

UITGEBLUST OP HET WERK Coaches Luk Dewulf en Guido Vangronsveld herdefiniëren burn-out als een relatieprobleem

‘Burn-out overkomt vooral toppers’

Wie met een burn-out kampt, moet het kalmer aan doen.

Beetje sporten en de zaak relativeren. Tegen dat klassieke idee plaatsen coaches Luk Dewulf en Guido Vangronsveld hun bevinding dat opbranden een ‘relatieprobleem’ is. ‘Burn-out is talent dat niet gezien werd. Zij die het niet zien, hebben er ook een groot aandeel in’, schrijven ze in een boek dat misverstanden over burn-out uit de weg moet ruimen.

Barbara Debusschere

Kenmerken van een burn-out

FYSIEK: krachteloosheid, slaapproblemen, daling van energie, klachten zoals hartklonpingen, benauwdheid op de borst, maag- en darmklachten.

MENTAAL EN EMOTIONEEL: daling van controlegevoel, daling van competentiegevoel, lagere motivatie, frustratie, angst, prikkelbaarheid, lagere zelfwaardering, lager idealisme, lagere concentratie, slechter geheugen, depressieve stemming, twijfel (de baan opgeven of niet).

GEDRAGSMATIG: andere houding tegenover anderen (cynisme, onverschilligheid, afstandelijkheid), zich afzonderen, agressie, lagere prestatie, afwezigheid op het werk van korte of langere duur. (BDB)

Verloop van een burn-out

FASE 1: geen vuiltje aan de lucht.

FASE 2: verwarring door onverwachte reactie(s), meestal van een persoon van wie de waardering en erkenning voor jou tot dan toe bijna vanzelfsprekend was.

FASE 3: onhandig reageren van twee kanten.

FASE 4: ontstaan van bepaalde ideeën en beelden in je hoofd over de ander, over het ‘onrecht’ dat die je aandoet, over zijn of haar intenties. Alles wat de ander zegt of doet, wordt gehoord of gezien vanuit dat beeld. Alles wat je zelf doet of zegt, wordt gestuurd vanuit dat beeld.

FASE 5: verdwijnen van écht contact. Communiceren en luisteren lukt niet meer. Het beeld in je hoofd over de ander is te sterk geworden.

FASE 6: dialogen en gedachten die je niet meer kunt stilzetten. Je verliest er de controle over.

FASE 7: moment van de waarheid, zo kan het niet langer. De organisatie grijpt in, je zoekt zelf ander werk of je blijft, maar er is iets geknakt. (BDB)

Almaar meer werknemers én werkgevers crashen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de recente cijfers over ziekteverzuim: het aantal lange afwezigheden door ziekte is sinds 2008 met liefst 47 procent gestegen. Burn-out is niet zelden de diagnose. Aan het woord kleef een ‘trendy’ etiketje, dat niet zelden meteen ook het idee ‘ongeloofwaardig’ oproept. Iedereen is wel eens moe. Iedereen ploettert. Iedereen werkt zich te pletter. Wie het niet meer aankan, is dus ziek, moet naar de dokter of de therapeut en zoekt beter een minder intense baan. Dat is, niet alleen bij de goeie gemeente maar ook bij artsen en eerstelijns hulp, nog altijd de visie en ook wel het oordeel over burn-out. Daartegenover staat een soort ‘industrie’ van meestal dure coaches, cursussen, zelfhulpboeken, vermoeidheidsklinieken, kuuroorden en therapeutische concepten die de zieke moeten helpen. Het resultaat is vaak iemand die zich schuldig voelt en maanden lang alleen thuis zit, ondertussen verloren lopend in dat ‘hulpaanbod’. Terwijl de oplossing op het werk ligt. Dat schrijven coaches Luk Dewulf en Guido Vangronsveld in hun praktijkboek *Help! Mijn batterijen lopen leeg*. Ja, ook zij zijn coaches en ook zij schrijven een boek over burn-out. Het grote verschil met het gros van die boeken is echter dat het duo het fenomeen niet zozeer als een ziekte van een individu maar als het resultaat van een paar zeer scheefgetrokken relaties omschrijft. Ze doen dat op basis van hun eigen ervaringen – ze zaten zelf ooit aan de rand van een burn-out – en op basis van hun professionele praktijkervaring. Dewulf werkt als partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. Die firma is in de hele wereld, van België tot India, actief bij grote bedrijven om aan talentontwikkeling te doen. Hij begeleidt tientallen mensen die met een burn-out zitten, van bedrijfsleiders tot magazijniers in de Antwerpse haven.

“Iedere positie is er vatbaar voor. De gemene deler bij die mensen is dat het allemaal toppers zijn. Ze zijn getalenteerd en vooral zeer gedreven. Droommedewerkers. Maar net die toevoren kunnen hen, wanneer het misloopt, tot hun eigen vijand maken. In die zin is een burn-out in de carrière van zulke mensen eigenlijk normaal en zou burn-outpreventie deel moeten uitmaken van een normaal personeelsbeleid. Het probleem is dat het beschouwd wordt als persoonlijk falen”, zegt Dewulf.

Soft gewetens, pillen en lange ziekteverloven bieden evenwel geen soelaas. Integendeel, ze maken het erger. Dat zegt Guido Vangronsveld, managing consultant bij VOCA Training & Consult (Acerta) in de non-profitsector.

“Uitzoeken wat je talent is en wat je energie geeft op het werk, en anders omgaan met oversten en collega’s, daar zit de uitweg”, zegt hij. “Maar het wordt tijd dat burn-outs gewoonweg vermeden worden. Jonge werknemers hechten steeds meer belang aan de balans tussen werk en privé en ze beoordelen werkgevers daar op.

Bovendien zie je dat werkgevers die erin slagen de talenten van hun mensen te ontdekken en hen daarin te laten groeien, het ook economisch beter doen.”

Dat zegt ook econoom Geert Noels, vult Dewulf aan: “Net de mensen met de meest waardevolle eigenschappen als werknemer lopen een risico op burn-out, maar Noels zei me onlangs nog dat het zeker in crisistijden net die mensen zijn die bedrijven uit eigenbelang zoveel mogelijk moeten proberen te houden.”

Wat zijn nu die eigenschappen die een mens vatbaar maken voor burn-out, en waarom zijn dat plotseling zwaktes?

Dewulf: “Het gaat om mensen die graag hard werken, die zeer loyaal zijn, idealisten met een groot verantwoordelijkheidsgevoel die de lat hoog leggen en voor wie hun baan een centrale plek inneemt in hun leven. Soms spelen er dingen mee, bijvoorbeeld je job beschouwen als een manier om je te wreken op of af te zetten tegen kritieke vroegere ervaringen, bijvoorbeeld in je jeugd. “Vandaag is iedereen bovendien onderhevig aan twee tendensen in de maatschappij: werk is steeds meer een bron van zelfrealisatie. Dat verhoogt de kans op ontgoocheling als het werk niet aan je verwachtingen voldoet. Daarnaast is er de tendens om mensen steeds meer te sturen in hoe ze iets moeten doen, terwijl de doelstellingen alsmat vager worden. Ook dat werkt uitputtend, want het verhoogt de druk en verkleint de kans om zelf invulling aan je baan te geven. Wanneer het misloopt door een bepaalde factor die extra druk legt, dan zie je telkens weer dat mensen hun talenten en sterktes gaan overdriven. Wie perfectionistisch is, gaat de lat nog hoger leggen. Wie creatief is, zal duitzend ideeën spuien, wie zich verantwoordelijk voelt, gaat nog meer hooi op zijn vork nemen.”

Hoe loopt het precies verkeerd?

Vangronsveld: “In de relaties met anderen. Het is een mythe dat opbranden ontstaat in iemand. Iemand die zich goed in zijn vel voelt op zijn werk wordt uit zijn evenwicht gebracht door een gesprek, een gebeurtenis of een situatie die hem of haar het signaal geeft dat zijn of haar talenten niet worden gezien. Dat kan zeer ontwrichtend zijn, want het gebeurt meestal onverwacht. Daarna wordt je relatie met die persoon verwarrend. Je verkrampt. Je voelt je niet gezien en gewaardeerd, op een manier die je, naar je aanvoelt, onrecht aandoet. Daar ga je dan tegen vechten. Maar dat gebeurt in je hoofd. Er ontstaat woede en agressie, en op den duur voor je permanent gesprekken in je hoofd met de persoon die tot die boosheid en onmacht heeft geleid. Je neemt dat met je mee en uiteindelijk vervreemd je zo van jezelf en van je collega’s. Dat proces kan erg ver gaan en is erg vermoeiend. Je energie daalt drastisch, je twijfelt aan jezelf en je bent uit je normale doen.”

Dewulf: “Mensen kunnen daar echt ‘raar’ door gaan doen. En dat proces heeft dus niets te

‘Er is één categorie mensen die niet vatbaar is voor burn-out en dat zijn net die mensen die van nature de neiging hebben van een afstand te kijken naar wat met hen gebeurt. Zij beschermen zich op tijd’

GUIDO VANGRONSVELD

● Auteurs Luk Dewulf (l) en Guido Vangronsveld argumenteren dat het burn-outmechanisme niets te maken heeft met te zware werklust. Luk Dewulf: ‘Burn-out is een gevecht om erkenning dat je op voorhand verliest.’

© BAS BOGAERTS

maken met te zware werklust, wél met mensen die het gevoel hebben dat hun talent miskend wordt. Het ergste is: hoe grotere proporties die miskenning aanneemt, hoe meer je je verzet, hoe meer je de strijd aangaat. Burn-out is een gevecht om erkenning dat je op voorhand verliest. En dat is nog uitputtender. Je kunt dat niet meer loslaten. De loyale medewerker van vroeger is aan het eind enkel nog bezig met het herstellen van wat in zijn of haar ogen vernield is. Maar hoe meer je vecht voor waardering, hoe kleiner de kans dat je die krijgt. Uiteindelijk beland je zelfs ‘ziek’ en soms ‘werkloos’ thuis.”

U vindt mensen met burn-out lang thuis houden ‘schrijnend’?

Dewulf: “Tenzij er echt zwaar slaaptiekort is of andere medische problemen zijn, is dat inderdaad zo. Wat de kern van het hele mechanisme is talent. Je talent is wat je moeiteloos goeds doet en wat je energie geeft. Talent is in die zin een permanent hernieuwbare energiebron. Veel mensen weten niet wat hun talent is,

niet altijd een remedie. Je moet namelijk ooit uitzonderlijks moet zijn. Maar het zijn net zaken die je als vanzelf af gaan. “Als je weet wat je talent is en je slaagt erin dat op de voorgrond te zetten in je loopbaan, dan ben je tegen zeer veel bestand. Als je talent echter noch door jezelf noch door de oversten en collega’s wordt gezien en aangewend, beland je binnen de kortste keren in dat burn-outmechanisme. “Thuis neem je dat gevecht in je hoofd mee. Je gaat er nog meer over piekeren en je kunt minder dan ooit je batterij, je hernieuwbare energiebron, opladen, want je bent niet eens meer op je werk. Meestal is het zo dat mensen voor bepaalde taken wel hun talent deels kunnen aanwenden. Niets meer doen, niet meer werken, doet de batterij helemaal leeglopen.”

Dus enkele maanden ‘iets helemaal anders doen’ is geen remedie?

Vangronsveld: “Het kan ruimte geven om dingen op een rij te zetten, maar het is inderdaad

niet altijd een remedie. Je moet namelijk ooit uitzonderlijks weer energie geeft. De mensen die ik coach doen die oefening, maar zijn dus erg bezig met hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn talenten op het werk gezien worden? Op een boerderij gaan mediteren, zal niet helpen. Dat lukt trouwens ook niet. De gedachten aan dat werk nemen de overhand. Wat wel helpt, is niet

meer vechten en je werksituatie anders aanpakken. Zoals die mevrouw die ik coachte en die in een burn-out belandde omdat ze zich op het directieoverleg miskend voelde door haar baas. ‘Mijn baas is helemaal veranderd’, zei ze toen ze weer aan de slag ging. Maar dat was niet zo. Zij was veranderd. Ze zag de mechanismen waarin ze verstrikt was geraakt en nam een andere houding aan. Er is één categorie mensen die niet vatbaar is voor burn-out, en dat zijn net de mensen die van nature de neiging hebben van een afstand te kijken naar wat met hen gebeurt. Zijn zien op tijd wanneer het misloopt en beschermen zich.”

De persoon die het burn-outmechanisme in gang zet, is dat dan de boosdoener?
Dewulf: “Nee. Er zijn geen boosdoeners. Maar wat wij willen uitleggen, is dat het geen eenrichtingsverkeer is. De manier waarop iemand zich gedraagt, is oorzaak én gevolg van het gedrag van anderen. Er is een permanente wederkerige invloed van mensen op elkaar. Als de situatie niet verandert, ligt het ook aan een blinde vlek bij jezelf. “Je ziet vaak dat mensen met een burn-out anderen de ‘schuld’ geven. Helemaal nefast wordt het wanneer anderen dat aanmoedigen. Het kan wel deels kloppen, maar je raakt er niet mee vooruit. Die strijd volhouden, helpt niet. Anderen zijn cruciaal bij het ontstaan van een burn-out omdat ze het mechanisme versterken. Dat is ook deel van de bedrijfscultuur. Men moet presteren en een kloon zijn van de managers. Wie dat niet kan, delft het onderspit. Uiteindelijk staat iemand die in zo’n burn-out gevecht zit helemaal alleen. De supporterende collega’s doen dat alleen nog aan de koffiemachine maar zullen je niet meer steunen op vergaderingen. En je chefs sluiten de rangen en praten over je, niet mét je. Iedereen heeft een aandeel in dat verhaal. Wie dat niet kan zien, zal zijn energie niet terugvinden.”

Wat kun je dan concreet doen?

Vangronsveld: “Veel mensen met een burn-out werken gewoon door. Ze zijn bang om hun werk te verliezen. Dat is ook logisch. Het loont de moeite om iemand buiten je werkomgeving te zoeken die je steunt, die je kent, die niet supportert met de litanie dat het ‘aan de anderen’ en ‘aan de bazen’ ligt. Iemand die je met voldoende warmte een spiegel voorhoudt, zodat je het gevecht kunt loslaten en bezig kunt zijn met wat jij wilt en goed kunt. Dat kan een therapeut of coach zijn, maar dat hoeft niet.”

En de oversten, de bedrijven zelf?

Dewulf: “Die moeten ervoor openstaan. Ze moeten zien wat er misloopt en beseffen dat als ze iedereen op zijn of haar eigen kracht inzetten en geen geld en tijd verspillen aan het oprukken van de zwaktes van mensen, ze daar zelf ook beter bij varen. In die zin ben ik wel optimistisch. Vele bedrijven beginnen dat in te zien en engageren zich om hun mensen te ondersteunen of te behoeden voor een burn-out. Alcatel, Pfizer, Philips, WPG Uitgevers... ze zetten allemaal in op transparantie en talent koesteren, en aanvaarden het idee van actie en reactie. Wie dat doet, accepteert dat wat hij of zij doet een weerslag heeft op de werknemers en beschouwt hen niet als winners of losers die alles of net niets aankunnen. Dat is lastiger voor chefs, maar op de lange termijn winnen ze erbij. Hun beste mensen zullen namelijk blijven in plaats van te vertrekken.”

Het is crisis, de druk verhoogt. Verwacht u nog meer burn-outs?

Dewulf: “Niet per se. Ik ben net terug van een opdracht in India. Net zoals in de VS is werken in zo’n maatschappij nog veel meer overleven. Men is zo bezig met de basics, de kop boven water houden, dat er de luxe niet is om alker te bekijken als ‘zelfrealisatie’. Je hebt dan ook de ontgoocheling niet als dat niet lukt. In de VS zie je dat de mensen door de precare situatie werk en privé meer scheiden en meer belang hechten aan hun privéleven. Dat is zeer goede preventie tegen burn-out.”

Tien adviezen

1 Iedere betrokkene is deels verantwoordelijk. Denken in termen van schuld en goed of fout helpt niet.

2 Als het glas halvee is, leg dan je probleem op tafel: hoe sneller je bepaalde ideeën over wat de ander denkt toetst aan de werkelijkheid, hoe minder risico je loopt in een burn-outspiraal te verzeilen.

3 Geef transparant leiding. Soms ziet de leiding het al een hele tijd niet meer zitten met iemand, maar ze zegt er niets van en duldt hem of haar. Duidelijkheid van beide kanten is essentieel.

4 Vermijd klonen. In een bepaalde bedrijfscultuur meten managers hun werknemers af aan de mate waarin ze op hen lijken. Hun talenten zijn de norm voor de medewerker. Dat leidt tot energieverlies. Ook te veel de nadruk leggen op hoe iemand iets doet in plaats van op wat en waarom het precies moet gebeuren, is nefast.

5 Wissel eens van spionkop: zorg ervoor dat je met je collega’s niet terecht komt in een patroon van ‘wie niet voor mij is, is tegen mij’. Omring je niet met collega’s die als supporter in jouw ‘strijd’ fungeren.

6 Neem de angel weg. Burn-out blijkt meestal te ontstaan in één bepaalde context, in de relatie met één persoon. Als organisatie kun je ervoor zorgen dat iemand al dan niet tijdelijk niet meer met die context of persoon geconfronteerd wordt. Dat werkt beter dan iemand lange tijd naar huis sturen.

7 Zonder sherpa geraak je niet boven. Zoek een vertrouwenspersoon naar wie je opkijkt buiten de werkcontext. De beste gids is iemand die een deel van de last met je wilt dragen en die ‘tough love’ als basisprincipe hanteert. Er is voldoende respect en vertrouwen om een spiegel voor te houden, ook al is die erg confronterend.

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

9 Bespaar miljoenen euro’s: stop met het nodeloos bijspijkeren van zwakke punten. In plaats van iedereen op dure cursussen te sturen met de opdracht ‘te veranderen’, loont het meer om de talenten van mensen in te zetten.

10 Een moeilijke periode kan je ook sterker maken. Het zal niet altijd lukken om energieverlies te voorkomen of een medewerker op de juiste manier te ondersteunen. Maar een burn-outperiode levert meestal nieuwe inzichten op. (BDB)



Luk Dewulf en Guido Vangronsveld, *Help! Mijn batterijen lopen leeg!*, 134 p., Lanoo Campus, 19,99 euro.