

# INHOUD

Voorwoord 9

1 Niet lui, maar moe 17  
Meer dan honderd signalen 27

2 Bedrijfsblind 28  
Soms is ziek zijn gezond 37

3 Schuifelen tussen prairie en piste 38  
Ontspanning en afleiding zoeken 45

4 Een doorgeslagen weegschaal 46  
Als een pijl-en-boog 53

5 Een land vol hoofdarbeiders 54  
Een grote vrije ruimte 64

6 Werkdruk en leefdruk 65  
Onthaast u! 72

7 De perfectioniste die denkt dat ze lui is 73  
Het risico van mooie eigenschappen 80

8 Flinke meid in een mannenwereld 81  
Sociale steun van collega's 90

- 9 De overstap naar *Elsevier* 91  
Sluipende processen 99
- 10 De duizendpoot die niet tegen norske mannen kan 100  
Een gezonde prikkeling der zinnen 111
- 11 Werk, werk en nog eens werk 112  
Kracht, kalmte en evenwicht 119
- 12 De ironie van 'Druk, druk' 120  
Van plezier tot last 127
- 13 Zwaarder dan steen om te dragen 128  
Wees niet stressbestendig 137
- 14 Een kat in het nauw 138  
Een vicieuze cirkel 147
- 15 Tranen met tuiten 148  
De fouten van vrouwen 156
- 16 De psychiater die als oogarts fungeert 157  
Houvast in woelige tijden 168
- 17 Op krachten komen 169  
Genieten geeft energie 177
- 18 Oases van rust 178  
De kunst van het ontspannen 183
- 19 Aan de slag en direct weer van slag 184  
Een 'terugklap' hoort erbij 190

20 De geboorte van 'Mens-en-Werk' 191  
Werk dat bij je past 199

21 Terugschakelen als tweede natuur 200  
Ik doe ook altijd alles verkeerd 209

22 De doorstart 210  
De tijd vieren 216

23 Weg bij *Elsevier* 217  
Problemen stuk voor stuk oplossen 225

24 Nooit meer de oude 226  
Doe meer met minder moeite 235

25 De lessen van burn-out 236

Nawoord 244

Verantwoording 262

Literatuur 263

# VOORWOORD

Burn-out? Nog niet zo lang geleden was dat een vrijwel onbekend fenomeen. Ik weet niet meer precies wanneer ik er voor het eerst over hoorde, wel weet ik dat ik als journalist er pas begin jaren negentig over ging schrijven. Toen was burn-out voor mij nog iets raadselachtigs, iets wat anderen overkwam. Dit was zo ongeveer wat ik ervan wist: mensen maakten zich eerst te druk, stortten daarna in, waren vervolgens een tijd uit de roulatie en keerden tot slot (meestal) gelouterd terug. Als econoom beschouwde ik burn-out toen nog als schadelijk bijproduct van een voortdurend opgeschroefde werkdruk en een steeds groter tijdgebrek. Dat steeds meer mensen ‘druk, druk, druk’ waren, was begin jaren negentig nog iets nieuws. Ik schreef er voor mijn toenmalige werkgever *Elsevier* een coververhaal over dat in de losse verkoop gretig aftrek vond.

Nu zijn we vele jaren verder. Ik heb zelf aan den lijve ondervonden wat een burn-out is en heb me er daarna uitvoerig in verdiept, maar nog steeds kan ik er geen beknopte, exacte definitie van geven. Ook artsen vinden het, anders dan bij de meeste aandoeningen, moeilijk om in een paar woorden te zeggen wat iemand mankeert wanneer hij opgebrand is. Sterker nog, er zijn zelfs dokters (gelukkig worden ze steeds zeldzamer) die niet in burn-out ‘geloven’.

In dit opzicht lijkt burn-out een beetje op scheurbuik. Dat was in de zeventiende eeuw ook een onbekende, geheim-

zinnige ziekte. In *Stemmen uit zee*, de roman van Dan Sleight over de reizen van Jan van Riebeeck naar Zuid-Afrika, vraagt een Deense chirurgijn: 'Wat is eigenlijk scheurbuik? Alle scheepsjournalen staan er vol van, maar wat houdt die ziekte in?' Van Riebeeck somt op: 'Zwarte stoelgang, stinkende adem, krachteloosheid, zweren in de mond, losse tanden.' Maar wat Van Riebeeck ook vertelt over de ziektegevallen die hij kent, de Deense chirurgijn 'gelooft' niet in scheurbuik. Hij vindt de symptomen veel te verschillend en bovendien valt er geen peil op te trekken wie het krijgt: schippers en officieren worden zelden ziek, matrozen bijna altijd.

Van Riebeeck was koopman en chirurgijn, en hij hield van tuinieren. Toen hij in 1652 in opdracht van de Vereenigde Oostindische Compagnie (voc) de eerste Europese handelspost in Zuid-Afrika stichtte, legde hij daar aan de voet van de Tafelberg een 'verversingstuin' aan. Ook al had van Riebeeck geen idee waardoor scheurbuik werd veroorzaakt, hij zag wel dat de groenten uit zijn tuin een goed middel waren tegen de kwalen van het scheepsvolk van de voc.

Net als bij scheurbuik zijn de symptomen van burn-out ook nogal uiteenlopend en aspecifiek. Ze zijn weliswaar minder onsmakelijk, maar op het eerste gezicht valt er ook weinig lijn te ontdekken in de verschijnselen die een voorbode van burn-out kunnen zijn. Wat moet je met een waslijst van narigheden als vermoeidheid, slapeloosheid, besluiteloosheid, verminderde concentratie, continu piekeren, onderpresteren, snel huilen, hartkloppingen, opgeblazen gevoel, of een verminderd afweersysteem?

Dat scheurbuik 'bestaat' is genoegzaam bekend. De ziekte stak de kop op tijdens lange zeereizen wanneer zeelieden maandenlang geen groente of fruit te eten kregen. Experimenten hebben laten zien dat mensen, die verzadigd zijn met vitamine c en die vitamine vervolgens een tijdlang moe-

ten missen, aanvankelijk gezond blijven. Pas na een halfjaar treedt scheurbuik op. Dit verklaart waarom mensen in vroegere eeuwen, ook al aten ze 's winters weinig of geen groente en fruit, geen scheurbuik kregen. Pas toen er een verandering optrad in het leef- en werkpatroon en zeelui maandenlang ver van huis over de wereldzeeën zwierven, ontstond het inzicht dat groenten en fruit van vitaal belang zijn voor onze gezondheid.

Dit is een andere overeenkomst tussen burn-out en scheurbuik: nu rust geen vanzelfsprekendheid meer is, dringt geleidelijk het besef door dat rust eveneens van cruciaal belang is om gezond te blijven. Eeuwenlang braken er na drukke tijden altijd wel weer rustiger perioden aan en zo wisselden inspanning en ontspanning elkaar bijna als vanzelf af. Dat is niet meer zo. Ons leef- en werkpatroon zijn eind twintigste eeuw drastisch veranderd, waardoor vertraging, rust- en denkpauses steeds schaarser zijn geworden en we bijna continu 'druk, druk, druk' zijn. In de nieuwe eeuw is die trend alleen maar sterker geworden.

Net als van scheurbuik is inmiddels ook van burn-out bekend dat het 'bestaat'. Bovendien weten we meer over de oorzaak ervan. Die komt er kort gezegd op neer dat mensen er niet tegen kunnen voortdurend in opperste staat van paraatheid te verkeren en zich nooit rust te gunnen. Met dit in het achterhoofd valt goed te begrijpen dat burn-out de laatste jaren als een epidemie om zich heen lijkt te grijpen, terwijl je er vroeger maar weinig over hoorde.

Toch raakte ook in het verleden wel een enkeling burn-out, die toen nog neurasthenie of zenuwinzinking werd genoemd. Sandford Fleming (1827-1915) was zo iemand. Deze in Canada woonachtige Schotse immigrant was niet alleen een veelzijdig mens, hij was ook uiterst consciëntieus en ambitieus.

Hij ontwierp de eerste Canadese postzegel, was lithograaf van de eerste wegenkaart van Toronto en bouwer van de destijds langste telegraafkabel ter wereld. Daarnaast was hij verantwoordelijk voor de aanleg van een spoorlijn dwars door Canada, een technisch ingewikkeld project dat ook nog eens onderwerp van aanhoudend politiek gekonkel was. Desondanks wilde Fleming per se binnen tien jaar in zijn eentje in Canada iets voor elkaar boksen waar in de Verenigde Staten tientallen specialisten bijna 65 jaar over hadden gedaan. Dat werd hem te veel. Op zeker moment stortte hij in en vroeg hij het parlement een 'groot verlof op medische gronden'. In 1876 werd hij een jaar lang van al zijn verplichtingen ontheven.

De ironie wil dat Fleming tijdens zijn ziekteverlof een fantastisch idee had: er moest een wereldstandaardtijd komen. Hiermee legde hij de basis voor de internationalisering van de economie. Nu vinden wij het vanzelfsprekend dat de wereld in 24 tijdzones is verdeeld en dat we daardoor in Nederland op elk moment van de dag en de nacht precies weten hoe laat het in Hongkong of New York is, waardoor we 24/7 afspraken met iedere wereldburger kunnen plannen. Maar de introductie van de wereldstandaardtijd was destijds een ongekende innovatie. Lang hadden de plaatselijke openbare klokken twaalf uur gewezen op het moment dat dáár de zon naar het hoogste punt was geklommen en zo bestonden er alleen al in Noord-Amerika 144 officiële tijden naast elkaar. Dat was geen probleem toen mensen met paard-en-wagen of met zeilschepen reisden. Maar toen er regelmatige treindiensten tussen de verschillende steden kwamen en er op de perrons uurwerken verschenen, moesten al die tijden op elkaar worden afgestemd.

In 1884 werd de door Fleming bepleite wereldstandaardtijd ingevoerd. Hiermee werd de kiem gelegd voor de verhoging van het werk- en leeftempo. Maar nog ingrijpender wa-

ren de veranderingen die aan het eind van de twintigste eeuw plaatsvonden. De internationalisering en globalisering van de economie, de vrijwel onbeperkte mogelijkheden van telecommunicatie, en daarmee de opkomst van een 24-uurseconomie veroorzaakten een breuk in de geschiedenis die zijn weerga niet kent. Deze ontwikkelingen veranderden de manier waarop wij leven en werken ingrijpend.

Het was gedaan met onze rust.

Dat rust onontbeerlijk is voor onze gezondheid, laten diverse wetenschappelijke onderzoeken zien. Heel inzichtelijk is wat de Belgische psychiater Boudewijn Van Houdenhove vertelt in zijn boek *Moe in tijden van stress*. Hij neemt zijn lezers mee naar de zalmen van Canada. Die trekken in het najaar weg vanuit de oceaan en zwemmen dan via woeste bergstromen terug naar hun hooggelegen paaigronden. Daar schieten ze hun hom of kuit en nadat ze zo voor nageslacht hebben gezorgd, sterven ze massaal aan allerlei infectieziekten.

Biologen onderzochten waardoor zalmen zo bevattelijk voor infecties werden en kwamen tot de ontdekking dat hun stresssysteem was ontregeld. Door het constante vechten – wat tegen de stroom in zwemmen is – was er een overproductie van cortisol ontstaan, en dat tastte het immuunsysteem aan.

Van Houdenhove ziet het zalmenverhaal als metafoor voor wat hij van zijn patiënten met uitputtingsziekten hoort: voor hun gevoel moesten ook zij voortdurend tegen de stroom in zwemmen. Dat duurde en duurde maar; er kwam geen eind aan. Dat is iets anders dan een korte krachtsinspanning: die is op zich niet ongezond, het maakt je zelfs sterk wanneer je gedurende een korte poos je krachten beproeft. Maar wanneer een inspanning te lang duurt wordt het een uitputtingslag. En dat is gevaarlijk.



Het verschil zit 'm erin dat ons stresssysteem bij kortdurende inspanningen adrenaline aanmaakt en bij langdurende cortisol. Adrenaline is het hormoon van de opwindende 'het ertegenaan gaan'. Cortisol is het hormoon van de moeder wanhoop, van 'ik moet, ik moet, maar eigenlijk gaat het niet'. Van Houdenhove: 'Als bij chronische stress het cortisolsysteem continu in de overdrive staat en nooit tot rust kan komen, raakt het op zeker moment ontregeld. Het kan zelfs compleet crashen. Omdat cortisol effecten heeft op diverse lichamelijke systemen, is dit een belangrijke ontdekking voor het onderzoek naar de oorzaken van allerlei uitputtingsziekten. Cortisol is vooral van belang voor het mobiliseren van energie en het reguleren van het immuunsysteem. Raakt de cortisol in disbalans, dan kan er van alles mislopen in deze twee systemen. Sommige mensen zijn niet meer vooruit te branden. Bij anderen verzwakt de afweer en laat het immuunsysteem het helemaal afweten. Omgekeerd kan het immuunsysteem ook abnormaal actief worden en juist te heftig reageren.'

Zie hier in een notendop de verklaring voor de meest wonderlijke en vaak akelige verschijnselen waarmee mensen met een burn-out te kampen kunnen krijgen. Zoals overdag bekaft zijn, maar 's nachts met geen mogelijkheid de slaap kunnen vatten; je niet kunnen concentreren op een tekst van meer dan één zin; uren moeten bijkomen van een telefoongesprek van een paar minuten of bij het minste in tranen uitbarsten.

Ik heb het allemaal meegemaakt. Want in de zomer van 1996 kon er geen misverstand meer over bestaan: burn-out was niet iets wat alleen anderen overkwam, ik had het zelf ook. Burn-out werd een harde realiteit die me bijna een jaar lang buitenspel zette. Over deze indringende ervaringen vertel ik in *De lessen van burn-out*. Over hoe het allemaal zover

heeft kunnen komen. Over wat ik voor mijn kiezen kreeg. Over wat, om in de termen van Van Houdenhove te blijven, een in disbalans geraakt cortisolsysteem in de praktijk inhoudt.

*De lessen van burn-out* verscheen in 2000 en jaren later bevelen artsen en therapeuten het nog steeds aan mensen aan die in hetzelfde schuitje zitten als ik destijds. Nog steeds sturen lezers mij mailtjes om me te bedanken voor het inzicht, de troost en de steun die ze uit mijn boek hebben geput. Mensen met een heel andere achtergrond dan ik (van verpleegkundigen, leraren, politiemannen, wethouders tot aan officieren van justitie toe) schreven me dat ik hún verhaal vertel. Het had hun goedgedaan dat verhaal terug te lezen, vaak ook hadden ze hun naasten het boek laten lezen zodat die meer van het raadselachtige proces van opbranden zouden begrijpen.

Aanvankelijk verwonderden die reacties mij. Want ikzelf ben de hoofdpersoon in *De lessen van burn-out*. Een vrouw in een mannenwereld. Een toegewijde journaliste die haar hoofdredacteur niet teleur wil stellen en daarom volhardt in haar functie als chef, ook al heeft ze geen enkele ambitie leiding te geven en ontleent ze daar helemaal geen voldoening aan. Iemand die werkt bij een beursgenoteerd bedrijf waar de werkdruk constant wordt opgevoerd om beleggers een steeds hoger rendement te kunnen voorschotelen. Een perfectionist die in de valse overtuiging verkeert dat ze er altijd met de pet naar gooit wanneer het moeilijk wordt, en die daarom in lastige omstandigheden geen rust neemt maar er juist nog eens een schepje bovenop doet.

Uit de reacties van lezers blijkt dat de concrete context er weinig toe doet en dat het proces van opbranden universeel is. De herkenning zit vooral in de blikvernaauwing en de agitatie,