

VERWEY JONKER Instituut

Werken aan destigmatisering

Een VR-training voor werkgevers en leidinggevenden

Rowyan Jonker | Monique Stavenuiter | Gijs Verwaijen | Ines Schell-Kiehl

Inhoud

1 Inleiding 3

2 Stigma en de VR-beleving Perspectiefwissel (en training) 5

2.1. Probleem van stigma in relatie tot burn-out tweede spoor 5
2.2. VR-beleving: Perspectiefwissel voor werkgevers 6
2.3. (Beknopte) beschrijving van de training 9

3 De deelnemers over stigma, kennis over burn-out en mogelijkheden voor re-integratie 11

3.1. Achtergrondkenmerken 11
3.2. Stigma en aannames bij de deelnemers 12
3.3. Kennis bij de deelnemers over burn-out 13
3.4. Deelnemers over werkbehoud en re-integratie 13
3.5. Wat zeggen deze metingen? 14

4 Belemmeringen en kansen voor werkgevers 15

4.1. Tegengaan stigma en houding van werkgevers 15
4.2. Kennis over burn-out bij werkgevers 16
4.3. Aandachtspunten voor ander gedrag van werkgevers 17
4.4. Ervaringen met werkervaringsplaatsen 18

5 Procesevaluatie training en VR-beleving 21

5.1. Evaluatie vragenlijsten 21
5.2. Mondelinge evaluatie van de VR-beleving 22
5.3. Mondelinge feedback op de training 23

6 Samenvatting conclusie en discussie 24

6.1. Samenvatting 24
6.2. Conclusies 24
6.3. Discussie 24

7 Referenties 26

Bijlage 1 Vragenlijsten 27

1 Inleiding

Burn-out is een van de belangrijkste oorzaken van langdurig ziekteverzuim. Wel 20,7% van alle werknemers in Nederland had last van burn-outklachten in 2025.[1] Langdurige uitval door burn-out heeft grote gevolgen voor werknemers zelf, voor werkgevers en voor de maatschappij als geheel. Re-integratie is daarom van groot belang, zeker in sectoren waar de werkdruk hoog is en personeelskrapte groot is. Dit geldt zeker voor de arbeidsbranches sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang (SWJK).

Vanuit de SWJK-sector verlaten medewerkers na een burn-out geregeld hun organisatie en vaak zelfs de gehele zorg- en welzijnssector. Dat is ingrijpend voor de medewerker en een gemiste kans voor organisaties die juist behoefte hebben aan ervaren professionals. De terugkeer naar werk verloopt vaak moeizaam. Werknemers zijn soms nog herstellende, kampen met restklachten of terugval, en kunnen te maken krijgen met stigma en onbegrip bij werkgevers. Sollicitanten met een burn-outverleden worden minder vaak uitgenodigd voor een gesprek en hebben een kleinere kans om te worden aangenomen. Werkgevers die voorbij dit stigma kijken en ervaring hebben met werknemers die hersteld zijn van een burn-out, zijn daarentegen vaak positief over hun inzet en bijdrage.

Het onderzoeksproject richt zich op de evaluatie van de blended training met VR-beleving ‘Perspectiefwissel voor werkgevers’. Deze training is ontwikkeld voor werkgevers, HR-professionals en leidinggevenden in de SWJK-sector. Met behulp van Virtual Reality ervaren deelnemers hoe het is om een burn-out te krijgen of te hebben. De training wil bijdragen aan meer begrip voor werknemers met een burn-outverleden en handvatten bieden om hen beter te ondersteunen bij duurzame re-integratie.

De training maakt deel uit van een breder onderzoeksproject naar re-integratie in het tweede spoor met inzet van technologische innovaties, waaronder VR.[2] Binnen dit project staat het verhaal van de mens achter de cijfers centraal. De VR-beleving voor werkgevers is één van de drie ontwikkelde simulaties en richt zich specifiek op bewustwording, preventie, begeleiding en destigmatisering van burn-out. Het Verwey-Jonker Instituut voert het onderzoek naar de training uit in samenwerking met re-integratiebureau Focus Nederland en Arbeidsmarktfonds FCB. Focus Nederland verzorgt de trainingen en brengt waardevolle praktijkkennis mee, en Arbeidsmarktfonds FCB ondersteunt de verbinding met werkgevers en werknemersorganisaties.

Dit evaluatieonderzoek brengt in kaart wat de training oplevert voor de houding, kennis en het mogelijke gedrag van werkgevers en leidinggevenden ten aanzien van werknemers met een burn-outverleden. Daarnaast kijken we naar de ervaringen van deelnemers met de training en de VR-beleving zelf. We maken daarbij gebruik van een realistische evaluatie: we onderzoeken niet alleen óf de interventie werkt, maar vooral wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden. Hiervoor combineren we een voor- en nameting met observaties tijdens de trainingen en leerervaringen van deelnemers.

In de periode van mei 2025 t/m mei 2026 zijn er acht trainingen georganiseerd voor werkgevers uit de SWJK-sector. Deelnemers hadden uiteenlopende functies, waaronder directeur, operationeel manager, leidinggevende, HR-medewerker en -manager, locatiemanager, coach en beleidsmedewerker. De meeste deelnemers hadden ervaring met collega’s met burn-outklachten of risico’s daarop, vaak vanuit hun rol als leidinggevende.

De training bestond uit een introductie op het thema burn-out en re-integratie, een interactieve presentatie met behulp van een Mentimeter, de VR-beleving en een nabespreking. Tijdens de VR-simulatie ervaren deelnemers met een VR-bril hoe het is om richting een burn-out te gaan en wat het betekent om met burn-outklachten door te werken. De training is erop gericht dat werkgevers zich beter kunnen verplaatsen in werknemers met een burn-out en meer zicht krijgen op wat nodig is om duurzame terugkeer naar werk mogelijk te maken.

1 CBS & TNO (2025). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden.*

2 Namelijk het ZonMw-project ‘Burn-out bij werknemers binnen de sector Sociaal Werk, Jeugdzorg en Kinderopvang: Nieuwe kansen voor re-integratie 2e spoor door inzet van Virtual Reality?

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 gaan we in op de belemmeringen die werknemers met een burn-out ervaren bij re-integratie in het tweede spoor en op de rol van stigma daarbij. Ook beschrijven we de VR-beleving als middel om via perspectiefwisseling stigma bij werkgevers tegen te gaan en geven we een beknopte beschrijving van de training.
- In hoofdstuk 3 bespreken we de resultaten van de voor- en nameting. De deelnemers hebben zowel voorafgaand aan als na afloop van de training een vragenlijst ingevuld. De vragen gaan over houding, kennis en mogelijke gedragsverandering ten aanzien van werknemers met een burn-outverleden. We laten zien of er verschillen zijn tussen de voor- en de nameting en in hoeverre deze verschillen significant zijn.
- In hoofdstuk 4 verdiepen we deze thema's aan de hand van observaties van onderzoekers van het Verwey-Jonker Instituut tijdens de trainingen. De observaties zijn gebaseerd op de interactieve onderdelen, zoals de gesprekken tijdens de training, de antwoorden op de Mentimeter-vragen en de nabespreking van de VR-beleving.
- Hoofdstuk 5 gaat in op het proces: hoe hebben de deelnemers de VR-beleving en de training ervaren en welke leerpunten komen daaruit naar voren voor doorontwikkeling en onderzoek naar dergelijke trainingen en VR-belevingen.
- In hoofdstuk 6 vatten we de belangrijkste bevindingen samen en trekken we conclusies.

Afbeelding 1. VR test Breda



2 Stigma en de VR-beleving Perspectiefwissel (en training)

In dit hoofdstuk beschrijven we de achtergrond van de interventie die in dit onderzoek centraal staat. Eerst gaan we in op stigma rondom burn-out en re-integratie in het tweede spoor, en op de rol die werkgevers daarin spelen aan de hand van bestaande literatuur. Daarna lichten we kort toe hoe de VR-beleving Perspectiefwissel voor werkgevers is ontwikkeld en waar deze uit bestaat. Tot slot geven we een beknopte beschrijving van de training waarin deze VR-beleving is ingezet. Dit hoofdstuk dient als achtergrondinformatie bij de hoofdstukken 3 tot en met 5.

2.1. Probleem van stigma in relatie tot burn-out tweede spoor

Er is in de literatuur nog niet zoveel bekend over stigma in relatie tot werkgeversgedrag tijdens het tweede spoor. Wel biedt onze literatuurstudie belangrijke inzichten in de manier waarop beelden van werkgevers over ziekte in het algemeen van invloed zijn op de kansen van langdurig zieke werknemers in een tweede-spoortraject. Onderzoek laat zien dat succesvolle re-integratie geen individuele opgave is, maar het resultaat is van een wisselwerking tussen de werknemer, werkgevers, begeleiders, arbeidsdeskundigen en de bredere maatschappelijke context (Verwaijen, Schell & Stavenuiter, 2026).

Een van de factoren die duidelijk uit deze literatuurstudie naar voren komt, is de rol van werkgevers en stigma ofwel vooroordelen richting medewerkers die zijn uitgevallen. Zo wijst eerder onderzoek uit dat mensen die een burn-out hebben gehad, en die hier open over zijn, minder vaak uitgenodigd worden voor sollicitatiegesprekken en eveneens minder snel worden aangenomen, vergeleken met andere kandidaten (Sterkens et al., 2021). Dit zien wij ook terug in ons onderzoek naar medewerkers die in een tweede spoor re-integratietraject hebben gezeten (Jonker, Schell-Kiehl, Verwaijen & Bakker, 2026). Zo hebben werkgevers soms negatieve opvattingen over de belastbaarheid, productiviteit en risico's ten aanzien van werkhervatting van mensen die een burn-out hebben gehad. Dit beïnvloedt in sterke mate de kansen van werknemers op een succesvolle terugkeer naar werk. Werkgevers functioneren daardoor feitelijk als poortwachters van arbeidsparticipatie. Dit terwijl werkgevers die wél iemand hebben aangenomen die een burn-out heeft gehad, juist positief zijn over deze medewerkers (Brouwers, 2021). Dit geeft aan dat de angsten en vooroordelen van werkgevers gemiddeld genomen niet gegrond zijn.

Re-integratie is dus niet enkel iets wat een individu doet. Uit de literatuurstudie blijkt dat niet alleen individuele factoren (zoals motivatie, gezondheid en vaardigheden van de werknemer) van belang zijn, maar ook factoren als de werkomgeving, de organisatie van het werk en de arbeidsmarkt in den brede. Binnen deze verschillende niveaus spelen normen, verwachtingen en beeldvorming van de verschillende actoren een belangrijke rol. Wanneer werkgevers bijvoorbeeld aannemen dat iemand met een ziektegeschiedenis minder productief is, vaker uitvalt en/of extra begeleiding nodig heeft, kan dit de bereidheid om deze persoon aan te nemen sterk verminderen. Deze aannames worden niet altijd expliciet uitgesproken, maar kunnen desondanks een belemmering vormen voor duurzame werkhervatting van de re-integrerende medewerker.

Een belangrijke bevinding uit de literatuurstudie is verder dat de focus in re-integratietrajecten vaak ligt op de (beperkingen van) individuele werknemers, terwijl de context waarbinnen iemand werk zoekt minstens zo bepalend kan zijn. De mogelijkheden die werkgevers bieden, de mate waarin organisaties bereid zijn maatwerk te leveren en de aanwezigheid van ondersteunende netwerken blijken van grote invloed op het succes van tweede-spoortrajecten. Vanuit dit relationele perspectief wordt succesvolle re-integratie gezien als een gezamenlijk proces. Niet alleen de werknemer, maar ook werkgevers, arbodiensten, re-integratieprofessionals en andere betrokken partijen dragen verantwoordelijkheid voor het creëren van kansen op werk. Dit perspectief biedt ook aanknopingspunten voor het verminderen van stigma. Door werknemers niet primair te benaderen vanuit hun kwetsbaarheid of diagnose, maar vanuit hun mogelijkheden, competenties en potentieel, ontstaat er namelijk meer ruimte voor duurzame arbeidsparticipatie.

Voor werkgevers betekent dit dat zij een belangrijke sleutelpositie hebben in het bevorderen van arbeidsparticipatie. Dit vraagt om aandacht voor de mogelijkheden van werknemers, een open houding ten aanzien van gezondheidsbeperkingen, bereidheid tot maatwerk en bewustwording van eventuele vooroordelen die een objectieve beoordeling van kandidaten kunnen beïnvloeden. Duurzame werkhervatting heeft daarom meer kans van slagen wanneer werkgevers actief bijdragen aan een inclusieve benadering van werk en re-integratie. De voorgestelde perspectiefwissel door middel van een *blended* training voor werkgevers met een VR-beleving, speelt daarom in op deze sleutelpositie van werkgevers, door hen meer kennis en een kijkje door de ogen van een werknemer met een burn-out te geven.

2.2. VR-beleving: Perspectiefwissel voor werkgevers

Met een training voor werkgevers en leidinggevenden willen we bijdragen aan het destigmatiseren van werknemers die langdurig zijn uitgevallen met burn-outklachten en die zich in het tweede spoor bevinden. Deze *blended* training combineert een fysieke bijeenkomst met een VR-beleving. Werkgevers, leidinggevenden en HR-professionals worden niet alleen geïnformeerd over burn-out en re-integratie, maar ervaren ook zelf hoe het is om met aanhoudende stress en overbelasting op de werkvloer te functioneren. Na afloop van de simulatie wordt deze ervaring met de groep besproken en - voor zover mogelijk - vertaald naar de eigen praktijk (zie volgende paragraaf).

We hebben geconstateerd dat het stigma rondom psychische klachten een belangrijk obstakel vormt bij re-integratie. Werkgevers zijn vaak terughoudend om iemand met een burn-outachtergrond in dienst te nemen of opnieuw verantwoordelijkheden te geven. Daarachter gaan beelden schuil van kwetsbaarheid, onzekerheid over belastbaarheid of de vrees dat klachten snel zullen terugkeren. Zulke aannames kunnen ertoe leiden dat werknemers minder kansen krijgen, terwijl herstel en duurzame werkhervatting juist gebaat zijn bij vertrouwen, passende ondersteuning en een realistisch beeld van wat iemand wél kan. De training sluit hierbij aan door aandacht te besteden aan de thema's bewustwording, kennisoverdracht, en contact en reflectie. Deze thema's worden verdiept met een VR-beleving die deelnemers laat ervaren hoe het is om in de schoenen te staan van een werknemer.

De VR-beleving 'Perspectiefwissel voor werkgevers' is tot stand gekomen in het ZonMw-project 'Burn-out bij werknemers binnen de sector Sociaal Werk, Jeugdzorg en Kinderopvang: Nieuwe kansen voor re-integratie tweede spoor door inzet van Virtual Reality?'. Het is in co-creatie met experts op het thema, ervaringsdeskundigen en technici ontworpen. Het betreft een VR-simulatie waarin werkgevers (onder andere leidinggevenden en HR-professionals) zelf ervaren hoe het is om met burn-outklachten op het werk te functioneren. De gebruiker wordt ondergedompeld in de rol van een medewerker in de SWJK-sector die geleidelijk overbelast raakt. In de simulatie stapelen herkenbare stressfactoren zich op. Een collega vraagt om extra taken over te nemen, een cliënt doet onverwacht een emotioneel belastend beroep op de medewerker en een sociale afspraak moet worden afgezegd vanwege vermoeidheid. Wat op zichzelf misschien kleine of alledaagse gebeurtenissen lijken, wordt in de beleving voelbaar als een toenemende belasting. Langzaam nemen de spanningsklachten toe, bijvoorbeeld door een versnellende hartslag, wazig zicht en een groeiend gevoel van controleverlies. Zo wordt zonder uitgebreide uitleg invoelbaar wat de impact is van voortdurende stress, overprikkeling en uitputting.

De VR perspectiefwissel

De werkdag begint. Je zit als medewerker in een zorginstelling achter je bureau, bezig met administratieve taken. Er komen mailtjes en agendaverzoeken binnen. Nog voordat je kunt reageren, staat een collega naast je bureau, met nog een extra taak. Je kunt niet eens antwoorden, en dan is ze alweer weg. Ondertussen begint een online Teams-vergadering, en komen er appjes via de buurtapp binnen. Want iedereen wordt wel verwacht mee te helpen met de buurtbarbecueT. Je legt je telefoon weg, die blijft bliepen met nieuwe berichtjes, en richt je blik weer op het scherm, als er een jongen naast je bureau komt te staan. Voorzichtig vraagt hij of hij met je kan praten. Je wil hem geruststellen, je wilt er voor hem zijn, maar kan niet meteen reageren. Teleurgesteld en gekwetst druipt hij af. Inmiddels klopt je hart in je keel, zie je vlekken en beginnen je oren te suizen.

Thuis zit je wederom met opengeklapte laptop achter de eettafel. Het is al donker, maar je móet nog wat afmaken. Op de achtergrond klinkt het geluid van de tv,waar je partner naar kijkt. Dan begint hij te praten. Hij vindt het genoeg geweest, al dat gewerk van je. Dat is toch niet meer gezond? Gefrustreerd uit hij al zijn bezwaren. Opnieuw zie je vlekken, je zicht wordt wazig, geluiden vervormen naar echo's en gesuis, totdat je niks meer ziet en hoort.

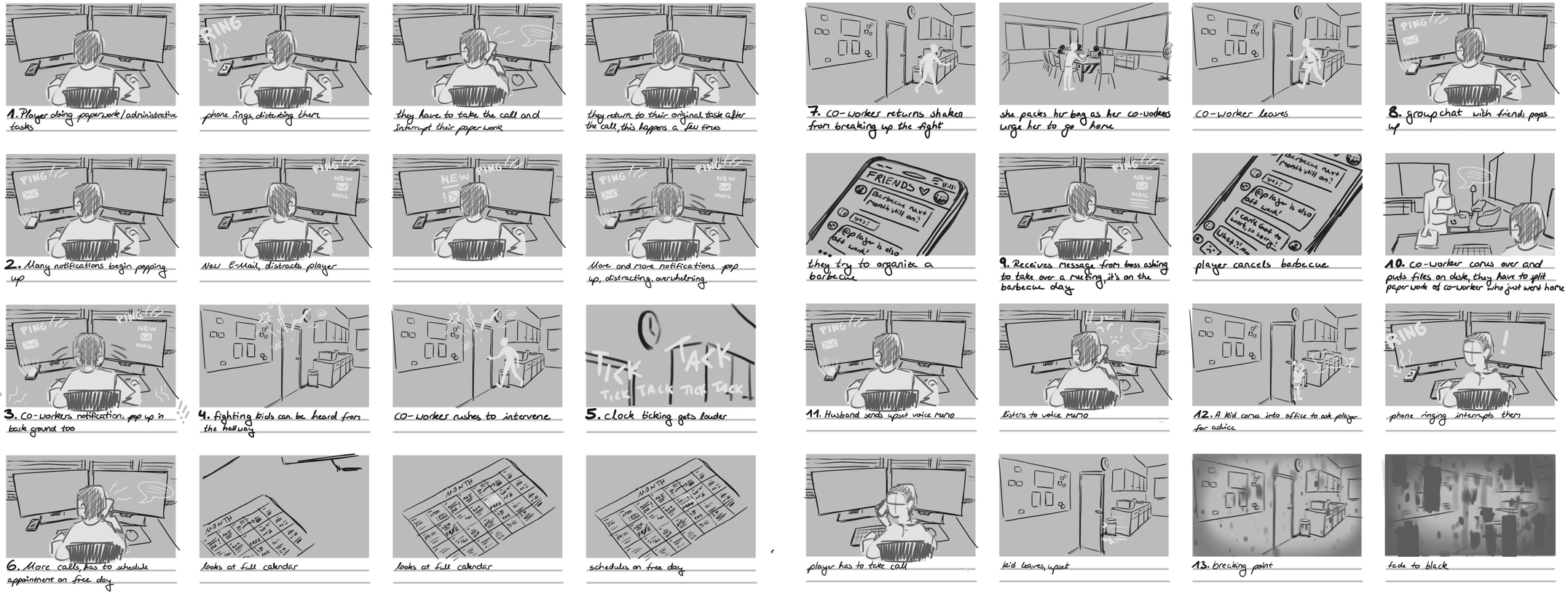
Hier eindigt de perspectiefwissel, maar niet het re-integratie- en herstelproces. Deelnemers krijgen nu enkele korte filmpjes te zien van re-integratieprofessionals en ervaringsdeskundigen, die vertellen hoe werknemers succesvol weer uit hun burn-out komen en de arbeidsmarkt betreden.

Bekijk hier de korte film.

In de nieuw ontwikkelde versie van de perspectiefwissel, kunnen deelnemers ook praten tegen de verschillende andere personages in de beleving. Deze versie is ontwikkeld binnen dit project; het huidige onderzoeksrapport gaat over de versie zonder spraakinteractie.

Meer weten? Bekijk hier de trailer van de perspectiefwissel!

Afbeelding 2. Storyboard ‘Perspectiefwissel’



Het doel van deze ervaring is om bij werkgevers empathie te vergroten en bewustwording te creëren. Door burn-out niet alleen rationeel te bespreken, maar ook lichamelijk en emotioneel invoelbaar te maken, kunnen de deelnemers voorbij beeldvorming of vooroordelen kijken. Deelnemers ervaren dat burn-out niet simpelweg een kwestie is van persoonlijke zwakte of onvoldoende belastbaarheid, maar vaak het gevolg is van een langdurige opeenstapeling van werkdruk, emotionele belasting en te weinig herstelmogelijkheden. Dat inzicht kan helpen om anders te kijken naar werknemers die na een burn-out willen terugkeren naar werk. De VR-beleving vormt daarmee een doeltreffende aanleiding voor gesprek en reflectie: hoe kunnen werkgevers de signalen van overbelasting eerder herkennen, welke ondersteuning is passend en nodig en wat kunnen werkgevers en leidinggevenden doen om een gezonde werkomgeving en duurzame inzetbaarheid te bevorderen?

In de eerdere testfase van de VR-beleving waren de eerste reacties op de simulatie positief. Tijdens deze testfase gaven testpersonen aan dat de ervaring 'heel echt' aanvoelde en hen hielp zich beter in een ander te verplaatsen. De simulatie maakte duidelijk hoe overweldigend ogenschijnlijk kleine verzoeken of gebeurtenissen kunnen worden voor iemand die al langdurig onder druk staat. Op basis van de informatie uit de testfase is de VR-ervaring verder door ontwikkeld (zie kader).

Technische doorontwikkeling van de VR-training

Naast de inhoudelijke ontwikkeling van *Perspectiefwissel voor werkgevers* is binnen het project ook de onderliggende VR-technologie verder ontwikkeld. Dit heeft geleid tot twee concrete technische opbrengsten: een vernieuwde VR-beleving met handtracking en een AI-gestuurd virtueel personage en een speciaal voor Unreal Engine ontwikkelde LLM-interactieplugin.

De interactie binnen de VR-omgeving is volledig aangepast voor handtracking. Deelnemers hebben daardoor geen fysieke controllers meer nodig, maar kunnen met hun handen objecten in de virtuele omgeving vastpakken en gebruiken. Bij de ontwikkeling is specifiek aandacht besteed aan natuurlijke handbewegingen en visuele feedback, zodat deelnemers ook zonder fysieke tastfeedback begrijpen hoe zij met objecten kunnen interacteren. Hierdoor is de toepassing niet alleen natuurlijker in het gebruik, maar ook eenvoudiger inzetbaar: naast de standalone VR-headset is geen aanvullende hardware nodig.

Een tweede belangrijke ontwikkeling betreft de interactie met een Non-Playable Character (NPC): een computergestuurd virtueel personage waarmee de deelnemer tijdens de simulatie in gesprek gaat. Dit personage wordt aangestuurd door een Large Language Model (LLM). In plaats van vooraf vastgelegde dialogen of reacties op specifieke trefwoorden kan het systeem de gesproken inbreng van deelnemers binnen de context van het scenario interpreteren en daarop een passende reactie genereren. Door spraakherkenning (Speech-to-Text) en spraaksynthese (Text-to-Speech) te combineren, kunnen deelnemers rechtstreeks via de headset met het virtuele personage spreken en ontvangen zij ook een gesproken antwoord. Het virtuele personage blijft daarbij binnen de vooraf bepaalde context en rol van het scenario.

Om deze functionaliteit mogelijk te maken, is een specifieke plugin voor Unreal Engine ontwikkeld die verbinding maakt met de backenddiensten van The Simulation Crew, een Nederlands softwarebedrijf dat VR- en AI-gestuurde simulatietoepassingen voor communicatietraining ontwikkelt. Omdat deze technologie eerder alleen beschikbaar was voor Unity, is voor dit project een nieuwe koppeling met Unreal Engine gerealiseerd. De plugin verwerkt de gesproken input van de deelnemer, stuurt deze naar de server voor transcriptie en verwerking door het taalmodel en ontvangt vervolgens de gesproken reactie van het virtuele personage. Dit proces vindt vrijwel direct plaats, waardoor een vloeiende interactie tussen deelnemer en virtueel personage mogelijk wordt.

De technische doorontwikkeling heeft daarmee niet alleen de VR-beleving binnen *Perspectiefwissel voor werkgevers* versterkt, maar heeft ook een herbruikbare technische basis opgeleverd voor toekomstige VR-simulaties waarin natuurlijke handinteractie en AI-gestuurde gesprekken centraal staan.

Bekijk hier de instructievideo voor handinteractie en AI-gestuurde gesprekken.

Daarmee biedt de VR-perspectiefwissel een concrete ingang om met werkgevers in gesprek te gaan over stigma, herstel en de voorwaarden voor succesvolle re-integratie. Deelnemers aan het trainingsprogramma geven bijvoorbeeld aan dat zij scherper zijn gaan zien dat een werknemer die goed herstelt van een burn-out juist van waarde kan zijn voor een organisatie. Zoals een deelnemer het verwoordde: *'Als een medewerker na burn-out goed terugkomt, kan dat een hele stabiele, stevige kracht zijn waar het team baat bij heeft.'*

2.3. (Beknopte) beschrijving van de training

De VR-beleving is ingebed in een training over stigma en burn-out in het tweede spoor. De meeste trainingen (zes van de acht) vonden plaats bij Focus Nederland of bij het Verwey-Jonker Instituut en twee bij bedrijven zelf (als in-company trainingen). De tafelopstelling in de trainingsruimte bestond uit een U-vorm, waarbij de trainer aan de open zijde van de U-vorm stond, de deelnemers aan de zijkanten en achterkant zaten, en de twee onderzoekers op de twee hoeken van de opstelling zaten (bij een paar trainingen was er één onderzoeker aanwezig). De deelnemers hadden daarmee goed zicht op het digibord en op de trainer(s), en konden tegelijkertijd met elkaar in gesprek. In een aangrenzende ruimte begeleidden instructeurs van Saxion de VR-beleving. Daar waren tafels met de lange zijden tegen elkaar geschoven, zodat deelnemers rondom konden zitten tijdens de VR-sessie.

De trainingen werden zowel in de ochtend als in de middag gegeven en duurden in totaal drie uur, inclusief een half uur inloop en een korte pauze. Tijdens de inloop vulden deelnemers de 0-meting van de vragenlijst in. De onderzoekers observeerden de volledige training en waren aanwezig bij zowel de VR-beleving als de nabespreking.

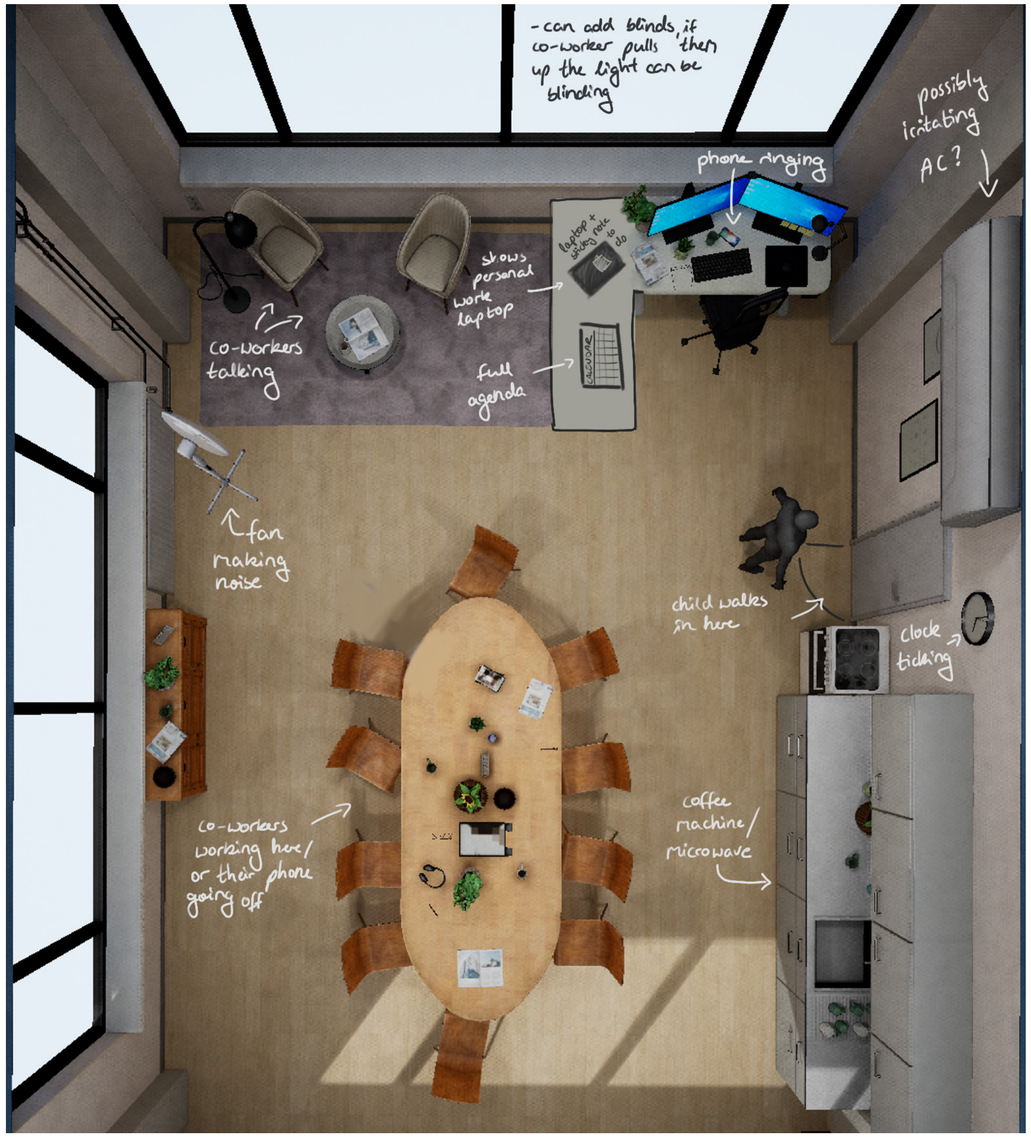
Opzet en start van de training

De training startte met een korte inhoudelijke inleiding over burn-out. Op interactieve wijze introduceerden de trainers het begrip burn-out en bespraken zij welke kenmerken daarbij horen. Daarna volgde een kennismakingsronde waarin deelnemers vertelden wie zij waren, welke functie zij hadden en welke rol verzuim en burn-out binnen hun organisatie speelt. Ook benoemden zij wat zij uit de training hoopten te halen. Vervolgens werden de deelnemers door middel van aftellen in twee groepen verdeeld. Als de groep klein was, bleef de groep bij elkaar en hoefde er niet te worden gesplitst.

VR-beleving en begeleiding

De trainer introduceerde de VR-beleving en vroeg aan deelnemers zich in te leven in de ervaringen van een werknemer in de SWJK-sector die administratieve taken uitvoert en burn-outklachten ervaart. Na deze introductie gingen de groepen uiteen. De eerste groep startte in de aangrenzende ruimte met de VR-perspectiefwissel. De instructeurs van Saxion hielpen deelnemers met het opzetten en opstarten van de VR-brillen en begeleidden de VR-beleving. Zij liepen rond om technische vragen te beantwoorden en deelnemers waar nodig te ondersteunen. Gaandeweg kwam iedereen aan de beurt om de VR-beleving te doorlopen.

Afbeelding 3. Bovenaanzicht van de werkruimte in de VR omgeving.



Nabespreking en verdere verdieping
Na afloop van de VR-beleving keerde de eerste groep terug naar de trainingsruimte voor de nabespreking. Tegelijkertijd verplaatste de tweede groep zich naar de andere ruimte om de VR-beleving te ervaren. Wanneer de tweede groep klaar was en de volledige groep weer bijeen was, vervolgde de trainer het inhoudelijke programma. Dit programma bestond uit een afwisseling van vragen via de Mentimeter, toelichting daarop door de trainer en gezamenlijke bespreking over onder meer signalen van burn-out, risicofactoren, werkervaringsplaatsen, richtlijnen en beleid binnen organisaties, en de meerwaarde van het aannemen of behouden van medewerkers na een burn-out.

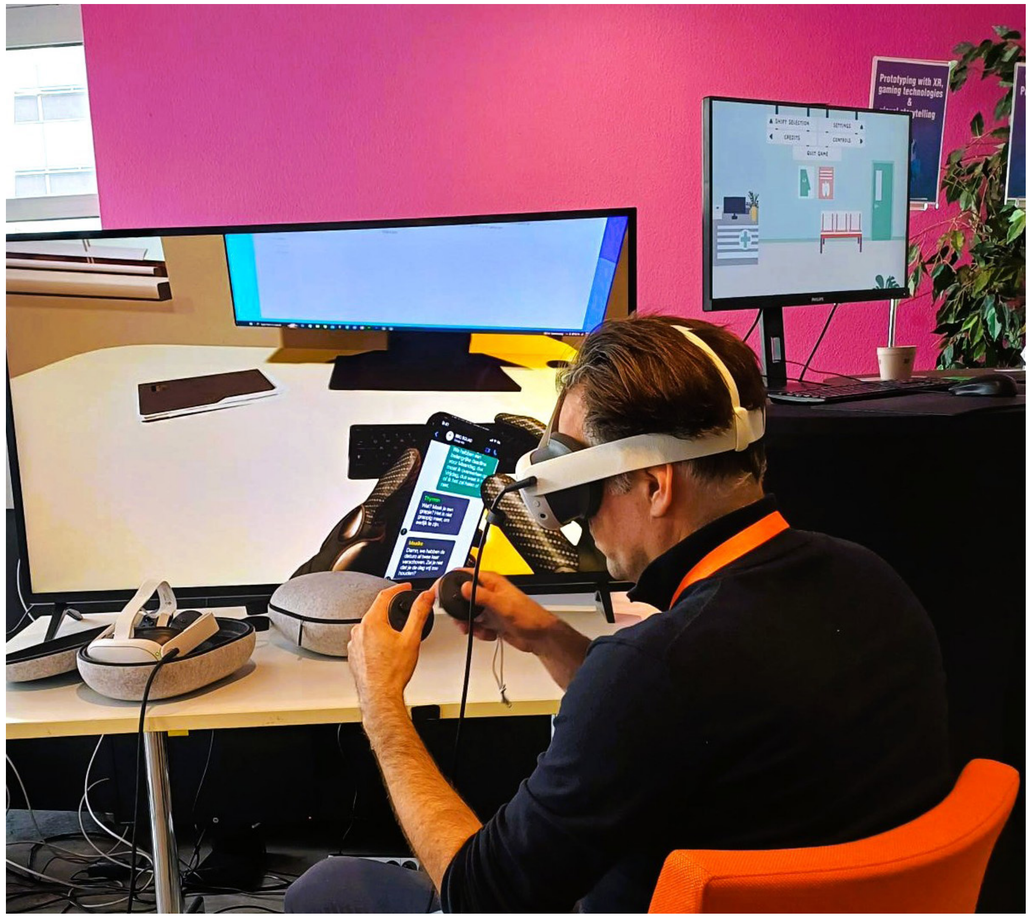
In de nabespreking vroeg de trainer ook hoe deelnemers de VR-beleving hadden ervaren en wat zij hadden gezien, gehoord en gevoeld tijdens de perspectiefwissel. Deelnemers reflecteerden op wat de ervaring bij hen opriep en benoemden vooral herkenning van de situaties uit de VR-beleving. Wanneer er geen tweede groep was, of wanneer de tweede groep eerder klaar was, werd de nabespreking plenair of in aangepaste vorm georganiseerd. Aan het einde van de training kregen deelnemers de tijd om persoonlijke actiepunten te formuleren voor hun eigen organisatie, gericht op verzuim, burn-out en re-integratie.

Inhoudelijke thema's van de training
In de training kwamen de volgende thema's aan bod:

- Burn-out en organisatiecontext. De training besteedde aandacht aan wat een burn-out is, welke kenmerken daarbij horen en welke uitdagingen dit oplevert voor organisaties en werkgevers.
- Ervaren van burn-outklachten. Via de VR-beleving kregen deelnemers de mogelijkheid om zich te verplaatsen in iemand die dreigt uit te vallen of burn-outklachten ervaart.
- Preventie door werkgevers. De training ging in op wat werkgevers kunnen doen om burn-out bij medewerkers te voorkomen, onder meer door signalen tijdig te herkennen en passende ondersteuning te bieden.
- Re-integratie en behoud. Deelnemers bespraken wat nodig is om terugkeer naar werk te bevorderen en hoe werkgevers medewerkers kunnen ondersteunen bij herstel en duurzame inzetbaarheid.
- Proefplaatsing en werkervaringsplaats. Ook kwamen praktische vragen aan bod over de werking van een proefplaatsing of werkervaringsplaats en de aandachtspunten voor werkgevers.
- Meerwaarde voor werkgevers. Tot slot werd besproken wat het werkgevers kan opleveren om iemand na een burn-out te behouden of een werkervaringsplaats aan te bieden.

Na afloop van de training ontvingen deelnemers per e-mail een nazorgdocument met aanvullend materiaal. Dit bevatte een korte samenvatting van welke stappen werkgevers kunnen nemen ten aanzien van preventie, dreigende uitval en uitval en verzuim. Ook kunnen deelnemers hier links vinden naar tools vanuit de brancheorganisaties over duurzame inzetbaarheid, en naar ervaringsverhalen. Daarnaast kregen deelnemers een uitgebreide hand-out mee met meer achtergrondinformatie over burn-out

Afbeelding 4. Persoon test interactie in de demoversie van 'Perspectiefwissel'



3 De deelnemers over stigma, kennis over burn-out en mogelijkheden voor re-integratie

Om te meten in hoeverre er een verschil in stigma ten opzichte van werknemers met/na een burn-out is, kregen deelnemers aan de training vóór en na de training een vragenlijst om in te vullen. Deze bestond in eerste instantie uit enkele achtergrondkenmerken. Stigma werd gemeten door middel van een matrix met items met mogelijke vooroordelen tegen kandidaten na een burn-out. Hiervoor kregen deelnemers de volgende vraag: "De volgende stellingen gaan over afwegingen die u mogelijk maakt als u iemand potentieel gaat aannemen in uw team of organisatie. Stel dat deze kandidaat een burn-out heeft gehad. In hoeverre zou u zich wel of niet zorgen om de volgende punten om hen aan te nemen? Geef dit aan op onderstaande punten. Vergelijk hierbij in hoeverre u deze zorgen zou hebben bij een kandidaat die geen burn-out heeft gehad." Deelnemers vulden in op een schaal van 1=geen zorgen t/m 5=zeer veel zorgen voor elk item. De items waren: emotioneel stabiel zijn, de werkdruk en stress aankunnen, persoonlijke problemen buiten werk kunnen houden, kritiek/feedback aankunnen, op tijd komen, op werk komen opdagen, met collega's en leidinggevenden overweg kunnen, de baan volhouden, te vaak vrij nemen voor medische afspraken, voldoende hebben aan standaard aansturing/begeleiding, onvoorziene kosten met zich meebrengen, in staat zijn om werkzaamheden uit te voeren, in staat zijn om werk goed genoeg te doen, in staat zijn om genoeg werk te verzetten, en arbeidsomstandigheden aankunnen.

Deze items zijn afkomstig van de gevalideerde vragenlijst Employer Attitudes towards mental illness Questionnaire (EAQ) (Diksa & Rogers, 1996; Wei et al., 2017). De selectie van relevante items vond plaats op basis van literatuur over burn-out, stigma, en interviews met ervaringsdeskundigen. Door middel van paired samples t-tests is vervolgens bekeken in hoeverre deze verschillen significant waren. Hoewel de assumptie is dat stigma vermindert na de interventie, is er gekozen voor tweezijdige samples t-tests, om te verzekeren dat de training geen averechts effect heeft.

Verder is deelnemers gevraagd in hoeverre zij bereid zouden zijn een werkervaringsplaats voor iemand die aan het re-integreren is na een burn-out te creëren, en hoe goed zij weten wat een burn-out inhoudt. Deze vragen meten daarmee het verschil in stigma vóór en na het doorlopen van de training en de VR beleving.

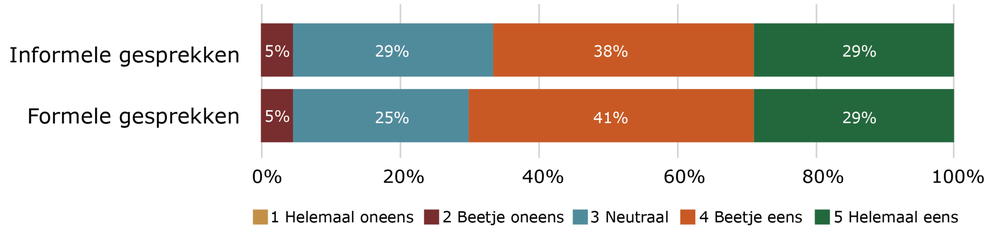
3.1. Achtergrondkenmerken

Er zijn in totaal acht afzonderlijke trainingen georganiseerd. Twee van deze trainingen waren in-company sessies, en bestonden dus uit collega's van dezelfde organisaties. Alle andere trainingen waren open voor mensen uit verschillende organisaties. Elke sessie bestond uit minimaal 5 en maximaal 10 werkgevers. Gemiddeld waren er 6 deelnemers per keer. In totaal hebben 64 van deze deelnemers deelgenomen aan de vragenlijsten binnen dit onderzoek.

Het overgrote deel van de bereikte deelnemers is werkzaam in de kinderopvang. Dit was dan ook 73% van de respons. 19% was werkzaam binnen sociaal werk, en 8% binnen de jeugdzorg. Vrijwel alle deelnemers waren vrouwen. Dit is ook logisch, aangezien er ook vooral vrouwen binnen de kinderopvang werken. De deelnemers waren veelal werkzaam binnen HR, en als directeur, administratief medewerker, manager/leidinggevende, locatiecoördinator, pedagogisch coach, verzuimadviseur, beleidsmedewerker en casemanager verzuim en re-integratie.

Uitval, verzuim en burn-outs zijn wijdverspreid in de organisaties van de deelnemers. 61 deelnemers (95%) geven aan een huidige of oud-collega te hebben (gehad) met een burn-out, voor slechts 2 deelnemers was dit niet het geval. Ook hebben 54 deelnemers (84%) een medewerker gehad in de organisatie die in een tweede spoor re-integratietraject zat (figuur 1). De bespreekbaarheid van burn-out ligt echter een stuk lager. Zo is 70% het (helemaal) mee eens dat burn-out symptomen en omstandigheden bespreekbaar zijn bij formele ontwikkelgesprekken in hun organisatie. Dit geldt voor 67% bij informele gesprekken.

Figuur 1. Bespreekbaarheid van burn-out in formele en informele gesprekken in percentages



3.2. Stigma en aannames bij de deelnemers

Een eerste procentuele vergelijking (figuur 2), toont bij vrijwel alle items dat het stigma ten opzichte van het aannemen van een kandidaat na een burn-out is afgenomen, in vergelijking met vóór de training. Hierin wordt het stigma uitgedrukt aan de hand van het percentage van deelnemers dat zich matig tot zeer veel zorgen zou maken over specifieke vaardigheden en gedragingen van een potentiële kandidaat die een burn-out heeft gehad.

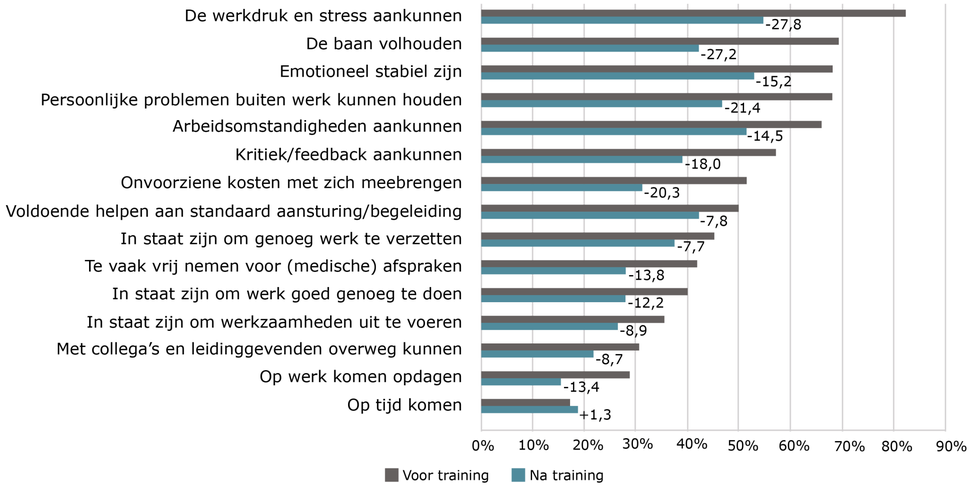
Hieruit blijkt dat een aantal items meer zorgen te veroorzaken. Voor de training hadden deelnemers de meeste zorgen over of kandidaten de werkdruk en stress zouden aankunnen; 82,5% van de deelnemers maakte zich hier matig tot zeer veel zorgen over. Voor emotionele stabiliteit was dit 68,3%, evenals voor of kandidaten persoonlijke problemen buiten werk zouden kunnen houden. 69,4% van de deelnemers maakte zich bovendien zorgen over of kandidaten de baan zouden kunnen volhouden, en 66,1% van de deelnemers had zorgen over of ze de arbeidsomstandigheden aan zouden kunnen.

Na de training zijn deze zorgen veelal gedaald. Zo daalde de zorg van werkgevers dat kandidaten met een burn-out verleden de werkdruk en stress binnen de organisatie niet aan zouden kunnen met een percentage van 27,8%. Over het kunnen volhouden van de aangeboden baan maakte zich naar de interventie eveneens ruim 27,2% van de deelnemers minder zorgen dan vóór de training.

De zorgen over het buiten het werk kunnen houden van persoonlijke problemen daalden met 21,4% t.o.v. de opvattingen die deelnemers vóór de training hadden. Wat betreft de zorgen over onvoorziene kosten die het in dienst nemen van een kandidaat-werknemer met een burn-out verleden met zich mee zou kunnen brengen namen deze met 20,3% af.

Slechts één item maakte echter een lichte stijging door, namelijk de mate waarin deelnemers zorgen hadden over of een kandidaat op tijd zou komen. Dit steeg met 1,3%; een minimale stijging. Gezien dit de geringste verandering in stigma is, en op tijd komen voor de training al weinig zorgen baarde, zegt dit waarschijnlijk weinig over de invloed van de training.

Figuur 2. Stigma voor en na de training ten opzichte van potentiële kandidaten na een burn-out, uitgedrukt in percentage van deelnemers dat zich matig tot zeer veel zorgen maakt over verschillende vaardigheden en gedragingen



Om in kaart te brengen of er sprake is van gerapporteerde dalingen en of deze significant zijn, en daarmee het beoogde effect van de ontwikkelde training op destigmatisering kan worden onderbouwt.

Voor alle items zijn daarom paired samples t-tests uitgevoerd (tabel 1). Deze tonen aan dat meerdere van de gerapporteerde verschillen significant zijn. Dit houdt in dat het statistisch aannemelijk is dat de werkgeverstrainingen bijdragen aan een daling in stigma tegen mensen met een burn-out bij deelnemers aan de training. Dit geldt voor vrijwel alle items. De items waarbij een significante daling in zorgen (en dus stigma) plaatsvond, zijn: *werkdruk en stress aankunnen, de baan volhouden, emotioneel stabiel zijn, persoonlijke problemen buiten werk kunnen houden, arbeidsomstandigheden aankunnen, kritiek en feedback aankunnen, onvoorziene kosten met zich meebrengen, genoeg werk kunnen verzetten en te vaak vrij nemen voor (medische) afspraken.* Hoewel er wel een daling te zien is voor vooroordelen omtrent in staat zijn werk goed genoeg te doen, in staat zijn werkzaamheden uit te voeren, met collega's en leidinggevenden overweg kunnen en op werk komen opdagen, zijn deze verschillen niet significant. Hiervoor kan dus niet

gezegd worden dat de training aan deze daling bijdraagt. Opvallend is dat zorgen maken over of iemand voldoende heeft aan standaard aansturing/begeleiding hetzelfde gebleven is, vóór en na de training. Voor de enige (kleine) stijging, namelijk voor zorgen over op tijd komen, is het resultaat ook niet significant. Dit betekent dat er geen statistische aanleiding is om te zeggen dat de training bijdraagt aan een toename van stigma op dit item.

Tabel 1. Tweezijdige gepaarde samples t-tests voor stigma burn-out

	Voor de training		Na de training					
	M	*SD*	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*Cohens d*
De werkdruk en stress aankunnen	3,39	0,96	2,71	0,93	61	4,93**	<.001	0,72
De baan volhouden	2,82	0,95	2,36	0,70	60	3,39**	.001	0,55
Emotioneel stabiel zijn	2,94	0,93	2,63	0,95	62	3,00**	.004	0,33
Persoonlijke problemen buiten werk kunnen houden	2,84	0,86	2,44	0,71	61	3,41**	.001	0,51
Arbeidsomstandigheden aankunnen	2,84	0,87	2,49	1,09	60	2,30*	.025	0,35
Kritiek/feedback aankunnen	2,56	0,81	2,35	0,86	61	1,75	.085	
Onvoorziene kosten met zich meebrengen	2,56	1,05	2,11	0,77	60	3,61**	<.001	0,49
Voldoende hebben aan standaard aansturing/ begeleiding	2,46	0,89	2,46	0,82	60	0	1	
In staat zijn om genoeg werk te verzetten	2,49	1,05	2,23	1,05	60	2,05*	.04	0,25
Te vaak vrij nemen voor (medische) afsrpaken	2,28	1,14	1,93	0,70	60	2,69**	.009	0,37
In staat zijn om werk goed genoeg te doen	2,33	1,06	2,15	0,99	60	1,35	.181	
Instaat zijn om werkzaamheden uit te voeren	2,28	1,10	2,10	1,02	60	1,42	.161	
Met collega's en leidinggevenden overweg kunnen	1,87	0,82	1,93	0,80	60	-0,65	.521	
Op werk komen opdagen	1,90	0,76	1,79	0,73	60	1,04	.301	
Op tijd komen	1,68	0,65	1,81	0,81	61	-1,16	.251	
Totaal stigma	3,07	0,38	2,87	0,47	60	2,78**	.007	0,47
**p<.05 ** p<.01*								

De verschillende items zijn als indicatoren samengevoegd tot de samengestelde variabele *totaal stigma* (cronbach's alpha= 0,951). Het totale stigma vertoont een duidelijke daling, wanneer voor (M=3,07; SD=0,383) en na de training (M=2,87; SD=0,471) vergeleken worden. Ook deze daling in stigma is statistisch significant (t (60) = 2,778; p < 0,01).

De training heeft een groter statistisch effect op bepaalde items waarbij een significant verschil is waargenomen, dan op andere (zie tabel 1). Zo heeft de training een middelgroot effect op *de werkdruk en stress aankunnen* (Cohens d=0,72)*, de baan volhouden* (Cohens d=0,55) en *persoonlijke problemen buiten werk kunnen* (Cohens d=0,51). *Emotioneel stabiel zijn* (Cohens d=0,33)*, arbeidsomstandigheden aankunnen* (Cohens d=0,35)*, onvoorziene kosten met zich meebrengen* (Cohens d=0,49)*, in staat zijn om genoeg werk te verzetten* (Cohens d=0,25)*, te vaak vrij nemen voor (medische) afspraken* (Cohens d=0,37) en *totaal stigma* (Cohens d=0,47) kennen allemaal een klein effect.

3.3. Kennis bij de deelnemers over burn-out

Deelnemers is voor en na de training gevraagd hoe zij hun kennis over burn-out inschatten. Dit gaven ze aan, aan de hand van de stelling: "Ik weet goed wat een burn-out inhoudt", op een schaal van 1 (helemaal oneens) t/m 5 (helemaal eens). De voor- (M=3,16; SD=0,68) en nametingen (M=4,10; SD=0,51) geven een toename in zelfgerapporteerde kennis over burn-out aan, wat een significant verschil is tussen de situatie voor en na de training (t (62) = -10,8; p<.001) (zie tabel 2). Met een Cohens d van -1,56 is dit een zeer groot negatief effect. In dit geval wijst dat juist op het gewenste effect, namelijk een toename van kennis.

Deelnemers aan de training hebben dus gemiddeld genomen significant meer kennis over een burn-out, dan voor de training.

	Voor de training		Na de training					
	M	*SD*	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*Cohens d*
Ik weet goed wat een burn-out inhoudt	3,16	0,68	4,10	0,51	62	-10,8**	<.001	-1,56
*** p<.01*								

3.4. Deelnemers over werkbehoud en re-integratie

Deelnemers werd gevraagd in hoeverre zij bereid zouden zijn om iemand een re-integratieplek aan te bieden in hun organisatie. Dit is gemeten met de stelling: "Als het aan mij lag, zouden we binnen mijn organisatie tweede spoor re-integratieplekken aanbieden". Op een schaal van 1 (helemaal oneens) t/m 5 (helemaal eens), gaven deelnemers aan hoe zij hierover dachten. Ook hier is een stijging te zien in vergelijking met voor (M=3,18; SD=1,07) en na (M=3,79; SD=1,09) de training (tabel 3). Dit is tevens een significante stijging (t (61) = -3,87; p<.001). De bereidheid kent een negatief middelgroot effect. Kortom, deelnemers aan de training zijn na de training gemiddeld significant meer bereid om een re-integratieplek voor kandidaten in het tweede spoor aan te bieden in hun organisatie.

	Voor de training		Na de training					
	M	*SD*	*M*	*SD*	*df*	*t*	*p*	*Cohens d*
Als het aan mij lag, zouden we binnen mijn organisatie 2e spoor re-integratieplekken aanbieden	3,18	1,07	3,79	1,09	61	-3,87	<.001	-0,56

3.5. Wat zeggen deze metingen?

De resultaten uit de vragenlijsten geven de indicatie dat de *blended* werkgeverstraining bijdraagt aan het verminderen van stigma, evenals de vooroordelen bij deelnemende werkgevers, tegen kandidaten die na een burn-out op sollicitatie komen. Dit geldt voor vrijwel alle gemeten aannames. De grootste dalingen in stigma, zien we op de mate waarin werkgevers zich zorgen maken over of een potentiële werknemer de werkdruk en stress aankan na een burn-out, of ze de baan kunnen volhouden, en of ze persoonlijke problemen buiten werk kunnen houden. Bovendien laten de metingen een kleine daling zien in het totale stigma richting (potentiële) medewerkers die een burn-out hebben gehad. Gezien dit stigma een hardnekkig probleem is, dat vaak onbewust en diepgeworteld zit, is een kleine verbetering al een succesvol resultaat. Hieruit leiden we af, dat de werkgeverstraining met de VR-perspectiefwissel bijdraagt aan het verminderen van stigma.

Wel moet er rekening mee worden gehouden dat de metingen zijn gebaseerd op zelfgerapporteerde gegevens. Hoewel stigma samenhangt met daadwerkelijk gedrag, leidt een afname van stigma niet noodzakelijkerwijs tot ander gedrag. Met andere woorden: dat de training bijdraagt aan een vermindering van stigma, betekent niet automatisch dat werkgevers ook eerder mensen met een burn-out verleden aannemen.

Wel zien we dat in ieder geval de intentie tot het aanbieden van re-integratieplekken voor mensen vanuit het tweede spoor, die een burn-out hebben gehad, ook is toegenomen na de training, met een middelgrote effectgrootte. Hier geldt hetzelfde als bij de daling in stigma: hoewel het geen grote effectgrootte is, is gedragsverandering complex om te bereiken, en vormt een middelgroot resultaat een goed begin. Het vraagt verder onderzoek en opvolging op de langere termijn, of dit ertoe leidt dat daadwerkelijk vaker mensen vanuit het tweede spoor worden aangenomen.

Daarnaast geven deelnemers aan, dat zij na afloop van de training beter weten wat een burn-out inhoudt; en dit heeft een grote effectgrootte. Ook dit is een belangrijke bevinding, aangezien stigma vaak gebaseerd is op een gebrek aan kennis.

Voor het vervolg van de werkgeverstrainingen, kan het raadzaam zijn om tijdens de training meer in te zetten op de aannames die geen significante verandering doormaakten vóór en na de training, zoals omgaan met kritiek/feedback en in staat zijn om werkzaamheden goed genoeg te doen. Te denken valt aan meer informatie over hoe feedback kan worden gegeven aan kandidaat-werknemers na re-integratie. Deze informatie kan worden aangevuld met eventuele succesverhalen, en meer succesverhalen over mensen die na een burn-out goed werk verrichten. Op die manier krijgen deelnemers meer concrete voorbeelden, wat kan bijdragen aan het verminderen van stigma op deze punten. Ook zal bij een volgende meting het item voldoende hebben aan standaard aansturing/begeleiding, anders verwoord kunnen worden. In de werkgeverstraining wordt namelijk juíst ingezet op het beter en anders begeleiden van medewerkers, zowel wat betreft het preventief voorkomen van burn-out, als m.b.t. het duurzaam re-integreren bij herstel. Het gaat dus juist niet om de vraag of het lukt om leiding te geven op dezelfde manier als ze altijd al hebben gedaan.

Een betere vraagstelling zou daarom meer moeten ingaan op de mate van vertrouwen die werkgevers hebben in het op passende wijze kunnen aansturen van medewerkers die na hun burn-out willen re-integreren binnen de organisatie.

De kwalitatieve bevindingen die in de volgende hoofdstukken worden toegelicht, bieden aanvullende context en verdieping bij de kwantitatieve bevindingen uit de vragenlijsten.

Afbeelding 5. Demo ‘Perspectiefwissel’ tijdens het congres Sociaal Werk in Amersfoort, 2025



4 Belemmeringen en kansen voor werkgevers

Naast het kwantitatieve vragenlijstonderzoek hebben onderzoekers van het Verwey-Jonker Instituut de acht trainingen geobserveerd. Dit hebben we gedaan aan de hand van een gestructureerd observatieformat. Het doel hiervan was om zicht te krijgen op de inhoud, de uitvoering en mogelijke werkzame elementen van zowel de VR-beleving als de training. Tijdens de training zijn met behulp van de Mentimeter houding ten aanzien van stigma, kennis van het onderwerp en kansen en randvoorwaarden voor ander gedrag van werkgevers bijgehouden. De resultaten hiervan en het nagesprek met de groep daarover vormen de basis voor dit hoofdstuk. In het volgende hoofdstuk gaan we aan de hand van de observaties in op de ervaringen van de deelnemers met betrekking tot de VR-beleving en de training zelf.

4.1. Tegengaan stigma en houding van werkgevers

De deelnemers aan de trainingen geven aan in principe positief te zijn over het laten terugkeren van medewerkers na een burn-out of om een werkervaringsplaats te bieden. Ze benoemen dat werknemers die met een burn-out zijn uitgevallen na herstel waardevolle kwaliteiten kunnen meebrengen: ze beschikken vaak over meer zelfinzicht, kunnen beter hun eigen grenzen aangeven kunnen beter de eigen grenzen kunnen aangeven, en weten beter welk werk bij hen past.

Tegelijkertijd benoemen ze ook knelpunten. Soms zijn ze terughoudend om mensen die zijn uitgevallen met burn-out weer aan te nemen omdat ze onzeker zijn over de mate van belastbaarheid van de medewerker. Ook zijn ze bang voor terugval van de medewerker in de toekomst, hebben ze zorgen over extra begeleidingstijd of mogelijk extra werkdruk bij andere collega's. Ook eerdere negatieve ervaringen van werkgevers met re-integrerende medewerkers die hersteld zijn van een burn-out kunnen een rol spelen bij deze terughoudendheid.

Beeldvorming en schaamte bij de medewerkers

De beeldvorming van werkgevers ten aanzien van medewerkers met een burn-out(verleden) hangt niet alleen samen met de beelden van werkgevers over mogelijk verzuim, belastbaarheid en functioneren, maar kan worden versterkt door schaamtegevoelens bij de medewerkers zelf. Burn-out kan door de mensen die het betreft worden gezien als 'persoonlijk falen'; zeker in organisaties waar een cultuur heerst van wat een deelnemer noemt *'werken en niet zeuren'*. Bij de werkgever en collega's kan bijvoorbeeld onbegrip ontstaan wanneer een medewerker niet kan werken, maar wel sociale activiteiten onderneemt. Belangrijk is daarom dat leidinggevenden en HR-adviseurs burn-out niet benaderen als individueel falen van medewerkers, maar als een werkgerelateerd en een herstelbaar probleem, waarvoor passende ondersteuning en duidelijke afspraken nodig zijn. De deelnemers aan de trainingen benoemen in dit verband de toegevoegde waarde van de VR-beleving. Deze helpt, aldus de deelnemers, om gedrag dat van buitenaf als passief, vreemd of chaotisch wordt ervaren, beter te begrijpen.

Open gesprekscultuur

Juist vanwege de schaamte en onbegrip hebben werkgevers en leidinggevenden een belangrijke rol in het voeren van open gesprekken over stress, werkdruk, ziekteverzuim en re-integratie in den brede. Een open, niet-oordelende houding bij leidinggevenden helpt daarnaast om de eerste signalen van overbelasting tijdig bespreekbaar te maken. De deelnemers aan de trainingen (vaak zelf leidinggevenden of HR-medewerkers) geven aan dat het in een open gesprek gaat om doorvragen, vertrouwen opbouwen bij de medewerker, ruimte bieden voor maatwerk en het bespreekbaar maken van mentale klachten, zonder dat de medewerker zich beoordeeld voelt. De deelnemers benoemen dat deze nadruk op preventieve gesprekken kan voorkómen dat medewerkers pas aandacht krijgen wanneer zij al uitgevallen zijn en er dan vaak een lang traject van re-integratie volgt. Ook zorgen deze gesprekken ervoor dat werkgevers weten hoe hun werknemers normaliter functioneren en wat ze daarvoor nodig hebben, en ligt de focus niet alleen op problemen.

Tegelijkertijd weten deelnemers niet altijd hoe ze een dergelijke open gesprekscultuur het beste kunnen creëren. Ze hebben twijfels over hoever ze door kunnen en mogen vragen, zowel vanuit de AVG als over waar de taak van henzelf als werkgevers eindigt, en de privésfeer en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers begint.

> *"Tijdens jaarlijkse gesprekken, ook als het goed gaat, is het belangrijk om te vragen wat iemand doet om balans te houden."*

Hierover wisselen deelnemers adviezen uit, onder leiding van de trainers. Vooral belangrijk blijkt om regelmatig in gesprekken het over hoe het met iemand gaat te hebben, juist ook als het goed gaat. Zo houd je zicht op hoe iemand normaliter functioneert, en wat daar rand voorwaardelijk voor is.

Contact tijdens verzuim en terugkeer
Mocht een medewerker toch zijn uitgevallen met een burn-out dan is, aldus de deelnemers, contact houden met de betreffende medewerker tijdens het verzuim helpend, maar alleen als dat zorgvuldig en niet dwingend gebeurt. De deelnemers benoemen dat laagdrempelige tussenstappen zoals wandelen, beeldbellen, koffiedrinken op een neutrale plek of een gesprek buiten kantoor de drempel tot terugkeer kan verlagen. Ook zeggen ze dat het daarbij heel belangrijk is om de betreffende medewerker niet alleen als een zieke werknemer te benaderen, maar als persoon te zien met mogelijkheden, grenzen en herstelbehoeften.

Een knelpunt hierbij, waar deelnemers zich nog niet altijd even bewust van waren, was hun eigen positie ten opzichte van medewerkers. Hoewel veel deelnemers hun organisaties niet als sterk hiërarchisch ervoeren, vertellen trainers dat medewerkers dit juist ten tijde van (dreigend) verzuim wel zo kunnen voelen.

> *“Jullie hebben hele open gesprekken maar jullie zijn ook hun leidinggevenden, dus ze vertellen misschien toch niet alles, jullie zijn daarin niet neutraal. (Trainer)*

Er is altijd in een bepaalde mate een machtsverschil en afhankelijkheidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Dit maakt het voor zowel werkgevers als werknemers een uitdaging om een geheel open gesprek te kunnen voeren. Daarom adviseren de trainers ook dat er zeker meer nodig is dan structureel contact te onderhouden, waarover verderop meer.

Rol van collega’s op de werkvloer
De rol van leidinggevenden en HR is volgens de deelnemers aan de trainingen ook bij terugkeer op het werk cruciaal. Leidinggevenden en HR kunnen negatieve beeldvorming en stigma rondom burn-out verminderen door zichtbaar en betrokken te zijn, door regelmatig vinger aan de pols te houden bij de re-integrerende medewerker en positieve feedback te geven. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de directe collega’s en de teamleider op de werkvloer. Bij re-integratie van een medewerker is het van belang te zorgen voor voldoende draagvlak bij het team op de werkvloer, omdat de re-integratie mogelijk gepaard gaat met aangepaste taken en/of werktijden en daarom ook gevolgen heeft voor het werk. De deelnemers geven aan dat een duidelijke communicatie vanuit de werkgever hierover kan helpen om weerstanden of oordelen binnen het team tegen te gaan en draagvlak te vergroten.

> *“Het appel dat collega’s doen op die ene persoon. Het lijkt zo makkelijk, maar als iemand moeilijk nee zegt...”*

Ook is het belangrijk dat de leiding van een organisatie voorkomt dat er bij re-integratie van een medewerker meer werkdruk ontstaat bij de overige medewerkers in een team. Overall zeggen de deelnemers dat een werkgever moet laten zien dat de re-integratie van medewerkers met burn-out onderdeel is van een bredere verantwoordelijkheid voor gezondheid, belastbaarheid en behoud van medewerkers.

4.2. Kennis over burn-out bij werkgevers

Vooral het tijdig herkennen van signalen van een mogelijke burn-out is volgens de deelnemers een aandachtspunt. De deelnemers aan de trainingen herkennen burn-out vooral aan stress, vermoeidheid, verlies van werkplezier, een opgejaagd gevoel, overprikkeling door geluiden, een volle mailbox, hartslag, oorsuizen en het gevoel dat iets ‘niet lukt’. Ook komt naar voren dat de belasting niet alleen op het werk plaatsvindt, maar doorwerkt in de privésfeer, bijvoorbeeld wanneer iemand in het weekend blijft werken, slecht slaapt of onvoldoende herstelt na het werk.

Ook noemen zij signalen zoals overprikkeling, concentratieproblemen, lichamelijke klachten, slecht slapen, frequent verzuim, emotionele uitbarstingen, onzekerheid en moeite om grenzen te stellen.

Onze observaties maken duidelijk dat deelnemers al veel herkennen van (signalen van) burn-out, maar dat hun kennis nog verdiept kan worden: burn-out wordt niet alleen zichtbaar in gedrag op de werkvloer, maar ook in lichamelijke signalen, mentale overbelasting, verminderde belastbaarheid en moeite om grenzen te stellen. De deelnemers benoemen hierbij de toegevoegde waarde van de VR-beleving, omdat deze zichtbaar maakt hoe verlammend overbelasting kan zijn voor een medewerker en hoe gedrag dat van buitenaf onlogisch lijkt, voort kan komen uit mentale en lichamelijke overbelasting.

Rol en grenzen van leidinggevenden
Met name de leidinggevenden die deelnamen aan de trainingen zouden beter willen weten hoe zij signalen van mogelijke burn-out bespreekbaar kunnen maken. Ze stellen vragen als: wanneer moeten zij doorvragen, wanneer begrenzen en wanneer doorverwijzen. De leidinggevenden ervaren handelingsverlegenheid, omdat ze – zoals ze zelf zeggen - geen psycholoog zijn, maar de persoonlijke verhalen en bijbehorende emoties wel te horen krijgen. Vooral wanneer medewerkers zelf hun grenzen niet meer goed kunnen bewaken, is duidelijke begeleiding nodig. Zo merken deelnemers aan de training soms dat hun medewerkers toch doorwerken, ondanks hun ziekteklachten. Eén deelnemer zegt dan specifiek de opdracht te geven, om naar huis te gaan, juist om actief in te grijpen en werknemers te beschermen. De leidinggevenden willen ook weten wanneer zij zelf

begeleiding kunnen bieden, en wanneer moet worden doorverwezen naar specialisten. Trainingen of gespreksoefeningen voor leidinggevenden kunnen hierbij helpen, meer inzicht en handelingsperspectieven te krijgen. We zullen bij randvoorwaarden voor gedragsverandering bij werkgevers hier nog op terugkomen.

Herstel, re-integratie en behoud

Kennis over burn-out gaat niet alleen over het herkennen, het bespreekbaar maken en het voorkómen ervan, maar ook over herstel en re-integratie van medewerkers. De deelnemers aan de trainingen benoemen verschillende oplossingen die zij in de praktijk van hun werk tegenkomen. Te denken valt aan (tijdelijk) ander werk uitvoeren, werken op een andere locatie of starten in een werkervaringsplaats. Hierin vinden ze het vaak lastig te weten wat iemand nog wel kan doen. Vaak wordt aangenomen dat medewerkers helemaal geen werkzaamheden kunnen doen, of wordt die indruk gewekt. Hiervoor is behoefte aan duidelijkere afspraken met de bedrijfsarts, eventueel via een driehoek gesprek met de medewerker erbij.

> *“Waarom moet ík bedenken welke taken geschikt zijn voor re-integratie? Dat hoort een specialist te doen.”*

Anderzijds benoemen ze ook dat terugkeer naar dezelfde werkcontext risicovol is wanneer de oorzaken van overbelasting niet zijn weggenomen. Er is daarom aandacht nodig voor de gehele werkcontext, zoals de organisatie van taken, de werkdruk, de roosters, mogelijke regelruimte en autonomie, de samenstelling van het team en de balans tussen werk en privé. Als de re-integratie zich alleen richt op de individuele medewerker is de kans op terugval of wederzijdse teleurstellingen bij zowel werkgever als werknemer groot.

Behoefte aan richtlijnen

De deelnemers geven aan dat hun organisaties vaak wel beschikken over algemeen verzuimbeleid, een vitaliteitsaanbod en ondersteuning door een arbodienst en bedrijfsarts, maar dat specifieke richtlijnen voor (vroegtijdig signaleren van) stress, overspanning en burn-out ontbreken. Bovendien ligt de focus daarbij vooral op mensen die al ziek zijn en minder op preventie of vroegtijdige signalering. Daardoor handelen leidinggevenden en HR-adviseurs veelal op basis van eigen inzichten. Leidinggevenden en HR-professionals hebben behoefte aan meer kennis over wat burn-out is, hoe klachten zich ontwikkelen, wanneer stress overgaat in overspanning of burn-out en welke signalen vroegtijdig herkend moeten worden. Soms zijn er wel richtlijnen rond overspanning, maar is het onduidelijk of deze in de praktijk worden opgevolgd.

Goed om te vermelden is dat er hierbij verschillen zijn tussen grote en kleine organisaties. Bij kleine organisaties zijn vaak minder formele richtlijnen, maar is er wel laagdrempelig en persoonlijk contact tussen medewerkers en leidinggevenden.

> *“Er is geen richtlijn. Ik ben de richtlijn.” (Eigenaar kleine organisatie)*

Bij grote organisaties zijn er vaak meer formele richtlijnen, is er een grotere HR-afdeling en zijn er meer mogelijkheden voor trainingen rondom preventie en aanpak van stress en burn-out. Ook bij grote organisaties is het belangrijk dat ze investeren in een open cultuur, waar leidinggevenden ruimte maken voor gesprekken over hoe het werkelijk met medewerkers gaat.

Voorbeelden van kennisbevordering

Naast trainingen noemen de deelnemers ook verschillende andere voorbeelden van kennisbevordering, namelijk workshops over veerkracht, werk-privébalans, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid; coaching; psychologische ondersteuning via de bedrijfsarts; kennisdeling via online platforms; en het voeren van vitaliteitsgesprekken. Ook praktische tools worden door de deelnemers genoemd zoals het inzetten van werkdrukmeters of een aan het onderwerp aangepaste vragenlijst in functioneringsgesprekken. Dergelijke vormen van kennisbevordering en instrumenten kunnen helpen om overbelasting en stress bij medewerkers eerder bespreekbaar te maken. Overigens geldt ook hiervoor dat kennisbevordering en bijbehorende instrumenten alleen goed gaan helpen als ze goed zijn ingebed in het beleid van de organisatie en de praktijk op de werkvloer.

4.3. Aandachtspunten voor ander gedrag van werkgevers

De observaties van de trainingen laten zien dat werkgevers, HR-medewerkers en leidinggevenden een belangrijke rol hebben in het verminderen van stigma rondom burn-out. Er zijn daarbij een aantal belangrijke aandachtspunten. Een deel van de organisaties heeft wel algemene verzuimprotocollen of formats voor verzuimgesprekken, maar geen specifieke richtlijnen rondom burn-out. De deelnemers benoemen dat algemene verzuimprotocollen vaak te reactief zijn of te weinig specifiek voor burn-out.

Ook geven ze aan dat voor ander gedrag van werkgevers meer nodig is. Genoemd werden: een toegespitster HR-beleid, praktische richtlijnen en zo concreet mogelijke handvatten en tools. Deze zijn nodig voor het voeren van gesprekken gericht op vitaliteit van medewerkers en het behouden van een goede energiebalans. Op die manier kan het onderwerp op een minder beladen manier bespreekbaar worden gemaakt en op een concrete manier worden aangepakt door organisaties.

Daarnaast werden tijdens de trainingen de volgende aandachtspunten voor ander gedrag van werkgevers genoemd:

- **Structurele gesprekken en preventie:** Preventie vraagt om structurele contactmomenten waarin energiebalans, werkdruk, belastbaarheid en balans tussen inspanning en ontspanning aan bod komen. Voorbeelden die genoemd worden, zijn vitaliteitsgesprekken, verzuimgesprekken, jaargesprekken, start-overleggen en vervolggesprekken. Mentale gezondheid moet worden geagendeerd op momenten waarop medewerkers aanwezig zijn, en niet alleen via vrijwillige of incidentele activiteiten buiten werktijd.
- **Regelruimte en maatwerk:** Een belangrijk aandachtspunt is het creëren van regelruimte. Werkgevers moeten samen met medewerkers kunnen kijken naar wat nog wél mogelijk is, welke taken energie geven of kosten en of aanpassing van werk, locatie, rooster, functie of werkervaringsplaats nodig is. In sectoren zoals kinderopvang en jeugdzorg wordt die ruimte beperkt door wet- en regelgeving, roosters, kindratio's en vaste gezichtenbeleid. Juist daarom is maatwerk per team, functie en context nodig.
- **Trainingen en ondersteuning voor leidinggevenden:** Leidinggevenden hebben ondersteuning nodig om hun rol goed te kunnen vervullen. Benoemd werden trainingen in signalering, doorvragen, begrenzen, waarderend communiceren en situationeel aansluiten bij wat een medewerker aan kan. Ook een betere samenwerking met HR, coaches, arbodienst en bedrijfsarts is belangrijk, bijvoorbeeld via driegesprekken.
- **Teamcultuur en draagvlak op de werkvloer:** Re-integratie en werkaanpassingen raken ook collega's op de werkvloer. Daarom moeten teams worden meegenomen in verwachtingen, taakverdeling en communicatie, zodat mentale gezondheid bespreekbaar wordt zonder dat collega's daardoor extra belasting ervaren . Leidinggevenden, teamleiders, HR, bedrijfsarts en management hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het creëren van ondersteuning en draagvlak op de werkvloer.
- **Voorbeeldgedrag, waardering en leiderschap:** Leidinggevenden geven impliciet normen af met hun eigen gedrag, bijvoorbeeld door altijd bereikbaar te zijn, 's nachts te mailen of hoge werkdruk te normaliseren. Voorbeeldgedrag vraagt om rust uitstralen, grenzen aangeven, zichtbaar zijn op de werkvloer en niet meegaan in negativiteit. Waardering is daarbij belangrijk: authentieke complimenten en positieve feedback dragen bij aan vertrouwen, erkenning en een meer ondersteunende cultuur.

> *"Ik wil leren handiger te zijn in mijn voorbeeldfunctie, omdat ik merk dat ik vaak het verkeerde voorbeeld geef door altijd bereikbaar te zijn."*

- **Borging en steun vanuit de organisatie:** Voor duurzame verandering is borging nodig op organisatieniveau. Dat betekent steun vanuit directie en bestuur, gedeelde uitgangspunten tussen HR en management, tijd en ruimte voor preventie, en voorzieningen zoals coaching, loopbaanbegeleiding, psychologische ondersteuning, vitaliteitsactiviteiten en trainingen. Deze voorzieningen werken vooral wanneer zij onderdeel zijn van een bredere cultuur waarin signalen serieus worden genomen en medewerkers tijdig ondersteuning krijgen.

4.4. Ervaringen met werkervaringsplaatsen

Over het inzetten van werkervaringsplaatsen (WEP's) komt uit de trainingen een gemengd beeld naar voren. Een deel van de deelnemers staat positief tegenover het beschikbaar stellen van WEP's voor mensen die herstellen van een burn-out of zich in een re-integratietraject bevinden, terwijl andere organisaties wel interesse hebben maar nog twijfelen over de praktische haalbaarheid. Uit de Mentimeter en de gesprekken tijdens de training blijkt dat sommige organisaties ook al ervaring hebben met het inzetten van WEP's. Een deel hiervan is zeer positief; medewerkers die vanuit een WEP binnenkwamen, leverden een aanzienlijke meerwaarde in het verlagen van de werkdruk, en zijn na beëindiging van de WEP ook bij de organisatie blijven werken. Ook zag een deelnemer het positieve effect op een eigen werknemer die aan het re-integreren was in een WEP bij een andere organisatie, en daardoor weer kon terugkeren naar de oude functie. Er waren echter ook negatieve ervaringen, die vaak maakten dat deelnemers sceptisch tegenover het opnieuw aanbieden van een WEP staan. Hierbij benoemden ze vooral dat deze re-integrerende medewerkers tot extra werkdruk leidden bij de eigen medewerkers, en veel begeleiding, tijd en energie kostte, met weinig resultaten. Overigens is dit ook het geval voor de positieve ervaringen. Het inzetten op WEP's kan dus zeker zinvol zijn, maar vragen wel een investering.

Verder valt op dat de bereidheid voor WEP's groter wordt wanneer een WEP aansluit bij maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie en bij de praktische vraag naar personeel. De meeste werkgevers willen mensen kansen bieden die bijdragen aan herstel en re-integratie van mensen. Daarnaast zijn WEP's een manier om medewerkers aan te trekken, het medewerkersbestand op peil te houden of laagdrempelig mensen ervaring op te laten doen (en op termijn eventueel vast in dienst te nemen). De deelnemers aan de trainingen zien dit als een win-winsituatie: de werknemer krijgt ruimte om ervaring op te doen en te herstellen, terwijl de organisatie kan kennismaken met potentiële nieuwe medewerkers.

Belemmeringen in taken, begeleiding en werkdruk

De deelnemers van organisaties daarentegen die aarzelen om WEP's als instrument in te zetten noemen een aantal belemmeringen die hierdoor zouden kunnen ontstaan . De belangrijkste belemmeringen liggen in het vinden van passende taken, voldoende tijd voor begeleiding en draagvlak binnen een team. De angst bestaat dat een WEP extra werkdruk bij teams kan veroorzaken, wanneer de begeleiding boven op het reguliere werk komt. Dit speelt vooral in sectoren waar de werkdruk al hoog is en medewerkers niet eenvoudig kunnen worden vrijgemaakt van cliëntgebonden taken. Een deelnemer uit de kinderopvang verwoordde deze zorg scherp: *"Een werkervaringsplek?! Ik ben bang dat er dan ándere medewerkers gaan omvallen."* Ook negatieve eerdere ervaringen maken organisaties terughoudend. Bijvoorbeeld wanneer een traject veel tijd heeft gevraagd, zonder een positief resultaat op te leveren of wanneer iemand uiteindelijk niet goed binnen de organisatie past.

Regelgeving, privacy en cliëntcontact

Vooral in organisaties waar met cliënten of kinderen wordt gewerkt, spelen privacy, veiligheid en regelgeving een grote rol. Deelnemers vragen zich af of iemand op een WEP mag meekijken, meewerken of cliëntcontact mag hebben, en welke eisen gelden rond VOG's, opleidingen en kwalificaties. In de kinderopvang wordt de ruimte als beperkt ervaren door het prikkelrijke karakter van het werk, de hoge werkdruk en de formele eisen: *"In de kinderopvang mag iemand niet zomaar rondlopen en het geeft alleen maar meer werkdruk."* Ook is voor organisaties niet altijd duidelijk wat precies wel en niet mag in het kader van een WEP. Die onduidelijkheid over regelgeving vergroot de terughoudendheid, terwijl sommige deelnemers juist ruimte zien voor maatwerk, ondersteunende taken of interne varianten van werkervaring.

Relatie met zij-instroom, scholing en tweede spoor

De deelnemers zien kansen wanneer een WEP verbonden kan worden aan zij-instroom, bijscholing of re-integratie in het kader van het tweede spoor. Sommige organisaties investeren bewust in mensen die nog niet volledig gekwalificeerd zijn. Te denken valt hierbij aan een jaaropleiding, BBL-traject of stages. Andere organisaties zien vooral mogelijkheden wanneer iemand juist wel al over de juiste diploma's en certificaten beschikt of via een collega-organisatie bekend is. In het kader van het tweede spoor kan een WEP een medewerker helpen in het bieden van structuur, positieve energie en nieuwe werkervaringen, wanneer terugkeer naar de eigen werkplek (tijdelijk) te belastend is.

Positieve voorbeelden en leerervaringen

Naast belemmeringen werden er door de deelnemers ook verschillende positieve voorbeelden genoemd. Een deelnemer vertelde over iemand die na langdurige uitval via een werkervaringsplaats aan de slag ging als ICT'er, een app ontwikkelde voor het welzijn van medewerkers en uiteindelijk een vast contract kreeg. Een ander voorbeeld betrof een medewerker in haar tweede ziektejaar die bij een andere organisatie re-integreerde, langzaam uren opbouwde en uiteindelijk terugkeerde naar haar oude aantal uren. Zulke voorbeelden laten zien dat een WEP kan bijdragen aan herstel, oriëntatie en duurzame inzetbaarheid, mits begeleiding, verwachtingen en opbouw goed zijn georganiseerd.

Afbeelding 6. Presentatie van inzichten in Breda



Casus Karin: werkervaringsplaats

Karin is in de veertig en heeft bijna twintig jaar ervaring in het sociaal domein. Zij werkte onder meer als ambulant begeleider, thuisbegeleider en wijkteammedewerker Wmo. Vanuit die functies was zij gewend om veel verantwoordelijkheid te dragen voor inwoners en hun situatie. Na een periode van hoge werkdruk, een grote caseload en privébelasting viel zij uit met mentale klachten.

Aanleiding voor de werkervaringsplaats
Na haar uitval probeerde Karin terug te keren in haar eigen werk, eerst met administratieve taken en een geleidelijke urenopbouw. Dit bleek onvoldoende helpend, omdat zij zich op dezelfde werkplek en in dezelfde setting opnieuw uitgeblust voelde. Via een tweede spoortraject ging zij op zoek naar een andere plek. Omdat zij de organisaties in de regio goed kende, benaderde zij zelf een contactpersoon bij haar huidige werkgever met de vraag of zij daar op een werkervaringsplaats kon werken.

Start en verloop
Bij de start van de werkervaringsplaats werd vooral gekeken naar wat Karin nodig had om weer op te bouwen. De organisatie had geen vaste verwachtingen en hoefde geen vacature in te vullen. Karin begon met eenvoudige computerwerkzaamheden, zoals mensen nabellen en telefoontjes registreren. Hoewel zij dit werk inhoudelijk weinig uitdagend vond, hielp het dat zij in haar eigen tempo kon starten en haar belastbaarheid rustig kon opbouwen. Gaandeweg kreeg Karin behoefte om weer meer inhoudelijke werkzaamheden te doen. Zij ging eerst mee met collega's op huisbezoek en voerde later ook zelfstandig huisbezoeken uit. Daarbij ontdekte zij dat de werkwijze van de nieuwe organisatie goed bij haar past: de verantwoordelijkheid werd meer bij de inwoner gelegd, in plaats van dat zij als hulpverlener alles zelf moest oplossen.

Begeleiding en ondersteuning
Karin voelde zich tijdens het werk gesteund door verschillende vormen van begeleiding. Zij had een vaste contactpersoon met wie zij regelmatig kon sparren. In het begin waren er wekelijkse afspraken, later om de week. Daarnaast maakte zij gebruik van een interne coach, die op een andere manier vragen stelde dan collega's. Ook had zij eerder een loopbaantraject gevolgd, waarin zij ontdekte dat zij wel in het juiste werkveld zat, maar dat de welzijnshoek beter bij haar paste dan de hulpverleningsrol.

Ervaringen op de werkplek
Karin voelde zich welkom en serieus genomen. Zij stelde zich via een mail aan collega's voor en ervaarde dat er begrip was voor haar situatie. Tegelijkertijd werd haar kennis en ervaring uit het sociaal domein positief benut. Zij kreeg hetzelfde kerstpakket als collega's en voelde zich onderdeel van de organisatie. Ook ervaarde zij weinig stigma rond haar psychische klachten; zij had niet het gevoel dat zij minder serieus werd genomen.

De organisatie bood veel vertrouwen
Karin kon zelf verantwoordelijkheid nemen voor haar werk en kreeg ruimte om pauzes te nemen wanneer dat nodig was. Dat wederzijdse vertrouwen was voor haar een belangrijke voorwaarde om verder te herstellen en weer werkplezier te ervaren.

Reflectie op de casus
De casus laat zien dat een werkervaringsplaats sterk kan bijdragen aan iemands herstel en duurzame terugkeer naar werk. Door in haar eigen tempo op te bouwen, met vaste begeleiding, vertrouwen en ruimte voor maatwerk, kon Karin ontdekken welke werkzaamheden beter bij haar pasten. De organisatie keek niet vanuit een vooraf vaststaande functie, maar sloot aan bij haar ervaring, kwaliteiten en belastbaarheid. Dit leidde tot hernieuwd werkplezier, verlenging van de werkervaringsplaats en uiteindelijk een vaste aanstelling. Voor werkgevers laat de casus zien dat luisteren, maatwerk, een veilige werkomgeving en realistische verwachtingen belangrijke voorwaarden zijn voor een succesvolle werkervaringsplaats.

Randvoorwaarden voor haalbare WEP's
Samenvattend zien deelnemers mogelijkheden voor WEP's, maar alleen wanneer de randvoorwaarden helder zijn. Nodig zijn passende en voldoende afgebakende taken, begeleidingstijd, duidelijke afspraken over privacy en cliëntcontact, realistische verwachtingen, aandacht voor belasting van het bestaande team en meer duidelijkheid over regelgeving, financiële aspecten en organisatorische verantwoordelijkheden. Voor kleinere organisaties of organisaties waarin vrijwel iedereen dezelfde functie heeft, blijft het extra lastig om prikkelarme of minder belastende werkzaamheden te vinden.

5 Procesevaluatie training en VR-beleving

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe de deelnemers de training en de VR-beleving hebben ervaren. We beschrijven eerst de uitkomsten uit de schriftelijke evaluatie en bespreken daarna de mondelinge feedback die tijdens de trainingen is opgehaald met betrekking tot de VR-beleving en de training als geheel. Daarbij kijken we steeds naar zowel de sterke punten van de aanpak als naar aandachtspunten voor de uitvoering en mogelijke doorontwikkeling.

5.1. Evaluatie vragenlijsten

In de nameting is aan deelnemers gevraagd hoe zij de training hebben ervaren. Daarbij konden zij aangeven wat zij goed vonden, wat minder goed ging en welke verbeterpunten of tips zij nog hadden. Ook is gevraagd om de training in het geheel te beoordelen. Gemiddeld beoordeelden de deelnemers de training met een 4,1 op een schaal van 5. Dit wijst op een overwegend positieve waardering van de training.

Wat was goed? (Volgens deelnemers)
Deelnemers waren vooral positief over de inzichten die de training bood in de ervaring van medewerkers met burn-out. De training droeg volgens hen bij aan bewustwording over wat je als leidinggevende of werkgever kunt doen in zulke situaties. Ook de deskundigheid van de trainers werd positief gewaardeerd. Zij brachten veel kennis en praktijkervaring mee als re-integratieprofessionals, wat door deelnemers als een duidelijke meerwaarde werd gezien.

Daarnaast werden de praktijkvoorbeelden, de ruimte voor eigen inbreng en de mogelijkheid om vragen te stellen als positief genoemd. De interactieve opzet maakte dat deelnemers ervaringen konden uitwisselen en ideeën konden opdoen om in de eigen praktijk toe te passen. De combinatie van theorie en VR werd eveneens gewaardeerd: juist de afwisseling tussen inhoudelijke uitleg en de VR-beleving maakte de training krachtig. De kleine groepsgrootte droeg bij aan de interactie en gaf deelnemers voldoende ruimte voor eigen vragen en reflectie.

Hieruit komt naar voren dat het *blended* karakter van de training belangrijk is. De training werkt niet optimaal wanneer zij alleen uit theorie bestaat, maar ook niet wanneer de nadruk uitsluitend op de VR-beleving zou liggen. Juist de combinatie van beide componenten zorgt ervoor dat deelnemers zowel kennis opdoen als de thematiek meer ervaringsgericht kunnen benaderen. De theorie en de VR-beleving versterken elkaar daarmee in positieve zin.

Wat ging minder goed? (Volgens deelnemers)
Er werden ook enkele aandachtspunten genoemd. In de eerste trainingen bleek de functie van de VR-beleving nog onvoldoende duidelijk te zijn uitgelegd. Sommige deelnemers ervoeren de situatie van de medewerker niet vanuit het perspectief van een medewerker met burn-outklachten, maar eerder vanuit hun eigen rol als leidinggevende. Daardoor sloot de VR-beleving in eerste instantie niet goed aan bij hun verwachtingen en maakte het nut van de beleving minder duidelijk. Hier is in de volgende bijeenkomsten rekening mee gehouden en explicieter gemaakt in welke ‘schoenen’ de deelnemer doormiddel van de perspectiefwissel ging staan in de virtuele omgeving.

Daarnaast gaven deelnemers aan dat rust en stilte belangrijk zijn tijdens het doorlopen van de VR-beleving. Wanneer er te veel wordt gepraat of wanneer er veel om hen heen gebeurt, kon dit afleiden en de ervaring verstoren. Verder was er behoefte aan meer aandacht voor een preventieve aanpak, zowel in de inhoud van de training als in de manier waarop VR daarvoor kan worden ingezet. Tot slot werkte de VR niet voor iedereen even goed. Sommige deelnemers vonden het lastig om zich eraan over te geven, terwijl anderen te maken kregen met technische problemen of foutmeldingen. Gedurende het project is dan ook veel tijd en aandacht besteed aan de technische doorontwikkeling en een stabiel werkende infrastructuur en netwerkomgeving bij het re-integratiebureau.

Tips vanuit deelnemers
Deelnemers deden ook verschillende suggesties om de training verder te verbeteren. Zo werd genoemd dat de VR-beleving uitgebreid zou kunnen worden met andere functies (buiten de de sector SWJK), zodat de herkenbaarheid voor verschillende deelnemers groter wordt. Ook werd geadviseerd om vooraf duidelijker uit te leggen waarvoor de VR kan worden ingezet en welk perspectief deelnemers daarbij innemen. Een praktische verbetering is het gebruik van een koptelefoon, zodat deelnemers zich beter kunnen concentreren op de beleving. Verder gaven deelnemers aan dat het prettig is om na afloop een hand-out of nazorginformatie mee te krijgen. Dit is later opgepakt, zowel in fysieke vorm als via aanvullende nazorginformatie. Tot slot werd benadrukt dat het belangrijk is om de groepsgrootte beperkt te houden, omdat juist de kleine groep ruimte biedt voor interactie, eigen inbreng en onderlinge uitwisseling.

Naast deze terugkerende punten waren er ook enkele uiteenlopende ervaringen en suggesties. Sommige deelnemers hadden graag meer informatie gekregen, terwijl anderen juist behoefte hadden aan meer interactie. Ook liepen de meningen uiteen over de lengte en opbouw van de training: sommigen vonden de training te lang of ervaarden herhaling, terwijl anderen de training vooral zagen als een eerste kennismaking met het onderwerp, waarop later verdere verdieping zou kunnen volgen. Over de informatie m.b.t. de WEP waren de reacties eveneens verschillend. Eén deelnemer ervaarde dit onderdeel meer als werving, terwijl een andere deelnemer de informatie juist relevant vond. Ook de VR-beleving werd verschillend ervaren. Eén deelnemer vond deze te heftig, terwijl twee anderen aangaven dat de beleving juist meeviel. Dit speelde met name in de training waarin bleek dat de insteek van de VR-beleving vooraf nog niet voldoende was toegelicht. Deze verschillen benadrukken het belang van een duidelijke introductie, goede begeleiding en ruimte voor verschillende leerbehoeften van deelnemers tijdens de training.

5.2. Mondelinge evaluatie van de VR-beleving

Naast de schriftelijke evaluatie achteraf, werden de ervaringen met de VR-beleving tijdens de training ook mondeling opgehaald. Uit de observatieformulieren blijkt dat de VR-beleving door de meeste deelnemers positief werd gewaardeerd. Voor veel deelnemers was het de eerste keer dat zij een VR-bril gebruikten. Sommige deelnemers noemden de ervaring ‘raar’, ‘bizar’ of ‘grappig’, maar de meesten vonden de VR-beleving vooral heel herkenbaar. De simulatie riep bij de deelnemers direct het gevoel op van een drukke werkdag, waarin telefoons, mails, Teams-berichten, collega’s en privéverplichtingen allemaal op hetzelfde moment om aandacht vragen. De deelnemers herkenden de veelheid aan prikkels en het gevoel dat alles tegelijk bij de werknemer binnenkomt. Een deelnemer vatte dit samen als: *“op een gegeven moment overzag ik het niet meer, ik dacht, ga maar weg! Ik gooi die telefoon wel uit het raam”.* Ook lichamelijke kenmerken die de ontwikkelaars op basis van de verhalen van de participerende ervaringsdeskundigen - een oplopende hartslag, een steeds harder te horen piepend geluid en alleen nog maar vaag en onscherp kunnen zien - in de ontwikkeling van de VR-beleving zo helder wisten te vertalen, droegen bij aan het gevoel van voortdurende overprikkeling en gejaagdheid.

Herkenning van werkdruk en burn-out

Bij de deelnemers was de herkenning van een drukke werkdag dus groot, maar de intensiteit in de beleving van de perspectiefwissel verschilde wel per deelnemer. Sommigen zagen er vooral een normale drukke werkdag in terug, terwijl anderen er juist heel duidelijk een burn-out ervaring in herkenden (van zichzelf dan wel van collega’s). Vooral het moeten schakelen tussen taken, geluiden en verwachtingen maakte indruk op de deelnemers:

> *“Het kwam allemaal tegelijkertijd, in het dagelijks leven gebeurt dat ook, maar daar kan je zeggen dat ze even moeten wachten, maar nu werd er aan alle kanten aan me getrokken.”*

Ook de combinatie van werkdruk en druk vanuit het privéleven werd als herkenbaar element ervaren. Deelnemers uit de kinderopvang gaven aan dat kinderen altijd voorrang hebben op mails en telefoons. Wel erkenden ze dat de druk vanuit thuis de belasting op het werk verder kan vergroten. Overigens waren er ook deelnemers die de werkdruk in de VR juist als minder hoog ervoeren dan in hun eigen werksituatie. Wel was het ook voor deze deelnemers inzichtelijk hoe stress zich kan opbouwen: *“als al je dagen zo gaan, dan brand je op”*, aldus één van deelnemers.

De perspectiefwissel

De deelnemers gaven aan dat de VR-beleving kan helpen om stressfactoren concreter te voelen en bespreekbaar te maken met de medewerkers. Ze ervoeren echt zelf hoe lastig het is om overzicht te houden wanneer er steeds nieuwe prikkels bijkomen: “Ik kon niks afronden! Superirritant”. De VR-beleving maakte duidelijker wat mentale belasting eigenlijk betekent en hoe verlammend dit voor mensen kan werken. Verder liet de perspectiefwissel de deelnemers ervaren hoe moeilijk het is voor medewerkers met mentale klachten om grenzen te stellen. Een leidinggevende formuleerde het als volgt: *“Ik heb het idee dat je als leidinggevende uit je eigen perspectief kijkt. Dus dan kan een medewerker het altijd, en nu opeens niet.”*

Aandachtspunten in de uitvoering

Met de deelnemers is ook de technische uitvoering nabesproken. Bij de meeste trainingen vroeg dit meer tijd en aandacht van de deelnemers en de instructeurs dan gepland. Vooral het opstarten van de VR duurde voor meerdere deelnemers te lang. Aandachtspunten daarbij waren: VR-brillen die vastliepen, geluid dat te zacht stond of deelnemers die niet verder kwamen bij de telefoonfunctie (een onderdeel van de simulatie). De instructeurs moesten veel deelnemers individueel helpen, waardoor er soms ongeduld bij de overige deelnemers ontstond.

Ook de fysieke ruimte had volgens de deelnemers invloed op hoe de VR-beleving werd ervaren. Geluiden uit een aanpalende ruimte, instructies aan andere deelnemers en het praten van deelnemers onderling leidden af van de beleving. Ook gaven sommige deelnemers aan dat ze meer bewegingsruimte nodig hadden om elkaar niet te raken. Verder werd genoemd dat er vooraf meer uitleg nodig is over het perspectief van de VR-beleving. Sommige deelnemers begrepen niet direct of zij de ervaring moesten beleven als leidinggevende, als medewerker of als toeschouwer. Die verwarring beïnvloedde wat zij uiteindelijk uit de VR-beleving hebben gehaald. Een stille ruimte, voldoende technische begeleiding en een duidelijke uitleg vooraf zijn belangrijke tips die de deelnemers meegeven om de VR-beleving in de toekomst goed te laten werken.

Suggesties voor doorontwikkeling
Naast de genoemde tips voor de uitvoering gaven de deelnemers verschillende suggesties voor inhoudelijke verbetering of uitbreiding van de simulatie. Een belangrijke tip was om de VR-beleving branchespecifieker te maken. Bij de trainingen waren veel medewerkers uit de kinderopvang en zij benoemden dat in de kinderopvang volle groepen, personeelstekorten en emotioneel veeleisend werk belangrijke stressoren zijn. In andere sectoren daarentegen kunnen heel andere stressoren bepalend zijn.

Zoals eerder aangegeven vonden sommige deelnemers de beleving minder intens dan de werkelijkheid op de werkvloer. Zij misten een sterkere opbouw van stress en vooral de doorwerking van stress in de nacht: *"Ik miste de nacht-beleving: de nachten zijn vaak heel heftig."* Ook dit is weer een branchespecifiek aspect en speelt wel in de maatschappelijke opvang en intensieve jeugdzorg, maar weer niet in de kinderopvang of thuiszorg.

Tot slot gaven de deelnemers aan dat de VR-beleving vraagt om een duidelijke koppeling met actiepunten voor werkgevers en leidinggevenden. De VR-beleving roept herkenning op en kan de start zijn om het gesprek te voeren over werkdruk met medewerkers, maar de opbrengst kan nog krachtiger worden wanneer deelnemers na het zien van de VR-beleving expliciet benoemen wat zij anders kunnen doen in hun rol als leidinggevende of organisatie.

5.3. Mondelinge feedback op de training

Uit de observaties blijkt dat de deelnemers overwegend positief zijn over de training als geheel. De deelnemers waren tijdens de presentatie steeds oplettend, stelden en beantwoordden vragen en gingen actief met elkaar in discussie. Ook werd benoemd dat er veel interactie was tussen de trainer en de deelnemers. De deelnemers deden serieus mee aan alle activiteiten, deelden regelmatig eigen ervaringen en vulden de voor- en nameting in.

Sfeer en interactie in de groep
Uit de observaties blijkt ook dat de sfeer in de groepen goed en open was. De deelnemers voelden zich vrij om tijdens de presentatie vragen te stellen, ervaringsverhalen te delen en op elkaar te reageren. Er ontstond contact tussen zowel collega's uit dezelfde organisatie als tussen deelnemers van verschillende organisaties. Verschillen tussen sectoren, zoals jeugdzorg en kinderopvang, waren geen belemmering in de training, maar waren juist aanvullend en waardevol voor het gesprek in de groep. De deelnemers herkenden ervaringen van elkaar, bespraken gedeelde problemen rond verzuim, burn-out en re-integratie, en dachten mee over werkzame elementen en oplossingen. Wanneer de deelnemers niet vanzelf reageerden, werden zij door de trainer actief benaderd en betrokken.

Aandachtspunten voor het programma
Als verbeterpunten benoemden de deelnemers vooral de technische uitvoering en de opbouw van het programma. Zij wezen daarbij op het goed laten werken van de VR-beleving (zie vorige paragraaf), het gebruik van de Mentimeter en het beter leesbaar maken van de presentatie op het scherm voor deelnemers achter in de zaal. De presentatie na de VR-beleving werd door sommige deelnemers als te lang ervaren; zij stellen een korte koffie- of theepauze voor als mogelijke manier om de aandacht vast te houden. Daarnaast gaven deelnemers aan dat er onduidelijkheid was over de starttijd van de training. Sommigen gingen ervan uit dat de training om 8.30 uur echt begon, terwijl anderen dachten dat er sprake was van inloop en pas rond of na 9.00 uur arriveerden. Dat maakte volgens hen de start 'niet optimaal'.

Ook de invulling van de tijd wanneer een deel van de groep met de VR-beleving bezig was, vraagt volgens de deelnemers nog om aandacht. Uit de observaties blijkt dat de deelnemers na de VR-beleving even moesten omschakelen. Na de beleving spraken de deelnemers met elkaar over hun ervaringen en reageerden zij op elkaar over waarmee zij het eens waren of juist niet. Als een deelnemer niet uit zichzelf iets inbracht, vroeg de trainer actief naar zijn of haar ervaringen. Een kleine activiteit, bijvoorbeeld met vraagkaarten, zou volgens de deelnemers kunnen helpen om het gesprek op gang te brengen. De begeleiding daarin van de trainers, waarbij zij teruggrijpen op eerdere opmerkingen van deelnemers, zou dan ondersteunend kunnen werken.

Inhoudelijke vervolgstappen
Deelnemers geven aan enthousiast te zijn over burn-out als thema en wilden vooral meer weten over preventie, signalering en het omgaan met medewerkers met burn-outklachten. Een deelnemer verwoordde dit als volgt: de training gaf 'nog meer inzicht' in mogelijke signalen van medewerkers. Verder benoemden de deelnemers dat ze nog beperkte kennis hebben over WEP's en het tweede spoor. Ook was er wel enige scepsis over het aannemen van mensen met burn-outklachten in hun organisatie en in het algemeen. Hieraan zou de training dus ook meer aandacht kunnen besteden.

Enkele deelnemers vonden dat de opbrengst van de training juist goed aansluit bij bestaande initiatieven rond preventie en verzuim binnen hun organisatie. Zo gaf een deelnemer aan dat binnen de organisatie al wordt gewerkt aan preventie, onder meer via een training voor directeuren in de gedragsmatige visie op verzuim, ambassadeurs die deze visie delen met medewerkers, coaching voor medewerkers en mogelijkheden voor gesprekken met een vertrouwenspersoon of HR.

6 Samenvatting conclusie en discussie

6.1. Samenvatting

Dit rapport beschrijft de evaluatie van de training en VR-beleving *Perspectiefwissel voor werkgevers.* De training is ontwikkeld om werkgevers, HR-professionals en leidinggevenden meer inzicht te geven in burn-out, re-integratie in het tweede spoor en de rol die stigma daarbij kan spelen. Centraal stond de vraag of de training bijdraagt aan meer begrip, meer kennis en een grotere bereidheid om werknemers met een burn-outverleden te ondersteunen bij duurzame terugkeer naar werk.

De resultaten laten zien dat de training op meerdere punten positieve effecten heeft. Uit de voor- en nameting blijkt dat het algemene stigma ten aanzien van werknemers met een burn-outverleden significant afneemt na de training. Deelnemers maken zich na afloop minder zorgen over onder meer belastbaarheid, het aankunnen van werkdruk en stress, emotionele stabiliteit, het volhouden van de baan en mogelijke extra kosten of begeleiding. Ook neemt de kennis over burn-out bij de deelnemers duidelijk toe. Daarnaast groeit de bereidheid om een werkervaringsplaats of re-integratieplek te bieden aan iemand die herstelt van een burn-out.

De observaties en mondelinge feedback bevestigen dit beeld. De VR-beleving helpt deelnemers om stress, overprikkeling en verlies van overzicht niet alleen rationeel te begrijpen, maar ook meer ervaringsgericht te voelen. De perspectiefwisseling maakt zichtbaar hoe gedrag dat van buitenaf passief, chaotisch of onlogisch kan lijken, kan voortkomen uit mentale en lichamelijke overbelasting. Daardoor ontstaat er meer begrip bij de werkgever en komt er meer ruimte voor het voeren van gesprekken tussen werkgever en werknemer over preventie, begeleiding en passende ondersteuning.

Het onderzoek laat echter ook zien dat bewustwording alleen niet voldoende is. Werkgevers, leidinggevenden en HR-professionals hebben behoefte aan concrete handvatten om signalen van burn-out tijdig te herkennen, gesprekken hierover te voeren en re-integratie zorgvuldig vorm te geven. Belangrijke randvoorwaarden zijn een open gesprekscultuur, voldoende begeleidingstijd, maatwerk, duidelijke afspraken, draagvlak in het team en steun vanuit de organisatie. Voor werkervaringsplaatsen geldt bovendien dat passende taken, privacy, regelgeving, begeleiding en belasting van het bestaande team vooraf goed moeten worden doordacht.

6.2. Conclusies

De training *Perspectiefwissel voor werkgevers* biedt een waardevolle manier om stigma rond burn-out en re-integratie bespreekbaar te maken. Door inhoudelijke kennis en interactie te combineren met een VR-beleving worden deelnemers niet alleen geïnformeerd, maar ook uitgenodigd om het perspectief in te nemen van een werknemer die burn-outklachten ontwikkelt. Deze combinatie vormt de kern van de training.

De bevindingen laten zien dat deelnemers na de training anders kijken naar werknemers met een burn-outverleden. In de voor- en nameting werd bovendien een daling van het totale stigma gevonden. De resultaten wijzen erop dat deelnemers burn-out en re-integratie minder uitsluitend als een individueel vraagstuk benaderen en meer oog krijgen voor de rol van werkdruk, organisatiecultuur, ondersteuning en de ruimte die een organisatie biedt voor herstel en terugkeer.

De belangrijkste praktische betekenis is daarmee dat duurzame re-integratie niet alleen inspanningen van de werknemer vraagt. Ook werkgevers, leidinggevenden, HR, collega's en andere betrokken professionals hebben een actieve rol in het creëren van voorwaarden voor herstel en duurzame werkhervatting. De training biedt handvatten om die gezamenlijke verantwoordelijkheid zichtbaar en bespreekbaar te maken.

6.3. Discussie

Interpretatie en duiding van de bevindingen

De daling van het totale stigma tussen de voor- en nameting is een relevante bevinding. Binnen deze metingen zijn geen aanwijzingen gevonden dat de perspectiefwissel het totale stigma heeft versterkt. Dit is van belang, omdat een VR-beleving waarin deelnemers het perspectief van een werknemer innemen ook bestaande beelden of vooroordelen zou kunnen bevestigen. Tegelijkertijd laat de onderzoeksopzet niet toe om de waargenomen daling causaal aan de training toe te schrijven. De resultaten moeten daarom worden geïnterpreteerd als een aanwijzing voor een positieve verandering, niet als bewijs voor een vastgesteld effect.

Een plausibele verklaring voor deze uitkomst is dat de VR-beleving niet als losstaande interventie is aangeboden, maar deel uitmaakte van een bredere training waarin perspectiefwisseling werd gecombineerd met inhoudelijke kennis en interactie. Door de beleving te voorzien van context konden deelnemers hun ervaringen verbinden aan kennis over burn-out en re-integratie. Ook de gekozen situatie in de VR-beleving kan hierbij een rol hebben gespeeld: deelnemers volgden niet

iemand die al een burn-out had, maar iemand die zich in de richting van een burn-out bewoog. Mogelijk maakte deze opbouw de ervaring herkenbaar en invoelbaar zonder dat deze te indringend werd. Op basis van het onderzoek kan echter niet worden vastgesteld in welke mate deze kenmerken afzonderlijk aan de uitkomsten hebben bijgedragen.

De uitvoering van de training laat daarnaast zien dat de introductie van de VR-beleving van invloed kan zijn op de manier waarop deelnemers de ervaring interpreteren. Na twee trainingen is deze introductie aangepast, waarna deelnemers de bedoeling en het perspectief van de VR-beleving beter leken op te pakken. Dit betreft een observatie uit het uitvoeringsproces en geen afzonderlijk gemeten effect. De bevinding onderstreept wel dat de betekenis van VR niet uitsluitend in de simulatie zelf ligt, maar mede wordt gevormd door de manier waarop deze wordt aangekondigd, begeleid en verbonden aan de overige onderdelen van de training.

Methodologische beperkingen
Bij de interpretatie van de resultaten moet allereerst rekening worden gehouden met zelfselectie. De deelnemende werkgevers hadden al belangstelling voor burn-out en re-integratie en vormen daardoor mogelijk geen afspiegeling van werkgevers die minder betrokken zijn bij dit thema. Tegelijkertijd bestonden er binnen de deelnemersgroep duidelijke verschillen in voorkennis en in de manier waarop organisaties met burn-out en re-integratie omgingen. De training is dus wel uitgevoerd in uiteenlopende organisatiecontexten, maar op basis van dit onderzoek kan niet worden bepaald of de bevindingen ook gelden voor werkgevers zonder voorafgaande interesse in het onderwerp.

Daarnaast bleek de looptijd van het onderzoek helaas te kort om kandidaten daadwerkelijk tijdens werkervaringsplaatsen en gedurende hun verdere re-integratieproces te volgen. Daardoor kon niet worden vastgesteld of veranderingen in perspectief en stigma zich vertalen in ander handelen van werkgevers en professionals, of dat zij op langere termijn bijdragen aan duurzamere re-integratie. Het onderzoek geeft vooral inzicht in veranderingen direct rond de training en niet in daadwerkelijke gedragsverandering of uitkomsten op langere termijn.

Ook de aard van het onderzoek begrenst de conclusies. Er is gewerkt vanuit een *realist evaluation*-benadering in een weerbarstige praktijksetting en niet vanuit een effectmeting. Het totale stigma is vóór en na de training gemeten, maar deze vergelijking biedt onvoldoende basis om vast te stellen dat veranderingen door de training zijn veroorzaakt. De meting geeft een indicatie van verandering, terwijl de aanvullende evaluaties vooral inzicht bieden in hoe deelnemers en trainers de verschillende onderdelen hebben ervaren.

Ten slotte is de uitvoering tijdens het onderzoek niet volledig gelijk gebleven. Tussen de trainingen vonden evaluaties plaats, op basis waarvan trainers subtiele aanpassingen maakten in de wijze waarop zij de training verzorgden. Zo is na de eerste twee trainingen de introductie van de VR-beleving gewijzigd. Deze werkwijze past bij het ontwikkelen en aanpassen van een interventie in de praktijk, maar betekent ook dat deelnemers niet in alle gevallen precies dezelfde training hebben ontvangen. Bij de interpretatie van de resultaten moet daarom rekening worden gehouden met deze variatie in uitvoering.

Implicaties voor doorontwikkeling
Voor de verdere ontwikkeling van *Perspectiefwissel voor werkgevers* is het belangrijk om de VR-beleving nadrukkelijk te blijven inbedden in de bredere training. De perspectiefwisseling moet worden voorafgegaan door een heldere introductie waarin duidelijk wordt vanuit welk perspectief deelnemers de situatie beleven en met welk doel zij dit doen. Ook zijn voldoende rust en technische begeleiding nodig, zodat praktische problemen of onduidelijkheden niet afleiden van de inhoudelijke ervaring.

Na afloop moet een expliciete verbinding worden gelegd tussen de VR-beleving, de aangeboden kennis en het handelen binnen de eigen organisatie. De perspectiefwisseling krijgt meer praktische betekenis wanneer deelnemers de inzichten vertalen naar concrete acties rond begeleiding, herstel en terugkeer naar werk. Daarmee wordt voorkomen dat de training beperkt blijft tot bewustwording of een positieve intentie.

De training kan verder worden versterkt door meer aandacht te besteden aan preventie en aan situaties die herkenbaar zijn voor specifieke sectoren of branches. Daarnaast kunnen concretere richtlijnen voor leidinggevenden en HR-professionals deelnemers helpen om de inzichten uit de training toe te passen in de dagelijkse praktijk. Voor vervolgonderzoek is het van belang om deelnemers en kandidaten gedurende een langere periode te volgen, zodat kan worden onderzocht of veranderingen in perspectief en stigma ook samenhangen met veranderingen in handelen en met het verloop van re-integratie.

Redactionele keuze: de conclusie benoemt nu uitsluitend wat de belangrijkste bevindingen betekenen, terwijl de discussie deze bevindingen vervolgens duidt, begrenst en vertaalt naar doorontwikkeling. Het onderscheid tussen gemeten resultaten, uitvoeringsobservaties en plausibele verklaringen is daarbij consequent expliciet gemaakt.

7 Referenties

Abildgaard, J. S., Nielsen, K., Wåhlin-Jacobsen, C. D., Maltesen, T., Christensen, K. B., & Holtermann, A. (2020). 'Same, but different': A mixed-methods realist evaluation of a cluster-randomized controlled participatory organizational intervention. Human Relations, 73(10), 1339-1365. https://doi.org/10.1177/0018726719866896

Brouwers, E. P. (2020). Social stigma is an underestimated contributing factor to unemployment in people with mental illness or mental health issues: position paper and future directions. BMC psychology, 8(1), 36.

Diksa, E., Sally Rogers, E. (1996). Employer concerns about hiring persons with psychiatric disability: Results of the employer attitude. Rehabilitation Counseling Bulletin.

Jonker, R., Schell-Kiehl, I., Verwaijen, G., & Bakker, H. (2026). Kansen voor duurzame re-integratie in het 2e spoor Ervaringen van werknemers en professionals in Zorg en Welzijn. Verwey-Jonker Instituut: Utrecht.

Larsen Osterud, K. (2022). Mental illness stigma and employer evaluation in hiring: Stereotypes, discrimination and the role of experience. Sociology of

Health & Illness. DOI: 10.1111/1467-9566.13544

Pawson, R. & Tilley, N. (1997). Realistic Evaluation. London: Sage.

Sterkens, P., Baert, S., Rooman, C., & Derous, E. (2021). As if it weren't hard enough already: Breaking down hiring discrimination following burnout. Economics & Human Biology, 43, 101050.

Verwaijen, G. Schell, I. & Stavenuiter, M. (2026). Op het juiste spoor Een sociaalecologisch en relationeel perspectief op re-integratie. Verwey-Jonker Instituut: Utrecht.

Wei Y, McGrath P, Hayden J, Kutcher S. (2017). The quality of mental health literacy measurement tools evaluating the stigma of mental illness: a systematic review. Epidemiol Psychiatr Sci. 2:1-30.

Bijlage 1 Vragenlijsten

Voormeting

Sectie 1

q1: Training voor werkgevers: Leren over burn-out door Virtual Reality

Vragenlijst voor de training invullen
U volgt binnenkort een training waarin u leert over burn-out door middel van Virtual Reality. Deze training is tot stand gekomen door onder andere het Verwey-Jonker Instituut, Focus Nederland, Hogeschool Saxion en FCB, in samenwerking met ervaringsdeskundigen. Om beter inzicht te krijgen in hoe deze training wordt beleefd, vragen we u deze vragenlijst vóór de training in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. Uw antwoorden zijn anoniem en kunnen dus niet naar u als persoon worden herleid.

☐ Ja, ik ga akkoord met het invullen van deze vragenlijst. Deelname is anoniem. Alleen de betrokken onderzoekers kunnen de data inzien.

Sectie 2

q13: We vragen u een unieke code aan te maken en hieronder in te voeren. Deze gebruikt u opnieuw voor de tweede vragenlijst, nadat u de training heeft gevolgd. Hierdoor kunnen wij anoniem uw antwoorden van deze vragenlijst koppelen aan de tweede vragenlijst.

Voer alstublieft in: de eerste letter van uw moeders voornaam + het huisnummer van het eerste huis waar u heeft gewoond + tweede en derde letter van uw achternaam.

Bijv. Maria Jansen, moeder Neeltje, eerste huisnummer 37 = N37NS
Deze code heeft geen invloed op uw antwoorden; het belangrijkste is dat u dezelfde code invoert in de tweede vragenlijst.

q3: De volgende stellingen gaan over afwegingen die u mogelijk maakt als u iemand potentieel gaat aannemen in uw team of organisatie.

Stel dat deze kandidaat een burn-out heeft gehad. In hoeverre zou u zich wel of niet zorgen maken om de volgende punten om hen aan te nemen? Geef dit aan op onderstaande punten. Vergelijk hierbij in hoeverre u deze zorgen zou hebben bij een kandidaat die geen burn-out heeft gehad.

Vul in op een schaal van 1=*geen zorgen* tot 5=*zeer veel zorgen*.

In welke mate zou u bij de volgende punten zorgen hebben om een kandidaat die een burn-out heeft gehad aan te nemen?

	1 geen zorgen	2	3	4	5 zeer veel zorgen
Emotioneel stabiel zijn	☐	☐	☐	☐	☐
De werkdruk en stress aankunnen	☐	☐	☐	☐	☐
Persoonlijke problemen buiten werk kunnen houden	☐	☐	☐	☐	☐
Kritiek/feedback aankunnen	☐	☐	☐	☐	☐
Op tijd komen	☐	☐	☐	☐	☐
Op werk komen opdagen	☐	☐	☐	☐	☐
Met collega's en leidinggevenden overweg kunnen	☐	☐	☐	☐	☐
De baan volhouden	☐	☐	☐	☐	☐
Te vaak vrij nemen voor (medische) afspraken	☐	☐	☐	☐	☐
Voldoende hebben aan standaard aansturing/begeleiding	☐	☐	☐	☐	☐
Onvoorziene kosten met zich meebrengen	☐	☐	☐	☐	☐
In staat zijn om werkzaamheden uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐
In staat zijn om werk goed genoeg te doen	☐	☐	☐	☐	☐
In staat zijn om genoeg werk te verzetten	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeidsomstandigheden aankunnen	☐	☐	☐	☐	☐

q4: Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen op uw antwoorden op bovenstaande stellingen?

_____

q10: Wanneer neemt u deel aan de werkgeverstraining?

_____

q5: De volgende vragen gaan over uw organisatie en over 2e spoor re-integratie van mensen na een burn-out. Kies bij elke vraag het antwoord dat het beste past.

In welke branche bent u werkzaam?

☐ Jeugdzorg
☐ Kinderopvang
☐ Sociaal werk

q7: Ik weet goed wat een burn-out inhoudt

Helemaal oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Helemaal eens

q8: Ik heb collega's (huidige of oud-collega's) die een burn-out hebben gehad

☐ Ja
☐ Nee

q9: We hebben wel eens een medewerker gehad die in het 2e spoor re-integratietraject zat

☐ Ja
☐ Nee

q11:

	Helemaal oneens				Helemaal eens
Als het aan mij lag, zouden we binnen mijn organisatie 2e spoor re-integratieplekken aanbieden.	☐	☐	☐	☐	☐
Burn-out symptomen en omstandigheden zijn in mijn organisatie bespreekbaar bij formele ontwikkelgesprekken.	☐	☐	☐	☐	☐
Burn-out symptomen en omstandigheden zijn in mijn organisatie bespreekbaar bij informele collegiale gesprekken.	☐	☐	☐	☐	☐

q12: Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen op de voorgaande vragen en stellingen?

_____

Hartelijk dank voor uw deelname. Uw antwoorden zijn verstuurd.

Nameting

q1: Training voor werkgevers: Leren over burn-out door Virtual Reality

Vragenlijst na de training invullen
U heeft recent de training over burn-out en Virtual Reality gevolgd. Om beter inzicht te krijgen in hoe deze training wordt beleefd, vragen we u deze vragenlijst na de training in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. Uw antwoorden zijn anoniem en kunnen dus niet naar u als persoon worden herleid.

☐ Ja, ik ga akkoord met het invullen van deze vragenlijst. Deelname is anoniem. Alleen de betrokken onderzoekers kunnen de data inzien.

Sectie 2

q17: We vragen u hieronder dezelfde unieke code in te voeren, die u bij de eerste vragenlijst heeft gebruikt. Hierdoor kunnen wij anoniem uw antwoorden van de eerste vragenlijst koppelen aan deze vragenlijst.

Voer alstublieft in: de eerste letter van uw moeders voornaam + het huisnummer van het eerste huis waar u heeft gewoond + tweede en derde letter van uw achternaam.

Bijv. Maria Jansen, moeder Neeltje, eerste huisnummer 37 = N37NS
Deze code heeft geen invloed op uw antwoorden; het belangrijkste is dat u dezelfde code invoert in de tweede vragenlijst.

q3: De volgende stellingen gaan over afwegingen die u mogelijk maakt als u iemand potentieel gaat aannemen in uw team of organisatie.

Stel dat deze kandidaat een burn-out heeft gehad. In hoeverre zou u zich wel of niet zorgen maken om de volgende punten om hen aan te nemen? Geef dit aan op onderstaande punten. Vergelijk hierbij in hoeverre u deze zorgen zou hebben bij een kandidaat die geen burn-out heeft gehad. Vul in op een schaal van 1=*geen zorgen* tot 5=*zeer veel zorgen*.

In welke mate zou u bij de volgende punten zorgen hebben om een kandidaat die een burn-out heeft gehad aan te nemen?

	1 geen zorgen	2	3	4	5 zeer veel zorgen
Emotioneel stabiel zijn	☐	☐	☐	☐	☐
De werkdruk en stress aankunnen	☐	☐	☐	☐	☐
Persoonlijke problemen buiten werk kunnen houden	☐	☐	☐	☐	☐
Kritiek/feedback aankunnen	☐	☐	☐	☐	☐
Op tijd komen	☐	☐	☐	☐	☐
Op werk komen opdagen	☐	☐	☐	☐	☐
Met collega's en leidingge-venden overweg kunnen	☐	☐	☐	☐	☐
De baan volhouden	☐	☐	☐	☐	☐
Te vaak vrij nemen voor (medische) afspraken	☐	☐	☐	☐	☐
Voldoende hebben aan stan-daard aansturing/begeleiding	☐	☐	☐	☐	☐
Onvoorziene kosten met zich meebrengen	☐	☐	☐	☐	☐
In staat zijn om werk-zaamheden uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐
In staat zijn om werk goed genoeg te doen	☐	☐	☐	☐	☐
In staat zijn om genoeg werk te verzetten	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeidsomstandigheden aankunnen	☐	☐	☐	☐	☐

q4: Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen op uw antwoorden op bovenstaande stellingen?

_____

q10: Wanneer nam u deel aan de werkgeverstraining?

_____

q11:

	Helemaal oneens				Helemaal eens
Ik weet goed wat een burn-out inhoudt	☐	☐	☐	☐	☐
Als het aan mij lag, zouden we binnen mijn organisatie 2e spoor re-integratieplekken aanbieden.	☐	☐	☐	☐	☐

q12: Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen op voorgaande vragen en stellingen?

_____

q13: Ten slotte zijn wij erg benieuwd naar hoe u de training heeft ervaren. Graag horen wij uw antwoord op de volgende vragen.

Op een schaal van 1 t/m 5, welk cijfer geeft u de training?

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

q14: Wat vond u goed aan de training?

_____

q15: Wat vond u minder goed aan de training?

_____

q16: Heeft u nog tips, aanvullingen of andere feedback op de training?

_____

Hartelijk dank voor uw deelname. Uw antwoorden zijn verstuurd.

COLOFON

Auteurs:	R. Jonker, MSc Dr. M.M.J. Stavenuiter G. Verwaijen, MSc Dr. I. Schell-Kiehl
M.m.v.	Dr. M Koehorst (Saxion XR Lab) Dr. D. Valente de Macedo (Saxion XR Lab)
Omslag	Eigen beeldmateriaal
Opmaak	E.F. Heitbrink, MSc
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59-C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
http://www.verwey-jonker.nl

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, november 2026

ISBN: 978-94-6409-484-8

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction of the text is allowed, on the condition that the source is mentioned.