

Co-crafting voor een geslaagde werkhervatting na burn-out

Antwerp Management School
Powered by the University of Antwerp

AMMSS

Inhoud

Voorwoord	4
Woord van de partners	5
Executive Summary	7
Inleiding	9
Resultaten exploratief onderzoek	12
Contact, opstart, job	12
Stakeholder perspectief op werkhervatting	14
Inzoomen op de rol van de leidinggevende	15
Stigmatisering	16
Re-integratie is aanpassingen maken	17
Begeleiding & dialoog in een veilige context	22
De Interventie. ReSet, begeleiding bij re-integratie na burn-out	24
Resultaten impactevaluatie	27
Aanpak	27
Resultaten	29
Conclusie: co-craften voor een geslaagde werkhervatting na burn-out	34
Concluderende tips voor een geslaagde werkhervatting na burn-out	37
Methode	38
Fase 1 - Begrijpen via exploratief onderzoek	39
Fase 2 - Creëren	44
Fase 3 - Leveren: Piloot en Impactevaluatie	46
Bibliografie	47

Voorwoord

Deze whitepaper is gebaseerd op een driejarig onderzoek en een innovatie-door-exploratieproject, ondersteund door ESF Vlaanderen en in samenwerking met Mensura/Certimed en de Vereniging voor Erkende Stress- en Burn-outcoaches (VESB). Met de innovatie-door-exploratieprojecten wil ESF exploratief onderzoek stimuleren dat leidt tot het ontwikkelen van een nieuwe dienstverlening in antwoord op een maatschappelijke uitdaging op het vlak van werk.

De maatschappelijke uitdaging die we met dit project wilden aanpakken is de re-integratie van werkenden na een burn-out. Langdurig ziekteverzuim omwille van burn-out zit immers duidelijk in de lift. Alleen al tussen 2016 en 2021 was er een toename van 40,3%. Doelstelling van ons project was het **ontwikkelen van een integrale dienstverlening** die een oplossing biedt voor de re-integratie. Immers, zoals deze whitepaper laat zien, re-integratie is een complex gegeven met verschillende hefboomen en stakeholders die een rol kunnen spelen.

In het onderzoek werkten we op twee niveaus:

1 De medewerker die het proces van re-integratie na burn-out op het werk heeft doorgemaakt: Hoe is zijn/haar beleving? Daarbij onderzochten we op welke noden en behoeften de toekomstige dienstverlening moet inspelen om herval van burn-out te voorkomen. We onderzochten ook wat de belangrijkste hefboomen voor deze medewerker zijn om succesvol te kunnen re-integreren op het werk.

2 Het metaniveau: In eerste instantie wilden we te weten komen wie een ondersteunende rol speelt in het re-integratieproces vanuit een 360°-perspectief. We keken hierbij naar zowel het persoonlijke als het professionele netwerk en gingen na welke actoren relevant zijn voor succesvolle re-integratie.

Deze paper start met een korte inleiding. Daarna stellen we de resultaten van het exploratief onderzoek voor. Vervolgens gaan we in op de interventie die we ontwikkelden op basis van de onderzoekresultaten. Tenslotte delen we de inzichten uit de impactevaluatie van de piloot. We sluiten af in een overkoepelende conclusie met enkele tips en aanbevelingen. Helemaal achteraan wordt de onderzoeksmethodiek toegelicht.

Een speciaal woord van dank aan allen die aan dit project hebben meegewerkt. In de eerste instantie aan alle mensen die bereid waren met ons te spreken, te participeren in een workshop of focusgroep, die hun ervaringen deelden en samen met ons aan een oplossing hebben gebouwd.

Daarnaast een woord van dank aan de partners voor hun expertise en waardevolle inbreng. Heel fijn dat jullie partner wilden zijn in dit project! En aan ESF Vlaanderen, nu Europa WSE, voor het beschikbaar stellen van middelen voor dit soort projecten. Ze stellen in staat de broodnodige brug te slaan tussen wetenschap en praktijk, omdat er voldoende tijd genomen kan worden gedegen onderzoek te doen én samen met de praktijk de nodige oplossingen uit te werken.

Tenslotte een woord van dank aan de collega's op Antwerp Management School voor de nodige ondersteuning doorheen het project en totstandkoming van deze whitepaper.

Woord van de partners

Mensura/Certimed

Als leidende organisatie op het gebied van Externe Dienst voor Preventie en Bescherming in België zijn wij nauw betrokken bij verzuimaanpak en gezondheidsbeheer voor bedrijven. De toenemende problematiek van ziekteverzuim, en in het bijzonder burn-out, is een zorgwekkende trend die we dagelijks bij onze klanten waarnemen. De stijgende cijfers leggen een aanzienlijke druk op organisaties en benadrukken de noodzaak om effectieve oplossingen te vinden voor preventie en aanpak. Bedrijven zoeken actief naar manieren om het welzijn van hun medewerkers te bevorderen en om een gezonde werkomgeving te creëren. Als Mensura/Certimed staan we klaar om samen met onze partners en klanten deze uitdaging aan te gaan en te streven naar een gezondere, productievere arbeidsmarkt. Daarom waren we direct overtuigd om rond dit belangrijke thema samen te werken toen AMS ons vroeg om partner te zijn.

Deze samenwerking heeft ons waardevolle inzichten opgeleverd. De resultaten van ons gezamenlijke onderzoek hebben niet alleen bijgedragen aan het verbeteren van onze dienstverlening maar bieden ook een stevige basis voor het aanpakken van de uitdagingen rondom burn-out en werkhervatting in België. We willen graag onze oprechte waardering uitspreken voor de inzet en expertise van de teams van AMS en VESB, met speciale dank aan Eva Geluk van AMS en Martijn Ochies en Wouter de Waard van VESB, die binnen hun organisaties de drijvende krachten achter dit baanbrekende project waren.

Wij geloven sterk in de kracht van co-crafting en zijn ervan overtuigd dat dit project zal bijdragen aan een gezondere werkomgeving in België en een stijging van de werkzaamheidsgraad. Als Mensura/Certimed zijn we vereerd om deel uit te maken van deze reis naar een positievere en duurzamere aanpak van ziekteverzuim. Samen met AMS en VESB streven we ernaar om de arbeidsmarkt in België te transformeren en een betere toekomst voor werkend België te creëren.

Bart Teuwen,
Algemeen Directeur, Certimed, deel van Mensura



Woord van de partners

VESB

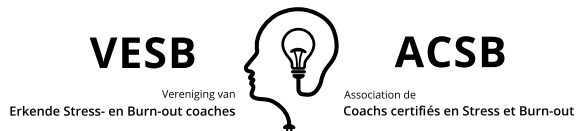
Als grootste coach vereniging van Vlaanderen treden wij, de Vereniging van Erkende Stress en Burn-out coaches, op als beroepsvereniging voor professionals van verschillende beroepsgroepen (coaches, therapeuten, psychologen en artsen) die deskundig, op ethische wijze en vertrekkende vanuit een wetenschappelijke evidence-based basis actief zijn op het gebied van re-integratie na burn-out, veerkracht, stress en burn-out coaching. Die wetenschappelijke en evidence-based basis is een essentieel onderdeel van onze visie en bestaansreden.

In de media en om ons heen, op het werk en in ons privéleven worden we allemaal geconfronteerd met uitspraken en cijfers over spanningsklachten en burn-out. Veel mensen hebben ook een mening over die burn-out. Die meningen zijn vaak niet helpend en soms zelfs polariserend. Het psychisch verzuim neemt toe en de druk op werkgevers en werknemers wordt alleen maar groter. Tegelijkertijd wordt de term burn-out te pas en te onpas gebruikt en is het steeds meer een containerbegrip aan het worden. Wat werkt er wel en wat werkt er niet? Dit zijn, bij uitval of preventie, geen makkelijke vragen om te beantwoorden, vooral niet op de werkvloer. Echter, juist op die werkvloer is het heel zichtbaar wanneer iemand vastloopt met spanningsklachten en burn-out. Meer dan in zijn of haar privéleven. En leidinggevenden zijn veelal niet adequaat getraind om met deze problematiek om te gaan en er rust een stigma op het bespreken van psychische klachten op de werkvloer.

Toen Eva Geluk vroeg om met AMS en Bart Teeuwen van Mensura/Certimed in dit project te stappen waren wij dan ook onmiddellijk enthousiast. Onze samenwerking heeft zowel geleid tot inzichten in de relevante hefboomen die van toepassing zijn op re-integratie na burn-out als tot een concrete benadering en aanpak van deze problematiek op de werkvloer. De Re-Set facilitator is een mooie tool geworden om concreet en mensgericht aan de gang te gaan met één van de grootste hedendaagse uitdagingen op de werkvloer: het voorkomen van uitval door stress, spanningsklachten en burn-out.

Martijn Oechies

Vicevoorzitter VESB



Executive Summary

Tussen 2016 en 2021 was er een toename van 40,3% van langdurig ziekteverzuim door burn-out. Voorkomen is uiteraard de beste optie, maar ook genezen blijkt niet evident: bijna de helft van de mensen die terugkeren naar het werk na een burn-out zijn bang voor een herval. Niet ten onrechte, want zowat één op vier valt inderdaad opnieuw uit. Dit weegt bijzonder zwaar door, in de eerste plaats voor de medewerker in kwestie, maar ook voor de organisatie en uiteindelijk voor de hele maatschappij. Zo zijn de kosten van de sociale uitkeringen voor langdurig ziekteverzuim door burn-out en depressie opgelopen tot meer dan 1,5 miljard euro.

Hoog tijd dus om na te gaan waar het fout loopt bij de werkhervatting, en vooral om te kijken wat beter kan. Het onderzoeksteam van AMS, in samenwerking met partners Mensura, de Vereniging van Erkende Stress- en Burn-outcoaches (VESB) en Certimed, ging de uitdaging aan en bakende vier kernvragen af, op het niveau van de individuele werknemer én zijn omgeving:

- Welke hefboomen maken dat werknemers na burn-out snel en duurzaam hun werk hervatten?
- Welke noden en behoeften hebben deze werknemers tijdens de re-integratie?
- Welke steunactoren helpen van de re-integratie een succes maken?
- En welke noden en behoeften hebben deze steunactoren?

Door de combinatie van inhoudelijke, kwalitatieve, kwantitatieve expertise met een design thinking aanpak, kon het multidisciplinaire onderzoeksteam tot voor de praktijk relevante zichten komen. Deze werden samengevat in een re-integratie model en verder ontwikkeld tot een interventie. Het model voorziet in een evenwaardig traject voor zowel medewerker als leidinggevende (en in het verlengde ook het team en HR). Daardoor kunnen beide partijen groeien en wordt werkhervatting een gedeelde verantwoordelijkheid, gefaciliteerd door een neutrale begeleider die de broodnodige veilige context voor de werkhervatting dialoog creëert.

Gezien het nieuwe wettelijk kader rond re-integratie en de verplichting voor organisaties om een re-integratie beleid te hebben, en te werken met re-integratie plannen, dragen we met deze whitepaper bij met de nodige inzichten om hiermee aan de slag te gaan. We vatten ze hieronder samen:

1 Re-integratie is dialoog. Door het juiste kader en een helder proces kan je bouwen aan een constructieve dialoog. Dit begint al voor de opstart van het werk. Belangrijke hulpmiddelen hierbij zijn afspraken rond contact tijdens herstel en het eventueel trainen van de leidinggevende om sensibilisering te verhogen.

2 Re-integratie is co-craften. Door thema's uit het job demands resources model te hanteren, kunnen de nodige aanpassingen geïdentificeerd worden, welke in dialoog gezamenlijk tot een overeenkomst worden geboetseerd (co-craften).

3 Re-integratie is zorgen voor de juiste begeleiding. Een re-integratiefacilitator of -begeleider kan een belangrijke rol spelen in het creëren van een veilige en neutrale context en de re-integratie versnellen.

4 Re-integratie is gedeelde verantwoordelijkheid. Maak duidelijk wie wat doet, op welk moment, en tegenover wie er welke verwachtingen zijn. De eerste stap is een helder re-integratiebeleid waarin dit concreet is omschreven en dat wordt gecommuniceerd naar alle stakeholders. Vergeet zeker niet de rol van collega's hierin en voorzie eventueel ook voor hen training.

5 Re-integratie na burn-out is progressief opstarten waarbij werk deel is van herstel. Omdat het cognitieve herstel na burn-out als laatste terugkomt – terwijl men al aan het werk is – is een progressieve opstart aanbevolen. Dit kan beginnen met een kop koffie aan het einde van de herstelperiode, om vervolgens stap voor stap naar de gewenste aanstelling toe te werken.

6 Re-integratie is leren en koppelen aan preventief handelen. Maak dat je uit elke re-integratie de leerlessen trekt: evalueer wat goed ging en wat beter kan. Ga hierbij in gesprek met de verschillende stakeholders. Op die manier borg je kennis. Integreer die kennis tot slot in een duidelijk welzijnsbeleid, ingebed in het personeelsbeleid en de visie op menselijk kapitaal in de organisatie.

De ReSet Interventie:

Rol van neutrale facilitator : Het onderzoek liet een duidelijke nood zien aan een neutrale spin in het web Een intern of extern iemand die een veilige context voor de werkhervatting creëert, een open dialoog tussen werkgever en medewerker mogelijk maakt, de nodige inhoud aanreikt en het proces bewaakt en voortstuwt. Deze rol bestond nog niet en wordt ondersteund door een nieuwe multidisciplinaire opleiding van 5,5 dagen theorie & praktijk.

Dankzij het co-creatie proces werd een praktisch dienstverleningspakket gekoppeld, om organisaties te ondersteunen bij de succesvolle uitrol ervan:

- Het Re-Set Draaiboek vormt de basis; hierin wordt het proces stap voor stap praktisch uitgewerkt.
- De Re-Set Toolbox met zijn kaartenset en digitale scan, biedt handige tools om het proces te ondersteunen en op te volgen.
- De opleiding tot Re-Set Facilitator tot slot, biedt een intensief, onderbouwd programma om de nieuwe rol van neutrale partij in het werkhervattingsproces goed te kunnen invullen.

1

Inleiding

Onze maatschappij verandert sneller dan ooit tevoren. Dat heeft te maken met diverse factoren, zoals digitalisering, innovatie, de mondialisering en acceleratie van de economie en flexibilisering van arbeid. Daarnaast kregen we de voorbije jaren te maken met een pandemie, en meer recent met inflatie en een oorlog aan de poorten van Europa.

Al deze factoren hebben stuk voor stuk een impact op de wereld van leven en werk. Een wereld in volle beweging zorgt voor veranderingen op de werkvloer. Organisaties en hun werknemers hebben geen andere keuze dan mee te gaan in die evolutie. De arbeidsmarkt staat onder druk. Dit wordt nog versterkt door de vergrijzing, die mee zorgt voor het alsmat krappere worden van de arbeidsmarkt.

Tegelijk is er de ambitie om de tewerkstellingsgraad in Vlaanderen te verhogen naar 80%. Meer mensen worden langdurig ziek terwijl er net meer mensen aan het werk moeten. Bovendien ligt het aantal langdurig zieken hoger dan het aantal werklozen. Dit maakt de vraag naar effectieve re-integratie extra dringend. Deze paradox stelt ons voor een enorme uitdaging.

Afwezige medewerkers kosten de organisaties handenvol geld. Meer werk verzetten met minder medewerkers leidt tot meer stress, een tanende productiviteit of een werksfeer waar de negativiteit binnensluipt. De gevolgen blijven dan ook niet uit: kort en lang ziekteverzuim stijgen, net als de bijbehorende directe en indirecte kosten.

In 2014 waren meer dan 300.000 werknemers minstens één jaar ziek. Eind 2020 waren dat er volgens Riziv al 442.127. Dit betekent een toename van 40% in 7 jaar tijd. Vertaald in kosten aan uitkeringen voor arbeidsongeschiktheid, kwamen we volgens het Rekenhof in 2019 al uit op 9,3 miljard euro of maar liefst 2 miljard euro meer dan in 2015. Ruim 1 op 3 valt uit omwille van psychosociale redenen (RIZIV).

Zoomen we in op burn-out, dan zien we dat er tussen 2016 en 2021 een toename was van 40,3% van langdurig ziekteverzuim door burn-out. Dit vertaalt zich in een toename van 39,92% uitkeringskosten voor arbeidsongeschiktheid sinds 2016. In totaal werd 478.293.207,69 euro in 2020 gespendeerd aan arbeidsongeschiktheid voor mensen met een burn-out.

Al deze cijfers gaan over arbeidsongeschiktheid van mensen die langer dan 1 jaar ziek zijn. Kortere ziekteverzuim is hierin niet meegerekend, evenmin als de indirecte kosten die uitval met zich meebrengt. Denk maar aan verlies aan inkomsten van mensen in salesfuncties, vervangingen, rekrutering of impact op het team. Uitval door stress en burn-out voorspelt langdurig ziekteverzuim, en de nadelige effecten ervan op gezondheid en welzijn van het personeel worden in verband gebracht met hoge ziekteverzuim- en vervangingskosten (Consiglio et al., 2013; Pijpker, 2019). Wordt er niets aan gedaan, dan kan het zelfs leiden tot permanente arbeidsongeschiktheid (Ahola, 2009).

Ondertussen zijn er diverse wettelijke kaders waarbij werkgevers maatregelen moeten treffen om psychosociale risico's op het werk (incl. burn-out) te voorkomen. En alhoewel preventie altijd effectiever is en de eerste remedie zou moeten zijn, zien we de laatste jaren ook een groeiende aandacht voor re-integratie in het werk na herstel van burn-out onder impuls van de koninklijke besluiten van 28 oktober 2016 en van oktober 2022. De laatste is de meest recente wetgevende inspanning t.a.v. burn-out en is gericht op re-integratie op maat om langdurig arbeidsongeschikte werkenden te begeleiden naar aangepast of ander werk.

Binnen de wetenschap heeft burn-out, als sociaaleconomisch relevant onderwerp, in de afgelopen 40 jaar veel aandacht gekregen, maar er is opvallend weinig gedegen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van interventies. Echter, binnen dat onderzoek is er maar weinig degelijk onderzoek naar de effectiviteit van interventies. Het gaat om slechts 0,004% van alle onderzoek naar burn-out (W. B. Schaufeli, 2019). Bovendien legt het merendeel van dit onderzoek de nadruk op preventieve of secundaire interventies. In het onderzoek naar terti re interventies, interventies gericht op werkhervatting, ligt de focus voornamelijk op de periode v or de werkhervatting. Dit resulteert in een bias naar individueel gerichte interventies gericht op behandeling. Dat is problematisch omdat deze interventies geen rekening houden met de context van de werkplek en de werkplek actoren. Gezien de Wereldgezondheidsorganisatie burn-out definieert als een beroeps-gerelateerd fenomeen (WorldHealthOrganization, 2021) zou de context van de werkplek een belangrijke invloed kunnen hebben op het slagen van de werkhervatting.

Een tweede probleem is dat binnen interventie onderzoek naar werkhervatting we maar een enkele meta studies zien met de focus op werkhervatting na burn-out, en ook hier met weinig aantoonbaar effect (Ahola, 2017; Perski, 2017; Pijpker, 2019). Dit beperkte aantal kwalitatief hoogwaardige studies belemmert ons begrip van interventie-effecten, binnen de context van burn-out re-integratie.

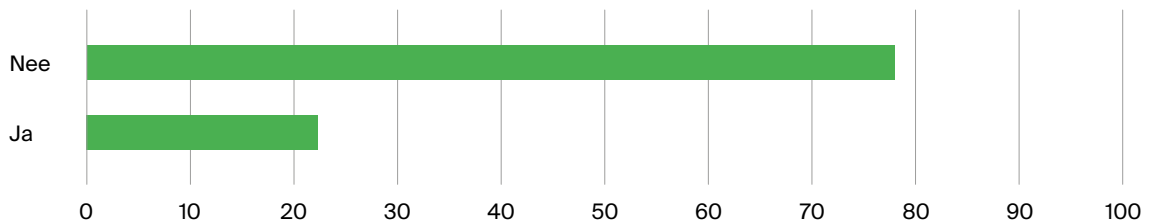
In een tijd waarin burn-outprevalentie toeneemt, verdient dit onderwerp meer aandacht, vooral omdat het negeren van de werkplekcontext het probleem van herval na re-integratie kan verergeren (Koopmans, 2011; Nielsen, 2018; Norder et al., 2015). Bijvoorbeeld, 77% van de mensen is bang om weer tegen dezelfde problemen aan te lopen als v or hun burn-out, 55% vreest herval, en 25% valt daadwerkelijk terug (Zilveren Kruis, 2017).

In ons eigen onderzoek vonden we deze cijfers nagenoeg terug.

Bijna 1 op 4 hervalt na de werkhervatting en bijna de helft is bang om te hervallen, met alle gevolgen van dien voor de productiviteit. Bijna 50% van de medewerkers die ooit gere-integreerd zijn geweest, had zijn of haar werkhervatting liever anders aangepakt.

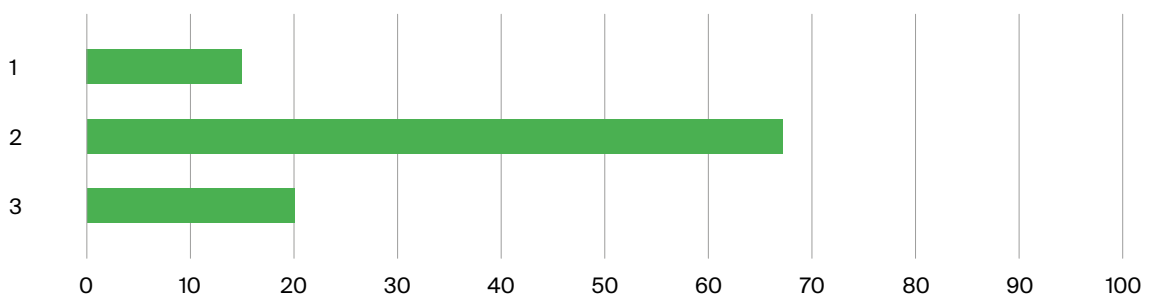
FIGUUR 1: HERVAL

Was uw laatste burn-out een terugval? Hiermee bedoelen wij dat u na een eerdere werkhervatting opnieuw een burn-out heeft gekregen.



FIGUUR 2: HERVAL IN LOOPBAAN

Hoe vaak bent u al geconfronteerd geweest met een periode van burnout dorheen uw loopbaan? (in aantal keren)

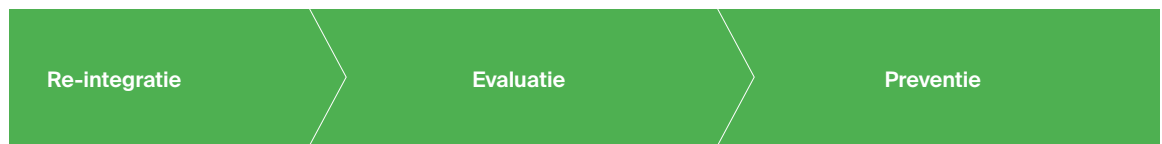


FIGUUR 3: ANGST VOOR HERVAL

Niet akkoord	16%
Eerder niet akkoord	20%
Noch akkoord, noch niet...	14,7%
Eerder akkoord	29,3%
Akkoord	20%

Concluderend, is er een dringende behoefte aan meer interventieonderzoek gericht op werkhervatting na burn-out om de praktijk vooruit te helpen én mensen gezond aan het werk te houden na hun herintreding op het werk. Gezien het groeiende aantal burn-outs en de bijbehorende negatieve impact op kosten, zowel op menselijk als monetair vlak, is het belangrijk om inzicht te krijgen in hoe re-integratie verbeterd kan worden.

Om holistisch en integraal te kunnen werken, focusten we in ons onderzoek altijd op hoe we lessen kunnen trekken uit re-integratie zodat we die kunnen meenemen naar preventief beleid.



Wat is burn-out?

Ondanks meer dan een halve eeuw onderzoek naar burn-out op het werk, is er nog te weinig bekend over prevalentie, pathologie, behandeling of preventie. Het gebrek aan consensus over de aard van burn-out heeft geleid tot een wildgroei aan definities en metingen van het concept. Dit maakt dat we weinig betrouwbaar onderzoek hebben naar hoe vaak burn-out werkelijk voorkomt. Het heeft ook de kwaliteit van het onderzoek in het algemeen negatief beïnvloed (Canu, 2021; W. Schaufeli, 2021). Want als er geen consensus is over wat we moeten meten, hoe kunnen we dan weten wat we meten?

Er bestaan zo'n 88 definities van burn-out. Recent bereikte een panel van 50 experts uit 29 landen een consensus over een gemeenschappelijke definitie (Canu, 2021). Deze luidt als volgt: "Bij een werknemer, is een burn-out of een toestand van fysieke EN emotionele uitputting op het werk, een uitputting als gevolg van langdurige blootstelling aan werk gerelateerde problemen". Dit komt overeen met de recente opname van burn-out in de internationale classificatie van ziekten van de World Health Organization als een beroepsverschijnsel (WorldHealthOrganization, 2021). Burn-out blijft dus overwegend een werk gerelateerd fenomeen. Enige nuance is hier wel op zijn plaats: de privésituatie kan een bijkomende rol spelen, zowel als buffer of als extra stressbron (E. Demerouti & Bakker, 2022).

2

Resultaten exploratief onderzoek

Voor de methodologische toelichting verwijzen we naar het hoofdstuk methode.

- 1 **Begrijpen via exploratief onderzoek**
- 2 **Creëren**
- 3 **Leveren: Pilot en Impactevaluatie**

Ons onderzoek bestond uit twee hoofdfases. We begonnen met een kwalitatief luik, om te leren van mensen die na burn-out weer aan het werk waren gegaan. We startten met probes (interviews op papier) om daarna diepte-interviews te gaan doen. We wilden ook leren hoe hr-professionals en leidinggevendenden met een werkhervatting na burn-out omgingen. Dit deden we op basis van focusgroepen.

De resultaten uit het kwalitatieve luik werden vervolgens gevalideerd in een kwantitatieve bevraging. Daarin wilden we onze bevindingen laten valideren door verschillende stakeholders én een breder inzicht krijgen in de thema's die in het kwalitatieve luik naar boven waren gekomen.

Een gedetailleerd overzicht vind je achteraan in deze paper. Hieronder lichten we de belangrijkste resultaten toe, verdeeld in de 6 grote thema's die uit ons onderzoek naar voren kwamen.

1. Contact, opstart, job

“Een ‘Hoe gaat het met je?’ was fijn geweest.”

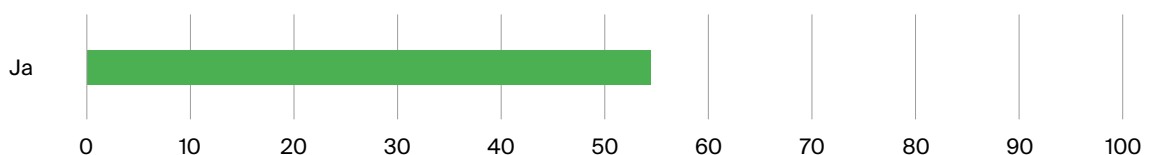
Wat gebeurt er tijdens het ziekteverlof? Wordt er contact gehouden? Hoe verloopt de opstart? Is er autonomie? Zijn de relevante collega's aanwezig? Blijft men bij dezelfde werkgever?

Ons onderzoek liet zien dat de meeste mensen bij hun huidige werkgever terug opstarten, al dan niet in dezelfde job. We stelden ook vast dat er nog veel moet gebeuren om die opstart vlot te laten verlopen.

Uit de gesprekken en probes bleek dat contact houden tijdens de afwezigheid niet evident is. Sommigen medewerkers die terugkeerden hadden helemaal geen contact gehad tijdens afwezigheid. Anderen wel, en dan vooral wanneer de band met collega's en/of leidinggevende goed was. Het contact met het werk werd soms gemist, maar evenzeer zagen we ook de behoefte aan geen contact, vooral bij conflicten in de relationele sfeer en/of wanneer het vertrouwen was geschonden.

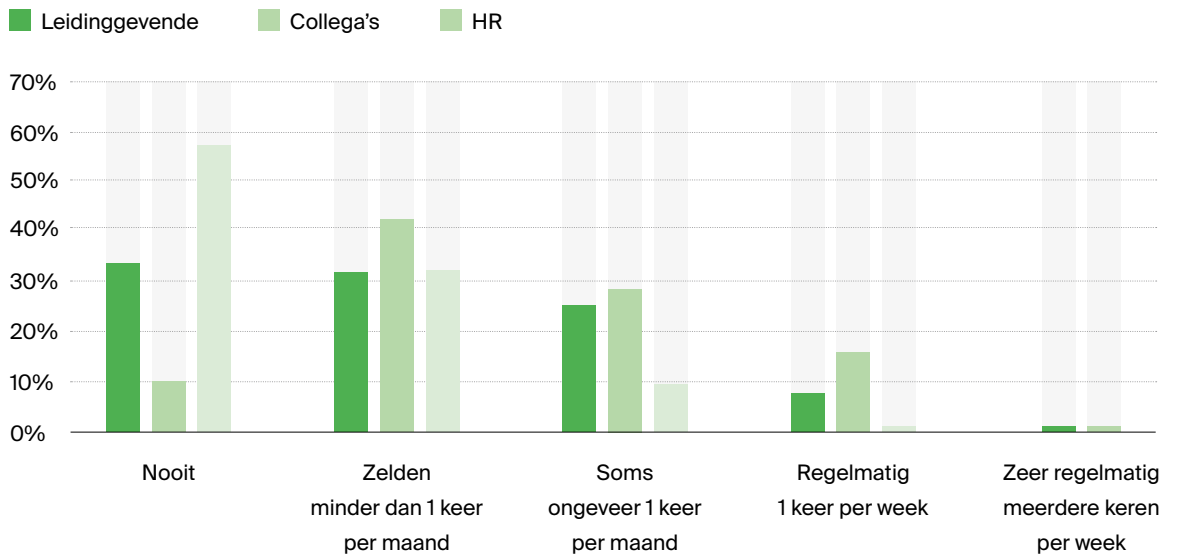
Uit de kwalitatieve bevraging bleek eveneens dat contact houden tijdens herstel en de terugkeer voorbereiden een 'hot' thema is.

FIGUUR 4: AANWEZIGHEID LEIDINGGEVENDE BIJ OPSTART



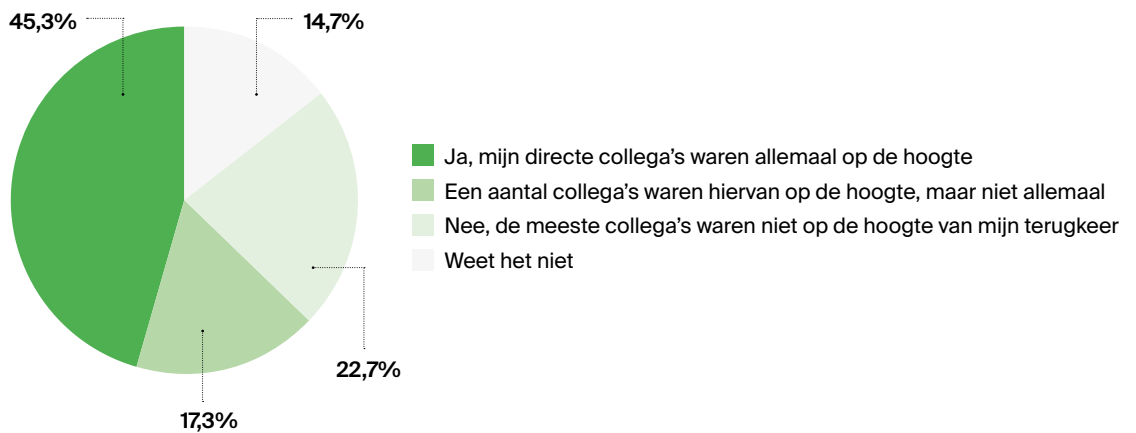
FIGUUR 5: CONTACT TIJDENS VERLOF

Hoe frequent hielden de volgende mensen van het werk contact met u tijdens uw ziekteverlof?



FIGUUR 6: COLLEGA'S EN TERUGKEER

Had u het idee dat uw collega's op de hoogte waren van het moment dat u weer terugkeerde op het werk?



De resultaten laten zien dat er nog een grote marge voor verbetering is wat betreft regelingen rond contact houden tijdens herstel, het informeren van collega's over opstart en de aanwezigheid van de leidinggevende bij opstart. Uit literatuuronderzoek in 2022, na de ontwikkeling van de interventie en in het kader van een ander project, blijkt dat contact houden tijdens het ziekteverlof met de manager en een onafhankelijke coördinator kan leiden tot een succesvolle werkhervatting (Corbiere et al., 2020)

Dit is in lijn met de bevinding dat er nog werk aan de winkel is op het vlak van een re-integratiebeleid. Minder dan 20% van de organisaties heeft een werkhervattingsbeleid uitgebouwd in hun personeelsbeleid.

2. Stakeholder perspectief op werkhervatting

“En toen ik terugkwam was er een nieuwe leidinggevende die pas twee weken bezig was en die ook weer uit de operationele omgeving kwam, dus die nog niets wist van ons werk. Dus ja, dat was al een struikelblok om mee te beginnen. Die heeft heel veel geprobeerd, maar die moest nog inwerken op zoveel andere vlakken dat die er dat op dat moment misschien niet kon bijnemen.”

Uit de interviews en probes kwam naar voren dat het pad naar re-integratie vaak een ‘zelf bijeengesprokkeld’ pad is. Tijdens het herstel zijn er talloze actoren die voorbij (kunnen) komen. Zo ontdekten we dat een huisarts een poortwachter rol heeft en een psycholoog niet altijd weet wat burn-out is. We zagen ook cases waarbij een kinesist de diagnose burn-out stelde, een hartcoherentie-expert de weg tot herstel makkelijker maakte en een coach de re-integratie hielp begeleiden. Kortom, een grote diversiteit aan ervaringen en actoren die een rol spelen. Wat betreft werk kwam de leidinggevende duidelijk naar voren als een belangrijke actor, net als de collega’s. Hr-functies werden nauwelijks benoemd, vertrouwenspersonen soms wel.

De nadruk op de leidinggevende en collega’s vonden we ook terug in de resultaten van de enquête. We vroegen wat er nodig is op het gebied van begeleiding, communicatie en begrip, en welke actoren een belangrijke rol spelen. Een van de belangrijkste actoren bleek de leidinggevende. Tegelijk zagen we dat nog geen 40% van de leidinggevendenden de kennis heeft om een werknemer in de werkhervatting te begeleiden, terwijl bijna 90% net aangeeft de belangrijkste rol in de werkhervatting te hebben. Nog geen 20% heeft training vanuit de organisatie gekregen om een werknemer in de werkhervatting te begeleiden en net geen 50% voelt zich ondersteund door de organisatie om een werkhervatting te begeleiden.

Als we kijken naar de rol van hr zien we dat bijna 80% zichzelf als verantwoordelijke in het werkhervattingsproces ziet en 70% geeft aan hiervoor de kennis te hebben. Als we kijken naar hoe de medewerker dit ziet, krijgen we evenwel een ander verhaal. Collega’s blijken dus een heel belangrijke maar vaak onderbelichte rol te spelen in de re-integratie.

FIGUUR 7: ERVARING MEDEWERKER BELANG, BEGRIP EN COMMUNICATIE VAN WERK STAKEHOLDERS

	Rol	Kennis	Begrip	Communicatie
HR	18%	12%	12%	9%
LG	50%	38%	23%	25%
Collega's	50%	12%	40%	8%

3. Inzoomen op de rol van de leidinggevende

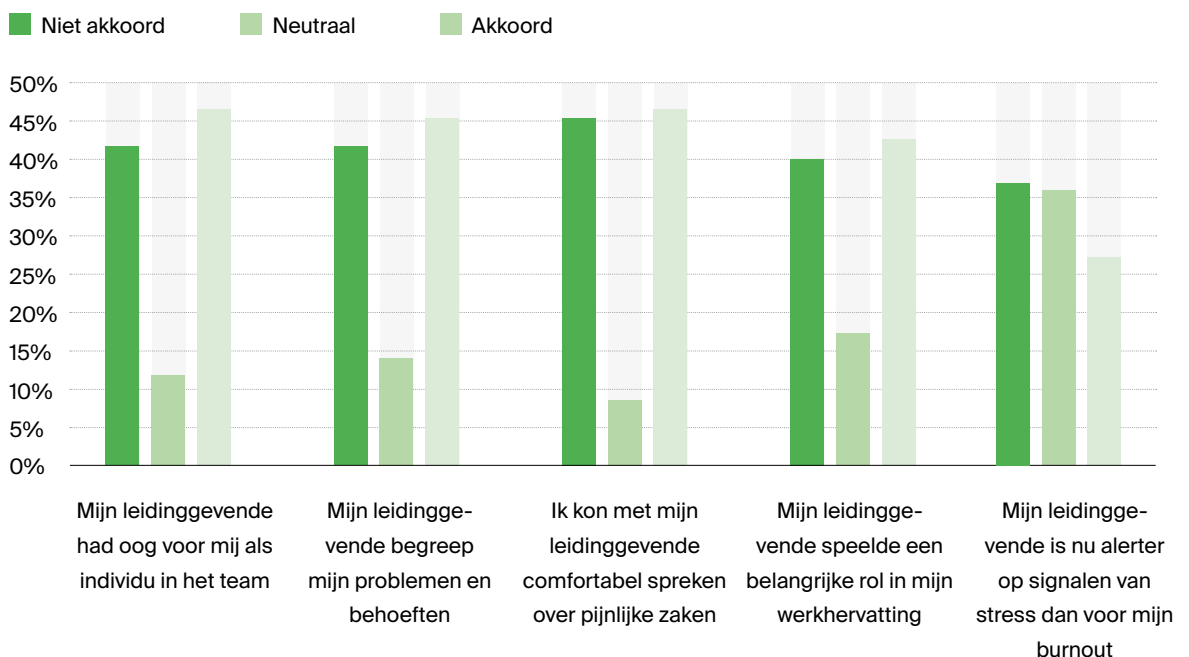
“Die luisterde heel goed naar mij. Ik had het idee dat ze wist waarover ze sprak. Volgens mij heeft ze een burn-out meegemaakt, of zien gebeuren bij iemand heel dichtbij. Ik weet het niet zeker, maar die snapte heel goed wat mijn allergieën waren.”

Als we inzoomen op de rol van de leidinggevende zien we dat deze, niet verassend, een heel belangrijke rol te spelen heeft. We onderscheiden hier verschillende resultaat gebieden. Ten eerste de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Ten tweede de rol van de leidinggevende in het managen van verschillende belangen. Ten derde, de mate waarin er iets geleerd wordt van de werkhervatting.

De band tussen leidinggevende en medewerker

De kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende blijkt ook van invloed te zijn op de re-integratie. Uit de kwalitatieve data kwam naar voren dat de band of relatie met de leidinggevende ofwel slecht, ofwel heel goed leek te zijn. Daar waar de relatie voor uitval al goed zat zagen we dat de leidinggevende als een ondersteuning werd ervaren in de re-integratie. Daar waar de band al niet zo goed was bleek er meer spanning rond de werkhervatting te zitten en was er soms conflict. Dit zagen we terug in de resultaten van de kwantitatieve bevraging. We vroegen in welke mate mensen dit meer of minder dan voor hun uitval ervaren. Zo ervaren bijvoorbeeld iets meer dan 40% weinig tot geen begrip voor hun problemen na hun terugkeer en zo'n 45% juist wel. Wat opvalt aan de resultaten is dat er weinig ruimte is voor 'neutrale' antwoorden. Ofwel was het er wel, ofwel niet lijkt het. Behalve bij de vraag of de leidinggevende alerter is op signalen van stress.

FIGUUR 8: RELATIE MET LEIDINGGEVENDE



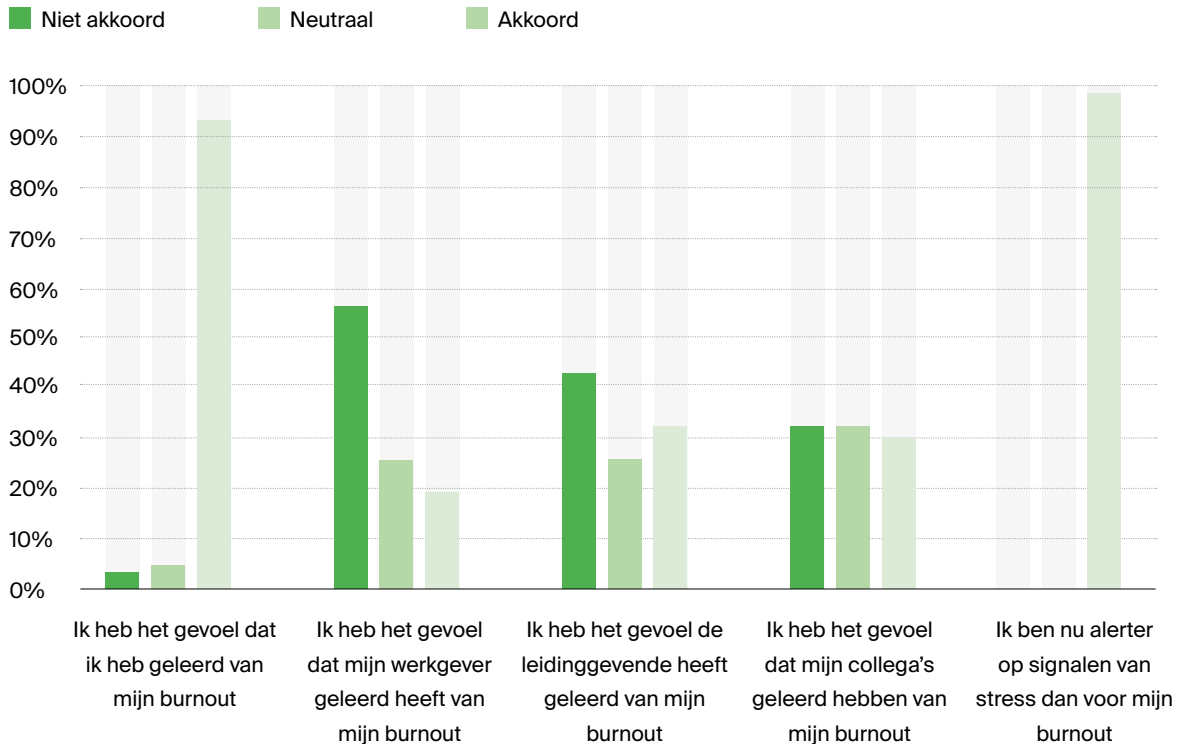
Managen van verschillende belangen

De leidinggevende ervaart duidelijk een spanningsveld in het managen van de re-integratie. De leidinggevende moet bij het managen van re-integratie rekening houden met veel verschillende belangen: die van het individu, die van het team, die van de organisatie én die van de leidinggevende zelf. Dit zorgt regelmatig voor conflict. 60% van de leidinggevenenden heeft moeite bij het vinden van balans tussen het belang van de organisatie, versus het belang van het individu. Hetzelfde aantal worstelt met het vinden van een evenwicht tussen teambelang en individueel belang. Ten slotte ervaart een derde van de leidinggevenenden sterk conflict tussen het managen van de eigen stress versus het belang van het individu met burn-out.

Leren van de re-integratie

Een re-integratietraject kan stof geven tot evalueren van de huidige praktijken. Het kan een aanleiding zijn tot feedbackmomenten en stilstaan bij de leerlessen. De resultaten laten zien dat vooral de medewerker leert uit de burn-out, gevolgd door de collega's en daarna de leidinggevende. Tenslotte heeft bijna 60% van de gere-integreerde medewerkers niet het gevoel dat de organisatie iets uit de werkhervatting heeft geleerd.

FIGUUR 9: LEREN VAN DE WERKHERVATTING



Een re-integratietraject kan stof geven tot evalueren van de huidige praktijken. Het kan een aanleiding zijn tot feedbackmomenten en stilstaan bij de leerlessen. De resultaten laten zien dat vooral de medewerker leert uit de burn-out, gevolgd door de collega's en daarna de leidinggevende. Tenslotte heeft bijna 60% van de gere-integreerde medewerkers niet het gevoel dat de organisatie iets uit de werkhervatting heeft geleerd.

4. Stigmatisering

“Ik heb meegewerkt bij belangrijke projecten, maar voelde dat er iets was gebroken. Ook in de ruimere organisatie. Je hebt een stempel omdat je bent uitgevallen en dat merk je. Na een gesprek met collega's voel je dat ze je bejegenen alsof je iets minder vol bent dan daarvoor.”

In ons kwalitatieve onderzoek kwam het gebrek aan begrip en kennis over burn-out breed aan bod. In de kwantitatieve bevraging werd duidelijk dat stigmatisering, en daarmee sensibilisering, nog steeds een groot thema is. We legden aan verschillende stakeholders, weergegeven in figuur 10, een aantal stellingen voor en vroegen in welke mate ze het met de stellingen eens waren.

In de top 5 van stellingen waar men het meeste mee eens was, komen er bij de medewerker (die een werkhervatting na burn-out heeft doorgemaakt) 3 negatieve percepties naar boven. De ervaring om als verbrand gezien te worden; de ervaring om aan de zijlijn te staan; en de ervaring om als zwak gezien te worden. Zowel leidinggevenden (48%) als collega's (58%) waren het ermee eens dat je riskeert als verbrand gezien te worden bij terugkeer na een burn-out. Samenvattend, mensen die een werkhervatting na burn-out hebben meegemaakt ervaren een negatievere stigmatisering terwijl de collega's, leidinggevende en HR eerder een positieve perceptie lijken te hebben. Opvallend is dat HR het met geen enkele negatieve stelling eens was. Wellicht is er sprake van een te optimistische kijk op het verhaal of is er niet genoeg voeling met de praktijk. Anderzijds kunnen we deze positieve insteek gebruiken in het omzetten van een re-integratiebeleid dat net inzet op deze bekrachtigende elementen.

FIGUUR 10: STIGMATISERING

Top 5	Medewerker	Leidinggevende	HR	Collega's
1	● Beter grenzen aangeven (58%)	● Nieuwe dingen kunnen leren (65%)	● Beter grenzen aangeven (86%)	● Als verbrand gezien worden (58%)
2	● Als verbrand gezien worden (50%)	● Beter grenzen aangeven (59%)	● Nieuwe dingen kunnen leren (72%)	● Nieuwe dingen kunnen leren (48%)
3	● Capabel in hun werk zijn (45%)	● Capabel in hun werk zijn (58%)	● Capabel in hun werk zijn (68%)	● Beter grenzen aangeven (47%)
4	● Aan de zijlijn staan (44%)	● Competent zijn (52%)	● Competent zijn (66%)	● Capabel in hun werk zijn (45%)
5	● Zwak zijn (43%)	● Als verbrand gezien worden (48%)	● Gewaardeerd worden voor hun ervaring en expertise (62%)	● Competent zijn (44%)

5. Re-integratie is aanpassingen maken

“Ik voelde snel aan dat het business as usual was met de druk van de cijfers, wat normaal is. Ik was zelf ook veranderd.”

“Dit was voor mij zelfontplooiing omdat ik mijn job zelf kon samenstellen maar ook door de vrijheid die mij werd gegeven. Er werd totaal geen druk gezet. Dat is heel belangrijk.”

Tijdens de herstelperiode is de persoon zelf is vaak veranderd. Men is tot inzichten gekomen en heeft wellicht begeleiding gehad van een psycholoog of coach. Dit vertaalt zich door naar hoe mensen hun werk aanpakken eens ze het werk hervatten. Figuur 11 laat zien in hoeverre mensen dingen anders doen sinds hun werkhervatting. Iets meer dan 80% geeft beter grenzen aan op het werk, 68% maakt hun werk minder emotioneel belastend.

hardnekkige burn-out mythe: het reduceren van taakeisen blijkt géén significante positieve invloed te hebben op een succesvolle werkhervatting na burn-out

Figuur 11 liet nog een verassend resultaat zien. 59% van de mensen die hun werkhervatting na een burn-out probeert nieuwe competenties te ontwikkelen. En iets meer dan de helft probeert nieuwe dingen te leren en zich professioneel te ontwikkelen. Dit is opvallend omdat het laat zien dat mensen niet enkel proberen bepaalde bezwarende factoren te verlagen bij werkhervatting maar ook op zoek te gaan naar meer uitdaging.

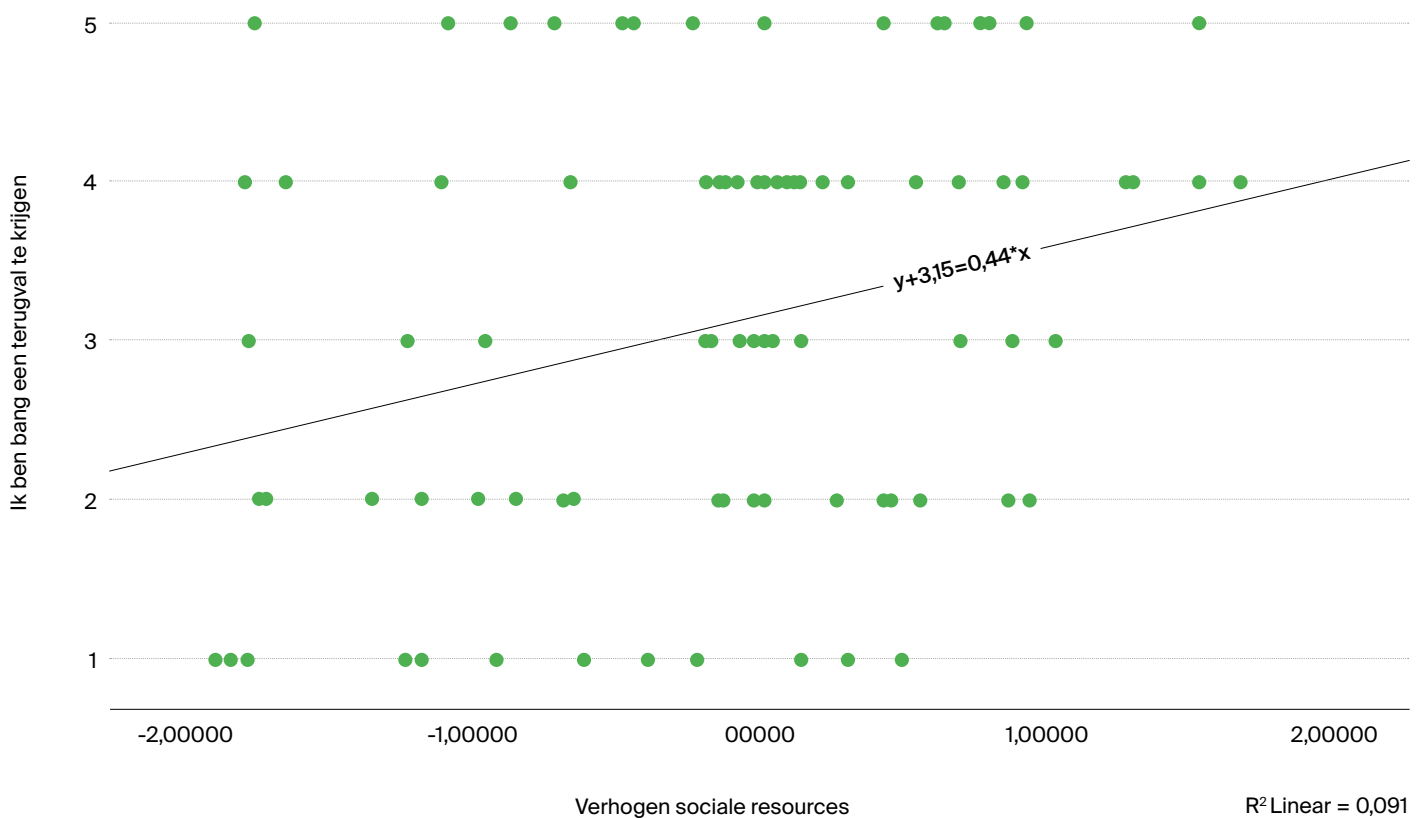
FIGUUR 11: VERANDERINGEN T.O.V VOOR DE UITVAL



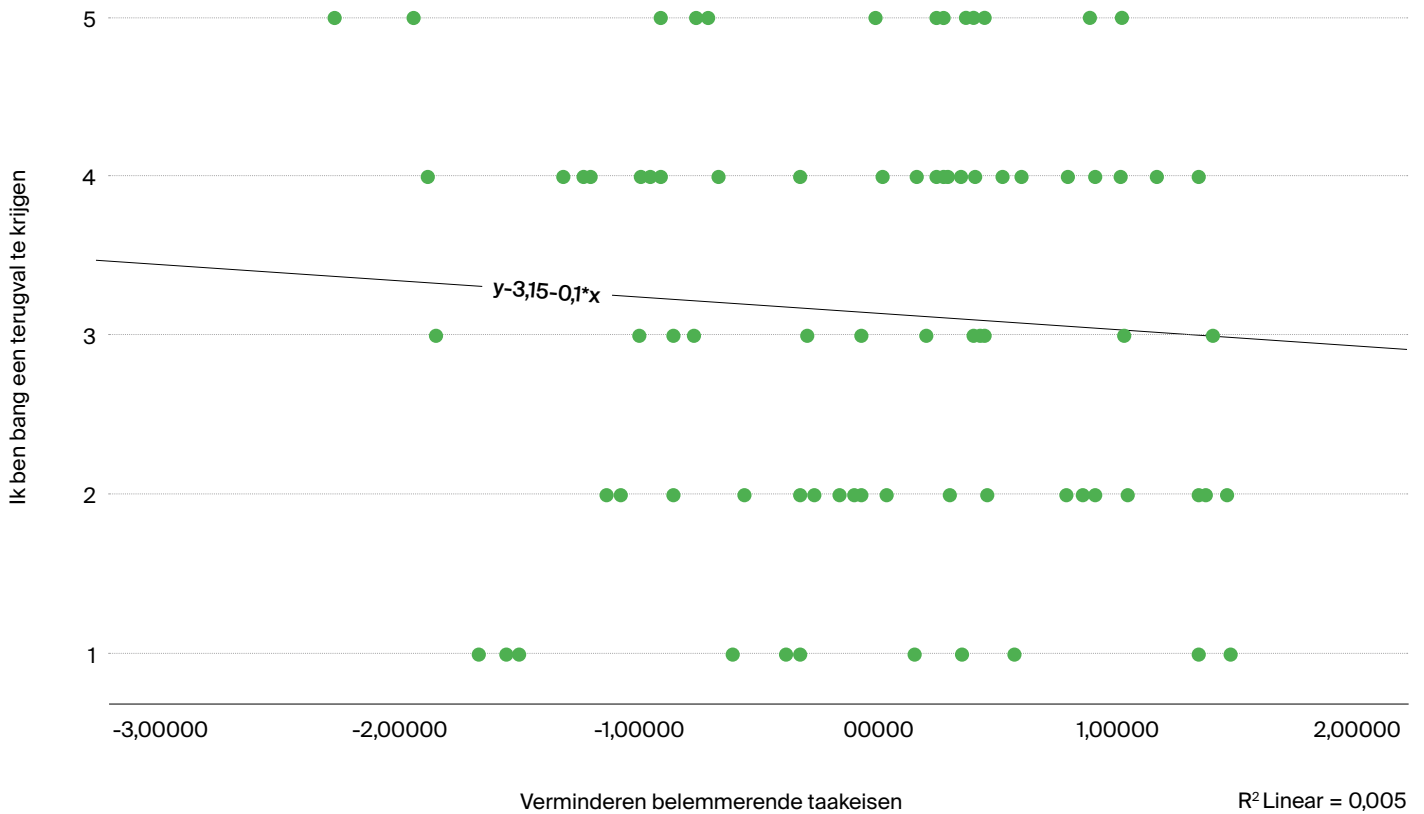
Ik vraag mijn collega's advies over mijn prestaties	31%
Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is met mijn werk	31%
Ik vraag mijn leidinggevende om me te coachen	18%

Zoomen we hier verder op in zien we inderdaad dat er minder schrik is voor herval indien men meer uitdaging in de job heeft na de werkhervatting én een grotere mate van sociale ondersteuning. Het vergroten van sociale hulpbronnen bleek de grootste hefboom in het voorkomen van herval. Dit is een zeer belangrijk inzicht gezien het breekt met de courante praktijk om werknemers bij terugkomst minder te belasten als hefboom voor de werkhervatting.

FIGUUR 12: CORRELATIE HERVAL EN SOCIALE HULPBRONNEN

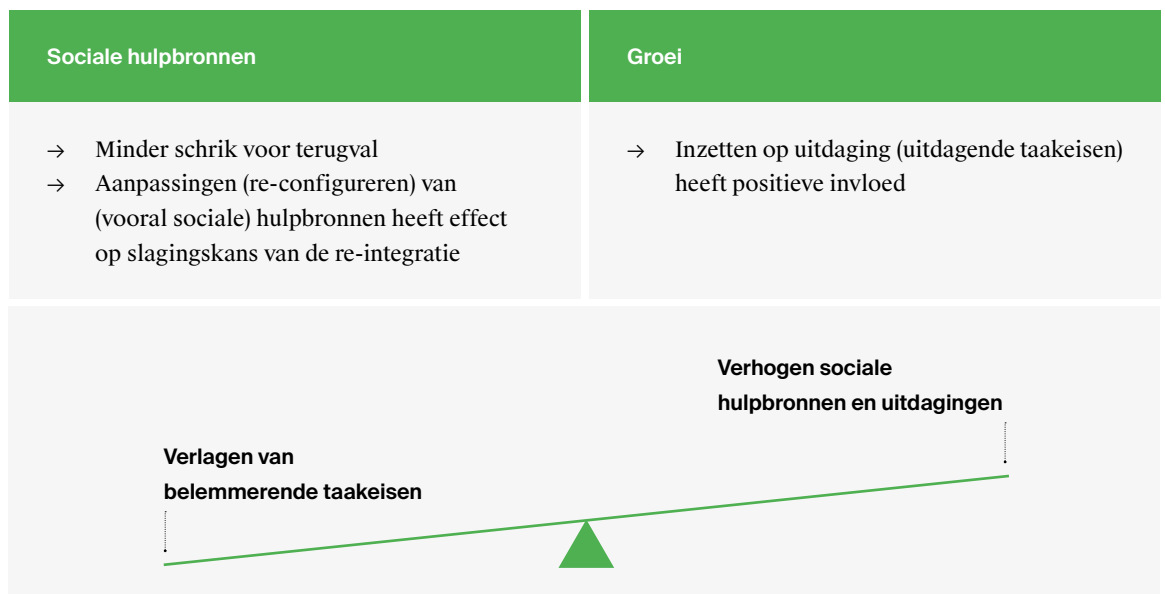


FIGUUR 13: CORRELATIE HERVAL EN VERLAGEN BELASTENDE TAKENUITVAL



Concluderende implicaties voor de praktijk: Het maken van aanpassingen op het werk lijkt een van de grootste hefboomen voor een succesvolle werkhervatting te zijn. Dit ligt in lijn met resultaten uit breder onderzoek die laten zien dat het maken van aanpassingen leidt tot een geslaagde werkhervatting (Mikkelsen & Rosholm, 2018; Villotti et al., 2021).

Dit staat haaks op het in de praktijk courante 'ontzie'-beleid en geeft perspectief op een 'groei'-beleid voor een geslaagde werkhervatting.

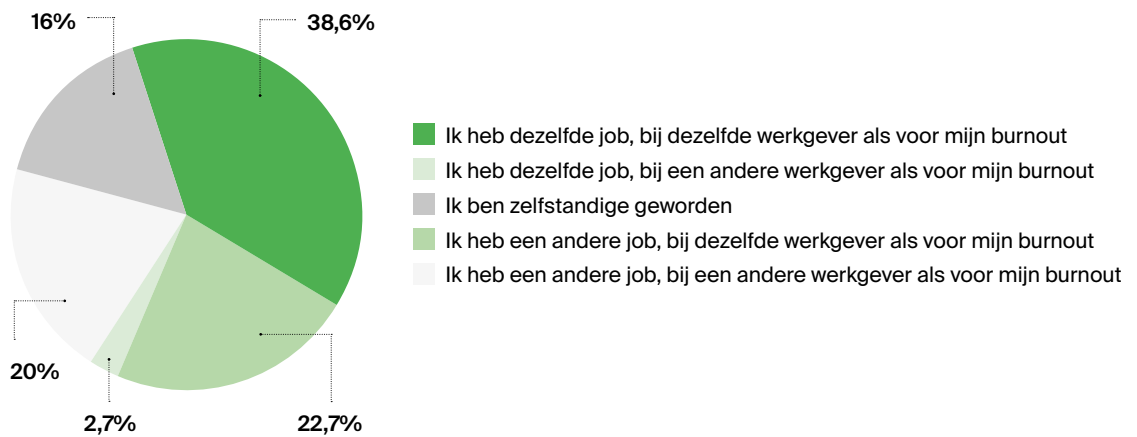


De magische sleutel dus ligt bij het maken van aanpassingen in job taken en job hulpbronnen. Deze concepten kennen we vanuit het Job Demands Resource (JDR) (E. Demerouti, et al., 2001) wat vooral preventie wordt toegepast. Onze resultaten laten zien dat er een valabel argument is om het JDR model toe te passen op re-integratie

Taken	Sociale Hulpbronnen
<ul style="list-style-type: none"> → Uitdagende taken - energie gevers → Belemmerende taken - energie eters 	<ul style="list-style-type: none"> → Steun/coaching van de leidinggevende → Advies kunnen vragen/geven aan collega's → Open feedback cultuur

FIGUUR 14: VERANDERING JOBSITUATIE NA BURN-OUT

Is uw job situatie veranderd na dat u hersteld bent van de burnout?



Zoals bovenstaande grafiek laat zien, veranderen toch heel wat mensen van job en/of werkgever. Er valt dus voor werkgevers nog een slag te halen wat betreft behoud van personeel en talent door in te zetten op het in kaart brengen van de nodige aanpassingen en regelmogelijkheden.

6. Begeleiding & dialoog in een veilige context

“En ik weet nog, toen het ziekteverlof zowat zou aflopen, dat ik terug een strop rond mijn keel voelde en dat ik zelf de stap heb gezet om te bellen naar mijn toenmalige vertrouwenspersoon op het werk waar ik een goede band mee had om te zeggen: ‘Ik zie dit niet zitten op de manier waarop mijn job was, dat gaat niet om daar gewoon terug te staan’. Dus ik heb zelf het initiatief genomen om daar een eerste communicatie terug rond te hebben en dan hebben we een gesprek gehad met mijn leidinggevende, waar ook die persoon bij zat en ikzelf, wat er mogelijk kon veranderen of niet, hoe ik het zag, enzovoort. Maar dat heeft dan nog zoveel voeten in de aarde gehad tegen dat er effectief veranderingen waren, tegen dat er communicatie met collega’s was, dus ik heb mij sinds dat moment nog 2 jaar heel moeilijk erdoor geworsteld op het werk.”

“Het is goed dat het iemand is buiten de organisatie omdat anders weer de link gelegd wordt met uw oude nest en misschien ligt daar net één van de oorzaken waarom de dingen niet verbeteren.”

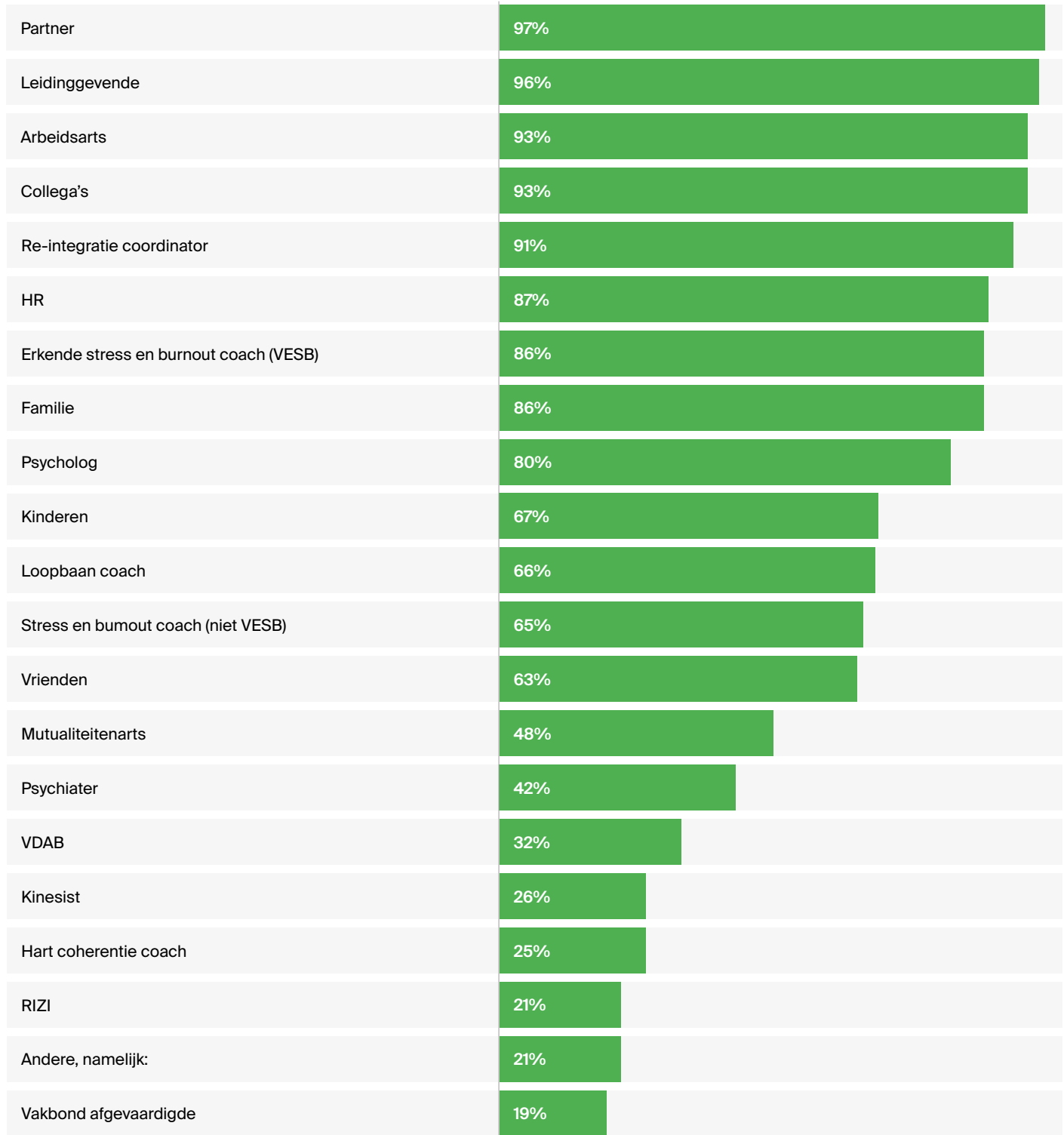
We leerden uit ons onderzoek dat er nog heel wat stappen kunnen worden gezet als het gaat om de begeleiding, het op gang brengen van dialoog en het tot afspraken komen.

Uit het kwalitatieve luik kwam naar voren dat er zowel verschillen als overeenkomsten zijn in hoe medewerker en werkgever naar de re-integratie kijken. Zich onveilig voelen in de werkhervattingsgesprekken en een nood aan een veilige context werden vaak benoemd aan de kant van de medewerker. Aan de kant van de werkgever blijkt gebrek aan tijd voor het begeleiden en opvolgen van een werkhervatting een obstakel. Beiden ervaren het proces als ad-hoc met weinig structuur en planning. Een gevoel van ‘polarisering’ kwam bij beide groepen naar boven, en tenslotte kan een verband worden gelegd tussen het aangegeven gebrek aan kennis en begrip enerzijds, en de stigmatisering die we bevroegen, anderzijds.



We vroegen vervolgens aan stakeholders wie de belangrijkste actor is in het begeleiden van de re-integratie. Opvallend is dat de collega's hierin wel een rol krijgen toebedeeld. Ook is de top 3 samengesteld uit een actor vanuit het privésysteem, het werksysteem en het zorgsysteem. Dit lijkt aan te geven dat er wellicht een holistische kijk op re-integratie moet komen, waar meerdere stakeholders bij betrokken zijn. Het zou een mogelijke verklaring zijn waarom de re-integratiecoördinator zo hoog scoort. Dit beroep bestond op het moment van de bevraging (juni 2020) nog niet. Er was slechts een handjevol mensen die werkten in re-integratiebegeleiding, en dat is nog steeds zo. Een opvallend resultaat dat daarna, samen met de duidelijke nood aan dialoog en het samenbrengen van partijen, is meegenomen in de ontwikkeling van de interventie en de rol van ReSet-facilitator.

FIGUUR 15: ROLLEN IN WERKHERVATTING VOLGENS STAKEHOLDERS



3

De Interventie. ReSet, begeleiding bij re-integratie na burn-out

Op basis van het exploratieonderzoek ontwikkelden we een model van re-integratie na burn-out. We noemden het ReSet, verwijzend de re configuratie of verandering die moet worden gemaakt als iemand terug aan de slag gaat.

Het model vat de 3 grote resultaatgebieden samen:

- Het kunnen maken van aanpassingen op het werk en het vergroten van de sociale hulpbronnen. Deze aspecten hebben bewezen effect in het laten slagen van de werkhervatting.
- Het creëren van een veilige en neutrale context voor de werkhervatting. Binnen die context zijn coördinatie, structuur, een plan en eigenaarschap elementen die de slaagkans van de werkhervatting vergroten. Het is eveneens belangrijk dat dit plan op maat wordt gemaakt, en dat er enige vorm van temporisering is: niet te snel maar ook niet te langzaam (wederom maatwerk dus).
- Het verhogen van kennis en vaardigheden door sensibilisering op de werkvloer. Hiermee kan stigmatisering verlaagd worden.

Re-set model



De polarisering die soms gebeurt bij terugkeer (de werknemer komt recht tegenover de werkgever te staan) wordt in het ReSet-model vervangen door een wij-gevoel. En de werkhervatting wordt niet meer negatief benaderd (op basis van wat niet meer kan) maar net positief bekeken, met leer- en groeikansen voor zowel medewerker als werkgever. Concreet bestaat de interventie uit verschillende elementen:

Een nieuwe faciliterende rol

Het onderzoek liet een duidelijke nood zien aan een neutrale spin in het web die de werkhervatting begeleidt en dialoog opgang brengt. Dit kan iemand intern of extern zijn zolang deze persoon maar in staat is een veilige context voor de werkhervatting te creëren. Ondersteunend werd een multidisciplinaire opleiding van 5,5 dagen theorie & praktijk ontwikkeld om erkend ReSet-facilitator te worden. De opleiding en het beroep van (ReSet) re-integratie begeleider is erkend door de Vereniging van erkende stress en burn-out coaches.

ReSet-toolbox

Om de nodige aanpassingen en regelmogelijkheden in kaart te brengen, kan de ReSet-facilitator gebruikmaken van de ReSet-toolbox. Deze bestaat uit een kaarten set en een digitale scan.

- De kaartenset biedt een leidraad voor gesprekken doorheen de verschillende fases van het werkhervattingsproces: van eerste contact name na burn-out over voorbereiding van progressieve werkhervatting tot het evalueren en voorkomen van een terugval. Naast de leidraad proces kaarten is er ook een set kaarten die in gaat op de inhoudelijke gebieden die impact hebben op de werkhervatting. Bijvoorbeeld relatie met de leidinggevende, waardenfit, team relaties, taakeisen, uitdaging en arbeidsvoorwaarden. Er zijn kaarten voor de leidinggevend en voor de medewerkers. Steeds met dezelfde thema's maar met andere vragen. Zo worden beide partijen bilateraal mee in hetzelfde proces genomen. Bij de medewerker wordt op een laagdrempelige manier een gespreksproces op gang gebracht over de nodige aanpassingen. Bij de leidinggevende wordt sensibiliserend gewerkt en wordt het gesprek rond regelmogelijkheden op gang gebracht.
- De digitale scan vervolledigt en visualiseert de resultaten van de gesprekken. Zowel leidinggevende als medewerker vullen de scan in doorheen het proces. De overeenkomsten en verschillen dienen als basis voor dialoog en laten toe om concrete doelen te stellen en deze objectief op te volgen. De scan wordt een eerste keer afgenomen pre-werkhervatting, waarbij de resultaten leiden tot een eerste gezamenlijk gesprek. Er worden ook doelen gezet voor de werkhervatting. Na de werkhervatting wordt de scan nog een paar keer afgenomen, bijvoorbeeld na 3, 6 en 9 maanden, om voortgang te meten. Door een opvolging in de tijd na de werkhervatting wordt er actief gewerkt op de dialoog op gang houden en op het voorkomen van herval.

Het ReSet-proces plan

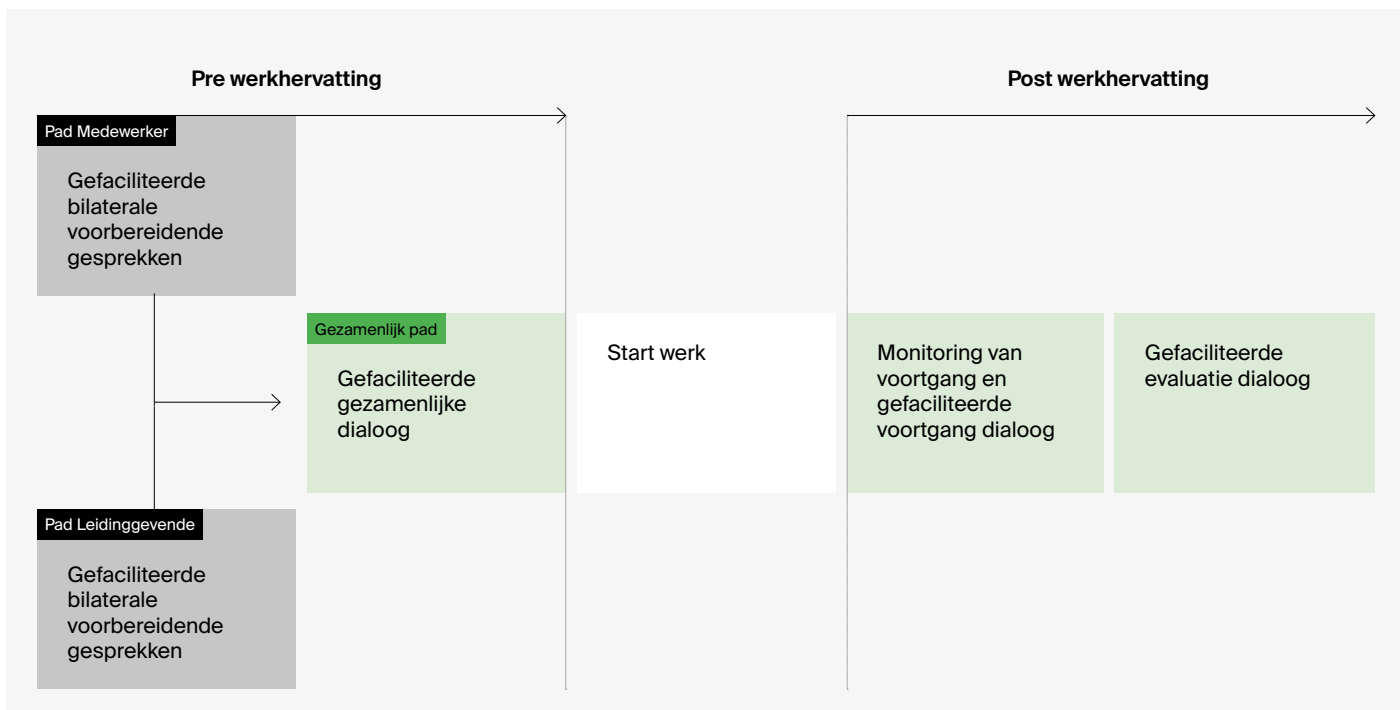
Het ReSet-proces plan vormt de basis van de interventie. Hierin wordt het proces stap voor stap praktisch uitgewerkt in 2 verschillende fases: de pre- en post-werkhervattingsfases met steeds een aantal uitgewerkte gesprekken per stap. Deze starten op bilaterale basis om daarna toe te werken naar een gezamenlijke dialoog. Zo faciliteert de ReSet-facilitator de gedeelde verantwoordelijkheid en dialoog voor de werkhervatting.

Voor meer informatie over de opleiding tot ReSet Facilitator – re-integratie begeleiding zie:

→ www.antwerpmanagementschool.be/nl/programma/re-set-facilitator

Kaartenset kopen? Surf dan naar:

→ www.vesb.eu/re-integratie-na-burn-out/de-reset-tools



Het hele ReSet-proces steunt op een re-integratieplan dat vanaf de start van het proces wordt opgebouwd. De toolbox speelt daarin een ondersteunende rol. De opgedane inzichten, aanpassingsnoden en mogelijkheden worden geïdentificeerd en besproken. Afspraken worden vervolgens in een plan genoteerd. Deze worden door de tijd heen opgevolgd en bijgesteld indien nodig. Het re-integratieplan voldoet aan de eisen van het huidige wettelijk kader voor re-integratie waarbij werkgevers verplicht zijn een re-integratieplan op te stellen.

✓ **Wettelijk re-integratieplan**

4

Resultaten impactevaluatie

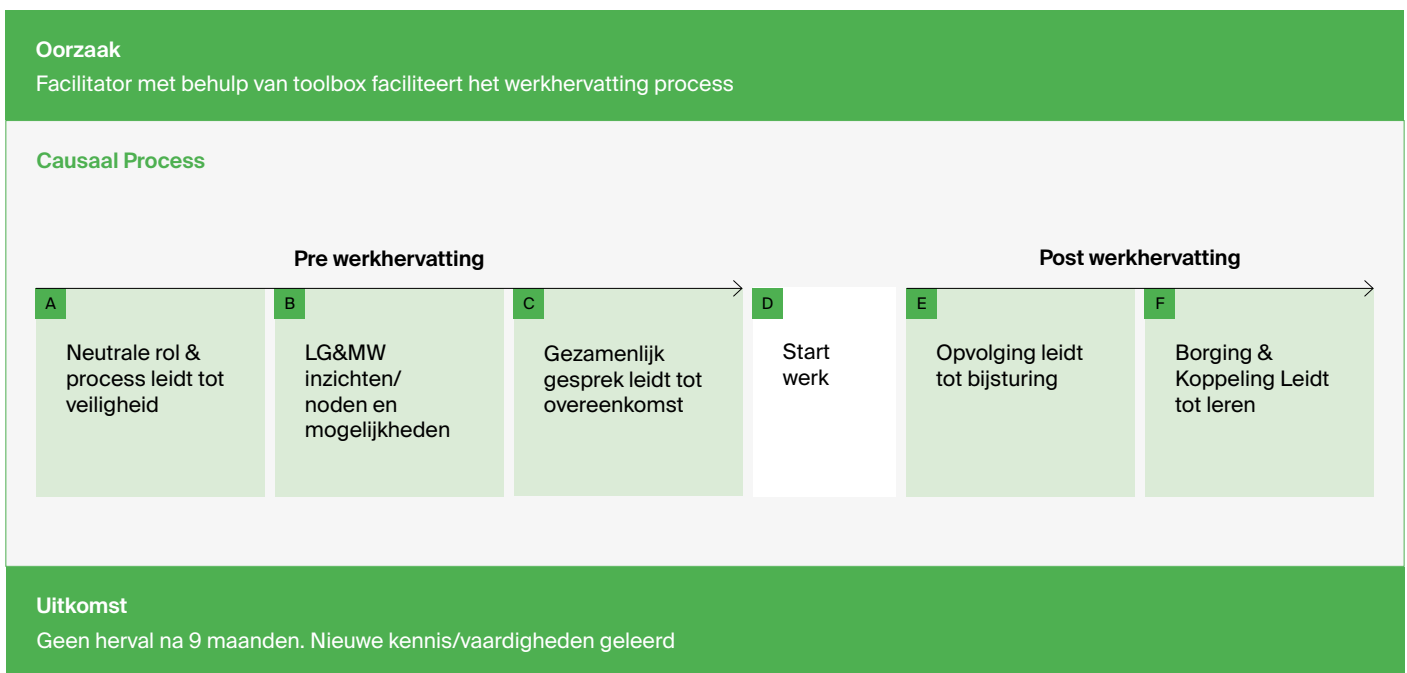
Eens de interventie volledig ontwikkeld was en er een piloot opleiding tot ReSet Facilitator had plaatsgevonden is er een impact evaluatie studie opgezet. Met een casestudie hebben we over een periode van 1,5 jaar 1 casus in de diepte gevolgd waar de ReSet-interventie werd uitgevoerd.

Aanpak

We hebben een procesevaluatie methode gebruikt. Voor meer informatie en data overzicht zie hoofdstuk 6. De ReSet interventie is een proces waarin elke stap is ontworpen om een effect te creëren op de volgende stap. Deze stappen vinden plaats in 3 hoofdfases van de werkhervatting: pre-werkhervatting, start van de werkhervatting en post-werkhervatting. Dit komt overeen met recent onderzoek dat stelt dat een verschuiving nodig is in de manier waarop werkhervatting wordt gezien: werkhervatting is geen statisch gebeuren maar eerder een proces dat zich afspeelt in verschillende belangrijke stadia waaraan resultaten kunnen worden gekoppeld (Spronken et al., 2020) (Wasiak, 2007).

Voor elke stap van het proces hebben we vooraf hypothesen geformuleerd en zijn we in de data gaan kijken of we bewijs voor deze aannames terugvonden

FIGUUR 16: CAUSAAL VERANDER PROCES VAN RESET. LG IS LEIDINGGEVENDE, MW IS MEDEWERKERSTAKEHOLDERS



Hypothesen Pre Werkhervatting

1. De facilitator faciliteert bilaterale gesprekken met medewerker en leidinggevende apart, waardoor er een veilige en neutrale context ontstaat waarin medewerker en leidinggevende
 - Actief deelnemen in de gesprekken
 - Inzichten verwerven met gebruik van de kaarten
 - De nodige veranderingen identificeren
 - Doelstellingen voor de werkhervatting zetten
 - Actie ondernemen
 - Beide partijen klaar en voorbereid zijn om met elkaar in dialoog te gaan

2. Door het faciliteren van de gezamenlijke dialoog creëert de facilitator een veilige en neutrale omgeving waarin medewerker en leidinggevende

→ Informatie uitwisselen

→ Tot een overeenkomst komen over de aanpassingen die nodig, en mogelijk, zijn voor de werkhervatting

Deze twee eerste hypothesen zouden moeten leiden tot het opstarten van het werk. Eens de medewerker is opgestart zijn er nog een aantal stappen in het proces gebouwd om herval te voorkomen.

Hypotheses Post Werkhervatting

3. De door de facilitator gefaciliteerde monitoring en voortgang dialogen zorgen voor

→ Het delen van feedback tussen medewerker en leidinggevende waardoor de sociale hulpbronnen toenemen

→ Bijsturen, indien nodig, van de aanpassingen

4. De door de facilitator gefaciliteerde evaluatie en borging dialoog zorgt voor

→ Het delen van geleerde inzichten waardoor sociale hulpbronnen verder toenemen

→ Borging en terugkoppeling leidt tot leren

De Casus

Robert¹, 55+ man heeft een verkoopfunctie in het satellietkantoor van een Belgische dochteronderneming van een middelgrote internationale organisatie. De huisarts stelde de diagnose burn-out en hij was 1 maand met ziekteverlof toen het ReSet-proces werd gestart. Zowel hij als zijn leidinggevende waren bereid om deel te nemen en hadden voorafgaand een intakegesprek met de onderzoeker.

De leidinggevende, Mark, is een 50+ man, co-manager van de Belgische dochteronderneming en de belangrijkste contactpersoon voor de ReSet-facilitator en onderzoeker. De andere co-manager, Dirk, was betrokken bij een deel van het ReSet-proces maar niet bij het onderzoek. Een conflict met een teamlid was een deel van de oorzaak tot uitval. Daarnaast waren er veranderingen in het werk naar aanleiding van automatisering, waardoor de medewerker minder direct contact had met de klant en meer via de pc moest werken. De medewerker had moeite met het zich aanpassen aan het werken met het nieuwe IT systeem voor orders en verwerking. Door deze automatisering had de medewerker geen overzicht meer op het volledige proces van bestelling tot aflevering en was hij ook niet meer betrokken bij de levering van het product. Hierdoor had hij het gevoel enkel orders in te geven en niet meer het 'plezier' te hebben van direct contact met de klant bij levering van het product.

Bij het eerste gezamenlijke gesprek ter voorbereiding van de werkhervatting moest de medewerker een officiële waarschuwing ondertekenen vanwege het verbale conflict met de collega. Voorafgaand aan het gezamenlijke gesprek vond ook een gesprek plaats tussen de medewerker en de collega om de situatie uit te spreken. Dit gesprek werd door de facilitator gefaciliteerd. De facilitator had het ReSet-trainingsprogramma gevolgd en had eerdere ervaring met re-integratie, zij het niet specifiek voor burn-out.

1. De namen in deze case zijn gefingeerd. Het zijn fictieve namen.

Resultaten

Algemene conclusie is dat de interventie grotendeels heeft gewerkt zoals vooropgesteld. Hieronder de resultaten in detail.



Hypothese 1 Pre Werkhervatting

In de data, bestaande uit interviews met de facilitator, medewerker en leidinggevende, tekstrapporten en verslagen vonden we voldoende bewijs terug dat deze hypothese volgens aanname gewerkt heeft.

Beide partijen hebben actief deelgenomen aan de bilaterale gesprekken. Ze gaven toestemming aan de facilitator om informatie met de andere partij te delen; informatie werd ook effectief gedeeld en uitgewisseld. De medewerker gaf aan zich veilig te voelen en beide gaven aan zich open te stellen in het proces. De bilaterale gesprekken waarin de kaarten gebruikt werden hebben inzicht gegeven in welke aanpassingen nodig zijn om het werk te kunnen hervatten. Hieronder een korte samenvatting van de thema's. De gesprekken werden opgevolgd met een meting in de digitale scan. Deze staan ook in onderstaande figuur. Het werd duidelijk dat medewerker en leidinggevende grotendeels op dezelfde lijn zaten over de nodige veranderingen voor de werkhervatting. Deze thema's waren: verbetering in relatie met de leidinggevenden en met collega's, vergroten van de ondersteuning en meer uitdaging in het werk. Op het gebied van de automatisering was er nog wat verschil.

“Goh ze maakt wel een verschil hoor. Het zijn bepaalde dingen dat je kunt zeggen ...dat je voelt, allee dat je het kwijt kunt en dat je er niet alleen voor staat. Dat zij een beetje de buffer is tussen ja, mijn zaakvoerder, en ik als individu” – Robert

“Als ik die scan las dacht ik, ik moet ook focus leggen op waar moet ik iets veranderen dan? Bijvoorbeeld het begeleiden van de verkopers. Ja, we geven de verkopers veel autonomie. Het heeft een voordeel, je ziet dat het loopt en je moet niet altijd erachter zijn. Maar dan, beseft me nu ook dat ze meer begeleiding nodig hebben. Dat ze een leidingfiguur erachter te hebben.” – Mark

FIGUUR 17: OVERZICHT INHOUDELIJKE THEMA'S VOORTKOMENDE UIT DE PRE WERKHERVATTING GESPREKKEN

Aan de hand van bilaterale gesprekken met de kaarten

Thema's medewerker

Relaties
met collega's/leidinggevende,
vragen om feedback

Sociale hulpbronnen

Sociale hulpbronnen gaan over ondersteuning op de werkvloer, zoals:

- Emotionele steun:** aandacht voor gevoelens en problemen bij collega's en leidinggevende;
- Waarderingssteun:** positieve uitingen van collega's en leidinggevende over de manier waarop je werkt;
- Instrumentele steun:** hulp bij bepaalde taken;
- Informatieve steun:** advies en informatie, zoals feedback over je prestaties.

Voor medewerkers draagt het verhogen van de sociale hulpbronnen op het werk bij tot een beter welbevinden en grotere bevoegdheid.

Voor werkgevers is het belangrijk om de voorwaarden te creëren waardoor medewerkers hun sociale hulpbronnen kunnen verhogen. Dit kan bijvoorbeeld door positieve feedback te geven, mensen uit te dagen een leven lang te leren, tegenstand te accepteren en open te staan voor andere oplossingen, en door plezier in het werk en op de werkvloer aan te moedigen.

Vragen 13 14 15 16 17 18 19

Groei
vergroten van sociale en
persoonlijke hulpbronnen, meer
uitdaging in het werk nodig

Groei

Uitdagingen verhogen

- Welke dingen in je werk vind je leuk maar kom je te weinig aan toe?
- Welke talenten kan of wil je (meer) inzetten?
- Welke vaardigheden zou je willen ontwikkelen: coaching, inwerken nieuwe collega's, technische kennis, presenteren, een overleg voorzitter?
- Waar zie je mogelijkheden binnen de organisatie om dit uit te proberen?

Medewerker - 20 21 22 23 24 25

Inhoudelijk
meer betrokkenheid op het werk,
minder belemmerende eisen
(zoals het IT systeem)

Taakinhoud

Taakinhoud gaat over je takenpakket en over de mate waarin je weet wat er inhoudelijk wordt verwacht, wat je kerntaken en bijkomende taken zijn, hoe de taken verdeeld worden in het team, of er variatie is en of ze mooi op elkaar aansluiten of juist uiteenlopen.

Voor medewerkers is een goede match tussen taken, vaardigheden, talenten en sterke kanten essentieel. Is dit niet het geval, dan kan het veel energie kosten om een bepaalde taak uit te voeren. Dit kan op termijn tot uitputting leiden. Omgekeerd werkt een goede match motiverend.

Voor de werkgever is het essentieel om te kijken naar een goede match tussen taken, vaardigheden, talenten en sterke kanten bij medewerkers. Dit zorgt voor gemotiveerde, bevoegde en tevreden medewerkers. Een slechte match maakt dat medewerkers energie kwijtraken en dus minder productief zijn of zelfs uitvallen.

Vragen 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49

Thema's leidinggevende

Relaties
met collega's/leidinggevende,
vragen om feedback

Relaties

Sociale hulpbronnen

- Hoe creëert de organisatie voorwaarden voor medewerkers om hun sociale hulpbronnen te verhogen?
- Is er voldoende kennis binnen de organisatie over de functie van sociale hulpbronnen? Hoe is dit zichtbaar?
- Weten leidinggevenden zelf wat hun hulpbronnen zijn? Hoe wordt hier met leidinggevenden over gecommuniceerd?

Voor leidinggevende:

- Weet je als leidinggevende wat de hulpbronnen van je medewerkers zijn? Hoe pak je dit aan?
- Wordt er ook werkelijk feedback op de werkvloer gegeven? Hoe is dit zichtbaar?
- Worden er complimenten gegeven?

Werkgever - 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Groei
vergroten van sociale en
persoonlijke hulpbronnen, zorgen
voor meer uitdaging in het werk

Uitdagingen verhogen

Het vergroten van uitdagingen gaat over persoonlijke en professionele groei. Uitdagende taakeisen vragen extra inzet maar worden toch positief ervaren omdat ze leiden tot het ontwikkelen van nieuwe kennis of vaardigheden en het behalen van (uitdagende) werkdoelen. Je kan zelf op zoek gaan naar mogelijkheden door bijvoorbeeld deel te nemen aan een opleiding of aan een nieuw project buiten je comfortzone.

Voor medewerkers kunnen meer uitdagende taakeisen leiden tot meer welbevinden en energie, een grotere betrokkenheid en meer enthousiasme over hun werk.

Voor de werkgever is het belangrijk om medewerkers te stimuleren tot proactief handelen door ze meer bewegingsvrijheid te bieden, bijvoorbeeld door ruimte te creëren voor het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en in te zetten op een groei-beleid. Het vergroten van ontwikkelingsmogelijkheden heeft een positief effect op de bevoegdheid, prestaties en waargenomen inzetbaarheid van medewerkers.

Vragen 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Inhoudelijk
zorgen dat de belemmerende
taakeisen minder doorwegen,
verhogen van betrokkenheid op het
werk, meer autonomie geven

Taak craften

Taakinhoud

- Wat is het takenpakket van de medewerker?
- Wat zijn de kerntaken en hoe sluiten ze aan op de talenten van de medewerkers?
- Hoe wordt er gekeken naar taakvariatie en uitdaging in de organisatie?

Voor leidinggevende:

- Weet jij als leidinggevende welke taken energie geven?
- Weet jij als leidinggevende welke taken energie vreten? Hoe wordt er gekeken naar het matchen van talenten en taken van de medewerker?

Werkgever - 20 21 22 23 24 25

Aan de hand van bilaterale gesprekken na de scan

Thema's medewerker	Thema's leidinggevende
Feedback geven en ontvangen	Betere communicatie binnen het team en tussen individuen, het team en de hiërarchie
Betere communicatie binnen het team en tussen individuen, het team en de hiërarchie	Beheersing van het IT-systeem
Het IT-systeem onder de knie krijgen en A-Z procesoverzicht en betere planning	

Aan de hand van de opgedane inzichten die werden gedeeld door de facilitator, met toestemming van de medewerker, kon de leidinggevende al acties in gang zetten. Er werd intern gekeken welke collega's een ondersteunende rol konden opnemen en afgesproken welke collega de medewerker zou inwerken in het nieuwe IT-systeem. Bijkomend werden door de opgedane inzichten nog acties opgezet, zoals het organiseren van teambuilding en het uitwerken van een welzijnsbeleid.

Tenslotte werden doelstellingen voor de werkhervatting bepaald en beide partijen waren voorbereid om met elkaar in gesprek te gaan. Zie onderstaand voor een overzicht van de doelstellingen. Het bewijs hiervan vonden we onder meer terug in de samenvattingsdocumenten van de bilaterale gesprekken.

FIGUUR 18: OVERZICHT VAN DOELSTELLINGEN VOOR DE WERKHERVATTING

Medewerker	Leidinggevende
Feedback geven en ontvangen en betere communicatie binnen het team en tussen individuen, het team en de hiërarchie,	Terugvalpreventie - collega's ondersteunen; wekelijkse follow-upgesprekken Training in Outlook en loskoppelen van outlook buiten werktijd
Het IT-systeem onder de knie krijgen en A-Z procesoverzicht en betere planning	A-Z procesoverzicht - betere planning en feedbackvergaderingen binnen het team en het IT-systeem onder de knie krijgen
Erkenning krijgen dat hij goed werk levert; zou de motivatie verhogen	Een motiverende rol op zich nemen in het team/vergroten van de teamgeest
	Betere communicatie van leidinggevendens naar het team over belangrijke processen en erkenning voor inspanningen

Hypothese 2 Pre Werkhervatting

Uit de data bleek dat deze hypothese bevestigd kon worden. De medewerker moest aan het begin van het gezamenlijk gesprek een formele waarschuwing ondertekenen vanwege het conflict dat er met de collega was geweest op de dag van uitval. Desondanks kwam uit de interviews naar voren dat de medewerker zich veilig voelde om open het gesprek aan te gaan. Ondanks het feit dat hij een formele waarschuwing kreeg vanwege het conflict dat zich voor zijn ziekteverlof had afgespeeld, vond een open dialoog tussen beide partijen plaats.

“.. De facilitator zat daar een beetje tussen als, ja neutraal persoon. Alhoewel ze contact had met mij en met hun (leidinggevende). En dat geeft een veilige omgeving. Ik zat op mijn gemak en ik kon ook wel zeggen wat er was. We hebben eigenlijk heel open gesproken ...Het is een dialoog geweest”

“Het is een dialoog geweest. We een stappenplan, met daarin waar we naartoe werken. We hebben ook duidelijk afgesproken wanneer hij ging terugkomen, dus al die elementen zijn afgesproken. Op dat niveau was het voor iedereen heel duidelijk wat er ging gebeuren in de komende weken, maanden. En, voor de rest was het meer een, inderdaad een dialoog tussen ons. Ik had ook het gevoel dat voor Robert, het feit dat de facilitator erbij was het ook gemakkelijker maakte.”

Beide partijen kwamen tot een overeenkomst over de nodige aanpassingen en opstart

Op het gebied van werk relaties werd overeengekomen dat Robert zou werken aan zijn communicatievaardigheden en daardoor zijn feedback vaardigheden zou verbeteren. Zowel feedback geven als krijgen. De leidinggevende zou meer feedback geven. Op het niveau van de organisatie werd overeengekomen dat er een oefening zou komen om de communicatie noden binnen de organisatie in kaart te brengen en hier een actieplan aan te koppelen. Verder werd overeengekomen dat er vanuit beide partijen gewerkt zou worden aan het verbeteren van de relaties in het team en het inplannen van regelmatige teammeetings waar vragen kunnen worden gesteld en informatie uitgewisseld kan worden. Een neutrale persoon vanuit het team zou aangeduid worden om terug te koppelen naar de leidinggevendenden. De leidinggevende zouden ook vaker fysiek aanwezig zijn op de afdeling.

Op het gebied van uitdaging op het werk werd afgesproken dat Robert het IT systeem onder de knie moest krijgen en ondersteuning door twee collega's hierin zou krijgen in de vorm van een buddy rol.

Er werden ook afspraken over het opstartregime gemaakt. De uitkomst was dus een duidelijk re-integratieplan ondertekend door beide partijen.

Tussentijdse uitkomst na de pre werkherhvatting fase was dat na nog een paar weken ziekteverlof de medewerker weer terug aan het werk was gegaan in een voltijds regime.

Hypothese 3 Post Werkhervatting

Drie maanden na de werkhervatting werd een her-meting met de digitale scan gemaakt en een gezamenlijke dialoog georganiseerd om de voortgang te bespreken. Uit de data bleek dat het eerste deel van de hypothese niet weerhouden kon worden; het tweede deel wel.

Volgens de medewerker had(den) de leidinggevende(n) zich ingespannen om de communicatie met en binnen het team te verbeteren. De leidinggevende gaf aan dat de medewerker vooruitgang had geboekt in het beheersen van het IT-systeem, al had hij het nog niet volledig onder de knie. Zowel medewerker als leidinggevende gaven aan dat de twee collega's in buddy rol goede ondersteuning boden in het leren beheersen van het IT-systeem.

Echter, op teamniveau waren de relaties niet verbeterd waardoor er nog steeds spanningen waren met effect op de medewerker. Zo was er weinig communicatie onderling, was de sfeer gespannen en was de medewerker daardoor niet vaak fysiek aanwezig op de afdeling. De leidinggevendenden hadden zich ook niet aan de gemaakte afspraken gehouden waardoor er niet voldoende afstemming was tussen hen en het team. De sociale hulpbronnen waren dus niet toegenomen zoals verwacht.

Dit werd besproken tijdens de gezamenlijke dialoog, gefaciliteerd door de ReSet-facilitator en de werkhervattings-overeenkomst werd aangepast. De focus van de nieuwe afspraken lag op het bijsturen van teamrelaties en meer directe interactie met de leidinggevendenden. Opvolging geeft dus de ruimte om opnieuw in gesprek te gaan en bij te sturen waar nodig. Dit deel van de hypothese werd dus bevestigd.

Hypothese 4 Post Werkhervatting

Uit de data bleek dat deze hypothese bevestigd kon worden. Ongeveer 9 maanden na de werkhervatting vond er een nieuwe her-meting en gefaciliteerde dialoog plaats. Deze werd voorafgegaan door een door de facilitator gefaciliteerde bilateraal gesprek met de leidinggevende en medewerker elk apart.

In de data vonden we voldoende bewijs dat de relaties met, en binnen het team zijn beter waren geworden. De belangrijkste reden was een beslissing van de leidinggevende om een teamlid te ontslaan. Het team heeft ook meer autonomie gekregen en er was een nieuwe teamleider aangesteld met verantwoordelijkheid voor het filiaal. De tweewekelijkse werkvergaderingen waarop de leidinggevendenden aanwezig waren, zorgden voor een betere communicatie binnen het team en tussen het team en de leidinggevendenden. Met als resultaat dat de teamdynamiek verbeterd was.

Daarnaast bleek het IT-systeem nog steeds een uitdaging te vormen voor de medewerker maar had hij geaccepteerd dat hij het niet kon veranderen. Bovendien hebben anderen zich gerealiseerd dat er problemen waren met het systeem wat maakte dat er meer uitwisseling over was. De hernieuwde autonomie van het team werkte hier ook ondersteunend in. En ook de leidinggevende bood indien nodig de nodige ondersteuning. De sociale hulpbronnen waren toegenomen.

Met als resultaat dat de medewerker zich weer verbonden voelt met de organisatie:

“Er is een lossere sfeer. De ganze situatie (ontslag collega sic) heeft weer terug iets gecreëerd. Er is terug een sfeer.”

Het tweede gedeelte van de hypothese kunnen we ook bevestigen. De gefaciliteerde werkhervatting heeft tot verandering en leren geleid. De medewerker voelde zich gehoord en merkt dat er vooruitgang is dankzij de verschillende gesprekken.

De leidinggevende koppelde het geleerde aan een aantal preventieve acties. Dit laat zien dat ook op het niveau van de organisatie werkhervatting en preventie nu verbonden worden. Concluderend, 9 maanden na werkhervatting is de medewerker nog aan het werk.

“ReSet heeft preventie gewoon ietsje hoger gebracht in ons hoofd. Preventie gaat toch ook over werkdruk beter regelen? We hebben dat geleerd via ReSet. Wat we ook geleerd hebben, is beter luisteren: Wat zijn de verwachtingen van onze medewerkers? En het gaat niet alleen maar over gezondheid. Het gaat over welbevinden in het bedrijf. We hebben een proces geleerd, wat er moet gebeuren wanneer iemand uitvalt. We weten dat er een ondersteuning is nu. En op dat niveau zijn we heel wat gegroeid.”

Conclusie: co-craften voor een geslaagde werkhervatting na burn-out

Het vooropgestelde theoretische veranderingsproces is grotendeels bevestigd geweest. De verschillende stappen hebben inderdaad tot de verwachte effecten geleid:

- De pre-werkhervattingsfase heeft een veilige omgeving en de nodige inzichten gecreëerd om tot een dialoog over de noodzakelijke veranderingen te kunnen komen.
- Die dialoog heeft geleid tot overeenstemming tussen werknemer en leidinggevende.
- Dit heeft er weer toe geleid dat de werknemer aan het werk is gegaan.
- Het monitoren van de voortgang en het regelmatig opzetten van dialoog hierover leverden de nodige feedback en bijstellingen, voor zowel de medewerker als de leidinggevende.
- Dankzij deze feedback en het borgen van de opgedane kennis werd een groter bewustzijn gecreëerd.
- Dit maakte acties zoals het verbeteren van de teamcommunicatie en -relaties mogelijk.
- De werknemer is 9 maanden na zijn werkhervatting nog steeds aan het werk.
- Er zijn lessen getrokken die gekoppeld zijn geweest aan beleid en preventie

FIGUUR 19: UITKOMSTEN CASUS

	Dialog	Aanpassingen Co-craften	Opvolging	Leren
Facilitator	Heeft een neutrale en veilige context voor openheid, delen van informatie en participatie gefaciliteerd			
Proces	Elke stap in het proces heeft tot de volgende geleid. Heeft voor dialog gezorgd waardoor beide partijen de compromissen over de nodige aanpassingen hebben kunnen co-craften, vastgelegd in een re-integratie plan			
Kaarten	Heeft gezorgd voor identificatie van nodige aanpassingen en inzichten			
Digitale scan	Heeft geleid tot gesprek over verschillende perspectieven, zetten van doelen. Vervolgmetingen gaven openingen tot gesprek en bijsturing			
Monitoring	Heeft gezorgd voor bijsturing toen de voortgang niet liep zoals verwacht			
	Heeft geleid tot nieuwe dialogen en nieuwe afspraken			
Evaluatie	Heeft gezorgd voor bewustwording en borging van geleerde. Acties op team en organisatie niveau. Meer aandacht voor preventie			
	Geborgen kennis is gekoppeld aan preventie en beleid			

We zien in deze casus dat team relaties een belangrijke rol spelen. Zowel als aanleiding naar de uitval als in het proces van de werkhervatting zelf. Aan de ene kant speelden een aantal collega's een ondersteunende rol waardoor sociale hulpbronnen vergroot werden. Anderzijds bleven onderhuidse spanningen op teamniveau een negatieve impact hebben op het welzijn van Robert. Doordat dit aan bod is gekomen in de opvolgingsdialogen is er bij de leidinggevenden bewustzijn gekomen dat structurele oplossingen nodig waren. De casus heeft de rol die collega's, en in het verlengde het team, spelen in werkhervatting naar boven gehaald. Dit is een eerste interessant inzicht omdat deze rol nog onderbelicht is in zowel de praktijk als in onderzoek naar werkhervatting.

De resultaten bieden verdere nuttige inzichten voor werkhervatting na burn-out.

Ten eerste, ons exploratief onderzoek liet zien dat het maken van aanpassingen een grote hefboom voor een succesvolle werkhervatting is. Echter is het op het gebied van burn-out, en andere mentale oorzaken van ziekteverzuim niet makkelijk om te identificeren welke aanpassingen nodig zijn. Ons onderzoek liet zien dat thema's uit de Job Demands Resources en Job crafting literatuur (zie hefboom 5 in hoofdstuk 2) een goede inspiratiebron zijn en de ReSet toolbox is hier dan ook op gebaseerd. De impact evaluatie laat zien dat het in de praktijk daadwerkelijk leidt tot de nodige inzichten in de veranderingen die moeten plaatsvinden.

Ten tweede, door een neutrale derde het proces van dialoog te laten faciliteren zijn het feitelijk de leidinggevende en medewerker die samen de nodige aanpassingen omzetten tot een overeenkomst voor de werkhervatting. We noemen dit co-craften. Job craften, of job boetsen, (Tims & Bakker, 2010) is een individueel proces waarbij het individu zelf proactief aanpassingen in job eisen en job hulpbronnen gaat maken maar "It takes two to tango". Door een dialoog te faciliteren co-craften medewerker en leidinggevende samen een werkhervattingsovereenkomst waar wordt ingezet op job eisen en job hulpbronnen die energie geven.

Ten derde, psychologische veiligheid blijkt een belangrijke voorwaarde voor deelname, het aangaan van een dialoog en het komen tot inzichten in de fase voorafgaand aan de werkhervatting. Uit onderzoek blijkt dat leergedrag zoals feedback zoeken, informatie delen, hulp vragen, praten over fouten en experimenteren alleen kan plaatsvinden in een psychologisch veilige omgeving, d.w.z. een situatie waarin men bereid is om een interpersoonlijk risico te nemen (Edmondson, 1999). De resultaten van ons onderzoek laten zien dat psychologische veiligheid een relevant concept is voor het laten slagen van een werkhervatting en een waar nog veel meer op ingezet kan worden.

Ten vierde geven de resultaten aan dat het gezamenlijk opstellen van doelstellingen en het meten van de voortgang belangrijk blijkt te zijn voor bijsturen en leren door middel van feedback. De bevindingen dragen bij aan de opkomende literatuur over werkhervatting en die het ziet als een proces met verschillende fasen (Corbiere et al., 2020) waarin elke fase een impact heeft op de volgende. Als zodanig is het geen statisch proces, maar kan het worden gezien als een causaal proces. Het bepalen en monitoren van doelstellingen in de tijd kan een veelbelovende weg zijn om op te nemen in toekomstige werkhervatting interventies.

Ten vijfde, de resultaten tonen aan dat betrokkenheid van de leidinggevende een noodzakelijke voorwaarde is voor het gezamenlijk opstellen van overeenkomsten en het bepalen van aanpassingsdoelen. In de casus verkreeg de leidinggevende inzichten die hem in staat stelden om acties te ondernemen op team- en organisatieniveau. Het gefaciliteerde proces en de co-crafting aanpak lijken te hebben geleid tot bredere organisatorische maatregelen, wat suggereert dat organisatie leren een bijkomend en gunstig resultaat van werkhervatting interventies zou kunnen, mits er dus sprak is van evaluatie en reflectie.

Tenslotte, de bevindingen suggereren dat de rol van ondersteuning door collega's bij het opbouwen van hulpbronnen belangrijk is. In de praktijk hebben collega's, een belangrijke, maar vaak niet erkende rol, in de werkhervatting. Hier ligt een nog onontgonnen gebied om verder op in te zetten.

5

Concluderende tips voor een geslaagde werkhervatting na burn-out

Met dit project zijn we op zoek gegaan naar een concrete aanpak om van werkhervatting na burn-out een succesverhaal te maken. Gezien het nieuwe wettelijk kader rond re-integratie en de verplichting voor organisaties om een re-integratie beleid te hebben, en te werken met re-integratie plannen, dragen we met deze whitepaper bij met de nodige inzichten om hiermee aan de slag te gaan. We vatten ze hieronder samen in 6, voor de praktijk relevante en concrete, tips:

- 1** Re-integratie is **dialogoog**. Door het juiste kader en een helder proces kan je bouwen aan een constructieve dialoog. Dit begint al voor de opstart van het werk. Belangrijke hulpmiddelen hierbij zijn afspraken rond contact tijdens herstel en het eventueel trainen van de leidinggevende om sensibilisering te verhogen.
- 2** Re-integratie is **co-craften**. Door thema's uit het kader van job demands resources te hanteren, kunnen de nodige aanpassingen geïdentificeerd worden welke in dialoog gezamenlijk tot een overeenkomst worden geboetseerd (co-craften).
- 3** Re-integratie is zorgen voor de juiste **begeleiding**. Een re-integratiefacilitator of -begeleider kan een belangrijke rol spelen in het creëren van een veilige en neutrale context en de re-integratie versnellen.
- 4** Re-integratie is **gedeelde verantwoordelijkheid**. Maak duidelijk wie wat doet, op welk moment, en tegenover wie er welke verwachtingen zijn. De eerste stap is een helder re-integratiebeleid waarin dit concreet is omschreven en dat wordt gecommuniceerd naar alle stakeholders. Vergeet zeker niet de rol van collega's hierin en voorzie eventueel ook voor hen training.
- 5** Re-integratie na burn-out is **progressief opstarten waarbij werk deel is van herstel**. Omdat het cognitieve herstel na burn-out als laatste terugkomt – terwijl men al aan het werk is – is een progressieve opstart aanbevolen. Dit kan beginnen met een kop koffie aan het einde van de herstelperiode, om vervolgens stap voor stap naar de gewenste aanstelling toe te werken.
- 6** Re-integratie is **leren en koppelen aan preventief handelen**. Maak dat je uit elke re-integratie de leerlessen trekt: evalueer wat goed ging en wat beter kan. Ga hierbij in gesprek met de verschillende stakeholders. Op die manier borg je kennis. Integreer die kennis tot slot in een duidelijk welzijnsbeleid, ingebed in het personeelsbeleid en de visie op menselijk kapitaal in de organisatie.

6

Methode

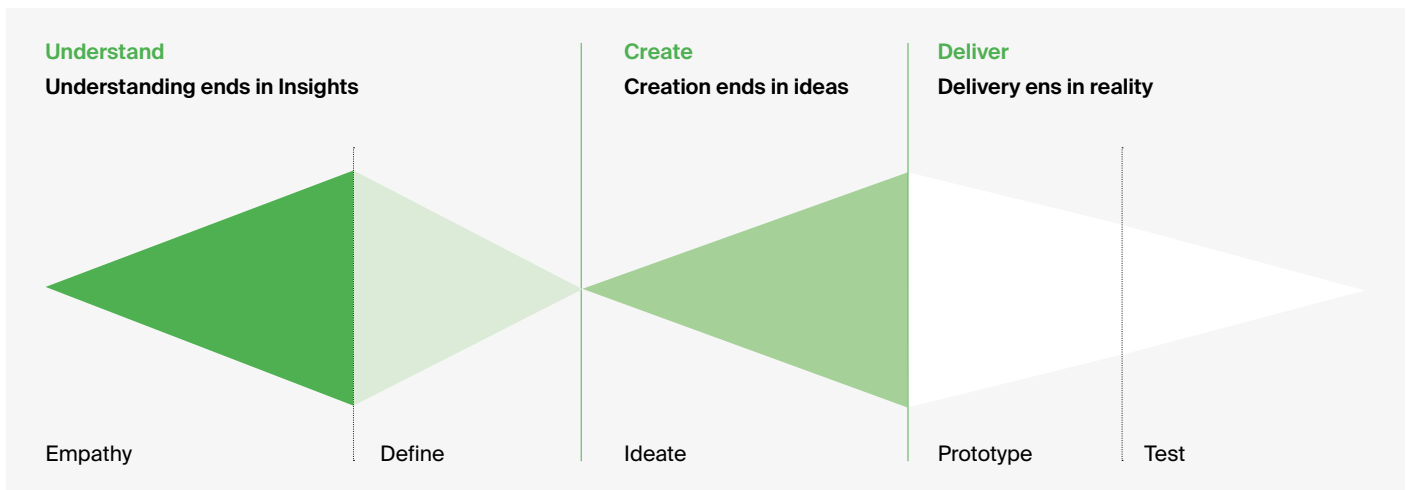
Het door ESF Vlaanderen gefinancierde onderzoek is opgezet volgens de methodiek van design thinking, in combinatie met elementen uit traditionele kwalitatieve en kwantitatieve methoden.

Het project was opgedeeld in drie grote hoofdfases.



We situeerden onze methode binnen “Human Centered Design” (Giacomin, 2014) en kozen voor design thinking als applicatie. Het uitgangspunt is het betrekken en het begrijpen van de behoeften van alle gebruikers van de te ontwikkelen diensten met behoud van een systeemperspectief (Flood, 2021). Om tot een passend antwoord en concept te komen, gebruikten we het Design Thinking Proces (Brown, 2009) en de Double Diamond in de eerste en tweede fase van ons onderzoek. Het Double Diamond proces laat toe flexibel te bewegen tussen de fases naarmate de uitdaging wordt aangepakt, het stimuleert multidisciplinair werken, en het moedigt actief experimenteren aan (Design Council). De double diamond is een proces in 2 grote fases, met in totaal 7 universele stappen, om een project van strategie tot implementatie te ontwikkelen.

FIGUUR 20: HET DOUBLE DIAMOND DESIGN THINKING PROCES



Design research is over het algemeen kwalitatief van aard. Dit is tegelijk een sterkte - het laat toe om je doelgroep ten gronde te begrijpen - en een risico. Kwalitatief onderzoek is immers ‘altijd waar’ maar ‘niet altijd relevant’. Om wetenschappelijk gefundeerd te werken en betrouwbaarheid te verhogen werkten we met triangulatie van 3 soorten data, verkregen door minstens 3 onderzoekstechnieken en uitgevoerd door 3 onderzoekers (multidisciplinair). Bijvoorbeeld, kwalitatieve technieken zoals probes en focusgroepen zijn gebruikt om de doelgroep ten gronde te begrijpen. We voerden een kwantitatieve bevraging uit om de kwalitatieve data te valideren bij een grotere steekproef. We gebruikten journey mapping om eerste prototypen te ontwikkelen. De empirische evidentie is verder toegelicht hier onder.

Begrijpen via exploratief onderzoek

Fase 1 bestond uit exploratief onderzoek. Dit betekent dat je zonder voorafgenomen assumpties aan onderzoek begint. We hadden geen voorafgaand literatuuronderzoek gedaan maar gingen op “ontdekkingsreis”. We vertrokken vanuit de eindgebruiker, de persoon die zijn/haar werk had hervat na een burn-out. Daarnaast wilden we het stakeholder perspectief mee op nemen in het onderzoek. Immers er zijn factoren in de context van de eindgebruiker die wellicht een belangrijke rol spelen in werkhervatting. We gingen hierbij in op 4 onderzoeksvragen, op 2 onderzoeksniveaus:

Eindgebruiker

- Welke hefboomen maken dat werknemers na burn-out snel en duurzaam hun werk hervatten?
- Welke noden en behoeften hebben deze werknemers tijdens de re-integratie?

Actoren rondom het individu

- Welke steunactoren komen kijken bij een succesvolle re-integratie?
- Welke noden en behoeften hebben deze steunactoren?

Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende onderzoekstappen ondernomen in Fase 1.

Kwalitatief onderzoek luik

21 Probes	Bevraging op papier. De probe is “cultural” : een probe helpt om inzicht in culturele aspecten van de doelgroep te bekomen en draagt bij tot het ontwikkelen van segmentatiecriteria voor de doelgroep. De probe is “sens(itis)ing” : Deelnemers die een probe invullen, wordt gevraagd middels een aantal oefeningen na te denken over een aantal topics en een mening te vormen. Mensen die deze techniek hebben toegepast blijken uitermate geschikt om te betrekken in cocreatie-activiteiten zoals focusgroepen, of prototyping-sessies.
8 diepte	interviews met eindgebruikers
1 stakeholder-workshop	14 deelnemers. Bestaande uit experts (preventiediensten, academici, VDAB, werkgevers, vakbonden, mutualiteiten, beleidsmakers
2 focusgroepen	12 deelnemers. Bestaande uit HR-professionals en leidinggevenden
2 klankbord-groepen	23 deelnemers. Bestaande uit academici, beleidsmakers, preventie diensten

Aan het eind van het kwalitatieve onderzoeksluik hadden we een helder beeld van de eindgebruiker. Aan de hand van een aantal persona's hebben we deze samengevat. Persona's zijn fictieve eindgebruikers van de te ontwikkelen interventie.

Re-integratie na burn-out (vanuit jouw standpunt)

Foto 1 Wat is onvervangbaar voor geslaagde re-integratie?

Foto 2 Wat is irritant, maar noodzakelijk?

Foto 3 Wat is zeker voor verbetering vatbaar bij re-integratie?

Foto 4 Wat bestaat er, dat er niet zou moeten zijn?

Foto 5 Wat bestaat er niet, dat er zou moeten zijn?

1	Waarom is dit onvervangbaar? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
----------	--

2	Waarom is dit irritant, maar noodzakelijk? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
----------	--

3	Waarom voor verbetering vatbaar? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
----------	--

4	Waarom overbodig? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
----------	---

5	Waarom miste je dit? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
----------	--

FIGUUR 22: PERSONA VAN EEN FICTIEVE EINDGEBRUIKER



Ilse Vandewaeter, 38 jaar

Key accountmanager
Master diploma, Fulltime contract

Privé situatie

Ilse is getrouwd met Joris, ingenieur bij infrax. Samen hebben ze drie inderen waaronder een tweeling van momenteel 5 jaar. Ze wonen in een bijna gerenoveerde herenwoning in Mortsel, dicht bij de tramlijn.

Persoonlijkheid

Ilse is een gedreven en enthousiaste persoon die steeds het positieve project zal aanvangen en veel hooi op haar vork neemt. Ja! Dat gaan we doen!

“Ik ging steeds meer “tussen de kasten” werken!”

Burn-out : “perfect storm scenario”

Ik werk in een grote organisatie, maar op de rand : ik sta zeer dicht bij enkele grote klanten, ben soms meer teamlid van de projecten dan werknemer van mijn organisatie. Dit bracht me regelmatig in frustrerende posities. Ik zag kansen, bracht deze terug naar de organisatie en er gebeurde... niets. Ik voelde me hierdoor bijna actief tegengewerkt. Ik trok de projecten steeds meer naar me toe, maar reeg het onvoldoende onder controle. Ik leek wel 3 full times te doen. Ik was recent bevallen van een tweeling. De impact hiervan was enorm. Toen daarenboven ook nog mijn vader terminaal ziek werd en ik ook de palliatieve zorgen (met verlof) erbij moest nemen, sloot er iets kort.

Op het werk isoleerde ik me steeds meer, ging “tussen de kasten” werken in plaats van op het landschapskantoor. Daar zag niemand me huilen. Op een dag zat ik voor mijn PC en lukte me het niet meer een e-mail te lezen. Ik snapte niet wat er gebeurde, ik las wel maar begreep niet meer wat er stond. Na twee uur heb ik mijn jas gepakt, ben naar de personeelsdienst gegaan, en van daaruit naar huis en de huisarts.

“Intelligente Ilse wil congruentie tussen de interne en externe werking van haar bedrijf want dit plaatst je in onmogelijke posities, maar grote organisatie zijn te inert en verstikken elk initiatief.”

“Intelligente Ilse wil absoluut geen antidepressiva want ze heeft daarvan genoeg nadelen gezien in haar omgeving, maar de “klassieke” geneeskunde grijpt nogal snel naar dergelijke middelen.”

“Intelligente Ilse wil mildheid in het administratieve systeem, want hoe kun je de administratie opvolgen rond een burnout als je nog geen koffie kunt zetten?; maar hoewel ze begrijpt dat controle en proces nodig is voelt het steeds als een examen en maak je veel fouten waarop je “afgestraft” wordt.”

FIGUUR 22: PERSONA VAN EEN FICTIEVE EINDGEBRUIKER

Zorgpad

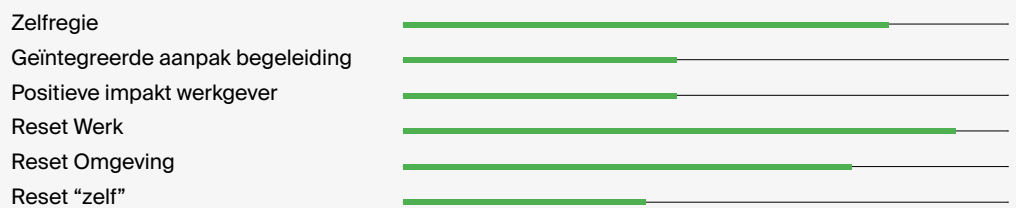
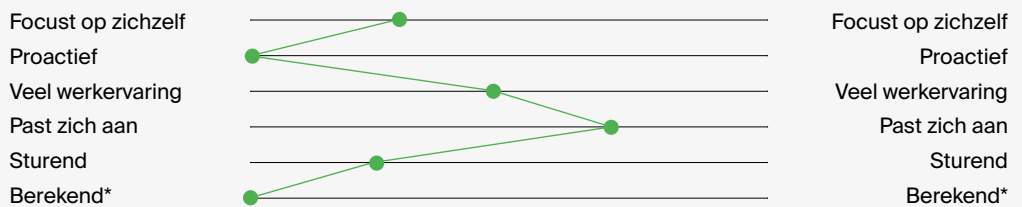
De huisarts gaf me twee weken, fysiek was ik immers in orde. Ik denk dat de huisarts niet begreep wat een burn-out echt is. Eenmaal thuis ben ik in bed gekropen, en ben er twee hele dagen in blijven liggen. Ook mijn man, die plots veel bijkomende taken op zich moest nemen, begreep me niet echt, vond dat ik me moest herpakken. Ik KON dat niet! Een psychologe wilde me antidepressiva voorschrijven, maar daar wilde ik niet aan beginnen. Uiteindelijk ben ik bij een jeugdviendin – een arts- langsgesegaan. Zij begreep me en greep kordaat in, zette me voor 6 weken thuis. Ik heb eerst veel geslapen, ik kon nog geen koffie zetten. Ik maakte ook veel fouten met de administratie rond mijn ziekteverlof. Dit heeft me veel geld gekost. Ik ben ook intensief met yoga begonnen, gaan wandelen in de natuur. Ik ben ook in een “lerend netwerk” over persoonlijke ontwikkeling gestapt. Daar werd ik geconfronteerd met het feit dat ik me in een slachtofferrol wentelde. Dat was hard, maar nodig. Ik ben enorm veel beginnen lezen. Heb ontdekt dat de manier waarop ik steeds enkele stappen vooruit denk - ik ben hoogbegaafd- niet voor iedereen even evident is, en zelfs ontregelend werkt.

Traject Werkgever

Aan HR heb ik niet meteen veel gehad. Er werd daar wel over, maar weinig met mij gepraat. Veel overleg geen verandering, een typische kwaal in grote organisaties. Ik heb wel veel gehad aan een loopbaancoach, die mij heeft geholpen hoogbegaafdheid te begrijpen.

Reset en Jobcrafting

Tijdens mijn afwezigheid is mijn directe overste ontslagen, ik kreeg een nieuwe “+1” die me beter begrijpt. We besloten gradueel weer aan de slag te gaan, beginnende met 2d/w. Ik kreeg een lege computer, lege mailbox, en we begonnen vanaf 0 in nieuwe projecten. Dit is belangrijk, geen bagage meer. Ik kreeg een meer rechtstreeks contact met het hoger management, waardoor ik nu beter mijn ideeën kan kanaliseren. Ik heb het geluk dat ik kansen heb gekregen om meer “voor de organisatie” te gaan werken, waardoor ik mee kan bouwen aan de omstandigheden waarbinnen ik werk

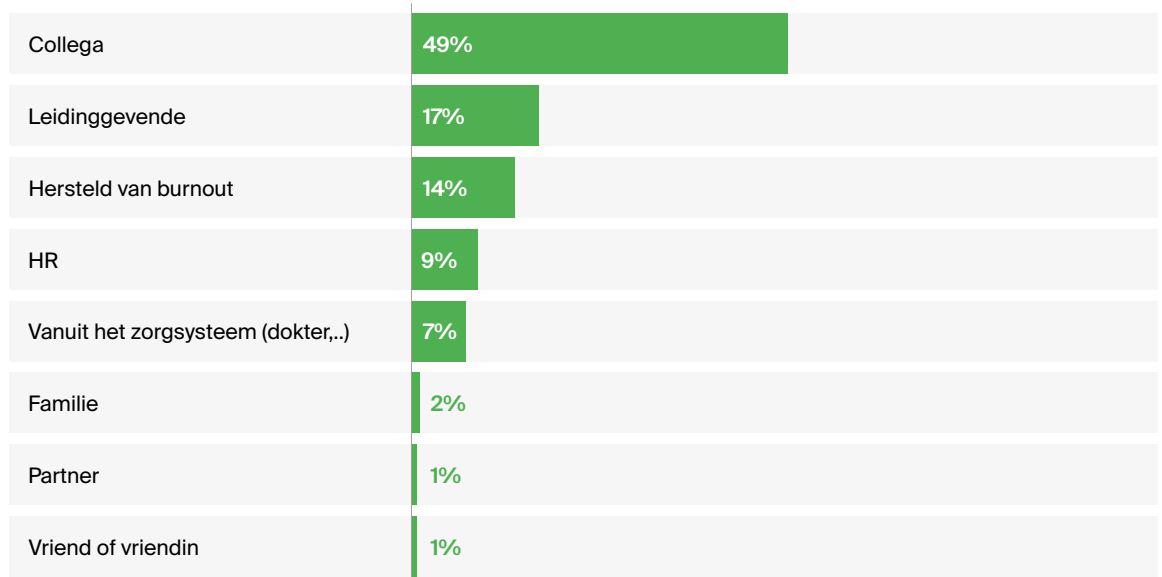


Kwalitatief onderzoek luik

Enquête	786 antwoorden. Deelnemers bestonden uit werknemers, leidinggevende, HR functies, collega's, zorgsysteem, familie en vrienden.
----------------	--

FIGUUR 23: WEERGAVE DEELNEMERS ENQUETE

Vanuit welke bril kijkt u naar deze enquête?



Als eindresultaat van Fase 1 hadden we het ReSet model ontwikkeld, beschreven in hoofdstuk 3 van deze whitepaper. Tevens hadden we een eerste concept van de te ontwikkelen interventie.

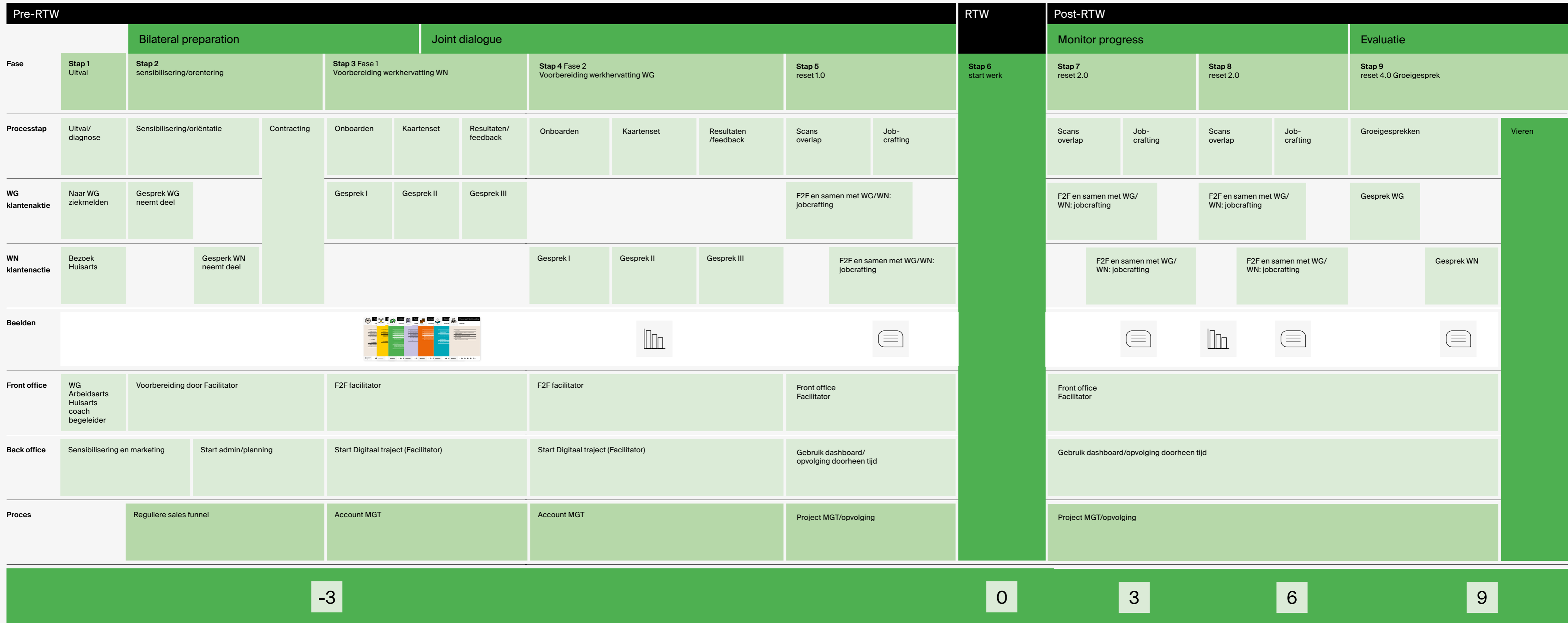
Creëren

In totaal waren er 17 generatieve en prototypingsessies waarin steeds eindgebruikers en werkplek actoren betrokken waren:

- 4 sessies met werkgevers en 4 sessies met stakeholders over de rol van facilitator, de kaarten en opleiding (27 deelnemers)
- 2 prototypingsessies over de rol van facilitator (8 deelnemers)
- 1 business modelling sessie met stakeholders (7 deelnemers)
- 4 prototypingsessies voor de scan en kaarten - (27 deelnemers)
- 2 usability testsessies (15 deelnemers)

Het eindresultaat van deze sessies was een finale customer experience map, beschreven in figuur 24, die zich vertaalde in de interventie ReSet zoals beschreven in hoofdstuk 3.

FIGUUR 24: CUSTOMER EXPERIENCE MAP



Leveren: Piloot en Impactevaluatie

We pasten een casestudy-methodiek toe aan de hand van Process Tracing, om tot inzichten te komen over de zogenaamde black box tussen oorzaak en uitkomst (Wauters & Beach, 2018).

Door het opstellen van een ‘theorie-van-verandering’ keken we of de interventie daadwerkelijk volgens de vooropgestelde veronderstelde causale verbanden verliep (Schmitt & Beach, 2015). Dit proces is als een ononderbroken keten van actie en reactie (activiteiten), uitgevoerd door entiteiten (actoren). Het combineert een mogelijke oorzaak met de veronderstelde uitkomst (Beach & Pedersen, 2019). Het stelde ons in staat om niet alleen input, output en uitkomsten in de causale keten te onderzoeken maar ook het theoretische proces dat X met Y verbindt. De zwarte doos ertussenin werd uitpakkt. Daarnaast biedt Process Tracing duidelijke richtlijnen over het type bewijs dat moet worden verzameld en relevante criteria om de sterkte van het gevonden bewijs te beoordelen (Bamanyaki & Holvoet, 2016).

Gezien het risico op hervat zijn we met 3 casussen gestart zodat we zeker 1 casus tot het einde konden volgen; de andere cases dienden als back-up en werden niet via Process Tracing geanalyseerd. vertaalde in de interventie ReSet zoals beschreven in hoofdstuk 3.

Dataverzameling

1. Interviews: we hielden interviews na elke stap in het ReSet-proces, met de facilitator, medewerker en leidinggevende. In totaal werden 12 interviews afgenomen.
2. We analyseerden de ReSet-rapporten en gemaakte afspraken na elk ReSet-gesprek. Ook andere formele documenten uit het ReSet-proces, zoals de digitale scanresultaten, werden onderzocht.

FIGUUR 25: DATA VERZAMELING OVERZICHT

	T1 pre werk- hervatting	T2 gezamenlijke dialoog pre werkhervatting	T3 gezamenlijke dialoog post werkhervatting	T4 gezamenlijke dialoog post werkhervatting
Interviews – 12 1 uur online Transcribed verbatim	Medewerker Leidinggevende Facilitator	Medewerker Leidinggevende Facilitator	Medewerker Leidinggevende Facilitator	Medewerker Leidinggevende Facilitator
Reports – 10	Facilitator rapport	Facilitator rapport Gespreksnotities Rapport digitale scan	Facilitator rapport Gespreksnotities Rapport digitale scan	Facilitator rapport Gespreksnotities Rapport digitale scan
Overeenkomst - 2		Werkhervatting overeenkomst	Werkhervatting overeenkomst met nieuwe afspraken	

Alle interviews werden opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd met behulp van Nvivo. De resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 4 van deze whitepaper. Een academische publicatie is verwacht in 2024.

Bibliografie

- Ahola, e. a. (2009). Occupational burnout as a predictor of disability pension: a population-based cohort study. *Occup Environ Med*, 66(5), 284-290; discussion 282-283. doi:10.1136/oem.2008.038935
- Ahola, e. a. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1-11. doi:10.1016/j.burn.2017.02.001
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*: Collins Business.
- Canu, e. a. (2021). Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(2), 95.
- Consiglio et al. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress*, 27(1), 22-42. doi:10.1080/02678373.2013.769325
- Corbiere, M., Mazaniello-Chezol, M., Bastien, M. F., Wathieu, E., Bouchard, R., Panaccio, A., . . . Lecomte, T. (2020). Stakeholders' Role and Actions in the Return-to-Work Process of Workers on Sick-Leave Due to Common Mental Disorders: A Scoping Review. *J Occup Rehabil*, 30(3), 381-419. doi:10.1007/s10926-019-09861-2
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 20413866221135022. doi:10.1177/20413866221135022
- Demerouti, E., et al.,. (2001). The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol*, 86(3), 499-512. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11419809>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Koopmans, e. a. (2011). Recurrence of sickness absence due to common mental disorders. *International archives of occupational and environmental health*, 84(2), 193-201. Retrieved from https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3020308/pdf/420_2010_Article_540.pdf
- Mikkelsen, M. B., & Rosholm, M. (2018). Systematic review and meta-analysis of interventions aimed at enhancing return to work for sick-listed workers with common mental disorders, stress-related disorders, somatoform disorders and personality disorders. *Occupational and environmental medicine*, 75(9), 675-686. Retrieved from <https://oem.bmj.com/content/75/9/675.long>
- Nielsen, e. a. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400-417. doi:10.1080/02678373.2018.1438536
- Norder, G., Bültmann, U., Hoedeman, R., Bruin, J. d., van der Klink, J. J., & Roelen, C. A. (2015). Recovery and recurrence of mental sickness absence among production and office workers in the industrial sector. *The European Journal of Public Health*, 25(3), 419-423. doi: <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku202>
- Perski, e. a. (2017). A systematic review and meta analysis of tertiary interventions in clinical burnout. *Scandinavian journal of psychology*, 58(6), 551-561. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/sjop.12398>
- Pijpker, e. a. (2019). Combined Interventions to Reduce Burnout Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change. *Int J Environ Res Public Health*, 17(1). doi:10.3390/ijerph17010055
- Schaufeli, W. (2021). *The burnout enigma solved? Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(3), 169.
- Schaufeli, W. B. (2019). *Mentale energie en werk: een persoonlijke balans*.
- Spronken, M., Brouwers, E., Vermunt, J., Arends, I., Oerlemans, W., van der Klink, J., & Joosen, M. (2020). Return to work trajectories among employees with mental health problems: Insights from longitudinal sickness absence data and a multi-stakeholder expert meeting.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2). doi:10.4102/sajip.v36i2.841

Bibliografie

- Villotti, P., Gragnano, A., Larivière, C., Negrini, A., Dionne, C. E., & Corbière, M. (2021). Tools appraisal of organizational factors associated with return-to-work in workers on sick leave due to musculoskeletal and common mental disorders: a systematic search and review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31(1), 7-25. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10926-020-09902-1.pdf>
- Wasiak, e. a. (2007). Measuring return to work. *J Occup Rehabil*, 17(4), 766-781. doi:10.1007/s10926-007-9101-4
- WorldHealthOrganization. (2021). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. May 28, 2019 [Press release]
- Design Council. The Double Diamond. A universally accepted depiction of the design process. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Zilveren Kruis. 'Wat leren werknemers en werkgevers van een burn-out?'. Onderzoeksrapport Kantar Public, mei 2017.

Contact



Eva Geluk
Inhoudelijk expert
eva.geluk@ams.ac.be



David Stuer
Verantwoordelijke kwantitatief onderzoeksluik
david.stuer@ams.ac.be



Remco Lenstra
Expert design thinking
remco.lenstra@ams.ac.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world