

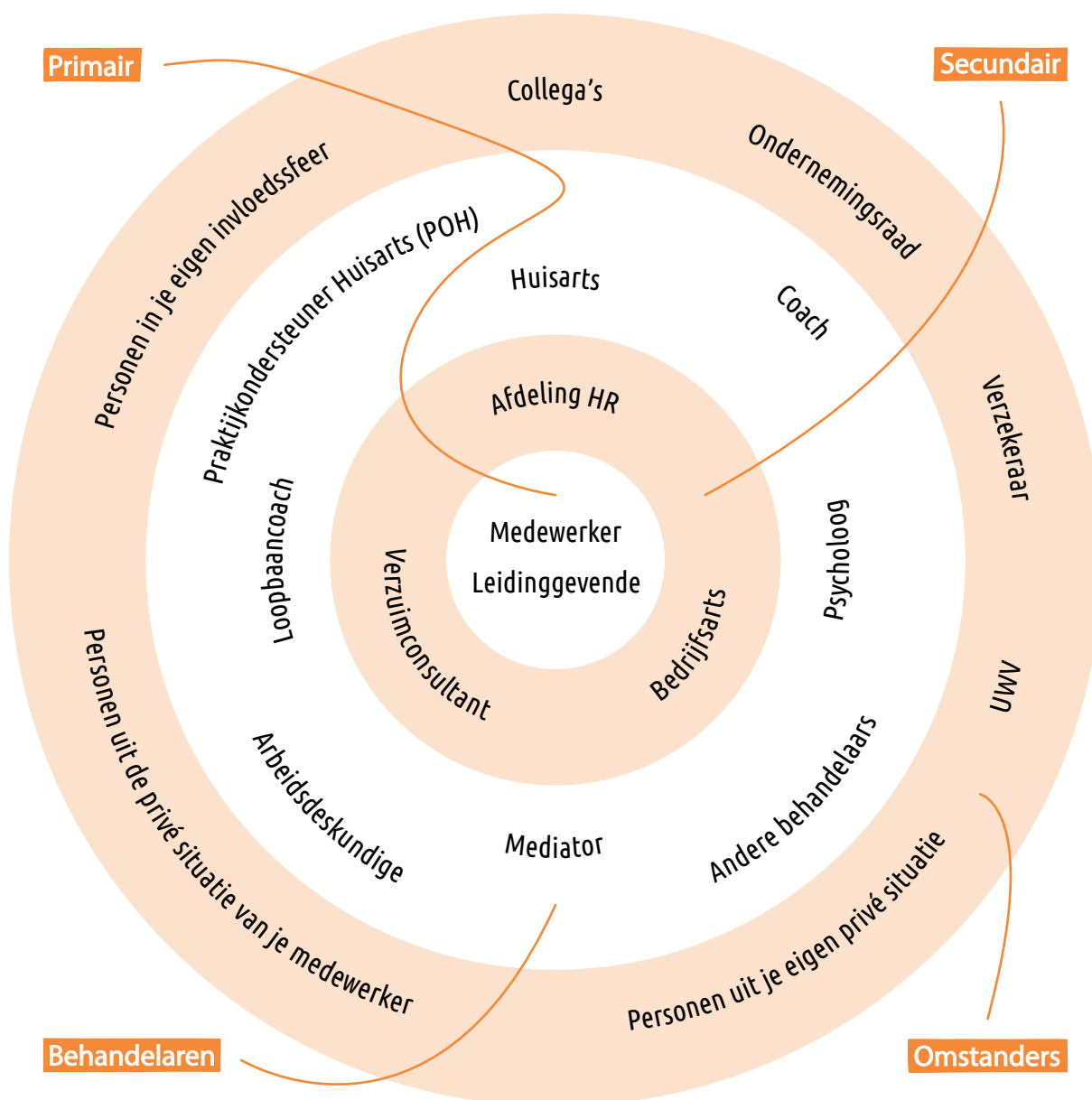
## Wie zijn allemaal betrokkenen en belanghebbenden bij burn-out verzuim?



Er zijn directe, maar vooral veel indirecte belanghebbenden.

Bij burn-out van een medewerker is er een lange lijst van belanghebbenden, met hun eigen rol en belangen. Als leidinggevende heb je te maken met interne stakeholders uit je eigen organisatie en externe stakeholders. Sommigen hebben een directe rol, anderen meer indirect. Maar ook deze zogenaamde 'omstanders', die vooral naar je kijken omdat ze een persoonlijke band met de zieke medewerker voelen of zich bijvoorbeeld afvragen wat het voor hun eigen situatie betekent, kunnen belangrijk zijn om rekening mee te houden. Ze kunnen een grote steun zijn, maar ook zaken nodeloos ingewikkeld maken. Vraag je dus op zijn minst even af hoe één en ander er in hún perspectief uit ziet.





## WAAR LIGT DE FOCUS?

De Wet Poortwachter ziet als kern stakeholders je zieke medewerker en de werkgever. Als jij als leidinggevende de casemanager bent, vertegenwoordig jij dus de werkgever.

In de volgende schil kan de HR afdeling of de directie mede de werkgever vertegenwoordigen. Dan vertegenwoordigen jullie dus samen de werkgever, maar niet noodzakelijkerwijs helemaal op één lijn. En in deze schil ligt ook de bedrijfsarts die je na een aantal weken moet inschakelen voor advies.

De overige hieronder genoemde stakeholders liggen in volgende schillen. Wie in welke schil een plek krijgt hangt van de situatie af. Het is vooral belangrijk om je bewust te zijn hoe belangrijk of onbelangrijk je een bepaalde partij maakt. Soms krijg je meer progressie wanneer je dat verandert.

## STAKEHOLDERS BINNEN DE ORGANISATIE

### MEDEWERKER

Je medewerker heeft een eigen beeld van wat oorzaak en gevolg is. Soms wijt een medewerker alles aan het werk, terwijl jij als leidinggevende bijvoorbeeld ook je vragen hebt bij de privé situatie en keuzes daarin.

Ook kan er verschil van inzicht zijn over iemands functioneren: past deze persoon nog wel goed bij de functie of het team? Loopt iemand voortdurend op zijn tenen, of sluit het werk niet meer aan bij iemands interesses? Daar kunnen mensen ziek van worden. En iemands visie daarop beïnvloedt ook het herstel.

Het type persoon van de medewerker speelt ook mee. Soms moet je mensen afremmen (heel vaak het geval bij burn-out) en helpen voor zichzelf te kiezen, maar soms moeten ze juist aangespoord worden. Dat laatste zie ik vooral wanneer er sprake is geweest van een flinke terugval, en de medewerker angst ontwikkelt voor moe worden. Daarnaast verschillen mensen in zelfinzicht over de eigen mogelijkheden én onmogelijkheden. En dat wordt zeker ook beïnvloed door een burn-out en de fase van uitval of herstel waarin je zit.

Over al deze zaken is het belangrijk het gesprek aan te gaan, maar wel op het juiste moment. Iemands functioneren kan erg gekleurd zijn wanneer de overbelasting al jaren speelt, en er bij uitval direct over beginnen zal dan eerder als kwetsend dan als helpend ervaren worden.

### LEIDINGGEVENDE

Als leidinggevende heb je veel invloed op de energie van je medewerkers. Een goede leidinggevende is én steunend én gezond confronterend. Hij of zij geeft én voldoende kaders én voldoende ruimte. En wanneer is het dan goed? Dat verschilt ook nog eens per persoon en per situatie. Dus ja, het is eenvoudig om te zeggen, maar niet simpel om te doen.

Soms ben je als leidinggevende zelf onderdeel van het probleem. Dat kan zitten in jouw type persoonlijkheid ten opzichte van de persoonlijkheid van je team of teamlid, of in leiderschapsvaardigheden. Wat ik ook regelmatig zie is dat de leidinggevende zelf overbelast is. Dan kan je de sores van teamleden er gewoon niet bij hebben.

Als leidinggevende heb je een groot belang bij het goed functioneren van je team en medewerkers. Maar eerlijk is eerlijk, medewerkers kunnen verschillen in hun belang voor de resultaten. Hoe cruciaal is deze medewerker in de (primaire) processen? Heeft hij of zij unieke kennis? Hoe urgent is dus vervanging? Maar ook: is vervanging goed te regelen? Kunnen mensen ingevlogen worden? Zijn taken over te dragen naar collega's? En wat betekent dat voor je klant of doelgroep?

Natuurlijk is het niet de bedoeling om te redeneren: 'ach, deze medewerker heeft geen unieke kennis en is goed vervangbaar, dus ik hoef niet zoveel aandacht te besteden aan het risico op verzuim. Elk mens is belangrijk en goede aandacht waard. En verzuim is altijd duurder dan gezond blijven. Het is wel belangrijk om te beseffen hoe kwetsbaar je kunt

zijn als team of organisatie wanneer bepaalde mensen uitvallen. Anticipeer dus ook op het belang dat je hebt.

## AFDELING HR

De HR afdeling vertegenwoordigt meestal de werkgever bij verzuim. Deze afdeling houdt gewoonlijk de verzuimcijfers bij, heeft wellicht een verzuimbeleid en verzuimprotocollen. Een goede HR afdeling staat voor je klaar met raad en daad. Ze denken bijvoorbeeld mee over tijdelijke taken in het kader van re-integratie, of sluiten aan bij een verzuimgesprek. In sommige organisaties echter heeft de HR afdeling vooral een administratieve functie en is er helemaal niet zoveel kennis aanwezig. En in kleinere bedrijven zie je vaak dat iemand noodgedwongen HR 'erbij doet' omdat een HR functionaris gewoon niet uit kan. Mijn tip is om in zo'n geval de nodige kennis in te kopen, bijvoorbeeld bij een arbodienstverlener. Het belang voor je organisatie is te groot om maar een beetje aan te prutsen.

De uitdaging voor HR is om de belangen en noden van zowel werkgever als medewerker goed in balans te houden voor een optimaal en duurzaam resultaat. HR afdelingen verschillen in hoe ze daarin de accenten leggen. Dat maakt ook dat ze een mening kunnen hebben over jouw aanpak van het verzuim van een medewerker. In een enkel geval levert dat wel eens problemen op wanneer jullie visie te ver uit elkaar ligt.

## COLLEGA'S

Collega's volgen vaak nauwkeurig hoe met hun zieke collega wordt omgegaan. Omdat ze met hun collega begaan zijn natuurlijk, maar ook omdat dit in hun ogen een voorbode is van wat hen ook kan overkomen. Een goede professionele aanpak geeft rust, zelfs als de collega's tijdelijk extra werk moeten overnemen. Een slechte aanpak werkt demotiverend voor veel meer mensen dan alleen de zieke medewerker.

Natuurlijk is ook aan de orde of collega's belastbaar zijn voor het werk dat overgenomen moet worden, en voor hoe lang. Anders ontstaat een domino-effect waar niemand beter van wordt.

## ONDERNEMINGSRAAD

Een ondernemingsraad of andere personeelsvertegenwoordiging heeft geen rechtstreekse bemoeienis met een burn-out. Als ze deze echter zien als onderdeel van een patroon op organisatieniveau, bijvoorbeeld van te hoge werkdruk, slecht leiderschap of een negatieve werksfeer, kunnen zij wel vragen gaan stellen.

## PERSONEN IN JE EIGEN INVLOEDSSFEER

Ook in je directe omgeving zijn er meestal personen die er wat van vinden van wat je doet of juist niet doet. Je collega leidinggevenden bijvoorbeeld, of de directie of het College van Bestuur. En misschien heb je meer persoonlijke Belangrijke Anderen in je organisatie. Ze kunnen je aanpak te soft vinden of juist te hard. Dat je er teveel tijd aan besteedt of juist te weinig. Of dat je op de verkeerde dingen let. Het is heel normaal om daar gevoelig voor te zijn. Soms kan dat het zicht op wat echt nodig is vertroebelen. En het vraagt soms moed om te blijven staan voor wat je meent dat het beste is.

## STAKEHOLDERS BUITEN DE ORGANISATIE

### BEDRIJFSARTS

Wettelijk is dit degene die kan en mag bepalen hoe belastbaar je medewerker is, en welke interventies eventueel nodig zijn voor herstel. Een advies van de bedrijfsarts kun je als werkgever en dus als leidinggevende niet zomaar naast je neerleggen. Het is onderdeel van het dossier, en als het zover komt dat je met het UWV te maken krijgt, zal het UWV toetsen of het advies goed is opgevolgd. Zo niet, dan volgen stevige financiële consequenties.

De bedrijfsarts kan fungeren als casemanager, dan volgt hij of zij het herstel van je medewerker en adviseert je conform de Wet Poortwachter. Het is zeker aan te bevelen in gesprek te gaan met een bedrijfsarts als het advies voor jou onduidelijk of onwerkbaar is. De meeste bedrijfsartsen staan daar open voor, wat niet betekent dat zij alles inwilligen wat je wilt. Maar meer duidelijkheid of concreetheid vragen, of je dilemma uitleggen en daar advies over vragen, kan in het algemeen gewoon. Het zorgt ervoor dat je beter uit de voeten kunt met het advies.

In grote organisaties kan de bedrijfsarts bij je eigen organisatie in dienst zijn, dus niet extern. Als het goed is maakt dat niet uit voor de aard van het advies. Wel kent de bedrijfsarts de organisatie dan gewoonlijk goed, waardoor ze mogelijk hun adviezen nog beter inpasbaar (concreet en haalbaar) kunnen maken.

### VERZUIMCONSULTANT

Dit is een niet-medische functionaris die op basis van zogenaamde 'taakdelegatie' (voorheen 'verlengde arm constructie' genoemd) het casemanagement doet. De verzuimconsultant volgt dan het herstel van je medewerker en helpt je te werken conform de Wet Poortwachter. Een verzuimconsultant kan u ook adviseren op organisatieniveau over jullie verzuim.

Omdat de verzuimconsultant door de taakdelegatie namens een bedrijfsarts werkt, zijn ook de adviezen van een verzuimconsultant niet vrijblijvend. Ook hier geldt: ga in gesprek als adviezen niet duidelijk zijn of moeilijk uitvoerbaar. Een goede verzuimconsultant denkt graag met je mee hoe het dan wel kan, binnen de kaders die nodig zijn voor duurzaam herstel.

### HUISARTS

Een medewerker die zich niet goed voelt gaat vaak als eerste naar zijn of haar huisarts. Soms adviseert deze om ziek te melden, maar feitelijk heeft een huisarts niets te zeggen over iemands belastbaarheid, daar is de bedrijfsarts voor. Dit is voor medewerkers soms moeilijk te begrijpen.

De huisarts heeft uiteraard wel een rol wanneer er medische klachten meespelen. Hij of zij kan dan doorverwijzen voor onderzoek en behandeling. Ook bij psychische klachten kan de huisarts doorverwijzen, naar een Praktijkondersteuner, psycholoog, psychosomatisch fysiotherapeut of haptoloog (zie ook bij POH, Psycholoog en bij Andere therapeuten).

De gang naar de huisarts en door hem of haar verwezen behandelaars is dus een privé kwestie. Dat heeft als nadeel dat je als werkgever gewoonlijk geen toegang hebt tot deze mensen. Je kunt wel aan de bedrijfsarts vragen om contact op te nemen, waarna de bedrijfsarts de informatie kan verwerken in zijn of haar advies.

## DE PRAKTIJKONDERSTEUNER HUISARTS (POH)

De POH is in 2014 in het leven geroepen om lichtere vormen van psychisch ongemak te begeleiden in een kortdurend traject (gewoonlijk 4 tot 5 gesprekken). Overspannenheid, somberheid, lichte angstklachten, extra aandacht voor oudere patiënten en dergelijke. Huisartsen mogen zelf weten wie zij daarvoor aannemen in hun praktijk. De ervaring leert dat de achtergronden van POH's daardoor zeer divers zijn, zoals psychiatrisch verpleegkundigen, maatschappelijk werkers, coaches, psychologen. Lang niet iedereen heeft genoeg kennis en ervaring om burn-out goed aan te pakken, waardoor de begeleiding soms wel, maar soms ook helemaal niet adequaat is.

## PSYCHOLOOG

Omdat het gedrag dat leidde tot de burn-out vaak te maken heeft met de persoonlijkheid en levensgeschiedenis van je medewerker, wordt soms een psycholoog ingeschakeld. Er is een grote variatie in aanpakken door psychologen. Sommigen zijn uitsluitend gericht op mindset verandering en verwerking van iemands levensverhaal, andere besteden ook aandacht aan het dagelijks handelen. In het algemeen zijn psychologen niet gericht op werkhervatting.

## ANDERE BEHANDELAARS

Denk aan haptonoom, chiropractor, (psychosomatisch) fysiotherapeut, natuurartsen, masseur en dergelijke: zij kunnen steun bieden en de medewerker helpen bewust te worden van wat het lichaam hem of haar vertelt. Op zich is dat bijna nooit voldoende om tot duurzaam herstel te leiden, maar vaak wel nuttig als onderdeel van het totale herstelpakket.

## COACH

Omdat burn-out het gevolg is van gedrag, kan een gespecialiseerde coach helpen om effectiever gedrag aan te leren. Uitgangspunt daarbij is het maken van gezonde keuzes en gezond handelen in het dagelijks werk, en het leven in het algemeen. Wanneer dat niet lukt, zal de coach dieper kijken en samen met uw medewerker de obstakels voor gezond gedrag onderzoeken. Dat kan soms zitten in praktische zaken waar een oplossing voor gevonden moet worden, maar ook in iemands levensgeschiedenis of in de mindset. Hier raken het werk van coach en psycholoog elkaar, maar ze beginnen elk vanaf een andere kant: coaches zijn primair gericht op werkhervatting en gaan alleen de diepte in als daar obstakels liggen.

Coaches worden vaak door de werkgever betaald, waardoor die opdrachtgever is. Dat betekent dat je rechtstreeks contact met de coach kunt opnemen over de voortgang. Een goede coach zal nooit delen wat in de sessies wordt besproken (tenzij met uitdrukkelijke toestemming van de medewerker), maar kan bijvoorbeeld wel met je bespreken wat hij of zij ziet dat nodig is voor herstel. En ook staan de meeste coaches open voor een driegesprek op enig moment in het traject, waardoor je als leidinggevende meer betrokken kunt zijn.

Grote organisaties hebben soms zelf een coach in dienst, of iemand dat dat als onderdeel van het takenpakket heeft. Mijn ervaring tot nog toe is dat dat vaak gericht is op loop-

baanvragen, maar dat kan in jouw organisatie natuurlijk anders zijn. Als het goed is heeft je organisatie de vertrouwelijkheid goed geregeld, maar soms zijn interne coaches niet neutraal genoeg in de perceptie van een medewerker.

### ARBEIDSDESKUNDIGE, LOOPBAANCOACH, MEDIATOR

Deze mensen worden ingeschakeld als respectievelijk de eigen functie mogelijk niet meer geschikt is, als een tweede spoor moet worden ingezet, of als er sprake is van een onderliggend conflict. Zij adviseren of interveniëren dus op specifieke thema's in het hersteltraject en zijn gelukkig lang niet altijd nodig.

Een arbeidsdeskundige wordt wel altijd ingezet als er sprake is van één jaar verzuim. Dan wordt een uitgebreid voortgangsrapport gemaakt, waarin onder andere de arbeidsdeskundige bekijkt of de functie wel haalbaar is met de beperkingen en prognose van je medewerker.

### VERZEKERAAR

Wanneer je werkgever verzekerd is voor verzuim van medewerkers, is jullie verzekeraar geïnteresseerd in het zo beperkt mogelijk houden van de schadeclaim. Verzekeraars betalen daarom soms mee aan interventies zoals coaching, omdat dit de herstelperiode kan bekorten. Ook zullen ze willen dat je een goed plan van aanpak maakt waarin deelherstel een plek heeft – want voor dat deel hoeven zij geen loonkosten te vergoeden.

Ook verzekeraars zijn zich bewust dat preventie goedkoper is dan verzuim. Op basis van deze rekensom betalen sommige verzekeraars daarom zelfs mee aan interventies die vooral preventief van aard zijn.

Informeer bij je HR afdeling of directie hoe het zit voor jouw organisatie.

### UWV

Deze partij komt in principe pas na 2 jaar om de hoek kijken. Maar als je niet vanaf het begin een goed verzuimdossier opbouwt waarin je rekening houdt met de eisen van het UWV, kan dit je werkgever duur komen te staan met bijvoorbeeld een loonsanctie. En burn-out situaties die niet goed worden aangepakt kunnen soms toch twee jaar of langer duren. Als je niet voldoende bekend bent met alle regels, loont het beslist om expertise in te huren, zoals van een arbodienstverlener.

Wanneer er twijfel is over het dossier kunnen zowel jij als je medewerker het UWV om een deskundigenoordeel vragen. Het moet dan gaan om twijfel over het al dan niet bestaan van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk, het nakomen van de re-integratie inspanningen door werknemer of juist werkgever, of het aanwezig zijn van passende arbeid bij de werkgever.

Wanneer er twijfel is over het oordeel van de bedrijfsarts kan alleen de werknemer een second opinion aanvragen bij het UWV. De werkgever betaalt deze, en de medewerker beslist na ontvangen van het verslag of hij of zij die aan de bedrijfsarts ter beschikking wil stellen.

## PERSONEN UIT DE PRIVÉ SITUATIE VAN JE MEDEWERKER

De privé situatie van de medewerker is een belangrijke factor bij burn-out. Soms als factor die er aan bijdraagt, zoals bij mantelzorg taken, jonge kinderen die 's nachts hun ouders uit de slaap houden, of echtscheidingsproblemen. Gelukkig ook als factor die bij kan dragen aan het herstel, zoals een partner of ouders die ondersteunen. Vaak hoor je als werkgever niet zoveel van de betrokken personen, maar zij kunnen wel heel kritisch volgen wat je als werkgever en leidinggevende wel of niet doet om hun geliefde weer gezond te krijgen. De gesprekken en situatie thuis beïnvloeden dus mede het re-integratie resultaat. En hoewel je geen contract hebt met iemands partner of ouder, kan het een enkele keer slim zijn om die een keer uit te nodigen voor een driegesprek, om samen te werken richting herstel.

## PERSONEN UIT JE EIGEN PRIVÉ SITUATIE

De meeste mensen spreken met hun partner of goede vrienden wel eens vertrouwelijk over waar ze tegen aan lopen in hun werk, zoals de begeleiding van je burn-out medewerker. Soms fungeren deze mensen als een zuiver klankbord, zodat je voor jezelf zaken even op een rijtje kunt krijgen. Maar vaak hebben ze een eigen mening over hoe je het doet, net zoals de mensen in je persoonlijke invloedssfeer op het werk, die niet altijd op kennis van zaken is gebaseerd. Het is menselijk om gevoelig te zijn voor de mening van geliefden of vrienden, maar wees je daar wel bewust van. Het kunnen hele wijze mensen zijn, maar je spreekt meestal niet met een expert. Blijf dus ook de feiten checken. ●