

# **NOG NIET GEVLOERD**

Overeind blijven als je  
**BIJNA-BURN-OUT** bent

Travel light with an open heart.

Embrace the gold and the grit of it all.

Find that in the highs and lows

and the wild of it all,

you are only growing stronger.

Morgan Harper Nichols<sup>1</sup>

# Inhoud

Voorwoord	5	
Inleiding	7	
Deel I	Burn-out & bijna-burn-out	
1.	Burn-out: de feiten en cijfers	19
	Persoonlijk verhaal: 'Nog even doorgaan'	28
2.	Bijna-burn-out onder de loep	33
Deel II	Bijna-burn-out & nog aan het werk	
3.	Klachten zijn signalen	43
4.	Cocktail van schaamte en stress	55
5.	Bodem van de put	63
6.	Schaamtegedrag in de schijnwerpers	75
7.	Hoe perfectionisme je uitput	85
Deel III	Bijna-burn-out de baas zijn	
8.	Van waardenloos naar waardenvol	99
9.	Compassie als kompas	111
10.	Hulp vragen is een kracht	121
11.	Als emoties je overvallen	131

## Deel IV De baas zijn van een bijna-burn-out'er

12. Onrust op de afdeling	145
13. Empathie is mensenwerk	159
14. Veiligheid en vertrouwen	175
Nawoord	184
Woorden van dankbaarheid	185
De symptomen van een burn-out volgens GGZ	187
Literatuur	189
Noten	191

## Voorwoord

‘Ik ga naar San Antonio, naar Brené Brown, en dat vind ik best eng!’ schreef een glimlachende Mariska op Facebook bij de selfie die ze op Schiphol maakte. De mooie reis die ze in haar eentje maakte ging naar Brené Brown in de Verenigde Staten en zorgde ervoor dat Mariska een van de eerste gecertificeerde trainers in Nederland werd die het gedachtegoed van Brené Brown mocht uitdragen. En doet ze sindsdien en tegelijkertijd past ze het ook op zichzelf toe.

In *Nog Niet Gevloerd* heeft Mariska het gedachtegoed van Brown toegepast op de bijna-burn-outfase. Ze laat een geluid horen dat in deze tijd waarin veel organisaties het perfecte plaatje omarmen ook gehoord moet worden. We leven in een wereld waarin verandering de norm is, waar we niet precies weten wat van ons verwacht wordt en de toekomst onvoorspelbaar is. Dit brengt veel onzekerheid met zich mee terwijl we flexibele werknemers nodig hebben. Dat zorgt voor stress en kan leiden tot de bijna-burn-out, het randje waar we allemaal wel af en toe op balanceren. We herkennen de signalen vaak niet bij onszelf maar ook niet bij anderen in onze omgeving.

Wat we wel weten is dat ons brein ingesteld is op zekerheid en patronen. Dat betekent dat verandering vaak voor onnodige angst en stress zorgt. In haar boek laat Mariska zien hoe stress overgaat in schaamte en zo tot bijna-burn-outklachten kan leiden. Ze onderbouwt dat stevig met literatuur en getuigenissen. Ze geeft handvatten voor mens en organisatie, zowel in het voorkomen van een burn-out als in het omgaan

met bijna-burn-outgerelateerde klachten. Voor iedereen dus aan te raden als je in deze veranderende en onvoorspelbare wereld overeind wilt blijven.

**Ria van Dinteren**, organisatiekundige en auteur van onder meer *Brein@work* (2010), *Breinleiderschap* (2013) en *Brein-openers* (2019).

# Inleiding

## Ontzettend druk

Slaapproblemen, piekeren, een uitgeput gevoel, watten in je hoofd, vergeetachtigheid, paniekaanvallen en misselijkheid. Herken je een of misschien wel meer van deze klachten? Dan ben je beslist niet de enige. Je kunt het namelijk allemaal in verband brengen met een burn-out. Het aantal mensen dat tegen zijn eigen grenzen aan loopt is enorm. Een op de zeven mensen in werkend Nederland kampt met burn-outklachten.<sup>2</sup> Dat zijn dus een miljoen Nederlanders die zich regelmatig niet fit voelen, gestrest zijn en weekenden lang uitgeput op de bank liggen.

We kennen allemaal wel die perioden waarin we het ontzettend druk hebben. Perioden waarin werk en privé door elkaar heen lopen, omdat projecten op het werk extra tijd en aandacht vragen, deadlines gehaald moeten worden of omdat er thuis veel aan de hand is. En soms kan het ook zo zijn dat er zowel thuis als op het werk het uiterste van je gevraagd wordt. Maar loop je dan ook meteen het risico op een burn-out? En hoe zorg je dat je overeind blijft?

Vaak hoor je dat mensen het niet hebben zien aankomen, dat ze maar doorgingen tot het niet meer ging. Totdat ze alleen nog maar konden huilen of niet meer uit bed konden komen. Of dat eindeloze onderzoeken in het ziekenhuis naar vage lichamelijke klachten niets opleverden en uiteindelijk de diagnose burn-out werd gesteld. Aan een burn-out gaat dan ook vaak een lange periode vooraf van *bijna-burn-out*. Een periode waarin niet onderkend wordt dat het niet meer gaat, maar waarin al wel burn-outklachten te signaleren zijn. Het

signaleren van deze burn-outklachten gebeurt helaas vaak te laat, dan is het kwaad al geschied en is arbeidsuitval door burn-out een feit. Zo verging het mij ook. Eigenlijk weet ik niet eens zeker of ik een burn-out heb gehad. Want de diagnose is nooit gesteld. Dat ik in elk geval tegen een burn-out heb aan gezeten, kan ik wel met zekerheid zeggen.<sup>1</sup> En ook dat ik een lange periode van een bijna-burn-out heb gekend, al noemde ik het niet zo. Wel was ik voortdurend onzeker, voelde ik mij kwetsbaar en uitgeput. En alsof de duvel er mee speelde, organiseerde ik als redactielid van *Twistit*, een online magazine voor pittige vrouwen, in die tijd ook nog eens een event over kwetsbaarheid. Ik ging op onderzoek uit naar dit thema en kwam al snel de TED-talk 'Power of Vulnerability' van Brené Brown op internet tegen. Dit was voor mij het begin van een complete persoonlijke en professionele koersverandering.

### Daar miste ik de afslag

Brown doet al decennialang onderzoek naar thema's als kwetsbaarheid, schaamte, authenticiteit en moed. Kwetsbaarheid, zo leerde ik van haar, is geen zwakte, maar een kracht. Het is juist heel moedig om kwetsbaarheid te tonen. Twintig jaar geleden kwam Brown tot haar definitie van kwetsbaarheid: 'de emotie die we ervaren in tijden van onzekerheid, risico's en emotionele blootstelling.'<sup>3</sup> Inderdaad ga daar maar aanstaan: onzekerheid, risico en voelen. De momenten waar we kwetsbaarheid ervaren zijn vaak pittig, daar moet je behoorlijk moedig voor zijn om mee om te kunnen gaan.

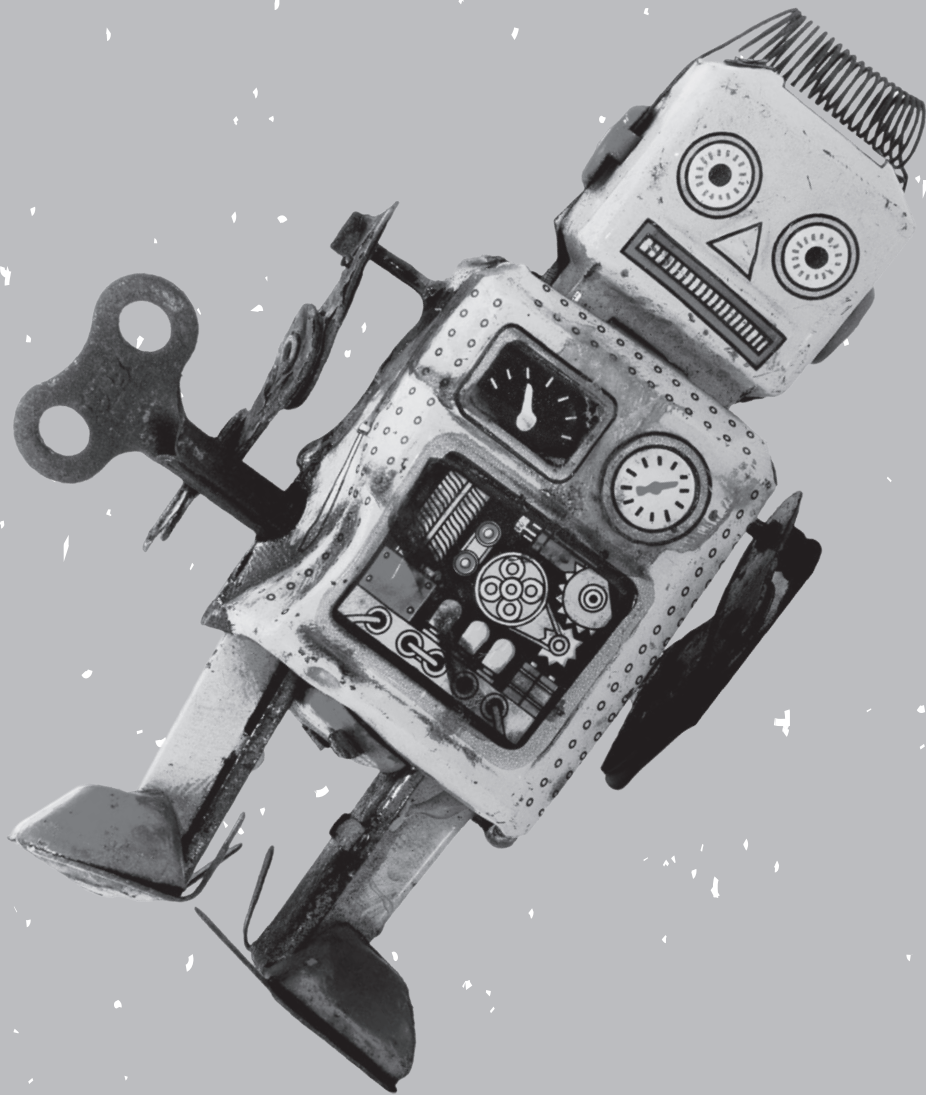
---

1 Mij persoonlijk verhaal kun je lezen op pagina 28.



Dat was de crux. En daar miste ik de afslag. Ik was juist gaan geloven dat kwetsbaarheid een zwakte was. Want het lukte me maar niet om alle ballen in de lucht te houden. Niet echt een toonbeeld van kracht, toch? Dus deed ik er alles aan om dat wel voor elkaar te krijgen en de ander te laten geloven dat ik dat prima aankon. Oftewel: *schaamte* zat achter het stuur. En *perfectionisme* zat ernaast. Voilà, het ideale coureursduo om op een ravijn van een burn-out af te racen. Want ondertussen, terwijl ik bezig was de schone schijn op te houden, raakte ik steeds verder uit verbinding met mezelf. In plaats van mezelf echt te laten zien en deze lastige situatie aan te gaan, had ik ervoor gekozen mijn schuld- en schaamtegevoel te tackelen door lastige situaties uit de weg te gaan, ‘voorbeeldig’ gedrag te vertonen in mijn werkomgeving en continu mijn perfecte ik te presenteren. Kortom, ik was verstrikt geraakt zoals Brown het zo mooi verwoord in ‘een web van plezier, presteren en perfectioneren.’<sup>4</sup>

Veel mensen hebben daar last van. De verleiding is groot om de perfecte kant van jezelf te tonen, en de prestatieaanspraak waarin we nu leven werkt daar hard aan mee. De prijs die we hiervoor betalen is hoog. We raken uit verbinding met onszelf en datgene wat we belangrijk vinden. ‘Nee zeggen’ bannen we uit ons vocabulaire, we houden onze mond tijdens vergaderingen, bang om iets verkeerd te zeggen en we balen als een ander ‘ons’ idee even later uitspreekt en daar alle lof voor ontvangt. We doen poeslief tegen onze leidinggevende en zeggen dat alles prima gaat, terwijl we eigenlijk duidelijk willen zijn over alles wat ons dwarszit, en we vallen daarentegen uit tegen onze dierbaren. Kortom, we zijn een speelbal geworden en leggen de lat steeds hoger uit angst voor afkeuring en om het winnen van



# DEEL II

## Bijna-burn-out & nog aan het werk

De effecten van stress en schaamte op de  
bijna-burn-outperiode: valkuilen en arena's

Een burn-out sluipt erin.  
Natuurlijk zijn er signalen,  
maar wanneer ga je richting  
een burn-out? Ik denk dat  
het gevaar is dat het almaar  
zo sluipend gaat.

Willem

## Hoofdstuk 3

### Klachten zijn signalen

Voor mijn onderzoek naar burn-out heb ik met twaalf personen gesproken die ermee te maken hebben gehad. Ik interviewde zes ex-burn-out'ers.<sup>33</sup> Annemarie, Edith, Femke, Katharina, Ton en Willem vertelden heel openhartig over hun burn-outperiode. De gesprekken die ik met ze voerde waren lang en intensief en vaak werd er een traan gelaten. Terugblikkend op de voor hen ingrijpende periode in hun leven, hoe lang geleden ook, was het dikwijls alsof de wond weer even openging.

De andere zes geïnterviewden maakten de burn-out van een van hun medewerkers mee. Hun ervaringen komen in deel IV aan bod. Ik laat nu eerst de ex-burn-out'ers aan het woord.

#### Bijna-burn-out: de eerste signalen

Ik was benieuwd of de door mij geïnterviewden terugkijkend op hun bijna-burn-outperiode zich nog de eerste tekenen konden herinneren van een burn-out 'in aantocht'. Tijdens het interview liet ik daarom de ex-burn-out'ers in hun gedachten teruggaan naar de fase vóór de burn-out. En ik stelde hen de volgende vraag: 'Welk signaal herinner je je waarvan je nu kunt zeggen 'vanaf toen ging het eigenlijk niet goed meer met me'?' Signalen die je toen besloot te negeren of weg te drukken, maar waarvan je nu denkt, 'had ik die maar serieus genomen.' De ex-burn-out'ers kwamen met een lijst aan alarmbellen, zowel lichamelijke als psychische.

“ Vooral thuis kreeg ik terug dat ik een enorm kort lontje had. Ik schoot bij het minste geringste uit mijn slof. ‘Sorry, mama is een beetje gestresst,’ zei ik dan om het een beetje te vergeenlijken. ‘Mama, je bent altijd gestresst’, kreeg ik dan als antwoord.

Femke

Lichamelijk signalen die uit de interviews naar voren kwamen waren bijvoorbeeld: vermoeidheid, uitgeput zijn, spierpijn, hoofdpijn, honger, slecht slapen, niet kunnen concentreren, suizende oren en hartkloppingen.

Psychische signalen zaten meer in deze hoek: minderwaardigheidsgevoel, gevoel dat je faalt, je alleen voelen, je aan je lot overgelaten voelen, piekeren en malen, gevoel van tekortschieten, schuldgevoelens, gebrek aan zelfvertrouwen, angst om grip en controle te verliezen, je wereld klein houden, geen uitweg meer zien, verlangen naar rust en niet meer hoeven, chaos in je hoofd, depressief en somber.

“ Ik had ook veel last van hoofdpijn en ik sliep heel slecht. Dat kwam ook doordat ik ‘s nachts heel vaak honger had of naar de wc moest. Daardoor werd ik wakker en lukte me het niet meer in slaap te komen en dan begon ik te malen over mijn werk. Hoe krijg ik dit af, hoe moet ik dit nu weer oplossen, terwijl dat helemaal geen zin heeft, maar ik kon het niet stoppen.

Edith

Daarnaast merken de geïnterviewden ook verandering op in hun gedrag naar anderen en constateren zij dat zij dit achteraf ook als een signaal hadden moeten zien. Voorbeelden die de ex-burn-out'ers noemen, zijn bijvoorbeeld: kattig gedrag,

kort lontje hebben, cynische opmerkingen maken, naar binnen keren, terugtrekken, uit contact treden, veeleisend en kritisch zijn, verharderen in je gedrag, formeel worden, zelf op willen lossen, geen hulp aanvaarden, geen productiviteit en andermans advies in de wind slaan.

Allemaal signalen die je grofweg zou kunnen verdelen in onprettige fysieke sensaties aan de ene kant en negatieve emoties aan de andere kant. Vervolgens treden de afreageermechanismen, verdedigingsstrategieën of beschermingsmechanismen in werking om ermee om te gaan, de zogenaamde *copingstrategieën*.

“ Vervolgens ging ik dan aan mijn bureau zitten, en dan ging ik maar weer lijstjes maken, om overzicht te creëren. Maar elke keer als ik dan weer aankwam bij dat ene project dan wist ik het niet meer. Totale impasse. Dus ging ik maar wat andere dingen doen.

Annemarie

De signalen die de geïnterviewden noemen komen aardig overeen met de lijst van symptomen van een burn-out die het GGZ aangeeft. Deze lijst vind je achterin het boek op pagina 191. Samen geeft dit een compleet beeld van klachten die jij als bijna-burn-out'er kunt ervaren en die je dus ook kunt zien als signalen. Deze signalen vormen belangrijke sleutelmomenten in de bijna-burn-outfase. Het zijn momenten die je veel informatie kunnen geven, mits – en dat is niet onbelangrijk – je ze bewust bent. Het zijn momenten waarop je het tij kunt keren, maar dan moet je ze wel opmerken. Achteraf kunnen de ex-burn-out'ers wel pinpointen vanaf welk moment het niet meer goed met ze ging. Maar konden

Een sterk staaltje van *schaamteveerkracht*. De term *schaamteveerkracht* komt van Brené Brown, zij verstaat hier het volgende onder: ‘Schaamteveerkracht is het vermogen om onszelf te blijven als we schaamte ervaren, de ervaring door te maken zonder onze waarden op te offeren en eruit te komen met meer moed, compassie en verbondenheid dan we daarvoor hadden.’<sup>52</sup>

In de bijna-burn-outfase, ben je door de steeds langere posen van aaneengesloten stress steeds minder in staat uit de vicieuze schaamtecirkel te stappen. De *schaamteveerkracht* ontbreekt. De grip van schaamte wordt steeds sterker, waardoor je nog weer minder met anderen deelt. En op een gegeven moment is dit proces al zover doorgelopen, dat je denkt dat je niet meer hulp in kan roepen, dat je het zelf moet oplossen. De angst om door de mand te vallen groeit als het ware. Je gaat steeds meer geloven in je eigen verhaal: ‘Als ik dit niet goed kan of als ik niet slim genoeg ben dan word ik afgewezen, dus moet ik het eerst zelf oplossen.’

Zo wordt het stress-vuurtje behoorlijk opgestookt door de schaamtetakken die erop gegooid worden. Een vicieuze cirkel waarin schaamte voor steeds meer stress zorgt en je steeds vaster komt te zitten in de tentakels van schaamte. Je bent vastgelopen in het schamtwiel: gevloerd.

### We kunnen het niet alleen

Dat de tentakels van schaamte lang en kleverig zijn en het lastig is om je eruit te ontworstelen blijkt ook als we weten dat schaamte een fysiek impact heeft. Uit een onderzoek dat Brown in *Durf te leiden* aanhaalt blijkt dat hersenen op de-







zelfde manier reageren op lichamelijke pijn als op 'de pijn en gevoelens van afwijzing die schaamte veroorzaakt'.<sup>53</sup>

Schaamte brengt je dus in een overlevingsmodus, die het cognitieve deel van je brein, dat nodig is voor overzicht en structuur min of meer uitschakelt en het mogelijk maakt om je te laten overspoelen door negatieve emoties.

We maken een geweldige grote stap in het voorkomen van een (bijna-)burn-out, wanneer we snappen hoe schaamte werkt en weten hoe we schaamteveerkracht kunnen kweken. Daarbij is het besef dat we elkaar daarin nodig hebben van groot belang. We kunnen er niet alleen uit komen. Alleen in verbinding met anderen kun je overeind blijven. Dus er zal hulp voor een bijna-burn-out'er georganiseerd moeten worden. Hier is een mooie rol weggelegd voor de leidinggevende van een bijna-burn-out'er. Daarover meer in deel IV. Nu gaan we eerst een stapje dieper de schaamte in. Durf je nog?

### Cocktail van schaamte en stress

*Belangrijke sleutels om overeind te blijven in de bijna-burn-outfase:*

-  Besef dat stress negatieve emoties ontketent.
-  Weet dat schaamte groeit in stilte en in isolement.
-  Onderwerp je gedachten aan de realiteitscheck.
-  Breek uit je isolement en maakt contact.

# DEEL IV

## De baas zijn van een bijna-burn-out'er

Bijna-burn-out ben je niet alleen.

De leidinggevende aan zet: hoe maak jij het  
verschil voor de bijna-burn-out'er?

Zijn burn-out had nogal een impact. De klussen moesten verdeeld worden en de werkdruk was toen ook best hoog. Invalkracht regelen, dan het kostenplaatje dat het met zich meebrengt, en niemand wist hoe lang dit ging duren.

Carla

## Hoofdstuk 12

### Onrust op de afdeling

Hier is leidinggevende Carla aan het woord. Een van haar medewerkers kwam door een burn-out thuis te zitten. Dat wat Carla beschrijft heb ik heel vaak gehoord in mijn gesprekken met leidinggevendenden: de gevolgen van burn-out voor de organisatie zijn groot. Een medewerker die uitgeschakeld wordt door een burn-out heeft direct consequenties voor de organisatie, de afdeling, het team waarin diegene werkt en zijn leidinggevende. Burn-out ben je niet alleen, de hele omgeving heeft ermee te maken. Ik richt me hier op de werkomgeving en specifiek op de leidinggevende van de bijna-burn-out'er. Wat betekent een bijna-burn-out'er in je team voor jou als leidinggevende en hoe kun je als leidinggevende eraan bijdragen dat de bijna-burn-out'er niet in het ravijn van een burn-out stort?

#### Zware wissel op de organisatie

“ Raakt een medewerker burn-out dan zie je dat het onderwerp weer op de kaart wordt gezet. Het maakt mensen bezorgd en alert.

Afra

Als een medewerker burn-out raakt ontstaat er vaak een crisissituatie, zoals Carla beschrijft, en zet het thema op de kaart zoals hr-manager Afra hierboven aangeeft. Allereerst is er natuurlijk het werk dat opgevangen moet worden door de

rest van het team, de leidinggevende en externen. Medewerkers die het toch al druk hebben, krijgen er extra taken bij. Vaak springt de leidinggevende in om een deel van de taken over te nemen, en veelal worden er externen in geschakeld om het werk gedaan te krijgen. Bovendien is er voor de leidinggevende de angst wat de uitval van een collega doet met de rest van het team. De angst voor het zogenaamde domino-effect zoals blijkt uit de citaten van leidinggevendenden Anneke en Tanja:

“ *Per direct heb je gewoon extra werk te doen. Bovendien kijk je meteen naar wat dit betekent voor de rest van het team en wat de kans is dat anderen ook omvallen.*  
Anneke

Een burn-out bij een medewerker op de afdeling bezorgt de leidinggevende veel werk en kopzorgen en zorgt hoe dan ook voor de nodige onrust op de afdeling. Bovendien rijzen er vragen met het oog op de toekomst. Kan en wil de medewerker nog wel terugkeren op zijn werkplek?

“ *Die keer dat iemand door burn-out uitviel, kreeg ik meteen collega's aan mijn bureau die een afspraak met mij wilden maken. Ze gaven aan: 'ik hang misschien ook wel op het randje' en 'ik ga nu even nadenken en gewoon zeggen dat ik dit en dit niet ga doen.' Dus het heeft voor andere mensen een signalerende functie. Ze worden zich bewust van hun eigen gedrag en hun eigen situatie.*  
Tanja

Feit blijft dat veel leidinggevendenden worstelen met de situatie als een medewerker burn-out raakt. En dan hebben we het