



Tips en adviezen om de werksituatie te verbeteren

# Overspanning en burn-out voorkomen of oplossen



Het aantal werknemers dat kampt met overspanning of burn-out blijft stijgen. Binnen de maatschappelijke discussie gaat veel aandacht uit naar veerkracht van de werknemer. Waardevol, natuurlijk, maar niet de enige manier om positief bij te dragen aan 'gezond werken'. In deze folder vindt u tips en adviezen waarmee u als werkgever de werksituatie aan kunt passen om stressklachten bij werknemers te voorkomen of op te lossen.

## Een wereld te winnen

Overspanning en burn-out zijn de belangrijkste oorzaken van verzuim. Ze kosten werkgevers €1,8 miljard per jaar. Om hier verandering in te brengen, wordt vaak ingezet op vergroting van de veerkracht van de werknemer. Dit is waardevol, maar beslist niet de enige manier. Ruim 33% van de werknemers geeft aan dat er onvoldoende maatregelen worden genomen om werkdruk en werkstress te verminderen. Op preventief gebied én in de omgang met stressklachten is dus een wereld te winnen voor werkgevers.

## Veel werkgevers worstelen

De meeste werkgevers zijn zich zeer bewust van de mogelijke gevolgen van werkdruk en werkstress. Maar ze worstelen met het vinden van een passend antwoord. Goede omgang met gevaarlijke stoffen, ergonomisch verantwoord meubilair en veilige werkkleding zijn vrij concreet en duidelijk. Maar hoe ga je om met een risico dat iedereen anders beleeft, dat zowel oorzaken binnen als buiten het werk kan hebben en dat niet altijd volledig is weg te nemen?

## Kijk kritisch naar de werksituatie

Met de bedoeling zoveel mogelijk persoonlijk maatwerk te leveren, steken veel werkgevers tijd, geld en energie in de versterking van de veerkracht van de werknemer. Maar dit is niet het enige of het beste antwoord. Kijk, met werknemers, kritisch naar de werkomstandigheden. Cruciale factoren die de psychische gezondheid versterken zijn autonomie in en verbondenheid met het werk. Op deze factoren heeft u als werkgever of leidinggevende veel invloed.

**“Bijna de helft van de werkenden in Nederland ervaart een gebrek aan autonomie.”**

## Feiten & cijfers

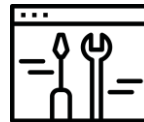
17,3% van de werknemers ervaart burn-outklachten (1,3 miljoen Nederlanders)



**25%**

Circa 25% van het langdurig verzuim houdt verband met overspanning en burn-out

Verzuimkosten door burn-out en overspanning bedragen voor werkgevers €1,8 miljard (2017)



33,5% van werknemers zegt dat hun organisatie niet voldoende maatregelen neemt om werkstress te verminderen

Verzuimkosten bij burn-out van een medewerker bedragen € 100.000 à € 200.000. Ook als er een verzuimverzekering is, betaalt de werkgever 65% zelf



## Bied ruimte voor autonomie

Volgens onderzoek van TNO en CBS ervaart bijna de helft van de werkenden in Nederland een gebrek aan autonomie. Dit werkt stressverhogend: mensen hebben het gevoel dat de drukte hen overkomt en dat ze er geen invloed op hebben.

➔ **Tip:** geef verantwoordelijkheid en vertrouwen, laat werknemers waar mogelijk hun eigen planning en werkritme bepalen. Bied mensen de ruimte om zich te ontplooiën binnen de organisatie en zinvolle bijdragen te leveren aan de organisatiedoelen. Overleg waar en hoe met meer autonomie invulling aan werk kan worden gegeven.

## Blijf in verbinding

Autonomie vraagt om verbondenheid. Een van de voorwaarden voor het krijgen (en nemen) van verantwoordelijkheid is dat uw medewerkers weten waar u met uw organisatie heen wilt en wat zij daaraan kunnen bijdragen. Als dat helder is, kunnen ze beslissingen nemen die hierbij aansluiten. U kunt op uw beurt alleen vrijheid en sturing geven als u steeds met werknemers in gesprek blijft. Wat verbindt ons? Waar werken we samen aan? Verloopt alles naar wens? Waar is ondersteuning nodig?

- **Tip:** blijf in gesprek met uw werknemers. Luister, praat en kijk; weet wat er speelt. Toon oprechte interesse en betrek hen bij keuzes. Licht keuzes vanuit de organisatie of het management zorgvuldig toe.
- **Tip:** spreek waardering uit. Verloopt een project goed, of waardeert u een eigenschap of karaktertrek van een werknemer of collega? Deel het met die persoon of het team. Vraag ook waar die positieve inzet nog meer tot zijn recht kan komen.

## Beschermende en belemmerende factoren

Bepaalde persoonlijke omstandigheden kunnen het risico op overspanning en burn-out vergroten. Daar heeft u als werkgever over het algemeen echter weinig invloed op. Werkomstandigheden die een positief effect kunnen hebben op stressklachten of die het risico op klachten juist vergroten, kunt u mogelijk wel veranderen. Het is belangrijk inzicht te krijgen in de mate waarin deze factoren spelen in uw organisatie.

### Beschermende factoren

- steun (van leidinggevende en/of collega's);
- groeimogelijkheden;
- autonomie;
- vertrouwen;
- samenwerking;
- zelfeffectiviteit;
- realisatie van persoonlijke waarden in werk.

### Belemmerende factoren

- hoge inspanning (tijdsdruk, fysieke inspanning en taakinterrupties) in combinatie met lage beloning (financiële beloning, waardering, baanzekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden);
- waarden en doelen niet kunnen realiseren;
- hoge psychologische taakeisen (tijdsdruk, werktempo, geestelijk inspannend werk);
- weinig taakautonomie;
- weinig sociale steun van collega's en/of leidinggevende;
- onrechtvaardigheid;
- hoge emotionele taakeisen.

## Herken de vroege signalen

Het is ook belangrijk om alert te blijven op signalen die kunnen wijzen op overbelasting. Veel werknemers negeren deze signalen bij zichzelf en gaan door met hun werk. Let bijvoorbeeld op:

- ✓ **Plotseling verlof**  
Onverwacht verlof aanvragen op zeer korte termijn of voor een lange tijd
- ✓ **Ander gedrag**  
Een werknemer die anders veel vertelt, is plotseling heel stil, of omgekeerd
- ✓ **Snel geïrriteerd zijn**
- ✓ **Besluiteloosheid**  
Meer dan voorheen moeite met beslissingen nemen
- ✓ **Vermoeidheid**  
Vaak door slecht slapen
- ✓ **Vergeetachtigheid**
- ✓ **Minder betrokken zijn**  
Minder interesse in collega's en het werk
- ✓ **(Onverklaarbare) lichamelijke klachten**  
Zoals hoofdpijn en slapeloosheid

### Ga in gesprek

Heeft u het vermoeden dat een werknemer onder druk staat? Ga dan tijdig in gesprek. Onderzoek wat u en de werknemer zelf kunnen doen, maar ook of er wellicht deskundige hulp nodig is. Oplossingsgerichte en motiveerende gespreksvoering zijn het uitgangspunt bij een goed gesprek over stress. Houd hierbij de AVG in de gaten: als werkgever mag u niet naar klachten vragen. U kunt wel gedrag signaleren en bij de werknemer informeren of werkdruk een rol speelt. Meer informatie en praktische tips en adviezen over gesprekstechnieken vindt u op de themapagina van de NVAB: [www.nvab-online.nl/overspanning-en-burn-out](http://www.nvab-online.nl/overspanning-en-burn-out).

## “Heeft u het vermoeden dat een werknemer onder druk staat? Ga tijdig in gesprek.”

### Bied praktische ondersteuning

Is door gesprekken of deskundig advies duidelijk wat u en uw werknemer(s) kunnen doen om de werkomstandigheden en inzetbaarheid te verbeteren? Dan is het belangrijk om daadwerkelijk in actie te komen. Maak heldere, concrete afspraken over bijvoorbeeld aangepaste of flexibele werktijden, herziening van taken, een andere werkplek of gedeeltelijk andere werkzaamheden. Denk actief mee en geef feedback, maar laat werknemers waar mogelijk meedenken en -beslissen over wat zij nodig hebben.

### Ondersteuning door de bedrijfsarts

U kunt veel zelf doen, maar het is ook belangrijk om tijdig deskundige hulp in te schakelen. De bedrijfsarts is gespecialiseerd in het beoordelen van de werksituatie en kan u en uw werknemer adviseren en begeleiden. Werknemers kunnen met vragen over hun psychische gezondheid, werkdruk en werkstress altijd bij de bedrijfsarts terecht via het open spreekuur. Een ziekmelding of toestemming van de werkgever is niet nodig.

### Vertrouwelijk overleg

Wat de werknemer met de bedrijfsarts bespreekt is strikt vertrouwelijk. De bedrijfsarts mag informatie over klachten nooit zonder toestemming van de werknemer delen met de werkgever. Werknemers kunnen dus zonder zorgen over hun privacy met de bedrijfsarts overleggen over alles wat met hun klachten en hun werk te maken heeft.

### Begeleiding bij verzuim

Professionele begeleiding verkleint de kans op verzuim en arbeidsongeschiktheid sterk. Treedt verzuim toch op, dan adviseert de bedrijfsarts over terugkeer naar het werk. Hij kan naar aanleiding van een verzuimmelding onderzoek (laten) doen op de werkplek. Ook kan hij waar nodig meedenken over aanpassingen op in de werksituatie, een aan-

gepaste functie, andere werkzaamheden of – in het uiterste geval – een volledig andere baan.

## Tip: Schakel tijdig en vrijblijvend deskundige hulp in

### U staat er niet alleen voor

Werkgevers en leidinggevenden weten vaak goed wat er speelt op de werkvloer en streven naar een gezonde arbeidsrelatie met hun medewerkers. Ze staan daar niet alleen in. Integendeel.

### Deskundige ondersteuning en advies

Stressklachten voorkomen of behandelen en interventies in de werkomgeving zijn voor de meeste werkgevers en leidinggevenden geen dagelijkse kost. Voor professionals als bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en arbeids- en organisatiedeskundigen wel. Zij ondersteunen en adviseren werkgevers en werknemers om tot gezonde arbeidsrelaties te komen. Advies van een deskundige maakt daarom vaak het verschil bij het voorkomen en oplossen van stressklachten. De bedrijfsarts kan deskundig advies en begeleiding verzorgen, ook als er van een ziekmelding geen sprake is.

### Deskundige uitnodigen

Raadplegen van een bedrijfsarts of andere deskundige levert het meeste rendement op als dit preventief gebeurt. De deskundige kan de werkvloer bezoeken en de werkomstandigheden en -processen beoordelen. Met de inzichten die dit oplevert, kunt u betere preventieve maatregelen nemen.

## Meer weten?

Kijk voor meer informatie over het voorkomen of behandelen van overspanning en burn-out op [nvab-online.nl/overspanning-en-burn-out](https://nvab-online.nl/overspanning-en-burn-out).

De informatie in deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld, op basis van bronnen die de NVAB betrouwbaar acht. U kunt er echter geen rechten aan ontleen. De NVAB wijst op voorhand iedere aansprakelijkheid ten aanzien van de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.