

RUST EN BEZINNING NODIG VOOR VITAAL WERKEN

Burn-out is te voorkomen

De sector 'financiële activiteiten en dienstverlening' kent een bovengemiddeld risico op burn-out. Periodieke deadlinestress is het probleem niet, structurele stress en overwerk wel. Net zoals een verstandige houthakker af en toe zijn bijl slijpt, moeten ook accountants na inspanning ontspannen.

TEKST: ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD: DREAMSTIME

LUISTEREN NAAR JE LICHAAM

Bij *De Wereld Leert Door* vertelde Victor Kallen, gedragswetenschapper bij TNO, dat hij een app ontwikkelt om mensen bijtijds te waarschuwen dat ze op weg zijn richting burn-out. Aanhoudende stress vertaalt zich namelijk lichamelijk. Zo zitten bepaalde hormonen méér dan anders voor in het speeksel en wordt de bloeddruk hoger. Kallen wil dat mensen volcontinu dit soort waarden laten meten en een waarschuwing van hun app krijgen wanneer die waarden boven een gevaarlijke drempel uit komen. Deze app verkeert nog in een pril ontwikkelingsstadium.

Gelukkig is er ook een oud huismiddeltje dat je helpt om een burn-out te voorkomen: leren luisteren naar je lichaam. Want er zijn veel symptomen van overspannenheid en/of opbranden. Bijvoorbeeld slapeloosheid, onzekerheid, angst, hartkloppingen, hoofdpijn, onrust, vermoeidheid, verminderde concentratie enzovoort. Geen van deze symptomen zijn op zich alarmerend. Zolang ze van voorbijgaande aard zijn, zijn ze onschuldig. Ze worden pas gevaarlijk wanneer ze na afloop van een stresssituatie doorgaan of wanneer je er voortdurend of zeer regelmatig last van hebt. Neem die tekens van stress serieus. Leer je eigen signalen herkennen en er rekening mee te houden. Ze kunnen voorboden van erger zijn of je erop wijzen dat je onder je kunnen functioneert. Als het tot je doordringt dat je je grenzen dreigt te overschrijden komt, net als bij de nog te ontwikkelen app, het moeilijkste: je moet gas terugnemen en voor ontspanning zorgen, zodat de stress verdwijnt.

ER WORDT GEWERKT AAN EEN APP OM MENSEN BIJTIJDS TE WAARSCHUWEN DAT ZE OP WEG ZIJN RICHTING BURN-OUT.

Als zakelijk Nederland het nog niet wist, dan is het sinds september vorig jaar wel duidelijk geworden. Ook gestaalde, overambitieuzere managers kunnen door vermoeidheidsziekten als overspannenheid en burn-out buiten spel worden gezet. In september 2012 meldde verf- en chemieconcern AkzoNobel dat zijn nagelnieuwe topman, Ton Büchner, voorlopig verstek moest laten gaan. Büchner was 'tijdelijk oververmoeid'. Naar verwachting zou hij half oktober weer aan de slag gaan. Dat laatste bleek te optimistisch. Pas medio december was Büchner weer aan het werk.

Direct stond de man die vrijwel vanuit het niets in april 2012 Hans Wijers was opgevolgd, de pers te woord en stelde op die manier de buitenwacht gerust. Aan het *Financieel Dagblad* vertelde hij over de bewuste dag dat hij zich ziek had gemeld: "Ik had nog met veel plezier een managementbijeenkomst gehad. Daarna gegeten met een collega-topman. Allemaal prima. En toen gebeurde er iets dat ik niet kende en dat ik wel heel serieus moest nemen. Het is een vrij abrupt proces geweest."

RONDGERAGD

Büchner had zich de voorgaande 25 jaar nooit ziek gemeld en had in Nederland nog niet eens een huisarts. Maar nu ging hij naar de dokter. "Dan gebeurt er iets en realiseer je je: oké dit is heel serieus. Dit is geen akkefietje."

Over wat er precies gebeurde, trad Büchner niet in details. Wel vertelde hij over zijn lessen: "De eerste zes maanden bij AkzoNobel waren erg speciaal. Ik ben met waanzinnig veel enthousiasme de wereld rondgeragd. Ik wilde zo snel mogelijk medewerkers en klanten leren kennen en zo snel mogelijk een plan op tafel hebben. Dat deel zal zich niet herhalen. (...) Dan moet je voortaan een paar keer per week in de spiegel kijken en je

A photograph of four matchsticks standing vertically against a solid red background. The matchstick in the center is lit, with a dark, charred tip and a thin wisp of white smoke rising from it. The other three matchsticks are unlit and have bright red tips. The matchsticks are slightly out of focus, giving a sense of depth.

DE SECTOR 'FINANCIËLE ACTIVITEITEN
EN DIENSTVERLENING' STAAT OP EEN
VIJFDE PLAATS WAT BETREFT RISICO'S
OP BURN-OUT.

STRESS: ZEGEN OF VLOEK?

Kortdurende stress is gezond. Kortdurende stress maakt alert en scherp. Zonder stress presteer je verdraaid weinig. Je veerkracht verbetert als je regelmatig en zelfs toenemend aan *hanteerbare* stress wordt blootgesteld. Het is echter van cruciaal belang om na een stressperiode te ontspannen. Want kortdurende stress mag dan een zegen zijn, langdurende stress is ronduit een vloek. Aanhoudende stress vernauwt de blik, zorgt voor blinde vlekken en ontnemt het overzicht. Anders gezegd: langdurige stress maakt dom.

Veel fouten maken. Belachelijk veel moeite hebben met dingen die je eigenlijk uit de losse pols zou moeten kunnen doen. Minder effectief zijn in je werk dan je gewend bent van jezelf. Vaak zijn dat de signalen dat er iets mis is met je energiehuishouding en dat je op weg bent richting overspannenheid of burn-out. Wie toegewijd is, zal in zo'n geval toch niet gauw opgeven en rust nemen. Hij zal er juist een schepje bovenop doen om zijn doelstellingen te halen. Dat lijkt een mooie karaktertrek, maar op het hellende vlak richting burn-out kan het je lelijk de das om doen. Want wanneer je steeds verder op je reserves inteert, raak je opgebrand. Dan lijkt je op de houthakker die tot diep in de nacht moest doorwerken omdat hij geen tijd had om zijn bijl te slijpen. Vaak is het beter om rust te nemen en weer scherp te worden in plaats van je met botte kracht een weg door je verplichtingen te slaan.

**KORTDURENDE STRESS IS EEN ZEGEN,
LANGDURIGE STRESS MAAKT DOM.**

afvragen: is dit wel slim? Kun je niet een stapje terugdoen en even effectief blijven?"

ISOLEMENT

Over dit uitzonderlijke geval van een door oververmoeidheid gevelde topman van een beursgenoteerde onderneming is tijdens zijn afwezigheid veel gediscussieerd en gespeculeerd. In november zeiden niet nader genoemde 'coaches van topbestuurders' in het *Financieele Dagblad* dat een gevoel van isolement Büchner mogelijk parten had gespeeld. De man had jaren in Zwitserland gewoond en kende in Amsterdam niemand. Hij zou geen sociaal netwerk hebben. En hij had, minstens zo belangrijk, ook geen Nederlands professioneel netwerk om zijn dilemma's en twijfels mee te delen. Wellicht dat zijn isolement tot stress had geleid en tot de neiging om dat te compenseren door nog harder te werken. En dat hij daarmee misschien was doorgegaan tot het elastiek op die dag in september was geknapt.

GEEN BURN OUT

Of het in werkelijkheid ook zo is gegaan, valt moeilijk te zeggen en is voor buitenstaanders ook niet relevant. Het enige wat je met de wijsheid van achteraf kunt vaststellen is dat Büchner ziek werd door een overspannenheid, en niet door een burn-out. Dat valt uit twee dingen af te leiden. Ten eerste was hij bij zijn aantreden nog kerngezond. Ten tweede had hij, nadat hij eenmaal ziek was geworden, pakweg een week of twaalf nodig om weer te herstellen. Bij een burn-out is er sprake van een sluipend proces van uitputting, waarbij de betrokkene pas na verloop van veel meer tijd instort. Bovendien duurt het daarna ook meer dan een

ENERGIEMANAGEMENT BIJ ERNST & YOUNG

Voor wie zich een beetje heeft verdiept in de kunst en kunde van het gezonde leven komen de lessen van E&Y's *Top Performer Programma* en *Fit4TheJob* bekend voor: Zorg voor voldoende ontspanning, beweeg, en eet gezond. Maar als je haar verhaal zo samenvat, vindt Caroline van den Berg dat je daarmee de programma's waarmee E&Y zijn partners en medewerkers energiever, gelukkiger en productiever wil maken, te kort doet.

Van den Berg, onder andere gepromoveerd medisch farmacoloog, is sinds 2007 verantwoordelijk voor de talentontwikkeling van de partnerpopulatie van E&Y. Aanvankelijk was het haar opdracht partners te helpen bij het ontwikkelen van een leefstijl die hen in staat stelt 'duurzaam inzetbaar' te zijn. Of anders gezegd: hun zware baan vol te houden. Op basis van kennis uit de topsport, waar ze alles weten over presteren

op het moment dat het erop aan komt, ontwikkelde Van den Berg een partnerprogramma voor energiemangement. Dit was en is een groot succes. Vervolgens maakte ze een vergelijkbaar programma voor de medewerkers. De helft van hen doet daar inmiddels aan mee.

Het 'bekende verhaal van ontspanning, beweging en gezond eten' vindt Van den Berg te kort door de bocht. "Want het wordt allemaal op **hormoonniveau** uitgelegd. Deze methode past bij hoogopgeleiden die graag willen weten hoe iets werkt. Aan hen laten we bijvoorbeeld zien hoeveel energie een fluctuerende suikerspiegel kost en aan hen kunnen we het verschil tussen de stresshormonen cortisol en adrenaline uitleggen."

Bovendien krijgen de deelnemers een 'energycheck'. Daarbij wordt, onder andere op basis van hun hartritmevariatie, vastge-

steld hoe ze er mentaal, emotioneel en fysiek voorstaan. "Dit wordt grafisch in batterijen verbeeld. Dat geeft de deelnemers houvast om hun eigen doelstellingen te bepalen. En het helpt ons hen te adviseren hoe ze die het beste kunnen bereiken. Bij de een is dat bijvoorbeeld door meer aandacht te geven aan de ademhaling en ontspanning, bij de ander gaat het misschien om een ander voedingspatroon."

E&Y organiseert – buiten werktijd – workshops fitness, yoga, tafeltennis, etc. zodat mensen hun conditie kunnen verbeteren. Ook stelt het kantoor gratis fruit ter beschikking. Van den Berg: "Dat laatste lijkt misschien niet zo opzienbarend. Maar het gaat om de bewust-wording. Er is sprake van een cultuuromslag. De vraag naar maaltijdsalades in de kantine is met 25 procent gestegen, terwijl die naar sauzen met dertig procent is gedaald."

HEEL STRAKKE DEADLINES EN SPANNING HOEVEN NIET TOT BURN-OUT TE LEIDEN. HET WORDT ANDERS WANNEER ER STRUCTUREEL TE WEINIG PERSONEEL IS.

paar weken voordat hij weer opkrabbelt en mentaal en lichamelijk weer op de been is.

ONDERREGISTRATIE

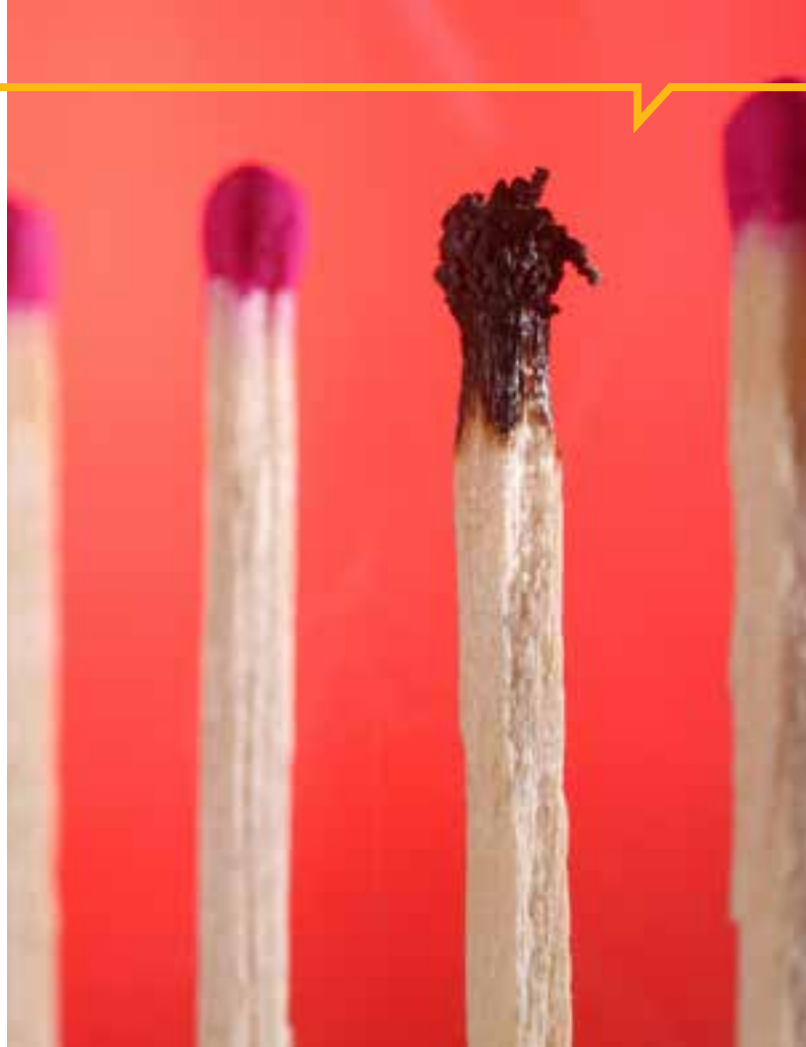
Niet alleen door het ziekteverlof van Büchner staan vermoeidheidsziekten weer volop in de belangstelling. Ook uit cijfers van het CBS blijkt dat het aantal werknemers met burn-outklachten groeit. Daarnaast stijgt ook binnen de accountancy door de toenemende werkdruk het aantal overspannen of opgebrande medewerkers. Volgens het Jaarboek 2011 van het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCB) staat de sector 'financiële activiteiten en dienstverlening' op een vijfde plaats wat betreft risico's op burn-out.

"Maar deze cijfers zijn geen getrouwe afspiegeling van de werkelijkheid", zegt Marian Schaapman, directeur van het Bureau Beroepsziekten FNV. Het NCB stelt zijn cijfers vast op basis van meldingen van bedrijfsartsen. Volgens haar laten de artsen, allemaal in dienst van werkgevers, nogal eens na om ziekten als gevolg van het werk te melden. Daardoor is er sprake van onderregistratie. "In de bouw wordt bijvoorbeeld wel goed gemeld. Dat verklaart voor een belangrijk deel waarom bij vrijwel elke beroepsziekte de bouw het hoogste scoort."

€ 370.000

Schaapman was zomer 2012 in het nieuws, toen zij zei meer schadeclaims te verwachten van accountants die hun werkgever verantwoordelijk zouden gaan stellen voor hun burn-out. Aanleiding was de uitkering van € 370.000, elf jaar nadat hij was ziek geworden, aan een opgebrande accountant. Nu zegt Schaapman dat het aantal claims niet meteen 'in de tientallen' liep, maar dat er na zo'n bericht wel meer meldingen zijn gekomen dan anders. Toch is dat een onderschatting van de ernst van de situatie in de accountancy, meent zij. "Wij werken helaas niet voor heel Nederland, maar alleen voor leden van de FNV. Zoals bekend is de organisatiegraad onder accountants niet erg groot en daarom kennen wij maar een fractie van de problemen die daar spelen."

Schaapman erkent dat wie accountant wil worden, weet dat hij of zij vaak onder druk zal moeten werken. "Accountants werken met heel strakke deadlines en dat geeft een enorme spanning. Op zich hoeft dat niet tot een burn-out te leiden. Het wordt anders wanneer er structureel te weinig personeel is en er structureel moet worden overgewerkt. Natuurlijk, vanaf een bepaald niveau tellen mensen 'overuren' niet. Maar het is ongezond om week in, week uit veel uren te maken. De accountant aan wie de rechter een schadevergoeding



BIJ BEROEPSZIEKTEN STELT DE VERZEKERAAR VRIJWEL STANDAARD DAT DIE DOOR ANDERE OMSTANDIGHEDEN DAN DOOR HET WERK ZIJN VEROORZAAKT.

heeft toegekend had in de drukke periode werkweken van zeventig tot tachtig uur. Maar ook in de 'rustiger' tijden werkte hij vijftig tot zestig uur per week."

VERZEKERAARS

Dat de uitkering elf jaar op zich liet wachten, komt volgens Schaapman onder meer doordat werkgevers dit soort claims doorschuiven naar hun verzekering. "Bij beroepsziekten stelt de verzekeraar vrijwel standaard dat die door andere omstandigheden dan door het werk zijn veroorzaakt. Bij burn-out geldt dat nog meer dan bij andere ziekten. Bij burn-out spelen privéomstandigheden ook vaak een rol. Dan is het zaak om aan te tonen dat in het werk de overbelasting heeft plaatsgevonden. Deze zaak hebben we uiteindelijk in 2009 in hoger beroep gewonnen. Toen was er nog een rechtszaak nodig om de hoogte van de schade vast te stellen. Daarbij gaat het vooral om compensatie voor het verminderde verdienvermogen en de pensioenschade, die deze accountant heeft geleden doordat hij arbeidsongeschikt is geworden."

WERK- EN LEEFDruk TE LIJF

Zelden ontstaat een burn-out alleen door te hard werken. Privéscores spelen vaak ook een rol. Bovendien leidt een hoge werkdruk makkelijk tot een hoge leefdruk. Als je overdag continu in de hoogste versnelling rondrent, blijf je ook in de avonden en weekends jagen en kom je voor je gevoel altijd tijd tekort. Je hebt last van 'snelheidsverdwazing'. Zoals onervaren automobilisten na een rit op de snelweg moeite hebben om in een woonwijk terug te schakelen, zo blijven veel mensen ook thuis en in hun vrije tijd in de hoogste versnelling leven. Op die manier kan stress zich bijna ongemerkt opstapelen en een vloek worden.

Om te voorkomen dat dit gebeurt, moet je zelfs een stap verder gaan dan je alleen in de avonden of weekeinds ontspannen. Veel effectiever is het om ook doordeweeks in de loop van de dag een aantal momenten van ontspanning in te bouwen. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan mindfulness, de in korte tijd razend populair geworden ontspanningsmethode, die een eigentijds westerse variant is van oeroude Boeddhistische meditatie technieken. Heel kort gezegd komt die er op neer dat je je af en toe terugtrekt (desnoods op de wc) en dan je aandacht richt op je ademhaling. Het is vrij simpel en kan makkelijk worden geleerd. Voor velen is mindfulness het begin van wijsheid én rust.

ALS JE OVERDAG CONTINU IN DE HOOGSTE VERSNELLING RONDRENT, BLIJF JE OOK IN DE AVONDEN EN WEEKENDS JAGEN.

TWAALF WEKEN

Anders dan deze accountant, worden de meeste mensen die vanwege overspannenheid of burn-out ziek thuis hebben gezeten wel weer beter en kunnen ze ook weer werken. Eenduidige cijfers over de kans op herstel na overspannenheid of burn-out zijn er niet. Kees Hoogduin (een van de grondleggers van het in burn-out gespecialiseerde psychologenbureau HSK) schat dat

STEEDS VERDER OP JE RESERVES INTEREN LIJKT OP DE HOUTHAKKER DIE TOT DIEP IN DE NACHT MOEST DOORWERKEN OMDAT HIJ GEEN TIJD HAD ZIJN BIJL TE SLIJPEN.

75 procent van alle overspannen mensen binnen twaalf weken herstelt en dat bijna iedereen binnen een halfjaar weer de 'de oude' is. Bij burn-out zijn er andere vuistregels. Over het algemeen duurt de herstelperiode even lang als het proces van geleidelijk opbranden. Maar wanneer het proces van opbranden zich jaren heeft voortgesleept, wordt er soms zoveel schade aan het lichaam berokkend dat die niet meer te herstellen is. In dat soort – gelukkig uitzonderlijke – gevallen krijgen mensen nooit meer hun oude energie en bevoegheid terug.

ANDER REACTIEPATTERN

Wie herstelt en daarna gewoon op de oude voet doorgaat, zal geheid opnieuw overspannen of opgebrand raken. Mensen met vermoeidheidsziekten moeten tijdens en na hun herstel een ander reactiepatroon aanleren. Het belangrijkste is om de spanning en druk niet steeds verder te laten opbouwen, maar te leren om op gezette tijden afstand te nemen en voor ontspanning te zorgen. Zoals hij zelf vertelde, heeft Büchner na zijn gedwongen *time out* geleerd om zich af en toe af te vragen of het wel slim is om door te hollen. Hij kijkt dus in de spiegel en zegt: 'Kun je niet een stapje terugdoen en even effectief blijven?' Het antwoord zal zijn dat hij na een korte bezinning niet éven effectief is, maar juist veel effectiever. □

Ondernemersvraag #4

Als u en ik in één systeem werken, is dat toch veel efficiënter?

= exact

Precies.

Slimme accountants werken met Exact Online

Geef ondernemers waar ze om vragen en ga samenwerken in de cloud. Probeer nu Exact Online Accountancy **30 dagen gratis**.

www.exactonline.nl/ondernemersvragen