

Burn-out de baas



Peter M. Wehmeier

Burn-out de baas

100 succesvolle tips

vertaald door Carola van der Kruk – de Boer

Brevier

Oorspronkelijke uitgave:

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

Peter M. Wehmeier: *Erfolg ist, wenn's mir gut geht!* Göttingen, 2013

Nederlandse uitgave:

© 2014 Brevier uitgeverij – Kampen

www.brevieruitgeverij.nl

Vertaling: Carola van der Kruk-de Boer

Omslagontwerp: Garage

Opmaak binnenwerk: Stampwerk

ISBN 9789491583414

NUR 770

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Woord vooraf 9

Wat is succes? 13

Zelfmanagement – waarom eigenlijk? 14

Veranderingen vormgeven 16

De werkelijkheid is minder grappig dan in de film 17

Wat is succes? 22

Zelfmanagement – wat is dat? 23

Vijf aspecten van zelfmanagement 29

Inzicht – oog houden voor de realiteit 31

Is alles duidelijk? 32

Zelfmanagement en toe-eigening 33

Manieren om je iets eigen te maken 45

Belemmeringen bij de toe-eigening 49

Als er sprake is van meerduidigheid ... 56

Stappen naar meer inzicht 60

Relatie – ik ben niet alleen op de wereld 67

Wat is de rol van relaties voor zelfmanagement? 68

Relatie en zelfmanagement 71

Het belang van communicatie 73

Afhankelijkheid en ondersteuning 82

Kenmerken van beschadigde relaties 83

De communicatie verbeteren 85

Stappen om relaties te verbeteren 87

Planning – de mogelijkheden ontdekken 91

Planning en zelfmanagement 92

Doelen nastreven – wat kan ik en wat wil ik? 100

Doel-waarde-verheldering 101

Drie fasen in de doel-waarde-verheldering	105
Gestructureerd plannen	107
Grenzen aan de planbaarheid	115

Beslissen – kiezen uit de grote verscheidenheid 119

Beslissingen nemen	122
De weg naar het besluit	126
Afweer	128
De besluitvorming optimaliseren	136
Op weg naar betere beslissingen	140
Effectief beslissen	143
Intuïtief beslissen	147
De juiste beslissing?	148

Handelen – het haalbare in praktijk brengen 151

Wat heeft je handelen te betekenen	153
Strategieën voor het handelen	156
De beginselen van verandering	160
Effectiever handelen	163
Niet handelen	167
Obstakels bij effectief handelen	169

Stappen naar effectief zelfmanagement – waar komt het uiteindelijk op aan? 175

Literatuur 183

Aanbevolen literatuur 187

**I can't solve your problems,
but I can help you enjoy them.**

Postkaart van de 160e jaarvergadering
van de American Psychiatric Association,
San Diego 2007



Woord vooraf

Burn-out is geen modediagnose. Burn-out is sowieso geen diagnose. Burn-out is een proces van uitputting dat uiteindelijk kan resulteren in een ernstige depressie. Psychische uitputting of burn-out kan ieder van ons treffen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft aan dat in 2011 13% van de werknemers in Nederland last had van burn-outklachten. Deze getallen laten duidelijk de grootte van het probleem zien en geven een idee van de omvang van de last waaronder de betrokkenen gebukt gaan.

Tijdens mijn opleiding tot psychotherapeut kwam ik in aanraking met de zelfmanagementtherapie van de psycholoog Frederick H. Kanfer. Het draait bij deze vorm van therapie om concrete veranderingen in je leven. Bij mensen die gebukt gaan onder overbelasting, psychische uitputting of burn-out komt het ook op concrete veranderingen aan. Zij kunnen profiteren van concrete doelstellingen. Dit boek wil daar een bijdrage aan leveren.

Het zelfmanagementconcept dat in dit boek wordt gebruikt, berust op vijf basisprincipes: toe-eigening of inzicht, relatie, planning, besluitvorming en handelen. Om een burn-out te vermijden, moet je je met deze vijf basisprincipes van het leven bezighouden. Je moet oog hebben voor de innerlijke en uiterlijke realiteit, de tussenmenselijke relaties als context voor de gezamenlijke gevoelens, inzicht krijgen in je denken en handelen, de grote verscheidenheid aan handelingsmogelijkheden ontdekken, uit deze verscheidenheid kiezen en die keuze ten slotte omzetten in iets maakbaars. Zo kun je je zelfmanagement vergroten en burn-out vermijden. En daar gaat het over in dit boek.

Het past totaal niet bij mij om de ideeën van een ander op mijn eigen naam te schrijven. Daarom zal ik bij elk citaat

duidelijk aangeven van wie het afkomstig is. Bij citaten uit boeken of tijdschriften heb ik de bron in de literatuurlijst opgenomen. Maar omdat ik ook uit lezingen citeer, die bijvoorbeeld alleen beschikbaar zijn in de vorm van videoclips, was het niet altijd mogelijk om de citaten een bibliografische aanduiding te geven. Daar gaat het mij ook niet om. Ik vind het belangrijker dat een citaat op de juiste persoon wordt teruggevoerd dan dat het filologisch op een correcte wijze aan een bepaald boek of tijdschrift wordt gekoppeld. Omdat dit boek geen wetenschappelijke vakliteratuur, maar een makkelijk te lezen boek over een wetenschappelijk onderwerp is, heb ik besloten in de lopende tekst geen jaartallen en ook geen pagina-aanduidingen op te nemen. Wie echter behoefte heeft aan een zoektocht naar de bron van een citaat, moet het desbetreffende boek maar goed bestuderen. En wie zich die moeite neemt, zal door het lezen zeker meer dan voldoende worden beloond.

Dit boek zou nooit in deze vorm verschenen zijn zonder de ondersteuning, hulp en bemoediging van talrijke personen. Als eerst wil ik Astrid Papon bedanken, met wie ik een zelfmanagementprogramma voor leidinggevendenden heb ontwikkeld en succesvol heb ingevoerd bij een Amerikaanse geneesmiddelenonderneming. Het succes van dat programma heeft me bemoedigd de inhoud ervan tot een boek om te werken. Hans-Peter Ungern en Matthias Bender dank ik voor de talrijke gesprekken die we gedurende vele jaren over de thema's burn-out, uitputtingsdepressie en het omgaan met arbeidsgerelateerde stress hebben gevoerd. Waardevolle suggesties over de inhoudelijke kant van het boek kwamen van Heidi Hoyck, die ik daarvoor zeer dankbaar ben. Ook wil ik Rebecca Meyer-Schrod, Andrea Fuchs en Alexandra Beschennar hartelijk bedanken voor het kritisch doornemen van het manuscript. Dorothea Metz-Schneider en Svenja Schmidt dank ik voor de correctievoorstellen. In het bijzonder wil

ik Barbara von Bechtolsheim bedanken, die zich intensief heeft beziggehouden met het manuscript en me aangemoedigd heeft tot publicatie. Heel hartelijk dank ik mijn vrouw, Karola Wehmeier, die me tijdens het ontstaan van dit boek begeleid en ondersteund heeft. Ze heeft zowel het manuscript als de drukproeven doorgenomen. Tot slot bedank ik Sandra Englisch en Günter Presting van uitgeverij Vandenhoeck & Ruprecht voor de goede samenwerking bij het realiseren van dit boek.

Peter M. Wehmeier



Wat is succes?

We leven in een wereld waar alles draait om succes. Succes schijnt tegenwoordig het hoogste goed en daarmee de maatstaf van alle dingen geworden te zijn – in elk geval voor de meesten van ons. Alles gaat hoger, sneller, verder. Grenzen vervagen, alles is mogelijk. Niemand wil in zo'n wereld buitenspel staan. Wie wil er niet ook succesvol zijn? Succes is voor veel mensen echter verre toekomstmuziek. Sommige mensen beschouwen zich als mislukkelingen en zijn in elk geval volledig uitgeput. En ze voelen zich daardoor al even klein en hulpeloos.

Zoals succes de grondregel van ons handelen is geworden, is overbelasting het karakteristieke kenmerk van onze tijd geworden. Maar wat is succes? Dat je door anderen geprezen, beloond of vertroeteld wordt? Of dat je anderen helpt bij het vervullen van hun wensen? Maar al te vaak richten we ons naar de verlangens en verwachtingen van andere mensen. Onze eigen verlangens leggen we daarentegen maar al te vaak aan de kant. Maar waarom eigenlijk?

Het valt ons vaak zwaar om in te zien wat onze eigen verlangens zijn. En het valt ons nog zwaarder om deze verlangens te vervullen. Dit komt waarschijnlijk omdat een mens ertoe geneigd is om overdreven verwachtingen ten opzichte van zichzelf en anderen te koesteren. Als gevolg daarvan zijn we teleurgesteld in onszelf en in anderen. Dat doet schade aan ons zelfbewustzijn. We worden er vaak onzeker en angstig van. Zulke crises in ons zelfbewustzijn laten duidelijk zien dat de werkelijkheid veranderd is. Veranderingen zijn altijd weer een uitdaging die iemand ertoe brengen zich opnieuw te oriënteren. Daarom moet ieder mens leren omgaan met die veranderingen.

In de voorbije jaren is de speelruimte om te handelen veel groter geworden. Daardoor zijn ook de keuzemogelijkheden om het leven vorm te geven verveelvoudigd. De grote verscheidenheid aan mogelijkheden stelt je echter ook onder een hoge beslissingsdruk. Besluiteloosheid en faalangst kunnen daarvan de gevolgen zijn. Als je de veranderingen de baas wilt worden, moet je immers bij jezelf beginnen. Het moet niet in de eerste plaats je doel zijn om aan de verwachtingen van anderen te voldoen. Je moet juist waakzaam zijn en je richten op je eigen verlangens. Zet daarom vraagtekens bij de traditionele omschrijvingen van succes. Lijd geen schipbreuk aan een vals ideaal. Zorg liever voor jezelf en ga behoedzaam met jezelf en je eigen krachten om.



Maak het jezelf duidelijk: Succes betekent *niet* dat het goed gaat met anderen. Ik heb pas succes als het goed gaat met *mij*!

Zelfmanagement – waarom eigenlijk?

De informatie die je elke dag weer moet verwerken, wordt steeds complexer en stelt daardoor steeds hogere eisen aan je denken, voelen en handelen. Om op die grote hoeveelheid eisen waarmee je telkens weer wordt geconfronteerd, te kunnen reageren, moet je voortdurend middelen en wegen vinden waarmee je je in deze wereld kunt oriënteren. We leven in een vlechtwerk van tussenmenselijke relaties, doorlopen leerprocessen en moeten voortdurend dingen plannen en beslissingen nemen om adequaat en doeltreffend te kunnen handelen. Dat doet ieder mens iedere dag – met wisselend succes – en op die manier is ieder mens zijn eigen ‘manager’. Zelfmanagement is een mogelijkheid om deze taak zo succesvol mogelijk vorm te geven. Maar wat is ‘succesvol’? Er zijn vele mogelijkheden om het begrip ‘succesvol’ te definiëren. Naar mijn mening is tevredenheid over jezelf een belangrijke

component van succes, misschien wel de belangrijkste. Daarom moet de vraag naar de tevredenheid over jezelf bij alle bezinning op zelfmanagement een grote plaats innemen.

De psychische belasting op de werkplek is de laatste jaren enorm toegenomen. Dat heeft geleid tot een duidelijke toename van psychische uitputting, van burn-out en van depressie. Als oorzaak worden vaak werkgerelateerde veranderingen genoemd, zoals een groter takenpakket of de voortgaande versnelling van arbeidsprocessen. Maar veel mensen staan nogal onverschillig tegenover hun beroepsmatige omgeving of zelf tegenover hun privéleven. Over sommige dingen zijn ze gewoonweg teleurgesteld. Zelfmanagement is een mogelijkheid om je deze veelzijdige problematiek bewust te worden en passend te reageren. Zelfmanagement kan je psychohygiëne bevorderen, maar biedt ook een realistische kijk op dat wat je dagelijks omringt. Zo kan zelfmanagement ertoe bijdragen uitwegen te vinden als je je oriëntatie kwijt bent of je hulpeloos voelt, iets waar veel mensen tegenwoordig last van hebben.

In dit boek krijg je veel concrete tips en suggesties voor verbetering van je zelfmanagementcompetentie. Effectief zelfmanagement stelt je ertoe in staat harmonie tussen verschillende, gedeeltelijk tegenstrijdige eisen te bewerkstelligen en de balans te herstellen. Zelfmanagement zal je erbij helpen om psychische uitputting, overbelasting of burn-out te overwinnen en een levensgevoel te ontwikkelen dat gekenmerkt wordt door kalmte.



Neem genoeg tijd om na te denken over je levenssituatie. Probeer voor jezelf duidelijk te krijgen wat jij onder succes verstaat en wat succes voor je betekent. Wat heb je werkelijk nodig om te kunnen zeggen dat het goed met je gaat?

Veranderingen vormgeven

Voortdurende veranderingen schijnen de enige constante factor in onze jachtige wereld te zijn. Maar niet alleen de wereld verandert, de mensen op die wereld veranderen ook. Met het oog daarop schrijft de filosoof en schrijver Michel de Montaigne: 'Uiteindelijk bestaat er helemaal geen bestendig zijn, noch in ons wezen noch in het wezen van de dingen. Wij, ons oordeel en alle sterfelijke dingen deinen onophoudelijk in een golfbeweging verder. Zo kan er geen zekerheid van de ene aan de andere worden overgedragen en de oordelende en het beoordeelde zijn aan voortdurende verandering en veranderlijkheid onderhevig.' Deze constatering geldt ook in onze tijd, waarin alles steeds sneller gaat en de voortdurende maatschappelijke veranderingen hun uitwerkingen hebben op ieder afzonderlijk persoon.

Zelfmanagement betekent daarom ook steeds het omgaan met veranderingen. Gelukkig is de mens normaal gesproken goed in staat om zich aan te passen. De meeste mensen beschikken over de mogelijkheid om veranderingen in hun omgeving waar te nemen en op die veranderingen te reageren. Maar omdat je in de loop van de tijd zelf ook verandert (afgezien van fundamentele karaktertrekken of persoonlijkheidskenmerken!), moet je jezelf niet alleen zien als een mens in een zich veranderende wereld, maar ook als een mens die in die veranderende wereld zelf ook verandert. Alleen dan sta je werkelijk in contact met de realiteit en kun je veranderingsprocessen ten gunste van jezelf vormgeven.

Ten aanzien van de verandering kun (en moet) je jezelf afvragen: Wat betekent deze verandering? Wat betekent zij voor mij persoonlijk? Is de verandering goed of slecht? Waar liggen de kansen voor mij? Loont het zich om ervoor te vechten, of kan ik beter vluchten ('fight of flight')? Wat heb ik aan deze verandering? Wat is het nut voor mij? En welke prijs betaal ik daarvoor? Gelukkig beschikken de meesten van ons over

een gezond verstand! Daarom zal het niet onmogelijk zijn om antwoorden op deze vragen te vinden. Maar de zoektocht naar antwoorden vraagt wel om eerlijkheid: zowel ten opzichte van andere mensen als ook ten opzichte van jezelf.

De werkelijkheid is veel minder grappig dan in de film

In een wereld die zich in een rap tempo verandert, moet iedereen er zelf voor zorgen dat hij (of zij) het overzicht niet verliest. De mensen, de tijdgeest, de politiek: alles schijnt met een adembenemende snelheid te veranderen. Vandaag de dag heeft alleen de verandering nog bestaansrecht, vooral in een wereld waar globalisering het toverwoord is. Daarbij is ook een grote rol weggelegd voor de commercialisering van zo ongeveer alle facetten van het leven. Daarom wordt ons denken ook vaak bepaald door economische gezichtspunten (kosten-baten-rekeningen). De filosoof Peter Sloterdijk identificeert de 'tijdgeest' zelfs met 'geldgeest'! Maar zoals iedereen weet, is geld niet alles. Ook de ongelooflijke hoeveelheid keuzemogelijkheden waarmee we dagelijks worden geconfronteerd, is belangrijk. We leven namelijk allang niet meer in een wereld van tekort, we leven in een wereld van overvloed. In die wereld moet je voortdurend keuzes maken: voor het ene en tegen het andere ... Deze doorlopende druk om keuzes te maken resulteert vaak in een grote stress, juist omdat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen keuzes – en voor de gevolgen van zijn keuzes. De schrijver Javier Marías zegt daar het volgende over: 'Het is bekend dat degene die de grootste keuzemogelijkheid heeft meestal het slechtst kiest.' Wie een verkeerde keuze maakt, kan er tegenwoordig niemand anders verantwoordelijk voor maken: Hij (of zij) is zelf schuldig!

Daarbij komt dat de wereld door de nieuwe communicatiemogelijkheden steeds meer een netwerk wordt. Op deze manier zou iedereen potentieel met iedereen in contact kunnen

komen en kan iedereen potentieel met iedereen concurreren. Ook het onderscheid in klasse of de verschillende tijdzones spelen in de huidige wereldomvattende markteconomie nog maar een ondergeschikte rol. En dat is precies wat de Amerikaanse wetenschapper en schrijver Thomas L. Friedman bedoelt als hij zegt: 'De wereld is plat.' In het wereldomvattende marktnetwerk is in eerste instantie iedereen gelijk. Voor de enkeling betekent dat grote stress: Word ik überhaupt nog gezien? Heb ik op tijd gereageerd? Heb ik misschien een eenmalige kans laten lopen? Sloterdijk is sceptisch en vraagt: 'Betekent vernetwerking misschien alleen maar een toestand van georganiseerde zwakte?'

In deze situatie van totale vernetwerking is het ieders taak om zijn eigen weg door de chaos te banen. De filosoof Peter Sloterdijk zegt het zo: 'We leven in een door orde gecompenseerde chaos.' Deze situatie moet uiteindelijk wel een nadelige uitwerking hebben op de tussenmenselijke verhoudingen. De filosoof Wilhelm Schmid klaagt terecht over het 'verlies aan betrokkenheid op een ander, de fragmentatie, ja, het verwateren van de gemeenschap op alle terreinen en op ieder niveau.' Schmid zegt verder: 'Relaties gaan stuk, verbanden lossen op en de enkeling wordt met situaties geconfronteerd die hem volkomen vreemd zijn.' Een meer of minder sterke achteruitgang van het gevoel van welbevinden is het onmiddellijke gevolg van deze ontwikkeling.

Dat de verandering van de maatschappij en de arbeidswereld een thema is dat veel mensen erg bezighoudt, laat de titel van het Duitse tijdschrift *Der Spiegel* (afbeelding 1) hiernaast wel zien. De titel heeft betrekking op de film *Modern Times*, in het Duits uitgebracht onder de titel *Moderne Zeiten*.



Afbeelding 1: Het titelblad van een uitgave van *Der Spiegel* over het thema 'moderne tijden' in de arbeidswereld. (Vertaling van het titelblad: 'Moderne Tijden: detacheren, een tijdelijke arbeidsovereenkomst aangaan, ontslaan – de nieuwe arbeidswereld'.)

In de film *Modern Times* leidt een fabrieksarbeider (gespeeld door Charlie Chaplin) in zekere zin aan een vroege vorm van burn-out en 'draait door'. Maar helaas is de werkelijkheid

vaak veel minder grappig dan in deze film. Dat wordt wel duidelijk uit de boeken van prominenten, die eveneens 'opgebrand' waren of aan een depressie leden en vertellen hoe ze in die situatie terecht zijn gekomen en wat ze gedaan hebben om hun crisis te overwinnen.

Het begrip 'burn-out', dat intussen al op veel controverse is gestuit, stamt oorspronkelijk van de Duits-Amerikaanse psychoanalyticus Herbert J. Freudenberger, die het in zijn in 1974 gepubliceerde artikel 'Staff Burn-out' introduceerde. Daarmee begon de discussie over het burn-outsyndroom, en die discussie wordt nog tot op de dag van vandaag gevoerd. Wat vaak als 'burn-out' wordt aangeduid, kan ook gemakkelijk overbelasting worden genoemd. In dergelijke situaties wordt iemand geconfronteerd met de grenzen van zijn lichamelijke en psychische belastbaarheid. Dan zijn er geen reserves meer, zodat bij iedere verdere belasting een decompensatie in de richting van een depressie dreigt. Daarom is het ook niet verrassend dat er tegenwoordig steeds vaker sprake is van overbelastingsreacties of psychische inzinkingen.

Onder de titel *La fatigue d'être soi* (letterlijk: de moeite om jezelf te zijn) heeft de Franse socioloog Alain Ehrenberg in 1998 het fenomeen van de depressie in onze moderne samenleving uitvoering geanalyseerd. Volgens hem is depressie de keerzijde van het soevereine individu die aan de ene kant staat voor 'psychische bevrijding en persoonlijke initiatieven' en aan de andere kant te kampen heeft met 'onzekerheid over de identiteit en onmacht om te handelen'. Depressie is volgens Ehrenberg een naam die aan het onbeheersbare is gegeven, als het erom gaat initiatieven te nemen en zichzelf te worden. Depressie is daarom 'de leuning voor de stuurloze mens; ze is niet alleen maar ellende, maar ook de tegenhanger voor de ontwikkeling van zijn energie.'

De psychiater Hans-Peter Unger beschouwt burn-out als een proces dat kan uitlopen op een door stress bepaalde de-