

**DE WAARDE VAN TALENTGERICHT WERKEN TER PREVENTIE VAN BURN-OUT BIJ  
VERPLEEGKUNDIGEN**

Promotor:       Mevrouw A. Delbaere  
                  Mevrouw M.  
                  Desimpelaere

Bachelorproef voorgedragen door:  
Liesbet De Grootte

Academiejaar: 2014-2015

tot het bekomen van de graad van Bachelor in de  
Verpleegkunde

## ABSTRACT

<b>DE WAARDE VAN TALENTGERICHT WERKEN TER PREVENTIE VAN BURN-OUT BIJ VERPLEEGKUNDIGEN</b>	
Student:	Liesbet De Grootte
Externe promotor:	Mw. A. Delbaere
Interne promotor:	Mw. M. Desimpelaere
Trefwoorden:	Talenten – burn-outpreventie – verpleegkunde
<p>Sinds 1 september 2014 zijn bedrijven uit alle sectoren verplicht om maatregelen te nemen om hun werknemers beter te beschermen tegen burn-out. Gezondheidswerkers blijken een belangrijke risicogroep voor het ontwikkelen van burn-out te zijn: onderzoek toont aan dat zes procent ermee kampt en dat dubbel zoveel zorgverleners een groot risico lopen op het ontwikkelen ervan.</p> <p>In deze bachelorproef werd via een literatuurstudie de waarde van talentgericht werken in het kader van burn-outpreventie beoordeeld en toegespitst op de verpleegkundige context. Werknemers die aangesproken en ingezet worden volgens hun talenten zullen weerbaarder zijn tegen burn-out en de kracht van het individu en het team zullen in die mate versterken dat de kwaliteit van de patiëntenzorg enorm kan stijgen.</p> <p>Niet alleen de waarde van werken met talenten werd nagegaan, ook de stappen om effectief om te schakelen naar talentgericht werken werden aangegeven. Voor hoofdverpleegkundigen die praktisch met deze aanpak aan de slag willen, zijn er concrete tips.</p>	

# INHOUDSOPGAVE

ABSTRACT .....	2
INHOUDSOPGAVE .....	3
DANKWOORD .....	5
1 Inleiding .....	6
1.1 De keuze van het onderwerp .....	6
1.2 Probleemstelling .....	7
1.3 Methode .....	8
2 LUIK 1: Omschrijving burn-out en actuele preventiemaatregelen .....	10
2.1 Wat is burn-out .....	10
2.1.1 Definitie en kenmerken van burn-out .....	10
2.1.2 Differentiaaldiagnose .....	11
2.2 Prevalentie bij verpleegkundigen .....	12
2.3 Uitingen en gevolgen van burn-out .....	12
2.4 Determinanten van burn-out in de zorgsector .....	13
2.4.1 Job demands .....	14
2.4.2 Job resources .....	15
2.4.3 Persoonlijkheidskenmerken: een volwaardige determinant? .....	16
2.4.3.1 Neurotisch type D-persoonlijkheid .....	16
2.4.3.2 Nuancering .....	16
2.5 Actuele preventiemaatregelen .....	18
2.5.1 Individueel niveau .....	18
2.5.2 Ziekenhuisniveau .....	19
2.5.3 Algemeen beleidsniveau .....	21
3 LUIK 2: talenten en burn-out volgens Luk Dewulf .....	23
3.1 Wat zijn talenten .....	23
3.2 Ontstaan van burn-out volgens Luk Dewulf en de link met talenten .....	26
3.2.1 Determinanten van burn-out volgens Luk Dewulf .....	26
3.2.2 Twee dynamieken aan de basis van een burn-out .....	26
3.2.3 Talenten in de werkcontext .....	28
3.3 Het relationele aspect van burn-out .....	29

3.3.1	Lineair en circulair kijken.....	29
3.3.2	De fasen van burn-out bij de vechtdynamiek .....	29
3.4	Tien aanbevelingen voor individuen en organisaties in het omgaan met energieverlies en burn-out volgens Luk Dewulf .....	30
4	LUIK 3: Talentgericht werken als primaire preventie tegen burn-out in de zorg .....	33
4.1	Talentvisie ingepast in de preventiemaatregelen voor de zorgsector.....	33
4.1.1	Een vergelijking van de determinanten .....	33
4.1.2	Een vergelijking van de preventiemaatregelen.....	34
4.1.2.1	Individueel niveau .....	34
4.1.2.2	Ziekenhuisniveau.....	35
4.1.2.3	Algemeen beleidsniveau/visie .....	35
4.2	Omschakelen naar talentgericht werken in de zorgsector .....	37
4.2.1	Vorbereidende fase: de talenten in kaart brengen.....	37
4.2.2	De fase van verandering: implementeren van talentgericht werken .....	37
4.2.3	Evaluatie en bijsturing.....	38
4.3	De waarde van werken met talenten in een team verpleegkundigen.....	39
4.4	Praktische aanbevelingen voor de hoofdverpleegkundige.....	40
5	Discussie .....	42
6	Conclusie .....	43
	LITERATUURLIJST.....	44
	BIJLAGEN .....	46

## **DANKWOORD**

Het resultaat van deze bachelorproef kon tot stand komen door de hulp van enkele mensen. Ik wil hen graag bedanken voor de oprechte interesse en hulp.

Eerst en vooral wil ik mijn beide promotoren bedanken. Alexis Delbaere en Mieke Desimpelaere gaven me richting bij het lezen en schrijven over het onderwerp. Als bedreven coaches stelden ze de juiste vragen op het juiste moment, waardoor ik telkens weer de energie vond om verder te lezen en te schrijven. Hun enthousiasme werkte inspirerend!

Daarnaast wil ik mijn medestudenten van SWITCH bedanken voor de steun die ik van hen kreeg. Over enkele maanden staan we als volwaardige verpleegkundigen in het werkveld. Iedereen met zijn eigen persoonlijkheid en eigen talenten, elk met een gouden hart, een team topverpleegkundigen.

Als laatste wil ik mijn man, familie en vrienden bedanken. In dit bijzonder jaar met verschillende mijlpalen besef ik elke dag hoeveel geluk ik heb omringd te zijn door zoveel mooie mensen.

Ondergetekende, Liesbet De Groote, draagt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor deze bachelorproef en staat toe dat zijn/haar werk in de mediatheek van de hogeschool wordt opgeslagen, geraadpleegd en gefotokopieerd.

# 1 Inleiding

## 1.1 De keuze van het onderwerp

Op 1 september 2014 werd burn-out in de Belgische wetgeving erkend en opgenomen bij de psychosociale risico's op het werk (GGV, 2014). Bedrijven uit alle sectoren zijn nu verplicht om maatregelen te nemen om hun werknemers tegen burn-out te beschermen. Het is een recent gegeven dat ruim 95% van de werkgevers erkent een belangrijke verantwoordelijkheid te dragen in de problematiek. Minstens de helft van de oorzaken van burn-out ligt volgens hen in de eigen organisatie (onder meer door een stijgende werkdruk, het fenomeen van permanente beschikbaarheid, de enorme informatiestroom,..) (Soens, 2015).

Gezondheidswerkers zijn een belangrijke risicogroep voor het ontwikkelen van een burn-out. De aard van het beroep in combinatie met de vaak moeilijke werkomstandigheden zorgt ervoor dat het een uitdaging is om gedurende de hele loopbaan voldoende plezier en voldoening uit het werken met patiënten te blijven halen (De Lepeleire & Keirse, 2013; Keirse, 2005). Uit cijfers van de FOD (Vandenbroeck, et al., 2012) blijkt dat zes procent van de medewerkers in de zorg met een burn-out kampt en dat dubbel zoveel zorgverleners een ernstig risico lopen op het ontwikkelen ervan. Wetenschappelijke literatuur bevestigt dat naast het welzijn van de getroffene ook de kwaliteit van zorg negatief beïnvloed wordt door burn-out (Fearon & Nicol, 2011; Vandenbroeck, et al., 2012; De Lepeleire & Keirse, 2013). In tijden van economische crisis waarbij overheden op zoek gaan naar manieren om te besparen in de zorgsector zonder af te doen aan de kwaliteit van zorg, is het belangrijk dat primaire preventie van burn-out bij verpleegkundigen concreet wordt ingebouwd in het beroep. Inspanningen vanuit de overheid om aan primaire preventie te doen via o.a. affiche campagnes (ZorgnetVlaanderen, Open je ogen voor burn-out, 2014), stuiten op het feit dat er nog steeds een taboe rond burn-out heerst (Bultinck, 2003) (Zorgwijzer, 2014) en dat verpleegkundigen argwanend zijn wanneer het over zelfzorg gaat. Erkenning van burn-out in de Belgische wetgeving was een eerste goede stap, maar er is nog veel werk aan de winkel.

Mede door de nieuwe wetgeving is het gegeven *burn-out* momenteel alomtegenwoordig en de hoeveelheid informatie over het onderwerp is enorm. Deze bachelorproef spitst zich toe op de huidige aanbevolen preventie maatregelen van burn-out en linkt deze aan de talentgerichte visie op werken volgens Luk Dewulf.

Mijn persoonlijke interesse voor het onderwerp komt voort vanuit verschillende persoonlijke ervaringen. Eerst en vooral heb ik erg bewust voor een beroep in de hulpverlening gekozen, een beroep dat als knelpuntberoep de stempel zwaar meekrijgt. Geschoold als office manager werkte ik drie jaar als secretaresse in een universitaire omgeving in goede werkomstandigheden. Objectief gezien had ik een goede job, maar ik voelde me niet op mijn plaats en vreesde ervoor om uitgeblust te raken. Ik besloot dat ik een verkeerde studiekeuze gemaakt had, gooide het stuur helemaal om en ging terug studeren. Hoewel ik met trots terugkijk op de keuze die ik maakt, besef ik dat niet iedereen zich in de situatie bevindt om een dergelijke switch te maken.

Daarnaast merk ik tijdens stage-ervaringen vaker dan verwacht de negatieve ingesteldheid en het gebrek aan enthousiasme bij verpleegkundigen op. De manier waarop verpleegkundigen soms

omgaan met zorgvragers is schokkend, ik vraag me telkens af waar het misgelopen is en of het ook mij zal overkomen. Een ander aandachtspunt is de manier waarop verpleegkundigen met elkaar omgaan. Tijdens stage en supervisiesessies met medestudenten valt me op hoe hard verpleegkundigen voor elkaar kunnen zijn. Werken als verpleegkundige is geen evidentie, het beroep brengt veel emotionele stress met zich mee en de steun van collega's lijkt me erg bepalend voor het welzijn van de werknemers en de kwaliteit van zorg.

De visie op talenten van Luk Dewulf is een positieve visie, gebaseerd op positieve psychologie. Het talentmanagement dat hij beschrijft gaat niet over het op zoek gaan naar die enkele werknemers die echt uitblinken en daarom als een groot talent gezien worden. Luk Dewulf beschrijft een visie waarin elke werknemer verschillende talenten heeft. Goed management bestaat erin om samen met de werknemers op zoek te gaan naar die talenten en een context te creëren waarin die talenten in actie kunnen komen.

Daarnaast benadrukt Luk Dewulf dat het krijgen van een burn-out een relationeel proces is waar de omgeving een belangrijke rol in speelt. De verantwoordelijkheid ligt niet enkel bij het individu maar ook bij de medewerkers en de organisatie. Vanuit mijn vorige werkervaring heb ik gemerkt hoeveel kracht je uit collega's kan putten. Het is belangrijk om respect voor elkaar te hebben en elkaar te steunen. Naar mijn mening kan het een meerwaarde zijn om als team elkaars talenten te kennen en te versterken. Dit alles kan ertoe bijdragen dat werknemers zich gelukkiger voelen, weerbaarder zijn tegen negatieve gevoelens en minder vatbaar zijn voor burn-out. Aangezien de omgeving zo'n belangrijke rol speelt in het relationele proces van burn-out, loont het de moeite om na te gaan welke factoren werkgevers kunnen aanpakken om zo actief mee te werken aan burn-outpreventie.

## 1.2 Probleemstelling

Via deze bachelorproef willen we de waarde van talentgericht werken ter preventie van burn-out bij verpleegkundigen nagaan.

Dit onderwerp kan onderverdeeld worden in volgende onderzoeksvragen:

*Wat is de waarde van werken met talenten in een team verpleegkundigen?*

*Op welke manieren draagt deze aanpak bij tot de preventie van burn-out?*

*Volgens welke stappen kan concreet omgeschakeld worden naar talentgericht werken?*

*Hoe kan een hoofdverpleegkundige praktisch met deze aanpak aan de slag?*

In het eerste luik gaan we dieper in op de beschikbare preventie maatregelen via een literatuurstudie vanuit verschillende hoeken. Voorkomen is beter dan genezen, de inhoud spitst zich vooral toe op primaire preventie. Belangrijke bronnen m.b.t. preventie maatregelen zijn o.a. het boek *Zorgverlener, vergeet jezelf niet* van Jan De Lepeleire en Manu Keirse, het onderzoeksrapport over *burn-out en bevlogenheid bij artsen en verpleegkundigen in Belgische ziekenhuizen* i.o.v. FOD Volksgezondheid en FOD Arbeid, beleidsnota's en meerjarenplannen van Laurette Onkelinx, Monica De Coninck en Jo Vandeurzen en richtlijnen vanuit Zorgnet Vlaanderen met o.a. de affichecampagne over burn-out en IDEWE. Daar waar het onderzoeksrapport van de FOD voor mij een zeer evidence-based, wetenschappelijke en economische invalshoek weergeeft, vult het boek van Jan De Lepeleire en Manu Keirse de kennis over burn-out aan recht vanuit het

werkveld en vanuit de rol van hulpverlener. De Lepeleire en Keirse tonen een erg menselijke kant van burn-out. Ze schetsen struikelblokken in het werkveld die elke zorgverstrekker herkent en slagen er zo in om burn-out heel dichtbij te brengen.

In het tweede luik van de bachelorproef wordt nagegaan hoe de visie op talenten volgens Luk Dewulf gerelateerd is aan burn-out. In Vlaanderen is Luk Dewulf een veelgevraagd spreker als het gaat over burn-out. In zijn boek *Help! Mijn batterijen lopen leeg* legt hij op een erg toegankelijke manier uit hoe een burn-out ontstaat. De vele voorbeelden in het boek zorgen ervoor dat zowel getroffenen als buitenstaanders de dynamiek van het fenomeen beter kunnen begrijpen. Het is een concreet verhaal waarin de spelende factoren benoemd en uitgelegd worden. Wat me enorm aantrekt in het boek is de positieve psychologie en de deculpabilisering: iedereen heeft talenten en het individu is niet volledig zelf verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een burn-out. Het is een positief verhaal, over een gedeelde verantwoordelijkheid. Niet enkel de werkgever, niet enkel de werknemer heeft schuld. Samen gaan we op zoek hoe we het beste uit iedereen kunnen halen.

In het derde luik gaan we na hoe de talentenvisie van Luk Dewulf ingepast kan worden in de preventiemaatregelen die in het eerste luik aan bod kwamen.

Er worden praktische aanbevelingen gedaan waar een hoofdverpleegkundige mee aan de slag kan. Het inpassen van de visie van Luk Dewulf in de huidige preventiemaatregelen is een theoretische denkoefening. Deze bachelorproef kan een vertrekpunt zijn om deze theoretische bevindingen in een volgend onderzoek daadwerkelijk in praktijk te brengen en te evalueren.

Als laatste worden bedenkingen en algemene conclusies geformuleerd in het deel discussie en daaropvolgend het deel conclusies.

### 1.3 Methode

Aan deze bachelorproef ging een uitgebreide literatuurstudie vooraf.

Eerst en vooral was er de zoektocht naar informatie over de huidige preventiemaatregelen voor burn-out. Wat betreft de Belgische wetgeving richtte ik me tijdens het zoeken voornamelijk op overheidswebsites of erkende websites in het kader van zorg. Belangrijke bronnen in deze literatuurstudie waren onder andere: FOD Volksgezondheid en FOD Arbeid, Vlaanderen, Zorgnet Vlaanderen, IDEWE, Weliswaar. Een bron die regelmatig terug kwam, was het onderzoeksrapport van FOD Volksgezondheid en FOD Arbeid: *Burn-out en bevlogenheid bij artsen en verpleegkundigen in Belgische ziekenhuizen*. Niet alleen de inhoud van het onderzoeksrapport werd belangrijk voor deze bachelorproef, ook de verwijzingen in de literatuurstudie van dit rapport leidden me verder in de wetenschappelijke literatuur over burn-out. Het boek van Manu Keirse kwam ik op het spoor via de opleiding verpleegkunde. Verder leerde ik een andere visie op burn-out kennen via de studiedag 'Verzorgen zonder zorgen: Management van stress en burn-out in de zorg'. Daar kreeg ik meer informatie over de link tussen persoonlijkheidsprofielen en een verhoogd risico op burn-out.

Luk Dewulf leerde ik kennen via mijn promotoren. Hij heeft een duidelijke visie over de preventie van burn-out en het leek me interessant om die visie specifiek te koppelen aan de zorgsector. Over talentgericht werken is wetenschappelijke literatuur terug te vinden maar niet echt passend binnen visie van Luk Dewulf. Tijdens mijn zoektocht naar anderstalige literatuur over talentgericht werken



stuitte ik namelijk regelmatig op een zeer economische invalshoek waar men op zoek gaat naar toptalenten, werknemers die boven de anderen uitsteken. Luk Dewulf gaat op zoek naar een manier om de talenten van elke werknemer aan te wenden. De literatuur over het binnenhalen van toptalenten was dus weinig relevant voor deze bachelorproef.

Een voorbeeld:

Databank Arteveldehogeschool, trefwoord 'talent management', afgebakend tot wetenschappelijke artikels vanaf 2010

The screenshot shows the search interface of the Arteveldehogeschool database. The search term 'talent management' is entered in the search bar, and the results are displayed in a list format. The left sidebar contains filters for 'Refine Results', including 'Current Search', 'Find any of my search terms', 'Expanders', 'Limiters', 'Source Types', and 'Limit To'. The main content area shows three search results, each with a title, author information, and subject keywords. The first result is 'TALENT MANAGEMENT AND ITS CONTRIBUTIONS TO THE PERFORMANCE OF THE MULTINATIONAL ORGANIZATIONS.' by MUNTEAN, Silvana Nicoleta. The second result is 'A review of talent management: 'infancy or adolescence?'' by Thunnissen, Marian; Boselle, Paul; Fruytier, Ben. The third result is 'Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study.' by Majeed, Abdul. Each result includes a 'PDF Full Text' link and a 'Share' button.

De databanken die ik voornamelijk raadpleegde waren Arteveldehogeschool, PubMed en Google Scholar. Veel gebruikte kernwoorden waren: burn-out, bevlogenheid, verpleegkunde, talent, talent management, preventie burn-out, ..

## 2 LUIK 1: Omschrijving burn-out en actuele preventiemaatregelen

### 2.1 Wat is burn-out

#### 2.1.1 Definitie en kenmerken van burn-out

Na de introductie van de term burn-out door Freudenberg in 1974 is de inhoud en de definitie van de term door de jaren heen veranderd. In 2000 omschreef Schaufeli burn-out als een extreme vorm van langdurige psychische vermoeidheid ten gevolge van het uitgevoerde werk. Maslach & Jackson legden in hun definitie de link met contactuele beroepen: “a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishments that can occur among individuals who do ‘people work’ of some kind” (Vandenbroeck, et al., 2012). Dewulf ziet burn-out niet als een syndroom, maar als een energieverlies dat ontstaat wanneer op het werk de talenten niet of verkeerd aangewend worden en de spreekwoordelijke batterijen leeglopen (Dewulf L. , Talentencenter, 2014)

In alle definities wordt duidelijk verwezen naar de relatie met werk: burn-out ontstaat steeds in een werk gerelateerde context. Fundamenteel in het burn-out proces is de grootte van de discrepantie tussen de verwachtingen van de werknemer en de bestaande werkomstandigheden (Fearon & Nicol, 2011). Momenteel wordt burn-out verbonden met alle werkenden, en dus niet enkel met contactuele beroepen zoals Maslach en Jackson definieerden.

Hoewel er geen eenduidige definitie van burn-out bestaat, is er wel een consensus over de drie kenmerkende symptomen ervan (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012; Hansez, Mairiaux, Firket, & Braeckman, 2010; SDWorx, 2012; Vandenbroeck, et al., 2012; Fearon & Nicol, 2011; Roosen & Vermaercke, 2014)

- 1) Emotionele/mentale uitputting

Het gevoel aan het einde van zijn krachten te zijn, geen energie meer te hebben, het gevoel het werk niet langer aan te kunnen. Dit symptoom kan benoemd worden als de kern van burn-out en de andere symptomen als een gevolg hiervan. Om aan de emotionele belasting te ontsnappen krijgt men de neiging om contacten op het werk tot het strikte minimum te herleiden (De Lepeleire & Keirse, 2013).

- 2) Depersonalisatie

Een afstandelijke, cynische houding tegenover de mensen waarvoor men werkt, de neiging om de ander als mens te negeren en te werken op automatische piloot. Specifiek voor de zorgsector kan het zijn dat er niet langer een gezond evenwicht bestaat tussen afstand en betrokkenheid: de afstandelijkheid wordt zodanig groot dat de hulpverlener een negatieve kijk op patiënten krijgt (De Lepeleire & Keirse, 2013).

- 3) Verminderde persoonlijke bekwaamheid

Ontevredenheid over het eigen functioneren, het gevoel onvoldoende competent te zijn. Het gevoel van zelfwaarde neemt af en men ontwikkelt gevoelens van schuld en schaamte en vraagt zich af hoe lang men het werk nog kan volhouden.

Vanuit het psychoanalytische perspectief van Vanheule komt kritiek op het feit dat burn-out in de literatuur vooral gedefinieerd wordt vanuit een procesmatige visie waar burn-out geleidelijk tot stand komt en het gevolg is een chronische frustratie omwille van niet-gerealiseerde verwachtingen. Hij wil deze procesmatige visie aanvullen met de notie van een onderliggend conflict. Burn-out ontstaat dan door een subjectief ervaren conflict met de andere, in die mate dat men het gevoel krijgt een stuk identiteit te verliezen doordat de andere de ankerpunten van de (professionele) identiteit radicaal in vraag stelt (Vanheule, 2001).

Ook voor Luk Dewulf is dit conflictmodel een belangrijk kenmerk van burn-out. Volgens hem bestaan er twee dynamieken in burn-out: een eerste dynamiek die gekoppeld is aan bepaalde combinaties van talenten en een tweede dynamiek die relationeel van aard is. De tweede dynamiek is gebaseerd op het conflictmodel van Vanheule. Deze modellen worden verder uitgewerkt in het tweede luik van deze bachelorproef.

### 2.1.2 Differentiaaldiagnose

Onderstaand schema geeft een schets van de differentiaaldiagnose weer tussen burn-out en andere fenomenen (Vanbelle, et al.).

Tabel 1 Differentiaaldiagnose van Burn-out (Bron: Vandenbroeck et al, 2012; Vanbelle, 2013)

	Mate van belemmering	Aard	Duur
<b>Spanningsklachten</b>	Stressklachten verstoren dagelijks functioneren <i>niet</i> in ernstige mate	Allerlei Niet systematisch door het werk	Tijdelijk
<b>Overspanning</b>	Ernstige stressklachten verstoren sociaal functioneren Onhoudbare spanningsklachten	Allerlei Niet systematisch door het werk	Tijdelijk
<b>Chronische vermoeidheid</b>	Algemene vermoeidheid, <i>geen werk-gerelateerd</i> disfunctioneren, vooral lichamelijke symptomen	Allerlei Niet systematisch door het werk	Langdurig
<b>Depressie</b>	Verlies interesse en eetlust Disfunctioneren <i>Stemmingsstoornis</i>	Alle aspecten van het leven	Langdurig
<b>Burn-out</b>	Langdurige en werk-gerelateerde overspanning – disfunctioneren Vooral psychische symptomen <i>Energiestoornis</i>	Werkgerelateerd	Langdurig

Het belangrijkste verschil tussen depressie en burn-out is het feit dat een depressie voelbaar is in alle domeinen van het leven, terwijl een burn-out zich enkel tot de werksituatie beperkt. Verder is burn-out een energiestoornis, en geen stemmingsstoornis.

## 2.2 Prevalentie bij verpleegkundigen

Doordat de beschikbare prevalentiecijfers afhankelijk zijn van het gebruikte meetinstrument, de hanteerde criteria en de normgroep waar mee vergeleken wordt, is het moeilijk om ze met elkaar te vergelijken (Vandenbroeck, et al., 2012). De twee standaardinstrumenten zijn de 'Maslach Burn-out Inventory' (MBI) en de Nederlandstalige equivalent de 'Utrechtse Burn-out Schaal' (UBOS).

Het empirisch onderzoek naar de arbeidsbeleving bij artsen en verpleegkundigen in België in opdracht van de FOD Volksgezondheid en de FOD Werkgelegenheid in 2012 toonde aan dat 6,6% van de artsen en verpleegkundigen met een burn-out te kampen heeft en dat 13,5% tot de risicogroep behoort. Er zijn geen significante verschillen tussen artsen en verpleegkundigen, maar meer verpleegkundigen hebben een burn-out (6,9% versus 5,4%), en meer artsen bevinden zich in de risicogroep (17,8% versus 12,4%). Het onderzoek werd gevoerd in 37 Belgische ziekenhuizen (Vandenbroeck, et al., 2012).

## 2.3 Uitingen en gevolgen van burn-out

Algemeen kunnen de uitingen van burn-out samengevat worden in onderstaande tabel van Luk Dewulf gebaseerd op het onderzoek van Hansez et al (Hansez, Mairiaux, Firket, & Braeckman, 2010; Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012).

Tabel 2 Symptomen van burn-out. Bron: Dewulf, L. (2012)

Fysiek	Cognitief en affectief	Gedragsmatig
Asthenie <sup>1</sup>	Daling van het controlegevoel	Zich afzonderen
Slaapstoornissen	Frustratie	Lagere performantie
Daling van energie	Lagere motivatie	Agressiviteit
Neurovegetatieve en functionele klachten <sup>2</sup>	Daling van het competentiegevoel	Attitudeverandering ten opzichte van anderen <sup>3</sup>
	Angst	Absenteïsme
	Prikkelbaarheid	
	Lagere zelfwaardering	
	Lager idealisme	
	Lagere concentratie	
	Slechter geheugen	
	Depressieve stemming	

Ook verminderde arbeidstevredenheid, een lagere betrokkenheid bij de organisatie en een grotere intentie om de organisatie of job te verlaten en middelengebruik zijn negatieve gevolgen van burn-out (Vandenbroeck, et al., 2012). Algemeen kan men stellen dat burn-out zich situeert op drie niveaus: voor het individu zelf, voor het gezin en voor de hulpverlening (Keirse, 2005).

<sup>1</sup> Asthenie: krachteloosheid

<sup>2</sup> Voorbeelden: hartkloppingen, maag-en darmklachten, benauwdheid op de borst,..

<sup>3</sup> Voorbeelden: cynisme, onverschilligheid, distantiëring, afstandelijkheid,..

## 2.4 Determinanten van burn-out in de zorgsector

Zoals vermeld in de inleiding, geeft het onderzoeksrapport van de FOD een zeer wetenschappelijke invalshoek op de determinanten van burn-out weer. Als we deze informatie aanvullen met de kennis over burn-out van Jan De Lepeleire en Manu Keirse, dan krijgen we een meer volledig en holistisch beeld van de elementen die de ontwikkeling van burn-out bevorderen.

Demografisch gezien blijkt er geen consensus te zijn over een verband tussen burn-out en geslacht of burn-out en leeftijd. Sommige onderzoeken geven aan dat mannen en vrouwen evenveel kans hebben op burn-out, andere geven aan dat vrouwen meer kans lopen. Op vlak van leeftijd blijkt wel dat hulpverleners in de eerste jaren van hun loopbaan meer kans op burn-out lopen (Roosen & Vermaercke, 2014). Verder is het ook zo dat alleenstaanden en mensen zonder kinderen meer kans maken op burn-out dan mensen met een gezin. De reden hiervoor is dat het gezin vaak een bron van steun en persoonlijke voldoening is, en dat er meer ervaring is vanuit het gezin om met conflicten om te gaan.

Een handig instrument om de determinanten in kaart te brengen, is het Job Demands Resources (JDR) van Bakker & Demerouti (Vandenbroeck, et al., 2012; Vanbelle, et al.) (Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, & Rodríguez-Carvajal, 2011).

**Job demands** kunnen vertaald worden naar werkeisen ('stressoren'). Een aanvaarde omschrijving ervan is "fysieke psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke of psychische inspanningen vergen en geassocieerd zijn met bepaalde fysieke en psychologische kosten." (Vandenbroeck, et al., 2012). Het zijn werkkenmerken die energie vergen, uitputtend werken en de kans op burn-out verhogen.

**Job resources** zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten die als hulpbron helpen om de werkdoelen te bereiken. Deze aspecten leveren de werknemer energie, dragen positief bij tot het functioneren van het individu en verminderen de kans op burn-out (Vanbelle, et al.).

Onderstaande tabel geeft het Job Demands Resources model weer dat specifiek geldig is voor hulpverlenende beroepen. Het JDR model gaat ervan uit dat elk beroep zijn eigen risicofactoren heeft gerelateerd aan stress.

Tabel 3 Overzicht van werkgerelateerde determinanten van burn-out (bron: Vandenbroeck et al, 2012; Vanbelle, 2013)

Job demands	Job resources
- Werkdruk	- Autonomie
- Onvoldoende personeel en middelen	- Zeggenschap/participatie
- Rolconflict	- Leer-en ontwikkelingsmogelijkheden
- Rolambigüiteit	- Erkenning en positieve feedback
- Emotionele belasting	- Steun door collega's en leidinggevende
	- Relatie arts-verpleegkundige

### 2.4.1 Job demands

De **werkdruk** wordt bepaald door de hoeveelheid werk uit te voeren binnen een bepaalde tijd en hangt samen met het beschikbare personeel. Werkdruk verklaart voornamelijk de emotionele uitputting bij burn-out. De relatie met depersonalisatie en persoonlijke bekwaamheid is minder sterk. In de huidige economische crisis is er **te weinig personeel** en zijn er **te weinig middelen**. Zorgverleners moeten *te veel en te snel* werken. Er zijn veel hulpvragen die op korte termijn verwerkt moeten worden, waardoor er niet alleen een probleem van kwantiteit maar ook van kwaliteit ontstaat. De hoge werkdruk geeft aanleiding tot een negatieve visie op patiënten en maakt de hulpverlening afstandelijker (De Lepeleire & Keirse, 2013).

**Rolconflict** wordt omschreven als de situatie waarin men tegenstrijdige taken moet uitvoeren, omdat men tegenstrijdige opdrachten krijgt van eenzelfde persoon of van meerdere personen. Rolconflicten uiten zich in tegenstrijdige doelen, verwachtingen en gedragingen. **Rolambiguïteit** betekent rolonduidelijkheid: de situatie waarin men geen duidelijk omschreven taak krijgt. Het ontwikkelen van werkdoelen en stellen van gedragingen om deze doelen te bereiken wordt hierdoor verhinderd (Vandenbroeck, et al., 2012).

Discrepancie tussen de verwachtingen van de directie en de verwachtingen van de zorgverleners werkt rolconflicten en rolambiguïteit dus in de hand. Doordat subsidies en andere geldstromen vaak berekend worden op kwantitatieve normen (kwaliteit is moeilijker te meten), lijkt de nadruk vaak op de kwantiteit van het werk te liggen. Een sterke druk op kwantiteit werkt depersonalisatie in de hand.

**Emotionele belasting** verwijst naar aangrijpende situaties en is typerend voor de zorgsector. Vaak wordt vastgesteld dat dit de belangrijkste risicofactor is voor burn-out bij zorgverstrekkers. De aard van een hulpverleningsrelatie heeft 4 kenmerken (Keirse, 2005):

- De focus ligt doorgaans op de probleemzijde van het leven van de patiënten. De contacten verlopen voornamelijk in een periode waarin de zorgvrager ziekte of tegenspoed kent, en de problemen van de zorgvrager zijn dan relevanter voor de hulpvraag dan de goede en probleemloze aspecten van hun leven.
- Er is een gebrek aan positieve feedback. Feedback wordt meestal enkel geuit als die negatief is, of als een roep om aandacht of prioriteit (wie genoeg klaagt wordt eerst geholpen). Dit kenmerk werkt depersonalisatie in de hand.
- De zwaarte van de emotionele stress werkt een afstandelijke houding in de hand. Er kan agressief of afwijzend gedrag ontstaan door gevoelens van machteloosheid en frustratie. Wat precies als zwaar ervaren wordt, hangt af van het individu.
- De beperkte kans op verbetering. Het is mogelijk dat hulpverleners het niet aanslaan van een behandeling als een persoonlijk falen ervaren, of dat falen aan de patiënt zelf toeschrijven. De patiënt krijgt dan de schuld van zijn probleem. Hulpverleners ervaren het dan ook als meer belastend om met chronische patiënten om te gaan dan met patiënten met acute problemen.

### 2.4.2 Job resources

Een erg belangrijke job resource in de hulpverlening is **autonomie**. Voormalig federaal minister van Werk Monica De Coninck ziet een directe link tussen een hogere mate van autonomie en een kleinere kans op burn-out (Zorgwijzer, 2014). Autonome hulpverleners beschikken over de nodige vrijheid en zelfstandigheid om het werk uit te voeren. Daarbij aansluitend wordt ook **participatie** als een beschermde factor gezien, nl. de mate waarin men inspraak heeft in de besluitvorming over de eigen functie, de afdeling waar men werkt of de ruimere organisatie.

Regels en procedures kunnen enerzijds beschermend werken, maar brengen ook stress en spanning met zich mee. Ze werken beschermend omdat ze helpen bij grenzen stellen en de persoonlijke betrokkenheid minder groot kunnen maken. Anderzijds leggen ze een bepaalde norm op die soms moeilijk te halen is. Zo zorgt het verplichte administratieve luik (registratie patiëntengegevens) ervoor dat er minder tijd is voor direct patiëntencontact (De Lepeleire & Keirse, 2013).

**Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden** duiden op de vaardigheidsbenutting (de leermogelijkheden binnen de job) en de opleidingsmogelijkheden (naast de huidige job). Beide factoren beschermen tegen burn-out omwille van de persoonlijke groei en de ontwikkeling van vaardigheden van de hulpverlener. Een goede loopbaanplanning en –begeleiding houdt in dat er systematisch aandacht besteed wordt aan de loopbaanevolutie van medewerkers. Men houdt rekening met carrièreplanning en doorgroeiperspectieven. Tijdens functioneringsgesprekken kunnen ideeën voor de toekomst kenbaar gemaakt worden en afgetoetst worden aan de visie van de leidinggevende (Vandenbroeck, et al., 2012).

Een vierde belangrijke job resource is het krijgen van **erkenning en feedback**, en dit zowel van patiënten, van families en door observatie en evaluatie van het resultaat van het werk. Feedback gegeven door de leidinggevende kan beschermend werken tegen burn-out omwille van 2 redenen: het laat zien dat het werk goed gedaan wordt en het geeft waardering. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat enkel negatieve feedback gegeven wordt. Bij negatieve bedenkingen is het belangrijk dat niet enkel afbreken wat gebeurd is, maar dat er gericht wordt op wat verbeterd kan worden. Goede feedback is ook concrete feedback, wat niet evident is aangezien het resultaat van de job meestal vaag is.

Verder is **sociale steun van zowel collega's als leidinggevenden** belangrijk en speelt ook **de relatie tussen arts en verpleegkundige** een rol in het al dan niet ontwikkelen van een burn-out. - Intercollegiale contacten die gespannen of competitief zijn kunnen veel stress veroorzaken. Bij toenemende druk worden ondersteunende contacten tussen collega's soms afgebouwd en worden alle formele en informele bijeenkomsten als tijdverlies gezien. Onderzoek toont ook aan dat er heel wat conflicten binnen een team verpleegkundigen bestaan en dat deze conflicten een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van zorg, op arbeidstevredenheid en op de psychische gezondheid van verpleegkundigen (Wright, Mohr, & Sinclair, 2014).



### 2.4.3 Persoonlijkheidskenmerken: een volwaardige determinant?

Een bijkomende determinant voor burn-out zijn de persoonskenmerken. Over de rol van persoonskenmerken in het ontwikkelen van een burn-out bestaat in de huidige literatuur enige controverse. In bepaalde bronnen (Vandenbroeck, et al., 2012; Vanbelle, et al.) wordt deze determinant niet aangehaald bij de oorzaken van burn-out. Andere literatuur benoemt de persoonskenmerken als één van de belangrijkste oorzaken van burn-out (Geuens & Franck, 2013; Jansen, 2014). De redenering is dan als volgt: de situationele omstandigheden zijn voor alle verpleegkundigen dezelfde en aangezien niet iedereen een burn-out ontwikkelt, moet de persoonlijkheid een belangrijke factor spelen.

#### 2.4.3.1 Neurotisch type D-persoonlijkheid

Nina Geuens en Erick Franck bestudeerden en vergeleken de persoonlijkheidstypen en het interpersoonlijk gedrag van verpleegkundigen in twaalf grote ziekenhuizen regio Antwerpen en maakten de link met stress en burn-out. Uit hun onderzoeksresultaten blijkt dat er een duidelijke link tussen verpleegkunde en de neurotische type D-persoonlijkheid: de neurotische persoonlijkheid komt algemeen vaker voor bij verpleegkundigen dan bij de doorsnee bevolking. De *neurotische persoonlijkheid* uit zich in hulpverleners die piekeren, negatieve gedachten hebben, klagen en zagen, angstig en onzeker zijn (Geuens N. , 2014). De impact van *Type D* wordt duidelijk door sociale inhibitie (niet opkomen voor eigen mening/gevoelens en de neiging om conflicten te vermijden) en door een negatief affect (voornamelijk oog voor het negatieve, vaak slecht gehumeurd, de neiging om gevoelens op te kroppen en moeilijk afstand kunnen nemen van emotionele situaties).

Op vlak van *interpersoonlijk gedrag* toont de studie dat verpleegkundigen zich op de Roos van Leary meestal rechts onderaan bevinden, in het kwadrant 'samen' en 'onderdanig'. De impact van dit gedrag uit zich in het feit dat problemen vaak niet worden uitgeklaard en dat belangrijke informatie verloren gaat (onderdanigheid) maar dat er veel sociale steun bij elkaar gevonden kan worden (samen). Daarnaast gaven veel verpleegkundigen aan dat ze het moeilijk hebben met grenzen stellen en dat ze moeite hebben met de conflicten en het geroddel op de werkvloer. De neurotische Type D persoonlijkheid blijkt vijf keer meer kans te hebben op een hoog burn-outrisico (Jansen, 2014).

#### 2.4.3.2 Nuancering

De geraadpleegde literatuur geeft aan dat er een link is met de persoonlijkheid, maar maakt die link minder sterk. Burn-out is het best te begrijpen in termen van situationele bronnen van functiegebonden, interpersoonlijke stress. "Het fenomeen doet zich zo algemeen voor en de personen die erdoor worden geraakt en hun achtergrond is zo gevarieerd dat je niet zomaar de oorzaak kunt leggen bij 'probleem mensen.'" (De Lepeleire & Keirse, 2013). Daarnaast ontstaat een burn-out meestal door een relationele dynamiek: 'Een burn-out krijg je nooit alleen' (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012).

Op vlak van persoonlijkheid geeft Keirse aan dat hoe meer persoonlijkheidstrekken van onderstaande lijst het individu draagt, hoe hoger de kans op burn-out wordt.



Tabel 4 De burn-outgevoelige persoonlijkheid. Bron: De Lepeleire, J. & Keirse, M. (2013)

- **Weinig zelfvertrouwen**
- **Grote behoefte aan goedkeuring**
- **Geen zicht op eigen sterkten en zwakten**
- **Geen grenzen kunnen stellen**
- **Weinig assertief**
- **Weinig geduld**
- **Neiging om problemen te projecteren op anderen**
- **Gereserveerd en teruggetrokken**
- **Overdreven prestatiedrang**
- **Weinig in staat emoties te uiten**

Individuele factoren die even belangrijk zijn als de situationele factoren zijn: motivatie, noden, waarden, zelfwaardengevoel, capaciteit om emoties te uiten en te beheersen en de persoonlijke stijl (De Lepeleire & Keirse, 2013). Ook Luk Dewulf schetst persoonlijkheidskenmerken die de ontwikkeling van een burn-out in de hand kunnen werken. Hij heeft het ook over een bepaalde combinatie van talenten die individuen kwetsbaarder kan maken. In luik 2 wordt hier verder op ingegaan.

Individuele factoren die even belangrijk zijn als de situationele factoren zijn: motivatie, noden, waarden, zelfwaardengevoel, capaciteit om emoties te uiten en te beheersen en de persoonlijke stijl (De Lepeleire & Keirse, 2013). Verder speelt de motivatie om in de zorgsector te werken een rol. Egocentrische motieven verhogen de kans op het ontwikkelen van een burn-out, enkele voorbeelden zijn: willen helpen vanuit een eigen nood aan affectie en goedkeuring of voor eigen gevoel van belangrijkheid, vanuit schuldgevoelens,..

Individuele factoren die even belangrijk zijn als de situationele factoren zijn: motivatie, noden, waarden, zelfwaardengevoel, capaciteit om emoties te uiten en te beheersen en de persoonlijke stijl (De Lepeleire & Keirse, 2013). Ook Luk Dewulf schetst persoonlijkheidskenmerken die de ontwikkeling van een burn-out in de hand kunnen werken. Hij heeft het ook over een bepaalde combinatie van talenten die individuen kwetsbaarder kan maken. In luik 2 wordt hier verder op ingegaan.

Het onderzoek naar functionele scorelijsten om risicoprofielen sneller te herkennen is een logische stap, aangezien werkgevers verplicht worden om risicoanalyses voor burn-out uit te voeren en dit soort lijsten een handig werkmiddel is (GGV, 2014) (Université de Namur, 2013). Uit de literatuur blijkt ook dat er een link is tussen persoonlijkheidstrekken en een grotere kwetsbaarheid voor burn-out. Het gevaar is echter dat het individu zelf verantwoordelijk gesteld wordt voor het ontwikkelen van een burn-out. Dit is stigmatiserend en zal het taboe rond burn-out vergroten. Op zich is het een goed idee dat werkgevers een screening doen naar verhoogde risicoprofielen bij de werknemers, onder de voorwaarde dat men zich bewust blijft van de relativiteit van deze determinant. Bij het opstellen van een risicoanalyse moeten ook alle andere determinanten mee in rekening gebracht worden (de determinanten zoals hierboven vernoemd).

## 2.5 Actuele preventiemaatregelen

Door de aanpassing van de wet rond psychosociale risico's op het werk van 1 september 2014 moeten werkgevers hun personeel sensibiliseren en risicoanalyses uitvoeren. Voor personen met een burn-out wordt het makkelijker om hulp te vragen (GGV, 2014). Het is belangrijk dat werknemers geïnformeerd worden over burn-out. Kennis over de oorzaken en symptomen van burn-out kan ervoor zorgen dat men een ontwikkelende burn-out bij zichzelf of collega's vroeger opmerkt en dat men vroeger kan ingrijpen (De Lepeleire & Keirse, 2013). Om het taboe rond burn-out te doorbreken, probeert Zorgnet Vlaanderen het onderwerp zichtbaar te maken op de afdelingen, onder meer door een affichecampagne (ZorgnetVlaanderen, Open je ogen voor burn-out, 2014).

De actuele preventiemaatregelen kunnen ingedeeld worden in drie niveaus: individueel niveau, ziekenhuisniveau en algemeen beleidsniveau. We overlopen de preventiemaatregelen per niveau.

### 2.5.1 Individueel niveau

De affichecampagne van Zorgnet Vlaanderen richt zich op twee luiken: zorgen voor jezelf en zorgen voor elkaar (ZorgnetVlaanderen, Open je ogen voor burn-out, 2014).

Zoals eerder aangegeven, is emotionele belasting in de zorgsector een erg belangrijke risicofactor voor burn-out. Hoewel zorgen voor zichzelf nu in de opleiding Verpleegkunde aan Arteveldehogeschool Gent ingebouwd zit, zijn heel wat verpleegkundigen (nog) niet actief met zelfzorg bezig.

Zelfzorg kan men leren, vooral door meer over zichzelf te leren. In de affichecampagne geeft men tien tips om aan zelfzorg te doen. Die tips lijken evident, maar om ze werkelijk in te bouwen in het leven vraagt het een aanpassing in de levenswijze. Specifiek voor de zorgsector kan men aan zelfzorg doen via onderstaande tips.

- 1) Zorg dragen voor het eigen lichaam. In alle drukte en onregelmatige werkuren hebben zorgverleners de neiging om hun lichamelijke noden uit het oog te verliezen. Tijdig en gezond eten, voldoende bewegen, het lichaam voldoende rust geven,.. Een gezond lichaam heeft een grotere draagkracht en is beter bestand tegen burn-out (ZorgnetVlaanderen, Open je ogen voor burn-out, 2014).
- 2) Zichzelf te aanvaarden zoals men is, met de eigen sterkten en zwakten. Merk hierbij op dat men eerst zijn eigen sterkten en zwakten moet kennen voordat men ze kan aanvaarden. Zelfkennis kan men verhogen door constructieve zelfreflectie. Het gaat erom persoonlijke gevoeligheden te leren kennen door gevoelens te analyseren (De Lepeleire & Keirse, 2013). Een risicoanalyse maken van de eigen persoonlijkheid kan kwetsbare zorgverleners attenter maken voor burn-out, een gekende kwetsbaarheid kan ervoor zorgen dat men meer actief aan preventie doet.
- 3) Een goede work-life balance nastreven met aandacht voor een bevredigend sociaal netwerk en echte contacten. Men kan bewuster gaan communiceren en kiezen voor direct contact (en bijvoorbeeld de smartphone in de pauze even wegleggen).
- 4) Regelmatig uit de comfortzone treden en iets nieuws doen werkt beschermend tegen burn-out. Succesvolle projecten zorgen voor een positieve boost, zeker als het positieve geaccentueerd wordt en er uitdrukkelijke affirmatie is. Een pleidooi om aandacht te geven aan al de prestaties

(zowel kleine als grote) en op het einde van de dag enkele momenten reserveren om te bekijken wat goed is gelopen.

- 5) Genieten van kleine dingen en ruimte blijven inbouwen voor ontspanning. Wie onder druk staat, heeft de neiging om net die dingen te laten vallen die hij het meeste nodig heeft om voort te kunnen (ZorgnetVlaanderen, Open je ogen voor burn-out, 2014). Hierbij kan het een grote hulp zijn om zijn eigen ontspanningsactiviteiten beter te leren kennen en bewuster voor bepaalde activiteiten te gaan kiezen die een meerwaarde bieden (Buelens & Vermeieren, 2010). Een andere tip is om een geleidelijke overgang inbouwen tussen werk en thuis, een soort afkoelingsperiode om druk te verminderen (De Lepeleire & Keirse, 2013).
- 6) Het taboe rond burn-out en zelfzorg mee helpen doorbreken door te praten over problemen met elkaar. Een mooie rol hiervoor is weggelegd voor de hoofdverpleegkundige om zorgverleners te stimuleren om met elkaar in gesprek te gaan tijdens bijvoorbeeld supervisiesessies. Samen aan een cultuur werken waar men kan en durft aangeven wanneer het even te veel wordt (Zorgwijzer, 2014).

Daarnaast kunnen bepaalde opleidingen aanbevolen worden: een opleiding time- en stressmanagement, een opleiding assertiviteit, een opleiding omgaan met eisende patiënten,.. (Vandenbroeck, et al., 2012).

### 2.5.2 Ziekenhuisniveau

Verbeteringen in de werksituatie hebben een meer indringend en langer durend effect dan alleen persoonlijke inspanningen. De organisatie heeft de gedeelde verantwoordelijkheid om haar werknemers te beschermen tegen burn-out (GGV, 2014). Volgende preventiemaatregelen op ziekenhuisniveau worden voorgesteld door de overheid (Vandenbroeck, et al., 2012):

Tabel 5 Preventiemaatregelen tegen burn-out op Ziekenhuisniveau. Bron Vandenbroeck et al (2012)

Werkdruk en rolconflict	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Administratieve ondersteuning invoeren of uitbreiden</li> <li>2) Herbekijken van mogelijkheden inzake werktijden en werkduur wat betreft voorspelbaarheid, flexibiliteit en begrenzing van overmatig werken. Overuren beperken en voldoende aandacht schenken aan de planning van de jaarlijkse vakantie (Keirse, 2005).</li> <li>3) Herbekijken van de wervingsstrategie om voldoende bestaffing te voorzien. Zowel de aanwerving als het behoud van medewerkers moet beoogd worden</li> </ol>
Emotionele belasting	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Invoering van een mentorsysteem en een coachingsysteem. Nieuwe werknemers ontvangen in een degelijk onthaalbeleid. Vaste werknemers kunnen deel uitmaken van een coachingteam waarbij bepaalde technieken ingeoeffend worden.</li> <li>2) Invoering van een ventilatiekwartier of time-out: een ruimte die fysiek afgescheiden ligt van patiënten en bezoekers om kortstondig tot rust te komen.</li> </ol>

	<p>3) Verplicht centraal meldpunt voor feiten van agressie, ongewenst gedrag op het werk</p> <p>4) Mogelijkheid tot discrete toegang eigen ombudspersoon of coach inzake psychosociale belasting</p>
Sociale steun van collega's	<p>1) Invoeren back-up systeem: de mogelijkheid om in een veeleisende situatie een beroep te kunnen doen op een back-upstelsel waarbij men ondersteund wordt door collega's.</p> <p>2) Afstand tussen artsen en verpleegkundigen verkleinen door o.a. het organiseren van gezamenlijke activiteiten.</p> <p>3) Bevorderen van teamvergaderingen en informele momenten: deze momenten zijn de meest laagdrempelige manier om ervaren problemen bespreekbaar te maken.</p> <p>4) Intervisiesessies over de afdelingen heen: onderlinge communicatie tussen afdelingen bevorderen.</p> <p>5) Ondersteuning door de verantwoordelijken. De verantwoordelijke heeft een grote verantwoordelijkheid in de werksfeer (Keirse, 2005).</p>
Vaardigheidsbenutting	<p>1) Person-job fit: van bij het begin realistische verwachtingen bij de job nastreven</p> <p>2) Functiedifferentiatie: een analyse van de opdrachten en taken in het werkveld om zo tot een meervoudige taakstelling te komen</p> <p>3) Functioneringsgesprekken: een forum om ideeën voor de toekomst kenbaar te maken en te toetsen aan de visie van de leidinggevende. Evalueren van de loopbaanplanning, taakverruiming en taakwisseling. Het stimuleren van een open-deur beleid is hiervoor cruciaal</p> <p>4) Carrièreplanning en doorgroeiperspectieven: systematisch aandacht besteden aan de loopbaanevoluitie van werknemers, en zich eventueel richten op de uitbouw van een expertise.</p>
Overkoepelende maatregelen	<p>1) Invoeren zorg-en medisch manager: zij helpen om in grote organisaties een degelijk communicatiebeleid op te stellen waarbij maximale inspraakmogelijkheden van de werknemers nagestreefd worden.</p> <p>2) Organiseren van feedbacksystemen (via peer reviews, 360° feedback) voor het verkrijgen van waardering, opvolging van functioneren,.. Activeren en in stand houden van directe feedback op constructieve wijze</p> <p>3) Het betrekken van teams in kwaliteitsverbeterprojecten gericht op het verbeteren van organisatie van zorgprocessen (zoals zorgpaden). Uit onderzoek blijkt dat teams die betrokken</p>

	<p>zijn bij kwaliteitsverbeterprojecten beter scoren op het vlak van conflictmanagement, teamklimaat voor innovatie en het niveau van zorgorganisatie.</p> <p>4) Het opzetten van een opvangstructuur op organisatieniveau, voor het ondersteunen van zorgverleners na een klinisch incident. De kans op een burn-out na een klinisch incident verdubbelt.</p>
--	--

Op het niveau van sociale steun van collega's kan ook het invoeren van supervisiesessies bijgevoegd worden. Supervisie wordt in deze bachelorproef gezien als een 'praktijkgerichte professionele bijeenkomst waarbij een werknemer reflecteert over een onderwerp uit de praktijk onder leiding van een bekwame supervisor'. Supervisie verschilt met individuele reflectie omdat er een element van professionele steun en begeleiding aanwezig is. Degelijke supervisiesessies tonen een link met lagere cijfers van burn-out aan (Fearon & Nicol, 2011).

Het is belangrijk dat er een moderator de gesprekken leidt en dat de deelnemers de supervisiesessie voldoende voorbereiden. De bijeenkomst is een moment om te ventileren (er moet ruimte gegeven worden aan woede want woede duidt op onopgemerkte behoeften aan plaats, steun en erkenning) maar mag geen klachtensessie worden. De bijeenkomst mag ook geen confrontatiesessie worden, waarbij iemand in groep bekritiseerd wordt. Een valkuil bij supervisiesessies is personen tegen hun zin mee in de groep duwen. Dit heeft geen zin en zal contraproductief werken (De Lepeleire & Keirse, 2013; Keirse, 2005).

### 2.5.3 Algemeen beleidsniveau

De preventie maatregelen op algemeen beleidsniveau situeren zich in de literatuur steeds rond het bestaansprobleem en de economische besparing, beiden gelinkt aan de werkdruk. In eerste instantie is het belangrijk om kennis rond burn-out te verspreiden en zo het taboe te doorbreken. De sensibiliseringscampagnes van de overheid kunnen we op dit niveau plaatsen. Persoonlijk lijkt het mij een gemiste kans om de affiche uit te hangen zonder bijkomende informatie over de tien gegeven tips mee te geven. Men loopt het risico dat de zorgverstrekkers de boodschap van de affiche verkeerd interpreteren. Doordat de affiche vooral preventie op individueel niveau nastreeft, kan men interpreteren dat de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van een burn-out vooral bij zichzelf ligt, en dat maakt het taboe net groter.

Daarnaast zet de overheid in op het vormen en opleiden van leidinggevenden en directies om burn-out te detecteren en de situatie goed aan te pakken. Momenteel werkt men ook aan een interactieve website met een toolbox om risicoprofielen sneller te detecteren (ZorgnetVlaanderen, Open je ogen voor burn-out, 2014).

De meeste Vlaamse organisatie modellen waarbinnen verpleegkundigen functioneren zijn gebaseerd op het model van integrerende verpleegkunde (Degadt, 2009). Integrerende verpleegkunde staat voor een holistische visie waar de verpleegkunde de volledige zorg van de zorgvrager op zich neemt (en niet enkel taakverpleging uitvoert). Dit zorgt ervoor dat de verpleegkundigen meer verantwoordelijkheid en autonomie ervaren, en dat is in het kader van

burn-outpreventie een positief gegeven. Autonomie laat de zorgverstrekkers toe hun zorg meer zelf te sturen, het geeft hen meer controle en inspraak in de dagelijkse werksituatie. Als algemeen beleidsniveau kan men stellen dat integrerende verpleegkunde zoveel mogelijk ingebouwd moet worden in de organisaties als preventiemaatregel voor burn-out.

## 3 LUIK 2: talenten en burn-out volgens Luk Dewulf

### 3.1 Wat zijn talenten

Luk Dewulf heeft zich als pedagoog verder verdiept in de inzichten op het vlak van waarderend onderzoek, positieve psychologie en talentontwikkeling. Samen met Guido Vangronsveld, pedagoog en systeemtherapeut, heeft Luk Dewulf het boek *Help! Mijn batterijen lopen leeg* geschreven. Dewulf en Vangronsveld (2012) bouwen verder op de definitie van burn-out en leggen de link met energieverlies. De basis van hun visie op burn-outpreventie wordt uitgebouwd vanuit een talentgericht en relationeel perspectief.

Iedereen is met bepaalde **talenten** geboren. Talenten worden gezien als natuurlijke begaafdheid, een aanleg. Ze werken als een hernieuwbare energiebron: ze worden zichtbaar wanneer bepaalde activiteiten moeiteloos uitgevoerd worden én men ervaart dat ze bijkomende energie opleveren (Dewulf L., *Ik kies voor mijn talent.*, 2009). Dit kan ook omschreven worden door het begrip *flow*. Telkens wanneer iemand doet waar hij of zij goed in is, worden de spreekwoordelijke batterijen terug opgeladen. Parallel daaraan lopen de batterijen leeg in het tegenovergestelde geval: wanneer de talenten niet aangesproken worden en activiteiten verricht worden waar men niet goed in is.

Een talent en een **competentie** zijn niet aan elkaar gelijk. Een competentie is een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid die bijdraagt tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie (Agentschap voor Overheidspersoneel, 2011). Het is het gedrag zoals dat van iemand verwacht wordt in een specifieke werkcontext (in de formule staat competentie = gedrag + context). Talenten overschrijden de werkcontext en zijn veel persoonlijker. Het is dus niet zo dat een hoge score op een competentie een talent is.

Via de *voldoeningsvraag* ‘.. en als je dat dan doet, waar haal je dan je grootste voldoening uit?’ kan er een onderscheid tussen beiden gemaakt worden. Daarnaast zit er een verschil in referentie: een competentie is extern gerefereerd (gedrag zoals dat door de omgeving geobserveerd en ingeschaald wordt), een talent is intern gerefereerd (enkel de betrokkene kan ervaren moeiteloos gaan en voldoening opleveren).

Het verschil tussen talent en competentie is essentieel voor een goed begrip van de visie. Een verduidelijkende tabel:

Tabel 6 Het verschil tussen talent en competentie (Agentschap voor Overheidspersoneel, 2011)

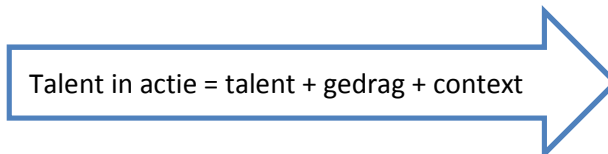
Talent	Competentie
Ruimer dan organisatie/werk; ook in familiale context, vrije tijd,..	Gekoppeld aan organisatie/werk
Aangeboren	Aangeleerd
Duurzaam, blijft je bij, leer je niet zomaar af	Minder duurzaam, moet je goed onderhouden om te behouden
Affectiever, verbonden met wat je wil, met je	Objectiever, verbonden met wat hoort

hart, met emotie, met passie	
Noodzakelijk om het verschil te maken	Noodzakelijk om je prestaties te behalen
Komt minder vaak voor, door je natuurlijke aanleg doe je dingen die eruit springen	Komt vaker voor, mits enige aanleg en inspanning kan je dit leren

Talent kan zichtbaar gemaakt worden op drie manieren (Dewulf & Beschuyt, Mijn baas kiest voor mijn talent, 2014):

- 1) Benoemen van talent, vaak via een compliment
- 2) Herkennen van talent in een nieuwe omgeving. Nieuwe omgevingen kunnen nieuwe inzichten met zich meebrengen, het is daarom belangrijk om nieuwe omgevingen op te zoeken.
- 3) Uitgedaagd worden om iets te doen wat je alleen nooit zou durven.

Hoewel iedereen bepaalde talenten heeft, worden deze talenten niet door iedereen ontwikkeld en gebruikt. Dewulf en Vangronsveld omschrijven de voorwaarden als volgt:



Een talent kan enkel zichtbaar worden en opvallen 'in actie' als het gekoppeld wordt aan het juiste gedrag en de juiste context. Talent wordt dan gezien als een gave of een aanleg die potentieel heeft om erg goed te worden als via een aantal technieken of vaardigheden het juiste gedrag erbij wordt verworven én de juiste context wordt gevonden om dat talent te laten opbloeien.

Naast talenten zijn er ook **hefboomvaardigheden**. Hefboomvaardigheden zijn vaardigheden die helpen om meer uit het talent te halen of om het beter te kunnen inzetten. Deze hefboomvaardigheden kunnen getraind worden, maar een talent zullen ze nooit worden. Wanneer talenten ingezet worden, dan leveren die energie. Hefboomvaardigheden verbruiken steeds energie. Daarnaast heeft talent de neiging om zich uit te breiden onder druk en hebben hefboomvaardigheden de neiging om te krimpen. Hefboomvaardigheden zijn vaardigheden die helpen het teveel van talent (wanneer men overdrijft met talent, meestal in perioden van hoge druk en stress) in te dijken, het talent in balans te houden en de verbinding met anderen te behouden.

De concrete werking van talenten en de bijhorende hefboomvaardigheden wordt geschetst in volgend voorbeeld (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012):

*"Talent:*

*John is een geboren organisator. Zijn talent bestaat erin dat er vanzelf beelden ontstaan in zijn hoofd van wat er in een workshop of op een manifestatie zou kunnen gebeuren. Hij heeft een helder beeld van het verloop, van de inrichting en opstelling van de zaal, het materiaal dat aanwezig moet zijn."*



### *Hefboomvaardigheden:*

*Soms komen mensen met goedbedoelde ideeën naar een workshop of manifestatie, maar hebben ze andere beelden. Dat vindt John lastig. Hij heeft twee dingen geleerd: [1] Om het beeld in zijn hoofd zorgvuldig uit te leggen aan de collega's die meewerken. [2] Om door de vragen als iemand een suggestie heeft, ook al gelooft hij in eerste instantie niet dat het een goed idee is. Juist vanwege dat doorvragen komt hij dan vaak tot interessante inzichten die hem helpen om zijn beeld van de manifestatie bij te stellen, zodat ze nog beter wordt. Maar soms, op zo'n dag dat alles tegenvalt, verliest John toch nog zijn geduld. En dan wordt hij onaardig tegen iemand die weer met een idee afkomt die niet past in het plaatje."*

Naast de talenten en de hefboomvaardigheden zijn er ook zaken waar men niet goed in is en waar men **geen talent voor** heeft. Luk Dewulf is heel duidelijk hierrond: het is nutteloos om deze vaardigheden proberen te ontwikkelen. Men moet wel altijd verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat en het effect van wat men doet, ook al is men er niet goed in (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012). Er bestaan twee situaties waarin kijken vanuit tekorten en vanuit het *hoe* toch gerechtvaardigd en nodig blijven:

- Basiskennis en vaardigheden van een bepaalde functie of rol
- De meest noodzakelijke procedures en kennis op vlak van wetgeving, kwaliteitsregels, veiligheid en hygiëne

De visie van Luk Dewulf is een totaal andere visie op de gangbare human resources. Waar momenteel competentieprofielen uitgeschreven worden, werknemers functioneringsgesprekken krijgen aan de hand van deze competenties en aansluitend opleidingen moeten volgen om competenties met lage scores te verbeteren, stelt Dewulf dat het nutteloos is om te investeren in vaardigheden waar men geen talent voor heeft.

## 3.2 Ontstaan van burn-out volgens Luk Dewulf en de link met talenten

### 3.2.1 Determinanten van burn-out volgens Luk Dewulf

Dewulf somt enerzijds de factoren op die leiden tot een hoger risico, anderzijds geeft hij een overzicht van de factoren die het risico op burn-out verkleinen.

De factoren die **het risico vergroten** zijn in te delen in persoonlijke factoren en algemene tendensen.

#### A/ Persoonlijke factoren

- Een erg centrale rol van het werk in het leven
- Werk wordt beschouwd als de enige bron van bevrediging in het leven. Falen in het werk wordt dan ervaren als persoonlijk falen
- Resultaten in het werk worden gezien als een gevolg van de eigen prestaties én men hecht daar veel belang aan. Het identiteitsgevoel is dan afhankelijk van de effecten die men zelf bewerkstelligt in het werk.
- Grote idealisten die geconfronteerd worden met het feit dat de resultaten niet overeenstemmen met het beeld vooraf (een verschil in verwachtingen)
- Wanneer het werk een manier is om zich te wreken op kritieke vroegere ervaringen
- Wanneer het idee bestaat dat men enkel geliefd is vanwege de prestaties

#### B/ Algemene tendensen (Vanheule, 2001)

- In de huidige maatschappij wordt het werk steeds meer gezien als een bron voor zelfrealisatie. Dit beeld legt druk op de gewenste voldoening die werk zou moeten opleveren.
- Op organisatorisch vlak is er de algemene tendens dat men de werkomgeving van mensen wil beheersen en bepalen, en dat vanuit een streven naar kwaliteit en efficiëntie. De sturing die men geeft vergroot de druk op mensen en verkleint de ruimte om zelf invulling te geven aan het werk.

De factoren die het **risico verlagen** zijn:

- Het ervaren van sociale steun op het werk.
- De mogelijkheid om te kunnen praten met andere mensen over de last op het werk.
- Het scheiden van werk en privéleven met behulp van strikte regels. Grenzen stellen wanneer het werk teveel aandacht opeist.
- Het gebruik van effectieve manieren om gevoelens als woede en agressie te kanaliseren. Enkele voorbeelden: sport, recreatie, relaxatie, mindfulness,..
- De mogelijkheid om parttime te werken.

### 3.2.2 Twee dynamieken aan de basis van een burn-out

Volgens Dewulf is 70% van de werkende bevolking kwetsbaar voor burn-out. Die groep kan opgedeeld worden in twee dynamieken, beiden relationeel van aard (Zorgwijzer, 2014).

De **eerste dynamiek** komt voor bij mensen die de combinatie van volgende drie talenten hebben: 'bezige bij', 'foutenspeurneus' en 'jazegger'. Deze talenten bevinden zich alle drie op het niveau

‘Waar haal ik mijn drive vandaan?’ (Dewulf L. , Talentencenter, 2014). Ze vormen een derde van de personen die een burn-out ontwikkeld hebben.

*Bezige bijen* stellen zich continu de vragen: *Hoe?, Wie?, Wat?* Ze willen altijd nuttig en zinvol bezig zijn en kunnen ideeën bijzonder goed omzetten naar actie, waardoor ze een activerende werking op anderen. Tijdens vergaderingen denken ze wat ze hadden kunnen doen in de plaats van te zitten praten, ze houden er niet van om lang over de dingen te blijven nadenken. Ze matchen heel goed bij collega’s die veel inspiratie hebben maar niet weten waar te beginnen.

*Foutenspeurneuzen* zijn perfectionisten. Ze zijn erg gevoelig voor fouten en problemen en willen die graag zo snel mogelijk aanpakken, ze hebben dan ook de neiging om problemen van anderen op te lossen. Als ze publiekelijk op een fout gewezen worden, valt hen dat heel zwaar. Ze functioneren het beste in omgevingen waar de lat voor dienstverlening hoog ligt en waar ze vat hebben op de kwaliteit van het werk.

*Jazeggars* nemen graag verantwoordelijkheid op en zijn bijzonder loyaal. Als iemand een appèl op hen doet, zijn ze daar heel gevoelig voor. Ze hebben de neiging om eerder ja te zeggen tegen de persoon dan tegen de taak zelf. Omgevingen waar ze niet teveel afhankelijk zijn van anderen en waar de omgeving er mee over waakt dat niemand over zijn grenzen gaat, zijn voor hen het beste.

Onder druk worden talenten uitvergroot en gaan de eigenschappen ervan verscherpen. Personen met een combinatie van bovenstaande talenten gaan onder druk geen rust meer nemen, té perfectionistisch worden, nog meer last krijgen van het feit dat niet alles goed afgewerkt raakt en op teveel ja zeggen. Ze raken verstrikt in allerlei engagementen en krijgen het gevoel de controle te verliezen. Op lange termijn raken ze uitgeput en komen ze in een burn-out terecht.

De grootste groep, ongeveer twee derden, komt volgens Dewulf terecht in de tweede dynamiek namelijk de **vechtdynamiek**. Daarbij raakt iemand vast in een relatie die verkeerd zit, ‘iemand houdt mij in zijn macht en ik vecht voor mijn vrijheid’ (Zorgwijzer, 2014). De basis van deze visie komt van het conflictmodel zoals beschreven door psycholoog Stijn Vanheule vanuit een freudiaans-lacaniaans perspectief (Vanheule, 2001). Zoals reeds vermeld werd bij de definitie van burn-out, stelt Vanheule dat burn-out ontstaat door een subjectief ervaren conflict met de andere, in die mate dat men het gevoel krijgt een stuk identiteit te verliezen doordat de andere de ankerpunten van de (professionele) identiteit radicaal in vraag stelt.

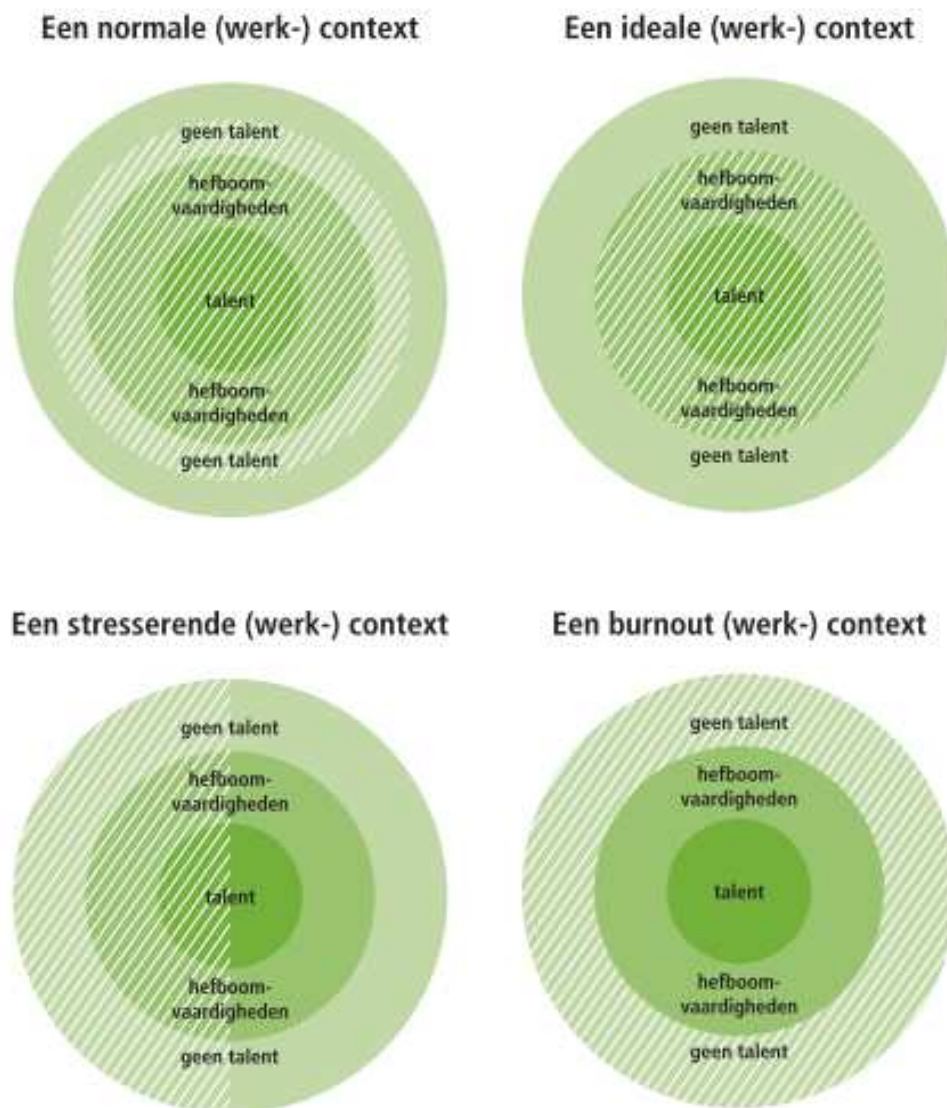
De aanzet van het proces kan volgens Dewulf op vele verschillende manieren, maar de kern is altijd dat er een persoon is die steeds meer de gedachten van iemand gaat beheersen. Men krijgt het gevoel niet gewaardeerd te worden en wil daar tegenin gaan, waardoor er een soort van gevecht ontstaat, vooral in gedachten. Men voert dialogen met die persoon in gedachten en bedenkt wat men had moeten zeggen in een bepaalde situatie met die persoon, maar deze gesprekken worden nooit in het echte leven gevoerd. Deze dynamiek veroorzaakt sterke gevoelens van boosheid, machteloosheid, verdriet, frustratie en verzet.

Doordat het gevecht erg ver kan gaan, verbruikt het enorm veel energie. Zoals gezegd wordt burn-

out veroorzaakt door een sterke daling in energie: in deze tweede dynamiek gaat er teveel energie naar het gevecht dat men aangaat met diegene waar men zich niet erkend door voelt (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012).

### 3.2.3 Talenten in de werkcontext

Luk Dewulf schetst vier mogelijke scenario's op werkvlak (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012) (Agentschap voor Overheidspersoneel, 2011):



Bron: Luk Dewulf, ik kies voor mijn talent, Lannoo uitgeverij

**Figuur 1** De verschillende werkcontexten (Agentschap voor Overheidspersoneel, 2011)

- 1) Een normale werkcontext. Alle cirkels op de illustratie zijn gearceerd, dit betekent dat men taken uitvoert waar men talent voor heeft, taken waar men zijn hefboomvaardigheden moet voor aanspreken en ook taken waar men geen talent voor heeft. Voor de taken waar men geen talent voor heeft, weet men de nodige ondersteuning te vinden.

- 2) Een ideale werkcontext. In de ideale werkcontext voert men bijna uitsluitend taken uit waarvoor men talent heeft. Af en toe moeten hefboomvaardigheden ingezet worden: dit zijn uitdagingen die buiten de comfortzone vallen en grenzen verleggen. Er worden amper taken aangeboden waarvoor men geen talent heeft. Dit is een context waar men enorm kan groeien.
- 3) Een stresserende werkcontext. In deze context kan men maar voor de helft van de tijd werken vanuit talent. Er zijn veel taken waarvoor hefboomvaardigheden voor moeten ingeschakeld worden en taken waar men slecht voor is. Deze werkcontext veroorzaakt stress.
- 4) Een burn-out werkcontext. Het individu zit op de verkeerde plaats want er is geen match tussen de talenten en de functie. Men kan geen sterktes inzetten en de taken die moeten gebeuren kosten enorm veel moeite. Deze situatie vreet energie en geeft geen ruimte voor persoonlijke groei.

### 3.3 Het relationele aspect van burn-out

#### 3.3.1 Lineair en circulair kijken

Collega's kunnen een echte sterkte betekenen, maar nauw samenwerken is niet altijd evident. Dewulf bekijkt burn-out vanuit een relationele bril en hecht een groot belang aan het onderscheid tussen lineair en circulair denken. Er wordt een pleidooi gehouden om circulair te kijken waar het kan, en lineair te kijken waar het moet.

De mens heeft de neiging om **lineair** te denken, een soort reflex van aanval en verdediging. Mijn/ons gedrag is de oorzaak *of* het gevolg van het gedrag van anderen, met een eenzijdig causaal verband. Het ligt aan de anderen als het niet verandert, blijven volhouden is de boodschap. Eén partij heeft gelijk, de andere heeft ongelijk. Deze manier is een statische manier van kijken waar het risico op burn-out groter wordt, omdat men aangesproken wordt op onvermogen.

Recht tegenover lineair denken staat **circulair** denken. Mijn/ons gedrag is *gelijktijdig* oorzaak *en* gevolg van het gedrag van anderen, het verband is wederkerig. We hebben zelf een aandeel in wat niet verandert (een blinde vlek bij onszelf) en meer van hetzelfde werkt niet. Alles wat men doet en zegt, heeft een effect op wat de andere doet en zegt. Deze zelfreflectieve en dynamische manier van kijken verkleint het risico op burn-out. Men wordt niet aangesproken op wat niet lukt, er wordt geen schuldige gezocht. Men bouwt verder op wederzijdse beïnvloeding en op vermogen.

#### 3.3.2 De fasen van burn-out bij de vechtdynamiek

De impact van het lineaire denken komt ook naar voren in de ontwikkeling van een burn-out. Dewulf beschrijft een aantal fasen die vaak terugkeren in het ontstaan van een burn-out waar een vechtdynamiek aan de basis ligt. De volgorde en snelheid van de fasen kan uiteraard verschillen, maar de kern blijft wel hetzelfde: echt contact verdwijnt en de persoon vatbaar voor burn-out glijdt verder weg. (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012; Roosen & Vermaercke, 2014)

*Fase 1:* Geen vuiltje aan de lucht. Men heeft een hoge intrinsieke motivatie want het werk speelt een essentiële rol in het leven, het is een belangrijke bron van zelfrealisatie. Men werkt hard en

veel, de drukke agenda en hoge werklast blijft haalbaar door een enorme drive, enthousiasme en werkkraft.

*Fase 2: Verwarring door onverwachte reacties.* Opeens gebeurt iets onverwacht dat verwarring scheidt, een bepaalde situatie met een persoon die veel betekent. Voorbeeld: het niet doorgaan van een promotie, een project dat toch niet wordt goedgekeurd,..

*Fase 3: Onhandig reageren van twee kanten.* Door een totaal verschillend verwachtingspatroon van beide partijen verloopt de communicatie onhandig. Men wil het item bespreekbaar maken maar dat lukt niet goed. De energie die men normaal heeft valt weg waardoor de hoge werkdruk een probleem wordt. Het piekeren neemt de overhand, waardoor slaapproblemen en eventueel lichamelijke klachten ontstaan.

*Fase 4: Het ontstaan van beelden in het hoofd.* Het negatieve beeld over de andere wordt steeds sterker: de verkeerde intenties, het onrecht dat men ervaart,.. De focus op de andere wordt enorm groot en men krijgt een soort van tunnelvisie: alles wat de andere doet of zegt past in het negatieve beeld dat men gevormd heeft. Deze fase heeft twee belangrijke gevolgen: enerzijds gaat men zich meer onpersoonlijk gedragen (minder authentiek, afstandelijker,..), anderzijds heeft men steeds meer behoefte aan erkenning. De werkplek is een negatieve omgeving die sterke gevoelens oproept, men krijgt lichamelijke klachten en meldt zich ziek.

*Fase 5: Het verdwijnen van écht contact.* De spanning is zo hevig geworden dat een open gesprek niet meer mogelijk is. Men twijfelt over zijn eigen professionele toekomst en denkt eraan om naar een ander bedrijf of zelf een andere job over te stappen.

*Fase 6: Dialogen en gedachten kun je niet meer stilzetten.* De focus op de andere is zodanig groot geworden dat alles ermee te maken heeft. Dit is enorm uitputtend en zorgt voor nog meer energieverlies.

*Fase 7: De fase van de waarheid: het kan alle kanten uit.* Zowel familie, vrienden als collega's ondervinden gevolgen van de negatieve dynamiek. Op dit punt zijn er drie mogelijkheden: de organisatie grijpt in (via een waarschuwing, ontslag, andere functie,..), men grijpt zelf in (ontslag geven) of men blijft in dezelfde dynamiek hangen (langdurig met ziekteverlof, men vindt geen nieuwe job,..)

### **3.4 Tien aanbevelingen voor individuen en organisaties in het omgaan met energieverlies en burn-out volgens Luk Dewulf**

Luk Dewulf geeft tien concrete aanbevelingen voor individuen en organisaties in het omgaan met energieverlies en burn-out. De aanbevelingen worden letterlijk weergegeven zoals Luk Dewulf ze omschreef in zijn boek *Help! Mijn batterijen lopen leeg* (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012).

1) Na het lezen van dit boek kun je nooit meer zeggen dat er iemand thuiszit met een burn-out zonder je hier deels medeverantwoordelijk voor te voelen.

Deze eerste aanbeveling duidt op het relationele aspect van burn-out en stelt de organisatie mee verantwoordelijk wanneer iemand een burn-out ontwikkelt: er is een gedeelde

verantwoordelijkheid maar geen gedeelde schuld. Door circulair te kijken gaat men niet op zoek naar een schuldige, men beseft namelijk dat eigen gedrag altijd een effect heeft op het gedrag van anderen en omgekeerd.

2) Als het glas halfleeg is, leg dan je ei op tafel

Hier komt het principe van de positieve illusie aan bod. Dit principe houdt in dat de ene een positiever beeld heeft van de andere dan de andere van zichzelf heeft en omgekeerd (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012). Er is met andere woorden sprake van een soort van wederzijdse aantrekkingskracht. Zoals beschreven in de vechtdynamiek kan ook deze positieve illusie door een incident omslaan in een negatieve focus waardoor tunnelvisie ontstaat. Het is dan belangrijk om zo snel mogelijk het probleem aan te kaarten met technieken om feedback te geven, om mensen aan te spreken en/of te confronteren.

3) 'We zien het al tien jaar niet meer zitten met hem zitten en hebben hem dat nog nooit echt gezegd.' Een pleidooi voor meer transparant leidinggeven.

Dit is een belangrijke pijler in de theorie van Dewulf. Mensen zitten vaak niet op de juiste plaats. Ze hebben bepaalde talenten, maar de context laat deze talenten niet tot uiting komen. Werknemers raken na verloop van tijd gefrustreerd en komen in een negatieve spiraal terecht.

4) Kloon eens een medewerker. Hoeveel last heb jij van je manager?

Luk Dewulf pleit ervoor om aan te sturen op het *wat* in plaats van op *hoe*. De manier waarop taken uitgevoerd worden staat dus meer open voor eigen inbreng dan het resultaat van de taken. Op die manier krijgt men meer ruimte voor zelfsturing en autonomie, en kan de invulling van de taken meer gebeuren vanuit eigen talent. Hoe meer hulpverleners vastzitten aan een voorgeschreven patroon, hoe hoger de kans op burn-out (De Lepeleire & Keirse, 2013).

Leidinggevenden moeten zich ook bewust zijn van hun eigen talenten. Het risico bestaat dat men zijn eigen talent als norm neemt voor de beoordeling van het gedrag van anderen.

5) Wees geen hooligan, wissel eens van spionkop

Wanneer een werknemer in een negatieve spiraal terecht komt, heeft hij of zij de neiging om steun te zoeken bij collega's. Dit is een goede reflex, de sociale steun van collega's werkt beschermend tegen burn-out. Als de beginnende burn-out voortkomt uit een vechtdynamiek, zullen collega's echter na verloop van tijd een druk voelen om positie te kiezen. De negatieve illusie legt een druk op het team en de kans is groot dat de werknemer in een sociaal isolement terecht komt.

Ook hier herkennen we de oproep tot circulair denken (gedrag wordt wederkerig beïnvloed) en de link met zelfzorg: constructieve zelfreflectie, interpersoonlijke vaardigheden, constructieve feedback geven en ontvangen,..

6) Preventie van burn-out door het wegnemen van de angel

Wanneer burn-out kan ontstaan doordat men in een vechtdynamiek terecht gekomen is, geeft Dewulf als optie om de 'angel' tijdelijk weg te nemen. Doordat burn-out voortkomt uit een relationele dynamiek, is het geen goed idee om mensen enkele maanden met ziekteverlof thuis te zetten. Volgens hem moet het mogelijk zijn beide personen tijdelijk van elkaar te scheiden, op een manier dat ze tijdelijk niet meer met elkaar in contact komen.

7) Zonder sherpa raak je niet boven

Het is belangrijk om een goede gids te hebben, een persoon waar je een sterke relatie mee hebt die gebaseerd is op wederzijds respect, vertrouwen en waardering. Deze mentor moet met voldoende objectiviteit en afstand kijken, zodat hij of zij de juiste vragen kan stellen. Het is daarom de moeite waard om zo'n gids te zoeken buiten de afdeling, of zelf buiten de organisatie.

8) Sta altijd met één been binnen en één been buiten de organisatie

Persoonlijkheid en privéleven zijn beide een determinant van burn-out. Onder andere personen met een hoge intrinsieke motivatie waar het werk een erg centrale rol in het leven speelt lopen meer risico op burn-out. Een aanbeveling is om als zelfzorgtechniek andere perspectieven buiten het systeem van de organisatie te behouden.

9) Bespaar miljoenen euro's: stop het nodeloos bijspijkeren van zwakke punten

Dewulf kiest ervoor om geen energie en moeite te steken in het ontwikkelen van zwakke punten. Een team is heterogeen samengesteld: mensen met verschillende talenten vullen elkaar aan. Als iedereen zich verder ontwikkelt in zijn eigen talenten, dan functioneert het team op hoog niveau en is er een klein risico op burn-out. Wie weinig talent heeft om bepaalde vaardigheden verder uit te werken, steekt daar beter geen energie in, omdat het toch nooit zal lukken om een hoog niveau te halen. Belangrijk daarbij is wel dat men steeds verantwoordelijk is voor het resultaat en effect van wat men doet (ook van hetgene dat men niet goed kan). Dit perspectief is ook niet op alles toepasbaar: basiskennis en basisvaardigheden voor een bepaalde job moeten uiteraard op voldoende hoog niveau uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast zullen er ook altijd taken overblijven die niemand graag doet of goed kan. Het is dan aangewezen om in team afspraken te maken en begrip en waardering op te brengen voor degene die de vervelende taken op zich nemen (Dewulf & Vangronsveld, Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent., 2012).

10) What doesn't kill you, makes you stronger. Een moeilijke periode kan je ook sterker maken.

Wie een burn-out overwonnen heeft, kan daar persoonlijke sterkte uithalen.



## 4 LUIK 3: Talentgericht werken als primaire preventie tegen burn-out in de zorg

In dit luik wordt gepoogd de vorige twee luiken in elkaar te passen.

### 4.1 Talentenvisie ingepast in de preventie maatregelen voor de zorgsector

Luik 2 gaf een beknopt overzicht van de visie van Luk Dewulf op talenten en de link met burn-out. Zijn visie geldt voor alle beroepen en is niet toegespitst op de zorgsector. Vanuit deze basis kunnen we nu de visie van Luk Dewulf integreren in de huidige preventie maatregelen in de zorgsector zoals beschreven in luik 1. Er werden bepaalde gelijkenissen en verschillen duidelijk die we eerst zullen bespreken.

#### 4.1.1 Een vergelijking van de determinanten

We merken dat Luk Dewulf de determinanten van burn-out voornamelijk koppelt aan persoonlijkheidskenmerken en aan relationele dynamieken. De job demands werkdruk, onvoldoende personeel en middelen, rolconflict, rolambigüiteit en emotionele belasting kwamen bij hem niet aan bod. De job resources daarentegen komen allemaal aan bod, zij het onder andere noemers. We maken even de vergelijking.

Determinanten burn-out luik 1	Determinanten burn-out luik 2 (Luk Dewulf)
<i>Autonomie en participatie:</i> hulpverleners beschikken over de nodige vrijheid en zelfstandigheid om het werk uit te voeren. Regels en procedures kunnen beschermend werken, maar brengen ook stress en spanning met zich mee	Op organisatorisch vlak is er de algemene tendens om mensen te willen beheersen en bepalen, vanuit een streven naar kwaliteit en efficiëntie. De sturing die men geeft vergroot de druk op mensen en verkleint de ruimte om zelf invulling te geven aan het werk
<i>Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden:</i> vaardigheidsbenutting en opleidingsmogelijkheden zijn beschermend vanwege persoonlijke groei en ontwikkeling.	Wie zich in de ideale werkcontext bevindt maakt maximaal gebruik van zijn talenten en wordt regelmatig uitgedaagd om te groeien. Het niet kunnen benutten van talenten creëert een burn-out werkcontext
<i>Erkenning en feedback:</i> beschermend omdat men laat zien dat het werk goed gedaan is en omdat het waardering geeft	Via circulair denken kijken we op een andere manier naar feedback. Het eigen gedrag is gelijktijdig oorzaak en gevolg van het gedrag van anderen, het verband is wederkerig.
<i>Sociale steun van zowel collega's als leidinggevend:</i> bij toenemende druk worden ondersteunende contacten tussen collega's soms afgebouwd en worden formele en informele bijeenkomsten als tijdverlies gezien	Het ervaren van sociale steun op het werk en de mogelijkheid om te kunnen praten met andere mensen over de last op het werk, verlagen het risico op burn-out.

De burn-outgevoelige persoonlijkheid uit luik 1 kan men herkennen in de determinanten aangegeven door Luk Dewulf: personen waarbij het werk een erg centrale rol speelt in het leven, waarbij resultaten in het werk gezien worden als een gevolg van eigen prestaties, bij wie het idee bestaat dat men enkel geliefd is vanwege de prestaties,.. (komt overeen met overdreven prestatiedrang, weinig zelfvertrouwen, grote behoefte aan goedkeuring). Echter, het grote verschil is dat Luk Dewulf ook bijzonder positieve eigenschappen aan individuen met een kwetsbaarheid voor burn-out toekent. Het zijn toppers, mensen met veel talent die schitterend werk leveren (Zorgwijzer, 2014) (Dewulf L. , Ook de besten krijgen een burn-out, 2013). Binnen de eerste dynamiek beschrijft hij een profiel waarbij drie talenten samen voorkomen: bezige bij, foutenspeurder en jazegger.

Ook de vechtdynamiek die Luk Dewulf omschrijft komt niet voor in luik 1. Het relationele aspect van burn-out is typerend voor zijn visie en moet zeker meegenomen worden in aanbevelingen voor burn-out preventie. Wanneer leidinggevenden opmerken dat er een vechtdynamiek in het team ontstaat, moeten zij zo snel mogelijk ingrijpen. Vaak komt deze vechtdynamiek voort uit een gevoel van niet gewaardeerd te worden en kan correcte communicatie de situatie nog rechtekken.

## **4.1.2 Een vergelijking van de preventiemaatregelen**

### **4.1.2.1 Individueel niveau**

Er wordt aanbevolen om zichzelf te aanvaarden zoals men is, met eigen sterkten en zwakten, en er wordt daarbij gepleit voor zelfkennis. Deze aanbeveling komt heel sterk naar voren bij Luk Dewulf: een zoektocht naar de talenten en hefboomvaardigheden en die talenten inzetten op het werk. Wie zichzelf kent, staat een stuk sterker in zijn schoenen. Ook het risicoprofiel vinden we hier terug: wie weet dat hij kwetsbaar is voor burn-out kan met zichzelf aan de slag.

Persoonlijkheid en privéleven zijn beide een determinant van burn-out. Ook personen zonder gezin maken meer kans op burn-out (Roosen & Vermaercke, 2014). Wie de focus dus enkel op het werk legt, wordt kwetsbaar voor burn-out. Dewulf pleit er dan ook voor om als zelfzorgtechniek andere perspectieven buiten het systeem van de organisatie te behouden. Ook in luik 1 kwam een goede work-life balance aan bod.

Op vlak van bijscholen in zwakke punten, kiest Luk Dewulf ervoor om daar geen energie en moeite te steken. Dit is een visie die bijna haaks staat op de visies van de andere geraadpleegde bronnen. De nadruk ligt wel voornamelijk op het trainen van interpersoonlijke vaardigheden (De Lepeleire & Keirse, 2013), maar toch worden ook opleidingen time-en stressmanagement, assertiviteit en dergelijke aanbevolen (Vandenbroeck, et al., 2012).

Communicatie staat centraal en vraagt om een nieuwe manier van denken: circulair in plaats van lineair. In het team is er een gedeelde verantwoordelijkheid maar geen gedeelde schuld. Door circulair te kijken gaat men niet op zoek naar een schuldige, men beseft namelijk dat eigen gedrag altijd een effect heeft op het gedrag van anderen en omgekeerd. De dingen minder persoonlijk nemen en het positieve accentueren sluit aan bij de visie van Dewulf. Feedback geven en ontvangen op een constructieve manier is een krachtig middel om burn-out te voorkomen. Via

constructieve feedback kan men voorkomen dat werknemers in een negatieve illusie terechtkomen.

#### 4.1.2.2 *Ziekenhuisniveau*

Behalve het luik werkdruk en rolconflict, zien we heel wat overeenkomsten tussen de aanbevelingen op ziekenhuisniveau:

- Een mentorsysteem en/of een coachingsysteem
- Teamvergaderingen en informele momenten
- Autonomie. Aansturen op *wat* in plaats van op *hoe*
- Intervisiesessies over de afdelingen heen, supervisiesessies op de afdeling
- Ondersteuning door de verantwoordelijken
- Sociale steun van het team
- Transparant leidinggeven
- De juiste person-job fit (talent op de juiste plaats)
- Functioneringsgesprekken in het kader van loopbaanplanning, taakverruiming en taakwisseling
- Carrièreplanning en doorgroeiperspectieven (talent laten openbloeien)
- Feedbacksystemen

#### 4.1.2.3 *Algemeen beleidsniveau/visie*

Alle bronnen pleiten voor autonomie en een goede vertrouwensrelatie met de leidinggevendenden. Een wisselwerking waarin talent gezien, erkend en gestimuleerd kan worden.

De omschakeling naar talentgericht werken vergt een intrinsieke motivatie van de werkgever en de werknemers. Het beleid moet talentgericht werken als visie voor ogen hebben. Volgende **struikelblokken** moeten overwonnen worden:

- Talentgericht werken vraagt gedegen talent voor coaching van de hoofdverpleegkundige. Niet alle hoofdverpleegkundigen zullen hiervoor in aanmerking komen. Het is sowieso sterk aanbevolen om zich te laten bijstaan door een externe coach.
- De omschakeling naar talentgericht werken vraagt een enorme inzet van de hoofdverpleegkundige. Hij of zij moet gesteund worden door de directie en binnen haar takenpakket extra uren krijgen om deze omschakeling voor te bereiden en door te voeren.
- De werknemers moeten geloven in de meerwaarde van talentgericht werken. Als het team niet voldoende gemotiveerd kan worden voor deze visie, zal de kans op slagen eerder klein zijn.
- In een bestaand team kan de diversiteit aan talenten relatief klein zijn. Het zal de nodige energie en tijd vergen om een overzicht van de taken binnen de dienst op te stellen en deze te koppelen aan de aanwezige talenten.
- Een gebrek aan talent voor bepaalde taken mag geen excuus zijn als het gaat om basisvaardigheden. Daarnaast moeten ook taken uitgevoerd worden die niet meteen bij

een passend talent horen. Het is niet mogelijk om enkel en alleen taken te vervullen binnen de talenten van de werknemers.

- Door bestaffingsproblemen zal het niet evident zijn om teams samen in te roosteren en de mix van talenten dagelijks aan bod te laten komen
- Circulair denken en werken aan het geven van positieve feedback zijn leerprocessen die met vallen en opstaan moeten gebeuren. De hoofdverpleegkundige heeft een voorbeeldrol hierin en moet opnieuw haar talent voor coaching gebruiken om het team te begeleiden.

## 4.2 Omschakelen naar talentgericht werken in de zorgsector

Verandering begint niet met oplossingen verzinnen maar bij het durven stellen van juiste vragen (Maes, 2001). De visie van Dewulf omzetten naar een praktische planning op een afdeling in het ziekenhuis vergt de nodige reflectie, planning, inzet en motivatie.

Het idee is om werknemers in te zetten naar hun talenten en zo een heterogeen team samen te stellen. Niet alleen de leidinggevenden moeten overtuigd zijn van de meerwaarde van werken met talenten, ook de werknemers moeten openstaan voor deze nieuwe manier van werken. Het is belangrijk om de juiste vragen te stellen om op die manier na te denken over kwalitatieve zorg voor zorgverleners en voor elkaar.

De grote lijnen om deze werkvisie te implementeren kunnen in 3 fasen weergegeven worden: de voorbereiding, de implementatie en de evaluatie/bijsturing.

### 4.2.1 Voorbereidende fase: de talenten in kaart brengen

- Informatie geven aan het team over talentgericht werken, eventueel via een lezing van Luk Dewulf of aan de hand van de boeken van Luk Dewulf  
De link met burn-outpreventie wordt ook duidelijk aangegeven en benoemd, op die manier wordt ook gesensibiliseerd
- Open communicatie en transparant leidinggeven is van essentieel belang. Het doel, de werkwijze en de gevolgen moeten voor iedereen duidelijk zijn. Iedereen heeft talenten, en elk talent is waardevol
- Elke werknemer brengt zijn eigen talenten en hefboomvaardigheden in kaart
- Tijdens een supervisiesessie brengt het team elkaars talenten en hefboomvaardigheden in kaart
- Tijdens een functioneringsgesprek gaat de hoofdverpleegkundige met de werknemer in gesprek over zijn of haar talenten en hefboomvaardigheden
- Zodra ieders talenten benoemd zijn, kan de hoofdverpleegkundige een overzicht maken van de aanwezige talenten op de werkvloer
- In samenspraak met HR kunnen in te vullen vacatures gericht worden op specifieke talenten

### 4.2.2 De fase van verandering: implementeren van talentgericht werken

- De hoofdverpleegkundige vult de werkroosters in zodat er steeds een zo groot mogelijke mix van talenten aanwezig is op de werkvloer
- De samenstelling van de teams wordt regelmatig aangepast, men evalueert in welke samenstelling de talenten elkaar extra energie geven
- Men voert mentorschap in, eventueel met een mentor van een andere afdeling (iemand die objectief naar de verandering kan kijken)
- Er wordt actief gewerkt aan een open cultuur waarin teamleden elkaar directe en constructieve feedback geven. Concreet kan men bijvoorbeeld afspreken om minstens 4 keer per week mondeling en schriftelijk feedback te geven en daarbij elkaars talenten en hefboomvaardigheden te benoemen

- Moeilijke momenten worden genoteerd zodat ze als werkdocument kunnen dienen voor de volgende supervisiesessie
- Men is actief bezig met het verschil tussen circulair en lineair denken.
- De hoofdverpleegkundige en de teamleden denken samen na over taken die aansluiten bij hun talenten (bv. wie organiseert graag en goed -> hij of zij organiseert de volgende teambuilding)
- De verandering moet dynamisch gebeuren, iedereen is erbij betrokken en samen gaat men op zoek naar een werkbare manier om met de talentenvisie om te gaan. Er wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd en bijgestuurd. Er wordt rekening gehouden met de inbreng van de werknemers.

#### 4.2.3 Evaluatie en bijsturing

- Er zijn regelmatig supervisies waarin feedback gegeven en gevraagd wordt over het werken volgens talenten. Feedback wordt genoteerd, de werkwijze wordt verder bijgestuurd. Men gaat op zoek naar verbeterpunten:
  - Sluiten de taken bij de aangeduide talenten aan?
  - Welke taken vallen buiten de talenten in het team?
  - Wat doen we met de taken waar niemand echt talent voor heeft?
  - Wat zijn de voordelen van talentgericht werken, wat zijn de nadelen?
  - Is het praktisch haalbaar om teams samen te stellen met personen met verschillende talenten?
- Er worden ook echte evaluatiemomenten ingericht (bv. na een half jaar, na één jaar) om het project te evalueren.
- De werking van en de sfeer in het team wordt geëvalueerd
  - Is de groep hechter geworden?
  - Hoe is de groep veranderd?
  - Hoe verloopt de communicatie tussen de werknemers? Kan/durft men feedback vragen en geven?
  - Wat vinden de teamleden ervan om samen te werken met mensen met totaal andere talenten?

### 4.3 De waarde van werken met talenten in een team verpleegkundigen

Als een zorgorganisatie ervoor kiest om te gaan werken aan de hand van de talenten van haar werknemers, dan betekent dit dat de organisatie kiest voor positieve psychologie. Men gelooft in de talenten van de werknemers en wil hen alle kansen geven om te groeien. De preventie van burn-out is geen doel op zich, maar een aangenaam neveneffect.

Doordat er een onderscheid gemaakt wordt tussen competenties en talenten is het nuttig dat de leidinggevende de werknemers professioneel goed kent. Competenties kunnen relatief gemakkelijk gemeten worden. Doordat vooral intern naar talenten gerefereerd wordt, moeten de werknemer en leidinggevende echter samen op stap. Wat geeft voldoening? Uit welke taken op onze afdeling kan jij met jouw talenten energie halen? De juiste person-job fit, functioneringsgesprekken, carrièreplanning en doorgroeiperspectieven zijn essentieel binnen deze visie. Er moet systematisch aandacht zijn voor de talenten van de werknemers en het gebruik ervan. Een vertrouwensband en positieve feedback zijn noodzakelijk om een goede werking mogelijk te maken.

In de zoektocht naar het toepassen van zijn talenten is het raadzaam om het team samen te laten communiceren hierover. Door supervisiesessies in te laten waarin men elkaars talenten bespreekt maakt men niet alleen de band in het team sterker, de zelfkennis van de medewerkers zal vergroten. Door te oefenen in het benoemen van elkaars talenten, is de kans groot dat er blinde vlekken benoemd worden. Men leert van elkaar en zal beter zijn eigen sterke en zwakke punten kunnen benoemen. Daarnaast leert het team elkaar op een andere manier kennen. Door talenten en hefbomen van elkaar te bespreken, worden bepaalde reacties en gedragingen gekaderd in een groter geheel. Het hele gebeuren is ook een oefening in directe feedback geven en ontvangen. Het spreekt voor zich dat de leidinggevende – die zich als moderator kan opstellen tijdens supervisiesessies – een belangrijke rol vervult. Hij of zij moet erover waken dat de bijeenkomst een positieve boodschap inhoudt. Iedereen heeft talenten en elk talent is nuttig (al kan het zijn dat bepaalde werknemers beter passen in een andere context, ook dit mag geen taboe zijn). Onder stress kunnen bepaalde hefboomvaardigheden extra naar voren komen, wat door het team misschien als ergerlijk ervaren wordt. Het is de bedoeling om de drijfveren achter dit gedrag te benoemen. De bijeenkomst mag echter geen klaaguurtje worden waar bepaalde personen of hun gedragingen worden geïsoleerd.

Een hecht team dat elkaars talenten kent, kan elkaar helpen om grenzen niet te overschrijden. Als zich nieuwe taken aanbieden, kan men samen op zoek gaan wie de juiste persoon voor de job is. Dit houdt in dat de zelfbepaling en de autonomie van de werknemers vergroot. Men kan meer eigen accenten in de zorg leggen en haalt daardoor meer voldoening uit het werk.

Men kent elkaar beter en kent ook elkaars grenzen beter. Daardoor kunnen collega's helpen bij het detecteren van een burn-out. Vaak merkt de omgeving sneller de kleine veranderingen op in gedrag en attitude naar patiënten. Collega's kunnen functioneren als een vroegtijdig verwittigingssysteem en op die manier burn-out in een beginfase verhelpen.

#### 4.4 Praktische aanbevelingen voor de hoofdverpleegkundige

Onderzoek heeft aangetoond dat de hoofdverpleegkundige een sleutelrol speelt in talent management. Het gaat dan over het coachen, ontwikkelen, mogelijk maken of blokkeren van talent. Verpleegkundigen gaven volgende prioriteiten voor talentgericht werken aan (Haines, 2012):

- Het belang van een sterk leiderschap op de afdeling
- Effectieve waardering en feedback: hanteer positieve en negatieve feedback en laat ook alle medewerkers dit leren, met de focus op positieve feedback.
- Duidelijke carrièreplanning
- Een hoge inzet van de werknemers en betrokkenheid bij besluitvorming: stimuleer persoonlijk initiatief en individuele betrokkenheid (Maes, 2001)
- Een grotere nadruk op de erkenning en beloning van verpleegkundige prestaties: verhoog voortdurend de eigenwaarde van de medewerkers

De kwaliteit van de communicatie is belangrijk en het is de taak van de hoofdverpleegkundige om ervoor te zorgen dat zijn of haar team over goede communicatievaardigheden beschikt (Timmins, 2011). Het hele systeem steunt op het geven van feedback (met de nadruk op positieve feedback) via supervisiesessies, functioneringsgesprekken en dergelijke en dat in een open en toch vertrouwelijke sfeer. De hoofdverpleegkundige kan de kwaliteit van de veiligheid en vertrouwelijkheid van de werkomgeving beïnvloeden door aanvaardbare gedragsnormen te stellen (Laschinger, Wong, Cummings, & Grau, 2013). Wanneer men effectief talentgericht gaat werken en het team meegaat in de persoonlijke aanpak, dan stellen de individuen van het team zich kwetsbaar op. De hoofdverpleegkundige moet oplettend zijn voor onaanvaardbaar gedrag zoals het van tafel vegen van iemands idee of mening, denigrerende of vernederende opmerkingen maken over andere werknemers of werknemers uitsluiten van bepaalde sociale teambuildingactiviteiten.

Om talentgericht te werken moet de hoofdverpleegkundige als coach optreden. Hij of zij moet een gedegen zelfkennis hebben en ook volgens eigen talent werken. Een sterk leiderschap is noodzakelijk, zij het vanuit een coachende positie: niet overnemen maar durven delegeren (niets voorkauwen). Moeilijke situaties moeten zo snel mogelijk uitgeklaard worden om niet in een vechtdynamiek terecht te komen. Ook daar zal de hoofdverpleegkundige moeten inspringen om via conflicthantering te bemiddelen. Een conflict tussen twee partijen kan al snel het hele team aantasten omdat de spanning door hen gevoeld wordt.

De kerntaken van de hoofdverpleegkundige op vlak van talentgericht werken zijn o.a.: zich bijscholen over werken met talenten, risicoprofielen voor burn-out in kaart brengen, mee op zoek gaan naar de talenten van de medewerkers, een sterk leiderschap hanteren waarbij onaanvaardbaar gedrag (gedrag waarbij geen respect voor de medewerkers getoond wordt) meteen aangesproken wordt, een mentorsysteem opstarten en evalueren, zich opstellen als coach voor het team, supervisiesessies en teamoverleg inplannen en leiden, systematisch



functioneringsgesprekken voeren,.. Nieuwe medewerkers dienen extra opgevolgd te worden via een uitgewerkt onthaalbeleid.

## 5 Discussie

De waarde van talentgericht werken in het kader van burn-outpreventie bij verpleegkundigen kan vanuit deze literatuurstudie positief beantwoord worden. Los van enkele opgesomde struikelblokken, kan talentgericht werken een meerwaarde voor de organisatie betekenen en kunnen werknemers erdoor beter beschermd zijn tegen burn-out.

Er moeten echter enkele kanttekeningen gemaakt worden.

Binnen talentgericht werken bestaan er verschillende visies. In deze bachelorproef werd gekozen voor de visie van Luk Dewulf. De integratie van burn-outpreventie met andere visies op talentgericht werken kan een ander resultaat geven.

Zoals reeds aangegeven is het zo dat Luk Dewulf ervoor kiest om in elke werknemer waardevolle talenten te zien. De literatuurstudie gaf aan dat talent management zich vaak richt op het aantrekken van toptalenten. Dit geeft een totaal andere invalshoek op talentgericht werken en is niet de visie die in deze bachelorproef bestudeerd werd.

Een tweede belangrijke kanttekening gaat over het feit dat het derde luik, waarin de voorgaande luiken geïntegreerd werden, een denkoefening is. Het effectieve resultaat van een omschakeling naar talentgericht werken zal verschillen van deze uitgewerkte integratie oefening, al zouden de grote lijnen moeten overlappen.

Het zou een echte meerwaarde betekenen als deze bachelorproef als basis gebruikt wordt om effectief om te schakelen naar de praktijk. De resultaten uit de praktijk kunnen gekoppeld worden aan deze literatuurstudie. Door een koppeling naar de praktijk worden de resultaten betrouwbaarder en komen we tot een steeds beter evidence based resultaat.

## 6 Conclusie

In deze bachelorproef werd gepoogd om burn-outpreventie voor verpleegkundigen vanuit verschillende invalshoeken samen te brengen. De bedoeling was om de waarde van talentgericht werken in het kader van burn-out preventie te beoordelen en toe te spitsen op de verpleegkundige context. Volgende onderzoeksvragen werden gesteld:

*Wat is de waarde van werken met talenten in een team verpleegkundigen?*

*Op welke manieren draagt deze aanpak bij tot de preventie van burn-out?*

*Volgens welke stappen kan concreet omgeschakeld worden naar talentgericht werken?*

*Hoe kan een hoofdverpleegkundige praktisch met deze aanpak aan de slag?*

Algemeen kan geconcludeerd worden dat er veel overlap is tussen de actuele preventiemaatregelen zoals voorgesteld door vnl. de FOD, de campagne van Zorgnet Vlaanderen en de preventiemaatregelen volgens de talentgerichte visie van Luk Dewulf. De invalshoek is anders, maar de determinanten die aangepakt worden liggen in dezelfde lijn. Talentgericht werken volgens de visie van Luk Dewulf is dus een manier om de actuele preventiemaatregelen concreet in te vullen en actief aan burn-out preventie te doen.

Door talentgericht te gaan werken, focust de organisatie niet enkel op burn-out preventie. Werknemers die aangesproken en ingezet worden op hun talenten zullen niet alleen weerbaarder zijn tegen burn-out, de kracht van het individu en het team zal in die mate versterken dat de kwaliteit van de patiëntenzorg enorm potentieel krijgt om te stijgen.

Kernfactoren binnen talentgericht werken zijn zelfkennis, kennis van de eigen talenten en de talenten van de medewerkers van het team, circulair denken en goede communicatie. De hoofdverpleegkundige speelt een cruciale rol aangezien hij of zij een voorbeeldfunctie voor het team vervult. Een sterk leiderschap (op een coachende manier en vanuit talent), effectieve waardering en feedback, duidelijke carrièreplanning, een hoge inzet van de werknemers en betrokkenheid bij besluitvorming en een grote nadruk op de erkenning van beloning van verpleegkundige prestaties vergroten de kans op het slagen van talentgericht werken.

## LITERATUURLIJST

- Agentschap voor Overheidspersoneel. (2011). *Werken vanuit je talent. Talentwerkboek*. Opgehaald van [www2.vlaanderen.be](http://www2.vlaanderen.be):  
<http://www2.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling/docs/Talentwerkboek.pdf>
- Buelens, M., & Vermeieren, A. (2010). *Beter zorgen voor jezelf*. Lannoo.
- Bultinck, B. (2003). Burn-out: ook in de welzijnssector een taboe - Opgebrand staat netjes. *Weliswaar*, 36-38.
- De Lepeleire, J., & Keirse, M. (2013). *Zorgverlener, vergeet jezelf niet. Over kwaliteit van zorg en communicatie*. Leuven: Acco.
- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Leuven: Lannoo Campus.
- Dewulf, L. (2013, 08). Ook de besten krijgen een burn-out. *De Standaard*.
- Dewulf, L. (2014, januari 22). *Talentcenter*. Opgehaald van Mijn baas kiest voor mijn talent:  
<http://mijnbaaskiestvoormijntalent.be/talentcenter/home>
- Dewulf, L., & Beschuyt, P. (2014). *Mijn baas kiest voor mijn talent*. Leuven: Lannoo Campus.
- Dewulf, L., & Vangronsveld, G. (2012). *Help! Mijn batterijen lopen leeg: een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent*. Leuven: Lannoo Campus.
- Fearon, C., & Nicol, M. (2011). Strategies to assist prevention of burnout in nursing staff. *Nursing standard*, 26 (14), 35-39.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48(4), 479-489.
- Garrosa, E., Rainho, C., Moreno-Jiménez, B., & Monteiro, M. (2010). The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: A correlational study at two time points. *International Journal of Nursing Studies*, 47(2), 205-215.
- Geuens, N. (2014). Verzorgen zonder zorgen: individuele factoren. Studiedag Verzorgen zonder zorgen: Karel de Grote-Hogeschool.
- Geuens, N., & Franck, E. (2013). *Burn-out in de hulpverlening: Wat maakt verpleegkundigen zo kwetsbaar?* Karel de Grote-Hogeschool Antwerpen: Expertisecentrum Psychisch Welzijn in Patiëntenzorg.
- GGV. (2014). *Burn-out vanaf 1 september in de Belgische Wet*. Opgehaald van Geestelijk Gezond Vlaanderen: <http://www.geestelijkgezondvlaanderen.be/burn-out-vanaf-1-september-de-belgische-wet>

- Haines, S. (2012). Applying talent management to nursing. *Nursing times*, 109(47), 12-15.
- Hansez, L., Mairiaux, P., Firket, P., & Braeckman, L. (. (2010). *Onderzoek naar burn-out bij de Belgische beroepsbevolking: samenvatting van een eindverslag*. Brussel: Onderzoek in opdracht van de Belgische overheid.
- Jansen, L. (2014). Verplegen op een lege batterij. *Nursing*, 20, 18-23.
- Keirse, M. (2005). *Patiëntenzorg en -begeleiding*. Leuven: Acco.
- Laschinger, H., Wong, C., Cummings, G., & Grau, A. (2013). Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing economics*, 32(1), 5-15.
- Maes, J. (2001). *Zorg voor de zorgende: met de kop in het zand*. Spirit.
- Roosen, M., & Vermaercke, C. (2014). Psychosociale kaders. *Onuitgegeven cursusmateriaal, opleiding professionele Bachelor in de Verpleegkunde*. Gent: Arteveldehogeschool.
- SDWorx. (2012). *Bouwen aan de zorg, personeelsbewegingen in de Vlaamse zorgsector*. Antwerpen: SD Worx - Research & Development.
- Soens, A.-S. (2015, 1 27). *Werkgevers erkennen verantwoordelijkheid bij burn-out*. Opgehaald van [www.weliswaar.be: http://www.weliswaar.be/nieuws/p/detail/werkgevers-erkennen-verantwoordelijkheid-bij-burn-out](http://www.weliswaar.be/nieuws/p/detail/werkgevers-erkennen-verantwoordelijkheid-bij-burn-out)
- Timmins, F. (2011). Managers' duty to maintain good workplace communications skills. *Nursing Management* 18.3, pp. 30-34.
- Universiteit de Namur. (2013). *Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk*. Brussel: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.
- Vanbelle, E., De Witte, H., Moerenhout, E., Vandenbroeck, S., Vanhaecht, K., & Godderis, L. (sd). *Burn-out in de zorg: afbakening en overzicht van oorzaken en gevolgen*. Politeia.
- Vandenbroeck, S., Vanbelle, E., De Witte, H., Moerenhout, E., Sercu, M., & De Man, H. (2012). *Een onderzoek naar burn-out en bevlogenheid bij artsen en verpleegkundigen in Belgische ziekenhuizen*. Brussel: Onderzoek in opdracht van de Belgische overheid.
- Vanheule, S. (2001). Burn-out en psychoanalyse: van een procesvisie naar een conflictmodel. *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 27(4), 123-132.
- Wright, R., Mohr, C., & Sinclair, R. (2014). Conflict on the treatment floor: an investigation of interpersonal conflict experienced by nurses. *Journal of Research in Nursing*, 19(1), 26-37.
- ZorgnetVlaanderen. (2014). Open je ogen voor burn-out. *Zorgwijzer*, 45, 22-25.
- Zorgwijzer. (2014). Interview met minister van werk Monica De Coninck. *Zorgwijzer, februari*, 6-13.

## BIJLAGEN

Affichecampagne Zorgnet Vlaanderen: tips tegen burn-out

**Tien Tips**  
**Burn-out voorkomen is ook voor jezelf zorgen**

**VIND JEZELF OKÉ**

**BEWEEG**

**DOE IETS NIEUWS**

**ONTMOET ELKAAR**

**MAAK KEUZES**

**EET GEZOND**

**VRAAG HULP**

**OP TIJD EEN TIME-OUT**

**GENIET VAN DE KLEINE DINGEN**

**HOU ZORGEN NIET VOOR MORGEN PRAAT**

**zorg net**  
VLAANDEREN

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

[www.jokaniestekent.wordpress.com](http://www.jokaniestekent.wordpress.com)