

PSYCHOLOGE ELKE GERAERTS OVER **HOE BEDRIJVEN BURN-OUTS KUNNEN VOORKOMEN**

‘VEEL MANAGERS VERBRANDEN ENERGIE’

Schaf de bonussen af, doe de deur van uw kantoor regelmatig dicht, maar hou de mailservers open. U, uw werknemers en uw bedrijf worden er beter en minder burn-outgevoelig van. Dat adviseert psychologe Elke Geraerts, medeoprichter van Better Minds at Work en auteur van Mentaal Kapitaal. SJOUKJE SMEDTS

Wie er tegenwoordig gevoelig is voor burn-out? Als we psychologe Elke Geraerts mogen geloven, is de vraag eerder: wie niet? Vijftigplussers, jongeren die net van de schoolbanken komen en jonge ouders hebben allemaal een verhoogd risico op een burn-out. Vijftigplussers vinden het op de werkvloer confronterend of zelfs frustrerend dat hun jongere collega's er een andere manier van werken op na houden. Thuis worden ze tegelijkertijd geconfronteerd met zorgbehoevende ouders en studerende kinderen, twee

DOSSIER STRESS



- Elke Geraerts over hoe bedrijven burn-outs bij hun medewerkers kunnen voorkomen **blz. 72**
- Leen Ryckaert over vijf misvattingen in ons gedrag die tot stress leiden **blz. 76**
- Tips om uw tijd efficiënter te besteden **blz. 79**

zaken die ook druk zetten op hun financiële situatie.

Generatie Y, de jongeren, moet leren om te gaan met verantwoordelijkheid

en het bedrijfsleven waarin vaak de waan van de dag primeert. Bovendien botst de visie van de jongeren geregeld met die van hun leidinggevende als het gaat over worklifel balans. Dan zijn er nog de jonge ouders, die plots oudercontacten, pedagogische studiedagen en verjaardagsfeestjes in hun agenda moeten puzzelen. Vaak net op een moment dat ze enkele treden klimmen op de carrière ladder. “In een IT-bedrijf waar veel jonge mannen werken, merkte ik dat de problemen ontstonden zodra ze vader werden. Vanaf dan konden ze niet langer hun hele leven wijden aan programmeren”, zegt Geraerts.

De psychologe heeft er wel alle baat bij om te vertellen dat een burn-out veel werknemers kan vellen. Elke firma die haar daarin volgt, kan een nieuwe klant zijn. Samen met Pia Buysse richtte ze Better Minds at Work op, een bedrijf dat de veerkracht van werknemers helpt te versterken. “Klopt”, geeft Geraerts toe. “Maar uit zoveel onderzoeken blijkt dat veerkracht de cruciale factor is om gelukkiger te zijn, ook op het werk. Dus ja, dat ver-

tellen levert centen op, maar ik ben er ook echt van overtuigd. Anders zou ik me er als psycholoog heel slecht bij voelen dat ik de invloed van veerkracht al twee jaar van de daken schreeuw.”

Er zijn werkgevers die de burn-out-epidemie wijten aan het drukke gezinsleven van hun werknemers. Afgaande op bovenstaande voorbeelden krijgen zij gelijk.

ELKE GERAERTS. “Een burn-out is nooit de schuld van één partij. Een veertiger die werkt in een bedrijf waar de

waan van de dag primeert en waar hij weinig autonomie krijgt, heeft bijvoorbeeld ook een verhoogd risico op burn-out. Dan zou je ook kunnen zeggen dat het de schuld is van zijn werkgever en niet van zijn drukke gezinsleven. Zelfs al was het omgekeerd, dan is het nog de verantwoordelijkheid van werkgevers om hun medewerkers erop te wijzen hoe ze de combinatie met hun werk anders kunnen aanpakken. Net zoals het aan de werknemers is om met de juiste houding naar het werk te vertrekken. Als je 's ochtends het portier van je ➤



ELKE GERAERTS
 “Uit zoveel onderzoeken blijft dat veerkracht de cruciale factor is om gelukkiger te zijn, ook op het werk.”

➤ wagen opent en je afvraagt wat het vandaag weer zal zijn, ben je een spons die alle negativiteit naar jou toetrekt. Daar moet je je als werknemer van bewust zijn, want zo stimuleer je een klaagcultuur. Dan ga je aan de koffieautomaat roddelen over wat er misloopt en vind je alles wat vlot verloopt vanzelfsprekend, soms jarenlang.”

Een klaagcultuur is dus niet de schuld van de werkgever?

GERAERTS. “Klopt, maar daarom mogen werkgevers er nog niet in berusten. Zij moeten de signalen bij hun personeelsleden leren te detecteren en daarop inspelen. Bijvoorbeeld door niet alleen te proberen stress weg te werken, maar ook meer aandacht te besteden aan wat mensen energie geeft. Anders zal je je medewerkers niet snel overtuigen.”

Zijn leidinggevend de beste personen om dit te doen? Uit onderzoek blijkt dat heel wat managers zelf uitgeblust zijn.

GERAERTS. “Je ziet inderdaad dat managers te weinig voor zichzelf zorgen. Ze komen naar onze cursussen omdat ze iets willen doen voor hun medewer-

kers, maar ik bekijk altijd eerst met hen waar ze zitten op de schaal van vitaal tot burn-out. Heel confronterend, want ze moeten vaak toegeven dat ze al in de gele fase zitten. Dat betekent dat ze op automatische piloot energie aan het verbranden zijn. Zolang dat taboe niet wordt doorbroken, blijven leidinggevendenden het verkeerde voorbeeld geven. Ze verwachten bijvoorbeeld niet dat hun collega's 's avonds nog mailen, maar stoppen net op dat moment zelf de mailboxen vol.”

Leidinggevend moeten hun werk toch gedaan krijgen?

GERAERTS. “Ja, maar ze kunnen evengoed instellen dat hun mails pas de volgende ochtend worden verstuurd. Medewerkers die 's avonds nog e-mails krijgen, willen vaak tonen dat ze hard werken en toegewijd zijn aan het bedrijf. Dus antwoorden ze. Laatst coachte ik een team van een vijftiental mensen. Het waren allemaal heel loyale, gedreven collega's, die elkaar uitdaagden zoveel mogelijk van zichzelf te geven. Ze vertelden dat ze 's avonds amper televisie durfden te kijken omdat ze wisten dat de rest van het team nog aan het werk is. Terwijl er

geen enkel wonderkind is dat achttien uur per dag efficiënt kan werken.”

Sommige organisaties willen de mailservers 's avonds platleggen. Een goed begin?

GERAERTS. “Een heel slecht begin, want zo verminder je de autonomie van je personeelsleden. Als iemand in de namiddag de kinderen van school wil halen omdat het past in de werkplanning, mag niets hem of haar tegenhouden om 's avonds in alle rust nog wat te werken. Als je dan je mails niet kunt ophalen, is dat jammer. Zeker omdat werknemers net meer energie krijgen van flexibiliteit en autonomie. Je kunt je medewerkers dus beter leren dat ze niet de hele tijd hun e-mails moeten lezen, dat ze niet de hele tijd hun smartphone moeten checken. Tijdens workshops vraag ik mensen altijd eerst om de grootste stoorzender in hun leven aan hun buurman te geven. Dan geef ik ook zelf mijn smartphone aan iemand op de eerste rij. Sommige deelnemers reageren dan heel geïrriteerd, maar velen zeggen achteraf dat het een verademing is. Nu, ik zou er zelf ook stress van krijgen (*lacht*). De eerste week waarin je minder in je mailbox



ELKE GERAERTS
“Een bonus doet de motivatie op lange termijn dalen, want daardoor vergeet je waarom je je baan graag doet.”

duikt, is ook echt de hel en moet je net zoals een junk ontwennen. Als je blijft volhouden, merk je daarna wel dat je beter gefocust kunt werken.”

Wat doet u als de rest van het team niet volgt?

GERAERTS. “Laatst coachte ik iemand die in een landschapskantoor leiding gaf aan een team van honderd mensen. Die man was een burn-out nabij. Zes of zeven keer per uur stond er iemand aan zijn bureau, waardoor hij zich nooit echt kon concentreren. Als verantwoordelijke voerde hij zijn werk dus eigenlijk uit met een heel laag IQ. Dat is toch jammer? Sindsdien is de afspraak met het team dat iedereen zich tussen negen en elf en tussen twee en vier focust op het eigen werk.”

Weg met de opendeurcultuur dus?

GERAERTS. “De baas heeft ook focustijd nodig, om aan de strategie en de langetermijnvisie van een bedrijf te werken. Volvo België kocht op ons aanraden voor 500 medewerkers een pluche olifantje. Zetten ze dat op hun bureau, dan weten de collega's dat ze beter niet storen. Het idee is dat je je niet mag laten afleiden door konijnen als je op olifanten jaagt. Je mag je niet laten afleiden door e-mails en andere stoor-

“Managers zorgen te weinig voor zichzelf”

zenders als je focust op een groot project. Zo installeer je een nieuwe cultuur. Al is het natuurlijk niet voldoende werknemers te leren hoe ze hun brein beter kunnen gebruiken. Je moet ze ook leren te bewegen en beter te eten. Op snoepautomaten kan je bijvoorbeeld evengoed schrijven: ‘vermindert de breincapaciteit voor een half uur.’”

Daar hoort wel een kostenplaatje bij dat niet voor alle bedrijven haalbaar is.

GERAERTS. “Als een werknemer voor een half jaar uitvalt, ben je toch ook al snel 20.000 tot 40.000 euro armer. Dat is dan nog redelijk spaarzaam gerekend, want je moet iemand opleiden, de rest van het team wordt waarschijnlijk ook minder productief en klanten reageren ontevreden omdat hun contactpersoon wegvalt.”

Een andere besparingsmaatregel: in uw boek *Mentaal Kapitaal* pleit u voor het afschaffen van bonussen. Creëer je zo niet opnieuw een klaagcultuur?

GERAERTS. “Je moet de bonussen ook niet van vandaag op morgen afschaffen, maar je kunt wel stilaan proberen de motivatie van werknemers niet langer aan een bonus te koppelen. Het lastige aan een bonus is dat je almaar meer moet geven om mensen gemotiveerd te houden. Terwijl niemand 's ochtends denkt: ‘hoeveel ga ik vandaag eens verdienen?’ Je denkt liever aan de boeiende zaken die je die dag hopelijk kunt doen. Pak mensen dat laatste af, maar geef hen wel nog een bonus en ze zullen niet tevreden blijven. Een bonus doet de motivatie op lange termijn zelfs dalen, want daardoor vergeet je waarom je je baan graag doet.”

Burn-out is een modewoord. Profiteren werknemers daar soms van?

GERAERTS. “Mensen gebruiken het woord burn-out niet altijd opzettelijk verkeerd. Ik hoorde onlangs iemand vertellen dat hij de week ervoor toch even een burn-out had. Zo bagatelliseren mensen de term zonder dat ze het beseffen. Anderen gebruiken de term misschien wel opzettelijk onterecht. Dat bedrog kan je met testen opsporen. In België heeft een burn-out nog altijd een negatieve bijklank. Doen alsof je een burn-out hebt, heeft meer nadelen dan voordelen.” ©

‘VAN SOMMIGE ENQUÊTES OVER WELZIJN OP HET WERK WORD JE BIJNA DEPRESSIEF’

Het wegenbouwbedrijf Heijmans Infra merkte enige tijd geleden duidelijk dat de druk voor sommige werknemers te groot werd.

Arbeiders die thuisbleven met onduidelijke rugklachten. Bedienden die zich opwerkten in het bedrijf, maar plots afwezig waren met burn-outachtige klachten terwijl niemand dat van hen had verwacht. “Je mag die druk ook niet onderschatten”, zegt CEO Bart Verhulst. “De bouwsector zit al enkele jaren in crisis. Tegelijkertijd

worden klanten almaar kritischer. Dat maakt het werk zwaar voor onze mensen, zowel op kantoor als op de baan.” Omdat Heijmans Infra die druk moeilijk kan wegnemen, besloot het bedrijf zijn werknemers er beter mee te leren omgaan. “Alleen doen wat de wetgeving over psychosociale risico's voorschreef, leek ons te weinig. Van sommige enquêtes over welzijn op het werk word je bijna depressief”, vindt Verhulst. “We waren bang dat zo'n enquête zonder opvolging alleen maar voor meer negativiteit of druk zou

zorgen. Dat kan grote gevolgen hebben voor een bedrijf als het onze. We hebben bijna geen machines, die huren we. Wij werken vooral met mensen.” Daarom krijgen de werknemers van Heijmans Infra rond deze tijd workshops van Better Minds at Work in hun schema van winteropleidingen. Onder andere weerbaarheid komt aan bod. De arbeiders moeten nog even geduld oefenen, maar ook de ploegbazen krijgen de cursussen al voorgeschoteld. Verhulst: “Het is even afwachten hoe zij op zo'n opleiding reageren, maar ik

heb er vertrouwen in. Voor deze mannen geldt meestal: ruwe bolster, blanke pit.” Verhulst gelooft bovendien dat niet alleen de werknemers, maar ook het bedrijf er beter van wordt. “Zeker in deze crisistijden is het *survival of the fittest*. Wie mentaal fitter is op het werk, staat sterker. Als onze concurrenten niet in mentale fitheid investeren, staan wij er dus beter voor. En als enkele van onze werknemers die vandaag in derde versnelling werken na de workshops naar vierde kunnen schakelen, is dat ook al een groot voordeel voor ons.”