

**Eigen munt eerst**  
Aubenas wapent zich met 'la bogues' tegen de eurocrisis



**Jonathan Safran Foer**  
'Een roman over een drama komt altijd te vroeg of te laat'



**Opinie**  
Maak kennis met het schaduwkabinet van De Tijd

Ze zijn de beste krachten in een onderneming.

De crème de la crème. Extreem loyaal en gemotiveerd. En toch branden ze op.

Burn-out is een van de grootste maar minst besproken problemen op de werkvloer.

Op zoek naar het mysterie achter de sluipende ziekmaker van deze tijd.

'En maar voortdoen. En maar niet breken.'

# Opgebrand met de glimlach

# Burn-out

PIET DEPUYDT  
EN INE RENSON

**D**ie gebeitelde glimlach. Daaraan herkent hij ze. Zijn wachtkamer zit vol mensen met psychologische problemen. Maar tussen al die patiënten die zichtbaar gebukt gaan onder de last van het leven, haalt hij ze er feilloos uit. De glunder op het gezicht. Rug recht. Piekfijn uitgedost. Onvermoeibaar aan de omgeving tonen dat ze er niet ziek uitzien.

'Dat zijn de mannen of vrouwen met een burn-out', zegt Philippe Corten, psychiater en hoofd van de stresskliniek van het Brussels Brugmann Ziekenhuis. Hij ziet er jaarlijks zo'n 150 in zijn wachtkamer passeren. Nieuwe patiënten met een hevige burn-out. Hoogopgeleide mannen en vrouwen die al jaren het beste van zichzelf geven. En niet beseffen hoe diep ze in het rood zijn gegaan. Een ontuchtterende inkijk levert het op, achter de schermen van het gemaskerd bal van een flitsende loopbaan.

Burn-out is een taboe. Zeker in hogere functies wordt er zelden of nooit over gesproken. Er mee naar buiten komen is je eigen loopbaan kelderen. Sommige mensen die ermee rondlopen, zijn tikkende tijdbommen. De crash komt, onvermijdelijk. Burn-out is geen onschuldig fenomeen. Ook mensen die verantwoordelijkheid dragen

over anderen, gaan eraan ten onder. Het is een kanker die alle vitale delen van een organisatie aantast.

Theo Compernelle, de bekende specialist in stressmanagement, maakt zich weinig illusies. 'Niemand zal hierover durven te getuigen. Je zult het met volledige anonieme verhalen moeten doen.' De vooroordelen zijn hardnekkig. 'Met een burn-out naar buiten komen is je persoonlijk falen toegeven', zegt een topmanager die door Compernelle werd gepolst. Een andere persoon die hij begeleidt, zegt: 'Niemand wil met een auto rijden waarvan de motor ooit oververhit is geweest. De defecte onderdelen mogen dan wel vervangen zijn, de angst om te hervallen blijft.'

Na lang zoeken vonden we toch drie mensen bereid zich te outen. Zoals Roger Ortman, voormalig directielid bij de industriegroep Vesuvius: hij had geen flauw besef dat hij op de rand van een zenuwzinking stond. Of de strafpleiter Paul Quiryne, die zo diep ging dat hij leeggezogen was. Maar ook Frank De Conynck, een voormalige verkoopmanager die in zijn drang naar betere cijfers in het ziekenhuis belandde. Een vierde getuige wilde enkel bij haar voornaam worden genoemd: Stefanie, een gedreven jonge vrouw die als internationaal projectmanager bij een retailbedrijf werkte tot ze er letterlijk bij neerviel.

**Roger:** 'Burn-out is een ernstig fenomeen. Het kan mensen doden. Mensen die

intelligent, sympathiek, getalenteerd en sociaal zijn.'

**Stefanie:** 'Ik was een acrobaat die bordjes liet draaien op een stokje. Telkens er eentje dreigde te vallen, gaf ik er een nieuwe ruk aan. En het lukte nog ook.'

**Paul:** 'Het is alsof je aan het stuur van een tgv zit. Je bent niet meer in staat hem te besturen. En je kunt ook niet meer stoppen. Je blijft aan boord en je raast maar door.'

**Frank:** 'Je hebt geen keuze meer. Het is erop of eronder. Er is geen tussenweg. Of je gaat eraan kapot, of je verandert volledig.'

## Zelfwaarde

Over burn-out in het bedrijfsleven, zeker op topniveau, zijn amper cijfers beschikbaar. Het is één groot donker gat. Ook voor Compernelle is het gissen. Wat hij en andere specialisten wel weten, is dat het gaat om idealisten die hun zelfwaarde grotendeels uit hun baan halen. Perfectionisten die de lat voor zichzelf altijd hoger leggen en zo in een negatieve spiraal terechtkomen. Het begint met middagpauzes overslaan, de laptop bij thuiskomst 's avonds meteen weer openklappen, beknevelen op de nachtrust, het sociale netwerk verwaarlozen. Alles draait rond die job, daarvoor moet alles wijken: de partner, de kinderen, de vrienden, de eigen ontspanning.

Is burn-out een ziekte? Neen. Het is niet erkend als beroepsziekte. 'Maar je kan er wel heel ziek van worden', zegt Patrick Mesters,

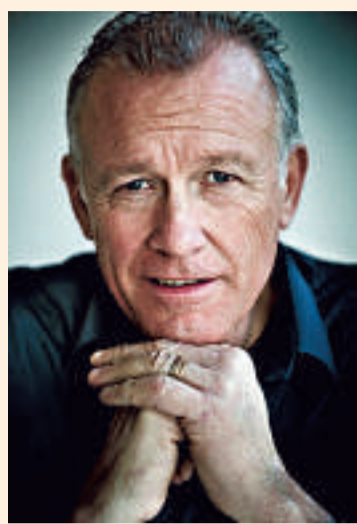
neuropsychiater en oprichter van het Europees Instituut voor Burn-out Onderzoek en Preventie. Hij noemt het de hoogste schaal op de menselijke stressbarometer. 'Gewone stress is normaal, het is een mechanisme om in bepaalde situaties optimaal te reageren.' Door plotse veranderingen - de economische crisis, een ontslagronde, een nieuwe managementstijl in het bedrijf - kan die stress echter negatief worden. Er komt onzekerheid in het spel. Je bent erg veerkrachtig, maar plots springt de veer en gaat je stressgehalte in het rood tot een niveau waarop je het niet meer aankan. Je kraakt.

Dat breekpunt kan ook iets schijnbaar positiefs zijn, zegt Mesters. Een promotie bijvoorbeeld. Je hebt altijd topprestaties geleverd, je wordt bevorderd en dan gaat het mis. Door de nieuwe verantwoordelijkheid moet je andere dingen gaan doen, mensen aansturen, je komt op onbekend terrein. Je stond al lang onder grote spanning, en net op dat moment loopt de emmer over. 'Je vrees dat niemand je gaat geloven. Dus ga je in de ontkenning. Je durft er met niemand over te spreken. En je negeert de signalen. Want uiterlijk is er niets te zien. Iedereen denkt dat je goed bezig bent. Maar binnenin ben je opgebrand, leeg.'

**Paul:** 'Je geraakt in een vicieuze cirkel. Op den duur deed ik niets anders meer dan werken. Ik negeerde mijn omgeving en mijn

lees verder pagina 50





© EMY ELLEBOOG

**Ik had geen keuze. Ofwel ging ik kapot aan mijn burn-out, ofwel veranderde ik van werk.**

Frank De Conynck (58) kreeg pas in 2002, vier jaar na een mentale inzinking en drie maanden opname in het ziekenhuis, het volle besef van zijn burn-out. 'Ik had geen keuze. Of ik ging eraan kapot, of ik veranderde van werk.' Hij verliet de verkoopbranche en is nu als zelfstandige nog louter creatief bezig: hij ontwerpt beelden in ijs en zandsculpturen.



© EMY ELLEBOOG

## ‘Er was niemand die ik als klankbord kon gebruiken’

**Paul Quirynten (58), strafpleiter**

**H**et begon allemaal met het proces-Dutroux in 2004-2005. Ik was de raadsman van de familie Marchal. Een monsterproces dat in de kleren kroop. Meer dan een half jaar stond ik ermee op en ging ik ermee slapen. Emotioneel was het zwaar. Ik was als advocaat gespecialiseerd in seksueel geweld, familiale problemen en moord wel een en ander gewend, maar toch. De confrontatie met de slechtheid van de mens is heel diep gegaan. Ik was ook ontgoocheld dat achter crimineel handelen vaak netwerken zitten van financiers, boekhouders, van kille profiteurs die het enkel doen voor het geld.

‘Er waren ook een hoop achterliggende spanningen. Ik werkte in de spotlights van de media. Iedereen moeide zich, langs alle kanten kwam er kritiek. Er was de torenhoge jaloezie van collega-strafpleiters, die mij het succes niet gunden. Ik zag het ware gelaat van de advocatuur, waar velen in de

eerst plaats bezig zijn met geld verdienen. Bovendien barstte toen ook de etterbuil bij justitie en politie open. Er waren de believers en de non-believers, de spanningen tussen de betrokken families. Dat alles begon aan mij te vreten. Ik had het gevoel er helemaal alleen voor te staan. Op een drielital collega's na was er niemand die ik als klankbord kon gebruiken.’

‘Ik gaf ontzettend veel tijdens dat proces. Het was het enige waar mijn leven nog om draaide. Na een tijdje was ik leeggezoegen. En toch kon ik niet meer slapen. Om vier uur 's morgens werd ik wakker en kroop ik achter mijn bureau. Voor het minste was ik ook geïrriteerd. Ik kon niets van kritiek meer aanvaarden.’

‘Na het proces barstte de burn-out echt los, hoewel ik zelf nog niet besepte wat ik had. Het voelde alsof ik ging instorten. Doodmoe, maar stoppen was geen optie. Zeker niet als je zelfstandig bent en andere mensen tewerkstelt. Ik had verantwoorde-

lijkheden, financiële verplichtingen. Ik kon mij moeilijk ziek laten verklaren. Maar op een gegeven moment heb ik, dankzij mijn vrouw, toch aan de noodrem getrokken. Ik liet me begeleiden door een psychiater, die me deed inzien dat ik aan een hevige burn-out leed. Ik volgde cursussen mindfulness. En ik liet me bijstaan door een organisatiepsycholoog om mijn werk anders te organiseren. Dat is mijn redding geweest.’

‘Ik ben hier sterker uitgekomen. Een jaar lang heb ik geworsteld, tot ik besepte dat ik een antwoord moest vinden op één vraag: wat wil ik echt in het leven? Ik heb toen beslist mijn kantoor niet meer verder te laten groeien. De balans tussen werken en vrije tijd is hersteld. Materieel heb ik misschien ingeleverd, maar ik heb gewonnen op spiritueel vlak. Ik heb de zin in mijn werk teruggevonden. Ik ben opnieuw de tegenpool van de man die ik was toen ik opgebrand was.’

## ‘In één klap was mijn toekomst binnen het bedrijf weggeveegd’

**Stefanie (37), bouwkundig ingenieur**

**I**k was 26, en drie jaar aan de slag als projectmanager bij een retailzaak in sportartikelen, toen ik mijn eerste bètablokkers nam. Tegen de stress. Mijn carrière ging razend hard. Zes jaar later was ik al internationaal projectmanager voor de nieuwe bouwprojecten in het buitenland.

‘Ik nam steeds meer hooi op mijn vork. Op een gegeven moment had ik zeven projecten tegelijk lopen, in alle uithoeken van de wereld. Eigenlijk is dat niet meer menselijk. Alleen al door het vele reizen. Ik stapte op een vliegtuig alsof het de bus was. Maar het was pionierswerk, en daar hield ik wel van. In landen als Rusland of China, waar we eerst nog de reglementering moesten uitzoeken voor we het eerste plan op papier konden zetten. Ik zat in een flow.’

‘Op een ochtend ben ik flauwgevallen. Ook moest ik soms overgeven van de stress voor ik naar het buitenland vertrok. Ik werd steeds vermoeder. Toch bracht ik nog de ‘discipline’ op om te sporten. Ondanks mijn jetlag stond ik dan 's avonds op de hoogste verdieping van mijn hotel op een loopband te joggen, met zicht op de skyline van Sjanghai, en twee gsm's naast me.’

‘Ondertussen begon ik me ook in te werken in de job van mijn baas, die over enkele jaren met pensioen zou gaan. Ik reisde als gek, maar zat tussendoor ook nog op grote meetings met de bedrijfstop. Mijn hoofd stond nooit meer stil. Ik slaagde er niet meer in de knop om te draaien. Ik werkte ontzettend snel, bijna op automatische piloot. En maar voortdoen. En maar niet breken. Op een maandagmorgen, precies een jaar geleden, sprong de veer. Ik werd wakker met braakneigingen van de stress. Ik moest overgeven, en toen is er iets in mijn rug geschoten. Ik kon amper nog bewegen.’

‘Krom van de pijn ben ik toen in mijn auto gekropen en naar mijn kantoor in Rijsel gereden. Ik moest daar zijn voor een presentatie. In het kantoor van mijn baas moest ik zelfs op de grond blijven liggen om te overleggen, terwijl hij op zijn stoel zat.’

‘Later bij de kinesist volgde de schok:

elke vezel van mijn lijf was verkrampd. Ze dwong me een aantal weken thuis te blijven. ‘Je staat aan de rand van de afgrond’, zei ze. Eenmaal ik losliet, kwam de weer-slag. Dat decompresseren deed pijn, letterlijk. Het leek soms alsof ik een hartaanval kreeg. Drie weken zijn uiteindelijk vijf maanden geworden. Ik kon niets meer, geen boek lezen, geen tv verdragen. Ik was helemaal op.’

Ik volgde een cursus stressmanagement. De eerste sessies kon ik amper spreken. Ik moest eerst opnieuw leren ademhalen. Mijn longen waren als twee dichtgeplakte ballonnen, die niet meer gevuld raakten. Pas na drie maanden viel de diagnose burn-out. Ik was nog steeds aan het bekomen. Mijn vat was niet alleen leeg, het was kapot. Het herstel vlotte traag. Pas nadat ik medicatie kreeg voorgeschreven, voelde ik me geleidelijk weer sterker worden. Tot de dag kwam dat ik weer aan de slag moest. Halftijds, om te beginnen. Ik twijfelde.’

‘De reacties bij mijn terugkomst waren niet optimaal. Ik ging naar mijn bureau, klapte mijn laptop open. En niemand zei een woord. Ik had geen rode looper verwacht, maar wel dat mijn collega's op zijn minst zouden vragen hoe het met me was. Ook mijn baas reageerde anders dan ik had verwacht. Hij maakte duidelijk dat halftijds werken in deze job geen optie was. Bovendien hadden ze een jongere collega gepromoveerd naar de functie die mij al twee jaar eerder beloofd was. In één klap was dus ook mijn toekomst in het bedrijf weggeveegd. Ik wist wel dat ik op dat moment niet in staat was die promotie te maken. Maar toch voelde ik me opzij gezet. Eén zwak moment in 15 jaar, en alles wat ik had gedaan, was vergeten.’

‘Het was de duw die ik nodig had om resoluut voor iets anders te kiezen. Heel selectief en bewust heb ik dat gedaan. Ik wilde een job die me evenveel zou prikkelen, maar de balans moest wel in evenwicht blijven. Geen reizen meer, geen files. Ik kijk ontzettend uit naar mijn nieuwe werkomgeving. Ik ga me weer helemaal smijten. Misschien ga ik opnieuw tot aan de grens. Maar ik ga er goed over waken dat ik er niet over ga.’





# Apart

**GWEN DECLERCK**  
CHEF WEEKEND



## Rattenvanger

In het sprookje van de rattenvanger zijn alle kinderen van het dorp verdwenen. Radeloze ouders hollen met houwelen naar de berg waar ze het laatst zijn gezien en zoeken tot de avond naar een teken van leven. Tevergeefs.

Het is veruit het gruwelijkste sprookje van Grimm, zonder happy end. Bovendien gebaseerd op een waargebeurd verhaal uit de 13de eeuw. Alle kinderen uit het Duitse dorp Hameln waren spoorloos. Tal van geschiedkundigen hebben het raadsel proberen ontcijferen, zonder succes.

Er zijn al veel woorden geschreven over het noodlottige busongeval en nog komen we er tekort. Het eerste deel van de werkweek werd nog gedomineerd door lentekriebels, het tweede begon met nieuws dat elke lente-kriebel doet verstijven. 28 doden. 22 kinderen, levens in de knop.

Met een krop in de keel naar de redactie. Op de radio gaat de gruwel in crescendo. Er is geen enkele verklaring voor het ongeval. Niets om je aan vast te klampen, niets om boos op te zijn. Meer doden dan levenden; ouders die een vol etmaal niets weten.

Flarden van herinneringen aan mijn eigen skireis met de zesdeklassers. De eerste keer weg zonder mama en papa. Een koffer vol geleende skikleren, op nieuwe felroze moonboots na. Gegiechel in de bus. We gaan nog niet naar huis. Bijlange niet. De dure eden die we zwoeren. Dat we niet in slaap zouden vallen voor we thuis waren, terwijl onze oogleden al dichtvielen.

Elke seconde van elke dag sterven overal in de wereld kinderen. In 2010 waren dat er volgens cijfers van Unicef 7.614.000 onder de vijf jaar, van wie 7.516.00 in ontwikkelingslanden. Voor hen geen dagen van nationale rouw. Nochtans is het verdriet van hun mama's en papa's even onpeilbaar.

Maar omdat het zomaar even voor hetzelfde geld onze eigen kinderen hadden kunnen zijn, nu dus wel. Maandag zet ik zoals gewoonlijk mijn twee *snotjongen* aan de schoolpoort af, maar voor 22 doodnormale gezinnen stopt het. Of begint het, in deze context zijn dat synoniemen. Verder leven in een gezin met een lege stoel, hoe doe je dat?

Of je leeft of sterft, hangt af van op welke bus je stapt, en of je op die bus vooraan of achteraan zit. Zo simpel is het, al kunnen we die waarheid simpelweg niet aan. Daarom zijn we triest. Maar we zijn vooral opgelucht dat de droefnis aan onze deur is voorbijgegaan. Deze keer toch. Wat voor beesten zijn wij eigenlijk wij dat we ons laven aan de miserie van anderen? Het antwoord is alweer simpel: mensen.

Er is geen mooie pointe aan dit verhaal, geen happy end, geen kunstige twist die het mooier maakt. Het leven kan keihard zijn. Harder dan je eigen kinderen moeten begraven, wordt het niet.

vervolg van pagina 49

eigen worsteling was het enige waar mijn leven nog om draaide. Ik wist ergens wel dat ik het niet zou volhouden. Toch sleurde ik me in mijn auto en ging er weer voor.

**Stefanie:** 'Achteraf gezien waren de signalen heel heftig. Het begon met 'absences'. Ik werd lijkleek en kreeg even geen lucht meer. Als ik me rustig hield, ging dat meestal snel weer over. Ik keek dan angstvallig rond of iemand iets had gemerkt. Ik zat gewoon vast van de stress. 's Nachts droeg ik een plastic beugel, omdat mijn tanden kapot gingen van het knarsen. Ik werd wakker met de afdrukken van mijn nagels in mijn handpalm. Maar ik vond altijd wel iets waar ik die kwalen kon aan toeschrijven.'

Burn-out is het eindpunt van een proces. 'Het is een symptoom', stelt Charles Petré, preventieadviseur bij het chemiebedrijf Solvay. 'Een teken dat er iets niet goed gaat in de organisatie. Het is niet de persoon zelf die de oorzaak is van een burn-out. Omgevingsfactoren spelen een grote rol.' Twee jaar geleden startte Petré een preventieprogramma bij het chemiebedrijf Solvay.

Perfectionisten branden niet op zonder dat de omgeving hen daartoe stimuleert. Er is altijd een wisselwerking. 'In eerste instantie werd burn-out beschreven bij mensen uit de zorgsector en het onderwijs', zegt Compemolle. 'Mensen die met veel idealisme aan hun baan beginnen, maar minder krijgen dan wat ze gaven. Ze hebben het gevoel dat er te weinig erkenning was. Ze branden langzaam maar zeker op.'

Vanaf de jaren negentig ontdekte hij dat een burn-out bij atypische beroepen anders verloopt. 'Ik zag informatici, bankiers, kaderleden en managers die juist heel veel erkenning kregen en veel controle hadden over hun werk. *The sky was the limit*. Bij die profielen barst de bom van de ene dag op de andere.' De avond voordien zeggen ze nog heel zinnige dingen op een vergadering, en de volgende ochtend geraken ze niet meer uit hun bed. Letterlijk. Fysiek, emotioneel en psychologisch totaal uitgeput.

'De persoon met een burn-out is het signalement van een verstikkende bedrijfscultuur, waar te weinig aandacht is voor menselijke relaties', zegt Mesters. 'Waar een hardere, agressievere managementstijl opgang maakt, die mensen door middel van allerlei prikkels ertoe aanzet steeds hogere prestaties te leveren.'

### Geen horizon

'Niet zozeer de hoeveelheid werk speelt een rol, maar wel de manier waarop het georganiseerd is', zegt psychiater Philippe Corten. 'Mensen kunnen veel aan, zolang ze zichzelf maar regelmatig kunnen ontladen en zolang ze het gevoel hebben dat ze gedragen worden door hun organisatie.'

Ook de economische omstandigheden spelen een rol. Er vallen ontslagen, er moet meer gepresteerd worden met minder mensen. De high potentials zijn dan een vogel voor de kat. Ze willen niet ontgoochelen. Ze blijven steeds meer hooi op hun vork nemen tot ze in elkaar zakken. Ook bankiers zijn door de aanslepende uitzichtloosheid een risicogroep. Het stopt niet meer voor hen, er is geen horizon meer.

**Roger:** 'Weet je. Wij zijn eigenlijk de crème de la crème. We investeren erg veel tijd en energie in het werk, hebben een relatief groot verantwoordelijkheidsgevoel, zijn niet

### SIGNALLEN

**Foute balans** werk-privé.  
**Hardnekkige vermoeidheid** en slapeloosheid (vanaf 4u 's ochtends).  
**Verminderde concentratie** en geheugenproblemen (korte termijn).  
**Sociaal isolement**.  
**Prikkelbaarheid**, irritatie, woedeaanvallen en cynisme.  
**Lichamelijke klachten:** weekendhoofdpijn, hoge bloeddruk, hart.

### REMEDIES

**Rust en beweeg** voldoende.  
Eet **gezond** en regelmatig.  
Sla **geen lunchpauzes** over.  
Leer **neen** zeggen.  
Leg de lat **niet** te hoog.  
Formuleer **haalbare** doelstellingen.  
**Ventileer** emoties en twijfels.  
Laat je **coachen**.  
Bouw **sociale** relaties uit.  
Cursussen als **mindfulness** kunnen je leren bewuster te leven en te werken.

graag afwezig zodat anderen onze werklast op hun schouders krijgen en we kloppen zeer veel uren. Logisch, vinden we, want we worden er toch voor betaald?'

**Paul:** 'Ik was ontzettend ontgoocheld. Ik had zoveel geïnvesteerd in mijn advocatenkantoor. En hoewel ik ontzettend veel terugkreeg van mijn cliënten, had ik er geen voldoening meer van. Ik had het gevoel alleen te staan in die wereld. Niemand vroeg me: 'En jij, houd jij het nog vol?' Ik werd op den duur cynisch, achterdochtig en onverschillig. Het werd steeds moeilijker empathie op te brengen, terwijl dat voor mijn werk net zo belangrijk is.'

De experts herhalen het telkens weer: burn-out is geen teken van zwakte. Het is een wisselwerking tussen te veel geven en te onrealistisch hoge verwachtingen. Het is een ventiel waarlangs de overdruk in een organisatie ontsnapt. Met menselijke ravages tot gevolg. Als de eerste signalen worden genegeerd, gaat het van kwaad naar erger. Mensen krijgen last van weekendhoofdpijn. Of ze worden ziek op de eerste dag van hun vakantie. Er duiken lichamelijke klachten op: hartkloppingen, een hoge bloeddruk, hevige rugpijn. Vaak is het de partner thuis die aan de noodrem trekt. Corten: 'Veel patiënten komen na lang aandringen van hun wederhelft. Ze kregen de niet mis te verstane boodschap: als er nu niets verandert, ga ik bij je weg.' Omgekeerd zakt iemand die thuis op weinig begrip kan rekenen, alleen maar dieper.

Volgens de experts is het schrijnend vast te stellen hoe weinig alarmbellen er afgaan op de werkplek zelf. Veel leidinggevenden hebben niet door dat hun mensen in het rood gaan. Erger nog, met hun gedrag zijn ze er zelf vaak de oorzaak van. Daarmee

schieten ze zichzelf in de voet. Mesters: 'Op korte termijn kun je mensen tot extreme prestaties dwingen. Op lange termijn betaal je als organisatie de prijs, want het zijn je meest performante mensen die afhaken.'

Hoe hoger de hiërarchie, hoe moeilijker het is om de betrokkenen te laten inzien dat burn-out een ernstig probleem is, aldus Petré. Daar zijn de ambities erg hoog. Vaak wordt daar gewerkt tot ze erbij neervallen.

**Stefanie:** 'Ik schreef een lange mail naar mijn baas. Ik had op een gegeven moment zeven projecten tegelijk lopen. Ofwel zou één daarvan onderuit gaan, ofwel ikzelf. Het was één lange noodkreet: neem het over, ik ga eronderdoor. Maar hij heeft nooit echt beseft hoe diep ik zat.'

**Roger:** 'Het heeft geen zin een schuldige te zoeken. Dat is al te gemakkelijk. Het ligt niet aan de werkgever of aan de werknemer. Niemand is 'responsable'. We moeten wel 'response able' zijn. Het slachtoffer en de werkgever moeten een antwoord vinden op de vraag: hoe kan ik omgaan met de structuur waarin gewerkt wordt en geleefd?'

### Kans van mijn leven

De dag dat de veer springt, komt er. Onvermijdelijk. Vaak dwingt een externe factor de opgebrande op de knieën. De partner die de druk opvoert. Een blokkering in de rug waardoor je letterlijk geen kant meer uit kan. Een 'kleine medische ingreep' die een cascade van problemen in gang zet.

Patiënten die crashen, slapen de eerste weken doorgaans 18 tot 20 uur per dag. Ze kunnen niets meer. Zelfs het idee zich van de sofa naar de keuken te moeten sleuren, wordt ondraaglijk. Het primaire herstel duurt snel zes tot negen weken. Al geven onze gesprekspartners toe dat het hen jaren kostte om zichzelf weer helemaal op de rails te krijgen. Op andere rails, weliswaar. Want dat is het hoopvolle aan dit verhaal: allemaal zijn ze sterker uit hun crisis gekomen.

'Vreemd genoeg zeggen veel slachtoffers me achteraf: die burn-out was de kans van mijn leven', vertelt Mesters. 'Omdat ze opnieuw voor zichzelf leerden te zorgen.' Ook andere experts zijn het daarover eens. Zelfs terugkeren naar dezelfde functie kan. 'Je moet dan wel je visie op jezelf en op de wereld veranderen', zegt Compemolle. 'Inzicht krijgen in wat je wilt bereiken en wat je drijft. Weten waarvoor je echt wilt gaan en waarvoor niet langer.'

**Paul:** 'Ik heb mijn praktijk afgebouwd. Puur commercieel misschien een slechte zet. Maar die beslissing geeft me nu ontzettend veel rust. Ik loop niet meer naast de afgrond, maar op een veilige vijf meter ervan. Ik wil me nooit meer door mijn beroep laten vermorzelen.'

**Stefanie:** 'Het is zo cliché, maar ik geniet nu meer van kleine dingen. Ik kan nu echt bewust en gelukkig wegdraven van de natuur, de eerste lentezon of van de vogels in de struik voor het keukenraam. Vereenvoudigen. Dingen trager doen. Het is een rijkdom.'

**Roger:** 'Ken je dat verhaal van die steenhouwer? Hij is aan het werk en ziet er niet gelukkig uit. Een voorbijganger vraagt wat hij aan het doen is. Hij antwoordt: 'Ik kap stenen.' Iets verderop is een collega van hem al fluitend aan het werk. De voorbijganger stelt hem dezelfde vraag en hij zegt: 'Ik werk aan een kathedraal.' Precies die bredere betekenis maakt voor mij een wereld van verschil.'

## Ilah



### Voor hetzelfde geld had ik een hartaanval of zenuwzinking gekregen.

Roger Ortman (57) ontkende maandenlang dat hij een burn-out had, tot hij op de operatietafel belandde voor een slepend knieprobleem. 'Voor hetzelfde geld had ik een hartaanval of een zenuwzinking gekregen.' Zijn carrière als topkaderlid bij de industriegroep Vesuvius had hem volledig opgebrand. Hij begeleidt en coacht nu anderen in het bedrijfsleven.

