

HIRL
HOGER INSTITUUT
VOOR READAPTATIEWETENSCHAPPEN LEUVEN
STUDIEGEBIED SOCIAAL AGOGISCH WERK

Authenticiteit,
een antwoord op burnout?

Eindverhandeling aangeboden tot het
verwerven van het diploma van

BACHELOR in de SOCIALE
READAPTATIEWETENSCHAPPEN

door: Britta HOUBEN
promotor: Marina VAN DEN BROECK

ZITTIJD: juni 2012

Voorwoord

Soms maak je keuzes in het leven die voor jezelf helder en evident zijn. Je hebt een doel en bij ieder doel hoort een stappenplan.

Studeren aan het HIRL was een eerste stap. Een stap die kaderde in de keuze voor een polyvalente opleiding, een gedegen basis om me van hieruit verder te verdiepen in het begeleiden van individuen en organisaties ter voorkoming van burnout.

Daaruit volgde een tweede logische stap: kiezen voor een stageplaats die zich daar in gespecialiseerd had. Een stageplaats die zou toelaten dat ik kon deelnemen aan de begeleidingen.

Mijn bijzondere dank gaat dan ook uit naar Jan Reynaerts als stagecoördinator en de directie van het HIRL. Zonder hun toestemming en hun flexibiliteit om af te stappen van het gangbare had ik nooit stage kunnen lopen in een Nederlandse privé-praktijk.

John Vaasen van Alom Coaching & Training in Geleen bood me, als zelfstandig en erkend sociaal werkende, de opportuniteit om aanwezig te zijn bij ieder gesprek op voorwaarde dat de cliënt ermee instemde. Hij liet me de ruimte om te ontdekken, vragen te stellen, te begeleiden en ervaring op te doen. Tenslotte was er voldoende vertrouwen om zelfstandig te begeleiden onder zijn supervisie.

Mijn dank aan een bijzonder, integer en authentiek man.

Vervolgens zijn er de cliënten, hun verhalen, hun reflecties, hun toestemming om er bij te zijn tijdens de begeleidingen. Kwetsbare momenten. Je ziel bloot leggen bij één persoon is niet evident, bij twee personen getuigt het van een bijzondere openheid en soms ook van de nodige moed om iemand in opleiding die kans te geven. Ik draag ieder van hen mee in mijn hart. Delen van hun proces zijn terug te vinden in deze eindverhandeling, maar hun namen werden gewijzigd.

Dan is er de afronding, de eindverhandeling, een proces op zich. Mijn dank aan Marina van den Broeck, mijn promotor, die als geen ander mijn eigenzinnige aard en mijn eigen proces wist te begeleiden. Ik bewonder haar voor haar rust, haar relativerings-vermogen en haar vertrouwen.

Tenslotte zijn er de docenten, de studenten, de familie, de burens en de vrienden. Ze maakten deel uit van de weg, ze wandelden naast me, ze gaven inzicht en steun. Het mooie waren ook de confrontaties en de goeie discussies tijdens de opleiding. Ze werden nooit vermeden noch door docent of student. Ik heb er van genoten en er veel van geleerd.

Aan iedereen bedankt voor alle openheid en om er te zijn.

Britta Houben

Deel 1: Burnout: Wat ligt er aan de basis en op welke manier manifesteert het zich? 1

1. Burnout...van gisteren tot vandaag 1

2. Oorzaken van burnout 3

2.1. Inleiding	3
2.2. Maatschappelijke factoren	3
2.2.1. De individualisatie en de meerkeuze maatschappij	3
2.2.2. The entitlement generation	4
2.2.3. De snel veranderende maatschappij	4
2.3. Organisatorische factoren	5
2.3.1. Economische realiteit	5
2.3.2. De psychische werkbelasting	5
2.3.4. Leiderschapsstijl	6
2.3.4.1. De Charismatische of Transformationele stijlen	7
2.3.4.2. De Democratische stijlen	7
2.3.4.3. De Vermijdende stijlen	8
2.3.4.4. De Autocratische stijlen	8
2.4. Persoonlijke factoren	9
2.4.1. De persoonlijkheid	9
2.4.1.1. Externe en interne locus of control	9
2.4.1.2. De optimisten en de pessimisten	9
2.4.1.3. Type-A gedrag	9
2.4.1.4. De plichtsgetrouwe, georganiseerde persoonlijkheid	10
2.4.1.5. De creatieve chaotische persoonlijkheid	10
2.4.1.6. De perfectionist	10
2.4.2. De perceptie van het individu	11
2.4.3. De verwachtingen en de eigenwaarde van het individu	12
2.4.3.1. Passies en verwachtingen	12
2.4.3.2. Eigenwaarde en zelfrespect	12
2.5. Oorzaken bij de ontwikkeling van burnout: een besluit	13

3. Het syndroom burnout 14

3.1. Inleiding	14
3.2. Definitie	17
3.3. Kenmerken	17
3.3.1. Psychische uitputting	17
3.3.2. Emotionele uitputting	17
3.3.3. Mentale uitputting	18
3.4. Het syndroom burnout: een besluit	18

4. Fasen van burnout 19

4.1. Inleiding	19
4.2. Fase 1: Jobstress	19

4.3. Fase 2: Overspanning	19
4.3.1. Het eerste signaal: prikkelbaarheid	19
4.3.2. Het tweede signaal: psychosomatische klachten	20
4.3.3. Het derde signaal: angst	20
4.3.4. Het vierde signaal: afstand	20
4.4. Fase 3: Psychologische inkapseling of burnout	21
4.5. Fasen van burnout: een besluit	21
<hr/>	
Deel 2: Burnout: Persoonlijk Leiderschap en Authenticiteit	22
<hr/>	
1. Persoonlijk leiderschaps- en authenticiteitsmodel	23
1.1. De basisprincipes van het Persoonlijk leiderschaps- en Authenticiteitsmodel	23
1.1.1. Leven vanuit je kern: ik ben	23
1.1.2. Streven naar effectiviteit: ik doe	24
1.1.3. Streven naar authenticiteit: ik kies	24
1.1.4. De basisprincipes van het model: een besluit	24
1.2. Maken authentieke bedrijfsleiders het verschil?	25
1.2.1. Wouter Torfs: CEO van schoenen Torfs, + 500 medewerkers	25
1.2.2. Jef Colruyt: CEO van de Colruyt groep, + 21.000 medewerkers	26
1.2.3. Joost Callens: CEO bouwbedrijf Durabrik, + 200 medewerkers	27
1.2.4. Maken authentieke bedrijfsleiders het verschil: een besluit	27
<hr/>	
2. Aan de slag met het model	28
<hr/>	
Deel 3: De verschillende modules van het model nader bekeken	29
<hr/>	
1. Leven vanuit je kern: Ik ben	30
1.1. Persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties	31
1.1.1. Wat zijn emoties en waar komen ze vandaan?	32
1.1.1.1. Pre-emoties	32
1.1.1.2. Basisemoties	32
1.1.1.3. Cognitieve emoties	32
1.1.2. Wat zijn gedachten en waar komen ze vandaan?	34
1.1.2.1. Het onderbewustzijn	34
1.1.2.2. Het bewustzijn	36
1.1.3. Hoe verwerven we emotioneel leiderschap?	37
1.1.3.1. Diagnose	37
1.1.3.2. Acceptatie	38
1.1.3.3. Oefenen zonder te oordelen	39
1.1.4. Besluit: Persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties	39
1.2. Persoonlijk leiderschap vanuit je missie en je kernwaarden	40
1.2.1. Wat is geluk?	40
1.2.2. Missie en kernwaarden	42
1.2.2.1. Wat is een missie	42
1.2.2.2. Het belang van een intrinsieke missie en kernwaarden	43
1.2.2.3. Een 'mission statement' schrijven	46
1.2.3. Besluit: Persoonlijk leiderschap vanuit je missie en je kernwaarden	49

1.3. Persoonlijk leiderschap vanuit je visie en je doelen	50
1.3.1. Het levenswiel	50
1.3.1.1 Praktisch werken met het levenswiel	51
1.3.1.2. De voordelen van het levenswiel	52
1.3.2. Een visie	52
1.3.2.1. Het creëren van een visie per levensdomein	52
1.3.2.2. Het in overeenstemming brengen van de levensdomeinen	53
1.3.2.3. De voordelen van een visie	53
1.3.3. Een visie concreet maken door het stellen van doelen	54
1.3.3.1. De 'BE SMART' methode	54
1.3.3.2. Het maken van een stappenplan	55
1.3.3.3. Het bewust richten van je aandacht	56
1.3.3.4. Proactiviteit en reactiviteit	56
1.3.3.5. Cirkel van invloed en betrokkenheid	56
1.3.4. Besluit: Persoonlijk leiderschap vanuit je visie en je doelen	58
2. Streven naar effectiviteit: Ik doe	59
2.1. Persoonlijk effectiviteit: het managen van je eigen tijd	60
2.1.1. Tijd	60
2.1.1.1. Gedachten met betrekking tot 'tijd'	60
2.1.1.2. Op weg naar de nieuwe generatie 'timemanagement'	62
2.1.2. De tijdmanagementmatrix een middel tot meer effectiviteit	63
2.1.2.1. Kwadrant 1: Dringend en belangrijk	63
2.1.2.2. Kwadrant 4: Niet dringend en niet belangrijk	63
2.1.2.3. Kwadrant 3: Dringend maar niet belangrijk	63
2.1.2.4. Kwadrant 2: Niet dringend maar wel belangrijk	63
2.1.3. Persoonlijke effectiviteit door het managen van onszelf	65
2.1.3.1. Evenwicht tussen werktijd, vrije tijd en eigen tijd	65
2.1.3.2. Effectiviteit door het werken vanuit kwadrant 2 voor leiders	66
2.1.3.3. Effectiviteit door het werken vanuit kwadrant 2 voor werknemers	67
2.1.4. Besluit: Persoonlijke effectiviteit: het managen van je eigen tijd	68
2.2. Persoonlijk effectiviteit: het bouwen aan langdurige en duurzame relaties	69
2.2.1. De emotionele bankrekening	69
2.2.1.1. Stortingen doen bij werknemers	69
2.2.1.2. Stortingen doen bij collega's	70
2.2.1.3. Stortingen ontvangen	71
2.2.2 Creëer win-win relaties	72
2.2.2.1. De consequenties van 'ik win-jij verliest' relaties	72
2.2.2.2. Een onderneming met de focus op win-win relaties	73
2.2.2.3. De basisfilosofie van win-win relaties.	73
3. Komen tot authenticiteit: Ik kies	75
3.1. Persoonlijke ontwikkeling en authenticiteit: een keuze	76
3.1.1. Loskomen van rolpatronen	76
3.1.2. Het tonen van kwetsbaarheid	77
3.1.3. Het op elkaar afstemmen van de vier lichamen	78
3.1.4. Hulpmiddelen	78
3.2. Persoonlijke ontwikkeling en authenticiteit: een leven lang	78
Eindconclusie	79

Inleiding

Het is 7 juli, de euforie van een geslaagd tweede jaar is alweer achter de rug. De tafel staat nog vol met etensresten, mijn glas wijn is leeg. Ik schuif alles aan de kant, de inspiratie om te schrijven is indringend, allesomvattend. Al mijn goede voornemens ten spijt. Lezen in de zomer, schrijven vanaf half augustus.

De drive is er en de passie ook. Mijn grootste valkuilen. Mijn lichaam negerend, dat zegt: "beweging zou wenselijk zijn." Ik zet de laptop op de keukentafel. De spieren in mijn rug protesteren door een voortdurende zelfde houding. Ik negeer ze straal en begin te schrijven.

Als ik dan toch maar even de tuin in wandel al reflecterend, dan realiseer ik me, dat niet mijn passie, maar mijn gedrag en het negeren van mijn lichaam nu net de ingrediënten zijn die kunnen leiden tot een burnout. Blijven doorgaan tot je opgebrand geraakt, uitgeblust, alles gevend, nooit iets nemend. Op het einde van de rit kan je je altijd afvragen: was dit het waard?

Terugblikkend over een periode van 20 jaar, kan ik gerust zeggen dat niets het ooit waard is om burnout te raken.

Drie maal is scheepsrecht. Ik was net éénnentwintig toen ik in het ziekenhuis belandde. Ik had mijn lichaam zodanig uitgeput dat alle symptomen wezen in de richting van een hersenvliesontsteking. Niets was minder waar. De diagnose was fysieke uitputting. Het volledige herstel duurde meer dan een jaar.

Op mijn dertigste overviel mij een gevoel van vermoeidheid; ik kon midden op de dag in slaap vallen. Vermoeid of niet, ik bleef doorgaan. Ik deed het hele verhaal af als een resultaat van teveel spanningen van de afgelopen zes maanden. Na drie weken zonder verbetering en uiteindelijk toch een bezoek aan de huisarts, bleek de diagnose klierkoorts. Een virale infectie die eenieder een maand in bed had gehouden, ik was gewoon blijven doorgaan zo goed en zo kwaad als het kon.

En alsof dat niet genoeg was gebeurde het zes jaar later opnieuw. Ik kwam net terug van een klant, opende mijn mailbox en zag alle aanvragen van het trainingsbureau binnenkomen. En toen gebeurde het: zweetuitbarstingen, symptomen van hyperventilatie, angstaanvallen en bibberende handen. Ik heb wijselijk die laptop dichtgedaan, goed beseffend wat er gaande was. Sinds bijna twee jaar stond ik iedere ochtend net zo moe op als dat ik de avond voordien ging slapen. Ik dwong mezelf voortdurend om te blijven functioneren en functioneren zou ik. Maar nu wist ik dat het voorbij was. Ik gunde mezelf de ijdele hoop dat een week vakantie wonderen zou doen. De symptomen bleven bestaan, zij het minder heftig.

Daar sta je als zelfstandig ondernemer. Niet werken, geen inkomen. En toen kwam een oud verlangen naar boven. De wereld zien, ontdekken en ervaringen opdoen. De beslissing was genomen en nauwelijks 6 weken later stond ik op Indonesische bodem, met een contract als reisleidster. Wat een tijdelijke onderbreking van een jaar zou worden, werden drie jaar. Andere Zuid-Oost Aziatische landen volgden.

Ik reisde, ik begeleidde en ik ontdekte vooral mezelf. Lokale mensen, een natuurramp, toeristen en bovenal de eeuwige glimlach van de bevolking. Het Hindoeïsme en het Boeddhisme, de Bodhisattva's, hun gelaat gebeeldhouwd in honderden tempels van Angkor.

Als het Aziatische volk me iets leerde was het geduld, positief blijven, geloven in het goede, respect hebben voor anderen, nooit iemand in verlegenheid brengen. En vooral veel plezier maken met je vrienden. Hun kinderlijke vrolijkheid en oprechtheid heeft me diep geraakt. Hun vermogen om de verantwoordelijkheid bij zichzelf te houden en nooit met een vinger te wijzen, is leerzaam.

Hun oprechte interesse voor wie je bent als mens, de vragen die ze stelden, ongedwongen en ongecompliceerd: “Wie ben je? Waar kom je vandaan? Hou oud ben je en hoeveel verdien je?”. Hier schrik je je rot, ginds zijn het normale vragen als je iemand ontmoet.

Ik zag wel eens gestresste mensen. Dat waren echter diegenen die een voorbeeld namen aan onze Westerse cultuur en deze als maatstaf stelden. Traditioneel gaat alles aan een zacht en een, voor het lichaam, acceptabel tempo. De mooiste uitspraak die ik ginds ooit hoorde van een gids was de volgende: “jullie hebben allemaal een horloge, maar wij hebben tijd”. En hij grinnikte.

Tweewekelijks vertelde ik over het Boeddhisme, legde ik de basisfilosofie uit, relateerde ik haar aan het dagelijks leven van ons Westerlingen. Het was een mentale kennis, die beetje bij beetje haar integratie vond in mijn zijn. Drie jaar later, opkijkend naar de mystieke glimlach, vereeuwigd in de 216 gezichten die de tempel van Bayon sieren, wist ik dat mijn tijd was gekomen. Een tijd om te reïntegreren in het Westen, te studeren en te delen.

Deze eindverhandeling is het resultaat van mijn studie en heeft als doelstelling om inzicht en middelen aan te reiken ter voorkoming van burnout. Het eerste deel handelt over het syndroom “burnout” en de oorzaken die aanleiding geven tot.

Het tweede deel toont een model dat tot stand kwam tijdens de stage. Dit model staat in het teken van “persoonlijk leiderschap en authenticiteit”. Het wordt mede ondersteund door de getuigenissen van bedrijfsleiders die hun visie geven over bedrijfsbeleid en authentiek leiderschap.

Het derde deel biedt de psychosociaal werkende de handvaten om met de modules van het model aan de slag te gaan. De inhoud en de oefeningen kunnen zowel ter preventie als ter begeleiding van burnout gebruikt worden.

Uiteindelijk zal deze eindverhandeling een antwoord bieden op de centrale vraag. “Kan je een burnout wel of niet vermijden?” Is authenticiteit het antwoord?

Een centrale vraag die éénieder van ons aanbelangt. Ben je medewerker, bedrijfsleider, arbeider, bediende, zorgende of begeleider? Ieder van ons is, in meer of mindere mate, vatbaar voor een burnout. Misschien is er wel iemand in je omgeving die op een burnout afstevent of misschien ken je iemand die herstellende is.

Weet één ding, als het je overkomt...

Burnout is het einde van een hoofdstuk. Als je de pagina omdraait, vind je er alle ruimte voor een fantastisch nieuw begin.

Deel 1: Burnout: Wat ligt er aan de basis en op welke manier manifesteert het zich?

Om op de centrale vraag “Kan je een burnout wel of niet vermijden?” een antwoord te bieden, wordt in dit eerste deel gekeken naar de omstandigheden die invloed hebben op de ontwikkeling en het ontstaan van een burnout. Daarbij wordt rekening gehouden met de maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke factoren.

Een duidelijk zicht op de symptomen en het verloop van het burnout proces kan alleen maar bijdragen aan het tijdig herkennen van het syndroom. Hierdoor kan er reeds in een vroeg stadium geanticipeerd worden.

Maar de uiteindelijke doelstelling mag nooit uit het oog worden verloren. Vermijden is beter dan herstellen.

1. Burnout...van gisteren tot vandaag

*She burnt with love, as straw with fire flameth.
She burnt out love, as soon as straw out-burneth*

The passionate Pilgrim, William Shakespeare (1599)

Wie denkt dat burnout dé aandoening is van deze tijd...en misschien is ze dat ook wel...vergeet Shakespeare. Reeds 400 jaar eerder gebruikte hij deze term. Weliswaar niet werkgerelateerd maar wel gerelateerd aan de liefde. Een liefde die dooft als een strootje dat opbrandt.

De oudste vakliteratuur omtrent burnout werd gepubliceerd in 1953 door Swartz en Will in het vakblad 'Psychiatrie'. Het betreft het verhaal van Miss Jones. Miss Jones werkt in een psychiatrische kliniek, haar collega's zijn zwaar gedemotiveerd. Idealistisch als Miss Jones is, werkt ze extra hard. Ze is betrokken en ondanks haar niet aflatende inzet worden de patiënten steeds onhandelbaarder. In deze casestudy wordt besproken hoe Miss Jones moedelozer wordt omdat ze niet aan haar eigen verwachtingen kan voldoen. Haar gedrag resulteert in onverschilligheid en haar vitaliteit dooft uit. (Schwartz en Will 1953)

In 1961 duikt de term opnieuw op. Ditmaal in het boek 'A Burnt Out Case' van Graham Greene. Een roman over het relaas van de New-Yorkse Architect Querry. Een succesvolle architect die uiteindelijk vervalt in cynisme en zijn werk gedesillusioneerd achterlaat om rust te vinden in de Congolese jungle.

Alhoewel de term 'staff burnout' voor het eerst gebruikt werd door Bradley in 1969 was het uiteindelijk de New-Yorkse psycho-analyticus Herbert Freudenberger die als geestelijke vader van het burnout-syndroom werd beschouwd. (Hoogduin e.a. 2001)

Freudenberger werkte in die periode in een gratis kliniek voor drugsverslaafden in Haight-Ashbury. Hij merkte op dat vrijwilligers zich harder gingen inzetten al naargelang de resultaten slechter waren. Enkel om te ervaren dat hun ontgoocheling telkens groter werd.

Freudenberger's observaties resulteerden in 1974 in het boek *Burnout, the High Cost of High Achievement*'. Andere boeken volgden al snel en een nieuwe subspecialisatie binnen de psychologie werd geboren.

Tijdens de jaren zeventig werd burnout beschouwd als een 'nobele aandoening'. Het was immers de periode dat er geijverd werd voor verandering. Anderen helpen was het hoogste goed. Jezelf uitputten in dienstbaarheid, is een deugd. Bijna al het onderzoek omtrent dit onderwerp beperkte zich tot de 'hulpverlenende beroepen': verpleegsters, leerkrachten van openbare scholen, hulpverleners, maatschappelijk werkers en geestelijken. Zij waren immers de idealisten, geconfronteerd met het grootst menselijke leed en het meest vatbaar voor ontgoochelingen.

Diegenen die burnout raakten waren niet enkel fysiek en geestelijk uitgeput, ze werden cynisch, kwamen los van hun ideaal in de overtuiging dat hun inspanning waardeloos

waren. Ze hulden zich in minachting en voelden verachting voor de mensen die ze oorspronkelijk vanuit hun ideaal wilden helpen.

In haar baanbrekend boek 'Burnout: the Cost of Caring', verzamelde Christina Maslach, mogelijk de meest gekende burnout onderzoekster, tal van levendige en onverbloemde getuigenissen.

Eén sociaal werker deed de volgende uitspraak, *"onlangs ontving ik midden in de nacht een telefoontje. Terwijl ik mijn kleren aantrok vervloekte ik al schreeuwend die verdomde klootzakken met hun verdomde problemen."*

Vandaag de dag weet iedereen dat diegenen die 'al schreeuwend die verdomde klootzakken met hun problemen vervloeken' net zozeer de managers zijn van deze tijd, als diegenen die zich altruïstisch inzetten voor anderen.

Burnout is de ziekte van zowat elke gemiddeld gedreven professional. Bankiers, ingenieurs, management consultants, advocaten, ieder van hen heeft net zoveel recht om te klagen als leraren en maatschappelijk werkers.

In de 21ste eeuw wordt een 60-uren werkweek als normaal beschouwd. In sommige beroepen is het zelfs een status symbool.

Een therapeut getuigt: "mijn cliënten zijn perfectionisten. Ze hebben erg rigide idealen in termen van winnen of verliezen. Hun verwachtingen met betrekking tot succes zijn onbegrensd en wanneer hun werkelijkheid niet overeenkomt met hun verwachtingen, raken ze burnout. Ze laten geen ruimte voor fouten of mislukkingen in al hun formuleringen."

Wanneer zijn cliënten vragen waarom ze burnout zijn, is zijn antwoord net zo toepasselijk voor een leraar als voor een manager. *"Er is een kloof tussen wat ze verwachten van hun baan en wat ze kregen."*

Vandaag kampen meer en meer organisaties met het fenomeen burnout. Niet alleen in de verzorgende sector en het onderwijs, maar ook de industriële sectoren ervaren steeds vaker problemen. Je kan je oprecht de vraag stellen of er iets mis is met onze professionele omgeving. Jennifer Senior een New Yorkse journaliste stelt het als volgt:

*Als werken een vorm van religie is in de seculiere wereld.
Is burnout dan een geloofscrisis?*

Can't get no satisfaction, Jennifer Senior (2006)

2. Oorzaken van burnout

2.1. Inleiding

De term burnout is niet meer weg te denken uit onze huidige samenleving. Steeds meer mensen raken opgebrand. Maar wat ligt aan de basis van dit fenomeen? Is het zoals Jennifer Senior het stelt: “een geloofscrisis” of is er meer aan de hand?

Daarbij stellen we ons de volgende vragen.

Welke invloed heeft de huidige maatschappij op de verschillende werkende generaties? Op welke manier speelt de organisatie en de huidige economie een rol in het fenomeen burnout? En wat maakt dat het ene individu er vatbaarder voor is dan het andere?

Een zoektocht naar de complexiteit van de oorzaken.

2.2. Maatschappelijke factoren

2.2.1. De individualisatie en de meerkeuze maatschappij

“Zeg me wat je doet en wat je koopt en ik vertel je wie je bent.”

In de jaren 60 kwam het individualiseringsproces in een stroomversnelling terecht. Bestaande structuren zoals de kerk, het gezin van herkomst en het beroep van de ouders zijn steeds minder de identiteit van het individu gaan bepalen.

Daardoor biedt het individualiseringsproces ongekende kansen. Het individu heeft immers de mogelijkheid om zichzelf volledig te ontplooiën, om eigen keuzes te maken. Maar die keuzes hebben ook een keerzijde. Iedere keuze impliceert immers een verantwoordelijkheid; een foute keuze kan niet altijd hersteld worden.

Keuzevrijheid brengt als maar meer stress met zich mee en niet iedereen is hier tegen bestand. In 2003 verrichtte het Sociaal Cultureel Planbureau (NL) een onderzoek naar de gevolgen van de meerkeuze maatschappij. Uit dit onderzoek blijkt dat meer keuze niet noodzakelijk leidt tot een grotere tevredenheid. Integendeel, steeds vaker is er sprake van depressie en quarterlife crisis onder twintigers.

┆ Luk is 22 jaar. Hij hield niet van studeren. Momenteel volgt hij een specifieke ┆
┆ opleiding in een montagebedrijf. Luk wordt steeds depressiever. Het werk is niet ┆
┆ OK. Dit is niet wat hij zijn hele leven wil doen, maar hij heeft absoluut geen ┆
┆ idee van wat hij wel wilt. ┆

Niet alleen de twintigers worden geconfronteerd met de meerkeuze maatschappij. Het meeste onderzoek met betrekking tot burnout situeert zich momenteel bij de hoogopgeleide dertigers en veertigers. (Giesen 2010:1-47)

2.2.2. The entitlement generation

The entitlement generation is een Amerikaanse term om de generatie aan te duiden, geboren in de jaren zeventig en begin jaren tachtig. Opgegroeid in een hoogconjunctuur en hoogopgeleid is het de generatie die alles wil. (Giesen 2010:1-47)

Michel en Ine zijn veertigers. Samen hebben ze twee kinderen van twee en vier jaar oud. Ine was een jaar geleden burnout. Ondertussen heeft ze een leuke nieuwe baan op een andere school en het gaat steeds beter met haar. Michel bekleedt een prominente managementfunctie, is actief in de ouderraad en de lokale politiek. Ine volgt nog enkele bijkomende cursussen voor de lagere school, waar ze lerares is. Op vrijdagavond worden vriendencontacten gepland, op zaterdag poetsen, boodschappen doen en meestal nog een feestje. Op zondag iets leuk met de kinderen en gauw ook nog wat klusjes in huis. Gedurende de week staat ook sport op het programma en soms enkele avondvergaderingen. Ze merken dat ze afgelopen tijd steeds minder aandacht hebben voor elkaar en steeds meer aanlopen tegen hun drukke planning. Voor hen een reden om een coachingstraject aan te gaan.

2.2.3. De snel veranderende maatschappij

Alhoewel de entitlement generation het meest onderzocht wordt inzake burnout, zien we binnen de praktijk ook de vijftigers en de zestigers die kampen met identieke klachten. De overeenkomst die zij tonen met deze generatie is het hoogopgeleid zijn, de managementpositie en de drukke levensstijl.

Een bijkomende problematiek voor hen is de snelheid van de nieuwe ontwikkelingen, het gevoel niet meer mee te kunnen. Een stap terug zetten in de carrière is voor hen in eerste instantie zowel maatschappelijk als financieel onaanvaardbaar.

Henry is 62 en burnout. Het bedrijf doet een voorstel voor vroegpensioenering. Het is een keuze die Henry behoorlijk wat stress en slapeloze nachten bezorgt. Kiezen voor rust of kiezen voor een ruimer financieel inkomen. Er zijn nog zoveel dingen die hij graag samen met zijn vrouw wil doen. En als de buurman vraagt of hij ziek is, voelt Henry zich slecht. "Hoe moet je vertellen dat je het niet meer aankunt?"

Dat de huidige moderne samenleving een invloed heeft op het individu is duidelijk. De identiteit wordt ontleend aan datgene wat men professioneel doet in combinatie met datgene wat men zich daardoor kan veroorloven. De ideale identiteit is geen intrinsiek beeld maar een opgelegd gegeven vanuit de maatschappij, met plezier gevoed door de marketinggoeroes. Iedere generatie kampt met zijn eigen problemen, die duidelijk de nodige stress opleveren en ten koste gaan van het algemeen welbevinden.

2.3. Organisatorische factoren

2.3.1. Economische realiteit

Je hoeft er de krant maar op na te slaan om een zicht te krijgen op de economische realiteit. Bedrijven herstructureren, er zijn voortdurend afslankoperaties, steeds hogere targets moeten gehaald worden om concurrentieel te zijn binnen de mondiale markteconomie. Grote fabrieken sluiten of verhuizen naar lage loonlanden. De onzekerheid bij de werkende bevolking groeit. Bepaalde sectoren doen vaker beroep op interimkrachten. Weer andere sectoren, zoals de sociale sector en het onderwijs, krijgen te kampen met minder budgetten.

Jo is begin 50, werkt voor een montagebedrijf als teamleider en is burnout. Voor Jo zijn twee dingen belangrijk: projecten opleveren binnen de vooropgestelde werkuren, zoals berekend door de calculatiedienst en de kwaliteit die geleverd wordt aan de klant. Jo is verantwoordelijk voor meer dan één groot project. De medewerkers die hij moet aansturen voor de realisatie hiervan zijn tijdelijke krachten. Het bedrijf kan immers niet meer investeren in vaste monteurs. Jo kampt met hun onbekwaamheid. "De jongens kunnen er niks aan doen, maar ik kan de objectieven niet halen." Jo's loyaliteit tov het bedrijf is dermate groot dat hij evenmin begrijpt dat tijdelijke krachten slechts van acht tot vijf willen werken. Jo ziet de noden van het bedrijf en de klant, maar heeft niet de middelen om volgens zijn eigen normen een correcte medewerker te zijn.

Tussen april en augustus 2010 werd er een steekproef gedaan bij de Belgisch artsen en bedrijfsartsen. In die periode werden 1089 gevallen van burnout geregistreerd. De factor die het meest in verband wordt gebracht met burnout is de werkdruk 58%, de tijdsdruk 41% en organisatiewijzigingen 38%, (Hansez e.a. 2010:9-13)

In het voorbeeld van Jo zien we dat de psychische werkdruk hoog is, maar ook dat Jo weinig sturingsmogelijkheden heeft om zijn taak tot een goed einde te brengen.

2.3.2. De psychische werkbelasting

In 1979 ontwikkelde Karasek, als socioloog, een model voor het evalueren van stressfactoren op het werk. Volgens het model kunnen negatieve en positieve gezondheidsuitkomsten voorspeld worden met twee kenmerken van het werk, namelijk de psychologische taakeisen en de sturingsmogelijkheden.

Psychologische taakeisen zijn stressoren die aanwezig zijn in de werkomgeving, zoals een hoge tijdsdruk, een hoog werktempo, moeilijk en mentaal inspannend werk. Sturingsmogelijkheden of job controle hebben betrekking op de controle van een werknemer over zijn taken.

Stress ontstaat volgens het JDC-Model wanneer de taakeisen hoog zijn en de sturingsmogelijkheden laag. Positieve uitkomsten treden op wanneer de psychologische taakeisen hoog zijn en de sturingsmogelijkheden ook.

In 1990 werd het JDC-Model uitgebreid met de dimensie sociale ondersteuning. Volgens het uitgebreide Job-Demand-Control-Support-Model treden de meest negatieve gezondheidsuitkomsten op wanneer de psychologische taakeisen hoog zijn en de sturingsmogelijkheden en sociale ondersteuning laag. (Schaufeli 2007:29)

In een Belgische studie over stress op het werk uitgevoerd tussen 1994 en 1999 komt men tot de volgende algemene conclusie:

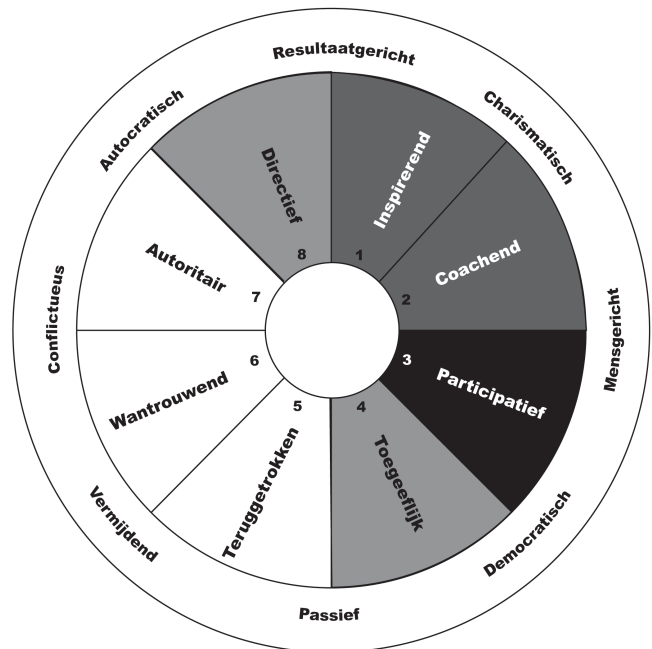
“Dit model heeft ons de mogelijkheid gegeven om vast te stellen dat een lage job controle en een lage sociale ondersteuning op het werk een belangrijke rol spelen inzake stress - absentieïsme. Dit model geeft ons eveneens belangrijke informatie over wat zou moeten veranderen in het werk en de organisatie, om stress en de gevolgen ervan te vermijden. Anderzijds wordt er geen verband getoond tussen werkdruk en absentieïsme. Werkdruk lijkt slechts nefaste gevolgen te hebben wanneer die gepaard gaat met een gebrek aan job controle en sociale ondersteuning op het werk.” (De Backer, Kornitzer 2003:30)

De vraag die men hierna kan stellen is: ‘in welke mate maakt job controle, een goede werksfeer en sociale ondersteuning deel uit van de gekozen leiderschapsstijl?’

2.3.4. Leiderschapsstijl

Over leiderschapsstijlen is al héél wat gezegd en geschreven. Eén van de nieuwere modellen inzake leiderschap werd ontwikkeld door de Vrije Universiteit van Amsterdam. Dit model verenigt de meest bekende stijlen tot een “leadership circumplex”. Het leadership circumplex toont acht leiderschapsstijlen verenigd in vier clusters. (Redeker & Devries 2008)

- De Charismatische stijlen
 - De Inspirerende stijl
 - De Coachende stijl
- De Democratische stijlen
 - De Participatieve stijl
 - De Toegeeflijke stijl
- De Vermijdende stijlen
 - De Teruggetrokken stijl
 - De Wantrouwende stijl
- De Autocratische stijlen
 - De Autoritaire stijl
 - De Directieve stijl



Figuur 1: Het Leadership Circumplex

2.3.4.1. De Charismatische of Transformationele stijlen

Redeker en De Vries kwamen tijdens hun samenwerking met de vrije Universiteit van Amsterdam tot de volgende conclusie:

“De transformationele stijlen correleren het meest met medewerkers-tevredenheid en motivatie van medewerkers. Van beide stijlen gaat de voorkeur uit naar de coachende stijl die gekenmerkt wordt door aandacht voor de medewerkers, de medewerkers bij het werk betrekken en de kans geven om initiatieven te nemen.” (Redeker & De Vries 2008)

Carinne is 42 en bedrijfsleidster van een depannagedienst. Ze heeft ongeveer 30 mannen die dagelijks de baan opgaan om wagens te herstellen of te takelen. De doelstellingen zijn duidelijk. Minimaal takelen, maximaal ter plekke herstellen. Altijd correct gekleed zijn, vriendelijk zijn met de mensen. Bij ongeval is de betrokkene het meest belangrijk om aandacht aan te geven, daarna pas takelen.

Wekelijks houdt ze met iedere medewerker een gesprek van een kwartier. Ze overloopt de statistieken, vraagt wat wel goed ging en wat niet. Ze doet dit in een ruimte die neutraal is, prettig aangekleed is en een rustige sfeer uitstraalt. Medewerkers krijgen de erkenning en waardering van haar als de week goed verlopen is. Indien ze niet goed verlopen is, kunnen ze aangeven waarom. Tekort aan materiaal, binnen de twee dagen hebben ze in hun takelwagen wat er nodig is. Een probleem op het thuisfront, er is een luisterend oor, maar soms ook de confrontatie met de eventuele gevolgen als ze nogmaals te laat komen of niet komen. Gevolgen voor de collega's, gevolgen voor zichzelf.

Binnen haar bedrijf werkt deze stijl erg goed. Het ziekteverzuim in haar onderneming is procentueel bijna nul. De medewerkers appreciëren haar manier van leidinggeven. En als ze de gesprekken eens een dag later doet, dan krijgt ze stevast de vraag of ze hen niet vergeten is.

2.3.4.2. De Democratische stijlen

Van de democratische stijlen haalt de participatieve stijl, na de coachende stijl, de hoogste score als favoriet bij de medewerkers. Deze stijl wordt gekenmerkt door inspraak van de medewerkers, zelfcontrole en autonomie.

Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn volgens Redeker & De Vries 2008

*“bescheidenheid, kalmte en geduld
medewerkers vertrouwen
vragen en luisteren naar opinies van medewerkers
medewerkers betrekken bij beslissingen
medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken”*

De Europese Commissie (Unit D6 1999) raadt het gebruik van meer participatieve stijlen aan, omdat deze niet alleen een gunstiger economisch effect zouden hebben, maar ook omdat deze stijlen minder stress veroorzaken. Zij pleiten ook, net als andere onderzoekers, voor het verlenen van meer autonomie op het werk (wanneer en hoe doe ik mijn job).

2.3.4.3. De Vermijdende stijlen

Bij de vermijdende stijlen is er sprake van passief leiderschap of laissez-faire. Typisch is dat de leider niet of te laat ingrijpt bij problemen. (Redeker & De Vries 2008)

Don is bedrijfsleider. Hij spreekt onze praktijk aan omdat het al een tijdje niet goed loopt bij het productieteam. Na een individueel gesprek met iedere medewerker over de werking van het team, volgt een gezamenlijke sessie. Bij deze sessie is ook Don aanwezig. Het team is het er over eens dat ze te weinig sturing krijgen, dat er geen baas is. Ze vinden dat zij meer betrokken zijn bij de zaak dan Don zelf. Volgens hen ligt de oorzaak van de slechte sfeer grotendeels hier.

Zijn repliek daarop: "ik wil geen zaakvoerder zijn die met het vingertje wijst. Ik wil een zelfsturend team". Dat binnen dit team haast twee medewerkers met elkaar op de vuist gingen, geeft aan dat Don vooral een teruggetrokken stijl hanteert.

Don geeft aan zijn medewerkers veel ruimte, maar neemt het leiderschap niet op. Dit is een typisch voorbeeld van een laissez-faire stijl en ook een leiderschapsstijl die niet overeenkomt met de noden van het team.

2.3.4.4. De Autocratische stijlen

De autocratische stijlen worden het meest in verband gebracht met stress op het werk. Wanneer dit nu en dan gebeurt, behoort dit tot het "normale" gedragsrepertoire. Als dit frequent gebeurt, is dit problematisch.

"Uit diverse onderzoeken naar stress lijkt dat deze stijlen een enorme maatschappelijke kost betekenen, zowel voor bedrijven door hoog verloop en hoog arbeidsverzuim, maar ook voor de maatschappij in haar geheel, door de kosten aan gezondheidszorg voor werkstress-gerelateerd ziekteverzuim."
(Redeker & De Vries 2008)

Op hoog niveau wordt bij de implementatie van nieuwe procedures te vaak gedacht aan macht en dwang, om de medewerkers aan te zetten tot het gebruik ervan. Eén van de managers belast met de implementatie van nieuwe procedures kreeg, van de hoogste directie de volgende opmerking, mocht er eventueel weerstand zijn: "ganzenleverpastei" wat zoveel wil zeggen als "het maakt niet uit hoe je het doet, al ram je het hen door hun strot". Een andere uitspraak in hetzelfde kader was: "platslaan". Vrij vertaald: vermorzel diegene met de grootste weerstand en de rest blijft wel rustig.

Dat bepaalde leidinggevende stijlen niet bevorderlijk zijn voor het welzijn van de medewerkers is duidelijk. Bovenstaande voorbeelden geven aan dat, bij een niet optimaal functionerend team, de oorzaak eerder moet gezocht worden bij de manier van leiding geven dan bij het team zelf. Een niet passende leidinggevende stijl zal niet enkel nadelig zijn voor het team maar bij bepaalde individuen kan het mede de oorzaak zijn bij de ontwikkeling van een burnout. Waarom dat bepaalde individuen binnen hetzelfde team en met dezelfde leidinggevende wel of niet te kampen krijgen met burnout wordt ook deels bepaald door een aantal persoonlijke factoren.

2.4. Persoonlijke factoren

2.4.1. De persoonlijkheid

De persoonlijkheid is een complex geheel dat niet te vatten is in enkele begrippen. Toch zijn er bepaalde kenmerken die een negatieve of een positieve correlatie vertonen met burnout. Hieronder volgt een overzicht op basis van diverse indelingen en kenmerken.

2.4.1.1. Externe en interne locus of control

Individen met een interne locus of control zijn overtuigd dat ze héél wat dingen zelf in de hand hebben. In stress situaties zullen ze eerder een actieve copingstijl naar voren schuiven. Ze zoeken naar hulpbronnen in de eigen omgeving: bij collega's, bij de leidinggevende, tijdens een avondje uit of bij het sporten. Wanneer mensen met een interne locus of control meer regelmogelijkheden krijgen, kunnen ze beter presteren inzetten als buffer tegen stress.

Individen met een externe locus of control zijn vooral geneigd te denken dat ze weinig aan de situatie kunnen veranderen. Ze hebben de indruk dat ze weinig of niets in de hand hebben. De elementen rondom hen bepalen hun leven. In stress situaties blijkt dat mensen met een externe locus of control eerder een passieve copingstijl hanteren. Wat maakt dat ze eerder vatbaar zijn voor burnout. Deze mensen hebben vooral structuur en leiding nodig. Meer regelmogelijkheden bieden als buffer tegen stress werkt bij hen nog meer passiviteit en stress in de hand. (Compernelle 2006:184)

2.4.1.2. De optimisten en de pessimisten

In 2003 werd er door Riolli en Savick een onderzoek gedaan bij medewerkers van informatiediensten van de overheid. Hun onderzoek wees uit dat optimisten zich doorgaans psychisch en fysiek beter voelen dan pessimisten. Optimisten gebruiken vooral een actievere copingstrategie. Ze boorden hulpbronnen aan die een bufferende werking hadden tegen burnout. Hulpbronnen zoals steun van de leidinggevende, steun van de collega's, innovatie in hun werk en autonomie. De pessimisten die over identieke hulpbronnen beschikten, ervoeren dit zelfs niet als een hulpbron. (Schaufeli 2007:323)

2.4.1.3. Type-A gedrag

In het bedrijfsleven zien we dat er vooral een voorkeur gegeven wordt aan medewerkers met een Type-A gedrag. Op het eerste zicht zijn dit de ideale medewerkers. Het zijn de medewerkers die niet moeten aangestuurd worden, ze verzetten bergen werk en ze zijn steeds actief. In een competitieve markt zijn dit de beste spelers. Ze willen enkel winnen, van verliezen is geen sprake. (Compernelle 2006:185)

Maar aan de medewerkers met een Type-A gedrag zit ook een keerzijde. Hun rendement lijkt hoger dan dat van andere medewerkers, zolang het slechts op korte termijn wordt gemeten. De hoge activiteit die ze voortdurend neerzetten gaat niet noodzakelijk gepaard met effectiviteit of creativiteit. (Schaufeli 2007:323)

Door hun attitude zijn ze vooral vatbaar voor gezondheidsklachten die wijzen op overdreven reacties van hun hormoon- en zenuwstelsel. Ze hebben vooral behoefte aan erkenning van hun leidinggevende en leggen de lat voor zichzelf zodanig hoog, dat de klachten zich vooral vormen wanneer de objectieven niet worden behaald.

Iemand met een Type-A gedrag zal daar ook dagen over blijven tobben en kan het moeilijk aan de kant zetten. (Compernelle 2006:185)

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers met Type-A gedrag een sterke relatie vertonen met de emotionele uitputtingscomponent die eigen is aan burnout. (Schaufeli 2007:323)

2.4.1.4. De plichtsgetrouwe, georganiseerde persoonlijkheid

Deze van nature plichtsgetrouwe persoonlijkheid heeft een hoge moraal en aandacht voor detail. Deze goed georganiseerde, volhardende en soms zelfs rigide persoonlijkheden zullen het best presteren wanneer ze een voorspelbare baan hebben met duidelijke regels en doelen, waarbij oog voor detail belangrijk is.

Stel dat noch de doelen, noch de grenzen duidelijk zijn bepaald maar ze ontwikkelen zich gedurende het proces, zal deze persoonlijkheid stevast overspannen raken. Mogelijk heeft deze persoonlijkheid nooit voor een dergelijk functie gekozen. Een fusie van twee organisaties is voldoende om een dermate onduidelijke werksituatie te scheppen, dat stress zich opstapelt tot ongezonde hoogten. (Compernelle 2006:182)

2.4.1.5. De creatieve chaotische persoonlijkheid

Daarentegen zal iemand met vooral een creatieve, artistieke en soms ook wat chaotische persoonlijkheid helemaal opgesloten, gedemotiveerd, gestresseerd en zelfs burnout raken in een omgeving die te sterk gebonden is aan regels en een te vastomlijnde functie. Deze persoonlijkheid gedijt het best daar waar veel uitdagingen, veranderingen en vernieuwingen zijn. (Compernelle 2006:182)

Een ander persoonlijkheidstype dat het vaak moeilijk heeft in een werkomgeving is de perfectionist.

2.4.1.6. De perfectionist

Er bestaan twee soorten perfectionisten. De perfectionist die streeft naar perfectie maar die kan accepteren dat iets niet of minder perfect is. Dit is de gezonde perfectionist. Deze persoonlijkheid kan tot schitterende prestaties komen zonder dat ze teveel stress ervaart en zonder dat ze de collega's met flink wat stress opzadelt.

Is de perfectionist daarentegen iemand die geen enkele fout van zichzelf accepteert, blijft deze laatste nog dagen tobben over het gebeurde, waardoor de lat nog hoger wordt gelegd. Deze persoonlijkheid bezorgt dan niet alleen zichzelf maar ook zijn collega's behoorlijk wat stress.

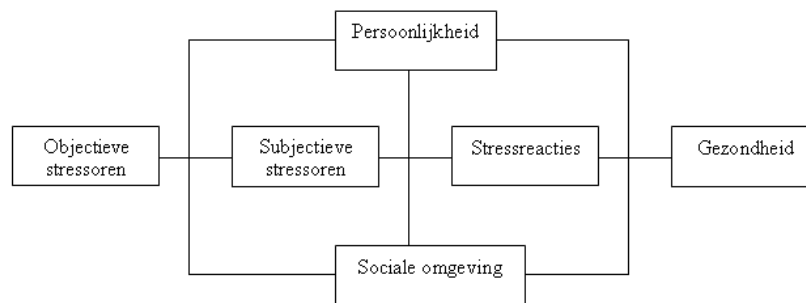
Deze vorm van perfectionisme is de meest stresserende karaktertrek die er bestaat. (Compernelle 2006:182)

2.4.2. De perceptie van het individu

“Twee bekwame managers moeten op een directie vergadering een rapport presenteren. Ze zijn er beiden goed op voorbereid. Vijf minuten voor het begin voelen ze zich zenuwachtig, hun hart klopt sneller, ze transpireren wat meer. De ene denkt: ‘Ha, de taakspanning stijgt, mijn motor komt op toeren, ik praat ze wel onder tafel’. De ander denkt: ‘Oei, als ik nu al zo zenuwachtig ben, dat is vast niet goed, dan wordt het straks nog erger...dit gaat mis’.” (Compernelle 2006:48)

Of iets als een bedreiging, een genot of als een uitdaging wordt ervaren, ligt niet aan de situatie maar aan de interpretatie van de situatie.

Om meer inzicht te krijgen hoe de persoonlijkheid een rol kan spelen bij burnout is het nuttig om te kijken hoe stressfactoren invloed hebben op de gezondheid.



Figuur 2: Het Michigan-model van Kaplan

Iedere functie heeft haar eigen specifieke objectieve stressoren. Voor een verkoper kunnen dat de klanten zijn, voor een leerkracht de leerlingen, voor een administratief bediende de overuren. Binnen eenzelfde organisatie kunnen verschillende individuen daar op een andere manier op reageren.

De manier waarop iemand een objectieve stressor beleeft is subjectief. Wanneer een individu vanuit zijn subjectieve beleving stress ervaart, gaat hij fysische en psychologische stressreacties ontketenen. Tijdelijk is dit gezond. Maar wanneer het om langdurige stressreacties gaat, ontstaan er negatieve gevolgen voor de geestelijke en de lichamelijke gezondheid. (Schaufeli 2007:316)

2.4.3. De verwachtingen en de eigenwaarde van het individu

2.4.3.1. Passies en verwachtingen

In 'order to burn out, one first has to be on fire', duidt Professor Pines vooral op het feit dat het net de meest gepassioneerde medewerkers zijn die het risico lopen om burnout te raken. Vaak starten jonge mensen hun carrière met hoge doelen en hoge verwachtingen. Ze willen iets zijn, iets betekenen in het leven. Het verschil maken.

Hoe hoger de doelstellingen, hoe hoger de verwachtingen, hoe groter de teleurstelling kan zijn als dingen niet lopen zoals voorzien. Soms zijn de verwachtingen te hoog, soms ligt het aan de organisatie dat medewerkers meer tijd in administratie steken dan in het uitvoeren van het werk waar ze goed in zijn. Vooral medewerkers in de sociale sector worden getroffen door dit fenomeen.

De stelling van Professor Pines is vooral een stelling die in verband gebracht wordt met zingeving. Mensen willen zichzelf nuttig en belangrijk voelen, het is belangrijk dat ze in staat zijn om iets zinvol te doen. (Hallsten e.a. 2005:1-35)

2.4.3.2. Eigenwaarde en zelfrespect

In onze maatschappij geldt ook stevast de volgende uitspraak: 'je werk is wie je bent'

Het 'National Institute for working Life' in Zweden besteedde een uitgebreid onderzoek aan het concept "Performance-based self-esteem". In *'Prestaties als basis voor een gevoel van eigenwaarde en zelfrespect. De drijvende kracht in het burnout proces'* publiceerde ze hun bevindingen.

Dankzij het onderzoek dat werd gevoerd onder meer dan 17.000 Zweden kwam het instituut tot de conclusie dat vooral medewerkers, die hun gevoel van eigenwaarde en zelfrespect ontleen aan hun professionele prestaties en het behalen van hun doelen, vatbaar zijn burnout. (Hallsten e.a. 2005:1-35)

Binnen de coachingpraktijk zijn het net deze elementen die samen met de cliënt, die burnout is, nader worden bekeken. Enerzijds zie je cliënten bij wie de verwachtingen dermate hoog zijn, dat de werkomgeving hierop geen antwoord kan bieden. Anderzijds zijn er ook de cliënten die geen duidelijk zicht hebben op datgene wat hen gelukkig maakt. Ze laten hun welzijn afhangen van de situatie en de omgeving. Een duidelijk aspect van externe locus of control.

Wat niet tot uiting komt in de literatuur met betrekking tot burnout, maar wel deel uitmaakt van de persoonlijkheid, zijn de geconditioneerde gedachten. Vaak zijn het uitdrukkingen die de cliënt ooit voor waar aannam en die nu deel uitmaken van de persoonlijkheid en de manier waarop de cliënt in het werkveld staat. Enkele voorbeelden "goed is niet goed genoeg", "van werken gaat niemand dood", "doe maar gewoon, dat is goed genoeg", "nooit je hoofd boven het maaiveld uitsteken."

2.5. Oorzaken bij de ontwikkeling van burnout: een besluit

Welke maatschappelijke, organisatorische of individuele factoren spelen een rol in de ontwikkeling van burnout?

We kunnen stellen dat deze drie niveaus elkaar beïnvloeden.

Centraal staat het individu en zijn identiteit. Een identiteit die vandaag de dag haar bestaansrecht grotendeels ontleent aan de professionele prestaties in combinatie met wat het individu zich daardoor kan veroorloven.

De organisatie is het terrein waar de ontwikkeling van het individu zich voor een groot deel afspeelt. Maar ook organisaties zijn onderhevig aan maatschappelijke factoren, zoals: markteconomie, nieuwe ontwikkelingen, nieuwe regelgevingen of de mate van subsidiëring. Niet altijd een omgeving waar het individu een stabiele basis en de nodige veiligheid ervaart om zijn identiteit vorm te geven. Maar dit is niet de enige factor op organisatieniveau.

De psychische werkdruk, de regelmogelijkheden van het individu en de sociale ondersteuning zijn de ingrediënten, die doorslaggevend zijn in de aanloop naar burnout. Afhankelijk van de persoonlijkheid zal het individu meer of minder behoefte hebben aan regelmogelijkheden binnen de uitvoering van de taken. Waar ieder individu wel behoefte aan heeft, is de sociale ondersteuning van de collega's en vooral de ondersteuning of de erkenning en waardering van de leidinggevende. Erkenning, waardering, het bereiken van de persoonlijke doelstellingen bepalen immers mee de persoonlijke en sociale identiteit van het individu.

Wat maakt dat iemand wel of niet burnout raakt, onder identiek dezelfde omstandigheden, is te vinden in de persoonlijkheid, de perceptie van de objectieve stressoren en de manier om er mee om te gaan.

Samengevat kan men stellen dat de oorzaak van burnout een samenspel is van factoren, waarbij het zwaargewicht ligt op het organisatieniveau en mede bepaald wordt door de individuele factoren gerelateerd aan onze moderne veeleisende meerkeuze maatschappij.

Of zoals in de definitie van burnout wordt gesteld.

“Burnout vloeit voort uit een onevenwicht tussen de intensies van het individu en de realiteit op het werk.” (Schaufeli & Buunk 2003)

Tijd om van naderbij een burnout case, de definitie en de symptomen te bekijken.

3. Het syndroom burnout

3.1. Inleiding

Zo complex als het samenspel van oorzaken is, zo complex is ook de vorm waaronder burnout zich manifesteert. Burnout wordt vaak niet herkend en erkend door de omgeving. De ideale manier om burnout te herkennen is door bij een cliënt te informeren naar de situationele context waarin hij zich bevindt en naar de symptomen die zich uiten. Vandaar dat de oorzaken als eerste werden beschreven. De term burnout wordt enkel gebruikt in een werkgerelateerde context.

“BRUSSEL - Een manager die onderuit gaat door een burnout: het blijft een groot taboe. Carrièrevrouw Sandra wil haar verhaal wel vertellen, maar alleen anoniem. Het bedrijf dat ze nu leidt, staat op het punt overgenomen te worden. Ze is bang voor de reacties van kandidaat-overnemers.

Sandra heeft er geen problemen mee als een carrièremaker bestempeld te worden. Haar loopbaan geeft de indruk dat ze nooit is teruggeschrokken voor een managementuitdaging. Ervaring bij grote chemieconcerns bij de vleet. Met als visitekaartje het verzelfstandigen van een divisie van een groot Europese groep met 390 werknemers.

Twintig jaar ging alles goed, daarna liep het in zes maanden tijd totaal mis.

'Ik had mezelf begin 2008 voorgenomen een sabbatjaar in te lassen, nadat ik erin geslaagd was om de grote verzelfstandiging tot een goed einde te brengen. Maar nog geen half jaar later was ik al opnieuw aan de slag. Als ceo van een splinternieuw chemiebedrijf.'

'Toen ik het aanbod voor de job kreeg had ik al het gevoel dat er iets niet klopte. Maar ik denk dat ik het zo graag wou doen dat ik dat gevoel wegduwde. Met als argument dat ik mij zo goed mogelijk ging voorbereiden zodat er niets verkeerd kon lopen'.

Slapeloos

'Ik kan vandaag nog altijd kwaad op mezelf worden. In mijn managerscarrière in de chemie-industrie heb ik geregeld collega's gewaarschuwd voor een job waar ze geen goed gevoel bij hebben. Uiteindelijk heb ik zélf die fout gemaakt. Ik ben er als een kip zonder kop ingevlogen.'

Sandra kreeg de leiding over het chemiebedrijfje, maar de concrete inhoud van haar managerswerk bleek heel sterk af te wijken van de ervaring die ze gedurende twintig jaar had opgebouwd.

Ze werd bijvoorbeeld geconfronteerd met werknemers en leveranciers die allang niet meer waren betaald. Ze fungeerde als speelbal tussen aandeelhouders met

zeer uiteenlopende belangen. En ze moest als ceo zelfs slikken dat er personeel werd binnengehaald zonder dat ze daarover een zeg had.

'Dag na dag, inclusief de weekends, werd ik geconfronteerd met dergelijke problemen en gebeurtenissen. Het gevolg was dat het werk me minder en minder begon te interesseren.'

Eigenaardig genoeg leidde het niet tot verwaarlozing van haar werk. De grote verantwoordelijkheden zorgden er zelfs voor dat ze steeds meer uren ging kloppen. Waarbij ze het werk van anderen meer en meer begon te controleren of zelfs overnam. Dit om uit te sluiten dat ze door toedoen van anderen zou falen.

'Uiterlijk zag je dat niet aan mij. Maar er waren wel signalen dat er iets aan het mislopen was. Toen mijn zus me tijdens een feestje vroeg waarom ik haar nooit meer belde, barstte ik in tranen uit. Want elke dag zat ik in de auto naar het werk, een uur heen en een uur terug, constant te telefoneren. Maar het werk was zo alles overheersend dat ik er niet meer aan dacht om met haar te praten.'

'Ik leed ook aan slapeloosheid. Dat was niet normaal, maar dat besepte ik niet. Als ik wakker was, gebruikte ik die tijd om te werken. Ik vond dat vanzelfsprekend. Omdat ik ook voortdurend behept was met het idee dat alles waarmee ik bezig was foutloos moest gebeuren. Elke dag groeide het gevoel dat ik er niet meer in slaagde om iets goed te doen.'

Toch kwam het niet in haar hoofd op om op te stappen.

Druppel

Tot op een dag in december 2008. Een vergadering over juridische kwesties werd de spreekwoordelijke druppel. 'Plotseling besloot ik om er een punt achter te zetten. Ik belde de belangrijkste aandeelhouder en zei dat ik naar hem onderweg was om mijn ontslag te geven. De hele rit probeerden ze me nog om te praten. Daarna ging ik naar huis. De drie daaropvolgende maanden deed ik niets meer'.

'Niets interesseerde me nog. Aan het jarenlange ritueel van om zes uur opstaan en als eerste werk het belangrijkste nieuws in de krant te lezen kwam een abrupt einde. Ineens raakte ik niet meer voor 11 uur uit mijn bed. En het enige wat me nog interesseerde in de krant was de sudoku invullen. Ik durfde zelf mijn eigen bankoverschrijvingen niet meer doen. Uit schrik dat ik het verkeerd zou doen. De telefoon nam ik niet meer op. Berichten op mijn automatisch antwoordapparaat beluisterde ik wel, maar reageren deed ik nooit.'

'Het enige waarop je je concentreert is bezig zijn om je ellendig te voelen. Ik wens het niemand toe. Het was verschrikkelijk. Zelfmoordgedachten heb ik nooit gehad. Maar ik kan begrijpen dat sommigen daaraan denken. De zielenpijn is enorm groot.'

Een groot geluk, zegt Sandra, was de steun die ze van haar familie en ook van enkele collega's kreeg. 'Ze lieten mij niet los. Ook al hadden ze niets meer aan mij. Ze deden er alles aan om een beschermingsnet rond mij te bouwen.'

'Mijn moeder maakte er zelfs een gewoonte van om mij elke middag om vier uur zelf te bellen als ze nog geen teken van leven van mij had gekregen. Om me dan uit mijn huis te halen voor een wandeling. Ze moest wel heel veel geduld oefenen want de veters van mijn wandelschoenen vastmaken, dat kostte ten minste een half uur. Zelfs dat interesseerde me niet meer.'

Andere wending

Uiteindelijk slaagde ze erin zichzelf weer op de rails te zetten door zich aan te melden voor vrijwilligerswerk. 'Zo kreeg ik het gevoel dat ik wel nog iets kon.'

Sandra besloot ook haar carrière een andere wending te geven. Ze werkt niet langer in de industrie, maar is aan de slag in de wereld van de human resources. Onder meer als begeleider van outplacementprojecten bij bedrijven.

Ze is ook helemaal anders gaan denken over carrière maken: 'Het staat niet langer gelijk aan hoger en hoger klimmen en meer en meer verantwoordelijkheden hebben. Ik heb er geen probleem mee om weer af te dalen. Als het maar de kans biedt om een verandering mee te maken.'

Sandra is zelf ook veranderd: 'Het gevoel dat ik mezelf constant aan het beoordelen ben of ik al dan niet goed bezig ben, is volledig verdwenen. Ik ben mij er nu ook zeer van bewust dat ik altijd terecht kan bij soulmates en zielsverwanten die er alles voor over hebben om me te beschermen.'

'En een andere leidraad door mijn leven is dat ik goed voor mezelf moet zorgen. Zo vond ik het jarenlang de normaalste zaak om wandeltochten te ondernemen en te tuinieren. Het is misgelopen toen ik daarvoor geen tijd meer wou maken.'

'Mijn truc om de knop om te draaien? Als ik thuiskom gaat de blackberry onmiddellijk aan de kant en trek ik meteen andere kleren aan'." (Sertijn 2011)

3.2. Definitie

Meer dan 40 jaar van onderzoek en nog steeds is er een evolutie in de omschrijving en beschrijving van burnout. Momenteel bestaan er een tiental definities. In opdracht van de federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg werd er een multidisciplinair consortium samengesteld van professoren van respectievelijk de universiteit van Luik, Gent en het Cites Prevert.

Zij kozen voor de volgende definitie:

“Burnout is een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand die verband houdt met het werk, die voorkomt bij “normale” individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk. Deze gemoedstoestand blijft vaak lange tijd verborgen voor de werknemers en vloeit voort uit een onevenwicht tussen de intensies en de realiteit op het werk. Vaak houden de werknemers deze gemoedstoestand in stand door copingsstrategieën die inefficiënt zijn.” (Schaufeli & Buunk 2003)

3.3. Kenmerken

3.3.1. Psychische uitputting

“Weinig energie, chronische vermoeidheid, zwak voelen, vatbaar voor ziektes, spanning in schouder en nek, rugpijn, veranderende eetgewoontes (meer of minder eten dan gewoonlijk), piekeren en slaaproblemen.” (Pines 1988)

Psychische uitputting is een typisch kenmerk van burnout. Cliënten omschrijven het vaak als niet meer kunnen recupereren. In de ochtend net zo moe wakker worden als in de avond.

3.3.2. Emotionele uitputting

“Hulpeloosheid, hopeloosheid, gevangen voelen, huilen, depressief, niet voldoende energie voor de dag, werknemers geven niet meer om doelen of om mensen van hun afdeling, gespannen en snel geïrriteerd, geen plezier meer in het werk, eenzaamheid, geen betekenis meer kunnen ontlenen aan het werk, niet goed genoeg of sterk genoeg meer voelen.” (Pines 1988)

Emotionele uitputting uit zich ook regelmatig in de vorm van angst. De cliënt ervaart het als irreële angst. Het zijn angsten die zo maar opduiken en waarvan de cliënt de aanleiding niet ziet.

3.3.3. Mentale uitputting

“Negatieve houding ten opzichte van zichzelf, ontevreden met het werk en leven, verlaagde eigenwaarde, incompetent voelen, negatieve houding ten aanzien van anderen, minder emoties, minder empathie, minder persoonlijke gevoelens, terugtrekken, het leven heeft geen betekenis, de relatie verslechterd en kinderen worden verwaarloosd.” (Pines 1988)

De cliënt heeft het gevoel van niets meer te kunnen, van niets meer waard te zijn. Simpele dingen lukken niet meer. De cliënt heeft het gevoel de dingen niet meer geordend te krijgen in zijn hoofd, waardoor emoties van angst ontstaan.

3.4. Het syndroom burnout: een besluit

Wanneer iemand burnout raakt, is terugkeer naar dezelfde functie of dezelfde werkomgeving haast onmogelijk. In sommige cases zien we dat cliënten dermate graag hun beroep doen, dat ze enkel van organisatie veranderen. In het merendeel van de cases kiest iemand voor een ander beroep en een andere werkomgeving.

Wanneer burnout in vroeg stadium wordt gedetecteerd is reïntegratie nog mogelijk in combinatie met het uitsluiten van de stressverwekkende factoren. Hoe meer leidinggevenden de verschillende fases van burnout bij hun medewerkers kunnen herkennen, hoe sneller dat men kan ageren om ziekteverzuim te voorkomen.

4. Fasen van burnout

4.1. Inleiding

Burnout is een proces, een proces dat zich langzaam en in verschillende fases voltrekt. In het burnout proces onderscheiden zich drie fasen: jobstress, overspanning en psychologische inkapseling of burnout.

4.2. Fase 1: Jobstress

Jobstress ervaart men wanneer er een onevenwicht is tussen draagkracht en draaglast.

Onder draaglast verstaan we een verhoogde werkdruk, eventuele conflicten op het werk, moeilijke omstandigheden met klanten, cliënten... situaties. Daar tegenover staat de draagkracht. Bij iedereen is de draagkracht verschillend. De draagkracht wordt mede bepaald door alle dingen waaruit een medewerker energie haalt. Successen, positieve ondersteuning van een meerdere en collega's.

Is de draaglast te groot in verhouding tot de draagkracht, ontstaat stress en is er sprake van overbelasting. In de omgekeerde situatie is er sprake van onderbelasting en ook dit leidt tot stress.

Deze fase van over- en onderbelasting komt voor in iedere sector en iedereen kampt er wel eens mee. Het is een normaal verschijnsel.

Vaak lossen deze situaties zich spontaan op en zijn ze slechts tijdelijk van aard.

Wanneer de problemen blijven aanslepen en het individu niet langer het gevoel heeft om hier doorheen te raken, ontstaat de volgende fase. (Van Coillie 1993:13-18)

4.3. Fase 2: Overspanning

Medewerkers worden steeds krampachtiger en werken verder. In deze fase zullen eerste signalen ontstaan die duiden op een verloop richting burnout. (Van Coillie 1993:13-18)

4.3.1. Het eerste signaal: prikkelbaarheid

De medewerker is prikkelbaar tegenover de klanten/cliënten. Zij zijn immers de oorzaak van al de stress. Het geduld raakt steeds verder op. Door de prikkelbare reacties ontstaat het risico dat de medewerker in een negatieve spiraal terecht komt. Door de attitude gaan de klanten/cliënten net zo reageren, hetgeen de prikkelbaarheid alleen maar verergert.

Ook collega's/teamgenoten ervaren de prikkelbaarheid. Hun begrip naar de collega zal verminderen, waardoor de samenwerking steeds minder vlot verloopt. De betrokkene zal meer op zijn hoede zijn voor de collega's.

Op het thuisfront is de partner wel of niet een rustgevende factor, maar ook hier zal het onvermijdelijke gebeuren. Prikkelbaarheid lokt ook prikkelbaarheid uit bij de ander. De kans dat het escaleert op het thuisfront, evenals op het werk, wordt steeds realistischer. (Van Coillie 1993:13-18)

4.3.2. Het tweede signaal: psychosomatische klachten

Ieder individu heeft een zwakke plek. Bij sommige mensen uit zich dit bij chronische stress in het krijgen van hoofdpijn, maag- en darmklachten,

Het is belangrijk om deze klachten ernstig te nemen. Het is vooral het zware vermoeidheidsgevoel dat kenmerkend is voor deze fase.

Vaak komt het in deze fase voor dat de medewerker, ondanks de klachten, van hoofdpijn en slapeloosheid, toch verder blijft werken. Het is tenslotte geen griep en ten opzichte van de collega's kan hij maar moeilijk met hoofdpijn naar huis.

De medewerker functioneert nu nog maar op halve kracht, waardoor de prikkelbaarheid alleen maar groter wordt. De effectiviteit gaat achteruit en angst begint een rol te spelen. Het volgende signaal komt eraan. (Van Coillie 1993:13-18)

4.3.3. Het derde signaal: angst

De medewerker begint te twijfelen aan de eigen mogelijkheden. 'Kan ik deze job wel aan?' 'Ben ik de juiste persoon op de juiste plaats?' Door de vermoeidheid die chronisch is en het geduld dat niet langer aanwezig is, gebeuren er steeds meer fouten. Er doemt nu het volgende scenario op: 'zal ik een slechte beoordeling krijgen?', 'wat als ik ontslagen word?'

In sommige situaties ontstaat hierdoor faalangst. Deze angst heeft een sterk demotiverende factor. Het individu twijfelt niet enkel aan zijn mogelijkheden als medewerker, maar ook aan zijn mogelijkheden als mens. (Van Coillie 1993:13-18)

4.3.4. Het vierde signaal: afstand

Er groeit een psychologische afstand, bepaalde klant/cliënt contacten worden uitgesteld en zelfs vermeden. Ook met de collega's groeit er meer afstand.

Wanneer dingen fout gaan wordt de schuld nu bij de ander gelegd. De afschuifmechanismen treden in werking. Er groeit meer afstand tussen de medewerker en de leidinggevende.

Zowel de leidinggevende als de organisatie komen nu aan de basis van het probleem te liggen. Door het verminderde contact met de direct leidinggevende, de irritaties, het slechter functioneren, blijft positieve feedback uit en neemt mogelijke steun af.

De medewerker is nu hard op weg naar de derde fase, de fase van psychologische inkapseling of burnout. Indien de leidinggevende of de collega's deze fase herkennen, kan een goed gesprek geen wonderen meer verrichten. De schuld van het falen ligt immers reeds bij de anderen. (Van Coillie 1993:13-18)

4.4. Fase 3: Psychologische inkapseling of burnout

Dit is een eerder uitzonderlijke fase. Gelukkig wordt burnout vaak eerder in het proces herkend. Sommige medewerkers zullen voor langere tijd afwezig zijn, anderen nemen ontslag.

Voor wie toch in deze fase terecht komt start als het ware het depersonalisatieproces. Een term die in de jaren 60 ietwat slecht gekozen werd. Wat er concreet mee wordt bedoeld is dat deze laatste zodanig afstand neemt van de klanten/cliënten dat ze niet langer als menselijk worden beschouwd, maar de vorm aannemen van objecten. Objecten die met veel cynisme worden bekeken en besproken.

Deze vorm van cynisme en afstand zal zich ook uiten naar de leiding en de collega's. Om hier nog tot een positieve communicatie te komen kan men best beroep doen op een buitenstaander. (Van Coillie 1993:13-18)

4.5. Fasen van burnout: een besluit

De fase waarin burnout herkenbaar wordt, is de fase waarbij psychosomatische klachten tot uiting komen en dit in combinatie met een zwaar en aanhoudend vermoeidheidsgevoel. Dit is de fase voor de medewerker om rust te nemen en vooral om niet te blijven doorgaan.

In Nederlandse organisaties worden teamleiders en managers opgeleid om de fasen te herkennen. Bedrijfsartsen nemen in dit stadium reeds de beslissing om een medewerker ziekteverlof voor te schrijven. In grotere organisaties zal men de medewerker laten coachen om zijn herstel te ondersteunen.

Het meest belangrijke is mogelijk nog wel de acceptatie door de medewerker zelf. Een diagnose krijgen van burnout is niet evident. Het beeld dat de meeste medewerkers hierbij hebben is dat van iemand die totaal niets meer kan. En zij kunnen nog héél wat. Maar doorgaan betekent steevast in het stadium terecht komen waarbij inderdaad niets meer mogelijk is.

Deel 2: Burnout: Persoonlijk Leiderschap en Authenticiteit

In dit tweede deel kijken we naar het individu: bedrijfsleider, manager en werknemer. Ieder van hen speelt een rol in het aspect burnout. De bedrijfsleider die zich in het spanningsveld tussen economische realiteit en mensgerichtheid bevindt. De manager of teamleider die targets krijgt opgelegd en mogelijk zichzelf en zijn team verliest in het bereiken van de doelstellingen. De medewerker die zoekt naar zingeving, zelfontplooiing, erkenning en waardering.

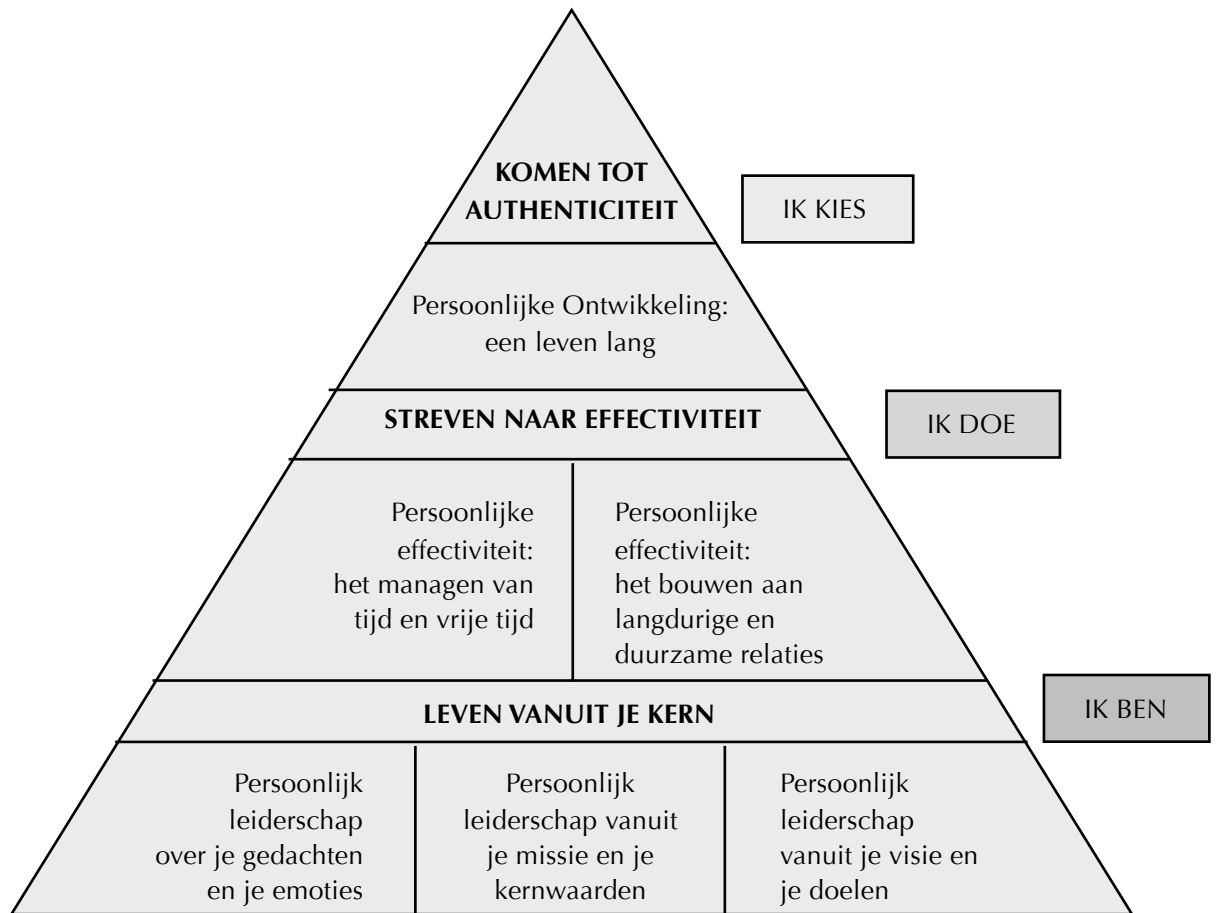
Tijdens de stage, gespreid over twee jaar, zag ik bedrijfsleiders, managers, werknemers. Sommigen burnout, anderen met vragen over zingeving en weer anderen die kwamen om zichzelf te ontplooien.

Opvallend was dat telkens dezelfde elementen terugkeerden. Elementen die nauw verbonden zijn met authenticiteit en persoonlijke ontwikkeling.

Het was een periode waarbij de puzzelstukken in elkaar vielen. Ze werden bouwstenen in een model dat handvaten biedt ter voorkoming van burnout enerzijds en begeleiding van diegenen die geconfronteerd worden met burnout anderzijds.

De uiteindelijke doelstelling van het model is te komen tot authenticiteit. In dit deel worden de basisprincipes getoond, samen met enig advies over de toepassing van het model.

1. Persoonlijk leiderschaps- en authenticiteitsmodel



1.1. De basisprincipes van het Persoonlijk leiderschaps- en Authenticiteitsmodel

1.1.1. Leven vanuit je kern: ik ben

Centraal staat de zoektocht naar: 'je persoonlijke missie' en 'je kernwaarden'. Weten wie je bent en waar je voor staat biedt een stevige houvast voor het maken van keuzes. Het is een ankerpunt om op een intrinsieke en integere manier om te gaan met onze veeleisende meerkeuze maatschappij.

Een tweede bouwsteen, in de basis van de piramide, is het uitzetten van: 'je visie en je doelen per levensdomein'. Dit is een hulpmiddel voor het individu waarbij vooral de interne locus of control wordt gestimuleerd. Ook hier zal het bepalen van een visie houvast bieden bij het maken van keuzes.

Inzicht in onze gedachten en onze emoties is een steeds terugkerend element. Aan deze bouwsteen wordt uitgebreid aandacht besteed.

In zijn totaliteit biedt de basis van de piramide de handvaten om te ontdekken; 'wie ben ik' en 'op welke manier verwerf ik leiderschap over mijn eigen leven'.

1.1.2. Streven naar effectiviteit: ik doe

De tweede trede staat voor: 'ik doe'. Deze omvat de manier waarop je je leven organiseert in relatie tot jezelf en in relatie tot anderen. Het centrale thema is persoonlijke effectiviteit.

Persoonlijke effectiviteit in het omgaan met je beschikbare tijd. Een thema dat sterk aansluit bij de entitlement generation. En niet alleen bij hen. Een van de oorzaken van burnout is immers een tekort aan regelmogelijkheden. Bij deze bouwsteen wordt vooral een meer proactieve manier van denken en werken gestimuleerd.

Deze proactieve houding is ook terug te vinden in de bouwsteen: duurzame en langdurige relaties. Het aangaan van positieve en stimulerende relaties werkt immers als buffer tegen burnout.

1.1.3. Streven naar authenticiteit: ik kies

Tenslotte is er de laatste trede: Kiezen voor authenticiteit. Leven vanuit authenticiteit start met het kennen van jezelf: je persoonlijke ontwikkeling, de eerste trap. Met het in handen nemen van je eigen leven, de tweede trap. Met het durven laten zien wie je waarlijk bent, de derde trap.

Authentiek zijn betekent ook loskomen van rolpatronen waaraan bepaalde maatschappelijke verwachtingen gekoppeld zijn. En daar is soms héél veel moed voor nodig.

1.1.4. De basisprincipes van het model: een besluit

Het voordeel van een model is dat het overzichtelijk is en dat het een visuele leidraad biedt. Het nadeel van een model is dat het nooit alle elementen kan bevatten.

Tijdens het ontwerp van dit model en het schrijven van deze eindverhandeling werden bepaalde elementen niet opgenomen, om weer andere meer onder de aandacht te brengen.

Het was een voortdurend zoeken naar evenwicht. Hierbij speelden de volgende factoren een rol: de eigen ervaring opgedaan tijdens de stage. Een kort onderhoud met de twee grootste consultancy en trainingsbureau's van Vlaanderen op de VOV beurs. Een ontbijtcauserie met Wouter Torfs, een authentiek leider. En tenslotte een namiddag reflecteren over het model samen met mijn promotor, zelf expert in het adviseren en coachen van non-profit organisaties.

Om de filosofie van authenticiteit voor het individu: werknemer, manager of bedrijfsleider te ondersteunen worden enkele statements van authentieke bedrijfsleiders in de kijker gezet.

1.2. Maken authentieke bedrijfsleiders het verschil?

Uit onderzoek blijkt dat 30 à 40 procent van de werkende Belgen zich opgebrand voelt. (Vanheule 2011)

In het kader van preventie en begeleiding van burnout, lijkt het me nuttig om enkele voorbeelden van ondernemingen te geven die inzetten op authenticiteit en persoonlijke ontwikkeling.

1.2.1. Wouter Torfs: CEO van schoenen Torfs, + 500 medewerkers

Op een koude zondagochtend onderweg naar Leuven, stel ik me de vraag wie is die man, die het voor elkaar krijgt om sinds 2006 jaarlijks uitgeroepen te worden tot 'beste werkgever van het jaar'. Dat het hier niet gaat om een doorsnee bedrijfsleider is duidelijk. Eén maal per maand verkoopt hij zelf schoenen in één van zijn winkels. Hij schreef het boek: 'De ziel zit in een schoendoos'. Wouter Torfs praat net zo vlot over de waarden binnen zijn bedrijf als over de weg die hij zelf heeft afgelegd als individu.

“Zelf ben ik al een poos in de ban van mijn eigen persoonlijke ontwikkeling. Het is een bewuste keuze, een mindset. Ik ben er ten stelligste van overtuigd dat ieder mens in staat is zichzelf op te tillen, te verbeteren en gelukkiger te maken. En ik ben er nog meer van overtuigd dat een bedrijf dat investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers, duurzaam investeert in zijn eigen ontwikkeling. Goed communiceren, werken aan een relatie en jezelf authentiek sturen, zijn vaardigheden die je voor een stuk kan leren en die je vooruithelpen, zowel in je privé- als in je professionele context.” (Torfs 2011:114-115)

Sinds de jaren '90 verdiepte Wouter Torfs zich in NLP om inzicht te krijgen in zichzelf, zijn sterktes, zijn patronen en zijn zwaktes. De laatste jaren zoekt hij meer verdieping via het Boeddhisme. Een bedrijfsleider die investeert in zijn persoonlijke ontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling van zijn personeel.

Het resultaat van dit alles; een 18e plaats op de Europese Ranking 'great place to work'

Betekent dit dat niemand bij Torfs burnout raakt. Neen, het bedrijf houdt rekening met over enthousiaste medewerkers. Het thema burnout wordt zelf ter sprake gebracht via preventieworkshops en een gespecialiseerd arts inzake stress en burnout staat ter beschikking van het personeel.

Wanneer het interview richting leiderschap gaat zegt Torfs het volgende:

“Een goed leider is een goed en authentiek mens, die geen rol speelt, geen typetje neerzet, maar contact heeft met zichzelf. Zijn persoonlijk streefdoel loopt parallel met de missie van het bedrijf.” (Torfs 2011:95)

In zijn boek haalt Wouter Torfs een aantal schrijvers aan die hem inspireerden, maar niet alleen schrijvers bleken een bron van inspiratie voor Torfs, Ook Jef Colruyt; CEO van de Colruyt groep blijkt een grote inspirator te zijn.

“Verbazingwekkend hoe een bedrijf met meer dan 21.000 personeelsleden er wonderwel in slaagt om zeer mens- en ontwikkelingsgericht te blijven.” (Torfs 2011:186)

1.2.2. Jef Colruyt: CEO van de Colruyt groep, + 21.000 medewerkers

Op de blog van 5D compagny is een samenvatting te vinden van een ontbijtsessie georganiseerd door de Vlaamse Management Associatie met als titel “Spiritueel Leiderschap”. Deze ontbijtsessie vond plaats in 2009 en Jef Colruyt was één van de sprekers. Hieronder enkele items uit de samenvatting. (5D Compagny 2011)

“Sinds enkele jaren is de Colruyt groep bewust bezig met leiderschap. Met hun 30 directeuren leiden ze een groep van 22.000 medewerkers.

Leiderschap volgens Jef Colruyt: "Iemand met pit, die goed in zijn lijf zit, die verbonden is met zijn spirit, met dé spirit."

Om directeur te worden bij Colruyt moet je jezelf binnenste buiten keren. Opstellingen, groepsdynamica, Enneagram, zelfkennis om naar je eigen rommel te durven kijken. Hieruit is een definitie gekomen:

“Persoonlijk leiderschap is vanuit je authentieke kracht en verbondenheid met de wereld, verantwoordelijkheid opnemen voor wie je bent en wat je doet om zo bewust vorm te geven aan je leven.”

We hoorden en zagen ook een kwetsbare Jef Colruyt, die met enkele persoonlijke en gevoelige voorbeelden kwam. Hij gaf toe: "In de mate dat ik voor mezelf capabel ben om voor mezelf zuiverheid te creëren, straalt dat automatisch af op de rest van de organisatie. Want mijn gedrag, mijn denken, mijn emoties, mijn beleven heeft effect op 20.000 mensen!". De resultaten die we halen is daar rechtstreeks aan gekoppeld.

Daarom mediteert hij ook 's ochtends en 's avonds een half uur. Om in deze oefeningen te weten te komen: "Wat is er gaande in mijn lijf en mijn hoofd?"

“Op dezelfde manier kijken we ook naar de organisatie. Door stil te staan bij wat er gaande is. We doen regelmatig Systemische Opstellingen met de directeurs om te weten wat er in "het Veld" aan het gebeuren is.”

Het is niet altijd de gemakkelijkste weg. Wel de meest duurzame met het grootste Win-Win-Win effect.”

1.2.3. Joost Callens: CEO bouwbedrijf Durabrik, + 200 medewerkers

In 2010 nam Durabrik de prijs van 'Het gezondste bedrijf in België' in ontvangst. Geen alledaagse prijs voor een bouwbedrijf. Op site van de Durabrik groep wordt uitgebreid aandacht besteed aan wat werknemers kunnen verwachten bij Durabrik. Een bedrijfscultuur waarin mensvriendelijk en verantwoord ondernemen de norm is. Persoonlijke ontwikkeling, oog voor gezondheid en veiligheid. Durabrik voorzag zelfs een ruimte waar medewerkers kunnen mediteren. (HR World 2012)

In januari 2012 ging Koen Marchial op bezoek bij Durabrik. Een uittreksel uit het interview gepubliceerd door The Futur Leadership Initiative, (Marchial 2012)

Joost Callens, bedrijfsleider bouwbedrijf Durabrik

“Ik vind het belangrijk dat mensen in transformatie kunnen gaan.”

“Als ik aan leiderschap denk, dan denk ik aan kwetsbaarheid en authenticiteit. Die komen vandaag te weinig aan bod. Zodra je je kwetsbaar opstelt valt de meute je aan, de pers. Falen of mislukken wordt niet geaccepteerd. Terwijl iedereen kwetsbaar is. Als kinderen leren we dat af te sluiten, uit schrik om niet bij de groep te horen. Maar vroeg of laat komt dat toch terug, zeker onder stress. Ik wil kwetsbaarheid een plek geven. We zijn geen übermensen, we hebben dagdagelijks zorgen en dat moet durven gezegd worden. Ik geef daarin zelf het voorbeeld en moedig mijn management team daarin aan.”

“Kwetsbaarheid getuigt van authenticiteit. Als je ziet, zeker in grotere bedrijven, hoe er verwachtingen gecreëerd worden die niet ingelost kunnen worden, hoe hoog de lat gelegd wordt terwijl ze weten dat dat niet haalbaar is, maar dan toch blijven duwen met alle gevolgen vandien, aan de kant geschoven worden, reorganisaties... Ik stel daar tegenover: ga stroomopwaarts op zoek naar de kern van jezelf en bewandel de weg van je dromen.”

“Niet iedereen wil dat. Ik respecteer dat. Soms heb ik nog de neiging om mijn overtuigingskracht daarin te gebruiken, maar ook dat heeft geen zin. Mensen zullen wel springen op het moment dat voor hen juist is. Het enige dat je wel kan doen is formats aanreiken. Zo bieden wij de komende jaren voor elke medewerker, per afdeling een Camino-tocht aan. Een wandeltocht naar Santiago de Compostela is een vorm van mediteren. Stappen zet aan tot reflectie.” 90-95 % doet daaraan mee. Ik vind het belangrijk dat mensen in ontwikkeling kunnen gaan en leren over zichzelf, en zichzelf in de groep.”

1.2.4. Maken authentieke bedrijfsleiders het verschil: een besluit

Drie bedrijfsleiders die één ding gemeenschappelijk hebben; ze durven kijken naar zichzelf, doen aan persoonlijke ontwikkeling en motiveren hun medewerkers om hetzelfde te doen. Ze realiseren zich dat het bij hen zelf begint. Ze nemen zelf verantwoordelijkheid en zien hun onderneming als meer dan een profit organisatie met als enig doel het maken van winst. Deze bedrijfsleiders zijn er eveneens van overtuigd dat ze een maatschappelijke rol te vervullen hebben; medewerkers een platform bieden waar ze zichzelf kunnen ontplooiën.

Maken deze authentieke bedrijfsleiders het verschil? Duidelijk wel als je naar hun bedrijfscultuur en hun economische ontwikkeling kijkt.

2. Aan de slag met het model

Het model kent een logische opbouw. Een opbouw die start met het kennen van jezelf. Maar toch is het als begeleider niet noodzakelijk de logische opbouw van het model te volgen.

In de begeleiding van individuen of groepen geldt maar één regel. Start daar waar de noodzaak is. Voor de één zal dit 'het beheren van tijd zijn', voor een ander is het mogelijk 'komen tot betere relaties'.

Iedere ingang is een ingang naar een dieper begrijpen van 'wat drijft mij' en 'wat drijft de ander'. Het zijn inzichten die zich onvouwen op basis van het ritme van de cliënt of de groep.

Ieder thema dat aangesneden wordt zal onherroepelijk leiden tot de basis van de piramide. Het is aan de begeleider, trainer, coach om de cliënt of de groep datgene aan te reiken wat ook kan geaccepteerd en gepercipieerd worden.

En het meest belangrijke is niet het doel maar de weg die zich gaande weg onvouwt. Daarbij speelt ook de authenticiteit van jou als begeleider een grote rol. Authentiek zijn betekent ook durven kwetsbaar zijn. Ieder individu heeft zijn eigen proces, ook de begeleider.

Een 2500 jaar oude wijsheid zegt het volgende:

*"Our greatest glory is not in never falling,
but in rising every time we fall" (Confucius 551-479 BC)*

Deel 3: De verschillende modules van het model nader bekeken

In dit derde deel wordt iedere module van naderbij bekeken: theorie, oefeningen, cases en tips wisselen elkaar af. Ze zijn een begin, een basis ... maar zeker geen einde. Een aantal oefeningen komen uit de literatuur, en weer anderen ontwikkelden zich spontaan tijdens de sessies.

Het is als een goed gevulde rugzak en afhankelijk van wat zich aandient, is het de kunst om net datgene er uit te lichten dat impact heeft. Soms blijft de vorm identiek, soms verandert de vorm, soms zijn het combinaties.

Aan de intuïtie van de begeleider om het juiste te kiezen, om aan te vullen en ook om oefeningen te durven veranderen.

De verschillende modules zijn een middel maar geen doel op zich.

1. Leven vanuit je kern: Ik ben

Persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties
Persoonlijk leiderschap vanuit je missie en je kernwaarden
Persoonlijk leiderschap vanuit je visie en je doelen

1.1. Persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties

In 'persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties' kijken we naar de oorsprong van onze emoties en onze gedachten.

Wanneer mensen het naar hun zin hebben, dan ervaren ze emoties als plezier, optimisme, waardering, enthousiasme, hoop of tevredenheid. Wanneer mensen het niet naar hun zin hebben, dan zullen emoties als verveling, pessimisme, frustratie, zorgen, woede of wanhoop naar boven komen. De doelstelling van dit thema is om handvaten aan te reiken, waarbij de cliënt de mogelijkheid heeft om te groeien naar een staat van 'zijn' waarbij vooral prettige emoties op de voorgrond staan.

TIP

In de praktijk besteden we uitgebreid aandacht aan het aspect emoties. Burnout wordt immers gekenmerkt door een negatieve, aanhoudende gemoedstoestand ten opzichte van het werk, een direct leidinggevende of collega's. Als je cliënten de ruimte geeft, individueel of in groep, om hun emoties te uiten, te omschrijven of te benoemen, dan accepteer je niet alleen de emotie van het individu maar ook het individu zelf. 'ER MOGEN ZIJN' is de basis van een goede begeleiding.

VOORBEELD

Marieke is begin 40 en is nu reeds twee jaar thuis. Behalve burnout tornt ze ook een heel verleden met zich mee. In één van de sessies uit Marieke haar angst en haar weerstand om terug contact op te nemen met haar vader. Ze geeft aan dat ze graag contact zou willen. We kijken samen op welke manier dat het voor haar haalbaar is. Marieke draait rondjes en haar hele houding straalt weerstand en angst uit. De simpele uitspraak "het is OK, als je er niet aan toe bent, is het OK, gun jezelf de ruimte om te groeien". Als Marieke een week later terug op afspraak komt, blijkt dat ze op bezoek geweest is bij haar vader.

Welke emoties een cliënt ook heeft, ze zijn OK. Wanneer je als begeleider de emoties van je cliënt accepteert, dan zal ook je cliënt zijn emoties accepteren. Het belang hiervan zien we verder in dit onderdeel.

Ook wanneer je voor een groep staat, mogen emoties er zijn. Binnen een team kan je pas starten met begeleiden wanneer iedereen heeft kunnen luchten. Emoties maken deel uit van het leven en zetten aan tot beweging. Positieve emoties vertellen ons dat dingen goed gaan. Emoties als angst, boosheid, verdriet vertellen dat het noodzakelijk is om te gaan kijken waar ze vandaan komen, zodat verandering mogelijk is.

Bij schoenen Torfs start iedere vergadering met een emo-kwartier. Wouter Torfs gaat er als bedrijfsleider vanuit, dat je werk en privé nooit voor een volle honderd procent kan scheiden. Even luchten helpt, het creëert ruimte waardoor de aandacht kan verplaatst worden naar de vergadering.

1.1.1. Wat zijn emoties en waar komen ze vandaan?

In Mindfulness wordt er uitgebreid aandacht besteed aan emoties, vanuit deze discipline worden emoties in drie categorieën ingedeeld: de pre-emoties, de basisemoties en de cognitieve emoties. Een overzicht door Ger Schurink:

1.1.1.1. Pre-emoties

“Een pre-emotie is de allereerste bliksemsnelle emotionele reactie die zich in milliseconden voltrekt. Schrik, verbazing of walging zijn daar voorbeelden van.” (Schurink 2009)

VOORBEELD

Wanneer een collega plots tegen je uitvalt dan ontstaat er een pre-emotie. Je schrikt, je bent verbaast ...

1.1.1.2. Basisemoties

“De basisemoties ontstaan in de seconden daarna en bestaan uit: blijheid, angst, boosheid en verdriet. Die gevoelens kun je in meer of mindere mate hebben. Een beetje bang noemen we spanning en hevige angst noemen we paniek. Boos zijn kan variëren van milde irritatie tot blinde woede en bedroefdheid omvat verdriet en somberheid. Bij het opkomen van de basisemoties is ook ‘het denken’ een rol gaan spelen. Als je daar bij stilstaat, kun je je bewust worden van gedachten die samenhangen met het gevoel.” (Schurink 2009)

VOORBEELD

Nu komt de basisemotie, je schiet in de angst “als ze me maar niet ontslaan” of je wordt boos “Wat denkt hij wel!” Mogelijk klap je dicht en voel je verdriet. “Hij is boos op me”

1.1.1.3. Cognitieve emoties

“De cognitieve emoties, onder andere jaloezie, schaamte, afgunst, wrok en verachting, ontstaan als je brein nog meer tijd gekregen heeft om de informatie nauwkeuriger te verwerken. Er is dan een gedetailleerdere beoordeling van de situatie.” (Schurink 2009)

VOORBEELD

Dit is het moment waarop dingen gaan malen. De gedachten aan de situatie blijven komen en de situatie wordt telkens opnieuw beleefd . Hierdoor worden emoties niet alleen heftiger, de gebeurtenis gaat een eigen leven leiden. Je kan hierdoor in een negatieve gedachtespiraal terecht komen met als maar meer complexe emoties. “Wat denkt hij wel, wacht maar als hij de volgende keer dan zal ik eens....”

TIP

De gedachten van een cliënt kunnen in een dergelijke context twee richtingen uitgaan. De cliënt betreft het op zichzelf en ziet zichzelf als de oorzaak, waardoor een mogelijk negatief zelfbeeld wordt versterkt. Of de cliënt legt de oorzaak bij de ander, waardoor de ander of de gebeurtenis de oorzaak wordt van het slecht voelen.

Het meest cruciale is nu om de cliënt te begeleiden in het proces dat je mogelijk de individuen of de gebeurtenissen in je omgeving niet onmiddellijk of niet kan veranderen, maar wel de manier waarop je ernaar kijkt, er over denkt of er mee omgaat.

Emoties ontstaan door een interpretatie van feiten, gebeurtenissen of lichamelijke ervaringen. Een gebeurtenis op zich hoeft niet goed of slecht te zijn, maar door de gedachten erover krijgt iemand er een bepaald gevoel bij.

“Nothing is good or bad, but thinking makes it so” (Shakespeare)

VOORBEELD

Files, iedereen krijgt er mee te maken, iedere dag opnieuw. De file is de gebeurtenis, de file is er, het is een feit. De gedachte over de file bepaalt of er al dan niet frustratie, boosheid en ongeduld ontstaat.

Klanten, cliënten of collega's, ze zijn een feit, de gedachte over hen bepaalt de emotie.

1.1.2. Wat zijn gedachten en waar komen ze vandaan?

Dagelijks hebben we meer dan 10.000 gedachten. Het is nooit stil in ons hoofd. De ene gedachte volgt de andere op. Een deel van deze gedachten komen uit ons onderbewustzijn en een ander deel uit ons bewustzijn. (Spaninks 2011)

1.1.2.1. Het onderbewustzijn

De gedachten die uit het onderbewustzijn komen zijn geconditioneerde gedachten. Gedachten die ooit ontstonden vanuit de cultuur waarin iemand opgroeide, de opvoeding die iemand meekreeg, wel of niet een religieuze achtergrond, de studierichting, bepaalde ervaringen die als positief of negatief ervaren werden. Het zijn stuk voor stuk elementen die bijdragen aan hoe iemand de wereld waarneemt en welke gedachten daarmee gepaard gaan.

VOORBEELD

Jo denkt " Van werken ga je niet dood." Jo vindt het héél normaal dat indien het nodig is, hij voor de klant van zijn werkgever een hele nacht doorwerkt.

"Je mag pas gaan zitten als al het werk gedaan is" Jo gaat dan ook graag de collega's helpen als zijn eigen werk klaar is. Hij ergert zich aan de andere collega's die dat niet doen. "Dat doe je toch niet, gaan zitten als een ander nog bezig is."

In andere situaties kom je weer andere dingen tegen. Zo is er Tom, die in een burnout proces terecht kwam, omdat hij zichzelf niet kon ontplooiën op het werk. Eén van zijn geconditioneerde gedachten is: "je mag je hoofd niet boven het maaiveld uitsteken". Tom durft zich niet te profileren waardoor hij promotiekansen mist.

Marieke kreeg van kindsbeen af mee dat ze hard moest presteren anders waren haar ouders niet tevreden. Als ze zelf enige trots over haar prestatie liet blijken dan kwam stevast de opmerking "doe maar gewoon, dat is goed genoeg". Marieke's drang om te presteren is groot maar ze staat zichzelf geen erkenning en waardering toe voor wat ze realiseert.

TIP

In preventie en begeleiding van burnout is het zeer nuttig om samen met de cliënt of de groep te kijken naar welke geconditioneerde gedachten er leven. In ieder thema of ieder verhaal over het werk kan je geconditioneerde gedachten terugvinden. Het bewust aan de oppervlakte brengen van deze conditioneringen, helpt het individu op weg naar meer leiderschap over zijn eigen gedachten en emoties.

Een andere conditionering is de focus op problemen. Zo heb je mensen die alleen maar de mooie dingen in het leven zien en weer anderen die alleen de sombere kant van gebeurtenissen zien.

Het praten over problemen en het analyseren ervan zie je vooral in onze Westerse cultuur, waar de media ons voortdurend voedt met slecht nieuws en talk shows over: maatschappelijke, economische en ecologische problemen. Op een feestje praten we steevast over allerlei problemen: de problemen van een ander, onze eigen problemen en hoe groter het probleem, hoe meer aandacht het verdient.

TIP

Gefocused zijn op problemen zit grotendeels in het onderbewuste. Eén van de oefeningen die je hiervoor kan gebruiken is de volgende:

Vraag je cliënt om: om de zestig minuten een bieper te laten gaan. Wanneer de bieper afgaat staat de cliënt stil bij de gedachten die er net speelden en met welke emoties dit gepaard ging. De cliënt noteert dit in een dagboek. Een linkse pagina voor positieve gedachten, een rechtse pagina voor pessimistische of negatief kritische gedachten. Om het later te kunnen bespreken is het handig dat de context waarmee de gedachte te maken had, ook wordt genoteerd.

Je bereikt hier mee twee resultaten: de cliënt wordt zich alsmaar meer bewust van zijn eigen gedachten en in welke richting dat ze zich situeren. Wat in het onderbewustzijn zit kan een cliënt immers niet veranderen, wat bewust is daar kan een cliënt wat mee doen. Dat is het tweede voordeel. In een volgende sessie, kan je samen met de cliënt kijken naar de context, de gedachten die daarop volgen en de emoties die er mee gepaard gaan. Stilaan zal de cliënt zich ook bewust worden dat zijn gedrag mee bepaald wordt door zijn emoties en op welke manier de omgeving daarop reageert.

In het onderbewustzijn zitten onze geconditioneerde gedachten, onze gewoontes, onze manier om naar de dingen te kijken. Het is pas als je, je conditioneringen kent dat je ervoor kan kiezen om ze te veranderen. (Spaninks 2011)

1.1.2.2. Het bewustzijn

In het bewustzijn zitten de gedachten die gecreëerd worden door middel van de verbeeldingskracht. Heel wat mensen zijn zich niet bewust van het gebruik van hun verbeeldingskracht en de impact op hun welzijn, de omgeving en de personen waarmee ze in interactie gaan.

VOORBEELD

Marieke geeft aan dat ze morgen haar moeder op bezoek krijgt. Ze wil de confrontatie aangaan, het gevecht leveren. In haar verbeelding ziet ze reeds het doemscenario opduiken. Zij die zich slecht voelt, haar moeder die kritiek gaat geven op haar gedrag. Ze ziet zichzelf reeds boos worden, gaat huilen...

TIP

Je komt hier twee elementen tegen. Het eerste element: de conditionering dat ze voor alles moet vechten en dat iedere situatie met de ouder een confrontatie is. Het tweede element: in haar verbeelding ziet ze het helemaal fout gaan. Het eerste zit in het onderbewustzijn, het tweede in het bewustzijn. Omdat de afspraak de volgende dag is, wordt er gekozen om in eerste instantie met het bewustzijn te werken. Dit gebeurt op twee niveaus.

Het eerste niveau is praktisch. Wat wil Marieke bereiken met het gesprek en wat heeft ze nodig om zich leider van de situatie te voelen? De hele gebeurtenis wordt stap voor stap doorlopen. De aankomst van haar moeder. Hoe begroeten? Waar plaatsnemen? Wat vertellen? Hoe omgaan met kritiek indien die er komt? De context begrijpen van de moeder. Afspraken voor de toekomst. Het afscheid. Wanneer Marieke zich helemaal zeker voelt over de toekomstige situatie en hoe er praktisch mee om te gaan, wordt gewerkt met haar verbeelding. Marieke krijgt de opdracht mee om zich de situatie telkens opnieuw te gaan verbeelden op een manier, dat ze leider is van de situatie, dat haar moeder op een prettige manier met haar omgaat. Dat ze het samen gezellig hebben.

Het eindresultaat is dat Marieke zich rustig voelde bij haar moeder, het was een fijn gesprek, beide vrouwen konden luisteren naar elkaar en hadden begrip voor ieders emoties en zienswijze. Marieke maakte spontaan de afspraak om de volgende week bij haar moeder op de koffie te gaan.

Onbewuste verbeelding zal bij de optimisten en de mensen met een interne locus of control, leiden tot het verbeelden van situaties met een goede afloop. Mensen met een eerder pessimistische aard en een externe locus of control zullen zich verbeelden dat ze geen vat hebben op de situatie, geen keuze hebben, het moeten ondergaan, alles fout kan gaan ...

Verbeelding en emoties worden ook gevoed door verschillende informatiestromen. Kranten, media, film, het geklaag of de vrolijkheid van een collega, een inspirerend boek, een inspirerende spreker, muziek.

Bewust kiezen voor positieve en inspirerende informatiestromen, is ook bewust kiezen voor een prettige emotionele staat. (Spaninks 2011)

TIP

Als je aan een cliënt vraagt: “wat geeft je een goed gevoel?” en “wat geeft je een slecht gevoel?” dan kom je vaak tot de conclusie dat cliënten dit niet weten. Een mogelijkheid om hier inzicht in te krijgen is het emotiedagboek.

Dagelijks noteert de cliënt in enkele woorden de situaties van de dag en de bijbehorende emotie. Ook hier kiezen we ervoor om de situaties op te splitsen: situaties die een goed gevoel geven aan één kant, situaties die een slecht gevoel geven aan de andere kant.

Het emotiedagboek kan je voor verschillende doeleinden gebruiken:

- de cliënt leert om zich bewust te worden van zijn emoties;

- de cliënt zal zelf snel inzien welke informatiestromen een goed gevoel geven en welke niet. De cliënt kan nu zelf kiezen;

- als begeleider krijg je zicht op de situaties die een slecht of een goed gevoel geven en kan je samen met de cliënt gaan kijken naar het waarom en de onderliggende gedachten.

In ons bewustzijn zit onze verbeelding. Verbeelding werkt in twee richtingen: enerzijds kan je je verbeelding gebruiken om je een ideale situatie voor te stellen of anderzijds om je een doemscenario, een discussie of een ruzie voor te stellen. Bij het ene ontstaat er een warm en blij gevoel, bij het andere een beangstigend, boos of verdrietig gevoel. Het ene geeft energie, het andere neemt energie. Inzicht is de eerste stap naar emotionele vrijheid, daarna volgt acceptatie en de keuze om er verandering in te brengen. Een overzicht.

1.1.3. Hoe verwerven we emotioneel leiderschap?

1.1.3.1. Diagnose

Een eerste aspect is het ontdekken van de emotionele staat. Sommige cliënten weten erg goed welke emoties ze ervaren, anderen onderdrukken en negeren hun emoties. Ze zoeken afleiding in hun werk, gaan klagen, shoppen, tv kijken, internetten.

Weer anderen omzeilen hun emoties door zich te richten op de problemen van anderen. Hun wens om anderen te helpen is vaak een verdoken wens om zichzelf te helpen. (Spaninks 2011)

Het emotiedagboek geeft inzicht in de emoties en helpt de cliënt om stil te staan bij wat hij voelt. De oefening om op geregelde tijdstippen een bieper te laten afgaan om dan stil

te staan bij de situatie en de gedachten die daar aan gekoppeld zijn, geeft inzicht in de denkpatronen van de cliënt.

Je zal enerzijds geconditioneerde gedachten tegenkomen, gedachten die de cliënt ooit voor waar aannam. En anderzijds zal je als begeleider zicht krijgen op de verbeelding van de cliënt.

Het proces bestaat eruit, om samen met de cliënt op weg te gaan en datgene wat er zich onbewust afspeelt, naar het bewuste te brengen.

Het is belangrijk om de cliënt duidelijk te maken dat niets goed of fout is. Wat je niet kent kan je overmeesteren, het neerschrijven biedt inzicht en ruimte.

Werk je met een team, dan kan je de leden van het team eveneens een emotiedagboek laten bijhouden. Per dag schrijven ze het volgende op: gebeurtenis - gedachte - gevoel
De volgende sessie laat je één ieder vertellen. Er kan flink wat naar boven komen. Op het niveau van gebeurtenissen kunnen dingen wel of niet veranderd worden. Op het niveau van de gedachten kunnen conflicten naar boven komen, maar ook uitgesproken en vermeden worden. Op het niveau van emoties kan er geventileerd worden. Je zal merken dat het geen eenvoudige sessies zijn om te begeleiden maar ze creëren ruimte, begrip en zetten dingen in beweging. Er ontstaat een nieuwe dynamiek, een proces om te komen tot een betere werksfeer. Een proces dat meerdere sessies in beslag neemt.

1.1.3.2. Acceptatie

Acceptatie is een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces. Je bewust zijn van je geconditioneerde gedachten of je voortdurend negatief denken, is een eerste positieve pijler. De tweede pijler is accepteren dat het gebeurt om van daaruit de keuze te maken je gedachten te verplaatsen naar een meer positieve focus. (Spaninks 2011)

Bij cliënten en ook binnen groepen leggen we de nadruk op het proces. Het is niet erg als het gebeurt. Wanneer het gebeurt, kijk er naar, accepteer dat het gebeurt, oordeel niet over jezelf, maak een andere keuze.

Cliënten gaan in eerste instantie proberen om er niet aan te denken “ik mag daar niet op piekeren, ik mag daar niet op piekeren”. Niet denken aan iets werkt niet, denken aan iets anders, iets dat je vrolijk maakt, werkt wel.

TIP

Een mooi voorbeeld voor een cliënt is het volgende. Vraag aan je cliënt om de eerst komende 5 minuten NIET aan roze olifanten te denken. Zolang de cliënt gefocust is op NIET denken aan roze olifanten, blijft hij alleen maar denken aan roze olifanten.

Betekent dit dat gebeurtenissen analyseren, erover nadenken niet OK is? Uiteraard is dit wel OK, het helpt om tot oplossingen te komen. Blijven piekeren zonder tot oplossingen te komen creëert een negatieve gedachten spiraal, waardoor boosheid, frustratie en verdriet ontstaan.

1.1.3.3. Oefenen zonder te oordelen

Het is voor cliënten niet eenvoudig om geconditioneerde gedachten en de manier waarop ze naar de dingen kijken te veranderen. Het is als het ware kiezen voor een andere, nieuwe manier van zijn. En soms hebben ze het moeilijk, het blijft oefenen met vallen en opstaan. Niet oordelen is zowel voor de cliënt belangrijk als ook voor jou, als begeleider. Het is en blijft een proces.

1.1.4. Besluit: Persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties

Om tot persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties te komen is het belangrijk om te weten dat het merendeel van onze emoties voortkomen uit onze gedachten. We hebben gemiddeld meer dan tienduizend gedachten per dag. Om te weten hoe we denken en welke emoties we daarbij voelen, is het nuttig om een emotiedagboek bij te houden. De vier G's zijn daarbij een hulpmiddel: gebeurtenis, gedachte, gevoel en gedrag. Aan gedrag, voegen we nu een extra dimensie toe. Niet de gebeurtenis beïnvloedt ons gedrag, maar de gedachte over de gebeurtenis en de emotie die gepaard gaat met die gedachte.

Wanneer je cliënten begeleidt, die graag hun gedrag willen veranderen, is de boodschap om naar de onderliggende gedachten te gaan kijken. Soms zijn het geconditioneerde gedachten uit het onderbewustzijn, soms zijn het negatieve gedachtenstromen komende uit het bewustzijn. Veelal is het een combinatie van beiden.

In het proces naar verandering zijn: niet oordelen en acceptatie belangrijke factoren. Dit geldt voor zowel de cliënt als voor jou als begeleider. Niets moet maar 'het kan', 'het mag'. Ook iets dat 'niet kan' of 'niet lukt' is 'OK'.

Kiezen voor een andere manier van denken en bewust kiezen om in te pikken op informatiestromen, die inspirerend en verrijkend zijn, is kiezen voor een bepaalde manier van 'zijn' en die cultiveren.

1.2. Persoonlijk leiderschap vanuit je missie en je kernwaarden

In persoonlijk leiderschap vanuit 'je missie en je waarden' kijken we eerst naar de oorsprong van geluk. Onderzoek toont immers aan dat je niet gelukkig wordt door wat je overkomt maar door wat je er zelf van maakt. Maar wat maak je ervan? Welke keuzes maak je en van waaruit maak je die keuzes? Kan een persoonlijke missie en het volgen van je kernwaarden bijdragen aan een gelukkiger leven?

VOORBEELD

Toon is begin vijftig. Hij barst in tranen uit. "ik ben niet gelukkig, ik heb alles, alles is goed maar ik weet het niet meer, ik voel me zo ongelukkig." "Ik heb het gevoel dat niks goed is, maar dat klopt niet"

Op het werk gaat het niet goed. Toon is burnout. Thuis gaat alles goed, met zijn echtgenote en met de kinderen. Er zijn op het eerste zicht geen fundamentele problemen maar toch voelt Toon zich ongelukkig. Het werk is één ding, dat is niet OK en dat weet hij. Er zit echter ook wat anders, iets dat veel dieper zit.

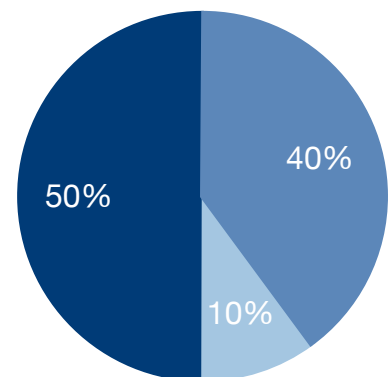
Toon schaamt zich voor zijn burnout. Hij heeft een goeie job, het is wel druk maar hij verwacht van zichzelf dat hij dat aankan. Hij houdt van zijn vrouw, heeft twee schatten van kinderen en een mooi huis. Volgens de maatschappelijke normen heeft Toon alles om gelukkig te zijn. En toch gaat het mis met hem. Om hier een beter zicht op te krijgen, volgt een korte uiteenzetting over geluk vanuit de positieve psychologie.

1.2.1. Wat is geluk?

Binnen de positieve psychologie is er de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar geluk. Wat maakt iemand gelukkig? Waarom lijkt geluk voor de een gemakkelijker bereikbaar dan voor de ander?

Het blijkt dat 50% van ons vermogen om gelukkig te zijn erfelijk bepaald is. Iedereen heeft een soort vast gelukspunt: een geluksniveau waar iemand steeds naar terugkeert omdat hij zo is 'afgesteld'.

Als er iets naars gebeurt, zoals een ernstige ziekte, komt iemand na enige tijd toch weer op het niveau van zijn geluksaanleg terug. Hetzelfde geldt bij iets heel prettigs, zoals iets winnen of een plotseling succes. Eerst is er een groot geluk, maar dan past het individu zich aan en keert weer terug naar het bekende niveau. Externe gebeurtenissen hebben daar weinig invloed op. Dat komt ook omdat iemand gewend raakt aan veranderingen in het leven. Geleidelijk aan vermindert het effect van genot dat er eerst ervaren werd, bijvoorbeeld een nieuwe auto of een nieuw huis. Het genot wordt comfort en uiteindelijk iets gewoon.



Figuur 3: Bepaling van geluk

De omstandigheden in het leven bepalen 10% van het geluk. Omstandigheden zijn bijvoorbeeld uiterlijke schoonheid, rijkdom, leeftijd, werk, land, afkomst en woonplek. Maar dit geldt enkel wanneer er reeds aan bepaalde basisbehoeften is voldaan. Voor mensen die leven in arme landen of onder een dictatoriaal regime geldt dat niet zo. Hun levens worden in veel grotere mate door hun omstandigheden bepaald.

Uit geluksonderzoek, dat al jaren in verschillende landen op dezelfde manier wordt uitgevoerd, blijkt dat een toename van de levensstandaard weinig invloed heeft op het geluksgevoel. Dit geldt uiteraard alleen boven een bepaald inkomensniveau.

Met 10% levensomstandigheden, waaronder het inkomen en de 50% van de genetische aanleg komen we op 60% van het totaal van geluksfactoren.

Dan blijft er nog 40% over en dat is het deel dat iemand kan veranderen door de manier waarop iemand met zichzelf omgaat. Dus door iets minder dan de helft wordt het vermogen om gelukkig te zijn bepaald door bewust gedrag: door wat iemand doet, wat iemand denkt, door wat iemand nastreeft en door welke keuzes iemand maakt. (Terstegge 2011:151-153)

TIP

Wat je doet bepaalt wie je bent maar is datgene wat je doet ook wie je echt bent. Samen met Toon beginnen we aan het proces om te kijken wat Toon echt belangrijk vindt in zijn leven.

Het proces is tweeledig: samen kijken we met Toon door middel van vraagstelling naar de dingen die hem echt passioneren. Daarenboven krijgt Toon als opdracht mee om een collage te maken.

Toon wordt gevraagd om uit allerlei tijdschriften foto's die hem aanspreken, te scheuren. Zonder nadenken, zonder enige vraagstelling waarom. Gewoon intuïtief, beelden die aanspreken.

Daarna kleeft Toon de beelden op een groot blad papier. Wat, waar? Het maakt niet uit, gewoon gevoelsmatig.

In de daarop volgende sessies worden de beelden samen met Toon besproken, de focus van deze sessies is de zoektocht naar de onbewuste verlangens, de passies en de persoonlijke waarden van Toon.

Anders omschreven is het een zoektocht naar de missie, als het ware naar de bestaansredenen of datgene wat zin geeft aan het leven van de cliënt.

1.2.2. Missie en kernwaarden

1.2.2.1. Wat is een missie

Een persoonlijke missie is iemands reden van bestaan. Een missie is datgene wat iemand passioneert, wat iemand drijft, wat zin geeft aan het leven.

Zonder het te beseffen laten mensen zich vaak leiden tot de meest voor de hand liggende keuzes, of door keuzes die aan de maatschappelijke verwachtingen voldoen. De meerkeuze maatschappij biedt immers tal van mogelijkheden.

In “Effectief tijdbeheer, zin geven aan de tijd van je leven” van Ineke E. Kievit-Broeze, haalt ze een schitterend voorbeeld aan dat ze ontleende aan Clarissa Pinkola Estés, *De Ontembare Vrouw*.

“Stel je een tafel voor, volgeladen met slagroom en zalm en harde broodjes en rosbeef en fruitsla, een kerrieschotel met rijst en yoghurt, en nog veel meer dingen die op de ene na de andere tafel staan uitgestald. Stel je voor dat je het allemaal bekijkt en dat je bepaalde dingen ziet die je lekker vindt. Je zegt tegen jezelf: O! Ik zou wel graag een van die dingen hebben, en van deze, en wat van die andere.”

“Sommige vrouwen en mannen nemen alle beslissingen in hun leven op deze manier. Rondom ons bevindt zich voortdurend een lonkende wereld, één die ongemerkt in ons leven dringt en een begeerte opwekt en teweegbrengt die er eerst haast of helemaal niet was. Bij dit soort keuzes kiezen we iets omdat het toevallig voor onze neus ligt. Het is niet perse wat we willen, maar het is interessant en hoe langer we ernaar staren, hoe aantrekkelijker het wordt.

Wanneer we bewust en verbonden met onze kern willen zijn, dan zeggen we tegen onszelf, in plaats van te bekijken wat er toevallig ligt uitgestald: “Waar heb ik nu trek in?” Zonder naar iets om ons heen te kijken, richten we onze blik naar binnen en vragen: “Waar verlang ik naar? Waar heb ik nu behoefte aan? Waar smacht ik naar? Waar snak ik naar? Waar hunker ik na. En het antwoord komt meestal vlug: “O, ik denk dat ik dit wil... Weet je wat echt lekker zou zijn, een beetje van dit of een beetje van dat... ach ja, dat wil ik echt.”

Staat dat op tafel? Misschien wel en misschien niet. In de meeste gevallen waarschijnlijk niet. We moeten er een beetje naar zoeken, soms behoorlijk lang. Maar ten slotte zullen we vinden en blij zijn dat we onze diepere verlangens gepeild hebben.”

Effectief tijdbeheer, zin geven aan de tijd van je leven Ineke E. Kievit-Broeze, tweede herziene druk 2007 p 74 uit Clarissa Pinkola Estés, De ontembare vrouw

Uit Toon's sessies blijkt dat Toon verschillende keren in zijn leven koos voor het meest logische, het meest gangbare.

VOORBEELD

Toen Toon en zijn vrouw nog geen kinderen hadden, gingen ze jaarlijks op avontuur met de motor. Turkije, Libië, Marokko... . Voor Toon was dit belangrijk. De motor staat bij Toon symbool voor vrijheid, avontuur, beleving, contact met de lokale mensen. Vandaag rijdt Toon alleen nog maar met zijn motor naar het werk en soms eens een toertje op zondag.

Ooit wilde hij starten met een camping voor motor toeristen, een project dat Toon op het laatste moment niet liet doorgaan. Hij koos voor de zekerheid van een vaste baan.

En zo zijn er nog gebeurtenissen geweest in Toon's leven. Door het bespreken van de beelden op zijn collage, beseft Toon meer en meer hoe vaak hij zijn passies en zijn dromen aan de kant heeft gezet om te kiezen voor wat het meest logische, het meest gangbare was en ook het meest zekere.

Het is een besef dat bij Toon hard aankomt en heel wat emoties oproept. Een eerste reactie is, "ja maar, ik heb een vrouw en kinderen, ik had geen keuze, ik heb een verantwoordelijkheid." Het is een normale eerste reactie. Niemand wordt graag geconfronteerd met keuzes die wel beantwoorden aan de maatschappelijke norm, maar die mogelijk niet bij hem passen. Voor Toon start een proces van uitdiepen en onderzoeken hoe hij vorm kan geven aan datgene wat hem passioneert.

1.2.2.2. Het belang van een intrinsieke missie en kernwaarden

Leven zonder een missie is zoiets als met een zeilschip op wereldreis vertrekken zonder een koers uit te zetten. En voor een tijd gaat dit best goed maar er komt een moment waarbij iemand zich afvraagt waarom dat hij maar blijft zeilen. Een mooi zeilschip en een fantastische bemanning staan niet garant voor het vinden van de eigen richting in het leven. Het hebben van een missie geeft een doel. Het is een soort kompas in het leven.

TIP

Persoonlijk maak ik een onderscheid tussen een intrinsieke en een extrinsieke missie. Een extrinsieke missie is datgene waarvan de cliënt denkt dat het de juiste koers is. Het is een missie ingegeven door de maatschappelijke verwachtingen, waarden en normen waaraan de cliënt graag wil voldoen. De intrinsieke missie is de eigen koers, is als het ware de transcendente reden van iemands bestaan, ingegeven door de eigen kern, door iemands eigen zijn. Om daar achter te komen kan je zoals in Toon's case een collage gebruiken. Afhankelijk van de cliënt of de groep die je begeleidt zijn er ook nog andere methodes. Eén van die methodes is het volgende verhaal.

TIP

Laat je cliënt of de deelnemers van je groep zich visualiseren dat ze 80 jaar zijn en er is een groot feest georganiseerd...

Iedereen die een belangrijke rol in hun leven heeft gespeeld is daar. Familie, vrienden, collega's en kennissen. Iedereen houdt een speech voor hen.

“Wat wil jij dat ze over je zeggen?” “Hoe wil jij herinnerd worden als vader, als partner, als collega, als vriend?”

Om deze visualisatie oefening te laten slagen is het belangrijk dat deelnemers eerst rustig zitten, ontspannen, met beide voeten op de grond, de armen losjes en de ogen gesloten. Eerst flink inademen en krachtig uitblazen om de spanning van de dag te laten verdwijnen. Dan gewoon rustig ademen zoals het lichaam zelf verkiest. Start met je verhaal, levendig en kleurrijk. Je neemt je deelnemers of je cliënt mee naar het feest.

Na de visualisatie schrijft iedereen datgene op wat naar boven kwam en kan er gekeken worden of datgene waar iemand voor gaat, ook overeenkomt met datgene hoe iemand wil herinnerd worden.

VOORBEELD

Koen is een vijftiger die zijn carrière ziet als zijn manier om optimaal voor zijn gezin te zorgen. Door zijn belangrijke positie in de maatschappij is hij lid van een serviceclub, waardoor hij iets kan doen voor de samenleving.

Na de visualisatie is Koen van slag. Zijn kinderen, wat zullen ze zeggen? Hij heeft ze nooit zien opgroeien. Wanneer was hij er voor hen? Enkele vrienden passeerden de revue. Toen ze langdurig ziek waren had hij geen de tijd om een bezoek te brengen.

In deze oefening komt niet alleen naar voren of de cliënt zijn intrinsieke koers volgt, maar ook welke intrinsieke waarden of kernwaarden meespelen. Wat is echt belangrijk in iemands leven?

TIP

Een andere manier om te weten of iemand zijn intrinsieke missie volgt is de volgende vraag: “Stel dat je morgen de lotto wint, wat zou je dan doen?”

Door deze vraag te stellen begeleid je mensen naar hun passie. Iemand die echt zijn passie volgt, zal na enkele weken van euforie nog steeds doen wat hij doet.

Bij anderen is het belangrijk dat hun fantasie de vrije loop kan gaan om te ontdekken waar hun passie ligt. Is de cliënt niet in staat om te fantaseren, dan werkt de collage hier erg goed. Sommige cliënten die burnout zijn, zullen weerstand ervaren tegen het maken van een collage. Niet om de collage zelf maar het feit dat ze een opdracht meekrijgen. Tast altijd goed af, soms zijn cliënten er niet toe in staat en brengt het je als begeleider zelfs verder van huis.

VOORBEELD

Charles is zestig en zelfstandig ondernemer. Wanneer hij bij ons in begeleiding komt is Charles al sinds één jaar bijna niet meer in staat om voor zijn zaak te werken. De gedachte aan zijn zaak of er naar toe gaan voor het dagelijks beheer doet bij Charles het angstzweet uitbarsten. Charles brengt zijn dagen door met op de bank zitten en teletekst pagina's lezen.

Charles is één van de cliënten die een sterke weerstand ervaart tegen alles wat met 'doen' te maken heeft. Hij is gespannen, verkrampd, praat veel om te vermijden dat je vragen stelt die hem bij zichzelf brengen. Na enkele sessies stellen we aan Charles voor om hem wekelijks anderhalf uur al wandelend te begeleiden.

Het eerste half uur stapt Charles als een bezetene die maar blijft praten. Daarna raakt hij buiten adem en is er mogelijkheid om een rustig plekje uit te zoeken. Dit waren de momenten dat Charles rustig werd en bij zichzelf kwam. Dat hij kon genieten van de schoonheid van het bos. Een kwartier stilte en de focus op ademhalen kan wonderen doen. Filosoferen over jeugdromen, het leven en zijn innerlijke waarden brachten Charles terug bij zijn kern.

Na 4 maanden en heel wat wandelingen, was Charles in staat om beslissingen te nemen omtrent zijn zaak. Charles had durven ontdekken wat echt belangrijk voor hem was. Hij vond de moed om de nodige stappen te ondernemen.

Dit voorbeeld om aan te geven dat je in het begeleiden van mensen soms inventief moet zijn. Iemand kan zijn missie en zijn kernwaarden maar ontdekken als er ruimte komt voor stilte. De natuur is een hulpmiddel. Ook bij de begeleiding van groepen is het nuttig om een locatie te kiezen in de natuur. Opdrachten kunnen binnen meegegeven worden om het antwoord buiten in de stilte te vinden. Een oude taoïstische wijsheid zegt het volgende:

*Be Still. No one can see their reflection in running water.
It is only in still water that we can see." Ancient Taoist wisdom*

1.2.2.3. Een 'mission statement' schrijven

Voor sommige cliënten zal dit niet nodig zijn, voor anderen is het een hulpmiddel om de juiste keuzes te maken. Het schrijven van een 'mission statement' helpt om datgene waar je voor staat in de realiteit te brengen. Het staat er, het zijn geschreven woorden. Ze vertegenwoordigen wie je bent en waar je voor staat, wat je bijzondere talenten zijn.

Een 'mission statement' is uniek voor ieder individu en gaat een aantal jaren mee. Een 'mission statement' hoeft niets verhevens te zijn. Een 'mission statement' omvat de dingen die je graag doet, die je gemakkelijk afdaan. Het is iets van jezelf dat je wil delen met de wereld. Het omvat je kernwaarden.

De methode van de Amerikaanse auteur Laurie Beth Jones in haar boek 'Het Pad' is één methode die hier gepresenteerd wordt als hulpmiddel. Je kan er uiteraard samen met je cliënt of je groep voor kiezen om een 'mission statement' vanuit het gevoel te schrijven. Het belangrijkste is om een methode te kiezen die past bij de cliënt of bij de deelnemers.

TIP

Alvorens je kan starten met de methode van Laurie Beth Jones is het belangrijk dat je de voorgaande oefeningen samen met je cliënt of je groep hebt gedaan. Het schrijven van een 'mission statement' is de afronding van het hele proces. Het geconcretiseerde eindresultaat. Datgene wat de cliënt meeneemt om vanuit eigen kracht verder te kunnen gaan.

Laurie Beth Jones baseert zich op drie vragen om iemands missie in één zin te kunnen weergeven. (Terstegge 2011:143)

Vraag 1

*“Denk aan wat je raakt in de wereld, wat je boos maakt of waar je je over opwindt. Wat zou je met die emoties kunnen doen? Zou je daarmee ergens aan kunnen bijdragen? En in welke vorm zou je dat kunnen doen?
Met welke actiewoorden kun je uiting geven aan die betrokkenheid?
Zoek daarvoor 3 werkwoorden uit de lijst op de volgende pagina. Welke spreken jou aan? Waarschijnlijk kun je nog andere woorden bedenken.”*

Actiewoorden die uiting geven aan je betrokkenheid

<i>aanraken</i>	<i>helpen</i>	<i>schrijven</i>
<i>aansteken</i>	<i>handelen</i>	<i>samenstellen</i>
<i>aanvullen</i>	<i>herstellen</i>	<i>stimuleren</i>
<i>aanzetten tot</i>	<i>improviseren</i>	<i>tevredenstellen</i>
<i>aanjagen</i>	<i>inspireren</i>	<i>teweegbrengen</i>
<i>bezielen</i>	<i>integreren</i>	<i>uitvoeren</i>
<i>bouwen</i>	<i>kiezen</i>	<i>uitdrukken</i>
<i>bedenken</i>	<i>leiden</i>	<i>uitzoeken</i>
<i>begrijpen</i>	<i>luisteren</i>	<i>uitkiezen</i>
<i>bemiddelen</i>	<i>lanceren</i>	<i>vereenvoudigen</i>
<i>bemoedigen</i>	<i>motiveren</i>	<i>vervullen</i>
<i>beoordelen</i>	<i>meemaken</i>	<i>verlichten</i>
<i>beschouwen</i>	<i>meester worden</i>	<i>versterken</i>
<i>besluiten</i>	<i>ontvangen</i>	<i>verbinden</i>
<i>bespreken</i>	<i>onderzoeken</i>	<i>verdedigen</i>
<i>bevrijden</i>	<i>onderhandelen</i>	<i>verfijnen</i>
<i>bewegen</i>	<i>ondersteunen</i>	<i>verbeteren</i>
<i>bereiken</i>	<i>opleiden</i>	<i>verenigen</i>
<i>bijeenbrengen</i>	<i>ontwerpen</i>	<i>verspreiden</i>
<i>bewaren</i>	<i>ontdekken</i>	<i>verhelderen</i>
<i>beveiligen</i>	<i>ontspannen</i>	<i>versterken</i>
<i>communiceren</i>	<i>opvoeden</i>	<i>voortbrengen</i>
<i>combineren</i>	<i>opbouwen</i>	<i>voorlichten</i>
<i>contact maken</i>	<i>opofferen</i>	<i>verkopen</i>
<i>coachen</i>	<i>organiseren</i>	<i>verlevendigen</i>
<i>construeren</i>	<i>optreden</i>	<i>vermaken</i>
<i>dienen</i>	<i>overtuigen</i>	<i>vernieuwen</i>
<i>delen</i>	<i>prijzen</i>	<i>vertalen</i>
<i>dromen</i>	<i>opwinden</i>	<i>vertrouwen</i>
<i>deelnemen</i>	<i>realiseren</i>	<i>verzamelen</i>
<i>demonstreren</i>	<i>raad geven</i>	<i>verzorgen</i>
<i>doen groeien</i>	<i>redden</i>	<i>vormgeven</i>
<i>enthousiasmeren</i>	<i>reizen</i>	<i>waarderen</i>
<i>faciliteren</i>	<i>schenken</i>	<i>werven</i>
<i>financiereren</i>	<i>scheppen</i>	<i>weten</i>
<i>genezen</i>	<i>samenbrengen</i>	
<i>geven</i>	<i>steunen</i>	
<i>houden van</i>	<i>spreken</i>	
<i>hervormen</i>	<i>spelen</i>	

Mogelijk vind je er meerdere, maar kies er drie uit die het best bij je passen.

Vraag 2

“Wat zijn jouw kernwaarden?

Hiervoor kan je je baseren op je kernwaarden uit de voorgaande oefeningen of gebruik maken van deze lijst.”

goedheid	oprechtheid	evenwichtigheid
welwillendheid	vrijheid	gelijkwaardigheid
behulpzaamheid	autonomie	verbondenheid
waarheid	eerlijkheid	vergevingsgezindheid
bescheidenheid	vriendelijkheid	respect
puurheid	rechtvaardigheid	veiligheid
onafhankelijkheid	waardigheid	openheid
avontuur	wijsheid	plooibaarheid
creativiteit	schoonheid	eigenzinnigheid
intimiteit	dienstbaarheid	verantwoordelijkheid
speelsheid	loyaliteit	gematigdheid
volmaaktheid	vertrouwen	liefde
originaliteit	daadkracht	gemeenschapszin
tolerantie	zelfstandigheid	verstandigheid
zekerheid	eigenheid	betrokkenheid
harmonie	mededogen	doelbewustheid
plezier	zuiverheid	samenwerking
moed	nederigheid	afhankelijkheid
spontaniteit	geduld	duurzaamheid
eenvoud	authenticiteit	geborgenheid
liefdevolheid	trouw	
integriteit	dankbaarheid	

Vraag 3

“Voor wie ben jij hier om te helpen? Wie wil je echt van dienst zijn, wie of wat wil je inspireren, verzorgen, leiden, opbouwen, of wat je ook als actiewoorden hebt gekozen. Hieronder vind je enkele doelen of doelgroepen waar je je voor zou kunnen inzetten.”

gezondheidszorgen	energie	bouw
opvoeding	kerk	voeding
mensenrechten	defensie	menselijke ontwikkeling
bestuur	natuur	spiritualiteit
kinderen	toerisme	internationale
waterbeheer	boeken	betrekkingen
jurisprudentie	religie	handel
mode	media	muziek
beeldende kunst	politiek	geldzaken
dieren	onderzoek	jongeren
onderwijs	bedrijfsleven	allochtonen
sport	verzorging	

Met de antwoorden op de drie vragen ga je je missie formuleren

*Mijn missie is:.....,,
(je drie werkwoorden), (je kernwaarde),
voor, in, bij, met, door (de doelgroep waar je je
mee verbonden voelt)*

*Hoe specifieker en duidelijker je focus, hoe bruikbaar je missie is als leidraad
en gids in je leven. Een missie als: geven, leiden en helpen van mensen is niet
bruikbaar om je doen en laten richting te geven.*

Wat is wel een goede missie:

*Mijn missie is om jonge mensen die de weg kwijt zijn, liefdevol op te vangen, te
begeleiden en veiligheid te bieden, zodat ze zich gesteund voelen bij hun
ontwikkeling tot zelfstandig volwassene.*

*Blijf net zolang sleutelen tot die goed loopt. Je missie moet echt lopen. Je kan er
ook een beeld, een symbool aan koppelen.*

1.2.3. Besluit: Persoonlijk leiderschap vanuit je missie en je kernwaarden

In het kader van burnout is het interessant om te kijken of iemands missie en kernwaarden overeenkomen met de missie en de kernwaarden van de organisatie.

Wil dit zeggen dat je je werk moet opgeven, mocht dit niet zo zijn. Neen, uiteraard niet. Praten op het werk is de eerste stap. Ook een organisatie of een afdeling kan haar missie uit het oog verliezen. Misschien is er zelfs geen missie en ligt de weg open voor een positieve verandering. Sommige mensen kunnen mogelijk hun missie niet waarmaken in hun professionele omgeving. Dat voelt als een gemis maar vergeet nooit dat er ook nog andere levensdomeinen zijn.

Het kennen van je missie en je kernwaarden helpt vooral om fundamentele keuzes te maken wanneer die zich aan dienen in het leven. Een missie helpt om de juiste weg te volgen, een weg die voor één ieder uniek is. De positieve psychologie leert ons immers dat 40% van je geluksgevoel maakbaar is.

Hoe je je missie omzet in een concrete visie en doelstellingen per levensdomein, zien we in de volgende sessie.

1.3. Persoonlijk leiderschap vanuit je visie en je doelen

In het vorige deel keken we naar onze missie en naar onze waarden. In dit deel onderzoeken we meer concreet de verschillende levensdomeinen. Beantwoordt ieder levensdomein aan onze behoeften? Harmoniëren de verschillende levensdomeinen met elkaar? Wat als we keuzes moeten maken? En tenslotte, hoeveel invloed hebben we op situaties die niet overeenstemmen met onze eigen doelstellingen?

VOORBEELD

Toon barst in tranen uit "ik ben niet gelukkig, ik heb alles, alles is goed maar ik weet het niet meer, ik voel me zo ongelukkig."

Soms voelen mensen zich ongelukkig en toch 'hebben ze alles'. Maar wat is dat alles? 'Alles' is wat maatschappelijk een modelplaatje is, het ideale, maar past dit ook bij iedereen?

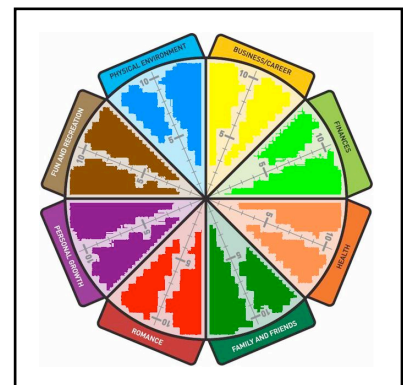
Eén van de technieken die we gebruiken om meer zicht te krijgen op 'alles' is het levenswiel. In het levenswiel zijn de belangrijkste levensdomeinen vertegenwoordigd. Pas wanneer de cliënt zicht heeft op zijn verschillende levensdomeinen, kan er een visie gevormd worden en ontstaan er doelstellingen om haar waar te maken.

1.3.1. Het levenswiel

Het levenswiel of de levenscirkel bestaat uit acht segmenten die telkens voor een ander levensdomein staan. Als het middelpunt de waarde nul heeft en de buitenrand de waarde tien, dan kan je samen met je cliënt of je groep, per levensdomein kijken hoeveel voldoening of tevredenheid een levensdomein geeft. (Terstegge 2011:116)

De verschillende levensdomeinen

werk/business/carrière
partner/kids
hobby's
woning/woonomgeving
gezondheid
genieten/ vrije tijd/persoonlijke vrijheid
vriendenkring/sociaal leven
familiebetrekkingen



Figuur 4: Levenswiel

TIP

Het is nuttig om het onderscheid te maken tussen: waar verlangt iemand echt naar (intrinsiek) en wat denkt iemand dat er hoort te zijn.

VOORBEELD

Toon stelde oorspronkelijk dat de relatie met zijn partner goed is, geen problemen op het thuisfront.

Wat Toon zich niet realiseerde was zijn behoefte aan fysiek contact, een simpele aanraking, een knuffel bij het thuiskomen, kunnen praten over dagdagelijkse dingetjes.

Hier zie je dat er een bewust deel is dat zegt, alles is goed. En dat is ook zo, als je op een prettige manier met je partner samenleeft. Maar in het onderbewustzijn leeft een verlangen op relationeel vlak dat niet ingevuld wordt en dat mee aan de oorzaak ligt van de uitspraak 'ik heb alles om gelukkig te zijn, maar ik ben het niet.'

Toon's case is een mooi voorbeeld om te illustreren, dat je in de begeleiding van burnout, naast het werk, de andere levensdomeinen niet zomaar kan uitsluiten. Dit geldt ook bij het voorkomen van burnout. Een individu is meer dan zijn werk alleen.

1.3.1.1. Praktisch werken met het levenswiel

Persoonlijk werk ik graag met een groot vel waarop het levenswiel staat afgedrukt. De levensdomeinen zijn nog niet ingevuld. De eerder genoemde levensdomeinen kan je als voorbeeld gebruiken. Belangrijk is dat ze aansluiten bij de beleving van de cliënt. Zo zal een bedrijfsleider zich beter kunnen vereenzelvigen met het woord business. Een ongehuwd iemand zal wel of niet verlangen naar een gezin. Samen bepaal je de levensdomeinen.

Bij het aanduiden is het belangrijk dat iemand best niet nadenkt. Nadenken brengt je bij het rationele, bij je bewust denken. Het gaat erom hoe iemand dat levensdomein ervaart, los van wat is. Op één helft van de taartpunt kleurt de persoon in hoe hij dat levensdomein ervaart en op de andere helft hoe hij het zou willen ervaren.

Als laatste nummert de cliënt de verschillende levensdomeinen in volgorde van belangrijkheid.

TIP

Welk levensdomein primeert? 'Werk of gezin' De eerste keuze van de cliënt is niet noodzakelijk de definitieve keuze. Komen de kernwaarden vanuit de missie hiermee overeen? Kiest de cliënt voor wat gangbaar is binnen zijn sociale cultuur of kiest hij intrinsiek?

De kunst van een goede begeleiding is om de diepere lagen van iemands 'zijn' naar boven te brengen. Een andere kunst is om eventuele discrepanties op het juiste moment te presenteren wanneer iemand er ook ontvankelijk voor is.

1.3.1.2. De voordelen van het levenswiel

Het levenswiel is iets concreets, het staat er, het is ingekleurd. Als begeleider kan je het iedere sessie weer terug boven halen en het ophangen. Het levenswiel biedt een leidraad voor je begeleidingen en een visueel beeld voor je cliënt.

Het levenswiel nodigt uit om de levensgebieden te zien waar het goed gaat, waar iemand trots op is. Het zijn handvaten voor de momenten wanneer iemand het gevoel heeft dat niets OK is.

Het levenswiel nodigt ook uit om te reflecteren over de gewenste situatie, om een visioen te creëren, een visie.

1.3.2. Een visie

Een visie is een levensbeschouwing. Het zijn de standpunten die je inneemt met betrekking tot iets. Een visie is iets waar je naar streeft op korte, middellange of lange termijn. Een visie creëren biedt je onafhankelijkheid doordat je je keuzes kan baseren op wat voor jou belangrijk is. Een visie geeft een stimulans om in actie te komen en je leven in eigen handen te nemen. Kortom een visie creëert een duidelijk beeld van wat iemand wil, hoe hij dat wil en nodigt uit tot het zetten van doelen en tussendoelen om tot het gewenste eindresultaat te komen.

1.3.2.1. Het creëren van een visie per levensdomein

Daar waar een missie aangeeft wat je drijft in het leven, waar je talenten liggen, wat je kernwaarden zijn, geeft een visie het beeld van hoe je dit concreet wilt invullen. Het meest eenvoudige is, een visie per levensdomein te ontwikkelen.

Hoe zou dat levensdomein er idealiter uit kunnen zien? Over een maand, een jaar, vijf jaar? Je laat je cliënt of deelnemers fantaseren over de meest ideale situatie.

TIP

Fantaseren, dagdromen, een visioen creëren is voor sommige cliënten of deelnemers niet altijd eenvoudig. Als kinderen hoorden we vaak de opmerking: 'zit niet te dagdromen, hou je aandacht bij de les.' Mensen kunnen ook weerstand ervaren: 'het lukt toch niet, ik heb geen keuze'. Om tot het creëren van een visioen te komen is ontspanning nodig, een gevoel van rust en vertrouwen. En soms moet je creatief zijn, om net die omstandigheden te creëren, waardoor dit mogelijk wordt. Een geleide meditatie of een wandeling, sfeerlicht, rustige muziek behoren tot de mogelijkheden.

Een visioen, een wensbeeld bestaat vaak uit losse beelden, wensen, gevoelens. Motiveer je cliënt of je deelnemers om die losse items op te schrijven. Het is het begin van een visie. Soms zullen er obstakels zijn, want wat je in het ene levensdomein graag wilt, kan je niet altijd verenigen met een ander levensdomein. In een gezinssituatie spelen ook de partner en de kinderen een rol.

1.3.2.2. Het in overeenstemming brengen van de levensdomeinen

Een visie kan je creëren per levensdomein. Voor sommige levensdomeinen doe je dit alleen, voor weer andere levensdomeinen doe je dit samen met je partner of je gezin. Bij een gezamenlijke visie is het belangrijk dat alle betrokken partijen starten vanuit de meest ideale situatie die ze wensen. Van daaruit kan er dan een gezamenlijke visie ontwikkeld worden.

TIP

Soms zeggen cliënten wel eens “ik weet wat mijn partner denkt of hoe mijn partner is”. “Ik weet wat het beste is voor mijn partner en onze kinderen”. Het is een valkuil, je weet niet wat een ander denkt. Zelfs doet iemand uitspraken, dan noch kan er een verschil zijn tussen datgene wat iemand zegt en datgene waar iemand naar verlangt. Bij individuele begeleidingen wordt er omwille van deze reden, ook het gezin erbij betrokken.

Wanneer alle wensbeelden uitgekristalliseerd zijn en er een overeenstemming is tussen de verschillende levensdomeinen, dan kan er gewerkt worden aan een geschreven visie. Voor sommigen werkt een geschreven visie goed. Voor anderen is het eerder een collage van beelden en een slogan per levensdomein. Soms kan het ook simpelweg één zin zijn, die iemand ergens ophangt, zodat hij er voortdurend aan herinnerd wordt.

Is een visie per definitie iets definitiefs, neen. Een visie kan je maken voor een jaar, voor drie jaar. Soms verandert een situatie dusdanig, dat er een moment komt dat een nieuwe visie voor een bepaald levensdomein nuttig is. Ook bedrijven wijzigen om de drie of vijf jaar hun visie.

1.3.2.3. De voordelen van een visie

Een visie zet aan tot beweging, tot verandering daar waar het nodig is. Een visie motiveert, geeft richting en helpt om keuzes te maken. Een visie zet aan tot een proactieve houding ten opzichte van de gewenste situatie. In het boek ‘Geef flow aan je leven’ schrijft Marlies Terstegge het volgende:

“Het visualiseren van een gewenste situatie blijkt ook op het niveau van de hersenen al verandering teweeg te brengen. Omdat je in je verbeelding al vertrouwd raakt met bepaalde scenario's, gebeurt er iets in je geest, waardoor die verandering al wordt voorbereid. Uit onderzoek van Candace Pert (je god voelen, 2007) blijkt dat beelden en zelfs woorden al van invloed kunnen zijn op de verbindingen tussen neurale patronen in je brein.”(Terstegge 2011:118)

1.3.3. Een visie concreet maken door het stellen van doelen

Net zoals in het bedrijfsleven is een visie een beeld van waar je naar toe wilt. Hoe je dat in de praktijk gaat doen wordt beschreven in de doelstellingen.

Als je visie is: 'ik kies bewust voor een betere balans tussen werk en vrije tijd' dan helpen je doelstellingen je om dit te realiseren. Want in je doelstellingen ga je nader omschrijven hoe je daartoe gaat komen.

1.3.3.1. De 'BE SMART' methode

Een handig middel om je doelstellingen te omschrijven is de 'BE SMART' methode

BE

Staat voor bezieling. Alles start met bezieling. Wat je ook doet om je doel te realiseren, vergeet niet, dat als je er ook door bezield bent, het zoveel gemakkelijker is.

Wat passioneert je, wat vind je leuk om te doen in je vrije tijd?

S: Specifiek

Formuleer zo specifiek mogelijk.

Wat versta je onder vrije tijd? Het huis helemaal voor jou alleen? Gaan klussen bij de burens? Het volgen van een cursus?

M: Meetbaar

Metten is weten, het is altijd leuk dat je je doelstelling ook bereikt. In ons voorbeeld kan je de vraag stellen: wanneer is die balans tussen werk en vrije tijd bereikt? Hoeveel blokken in je agenda duid jij aan voor vrije tijd, zoals je dat zelf omschreven hebt?

R: Realistisch of relevant

Is je doelstelling haalbaar? Wat levert die doelstelling jou eventueel op?

T: Traceerbaar/Tijdgebonden

Een doelstelling kan je tijdgebonden maken. In dit voorbeeld kan je je doelstelling uitschrijven voor de komende drie maanden, waarna je evalueert. Is het gelukt, heb je bereikt wat je wilde bereiken of wil je misschien wat wijzigingen aanbrengen?

Soms lukt het niet om in één keer tot je doelstelling te komen. Dan kunnen er tussendoelen gesteld worden. Op die manier ontstaat een stappenplan met telkens weer een doelstelling per stap. De Mount Everest beklim je ook niet in één dag.

1.3.3.2. Het maken van een stappenplan

TIP

Het stellen van doelen en het maken van een stappenplan is een denkoefening die ik de cliënten graag als opdracht meegeef tegen een volgende sessie. Dit is het punt waarop het nuttig is, dat cliënten zelf initiatief nemen. Dat ze zelf uitpuzzelen hoe ze hun visie, hun ideaal beeld kunnen bereiken.

VOORBEELD

Henry is burnout. Het bedrijf waar Henry werkt betaalt voor hem tien begeleidingssessies. Tijdens deze sessies ga ik samen met Henry op zoek naar de reden van zijn burnout.

Een deel van de oorzaak ligt bij de onderneming. De afdeling telt minder en minder mensen met een gedegen kennis. Sinds een paar jaar is Henry alleen op zijn afdeling. Henry neemt zijn verantwoordelijkheid en werkt lange dagen. Alhoewel Henry wel eens aangaf dat er toch mensen zouden moeten bijkomen, gebeurt er concreet niets. Henry moet steeds harder werken om alles voor elkaar te krijgen.

Een ander deel van de oorzaak blijkt bij Henry zelf te liggen. Henry vindt het prettig om dingen voor anderen te doen. Hij haalt daar zijn erkenning en waardering uit.

Wanneer een collega aan Henry vraagt om hem te helpen met een opdracht, die ongeveer drie uur in beslag neemt, ook al zit zijn werkdag er bijna op zegt Henry "ja, natuurlijk". Hierdoor werkt Henry nog enkele uren over. Het resultaat is dat Henry's collega's erg veel bij hem neerleggen aangezien hij geen "neen" zegt.

Henry heeft nog 10 maanden te gaan alvorens hij met vervroegd pensioen kan. Bij Henry's zevende sessie wordt hij begeleid naar het ideaal beeld van de laatste 10 maanden in de organisatie.

Henry's visioen ziet er als volgt uit: geen grote projecten meer opstarten, maar wel kleinere. De klanten wegwijs maken in de werking van het systeem, hen rondleiden en uitleg geven, jonge collega's opleiden om zijn taak over te nemen.

Ondertussen heeft Henry thuis en bij vrienden geëxperimenteerd om "neen" te zeggen als iets niet past of niet goed voelt. Daarvoor kreeg Henry een aantal communicatieve handvaten aangereikt. Tot Henry's grote verbazing werken ze en ziet iedereen hem nog even graag.

Henry's stappenplan bestaat eruit om met zijn meerdere en zijn direct leidinggevende te gaan praten. Hij heeft ook concrete ideeën over wie geschikt is om op te leiden zodat hij er niet meer alleen voorstaat. Ondertussen blijft Henry oefenen met het concreet aangeven van wat OK is en wat niet.

1.3.3.3. Het bewust richten van je aandacht

Een visioen, een stappenplan maken en werken aan vaardigheden, zijn manieren om doelen vorm te geven en ze ook te bereiken. Daarbij speelt de intentie waarmee iemand dit aanpakt een grote rol. Mensen die van nature positief zijn ingesteld zullen geloven in de goede afloop van de dingen. Mensen die van nature pessimistisch zijn ingesteld, missen het natuurlijk vertrouwen in een positieve uitkomst. (Terstegge 2011:119)

‖ *“Jan Bommerez omschrijft het als volgt: “Als je jouw aandacht blijft concentreren op je doel, verdwijnen de barrières. Als je jouw aandacht blijft richten op de barrières, verdwijnt het doel.” (Terstegge 2011:119)* ‖

In de voorgaande case waren er gelukkig geen obstakels en de cliënt geloofde in de goede afloop, maar het is niet altijd zo. Heel wat mensen kijken naar de obstakels en zien daarin een reden om niets te doen aan een situatie. Een element dat ik persoonlijk graag gebruik in mijn begeleidingen zijn de cirkels van invloed en van betrokkenheid.

1.3.3.4. Proactiviteit en reactiviteit

Proactiviteit staat voor verantwoordelijkheid nemen voor je eigen situatie en voor het nemen van eigen initiatieven. Het is een begrip dat veel gebruikt wordt door Stephen Covey. Stephen Covey, schrijver van onder andere: ‘De zeven eigenschappen van effectief leiderschap’ en ‘Prioriteiten,’ schrijft uitgebreid over proactiviteit. Mensen die proactief zijn herken je aan hun taalgebruik. Ze doen uitspraken in de zin van...

*“Laat ik eens kijken of er alternatieven zijn...
Ik kan het ook anders aanpakken...
Ik bepaal zelf mijn gevoelens...
Ik geef daaraan de voorkeur...
Dat ga ik doen...”* (Covey 2010:54-77)

‖ **VOORBEELD** ‖
‖ In de voorgaande cases zijn Toon en Henry mensen die proactief van aard zijn. ‖
‖ Voor hun volstaan inzicht in het eigen functioneren en het krijgen van ‖
‖ handvaten. Ze zijn in staat om het aandeel van de organisatie te zien en hun ‖
‖ eigen aandeel in hun burnout proces. Hun herstel verloopt dan ook vlot. ‖

Bij mensen die reactief van aard zijn is de begeleiding intensiever, je herkent hen aan de volgende uitspraken:

*“Ik kan het niet...
Ik moet...
Als ik maar...
Ik kan er niets aan doen...
Zo ben ik nu eenmaal...”* (Covey 2010:54-77)

‖ **TIP** ‖
‖ Bij hen wordt er gekeken naar de onderliggende oorzaken van hun denken. Een ‖
‖ ander element waar mee gewerkt wordt zijn de cirkels van invloed en ‖
‖ betrokkenheid, eveneens van Covey. ‖

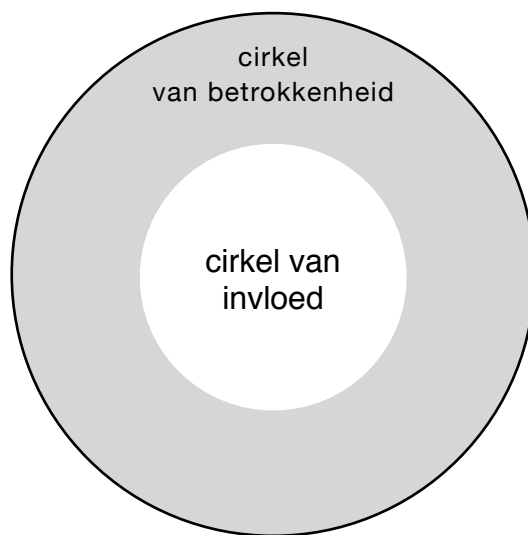
1.3.3.5. Cirkel van invloed en betrokkenheid

De cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid zijn een prima instrument om meer controle over je eigen leven te krijgen.

De cirkel van betrokkenheid betreft alles waar iemand op de een of andere manier bij betrokken is. In ons dagelijks leven zijn dat heel wat dingen: het vervoer, de supermarkt, de politiek, televisie, de kinderen van de burens, een reorganisatie ...het zijn situaties waar je vaak geen invloed op hebt.

De cirkel van invloed betreft die zaken waar iemand veel over te zeggen heeft. Dat is bijvoorbeeld de opvoeding van de kinderen, hoe iemand naar het werk gaat, wat iemand doet in zijn vrije tijd, voor welke vrienden iemand kiest.

In de figuur zie je dat de cirkel van invloed slechts een gedeelte van de cirkel van betrokkenheid is. Op een aantal dingen heb je duidelijk invloed, maar niet op alles. Als je aandacht enkel uitgaat naar de dingen die je niet kan beïnvloeden, dan zie je de dingen die je wel kan beïnvloeden helemaal niet meer. Je brein neemt alles waar, maar filtert de informatie die bij jou aankomt op basis van waar jij op gefocust bent. (Covey 2010:54-77)



Figuur 5: Cirkels van invloed en betrokkenheid

TIP

Handig is om beide cirkels te tekenen op een white board of een flipchart. Samen met je cliënt of je deelnemers kan je dan gaan invullen. De dingen waar iemand geen invloed op heeft en de dingen waar iemand wel invloed op heeft. Dat geeft al vast een vrolijker beeld. Tenslotte kan er gekeken worden naar de cirkel van betrokkenheid. Waar heeft iemand echt geen invloed op en waar zou iemand invloed op kunnen krijgen. Die items worden dan verplaatst en komen dichterbij of verder van de cirkel van invloed te staan. Hier kan dan gekeken worden naar wat heeft iemand nodig om daar toch invloed op te hebben? Zo ontstaat er weer een stappenplan. Het mooie is dat deze voorstelling ertoe leidt dat ook reactieve mensen op het puntje van hun stoel gaan zitten en beseffen dat ze wel degelijk invloed hebben op situaties. Om proactiviteit te oefenen vragen we de cliënt een situatie te bedenken, waar hij proactief in kan zijn. De situatie wordt zo gekozen dat het een uitdaging is, maar wel één die haalbaar is.

In eerste instantie kost het ontwikkelen van proactiviteit, het stellen van doelen en het maken van een stappenplan, moeite. Daarnaast vergt de uitvoer de nodige discipline. Als je dat niet van nature hebt kan je dat ontwikkelen. Het ontwikkelen van proactiviteit zit hem vooral in het doen. Zo word je verantwoordelijk voor je eigen leven, je eigen geluk en je welzijn. We hebben vaak meer invloed op situaties die niet overeenstemmen met onze doelstellingen, dan dat we oorspronkelijk dachten.

1.3.4. Besluit: Persoonlijk leiderschap vanuit je visie en je doelen

Je kan je laten leven of je kan leven. Mensen die burnout zijn kampen vaak met het gevoel dat ze geleefd worden. “Ik heb geen keuze, ik moet, dit wordt van me verwacht, er is nog zoveel te doen, ik kan geen “neen” zeggen want...., maar als ik het niet doe dan”

“En wat wil je zelf, los van alles wat moet?” Heel vaak kunnen mensen dit niet benoemen. Door hun gevecht tegen de fysieke, mentale en emotionele uitputting, die zo kenmerkend is voor burnout, vergeten mensen stil te staan bij zichzelf. Daarbij lijkt het alsof ze voortdurend racen tegen de tijd, Tot ze op een breekpunt komen. Op dit punt weten mensen niet meer wat ze willen maar wel wat ze niet willen. “Ik wil niet meer, ik kan niet meer, het is op...”.

Een gevoel van machteloosheid, van de dingen niet meer op rijtje gezet krijgen, zijn uitingen die uitnodigen om stil te staan en te reflecteren over wat echt belangrijk is in het leven.

Het bekijken van de verschillende levensdomeinen, het schrijven van een visie per levensdomein en het stellen van prioriteiten zijn middelen om hier inzicht in te krijgen. Tenslotte zal ook de focus op de cirkel van invloed en een proactieve levenshouding ondersteunend werken bij het herstel van burnout.

Maar voorkomen blijft beter dan genezen. Iemand hoeft niet burnout te zijn om bij dit alles stil te staan. Geluk is voor 40% maakbaar en wordt bepaald door bewust gedrag. Bewust gedrag omvat de manier waarop iemand met zichzelf omgaat, wat iemand doet, wat iemand denkt, waar iemand naar streeft en door de keuzes die iemand bewust maakt.

Hiermee wordt ‘module 1: Persoonlijk leiderschap: ‘ik ben’ afgesloten. Een module waarbij we inzichten en handvaten gaven voor:

Persoonlijk leiderschap over je gedachten en je emoties
Persoonlijk leiderschap vanuit je missie en je kernwaarden
Persoonlijk leiderschap vanuit je visie en je doelen

In ‘module 2: Streven naar effectiviteit: ‘ik doe’ zullen we dieper ingaan op het concretiseren van module 1, ten overstaan van het aspect ‘tijd’ en in relatie tot de persoonlijke interactie met de omgeving.

2. Streven naar effectiviteit: Ik doe

Persoonlijk effectiviteit: het managen van tijd en vrije tijd

Persoonlijk effectiviteit: het bouwen aan langdurige en duurzame relaties

2.1. Persoonlijk effectiviteit: het managen van je eigen tijd

In het ‘managen van je eigen tijd’ kijken we naar de denkbeelden die gerelateerd zijn aan het aspect tijd. Verder zoomen we in op: ‘wat is belangrijk en wat is dringend’. We zoeken naar evenwicht tussen werktijd, vrije tijd en eigen tijd. En tenslotte bekijken we de sociale ondersteuning en de regelmogelijkheden voor leiders en werknemers.

2.1.1. Tijd

Als je het hebt over stress en burnout, dan vind je op regelmatige basis tips ter voorkoming van burnout.

Een aantal van die tips gaan stevast over voldoende slapen, voldoende tijd vrijmaken voor ontspanning en voor sociale contacten. Tijd maken voor ontbijt en een echte volwaardige lunch pauze. Tijd maken om te sporten... .Hoewel iedereen die tips kent, zal je merken dat al wie in een burnoutfase zit, hier absoluut geen tijd voor heeft of denkt te hebben.

2.1.1.1. Gedachten met betrekking tot ‘tijd’

Het druk hebben is ‘HOT’. Ben je ooit al een werkend iemand tegen gekomen in West-Europa, die met de glimlach zegt: “ik heb alle tijd van de wereld”? Tijd te over hebben is ‘not done’. Eén van de gedachten met betrekking tot tijd is: hoe minder tijd je hebt, hoe drukker jouw bestaan is, hoe belangrijker je bent... . Als je naar een netwerkevenement gaat is het antwoord op de vraag: ‘En hoe is het?’ stevast “ Druk, druk, weet je het is zo ontzettend druk omdat....

TIP

Hierboven vind je één voorbeeld van een connotatie ten opzichte van tijd. Interessant is om bij cliënten of deelnemers te kijken welke associaties zij hebben met betrekking tot tijd. Regelmatig zal je spreekwoorden en geijkte uitdrukkingen tegenkomen.

De doelstelling van deze oefening is om te kijken hoe iemand denkt over ‘tijd’. Je zal merken dat de manier van denken over tijd bepalend is of iemand tijd maakt voor zichzelf.

VOORBEELD

Maike is begin veertig en werkt als hulpverlener met problematische gezinnen. Zelf is ze gehuwd en heeft ze twee kinderen. Maike’s grootste probleem is tijd vinden voor zichzelf. Het werk, de kids, het huishouden, bijkomende vormingen, tijd voor de vriendinnen. Maike klaagt regelmatig over het feit dat haar man zo weinig doet. Wanneer we daar dieper op ingaan blijkt dat Maike vindt dat ze het zelf sneller gedaan heeft, dan dat ze het moet uitleggen. En tenslotte is het ook beter gedaan.

In het voorbeeld van Maike zien we dat niet haar man, maar haar geconditioneerde gedachten het probleem zijn: ‘alles wat ik zelf doe, doe ik beter.’ Een andere geconditioneerde gedachte van Maike is: ‘Ik heb het sneller zelf gedaan dan uitgelegd.’

Een andere veel voorkomende geconditioneerde gedachte is: 'time is money'. Een gedachte die op de werkvloer aardig wat stress oplevert en niet noodzakelijk zorgt voor een grotere effectiviteit. Geen enkele organisatie heeft wat aan medewerkers die in overdrive gaan en op het randje van uitputting terecht komen.

VOORBEELD

Linde is 60 en een goede vriendin; ze heeft het moeilijk om gewoon eens rustig te gaan zitten en een boek te lezen of te genieten van de tuin. Als jong meisje kreeg ze steevast een opmerking als ze eventjes wou rusten: "zitten is OK, maar ondertussen kan je wel wat doen." Zij stamt uit een generatie waarbij niets doen, niet kan. Een uitdrukking die daar vorm aan geeft is de volgende: ledigheid is des duivels oorkussen. Wat zoveel betekent als: als je niets doet en lui bent, doe je ook niets goed.

Dit is een ander voorbeeld van een geconditioneerde gedachte die maakt dat mensen te weinig rust nemen en ook in hun vrije tijd blijven doorhollen.

TIP

Wanneer geconditioneerde gedachten in de weg zitten om tot rust te komen, is het nuttig om daarmee eerst aan de slag te gaan.

De ervaren tijdsdruk kan eveneens veroorzaakt worden door de manier waarop iemand omgaat met bepaalde situaties.

VOORBEELD

Henry, die al eerder aan bod kwam, heeft het moeilijk met 'neen' zeggen. Hij haalt zijn erkenning en waardering uit het helpen van anderen. In Henry's werk situatie betekent dit dat hij daardoor flink overuren draait.

Een andere situatie waardoor dat tijdsdruk ontstaat is het uitstellen van taken die wel degelijk belangrijk zijn. Uitstel kan te maken hebben met faalangst om aan een bepaalde taak te beginnen.

Perfectionisme leidt ertoe dat er teveel tijd aan taken wordt besteed.

Ook hier kan je de vraag stellen, wat maakt dat iemand uitstelgedrag vertoont, moeilijk 'neen' kan zeggen, perfectionistisch van aard is enz. Bij persoonlijke begeleiding zijn dit items waar je dieper op in kan gaan. Bij het coachen van groepen gaat het eerder om praktische handvaten met betrekking tot timemanagement.

2.1.1.2. Op weg naar de nieuwe generatie 'timemanagement'

De managementgoeroe Stephen Covey verdiepte zich in dit fascinerend verschijnsel en kwam tot de volgende conclusie:

“Timemanagement is het organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten. In deze zin liggen drie generaties van timemanagement besloten. Rapporten en inventarisatielijsten zijn kenmerkend voor de eerste golfbeweging. Ze geven een indicatie van de tijd en energie die van mensen werd gevraagd.

De tweede golf werd gekarakteriseerd door kalenders en agenda's. Deze beweging weerspiegelt de behoefte om vooruit te denken. Het tijdmanagement van vandaag is de derde generatie. De belangrijkste bijdrage van deze beweging is het aanbrengen van prioriteiten: waarden vaststellen en het relatieve belang van activiteiten daaraan afmeten. Er worden doelstellingen geformuleerd voor de korte, middellange en lange termijn. Daarop wordt een verdeling van tijd en energie afgestemd. Concrete plannen om deze doelstellingen te verwezenlijken zijn hierbij van het grootste belang.

Hoe opmerkelijk het aandeel van deze generatie ook is, mensen beginnen er steeds meer van doordrongen te raken dat 'efficiënt' organiseren de productiviteit niet ten goede komt. Efficiency beperkt nogal eens de mogelijkheid om meer inhoud te geven aan de onderlinge relaties. Menselijke behoeften als spontaniteit krijgen weinig kans. Mensen voelen zich te zeer ingeperkt door opgelegde schema's.

Er is een vierde golfbeweging op komst. De gedachte daarachter is dat het begrip tijdmanagement niet deugt. Het gaat niet om het organiseren van tijd, maar om de organisatie van onszelf. Voldoening is niet alleen afhankelijk van verwachtingen maar ook van ontplooiing.

De vierde generatie richt zich niet zozeer op tijd en concrete dingen, als wel op verbetering van relaties en het bereiken van resultaten.” (Covey 2010:130-131)

Wat Covey hier concreet mee wil zeggen is het volgende: als je tot goede resultaten wil komen met klanten, cliënten, stakeholders ea. is het belangrijk om met hen een goede relatie te onderhouden. Hoe meer tijd dat je in hen steekt, hoe beter het resultaat. Organisaties of medewerkers die vooral tijd steken in rapporten, verslagen, vergaderingen zullen te weinig tijd vinden of geen tijd hebben voor het aangaan van positieve relaties.

Als je als bedrijfsleider een goede relatie wilt hebben met je medewerkers, steek dan tijd in je relatie met hen.

Als je als medewerker een goede relatie wilt met je partner, kinderen en vrienden, neem er dan tijd voor.

Als je als mens wil groeien, steek dan tijd in de relatie met jezelf en kom tot zelfontplooiing.

Maar de vraag is hoe doe je dat in de hectiek van iedere dag, waar je voortdurend branden moet blussen, alles dringend is en waar je achter de feiten aanholt?

2.1.2. De tijdmanagementmatrix een middel tot meer effectiviteit

Om op deze vraag te antwoorden bekijken we de tijdmanagementmatrix, ook bekend onder de naam Eisenhower-matrix. Dwight Eisenhower, voormalig Amerikaans president was de eerste die het model gebruikte. Later werkte Stephen Covey het model verder uit. De essentie van de tijdmanagementmatrix is dat je alle activiteiten die je kunt uitvoeren, of het nu in de werk- of in de privé sfeer is, kan indelen aan de hand van twee vragen:

hoe belangrijk is de betreffende activiteit?
hoe dringend is het uitvoeren van die activiteit?

2.1.2.1. Kwadrant 1: Dringend en belangrijk

In dit kwadrant word je geleefd. Deadlines bepalen je ritme. Brandjes groot of klein moeten geblust worden. In dit kwadrant heb je het gevoel dat je geleefd wordt, dat je voortdurend achter de feiten aanholt. Om uit dit kwadrant te ontsnappen, vluchten mensen wel eens naar kwadrant 4.

2.1.2.2. Kwadrant 4: Niet dringend en niet belangrijk

Even niets doen, dat kan niet. Dus is iets doen beter. Maar is dat ook zo? De activiteiten in kwadrant 4 zijn onbelangrijk en zeker niet dringend. Ze zijn het vluchtmechanisme om stoom af te blazen vanuit kwadrant 1.

2.1.2.3. Kwadrant 3: Dringend maar niet belangrijk

Kwadrant 3 geeft een gelijkaardig gevoel als kwadrant 1. Kwadrant 3 staat immers ook in het teken van dringendheid. Alleen lijkt dit maar zo. Het zijn de activiteiten die dringend en prioritair zijn voor een ander. Bepaalde activiteiten kunnen gemakkelijk gedelegeerd worden of opgenomen worden door de persoon die ze bij jou neerlegt. De vraag die zich stelt bij een aantal taken is de volgende: is deze activiteit ook dringend en belangrijk voor jou? Om daarop te kunnen antwoorden is het nuttig om je eigen doelstellingen en waarden te kennen. Van hieruit kan je dan de keuze maken en het ook correct toelichten aan diegene die het pakketje bij je neerlegt.

2.1.2.4. Kwadrant 2: Niet dringend maar wel belangrijk

Dit is het kwadrant dat bijdraagt aan je persoonlijke effectiviteit. Dit kwadrant draagt bij aan het behalen van je doelstellingen. Dit is het werk dat belangrijk is maar waar geen druk op staat. Dit is het kwadrant waarvan iedereen zegt dat het nuttig is om te plannen en preventief te werken, maar waar niemand ooit aan toekomt. Dit is het kwadrant waar tijd wordt gecreëerd voor het uitzetten van een visie, zakelijk of privé. Hier wordt nagedacht, aan goeie relaties gewerkt en hier ontstaan de structuren die voorkomen dat er voortdurend branden moeten worden geblust. Effectieve mensen werken hoofdzakelijk vanuit dit kwadrant. (Covey 2010:130-141)

tijdmanagement	
urgent	niet urgent
1. direct handelen crisis deadlines dringende zaken <i>in time</i> controle buiten zelf stress	2. kwaliteit visie, planning zelfontplooiing opbouwen van relaties <i>through time</i> controle binnen zelf persoonlijk leiderschap
3. verleiding onderbrekingen telefoon wat gedelegeerd kan worden <i>in time</i> controle buiten zelf belangrijk voor ander	4. verspilling veel e-mail, reclame schijnbaar nutteloze akties social talk <i>through time</i> controle buiten zelf vlucht

Figuur 6: Tijdmanagementmatrix

VOORBEELD

Dirk is een vijftigplusser, bedrijfsleider en dealer van twee automerken. Zijn onderneming telt een dertigtal medewerkers. De laatste tijd loopt alles stroef. Medewerkers zijn gedemotiveerd, de receptionist redt het niet meer en wankelt op het randje van burnout. Dirk is zowat teneinde raad en heeft het gevoel dat hij en dus ook zijn medewerkers, achter de feiten aanhollen. Dirk zijn lichaamstaal geeft aan dat hij flink in overdrive zit maar hij ziet niet meteen een mogelijkheid om gas terug te nemen. Dirk ratelt door over alles wat hij moet doen, over al zijn verantwoordelijkheden, over alle branden die hij voortdurend moet blussen, alle adhoc situaties waar hij en dus ook zijn medewerkers mee worden geconfronteerd.

Voor Dirk teken ik de tijdmanagementmatrix op een groot vel papier en samen vullen we de kwadranten in grote lijnen in. Dirk heeft het snel begrepen. Hij heeft geen enkele activiteit in kwadrant 2. Het ontbreekt hem aan een lange termijn visie voor zijn zaak. De doelstellingen waar Dirk mee geconfronteerd wordt, zijn de doelstellingen opgelegd door de importeur van het merk. Doelstellingen waar Dirk en zijn personeel moeten aan voldoen, maar die niet altijd overeenkomen met wat hij zelf wil en wat haalbaar is voor zijn zaak (Kwadrant 3).

Samen met Dirk wordt er een traject opgestart om te kijken wat zijn missie, visie, waarden en doelstellingen zijn. In een latere fase wordt ook het personeel hierbij betrokken.

Dirk wil graag meer contact met zijn personeel. Hij heeft een duidelijk beeld van de charismatische leider die hij graag wil zijn. Dirk verlangt naar een samengevoel; hij en zijn medewerkers. Hij vindt het belangrijk dat medewerkers zich kunnen ontplooiën bij hem en dat ze zich goed voelen.

Dirk realiseert zich nu waarom dit niet lukt. Hij holt van het één naar het ander. Als het hem lukt om een praatje te maken met één van de mannen, dan is hij zelf zo onrustig dat er geen band wordt gesmeed.

Dit was de eerste case waarbij de visie van Covey werd gebruikt als aanknopingspunt voor een traject binnen een organisatie. Om hoofdzakelijk te opereren vanuit kwadrant 2, zowel zakelijk als privé, heb je een duidelijke kijk op je missie, je kernwaarden, je visie en je doelstellingen nodig en dit per levensdomein.

TIP

Dit is een voorbeeld van hoe de ingang voor een begeleiding niet noodzakelijk hoeft te starten bij module 1: ik ben. Je komt er vanzelf wel terecht. Belangrijk is en blijft, vertrekken vanuit de noden van de cliënt of de groep.

Hier gaat het nog steeds om een theoretisch inzicht. Hoe je dit concreet kan omzetten in de realiteit en voor ieder levensdomein, vraagt net iets meer. Het vraagt om prioriteiten te stellen en intrinsieke keuzes te maken.

2.1.3. Persoonlijke effectiviteit door het managen van onszelf

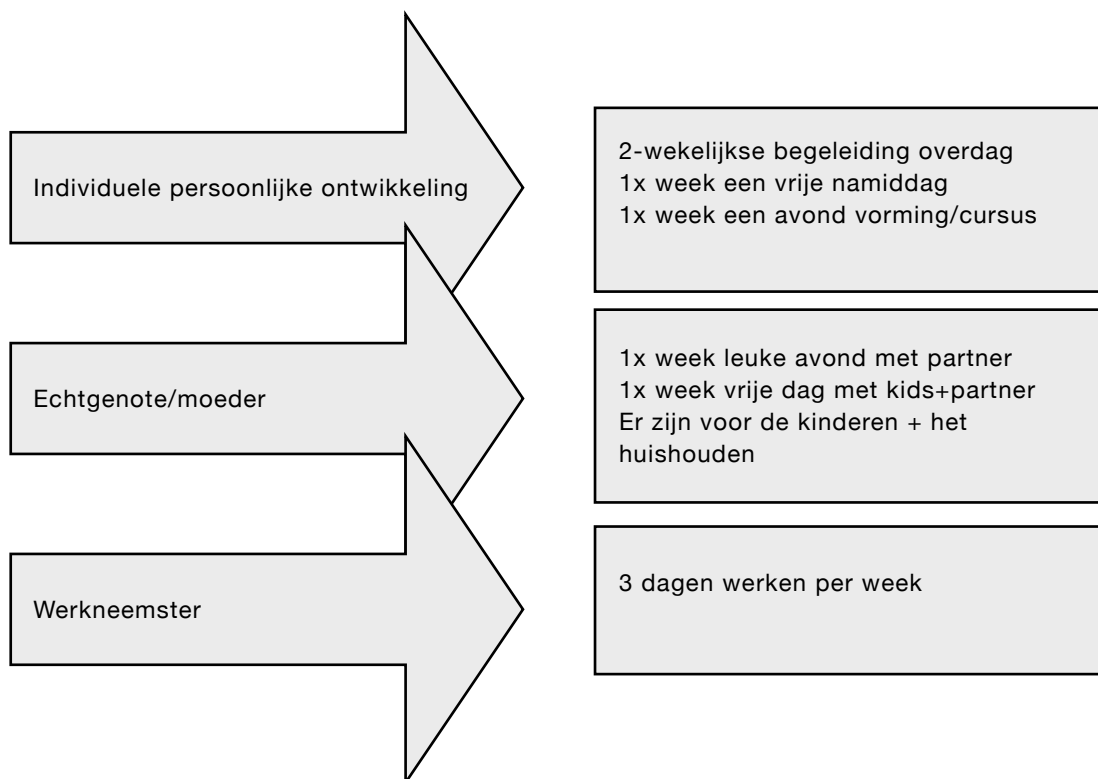
Je kent je missie en je kernwaarden. Je hebt je visie per levensdomein bekeken, persoonlijk en in samenspraak met je gezin. De doelstellingen zijn duidelijk. Met andere woorden, er is samenhang en evenwicht tussen de verschillende levensdomeinen. Nu rest er nog één ding te doen. Je jaar, je maand en je week zo te plannen, dat wat belangrijk is voor jou, ook daadwerkelijk centraal staat.

2.1.3.1. Evenwicht tussen werktijd, vrije tijd en eigen tijd

Om evenwicht te creëren tussen je werktijd, je gezinstijd en je vrije tijd ga je plannen. Belangrijk hierbij is om enerzijds datgene wat prioritair is te plannen en anderzijds toch ruimte te laten voor spontaniteit en onverwachte dingen.

VOORBEELD

Maïke wil in haar drukke bestaan meer tijd vinden voor zichzelf. Daarbij blijven ook haar werk, haar gezin en haar persoonlijke ontwikkeling belangrijk. Samen met Maïke wordt er gekeken naar haar doelstellingen per levensdomein en maakt ze een weekplanning die past bij haar noden.



Op basis van dit schema en in overleg met haar partner stelt Maïke een weekplanning op. Beide partners kiezen voor een dinsdagavond als gezamenlijke avond. De manier waarop de avond wordt ingericht blijft open en er wordt wekelijks overlegd. Een avondje thuis en de kinderen uit logeren of een avondje weg en een babysit of...

Ook de dag samen met de kinderen krijgt een visie en een doelstelling. Alle aandacht voor elkaar, geen klusjes, geen huishouden, geen mails of dossiers van het werk doornemen. Een toffe familiedag die in het teken staat van wat de kinderen leuk vinden.

Een buffer tegen burnout is een harmonieuze en ondersteunende familiale situatie. Er wordt te vaak gedacht dat succes op één levensdomein compenseert wat in de andere levensdomeinen is blijven liggen. Het nieuwe timemanagement van Covey besteedt dan ook vooral aandacht aan het aspect relaties en resultaten. En relaties is meer dan het werk alleen. Resultaten richten zich op datgene bereiken, wat voor iemand echt telt in het leven.

2.1.3.2. Effectiviteit door het werken vanuit kwadrant 2 voor leiders

Effectiviteit en goede relaties op de werkvloer werkt op identieke wijze. Het is niet een hoge werkdruk die burnout veroorzaakt. Burnout wordt mede veroorzaakt door een hoge werkdruk in combinatie met weinig regelmogelijkheden en weinig sociale ondersteuning.

tijdmanagement	
urgent	niet urgent
<p>1. direct handelen</p> <p>crisis deadlines dringende zaken</p> <p><i>in time</i> controle buiten zelf</p> <p>stress</p>	<p>2. kwaliteit</p> <p>visie, planning zelfontplooiing opbouwen van relaties</p> <p><i>through time</i> controle binnen zelf</p> <p>persoonlijk leiderschap</p>
<p>3. verleiding</p> <p>onderbrekingen telefoon wat gedelegeerd kan worden</p> <p><i>in time</i> controle buiten zelf</p> <p>belangrijk voor ander</p>	<p>4. verspilling</p> <p>veel e-mail, reclame schijnbaar nutteloze acties social talk</p> <p><i>through time</i> controle buiten zelf</p> <p>vlucht</p>

Figuur 7: Tijdmanagementmatrix

Regelmogelijkheden en sociale ondersteuning worden eveneens opgebouwd vanuit kwadrant 2.

Effectieve bedrijfsleiders, managers en teamleiders zullen hoofdzakelijk vanuit kwadrant 2 opereren. Maar wat als daar geen tijd voor is?

De enige mogelijkheid om tijd te creëren voor kwadrant 2, is door tijd weg te halen bij kwadrant 3 en 4.

En dit betekent evalueren of een activiteit dringend en belangrijk is. Is dit niet zo, wordt het 'neen' zeggen tegen bepaalde activiteiten

Bij sociale ondersteuning speelt planning een cruciale rol. Wanneer persoonlijk contact, feedback en ondersteuning prioritair worden, wordt dit ook prioritair binnen de planning. Vaak zien leiders het functioneringsgesprek als een verplicht item. Maar wanneer het goed en vanuit de visie, dat mensen en relaties belangrijk zijn, wordt gevoerd biedt het ondersteuning en ontplooiingsmogelijkheden voor de medewerker.

Het functioneringsgesprek is slechts één onderdeel. Op het functioneringsgesprek volgt het voortgangsgesprek en het beoordelingsgesprek. Op jaarbasis neemt een leider dus drie maal ruim de tijd voor zijn medewerkers. Ruim de tijd is minstens 1uur. Dagelijks een praatje met medewerkers creëert een band, waardoor de drie gesprekken op jaarbasis vanuit vertrouwen en vanuit een opbouwende visie kunnen verlopen.

Een ander belangrijk item is het creëren van een missie, een visie en doelstellingen voor een organisatie of een team. Ook dit is een kwadrant 2 activiteit en vraagt om planning.

TIP

In tegenstelling tot Covey vind ik op organisatieniveau een jaarplanning met kwadrant 2 activiteiten een betere insteek. Ze liggen vast, ze worden gecommuniceerd met alle betrokken partijen. Iedereen kan hier ruim rekening mee houden in zijn persoonlijke werkplanning. Hierdoor blijft nog voldoende ruimte om wekelijkse crisissen op te lossen en in te spelen op onverwachte omstandigheden of opportuniteiten.

2.1.3.3. Effectiviteit door het werken vanuit kwadrant 2 voor werknemers

Op persoonlijk niveau kunnen, in tegenstelling tot wat we denken, ook medewerkers werken aan meer regelmogelijkheden.

Concreet betekent dit minder kwadrant 1 (crisis), minder kwadrant 3 (wel dringend maar niet belangrijk) en minder kwadrant 4 activiteiten (niet dringend en niet belangrijk). Dus meer werken vanuit kwadrant 2.

We komen terug op de case van Henry

VOORBEELD

Een deel van de oorzaak blijkt bij Henry zelf te liggen. Henry vindt het prettig om dingen voor anderen te doen en haalt daar zijn erkenning en waardering uit.

Wanneer een collega aan Henry vraagt om hem te helpen met een opdracht, die nog ongeveer drie uur in beslag neemt zegt Henry "ja, natuurlijk" ook al zit Henry zijn werkdag er bijna op. Hierdoor werkt Henry nog enkele uren over. Het resultaat is dat Henry's collega's erg veel bij hem neerleggen.

In deze case zie je duidelijk een kwadrant 3 activiteit. Het is dringend (voor de collega) maar niet belangrijk (voor de uitvoering van Henry's job). Om te werken vanuit kwadrant 2 is een persoonlijke visie en keuzes met betrekking tot het persoonlijk welzijn en de persoonlijke effectiviteit belangrijk.

Wanneer je een duidelijke visie hebt op het levensdomein 'werk' en 'eigen welzijn' is het niet moeilijk om aan een collega uit te leggen dat je hem wel graag wil helpen, maar dat je zelf nog een aantal taken hebt die nu voorrang vragen. Desnoods kan je met een collega overleggen wanneer dat je daar tijd voor kan vrij maken. Mogelijk kan je collega ook bij de teamleider te raden gaan.

TIP

Wanneer het moeilijk is voor een cliënt om zicht te krijgen op de eigen activiteiten en de kwadranten, wordt er gevraagd om gedurende 1 week alle activiteiten nauwgezet bij te houden en de tijd die eraan gespendeerd wordt. Daarna wordt alles gezamenlijk bekeken.

2.1.4. Besluit: Persoonlijke effectiviteit: het managen van je eigen tijd

In de vierde generatie timemanagement draait het niet langer om het managen van onze tijd, maar om het managen van onszelf.

Hoe denken we over het aspect 'tijd'? Wat vinden we echt belangrijk?

Aspecten die we nader onderzochten in het eerste deel: onze gedachten en onze emoties, onze missie en onze kernwaarden, onze visie en onze doelstellingen. In termen van het nieuwe timemanagement zijn dit de aspecten van kwadrant 2.

Vanuit deze authenticiteit kunnen we nu de keuzes maken die bij ons passen. Dit betekent soms "ja" zeggen maar soms ook "neen" tegen een bepaalde activiteit, een bepaald aanbod, een bepaalde persoon. Zelf bepalen wat dringend is en wat belangrijk is. Het zijn handvaten en inzichten om meer regelmogelijkheden te creëren in het leven.

Bedrijfsleider, manager, teamleider, werknemer, individu, voor eenieder en op elk niveau gelden dezelfde principes.

De klemtoon bij persoonlijke effectiviteit ligt op het managen van onszelf en op het investeren in positieve relaties om tot goede en bevredigende resultaten te komen.

Daarom wordt er in het volgende onderdeel vooral aandacht besteed aan het aspect relaties.

2.2. Persoonlijk effectiviteit: het bouwen aan langdurige en duurzame relaties

In dit onderdeel kijken we naar het aspect relaties. Als individu ben je immers voortdurend in interactie met anderen. Ieder verdedigt zijn of haar belangen en de vraag die zich stelt is: hoe kom je tot een overeenkomst waarbij beide partijen gelukkig zijn? Maar eerst kijken we naar het belang van de emotionele bankrekening. Wat is het? Hoe doe je stortingen? En hoe ontvang je een storting?

2.2.1. De emotionele bankrekening

Telkens wanneer je met iemand in sociale interactie gaat, open je een emotionele bankrekening. Een emotionele bankrekening is net zoals een gewone bankrekening. Je maakt stortingen en je doet opnames. Je bouwt reserves op of je staat in het rood.

In een werkrelatie is er voortdurend sprake van stortingen en opnames. Een effectieve werkrelatie heeft er alle belang bij dat alle partijen de nodige stortingen doen.

2.2.1.1. Stortingen doen bij werknemers

Als werkgever, manager, teamleider doe je vooral stortingen door je verwachtingen te verduidelijken ten opzichte van je medewerkers. Daarbij spelen oprecht luisteren en begrip tonen voor de ander, een belangrijke rol. Afspraken nakomen en woord houden zijn eveneens elementen die de emotionele bankrekening van krediet voorzien. Wanneer je voldoende stortingen doet creëer je loyale en gelukkige medewerkers. Medewerkers die graag een tandje bijsteken als het nodig is. Een goed bedoelde opmerking wordt daardoor eerder als feedback en niet als kritiek ervaren.

VOORBEELD

Bij schoenen Torfs start iedere vergadering met het 'emo-kwartier'. Bij Torfs gaan ze ervan uit dat werk en privé scheiden, een haast onmogelijke opgave is. Door het emo-kwartier kan iedereen, die het nodig acht, even ventileren en kan er begrip opgebracht worden voor iemands privé-situatie.

Dit is een mooi voorbeeld van hoe Wouter Torfs, als bedrijfsleider, bij iedere vergadering een ruime storting doet bij zijn medewerkers alvorens te starten.

Stephen Covey die de metafoer emotionele bankrekening lanceerde ziet luisteren naar de ander en begrip tonen als de grootste storting die je op iemands bankrekening kan doen. Andere elementen die als storting worden ervaren zijn de volgende: letten op details, woord houden, verwachtingen verduidelijken, integriteit tonen.

De stortingen waar Covey niet over spreekt maar waar iedere medewerker behoefte aan heeft zijn: erkenning, waardering, positieve feedback en mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling.

Ter voorkoming van burnout bij medewerkers zijn de stortingen op de emotionele bankrekening van iedere medewerker cruciaal.

VOORBEELD

Don is zaakvoerder van een bedrijf met een dertigtal personeelsleden. Het productieteam bestaande uit 12 medewerkers functioneert niet goed. Er zijn spanningen en Don beslist een begeleidingstraject voor hem en zijn team aan te vragen. Don's eigen doelstelling is de creatie van zelfsturend team.

Alvorens met de groep aan de slag te gaan wordt met iedere medewerker een persoonlijk gesprek voorzien. In dit gesprek is er ruim aandacht voor de zienswijze van de medewerker. Hoe ervaart de medewerker de sfeer? Wat ligt volgens de medewerker aan de basis van de slechte werksfeer? Hoe kunnen dingen verbeterd worden?

Door ruim aandacht te besteden aan iedere medewerker bereik je als externe twee dingen. Je bouwt een positieve emotionele bankrekening op met de medewerker en je hebt concrete informatie over hoe iemand de samenwerking ervaart. Op basis van deze informatie kan je de elementen voor een begeleidingstraject samenstellen.

2.2.1.2. Stortingen doen bij collega's

Ieder van ons heeft bepaalde behoeften, bepaalde verwachtingen, een bepaald beeld van hoe je met elkaar omgaat.

VOORBEELD

Binnen het productieteam zijn er behoorlijk wat spanningen. Het is duidelijk dat de emotionele bankrekening bij haast iedereen in het rood staat. Maar niemand weet wat de ander verwacht. Wat voor de één als een normale manier van omgang beschouwd wordt, is voor de ander een dooddouner. Nochtans meent ieder het op zijn manier goed met de ander en zet eenieder zich in voor de zaak, toch voelt niemand zich echt goed binnen het team

TIP

Om hier duidelijkheid in te scheppen lichten we het concept van de emotionele bankrekening toe. Eén van de oefeningen is dat iedere medewerker vijf items opschrijft die voor hem gelden als storting. Daarna gaan de medewerkers per twee zitten en bespreken ze het noteerde. Na 10 minuten wordt er door geschoven.

Deze oefening heeft voor hen erg verhelderend gewerkt. Onuitgesproken verwachtingen kunnen een goed contact in de weg zitten. Uiteraard kan je nooit alle verwachtingen van de ander invullen maar oprecht rekening houden met iemand en de wil om het te doen, zijn vaak grotere stortingen dan ze op het eerste zicht lijken. (Covey 2010:165-180)

2.2.1.3. Stortingen ontvangen

Stortingen ontvangen is net zo belangrijk als stortingen doen. In de begeleidingen ontmoeten we vooral cliënten die het moeilijk hebben met het 'ontvangen' van stortingen.

VOORBEELD

Elke is begin 30. Elke is erg meegaand in haar interactie met anderen. Ze doet veel voor anderen en zegt nooit 'neen' als iemand haar wat vraagt. Maar soms barst ze in woede uit. Dan redt ze het niet om er voortdurend voor anderen te zijn zonder dat de anderen rekening houden met haar wensen. Bij Elke spelen twee elementen een rol. Elke heeft het moeilijk om te zeggen wat ze leuk of belangrijk vindt en ze heeft het moeilijk met het ontvangen van complimenten.

"Dat heb je goed gedaan." "Och het stelt niks voor."

"Ik heb een cadeautje voor je meegebracht." "Ach dat had je niet moeten doen."

In deze twee voorbeelden wil iemand graag een storting doen. En de storting wordt geweigerd. Aan de basis van de weigering zien we meerdere oorzaken. Eén van de oorzaken is cultureel: je hoort drie maal te weigeren, de ander hoort drie maal aan te dringen alvorens je de storting accepteert en dank je wel zegt. Dit is een cultureel gebruik waarvan weinigen nog op de hoogte zijn. Wat rest is dat je uit beleefdheid de storting weigert. Een andere oorzaak kan zijn dat iemand zichzelf onvoldoende waard vindt om de storting te ontvangen. Dit was de situatie bij Elke.

Wat de oorzaak ook is... wanneer de storting niet wordt ontvangen, zal de ander na een tijdje geen stortingen meer doen met als gevolg dat de emotionele bankrekening, die zich mooi had kunnen opbouwen, met reserves leeg blijft. Op termijn staat de emotionele bankrekening bij beide partijen diep in het rood.

TIP

Een oefening die we de cliënten in dit kader meegeven is: heel bewust "dank je wel" zeggen tegen een cadeau, een compliment. Bij individuele begeleidingen vragen we of de cliënt de partner, vrienden of ouders hierin kan betrekken om het te oefenen. Bij groepen gaan de deelnemers onderling aan de slag. Twee aan twee. Eentje geeft complimenten en de ander ontvangt ze. Daarna wordt geruild en besproken wat het geven en ontvangen emotioneel teweeg brengt.

Zakelijk of privé. Mensen beïnvloeden elkaar voortdurend. In tal van relaties wordt de invloed van de emotionele bankrekening onderschat. Oprecht luisteren en de ander begrijpen is een uitermate belangrijke storting, het creëert ruimte voor de ander waardoor de effectiviteit bevordert wordt. Wouter Torfs is één van de bedrijfsleiders die zich daar terdege van bewust is. Hij doet niet alleen een storting, hij is ervan verzekerd dat ieder teamlid nu met volle aandacht bij de vergadering kan zijn. Belangrijk is ook de oprechtheid en de integriteit van de leider die dit installeert.

2.2.2. Creëer win-win relaties

Win-win relaties creëren voordeel op lange termijn. Een win-win relatie voelt goed, is goed en getuigt van moed en betrokkenheid. Maar wat is een win-win relatie en waarom is het zo belangrijk om ze te creëren? Stephen Covey zegt hierover het volgende:

“De meeste dingen die je wilt realiseren, vallen of staan met de samenwerking tussen jou en anderen. Een mentaliteit van winnen-verliezen leent zich niet voor een samenwerking.” (Covey 2010:187)

En die samenwerking is ruim. In een organisatie is er een voortdurende samenwerking tussen medewerkers, managers, afdelingen, klanten, leveranciers en belangengroepen. Hoe optimaler de relatie, hoe effectiever het resultaat. En vooral hoe beter burnout kan voorkomen worden binnen organisaties.

2.2.2.1. De consequenties van ‘ik win-jij verliest’ relaties

In heel wat ondernemingen geldt een ‘ik win’ beleid: de beste verkoper, de beste aankoper, het beste team wint... . Maar waar één team wint, verliest een ander. Waar het scherpst wordt ingekocht, verliest een leverancier. Wie het meest verkoopt zet mogelijk zijn klanten onder druk.

Op korte termijn zal dit zeker winstgevend zijn. Op lange termijn houden relaties die gebaseerd zijn op een ‘ik win beleid’ geen stand.

Sommige werknemers zullen zich hier goed bij voelen. Heel wat anderen zullen een te hoge werkdruk ervaren.

VOORBEELD

Patrick is 50 en werkt al meer dan twintig jaar voor een bank. Hij is verantwoordelijk voor de bedrijven in zijn sector. Patrick heeft een lange termijn relatie met zijn klanten. Maar de win-win relatie wordt, sinds een tweetal jaren, enerzijds ondermijnd door de targets die hij krijgt opgelegd en anderzijds door de visie die de bank momenteel hanteert.

Patrick wil de goede relatie met zijn klanten niet opgeven en evenmin wil hij als medewerker te kort schieten. Door deze tegenstelling kampt hij sinds meer dan een jaar met burnout symptomen.

Als je met Patrick praat ervaart hij een te hoge werkdruk. Als je dieper graaft merk je dat het de manier van werken is die hem wordt opgelegd en die niet strookt met wie hij is en waar hij voor staat.

De financiële sector is een reëel voorbeeld van hoe een strategie die gebaseerd is op een maximale winst op korte termijn niet alleen de medewerkers raakt, maar uiteindelijk ook leidt tot een verlies dat financieel en economisch niet meer keerbaar is.

Gelukkig zijn er ook andere ondernemingen. Ondernemingen die bewust kiezen voor een win-win situatie voor alle stakeholders.

2.2.2.2. Een onderneming met de focus op win-win relaties

In zijn boek 'De Ziel zit in een schoenendoos' toont Wouter Torfs zijn mission statement.

Enkele uittreksels:

“Wij streven naar een kwaliteitsvolle en authentieke langetermijnrelatie met onze klanten. Niet alleen medewerkers maar ook klanten maken deel uit van de ‘community’.

U&Us is het uitgesproken HR-motto voor de komende jaren. Hierbij wordt erkend dat er naast ‘a purposeful us’ ook individuele behoeften zijn waarmee rekening wordt gehouden (bv. In de work/life balance). Wij geloven dat professionele en persoonlijke groei en ontwikkeling hand in hand gaan.

Schoenen Torfs wil met zijn leveranciers en strategische partners een relatie opbouwen waarin duurzaamheid, betrouwbaarheid, respect en wederzijdse winstgevendheid en waardevermeerdering centraal staan.” (Torfs 2011:140-143)

Hier zien we hoe sterk het 'Mission Statement' van Torfs gebaseerd is op de win-win filosofie. Zowel Torfs als Stephen Covey verhalen uitgebreid over wat er nodig is om te komen tot een win-win relatie.

2.2.2.3. De basisfilosofie van win-win relaties.

Om te komen tot win-win relaties zijn volgens Covey moed en betrokkenheid noodzakelijk.

Een win-win relatie vraagt om betrokkenheid. Je kan pas tot een goede langdurige relatie komen als je het belang van de ander kent, als je kijkt naar de situatie, de waarden en de normen van de ander. Dit impliceert een essentiële kwaliteit: oprecht luisteren naar wat belangrijk is voor de ander.

Een win-win relatie vraagt ook om een tweede kwaliteit: de moed om je eigen standpunten duidelijk te maken, om voor je eigen belangen op te komen.

En tenslotte is er een derde kwaliteit nodig: de creativiteit om mogelijk tot een nieuwe en overstijgende oplossing te komen. Geen compromis maar nieuwe oplossingen, waarbij het belang van beide partijen wordt gediend.

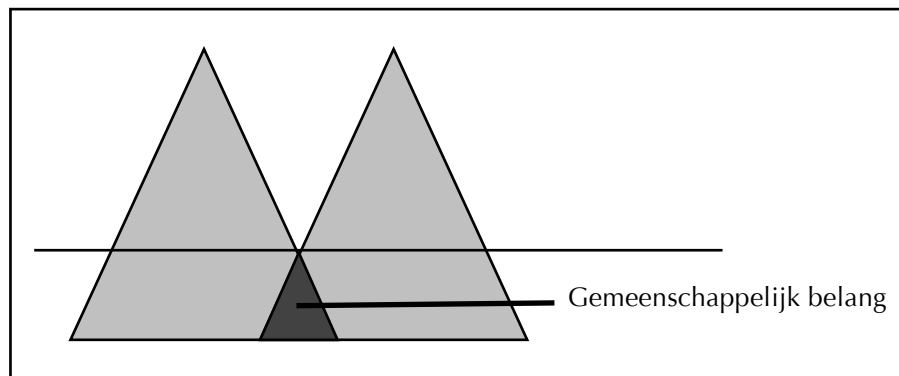
Kan dit niet gevonden worden dan is er evenmin een bezwaar tegen 'geen deal' nu, maar mogelijk wel in de toekomst. Het contact blijft belangrijk en de integriteit primeert. (Covey 2010:184-211)

Uiteraard is dit statement enkel van toepassing wanneer het om externe contacten gaat.

Voor werknemers en collega's is vooral de focus op het gemeenschappelijk belang dat primeert. Ook op de werkvloer kan het win-win principe, als filosofie, een uitkomst bieden bij werknemers of teams waar er sprake is van een conflictsituatie.

TIP

Een metafoer die we hier gebruiken is het beeld van twee bergen die onder het wateroppervlak samenkomen. Ogenschijnlijk zijn er verschillende standpunten en zienswijzen. Wanneer je op zoek gaat naar het gemeenschappelijk belang, wordt dat de focus van waaruit geen twee mogelijkheden maar een overstijgende derde mogelijkheid ontstaat.



Figuur 8: Gemeenschappelijk belang

TIP

Bij de mediatie van conflictsituaties wordt vooral gevraagd om oprecht te luisteren en begrip te hebben voor elkaars standpunt. Wanneer beide partijen hun belangen hebben uitgesproken, blijkt vaak dat ze een gemeenschappelijk deler hebben. Meestal is het enkel de zienswijze die verschilt. Kiezen voor een overstijgende oplossing waarbij beide partijen een goed gevoel hebben, vraagt enige creativiteit maar is meer dan de moeite waard.

2.2.3. Besluit: Persoonlijk effectiviteit: het bouwen aan langdurige en duurzame relaties

Als individu ben je voortdurend in interactie met je omgeving. Hoe beter de relatie met je omgeving is, hoe effectiever je je eigen energie, in combinatie met die van anderen, kan aanwenden om tot betere, mooiere en effectievere resultaten te komen.

Langdurige en duurzame relaties zijn gebaseerd op de bereidheid om te luisteren naar elkaar, op de bereidheid om stortingen te ontvangen en te doen, op de bereidheid om te streven naar het gemeenschappelijk belang en op de bereidheid om creatief te zijn om te komen tot gemeenschappelijke, duurzame en effectieve resultaten.

3. Komen tot authenticiteit: Ik kies

Persoonlijk ontwikkeling: een leven lang

3.1. Persoonlijke ontwikkeling en authenticiteit: een keuze

In dit laatste deel wordt er gekeken naar authenticiteit en wat het vraagt om authentiek te zijn. Authenticiteit gaat verder dan jezelf zijn in een veilige omgeving. Een authentiek mens is en blijft authentiek onder alle omstandigheden, ook de moeilijke. Authenticiteit is iets dat je ontwikkelt, waar je voor kiest, waar je naar streeft.

3.1.1. Loskomen van rolpatronen

Authentiek zijn betekent loskomen van rolpatronen waaraan bepaalde maatschappelijke, organisatorisch of individuele verwachtingen gekoppeld zijn.

Maatschappelijk vervult ieder individu een rol. Aan het individu de keuze om een rol te vervullen die past bij de eigen persoonlijkheid. Het ontdekken van de eigen persoonlijkheid, met name de eigen missie, is een basis op weg naar authenticiteit.

Op organisatorisch niveau in de rol van werknemer, teamleider of bedrijfsleider zal ieder individu zich wel eens de vraag stellen: “Wat wordt er van me verwacht? Hoe hoor ik me te gedragen? Hoe voldoe ik aan de verwachtingen?”

Het zijn niet alleen vragen die in een professionele maar ook in de individuele context een rol spelen.

Het antwoord op deze vragen is terug te vinden in visie van Wouter Torfs op authenticiteit voor leiders:

DEFINITIE AUTHENTICITEIT VOOR LEIDERS

“Een goed leider is een goed en authentiek mens, die geen rol speelt, geen typetje neerzet, maar contact heeft met zichzelf. Zijn persoonlijk streefdoel loopt parallel met de missie van het bedrijf.” (Torfs, 2011:114-115)

De definitie van Wouter Torfs geplaatst in een ruimer kader leidt tot de volgende definiëring van authenticiteit voor individuen.

DEFINITIE AUTHENTICITEIT VOOR INDIVIDUEN

“Een authentiek mens, is een mens die geen rol speelt, geen typetje neerzet, maar contact heeft met zichzelf. Zijn persoonlijke missie en kernwaarden lopen parallel met zijn visie en zijn doelstelling en met datgene waar hij iedere dag opnieuw naar streeft in zijn denken, zijn voelen en in zijn gedrag.”

Het komen tot authenticiteit is veel meer dan inzicht, kennis en vaardigheden. Het impliceert ook durven kwetsbaar zijn, durven ‘neen’ zeggen in sommige omstandigheden.

3.1.2. Het tonen van kwetsbaarheid

Authenticiteit staat ook voor durven kwetsbaar zijn. Dit is geen eenvoudige opdracht in onze huidige samenleving. Je kwetsbaar opstellen doe je stap voor stap waarbij kleine successen bijdragen aan het vertrouwen om hier mee door te gaan.

TIP

Durven kwetsbaar zijn, start met voorzichtig experimenteren. Binnen de praktijk begeleiden we cliënten hierin stap voor stap. De eerste stap gebeurt richting de mensen die het dichtst bij de cliënt staan, mensen waarop de cliënt durft te vertrouwen. We vragen de cliënt om aan minimaal twee mensen te tonen en aan te geven wat er leeft: gedachten, emoties, onzekerheid... . Een week later wordt met de cliënt besproken wat de resultaten waren: de reactie van de ander en het gevoel van de cliënt bij dit alles. In een tweede stap wordt de cliënt aangemoedigd om de kring beetje bij beetje uit te breiden.

Een opmerkelijke bekentenis van de Dalai Lama in het CNN-programma 'Tonight' met presentator Piers Morgan.

"Ik geef toe: soms droom ik van vrouwen.' 'Maar dan herinner ik mezelf eraan dat ik een monnik ben.'

Presentator Piers Morgan vroeg aan de Dalai Lama hoe moeilijk het was om als celibataire monnik door het leven te gaan. 'Je voelt soms wel een verlangen', aldus de spirituele leider van Tibet. 'Als je een relatie alleen als een fysieke ervaring opvat. Maar er zijn toch te veel problemen, te veel vuile dingen.'

Hij doelt daarmee op koppels die uit elkaar gaan. 'Als ik mensen de tweede keer bezoek, merk ik soms dat ze een andere vrouw hebben dan tijdens het eerste bezoek. Daarna hebben ze weer iemand anders... Als gehuwde heb je veel ups en downs. Als celibatair heb je op lange termijn dus enig voordeel.'

'Ziet er goed uit'

Maar toch heeft zelfs de Dalai Lama het moeilijk met de verleiding. 'Soms denk ik: dat ziet er goed uit (lacht). Zelfs in mijn dromen komen vrouwen voor. Maar dan herinner ik mezelf eraan dat ik een monnik ben.'

Vrouwen zijn niet de enige verleiding die een Dalai Lama moet weerstaan. De spirituele leider van Tibet bekende in 'Tonight' ook dat hij nog nooit alcohol dronk, nog nooit rookte en nog nooit een film had gezien." (de Standaard 26 april 2012)

Wat de Dalai Lama hier doet, is kijken en accepteren dat er een verlangen is. Hij is mens en dat maakt hem kwetsbaar. Zijn kracht schuilt erin dat hij het met de wereld deelt wanneer hem de vraag wordt gesteld. Dit is een mooi voorbeeld van hoe kwetsbaarheid samen gaat met authenticiteit.

3.1.3. Het op elkaar afstemmen van de vier lichamen

Authenticiteit ontstaat vanuit het contact met jezelf, met 'ik ben'. Wie dat je bent is je manier van denken. Je mentale lichaam. In je mentale lichaam zitten alle gedachtenpatronen die je beïnvloeden. Je eigen gedachten onderzoeken is één manier. Als mens heb je ook een emotioneel lichaam. Dit zijn al je emoties die grotendeels ontstaan vanuit je gedachten. Kijken naar je emoties en de achterliggende gedachten is een andere manier om dichterbij jezelf te komen. Je hebt een fysiek lichaam. Het fysieke lichaam wordt beïnvloed door gedachten en emoties. Luisteren naar je lichaam en van hieruit kijken waarom er mogelijk klachten zijn, is ook een manier. Je hebt een spiritueel lichaam, dit is je kern van waaruit je missie en je kernwaarden komen.

Wanneer je in staat bent om bij je kern te komen, zal je kern doorstralen in je gedachten, je emoties en je fysieke lichaam. Met andere woorden, je vier lichamen: fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel bevinden zich op één lijn en resoneren in harmonie met elkaar.

3.1.4. Hulpmiddelen

In de hectiek van iedere dag is het niet eenvoudig om stil te staan bij jezelf. Een vaste routine is probaat middel. Zo zal de ene persoon zich gebaat voelen bij een dagelijkse of een wekelijkse meditatie. Voor iemand anders zal dit mogelijk liggen in de beoefening van Tai Chi of Yoga, een wekelijkse wandeling met reflectie of een inspirerend boek. Niet de vorm is belangrijk, maar de weg naar innerlijke stilte en reflectie is wat telt.

3.2. Persoonlijke ontwikkeling en authenticiteit: een leven lang

In de praktijk raden we cliënten aan om ook na de afronding van de sessies te blijven doorgaan met hun persoonlijke ontwikkeling en hun groei naar authenticiteit. Hoe dichterbij iemand bij zichzelf kan komen en blijven, hoe minder kans dat men zichzelf kwijt raakt in deze hectische meerkeuze maatschappij, in de drukte van de economische realiteit en in de valkuilen van de eigen persoonlijkheid.

Eindconclusie

Kan je een burnout wel of niet vermijden? Het antwoord op deze vraag ligt besloten in de dynamiek tussen maatschappij, organisatie en individu.

Het individu zoekt zijn plek in de maatschappij en zijn identiteit. Om vorm te geven aan die identiteit neemt het werk een centrale plaats in. Hoge verwachtingen en idealen zoeken hun weg op de werkvloer. Verwachtingen en idealen die niet altijd kunnen worden ingevuld.

Soms zijn de idealen te hoog, soms verliest het individu zichzelf door te streven naar erkenning en waardering, elementen die bij gebrek aan goed leiderschap niet altijd aanwezig zijn.

Soms zal het individu gevelde worden door een tekort aan ondersteuning en een gebrek aan collegialiteit. In andere situaties is het de werkdruk in combinatie met de mogelijkheden om die werkdruk het hoofd te bieden.

En zo kunnen we nog even doorgaan. Burnout blijft een complex geheel van factoren. De combinatie van factoren is net zo verscheiden als ieder individu dat in een burnout proces terecht komt.

Vandaar dat het versterken van de draagkracht van het individu in deze eindverhandeling centraal staat.

Alle handvaten die aangereikt worden in deze eindverhandeling zijn gebaseerd op persoonlijke ontwikkeling, waarbij persoonlijk leiderschap en authenticiteit centraal staan. Items die een bijdrage leveren aan werknemers, teams, teamleiders, managers en bedrijfsleiders. In een samenleving en een werkomgeving opereert iemand nooit alleen maar steeds in interactie, vanuit zichzelf en met anderen.

Of je een burnout wel of niet kan vermijden heeft vooral te maken met inzicht in de eigen mechanismen. Hoe beter iemand zichzelf kent, hoe beter iemand kan anticiperen en een burnout kan vermijden. Het is evenwel geen garantie, want ieder van ons heeft zijn eigen specifieke valkuilen.

Wie aanleg heeft voor burnout kan er meer dan eens mee worden geconfronteerd. Het tijdig zelf kunnen detecteren is belangrijk. Dit is het moment waarop een individu kan beslissen om voor even een stap terug te

zetten en te herbronnen. Persoonlijke ontwikkeling is immers een weg, waarbij de weg en niet het einddoel belangrijk is.

Ook voor ondernemingen is er een belangrijke rol weggelegd in het voorkomen van burnout. De manier waarop een onderneming omgaat met zijn menselijk kapitaal, met zijn klanten en met zijn leveranciers zal sterk bepalend zijn hoe een individu zich voelt op de plek waar hij zich kan ontplooien en het beste van zichzelf kan geven.

Ieder van ons streeft er immers naar om zijn eigen missie waar te maken. Wanneer de missie van het individu en de missie van de onderneming elkaar vinden ontstaat er synergie.

Maar de realiteit van vandaag toont een ander beeld. Ongeveer dertig procent van de werkende bevolking voelt zich opgebrand. Iedereen is het er over eens dat de werkdruk blijft stijgen. De middelen worden schaarser, de economie verzwakt, medewerkers vloeien af en worden niet meer vervangen.

Door de crisis van de laatste jaren vrezen heel wat mensen voor hun baan. Vandaag is er nog werk, morgen misschien niet meer. Dit is een voortdurende onzekerheid die de nodige stress met zich mee brengt.

Voor diegenen die moeten werken op basis van objectieven is de druk mogelijk nog groter. Voor deze mensen is het vaak kiezen tussen het behalen van de gevraagde objectieven, gekoppeld aan het behoud van hun baan of kiezen voor een lange termijn relatie bij klanten of leveranciers.

Voor zij die ik persoonlijk ken, weet ik hoe ze iedere dag opnieuw voor deze keuze staan en hoe zwaar dit weegt. Een aantal van hen bevinden zich momenteel in een burnout proces, zijn met ziekteverlof of overwegen zelfs een totaal andere carrière.

Samen met hen zal een deel van het menselijk bedrijfskapitaal voor de organisatie verloren gaan. Talenten, kennis en vaardigheden waarop hun organisatie geen beroep meer kan doen.

En daar ligt volgens mij de grootste uitdaging voor onze bedrijven en onze organisaties, profit en non-profit: zorgzaam omgaan met het menselijk kapitaal ook in tijden van crisis, kiezen voor een lange termijn visie en voor duurzame relaties met alle stakeholders, kiezen voor preventie inzake burnout door een gedegen opleiding voor teamleiders en managers zodat de symptomen tijdig gedetecteerd worden, kiezen voor een gedegen HR beleid zodat medewerkers tot hun recht komen en tenslotte kiezen voor training en vorming voor teamleiders en managers zodat ook zij kunnen leiding geven en hun team maximaal kunnen ondersteunen vanuit hun eigen authenticiteit.

Tenslotte is het aan de CEO's en de bedrijfsleiders om zelf ook hun keuze te maken. Kiezen voor een maximale winst of kiezen voor een bedrijfsbeleid dat steunt op een lange termijn visie.

Een utopie in deze tijd? Zeker niet. Gelukkig zijn er Belgische ondernemingen die bewijzen dat het ook anders kan. Het is een mooie start, maar het is ook een realiteit dat er nog een lange weg te gaan is.

Nawoord

Dit is de finale, het einde, de laatste pagina die wordt geschreven. En toch is er nooit echt een einde. Het leven is een proces dat voortdurend doorgaat. In Azië wordt het ook wel eens 'de weg' genoemd of 'Tao'. Het is een weg van verdieping en reflectie, een weg die je volgt en waarbij je ontdekt en tot inzicht komt.

En dat is wat deze laatste drie jaren zijn geweest; ontdekken, verdiepen en reflecteren. Vooral het schrijven van deze eindverhandeling heeft hieraan bijgedragen. Als je schrijft met betrekking tot zelfontplooiing doorloop je vooral ook een reflectief proces.

Een proces waarbij literatuur, cases uit de praktijk, mijn eigen zijn, mijn inzichten en die van anderen centraal stonden. Het was ook een proces waarbij mijn persoonlijke valkuilen om burnout te raken flink om de hoek kwamen kijken.

Momenten van stilstaan en weer verder gaan om uiteindelijk te komen tot een afronding. Een afronding waar ik met plezier op terugblik.

Het doet me denken aan dat terrasje in Cambodja waar alles ooit begon. Het schrift dat ik kocht, de potlood en de gom om mijn missie en mijn visie vorm te geven. Om op zoek te gaan naar de essentie van mijn bestaan.

Een zoektocht die begon met de vraag: 'wat is er in die reisbegeleiding dat mij zo passioneert?' Het antwoord lag niet in het reizen op zich maar in datgene wat ik deed tijdens de reis.

En dat was simpelweg... 'zaadjes van verandering planten' in het hart van diegenen die er voor open stonden.

Britta Houben

14 mei 2012

Bronnen

Boeken

Compernelle T., Stress vriend & vijand, Tielt: Lannoo, 2006.

Covey S., De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Antwerpen: Business Contact, 2010.

Dalai Lama; Cutler H., De kunst van het geluk op het werk, 's-Gravenhage: BZZTôH, 2003.

Delarue A., Teamwerk: de stress getemd, Leuven: Acco, 2009.

Dewulf D., Mindfulness, Krachtig en mild leven in het nu, Roeselare: Roularta Books, 2010.

Glouberman, D., Burnout, hoe het einde van de wereld een nieuw begin kan zijn, Amsterdam: Forum, 2003.

Hoogduin C., et al., Behandelingsstrategiën bij Burnout, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2001.

J.A.M. Winnubst., ed., The handbook of work and health psychology, Chichester: Wiley, 2002.

Kievit-Broeze I.E., Effectief tijdbeheer, zin geven aan de tijd van je leven, Den Haag: Academic Service, 2007.

Koch A.; Kühn S., Burn-out? Wat doe ik eraan?, Aartselaar: Deltas, 2002.

Kramer H., Directe hulp bij Stress & Burn-out, Eeserveen: Akasha, 2011.

Maslach, C.; Jackson, et al., MBI Maslach burnout Inventory. Manual research-edition, Palo Alto: CA. Consulting Psychologists Press, 1986.

Petri C.; Bouman J., Druk, druk, druk, over vitaliteit en stressbestendigheid, Zaltbommel: Schouten & Nelissen, 2009.

Pines A, Aronson E. Career burnout: causes and cures, NewYork: Free Press. 1988.

Pines, A.M., Burnout: An existential perspective. In: Schaufeli, W.B. et al, Professional Burnout: Recent developments in Theory and Research, Washington DC: Taylor & Francis, 1996.

Poelmans, S., Kwalitijd, Zo kom je tot een beter evenwicht tussen werk & privé, Tielt: Lannoo, 2004.

Proudfoot R., et al, The Arden Shakespeare, London: A & C Black Publishers, 2001.

Schaufeli W., De psychologie van arbeid en gezondheid, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2007.

Schaufeli W.; Buunk B., Burnout: An overview of 25 Years of Research on Theorising, 2003. In Schabracq M. et al, Handbook of work and health psychology, Chichester: Wiley, 2003.

Snel R., Op weg door Tao, aan de slag met het universele principe, Deventer: Ankh-Hermes, 1994.

Spaninks J., Emotioneel meesterschap, leer negatieve gevoelens omzetten naar positieve emoties, Antwerpen: Spectrum, 2011.

Terstegge M., Geef flow aan je leven, gelukkig worden doe je zelf, Tielt: Lannoo, 2011.

Torfs, W., De ziel zit in een schoenendoos, Brussel: Roularta Books, 2011.

Van Bergen, A., De lessen van Burnout, hoe word je er beter van?, Utrecht: Het spectrum, 2001.

Van Coillie, M., Burnout in de hulpverlening, voorkomen en verhelpen, Leuven: Garant, 1993.

Verkuil B.; van Emmerik A., Omgaan met stress en Burnout, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2007.

Publicaties, Proefschriften en Onderzoeken

Giesen A., Een kwalitatief onderzoek naar de oorzaak van culturele factoren op het ontstaan de ontwikkeling van burnout, Utrecht: Bestuur en Organiseringswetenschap Universiteit Utrecht, 2010.

Hallsten L., et al, Performance-based self-esteem A driving force in burnout processes and its assessment, Stockholm: National Institute for Working Life, 2005

Hansez I., et al, Burnout bij de Belgische beroepsbevolking: samenvatting van het eindverslag, Brussel: FOD, 2010

De Backer G., Kornitzer M., Belgische predictieve modellen van absentieïsme wegens ziekte of ongeval:samenvatting, Brussel : Federaal wetenschapsbeleid, 2003

Artikels

Senior J., Can't get no satisfaction, New York, (2006) editie 26 november.

Sertijn, P., Ik ben er als een kip zonder kop ingevlogen. Van de top naar de hel in zes maanden. De Standaard Online, (2011) editie 3 oktober.

Schwartz, M.S., & Will, G.T., Low morale and mutual withdrawal on a mental hospital ward, Psychiatry (1953) nr 16, 337-353.

Websites

5D Compagny, <http://5dcompany.blogspot.com/2009/11/spiritueel-leiderschap-bij-de-colruyt.html> (18.04.12)

CLS 360, <http://cls360.com/het-circumplex-en-de-8-leiderschapsstijlen> (12.01.12)

HR WORLD, <http://www.hrworld.be> (18.04.12)

Management Issues, <http://www.managementissues.com> (29.11.11)

Mindfulness Blog Gert Schurink 25 maart 2009, <http://www.mindfulnessblog.nl> (11.10.11)

Van Burnout naar Burnin, <http://www.burnin.nl> (10.11. 2011)

Documentaires

Vanheule S., Identiteit: Stijn Vanheule over Burnout, (4.11.2011) Te Gek: Canvas.