

MASCHA MOOY

.....

BYE BYE BURNOUT



.....

Uitval op de
werkvloer voorkomen
en aanpakken

GRATIS VOORPROEFJE

business contact

‘Mascha is een ervaringsdeskundige van het zuiverste soort. Met dit boek laat zij zien dat haar kracht zit in het bedienen van zowel de werknemer als de werkgever op de route van preventie en genezing van burn-outs. Mascha aarzelt daarbij niet anekdotes uit haar eigen leven aan te halen om haar werkmethode te omlijsten.’ – Toine Diters, oprichter van Capitalize2Day

‘Mascha heeft met haar gedrevenheid en volharding het onderwerp burn-out heel bespreekbaar gemaakt. Dit boek geeft zowel de werkgever als de werknemer handvatten en oplossingen om hier voor beide partijen op een constructieve manier mee om te gaan.’ – Martine Hafkamp, oprichter, eigenaar en algemeen directeur van Fintessa Vermogensbeheer

‘Mascha is een *chick on a mission* in haar aanpak van burn-out. Zij benoemt helder de mogelijke oorzaken van een burn-out en geeft handvatten voor hr, leidinggevers en medewerkers om met bedrijfsziekte nummer één om te gaan, zowel preventief als curatief. Haar “100 dagen-traject” is in mijn hr-praktijk al meerdere malen succesvol gebleken.’ – Marjon Paalvast, directeur bij Pienter HR Solutions

‘Het schrijftalent van Mascha komt sterk naar voren in deze must-read, vol informatie en heldere verhalen. Zowel online als in dit boek is haar schrijfstijl beeldend en verfrissend. Mascha is daarnaast een mooi mens met humor en een goede dosis zelfspot. Haar heerlijke openhartigheid en sprankelende persoonlijkheid maken Mascha tot een van de toppers in dit vak. De combinatie van zakelijke en persoonlijke vaardigheden maken haar in mijn opinie bovendien een rolmodel en zeer inspirerend voor velen.’ – Martin Planken, CEO bij Topshelf Media

‘Dit boek is een absolute must-read voor iedere werkgever en hr-manager! Mascha verbindt haar kennis en kunde over burn-out in een duurzame methode die werknemers wél effectief en in korte tijd uit een burn-out haalt. In dit boek leer je van haar expertise, waardoor je dit binnen jouw organisatie kunt toepassen. De financiële besparing die je hiermee realiseert is alleen al meer dan de moeite waard om dit boek aan te schaffen!’ – Bastiaan van Schaik, directeur van BVS Producties

Met speciale dank aan Maria Dekker, die mijn klankbord was en mij hielp bij het schrijven van dit boek.

© 2019 Mascha Mooy

Uitgeverij Business Contact

Omslagontwerp Buro Blikgoed

Foto auteur Manny Fontanilla

Typografie binnenwerk Zeno

Drukkerij MullerVisual



ISBN 978 90 470 1296 2

D/2019/0108/780

NUR 808/860

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

www.byebyeburnout.nl

De boeken van uitgeverij Business Contact zijn zeer geschikt voor gebruik op het werk of als relatiegeschenk. Wilt u dit boek afnemen voor een speciaal moment, zoals een congres of seminar, of om weg te geven aan uw klanten? Dat kan! Ook kunt u een eigen editie laten maken met voorwoord of aangepast omslag.

Kijk voor de mogelijkheden op:

www.businesscontact.nl/bedrijven



*Burn-out is geen
nieuw ontdekte exotische diersoort,
maar iets wat iedereen
kan overkomen als je
niet oplet.*

INLEIDING

Burn-out: er is geen ontkomen meer aan. De ene na de andere werknemer meldt zich ziek als gevolg van stress- en burn-out-klachten – we gaan met bosjes onderuit. Kranten en magazines staan er vol mee, zelfs BN'ers doen een boekje open over de zware periodes in hun leven. Een aantal wetenschappers spreekt zelfs van een heuse epidemie, die ons op micro- én macroniveau handenvol geld kost.

Dat was een paar jaar geleden wel anders, toen ik zelf midden in mijn salescarrière als headhunter op de Zuidas geveld werd door een burn-out. Het was 18 augustus 2011, ik herinner het me nog als de dag van gisteren. Ik deed werk dat op meerdere vlakken niet langer bij me paste en raakte steeds verder van mezelf verwijderd. Ik deed op den duur alles op de automatische piloot. Ik verdiende een hoop geld om mijn status hoog te houden en om mijn hypotheek te kunnen betalen, maar ik had nergens meer plezier in. Toen liep ook mijn relatie op de klippen en stortte eigenlijk alles in. Ik kreeg last van paniekaanvallen, huilbuien, hoofdpijn, slapeloosheid en nog veel meer. Mijn toenmalige manager nam me apart en nog diezelfde dag lag ik eruit. Er volgde een lange weg, waarin ik veel lichamelijke en mentale klachten, verdriet, onrust, leegte en eenzaamheid heb ervaren. Achteraf gezien is het een zegen geweest

dat een medewerker van het UWV mij verplichtte om rust te nemen. Alleen daardoor kon ik mezelf de ruimte geven om te herstellen.

Omdat opgebrand raken nog niet echt een naam had en er een behoorlijk taboe op rustte, schaamde ik me enorm. Ik had gefaald en niemand had baat bij wat me was overkomen, zo leek het op dat moment. Ondanks de goedbedoelde woorden van de UWV'er vond ik destijds niet de juiste hulp, waardoor ik lang met mijn klachten bleef doorlopen en niet verder kwam.

Dat schaamtegevoel boog zich op een bepaald moment echter om naar trots; ik had keihard gewerkt, anders had ik die burn-out nooit gekregen. En daar zit ook precies de kern van het probleem: veel mensen, onder wie misschien ook jij of je medewerkers, blijven te lang doorlopen met hun klachten, terwijl dat 'pappen en nathouden' aan het einde van de rit alleen maar een burn-out in de hand werkt, met alle gevolgen van dien.

Klachten op tijd signaleren en mensen de juiste begeleiding bieden, zowel op preventief als op curatief (verzorgend) niveau, is goud waard. Zeg nou zelf: we willen toch allemaal liever verzuim voorkomen of zo snel mogelijk verhelpen?

Veel mensen zien hun burn-out achteraf als een cadeau: het markeert een ommekeer die hen in positieve zin heeft veranderd. Ik besloot na mijn eigen burn-out duidelijker voor mezelf te kiezen en mijn passie te volgen. Het bedrijf dat ik startte, heb ik aan mijn burn-out te danken. Ik liet me omscholen tot burn-outspecialist, zodat ik organisaties kan helpen bij het voorkomen en oplossen van burn-outs. Met name binnen middelgrote bedrijven wil ik het taboe op burn-out doorbreken. Daarnaast is het mijn doel

managers bewust te maken van de torenhoge kosten die gemoeid zijn met zieke werknemers en wijzen op het belang van preventie.

Ik wil voorkomen dat anderen hetzelfde meemaken als wat ik destijds tijdens mijn burn-out meemaakte. Het voelde alsof ik in een oceaan zwom, maar niemand me aan de kant hielp. Dat reddeloze gevoel wil ik anderen besparen.

Omdat ik tijdens mijn eigen burn-out ontdekte dat structurele begeleiding niet zomaar voorhanden was, besloot ik een methodiek te ontwikkelen waarmee in korte tijd herstel bewerkstelligd kon worden. Zo is het 100 dagen-traject met de focus op herstel ontstaan.

Inmiddels biedt Bye Bye Burnout – zo heet mijn bedrijf – veel meer dan alleen dat ene programma. We zijn uitgegroeid tot een echte organisatie, die ik als CEO met veel trots aan mag sturen – op piekmomenten, maar ook als het allemaal wat minder soepel loopt.

Hoewel ik ook in mijn ondernemer- en directeurschap de ‘Harde werker’ en de ‘Perfectionist’ nog geregeld tegenkom, grijp ik nu veel sneller in. Voorheen zou ik bepaalde signalen genegeerd hebben; nu herken ik ze en maak pas op de plaats of vraag om hulp. Op zulke momenten maak ik mijn agenda voor een of meer dagen even helemaal leeg, raadpleeg mijn businesscoach of delegeer bepaalde werkzaamheden.

In de afgelopen jaren heb ik veel van mijn kennis en ervaringen via mijn wekelijkse nieuwsbrieven en via de kennisbank op www.byebyeburnout.nl gedeeld. Ik vond het

echter de hoogste tijd om de adviezen en tips die ik managers en directeuren al jaren meegeef vast te leggen in een boek.

Burn-out is van iedereen, want tegenwoordig hebben we er allemaal op een of andere manier mee te maken. Is het niet een van je medewerkers of collega's die vanwege stress- en burn-outklachten uit dreigt te vallen, dan zou het zomaar kunnen dat je zelf al een tijdje in de gevarenzone zit. Manieren om stress en een burn-out te voorkomen of ermee om te gaan moeten daarom voor iedereen toegankelijk zijn.

WAT KUN JE VERWACHTEN?

Dit boek bevat herkenbare praktijkvoorbeelden en is in begrijpelijke taal geschreven. Ook geef ik veel tips en adviezen. Soms vind je die misschien wat voor de hand liggend. Burn-out aanpakken is dan ook geen *rocket science*; we weten eigenlijk allemaal wat we wel en niet moeten doen om gezond te blijven. Toch is het goed om het weer eens zwart-op-wit te zien staan.

Als we het over burn-out hebben, is het belangrijk dat we hetzelfde bedoelen. Veel werkgevers, managers én medewerkers ontbreekt het aan kennis over dit onderwerp. Vaak weet men niet eens wanneer je nu echt van een burn-out mag spreken, wat zo iets met iemand en zijn omgeving doet en in hoeverre een burn-out verschilt van (langdurige) werkstress, overspannenheid of depressie. Verkeerde diagnoses zijn helaas nog altijd aan de orde van de dag. In het eerste hoofdstuk geef ik je daarom eerst een basis mee, zodat je de rest van het boek vanuit het juiste perspectief zult lezen.

Wil je een burn-out voorkomen, dan moet je ook op de hoogte zijn van de risicofactoren en het proces dat de meeste mensen doormaken in de aanloop naar een burn-out. Wanneer je weet welke signalen kunnen wijzen op (vroeg) overspannenheid of een burn-out, kun je op tijd ingrijpen. In het tweede hoofdstuk zal duidelijk worden hoe je een burn-out aan kunt zien komen.

Een burn-out brengt hoge kosten met zich mee. In het derde hoofdstuk van dit boek hoop ik werkgevers ervan te overtuigen dat voorkomen altijd beter én goedkoper is dan genezen. Ook leg ik uit hoe je dat precies aan kunt pakken.

Zelfs het meest waterdichte preventieplan kan bepaalde burn-outgevallen niet uitsluiten. Hoewel je als werkgever, manager én medewerker de kans op burn-outs aanzienlijk kunt verkleinen, blijft het risico op uitval door burn-out altijd ergens bestaan. In dat geval kun je kiezen voor een lange, kostbare lijdensweg of voor een relatief vlot proces van duurzaam herstel en re-integratie. Laat het vierde hoofdstuk je de weg wijzen bij het constructief samen oplossen van de burn-out.

Een burn-out krijgen betekent niet dat je voor altijd een burn-out hebt. Hoewel velen ooit terug zijn gevallen, of zelfs een tweede burn-out kregen, is duurzaam herstel absoluut mogelijk. Dat omvat veel meer dan alleen fysiek en mentaal weer fit zijn. Ben je benieuwd naar wat het nu precies inhoudt en hoe je een terugval kunt voorkomen, sla het vijfde hoofdstuk dan zeker niet over. Het zesde hoofdstuk is gewijd aan re-integratie en alles wat daarbij komt kijken voor alle betrokkenen.

Overal in dit boek tref je verhalen aan van mensen die te kampen hebben gehad met een burn-out. Ik heb ze opgedeeld en verspreid over het boek, zodat je hun reis uit de burn-out kunt volgen. Vanwege privacyredenen heb ik hun namen veranderd, maar de verhalen zijn echt.

Ik hoop dat dit boek nuttig is voor je, of je nu werkgever, hr-manager, leidinggevende of medewerker bent. Stress en burn-out op de werkvloer zijn altijd een gedeelde verantwoordelijkheid. Laten we die samen aanpakken!



*Dat is het punt: je begrijpt
burn-out niet totdat je
burned-out bent. En het
is iets wat je niet kunt
uitleggen. Het is gewoon iets
doen waar je totaal geen
passie voor hebt.*



– Elena Delle Donne

1. EEN BURN-OUT, WAT IS DAT EIGENLIJK?

Burn-out – de term is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Sterker nog: het is een wereldwijd bekend fenomeen. Helaas wordt deze term echter te pas en te onpas gebruikt. Dat zorgt voor verwarring en misverstanden, zeker wanneer mensen de diagnose bij zichzelf proberen te stellen. Maar ook voor werkgevers en (hr-)managers is het geen overbodige luxe om helder te hebben waar we het nu eigenlijk over hebben.

Ik zie in onze praktijk dat er vaak te snel gesproken wordt van een burn-out – een label dat al snel opgeplakt wordt als iemand zich een tijdje gespannen voelt en zijn functioneren daardoor min of meer belemmerd wordt. Er wordt onzorgvuldig omgegaan met de term en er worden te snel conclusies getrokken. Het lijkt wel of iedereen tegenwoordig een burn-out op zijn cv heeft staan, haast alsof het iets is om trots op te zijn. In veel gevallen is er echter sprake van overspannenheid of een andere stressgerelateerde aandoening.

Wat is een burn-out nu precies? En in welke opzichten verschilt een burn-out van aandoeningen als overspannenheid en depressie? Hoe ontstaat een burn-out en hoe manifesteert die zich in iemands leven? Hieronder ga ik in op de oorzaak – stress – en op de verschillen tussen burn-out, overspannenheid en depressie. Want hoewel een deel

van de klachten en symptomen vergelijkbaar is, verschillen met name de ernst en de duur van die klachten.

STRESS

Stress is een reactie op een bedreigende situatie. Vanuit ons oerinstinct reageren we op stress door te vechten, te vluchten of te verkrampen.¹ Onze hersenen maken stresshormonen aan (adrenaline en cortisol), en bij een vecht-of-vluchtreactie wordt ons sympathische zenuwstelsel aangesproken. Je zou dit het gaspedaal kunnen noemen, dat ervoor zorgt dat we snel actie kunnen ondernemen. Op het moment dat het sympathische systeem ‘aangaat’ en de stresshormonen worden aangemaakt, spannen onze spieren zich aan en versnellen onze hartslag en onze ademhaling. Op datzelfde moment stijgt onze bloeddruk en vertraagt ons spijsverteringsstelsel. Dit alles heeft een nadelig effect op ons immuunsysteem. Een stressreactie kost ons lichaam namelijk ontzettend veel energie. We moeten daar echt van bijkomen om alles weer op orde en in balans te brengen. In een gezonde situatie helpt ons parasympathische systeem daarbij. Je zou dit het rempedaal kunnen noemen.²

Tegenwoordig worden we niet meer geconfronteerd met een hongerige leeuw of andere gevaren waar we in de oertijd aan blootstonden. Toch zijn er voldoende andere stressoren die in onze hersenen een fysieke reactie in gang zetten: een overlopende mailbox, een constant piepende telefoon, je kinderen die voor het eerst uitgaan, een bericht van een dierbare die ongeneeslijk ziek blijkt, een verbaal agressieve leidinggevende, de zoveelste reorganisatie die eraan zit te komen, dagelijks heftige ruzies met je partner...

Hoewel stress in onze huidige wereld een ander karak-

ter heeft gekregen, geeft die nog altijd dezelfde reactie. Ook moderne fenomenen als altijd bereikbaar moeten zijn en alle ballen tegelijk in de lucht willen houden doen een duits in het zakje.

Chronische stress en ons immuunsysteem

Als we continu in meer of mindere mate stress ervaren, staat ons sympathische systeem dus ook altijd aan. De actiemodus draait dan overuren. Soms weet het lichaam zijn eigen systemen dan niet meer te reguleren, waardoor de balans tussen het gas- en rempedaal zoekraakt. Er is dan nauwelijks gelegenheid om onze energievoorraad aan te vullen. Ons energiesysteem raakt daardoor op de lange termijn uitgeput, met alle fysieke en mentale gevolgen van dien.

Stressgerelateerde ziektes ontstaan voornamelijk doordat we zo vaak een fysiologisch systeem activeren dat geëvolueerd is om te reageren op acute fysieke noodsituaties. Wij schakelen het echter maanden achter elkaar in, wanneer we piekeren over hypotheeken, relaties en promoties.

– Robert Sapolsky

De relatie tussen stress en het immuunsysteem is zo'n dertig jaar lang onder de loep genomen door de psychologen S. Segerstrom en G.E. Miller. Zij ontdekten een interessant patroon, waarover ze in 2004 een artikel publiceerden.³ Samengevat zeggen ze dat als een stressfactor lijkt op de acute vecht-of-vluchtsituaties waarmee onze evolutionaire voorouders werden geconfronteerd, dan de stressreactie het immuunsysteem versterkt als voorbereiding op

mogelijke verwondingen en infecties. Kortdurende stress kan dus in de meeste gevallen geen kwaad – het helpt ons juist in bepaalde situaties effectief te reageren. Zo stimuleert stress onze prestaties of helpt die ons adequaat te handelen in acute noodsituaties.

Wanneer een stressreactie echter langdurig aanhoudt, gaat ons immuunsysteem juist achteruit. Als de aanmaak van cortisol chronisch hoog blijft, bekibbelt ons lichaam namelijk op het onderhoud aan ons immuunsysteem, met als gevolg dat we op den duur kwetsbaarder worden voor ziektes. Daarbij kunnen ook onze hart- en bloedvaten en ons brein aangetast worden.

Stress is voor iedereen anders

Iedereen ervaart stress op zijn eigen manier; het is iets persoonlijks. Of je een situatie als stressvol ervaart, hangt sterk samen met je eerdere ervaringen, hoe je een situatie inschat en tot welk persoonlijkheidstype je behoort. De psychologie onderscheidt grofweg twee typen in de omgang met stress: A en B.⁴

- *Persoonlijkheidstype A* is vaak druk, gehaast en in tijdnood, prestatiegericht en competitief, erg betrokken bij het werk, perfectionistisch, ongeduldig, snel geïrriteerd, maakt een onrustige of gespannen indruk, heeft een neiging tot controle.
- *Persoonlijkheidstype B* is kalm, ontspant zonder schuldgevoel, zijn zelfwaarde is onafhankelijk van prestaties, hecht niet altijd waarde aan perfectie, blijft rustig, heeft een lage tot geen geldingsdrang.

Ook hoe iemand met een stressvolle situatie omgaat, of-
tewel welk copingmechanisme iemand toepast, bepaalt in

belangrijke mate het effect ervan op de gezondheid. We onderscheiden grofweg twee categorieën: probleemgerichte of actieve coping, en emotiegerichte of defensieve coping. De eerste categorie richt zich op het direct aanpakken van het probleem. Draait de buurman harde muziek? Dan bellen we meteen aan. In de tweede categorie hebben we het over strategieën als vermijden (zelf de deur uit gaan), ontkennen ('ik hoor geen muziek') en pogingen om onze emoties te beïnvloeden ('best leuke muziek eigenlijk, zo erg is het niet').

Mensen die problemen actief te lijf gaan, vertonen nauwelijks een stressreactie. Defensieve coping leidt juist tot een grote en langdurigere stressreactie. Tot slot leidt sociale steun zowel tot een lager cortisolniveau als tot minder angst.

Werkstress

Bij een baan hoort gewoonlijk een beetje stress. Meestal gaat het om kortdurende stress, die in het beste geval stimulerend werkt en in het ergste geval vanzelf weer overgaat. Ervaart iemand echter langdurige stress op het werk, dan spreken we van 'werkstress'. In dat geval is het belangrijk dat zowel de medewerker zelf als diens leidinggevende actief stappen onderneemt om daar iets aan te doen. Door het langdurig negeren van stressklachten kan iemand namelijk overspannen raken, of erger nog: uiteindelijk in een burn-out terechtkomen.

Uit onderzoek van de Harvard Medical School blijkt dat werkstress tegenwoordig veel voorkomt.⁵ Bij bijna een kwart van de mensen die eronder lijdt uit die zich in slaapproblemen, een derde neemt weinig pauzes en zelfs de helft is ook buiten werktijd met het werk bezig. Hierna vind je tips om werkstress bij je medewerkers én bij jezelf te voorkomen of te verminderen.

Tien tips tegen werkstress

1. *Plan afgebakende werksessies in.*
Werk gedurende negentig minuten in volle concentratie, neem daarna een korte pauze en begin dan aan de volgende werksessie van anderhalf uur.
2. *Beweeg iedere dag.*
Sporten en actief in beweging zijn verminderen de aanmaak van stresshormonen. Iedere dag bewegen is dus goed om mentaal en fysiek fit te blijven.
3. *Laat het werk op het werk.*
Het niet kunnen loslaten van werk maakt ontspanning vinden in je vrije tijd lastig, waardoor je niet helemaal op kunt laden.
4. *Doe iets creatiefs.*
Creatieve activiteiten reduceren (mentale) stress. Denk aan muziek luisteren of maken, schilderen of tekenen, fotograferen, schrijven et cetera.
5. *Mediteer regelmatig.*
Een paar minuten meditatie en bezinning kunnen al rust en ruimte creëren.
6. *Haal bewust adem.*
Veel gevoelens van stress ontstaan door een verkeerde ademhaling. Concentreer je op een lage, diepe en rustige ademhaling, adem drie tellen in via de neus en vijf tellen uit via de mond.
7. *Lunch niet aan je bureau.*
Loop tijdens de lunch even buiten een rondje om je hoofd leeg te maken. De zuurstof en beweging zullen je goeddoen.
8. *Doe af en toe een dutje.*
Een powernap van vijftien tot zestig minuten is goed als opfrisser van het geheugen en vermindert de kans op een hartaanval.

9. *Ga (vaker) op vakantie.*

Ga eens (wat vaker) op reis om tot rust te komen en op te laden. Laat je laptop thuis of zet de meldingen van e-mail uit tijdens je vakantie.

10. *Ga bijtijds naar bed.*

Korte nachten gaan op den duur ten koste van je concentratievermogen en veerkracht. Als je voldoende slaapt, presteer je beter en kun je meer hebben.

OVERSPANNENHEID

Overspannenheid is een situatie die ontstaat als er in een relatief korte periode – een aantal maanden – te veel van iemand verwacht of geëist wordt. Er is dan sprake van een disbalans tussen draaglast en draagkracht, ofwel: de belasting waarmee iemand moet dealen is groter dan die persoon aankan.

Een van je medewerkers heeft bijvoorbeeld zijn zoon in het ziekenhuis liggen, terwijl hij ook al een paar maanden de zorg voor zijn demente vader op zich neemt, een fulltime leidinggevende functie heeft én probeert het dagelijkse leven door te laten gaan. Al die ballen tegelijkertijd in de lucht houden, de diverse rollen die in conflict met elkaar zijn, van hot naar her rennen en emotioneel door de mangel gehaald worden – dat houdt geen mens langer dan een paar maanden vol. De overspannenheid kan tijdens deze periode ontstaan of juist erna, als alles weer min of meer terugkeert naar de oude situatie (zoon is weer beter en thuis, demente vader wordt opgevangen).

Bij overspannenheid voelt iemand zich (tijdelijk) uitgeblust. Een periode van ongeveer zes weken is meestal voldoende om te herstellen en weer in balans te komen.

TOM overspannen

Tom had de laatste tijd veel last van hoofdpijn en concentratieproblemen, hij was regelmatig erg moe en had weinig energie om te werken of leuke dingen te doen. Tom was onrustig en werd steeds onzekerder; hij herkende zichzelf op bepaalde momenten niet meer terug. Hij was altijd loyaal en een harde werker geweest, maar dat bleek momenteel lastig vol te houden. Dankzij een bezorgde leidinggevende trok Tom bijtijds aan de bel. Zijn klachten bleken typerend te zijn voor overspannenheid. Door op tijd professionele hulp in te schakelen van een coach kon een burn-out voorkomen worden. Tom leerde wat hem onzeker maakte, kreeg inzicht in zijn ongezonde leefstijl en ontdekte dat hij al een tijd niet meer op de juiste plek in de organisatie zat.

BURN-OUT

Een burn-out ontstaat wanneer iemand gedurende lange tijd te veel van zichzelf gevraagd heeft en jarenlang over zijn grenzen is gegaan. Vergelijk het maar met een accu waar heel intensief gebruik van is gemaakt en die langzaam leeg is gelopen zonder ooit opnieuw te zijn opgeladen. Die houdt er vanzelf een keer mee op. Aan een burn-out gaat een lange periode van stress en overbelasting vooraf, waarbij iemand de signalen van het eigen lichaam niet heeft opgemerkt of gewoonweg heeft genegeerd.

Signalen van overbelasting negeren doen we allemaal weleens. Als we daarna de balans terugvinden, is er niet zoveel aan de hand. Ons lichaam en onze geest kunnen heel veel hebben. Door jarenlang roofofbouw op jezelf te plegen put je echter als het ware al je energievoorraden uit. Hierdoor raak je ook emotioneel sneller uit balans en kun je steeds minder aan. Uiteindelijk is er sprake van to-

tale uitputting, zowel mentaal als fysiek. Dit gaat gepaard met serieuze uitvalsverschijnselen. Denk bijvoorbeeld aan concentratie- of geheugenproblemen. Deze worden veroorzaakt doordat de hippocampus – het deel van de hersenen waar geheugenopslag en concentratie plaatsvinden – beschadigd is geraakt.

Ook het niet of nauwelijks meer kunnen verdragen van prikkels hoort erbij, net als moeite hebben met het uitvoeren van simpele huishoudelijke taken en geen energie meer hebben om de deur uit te gaan, laat staan om te gaan sporten. Mensen die ooit een burn-out hebben gehad noemen allemaal het gevoel van volledige mentale en fysieke uitputting en ontregeling. Ze zijn hun energie kwijt en kunnen niet meer normaal functioneren.

Soms komt een burn-out geheel onverwacht. In dat geval is iemand volledig voorbijgegaan aan alle signalen die eraan voorafgingen. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op die signalen.

Bijna iedereen die weleens met een burn-out te maken heeft gehad, ziet het als iets waar hij grotendeels zelf verantwoordelijk voor is. Toch erkennen deze mensen dat het de externe factoren in de werk- of privésfeer waren die de emmer deden overlopen.⁶

Iedere burn-out kent een andere aanloop, maar de overbelasting heeft meestal jarenlang aangehouden. Daarom vergt het herstel ervan veel langer dan dat van overspannenheid, soms wel meer dan een jaar.

Depressie of burn-out?

Het controleverlies dat gepaard gaat met een burn-out kan ook een depressieve stemming en gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten uitlokken. De depressieve elementen als onderdeel van de burn-out zijn ech-

ter geen kenmerken van een depressie als een op zichzelf staande psychische stoornis.⁷ Het gaat om een normale, tijdelijke reactie op teleurstelling of verlies. Hier zijn nog altijd veel misverstanden over. Artsen schrijven bijvoorbeeld veel te vaak (onterecht) antidepressiva voor aan iemand die met een burn-out kampt. Andersom gebeurt het ook: iemand heeft depressieve klachten, maar omdat hij ook veel werkstress ervaart, worden de klachten daaraan toegeschreven.⁸

Over het algemeen wordt een burn-out vooral veroorzaakt door werkomstandigheden en een depressie door privéomstandigheden.⁹ Een depressie geeft echt een ander ziektebeeld en vraagt om een andere aanpak dan een burn-out.

VOORTSCHRIJDEND INZICHT

In 1974 werd voor het eerst burn-out als zodanig benoemd. De psychoanalyticus H.J. Freudenberger zag begin jaren zeventig zeer toegewijde, betrokken en enthousiaste medewerkers bij hulporganisaties om onverklaarbare redenen veranderen in onverschillige, gedesillusioneerde en afstandelijke mensen met uiteenlopende andere klachten.

Gedurende lange tijd was de gangbare definitie 'een langdurige, negatieve, werkgerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting, en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie en de ontwikkeling van disfunctionele werkattitudes en -gedragingen.'¹⁰

Deze definitie is inmiddels meer dan vijfendertig jaar oud en blijkt in veel gevallen dan ook niet meer de lading te dekken. In de loop van de jaren is er immers veel veranderd in onze maatschappij. Bovendien zijn onze kennis

en ervaring gegroeid. We weten nu bijvoorbeeld dat burn-outs niet slechts voorkomen binnen specifieke beroepsgroepen, zoals onderwijs en zorg.

In de afgelopen jaren heeft de wetenschap zich dan ook beziggehouden met een herformulering, die in 2017 op papier kwam. Deze nieuwe definitie sluit beter aan op de huidige kenmerken van een burn-out en kan ons helpen de aandoening gerichter op te sporen en aan te pakken.

Burn-out is een werkgerelateerde aandoening die voorkomt bij werknemers die gedurende een langere periode productief en zonder problemen hebben gewerkt tot tevredenheid van zichzelf en anderen. Extreme vermoeidheid, controleverlies over emotionele en cognitieve processen en mentaal afstand nemen kunnen gezien worden als de kernelementen van het syndroom. Het mentaal distantiëren kan gezien worden als een disfunctionele poging om verdere uitputting te voorkomen. Deze kernsymptomen worden vergezeld door secundaire symptomen, zoals een depressieve stemming en gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten. Burn-out wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een disbalans tussen hoge werkeisen en onvoldoende hulpbronnen. Problemen in de privésfeer of persoonlijke kwetsbaarheden hebben hierbij een faciliterende rol. Uiteindelijk leidt burn-out tot gevoelens van incompetentie en slechtere prestaties op het werk.¹¹

Deze formulering laat zien dat er niet altijd één specifieke, unieke aanleiding aan de burn-out ten grondslag hoeft te liggen. Zo kan een langdurige overbelasting op het werk

gepaard gaan met een bepaalde persoonlijke kwetsbaarheid of problemen in de privésfeer, waardoor geen energie meer opgebracht kan worden om bepaalde cognitieve en emotionele processen te reguleren. Je zou kunnen zeggen dat het vermogen om cognitieve en emotionele processen te reguleren verstoord is.

Het verlies van controle in samenhang met uitputting leidt op den duur tot een zelfbeschermingsreactie, die zich uit in mentaal of fysiek afstand nemen van (elementen die samenhangen met) de uitputtingsbron. Die uitputtingsbron blijkt in de meeste gevallen het werk te zijn, of daar in elk geval nauw mee samen te hangen. Een dergelijke reactie is echter niet constructief, omdat er vaak negatieve reacties van anderen op volgen, en het de motivatie en prestaties op het werk juist niet ten goede komt. Daardoor neemt de stress juist toe in plaats van af.

ESTHER overspannen of burn-out?

Esther is al heel wat jaren werkzaam in het onderwijs, waar ze diverse functies bekleed heeft. Terugkijkend heeft ze meerdere periodes van overspannenheid en burn-out ervaren, waardoor ze goed het verschil tussen beide vormen kan uitleggen; voor Esther zit dat 'm vooral in de duur en de intensiteit van de klachten. Voorafgaand aan haar burn-out had ze te maken met een lange periode van spanning en stress, waardoor ze veel lichamelijke klachten had. Ze wisselde van werkplek en moest met een nieuwe collega samenwerken. Dat gaf zoveel spanning dat ze op haar werk constant in de hoogste staat van paraatheid was. De onrust die daarmee gepaard ging putte haar volledig uit. Zowel overdag als 's nachts piekerde Esther veel, waardoor ze slecht sliep. Dat veroorzaakte weer vermoeidheid

en prikkelbaarheid. 'Leuke' dingen als verjaardagen, feestjes en sporten vermeed ze, want ze wilde het liefst thuis zijn en slapen. Esther vermoedt dat het bij overspanningsklachten had kunnen blijven als ze eerder naar de signalen van haar lichaam had geluisterd. Haar belemmerende overtuigingen en juist haar angst voor een burn-out maakten dat ze doorging. Een virus aan haar evenwichtsorgaan bracht uiteindelijk verandering. Na het herstel hiervan ontdekte ze namelijk dat ze nog steeds last had van concentratie- en geheugenproblemen, zweetaanvallen, duizeligheid, een opgejaagd gevoel, hartkloppingen en vermoeidheid. Esther wist niet meer hoe ze moest ontspannen; plezier hebben met haar kinderen, familie en vrienden was er niet meer bij. Daarbij kwam dat ze zich vervreemd voelde van zichzelf. Dit was voor haar het moment om hulp te zoeken. Via de huisarts kwam Esther bij een psycholoog terecht. Gedurende dat begeleidingstraject maakte ze ook de overstap naar een nieuwe werkplek. En daardoor kon ze uiteindelijk volledig herstellen. Zo'n tien jaar later kreeg Esther opnieuw te maken met een periode van langdurige spanning. Een echtscheiding die voor haar totaal onverwachts kwam riep verwarring, zorgen en verdriet op. Opnieuw begon Esther te piekeren en weer staken allerlei bekende én nieuwe lichamelijke klachten (zoals pijn in nek, schouders en rug) de kop op. En wederom ontkende Esther de ernst van haar situatie, bang om opnieuw onderuit te gaan en er niet voor haar kinderen te kunnen zijn. 'Ik moet sterk zijn' en allerlei andere overtuigingen zorgden ervoor dat ze bleef worstelen. Ondertussen liep Esther van arts naar arts om te onderzoeken wat er mis was met haar rug. Ook haar concentratie was nog steeds een probleem. Ze probeerde dat te verbergen, wat haar werk niet ten goede kwam. De

duur van de stress en de spanning (achteraf gezien ook in de aanloop naar de echtscheiding toe) zorgde ervoor dat Esther uiteindelijk volledig opbrandde. Ook nu zat haar lichaam vol spanning. Rustig zitten en een boek lezen of tv-kijken lukte niet meer. Esther voelde de drang om 'gewoon door te gaan', omdat ze bang was weer in te storten. Toen ze eenmaal thuis kwam te zitten, begon ze op een extreme manier het huishouden te runnen. Esther was niet te stoppen. Omdat ze in het verleden al therapie, workshops, trainingen en cursussen had gevolgd, had ze niet verwacht dat ze voor de tweede keer zou opbranden. Achteraf ziet ze in dat er steeds een langdurige overspannen periode voorafging aan haar burn-outs. Het niet-erkennen van bepaalde emoties, gevoelens en lichamelijke signalen leidde in beide gevallen tot de bekende druppel. Esther heeft nu geleerd dat het niet alleen belangrijk is om eerlijk te zijn naar jezelf, maar ook naar de anderen die betrokken zijn bij de spanningssituatie (collega's, familieleden, partner, vrienden).

Erkenning

In de laatste versie (2013) van de *DSM-5*, het standaard gebruikte diagnostisch en statistisch handboek voor psychische aandoeningen, is burn-out niet opgenomen als erkende psychische aandoening of ziekte. Vaak wordt nu nog het label 'aanpassingsstoornis' of 'ongedifferentieerde somatoforme stoornis' opgeplakt.¹² Mede daardoor ontstaan veel misverstanden en wordt een burn-out vaak verward met overspannenheid, overgangsklachten, depressie, hoogsensitiviteit, angst- en paniekstoornissen en het chronische vermoeidheidssyndroom.

Op 28 mei 2019 heeft de World Health Organization

(WHO) burn-out officieel erkend als werkfenomeen. Waarschijnlijk zal burn-out met ingang van 2022 worden opgenomen in de elfde *International Classification of Diseases (ICD-11)*.¹³ De *ICD* is in de eerste plaats bedoeld om statistieken en gezondheidstrends bij te houden, en is dus niet hetzelfde als het eerdergenoemde handboek voor psychiatrische stoornissen (*DSM*).

Omdat een burn-out geen officiële medische aandoening is, kan die dus ook niet worden gediagnosticeerd. Om die reden wordt de behandeling niet vergoed vanuit de basisverzekering en zijn veel klassieke psychologen niet bereid of niet in staat om een passend behandelplan te bieden; in veel gevallen zijn zij namelijk verplicht om volgens protocollen te werken, behorend bij de vastgestelde diagnose.

In de praktijk zie ik vaak dat er bewust foutieve diagnoses worden gesteld om toch de behandeling bij de zorgverzekeraar vergoed te krijgen. Dit gebeurt door behandelaars, maar ook door cliënten. Dit heeft grote gevolgen. Mensen beseffen vaak niet dat de verkeerde diagnose in hun medische dossier komt te staan, én dat ze een boete kunnen krijgen als de verzekeraar erachter komt.

Inhoud van het boek

Inleiding 9

1. Een burn-out, wat is dat eigenlijk? 17
2. Risico's kennen 33
3. Signalen herkennen 49
4. Een burn-out voorkomen 65
5. Omgaan met een burn-out 97
6. Herstellen van een burn-out 119
7. Rechten en plichten in het re-integratieproces 141
8. Helemaal beter? 177

Tot slot 185

Dankwoord 187

Over de auteur 190

Over Bye Bye Burnout 192

- Bijlage 1. Indicatieve burn-outtest – werknemer 195
- Bijlage 2. Indicatieve burn-outtest – werkgever 201
- Bijlage 3. Informatie Wet Verbetering Poortwachter 207
- Bijlage 4. Stappenplan bij een ziekmelding 210
- Bijlage 5. De tien meestgebruikte geneesmiddelen bij burn-out 211
- Bijlage 6. Voorbeeld van een re-integratieplan 216

Noten 218



Bye Bye Burnout is het eerste handboek speciaal voor werkgevers en HR-managers.

Het leert je de signalen van burn-out te herkennen en er adequaat mee om te gaan. Het laat zien welke verschillende stadia burn-out kent, hoe je omgaat met een uitgevallen medewerker (en zijn of haar collega's!), wat je kunt doen om het herstel te bevorderen en hoe je de re-integratie het beste vormgeeft. En natuurlijk krijg je advies en bewezen effectieve tips om burn-out te helpen voorkomen. Want dat is uiteindelijk waar je naar streeft: een werkomgeving waar burn-out geen kans krijgt.

Koop het boek nu bij jouw boekhandel of bestel het via bol.com of managementboek.nl

Neem contact met ons op voor aantrekkelijke kortingen bij afname van grotere aantallen.