

# Burn-out bestaat wel degelijk – en organisaties moeten ermee aan de slag

Dat het bestaan van burn-out in twijfel wordt getrokken, lijkt een trend te worden in het maatschappelijk debat. Een gevaarlijke ontwikkeling, want laten we helder zijn: burn-out bestaat en als dit niet wordt erkend, heeft dat een negatief effect op het voorkomen en behandelen van klachten en daarmee op het welbevinden van veel Nederlanders.

## Hoog tijd voor een andere kijk

Professionals die stellen dat burn-out niet bestaat focussen veelal op het individu, dat weerbaarder moet worden en zelf een te veel aan stress moet voorkomen. Dit is zeker belangrijk en noodzakelijk, maar de jarenlange praktijk en uitgebreid wetenschappelijk onderzoek<sup>1</sup> leren ons dat dit niet voldoende is. Zo lang de werksituatie niet wordt meegenomen in de oplossing, zal stress blijven leiden tot langdurige uitval.

Want burn-out is méér dan een individueel probleem. Sterker nog, elk geval van burn-out zou een reden moeten zijn om de werkorganisatie tegen het licht te houden. Werknemers die zijn uitgevallen weer terugleiden naar het werk en voorkomen van nieuwe gevallen betekent ook - en vooral - iets wezenlijks doen aan de werksituatie. Dat is niet alleen goed voor het individu, maar ook voor de organisatie en uiteindelijk van wezenlijk belang voor een gezonde maatschappij. Psychologen in de werkvelden 'Arbeid & Gezondheid' en 'Arbeid & Organisatie' kunnen hier een waardevolle rol in spelen.

We geven vier handvatten voor organisaties om het risico op burn-out van medewerkers te verminderen.

## Burn-out volgens het NIP

'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. Burn-out wordt veroorzaakt door een langdurige onbalans tussen hoge taakeisen en onvoldoende energie- en hulpbronnen in de omgeving van de werkende. Daar kunnen persoonlijke kwetsbaarheden en/of problemen buiten het werk verder aan bijdragen.'

## 1. Durf te reflecteren

Uit vijftig jaar internationaal wetenschappelijk onderzoek<sup>2</sup> blijkt steeds weer hoe enorm belangrijk de organisatiekenmerken en de relaties met team en leidinggevenden zijn voor het voorkomen van burn-

---

<sup>1</sup> Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands – Resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.

Bakker, A.B., & De Vries, J.D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34, 1-21.

<sup>2</sup> Schaufeli, W.B. (2023). Burnout: A critical overview. In L.M. Lapiere & C. Cooper (Eds.). *Cambridge companion to organizational stress and well-being* (pp. 214-259). Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands – Resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.

out klachten van individuele werknemers. Ook de WHO<sup>3</sup> noemt burn-out een beroepsfenomeen en geen medische aandoening. De werkcontext moet dus een veel grotere rol krijgen dan nu het geval is. Organisaties zouden zichzelf de volgende vragen moeten stellen:

- Wat kan onze organisatie leren van medewerkers die uitvallen door een burn-out? Waar en hoe hadden we anders kunnen handelen?
- Wat kunnen de teams doen om uitval van medewerkers te voorkomen? Hoe maken we dit bespreekbaar?
- Wat weten de leidinggevenden van vroege signalen van burn-out en van mogelijkheden om medewerkers weer te laten re-integreren in het arbeidsproces?
- En het belangrijkste: hoe kunnen de organisatie en de leidinggevenden het ontstaan van burn-out voorkomen?

### Een praktijkvoorbeeld

Amir is een loyale, zorgzame en perfectionistisch ingestelde medewerker. Hij ervaart al anderhalf jaar veel werkdruk (hoge taakeisen) en weinig regelmogelijkheden en steun van collega's (onvoldoende hulpbronnen). Ook hebben er in de afgelopen twee jaar reorganisaties plaatsgevonden en dat geeft veel onrust en onduidelijkheid. Daarbij komt nog dat Amir steeds meer mantelzorg voor zijn vader op zich moet nemen. Zo blijft er in zijn schaarse vrije tijd weinig ruimte over voor herstel. Hij ervaart steeds minder plezier in zijn werk en presteert aanmerkelijk minder. Hij heeft meermaals aangegeven bij zijn manager Susanna dat hij het niet meer trekt.

## 2. Medewerkers moeten hulpbronnen kunnen aanboren

Medewerkers zijn van nature gemotiveerd om hulpbronnen aan te boren die het makkelijker maken om met de eisen van het werk om te gaan, zoals hulp zoeken of makkelijke en moeilijke taken afwisselen, zo is uit onderzoek<sup>4</sup> gebleken. Organisaties die medewerkers de ruimte geven om dit proactieve gedrag te laten zien en een aanpak kiezen op organisatorisch en teamniveau kunnen burn-out van medewerkers voorkomen.

Om de balans tussen werk en privé te verbeteren moeten organisaties waar nodig de werkomgeving herontwerpen en zorgen voor open communicatie en flexibele roostering. Teams:

- Kunnen met elkaar de belangrijkste obstakels in het werk identificeren en ideeën genereren over hoe taakeisen en hulpbronnen geoptimaliseerd kunnen worden
- Moeten de kans krijgen om belemmerende factoren te verkleinen, zoals bureaucratie of een hoge werkdruk
- Hebben de uitdaging om na te gaan hoe de uitwisseling van werkgerelateerde hulpbronnen kan worden verbeterd, zoals onderlinge steun, constructieve feedback, informatie en coaching.

Een psycholoog Arbeid & Organisatie of Arbeid & Gezondheid kan het gesprek begeleiden tussen Amir uit het voorbeeld en zijn leidinggevende Susanna, of juist met het team over de inzet van extra hulpbronnen die uitputting kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld over het overnemen van taken die Amir

---

Demerouti, E., Bakker, A.B., Peeters, M.C.W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 686-691.

3 Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases (who.int)

4 Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands – Resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.

(fysieke of mentale) energie kosten. Zo kan het team hem meer ruimte geven voor taken die energie opleveren. Door de situatie bespreekbaar te maken en samen te zoeken naar oplossingen, vinden medewerkers, teams en de organisatie een goede afstemming tussen werk- en privéomstandigheden. Daarnaast kan Amir een-op-een in gesprek met de psycholoog over zijn 'coping': hoe kan hij zijn week zo inrichten dat er meer ruimte is voor herstel?

### 3. Zorg voor een psychosociaal veilige werkomgeving

In een psychosociaal veilig werkklimaat ervaren medewerkers de ruimte om zelf actief op te komen voor wat ze nodig hebben. Zij merken dat ze actief gestimuleerd worden door management en collega's om goed voor zichzelf te zorgen als zij stressvolle ervaringen hebben op het werk of thuis. Onderzoek uit de arbeids- en organisatiepsychologie<sup>5</sup> heeft aangetoond dat organisaties met een beter psychosociaal veiligheidsklimaat doorgaans ook betere werkomstandigheden bieden, wat resulteert in een hogere mate van bevoegenheid en betere prestaties. Alle betrokkenen hebben hierin een actieve rol: de medewerkers, het team én het management.

Mensen in de situatie van Amir zullen in zo'n omgeving minder snel burn-out klachten ervaren. Met behulp van een psycholoog Arbeid & Organisatie of Arbeid & Gezondheid kan zijn manager Susanna het werkklimaat onderzoeken. Misschien blijkt dat in haar team niet veel wordt gezegd, en veel in de onderstroom verdwijnt, waardoor er meer óver dan mét elkaar wordt gepraat. Het team is anders gezegd nog weinig vaardig in feedback geven en conflicthantering. Daar kunnen zij op oefenen, al dan niet met hulp van de psycholoog.

### 4. Het werkt niet zonder leidinggevend

Leidinggevend hebben een cruciale rol in het zorgen voor een omgeving waarin men kwetsbaar kan zijn en kan leren om beter met stress om te gaan. Ook als die stress ontstaat in de privésfeer, zoals bij mantelzorg, financiële schulden en ziekte. Leaders die hun medewerkers door te overleggen, te delegeren en te informeren aanmoedigen om proactief op zoek te gaan naar werkzaamheden die de juiste uitdaging bieden, zorgen ervoor dat medewerkers een betere aansluiting ervaren met hun werk en zich meer betrokken voelen.<sup>6</sup>

Als zijn leidinggevende het mogelijk maakt dat Amir zijn werk meer naar zijn hand kan zetten, kan hij beter omgaan met de uitdagende taakeisen. Susanna en de psycholoog gaan ook samen aan de slag om te analyseren wat het team nodig heeft en vervolgens een veilige omgeving te creëren. Ze organiseren teamsessies en Susanna krijgt leiderschapscoaching. Het verzuim neemt af en ook met Amir gaat het weer langzaam steeds beter.

*Het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) luidt met dit statement vanuit de werkvelden Arbeid & Organisatie en Arbeid & Gezondheid de noodklok. Burn-out moet worden benaderd vanuit een systeemgedachte die vraagt om integrale aanpassingen op individueel én organisatieniveau.*

*De hoogleraren Arbeids- en Organisationspsychologie prof. dr. A.B. Bakker (Erasmus University Rotterdam), prof. dr. E. Demerouti (Eindhoven University of Technology) en em. prof. dr. W.B. Schaufeli (Utrecht University) hebben aan dit statement bijgedragen.*

---

5 <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-20319-1>

6 Schaufeli W.B. (2022). Bevlogen leiderschap: Hoe leidinggevend bevlogenheid kunnen bevorderen. De Psycholoog, 57, 10-22.