



■ Arjeh Mesquita, november 2019, [www.voorbijmetstress.nl](http://www.voorbijmetstress.nl)

# Burn-out als deur naar groei

In Nederland noemen we het uitvallen vanwege mentale overdruk 'burn-out'. En iedereen die 'burn-out is' beschouwen we als zieke. Dit 'model ziek' heeft echter vooral nadelen: herstel en verzuim duren lang, het is daardoor duur en vergroot het leed van degenen die het betreft. Het alternatieve 'model gezond' kan in Nederland vele tientallen miljoenen euro's op jaarbasis besparen en gelijktijdig bijdragen aan groei en ontwikkeling van zowel professionals als de organisaties waarbinnen zij werken.

*Stel je een kamer voor die je dagelijks gedachteloos in- en uitloopt. Deur openen, er doorheen en deur achter je sluiten, niets aan de hand. Jaar in, jaar uit. Op een dag lijkt het echter alsof het openen van de deur je een fractie meer moeite kost. Verbeelde je het of was het echt? Je besteedt er verder geen aandacht aan.*

*De maanden daarna lijkt de deur steeds iets zwaarder te gaan. Collega's lijken niet veel te merken aan de deur dus je begint er maar niet over. Soms knaagt het toch aan je. Maar omdat er ook momenten zijn dat je de deur met het vertrouwde gemak opent en sluit, maak je er geen werk van. Op enig moment sta je echter binnen in de kamer en krijg je met de beste wil van de wereld geen enkele beweging meer in je deur.*

*Harder trekken helpt niet, ontspannen lukt niet, afleiding vinden gaat niet. De deur houdt je continu bezig, overdag en zelfs in je slaap. Steeds voel je de paniek in je lichaam. Je hart klopt in je borst en je gedachten schieten op en neer. Was het dan toch geen illusie? Wat moet ik nu doen? Vertwijfeling maakt zich van je meester.*

Wat zou er fysiek, emotioneel en mentaal met je gebeuren na een dag, een week of een maand in deze kamer? Op welk moment denk je dat je het bijltje erbij neergooit en je ziek meldt? De mensen die ik tref voor begeleiding bij chronische stress en burn-out hebben een dergelijke ervaring achter de rug of zitten er nog in. Ze slapen slecht, zijn doodmoe, hebben moeite met hun concentratievermogen en hebben uiteenlopende fysieke klachten. Hun zelfbeeld is tot een eind onder het nulpunt gedaald.

Afgaande op deze kwalen kan 'model ziek' de enige logische reactie te zijn: ziek

melden, bedrijfsarts inschakelen, eventuele doorverwijzing, thuis blijven, slapen, rusten en ontspannen en als het gaat contact houden met de leidinggevende, herstelplan, re-integratie op de werkplek. Ziek dus. De klachten zijn helder, maar wat is eigenlijk de aandoening? De landelijke statistieken geven aan dat we er moeilijk grip op kunnen krijgen. Het herstel na een burn-out duurt gemiddeld acht maanden waarbij de kosten oplopen tot voorbij € 60.000,-<sup>1</sup>. Werkgevers besteedden in 2017 maar liefst 2,8 miljard euro aan burn-out gerelateerde verzuimkosten<sup>2</sup>.

Aangezien mijn cliënten zich gemiddeld na ongeveer drie maanden en zes gesprekken weer vitaal voelen, lijkt deze benadering positief af te steken bij de landelijke norm. Ik noem het 'model gezond', hoewel het eerder een denkkader is dan een concreet model. In dit artikel zet ik uiteen vanuit welke visie en uitgangspunten ik burn-out benader en welke consequenties dat heeft voor begeleiding en voor de organisaties waar mensen met een burn-out werken.

## **Deuren in ons leven**

Van kinds af aan openen en sluiten we voortdurend deuren. Onze samenleving hecht grote waarde aan individuele vrijheid en verantwoordelijkheid. Zelfontplooiing is daar onlosmakelijk mee verbonden. 'De beste versie van jezelf ontwikkelen' is dan ook een veelgehoord adagium<sup>3</sup>. Vaak worden we daarom aangemoedigd situaties op te zoeken die de nodige uitdaging met zich meebrengen.

Bijvoorbeeld door een zo hoog mogelijk schoolniveau te volgen, een uitdagende baan te zoeken, dat pittige project te leiden, etc. Stroeve deuren dus waaraan we ons talent kunnen scherpen. Mensen die uitsluitend voor de makkelijke weg kiezen, de klapdeurtjes in deze metafoor, ervaren we eerder als slap

<sup>1</sup> <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/19/kosten-van-burn-out-bedragen-60000-euro-11172164-a1563696>

<sup>2</sup> [https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\\_id=272](https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=272)

<sup>3</sup> <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/24/de-beste-versie-van-jezelf-a3961475>

of laf. Er wordt dan gewezen op het risico van verveling. Hieronder vind je het model<sup>4</sup>, waarvan veel verschillende varianten met dezelfde strekking circuleren, waarin de relatie tussen spanning en prestatie tot uitdrukking komt.



Alle persoonlijke en professionele uitdagingen die mensen aangaan passen in ons gekoesterde kader van groei, ontwikkeling en prestatie, totdat de druk te groot is en we vastlopen. Mensen waarbij de spanning zo hoog is opgelopen dat het niet langer lukt om te presteren, noemen we plotseling 'ziek'. En zo behandelen we ze dus ook. Alle communicatie en gedrag dat volgt, komt voort uit 'model ziek'. Taal, gedrag, de gebruikte symbolen zijn hierin bepaald niet neutraal. Omdat de persoon die het betreft zich bij al die spanning en achterblijvende prestaties natuurlijk ook bepaald niet jofel voelt, valt communicatie over ziekte op vruchtbare aarde.

De ziekte wordt op deze manier onbedoeld voor een belangrijk deel mede veroorzaakt door de duiding die we eraan geven. Mensen die ik in mijn praktijk tref, worden vaak verteerd door schuldgevoelens over het in de steek laten van collega's en het werk. Ze schamen zich over hun gebrek aan handelingsmogelijkheden en zijn radeloos over het persoonlijk perspectief dat dit oplevert. Er lijkt geen

toekomst meer binnen de huidige context omdat - ondanks een enorme inzet - de resultaten zijn achtergebleven. Dit levert vaak enorme paniek op, want het moeten zoeken naar een andere werkomgeving hangt als een zwaard van Damocles boven het hoofd van de ziekmelder. Ziekmelden staat gelijk aan opgeven. Dit leidt er weer toe dat de uitputting verder verdiept. 'Model ziek' nodigt niet bepaald uit tot stilstaan en reflectie.

Zodra mensen aangeven dat de mentale belasting te groot is, verzuimen we passende steun aan te bieden (rust, begeleiding en vooral vertrouwen), maar laten hen achter de coulissen van het werkzame leven verdwijnen. We besteden de zorg en begeleiding uit aan de bedrijfsarts of arbodienst. In de eenzaamheid van thuis-op-de-bank worstelen mensen met zichzelf en hun angstige gevoelens. We hebben vrijwel geen tolerantie voor het niet-weten en niet-kunnen. Er zijn nauwelijks werkgevers die vastlopen verwelkomen en ruimte bieden voor zelfonderzoek en bezinning. Terwijl juist dit activiteiten zijn die passen bij de veranderende maatschappij waarin we leven. Het levert sterkere professionals op, leukere mensen en wijzere organisaties.

Tot stilstand komen of vastlopen is in zichzelf een schokkende, pijnlijke ervaring en een dringende uitnodiging tot verandering, groei en ontwikkeling. Maar het te duiden als ziekte is zeker zo ernstig als het vastlopen zelf.

### 'Model gezond'

Fysiologisch zit het menselijk lichaam vernuftig in elkaar. Het helpt ons voortdurend onbalansen te herstellen: een wondje dat geneest, een slok of sloot alcohol die wordt afgebroken, een gebroken bot dat weer aangroeit. Het zijn allemaal processen die helpen om verstoringen te herstellen. De jeuk, hoofdpijn of spierpijn herinneren ons aan het 'werk in uitvoering'.

<sup>4</sup> <https://delphislearning.com/news/effects-of-stress-the-link-between-pressure-and-performance/>

Een burn-out kun je zien als een samenstel van dergelijke mechanismes. Het voorkomt dat er nog langer wordt doorgewerkt omdat de overbelasting een bedreiging vormt voor de gezondheid. Het lijkt logisch om dergelijke mechanismes niet als ziek, maar eerder als 'gezond' te duiden. Het is goed dat je niet kunt doorlopen met een gebroken been. En het is goed dat je niet kunt doorwerken met een burn-out. Het is de gezonde reactie op een kennelijk ongezonde of bedreigende situatie. *'Als ons lichaam vraagt om genade, moeten we daarnaar luisteren en proberen te weten te komen wat haalbare en bevredigende manieren zijn om aan het lichaam tegemoet te komen',* zegt filosoof Chabot<sup>5</sup> hierover.

Niet voor niets komen burn-outs meer voor als de complexiteit van de context toeneemt door snelle veranderingen, toegenomen onzekerheid of onveiligheid. Wie uitvalt en wie kan blijven functioneren wordt bepaald door persoonlijke factoren. Wie zich geconfronteerd weet met een burn-out, heeft er dan ook veel baat bij deze persoonlijke factoren goed onder de loep te nemen. Doe je dit niet, dan worden de stressklachten chronisch of bestrijd je slechts de symptomen. Hier is veel te leren. Dit is ook de reden dat veel mensen achteraf hun burn-out een leerzame ervaring noemen. Het woord 'transformatie' valt dan vaak. Het biedt de gelegenheid zicht te krijgen op je persoonlijke configuratie van kwaliteiten en valkuilen, drijfveren en afknappers. Op verstoffte overtuigingen die ooit hun diensten bewezen maar niet langer dienend zijn. Of op kleine en grotere trauma's die een slepend spoor achter zich hebben gelaten.

Wanneer dit lukt, biedt dit veel zelfvertrouwen en toegenomen handelingsmogelijkheden. We kunnen dit versnellen door het vastlopen te normaliseren in plaats van als 'ziekte' te verbijzonderen. Steunen en vertrouwen geven helpt logischerwijs dan ook veel beter dan

alleen maar ziek melden en tot rust manen. 'Model gezond' ziet een burn-out als de deur die vastzit en waarvan je nog geen idee hebt waar je kunt beginnen. Je repertoire schiet te kort om de uitdagingen die zich aandienen het hoofd te bieden. In 'model gezond' onderzoeken mensen met chronische stress hoe dit van binnenuit werkt. Een begeleider kan dit onderzoek ondersteunen vanuit het vertrouwen dat een passende oplossing voorhanden is. Het menselijk vermogen tot groei en ontwikkeling - in weerwil van de omstandigheden - is ronduit indrukwekkend.

### **Begeleiding bij 'model gezond'**

De begeleiding is erop gericht besef te ontwikkelen van de mechanismes die aanpassing aan de veranderende context weerhouden. Argyris<sup>6</sup> spreekt in dit verband over drieslag leren. Voor iemand met honger is een enkelslag oplossing het bieden van een vis, een dubbelslag oplossing het geven van een hengel en een drieslag oplossing het leren maken van een hengel of een visnet. De begeleidingsactiviteiten van drieslag leren richten zich op het opheffen van de patronen en mechanismes die groei belemmeren. Een voorbeeld hiervan komt uit mijn eigen praktijk:

*Hilde (naam gefingeerd) is een ervaren docente van rond de 50. Zij zit 'ziek' thuis omdat het echt niet meer ging op het werk. Aan het begin van de begeleiding huilt ze veel. Ze probeerde de overvolle klassen met vaak meer dan 30 leerlingen te managen, maar de roosters gaven haar zelfs te weinig tijd om op tijd naar het juiste lokaal te lopen. Ook de leerlingen vonden haar vak niet zo interessant omdat het niet meetelt op hun eindlijst. Door haar hoog gevoeligheid hoorde ze de kleinste ritseling of het schuiven van een stoel.*

*Gedurende de begeleiding ontdekt zij op welke wijze ze zichzelf voortdurend klem zet.*

<sup>5</sup> Chabot, Pascal, *Filosofie van de burn-out*, Amsterdam University Press BV, 2018, pagina 17

<sup>6</sup> Argyris, C. & D. Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. Argyris, C. & D. Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.

*De oplossing ontstaat als ze zich realiseert dat ze de wensen en verlangens van anderen altijd voorrang geeft boven die van zichzelf. Ze beseft dat ze zich steeds in bochten wringt om zich aan te passen aan een voor haar onwerkbaar situatie. Ze probeerde haar vak interessant te maken, volle roosters te draaien, zich af te sluiten voor geluid, maar niets werkte. Ze besluit te gaan staan voor haar eigen behoeftes en besluit vol vertrouwen op zoek te gaan naar een nieuwe baan.*

Het is belangrijk dat de begeleiding helpt om het eigen systeem helder te krijgen. Zodra er een doorleefd besef ontstaat van de wijze waarop de chronische stress tot stand komt, vrij van zelfverwijt, valt deze weg of lost op. Het is een puzzel om te ontdekken hoe een cliënt voortdurend stress 'produceert'. In mijn praktijk onderscheid ik op individueel niveau drie soorten onderliggende oorzaken. Soms is er een mismatch tussen talenten of mentale processen en de context en is het kiezen voor een andere context uiteindelijk de enige realistische oplossing, zoals bij Hilde in het voorbeeld. Soms blijken er opvattingen of overtuigingen over zichzelf en/of de relatie met de context die creatieve aanpassing in de weg staan. En andere keren zijn er traumatische ervaringen die een soepele omgang met veranderingen in de context blokkeren.

In geval van blokkerende opvattingen of overtuigingen of wanneer trauma's de bron van chronische stress zijn, zijn er meer begeleidingsmogelijkheden om ontwikkeling te stimuleren. De situatie van Peter is een voorbeeld van een belemmerende overtuiging:

*Peter is een vriendelijke huisarts van eind 30. Hoewel zijn carrière nog niet zo lang geleden is begonnen, merkt hij hoe zijn spreekuren hem steeds meer energie kosten. Hij maakt*

*zich zorgen of hij op deze manier zijn pensioen ooit gaat halen. In de begeleiding ontdekt hij dat de vriendelijkheid die hij met de paplepel ingegoten heeft gekregen, hem weerhoudt van open en eerlijk communiceren naar zijn patiënten. Daardoor gaat hij soms te lang mee in vervolgonderzoeken of doorverwijzingen. Dit inzicht helpt hem om 'vriendelijkheid' te vervangen voor 'transparantie'. Zijn spreekuren worden puntiger. Hij is eerlijker naar zichzelf en krijgt daardoor beter contact met zijn patiënten.*

Het is niet altijd evident waar te beginnen. Vaak blijkt het nuttig om eerst alle feiten in beeld te brengen om van daaruit naar de beleving te gaan. Het kan uitdagend zijn het niet-weten samen met een cliënt te verduren. Ook de deur van de begeleider kan een tijd dicht blijven. Het is lastig om de best passende methode van begeleiding te beschrijven. Er zijn zeker meerdere manieren die tot goede resultaten leiden. Het is wel van belang dat niet enkel in de gebruikte methode, maar ook in de houding en gedrag van de begeleider de sfeer van 'model gezond' consequent doorklinkt. Als cliëntgericht counselor gaan de gedachten dan snel uit naar echtheid, empathie en positieve aanvaarding van de cliënt. De grondhoudingen die Carl Rogers benoemde als voorwaarden voor emanciperende begeleidingsrelaties<sup>7</sup>.

Mijn praktijk leert dat de meeste mensen na gemiddeld zes gesprekken klaar zijn. Zij hebben dan het eigen stress-systeem van binnenuit in beeld. Er is een doorleefd besef van de afslagen die ze kunnen nemen om hun 'systeem' weer op gang te brengen of houden. Het zelfverwijt waarmee 'burn-out' gepaard gaat is mild genoeg geworden om een gezonde omgang met zichzelf niet langer in de weg te staan. En daarmee vloeit de vitaliteit en het zelfvertrouwen grotendeels terug.

<sup>7</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Person-centered\\_therapy](https://en.wikipedia.org/wiki/Person-centered_therapy)

## Als organisatie aan de slag met 'model gezond'

Voor organisaties betekent 'model gezond' vooral een keuze voor ruimte en vertrouwen. Het leren verdragen van 'niet weten' en 'niet kunnen' is een opgave. Maar na groei volgt stagnatie en na stagnatie volgt groei. Een periode van vastlopen is geen ziekte, zelfs als de symptomen erop lijken. Bij twijfel over de fysieke gezondheid kan natuurlijk een (bedrijfs) arts worden geraadpleegd.

Na een pro forma ziekmelding op de eerste ziektedag heb je als werkgever nog veel tijd om aan je Poortwachter verplichtingen te doen. Neem in je beleid op dat je bij mentaal verzuim gedurende de eerste zes maanden primair inzet op psychosociale begeleiding. Ga met een stofkam door je communicatie-uitingen over het onderwerp 'mentaal verzuim'. Zijn ze vrij van 'model ziek'?

Biedt medewerkers de ruimte om zichzelf en de situatie te onderzoeken en stem af hoeveel rust nodig is. Het is niet behulpzaam als mensen helemaal uit het arbeidsproces verdwijnen, maar soms blijkt toch een tijdje rust geboden.

Geef het ondubbelzinnige signaal af dat je vertrouwen hebt in mensen en hun vermogen tot groei en ontwikkeling. Je creëert daarmee een cultuur waarin het normaal is om af en toe vast te lopen. Wie wil daar niet in werken? *'If things are not failing, you are not innovating enough'*, zegt Elon Musk van Tesla in dit verband.

Wil je als organisatie met 'model gezond' aan de slag, overweeg dan in ieder geval deze vijf maatregelen:

1. Meld iedere medewerker pro forma ziek op de dag van de ziekmelding en richt

je daarna gedurende de zes maanden op 'model gezond'. Neem dit op in je arbobeleid, waardoor je ook sterker staat bij eventuele discussies achteraf. Laat bij twijfel de bedrijfsarts meekijken, maar spreek af dat je je richt op 'model gezond' en niet op 'model ziek'. Geef mensen meer rust, maar kijk ook of ze in enige vorm aan het werk kunnen blijven.

2. Check je communicatie-uitingen. Communiceer dat stagnatie de andere kant van de medaille van groei is. Ze zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Hierdoor bouw je aan een cultuur waarin stagnatie en stress normaal is en verlaag je de drempel tot het pro-actief zoeken van hulp of begeleiding.
3. Spreek geregeld met elkaar over het werk en hoe deze door mensen wordt ervaren. Je hoeft meestal niets op te lossen. Bespreken is voldoende. Veel organisaties werken tegenwoordig bijvoorbeeld met een 'stoplicht' om de week te openen.
4. Probeer te signaleren en bespreekbaar te maken wanneer iemand langdurig met te lage energie aan het werk lijkt.
5. Breng je sociale kaart in beeld en maak deze toegankelijk voor je medewerkers. Zorg dat ze weten voor welke vragen ze bij wie terecht kunnen. Neem een categorie op 'bij beginnende en aanhoudende stress' zodat mensen zich realiseren dat hulp vragen al kan als de klachten of zorgen nog mild zijn. 'Model gezond' kan zo een deur naar persoonlijke en professionele groei zijn, zowel voor de betreffende medewerker als voor de organisatie als geheel. ■

**Arjeh Mesquita helpt organisaties en professionals gezond om te gaan met chronische stress en burn-out. Website en achtergrond op [www.voorbijdestress.nl](http://www.voorbijdestress.nl).**