LUK DEWULF

STOP BURN-OUT EN KIES VOOR JE TALENT

LANNOO CAMPUS

Zesde, herziene druk: april 2020
Vijfde druk: december 2017
Vierde druk: januari 2017
Derde druk: november 2016
Tweede druk: oktober 2016

D/2020/45/364 – ISBN 978 94 014 7083 4 – NUR 808

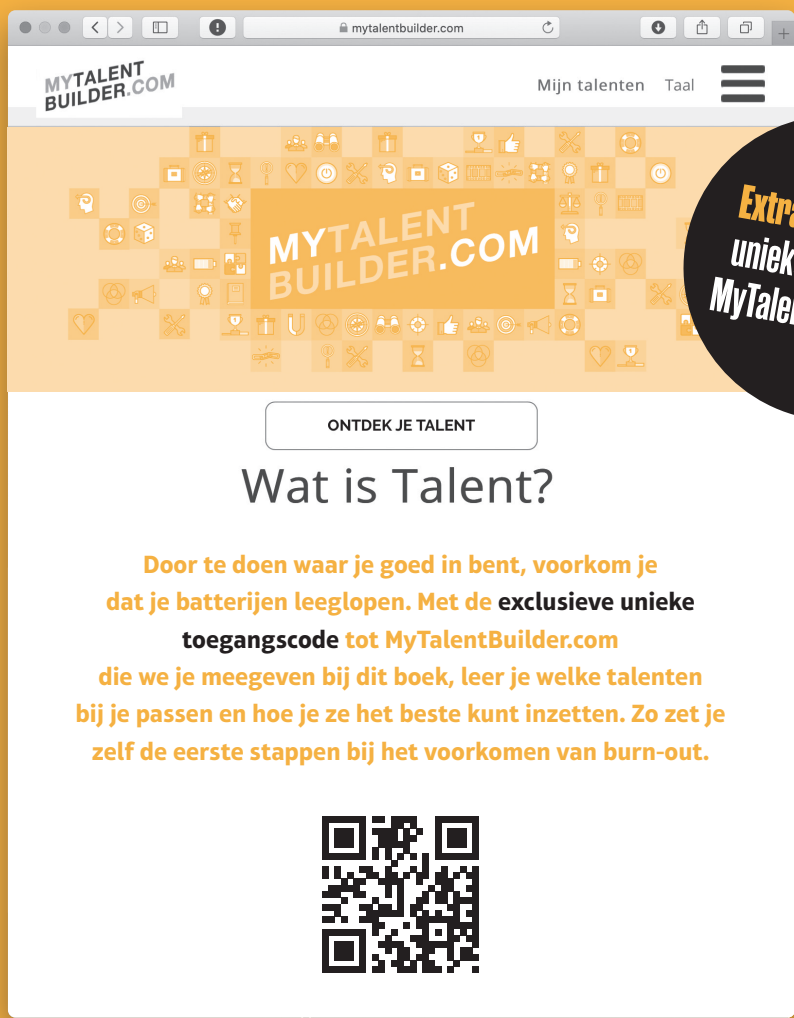
Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

MyTalentBuilder.com



Extra bij dit boek:
unieke toegang tot
MyTalentBuilder.com

Gebruik de onderstaande unieke code om je te registreren op www.MyTalentBuilder.com

Extra codes bestellen? Ga naar www.mytalentbuilder.shop

Inhoud

Inleiding

Dit boek is opgedragen aan Guido Vangronsveld, vriend, gids en Sherpa voor het leven.

Toen ik samen met Guido Vangronsveld het boek *Help, mijn batterijen lopen leeg* uitbracht in 2012, was het een van de weinige boeken over burn-out die je in de boekhandel kon kopen. Ook het feit dat het boek niet door een dokter of een psychiater maar door twee adviseurs werd geschreven, gepokt en gemazeld in het vak van leren en organisatieontwikkeling, maakte het boek uniek. Groot was onze verbazing toen het boek na enkele maanden tijd al werd bekroond als beste Learning & Development-boek in België.

Toen we bij de voorbereiding van het boek op zoek gingen naar cijfermateriaal over burn-out was er nog bijzonder weinig te vinden.
En kijk nu. Met de regelmaat van de klok komt het thema burn-out in de media, ofwel op basis van nieuwe cijfers uit onderzoek, door interviews met bekende mensen die getuigen over hun burn-out, door bedrijven die vertellen hoe ze de strijd aangaan met stress en burn-out of door maatregelen en beslissingen van de regering die gericht zijn op het voorkomen of bestrijden van burn-out.

Tegelijk voel je ook de argwaan van velen over het maatschappelijke debat. Is het niet door heel veel over burn-out te spreken, dat dit dan ook leidt tot meer burn-outs: 'Alles wat je aandacht geeft groeit'? Sommige captains of industry zien er een schaamlapje in dat mensen gebruiken die lui zijn of geen zin hebben om te werken. Het stijgende aantal langdurig zieken is de reden waarom er steeds meer op een repressieve manier wordt gedacht aan het activeren van die langdurig zieken, onder wie ook de steeds groter wordende groep van mensen die een burn-out hebben.

Is burn-out een ziekte van deze tijd? Wellicht niet helemaal. Een bekende psychiater zei ooit in een gesprek dat het voor veel mensen gemakkelijker is om te zeggen dat ze een burn-out hebben dan om te zeggen dat ze psychische problemen hebben. En die psychische problemen zijn er altijd geweest. En toch denken we dat het tijdsklimaat een grote invloed heeft op het aantal burn-outs. Vooral het klimaat van angst en onrust is de reden waarom mensen een grotere druk voelen om zich vast te klampen aan een job of niet op te geven wanneer ze zich uitgeput voelen, met als gevolg dat niet-tijdig ingrijpen leidt tot meer en ernstiger gevallen van uitputting en burn-out.

Dit boek is een grondige herwerking van het boek *Help, mijn batterijen lopen leeg*. Het ontstond in de samenwerking tussen Luk Dewulf en Guido Vangronsveld, die elk als adviseur met een trekkende rol in een adviesbureau voelden hoe ze zelf af en toe onderhevig waren aan energieverlies. Beiden kwamen ze ooit aan de rand van een burn-out te staan. Maar door hun vriendschap en vooral de manier waarop ze als professionals reflecteerden over de onderliggende dynamieken en processen konden ze elkaar telkens weer ondersteunen om de energie terug te vinden.

Het was voor hen aanleiding om veel te gaan lezen over het onderwerp en hierover vele gesprekken te voeren. De insteek van die gesprekken was anders dan die van klassieke boeken over burn-out. Het werd een positieve, relationele én systemische invalshoek.

De achtergrond van Guido Vangronsveld als systeemtherapeut enerzijds en de gezamenlijke interesse voor 'waarderend onderzoek' of *appreciative inquiry* en de 'positieve psychologie' brachten al heel wat inzichten samen. De boeken die Luk Dewulf schreef over talent, de relationele kijk op talent in die boeken én het verband tussen talent, energie en welbevinden. Al deze invloeden samen vormden de basis voor het eerste boek én hebben geleid tot een forse uitbreiding in het boek dat je net hebt opengeslagen.

De kern van dit boek is samen te vatten in vier ideeën.
We kijken naar hoe batterijen kunnen vollopen en leeglopen door te vertrekken vanuit ***talent***. Iedereen die geboren wordt, heeft talent. Als je doet waar je goed in bent, laad je je batterijen op; als je doet waar je niet goed in bent, dan lopen je batterijen leeg. In dit boek gaan we daar

nog veel dieper op in doordat we onze 39 talenten beschrijven vanuit het perspectief van wat batterijen doet vollopen en wat batterijen doet leeglopen. Met veel nieuw materiaal dat nog niet is gepubliceerd.

We zijn ervan overtuigd dat de meerderheid van burn-outs in de grond ***relationeel*** van aard zijn. Dat verstoorde relaties de grootste oorzaak zijn voor energieverlies en burn-out, in tegenstelling tot de meer gangbare opvatting dat burn-out vooral iets is van perfectionisten die te hard werken en over hun grenzen gaan. Ook deze laatste dynamiek nemen we mee in dit boek.

We hanteren een ***systemische kijk*** op energieverlies en burn-out. De interactie tussen mensen en de dynamieken die daarin ontstaan zijn cruciaal in het creëren van een organisatie waar mensen gezond zijn, betrokken zijn, een waardevolle bijdrage leveren én waar veel minder mensen last hebben van energieverlies en burn-out. In dit boek voegen we ook concrete technieken toe om aan de slag te gaan.

Preventie van burn-out is altijd een ***gedeelde verantwoordelijkheid*** van alle partijen. In het laatste hoofdstuk van het boek beschrijven we diverse stakeholders in de maatschappij die verantwoordelijkheid kunnen nemen. Dat burn-out de schuld zou zijn van de 'bazen' vinden wij onzin. Dat mensen met een burn-out luiaards zouden zijn, vinden we nog grotere onzin (luiaards kunnen zeggen dat ze een burn-out hebben; wij verzekeren u, ze hebben geen burn-out). Na het lezen van dit boek kun je nooit meer zeggen dat er iemand thuis zit met een burn-out, zonder je (deels) mee verantwoordelijk te voelen.

In hoofdstuk 1 beschrijven we wat een burn-out is. Hoe je een burn-out kunt herkennen. En wat het verschil is tussen oververmoeidheid, een burn-out en een depressie.

In hoofdstuk 2 kijken we naar het vol- en leeglopen van batterijen op het werk vanuit het perspectief van talent. We geven een definitie van talent. We leggen de link tussen talent en bevlogenheid. We beschrijven hoe je onder druk je talent overdrijft en daarbij jezelf en anderen in de problemen kunt brengen. En hoe je kunt omgaan met datgene waar je echt niet goed in bent.

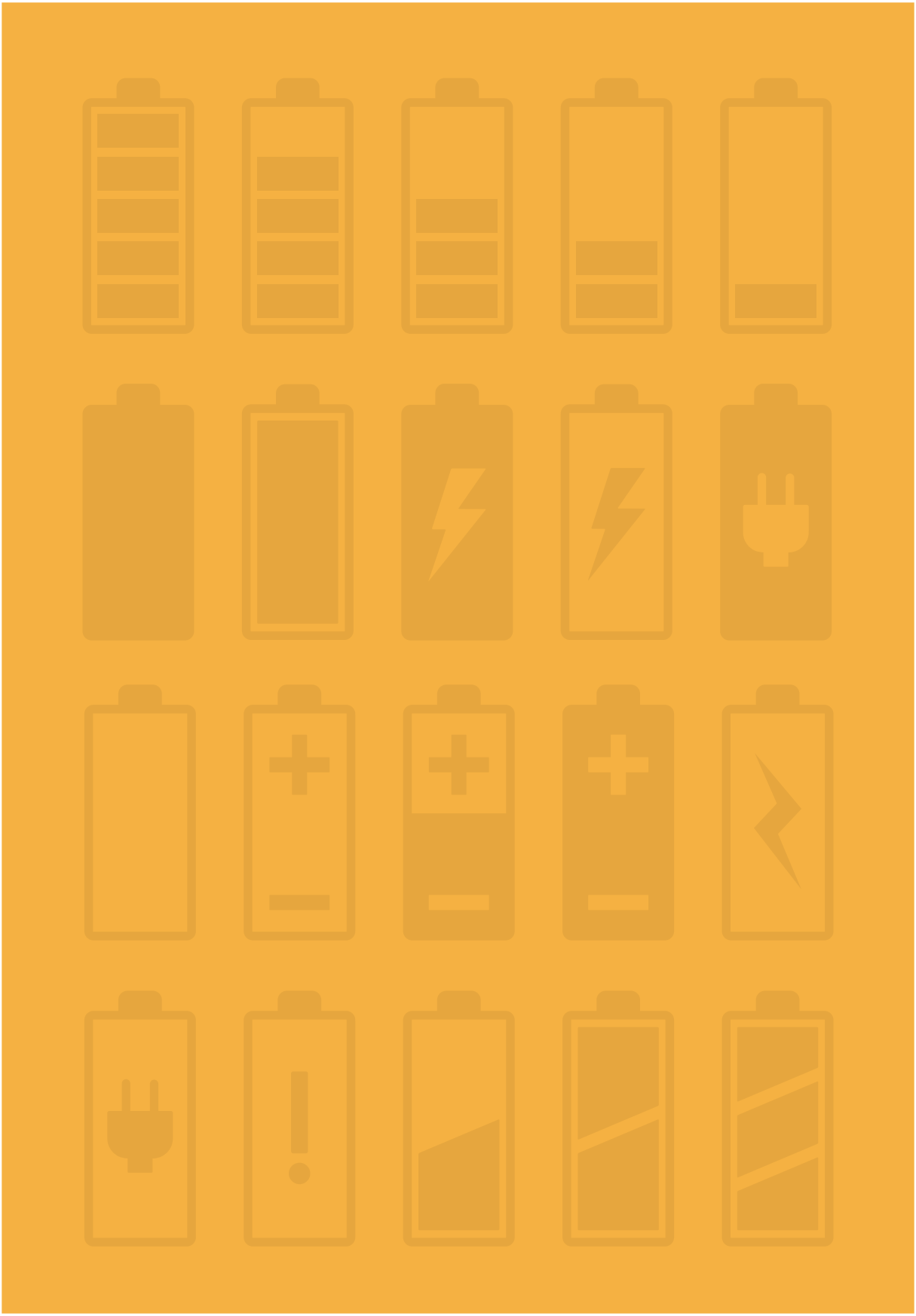
In hoofdstuk 3 maken we het vorige hoofdstuk concreet door uitgebreid stil te staan bij wat jouw batterijen doet vollopen en leeglopen. We beschrijven elk van onze 39 talenten. Je kunt er niet alleen mee aan de slag door de beschrijving in het boek, maar ook door de code die je toegang geeft tot de onlinetool **mytalentbuilder.com**, waar je je eigen talent in kaart kunt brengen (en nog veel meer). Wat er met die talenten gebeurt als je onder stress of onder druk staat. En hoe je daarbij jezelf én anderen kunt irriteren en in de problemen brengen. Welke omgeving jouw batterijen doet vollopen, maar ook welke omgeving jouw batterijen doet leeglopen. En ook hoe jouw talent zo kan doorschieten dat het bij anderen kan leiden tot energieverlies of zelfs een burn-out.

In hoofdstuk 4 beschrijven we twee dynamieken die leiden tot energieverlies en een burn-out. Een relationele vechtdynamiek én een dynamiek waarbij mensen over hun grenzen gaan zonder te luisteren naar de signalen van hun lichaam.

In hoofdstuk 5 kijken we naar energieverlies vanuit een systemisch perspectief. Hoe een conflicterende relatie kan leiden tot een burn-out maar ook het grotere systeem kan besmetten of zover kan leiden omdat het grotere systeem niet of contraproductief reageert. We beschrijven ook een aantal concrete interventies waarop je kunt oefenen, als coach of procesbegeleider, of als medewerker in een organisatie.

In hoofdstuk 6 formuleren we tien aanbevelingen voor organisaties. Elk van die aanbevelingen ligt in het verlengde van de vorige hoofdstukken.

In hoofdstuk 7 kijken we breder en vanuit een maatschappelijk perspectief naar burn-out. We beschrijven een aantal contraproductieve dynamieken die we waarnemen bij regeringsleiders en beleidsmakers, bedrijfsleiders en vakbonden. En we doen een appel aan hun verantwoordelijkheid.



Burn-out is een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand die verband houdt met het werk, die voorkomt bij 'normale' individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk.

Over burn-out

INLEIDING

Toen we in 2012 werkten aan de eerste editie van dit boek was er nog relatief weinig aandacht voor burn-out. Getuige daarvan is het feit dat er op dat ogenblik ontzettend weinig cijfers beschikbaar waren over het onderwerp. Ondertussen leven we – vier jaar later – in een andere wereld. Een wereld waar de onzekerheid is toegenomen. Een wereld waarin langzamerhand duidelijk wordt dat de jongere generatie minder welvarend zal zijn dan hun ouders. Toen al schreven we over de toenemende druk in de maatschappij en de economie. En die druk is alsmaar toegenomen.

Niet alleen de druk in de samenleving, maar ook het klimaat in onze organisaties baart zorgen. De cijfers spreken voor zich. In vergelijking met andere Europese landen doet België het niet goed. Uit een enquête naar de arbeidsomstandigheden in 35 Europese landen blijkt dat een op de drie werknemers in ons land overmatige stress ondervindt op het werk. Dat blijkt een stuk meer te zijn dan het Europese gemiddelde, dat op 26% staat. Begin 2016 kwamen er nog cijfers van IDEWE in het nieuws dat een op de vier werknemers in België het risico loopt op een burn-out. Uit een enquête waarbij een kleine drieduizend werknemers werden bevraagd bleek dat 26% een hoog risico op een burn-out aan het lopen was.

Ook in Nederland vind je cijfers die alarmerend zijn. Zo publiceerde het Centraal Bureau van de Statistiek in 2015 cijfers dat 14% van de Nederlanders burn-outklachten had. Bovendien bleek dat het onderwijs daarin een trieste koploper was.

In dit hoofdstuk staan we stil bij wat een burn-out is, wie meer of minder het risico op een burn-out loopt en wat het verschil is met aanverwante begrippen, zoals oververmoeidheid en depressie.

WAT IS EEN BURN-OUT?

Freudenberger (1974;[1] zie ook Vanheule, 2001)[2] was de eerste die het fenomeen burn-out beschreef. Hij stelde vast dat veel hulpverleners emotioneel uitgeput raakten en hun motivatie en toewijding verloren in het werken met vaak veeleisende patiënten. Hij koos de term 'burn-out' omdat die verwijst naar een proces waarbij een persoon eerst in vuur en vlam staat voor een job, waarna vervolgens de vlam op een lager pitje gaat branden, om ten slotte bijna helemaal te doven.

Een definitie

In de literatuur vinden we veel verschillende definities van een burn-out. In het kader van dit boek hebben we gekozen voor de definitie van Schaufeli en Enzmann (1998):[3] 'Burn-out is een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand die verband houdt met het werk, die voorkomt bij "normale" individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk. Deze gemoedstoestand blijft vaak lange tijd verborgen voor de werknemer en vloeit voort uit het onevenwicht tussen de intenties en de realiteit op het werk. Vaak houden de werknemers deze gemoedstoestand in stand door copingstrategieën.'

Symptomen

wanneer het gaat over de symptomen van een burn-out komt Vanheule (Vanheule, 2001; zie ook Maslach & Jackson, 1986)[4] tot een groepering van de symptomen van een burn-out in drie dimensies:

- Een gevoel van uitputting. Je voelt je leeg, moe en aan het einde van je mogelijkheden. Je hebt het gevoel dat je het werk niet langer aankunt.
- De ander onpersoonlijk behandelen. Vroeger kon je je steeds goed inleven in andere personen. Nu is dit niet langer het geval. Je hebt de neiging om de ander als mens te negeren en je werk op de automatische piloot uit te voeren.
- Je niet langer bekwaam voelen. Je voelt je schuldig omdat je niet langer de kwaliteit van vroeger kunt leveren. Je twijfelt sterk aan jezelf.

Hansez e.a. (2010)[5] (zie tabel) spreken eerder over uitingen van burn-out dan over symptomen, omdat veel van die uitingen zowel de symptomen als de gevolgen ervan omvatten.

Fysiek	Cognitief en Affectief	Gedragsmatig
– Asthenie of krachteloosheid – Slaapstoornissen – Daling van energie – Neurovegetatieve en functionele klachten (bijvoorbeeld hartkloppingen, maag- en darmklachten, benauwdheid op de borst)	– Daling van het controlegevoel – Daling van het competentiegevoel – Lagere motivatie – Frustratie – Angst – Prikkelbaarheid – Lagere zelfwaardering – Lager idealisme – Lagere concentratie – Slechter geheugen – Depressieve stemming – Dualiteit: de job verlaten of blijven	– Attitudeverandering ten opzichte van anderen (cynisme, onverschilligheid, distantiëring, afstandelijkheid) – Zich afzonderen – Lagere performantie – Absenteïsme van kortere of langere duur – Agressiviteit

WELKE FACTOREN VERHOGEN OF VERLAGEN DE KANS OP EEN BURN-OUT?

In de literatuur over burn-out worden verschillende factoren beschreven die het risico verhogen of verlagen om in een burn-out terecht te komen (zie onder andere Vanheule, 2001).

Factoren die leiden tot een hoger risico

Je loopt als persoon een hoger risico om in een burn-out terecht te komen:

» Als je job een erg centrale rol inneemt in je leven.
» Als je je job beschouwt als de enige bron van bevrediging in je leven, want dan wordt falen in het werk een synoniem van persoonlijk falen.
» Als je resultaten in het werk ziet als een gevolg van je eigen prestaties en dat erg belangrijk vindt. Want dan is je identiteitsgevoel erg afhan-

kelijk van de effecten die je zelf bewerkstelligt in je werk ('ik ben wat ik presteer').

- Als je een grote idealist bent die op een bepaald ogenblik geconfronteerd wordt met het feit dat resultaten niet overeenstemmen met het beeld dat je er vooraf van had.
- Als je in je job en op het werk een manier zoekt om je te wreken op kritieke vroegere ervaringen (bijvoorbeeld wat je meemaakte in je jeugd of een ontslag in een vorige job).
- Als je het idee hebt dat je alleen geliefd bent vanwege je prestaties, want dan kan het gebeuren dat je andere mensen probeert te behagen.

Naast elementen die te maken hebben met de persoon zelf, noemt Vanheule nog twee elementen die te maken hebben met meer algemene tendensen:

1. Er is een algemene tendens in onze maatschappij om het werk steeds meer te zien als een bron voor zelfrealisatie. Deze druk vergroot de kans op ontgoocheling als iemand tot de vaststelling komt dat een job niet die gewenste voldoening oplevert.
2. Er is een algemene tendens in organisaties om de werkomgeving van mensen te beheersen en te bepalen, vanuit een streven naar kwaliteit en efficiëntie. Dit leidt tot steeds meer sturing op het functioneren van medewerkers en hoe ze hun jobs inrichten. Die sturing vindt plaats vanuit een geloof in en een streven naar controleerbaarheid. Het vergroot de druk op mensen en verkleint de ruimte om zelf invulling te geven aan het werk.

Factoren die het risico verlagen

Gelukkig zijn er ook factoren die het risico verlagen:

- Als je sociale steun ervaart op het werk. Je kunt bij collega's terecht op het werk. Het wordt gezien dat je het lastig hebt.
- Als je over de last van het werk kunt praten met andere mensen. Dat kunnen vrienden, familieleden, kennissen of collega's uit andere organisaties zijn.
- Als je erin slaagt om je werk en je privéleven te scheiden met behulp van strikte regels. Soms helpt het als een partner je helpt bij de overgang maken tussen werk en privé; die grenzen stelt als het werk te veel aandacht gaat vragen.

- Als je een manier vindt om je woede en je agressie te kanaliseren. Dat kan op verschillende manieren, onder andere door sport, recreatie, relaxatie, mindfulness …
- Als je parttime kunt werken.

WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN OVERVERMOEIDHEID, BURN-OUT EN DEPRESSIE?

Ben je nu oververmoeid, heb je een burn-out, of een depressie? Voor veel mensen is dat een lastig te beantwoorden vraag.

Oververmoeidheid ontstaat door een opeenstapeling van stresserende factoren en situaties. Die vermoeidheid kan zowel in als buiten het werk ontstaan. Het zorgt voor wisselende stemmingen. Maar over het algemeen wordt de zin van het werk niet ter discussie gesteld.
Het gaat over batterijen die leeglopen.

Een depressie is een stemmingsstoornis waarbij iemand zich ongelukkig gaat voelen, zijn interesse voelt verminderen en minder levenslustig wordt. Dit gevoel strekt zich uit over alle facetten van het leven. Bij een ernstige depressie kunnen ook zelfmoordgedachten ontstaan. En iemand met een burn-out kan ook afglijden in de richting van een depressie als er niet tijdig een nieuw perspectief ontstaat.

Een burn-out is een energiestoornis die ontstaat in en rond het werk. En die natuurlijk ook gevolgen heeft voor hoe iemand zich buiten het werk en thuis voelt. De bron van het energieverlies ligt echter in de eerste plaats in het werk. Het is best mogelijk dat iemand op andere levensgebieden veel energie ervaart. Maar zoals hierboven aangegeven, is de impact van zo'n energieverlies groter als het werk in iemands leven een erg grote plaats inneemt.

Het is erg belangrijk om het onderscheid tussen oververmoeidheid, burn-out en depressie goed te kennen. Uit onze eigen contacten met een aantal artsen én uit de verhalen van onze cliënten blijkt dat een aantal artsen dit onderscheid nog niet voldoende kan maken, terwijl het voorschrijven van antidepressiva aan mensen met een burn-out niet nodig is én ook negatieve gevolgen kan hebben.

Zowel het omgaan met oververmoeidheid (lege batterijen) als burn-out staan centraal in dit boek. De hoofdstukken over talent, de tool mytalentbuilder.com en de concrete beschrijvingen van de talenten zullen jou helpen om in kaart te brengen wat je batterijen doet opladen en leeglopen. In de daaropvolgende hoofdstukken staat burn-out centraal.

Dit boek hebben we niet geschreven voor mensen die een depressie hebben. Als je hierover twijfelt, zoek dan zeker contact met een arts.