



Het misverstand burnout?!

"Burnout is een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde bekwaamheid dat kan optreden bij individuen die met mensen werken"
Maslach, 1982.

Het begrip burnout

De Amerikaan Freudenberger heeft in 1974 de metafoor 'burnout' voor het eerst gebruikt. Hij wilde hiermee aangeven hoe een groep vrijwilligers, werkzaam binnen een zorginstelling, na enkele maanden arbeid "opgebrand" waren.

Dit "opgebrand zijn" ging gepaard met psychische klachten (zoals snelle irritatie, negativisme, frustratie en cynisme), lichamelijke symptomen (zoals slapeloosheid, uitputting, hoofdpijn, oververmoeidheid), en sociale problematiek (zoals sociale isolatie).

Freudenberger viel het op dat met name mensen die in het begin van hun werkzaamheden met grote inzet en enthousiasme aan het werk gingen, ook degenen waren die de meeste kans op het zgn. burnout-syndroom hebben.

De oorzaak hiervoor zou zijn gelegen in de kloof zijn tussen de irreële en idealistische verwachtingen enerzijds, en de haalbare realiteit anderzijds.

Met andere woorden: er is een discrepantie waar te nemen tussen dat wat iemand wil bereiken, en dat wat ook werkelijk mogelijk is.

Het is danook geen wonder dat de persoon die met veel inzet aan werk begint, hoge verwachtingen heeft en zeer gemotiveerd is, gaandeweg tegen de lamp loopt, wanneer ideeën en verwachtingen in de praktijk niet te realiseren zijn.

Bijna gelijktijdig ontstaat er dan een discrepantie tussen het zelfbeeld en/of het ideaal zelfbeeld (= degene die de persoon idealiter zou willen zijn), en/of het alterbeeld (= het beeld dat de persoon van anderen heeft), en/of het ideaal alterbeeld (= de gedachten en gevoelens die de persoon van anderen heeft, zoals hij vindt dat zij zouden moeten zijn) en/of ideaal meta zelfbeeld (= de observaties van een persoon hoe hij denkt dat hijzelf zou moeten zijn gebaseerd op ervaringen van anderen).

Opmerking: syndroom = een complex van symptomen/ziektebeeld

Burnout, in vele verschijningsvormen

Sinds de ontdekking van burnout is er inmiddels al veel over geschreven en gezegd. Een van de meest opvallende dingen is dat er vele definities zijn, syndroom gerelateerde symptomen en verklaringen de ronde doen die onderling grote verschillen vertonen.

Desondanks staat vast dat burnout is opgebouwd uit de drie reeds eerder genoemde probleemgebieden, waarbij de psychische en lichamelijke klachten de boventoon voeren. De persoon die gebukt gaat onder burnout onderhoudt meestal een negatieve (koele, cynische, afstandelijke) relatie met de mensen die in zijn leef-/werkomgeving voorkomen.

Dit zou een aanleiding kunnen zijn voor sociale problematiek. Collega's zouden hem of haar kunnen mijden. Ook het zelfbeeld is niet rooskleurig. Dit kan variëren van de overtuiging dat de persoon slechts uitmunt in het falen tot het niet meer weten wat hij of zij precies uitvoert.



Hij of zij zal zijn of haar gevoelens vaker uiten dan tonen. Gaandeweg nemen het prestatievermogen, de creativiteit, de spontaniteit en motivatie af.

Hoewel burnout voorbehouden lijkt te zijn aan de mensen die werken, is het een typisch *groepsgebonden* verschijnsel. Niet de 'factor werk' is bepalend, maar de factor 'groep'. Onder de factor groep wordt verstaan een gezin, een familie, een vereniging, een team, een vriendenkring, een relatie. Belangrijk hierbij is echter wel dat de groep doel- en taakstellingen aan haar leden stelt, zodat groepsleden op een actieve wijze kunnen deelnemen aan de groep.

Binnen een werksituatie worden de actieve doel- en taakstellingen wellicht het duidelijkst zichtbaar en voelbaar in de vorm van takenpakketten, geformaliseerde verantwoordelijkheden, productiequota, vastgestelde normen en waarden, beroeps- profilering, beroepsethiek, specifieke scholing en deskundigheid, innovatie, functio- nerings- en beoordelingsgesprekken, beloning, loopbaanbegeleiding, enz. enz.

In ruil voor een beloning - meestal in de vorm van een salaris - biedt een persoon zijn of haar diensten aan ten gunste van de groep (team, afdeling, enz.). Vanuit de organisatie of bedrijf worden specifieke eisen aan de werknemer gesteld over datgene wat hij of zij zal gaan presteren. Stel dat een veelbelovend werknemer wordt aangenomen, maar niet de ruimte krijgt om datgene wat hij wil gaan realiseren, te kunnen realiseren, loopt hij het risico voor een langere periode door een burnout geveld te worden.

De volgende aspecten hebben hierop hun invloed:

- de discrepantie tussen idealen, ideeën en verwachtingen versus de haalbare realiteit;
- de relatie met de andere groeps-/teamleden, vooral in situaties waarbij sprake is van een emotionele belasting;
- de organisatiegraad van een groep of team, die belemmerend werkt. voorbeelden zijn: een tekort aan verantwoordelijkheid, gebrek aan steun en betrokkenheid, onduidelijk leiderschap, rolconflicten, een over-democratische besluitvorming, etc.;
- de verhouding tussen de (organisatiegraad) van de persoon en de (organisatiegraad) van de groep of het team. ofwel: sluiten de groep en de persoon wel goed op elkaar aan?;
- de sociale betrokkenheid en de echtheid van onderlinge contacten en relaties binnen de groep of het team. hierbij spelen open- en eerlijkheid een belangrijke rol;
- ingrijpende veranderingen die van invloed zijn op de organisatiegraad van de groep en de persoon in kwestie.

Gevoelig voor burnout

Onderzoeken tot op heden zijn hoofdzakelijk gericht geweest op de burnout, die zich voordoet op de werkplek. Zo blijkt dat mensen die met mensen werken (leraren, verpleegkundigen, artsen, onderwijzend personeel, politieagenten, ICT-ers) een grotere risico lopen dan mensen, afkomstig vanuit andere beroepsgroepen.

Bovendien lijken met name jongere werknemers gevoeliger voor burnout te zijn dan oudere collega's. Naar alle waarschijnlijkheid speelt hierin de energieke, actieve en verwachtingsvolle opstelling van jongeren een belangrijke rol.

Twee vormen van burnout

In de praktijk van alledag zijn er twee 'vormen' van burnout te onderscheiden. De eerste vorm is een direct gevolg van een verandering in, of met de groep.



De persoon heeft moeite om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Dit houdt in dat de eerste burnout-klachten zich binnen een periode van zo'n drie maanden gaan voordoen, dit na het optreden van de verandering, en tenminste een half jaar aanhouden.

Er wordt dan gesproken over ‘**adjustment disorder**’, een aanpassingsstoornis.

Wanneer de verandering zich niet had voorgedaan, was de burnout ook niet ontstaan.

Deze vorm van burnout tref je geregeld aan in groepen of teams, die druk in de weer zijn met fusies, reorganisaties, personele afslankoperaties, samenvoeging van afdelingen, outsourcing, shared service centers, bezuinigingsoperaties, nieuwe productiemethoden, automatisering, e.d.

Maar deze vorm tref je óók aan wanneer een gezin t.g.v. een scheiding of overlijden van een van de ouders, uit elkaar valt.

De tweede vorm is bekend onder ‘**occupational problem**’. Dit is in feite niets anders dan een restgroep, waarbij de oorzaak veel meer gezocht moet worden in een discrepantie tussen een hoeveelheid aan factoren, zoals: de persoon, de groep als geheel, de individuele groepsleden, de werksoort, de doelstellingen, de taakstellingen, de verantwoordelijkheden, de normen en waarden, enz.

Hoe pak je burnout aan?

In de aanpak van burnout speelt ‘verandering’ een hoofdrol. Het blijkt dat verandering van bijvoorbeeld het zelfbeeld, het ideaal zelfbeeld, verwachtingen, functies, rollen, idealen, werkomstandigheden onontkoombaar is.

Het moge u duidelijk zijn dat je dus niet in preventieve zin hieraan iets kunt wijzigen.

Voor de een is de overplaatsing van de ene naar de andere afdeling een oplossing, terwijl het voor de ander belangrijk is om aan een actief scholingsprogramma deel te nemen. Het meest funeste wat een persoon in feite kan doen, is het ontkennen van de burnout, en een status quo van de gegeven omstandigheden nastreven.

Soms is dat heel verleidelijk, onvermijdelijk om je staande te houden, maar vroeg of laat ga je dan toch onderuit.

Herkenning en erkenning van burnout

Hoewel burnout-verschijnselen goed te bestrijden zijn, is het grootste struikelblok in de praktijk van alledag de herkenning en erkenning van het syndroom.

Herkenning is vaak moeilijk, omdat in het begin van de burnout gerelateerde verschijnselen erg algemeen van aard (kunnen) zijn. En dit wordt nog versterkt door de driedeling tussen het psychische, het fysieke en de omgevingsfactoren. De een beïnvloedt de ander, en dat heeft weer automatisch effect op ‘nummer 3’.

Erkenning is zo mogelijk nog lastiger. Het erkennen van burnout kan door de persoon worden opgepakt als een persoonlijk falen. Want feitelijk geeft de persoon toe - minstens voor zijn gevoel - dat hij zijn idealen en verwachtingen niet heeft kunnen realiseren, en ook niet in staat is om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Wanneer een persoon fysiek ziek zou zijn, dan kunnen we ‘de schuldige’ aanwijzen, maar moeilijker wordt het als deze ontbreekt.

Wiens schuld is het als de persoon niet langer optimaal kan functioneren? De persoon zelf? De organisatie of het bedrijf? De leidinggevende?



Hoewel de schuldvraag in feite overbodig is en ook onzinnig is (het voegt niets positiefs toe aan of verandert substantieel de gegeven omstandigheden), speelt ze doorgaans wel een belangrijke rol in het hele erkenningsproces.

Onlangs heeft een rechter zelfs vonnis gewezen, in de zin van dat de werkgever onvoldoende gedaan had aan een situatie van een medewerker, die in een burnout terechtgekomen was en op basis waarvan een schadevergoeding door de werkgever betaald zou moeten gaan worden. Niet echt een oplossing, maar wel reden te meer voor erkenning van burnout.

Hoe eerder een persoon zelf, en zijn omgeving toegeven dat burnout een reële mogelijkheid is van disfunctioneren, hoe eerder de weg open ligt voor een effectieve en ingrijpende aanpak van de problemen. De uitkomst van de aanpak van burnout is per persoon verschillend.

Verschillen zijn gelegen in: persoonlijke achtergrond, mogelijkheden, kwaliteiten, talenten, normen en waarden, functie, opleiding, sociale omgeving, gegeven omstandigheden, het functioneren van de groep/het team, vrijetijdsbesteding, hobbies, relatie, familie, kennissen, enz.

In vrijwel alle gevallen is één factor gelijk: de persoon ondergaat één of meerdere veranderingen. Deze veranderingen zullen worden veroorzaakt door de persoonlijke groei en ontwikkeling die iemand doormaakt tijdens behandeling. Soms liggen veranderingen in de relationele sfeer, en soms weer meer in gedragsverandering. En een andere keer heeft het betrekking op een functieverandering. En ook is het mogelijk dat alledrie een rol daarin spelen.

Onvermogen

Voor bijna alle personen die te maken hebben met burnout, geldt dat zij psychische, emotionele en eventueel relationele schade hebben opgelopen, die ondermeer zichtbaar wordt in het on-vermogen om:

- *echt contact* met anderen te onderhouden;
- bevredigende (sexuele) relaties te onderhouden;
- vertrouwen te hebben in mensen die in hen geïnteresseerd zijn;
- emoties tot uitdrukking te kunnen brengen;
- van zichzelf te houden (lichaam én geest);
- in het ‘hier-en-nu’ binnen de gegeven omstandigheden te kunnen optreden;
- open en eerlijk te zijn ten opzichte van zichzelf en/of anderen;
- verantwoordelijkheid te nemen en te dragen voor het persoonlijke functioneren in het ‘hier-en-nu’.

Personen, bij wie burnout een negatieve invloed heeft, beschikken over allerlei overlevingsstrategieën. Soms hebben deze een beperkte invloed, en soms zijn deze bijzonder dominant. Zo kunnen allerlei ‘commando’-zinnen actief worden op momenten wanneer de persoon geconfronteerd wordt met emotionele of psychische problemen.

De commandozinnen veroorzaken stress, controleverlies, angst en/of agressie. Het gevolg is meestal dat de persoon een zgn. parasietscenario actief laat worden. En dit scenario verschaft de persoon allerlei overlevingsstrategieën, die echter geen wezenlijke bijdrage leveren aan het vergaren van kennis en ervaringen om de ware vorm van onvermogen te overwinnen. Overlevingsstrategieën zijn gericht op het kunnen doorstaan van een negatief of zwak moment. Het beschermen van de persoonlijkheid wordt mogelijk door agressief te worden of je anders voor te doen.



Van “**P**ersoneel & **O**nrust” naar een “**P**raktisch & **O**ndernemingsgericht” Beleid

De problematiek en de vormen van onvermogen die te maken hebben met burnout zijn meestal enorm complex en omvangrijk. Het vraagt om een uitermate uitgebalanceerde hulpverlening, die niet alleen bestaat uit individuele hulpverlening, maar iemand ook laten deelnemen aan persoonsvormende activiteiten. Binnen individuele hulpverlening staat met name de verwerking van het verleden en de vertaling van het verleden naar het hier-en-nu centraal. Terwijl het mogelijk wordt door de inzet van persoonsvormende activiteiten om ‘de gaten’ in de ontwikkeling van de persoon zelf in te vullen, zover deze te maken hebben met: sociale vaardigheden, interpersoonlijke relaties, het fysieke, het uiten en tonen van gevoelens, het omgaan met problemen en conflicten, assertiviteit, (zelf)vertrouwen, kennis en ervaring opdoen in en met nieuw gedrag.

Bronvermelding:

Gert van Veen / Psychowerk Amsterdam

Léon Algra / “Een werkmaat voor maatwerk. Een praktijkhandboek over stress, arbeidsverzuim en burnout” (ISBN: 90-75827-01-6), een indicatievragenlijst voor stress & burnout (www.algraconsult.nl).