

GERT BRAEKEN

Het burn-outvaccin

Een innovatieve, efficiënte methode
om burn-out te voorkomen
of aan te pakken

Manteau

*De getuigenissen in het boek zijn gebaseerd op echte gebeurtenissen.
De namen van de getuigen zijn geanonimiseerd en de organisatiecontext
is aangepast, zodat ze volledig onherkenbaar zijn.*

© 2021 Manteau / Standaard Uitgeverij nv,
Franklin Rooseveltplaats 12, B-2060 Antwerpen
en Gert Braeken

www.standaarduitgeverij.be
info@standaarduitgeverij.be

www.gertbraeken.com
www.burn-outvaccin.be

Vertegenwoordiging in Nederland
New Book Collective, Utrecht
www.newbookcollective.com

Auteursfoto: Maya Braeken
Beeld omslag: Shutterstock
Omslag en vormgeving binnenwerk: Dominic Van Heupen

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, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan de samenstelling van de uitgave werd besteed, kan de redactie of de auteur noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze publicatie zou kunnen voorkomen.

ISBN 978 90 223 3866 7
NUR 770/740
D/2022/0034/55

INHOUD

Voorwoord	9
Iets meer over mezelf	12
Hoe is dit boek opgebouwd?	14

DEEL I	17
---------------	----

Inzichten in burn-out vanuit de praktijk

De ruwe data en de eerste overeenkomsten	19
Vier getuigenissen.....	19
De vermeende hoofdoorzaken van Bo*.....	25
De essentie van Bo*.....	26
Burn-outsignalen.....	29
Waarden	34
Wat zijn waarden?.....	34
De getuigen en hun waarden.....	35
Link met stress.....	37
De temperamenten van Keirsej & Bates	38
De verschillende temperamenten.....	38
De temperamenten van onze getuigen.....	43
Drijfveren	49
De vier drijfveren op het abstracte niveau.....	49
De scharnierdrijfveren.....	51
De scharnierdrijfveren van onze getuigen.....	52
De scharnierdrijfveren en de temperamenten.....	52
Link met stress.....	54
Tussentijdse samenvatting.....	55

Kwaadheid maakt het verschil	56
Kwaad worden of juist niet?.....	56
Kwaadheid en onze getuigen.....	57
Uiterlijke en innerlijke kwaadheid en angst.....	58
Link met stress.....	59
Schadelijk energielek	60

DEEL 2 63

Verdieping en inspirerende bronnen

Theorie over burn-out en de symptomen	65
Theoretisch kader burn-out.....	65
Mechanisme dat leidt tot stress.....	66
Mogelijke oorzaken.....	70
Persoonlijkheidskenmerken.....	71
Burnout Assessment Tool.....	72
Waarden	80
Situering.....	80
Ontstaan van waarden.....	81
Waardemodel van Schwartz.....	88
Waarden in bedrijven.....	94
Temperamenten	96
Omschrijving van het model van Keirsey & Bates.....	96
Beschrijving van de verschillende temperamenten en hun waarden.....	97
Overeenkomsten tussen het waardemodel van Schwartz en de temperamenten van Keirsey & Bates.....	103
Fundamentele drijfveren	107
Maslov, Schwartz en Keirsey.....	107
Mijn model van de vier fundamentele drijfveren.....	109

Kwaadheid	113
Kwaadheid vanuit ontwikkelingsperspectief	114
Kwaadheid en moraliteit.....	115
Effecten van kwaadheid in een groep en in organisaties.....	116

Specifieke doelgroepen die met Bo* geconfronteerd worden	119
Zelfstandige ondernemers.....	119
Millennials.....	122
Jobstarters in covidtijden	124

DEEL 3 129

Het burn-outvaccin

Het vaccin	131
Het doel van het vaccin	131
De voordelen van het vaccin.....	133
De bouwstenen van het vaccin.....	136

Mijn aanpak	138
Een objectieve meeting van je huidige toestand	138
Enkele oefeningen.....	145
Het in kaart brengen van je persoonlijke waarden	149
Inzicht verwerven in je temperament en je drijfveren (<i>nature</i>)	155
Link tussen je temperament, je drijfveren en je waarden	157
Leren omgaan met kwaadheid en angst.....	157
Betrokken confronteren vanuit je eigen waarden	164

Gert, Jean, Marianne, Betty en Sarah	169
---	-----

Bijlage	181
Referenties	187
Eindnoten	187
Overige literatuur.....	188

Dankwoord	190
------------------------	-----

VOORWOORD

.....

‘Diepmenselijke drijfveren, gekoppeld aan voorkeuren en persoonlijke waarden, zijn de initiators van ons gedrag.’

Gedurende mijn 35-jarige loopbaan als bedrijfspsycholoog, hr-consultant en coach zag ik bij zowel bedrijven als werknemers dat burn-out een steeds groter probleem werd. Het aantal mensen dat worstelt met een burn-out (Bo*) of tegen een burn-out aanloopt, stijgt nog steeds. Wie met een burn-out te maken heeft, ziet ervan af en is voor lange tijd ‘out’. Behalve de menselijke misère zijn de kosten van Bo* immens. Het RIZIV in België (Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering) heeft berekend dat de overheid in 2019 meer dan 1,5 miljard euro uitbetaald heeft aan uitkeringen voor langdurige arbeidsongeschiktheid door depressie of burn-out. Via het TNO in Nederland (Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek) leren we dat bijna 16% van alle werknemers in Nederland in hoge mate last heeft van burn-outklachten. Het zijn vaak jonge mensen. In de leeftijdscategorie van werknemers tussen de 25 en 34 jaar heeft maar liefst 19,5% burn-outklachten. Opvallend is dat vooral publieke sectoren slecht scoren: onderwijs (22,1%), zorg en welzijn (17,9%). De totale maatschappelijke kosten van mentale gezondheidsrisico's op het werk bedragen naar schatting 4,7 miljard euro per jaar.

Met het aantal boeken dat over dit onderwerp is geschreven – en waarvan ik er vele heb gelezen – kan je een hele boekenkast vullen. Waarom wil ik er dan nog een boek aan toevoegen? Mijn drijfveer om dit boek te schrijven is gegroeid vanuit ongenoegen over de omschrijving, oorzaken, interpretaties en behandelingswijzen van het fenomeen burn-out. Door de jaren heen heb ik zoveel mensen gezien, de interne werking van zoveel bedrijven ontleed, zoveel ‘cases’ bestudeerd... en een aantal beweringen van ervaringsdeskundigen en academici stroken niet of slechts gedeeltelijk met mijn verzamelde data. Daarom wil ik jou in dit boek meenemen om stap voor stap antwoorden te vinden op de volgende vragen: Wat is een toestand van Bo* precies?

Wat zijn de mogelijke oorzaken? Welke persoonlijkheidstypes zijn er vatbaarder voor? Als we dit nauwkeurig in kaart hebben gebracht, kunnen we ook werken aan een vaccin tegen Bo*.

Is Bo* dan opeens een virus geworden? Nu, de werking ervan is in ieder geval heel vergelijkbaar met die van een traag virus. Bo* sluipt je systeem binnen en na gemiddeld drie à zes maanden legt het je plat. En het duurt lang, afhankelijk van hoe erg het Bo*-virus je getroffen heeft, om het uit je systeem te krijgen. De meest effectieve behandelingen nemen vandaag toch drie maanden in beslag, omdat er ook fysieke en zelfs neurologische veranderingen optreden in je lichaam. Daarom is het absoluut van belang dat de behandeling van Bo* onder toezicht van een arts gebeurt.

In het laatste deel van dit boek kom ik met een voorstel van aanpak, een burn-outvaccin, dat probeert te voorkomen dat mensen te maken krijgen met burn-outklachten. Het gaat om twee shots, waarin we aan de ene kant mensen bewust maken van hun profiel en van hun waarden. Zo weten ze of ze een verhoogd risico lopen op burn-out. Tijdens het tweede vaccinatie-shot leren we vaardigheden aan, waardoor mensen beter in staat zullen zijn om op te komen voor hun waarden en andere oplossingen leren in te zetten, zodat ze burn-out kunnen voorkomen.

Oké, hoor ik de wetenschappers al zeggen, waar zijn de data, zodat we het nieuwe concept, de mogelijke oorzaken en het ontwikkelde vaccin kunnen onderzoeken en toetsen aan wetenschappelijke maatstaven? In dit boek zal ik inderdaad een staal geven van de ruwe data die ik heb verzameld en waarop mijn concept van Bo* en de oorzaken ervan zijn gebaseerd. Die ruwe data zijn de verhalen die ik heb opgetekend van mensen met Bo*-signalen. Ze zijn exemplarisch voor de vele mensen met Bo* die ik heb behandeld. Verder in dit boek zal ik stap voor stap de wetmatigheden bespreken die ik telkens zag terugkeren. Is dit exacte wetenschap? Nee, het is menswetenschap. Het was trouwens een van mijn grootste aarzelingen om dit boek te schrijven...

Een recente uitspraak van Paul Verhaeghe, emeritus hoogleraar psychologie aan de UGent, was voor mij daarbij een gamechanger. Je kan volgens hem menswetenschap niet op dezelfde manier bedrijven als natuurwetenschappen. De valsnelheid in België en in Japan is dezelfde en kan je in een formule vatten; een menselijke reactie in België en in Japan niet. Het menselijke functioneren is daarvoor te complex, culturele facetten zijn er een wezenlijk onderdeel van.

Ook de boodschap van Lara Boyd, hersenonderzoeker aan de universiteit van British Columbia, gaf me vertrouwen. Ze geeft in haar onderzoek aan dat onze hersenen de neiging hebben te veranderen telkens wanneer we iets bijleren. Dit wordt de neuroplasticiteit van onze hersenen genoemd. Deze veranderingen zijn volgens haar onderzoek, in tegenstelling tot wat we tot hiertoe dachten, niet leeftijdsgebonden. De mogelijkheden van ons brein om zich te herorganiseren bij opgelopen schade – na bijvoorbeeld een hersenbloeding – duidt erop dat niets echt vastligt, dat andere onderdelen van ons brein functies kunnen overnemen. Het is binnen die context bijzonder lastig voor de menswetenschappen, of meer specifiek de gedragswetenschappen, om wetmatigheden vast te leggen, ook met betrekking tot Bo*, vanwege de continu wijzigende variabelen.

Deze wetenschappers overtuigden mij ervan om mijn twijfels opzij te zetten en door te gaan met mijn project, waarvan het resultaat nu voor jou ligt.

Ik hoop dat ik jullie ook kan meenemen in mijn verhaal en vooral: jullie kan wapenen tegen Bo*.

Gert Braeken
februari 2022

Belangrijke disclaimer: Net als bij het coronavirus kunnen er onderliggende aandoeningen zijn die Bo versnellen of verzwaken. Deze kunnen te maken hebben met een verzwakte fysieke conditie, je niet goed voelen in je lijf, onverwerkte trauma's... Bij onverwerkte trauma's bedoel ik voor alle duidelijkheid niet alleen zwaar traumatische gebeurtenissen, maar elke gebeurtenis in je leven die een kras op je ziel achterlaat. Mensen functioneren dikwijls vele jaren met deze min of meer traumatische ervaringen, zonder in een Bo* terecht te komen. Wie, naast het aanpakken van zijn Bo*, deze niet-verwerkte belastende ervaringen wil verwerken, neemt het best contact op met een therapeut. Mensen met verwerkte trauma's staan dikwijls steviger in het leven, maar hebben daardoor niet noodzakelijk alle vaardigheden en inzichten om Bo* tegen te gaan of te voorkomen.*

IETS MEER OVER MEZELF



Om beter te begrijpen hoe dit concept en vaccin is ontstaan, is het belangrijk mezelf voor te stellen. Je kan me vergelijken met een biotechbedrijf, in mijn geval eerder een psychotechbedrijf, dat al 35 jaar toegepast onderzoek doet naar het functioneren van medewerkers in bedrijven. Dit deed ik voor verschillende vooraanstaande consultancybureaus en voor heel wat nationale en internationale bedrijven en verschillende overheden.

In mijn praktijk heb ik tussen de vier- en vijfduizend mensen gescreend, geassest en gecoacht. Concreet houdt dit in dat ik in de meeste gevallen een volledige dag heb kunnen doorbrengen met één persoon en dat ik op zo'n dag op een systematische en gestandaardiseerde manier, met wetenschappelijk onderbouwde en andere instrumenten, relevant gedrag in kaart heb gebracht.

Mijn methodieken zijn goed onderbouwd. Ik gebruik daarbij wetenschappelijke vragenlijsten, waaronder de zogenoemde 'big 5-vragenlijsten', psychotechnische testen die verschillende redeneervormen in kaart brengen (verbaal, abstract, cijfermatig...) en andere instrumenten als de MBTI, Insights Discovery en de JTI – alle Jung-gebaseerd –, de temperamenten van Keirsey & Bates, Lencioni (*5 dysfunctions of a team*), Ofman (kernkwadranten), Robert Kegan (*socialized mind, self authoring mind, self-transforming mind*), Shalom Schwartz (10 waardemodel). De meetinstrumenten, en ik omschrijf mezelf (lichaam, hart en geest) ook als onderzoeksobject, heb ik door de jaren heen verfijnd, geactualiseerd en geïnnoveerd.

In de voorbije 35 jaar zijn de theorieën, methodieken, invalshoeken en inzichten sterk veranderd. Ze belichten telkens een ander facet van het menselijke gedrag, zowel in een individuele als in een groepscontext. En daardoor ben ik ervan overtuigd dat geen enkele theorie op zich alleenzaam is. Eén constante heb ik daarom steeds voor ogen gehouden: om uitspraken te doen over iemands gedrag moeten er meerdere aanwijzingen kunnen worden geobserveerd en vastgesteld vanuit verschillende methodieken. Elke aanpak heeft zo zijn voordelen en belicht het functioneren van mensen op telkens een andere manier. Het geeft me een zeer rijk inzicht en een ruime bagage om bedrijven te adviseren, medewerkers te begeleiden en

te coachen in hun ontwikkeling, mensen in te schatten en hun competenties, talenten en persoonlijke waarden in kaart te brengen. Naast het in kaart brengen van competenties van mensen ben ik meer gaan focussen op het inventariseren van talenten en persoonlijke waarden.

Een ander specifiek element in mijn ervaring is dat ik zo'n tien jaar geleden op verzoek van een huisarts coachende gesprekken ben beginnen te voeren met personen met Bo*-signalen. De betrokken huisarts was van mening dat deze mensen in eerste instantie niet altijd een diepgaande therapie nodig hadden (daar hebben ze trouwens op dat ogenblik ook niet de energie voor), maar dat ze om te beginnen een goed gesprek konden gebruiken. Zo heb ik expertise kunnen opdoen, eerst op individuele basis, later binnen een multidisciplinair team.

Mijn inzichten in dit boek zijn dus een combinatie van het in kaart brengen van het complexe functioneren van mensen in een bedrijfscontext enerzijds en van het registreren van de *struggle* van personen met Bo*-signalen anderzijds. Tijdens mijn gesprekken met mensen met Bo*-signalen herkende ik al snel patronen dankzij mijn opgedane kennis, ervaring en expertise in de bedrijfscontext.

Het ontwikkelen van een tunnelvisie is uiteraard een valkuil. Daarom heb ik tijdens het schrijven van dit boek mijn gedachtegoed letterlijk van Noorwegen tot Portugal afgetoetst. De verschillende commentaren heb ik verwerkt.

Het lijkt erg pretentius om nu met een eigen model naar voren te komen, maar wat ik met dit boek vooral probeer te doen, is de verschillende bestaande theorieën en modellen bij elkaar leggen en ze koppelen aan 35 jaar ervaring, om zo te komen tot een geïntegreerd model.

HOE IS DIT BOEK OPGEBOUWD?



Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel is een praktisch, toegepast deel waarin ik focus op de essentie, de kern waar het bij burn-out volgens mij om draait en de beleving van mensen met burn-out, doorspekt met heel wat voorbeelden. In het tweede, meer theoretische deel ga ik dieper in op het wetenschappelijke onderzoek naar burn-out. Je leest er ook welke auteurs en onderzoekers me hebben geïnspireerd. In het derde deel presenteer ik het ‘vaccin’ tegen Bo*.

Het eerste deel start met vier getuigenissen. Ze zijn exemplarisch voor de vele mensen met Bo*-signalen die ik heb gesproken. Deze mensen werden naar mij doorverwezen via een arts die hen de diagnose Bo* gaf. Zij vormen het uitgangspunt. Vanuit deze ruwe data neem ik jullie stap voor stap mee naar de overeenkomsten in signalen en lichamelijke klachten die op Bo* wijzen bij de verschillende getuigen en de wetmatigheden die zich aandienen.

Tot hiertoe heeft de wetenschap nog geen sluitende uitspraak durven doen over wat een toestand van Bo* precies is en waardoor Bo* wordt veroorzaakt. Wat wel goed in kaart is gebracht, zijn de symptomen van mensen met Bo*-signalen. Onder andere de KU Leuven heeft hierin zeer sterk werk verricht met een vragenlijst, de burn-outassessmenttool (BAT). Die lichten we in dit hoofdstuk verder toe.

Hoofdstuk 2 handelt over waarden. In praktisch elk verhaal dat ik optekende, werd er steeds een bepaalde waarde van de betrokkene bewust en heel dikwijls ook onbewust met voeten getreden. Dat is volgens mij een cruciaal element in het ontstaan van Bo*.

In hoofdstuk 3 onderzoek ik of bepaalde persoonlijkheidstypes vatbaarder zijn voor Bo*. Een in dit geval zeer bruikbare en verhelderende invalshoek is het temperamentenmodel van Keirse & Bates. De temperamenten bieden een structuur aan, die de verschillen tussen mensen op een waardeerende manier toelicht. Het systeem van de temperamenten geeft persoonlijkheidsverschillen weer op basis van vier basispatronen in de menselijke natuur en is intuïtief snel te begrijpen. Deze specifieke indeling laat ons toe aan te geven welke persoonlijkheden meer aanleg hebben voor het ontwikkelen van Bo* en welke minder.

In hoofdstuk 4 ga ik dieper in op de fundamentele drijfveren van mensen. Drijfveren beschrijven wat ons beweegt. Ik hanteer hierbij een vernieuwend concept dat helpt om gedrag beter te begrijpen en de samenhang tussen temperamenten en drijfveren duidelijker in kaart te brengen.

Over een andere noodzakelijke invalshoek, het beleven van kwaadheid, vertel ik in hoofdstuk 5. Een diepgaand begrip van waarom we kwaad worden en waarom niet is essentieel in het behandelen van Bo*. Wat is het 'omslagpunt'? Waarom worden we soms kwaad of waarom worden we soms angstig?

Ten slotte koppel ik in hoofdstuk 6 de verschillende onderdelen van het verhaal aan de essentie van Bo*: mensen ervaren een drastisch energieverlies en kunnen deze energie niet zomaar een-twee-drie bijtanken. De vier voorbeelden worden grondig tegen het licht gehouden en zo worden de overeenkomsten duidelijk.

Al deze bevindingen heb ik uitgebreid getoetst bij collega's en academici. In het tweede deel, over verdieping en inspirerende bronnen, vind je hun theoretische aanvullingen en inzichten. Ik geef wat meer achtergrond, ga uitgebreider in op het Europese waardeonderzoek van Schwartz en vat samen welke andere concepten en auteurs me hebben geïnspireerd. In een laatste hoofdstuk bespreek ik enkele specifieke doelgroepen die met Bo* te maken hebben.

In deel drie stel ik het vaccin voor. Het vaccin grijpt in op de oorzaken die we hebben gevonden en omschreven. Laten we zeggen dat het ontwikkelde vaccin in een kleine groep is uitgetest. Nu dient het te worden toegepast op een grote groep. Uiteraard zal het vaccin onderweg nog verder ontwikkeld moeten worden om de juiste dosissen en het aantal vaccinatiemomenten te bepalen waardoor de nodige antistoffen zich ontwikkelen, zodat we in ieder geval beter beschermd zijn tegen en hopelijk immuun worden voor Bo*.

Noot van de auteur: Omdat ik het woord burn-out nogal een zwaar woord vind en als knipoog naar de sector die van afkortingen houdt, wissel ik het woord burn-out af met Bo.*