Burnout, oorzaken en signalen.

Sjef de vries.
Nascholingscentrum Maatschappelijk Werk (www.ncmw.nl) .

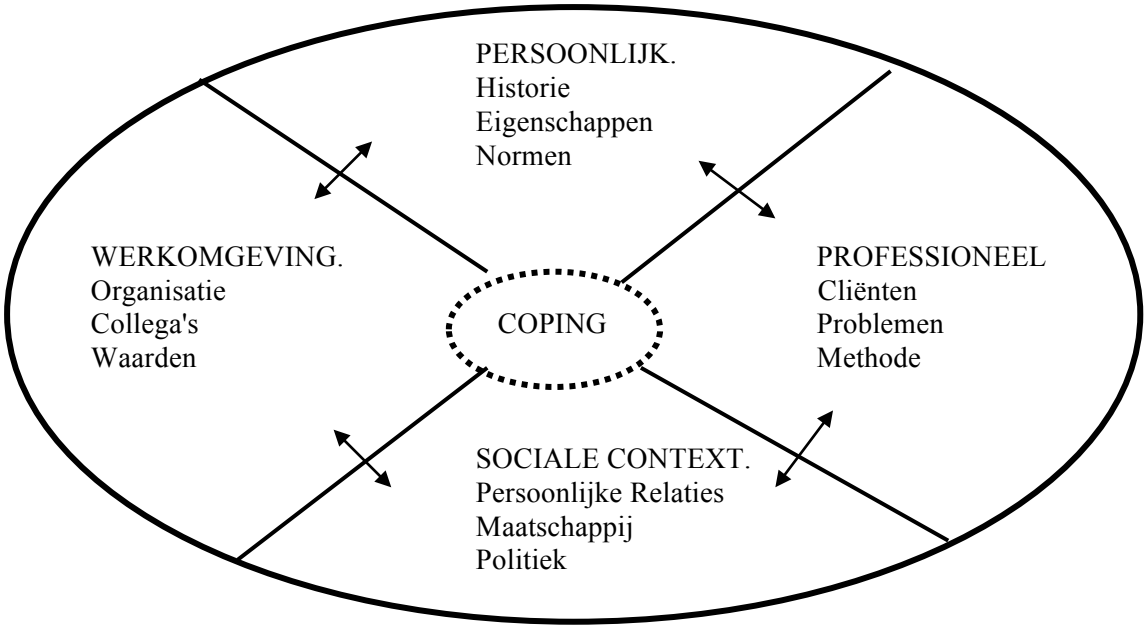
Verschenen in Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk. (nr. 2. april 2000)

© Sjef de Vries, Batenburg 2000.

WAT IS BURNOUT ?

Het is een zinnige praktijk in het Maatschappelijk Werk om problemen en symptomen te bezien vanuit de context waarin zij zich voordoen. Dit is ook zinnig waar het burnout betreft. De meeste mensen die (bij mij) om begeleiding, supervisie of therapie voor hun burnout komen wijten hun ziekte voornamelijk aan zichzelf. Het wordt als een persoonlijk falen ervaren. Dat is echter een onterechte gedachte en een ineffectieve houding die herstel in de weg kan staan. Burnout is een werkprobleem en wordt veroorzaakt door vier factoren. De persoonlijke, individuele factor is er slechts een van. De drie andere factoren betreffen relaties: de relatie met de organisatie , met de cliënten, en met de sociale context. (zie schema) Het burnout raken moet gezien worden als een relationeel proces, waar dus tenminste twee partijen een rol in hebben. In dat proces raakt de balans tussen geven en ontvangen, tussen zorg voor anderen en zorg voor zichzelf uit evenwicht. De pogingen om de balans te herstellen vragen steeds meer energie wat niet in verhouding staat tot het magere of ontbrekende resultaat. Er ontstaat een negatieve spiraal van interacties waarvan de uitkomst voor de werker steeds nul is. De stress breidt zich vervolgens uit naar andere levensgebieden, met name naar de persoonlijke relaties. Raakt de balans langdurig en ernstig uit evenwicht dan ontstaat er burnout . Burnout is een modewoord geworden. Vroeger was men niet burnout maar oververmoeid en overspannen. Tegenwoordig heet dat allemaal burnout.
Er is echter wel een verschil tussen burnout en overspannen. Bij overspannen is er sprake van normaal functioneren voorafgaand aan een herkenbare stressor waardoor men gedurende een relatief korte periode slechter persoonlijk en professioneel functioneert. Burnout echter beperkt zich tot werkgerelateerde klachten en er is al jaren sprake van overbelasting en overspannenheid. De kenmerken zijn; emotionele uitputting, ongewone vermoeidheid, een verminderde betrokkenheid en/of afstandelijke houding naar het werk, en het gevoel niet meer competent te zijn. Burnout komt voornamelijk voor in de contactuele beroepen. Onderwijs en horeca scoren het hoogst (13 %), de welzijnssector zit iets boven het gemiddelde (10%) . (CBS 1998)

DE OORZAKEN VAN BURNOUT.



Schema: de oorzaken van burnout. (vrij naar Schaufeli 1992)

Als we bovenstaand schema interpreteren naar het maatschappelijk werk dan kunnen we de volgende *bedreigende factoren* signaleren.

- *De persoonlijke factoren* die mensen meer kwetsbaar maken zijn: een verleden met onverwerkte (traumatische) ervaringen. Verder: bepaalde (karakter)eigenschappen zoals perfectionisme, moeilijk grenzen stellen, je graag manifesteren, hoge verwachtingen hebben en hoge eisen stellen, idealisme, bereidheid om te geven, om te zorgen. Tenslotte spelen waarden als loyaliteit, plichtsgetrouwheid en altruïsme een rol. Kortom het zijn niet de slappelingen maar de harde werkers met het hart op de goede plaats en met ideële motieven die een verhoogd risico lopen.
- *De professionele factoren* betreffen ten eerste de cliënten waarmee men werkt. Een eenzijdige caseload met bijvoorbeeld ongemotiveerde of getraumatiseerde cliënten werkt stressverhogend. Datzelfde geldt voor de dagelijkse confrontatie met steeds dezelfde problematiek of met zeer moeilijk oplosbare problemen zoals bijvoorbeeld in het werk met vluchtelingen vaak voorkomt. De derde factor betreft de onkunde in het methodisch werken, of het ontberen van specifieke methoden voor een bepaalde doelgroep.
- *De werkomgeving*. Uit onderzoek blijkt dat deze factor, in combinatie met de persoonlijke factoren de meeste invloed heeft op het ontstaan van burnout. De belangrijkste factoren zijn, intensiteit van het werk (86%), gebrek aan ondersteuning van collega's en superieuren (80%) de hoeveelheid werk (61%) en de tijdsdruk (43%). De reden dat de werkomgeving en met name de menselijke verhoudingen daarin zo'n belangrijke rol speelt is waarschijnlijk de volgende; in het werken met cliënten is er altijd sprake van een onbalans tussen geven en nemen, de hulpverlener geeft meer dan hij ontvangt. Dit uit balans zijn moet gecompenseerd worden door de werkomgeving en dat gebeurt wanneer er een gevoel van saamhorigheid en van steun van bovenaf binnen een instelling heerst. De M.W-er. is echter geneigd om de spanning tussen de taakopdracht van de instelling om hulp te verlenen en het appel van de cliënt als een persoonlijke zaak te zien. Het is echter een gezamenlijk en professioneel probleem waar de instelling als geheel verantwoordelijk voor is. Is er geen goed werkklimaat dan betekent dat een dubbele last, men mist niet alleen steun maar men moet zijn energie ook nog besteden aan het oplossen van

conflicten. Bedreigende factoren in een organisatie kunnen zijn: gebrek aan leiding, onduidelijke besluitvorming en beslisstructuren, weinig inspraak en een rigide leiding. Heel veel burnout-ers hebben een langdurige strijd met de leiding om erkenning van hun werkproblemen achter de rug. Botsende waarden en normen kunnen het werk ook verzwaren, bijvoorbeeld de opdracht tot steeds zorgvuldiger hulp welke in de praktijk in strijd kan komen met de zakelijker eis van het halen van de productienormen. De omgang met collega's is een zeer bepalende factor. Teamconflicten, het ontbreken van collegiale steun en de onveiligheid die dat schept, creëren intense stress en vreten energie.

- *Factoren uit de sociale context*. Problemen in de directe leefsfeer, zoals relatieproblemen of het verlies van naasten, eisen alle aandacht op en verminderen de aandacht en inzet op het werk. Ook hoe de maatschappij het beroep waardeert of tegen de doelgroep aankijkt (discriminatie bijv.) kan een last zijn. Datzelfde geldt voor bepaalde oordelen die er heersen ten aanzien van ziekteverzuim en burnout in een bepaalde sociale groep. Tenslotte kan de politiek een rol spelen in de verzwaring van het werk bijvoorbeeld door het onthouden van de noodzakelijke financiën.

De *beschermende factoren* tegen burnout kunnen we kortweg omschrijven als het positief tegenovergestelde van de bedreigende factoren. Iemand met een realistische houding, werkend in een loyaal en ondersteunend team, met een te hanteren werkdruk en wisselende taken en levend in een goede gezinssituatie zal moeilijk burnout raken.

In het centrum van het schema staat *coping*: de manier waarop men stress het hoofd bied. Coping is niet uitsluitend een individueel gegeven. Hoe iemand met werkstress omgaat hangt mede af van hoe er in zijn omgeving mee omgegaan wordt. Is er in een bepaalde instelling bijvoorbeeld een klimaat van " hulpverleners moeten hun problemen zelf weten te verwerken anders zijn ze niet geschikt voor het vak" dan beperkt dat bijvoorbeeld een van de meest effectieve copingmogelijkheden; hulp vragen en krijgen. In de beoordeling van het individuele copinggedrag moet dus altijd bekeken worden in hoeverre de context dit versterkt of verhindert.
Er zijn vele boeken verschenen (zie literatuurlijst) die de weg wijzen naar hoe men zichzelf kan wapenen tegen burnout. In dit artikel willen we echter aandacht geven aan een fase die vaak weinig aandacht krijgt; de fase van het erkennen dat men burnout dreigt te raken.

SIGNALEN OP PERSOONLIJK NIVEAU.

- **Lichamelijk.** Niet meer herstellen van moeheid, verergerde psychosomatische klachten, slaapstoornissen, verhoogd "drugs"gebruik (nicotine, cafeïne, alcohol etc.)
- **Gevoelens.** Zich "leeg" voelen, als verdoofd leven, depressiviteit, angst/paniekaanvallen, vlug van streek, plotselinge, hevige geëmotioneerd zijn, verlies van zelfvertrouwen, gevoel alles niet meer aan te kunnen.
- **Gedachten.** Concentratiemoeilijkheden, chaotische, malende gedachten, fixatie op bepaalde gedachten, besluiteloosheid, met de gedachten elders zijn, vergeetachtigheid.
- **Gedrag.** Functioneren als een "robot", veel klagen, veel zuchten, apathie, zich isoleren, meer fouten en ongelukken maken, ongedurig, vlug geïrriteerd, niet kunnen ontspannen.
- **Interpersoonlijk gedrag.** Niet meer "aanwezig zijn " in relaties, verminderde behoefte aan intimiteit en seks, onredelijk, conflictueus gedrag, verlies aan interesse in omgang met vrienden, intolerantie, anderen als last ervaren, geen hulp vragen en accepteren.

DE SIGNALEN OP HET WERK WAARAAN JE BEGINNENDE BURNOUT KUNT HERKENNEN.

- ***Werkprestaties.***
  Verlaagde kwaliteit; verminderde kwantiteit; vermijden van taken; meer fouten maken; perfectionisme; geobsedeerd door details; vermijden van verantwoordelijkheden; verlies van professionele en ethische normen.
- ***Werkhouding.*** Verlies van motivatie, verlies van interesse afgewisseld met verhoogde strijdlust, gedemoraliseerd, negatieve, kritische houding, onmacht, gevoel te falen ; apathie; gebrek aan zelfvertrouwen.
- ***Werkrelaties.***
  M.b.t. cliënten. Verlies van empathie en van compassie; victim blaming; onachtzaam met professionele grenzen; emotionele afstand; ongeduld;
  M.b.t. collega's. Isolement; slechte communicatie; (staf)conflicten; vermijden van het vragen om persoonlijke en professionele hulp.
- ***Gedrag.***
  Meer verzuim; geïrriteerd, chaotisch gedrag; veel klagen over cliënten/organisatie/collega's ; alles alleen doen; gedachte aan solliciteren.

WAT TE DOEN MET DE SIGNALEN VAN BURNOUT.

M.w-ers herkennen tegenwoordig eerder de signalen van dreigende burnout. Een tijdige herkenning van de signalen (zie kaders) is een noodzaak. Personen die echt burnout zijn, zijn lichamelijk en emotioneel totaal uitgeput en kunnen ver van huis raken. Het is een moeizaam en pijnlijk proces om daarvan te herstellen. Het is gevaarlijk om het zover te laten komen, het kan neurologische en fysiologische schade berokkenen, bijvoorbeeld een verminderde immuunfunctie.
We zullen daarom hier uitgebreid stilstaan bij de fase die voorafgaat aan het 'afknappen'. Hoe eerder men immers zijn signalen serieus neemt en stopt met voort te hollen, hoe eerder men hulp kan krijgen en het gevaar van totale uitputting kan vermijden.
Er zijn een aantal stappen te nemen wanneer men zelf of de omgeving begint te signaleren dat er iets meer aan de hands is dan een tijdelijke moeheid.

- **Neem de signalen serieus.**

Laat het tot je doordringen hoe lang je al met tegenzin naar je werk gaat en hoe vaak je piekert over je werk. Realiseer je verder hoe moe je bent en dat al je pogingen om lichamelijk op te knappen maar weinig effect hebben gehad. Realiseer je vooral hoe je er emotioneel voorstaat. Behalve een bepaalde agressie en verzet voel je niet veel meer, je ervaringen zijn vlak ,je functioneert als en soort robot die plotselinge opvliegingen van irritatie en wanhoop heeft. Je bent gevangen in innerlijke conflicten, je gedachten gaan in cirkels. Je hebt geen contact meer met je behoeften en wensen. Rust en alleen gelaten worden lijkt het enige wat je wilt. Ook het contact met anderen, vooral met je partner en kinderen is afgevlakt. Je ervaart de aandacht van anderen als een last, iets waar je je ook nog mee bezig moet houden. Vaak is het zo dat je naasten al lang zien wat jij niet wilt zien, maar door je gefixeerde en geïsoleerde houding laat je hun hulp niet tot je doordringen. Collega's en partners kunnen daardoor ontmoedigd raken en ophouden met je iets duidelijk te maken, waarmee je isolement vergroot wordt. Neem daarom de signalen uit je omgeving zeer serieus.(zie de meer gedetailleerde lijstjes van signalen in de aparte kaders)

- **Beëindig je strijd.**

De volgende realisatie is vaak de moeilijkste. In de periode dat men aan het opbranden was heeft men iets met veel energie nagestreefd en/of zich tegen iets verzet. Dat zijn vaak nastrevenswaardige idealen; betere zorg voor de cliënten, betere verhoudingen op het werk, erkenning voor bepaald werk. Het kunnen ook meer persoonlijke "idealen" zijn zoals bijvoorbeeld het willen laten zien dat men het na een scheiding alleen aankan, of het niet toe willen geven aan zogenaamde zwakheden als het niet meer aankunnen. Hoe goed deze idealen ook zijn, je hebt die strijd verloren. Wie dat niet toegeeft zal verder vechten en zich nog meer uitputten. De strijd verliezen wil echter niet zeggen dat je je idealen moet opgeven. Er moeten alleen andere wegen gevonden voor worden, want de manier waarop je gevochten hebt is niet effectief gebleken. Dat je de strijd verloren hebt ligt niet alleen aan jou, er zijn meerdere factoren die de uitkomst ervan bepaalden. Sommige factoren zijn echt groter dan jouw invloed. Vaak heeft de burnout-er het bij het rechte eind, hij ziet zaken op zijn werk die niet in de haak zijn of tenminste beter kunnen. Hij heeft ook gelijk; zijn burnout is niet alleen zijn falen het is een relationeel proces waar tenminste twee partijen verantwoordelijk voor zijn. In principe zouden beide partijen in behandeling moeten. Dat is meestal een illusie. Bovendien is de burnout-er niet meer in staat, en vaak niet meer de aangewezen persoon om organisatie-problemen aan de orde te stellen en aan te pakken.
Het is een pijnlijke realiteit voor de burnout-er dat het enige wat hij kan doen is, te onderzoeken hoe hij zichzelf kan veranderen, terwijl hij weet dat er ook andere factoren zijn die veranderd zouden moeten worden.

- **Zie de valkuilen.**

De grootste valkuil is waarschijnlijk: " als ik dit of dat eenmaal klaar heb, dan krijg ik tijd voor mezelf". Ook kleine aanpassingen, bijvoorbeeld, een weekje thuis, een tijdje in de ziektewet, vakantie tussendoor; onbetaald verlof, blijken vaak valkuilen. Meestal rust men daar niet echt van uit en bovendien gaat men daarna op de oude voet verder. Valkuilen zijn ook gedachten als : "Als ik het niet doe, doet niemand het" of: "Ik ben de enige die weet wat er gedaan moet worden". Deze smoezen zijn de redenen die men nodig heeft om door te gaan met greep te krijgen op wat langzaam tussen de handen door aan het glippen is.

- **Sta stil bij je weerstand.**

Veel burnout-ers voelen een grote weerstand om te erkennen dat het zover met hen is en dat ze iets zullen *moeten* gaan veranderen. Hierboven zagen we al de weerstand om toe te geven dat men zijn strijd verloren heeft (en dus de ander gewonnen heeft). Maar er is ook weerstand om te realiseren dat men niet meer kan functioneren, dat men het niet meer weet, dat men (al jaren) op het verkeerde spoor zit. Dat is voor de hardwerkende, ambitieuze, zichzelf wegcijferende persoon die de burnout-er vaak is natuurlijk moeilijk te verkroppen. Dat geldt ook voor het gevoel dat men er alleen niet meer uitkomt en dat men hulp nodig heeft.

- **Sta stil bij je behoeften.**

Voelen waar je behoefte aan hebt is wat je al die tijd niet gedaan hebt en wat nu het meest noodzakelijk is. Meestal komen de volgende behoeften naar voren: behoefte aan steun , soms zelfs aan iemand die de verantwoordelijkheden (even) van je overneemt. Je hebt behoefte aan overzicht over de situatie en inzicht in hoe je zo ver hebt kunnen gaan. Je hebt vooral behoefte aan rust en lichamelijk bijkomen. En tenslotte heb je behoefte aan oplossingen zodat je weer aan het werk kunt.

Kortom, je zit in conflicten en in een isolement, je vraagt en accepteert geen hulp terwijl je eigen oplossingen niet meer werken. Je dreigt in een crisis te komen waar kleine oorzaken grote gevolgen hebben die om grote oplossingen lijken te vragen waartoe je je niet meer in staat voelt. Het wordt van kwaad tot erger. Daarbij ga je met jezelf om als een slavendrijver met zijn slaaf, je bent de slaaf van je eigen leven geworden. Tenslotte, je gaat al lange tijd voorbij aan je behoeften en komt niet meer toe aan jezelf.

We hebben hier de signalen zo realistisch mogelijk beschreven. Keer op keer blijkt namelijk dat de moeilijkste stap is; om het probleem te accepteren dat je hebt: beginnende burnout. Dat is ook wat collega's en leidinggevenden voor elkaar kunnen doen; iemand confronteren met de signalen totdat hij ze ziet en serieus neemt. Pas daarna zijn er volgende stappen mogelijk.

We kunnen in dit artikel niet uitgebreid ingaan op die stappen. In het kort kunnen we het volgende over zeggen.
Burnout gaat niet vanzelf over, zeker niet door flink te doen en je er overheen te zetten. Het gaat ook niet over met thuis op de bank zitten, dat geeft vaak stress. Je kunt het ook niet in je eentje oplossen. Het is essentieel dat je iemand vindt waarmee je kunt beginnen te praten. Partners, vriend(in)en , collega's zijn de eerst aangewezenen. Zij kunnen je de steun geven zodat je toe kunt laten hoe je ervoor staat en vooral wat je behoeften zijn. Als je dat jezelf hebt toegestaan dan zijn de volgende stappen met wat steun vaak makkelijker te zetten. Het naar buiten brengen van je situatie, waardoor je pas echt voor jezelf erkent dat je burnout bent, gebeurd vaak het eerst bij de huisarts. Het is belangrijk dat je daar het woord burnout laat vallen, zodat je arts je daarin serieus neemt. Hij zal je vaak een tijd rust voorschrijven. Dat zal aangekaart moeten worden op je werk. Met behulp van je gesprekspartner kun je dat gesprek voorbereiden. Ook hier moet je jezelf serieus nemen en de zaken niet rooskleuriger voorstellen. Meestal spreekt men af het een tijdje aan te zien. De contacten met de bedrijfsarts zijn een volgende mogelijkheid om de problemen voor te leggen en uiteen te rafelen.
In het ideale geval ziet een organisatie het burnout raken van een van zijn werkers als een signaal van een gebrekkige communicatie en onderzoekt het zijn aandeel daarin. Meestal is dat echter niet het geval. Wat een organisatie in een individueel geval zou moeten doen is, contact houden en interesse tonen in het verwerkingsproces. Het kan bovendien hulp aanbieden om dat proces te begeleiden. Soms zijn er interne mogelijkheden in de vorm van leidinggevenden, maar meestal is het beter dat er financiën beschikbaar gesteld worden voor therapie of supervisie. De burnout-er moet namelijk in alle rust kunnen onderzoeken wat zijn aandeel was en hoe hij burnout in de toekomst kan vermijden. Daarvoor is de begeleiding van een ter zake kundig professional nodig. Uiteraard speelt de organisatie bij de terugkeer een grote rol.

Sjef de Vries is directeur opleider van het Nascholingscentrum Maatschappelijk werk.
www.ncmw.nl

Literatuur.

Hoogduin, C.A.L. e.a B*ehandelingsstrategieën bij burnout* Bohn Stafleu van Loghum 1996
Karsten, C. *Omgaan met burnout.* Elmar 1999
Maslach,C.;Leiter,M.P *Burnout. Oorzaken, gevolgen, remedies.* Contact 1998
Rooy, L. de *Preventie ziekteverzuim, stress en burnout.* Nelissen 1994
Schaufeli, W. *Opgebrand.* Ad. Donker 1992