



INTERVIEW  
ELKE VAN HOOF

# Flexibiliteit en creativiteit *beste tegen burn-out*

Liefst de helft van de Vlamingen riskeert een burn-out. En tegen 2020 zullen psychische problemen de belangrijkste oorzaken zijn van verminderde arbeidsproductiviteit. Het zijn cijfers die prof. Elke Van Hoof maar al te goed kent. “Een burn-out is de hel. Maar tegelijkertijd is het voor mensen die er goed mee omgaan de grootste opportuniteit van hun leven. Want een burn-out dwingt je om alle ballast overboord te gooien, nieuwe keuzes te maken en prioriteiten te stellen”, zegt Van Hoof.

TEKST: Sven Vonck – FOTO'S: Ivan Mervillie

*“Je raakt niet uit een burn-out door stil te zitten.”*

**E**lke Van Hoof is professor in de medische en gezondheidspsychologie aan de Vrije Universiteit Brussel en al meer dan tien jaar gespecialiseerd in de behandeling van stress en burn-out. We schoven bij haar aan de tafel.

**Is het stressprobleem groter dan vroeger? Of is er vooral meer aandacht voor?**

**ELKE VAN HOOF:** “Door een betere sensibilisering is er meer aandacht voor stressgerelateerde problemen. Maar tegelijkertijd is de maatschappelijke stress groter dan ooit tevoren. En dat is echt niet zo sterk gerelateerd aan de hogere werkdruk dan we vaak denken. Het grote probleem is dat er in ons leven amper momenten zijn zonder prikkels. We zijn voortdurend in de weer met Twitter en Facebook, onze smartphone verliezen we geen moment uit het oog en tijdens onze zeldzame vrije momenten checken we met de tablet of we toch geen nieuwtjes hebben gemist. En datzelfde stramien trekt zich door naar de werkvloer: we kunnen geen taak afwerken zonder dat we worden toegeschreeuwd door de knipperende signalen van de mailbox, sociale media of zelfs de chatfunctie van de onderneming. Er blijven nog amper natuurlijke rustpunten over. Daar zijn onze hersenen niet voor gemaakt.”

**Wanneer wordt stress problematisch?**

**ELKE VAN HOOF:** “Stress hoeft niet noodzakelijk een probleem te zijn: stress houdt ons alert, het dwingt ons om te gaan met veranderende situaties en het zorgt er daardoor voor dat we dingen bijleren. En we kunnen wel tegen stress in korte pieken, als het stress-systeem de kans krijgt om na een inspanning weer tot rust te komen. Maar de stress stapelt zich op als de stresspieken langer aanhouden en mekaar sneller opvolgen. Dan krijg je chronische stress: het stress-systeem komt niet meer toe aan herstel en langzaam lopen de batterijen leeg. Het lijkt dan alsof je gaspedaal is blijven hangen of dat je rem niet meer werkt. En uiteindelijk gaat iedereen die te lang blootstaat aan chronische stress door de knieën.”

**Hoe evolueer je van overdadige stress tot een burn-out?**

**ELKE VAN HOOF:** “Er bestaat zoiets als een stress-continuüm, waar mensen langzaam doorheen glijden als ze de alarmsignalen negeren. Eerst ben je wat overspannen: je ervaart al eens

tijdnoed, bent prikkelbaar en slaapt minder goed. Op dit punt beginnen de negatieve zaken veel maar aandacht te krijgen dan de positieve. Als dit blijft duren, krijg je chronische stress. Daarbij komen de eerste lichamelijke klachten naar voren en neemt het slaapprobleem nog verder toe. Door de vermoeidheid raak je stilaan uitgeput, zelfs in die mate dat het sociaal leven op een lager pitje wordt gezet om toch maar te kunnen functioneren op het werk. Chronische stress evolueert zo naar een uitputtingsdepressie. Die heeft helemaal niets te maken met de stemmingsstoornis die we ook depressie noemen, maar het gaat er vooral over dat mensen heel cynisch worden. Langzaam maar zeker koken de hersenen over. Alles kost veel moeite en tijd, de resultaten zijn niet meer zoals je gewend bent en je sleurt je van de ene opdracht naar de andere. Op dit punt zit je in een burn-out. Vaak loopt het elders in je leven nog wel goed, waardoor we spreken van een burn-out in één rol. Vanaf hier is het een hele kleine stap naar een volledige burn-out, waar het licht helemaal uitgaat. Op dit moment lukt niets meer. Alles is zwart.”

**Elke fase in het stress-continuüm gaat gepaard met duidelijke alarmsignalen. Zijn mensen in staat om die bij zichzelf te herkennen?**

**ELKE VAN HOOF:** “Neen. Mensen zijn in chronische stress-situaties helemaal aangewezen op de signalen die ze krijgen van collega's of vrienden. Wanneer we onder hoogspanning staan, gebeurt er een heleboel in onze hersenen waardoor we niet in staat zijn onze eigen stress-signalen op te pikken. Dat heeft een neurologische verklaring. Normaal is er een uitstekende verbinding tussen het stress-systeem en de prefrontale cortex. Die laatste is zowat de cockpit van de hersenen en zorgt ervoor dat we kunnen plannen, relativeren, nuanceren en emoties reguleren. Maar bij grote stress neemt het stress-systeem het stuur over. De link tussen de cockpit en het stress-systeem – in de vorm van ingewikkelde systemen en hersenstofjes – verdwijnt. Emoties nemen de overhand zonder dat je daar controle over hebt. Mensen verliezen hun zelfinzicht en zien helemaal niet dat ze regelrecht op een muur afstevnen.”

**Hoe moet je daar als leidinggevende of hr-manager mee omgaan?**

**ELKE VAN HOOF:** “Dat is best wel moeilijk, net omdat mensen in een chronische stress-situatie niet langer zelfinzicht hebben. Hun stress-

systeem blijft maar vuren, waardoor het heel makkelijk is om in een conflictsituatie te verzeilen. Daarom is het soms beter om een beroep te doen op een neutrale externe partij. Het is perfect mogelijk om in bedrijven korte coachingstrajecten aan te bieden voor de medewerkers die tijdelijk de pedalen verliezen. Het komt er dan vooral op aan om het zelfinzicht terug te brengen, waarvoor ik zelf vaak gebruik maak van biofeedback. Daarbij worden verschillende lichaamssignalen gemeten, zoals hartslag, ademhaling en spierspanning. Zo zien mensen dat hun lichaam helemaal niet reageert zoals ze dat zelf ervaren. Van daaruit kan je dan weer veerkracht opbouwen, zodat het lichaam de kans krijgt om zichzelf weer te herstellen. Gemiddeld neemt zo iets vijf à zes sessies in beslag.”

**Is het ook belangrijk om dan zoveel mogelijk afstand te nemen van het werk?**

**ELKE VAN HOOF:** “In een ideale wereld moeten mensen helemaal niet afwezig zijn op het werk wanneer ze in behandeling zijn voor een burn-out. Een onderneming zou dan wel moeten toelaten dat de betrokken werknemer tijdelijk minder uren presteert, zich enkel over prioritaire taken ontfermt en ook de vrijheid heeft om ’s ochtends te beslissen om toch niet te gaan werken. Jammer genoeg laat onze werkomgeving zo’n flexibiliteit nog niet toe. Nochtans zou dat een grote stap vooruit betekenen. Je raakt niet uit een burn-out door stil te zitten. Ons lichaam zit op dat vlak heel ingenieus ineen: hoe actiever we zijn, hoe meer ons herstelvermogen in gang wordt gezet. Daarom moedig ik mensen met een burn-out aan om eens op vakantie te gaan, want dan doe je altijd meer dan je gewend bent. Of om eens die ene cursus te volgen waar ze al jaren over spreken.”

**Wat is de beste manier om stressproblemen en burn-out te behandelen?**

**ELKE VAN HOOF:** “Het is belangrijk om de drempel naar het werk zo kort mogelijk te houden. Bij mensen met een burn-out ontkoppelen we in een eerste fase: de eerste drie weken geen contact met het werk. Mensen met een burn-out ervaren op dat moment nog veel boosheid, agressie of schaamte. Daardoor hebben ze achteraf vaak spijt van de gesprekken die toen voerden met collega’s of leidinggevenden. Maar voor de rest is er geen wonderoplossing om stress-gerelateerde problemen en burn-out te behandelen. Een *one size fits*



*“Mensen verliezen hun zelfinzicht en zien helemaal niet dat ze regelrecht op een muur afsteveneren.”*



*all* is er niet. Er zijn nu eenmaal verschillende soorten stress die elk een andere strategie vereisen. Bij interactionale stress door een problematische relatie met collega's moet je vaak andere communicatiestrategieën aanleren, terwijl deadlinestress vaak kan worden aangepakt met degelijke planningtools. Daarnaast maken we ook gebruik van talentmanagement en jobcrafting om de veerkracht op te bouwen van mensen met stressproblemen.”

**Op welke manier is jobcrafting een belangrijk hulpmiddel?**

**ELKE VAN HOOF:** “Mensen moeten leren hoe ze op het werk tot het gevraagde resultaat komen op een manier die hen meer energie geeft dan dat het energie opvreet. Dat is de essentie van jobcrafting. Jammer genoeg hebben we daar nog veel te weinig aandacht voor. Want wat doen we wanneer we een taak doorgeven? We praten alles door, om op het einde nog snel te zeggen hoe we zelf vinden dat die taak moet worden aangepakt. We blijven dus alles maar sturen en controleren. Daar moeten we vanaf. Bij de behandeling van stress en burn-out proberen we de invulling van de job aan te passen tot er 80 of zelfs 85 procent van de tijd kan worden gewerkt op een manier die vooral energie geeft. Van zodra het lichaam is gerecupereerd, kan dat aandeel weer zakken naar ongeveer 70 procent. Maar van zodra het stress-systeem weer onder druk komt – bijvoorbeeld door verbouwingswerken thuis of een reorganisatie op het werk – moet het aandeel energiegevers weer worden bijgestuurd naar 85 procent. Zo komt het recuperatiesysteem niet onder druk te staan. Dat is een bijzonder efficiënte methode om met veerkracht op het werk om te gaan. Flexibiliteit en creativiteit zijn de beste remedies tegen een burn-out.”

**Hoe moeten bedrijven de re-integratie aanpakken van werknemers die terugkeren na een burn-out?**

**ELKE VAN HOOF:** “Voor de terugkeer moeten enkele afspraken worden gemaakt tijdens een re-integratiegesprek tussen de werknemer en zijn leidinggevende of hr-manager. Op welke manier wil de werknemer communiceren over de burn-out? Want het is logisch dat de collega's willen weten hoe alles is verlopen, maar meestal wil die werknemer gewoon weer verder gaan met zijn leven. Er moeten ook afspraken worden gemaakt over het aantal dagen dat de werknemer initieel zal werken en welke taken hij op zich neemt. Ideaal kan iemand halftijds instappen zodat hij zich beter kan beschermen, kan leren wat prioritair is en welke ballast opzij moet worden geschoven. Maar dat is niet altijd mogelijk. Daar kan thuiswerken misschien wel een oplossing bieden. Sowieso is het niet de bedoeling om een werknemer die terugkeert na een burn-out aan zijn lot wordt overgelaten en na vijf dagen de vraag krijgt hoe het nu gaat. Je moet hem verwelkomen alsof het een nieuwe werknemer is.”

**In hoeverre kan Het Nieuwe Werken een oplossing bieden aan het toenemend aantal klachten over stress en burn-out?**

**ELKE VAN HOOF:** “Thuiswerk is niet dé grote oplossing die sommigen er van maken. Mensen blijven sociale wezens en worden het vaak snel beu om elke dag thuis te werken. Dat menselijk contact is ook ontzettend belangrijk omdat er daardoor oxytoxine vrijkomt, één van de beschermende hormonen tegen stress. Thuiswerk heeft zeker zijn merites, maar we moeten er wel rekening mee houden dat de helft van de werknemers daar echt niet op zit te wachten. Het moet dus een mogelijkheid zijn waar mensen gebruik van kunnen maken, maar het mag ook geen verplichting zijn. Er bestaan nu eenmaal geen oplossingen die voor iedereen in één klap de stress kunnen verlichten. Hetzelfde met een open office. Sommige mensen functioneren daarin heel goed, anderen hebben het daar vaak veel moeilijker mee. Maar dat kan je perfect oplossen om naast de open office voldoende ruimtes te voorzien waar mensen zich kunnen afzonderen om rustig te werken. Een onderneming moet dus alle verschillende mogelijkheden aanbieden en daar vervolgens creatief en flexibel mee omspringen. Dat is nog de beste remedie tegen stress en burn-out.” **HR**