



DE BEGINSELEN VAN **BUELENS**

Burn-out, een ware epidemie

Tot 2005 waren er in de financiële sector bijna geen burn-outs, na de bankencrisis is die een van de meest kwetsbare sectoren geworden. En waarom zijn er relatief weinig burn-outs bij kunstenaars, sportlui en onderzoekers? **Marc Buelens, illustratie Korneel Detailleur**

Blijkbaar raken kunstenaars en sportlui veel sneller in de flow dan veel andere beroepen. Denk aan de bevrogen leerkracht of de bevrogen verkoper. Die kennen geen burn-out. Maar op een bepaald moment wordt het hen moeilijk gemaakt nog in de flow te komen. Er komt steeds meer administratie, de klanten of de leerlingen reageren anders dan vroeger, de leiding

niet aan een burn-out. Leerkrachten wel.

In sommige ziekenhuizen lijdt meer dan de helft van het personeel aan een burn-out. Er is een duidelijk verband tussen een burn-out en de kans op een ernstige medische fout. Vraag een hulpverlener dus niet naar zijn competentie, maar naar hoe hij zich voelt. Burn-outs leiden vaak tot het vermijden van beslissingen of tot zeer risicovolle beslis-

Elke persoon is veerkrachtig. Maar als je veerkracht aanhoudend wordt ondergraven, krijg je een burn-out.

steunt de persoon niet meer, de passie is weg, de bevrogen werknemer wordt een dood gewicht.

Een burn-out is een energiestoornis. Je wilt nog wel, maar je kunt niet meer. Zelfs de kleinste opdracht lijkt hopeloos. Een burn-out wordt uitgelokt. Je wordt er niet mee geboren. Kinderen kunnen schoolmoe worden, maar lijden

singen. Veel goeds is er aan een burn-out niet te bespeuren, vooral omdat de opbouw traag gebeurt – je krijgt geen burn-out na vier weken. De herstelperiode duurt minimaal zes maanden.

Je begrijpt burn-outs beter als je beseft dat er nauwelijks een verband is met het aantal uren dat een werknemer werkt. Je raakt niet uitgeput van vele ➔

WAT KAN HET INDIVIDU DOEN?

Doe alles wat je nu al tientallen jaren in alle mogelijke zelfhulpboekjes en tijdschriften vindt over 'een gezonde geest in een gezond lichaam'. Als je weet wat die voorschriften zijn (eet gezond, mediteer, leef evenwichtig, slaap voldoende, beweeg veel, geniet van je vrienden en familie), maar je kunt ze niet toepassen, raadpleeg dan een hulpverlener. Maar veel hulpverleners lijden aan een burn-out.

WAT KAN HET BEDRIJF DOEN?

Er bestaat niet zoiets als burn-outmanagement. Gewoon goed management is de beste preventie. De juiste persoon op de juiste plaats. Helderere communicatie over een glasheldere strategie. Veel sociale steun. Geen politieke spelletjes. Niet wie iets zegt is het belangrijkste, maar wat er wordt gezegd, door gelijk wie. Iedereen heeft voldoende tijd om te recupereren.

➤ uren werk. Dat weet elke kunstenaar, ontdekkingsreiziger, popgroep, huismoeder of ondernemer al lang. Je geraakt opgebrand door iets anders. Maar als je meer dan twaalf uur per dag werkt, kom je wel in de rode zone. Burn-outs hebben te maken met het onvermogen te recupereren, en daar is nauwelijks nog sprake van als je vaak meer dan twaalf uur per dag werkt. Elke persoon is veerkrachtig. Maar als je veerkracht aanhoudend wordt ondergraven, krijg je een burn-out.

Recupereren

Climb high, sleep low. Bij de beklimming van de Mount Everest is dat het basisprincipe. Trek steeds hoger, maar keer altijd terug naar het basiskamp. Je bereikt de top door veel te recupereren. Als de werknemers niet meer kunnen recupereren in het basiskamp, staat de deur wagenwijd open voor uitputting. Onderzoek rapporteert een significant verband tussen een burn-out en frequente, ingrijpende veranderingen. Niemand heeft het vorige changemanagement verwerkt, en daar komt het volgende al.

We hebben allemaal resources die we koesteren, die ons helpen onze doelstellingen te bereiken. Onze smartphone, onze werkwijze, onze collega, onze mentor. Voor managers en professionals zijn de typische belangrijke resources autonomie, kunnen recupereren en erkenning. Als die bronnen langdurig worden uitgehold, dreigt een burn-out. In extreme gevallen kan een burn-out ontstaan doordat je aan bepaalde vergaderingen niet meer mag deelnemen, doordat je geen toegang meer krijgt tot bepaalde gegevens, doordat een jongere zonder veel ervaring je baas wordt, doordat je te veel hebt gereisd en te veel in hotels hebt geslapen, en uiteraard vooral een combinatie van al die dingen.

Angelika Kutz formuleerde in 2017 in het tijdschrift *Journal of Organization Design* een originele visie. Ze greep terug naar een oude notie van Gregory Bateson uit 1956 over de oorzaken van schizofrenie, namelijk 'double bind communication'. Die communicatie beantwoordt aan een aantal voorwaarden: een intense relatie, tegenstrijdige boodschappen, geen mogelijkheden om het

DE KLASSIEKE DIAGNOSE VAN EEN BURN-OUT

- Fysieke en emotionele uitputting
- Twijfel aan persoonlijke bekwaamheid
- Cynisch-afstandelijke houding tegenover het werk en de collega's

EEN PRAGMATISCHE ZELFDIAGNOSE

- Je zou eventueel nog wel willen, maar je kunt echt niet meer
- Je zou willen vluchten. Stop deze (werk)wereld, ik wil eraf
- Er zijn nog gebieden buiten het werk (hobby, familie, reizen) waar je voldoende energie voor hebt
- De meeste aspecten van je werk nemen energie weg, ze voeden je niet meer
- Je recupereert niet meer
- Buitenstaanders merken belangrijke negatieve veranderingen in je gedrag op

WANNEER BEN JE UITERST VATBAAR VOOR EEN BURN-OUT?

- Je bent altijd en overal aardig
- Anderen helpen is je lange leven
- Je werk is je leven
- Je omgeving is harder geworden, alle vet is al lang weggesneden
- En er wordt nog wat vet weggesneden
- Je hebt het gevoel er alleen voor te staan
- Je neemt voortdurend mentaal je werk mee naar huis

op een ander niveau uit te praten. De liefhebbende moeder die voortdurend tegen een ontgoocheld kind zegt: 'je mag niet ontgoocheld zijn'. Een bekende double bind is 'wees eens spontaan'.

Tegenstrijdigheden

Moderne organisaties bulken van double binds. Wees ondernemend (maar hou je aan de regels), wees vooral je zelf, wees authentiek (in een zeer artificiële omgeving vol kritieke prestatie-indicatoren), je móét van de leiding aan zelfsturing doen, je moet voortdurend

alles ter discussie stellen (behalve uiteraard de strategische beslissingen van het management). Dat soort situaties leidt bijna onafwendbaar tot het onvermogen te weten hoe je de dingen goed moet doen. Je ziet snel de dimensies van een burn-out opduiken. Zulke situaties leiden tot uitputting, cynisme en een gevoel van onbekwaamheid.

De gedragseconoom Dan Ariely maakt een onderscheid tussen marktnormen en sociale normen. Marktnormen zijn competitief zijn, alles in geld uitdrukken, schaarste creëren en gebruikmaken van de zwakten van anderen om er voordeel mee te doen. Sociale normen zijn meeleven, meevoelen, de zwakken beschermen tegen de sterken en uitbuiting bestrijden. Als die twee botsen, zie je in het bedrijfsleven, en steeds meer in de politiek, de sociale normen verdampen. Of je krijgt een burn-out. Beide normen botsen almaar vaker. Iedereen ondernemer, je moet jezelf verkopen. Het is waarschijnlijk ook daarom dat burn-outs relatief veel bij de overheid voorkomen, waar vele werknemers groot belang hechten aan de sociale normen.

Studies naar interventiestrategieën voor burn-outs zijn niet bijzonder hoopgevend. Het valt op dat (pseudo-) experts wel een verschil beklemtonen tussen een burn-out, stress en oververmoeidheid of depressie, maar als advies krijg je zeer algemene variaties van 'een gezonde geest in een gezond lichaam'. Begeleiding en coaching helpen wel wat tegen het gevoel van uitputting, maar zijn niet zo efficiënt voor bijvoorbeeld het cynisme. Interventies die gericht zijn op de organisatie zijn alleszins effectiever dan interventies gericht op het individu. Verander de bedrijfscultuur en burn-outs kunnen snel verdwijnen, met dezelfde persoonlijkheden aan boord. Maar vaak krijg je sneller een man op de maan dan je de bedrijfscultuur verandert. ☉



Marc Buelens is professor emeritus aan de Vlerick Business School. In deze reeks laat hij zijn licht schijnen over management(on)waarheden. www.marcbuelens.com