

Op eigen koers



Vondellaan 43,
3818 WN Amersfoort
tel: 033-461.35.78
of 06-50.258.174
Fax 0847-113314
www.opeigenkoers.nl
KvK A'foort 31042056
aangesloten bij NVPA, VNGN

Burnout, een grenzenkwestie

De vergrotende trap van werkdruk is stress, en de overtreffende trap is burnout. Bij burnout is een werknemer zo ver en zo lang over zijn grenzen gegaan dat zijn lijf zegt "ik doe niet meer mee; ga nou maar eerst bij de pakken neerzitten om te kijken waar je nou eigenlijk mee bezig bent". Het gevoelsleven van zo'n persoon is in de war. Hij voelt zich in de regel niets meer waard en denkt dat hij niets meer kan. Hij trekt zich uit zijn sociale leven terug, terwijl hij mogelijk nog wel sociaal doet maar hij is er niet meer bij. En tot slot weet hij niet meer wat hij wil. Alles wat hij doet voelt als een rol. Hij is zijn bezieling, zijn eigen koers kwijt. De persoon dreigt zich lichamelijk, emotioneel, verstandelijk en met zijn bezieling helemaal terug te trekken bij alles wat hij doet. tot de stoppen door slaan. Dit hele patroon is ernstig, voor de persoon zelf omdat hem blijvende lichamelijke schade met zich mee kan brengen en ernstig voor het bedrijf waar hij werkt omdat dit veel geld kost. Burnout kan leiden tot de WAO. Burnout is verheugend als je het bekijkt als vruchtbaar moment om je leven en je werk eindelijk echt anders in te richten. Mijn eerste zorg gaat uit naar de persoon en hoe hij de vrijheid weer verwerft om in leven en werken zijn eigen koers te volgen.

Wat is burnout?

Burnout beschouw ik op persoonlijk niveau als een stevig signaal dat iemand zichzelf en wat hij wil, kwijt is en dat hij niet meer doet wat goed voor hem is. Mensen met veel verantwoordelijkheidsgevoel lopen extra risico als ze hun eigen grenzen niet in

iemand dan te lang op de oude voet blijft doorgaan, groeit de kloof. Er is dan gelukkig nog een lijf dat hem een halt toe roept. Als iemand echt burnout is, is de grens zwaar overschreden. Hij draait dan op de automatische piloot. Het is belangrijk er zo vroeg mogelijk bij te zijn. Iemand met burnout heeft zich



Opgejaagd

in zijn schulp teruggetrokken en is er niet meer bij. Hij kan nauwelijks voelen wat er aan de hand is. Gedesoriënteerd. Hij is zijn interne referentie kwijt en zoekt houvast buiten zich, maar dat brengt hem voortdurend in de situatie waar hij nu is aangeland. De vraag is hoe zo iemand zichzelf weer terugvindt, hoe hij erbij kan blijven, zichzelf weer herkent, weet wat hij wilt en doet wat goed voor hem is? Eén ding is duidelijk, hij kan niet op dezelfde voet doorgaan. Dat brengt onherstelbare fysieke schade met zich mee. Zie voor een klachtenprofiel en meer goede informatie "Omgaan met burnout" (onder "literatuur").

Hoe werk ik met burnout?

acht nemen en veel voor de zaak over hebben. Als je ouder wordt gaat ook je interesse veranderen, je waarden van het leven verschuiven, je fysieke energie wordt minder, en daarmee verschuiven je grenzen. Als het werk daar niet op aangepast wordt ontstaat er een kloof tussen de medewerker en zijn werk. Ook het bedrijf zelf kan aanleiding geven tot het ontstaan van die kloof. Verandering van werk, te weinig personeel, te weinig nascholing, slechte communicatie, weinig veiligheid en vertrouwen. Als

Iemand die met burnout mijn hulp inroept vraag ik om te beginnen om goed voor zijn lijf te zorgen. Goed en matig eten en drinken, bewegen, rek- en strekoefeningen, sporten. Niet om te presteren maar om je lijf te voelen, ervan te genieten, het los en soepel te maken. Maar vooral om de lijfelijke signalen weer te leren voelen. Dé grote kwaliteit van het lichaam is dat het er nú is en niet gisteren of morgen. Het is dé verbindingssschakel die je

terugbrengt naar de werkelijkheid van nú. Als je goed voelt wat er in je lijf gebeurt, kom je gemakkelijk op het spoor van wat er aan de hand is en wat je eigenlijk wilt. Hiervoor is nodig dat je rust neemt, tijdelijk niet werkt, de tijd neemt om erbij stil te staan en te proeven wat je goed doet, hoeveel energie je eigenlijk nog hebt en waarvoor en wat je energie geeft. Kan je accepteren dat je nooit meer de oude wordt?

Mijn tweede verzoek is om opnieuw te investeren in een persoonlijk netwerk. Sociale contacten vormen dé mogelijkheid om geleidelijk aan weer uit de schulp te komen, de wereld opnieuw tegemoet. Een mens leeft pas echt in contact met anderen. In dat contact kan je pas goed voelen wie je bent en wie je wilt zijn.

Ten derde bekijken we de vragen of dit (het oude) werk wel bij je past, of je het met hart en ziel doet, ben je er goed op voorbereid, past de manier van werken bij jou; passen missie, waarden en cultuur van het werk bij jou?

In therapeutisch en spiritueel opzicht is burnout niet alleen een proces waarmee de persoon zich terugtrekt. Het verheugende is dat de persoon hiermee vooral zijn authentieke kern, zijn ziel, beschermt en onbeschadigd bewaart. Hier ligt het perspectief van begeleidingsprocessen die door mij in mijn praktijk "Op eigen koers" en door anderen worden verzorgd. De kramp waarin iemand met burnout is geraakt, is een mechanisme om zichzelf, wie hij eigenlijk is, te beschermen. Het is dus een vergissing als hij denkt dat hij die kramp is. Als je in die kramp zit is je blikveld vernauwd waardoor het lijkt alsof je op een doodlopende weg zit.

In mijn begeleiding spreek ik mensen dus niet aan op dat beschermende mechanisme maar op hun beschermde kern die onbeschadigd is en elk moment volledig beschikbaar is. Het is voor mij dus helemaal niet nodig om je angsten en je afweermechanismen door te werken en uit te werken en uit te acten. Het gaat mij erom de afweermechanismen en de pijn waar ze tegen afweren, onder ogen te zien, ze los te laten en stil te staan bij wat je hart je ingeeft en te doen wat je dus eigenlijk wilt. Het loslaten van je afweermechanismen en het prijsgeven van de behoeften die achter de pijn schuil gaan, biedt je zo de vrijheid om te leven volgens je eigen hart en je eigen bezieling. Dat is een vorm van meesterschap waarmee je jezelf op je eigen koers houdt. Dat is voor mij de kern.



De werkomgeving

Maar hoe zit het eigenlijk met de werkomgeving?

Het is te gemakkelijk om de oplossing van burnout alleen bij de werknemer te leggen, ook al heeft die daarin een duidelijk aandeel. Maatschappelijk is er nu duidelijk een ontwikkeling gaande. Er komt steeds meer aandacht voor de kwaliteit van contact, de kwaliteit van relaties en ook de kwaliteit van werken. Mensen en organisaties komen meer op voor de plaats van de mens in het werk, niet zo zeer als productiefactor maar als mens. Kan hij zijn draai wel vinden, zijn energie, zijn creativiteit en zijn bezieling en betrokkenheid wel kwijt op zijn werkplek? Herkent hij zich nog in wat hij doet? Kan hij er nog trots op zijn? Dus als bedrijven bij het opvangen en voorkomen van werkdruk, stress en burnout willen scoren dan kan dat met name op het punt van de menselijke processen: de bedrijfscultuur, de communicatie tussen de afzonderlijke personen en de houding waarmee ze elkaar tegemoet treden. Organisatorisch verdienen onder andere de volgende punten daarbij een plaats.

1. Heeft de organisatie een duidelijke missie waar de medewerkers zich in herkennen of wordt die missie van bovenaf opgelegd? Zijn de doelen van het bedrijf helder vertaald vanuit de missie?
2. Is de missie een vastgesteld stuk of iets dat leeft (niet alleen naar klanten maar ook intern) en waar medewerkers elkaar op kunnen aanspreken?
3. Is het geaccepteerd dat medewerkers de grenzen van het haalbare, zowel voor hen persoonlijk als voor het bedrijf, openlijk bespreken en daarvoor gaan staan?
4. Hebben medewerkers voldoende mogelijkheden om hun werk optimaal te regelen binnen de grenzen van het haalbare of kunnen ze daar geen invloed op uitoefenen of verantwoordelijkheid voor dragen?
5. Vindt de communicatie intern plaats op basis van menselijke gelijkheid, ook al is er een ongelijkheid in rol en verantwoordelijkheid? Hoe openlijk en veilig is die communicatie? Is de vraag nog relevant wat het belangrijkste is, de medewerker of het bedrijf?
6. Is er in de communicatie niet alleen aandacht voor de inhoud en de procedures maar ook voor wat er menselijk gebeurt, of de verwachtingen, de samenwerking en taakverdelingen wel helder zijn?

7. Kunnen medewerkers zich vinden in de normen en waarden van het bedrijf en groeien die mee met de tijd en met het personeel? Worden ze geregeld of worden personen erop aangesproken?
8. Is er aandacht voor de stressoren in het bedrijf in de vorm van bezielend leiderschap, stresstrainingen, coaching, exitinterviews.
9. Welke mogelijkheden zijn er voor medewerkers om zich in hun werk te leren kennen, ontplooiën en zich zo breed mogelijk in te zetten? Inwerkingstrajecten, loopbaanbegeleiding, scholing, doorstroommogelijkheden, en van tijd tot tijd "op de plaats rust" om stil te staan bij waar je staat en wat je nog wilt.
10. Wat is er nodig dat medewerkers zich identificeren en verbinden met het bedrijf en trots zijn dat ze er werken? Als ze dan toch elders gaan werken zijn ze op zijn minst een goede ambassadeur.

Er valt op dit vlak van bedrijfscultuur de komende jaren nog veel winst te behalen, in menselijk opzicht en daarmee ook in economisch opzicht. Want de power van een bedrijf is te danken aan de betrokkenheid en het enthousiasme van de medewerkers voor hun werk.

Als begeleider van mensen met burnout kijk ik met hen waar ze in hun bedrijf tegenaan lopen om te kijken hoe ze dat zelf kunnen managen. Ik heb voor het bedrijf waar hij werkt een signalerende functie. En als personeelsbeleidsmedewerker HRM geef ik op dit punt mijn bijdrage om binnen de Rijksoverheid vernieuwing van personeelsbeleid te realiseren.

Amersfoort, april 2000

De auteur: Paul van Beuzekom, gestalttherapeut in zijn praktijk "Op eigen koers" voor gestalttherapie, relatietherapie, managementcoaching, coaching bij het werk, reïntegratietherapie en begeleiding van stiefgezinnen, Amersfoort; www.opeigenkoers.nl Werkt tevens als seniorbeleidsmedewerker human resource management bij het Ministerie van OCenW.

Aanbevolen literatuur:

- a. Inventarisatieonderzoek t.b.v. Arboconvenant Werkdruk sector Rijk" van TNO-Arbeid
- b. "Omgaan met burnout" van Karien Carsten; geeft een prima beschrijving van de vele facetten van burnout en daarmee een goede kijk op de oorzaken; spitst zich toe op het kunnen managen van de eigen werksituatie en op het gesprek tussen leidinggevende en de medewerker.
- c. "Stress, vriend of vijand?" van Theo Compennolle; belicht de menselijke maat van stress op het werk.
- d. "Stress, productiviteit en gezondheid" van Anthony W.K. Gaillard; een overzichtswerk.
- e. "De creatiespiraal" van Marinus Knoope: "een mens is niet de schepper van zijn diepste verlangens, maar wel van de vorm die hij eraan geeft".
- f. "De miskende Boedha" van Hans Knibbe van de Zijnsgeoriënteerde school in Utrecht

De grote belangstelling voor burnout

Burnout staat nu erg in de belangstelling omdat het onze landelijke economie miljarden per jaar kost. De Rijksoverheid, de UWV, gemeenten, bedrijven, Arbo-diensten en vele reïntegratiediensten zijn er druk mee. Veelal zijn de activiteiten gericht op het onderzoeken in hoeverre er sprake is van werkdruk, stress en dreigende burnout.

Diagnostiseringsonderzoeken moeten ons vertellen wat er mis is. Er is nog weinig ervaring met het effectief voorkomen werkdruk, stress en burnout. TNO heeft die onderzoeken onder de loep genomen en geconcludeerd dat er op bedrijfsniveau drie oorzaken aan te wijzen zijn: onvoldoende personeel, onvoldoende gekwalificeerd personeel en mankementen in de organisatie van het werk. Deze laatste is wel de hoofdoorzaak. In die organisatie gaat het volgens mij met name over drie dingen: de inhoud van het werk, de procedures en de menselijke processen. Wij zijn in onze westerse cultuur over het algemeen keien in inhoud en procedures. In de afgelopen eeuw hebben we veel bedrijfsprocessen perfect uitgelijnd, zelfs zo perfect dat we de illusie hadden dat problemen opgelost konden worden met steeds gedetailleerdere procedures en regels. Maar daar floreren mensen niet bij. En bedrijven op den duur dus ook niet. Veel managers zijn aangesteld op grond van hun inhoudelijke en procedurele kennis. Managen op mensen moet nog in evenwicht komen met managen op inhoud en procedures. Dit geniet een groeiende aandacht.

