

Het kleine boek tegen burn-out



Jörg Fengler

# Het kleine boek tegen burn-out

De beste strategieën tegen stress  
en uitputting

Vertaald door Carola van der Kruk-de Boer

Brevier



Oorspronkelijk verschenen in het Duits onder de titel *Das Kleine Buch gegen Burn-out*.  
© 2013 Schwabenverlag AG, Patmos Verlag, Ostfildern

Nederlandse uitgave:  
© 2013 Brevier uitgeverij – Kampen  
[www.brevieruitgeverij.nl](http://www.brevieruitgeverij.nl)

Vertaling: Carola van der Kruk  
Omslagontwerp: Brainstorm  
Opmaak binnenwerk: Stampwerk

ISBN 9789491583223  
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.



## Inhoud

Woord vooraf. . . . . 8

Inleiding . . . . . 10

### Deel I

**Grondbeginselen van burn-outpreventie . . . . . 13**

1. De zeven stressniveaus. . . . . 15

2. Wat is burn-out? . . . . . 16



3. Discussies over het burn-outconcept. . . . . 18



4. Cruciale ervaringen die kunnen wijzen op burn-out. . . 22

5. Burn-outpreventie . . . . . 24

### Deel 2

**De 25 principes voor de burn-outpreventie . . . . . 27**

1. Begin de dag helder en met nieuwe energie. . . . . 29

2. Haal rustig adem . . . . . 32

3. Let op je lichaam en zijn signalen. . . . . 34



4. Zorg voor harmonie in je bewegingen . . . . .	42
5. Gebruik gezonde voeding . . . . .	45
6. Stel redelijke doelen . . . . .	51
7. Wees je bewust van wat je doet . . . . .	57
8. Concentreer je op één ding tegelijk . . . . .	59
9. Denk helder na . . . . .	62
10. Spreek weloverwogen . . . . .	71
11. Streef niet naar het maximale maar naar het optimale. . . . .	78
12. Handel weloverwogen . . . . .	83
13. Accepteer de minder leuke taken . . . . .	85
14. Multi-task slechts bij uitzondering . . . . .	91
15. Neem minipauzes . . . . .	94
16. Ga constructief met anderen om . . . . .	96
17. Zoek het gemeenschappelijke voordeel. . . . .	106
18. Beloof alleen wat je na kunt komen . . . . .	110
19. Zorg voor dagelijkse regelmaat . . . . .	113
20. Zorg voor een goede balans . . . . .	117

21. Geniet van kleine dingen .....	122
22. Sluit de dag rustig af.....	125
23. Wees liefdevol .....	129
24. Wees welwillend .....	132
25. Wees dankbaar .....	135
Slotopmerkingen .....	139
Literatuur.....	140
Overzicht van de oefeningen .....	143

## Woord vooraf

Ik houd me al ongeveer 25 jaar bezig met het thema ‘burn-outpreventie’. Na twee boeken geschreven te hebben die tot de ‘vakliteratuur’ kunnen worden gerekend, namelijk *Helpen macht müde* (2012) en *Ausgebrannte Teams* (2012), heb ik dit boek geschreven voor de burn-outpreventie in het dagelijks leven.

De impuls om een preventieboek te schrijven voor mensen die het risico lopen een burn-out te krijgen, voor mensen die er al mee te kampen hebben en voor hun verwanten, kreeg ik van mijn levenspartner Andrea Patzer, psychotherapeute in Hamburg. Daarvoor wil ik haar in de eerste plaats bedanken. Na er een poos over nagedacht te hebben, raakte ik steeds meer vertrouwd met het idee. We hebben toen een aantal criteria ontwikkeld waar we in de tekst van het boek rekening mee moesten houden:

- levendige en begrijpelijke taal,
- korte hoofdstukken,
- beschouwingen en oefeningen die bruikbaar zijn in het dagelijks leven,
- een beroep doen op verschillende zintuigen,
- zelf ervaring hebben met de gegeven oefeningen,
- oefeningen die weinig tijd kosten,
- uitzicht op een snel resultaat.

Ik hoop dat het gelukt is me in de tekst te houden aan deze criteria.

Ik wil graag nog meer mensen bedanken. Verscheidene collega's hebben me mondeling en schriftelijk suggesties gegeven. Opmerkingen tijdens de psychotherapie, adviezen, supervisie en coaching hebben me geholpen mijn aandacht te richten op



de hulpbronnen en competenties van mensen die het risico lopen om een burn-out te krijgen. De deelnemers aan mijn seminars en de toehoorders bij mijn lezingen deelden hun nood-situaties en de manier waarop zij een burn-out probeerden te voorkomen met mij.

Maike Kühn en Daniela Wiesman hebben de eerste versie van de tekst, die ik met de hand geschreven had, voor me uitgetypt. Maximilian Rasche heeft in de eindversie alle moeilijkheden wat betreft tekstverwerking en internet overwonnen. Oliver Reich heeft me geholpen met het werk aan de drukproef. Alle vier deze mensen hebben zich daarbij dusdanig ingezet, dat het naast een belasting ook een opgewekte samenwerking is geworden.

Ook mijn drie dochters: Fiona, Filia en Janne wil ik bedanken. Zij hebben het project begeleid, me voor burn-outpreventieve vakanties en uitstapjes uitgenodigd en zich met mij verheugd over de voortgang van het project.

Last but not least gaat mijn dank uit naar mevrouw dr. Christiane Neuen, redactrice bij Padmos Verlag. Ze heeft me tijdens de ontwikkeling van het concept vakkundig bijgestaan, me steeds weer goed feedback gegeven en alle fasen van de vervaardiging van het manuscript geëngageerd en professioneel begeleid.

Een tekst leeft natuurlijk ook van het feit dat hij gelezen wordt en van de manier waarop hij gelezen wordt. Als je me er iets over te melden hebt, hetzij positief, hetzij aanvullend, hetzij kritisch, dan ben ik daar blij mee. Mijn e-mailadres is: [joerg.fengler@uni-koeln.de](mailto:joerg.fengler@uni-koeln.de).


Ik wens alle lezers een aangename tijd toe met het lezen van dit boek, ook wens ik hun toe dat zij voldoende inzicht krijgen om zo te leven dat een burn-out kan worden voorkomen, en dat ze succes ervaren bij de actieve zelfzorg.

*Jörg Fengler  
Keulen en Bonn, augustus 2012*



## Inleiding

Dit kleine boek zal tegenover de vakliteratuur over burn-out een nieuw accent laten zien: het houdt in de eerste plaats rekening met een tegenwerping die ik steeds weer te horen kreeg tijdens lezingen, seminars en discussies over burn-outpreventie: *Bij mij functioneert dat allemaal niet zo!* Wie dit zegt, zo zou je hier weer tegenin kunnen brengen, heeft de beschreven opties niet ernstig genoeg beproefd en gepraktiseerd. Maar het is niet aan ons om deze persoon de les te lezen of hem een nog zwaardere psychische belasting toe te wensen. Daarom heb ik 25 maatregelen geformuleerd die ieder mens op ongeveer elke plaats kosteloos en met de minste moeite in praktijk kan brengen om de dreiging van een burn-out tegen te gaan. *Met de minste moeite* moet daarbij worden onderstreept, omdat een ander bezwaar tegen burn-outpreventie vaak als volgt luidt: *Daar heb ik geen tijd voor.* Ik zal hier dus een manier van handelen beschrijven die ons onafhankelijk van andere personen, instrumenten, plaatsen en tijdstippen ter beschikking staat en die een verstrekkende preventieve en genezende werking kan hebben.

Door te focussen op de eenling bij wie een burn-out dreigt, lopen we tegen nog een bezwaar aan: burn-out is geen ziekte in die zin dat ze beschreven staat in de ICD-10, maar een risico in het dagelijks leven, dat door persoonlijke, maar ook door werkgerelateerde oorzaken de kop op kan steken. Is het op grond van deze wetenschap te verdedigen om alleen maar te spreken over individuele verbeteringsmaatregelen? Deze vraag is met 'ja' te beantwoorden zolang de randvoorwaarden op het werk maar in het vizier gehouden worden en als daarbij



ook van de kant van het werk maatregelen getroffen worden om de (werk)druk te verlichten. Tegelijkertijd zal in dit boek duidelijk worden dat de *eerste* verantwoordelijkheid altijd bij de persoon zelf ligt: *hij* is degene die lijdt en *hij* moet over zijn lijden spreken. *Hij* heeft de gelegenheid zich met mensen te verbinden. *Hij* kan bezwaren, verzoeken en klachten indienen en zich daardoor voorzichtig op allerlei gebieden van hulp voorzien. Als je dit ter harte neemt en als dit boek dit inzichtelijk kan maken, word je er niet alleen als lezer sterker door, maar kan het ook een bijdrage leveren aan de gemeenschappelijke burn-outpreventie.







# Deel I

## Grondbeginselen van de burn-outpreventie



## I. De zeven stressniveaus

In het onderzoek naar burn-out onderscheiden we innerlijke en uitwendige factoren die stress veroorzaken. Al vanaf het moment dat ik van deze tweedeling hoorde, was ik van mening dat deze nog wat verder uitgewerkt zou moeten worden. Natuurlijk is de persoon zelf een goed uitgangspunt voor alle stressanalyses, maar de externe stressfactoren kunnen het best worden onderverdeeld naar de contexten waarbinnen iemand leeft. Daarom heb ik de volgende onderverdeling aangebracht in de menselijke stresslast:

- de persoon zelf,
- de context waarin zijn persoonlijke leven zich afspeelt,
- zijn beroepsmatige contacten,
- zijn kring van collega's of het team waarin hij werkt,
- zijn relatie met zijn meerdere(n) op het werk,
- het bedrijf of de branche waar hij werkt en
- de maatschappelijke randvoorwaarden.

In het kader van een allesomvattende burn-outpreventie moet met al deze gebieden van de stresslast rekening gehouden worden. In de huidige discussie wordt burn-out niet meer alleen als het (nood)lot van een bepaald individu, als een ziekte of zelfs als een gevolg van persoonlijke dwaasheid gezien, maar als een gevolg van een complex proces van belasting van een persoon dat door meerdere factoren is veroorzaakt en dat vanuit een individueel, institutioneel en maatschappelijk oogpunt te duiden is.

## 2. Wat is burn-out?

Onder de talrijke definities van burn-out is de indeling in drie deelaspecten nog steeds de zinvolste: iemand loopt het gevaar om een burn-out te krijgen als hij

1. gedurende meerdere weken te kampen heeft met ernstige uitputtingsverschijnselen;
2. aanzienlijk minder goed kan presteren;
3. zich vervreemd voelt van zijn werkzaamheden, collega's en het bedrijf waar hij werkt (Maslach, 1986).

Een nieuwere studie (Schaarschmidt & Fischer, 2008) beschrijft de kans op een burn-out aan de hand van vier reactiepatronen in de arbeidsverhouding (Tabel 1).

Tabel 1: beroepsmatige reactiepatronen (Schaarschmidt & Fischer, 2008)

		Mate van inzet voor het werk	
		hoog	laag
Vermogen om afstand te nemen	groot	hoge arbeidstevredenheid gezonder is geen op de gezondheid betrokken interventie noodzakelijk	relatieve arbeidstevredenheid verheldering van de motivatie is gewenst
	klein	men stelt te hoge eisen aan zichzelf op de gezondheid betrokken interventie is noodzakelijk	gelatenheid op de gezondheid betrokken interventie is noodzakelijk



Deze ideeën van Schaarschmidt en Fischer zijn gebaseerd op de goed gevalideerde vragenlijsten van de AVEM (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster* – werkgerelateerde gedrags- en ervaringspatronen) en behandelt het thema ‘burn-out’ liever op het niveau van het gedrag dan op basis van vereiste eigenschappen. Ze onderscheiden tussen mensen die zich tijdens hun werk in hoge respectievelijk lage mate inzetten voor hun werk, en die zich ook weer op een succesvolle manier en consequent van dat werk kunnen distantiëren – of juist niet. De auteurs zijn van mening dat de mensen die geen afstand kunnen nemen van hun werk, het gevaar lopen een burn-out te krijgen.

Andere schrijvers betwijfelen echter of het burn-outconcept überhaupt wel staande gehouden kan worden, maar daarop kom ik in het volgende hoofdstuk terug. Het begrip ‘burn-out’ is in elk geval algemeen aanvaard in de maatschappij. Veel mensen beschrijven zichzelf immers met de woorden: *Ik voel me opgebrand!*

### 3. Discussies over het burn-outconcept

In de laatste jaren is er steeds meer twijfel aan de geldigheid en het belang van het burn-outconcept ontstaan. Hieronder zal ik mijn positie ten opzichte van enkele van deze bezwaren duidelijk maken:

1. *Burn-out is een modeverschijnsel*

Dit argument moet zeker serieus genomen worden. Nieuwe opvattingen hebben een magische aantrekkingskracht op mensen als ze zich er persoonlijk door geraakt voelen en als ze zich er volkomen mee kunnen identificeren. Daarom moet het feit dat men tegenwoordig nogal breed instemt met het burn-outconcept voortdurend voorzichtig benaderd worden. Aan de andere kant laat het onderzoek op dit gebied zien dat er op zijn minst een gedeeltelijke verwantschap tussen burn-out en klinische diagnoses schijnt te bestaan – ondanks de vele wetenschappelijk gemotiveerde bezwaren. De brede instemming met het begrip kan ook wijzen op het feit dat mensen zich in hun lijden serieus genomen voelen en de bereidheid kunnen opbrengen om laagdrempelige oplossingen en hulp aan te nemen.

2. *Vroeger had niemand last van een burn-out*

Dit argument raakt kant noch wal. In de Romeinse tijd waren er ook geen herseninfarcten en had men ook nog nooit gehoord van een insulineshock. Maar dat betekent alleen maar dat de *diagnose* nog niet bestond. Vermoedelijk zijn er in die tijd ook wel mensen aan deze ziektes overleden. Het wijzen naar het verleden zal dus altijd alle vernieuwingen in wat voor onderzoek dan ook blokkeren als we met de uitkomsten van dat onderzoek een onbekend gebied betreden.

3. *In de Verenigde Staten hoor je niemand praten over een burn-out*

Ook dit argument slaat de plank volledig mis. We kunnen hier hoogstens uit concluderen dat onderzoek nooit *zuiver* onderzoek is, maar in maatschappelijke contexten en op grond van politieke besluitvorming mogelijk gemaakt wordt, of juist wordt tegengewerkt. Als het onderzoek af zou moeten hangen van het feit of er in het buitenland ook onderzoek naar hetzelfde onderwerp gedaan wordt, wordt het onderzoek alleen maar gehinderd.

4. *Burn-out is niets anders dan een verkapte depressie.*

Dat burn-out en depressie relatief dicht bij elkaar liggen, is algemeen bekend. Maar veel ICD-10-diagnoses uit hoofdcategorie F, de psychische stoornissen, liggen dicht bij elkaar. Neem bijvoorbeeld angst, depressie, paniek, somatoforme stoornissen, enzovoort. Toch heeft de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) er op grond van de effectiviteit en bruikbaarheid voor gekozen de verschillende diagnoses te hanteren. Daarbij wordt burn-out uitdrukkelijk een niet-klinisch probleem genoemd, dat daardoor ook niet door psychotherapie maar door voorlichting aangepakt moet worden. Toekomstige onderzoeken moeten dan ook als doel hebben een overtuigend diagnostisch onderscheid te verwoorden tussen burn-out en depressie. Daarbij geldt wel de doktersuitspraak: 'De patiënt kan ook luizen *en* vlooiën hebben.' Overgezet naar ons onderwerp betekent deze uitspraak dat burn-out niet per se als een subvorm van depressie moet worden gezien, maar dat deze aandoening de patiënt op haar eigen manier belast en een eigen ziekterisico met zich meebrengt.

5. *Burn-out zorgt voor het bagatelliseren van de depressie.*

Het kan niet altijd uitgesloten worden dat dit gebeurt. Natuurlijk moet de diagnose van depressie zoals die in haar huidige vorm beschreven is in de ICD-10, bewaard blijven.





Ook is depressie duidelijk omschreven in de richtlijnen van de ziektekostenverzekeringen in het kader van psychotherapie en psychiatrische hulp. Voor burn-out moeten echter zelfstandige interventie maatregelen worden ontwikkeld, die preventief en corrigerend werken, maar natuurlijk niet zomaar op het ziektebeeld van depressie mogen worden overgedragen.

6. *Burn-out is helemaal nog niet wetenschappelijk onderzocht.*

Er is wat betreft het onderzoek naar burn-out inderdaad nog weinig overeenstemming over de mogelijke omgang met burn-out en over het beperken van de symptomen. Maar het is het lot van alle nieuwe ideeën dat er steeds aanpassingen en nieuwe hypothesen worden geformuleerd, dat de hypothesen onderzocht worden en dat er dan weer nieuwe pogingen ondernomen worden, totdat het uiteindelijk aan het eind van het proces komt tot het vastleggen van een definitie die door de meerderheid van de 'Scientific Community' wordt ondersteund. Wij zijn nu dus getuigen van een dergelijk onderzoeksproces, met als thema 'burn-outpreventie'.

7. *De mensen die zeggen dat ze een burn-out hebben, hebben totaal geen idee waar ze het over hebben.*

Dit is helaas niet uit te sluiten, maar dat wil niet zeggen dat ze ondanks hun gebrekkige kennis vaak toch wel het juiste vermoeden kunnen hebben. Feitelijk hebben we maar een begrensde invloed op de begrippen die we als wetenschappers gebruiken en zo de wereld in sturen. In de loop der jaren ontwikkelt zo'n begrip een eigen dynamiek. Daarmee bedoel ik: aan het begrip wordt in het dagelijks leven de oorspronkelijke inhoud (gedeeltelijk) ontnomen en er wordt een andere inhoud aan toegevoegd. Dit is het geval bij alle medische, psychologische, pedagogische, sociologische en natuurwetenschappelijke termen, maar dat betekent niet dat men niet aan de openbare discussie over deze begrippen mag deelnemen.



Ondanks deze discussie heeft de burn-outpreventie inmiddels als vast bestanddeel van de gezondheidspreventie vaste grond onder de voeten gekregen op vele terreinen van het bedrijfsleven (Amann & Wipplinger, 1998; Kerr, Weitkunat & Morretti, 2008; Lauterbach, 2008).

## 4. Cruciale ervaringen die kunnen wijzen op burn-out

Veel mensen hebben belangrijke ervaringen rondom hun burn-out, die ervoor zorgen dat een heilzame schrik hun om het hart slaat. Deze ervaringen zijn vergelijkbaar met wat mensen met een verslavingsproblematiek beleven: nadat ze lange tijd hebben ontkend of gebagatelliseerd dat er iets met hen aan de hand is, kunnen ze er op een bepaald moment niet meer omheen dat hun kwaliteit van leven ernstig verslechterd is, en dat verklaren ze dan met het begrip ‘burn-out’:

- Als een leidinggevende van een bedrijf na een lange dag werken weer thuiskomt, merkt hij dat hij de voornaam van zijn vrouw is vergeten.
- Een vrouwelijke collega ontdekt pas na een halfuur dat ze op de snelweg de afslag richting haar huis voorbij is gereden; ze rijdt nu op een heel ander deel van de snelweg. Ze weet niets meer van dat halfuur dat ze netjes, of in elk geval zonder ongelukken, door heeft gereden.
- De hoofdarts in een psychosomatische kliniek treft bij zijn ochtendvisite een depressieve patiënte die, geheel tegen de regels van de kliniek in, niet is aangekleed, maar nog in haar nachthemd in bed ligt. Nadat hij haar driemaal zonder resultaat heeft verzocht op te staan, pakt hij haar bij haar arm, trekt haar uit haar bed en schreeuwt: ‘Kom nu toch eindelijk eens uit uw bed! Ik moet toch ook elke ochtend opstaan!’ De patiënte staart hem onthutst aan, de assistent-artsen staan er bedremmeld bij. De arts laat zijn armen zakken, schraapt verlegen zijn keel en haast zich zonder iets te zeggen uit de kamer van de patiënte.

- Een vrouwelijke collega komt na haar werk vermoeid van het inkopen doen thuis, pakt haar boodschappen uit en merkt vervolgens dat ze haar portemonnee en de huissleutels in de koelkast heeft gelegd en de vleeswaren op het sleutelplankje.
- Een leidinggevende van een bedrijf heeft een gesprek met zijn secretaresse gehad, verlaat haar kantoorruimte en ontdekt, als hij twintig meter gelopen heeft, dat hij de kantoorruimte van de secretaresse van buitenaf op slot heeft gedaan.

De meeste van deze gebeurtenissen zijn, van buitenaf gezien, eerder vermakelijk dan dramatisch: dubbele afspraken, het verwisselen van namen, het missen van de trein of het vliegtuig, een klein beetje blikshade aan de auto, de zelfvoldane klik als de voordeur in het slot valt en het je op dat moment duidelijk wordt dat je je huissleutels en je autosleutels binnen hebt laten liggen. Maar deze schijnbare futiliteiten maken je duidelijk dat je bewustzijn op de een of andere manier is vertroebeld, wat ook dramatische gevolgen had kunnen hebben. Als zulke voorvallen zich blijven voordoen, is een verhoogde waakzaamheid noodzakelijk. Het kan namelijk duiden op het begin van een burn-out. Veel van deze gebeurtenissen zijn qua intensiteit volledig vergelijkbaar met de schokkende inzichten van verslaafden die zich plotseling realiseren dat ze een echt verslavingsprobleem hebben (Fengler, 1994).

## 5. Burn-outpreventie


Burn-outpreventie moet in principe plaatsvinden op de zeven niveaus die we al genoemd hebben bij de analyse van de stressoren:

- de persoon zelf,
- de context waarin zijn persoonlijke leven zich afspeelt,
- zijn beroepsmatige contacten,
- zijn kring van collega's of het team waarin hij werkt,
- zijn relatie met zijn meerdere(n) op het werk,
- het bedrijf of de branche waar hij werkt en
- de maatschappelijke randvoorwaarden.

Toch ligt de hoofdverantwoordelijkheid in de eerste plaats bij de persoon zelf, omdat familieleden en collega's vaak maar in een beperkte mate te vinden zijn voor preventiemaatregelen. In de afgelopen jaren zie je in het bedrijfsleven wel steeds meer interesse om vanuit het bedrijf burn-out bij medewerkers tegen te gaan. Daarbij is de volgende bondige uitspraak doorslaggevend: *Burn-out kost geld – burn-outpreventie bespaart geld.*

In dit boek zal ik me beperken tot die maatregelen voor burn-outpreventie die in het bereik van het eigen handelen van de enkeling liggen. Ik heb daarom 25 principes voor burn-outpreventie samengesteld die ieder mens zonder al te veel moeite kan naleven. Deze maatregelen kunnen op verschillende tijden van de dag worden doorgevoerd, en ze zorgen al snel voor verlichting, voor meer inzicht in jezelf en voor duidelijke richtlijnen – als je je er werkelijk voor inzet. Al met al bestaat de kans dat de levenskwaliteit van de lezers van dit boek hierdoor merkbaar verbetert.





Deze 25 principes worden in het nu volgende tweede deel van dit boek weergegeven. Alle aanbevelingen staan in chronologische volgorde, waarbij ik uitga van het verloop van een normale dag. Maar als een bepaald hoofdstuk je bijzonder interesseert en je nieuwsgierigheid aanwakkert, kun je dat hoofdstuk ook apart lezen, omdat het nut voor de burn-outpreventie van elk hoofdstuk ook los van de andere hoofdstukken te begrijpen is.

