt wetenschappelijk instrument om burn-outklachten te meten.

### **NEMESIS: 14,9% milde en 2,3% ernstige emotionele uitputting**

Een ander grootschalig onderzoek is de Netherlands Mental Health Survey and Incidence Study-2 (NEMESIS-2). Ook hierin is een enkel aspect als emotionele uitputting van burn-out gemeten. 14,9% van de werkenden had een milde vorm van emotionele uitputting en 2,3% een ernstige vorm<sup>14</sup>. Emotionele uitputting werd in het onderzoek significant geassocieerd met verlies van werk, slechter emotioneel, fysiek en sociaal functioneren en gebruik van gezondheidszorg.



<sup>13</sup> Schaufeli, W.B. en Van Dierendonck, D. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (ubos). Lisse: Swets & Zeitlinger.

<sup>14</sup> Tuithof, M., Ten Have, M., Beekman, A.T.F., Van Dorsselaer, S., Kleinjan, M., Schaufeli, W. en De Graaf, R. (2017).

The interplay between emotional exhaustion, common mental disorders, functioning and health care use in the working population. *Journal of Psychosomatic Research*; 100: 8-14.

### 3. De fasen en kantelpunten van burn-out

Er zijn verschillende fasen te onderscheiden voordat iemand uiteindelijk een burn-out heeft. Deze gaan van uitgerust naar vermoeid, overbelast, overspannen en uiteindelijk een burn-out. De werkgroep burn-out van het NIP<sup>15</sup> heeft een model ontwikkeld om deze fasen en de relevante kantelpunten helder in kaart te brengen<sup>16</sup>. Dit model vindt u op pagina 9.

Door gebrek aan psycho-educatie<sup>17</sup> glijden werkenden vaak ongemerkt van de ene fase in de andere. Hulp wordt vaak pas in de allerlaatste fase gevraagd of geaccepteerd, als men er zelf niet meer uit komt. In een eerdere fasen is de reactie vaak nog harder werken, nog meer je best doen of de organisatie er niet mee lastig willen of durven vallen. Hierdoor ontstaat een negatieve spiraal die moeilijk te doorbreken is en vaak door zowel de omgeving als het individu veel te laat onderkend wordt.



<sup>15</sup> <https://www.psynip.nl/secties/arbeid-organisatie/over-de-sectie-ao/ao-projectgroepen/werkgroep-burn-out/>

<sup>16</sup> Het model is o.a. gebaseerd op van het artikel van Van Zweden, S. (2014): Waarom duurt burn-out zo lang? Tijdschrift voor Psychotherapie 2015 (41) 01, 5-21. Aangevuld met de waarnemingen en ervaringen van de Registerpsychologen A&O en A&G.

<sup>17</sup> *Psycho-educatie is een methode met als doel personen competenties te laten verwerven die bijdragen tot hun geestelijke gezondheid. Dit kan beperkt zijn tot kennisoverdracht, maar er kan ook aandacht besteed worden aan het aanleren van vaardigheden, waarna de persoon deze al dan niet via huiswerkopdrachten dient in te oefenen. Psycho-educatie wordt zowel individueel als in groep aangeboden.* (Van Daele, T., Hermans, D., Vansteenwegen, D. et al. Preventie van stress, angst en depressie door psycho-educatie Een overzicht van interventies. PSYCHOL. GEZONDH. 38, 224–235 (2010)).



## Uitgerust



- Lichamelijk** Herstellende slaap, 's morgens fit wakker worden, kunnen doen wat gevraagd wordt.
- Emotioneel** Kunnen omgaan met normale tegenslagen, veerkracht ervaren, vitaal voelen, met plezier de dag beginnen.
- Cognitief** Helder kunnen denken, analyseren, plannen maken en uitvoeren.
- Gedrag** Zelf-leiderschap tonen: acties uitzetten, goed voor jezelf zorgen, goede balans in- en ontspanning.

### ⚡ 1<sup>e</sup> kantelpunt

Aanpak om kanteling te voorkomen: aandacht voor slaap en rustmomenten over de dag inbouwen.

Herstel kost dagen

## Vermoeid



- Lichamelijk** Moeilijk uit bed komen.
- Emotioneel** Wat somber, humeurig, gevoel van vermoeidheid en gejaagdheid.
- Cognitief** Minder overzicht.
- Gedrag** Bij een normale werkweek: 's avonds vermoeid, eerste weekenddag nog (een beetje) vermoeid.

..... Geleidelijke overgang .....

## Overbelast



- Lichamelijk** Normale rust en slaap zijn niet meer voldoende. Na (een week) vakantie weer op peil.
- Emotioneel** Gevoel dat alles wat erbij komt te veel is, stressklachten.
- Cognitief** Toename herstel-behoefte, cumulatie hersteltekort, vermoeid hoofd, het lukt allemaal nog net, lijstjes nodig om alles bij te houden en te onthouden.
- Gedrag** Dingen afzeggen die juist energie kunnen opleveren (avond met vrienden, partner, kunst, sport), klagerig, veel op de ander schuiven of juist solistisch stug hard doorwerken.

### ⚡ 2<sup>e</sup> kantelpunt

Aanpak om kanteling te voorkomen: even stoppen met werk, er kan (snel) weer met werk begonnen worden. Sporten op een lagere intensiteit, minder vaak per week. Minstens één powernap (20-30 min.) overdag. Ruimte voor herstel afdwingen door hierover ook in gesprek te gaan met de werkgever.

Herstel kost weken

## Overspannen



- Lichamelijk** Slaapproblemen worden chronisch, (bijna) alle nachten te weinig slaap, gejaagd en/of moe, moe wakker worden, maar de motor kan weer aangezet worden.
- Emotioneel** Voor de werkweek begint al gevoel van spanning voor de komende week, negatieve attitude, cynisme, meer in zichzelf gekeerd, echt contact of samenwerking is lastig.
- Cognitief** Vooral leven en werken vanuit de valkuil dan vanuit kwaliteit, bijvoorbeeld perfectionistisch i.p.v. netjes en op kwaliteit gericht, een aantal cognitieve taken worden lastig, zoals overzicht houden, plannen maken en uitvoeren, besluiten nemen en langer doen over het werk dan in het uitgeruste verleden.
- Gedrag** Alle leuke dingen worden 'moet'-dingen: 'ik moet naar een verjaardag', vooral behoefte aan rust, niets, kinderen en partner zijn te veel, collega's vermijden.

### ⚡ 3<sup>e</sup> kantelpunt

Aanpak wanneer kanteling heeft plaatsgevonden: maanden herstel, heel rustig starten. Rustig bewegen, bijvoorbeeld: half uur op, half uur af. Eén of twee langere siësta's per dag.

Herstel kost maanden

## Burn-out



- Lichamelijk** Slapen zonder te herstellen, het gevoel hebben uitgeput te zijn, extreem vermoeid, simpele dingen zijn te veel, na een half uur lichte inspanning uitgeput, vaak stevige lichamelijke klachten die de opgaande lijn belemmeren.
- Emotioneel** Moe, somber, lusteloos, ziet geen uitweg meer, geen interesse in anderen, mogelijk angst om weer aan het werk te gaan of anderen te spreken.
- Cognitief** Onmogelijk om boek of tijdschrift te lezen, allerlei cognitieve operaties zijn onuitvoerbaar, organiserend vermogen is slecht, vooral hak op de tak denken, mentaal afstand nemen van uitputtingsbron.
- Gedrag** Niets doen, nergens zin in, niets op kunnen of willen pakken, incompetentie.

## 4. Drie vormen van aanpak met Corporate Psychological Responsibility als de kern

### Corporate Psychological Responsibility en burn-out

Corporate Psychological Responsibility verwijst naar de gedeelde verantwoordelijkheid die het management en de medewerkers van een organisatie nemen voor de werkomstandigheden en het effect daarvan op het welzijn, werkplezier en productiviteit van management en medewerkers, zodat zij in een veilig psychologisch werkklimaat en ondersteund door voldoende hulpbronnen (sociale steun, feedback, ontplooiingsmogelijkheden, etc.) hun werk goed kunnen uitvoeren en optimaliseren. Het gaat er in wezen om dat werkenden naar beste kunnen een succesvolle bijdrage leveren in de organisatie.

In relatie tot burn-out hebben management en medewerkers vanuit de Corporate Psychological Responsibility de verantwoordelijkheid om te werken aan curatie, preventie en het versterken van werkenden en optimalisatie van de werkcontext (amplitie). Curatie en preventie zijn met name gericht op het wegnemen van ongezonde of onveilige werkomstandigheden en minder op het versterken van werkenden. Wil men ook florerende werknemers, dan is amplitie een essentiële aanvulling.

*Burn-out is niet enkel een persoonlijk probleem. Het is ook een probleem van de organisatie en de maatschappij. Pak je de organisatie en maatschappij niet aan, dan blijven werkenden uitvallen. De eerste werkende die uitvalt in de organisatie is eigenlijk de meest loyale en hardwerkende in de organisatie, de vroegere kanarie in de kolenmijn.*

### 1. Behandelen | curatie

Verreweg het grootste gedeelte van de interventies om burn-out of burn-outklachten aan te pakken zijn gericht op de laatste fase, als iemand is uitgevallen door een burn-out. Via curatie wordt gewerkt aan de behandeling van de burn-out.

*De werkende is altijd gebaat bij een maatwerk-aanpak. Sturen op zo snel mogelijk weer aan het werk gaan kan averechts werken als dit de bron van de burn-out is.*

Opvallend is dat als iemand is uitgevallen wettelijk gestuurd wordt op het zo snel mogelijk weer aan het werk gaan van de werknemer, terwijl de werknemer met burn-outklachten hier niet altijd bij gebaat is. Zeker als de werkende het tweede kantelpunt voorbij is (zie model) kan sturen op zo snel mogelijk weer aan het werk gaan juist averechts uitpakken. De werkende wordt gedwongen tot iets wat hij of zij nog niet kan en voelt zich nog ellendiger. De eerste stap in de aanpak is dan om de roofofbouw te stoppen en de oorzaken aan te pakken. Later kan weer gesproken worden over terugkeer naar werk.

De oorzaken van een burn-out achterhalen vraagt om maatwerk. Een goede diagnose van de werk-, privé- en persoonskenmerken, en de interactie tussen die factoren, is onontbeerlijk om een passend begeleidingsplan op te stellen.

— **Pak eerst de oorzaak aan, praat pas daarna over eventuele terugkeer naar het werk.**

## 2. Voorkomen | preventie

Bij een preventieve aanpak gaat het om interventies om burn-outklachten te voorkomen. De aanpak vindt plaats vóór het tweede kantelpunt in het model. Bij preventie is het gangbaar om drie typen te onderscheiden<sup>18</sup>: tertiaire, secundaire en primaire preventie. Bij tertiaire preventie is het doel het beperken van de schadelijke gevolgen van problemen, stoornissen en aandoeningen. Secundaire preventie richt zich op een specifieke groep die een groot risico loopt om een probleem, stoornis of aandoening te ontwikkelen. Door het uitvoeren van een risico-inventarisatie & -evaluatie kunnen dergelijke specifieke risicogroepen in bedrijven worden opgespoord. Primaire preventie, tot slot, richt zich op alle werknemers en is bedoeld om problemen, stoornissen en aandoeningen te voorkómen door deze bij de bron aan te pakken<sup>19</sup>.

— **Verminder het aantal mensen in het laatste stadium van burn-out door middel van vroeg-signalering van de kantelpunten, met passende interventies (zie model).**

In het kader van preventie kan gewerkt worden aan de wettelijke verplichting tot het creëren van een gezonde werkomgeving, ook als het gaat om psychosociale arbeidsbelasting (PSA). In organisaties zou een psycholoog verplicht beschikbaar moeten zijn voor werkenden en werkgevers, naast een bedrijfsarts. Eerder werd dit ook geopperd in een groepsgebesprek georganiseerd door het SER Jongerenplatform<sup>20</sup>. Daarnaast is er bijvoorbeeld voor verschillende promovendi een promovendi-psycholoog<sup>21</sup>. Zo'n psycholoog weet waar deze werknemers mee te maken krijgen in hun specifieke werk en is laagdrempelig toegankelijk. De psycholoog kan preventief adviseren, trainen, ondersteunen en waar nodig doorverwijzen. Deze faciliteit zou voor elke werkende en werkgever beschikbaar moeten zijn.

— **Maak naast een bedrijfsarts een Registerpsycholoog NIP verplicht toegankelijk voor werkenden en werkgevers.**

---

<sup>18</sup> Ouweneel, E., Schaufeli, W. en Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, nr. 2.

<sup>19</sup> Van der Stel, J. (2004). Handboek preventie: Voorkomen van psychische problematiek en bevorderen van geestelijke gezondheid. Assen: Van Gorcum. In: Ouweneel, E., Schaufeli, W. en Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, nr. 2.

<sup>20</sup> SER (2019). Hoge verwachtingen. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019.

<sup>21</sup> TU Delft (2019) Na Delft benoemt ook Utrecht 'promovendi-psycholoog'; Rijksuniversiteit Groningen (2019) RUG neemt maatregelen om stress onder promovendi te verlagen; Erasmusmagazine (2019) Promovendi hebben eindelijk hun eigen psycholoog.

### 3. Versterken | amplitie

Een aanpak gericht op alle werkenden in een organisatie en werkcontext is amplitie<sup>22</sup>. Hierbij wordt gewerkt aan de versterking van werkenden. Niet alleen worden de klachten dan zoveel als mogelijk voorkomen, de veerkracht van werknemers wordt ook versterkt en verbeterd. In plaats van focus op voorkomen van negatieve gevolgen, wordt juist ingezet op bevorderen van veerkracht, ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers en goede samenwerking met collega's en leidinggevenden. In relatie tot burn-out is amplitie in organisaties bijvoorbeeld aan te pakken door te werken aan een veerkrachtige persoonlijkheid en optimale hulpbronnen.

*Enkel de afwezigheid van ongezonde of onveilige werkomstandigheden leiden niet tot florerende werkenden. Zelfmanagement en een steunende omgeving is de kern van de oplossing, maar niet iedereen is daartoe in staat of heeft daar toegang toe.*

#### **Zo kan de Corporate Psychological Responsibility worden vormgeven**

- Werk dat energie geeft en waardevol is, ontwikkelingsmogelijkheden in zich draagt en mensen autonomie en participatie bij beslissingen biedt. Dit maakt dat mensen er plezier aan beleven en graag resultaten behalen.
- Teams en groepen die gewaardeerd worden, constructief samenwerken en ruimte bieden aan diversiteit, zorgen voor goede en bijzondere prestaties en geïnspireerde medewerkers. Duidelijkheid over doelen, rollen en taken, gecombineerd met vertrouwen in elkaar zijn de succes ingrediënten voor goedwerkende teams.
- Leidinggevenden die weten wat belangrijk is voor mensen en waardoor zij intrinsiek gemotiveerd raken. Uit veel onderzoek komt onweerlegbaar naar voren dat er een causale relatie is tussen bevlogenheid en werkperformance. Sterker nog: bevlogen medewerkers zullen niet snel uitvallen. Mentaal gezonde mensen vinden hun werk waardevol, presteren meer en verzuimen minder. De leidinggevende draagt hier direct aan bij.
- Organisaties en bedrijven die ervoor zorgen dat werk aansluit bij iemands vaardigheden en motivatie én de mogelijkheden bieden om te leren en ontwikkelen. Die leidinggevenden aanstellen die medewerkers waarderen en begeleiden, zonder in te boeten op duidelijkheid over kaders van het werk en zich verantwoordelijk voelen voor een positief en psychologisch veilig werkklimaat. Zij dragen direct bij aan bevlogen en gemotiveerde medewerkers die vitaal en mentaal optimaal presteren.
- Ook werknemers moeten bottom-up in actie komen om een burn-out te voorkomen, maar de werkgever is daarbij medeverantwoordelijk voor het creëren van een psychologisch veilig werkklimaat. Hierin voelt de werknemer zich gesteund en gestimuleerd om proactief actie te nemen ter voorkoming van een burn-out.

---

<sup>22</sup> Ouweneel, E., Schaufeli, W. en Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, nr. 2.

# 5. Pleidooi voor een professionele aanpak

*De Registerpsycholoog NIP  
is een professional met  
bewezen kwaliteit*

Een Registerpsycholoog NIP uit de werkvelden Arbeid en Organisatie of Arbeid en Gezondheid is een expert op het gebied van mens, werk en organisatie. Een Registerpsycholoog NIP is bewezen effectief in zowel het beoordelen als duurzaam veranderen van gedrag. Men kan bij de Registerpsycholoog NIP terecht met vragen over beter functioneren en leiderschap, verminderen ziekteverzuim en verloop, verbeteren doorstroom, vitale en gemotiveerde medewerkers en het verhogen van productiviteit.

Het is een psycholoog die zich onderscheidt door het blijvend ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Een Registerpsycholoog NIP heeft na een universitaire opleiding een tweejarig postmaster opleidingstraject gevolgd en voldoet aan de vakbekwaamheidsnorm van het NIP voor zelfstandig werken met cliënten en/of cliëntsystemen. Hij of zij heeft zich bovendien verbonden aan de NIP Beroepscode voor psychologen en is daar via tuchtrecht ook op aan te spreken. Kortom, het is niet 'zomaar' een psycholoog.

Meer informatie over de Registerpsycholoog NIP kunt u vinden op [www.psynip.nl/vind-een-psycholoog](http://www.psynip.nl/vind-een-psycholoog). Heeft u nog vragen of wilt u weten of een bepaalde psycholoog Registerpsycholoog NIP is? Neem dan contact met ons op via (030) 82 01 500 (09.00 – 17.00 uur).

## Help organisaties en werkenden hun Corporate Psychological Responsibility te pakken

De kwaliteit van arbeid dient meer voorop te staan. Als de kwaliteit van arbeid toeneemt, leidt dat tot betere prestaties, meer welzijn van individuele werkenden, minder stress en minder ziekteverzuim. In de basis vraagt dit om een psychologisch veilig werkklimaat. Het is aan de overheid, werkgevers en werkenden om dit te faciliteren, zodat mensen vitaal blijven en goed kunnen presteren. In de moderne arbeidsmarkt waarin Corporate Psychological Responsibility voorop moet staan, kunnen Registerpsychologen NIP werkenden en werkgevers ondersteunen door kennis, tools en aanpakken te leveren die zich baseren op wetenschappelijk onderzoek en praktijkervaring.

Het NIP doet daartoe de volgende aanbevelingen:

### [1] Verbeter (maatschappelijke) kennis over burn-out

Er ontstaan veel misverstanden over en een verkeerde aanpak van burn-out door verkeerd gebruik van de termen vermoeidheid, overbelasting, overspannenheid, burn-out en burn-outklachten.

Om goed te kunnen sturen en een juiste aanpak te bewerkstelligen is het essentieel om de juiste terminologie te hanteren. Ook in beleidsstukken en wetgeving, zodat duidelijk is waar men het over heeft en gestuurd kan worden op basis van de juiste gegevens. Onderdeel daarvan is dat de prevalentie van burn-outklachten volgens de laatste wetenschappelijke inzichten wordt gemeten.

Concreet kan voor de NEA, ZEA en NEMESIS de Burnout Assessment Tool gebruikt worden. Dit zorgt voor een beter beeld van de echte prevalentie.

Ook is het belangrijk de kennis bij werkgevers en werkenden te vergroten. Dit kan bijvoorbeeld via het Arboportaal van het ministerie van SZW en het Arboplatform van de SER. Hier kan informatie beschikbaar worden gemaakt over burn-out en hoe Registerpsychologen NIP het vóórkomen van burn-out kunnen verlagen en versterking van werkenden, teams en organisaties vorm kunnen geven.

## **[2] Verbeter toegang tot expertise over burn-out**

Wanneer er echt werk wordt gemaakt van het verlagen van het aantal mensen met een burn-out, dan moet er niet alleen informatie beschikbaar zijn, maar moet bijvoorbeeld ook bekend zijn dat deze informatie er is, hoe deze goed toegepast wordt en bij wie men terecht kan voor advies en ondersteuning. Er kan worden gedacht aan attendering op de beschikbare informatie en een doorverwijzing naar <https://www.psynip.nl/vind-een-psycholoog/>, zodat mensen eenvoudig een expert bij hen in de buurt kunnen vinden. Via deze website zijn alle Registerpsychologen NIP te vinden. Er kan ook worden gedacht aan regelingen waardoor het gemakkelijker wordt voor bijvoorbeeld een ondernemersraad om Registerpsychologen NIP in te schakelen.

## **[3] Maak echt werk van preventie en amplitie**

Het NIP vindt dat psychologisch veilig en gezond werken voorop moet staan. De huidige Arbowedgeving is ingericht op het voorkomen van psychologisch ongezonde en onveilige factoren op de werkvloer. In de praktijk is dit vaak erg beperkt uitgewerkt tot het vermijden van seksuele intimidatie en het vergroten van diversiteit op de werkvloer. Andere aspecten van een psychologisch veilig en gezond werkklimaat worden vaak onvoldoende opgepakt, zoals een passende mate van autonomie, een functie en werkomgeving die passen bij de werkende en de ondersteunende rol van het management. Het NIP pleit voor Arbowedgeving die juist het stimuleren van psychologisch gezonde en veilige factoren voorop heeft staan. Niet alleen het verminderen van de verkeisen, maar ook het sturen op het vermeerderen en verbeteren van de hulpbronnen. En om de vrijblijvendheid voorbij te gaan, kan de Inspectie SZW meer toezien op de kwaliteit van arbeid en de aanwezigheid van het principe van Corporate Psychological Responsibility. Een stap hierin kan zijn het inschakelen van Registerpsychologen NIP die toezien op onderzoek en controle van HR-beleid in organisaties.

## Meer weten?

- NIP Toolbox werk en psychische klachten
- NIP werkgroep burn-out

## Contactgegevens NIP

- **Voorzitter sectie Arbeid & Organisatie van het NIP**  
**Paul Kop**  
Email: voorzitter\_sectieao@psynip.nl  
Tel. +31 (0) 6 51 19 29 61
- **Senior beleidsmedewerker NIP**  
**Melanie Bouwknecht**  
Email: melanie.bouwknecht@psynip.nl  
Tel. +31 (0) 6 20 35 27 77

Postbus 2085  
3500 GB Utrecht  
(030) 820 15 00  
[www.psynip.nl](http://www.psynip.nl)