

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

Eerste hulp verlenen bij burn-out

Spanningsklachten zijn belangrijke oorzaken van ziekteverzuim. Een derde van het ziekteverzuim wordt veroorzaakt door psychische klachten die met het werk samenhangen. Maar hoe herkent u de signalen van psychische klachten? Hoe begeleidt u werknemers waarbij een burn-out op de loer ligt of die inmiddels zijn uitgevallen? En hoe bevordert u een goede, stabiele re-integratie van de opgebrande werknemer?

Het gebeurt regelmatig: van de ene op de andere dag valt een belangrijke werknemer uit. ‘Batterij leeg’, burn-out. Hij was het laatste jaar al wel enkele keren een paar dagen uitgevallen, maar werkte hard en toonde zich zeer betrokken. Kwam de ziekmelding echt uit de lucht vallen of zijn de signalen onvoldoende herkend? En ondertussen loopt de werkdruk bij de collega’s verder op en wilt u voorkomen dat er meer werknemers uitvallen.

Ingrijpend

Gemiddeld één op de zeven werknemers heeft last van burn-outklachten zoals oververmoeidheid na een dag werken. Dit blijft natuurlijk niet zonder gevolgen voor uw organisatie. Gestreste werknemers presteren minder en maken sneller fouten. Als iemand daadwerkelijk uitvalt, is dat gemiddeld 29 dagen (zo bleek afgelopen jaar uit onderzoek van TNO), zijn de kosten hoog en is het een ingrijpende ervaring voor uw werknemer die u hem graag zou besparen. Gebeurt dit toch, dan wilt u zorgen voor een zorgvuldige begeleiding en een soepele re-integratie.

Zelfs al besteedt u binnen uw organisatie veel aandacht aan preventie, dan is dit geen garantie dat uitval door stress wordt voorkomen. Burn-out en stressklachten komen voor en zien er bij iedereen weer anders uit. Pas als de oorzaken en aanleidingen van de burn-out duidelijk zijn, kan er effectieve begeleiding worden ge-

Vijf preventietips

Voorkomen is beter dan genezen. Gelukkig kunt u als HR-professional van alles doen om burn-out te voorkomen.

- 1 Zorg voor voorlichting over stress en burn-out.
- 2 Maak het onderwerp individueel en in teams bespreekbaar.
- 3 Schakel tijdig deskundige begeleiding voor de werknemer in.
- 4 Besteed samen met leidinggevenden aandacht aan persoonlijkheidskenmerken en hulpbronnen.
- 5 Maak een jaarprogramma over werkplezier en vitaliteit, dan maakt u het onderwerp positief.

start. Omdat de bronnen van de burn-out per persoon verschillen, moet ook de oplossing maatwerk zijn. De professional die dit begeleidt besteedt de ene keer meer aandacht aan energiebronnen en het vergroten van het zelfvertrouwen en coacht bij de ander meer op afstand nemen van het werk, de werk-privébalans of organisatorische aanpassingen.

Professionals

Het brede palet aan mogelijke interventies maakt dat verschillende professionals betrokken kunnen zijn bij de begeleiding, zoals de bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, loopbaancoach of stresscounselor. Waarschijnlijk heeft u al meerdere organisaties en personen die uw organisatie ondersteunen bij arbozorg en duurzame inzetbaarheid. Het is raadzaam om met hen zorgvuldige afspraken te maken over de werknemer die kampt met een (dreigende) burn-out en te zoeken naar een interventie die aansluit bij zijn specifieke behoeften.

Het aanbod aan professionals is vele malen groter en diverser dan veel mensen denken. U kunt de werknemer helpen om hierin de weg te vinden. Voor begeleiding bij een gezonde leefstijl kan hij terecht bij een arbodienstverlener, maar ook bij een lifestylecoach of een fysiotherapeut. Een loopbaancoach helpt mensen na te denken over hun talenten, hun loopbaan en het combineren van werk en privé. En voor psychische begeleiding kan de werknemer terecht bij een GGZ-instelling of kiezen voor een laagdrempeligere vorm van begeleiding door een

stresscoach of vormen van e-coaching. De keuze is afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van de werknemer, aard en de zwaarte van de klachten.

Crisisfase

Een groot verschil tussen burn-out en uitval om andere, fysieke redenen is dat het niet een kwestie is van 'even uitzieken', 'rustig aan doen' of een adequate behandeling en dan weer vol aan de bak; een geleidelijke re-integratie is een noodzakelijk onderdeel van het herstel. Dat maakt dat de leidinggevende en u als HR-professional altijd bij het herstel zijn betrokken. Die betrokkenheid start al direct bij de ziekmelding. Het heeft geen zin om op dat moment in oplossingen te denken. Er bestaan geen 'quick fixes' voor een burn-out. De werknemer is in deze crisisfase de controle over zichzelf en de situatie kwijt. Geef de werknemer ruimte en vertrouwen en zeg dat u beschikbaar bent. Zo kan iemand in deze eerste fase afstand nemen en tot rust komen.

Stapsgewijs

In de tweede fase, de probleemoplossende fase, gaat het om het weer opbouwen van energie en belastbaarheid in het re-integratietraject. Stapsgewijs en met haalbare stappen, in samenspraak met werk-omgeving en sociale omgeving. In de derde fase, de toepassingsfase, brengt de werknemer de verworven inzichten en vaardigheden in praktijk en bespreekt u samen wat er nodig is om terugval te voorkomen. Dit kan zowel de (werk)omstandigheden als de werknemer zelf betreffen en meestal is het een combinatie van beide.

Verder moet u zich natuurlijk houden aan de wettelijke termijnen die in het kader van de Wet verbetering Poortwachter worden gesteld met betrekking tot ziekmelding, het opstellen van een probleem-analyse, een plan van aanpak, het bouwen van een re-integratiedossier en de melding bij UWV, als dat van toepassing is. Over de begeleiding van deze stappen kunt u afspraken maken met uw arbo-dienstverlener.

Verstoorde balans tussen belasting en belastbaarheid

Werkstress gaat over een verstoorde balans tussen belasting en belastbaarheid. Een te grote workload, strakke deadlines en lastige klanten of patiënten (ofwel hoge taakeisen) kunnen zorgen voor werkstress, maar dat hoeft niet. Als daarvoor de werknemer voldoende mentale buffers tegenover staan zoals support van collega's, een optimistische levenshouding en het vermogen om het werk

los te laten, kan hoge werkdruk ook juist heel bevlogen werknemers opleveren. Werkstress vraagt dus niet om een lagere werkdruk, maar om meer oog voor een gezonde balans. De balans tussen belasting en belastbaarheid is bij iedereen anders. En maakt in ogenschijnlijk dezelfde omstandigheden het verschil tussen een opgebrande werknemer en een werknemer die optimaal presteert.

Er zijn een aantal tips te benoemen in de omgang met een opgebrande werknemer.

1. Toon begrip

Niet voor niets op 1: het belangrijkste wat u kunt doen is begrip tonen voor de situatie en voor de werknemer zelf. Oprechte interesse, vragen hoe het gaat en een hart onder de riem steken zijn heel waardevol.

2. Aan het werk

Natuurlijk kan een werknemer in veel gevallen na de diagnose niet direct weer gaan werken, maar het is verstandig om hier niet te lang mee te wachten. Ritme en betrokkenheid bij het werk houden is voor iedereen goed. Vanzelfsprekend altijd in overleg met de bedrijfsarts.

3. Niet te zwaar belasten

Het feit dat de werknemer terug is op het werk, wil niet zeggen dat u hem weer 'als vanouds' kunt belasten. Verwacht niet direct prestaties en bied ruimte om op eigen tempo aan het werk te gaan.

4. Helder communiceren

Wees helder over verwachtingen, wensen en gevoelens en evalueer dat periodiek met elkaar. Het is ook goed om collega's op de hoogte te stellen van de re-integratie. Daardoor ontstaat meer begrip.

5. Bied structuur

Zorg voor structuur door een afgebakend takenpakket en vaste afspraken. Bereid iemand die terugkeert na een burn-out goed voor op wat hem te wachten staat en bepaal in overleg een beperkt aantal te-

rugkerende taken, zodat gewenning ontstaat. Geef de werknemer een actieve rol in het vormgeven van zijn re-integratie.

6. Zet begeleiding in

Re-integratie van mensen met een burn-out is een vak. Blijf als HR-professional in uw eigen rol en regel begeleiding waar de werknemer zich prettig bij voelt. De praktijk leert dat de effectiviteit van de re-integratie ten goede komt.

7. Leer ervan

Iedere situatie is anders, maar een burn-out zegt vaak ook iets over de werkplek en arbeidsomstandigheden. Vraag collega's van dezelfde afdeling hoe zij de werkdruk ervaren en of de werkplek of het werk aangepast kunnen worden.

Kop koffie

Kort samengevat: wees open, toon begrip, begeleid, faciliteer en zoek samen met de werknemer naar oorzaken én oplossingen. Bied tijdens de re-integratie professionele ondersteuning die aansluit bij de behoeften van uw werknemer, maar blijf ook altijd zelf betrokken op een persoonlijke en meer steunende manier. Dat kan eenvoudig door te bellen, een kaartje te sturen of de werknemer uit te nodigen voor een kop koffie. Enne... dan hoeft het niet altijd meteen over het werk te gaan.

Dorothe van den Aker, projectmanager bij OVAL, branchevereniging voor duurzame inzetbaarheid, e-mail: info@oval.nl, www.oval.nl