



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***Psychosociale risico's op het werk: Oorzaken en remedies***

#### **Laure Casteur**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2020**  
**2021**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Psychosociale risico's op het werk: Oorzaken en remedies***

#### **Laure Casteur**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS



## COVID-disclaimer

*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.*

## **Voorwoord**

Deze masterproef is de afsluiter van mijn opleiding Handelswetenschappen aan de UHasselt. Ik heb voor het onderwerp burn-out op de werkvloer gekozen omdat het fenomeen 'burn-out' me als sinds het middelbaar intrigeert. Elk jaar zijn er steeds meer mensen die op ziekteverlof gaan omdat ze met een burn-out kampen. Het begrijpen van de onderliggende structuren, gevoelens en spanningsvelden binnen het werkteam van iemand met een burn-out trok me aan. Tijdens mijn opleiding heb ik zowel de hard- als de soft-skills aangeleerd om dit onderzoek te voeren.

Allereerst zou ik graag Prof.Dr.Dr. Lambrechts en Mr. Croonen willen bedanken voor het geven van gegronde feedback en adviezen. Zij waren steeds bereikbaar wanneer ik vragen had of op een probleem stootte.

Daarnaast zou ik graag alle respondenten willen bedanken die de tijd hebben vrijgemaakt om me inzicht in de problematiek te bieden. Zonder hen had ik deze masterproef nooit kunnen schrijven.

Tot slotte wens ik ook mijn ouders, familie en vrienden te bedanken. Mijn ouders hebben me gedurende deze opleiding gesteund en geholpen wanneer nodig. Ze hebben me de mogelijkheid gegeven om deze studie te volgen.

*Laure Casteur  
Genk, juni 2021*



## Samenvatting

De toenemende concurrentiedruk en de technologische ontwikkelingen verhogen de onzekerheid bij de medewerkers. Medewerkers hebben een persoonlijk en sociaal vangnet nodig om te kunnen omgaan met al deze veranderingen en onzekerheden. Wanneer dit vangnet ontbreekt, kunnen ze een burn-out krijgen. Deze masterproef onderzoekt de microprocessen, gevoelens en emoties die zich op teamniveau afspelen voor en tijdens de uitval en bij de re-integratie van een teamlid met burn-out. Via bevragingen van zowel teamleden als "opgebrande" werknemers, is er overzicht van mogelijke spanningsvelden en verhoudingen tussen teamleden. Via de *case study*-methode tracht dit onderzoek bepaalde onderliggende sociale dynamieken bloot te leggen.

Allereerst blijken perfectionisme, beperkte assertiviteit en 'te goed willen doen voor anderen' een invloed te hebben op de ontwikkeling van de burn-out. Bovendien stellen de verschillende respondenten vast dat een burn-out meestal niet enkel zijn oorsprong vindt in werk-gerelateerde problemen maar vaak gepaard gaat met problemen in de privésfeer. Vervolgens is er een verband gevonden tussen de leiderschapsstijl en -aanpak van de leidinggevende en de kans op een burn-out. Veel respondenten verklaren dat ze een resultaatgerichte leidinggevende hadden. Uit de bevragingen van de leidinggevendens blijkt dat leidinggevendens bij de keuze van hun leiderschapsstijl en -aanpak altijd vertrekken vanuit de goede intentie om hun medewerkers naar een hoger niveau te tillen en dat ze een evenwicht trachten te vinden tussen het behalen van resultaten en het welzijn van hun teamleden maar dat door druk van het hoger management, ze het welzijn van hun medewerkers uit het oog durven te verliezen. Een bijkomende invloed op de kans op de ontwikkeling van een burn-out is de slechte werksfeer. Meerdere respondenten uitten dat ze werkten in een zeer drukkende omgeving met veel competitie en individualistische individuen. Sociale steun is noodzakelijk om moeilijker, stresserende situaties op te vangen.

De besmettelijkheid van een burn-out binnen het team lijkt beperkt. Als collega's nauw moeten samenwerken met iemand met een burn-out merken ze dat ze ook wat negatieve gevoelens ervaren maar doordat ze een duidelijke scheiding maken tussen werk en privé, valt deze negativiteit weg wanneer ze in de privésfeer komen. De bevroagde leidinggevendens stelden dat ze moeten ingrijpen wanneer ze zien dat het team meegesleurd raakt in de negatieve spiraal.

Uit dit onderzoek blijkt dat "opgebrande" medewerkers niet geneigd zijn om de ernst van het probleem onmiddellijk bij collega's of leidinggevendens aan te kaarten. Ze willen niet als 'zwak' overkomen of hebben schrik voor de meningen van teamleden. Collega's en leidinggevendens maken bij het oordelen over de burn-out opsplitsing tussen hun gevoelens over de persoon en deze over de werknemer waarmee ze moeten samenwerken. Persoonsgebonden gevoelens zijn vooral begripvol en positieve bezorgdheid. Als ze de uitgevallen werknemer puur werk-gerelateerd bekijken, zijn er soms frustraties omdat ze bijvoorbeeld meer fouten maken. Opvallend is wel dat de reactie van frustratie bij de collega's een invloed heeft op hun korte termijn werkcarrière want de leidinggevendens houden de teamdynamiek goed in de gaten. Zuiver werk-gerelateerd zal de leidinggevende de "opgebrande" medewerker eerder als een zwak persoon zien omdat deze stressgevoelig blijkt te zijn.

Contact houden met de "opgebrande" medewerker is belangrijk om de afstand tot het team en de werkgever te minimaliseren anders is de stap tot re-integratie te groot. Het contact na de uitval van de "opgebrande" medewerker is afhankelijk van de wensen van die persoon. Bevroegde teamleden getuigen dat ze graag contact houden met de uitgevallen medewerker maar dat ze ook zijn/haar wensen willen respecteren. Daarenboven vinden teamleden die minder dicht bij de uitgevallen medewerker staan dat het niet aan hen is om contact te leggen omdat ze ervan uitgaan dat teamleden die dichter bij de uitgevallen medewerker staan hiervoor beter geplaatst zijn. Ze voelen zich ongemakkelijk bij het contact en beweren niet als nieuwsgierig te willen overkomen. Uit de bevestigingen van de "opgebrande" medewerkers blijkt dat de appreciatie van het contact afhankelijk is van persoon tot persoon. Bepaalde respondenten gaven aan dat ze het contact leuk vonden maar anderen waren te gefrustreerd en wilden niets meer van het werk horen.

De uitval van iemand met een burn-out geeft heel wat praktische besommeringen en onvoorziene kosten. De getuigenissen vertellen dat de afwezigheid meestal goed opgevangen raakte. Vaak kunnen leidinggevenden of andere teamleden de taken tijdelijk overnemen. Wanneer dit niet lukt, dient de werkgever of de leidinggevende vervanging te zoeken. Dit is vaak een tijdrovend proces wat soms maandenlang kan duren. Bovendien is het voor bepaalde functies in een bedrijf niet mogelijk om tijdelijke vervanging te vinden.

De re-integratie is een proces dat voldoende begeleiding vereist anders is de kans op herstel groot. De kwaliteit van de re-integratie is afhankelijk van de steun van de leidinggevenden, jobautonomie, flexibele werkuren en een aangepast takenpakket. Tijdsdruk heeft een negatieve impact op het re-integratieproces. De "opgebrande" medewerker kan er ook voor kiezen om terug naar het bedrijf te gaan maar om, indien mogelijk, op een andere afdeling te starten. Uit de bevestigingen blijkt dat dit meestal afdelingen zijn waar de aanpak, de werksfeer en de werkdruk nauwer aansluiten bij hun persoonlijkheid. Een nadeel bij de re-integratie is dat collega's en teamleden bij minder goede prestaties direct de link met het burn-out-verleden leggen. De teruggekeerde medewerker krijgt een stempel waar hij of zij moeilijk van af raakt. Medewerkers met een burn-out verleden hebben vaak een verminderde kans op promotie maar bevroegde leidinggevenden kunnen stellen dat ze een grote bereidheid hebben om de uitgevallen medewerkers voldoende kansen te geven. Ze vinden dat het verleden geen beperking voor carrièremogelijkheden van de medewerker mag zijn.

Een kritische bemerking bij dit onderzoek is dat het vooral geografisch beperkt is. De mogelijkheid heeft zich niet gesteld om over de landsgrenzen heen te bevroegen hoe teams in het buitenland een burn-out ervaren en hoe ze deze opvangen. Bovendien zou het bevroegen van zowel de leidinggevende als de uitgevallen medewerker en zijn collega uit hetzelfde team een meerwaarde kunnen bieden. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers die "opgebrand" raken angst hebben om te uiten dat ze een burn-out krijgen omdat ze schrik hebben voor meningen van anderen. Verder onderzoek zou kunnen achterhalen waarom bedrijven die openheid niet integreren en hoe de grenzen, om het niet te doen, weggewerkt raken. Hieraan gekoppeld zou aanvullend onderzoek ook dieper kunnen ingaan op waarom mensen anders kijken naar medewerkers met een burn-out-verleden en hoe ze de oorzaken of gevolgen voor de medewerker kunnen milderen.



## **Inhoudsopgave**

COVID-disclaimer

Voorwoord

Samenvatting

Introductie.....	1
Literatuurstudie.....	3
Methodologie.....	10
Bevindingen.....	15
Discussie.....	29
Beperkingen en aanbevelingen verder onderzoek.....	33
Referentielijst.....	34
Appendix.....	39
Appendix A interviewprotocol.....	39
Appendix B interviewprotocol.....	39
Appendix C interviewprotocol.....	40

Bijlagen





## **Burn-out: Wat zijn de onderliggende gevoelens, dynamieken en microprocessen in het team voor de ontwikkeling van een burn-out, tijdens de langdurige afwezigheid en gedurende de re-integratie?**

**Laure Casteur**

Onder toezicht van Prof. Dr.Dr. Frank Lambrechts

---

### KERNWOORDEN

Burn-out  
Werknemers  
Teamleden  
Leidinggevend  
Kwalitatief onderzoek

### ABSTRACT

Deze masterproef behandelt het thema 'burn-out op de werkvloer'. Het doel van dit onderzoek is het ontrafelen van onderliggende gevoelens en dynamieken binnen het werkteam waarbij iemand een burn-out heeft. Het gevoerde onderzoek maakt gebruik van de *case study*-methode omdat er rond de onderzoeksvraag weinig wetenschappelijke studies bestaan. Burn-out is geen recent fenomeen. De afgelopen vier jaar is het aantal werknemer in ziekteverlof omwille van een burn-out met ongeveer 40% toegenomen. Mensen ervaren een alsmaar hogere druk in hun thuisomgeving, in hun vrije tijd en op hun werk. Dit onderzoek toont aan dat elke werknemer, leidinggevende en "opgebrande" werknemer een unieke ervaring heeft met uiteenlopende gevoelens. De resultaten van deze masterproef geven helderheid over bepaalde gevoelens en dynamieken die binnen het team kunnen ontstaan en die als basis voor diepgaander onderzoek gebruikt kunnen worden.

---

### **Introductie**

De laatste decennia is de wereld steeds volatieler, onzekerder, complexer en dubbelzinniger geworden (Bennet & Lemoine, 2014). De sociale, economische en culturele ontwikkelingen in de laatste decennia van vorige eeuw en de omvorming van een

industriële samenleving naar een diensteneconomie lijken de ontwikkeling van het burn-out concept te verklaren (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Burn-out is dus geen hedendaags fenomeen en de cijfers blijven angstaanjagend toenemen (Van Hoeyveld, 2019). Eind 2020 bleek dat er 112.000 Belgen al meer dan één jaar arbeidsongeschikt zijn wegens een burn-out of een depressie

(Heymans, 2021). De langdurige arbeidsongeschiktheid van de "opgebrande" medewerker heeft niet enkel persoonlijke gevolgen maar ook gevolgen voor de werkomgeving en de maatschappij. De werkgever moet de afwezige werknemer voorzien van een gewaarborgd loon, heeft een afname van productiviteit (Cordes & Dougherty, 1993) en moet op zoek gaan naar tijdelijke vervanging wat niet altijd gemakkelijk is omdat goede vervanging afhankelijk is van de situatie op de arbeidsmarkt (Godderis, 2018). De financiële gevolgen voor de maatschappij wegen zwaar door. In 2017 betaalde het RIZIV ruim twee miljard euro aan tegemoetkomingen voor langdurige afwezigen omwille van een psychische aandoening (Aerst, 2019).

Werknemers moeten alsmear meer omgaan met onzekerheden. Door de concurrentiële druk en de technologische vooruitgang, zijn leidinggevenden of werkgevers genoodzaakt permanente veranderingen op de werkvloer door te voeren. Medewerkers die een persoonlijk en sociaal vangnet hebben, hebben het gemakkelijker om zich aan de verwachtingen aan te passen (Hobfoll, 1989). Wanneer dit vangnet niet aanwezig is, raken ze vaker opgebrand. Torrente, Salanova, Llorens en Schaufeli (2012) tonen aan dat werknemers die in hetzelfde team werken gedeelde percepties, opvattingen, gemoedsstemmingen en gedragspatronen hebben. Teamleden werken vaak voor dezelfde klanten, hebben gelijkaardige arbeidscondities en werken onder dezelfde leidinggevende(n). Toch is er vastgesteld dat bepaalde medewerkers in gelijke arbeidscondities geen burn-out ontwikkelen waar anderen dit wel doen. Deze masterproef onderzoekt de microprocessen, gevoelens en emoties die zich op teamniveau afspelen voor en tijdens de uitval en bij de re-

integratie van een teamlid met burn-out. Via bevragingen van zowel teamleden als "opgebrande" werknemers, wordt er een overzicht gemaakt van mogelijke spanningsvelden en verhoudingen tussen teamleden. Deze verschillen op individueel niveau maar via de *case study*-methode worden bepaalde onderliggende sociale dynamieken blootgelegd.

Dit onderzoek is zowel van maatschappelijk als wetenschappelijk belang. De verkregen kennis kan bijdragen aan de ontwikkeling van bedrijfsprogramma omtrent de preventie, de opvang en de re-integratie na langdurige afwezigheid van een medewerker met burn-out binnen het team. Door de onderliggende dynamieken en gevoelens binnen het team te ontrafelen kunnen bedrijven de reacties van teamleden beter begrijpen, ze ondersteunen en ze van de gepaste informatie voorzien. De gekende gevoelens en dynamieken zullen een meerwaarde bieden aan de leidinggevenden en de werkgevers om de situatie op de meest gepaste manier aan te kaarten en het team op te vangen.

Over het algemeen is de ondersteuning van het team en de leidinggevenden cruciaal in de preventie, de afwezigheid en de re-integratie van de "opgebrande" medewerker. Dit onderzoek stelt vast dat de ontwikkeling van een burn-out niet plots gebeurt. Het is vaak een samenloop van omstandigheden in zowel het professionele leven van de medewerker als in zijn of haar privéleven. Wanneer de leiderschapsstijl en -aanpak niet gericht is op het welzijn van de medewerkers of wanneer de werksfeer negatief, drukkend of individueel is, hebben de medewerkers een verhoogde kans op de ontwikkeling van een burn-out. Bij rolonduidelijkheid, een gebrek aan feedback of een slechte taakverdeling op de werkvloer

neemt de kans ook toe. Daarnaast is de persoonlijkheid van de medewerker belangrijk. Perfectionisme en onvoldoende assertiviteit versterken de kans op een burn-out. Wanneer iemand een burn-out heeft, kan zijn negatieve gemoedstoestand op de werksfeer drukken. Dit onderzoek toont aan dat de 'besmettelijkheid' beperkt blijft. De meeste teamleden maken een duidelijke scheiding tussen werk en privé waardoor ze, na de werkuren vlot uit een negatievere gemoedstoestand raken.

Als de medewerker uitvalt zullen de taken meestal opgevangen worden door de andere teamleden of de leidinggevende. Dit onderzoek toont echter aan dat wanneer de taken niet opgevangen kunnen worden door het team, vervanging zoeken vaak veel tijd en moeite kost. De moeilijkheidsgraad is bovendien afhankelijk van de functie waarvoor er vervanging gezocht moet worden. Managementfuncties zijn bijvoorbeeld zeer moeilijk tijdelijk op te vangen. Bij de uitval van de medewerker is iedereen van het team begripvol. Leidinggevende hebben de neiging om de "opgebrande" medewerkers als zwakkere medewerkers te zien en de teamleden raken soms gefrustreerd omdat de gevolgen van de burn-out, zoals bijvoorbeeld te laat komen, ook consequenties hebben voor hun werkdag. Gedurende de langdurige arbeidsongeschiktheid blijkt dat het contact met de "opgebrande" medewerker belangrijk is. Vaak verloopt het contact met de uitgevallen medewerker volgens zijn of haar wensen. Andere teamleden of leidinggevenden willen zich niet opdringen of willen niet nieuwsgierig overkomen. Uit de bevragingen blijkt dat de "opgebrande" medewerkers het leuk vinden wanneer collega's of leidinggevenden eens vragen hoe het gaat maar dat wanneer ze nog met frustraties zitten, ze liever niets van hen willen horen.

Tijdens de re-integratie is de ondersteuning van het team en de leidinggevenden belangrijk. Via een aangepast takenpakket of flexibele uren, kunnen de teruggekomen medewerkers zich inwerken en terug wennen. Bij de terugkomst blijkt dat de uitgevallen medewerkers vaak een stempel op zich krijgen. Ze hebben een verlaagde kans op promotie, medewerkers van de organisatie gaan voorzichtiger met hen om en bij gebrekkig functioneren zal de fout snel bij het burn-out-verleden gelegd worden.

Allereerst begint deze masterproef met een studie van de bestaande, academische literatuur om vervolgens de methode van het onderzoek te beschrijven, de studie uit te voeren en de resultaten te structureren, te analyseren en te vergelijken met de bestaande literatuur.

## **Literatuurstudie**

Deze studie van de academische literatuur begint met een beschrijving van het fenomeen 'burn-out'. Om de onderzoeksvraag zo helder mogelijk te beantwoorden, is het belangrijk te weten wat een burn-out is en waar het zijn oorsprong vindt, welke factoren een invloed hebben op de ontwikkeling ervan en welke gevolgen een burn-out bij een medewerker op de werkvloer heeft.

Schaufeli, De Witte en Desart (2017) definiëren een burn-out op basis van vier kernsymptomen namelijk fysieke en psychologische uitputting, mentaal afstand nemen van het werk, cognitief controleverlies en emotioneel controleverlies. Het eerste kernsymptoom, uitputting, is het meest opvallende en noodzakelijke symptoom om een burn-out te kunnen diagnosticeren. De "opgebrande" medewerker komt energie te kort om de werkdag te starten, voelt zich snel vermoeid en heeft op het einde van de dag

nauwelijks energie over. Dit maakt het voor hem/haar onmogelijk om zich 's avonds te ontspannen of te herstellen. Cognitief controleverlies, het tweede kernsymptoom, verwijst naar geheugen-en concentratieproblemen. Werknemers met een burn-out vinden het moeilijk om helder na te denken, mentaal aanwezig te zijn en goed te presteren. Bovendien ervaren ze hinder bij het nemen van beslissingen en het onthouden van informatie. Het derde kernsymptoom, emotioneel controleverlies, duidt op de emoties waarover de medewerker de controle verliest. Hij of zij heeft vaak een lagere tolerantiegrens en raakt sneller gefrustreerd of geïrriteerd. Zonder de oorzaak ervan te kunnen benoemen, is hij/zij vaak overstuurd. Hij/zij ervaart een sterke afkeer van het werk en trekt zich terug. Dit is dan ook gekoppeld aan het vierde symptoom, namelijk mentale distantie. De professoren voegen hieraan nog drie secundaire symptomen toe namelijk depressieve stemming, gedragsmatige klachten en psychosomatische klachten.

Professor werk -en organisatiepsychologie aan de KU Leuven Schaufeli (2017) stelt dat er zich doorheen de geschiedenis bepaalde sociologische en organisatorische veranderingen hebben voorgedaan die verband houden met de ontwikkeling van het fenomeen 'burn-out'. Sinds de jaren vijftig is er een enorme vermindering van rollen, gemeenschappen en netwerken. Kerkgemeenschappen verdwijnen naar de achtergrond en familiale rollen verzwakken. Gezien de intense concurrentie tussen organisaties om permanent te voldoen aan de snel veranderende klantenbehoeften ontstaat er een grote druk op zowel de leidinggevenden als de werknemers, al dan niet in teamverband. Door de globalisering, privatisering, liberalisering en snelle veranderingen in de bedrijfswereld rijst de

vraag naar nieuwe vaardigheden en werktypes. Deze toenemende vraag hangt samen met een toename van de productiviteit wat gepaard gaat met een stijgende druk en stress bij de medewerkers.

Een burn-out ontstaat uit een opeenstapeling van verschillende factoren. Allereerst zijn er situationele factoren verbonden aan de werkplek. Dit zijn de arbeidsorganisatie, -voorwaarden, -omstandigheden, -inhoud en -verhoudingen. Hoge werkeisen, hoge emotionele werkbelasting, ontevredenheid over de balans werk-privé, pestgedrag en arbeidsconflicten hebben een aanzienlijke invloed op de ontwikkeling van een burn-out. Er zijn ook persoonsgebonden of individuele factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van de psychosociale aandoening. Persoonlijkheid, werkattitude, demografische kenmerken, slechte financiële situatie en een slechte privé situatie hebben een significante impact. Werknemers met overdreven verantwoordelijkheidsgevoel en angst om fouten te maken hebben een verhoogde kans op een burn-out. Bovendien toont onderzoek aan dat mensen met een burn-out een specifieke manier van denken hebben. Ze zijn eerder introvert en hebben een beperktere visie waardoor ze het zicht op het grote geheel dreigen te verliezen (Swinnen, 2012). Hetzelfde geldt voor mensen die zorgzaam en veeleisend voor zichzelf zijn. Deze gedragingen vergen veel energie waardoor ze een verhoogd risico op een burn-out hebben (Zijderveld, 2016). Een goede werk – privé verhouding is van belang maar dit evenwicht is soms niet makkelijk te bewaren (Bell, Rajendan, & Theiler, 2012). Werknemers hebben niet enkel sociale verplichtingen maar ook financiële en relationele verantwoordelijkheden die tot stress kunnen leiden met mogelijk een burn-out als gevolg (Zijderveld, 2016). Stress

gecreëerd in de privé omgeving kan meegenomen worden op de werkvloer en andersom (Hämmig, Brauchli, & Bauer, 2012). Tot slot zijn er een aantal factoren vanuit de maatschappij die kunnen bijdragen aan het ontstaan van een burn-out. De digitalisering, de toenemende druk van de concurrenten en de afname van sociaal contact zijn hier voorbeelden van. Als gevolg van de digitalisering zijn werknemers continu bereikbaar wat hen weinig ruimte biedt om tot rust te komen omdat ze het gevoel hebben dat ze continu bereikbaar moeten zijn (Godderis, 2017). Bovendien geeft de digitalisering de mogelijkheid om onafgewerkte werkopdrachten na de werkuren, 'van thuis uit', af te werken waardoor werknemers over onvoldoende tijd beschikken om te bekomen (Zijderveld, 2016). De toenemende intensiteit van de concurrentie tussen de bedrijven zorgt ervoor dat de leidinggevenden en werkgevers een permanente druk voelen waardoor ze voortdurend veranderingen en herstructureringen doorvoeren. Voor de werknemers is het niet evident om zich steeds flexibel aan te passen. Dergelijke soms onverwachte en fundamentele veranderingen veroorzaken onrust over de toekomst van de werknemers wat het stressniveau verhoogt (De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, 2020). Tot slot is er, volgens VUB organisatiepsycholoog Roland Pepermans, een afname in het sociaal netwerk en de interactie tussen mensen. Door tijdsgebrek communiceren collega's via mail of sociale media. Dit geeft vaak een vals gevoel van verbondenheid omdat mensen eigenlijk meer afstand nemen van elkaar en hierdoor onzeker worden.

De symptomen van een burn-out bij een werknemer hebben verschillende invloeden op de werkvloer. Werknemers met een burn-out hebben het moeilijker met het

aanleren van taken. Dit komt door de vermindering van het cognitief functioneren bij de ontwikkeling van een burn-out (Oosterholt, Maes, Van der Linden, Verbraak, & Kompier, 2014). "Opgebrande" werknemers hebben minder aandacht of focus (Kleinsorge, Diestel, Scheil, & Niven, 2014) en maken meer fouten. Onderzoek van Fernet, Chanal en Guay (2017) toont aan dat deze medewerkers minder productief zijn, een lagere motivatie hebben en langer afwezig zijn op het werk. Bovendien piekeren ze meer (Schonfeld & Bianchi, 2015) en hebben ze steeds meer moeite met het nemen van ethisch, correcte beslissingen (Chopik, 2015).

Alhoewel een burn-out zich meestal manifesteert op het werk, kan er vastgesteld worden dat het fenomeen een verzameling is van verschillende stressoren. Onderzoek van Blair Justice, Robert S. Gold en John P. Klein (1981) toont aan dat een negatieve ervaring in het leven een burn-out kan stimuleren of verergeren terwijl de invloed van een positieve ervaring de ontwikkeling beperkt.

De kans op de ontwikkeling van een burn-out bij een medewerker wordt beïnvloed door de aanpak en de leiderschapsstijl van de leidinggevende en de dynamieken met gedeelde gevoelens binnen het team. In de volgende paragrafen worden deze invloeden verder toegelicht.

Een burn-out kan ontstaan door een gebrek aan energiebronnen. Er is een sterke correlatie tussen een burn-out en een gebrek aan participatie in besluitvorming, regelmogelijkheden, feedback en sociale steun (Bakker & Schaufeli, 2007). Allereerst is er een oorzakelijk verband tussen een problematische relatie met de leidinggevende en de kans op een burn-out. De leiderschapsstijl en de aanpak van de leidinggevende spelen hierin een belangrijke rol. Autoritair leiderschap zou naar verhouding

meer burn-outklachten creëren dan coachend leiderschap. Werknemers onder een autoritaire leider voelen zich vaak gecontroleerd, ondergewaardeerd en niet gehoord. Daarenboven ervaren ze onvoldoende aansporing en weinig mogelijkheden tot overleg. Dit kan leiden tot een toename van druk of stress (Ridderbos, Kam, Molier, & Siegert, 2012). Werknemers die hun leidinggevende als coachend ervaren hebben relatief weinig burn-out klachten. Ze hebben het gevoel dat de leidinggevende naar hen luistert en hen steunt. Medewerkers onder een coachende leidinggevende vinden dikwijls dat ze voldoende autonomie en duidelijke feedback krijgen die hen de juiste energie geeft (Zijderveld, 2016).

Ten tweede zou de kwaliteit van de leidinggevende ook een invloed hebben op de ontwikkeling van een burn-out. Ethisch correcte leidinggevers denken na over de gevolgen en de lange termijn voor- en nadelen van hun beslissingen. Het zijn leiders die streven naar eerlijkheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het stellen van hoge normen waar ze optimaal naar handelen. Dit type leider wordt gezien als eerlijk en betrouwbaar (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010). Een ethische, 'goede' leidinggevende heeft de neiging om te praten met de medewerkers over de gedragsregels, betreft hen in het beslissingsproces en legt uit waarom er bepaalde beslissingen zijn genomen. Door de medewerkers te betrekken bij beslissingen aangaande de organisatie of het team, voelen ze zich eerder gewaardeerd. Deze leidinggevende tracht te streven naar een open, wederzijdse feedbackcultuur wat kan leiden tot een verhoogde motivatie (De Vlaamse Overheid). VUB-organisatiepsycholoog Roland Pepermans benadrukt het psychische belang dat de werknemers hebben bij het uiten van hun ongenoegen (Aerst,

2019). Onderzoek toont aan dat ethisch en goed leiderschap een positieve effect heeft op het welbevinden van de medewerkers. Dit type leiderschap zorgt voor een verhoogde betrokkenheid en een verhoging van de prestaties. In tegenstelling tot een goede leider zorgt een eerder onethische, 'slechte' leidinggevende voor een negatief effect op het welzijn van zijn teamleden. Leidinggevers die bijvoorbeeld zichzelf tegenspreken, verhogen het stressniveau bij hun medewerkers (Ridderbos, Kam, Molier, & Siegert, 2012).

Ten derde heeft de taakverdeling vanuit het management ook een invloed op het welbevinden en het stressniveau van de medewerkers wat indirect een invloed heeft op de ontwikkeling van een burn-out. Het is belangrijk dat de leidinggevende de taakverdeling goed coördineert en bij het opstellen ervan rekening houdt met de talenten, de kennis en de motivatie van de werknemers (Zijderveld, 2016). Volgens Christina Maslach en Susan E. Jackson (1984) is het belangrijk dat leidinggevers projecten en doelstellingen goed spreiden.

Ten vierde zorgt rolonduidelijkheid voor een verhoging van stress bij bepaalde medewerkers. Deze onduidelijkheid heeft een significante invloed op de emotionele uitputting en de depersonalisatie van de medewerkers (Schwab & Iwanicki, 1982). Leidinggevers hebben de taak om duidelijke rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen. Als deze rollen en verantwoordelijkheden vervagen, zullen werknemers onderpresteren of overwerkt geraken. Duidelijke doelen en verwachtingen zullen ervoor zorgen dat medewerkers zich in de werkomgeving veilig voelen (Cooper & Smith, 1995).

Als laatste hebben de dynamieken en gedeelde gevoelens binnen het team een



significante invloed op de kans op de ontwikkeling van een burn-out. Relaties op de werkvloer vertegenwoordigen een belangrijk element van de job, bieden een zekere sociale houvast en kunnen het welzijn en de arbeidstevredenheid bij de medewerkers stimuleren (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). In stressvolle situaties is het belangrijk dat werknemers kunnen rekenen op collega's en leidinggevendenden. Als medewerkers voldoende sociale en persoonlijke ondersteuning ervaren zullen ze gemotiveerder zijn om minder aangename situaties te overbruggen (Dierendonck, Schaufeli, & Buunk, 1998). Over het algemeen presteren medewerkers beter in omgevingen waar ze een goede connectie met het team ervaren (Maslach & Leiter, 2008). In werkomstandigheden waar werknemers successen met elkaar delen is er een zeker comfort, zijn mensen gelukkiger en is er een goede werksfeer die het welbevinden en het enthousiasme van teamleden bevordert (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Langs de andere kant kunnen deze relaties op het werk ook een oorzaak zijn voor psychologische druk (Borgogni, Consiglio, Alessandri, & Schaufeli, 2011). Een burn-out kan ontstaan door een gebrek aan sociale steun van collega's en leidinggevendenden en een onaangename werksfeer (Schaufeli, van Dierendonck, & Van Gorp, 1996). Werknemers die het gevoel hebben dat ze de goede connectie met collega's verliezen hebben meer kans op het ontwikkelen van een burn-out. Zo zullen bijvoorbeeld een laag aantal sociale contacten of een lage wederkerigheid van interacties tussen collega's, leidinggevendenden of klanten zorgen voor interpersoonlijke stress (Borgogni, Consiglio, Alessandri, & Schaufeli, 2011). Dikwijls doen aanhoudende of onopgeloste conflicten met andere medewerkers het meest afbreuk aan het team

functioneren. Zo'n conflict brengt permanent negatieve gevoelens van frustratie en vijandigheden aan en verslecht de sfeer op de werkvloer (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Torrente, Salanova, Llorens en Schaufeli (2012) tonen aan dat werknemers die in hetzelfde team werken, gedeelde percepties, opvattingen, gemoedsstemmingen en gedragspatronen vertonen. Teamleden werken voor dezelfde klanten en hebben gelijkaardige arbeidscondities onder dezelfde leidinggevende(n). Doordat teamleden een gedeelde sociale en fysieke context hebben, hebben ze de neiging om gedragingen aan te passen aan de gedragingen en verwachtingen van het team (Markham & McKee, 1995). Uit een studie van onderzoekers Bakker en Schaufeli (2000) blijkt dat wanneer een medewerker werkt met een teamlid dat volledig opgaat in de job, hij/zij hetzelfde gedrag zal vertonen. Bovendien kunnen werknemers die een hechte relatie hebben zich inleven in de situatie van de andere met de daarbij horende emoties en gevoelens. Collega's werken dagelijks samen en kennen elkaar goed. Ze kunnen elkaars stemming detecteren. Wanneer bijvoorbeeld een collega uitgeput raakt of pessimistische gevoelens uit, kunnen de andere medewerkers dit overnemen (Bandura, 1969). Tot slot kan een situatie uit de privésfeer zorgen voor schadelijk gedrag op het werk dat dan weer een invloed op de collega's kan (Westman & Vinokur, 1998). Werknemers die zich depressief voelen omwille van een onevenwicht tussen het werk- en het privé - leven kunnen de neiging hebben om cynische opmerkingen te uiten waardoor ze een negatieve, deprimerende stemming overbrengen op het team (ten Brummelhuis, Bakker, & Euwema, 2010). Dit proces kan omschreven worden als 'emotionele besmetting'.

Het zijn dus niet enkel de leidinggevenden maar ook de teamleden die kunnen helpen wanneer ze opmerken dat het niet goed gaat met één van hun collega's. Ze kunnen hem of haar omringen en een luisterend oor bieden. Ze zijn in staat om bepaalde problemen te begrijpen en eventueel op te lossen (De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, 2020).

Weinig werknemers zullen onmiddellijk aangeven wanneer er iets wringt. Ze hebben de neiging om eerder hints te geven aan de leidinggevende (Schaninger & Hancock, 2020). Vaak zijn deze mensen geneigd advies te vragen bij andere teamleden over hoe ze best de stress verminderen. Wanneer de medewerker het gevoel krijgt dat er een probleem is, is zijn of haar eerste reactie om zich te distantiëren van de oorzaak. Medewerkers met een burn-out zullen dit uiten aan de hand van een aantal verbale of non-verbale gedragingen. Allereerst kunnen ze sneller veralgemenende, negatieve uitspraken doen. Verder kunnen ze ervoor kiezen om zich terug te trekken en hun band met de stressvolle situaties minimaliseren door bijvoorbeeld minder tijd eraan te besteden, geen oogcontact te maken of interacties met andere mensen op andere afdelingen verhogen (Maslach & Pines, 1977). Een leidinggevende of teamlid dient alle burn-out-signalen serieus te nemen. Leidinggevenden kunnen in gesprek gaan met de werknemer die het moeilijk heeft om het probleem op te helderen. Tijdens dit gesprek is het de bedoeling dat de leidinggevende goed luistert. Wanneer hij of zij merkt dat het moeilijk voor de werknemer wordt is het de bedoeling dat deze op tijd doorverwezen wordt naar de arbeidsgeneesheer, een vertrouwenspersoon of de preventieadviseur (Godderis, 2017).

Eens de "opgebrande" medewerker zich ziek meldt door een burn-out, kunnen de

leidinggevenden en de teamleden verschillende reacties hebben. Ze kunnen een gevoel hebben van boosheid, een bepaalde irritatie ervaren, zich opgelucht voelen of zich schuldig voelen omdat hij of zij niet tijdig heeft opgemerkt dat de werknemer overbelast was.

De leidinggevende of werkgever zal oplossingen moeten zoeken om de langdurige arbeidsongeschiktheid op te vangen. Soms kunnen de teamleden bepaalde taken overnemen maar het kan ook dat de leidinggevende genoodzaakt is om vervanging te zoeken. Deze vervanging is niet altijd gemakkelijk te vinden en de inwerking kost tijd en moeite wat dan weer kan resulteren in een verhoogde druk en stress bij de andere teamleden. Bij vervanging of het opvangen van de taken raakt het team gewoon aan de nieuwe, gewijzigde situatie en vergroot de afstand met de "opgebrande" werknemer. De leidinggevende kan dit best mijden want een té grote afstand met zowel het werk, als de leidinggevende en de collega's is voor de uitgevallen medewerker één van de grootste belemmering om terug te keren (Zijderveld, 2016). De werkgevers en de collega's hebben bij een uitval een heel wat vragen over de communicatie met de uitgevallen medewerker en eventuele ziektebezoeken (De Vlaamse Overheid).

Meestal kan de leidinggevende achteraf patronen herkennen die tot de burn-out geleid hebben (Zijderveld, 2016) maar door de toenemende druk die ze van het hoger management voelen om permanent herstructureringen door te voeren, hechten ze vaak meer belang aan de taakgerichte aspecten dan aan het welzijn van hun medewerkers (Hoedemakers & Notelaers, 2006).

Het herstellen van een burn-out kost tijd maar het is belangrijk dat de werknemer tijdig terugkeert. Onderzoek toont aan dat wanneer een werknemer binnen de 3

maanden terugkeert, er 80% kans is op een succesvolle re-integratie. Naarmate dit langer duurt, dalen deze kansen en na 6 maanden is de kans op succes nog maar 45% (Vanlommel, 2019). De snelheid van de terugkeer is afhankelijk van de ernst van de burn-out (Godderis, 2017).

Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op de slaagkansen van het re-integratieproces. Een eerste bepalende factor is de betrokkenheid en de steun van de hele organisatie. De organisatie kan analyseren welke sociale steun reeds aanwezig is en hoe deze versterkt kan worden (Schaufeli, Maslach, & Marek, 1993). De manier waarop er naar de uitgevallen werknemer wordt gekeken heeft een significante invloed op het proces. Het is mogelijk dat leidinggevend en werkgevers negatief kijken naar het in dienst nemen of het hebben van medewerkers met een burn-out (Prins, van der Burg, & Heijdel, 2005). Ze hebben schrik dat de re-integratie negatieve gevolgen zal hebben op de werkomgeving en- omstandigheden van het team. De teamleden kunnen zwaarder belast worden of zich achteruit gesteld voelen. Conflicten met collega's en leidinggevend en kunnen best uitgesproken worden alvorens het re-integratietraject start. De leidinggevende kan het traject bespreken met de andere teamleden zodat iedereen weet wat er van hen verwacht wordt (van Duinhoven & Weijts, 2004). Een tweede factor is de aanpassing van de werkplek. De mate waarin de werkgever of leidinggevende bereid is om aanpassingen op de werkplek door te voeren, heeft een invloed op het re-integratieproces (Bakker & Schaufeli, 2007). Wanneer de oorzaken van de burn-out op de werkvloer niet worden aangepakt, is er een verhoogde kans op herval. Een derde belangrijke factor binnen het re-integratieproces is de communicatie tussen alle betrokkenen. Een goede

communicatie is belangrijk. De laatste factor is de begeleiding van de leidinggevende gedurende het re-integratieproces.

Het thema 'burn-out' geeft zowel de manager van een organisatie als het team vaak veel zorgen. De terugkeer van een medewerker met een burn-out wordt door de leidinggevende vaak ervaren als een langdurig, moeizaam proces. Bovendien hebben ze veel vragen omtrent hun rol bij het herstel van de werknemer. Ze weten vaak niet hoe ze een oplossing moeten bieden en vinden het een moeilijk, beladen onderwerp om met de "opgebrande" werknemer te bespreken (Prins, van der Burg, & Heijdel, 2005). Het is belangrijk dat de leidinggevende begrijpt wat de terugkerende werknemer nodig heeft. Hoe sneller hij of zij dit begrijpt, hoe vlotter de terugkeer zal verlopen. De leidinggevende zal op dat moment extra aandacht moeten besteden aan de terugkerende werknemer.

De slaagkansen van de re-integratie zijn afhankelijk van de motivatie. Wanneer de werknemer té sterk wordt gedwongen om terug te keren, zal dit wrijving creëren om een re-integratieplan op te stellen. Met de opstelling van dit plan, wordt de uitgevallen medewerker verplicht na te denken over de toekomst. Het merendeel van de tijd zijn de werkgevers bereid aan het plan mee te helpen, zeker wanneer de werknemer in het verleden bewezen heeft dat hij betrouwbaar en gemotiveerd is. De haalbaarheid van dit plan is cruciaal maar het moet ook beschrijven wat er gebeurt wanneer de re-integratie mislukt.

Bij terugkeer is het belangrijk dat de leidinggevende alle belemmeringen wegneemt en hem of haar zoveel mogelijk uit de wind houdt zodat herval kan worden voorkomen (Zijderveld, 2016). Vaak tonen zowel de collega's als de leidinggevende begrip voor de situatie maar na een tijd verwatert dit en

verwachten ze dat de medewerker terug de 'oude' is of zich snel aanpast aan de veranderingen. De initiële ondersteuning zal op dat moment afnemen. De situatie kan ook omgekeerd lopen wanneer de medewerker voelt dat hij terug volledig zijn taken kan uitvoeren maar dat de leidinggevende of de collega's hier anders over oordelen.

Het is, als leidinggevende, belangrijk om de collega's te betrekken bij het re-integratieproces. De leidinggevende moet hen stimuleren om bedenkingen bespreekbaar te maken. Het is belangrijk voor de re-integratie om regelmatig een overlegmoment in te plannen om te overlopen hoe de re-integratie verloopt (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2018).

Echter blijkt dat na een re-integratie de medewerkers met een burn-out-verleden, één derde minder kans maken op promotie. Werkgevers gaan ervan uit dat werknemers met een burn-out-verleden minder stressbestendig zijn en niet over bepaalde leiderschapscapaciteiten beschikken. De werkgevers denken dat medewerkers met een burn-out niet zullen vertrekken omdat ze een verminderende kans hebben op het vinden van een andere job (Sterkens, Baert, Rooman, & Derous, 2020).

De "opgebrande" werknemer kan ook beslissen om een carrièrewending te maken maar uit onderzoek van de UGent blijkt dat een "opgebrande" werknemer bij een sollicitatie één vijfde minder kans heeft om de baan te krijgen omwille van zijn burn-out verleden. Het onderzoek toonde aan dat een burn-out-verleden nadeliger is voor latere aanwervingskansen dan elke andere reden voor langdurige uitval zoals bijvoorbeeld het herstellen van een fysiek probleem. Deze vaststelling is vooral sterk uitgesproken met betrekking tot vacatures waar een bepaalde stressbestendigheid vereist is. Opvallend was

dat wanneer de HR-consulent een persoonlijke ervaring heeft met een burn-out of iemand kent uit zijn/haar omgeving die in contact is gekomen met een burn-out, sneller bereid is om de sollicitant met een burn-out verleden aan te nemen en een tweede kans te geven. Het onderzoek bewees ook dat kandidaten met een burn-outervaring een lagere score kregen toegewezen voor autonomie en aanstuurbaarheid. Hun gezondheid kreeg een lagere inschatting en er is de vrees dat deze kandidaten later door ziekte zullen uitvallen. Hetzelfde gold voor de inschatting van de leiderschapsvaardigheden en het leervermogen van deze kandidaten die opvallend lager lagen (Sterkens, Baert, Rooman, & Derous, 2020).

Idealiter zou de werknemer terugkeren en meteen, op hetzelfde niveau als voorheen, zijn functie hervatten maar dat is jammer genoeg niet het geval. Het preventiebeleid moet zo goed mogelijk opgesteld en gehandhaafd worden. Daarenboven is de re-integratie een langdurig proces waarbij alle betrokken partijen betrokken moeten worden om herval te mijden.

## **Methodologie**

In de methodologie worden de onderzoeksopzet en -methode beschreven en de dataverwerking verder toegelegd.

### *Onderzoeksmethode : Grounded Theory*

Om te onderzoeken welke dynamieken en emoties zich binnen het team met een medewerker een burn-out heeft spelen, is er gebruik gemaakt van de *grounded theory*-methode. Deze methode werd voor het eerst omschreven in 1967 door Glaser en Strauss. Het doel van deze methode is het bekomen van een (nieuwe) theorie over het onderzochte fenomeen. Via deze theorie ontstaan er

inzichten die vanuit de verkregen data komen (Glaser & Strauss, 1967). Professor Sheila Payne (2007) stelt dat deze methode doorgaans het meest toepasbaar is op materie waarover maar beperkt onderzoek is gevoerd. Aan de grondslag ligt een open instelling van de kwalitatieve onderzoeker.

Collega's, leidinggevenden en "opgebrande" werknemers worden in deze studie behandeld als individuele *cases* en hun ervaringen, gevoelens en onderlinge dynamieken worden onderzocht. Via de *multiple case study* (Yin, 2002) kunnen er verbanden en verschillen worden vastgesteld. Volgens Eisenhardt (1989) kan er vanaf vier cases een theorie worden gevormd. Natuurlijk is het raadzaam om een hoger aantal cases na te streven. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om verschillende dynamieken en emoties beter tot hun recht te laten komen en te begrijpen. Verder heeft de onderzoeker de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde antwoorden van respondenten om de onderliggende structuren te ontrafelen.

De afgenomen interviews werden opgenomen en onmiddellijk getranscribeerd om de verkregen informatie zo optimaal mogelijk te verwerken. Gedurende de interviews werden gezichtsuitdrukkingen en gedragingen van de respondenten nauwlettend geobserveerd om een extra dimensie aan de verkregen data toe te voegen.

### *Theoretical sampling*

De verschillende cases zijn geselecteerd aan de hand van de *theoretical sampling methode* van Eisenhardt (1989). De cases zijn gericht gekozen op basis van hun potentiële bijdrage aan het onderzoek. In dit type onderzoek is een random selectie van

respondenten niet noodzakelijk omdat het onderzoek niet de doelstelling heeft om de bevindingen te veralgemenen naar de gehele populatie. Het gaat om gevoelens, dynamieken en spanningsvelden die individueel ervaren worden maar die wel interessante inzichten kunnen bieden (Glaser & Strauss, 1967).

Omdat burn-out een zeer algemeen fenomeen is en een team van mensen bestaat uit verschillende uiteenlopende profielen, is er gekozen voor flexibele beslissingscriteria. Iedere persoon die een burn-out heeft gehad of die heeft moeten samenwerken met iemand met een burn-out kan in aanmerking komen. Hierdoor kunnen er zoveel mogelijk ervaringen en gevoelens achterhaald worden. Sommige respondenten werden via het eigen netwerk gecontacteerd, andere via sociale media of e-mail. Het vinden van respondenten was niet eenvoudig omdat het een zeer gevoelig onderwerp is, bijna taboe. Bepaalde ondervraagden voelden zich ongemakkelijk bij het uiten van hun ervaringen. Bovendien ervoeren collega's dat ze bepaalde gevoelens hadden die ze niet gepast vonden om te uiten waardoor ze zich ongemakkelijk voelden bij het beantwoorden van bepaalde vragen.

Een overzicht van de geselecteerde cases is terug te vinden in tabel 1. Geen enkele case is gelinkt aan een andere case. Ze hebben elk hun individuele ervaringen gedeeld. De leeftijd van de jongste respondent is 27 jaar, die van de oudste 57. Dit toont aan dat mensen van iedere leeftijd in contact kunnen komen met een burn-out op de werkvloer, ongeacht de sector waarin ze actief zijn. In tabel 2 wordt er een overzicht gemaakt van de respondenten. Dit overzicht maakt het duidelijker om de data uit de interviews te interpreteren en er de correcte conclusies uit te trekken.

## Tabel 1

### Geselecteerde cases

---

**Case A** is een man van 53 jaar en werkt reeds voor een bedrijf dat actief is in de telecomsector. In 2003 kreeg de man een burn-out en was hij zes maanden arbeidsongeschikt. Na een re-integratietraject kwam hij terug in dienst maar op een andere afdeling die beter bij zijn persoonlijkheid aansloot.

**Case B** is een vrouw van 27 jaar. Tot voorkort was ze actief als juriste bij een vastgoedmakelaar. Vorig jaar werd de werkdruk haar te veel en kreeg ze een burn-out. Momenteel is ze nog steeds in ziekteverlof. De vrouw plant in de toekomst niet terug te keren naar haar vorige werkgever.

**Case C** is een vrouw van 54 jaar en heeft reeds 24 jaren ervaring met lesgeven in het hoger onderwijs. Een aantal jaren geleden kregen een aantal van haar collega's een burn-out. Nu stelt ze vast dat haar collega's aan de betere hand zijn dankzij de goede begeleiding van het management.

**Case D** is een man van 36 jaar. Een aantal jaren geleden werkte hij voor een telecombedrijf. Het bedrijf kreeg een nieuwe CEO met een compleet andere aanpak waardoor het voor één van zijn collega-managers te veel werd en ze met een burn-out uitviel. Hij stelde zich kandidaat voor de re-integratiebegeleiding van de collega.

**Case E** is een man van 57 jaar. Reeds 33 jaren is hij actief in de bankensector. In 2019 was hij verantwoordelijk voor een herstructureringsprogramma binnen de bank. Door de verhoogde werkdruk en de chaotische communicatie kreeg één van zijn medewerkers een burn-out. Ze keerde niet terug naar de organisatie.

**Case F** is een vrouw van 50 jaar. Al 28 jaren werkt ze als apotheker in een ziekenhuis. Enkele jaren geleden kreeg één van haar collega's een burn-out. Momenteel merkt ze dat haar collega aan de beter hand is maar heeft ze schrik voor herval.

**Case G** is een vrouw van 37 jaar die reeds 18 jaar bij een bank werkt. Sinds kort werkt ze als *people manager* aan projecten binnen de bank. Enkele maanden geleden nam ze iemand aan met een burn-out verleden omdat ze geloofde in tweede kansen. Deze persoon viel aan het begin van april opnieuw uit met een burn-out.

**Case H** is een man van 27 jaar die vorig jaar een burn-out kreeg. Hij plande nog om door te werken maar door de COVID19-pandemie zag hij een mogelijkheid om te vertrekken. Hij is gelukkig met deze beslissing en heeft besloten om voor een geheel nieuwe opportuniteit te gaan.

**Case I** is een vrouw van 49 jaar, actief als assistent-bewindvoerder in een advocatenkantoor. In 2007 beslisten twee van de drie advocaat-vennoten te vertrekken en door de gewijzigde bedrijfsstructuur kreeg één van haar collega's een burn-out. Nu de medewerker terug naar volle tevredenheid aan het werk.

**Case J** is een man van 58 die actief is in de bankensector. Anderhalve maand geleden kreeg één van zijn collega's een burn-out. Zijn collega is nog steeds in ziekteverlof.

---

### *Dataverzameling*

De data werden verzameld aan de hand van semi-gestructureerde, diepte-interviews. Voorafgaand werd er voor elke respondentencategorie een beperkte, open interviewleidraad opgesteld. Hierdoor werd er voldoende ruimte aan de respondenten gegeven om hun ervaringen en gevoelens te delen. De onderzoeker kreeg ook de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde antwoorden en bijvragen te stellen om de informatie aan te vullen. De kwalitatieve

interviewleidraad start met een aantal algemene vragen omtrent de leeftijd, de functie en de werkervaring van de respondent. Vervolgens zijn er vragen over de ervaringen, reacties en gevoelens van de respondent ten aanzien van de situatie. De vragen zijn onderverdeeld in clusters om een logische volgorde te garanderen. Het interviewprotocol kan in de appendix geconsulteerd worden. Naargelang het vertrouwen van de respondent om zijn ervaringen en gevoelens te delen werden er vragen uit de leidraad weggelaten, bijgesteld, aangevuld of omgevormd.

**Tabel 2**

Schematisch overzicht respondenten		
	Leeftijd	Type teamlid
Respondent A	53	"Opgebrande" werknemer
Respondent B	27	"Opgebrande" werknemer
Respondent C	54	Collega
Respondent D	36	Leidinggevende/collega
Respondent E	57	Leidinggevende
Respondent F	50	Collega
Respondent G	37	Leidinggevende/collega
Respondent H	27	"Opgebrande" werknemer
Respondent I	49	Collega
Respondent J	58	Leidinggevende/collega

Voor het onderzoek werden er 10 respondenten geïnterviewd. Bepaalde interviews werden via zoom georganiseerd, anderen zijn op locatie afgenomen en gebeurden *face-to-face*. Het was opvallend dat bepaalde respondenten zich comfortabeler voelden in hun privé omgeving.

#### *Data-analyse*

Na 10 interviews kwamen reeds een aantal gelijklopende gevoelens, dynamieken en spanningsvelden naar boven. Daarom werd er beslist om geen bijkomende interviews te organiseren. Tijdens de interviews werd er gezocht naar nieuwe inzichten die door de respondenten aangebracht werden. Bepaalde ervaringen en gevoelens werden al in de literatuurstudie gevonden, andere gaven een nieuwe blik op het fenomeen. Volgens Eisenhardt (1989) is het belangrijk om de verkregen informatie te vergelijken met de bestaande academische literatuur. Dit is een essentieel onderdeel voor de ontwikkeling van een theorie. Uit de literatuurstudie bleek dat er amper onderzoek gedaan was naar de gevoelens van werknemers, collega's of leidinggevenden bij het fenomeen 'burn-out'. Bepaalde elementen uit de antwoorden van sommige respondenten, zoals bijvoorbeeld de besmettelijkheid van een burn-out, werden

reeds beperkt onderzocht waardoor ik ervoor gekozen heb om ook dit soort invloeden of dynamieken verder te bevragen. Natuurlijk heeft iedereen zijn eigen beleving en mogen de ervaringen van de tien respondenten niet veralgemeend worden maar ze nuanceren wel de algemeenheid van de academische studies. Deze en andere resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden onder de sectie van de bevindingen.

Er is gekozen voor de coderingsmethode bij de analyse van de verkregen data. Via codering wordt er getracht een structuur in de verkregen data te vinden. De allereerste stap van het coderingsproces is het transcriberen van het interview. Dit werd steeds onmiddellijk na het interview gedaan om het verlies van relevante informatie te mijden. Hierbij werd er gekeken naar de meest opmerkelijke vaststellingen en uitspraken. Deze vaststellingen en uitspraken werden gedurende de volgende interviews in het achterhoofd gehouden en gebruikt om meningen en gevoelens hieromtrent te achterhalen. In deze studie is er gekozen om de 'axiaal coderingsmethode' toe te passen. Deze vorm van codering richt zich op het achterhalen van de relatie tussen de categorieën en de subcategorieën. Het proces kan onderverdeeld worden in drie stappen.

**Tabel 3**

Voorbeeld open codering	
Voorbeeld open codering: lijn-bij-lijn codering	
Verandering functie	Respondent A: Maar ze wilden me ook laten werken op de Belgische markt. Op dat moment zou ik dan een dame moeten bijstaan die op zwangerschapsverlof moest gaan. Het was een functie voor twee dus op den duur deed ik de job van drie mensen en daar ben ik aan kapot gegaan. We verloren toen een contact in Noorwegen omdat ik daar te weinig tijd aan kon geven en soms dagen moest werken tot 23h. Bovendien had ik een drukkende thuissituatie waar er weinig begrip was met een egocentrische toets. Ik kon nergens tot rust komen. Heel deze situatie heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat ik op een ochtend naar mijn werk ging, mijn computer aanzette, mijn mails wilde nakijken en ik kon het niet. Het ging niet meer, het lezen ging niet meer. Ik had verschillende bazen maar de baas op dit moment was een zeer hard werkende mens met heel veel onbegrip en weinig empathie
Hoge werkdruk → druppel die de emmer deed over lopen	
Drukkende thuissituatie	
Het moment dat hij wist dat hij een burn-out kreeg	
Onempathische, onbegripvolle leidinggevende	

Bij de eerste stap, genaamd 'open codering' (zie tabel 3), worden de letterlijke woorden van de respondent onderverdeeld in verscheidene thema's. In deze fase moet er met een open blik naar de verkregen data gekeken worden. Elk antwoord van de diverse respondenten werd grondig geanalyseerd om

gevoelens, gedachtes of dynamieken te ontdekken waar de onderzoeker mogelijk aan het begin van het interview niet aan gedacht had. In de volgende fase tracht de onderzoeker de meest verkregen subcategorieën samen te brengen onder overkoepelende thema's of categorieën.

**Tabel 4**

Voorbeeld gerichte codering	
Verandering functie	Respondent A: Maar ze wilden me ook laten werken op de Belgische markt. Op dat moment zou ik dan een dame moeten bijstaan die op zwangerschapsverlof moest gaan. Het was een functie voor twee dus op den duur deed ik de job van drie mensen en daar ben ik aan kapot gegaan. We verloren toen een contact in Noorwegen omdat ik daar te weinig tijd aan kon geven en soms dagen moest werken tot 23h. Bovendien had ik een drukkende thuissituatie waar er weinig begrip was met een egocentrische toets. Ik kon nergens tot rust komen. Heel deze situatie heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat ik op een ochtend naar mijn werk ging, mijn computer aanzette, mijn mails wilde nakijken en ik kon het niet. Het ging niet meer, het lezen ging niet meer. Ik had verschillende bazen maar de baas op dit moment was een zeer hard werkende mens met heel veel onbegrip en weinig empathie
Verhoogde werkdruk	
Zwaar privéleven	
Ontdekking 'Burn-out'	
Autoritaire leidinggevende	



Dit gebeurt via een gerichte codering (zie tabel 4). Dit structureert en maakt het geheel van data overzichtelijk. Tijdens de laatste stap wordt er onderzocht hoe de thema's met elkaar gelinkt kunnen worden en er verbanden gemaakt kunnen worden.

### *Omsluiting van de literatuur*

Bij de ontwikkeling of de wijziging van een theorie gedurende het onderzoek moet de onderzoeker een vergelijking maken met de reeds bestaande academische literatuur (Eisenhardt, 1989). In de volgende sectie 'bevindingen', worden de antwoorden van de respondenten per thema besproken. Aanvullend wordt er gebruik gemaakt van waardevolle quotes die de dynamieken en gevoelens ondersteunen.

## **Bevindingen**

Allereerst blijkt dat een burn-out met de hieraan gekoppelde gevoelens, dynamieken en onderliggende structuren binnen het team, door iedereen anders ervaren wordt. Het is geen zwart-wit verhaal, elke persoon heeft zijn eigen gevoelens en ervaringen die een invloed hebben op zijn of haar gedrag.

*De persoonlijkheid van een medewerker heeft een invloed op de ontwikkeling van een burn-out.*

De bevroegde leidinggevendenden stellen vast dat sommige teamleden overleven in drukkende, stressvolle werkomstandigheden en andere niet. Ze maken de assumptie dat dit te maken heeft met een aantal persoonlijk-

heidskenmerken. Volgens de respondenten willen "opgebrande" mede-werkers voor iedereen goed doen waardoor er een verhoogde interne druk ontstaat. Leidinggevende E getuigt: "Ze was eigenlijk té lief voor de omgeving waarin ze terecht is gekomen." Andere gelijkaardige getuigenissen zijn terug te vinden in tabel 5.

Doordat ze vaak goed willen doen voor iedereen, concluderen de respondenten dat medewerkers met een burn-out hun grenzen op het werk onvoldoende afbakenen wat resulteert in een verhoogde werkdruk. Respondent A, een medewerker met een burn-out verleden, stelt vast dat hij zijn grenzen niet op tijd heeft aangegeven waardoor de werkhoeveelheid exponentieel toenam: "Het was een functie voor twee dus op den duur deed ik de job van drie mensen en daar ben ik aan kapot gegaan." "Opgebrande" medewerker B verklaarde hetzelfde, ze had moeite om bijkomende werkopdrachten af te wijzen waardoor ze opmerkte dat collega's van haar begonnen te profiteren. Ze ervaaarde dit als kwetsend en frustrerend maar durfde er niets van zeggen: "Je vraagt jezelf af wie vandaag aan uw bureau staat en wie van je gaat profiteren. Ook gewoon geen 'nee' kunnen zeggen. Op mijn tanden knarsen waardoor ik daar nu vastzit... Dat is letterlijk het verbijten en niets zeggen."

Naast het niet stellen van grenzen en het veel te goed willen doen voor anderen, ervaren de respondenten dat "opgebrande" werknemers vaak perfectionistisch zijn en voldoende tijd willen spenderen aan het afwerken van verschillende opdrachten.

**Tabel 5**

Perfectionisme en te goed willen door voor iedereen heeft een invloed op de ontwikkeling van een burn-out.

Case	Quotes
A	"Ik ben daar niet duidelijk in geweest, ik heb mijn eigen grenzen niet voldoende gesteld." "Op een zeker ogenblik zei een bazin uit Parijs: <i>"Your kindness is your weakness."</i> Ik ben een te brave persoon."
B	"Ze zeiden allemaal dat ze het zagen aankomen maar zij hebben wel geprofiteerd van mijn goedheid."
E	"Ze was redelijk perfectionistisch, heel lief en behulpzaam."
G	"Ik merk wel dat het personen zijn die over het algemeen graag heel gedetailleerd werken en die ook heel veel detail willen kennen voor ze ergens willen inspringen dus positief verwoord, mensen die het goed willen doen. Personen die altijd de puntjes op de I willen hebben en daardoor veel tijd willen nemen en investeren in het goed willen doen."
C	"Dat zijn mensen die te goed willen doen en die te lief zijn die het eerste de pedalen verliezen. Ze kunnen niet op tijd zeggen dat het genoeg is."
J	"Perfectionisten zijn mensen die niet kunnen leven met imperfectie. Als je dan in een chaotische wereld komt, waar je soms in zit en je probeert er orde of structuur in te scheppen, dan moet je dat op een gegeven moment loslaten anders ga je eraan kapot."

Leidinggevende G getuigt: "Ik heb het minder gemerkt in profielen zoals het mijne, voor mij is 80% goed genoeg... Over het algemeen merk ik wel dat het die mensen zijn die 20% zelfs 21% willen invullen vooraleer ze in het hoofd in het reine kunnen komen." Uit de bevragingen blijkt dat perfectionisme niet gemakkelijk is in chaotische, onvoorspelbare omgevingen met verwarrende signalen. Dit wordt bevestigd door leidinggevende E: "Je moet functioneren in een chaotische sfeer waar niet altijd alles van een leien dakje loopt en er vaak een verlies van controle is. Er zijn zoveel invloeden van overal waardoor het soms zelfs niet lukt om je werk af te maken, desondanks de technische capaciteiten. Voor een perfectionist is dit zeer moeilijk want je hebt over veel elementen geen controle."

Vanuit de verkregen data, kan er geconcludeerd worden dat perfectionistische medewerkers en medewerkers die hun

grenzen niet goed bewaken en te goed willen zijn voor anderen, een verhoogde kans hebben op de ontwikkeling van een burn-out.

*De privésituatie van een medewerker heeft een invloed op de ontwikkeling van een burn-out.*

Eén van de basiskernmerken van een burn-out is dat het een werkgerelateerde uitputting is. Uit de verzamelde data blijkt dat de uiteindelijke druk of spanning op het werk de doorslaggevende factor is voor de arbeidsongeschiktheid maar dat deze vaak gepaard gaat met problemen in de privésfeer (tabel 6). Over welke privésituaties het gaat, wilden de respondent-collega's en -leidinggevenden niet uitweiden omdat ze hiervan te weinig wisten of omdat ze het niet gepast vonden om zich erover uit te spreken. Ze bevestigen wel dat de privésfeer een sterke invloed had op de gemoedstoestand van de "opgebrande" medewerker.

**Tabel 6**

De privé-situatie van een medewerker heeft een invloed op de ontwikkeling van een burn-out

Case	Quotes
B	"En inderdaad vooral het werk, het huis want daar zijn we ook met een advocaat mee bezig. Thuis het altijd goed willen hebben. Mijn eigen op het werk al zorgen maken over de was en het kuisen."
A	"Dus ik kwam thuis nadat ik ontzettend lang had gewerkt en ik moest nog de was en de plas organiseren. Ik moest dan geforceerd naar huis komen, een stuk van mijn werk laten liggen om te moeten koken, opruimen en wassen." "Zeker weten. Ik kon nergens terecht. Mijn burn-out is niet van de ene dag op de andere ontstaan."
C	"Nee. Dat was vooral het werk waar er geen structuur meer was, waar er fusies en veranderingen op het spel staan. Dat creëert dan het meeste. Dus ervaringen, fusioneren, leidinggevend, geen lange termijn visie, geen structuur." "Nee niet enkel zekerheid maar ook dingen fout zien gaan, signalen geven dat er dingen kunnen foutlopen en het dan toch zien mislukken. Je ziet foute dingen gebeuren en je bent hulpeloos. Je kan het aangeven en er komt geen reactie of geen gesprek. Je staat er machteloos tegenover. Ik denk dat dat vooral het zwaarste is."
F	"De persoon in kwestie had de gewoonte om snel van partner te wisselen. Ze raakte zeer gehecht haar partners en het werd snel allemaal heel serieus. Telkens wanneer het slechter ging in die relaties of wanneer het stopte, was het een kritisch punt en merkten we dat ze overspannen haar werk uitoefende."
E	"Ze had ook wat familiale problemen en het werk was, denk ik, de druppel die de emmer liet overlopen."
I	"Ze zat in een scheiding met haar partner, ik weet niet of dat meespeelde maar ik zag wel dat dat haar ongelukkig maakte"
J	"Thuis heeft hij het waarschijnlijk niet gemakkelijk, hij heeft twee autistische kinderen. Dat zal zeker een rol spelen."

"Opgebrande" respondenten hebben zich hier wel over uitgesproken. Werknemer met een burn-out verleden A deelt dat hij een problematische thuissituatie had waardoor hij het gevoel had dat hij nergens terecht kon. Hij vertelt: "Bovendien had ik een drukkende thuissituatie waar er weinig begrip was, met een egocentrische toets. Ik kon nergens tot rust komen." Andere "opgebrande" medewerkers B en H kunnen dit bevestigen. Respondent B getuigt dat ze zich op het werk permanent zorgen maakte over wat haar thuis te wachten stond en ook "opgebrande" medewerker H stelt dat hij zich reeds ongelukkig voelde alvorens hij inging op het werkaanbod: "Ik was ongelukkig, ik voelde me niet goed, ik was al jaren ongelukkig door van alles in het leven. Ik zat in de knoop met mezelf."

Enkel collega C verklaart dat de burn-out bij haar collega's enkel job-gerelateerd was. Volgens haar lag het aan de herstructureringen, het verlies van structuur, het machteloos aan de zijlijn staan en het verlies van een lange termijn visie. Door haar hechte band met de uitgevallen collega's kon ze bevestigen dat deze geen ernstige privéproblemen hadden: "Het was vooral het werk waar er geen structuur meer was, waar er fusies en veranderingen op het spel staan."

*De leiderschapsstijl heeft een invloed op de ontwikkeling van een burn-out*

Uit de antwoorden van de verschillende leidinggevend blijkt dat elke leider als doelstelling heeft om teamleden naar een hoger niveau te tillen indien ze hiervoor

openstaan. De manier waarop ze dit aanpakken is zeer uiteenlopend maar over het algemeen vertrekken ze vanuit goede intenties. Leidinggevende D leidt door het aansturen van zijn teamleden en het bieden van feedback en inzichten: "Ik hoop dat ik het beste uit mijn mensen krijg en dat ik ze naar een hoger niveau kan tillen. Enerzijds door mijn aansturing en anderzijds door ervoor te zorgen dat mensen het zelf inzien, zich erin te herpakken en zichzelf te ontwikkelen. Ik probeer hen gedurende dat proces te ondersteunen en hun inzichten te bieden. Ik hoop op zo'n moment dat ik het team op een

hoger niveau kan tillen." Leidinggevende E start iets meer controlerend maar geeft zijn medewerkers meer autonomie en vrijheid wanneer hij merkt dat ze daar klaar voor zijn: "In het begin is dit vrij controlerend en coachend en naarmate de persoon groeit binnen zijn taken, kan ik het loslaten. Als je mensen met ambitie naar een hoger niveau wilt trekken dan moet je ze de ruimte geven om zich te tonen en dat te kunnen realiseren." De bevroagde leidinggevendens trachten de balans te zoeken tussen het behalen van resultaten en het welzijn van hun teamleden.

**Tabel 7**

De invloed van leiderschapsstijl op de ontwikkeling van een burn-out	
Case	Quote
B	"Ik heb X nog heel anders gekend. Ik heb dat heel jammer gevonden dat die zo veranderd was. Dus ik denk wel dat dat heeft meegespeeld."
C	"Alle problemen die je zag komen bij een verandering of die je aankaartte bij een verandering, werden genegeerd...Een verwittigd man is er twee waard maar daar had hij geen gehoor voor."
H	"Het was dan ook drukker en zij probeerden dan ook u tot het uiterste te duwen zodat je zeker afkrijgt wat je moet afkrijgen... Ik merkte ook dat zij, in vergelijking met de baas in Hasselt, dat ze geen natuurlijke leiders waren. Ze zijn maar een paar jaar ouder en minder voeling hebben met de collega's van het team...Ik vond het ook moeilijk om er met hen over te babbelen...Ik was ongelukkig, ik voelde me niet goed, ik was al jaren ongelukkig."
I	"Door de grote interne frustraties, schoof ze zichzelf naar achter en durfde ze [naam leidinggevende] niet aan te spreken dat ze zich slecht voelde bij de omstandigheden die zich hadden voorgedaan. Of dat gegeven de druppel was, durf ik niet te zeggen. Ik denk vooral dat ze het moeilijk vond om zich aan te passen aan de nieuwe situatie." "Er was weinig begrip naar hoe wij ons voelden bij de grote veranderingen... Ze verwachtten van ons dat we ons flexibel zouden opstellen."

"Hierbij is het belangrijk dat je zowel op het welzijn als op de prestatie van de medewerker gefocust bent," verklaart leidinggevende E. Bij het nader bevragen blijkt dat de keuze van de leiderschapsstijl afhankelijk is van een twee elementen. Allereerst is deze afhankelijk van de werkomgeving. In stressvollere situaties waarbij het hoger management een kwaliteitsvolle output verwacht worden sommige leidinggevendens strenger omdat

fouten grote gevolgen met zich meedragen. Hierdoor hebben de leidinggevendens niet altijd de mogelijkheid om druk bij de teamleden weg te nemen. Leidinggevende E getuigt : "Achteraf ben ik ervan overtuigd dat ik bepaalde zaken anders had kunnen aanpakken maar ik voelde ook van boven af een bepaalde druk dat mijn programma kwaliteitsvol moest zijn." Collega en leidinggevende J kan vaststellen dat de leidinggevende van de uitgevallen

medewerker ook zijn leiderschapsstijl moest aanpassen omdat hij aan eisen van het hoger management moest voldoen: "De relatie tussen mijn collega en zijn leidinggevende was uitstekend maar ook de hiërarchische verantwoordelijke kan niets veranderen. Hij wordt opgenomen in een structuur." Vervolgens is de stijl en aanpak van de leider afhankelijk van zijn persoonlijkheid. Leidinggevend E en G blijken een resultaatgerichte persoonlijkheid te hebben waardoor ze bepaalde verwachtingen van het team hebben. Leidinggevende G getuigt: "Ik ben een rode persoon. Als er vragen bij ons binnenkomen, wil ik dat de koe snel bij de horens gevat wordt en dat ze worden aangepakt en dat dat niet blijft aanmodderen. Ik zet daar ook, denk ik, de nodige druk achter."

In sommige situaties heeft de aanpak of soms de verandering van de aanpak van de leidinggevende een opvallende invloed op de ontwikkeling van een burn-out. Collega C vertelt dat het zowel haar als haar ("opgebrande") collega's frustreerde dat de leidinggevende geen gehoor gaf aan hun waarschuwingen waardoor het volledig misliep: "Je mocht dat uiten en je had het gevoel dat hij wel luisterde maar op de duur bleek dan dat het geen zin had als je iets ging zeggen." Opvallend waren de getuigenissen van respondenten B en D. Beiden ervoeren een plotse verandering van leiderschapsstijl ten gevolge van de groei van het bedrijf. Voordien hing er in het bedrijf een familiale, persoonlijke sfeer. Dit veranderde naar een eerder cijfergerichte sfeer waardoor ze een verhoogde druk ervoeren die een sterke invloed had op de ontwikkeling van de burn-out. "Opgebrande" medewerker B getuigt: "Toen ik daarbij begon was dat een heel persoonlijke. Die kwam elke morgen eens vragen hoe het met me ging, hij was zeer

betrokken toen. Maar na een tijdje is die gegroeid, gegroeid, gegroeid en langs zijn schoenen beginnen lopen. Hij is totaal het tegenovergestelde geworden met een focus op de cijfers en niet meer echt het persoonlijke. Dus je was een nummer aan het worden." Leidinggevende D bevestigt dit: "We hebben als bedrijf op dat moment een transitie gemaakt naar het financieel gerichte, daarvoor was het eerder om het familie gevoel. Er was een nieuwe CEO aangenomen. Deze verandering heeft op mij als persoon een enorme impact gehad dus ik ben er zeker van dat dat bij haar ook parten gespeeld heeft." Verdere getuigenissen zijn terug te vinden in tabel 7.

Samengevat kan er vanuit de verkregen data vastgesteld worden dat de bevroegde leiders een verschillende aanpak hebben maar dat ze altijd het beste uit hun werknemers naar boven willen halen. Bovendien is hun leiderschapsstijl sterk afhankelijk van de omgeving waarin ze moeten leiden en de persoonlijkheid die ze hebben. Uit dit onderzoek blijkt dat de leiderschapsstijl een bepaalde invloed heeft op de ontwikkeling van een burn-out maar de mate van beïnvloeding is sterk persoons- en situationeel gebonden. Zowel respondent A als respondenten B, H, I kunnen achteraf vaststellen dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende zorgde voor een verhoogde werkdruk en/of een onaangename werkervaring maar dat deze er niet voor gezorgd heeft dat hij of zij opgebrand raakte.

#### *De sfeer op de werkvloer heeft een invloed op de ontwikkeling van een burn-out*

De relatie tussen de collega's en de werksfeer kunnen een invloed hebben op de gemoedstoestand van werknemers. De respondentgetuigenissen spreken elkaar niet

tegen. De omgevingen van de bevroegde "opgebrande" medewerkers waren drukkend en er hing een resultaatgerichte sfeer.

Uitgevallen respondent B getuigt: "Dat was een zeer drukkende sfeer. Vooral heel cijfergericht." Dit kan "opgebrande" medewerker A bevestigen: "In sales is er ook de mentaliteit van 'alles wat lukt is voor mij en alles wat niet lukt is voor een ander'. Dus het is zeer negatief competitief en zeker niet sportief." Op dit moment kan hij stellen dat dit niet de omgeving was die het best aansloot bij zijn persoonlijkheid: "Sales moet ik van afblijven, het is een ervaring maar daar kan ik mijn ding niet doen. Ik kan mezelf er niet zijn." Ook leidinggevende D geeft aan dat er een negatieve sfeer op de werkvloer hing: "Het was hoofdzakelijk wel het behalen van een financieel resultaat. Op den duur hing er een negatieve sfeer omdat het alsmear beter moest."

*Een medewerker met een burn-out is niet geneigd de ernst van het probleem te uiten*

Uit dit onderzoek blijkt dat "opgebrande" medewerkers wel naar hun omgeving uiten dat ze moeite hebben met de werkdruk maar dat ze niet laten merken dat ze het niet aankunnen. Respondent B verklaart dat ze reeds hulp had gevraagd aan haar leidinggevende omdat ze ervaaarde dat ze de hoeveelheid werk niet verwerkt kreeg. Ze trok aan de alarmbel maar ze durfde noch aan haar manager noch aan haar collega's te melden dat ze het niet meer aankon. Integendeel, ze ging nog harder werken: "Ik bleef gewoon doorgaan. Op het laatste verzette ik nog meer werk dan ik ooit daarvoor gedaan had." Enkele collega- en leidinggevende respondenten konden achteraf concluderen dat ze merkten dat hun

medewerker het moeilijker had maar niet in die mate dat ze opgebrand raakten. Leidinggevende E verklaart dat zijn medewerkster hem gemeld had dat het moeilijker ging en hij trachtte om bepaalde druk bij haar weg te nemen maar ook dat hij de ernst van de situatie onderschat heeft: "Ze kwam nog steeds positief uit de hoek en begon haar dag wel altijd met een lach waardoor ik de ernst ervan een beetje uit het oog verloren ben. We hebben de vinger vaak aan de pols gehouden en de druk proberen tegen te houden. Ergens verwachtte ik misschien ook dat ze zelf zou aanhalen wanneer het haar te veel werd."

Leidinggevende E, D en G stellen vast dat de "opgebrande" medewerkers over het algemeen positief waren, leidinggevende E: "Er was een bepaald niveau van positiviteit die van langs haar kant kwam." Respondent D stelt dat hij merkte dat het niet goed ging maar dat hij er geen gevaar in zag omdat zijn collega-manager nooit de zwaarte van het probleem aankaarte: "Nooit, ze uitte dit niet. Maar ik merkte het wel en probeerde het er met haar wel over te hebben anders stapelt zich dat op." Leidinggevende G vertelt: "Nee, zij was altijd positief en enthousiast. Ze was altijd het zonnetje in het huis." De leidinggevende durft zelfs een stap verder te gaan en te concluderen dat "opgebrande" werknemers een soort positieve schijn opbouwen waardoor het niet gemakkelijk is voor teamleden of leidinggeevenden om de ernst van de situatie in te schatten: "Burn-outgevallen zijn mensen die de façade opbouwen, altijd lachen, positief zijn maar in feite zie je dan dat dat niet volgt en die kraken dan op het moment dat ze beseffen dat ze een rol spelen die ze zelf niet volhouden."

Zowel de respondent-collega's als -leidinggeevenden en -"opgebrande" medewerkers verklaren dat het niet uiten van

de ernst zijn oorsprong vindt in verschillende gevoelens bij de "opgebrande" medewerker. Dit kan herleid worden naar de vrees die de "opgebrande" medewerkers hebben voor de meningen en gedachten van anderen of omdat ze niemand willen teleurstellen. Leidinggevende E kan achteraf getuigen dat hij merkte dat zijn medewerkster de werkdruk te hoog ervaarde en ze dit wel uitte maar dat ze de ernst ervan niet durfde toe te geven: "Het moeilijk was om toe te geven dat het haar te veel was. Want door het toegeven, kan het zijn dat je er niet geraakt. Dus iedereen probeert zoveel mogelijk te absorberen en soms is dat emmertje vol. Ze uitte dat ze het soms moeilijk had, zeker met de bijkomende verwarringen. Vandaar weet ik ook dat die verwarring zwaar was voor haar en dat ze niet wilde falen. Zowel niet naar de bank toe als naar de firma waarvoor ze werkte." Uitgevallen medewerkster B vertelt dat ze niet wilde toegeven dat het werk haar te veel werd omdat ze niet zwak wilde overkomen naar haar collega's en leidinggevende: "Dat is net het symptoom van een burn-out, omdat je niet wilt dat je zwak oogt." Verder verklaart ze dat ze schrik had voor de meningen die anderen zouden vormen: "Ja, mijn zelfbeeld is zo laag gegaan. Je denkt altijd aan wat anderen van je denken: 'Wat gaan ze van mij denken?', 'Ik moet terug naar de bureau.' Uitgevallen medewerker H ging hier op verder. Hij deelt dat hij niet durfde te vertellen dat het niet goed met hem ging omdat hij zich niet veilig genoeg voelde om dit te delen: "Dat is ook een beetje taboe op het werk, zeker bij het bedrijf waar ik werkte. Als alles goed gaat, dan zou het allemaal gewerkt hebben maar nu was het ook dat ik me er niet goed bij voelde. Dat ik niet volledig open kon zijn." Volgens leidinggevende D is het de taak van de leidinggevende om een openheid te creëren en vertrouwen op te bouwen zodat medewerkers

zich veilig voelen om te vertellen dat het hen niet goed gaat: "Bij sommige mensen zit het zo hoog dat ze emotioneel worden en dan willen ze dat ook niet laten zien of laten blijken omdat ze dat zelf zien als zwakte of met schrik wat de baas gaat denken. Dat is een vertrouwen dat je als baas moet opwekken."

#### *Een burn-out is enkel besmettelijk op de werkvloer*

Het merendeel van de bevroegde teamleden scheiden duidelijk het werk en hun privé. Enkel collega's C en I hebben ervoor gekozen om van hun collega's vrienden te maken. Collega F vertelt: "Persoonlijk heb ik besloten om werk en privé duidelijk te scheiden waardoor ik mijn collega's als kennissen beschouw en ze nooit thuis zal uitnodigen. Als ik beide niet scheid, merk ik aan mezelf dat ik dan buiten de uren nog te veel aan werk denk en dat wilde ik niet." Leidinggevend D en E sluiten zich hier volledig bij aan. Voor hen zijn de mensen op het werk collega's en niet meer.

Iemand met een zware gemoedstoestand haalt de sfeer op de werkvloer soms naar beneden. Bepaalde collega's of leidinggevend D kunnen zich hieraan storen. Verschillende respondenten constateren dat ze enkel een ongemakkelijke sfeer ervaarde wanneer ze moesten samenwerken met iemand met een burn-out. Ze vonden dit onaangenaam werken. Collega F getuigt dat ze een drukkende sfeer voelde wanneer ze nauw moest samenwerken met haar collega die een burn-out had: "Als je heel nauw met elkaar moet samenwerken veranderden de dingen. Het is aangenamer dat je tussendoor samen leuk gezellig kan babbelen. Wat leuk en normaal doen." Door de duidelijke scheiding van werk en privé konden ze thuis de gedachte aan het werk afsluiten.

Leidinggevende D ervaart het anders, zijn collega-manager trok niemand mee in haar nativiteit: "Ze trok de mensen niet mee in haar problemen." Bovendien vindt hij dat de teamleider moet ingrijpen wanneer hij/zij merkt dat de gevolgen van de burn-out invloed heeft op de teamsfeer: "Als manager moet je dan de situatie kaderen en vertellen waar zij van komt waardoor de mensen het ook gaan snappen. Op het moment dat je merkt dat ze mensen meetrekt moet je als manager onderbreken." Leidinggevende G durft hier nog een stap verder in te gaan en te stellen dat het de eerder negatieve teamleden zijn waar je als leidinggevende moet voor opletten. Die zijn geneigd om andere mensen mee te trekken in de negativiteit. Ze vertelt dat deze negatieve mensen niet altijd diegenen met een burn-out zijn: "Ik heb er andere in het team zitten die negatiever zijn en die geen burn-out krijgen. En zo'n mensen in het team zijn wel besmettelijk. Zeker wanneer anderen zich ook al niet goed voelen in hun vel. Als je dan in een meeting zit en iemand begint zijn gal te spuwen, dan moet je opletten. Dan zullen ze de stap om mee te gaan in het verhaal sneller zetten. Dit zijn niet altijd de mensen die een burn-out krijgen. In tegenstelling zelfs, het zijn diegene die dan sneller hun frustraties geuit hebben en er dan ook vanaf zijn."

#### *De reacties van het team op de ontwikkeling van een burn-out*

Het nieuws op de langdurige arbeidsongeschiktheid van een medewerker komt bij respondenten verschillend binnen. Bij hun reactie maken ze (in)direct een opsplitsing tussen de "opgebrande" medewerker als persoon en de "opgebrande" medewerker als iemand waar ze mee moeten samenwerken. Het merendeel van de

bevroegde respondenten kan stellen dat ze zeer bezorgd zijn over de persoon en dat ze de situatie begrijpen waarin de "opgebrande" medewerker zich bevindt. Leidinggevende E vertelt: "Iedereen was bezorgd en vond het erg voor haar." Andere respondenten ervoeren dat ze de situatie van de "opgebrande" medewerker begrepen omdat ze voelden dat het inderdaad een zeer drukke werkomgeving was, met burn-outrisicofactoren voor iedereen. Collega respondent C: "Ik moest echt tegen mezelf zeggen om het los te laten want ik voelde dat ik ook de pedalen aan het verliezen was. Ik was eerder gefrustreerd en machteloos. Iedereen van het team." Daarbij meldt respondent-leidinggevende E dat een burn-out kan ontstaan gedurende de werkcarrière van een medewerker en hij vertelt eerlijk dat hij ook bijna een burn-out heeft gekregen: "Ik begrijp wel dat een burn-out kan voorkomen. In je professionele leven kan je fases tegenkomen die niet makkelijk zijn. Ik moet ook toegeven dat het bij mij niet veel gescheeld heeft en dat ik het geluk had dat ik op tijd op de rem ben kunnen gaan staan of het was zover."

Zoals reeds vermeld uit de "opgebrande" medewerkers wel dat ze het moeilijk hebben maar durven ze niet toe te geven dat het zo diep zit maar uit de bevestigingen blijkt dat de teamleden wel merkten dat er iets mis was. Leidinggevende G schrok toen ze te horen kreeg dat één van haar teamleden met een burn-out uitgevallen was maar hoorde later van de andere teamleden dat ze dit hadden zien aankomen: "Daar was ik een beetje van verschoten want ik dacht dat het in mijn ogen helder was dat het niet goed was maar de teamleden hadden het al weken door dat het niet goed ging komen. Een team voelt dat toch snel aan." Evenals respondent-collega I die vertelt dat de



signalen na de uitval aantoonde dat haar collega opgebrand raakte: "Als we het over het werk hadden, zag ik aan haar dat ze het moeilijk kreeg. Op dat moment kon ik moeilijk inschatten of ze het serieus zwaar had. Achteraf waren de signalen wel duidelijk." "Opgebrande" medewerker B uit gefrustreerd dat haar collega's haar naderhand contacteerden en vertelden dat ze het hadden zien aankomen. Ze vertelde dat ze dit niet apprecieerde net omdat dit de collega's waren die van haar goedheid bleven profiteren. Collega's C en F denken de signalen van een burn-out te herkennen. Volgens F kan je het merken wanneer teamleden lichamelijke kwaaltjes ontwikkelen: "Als de mensen veel lichamelijke klachten begonnen te krijgen of als ze moe begonnen uitzien, dan wist ik hoe laat het was." Collega C merkte dat haar collega te laat kwam en redelijk negatief was ingesteld.

Wanneer gekeken wordt naar de reactie van de teamleden op de medewerker die een burn-out ontwikkelt, kunnen we vaststellen dat ze soms gefrustreerd raken omdat de medewerker te laat komt en de interesse in de job aan het verliezen is waardoor hij of zij fouten gaat maken. In de fase waarin de burn-out zich ontwikkelt, stelt respondent F dat het verlies aan interesse in de job van haar burn-outcollega haar frustreerde: "Wanneer iemand een half uur te laat is, moet je je de hele tijd haasten om die tijden in te halen of bij te benen...Langs de andere kant begreep je als collega haar situatie en snapte je van waar het kwam. Maar langs de andere kant bracht het wel wat frustratie en overbodige stress." Respondent leidinggevende G kan vaststellen dat haar teamleden minder geduldig waren naar de "opgebrande" medewerker.

Een aantal bevraagde leidinggevers en collega's staan ervoor open om elkaar te

helpen en de verhoogde stress op te vangen. Doch valt het voor leidinggevende E en G op dat deze collegiale hulp grenzen heeft. Respondent G vertelt "Collega's onderling kunnen ook wel hard zijn. Ze willen wel helpen maar genoeg is genoeg. Die genoeg kwam er redelijk snel." Leidinggevende en collega J merkte vanuit zijn ervaringen dat collega's binnen een team snel commentaar hebben of roddelen over iemand die in de ontwikkelingsfase van een burn-out zit: "Ik ben eens verantwoordelijk geweest voor iemand die een burn-out had en ik merkte dat de collega's daar wel over roddelden."

Opvallend uit de interviews met leidinggevende E en G was dat hun blik op het team veranderde. Ze stelden vast dat de reactie van de collega's op de situatie rond de ontwikkeling van een burn-out, niet enkel iets vertelde over de "opgebrande" werknemer maar ook over de andere teamleden. "Het is zeker weten zo dat de reactie van het team op de situatie ook iets over hen zegt. Dat lijkt me niet meer dan logisch. De reactie van mensen toont ook hoe zij kijken naar bepaalde problemen," vertelt leidinggevende E. Leidinggevende G ging hierin nog een stapje verder en vertelt dat de reactie van bepaalde teamleden ervoor kan zorgen dat bepaalde doorgroeimogelijkheden in de nabije toekomst niet zullen doorgaan: "Als ik denk aan de andere type rollen die ze zou kunnen worden, ja dan zal ze geen *peoplemanager* moeten worden, of toch niet op dat moment. Als je *peoplemanager* bent, moet je voor iedereen een oor hebben en naar iedereen luisteren en dat vraagt wel wat geduld en energie. En als je dat niet kan opbrengen, ja dan moet je geen *peoplemanager* worden. Moest die persoon mogen naar mij toekomen en zeggen dat ze *peoplemanager* zou willen worden, is haar reactie op deze situatie een signaal om te

zeggen dat ze er niet klaar voor is. Anders had ze dit anders aangepakt.”

#### *Reactie van de leidinggevenden op de ontwikkeling van een burn-out*

Collega en leidinggevende J beschrijft dat er bij een uitgevallen medewerker voor de leidinggevende twee opties zijn. Hij kan beslissen om transparant te zijn naar het team en exact te vertellen wat er aan de hand was of hij kan beslissen om de reden van de afwezigheid te verstoppen achter een excuus. De keuze voor de tweede opties is ingegeven ter bescherming van de “opgebrande” medewerker tegen roddels: “Er zijn twee optie, de baas is niet transparant ter bescherming van de persoon zelf. Een andere reactie kan ook zijn dat hij dat deelt met de groep. Het nadeel is dan dat je roddels kan krijgen die een invloed hebben op de volgende werkcarrière. Het eerste is dat die baas zijn medewerkers beschermt voor allerlei soorten gevoelens en reflecties van anderen. Dat hij daarvoor gekozen heeft om niet transparant te zijn omdat hij de reacties van de mensen niet kon inschatten: welke roddels eruit gaan ontstaan? Welke stempel er kan komen op de medewerker?” Andere geïnterviewden kregen het nieuws te horen via dichte collega’s van de “opgebrande” medewerker of via de HR-afdeling. Net zoals de bevroegde collega’s maken de respondenten-leidinggevende de opsplitsing tussen de persoon en de werknemer van het bedrijf. Persoonsgericht vinden alle bevroegde leidinggevenden het zeer jammer, zijn ze positief bezorgd en kijken ze begripvol naar de situatie. Leidinggevende E vertelt: “Haar uitval was eerder een bezorgdheid dan een frustratie.” Leidinggevende D verklaart: “Als persoon zijnde vind ik dat verschrikkelijk en vind ik dat enorm erg voor haar. Ze zit heel diep in het

geheel en dat heeft een gigantische impact in haar leven.” Ook leidinggevende G vindt het erg voor haar medewerkster: “Ondanks dat ik psycholoog ben van opleiding, vind ik het zo erg dat mensen zo onderuit kunnen gaan.” Ondanks haar begrip haalt ze wel aan dat ze de ontwikkeling vanuit haar rationele blik niet kan vatten: “Mensen hebben geen energie meer op hun rekken en ik die dan, vanuit mijn rationele blik denk: ‘Alle het is toch niet zo heel erg?’ ‘Kan je dat niet relativiseren of gewoon doen?’ dat zijn dan jonge, gezonde, knappe mensen. Dat is moeilijk voor mij om te vatten. Dat je mentaal zo ziek dan kan zijn en welke impact dat dat heeft.” Leidinggevenden ervaren een medewerker of teamlid met een burn-out, puur werkgerelateerd, als een zwakker persoon. Leidinggevende D stelt: “Dat komt misschien ook omdat ik zelf niet zo ben als persoon. De één zijn dood is de ander zijn brood. Als ik keek naar de job alleen en niet naar de persoon, ik koppel dat helemaal los, zij kan haar job niet aan, punt aan de lijn.” Leidinggevende E vertelt ook dat hij de medewerker als persoon en als werknemer loskoppelt. Hij vertelt: “Ik wil niet zeggen dat ik niet inzit met haar als persoon maar puur zakelijk was zij niet diegene die voldoende opbrengt voor de organisatie.” Respondent D getuigt dat hij bij de uitval met een andere blik naar het management keek: “Daardoor verandert de manier waarop je naar je werkgever kijkt want bij wijze van spreken als het goed met de prestaties gaat, doet hij zeer vriendelijk maar als het dan slecht gaat: “Gaat hij dan ook zo doen naar mij toe?”. Het geeft een andere visie naar mijn plus één toe.”

#### *De reactie van de uitgevallen medewerker op de burn-out*

De reacties van de verschillende bevroegde “opgebrande” werknemers zijn

zeer uiteenlopend. De ene voelt zich schuldig, de ander is gefrustreerd. Bij later contact vertelde de medewerkster-leidinggevende E dat ze het gevoel had dat ze gefaald had. Ze uitte dat ze zich slecht voelde bij haar afwezigheid net voor een belangrijke deadline: "We merkten wel dat ze het moeilijk vond om toe te geven dat ze er niet geraakt was en dat ze 'gefaald' had met het behalen van deadlines. Ze zat ermee verveeld dat ze heeft opgegeven vier dagen voor de vervaldag. Ze vond het spijtig dat ze was uitgevallen en dat ze niet heeft kunnen opleveren. Ze voelde zich eerder slecht naar ons toe." Uitgevallen medewerkster B kreeg na haar uitval van haar leidinggevende te horen dat ze nog even had moeten volhouden en dat haar collega's het hadden zien aankomen. Ze is momenteel nog altijd kwaad dat ze niet hebben ingegrepen op het moment dat het nodig was: "Nee, dat hebben ze me nooit gezegd. Ze zeiden wel dat ze het zagen aankomen maar daar ben ik vet mee dan. Hij heeft dat gehoord van HR dat ik paniekaanvallen heb gehad, dat het me niet meer ging. Hij heeft me toen een bericht gestuurd dat hij het jammer vond maar dat ik het nog even moest volhouden omdat ik wist dat er hulp onderweg was."

*De afwezigheid is niet makkelijk op te vangen en contact houden is moeilijk*

In bepaalde werkomgevingen kan een langdurige afwezigheid goed opgevangen worden. Dit zijn meestal omgevingen waar er vaker tegenslagen zijn waardoor de uitval ervaren wordt als een iets wat iedereen kan overkomen. Leidinggevende E vertelt: "In zo'n drukkende omgeving, zijn de meeste collega's gewoon om makkelijk te schakelen. Ze komen gedurende het project vaak tegenslagen tegen. Haar uitval was eerder een bezorgdheid dan een frustratie. Het team moest snel

schakelen en haar taken werden onmiddellijk opgevangen door een ander persoon." Zowel in de werkomgeving van C als in die van F werd de langdurige afwezigheid vlot opgevangen. In de werkomgeving van collega C wilden de collega's niet dat de studenten eronder zouden lijden dus heeft het team uit collegialiteit beslist om de taken onderling te verdelen zodat de afwezigheid zo optimaal mogelijk opgevangen werd: "Eigenlijk heb ik daar niet al te veel van gemerkt, buiten het feit dat ze niet aanwezig was. Wij werken zeer taakgericht waardoor dat er bij gewoon verlof ook een verschuiving moet gemaakt worden van de routinetaken. Er was iemand die haar taken kon overnemen." Ze vindt het wel belangrijk dat er op tijd verwittigd wordt wanneer er te veel taken bijkomen. Ze vindt het belangrijk dat de collega's de mogelijkheid krijgen tijdig te melden dat hun werklast te zwaar wordt.

In bepaalde werkomgevingen is de afwezigheid moeilijker op te vangen bijvoorbeeld omdat de collega's het al druk hebben. Leidinggevende G besliste op dat moment om de taken niet naar de andere teamleden te verschuiven maar om deze zelf over te nemen. Verschillende respondenten beamen dat de leidinggevende een groot deel van de taken op zich te nam. Collega J getuigt: "Zijn baas heeft een groot deel op zich genomen en de rest laten vallen." Leidinggevende G heeft ook beslist om een groot deel van de taken op zich te nemen om het team niet zwaarder te belasten: "Ik heb het niet op het team geschoven. Ik heb de impact bij mij genomen. Ook omdat ik weet dat de druk bij de andere ook hoog is. Ik ben ook een *peoplemanager*, ik weet dat dat tijdelijk is." Bovendien vertelt ze dat vervanging zoeken niet altijd even gemakkelijk en snel verloopt: "Ik had wel het geluk dat ik direct vervanging mocht zoeken,

we zijn nog steeds zoekende. Het is niet omdat je een vacature uitschrijft, dat je morgen een kandidaat hebt en al zeker niet dat deze ingewerkt is.”

Leidinggevende D had ook moeite met het invullen van de tijdelijke vacature omdat het om een managementpositie ging. Het is niet gemakkelijk om iemand uit het team tijdelijk als manager aan te stellen en als manager terug af te zetten wanneer de uitgevallen manager terugkomt: “De positie van manager kan je niet tijdelijk aan iemand aanbieden. Dan zou je bijna moeten zeggen dat die persoon zes maanden manager mag zijn en wanneer ze terugkomt, terug medewerker wordt.”

Contact houden tijdens de langdurige arbeidsongeschiktheid kan vanuit twee kanten bekeken worden. Langs de ene kant vanuit het team en de leidinggevenden en langs de andere kant vanuit de “opgebrande” medewerkers zelf. Contact vanuit het team kan uit bezorgdheid. Leidinggevende E vond op dat moment dat het zijn taak was om contact op te nemen en te vragen hoe het met haar ging zonder haar het gevoel te geven dat het aanvallend was of nieuwsgierigheid: “Wanneer je ziet dat er in de organisatie bepaalde dingen zijn misgelopen, vind ik ook dat het aan de manager is om die zaken recht te zetten en er aandacht voor te hebben. Maar je moet het op die manier doen dat het niet aanvallend overkomt naar de “opgebrande” persoon zelf.

Uit de bevestigingen van andere collega’s en leidinggevenden blijkt dat het contact zoeken afhankelijk is van de band die ze met de “opgebrande” medewerker hebben. Collega F vond dat ze niet dicht genoeg bij de “opgebrande” medewerker stond: “Ik heb geen contact met haar gehouden maar er zijn een paar collega’s die dicht bij haar stonden en die namen dan contact met haar op.

Bijvoorbeeld diegene die met haar aan de bureau zaten. Die vroegen hoe het met haar ging en gaven dit dan door aan de anderen.” Andere respondenten verklaren dat ze geen contact hadden omdat ze de wensen die de “opgebrande” medewerker voor zijn/haar vertrek uitte, wilden respecteren. Mensen die uitvallen met een burn-out melden soms impliciet of expliciet dat ze niets vanuit de organisatie willen horen. Ze vragen soms aan de HR-verantwoordelijke of hun leidinggevenden om niet gecontacteerd te worden. Leidinggevende E getuigt: “Sommige mensen die een burn-out krijgen willen niet meer van de organisatie horen en ik wist niet wat zij wilde waardoor ik me niet wilde opdringen. Je kan het probleem erger maken dan wat nodig is. Wij als organisatie willen dan ook die persoon de ruimte geven om te helen maar ook om naar ons toe te stappen en haar verhaal te doen zodat wij er ook uit kunnen leren. Toch zeker ik. Maar we mogen niet inbreken in haar privé.” Ook collega-leidinggevende J vertelt dat hij aanvoelde dat de “opgebrande” medewerker weinig interesse had in contact: “Nee, ik heb hem een sms gestuurd en hij heeft niets geantwoord... Maar dat is voor mij ook een teken dat ofwel hij niets meer met de bank te maken mag hebben. Dat hij niets meer met de bank of de organisatie te maken wilt hebben. En dat is typisch voor iemand met een burn-out.” Bovendien voelde hij zich ongemakkelijk wanneer hij een berichtje stuurde net omdat hij geen hechte band met de “opgebrande” collega had: “Ja maar dat hangt af van de persoonlijkheid en wie het bericht stuurt. Als ik dat bericht stuur, is dat raar want ik heb niet zoveel contact met hem. Als je intensief contact hebt met iemand, is dat makkelijker.” Leidinggevende G haalt wel aan dat er soms verwarrende signalen komen vanuit de “opgebrande” medewerkers. Haar teamlid

wenste initieel geen contact maar achteraf bleek dat ze het contact wel leuk vond: "Dan was er toch een andere collega die een berichtje had gestuurd en ze reageerde dan toch blij dat ze eens iemand hoorde en ze zei dat het precies was alsof iedereen haar vergeten was. Dus best tegenstrijdig. Ik denk dat dat van dag tot dag is."

Collega's met een sterke band met de "opgebrande" medewerker hebben de neiging om nauw contact te houden. Ze willen er voor de "opgebrande" persoon zijn en hem/haar steunen. Respondent C getuigt: "Kijken hoe het liep, soms een luisterend oor bieden. Soms praten over het weer. Soms was het niet meer dan een bloemetje brengen." Collega I kan dit bevestigen: "Om de twee weken ging ik eens langs of stuurde ik een berichtje om te horen hoe het was."

Tijdens de bevraging van de medewerkers met een burn-out, blijkt dat ze soms wel contact met collega's of leidinggevenden apprecieerden en soms niet. Dit is sterk persoonlijk en situatie gebonden. "Opgebrande" medewerker A stelt: "Ik denk dat contact altijd wel leuk zou zijn. Al is het maar eens luisteren of vragen of alles goed is." In tegenstelling tot respondent A blijkt respondent B het hiermee moeilijk te hebben. Ze heeft gevraagd aan de HR-verantwoordelijke om te melden aan haar collega's dat ze niet gecontacteerd wenste te worden omdat ze bepaalde frustraties wou verwerken.

#### *Het verloop van de re-integratie*

"Bij ons zijn er veel collega's die buiten het werk ook vrienden zijn. Dat heeft ervoor gezorgd dat die mensen ook gemakkelijk zijn teruggekomen," vertelt C. Bij de terugkomst van de uitgevallen medewerker blijkt dat de leidinggevenden hoofdzakelijk luisteren en de

medewerker voorzichtig terug laten starten. Respondent-collega's merken dat de uitgevallen werknemer bij terugkomst als persoon veranderd is. Zo haalt respondent D aan: "Ja, ze was eerst een blij, vrolijk persoon en toen ze terugkwam was ze een zeer zwaarmoedig persoon." Collega's willen de medewerker die opnieuw moeten integreren wel steunen omdat ze een goede band hebben. Collega I vertelt: " Toen ze terugkwam hebben we goede gesprekken gehad en heb ik haar zoveel mogelijk proberen te helpen met de dossiers."

Bij het bevragen van verschillende collega's en leidinggevenden viel de schrik voor herval na de terugkomst op. Collega F vertelt dat ze bij het herkennen van het patroon dat tot de burn-out had geleid, schrikt. Ze vertelt: "Bovendien heb ik ook schrik dat wanneer ze vertelt over een nieuwe relatie, dat ze terug gaat hervallen. Ik merk bij mezelf dat ik wat schrik krijg op zo'n momenten. Wanneer ze vertelt dat ze weer iets heeft meegemaakt in haar nieuwe relatie, voel ik de angst voor herval weer bovenkomen omdat ik niet graag in de bedrukte sfeer van voordien werk. Dat geeft me ook geen aangenaam gevoel." Collega C meldt dat ze geen schrik voor herval heeft omdat de werkomstandigheden intussen aangepast zijn. De re-integratie kan ofwel zeer vlot verlopen ofwel mislukt deze, dit is voornamelijk afhankelijk van de uitgevallen medewerker. Met voldoende ondersteuning, begeleiding en geduld kan een "opgebrande" medewerker zich succesvol terug inwerken. De medewerker met een burn-out verleden A vertelt: "Die collega die me onder zijn vleugels heeft genomen, ik heb enorm veel steun aan hem gehad." Hij startte op een andere afdeling binnen hetzelfde bedrijf omdat hij het gevoel had dat de aanpak op zijn nieuwe afdeling beter aansloot bij zijn persoonlijkheid.

Verschillende respondenten getuigen dat mensen die terugkomen van een lange periode van arbeidsongeschiktheid, ruim tijd nodig hebben om zich terug in te werken. Dit vraagt veel geduld van het team en de leidinggevende maar uit de interviews blijkt dat dit geduld soms beperkt is. Zoals reeds vermeld hebben de teamleden niet altijd de tijd noch de mogelijkheid om dit te verwezenlijken.

Een uitgevallen medewerker kan ook beslissen om niet meer terug te gaan naar het bedrijf waar ze een burn-out kregen. Dit geldt voor respondenten B en H. "Opgebrande" medewerkster B vertelt dat ze uitkijkt naar nieuwe carrièremogelijkheden en de vastgoedwereld achter zich laat: "Ik wil niet meer in het vastgoed, niet meer die job doen. Dat is trouwens in alle kantoren zo. Vastgoed is zo'n corrupte wereld die enkel om cijfers draait." Respondent H besliste ook om een andere carrièrepad te bewandelen, hetwelk was voor hem nog niet uitgemaakt.

Een medewerker met een burn-out zal bij zijn/haar terugkomst vaak een bepaalde stempel krijgen, hij/zij wordt op de werkvloer niet meer gezien als iemand die veel potentieel heeft. Leidinggevende E definieert een werknemer met veel potentieel als iemand "die stressbestendig is, veel kwaliteiten heeft en heel wat doorgroeimogelijkheden heeft." Volgens hem valt de stressbestendigheid bij het hebben van een burn-out weg waardoor ook de hoog-potentiële status vervalst. Uit de ervaringen van verschillende respondent-collega's, -leidinggevend en -"opgebrande" werknemers blijkt echter dat burn-out een fenomeen is dat op werknemers een definitief een stempel die gevolgen zal hebben op hoe ze door collega's en leidinggevend en gezien worden. Enkel collega C ervaart het anders. Ze verklaart: "Bij ons worden die mensen niet als anders gezien omdat ze een burn-out hebben

gehad. We zijn met veel van dezelfde leeftijd met dezelfde interesses en het is een vrij goed team."

Volgens dit onderzoek blijkt dat medewerkers die terugkeren uit ziekteverlof door een burn-out anders worden gezien als voordien. Zoals reeds aangehaald krijgen ze een stempel op zich gedrukt. Deze stempel is niet zomaar weg te nemen. Zelfs hard en goed werken is niet genoeg. Leidinggevende G getuigt: "Ik denk dat je dat wel kan keren. Ik heb het gevoel dat je nooit 100% tegoei kan terugkeren. Ik denk dat eenmaal de rekker is uitgetrokken, je niet gemakkelijk kan terugkomen. Meesten komen terug met 'het is houdbaar maar het moet aangepast worden' ofwel hervallen ze terug. Mensen die ik weet, die het gehad hebben, die ondanks de begeleiding nog steeds fragiel zijn bij de terugkeer. Je moet er toch nog net iets voorzichtiger mee zijn. Als de prestaties achterblijven, gaan mensen op zoek naar de oorzaak hiervan. Mensen grijpen dan terug naar die burn-out: 'kan ze het wel aan? Is ze hier sterk genoeg voor?'" Leidinggevende D bevestigt dit: "Ze heeft een stempel gekregen en dat verandert wel een beetje doorheen de tijd maar dat zal nooit meer zo optimaal zijn als daarvoor. Iedereen krijgt een stempel op zich gedrukt. Dit hoeft niet negatief te zijn maar iedereen heeft zijn verleden. Ik heb ooit eens een dame aangenomen die een burn-out heeft gehad omdat ik haar situatie volledig begreep. Ik heb haar toen een eerlijke kans gegeven maar ze is er 8 jaar later terug in gevallen."

Dit betekent overigens niet dat de respondent-collega's en -leidinggevend en deze mensen geen kansen willen geven. Leidinggevende E stelt: "Ik vind dat iedereen recht heeft op ongelofelijk veel kansen. Dat is ook de reden waarom ik bij die persoon met een burn-out heb aangenomen. Het is niet

omdat je een burn-out hebt gehad dat je dat een slechte werknemer maakt.” Leidinggevende G wordt hier nog concreter in en stelt dat er bij een sollicitatieprocedure gewoon gekeken moet worden naar diegene die het beste past voor de functie, los van een burn-out verleden: “Ik ben ervan overtuigd, ook omdat zij het beste uit de sollicitatieprocedure gekomen is, dat zij de kans verdiende. Uiteindelijk denk ik dan ook dat als we mensen geen tweede kans willen geven, dat dan ook iets is waar we als werkgever voor willen staan?” Later kreeg de opnieuw aangenomen medewerkster terug een burn-out en merkte leidinggevende G dat ze met de situatie verveeld zat. Ze moest uitleggen aan de andere teamleden dat het niet de eerste keer was dat het fout gelopen was: “Eigenlijk achteraf voelde ik me er ambetant bij als het dan fout loopt, dan moet je toegeven dat het fout is gelopen en dat het niet de eerste keer is dat het is fout gelopen.”

Opvallend is wel dat leidinggevende G kan vaststellen dat deze personen steeds meer te bewijzen hebben naar het team en de leidinggevende. Ze vertelt: “Mensen zijn wel kritisch en hard ten opzichte van elkaar en ik denk dat om daarop terug te komen niet gemakkelijk is. Managers en directe collega’s zullen sneller kritisch naar u kijken. En dat je je dan net iets te veel moet bewijzen om het vertrouwen van hen terug te winnen.” Leidinggevende E getuigt dat de mensen met een burn-out verleden voorzichtiger behandeld worden en ze nooit meer dezelfde kansen zullen krijgen als voor hun afwezigheid: “Vanaf dat mensen uitvallen met een burn-out en terug actief worden binnen de organisatie, gaan mensen automatisch voorzichtiger met je om. Dit betekent dan ook dat die medewerker ook nooit meer op hetzelfde niveau zal geraken.”

Bij het bevragen van de “opgebrande” werknemers blijkt dat ze het niet altijd erg vinden om hun hoog-potentiële status te verliezen. Werknemer A met een burn-out verleden meldt: “Vroeger werd ik gezien als *high potential*. Dit ben ik op dit moment kwijt en dat is te wijten aan mijn burn-out. Ik vind dit niet erg maar het is wel confronterend.” Evenals “opgebrande” werknemers B en J die vaststellen dat dit niet één van hun grootste zorgen is.

## Discussie

Deze masterproef onderzoekt de verschillende dynamieken, gevoelens en emoties die er binnen een team zijn gedurende de ontwikkeling van de burn-out, de uitval van de “opgebrande” medewerker en tijdens de re-integratie. De huidige literatuur gaat dieper in op de verschillende factoren die uitmonden in een verhoogde kans op een burn-out, de reacties van de teamleden op de langdurige arbeidsongeschiktheid, de manier waarop deze arbeidsongeschiktheid ingevuld wordt en hoe de re-integratie verloopt.

In de resultatenbespreking kan als eerste vastgesteld worden dat er bepaalde persoonlijkheidskenmerken de gevoeligheid voor de ontwikkeling van een burn-out verhogen. Bevraagde teamleden stelden dat perfectionisme, beperkte assertiviteit en ‘te goed willen doen voor anderen’ een invloed hadden op de ontwikkeling van de burn-out. Onderzoek van D’souza, Egan en Rees (2011) bevestigt de positieve correlatie tussen perfectionisme en de ontwikkeling van een burn-out.

Bovendien stellen de verschillende respondenten vast dat een burn-out meestal niet enkel zijn oorsprong vindt in werk-gerelateerde problemen maar vaak gepaard gaat met problemen in de privésfeer. Swinnen

(2012) stelt dat een negatieve persoonlijke situatie een impact kan hebben op de ontwikkeling van een burn-out. Ook onderzoek van Blair Justice, Robert S. Gold en John P. Klein (1981) toont aan dat een negatieve ervaring in het leven een burn-out kan stimuleren of verergeren terwijl een positieve ervaring in het leven de invloed beperkt.

Vervolgens is er een verband gevonden tussen de leiderschapsstijl en de aanpak van de leidinggevende en de kans op een burn-out (Zopiatis & Constanti, 2010). Veel bevroegde collega's en "opgebrande" medewerkers verklaren dat ze een resultaatgerichte leidinggevende hadden of een leidinggevende die minder openstond voor overleg. Schaufeli en Bakker (2007) bevestigen dat er een sterke correlatie is tussen de ontwikkeling van een burn-out en een gebrek aan participatie in besluitvorming en feedback.

Uit de bevragingen van de leidinggevendens blijkt dat leidinggevendens bij de keuze van hun aanpak en leiderschapsstijl altijd vertrekken vanuit goede intenties. Ze trachten een evenwicht te vinden tussen het behalen van resultaten en het welzijn van hun teamleden. Dit onderzoek toont aan dat de leiderschapsstijl afhankelijk is van de persoonlijkheid van de leider en de situatie waarin de leider moet werken. Academisch onderzoek van Andersen (2006) toont aan dat persoonlijkheidskenmerken de leiderschapsstijl niet verklaren en dat leiders een soort acteerrol spelen. Gebaseerd op de bevindingen uit dit onderzoek leid ik af dat de werkelijkheid complexer is en dat deze stelling genuanceerd moet worden. De persoonlijkheid lijkt de aanpak en de leiderschapsstijl van de leidinggevende te beïnvloeden. In sommige werkomgevingen kan de leidinggevende opgenomen worden in een structuur met hoge

prestatiedruk vanuit het hogere management. Hoedemakers en Notelaers (2006) stellen dat deze de leidinggevendens inderdaad eerder geneigd zijn om belang te hechten aan de taak- en resultaatgerichte aspecten waardoor hun aandacht voor het welzijn van hun medewerkers verslapt. Opvallend is dat bepaalde "opgebrande" medewerkers niet konden omgaan met de verandering in aanpak van de leidinggevende. In deze situaties moest de familiale bedrijfssfeer plaats maken voor een resultaatgerichte aanpak waar het persoonlijk belang van de werknemer wegviel. Hier konden ze moeilijk mee om. Veranderingen in het algemeen kunnen medewerkers verhoogde stress bezorgen en zo de ontwikkeling van een burn-out stimuleren (Lindwall, Gerber, Jonsdottir, Börjesson, & Ahlborg, 2014).

Een vierde invloed is de drukkende werksfeer. Meerdere respondenten uitten dat ze in een zeer drukkende omgeving met veel competitie moesten werken en waar collega's vrij individualistisch waren. De bevroegde "opgebrande" medewerkers stellen dat ze het gevoel hadden dat er veel werk op hen afkwam en ze het gevoel hadden dat ze er alleen voor stonden. Onderzoeker Hobfoll (1989) duidt op het belang van sociale steun, zowel op het werk als privé, om moeilijkere, stresserende situaties op te vangen. Teamleden presteren beter in omgevingen waar ze een goede connectie hebben met het team (Maslach & Leiter, 2008). In werkomstandigheden waar werknemers successen met elkaar delen is men gelukkiger en is er een betere werksfeer die het welbevinden en enthousiasme van teamleden stimuleert (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005).

In tegenstelling tot wat Schaninger en Hancock in hun onderzoek (2020) beschrijven, blijken de "opgebrande" medewerkers niet



geneigd om de ernst van het probleem onmiddellijk bij collega's of leidinggevenden aan te kaarten. Vaak durven ze wel aan te geven dat ze het niet makkelijk hebben of dat er te veel werk is maar niet in die mate dat ze aan het "opbranden" zijn. Ze willen niet als 'zwak' overkomen of hebben schrik voor de meningen van collega's of teamleden. Achteraf stellen de bevroegde leidinggevenden vast dat ze weinig van de ontwikkeling van de burn-out gemerkt hebben. Voor hen kwam de "opgebrande" werknemer over als een positieve persoon die de werkdruk soms wat te intens ervaarde. De bevroegde collega's daarentegen gaven aan dat ze het wel hadden zien aankomen omdat de uitgevallen medewerkers soms lichamelijke kwaaltjes hadden, te laat kwamen of zeer negatief ingesteld waren.

Afwijkend van de studie van Bandura (1969) die concludeert dat collega's gelijke gemoedstoestanden overnemen, blijkt de besmettelijkheid van een burn-out in dit onderzoek beperkt. Werknemers en leidinggevenden hebben de neiging om een duidelijke scheiding te maken tussen het werk en het privé leven. Ze willen vaak niet dat collega's hechte vrienden worden. Als collega's nauw moeten samenwerken met iemand met een burn-out merken ze wel dat ze ook wat negatiever worden maar doordat ze een duidelijke scheiding tussen werk en privé maken, valt deze negativiteit weg wanneer ze in de privésfeer komen. De bevroegde leidinggevenden stellen wel dat wanneer ze zien dat het hele team meegesleurd wordt in een negatieve spiraal, ze ingrijpen.

Bij het vragen naar de reacties op de langdurige arbeidsongeschiktheid door een burn-out, blijkt dat zowel de collega's als de leidinggevenden een opsplitsing maken tussen hun gevoelens over de persoon en deze over de collega-werknemer waarmee ze moeten

samenwerken. Over het algemeen kan er vanuit de antwoorden van de respondenten geconcludeerd worden dat ze het voor de "opgebrande" medewerker als persoon heel erg vinden. Ze zijn zeer begripvol en positief bezorgd. Als ze de "opgebrande" werknemer puur werkgerelateerd bekijken, zijn er soms frustraties omdat ze bijvoorbeeld te laat op het werk aankomen, niet snel genoeg de verkregen informatie opslaan of fouten maken. Echter kan er worden gesteld dat er, buiten een aantal frustraties, weinig andere negatieve gevoelens ontstaan zijn. Uit de bevraging van de leidinggevenden blijkt dat de reactie van frustratie bij de collega's een invloed heeft op hun korte termijn werkcarrière want de leidinggevenden houden de teamdynamiek goed in de gaten. Zuiver werkgerelateerd zal de leidinggevende de "opgebrande" medewerker eerder als een zwak persoon zien omdat deze stressgevoelig blijkt te zijn.

Het contact na de uitval met de "opgebrande" medewerker is, volgens de respondenten, afhankelijk van de wensen van die persoon. Uit de literatuur van Prins, van der Burg en Heijdel (2005) blijkt dat contact houden belangrijk is om de afstand tussen het team en de uitgevallen medewerker te verkleinen. Op deze manier blijft de drempel tot re-integratie lager. Respondenten in dit onderzoek getuigden dat ze graag contact houden met de uitgevallen medewerker maar dat ze ook zijn/haar wensen willen respecteren. Uit de bevragingen van de "opgebrande" medewerkers blijkt dat de appreciatie van het contact afhankelijk is van persoon tot persoon. Twee van de drie bevroegde "opgebrande" werknemers zouden het leuk vinden om een paar teamleden te horen, al is het maar om te vragen hoe het gaat. De andere bevroegde uitgevallen medewerker was gefrustreerd over haar werk

en collega's waardoor ze geen contact wenst. Dit onderzoek toont aan dat teamleden die minder dicht bij de uitgevallen medewerker staan vinden dat het niet aan hen is om contact te leggen omdat ze ervan uitgaan dat teamleden die dicht bij de uitgevallen medewerker staan hiervoor beter geplaatst zijn. Ze voelen zich ongemakkelijk bij het contact en beweren niet als nieuwsgierig te willen overkomen.

Zoals beschreven in het boek van Zijdeveld (2016) geeft de uitval van iemand met een burn-out heel wat praktische beslommeringen en onvoorziene kosten. De respondenten van dit onderzoek vertellen dat de afwezigheid meestal goed opgevangen kon worden. Vaak kunnen leidinggevenden of andere teamleden de taken tijdelijk overnemen. Teams die het gewoon zijn om met tegenslagen om te gaan of om snel te schakelen, zullen dit vlotter opvangen. Wanneer dit niet lukt, moet er vervanging worden gezocht. Vervanging zoeken blijkt niet altijd even gemakkelijk. Het is vaak een tijdrovend proces wat soms maandenlang kan duren. Bovendien is het voor bepaalde functies in een bedrijf niet mogelijk om zomaar vervanging te vinden. Bijvoorbeeld voor een managementpositie is het moeilijk om iemand extern of uit het bestaande team, ad interim aan te stellen.

De re-integratie is een proces dat voldoende begeleiding vereist anders kan de "opgebrande" medewerker hervallen. Steun van de leidinggevenden, jobautonomie, flexibele werkuren en een aangepast takenpakket zijn hier voorbeelden van (Van Royen, 2020). De antwoorden van de respondenten sluiten hier nauw bij aan. Het blijkt dat de re-integratie succesvol kan zijn wanneer de uitgevallen medewerker de mogelijkheid krijgt om geleidelijk zichzelf terug in te werken met een aangepast

takenpakket en voldoende ondersteuning van teamgenoten en leidinggevenden. Dit onderzoek toont tevens aan dat "opgebrande" medewerkers vaak starten met een minder zwaar beladen takenpakket of ruimere tijdslimiet. Volgens onderzoekster Van Royen (2020) heeft tijdsdruk een negatieve impact heeft op de kwaliteit van de re-integratie. Een nieuwe leidinggevende heeft een positief effect op de kwaliteit van de re-integratie. De "opgebrande" medewerker kan er ook voor kiezen om terug naar het bedrijf te komen maar om, indien mogelijk, op een andere afdeling te starten. Uit de bevragingen blijkt dat dit meestal afdelingen zijn waar de aanpak, de werksfeer en de werkdruk nauwer aansluiten bij hun persoonlijkheid of arbeidswensen. Wanneer de "opgebrande" medewerker deze afdeling op eigen tempo kan ontdekken, heeft de re-integratie een verhoogde kans op succes. Dit succes is ook deels te wijten aan de goede ondersteuning van collega's zoals onderzoekers Cooley en Yovanoff (1996) beschrijven.

Een nadeel bij de re-integratie is dat collega's en teamleden bij minder goede prestaties direct of indirect de link met het burn-out verleden leggen. De teruggekeerde medewerker krijgt een stempel waar hij of zij moeilijk van af geraakt. Volgens het onderzoek van Sterkens, Baert, Rooman en Derous (2020) hebben medewerkers met een burn-out verleden een verminderde kans op promotie. Uit de antwoorden van de respondenten kan er geconcludeerd worden dat de leidinggevenden een enorme bereidheid hebben om de uitgevallen medewerkers voldoende kansen te geven. Ze stellen dat een verleden geen beperking voor carrièremogelijkheden van de medewerker mag zijn en vinden dat de uitgevallen medewerker deze stempel grotendeels kan

wegwerken. Ze ervaren wel dat ze die stempel nooit volledig kunnen wegnemen.

Wanneer de re-integratie mislukt blijkt uit de bevragingen dat leidinggevenden zich ongemakkelijk voelen om dit aan het team uit te leggen. Ze hebben moeite met het vertellen dat het (weer) niet gelukt is maar ze hebben geen enkele spijt dat ze de "opgebrande" medewerker nog een kans hebben geboden.

### *Conclusie*

Persoonlijkheidskenmerken, de aanpak en de leiderschapsstijl van de leidinggevenden, de werksfeer en de contacten met andere teamleden hebben een invloed op de ontwikkeling van een burn-out. Dit onderzoek toont aan dat de leidinggevenden streven naar het verhogen van het niveau van hun medewerkers en dat ze een evenwicht trachten te vinden tussen het behalen van resultaten en het welzijn van hun medewerkers. Dit lukt helaas niet altijd onder andere door de druk die ze zelf van het hoger management ervaren.

Over het algemeen zijn leidinggevenden en andere teamleden bezorgd, begripvol en meelevend. Puur werkgerelateerd zien leidinggevenden "opgebrande" medewerkers als zwak en ook teamleden kunnen gefrustreerd raken door de gevolgen van de burn-out bij hun collega. Opvallend is wel dat de reactie van frustratie bij de collega's een invloed heeft op hun korte termijn werkcarrière. Als de medewerker in ziekteverlof gaat, nemen de andere teamleden of leidinggevenden vaak de taken over. Indien dit niet mogelijk is moet er vervanging gezocht worden en die is afhankelijk van de beschikbare tijd, het budget en de functie die ingevuld moet worden.

Voor de re-integratie is het belangrijk dat de afstand tussen de uitgevallen medewerker

en het team of de werkgever niet vergroot. Contact houden is belangrijk. De contacten met de uitgevallen medewerker gebeuren vaak volgens de wensen van de medewerker zelf. Soms appreciëren ze het contact dat de andere teamleden of leidinggevenden maken en soms willen ze zich, tijdelijk of definitief, van het werk distantiëren. Bepaalde medewerkers vinden ook niet dat het aan hen is om contact te leggen en willen vooral niet nieuwsgierig of opdringerig overkomen. Het succes van de re-integratie is afhankelijk van de ondersteuning die de terugkerende medewerker krijgt. Vaak keren "opgebrande" medewerkers niet terug naar hun oorspronkelijke job maar kiezen voor een andere functie die dicht bij hun persoonlijkheid aansluit. Bovendien krijgen de medewerkers met een burn-out verleden vaak een negatieve stempel op zich gedrukt en hebben ze een verminderende kans op promotie.

### **Beperkingen en aanbevelingen verder onderzoek**

Dit kwalitatief onderzoek concentreert zich op verschillende dynamieken, gevoelens en microprocessen binnen het team voorgaand aan een burn-out, tijdens de langdurige afwezigheid en bij de re-integratie. Er werden voor dit onderzoek tien respondenten bevroegd uit verschillende sectoren en met verschillende leeftijden. De bevroagden moesten maar aan één voorwaarde voldoen en die was dat ze ofwel zelf een burn-out hebben gehad ofwel samenwerkten met iemand die een burn-out had. Dit onderzoek is geografisch beperkt. Andere landen of culturen kunnen de preventie en de re-integratie anders organiseren of ervaren.

Een aanbeveling voor verder onderzoek zou zijn om drie teamleden van hetzelfde team te interviewen, de leidinggevende, de "opgebrande" medewerker en een collega. Hierdoor is er een mogelijkheid om nog dieper de gevoelens of dynamieken te achterhalen vanuit verschillende perspectieven. Bovendien zou het een meerwaarde zijn om een onderzoek te starten naar hoe de bevindingen in deze paper omgezet kunnen worden in begeleidingsprogramma's voor bedrijven.

Uit dit onderzoek blijkt dat veel "opgebrande" medewerkers niet durven melden dat het hun te veel wordt omdat ze niet als zwak willen overkomen, ze schrik hebben van de meningen van anderen of niemand willen teleurstellen. Aanvullend onderzoek zou kunnen achterhalen op welke manier medewerkers die opgebrand raken dit op een vertrouwelijke en veilige manier kunnen melden. In alle bedrijven zou het taboe rond een burn-out moeten verdwijnen zodat problemen in verband met deze persoonlijke werkdruk bespreekbaar worden. Via bijvoorbeeld *case studies* van bedrijven waar er een open bedrijfscultuur is en waar een burn-out bespreekbaar is, kunnen onderzoekers methoden achterhalen met betrekking tot de aanpak en barrières die het bedrijf tracht weg te nemen om het fenomeen bespreekbaar te maken. Uiteraard is het belangrijk dat een brede waaier van bedrijven bevestigd wordt zodat de gegrondheid van de uitspraken en bevindingen representatief wordt. Onderzoekers zouden over de landsgrenzen heen kunnen gaan om de aanpak binnen internationale bedrijven met een open bedrijfscultuur te analyseren. Andere culturen hebben soms een andere blik op het fenomeen waaruit interessante bevindingen kunnen worden gehaald.

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de re-integratie en welke factoren belangrijk zijn om de re-integratie succesvol te laten verlopen. Veel theorieën beschrijven het belang van de steun van de leidinggevenden en teamleden. Uit dit onderzoek blijkt dat "opgebrande" werknemers inderdaad veel aan deze steun hebben maar dat dit grenzen heeft omdat de andere teamleden of leidinggevenden er vaak de tijd noch het geduld voor hebben. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen hoe dat deze ondersteuning uitgebreid kan worden zonder de teamleden te forceren of de werkdruk bij hen te vergroten. Via het bevragen van verschillende teamleden kan achterhaald worden waarom het geduld voor deze hulp beperkt is en welke instrumenten hierbij kunnen helpen.

Opvallend in dit onderzoek is de stempel die medewerkers met een burn-out verleden krijgen. Aanvullend onderzoek zou kunnen achterhalen waarom ze deze stempel krijgen en hoe medewerkers deze stempel kunnen vermijden of wegnemen. De mening van anderen speelt hierin een zeer belangrijke rol. Onderzoekers kunnen achterhalen waarom mensen anders kijken naar medewerkers met een burn-out en hoe ze de oorzaken en de gevolgen voor de medewerker kunnen milderen.

## Referenties

- Aerst, L. (2019).** *Burn-outcijfers blijven onrustwekkend stijgen: te veel stress en te weinig vertrouwen bij werknemers.* Opgehaald van VRT NWS:  
<https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2019/04/04/iedereen-verliest-bij-burn-out-werknemer-gezin-organisatie-e/>
- Andersen, J. A. (2006).** Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 1078-1091.  
doi:10.1016/j.socec.2005.11.066

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000).** Burnout Contagion Processes Among Teachers. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(11), 2289-2309. doi:10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005).** Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2007).** *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bandura, A. (1969).** Social-Learning Theory of Identificatory Processes. In D. A. Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213-263). Rand McNally & Comapny.
- Bell, A. S., Rajendan, D., & Theiler, S. (2012).** Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-journal of Applied Psychology, 25*-37. doi:10.7790/EJAP.V8I1.320
- Bennet, N., & Lemoine, J. (2014).** What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Harvard Business Review, 311*-317. doi:10.1016/j.bushor.2014.01.001
- Borgogni, L., Consiglio, C., Alessandri, G., & Schaufeli, W. B. (2011).** "Don't throw the baby out with the bathwater!" Interpersonal strain at work and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(6), 875-898. doi:10.1080/1359432X.2011.598653
- Chopik, W. J. (2015).** Relational attachment and ethical workplace decisions: The mediating role of emotional burnout. *Personality and Individual Differences, 160*-164. doi:10.1016/j.paid.2014.11.007
- Cooley, E., & Yovanoff, P. (1996).** Supporting professionals-at-risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators. *Exceptional Children, 336*-355.
- Cooper, C., & Smith, M. (1995).** Leadership and stress. *Leadership & Organization Development Journal, 16*(10), 4-11. doi:10.1108/01437739410055290
- Cordes, L. C., & Dougherty, W. T. (1993).** A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review, 18*(3), 521-656. doi:10.5465/amr.1993.9402210153
- De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid (2020).** Gids voor preventie van psychosociale risico's op het werk. België. Opgehaald van <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk>
- De Vlaamse Overheid.** *Wat kan je als leidinggevende doen tegen een burn-out.* Opgehaald van Vlaanderen.be: <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/welzijn/wat-kan-je-als-leidinggevende-doen-tegen-burn-out>
- Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1998).** The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 392-402. doi:10.1037 / 0021-9010.83.3.392
- D'Souza, F., Egan, S. J., & Rees, C. S. (2011).** The Relationship Between Perfectionism, Stress and Burn-out in Clinical Psychologists. *Behavior Change, 28*(1), 17-28. doi:10.1375/bech.28.1.17
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of management review, 14*(3), 532-550.
- Fernet, C., Chanal, J., & Guay, F. (2017).** What fuels the fire: Job- or task-specific motivation (or both)? On the hierarchical and multidimensional nature of teacher motivation in relation to job burnout. *Work and stress, 29*(2), 145-163. doi:10.1080/02678373.2017.1303758
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967).** *Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.

- Godderis, L. (2017).** *Werken is genezen*. Tielt: Lannoo Campus.
- Godderis, L. (2018).** Nog iemand een burn-out. (J. Gerits, Interviewer)
- Hämmig, O., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2012).** Effort-reward and work-life imbalance, general stress and burnout among employees of a large public hospital in Switzerland. *Swiss Med Wkly*. doi:10.4414/smw.2012.13577
- Heymans, P. (2021).** Aantal langdurige burn-outs en depressies blijft stijgen tot meer dan 100.000: "Ons brein kent geen rust meer". *VRT*.
- Hobfoll, S. E. (1989).** Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 513-524.
- Hoedemakers, C., & Notelaers, G. (2006).** Stressoren en motivatoren bij leidinggevenden: hoe gaan zij er mee om? *Over werk*.
- Houtman, I., Kraan, K., Rozenkrantz, N., Bouwens, L., Van den Bergh, R., Venema, A., Hummel, L. (2020).** *Burn-out: Oorzaken, gevolgen en risicogroepen*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid .
- Justice, B., Gold, R. S., & Klein, J. P. (1981).** Life Events and Burnout. *Journal of Psychology*, 108(2), 219-226. doi:10.1080/00223980.1981.9915266
- Kleinsorge, T., Diestel, S., Scheil, J., & Niven, K. (2014).** Burnout and the fine-tuning of cognitive resources. *Applied Cognitive Psychology*, pp. 274-278. doi:10.1002/acp.2999
- Lindwall, M., Gerber, M., Jonsdottir, I. H., Börjesson, M., & Ahlborg, G. J. (2014).** The relationships of change in physical activity with change in depression, anxiety, and burnout: A longitudinal study of Swedish healthcare workers. *Health Psychology*, 33(8), 1309-1318. doi:10.1037/a0034402
- Markham, S. E., & McKee, G. H. (1995).** Group absence behavior and standards: A multilevel analysis. *Academy of management journal*, 38(4), 1174-1190. doi:10.2307/256625
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984).** Burn-out in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 133-153.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008).** *The Truth About burnout: How Organization Cause Personal Stress and What to do about it*. John Wiley & Sons.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2013).** *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Maslach, C., & Pines, A. (1977).** The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting. *Child Care Quarterly*(6), 100-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001).** *Job burnout*. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mathieu, J. E., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008).** Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- Mihelic, K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010).** Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5). doi:10.19030/ijmis.v14i5.11
- Oosterholt, B., Maes, J. H., Van der Linden, D., Verbraak, M. J., & Kompier, M. A. (2014).** Cognitive performance in both clinical and non-clinical burnout. *Spanning*, 400-409. doi:10.3109/10253890.2014.949668
- Payne, S. (2007).** *Analysing Qualitative Data in Psychology*.
- Prins, R., van der Burg, C., & Heijdel, W. (2005).** Een gebroken been is toch gemakkelijker: *Evaluatie van de Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen*.

- Ridderbos, A., Kam, J., Molier, J., & Siegert, H. (2012).** *Dossier Leidinggeven*. Tilburg University.
- Schaninger, B., & Hancock, B. (2020).** Grief, loss, burnout: Taking about complex feelings at work. (L. Rahilly, Interviewer)
- Schaufeli, B. W. (2017).** Burnout: A Short Socio-Cultural History. In S. Neckel, A. K. Schaffner, & G. Wagner, *Burnout fatigue exhaustion* (pp. 105-125). Cham: Springer Nature.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Steffie, D. (2017).** Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009).** Burnout: 35 jaar onderzoek en praktijk. *Career Development International*, 204-220.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993).** *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., van Dierendonck, D., & Van Gorp, K. (1996).** Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work and Stress*, 10(3), 225-237. doi:10.1080/02678379608256802
- Schonfeld, I. S., & Bianchi, R. (2015).** Burnout and depression: Two entities or one. *Journal of Clinical Psychology*, pp. 22-37. doi:10.1002/jclp.22229
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982).** Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*. doi:10.1177/0013161X82018001005
- Sterkens, P., Baert, S., Rooman, C., & Derous, E. (2020).** As If It Weren't Hard Enough Already: Breaking down Hiring Discrimination Following Burnout. Gent: IZA Institute of Labor Economics.
- Swinnen, L. (2012).** *Burn-out*. Leuven: Davidsfonds.
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2010).** Is family-to-work interference related to co-workers' work outcomes? *Journal of Vocation Behavior*(77), 461-469. doi:10.1016/j.jvb.2010.06.001
- Torrente, P., Marisa, S., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012).** Teams make it work: How team work engagement mediates between. *Psicothema*(24), 106-112.
- van Duinhoven, C., & Weijts, W. (2004).** *Casemanagement bij verzuim en reïntegratie*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Van Hoeyveld, B. (2019).** *Eén op de zes werkende Vlamingen kampt met burn-outklachten of loopt er risico op*. Opgehaald van KU Leuven: <https://nieuws.kuleuven.be/nl/2019/een-op-de-zes-werkende-vlamingen-kampt-met-burn-outklachten-of-loopt-er-risico-op>
- Van Royen, A. (2020).** Arbeidsmarkt-re-integratie na burn-out: Mixed-method onderzoek naar determinanten van kwalitatieve re-integratie na burn-out. *Eerste hulp bij een kwaliteitsvolle terugkeer naar de werkvloer na burn-out*.
- Vanlommel, S. (2019).** *Bij Burn-out ga je best na drie maanden weer aan de slag*. Opgehaald van De Tijd: <https://www.tijd.be/dossiers/burn-out/bij-burn-out-ga-je-best-na-drie-maanden-weer-aan-de-slag/10184806.html>
- Vanlommel, S. (2019).** *We zagen burn-outpandemie. Tot nu!* Opgehaald van De Tijd: <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/federaal/we-zagen-geen-burn-outepidemie-tot-nu/10187226.html>
- Westman, M., & Vinokur, A. D. (1998).** Unraveling the Relationship of Distress Levels Within Couples: Common Stressors, Empathic Reactions, or Crossover via Social Interaction? *Human Relations*, 51(2), 137-156. doi:10.1023/A:1016910118568
- Yin, R. K. (2002).** Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zijderveld, A. (2016).** *De manager als medicijn*. Haarlem: S2 Uitgevers.

**Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010).**  
Leadership styles and burnout: is  
there an association? *International*

*Journal of Contemporary Hospitality  
Management.*



## Appendix

### *Appendix A: Interviewprotocol Leidinggevende*

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw huidige functie?
3. Hoelang werkt u al voor het bedrijf?
4. Wat voor type leider bent u en waarom hebt u gekozen voor deze leiderschapstijl?
5. Hoe frequent bent u bezig met het welzijn van uw teamleden en zijn er bepaalde acties die u onderneemt om de teamsfeer te optimaliseren?
6. Kan u de ervaring met een burn-out even toelichten?
7. Hoe was de teamsfeer voor de langdurige afwezigheid van de medewerker?
8. Wanneer merkte u signalen op dat er iets aan de hand was met één van uw medewerkers en wat was uw reactie hierop? Wat was de reactie van het team hierop?
9. Welke gevolgen had de burn-out op de werkprestaties van de "opgebrande" medewerker?
10. Welke gevolgen van de burn-out hadden een effect op het team en de teamsfeer?
11. Men durft te stellen dat een burn-out 'besmettelijk' is binnen het team, heeft u dit ervaren?
12. Wat was uw reactie toen u te horen kreeg dat de "opgebrande" medewerker vertelde dat hij/zij op ziekteverlof ging omwille van een burn-out? Welke gevoelens gingen er door u heen?
13. Welke acties heeft u moeten ondernemen om de leegte van de uitgevallen medewerker op te vullen en hoe reageerde uw team hierop?

14. Heeft u contact gehouden met de uitgevallen medewerker? Waarom wel, waarom niet?
15. Merkte u een verschil in het gedrag van de teruggekeerde medewerker?
16. Er is consensus over het feit dat een "opgebrande" medewerker nooit meer dezelfde werkopportuniteiten krijgen wanneer hij of zij terug komt naar het werk of een andere job gaat zoeken, wat is uw mening hierover?
17. Had u graag zelf nog iets toegevoegd? Zo ja, wat?

### *Appendix B: Interviewprotocol teamlid*

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw functie binnen het bedrijf?
3. Hoelang werkt u al voor het bedrijf?
4. Kan u een beschrijving geven van wat voor type leider de leidinggevende is?
5. Wanneer merkte u voor het eerst op dat er iemand in het team overspannen was?
6. Hoe was de teamsfeer op dat moment?
7. Hoe ervaarde u de gevolgen van de burn-out op de werkvloer?
8. Hoe reageerde het team op de gevolgen van de burn-out?
9. Merkte u gevolgen van de burn-out op de teamsfeer?
10. Merkte u persoonlijke gevolgen van de burn-out op uw gemoedstoestand?
11. Wat was de invloed van de burn-out op de prestaties van het team?
12. Wat was u reactie op het nieuws dat de werknemer voor lange tijd zou uitvallen?
13. Welke gevolgen had de langdurige afwezigheid voor het team?
14. Hoe was de teamsfeer gedurende de afwezigheid?

15. Is er communicatie geweest met de langdurig afwezige werknemer?
16. Hoe ervaaarde u de terugkeer van de werknemer?
17. Welke rol heeft u gespeeld in de re-integratie?
18. Er is consensus over het feit dat een "opgebrande" medewerker nooit meer dezelfde werkopportunities krijgen wanneer hij of zij terug komt naar het werk of een andere job gaat zoeken, wat is uw mening hierover?
19. Had u graag zelf nog iets toegevoegd? Zo ja, wat?

*Appendix C: Interviewprotocol medewerker met een burn-out*

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw functie binnen het bedrijf?
3. Hoelang werkt u al voor het bedrijf?
4. Kan u een beschrijving geven van wat type leider uw leidinggevende is?
5. Kan u een beschrijving geven van de teamsfeer voor uw langdurige afwezigheid?
6. Wanneer merkte u signalen op dat er iets aan de hand was?
7. Kan u de aanleiding geven voor het ontstaan van de burn-out?
8. Welke gevolgen van de burn-out merkte uw werkprestaties, uw

- relatie met uw collega's, uw relatie met de leidinggevenden en de teamsfeer?
9. Hoe voelde u zich bij de langdurige uitval?
10. Hoe reageerde uw collega's/leidinggevende op het nieuws dat u langdurig zou uitvallen?
11. Heeft u gedurende uw afwezigheid nog contact gehad met de leidinggevende of de collega's uit het team?
12. Hoe ervaaarde u de terugkeer op de werkvloer?
13. Hoe voelde de teamsfeer aan bij de terugkomst?
14. Hoe ervaaarde u de re-integratie?
15. Wat had volgens u een belangrijke impact op de re-integratie?
16. Er is consensus over het feit dat een "opgebrande" medewerker nooit meer dezelfde werkopportunities krijgen wanneer hij of zij terug komt naar het werk of een andere job gaat zoeken, wat is uw mening hierover? Ervaaarde u dit ook en wat vindt u hiervan?
17. Heeft u zelf nog iets toe te voegen? Zo ja, wat?

**Bijlagen**

## **Inhoudstafel bijlagen**

Tabel 1 Voorbeeld coderingsproces

**Tabel 1**

Voorbeeld Coderingsproces			
Lijn-bij-lijn codering	Gerichte codering	Thema's	
Een functie voor drie personen → kapot aan gegaan Contract verloren in Noorwegen Dagen van 23h	Verhoogde werkdruk  Verlies eigen prestaties door hoge werkdruk Verhoogde werkdruk	Werkdruk Invloed privé leven Ontdekking burn-out Leiderschapsstijl	Op dat moment zou ik dan een dame moeten bijstaan die op zwangerschapsverlof moest gaan. Het was een functie voor twee dus op den duur deed ik de job van drie mensen en daar ben ik aan kapot gegaan. We verloren toen een contact in Noorwegen omdat ik daar te weinig tijd aan kon geven en soms dagen moest werken tot 23h. Bovendien had ik een drukkende thuissituatie waar er weinig begrip was met een egocentrische toets. Ik kon nergens tot rust komen. Heel deze situatie heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat ik op een ochtend naar mijn werk ging, mijn computer aanzette, mijn mails wilde nakijken en ik kon het niet. Het ging niet meer, het lezen ging niet meer. Ik heb mijn computer uitgezet en ik ben naar de bedrijfsarts gegaan. Ik kon niet meer, ik was kapot. Ik had verschillende bazen maar de baas op dit moment was een zeer hard werkende mens met heel veel onbegrip en weinig empathie. Nu is hij te empathisch waardoor ze hem aan de kant hebben geschoven. Ik zal een voorbeeld geven. Op onze vloer hadden we twee toiletten en als je de fout maakte om de toilet het dichtsbij hem te nemen, hij kwam binnen, en je kon niet antwoorden op de vraag van hem waar je mee bezig was, dan kreeg je nog een job bij. Werknemers werden
Drukkende thuissituatie	Zwaar privé leven		
Geen plaats om tot rust te komen	Geen rustmoment mogelijk		
Het moment waarop hij wist dat het niet meer ging g	Ontdekking 'Burn-out'		
Naar de bedrijfsarts gegaan Verschillende bazen	Bezoek bedrijfsarts		
Zijn baas onbegrip en weinig empathie	Autoritaire leidinggevende		
Voorbeeld leiderschap → Medewerkers kregen extra taken wanneer ze niet konden antwoorden op de vraag waar ze mee bezig waren	Voorbeeld autoritaire leidinggevende		

---

Voorbeeld  
leiderschap →  
werknemers werden  
gesommeerd

Autoritaire  
leidinggevende

'gesommeerd', dat was niet  
oproepen maar dat was  
sommen. Mensen  
stonden te schudden om  
naar hem te gaan dus dat  
was de situatie.

Andere  
leidinggevende :  
directors-type  
Taak gedreven en  
dominant

Autoritaire  
leidinggevende/  
dictatoriale  
leidinggevende

Ook de man die  
verantwoordelijk was voor  
België was zeer gedreven.  
Een soort *directors*-type.  
Zeer extravert, dominant  
en taak georiënteerd.

---