

BURN-OUT

VOOR BEGINNERS

ARNOUT VAN DEN BOSSCHE

BURN-OUT

VOOR BEGINNERS

JIJ KUNT
HET OOK!

ARNOUT, ERVARINGSDESKUNDIGE	6
INLEIDING. EEN DOORSNEEWERKDAG	8
1 WERKEN	9
2 VERGADEREN	37
3 E-MAILEN	66
4 PRESENTATIES GEVEN	101
5 COLLEGA'S	128
6 KOFFIE	160
7 BAZEN	178
NAWOORD	192

WAAROM TONY GEEN BURN-OUT KRIJGT



WERKEN IS SOMS ACHT UUR PER DAG NIETSDOEN

Een burn-out is het gevolg van perfectionisme in een baan die jou geen energie teruggeeft, van batterijen die je niet meer opgeladen krijgt. Een burn-out krijg je wanneer te veel impulsen je opbranden. Het is de hemel op aarde in vergelijking met een bore-out, het syndroom waarbij je zo weinig geprikkeld wordt dat je er mentaal en fysiek aan ten onder gaat. Bijvoorbeeld wanneer je een baan hebt, maar niet mág werken.

Dat gebeurt, ik heb het zelf meegemaakt: werk waar je voornaamste opdracht is dat je helemaal niets uitvoert. Werken verboden.

MAG IK WERKEN, ALSTUBLIEFT?

Niemand gelooft me, maar ooit kreeg ik van een baas het verbod om nog te werken.

Ik had een paar projecten afgerond en ging op zoek naar nieuwe uitdagingen. In de koffiehoek ontmoette ik een collega die al maanden sukkelde met een probleem waar ik toevallig ervaring mee had. Iets technisch, met de details ga ik je niet lastigvallen. Ik had niets beters te doen, dus hielp ik die collega uit de brand. In een week tijd was de klus geklaard. Ik herinner mij nog altijd zijn brede glimlach.

Mijn baas glimlachte niet. Toen hij onverwacht aan mijn bureau verscheen, schraapten zijn mondhoeken bijna over de grond. ‘Kom eens mee, Arnout’, bromde hij.

Hij nam me mee naar een vergaderzaal en deelde me plechtig mee dat ik géén tijd had om aan andere projecten mee te werken.

‘Maar mijn projecten zijn ten einde. Ik heb wel tijd’, verbeterde ik hem.

‘Dat speelt geen rol’, beet de baas me toe. ‘Je doet wat ik zeg!’

‘Wat is dat dan?’

‘Niets.’

Een maand heb ik zo rondgelopen. Ik moest overal van afblijven, moest alle telefoontjes afwimpelen. Ik wist niet eens waarom.

Een oudgediende maakte me een en ander duidelijk. Mijn initiatief had ons baasje behoorlijk in de wielen gereden. De afdeling naast ons deed precies hetzelfde werk, maar voor een ander marktsegment. Onze afdeling telde acht man, zij hadden er twee bijgekregen en zaten nu aan twaalf koppen. Dat verschil was te groot. Voorheen kon onze baas nog pochen dat hij hetzelfde werk verrichtte met minder mankracht, maar nu kwam zijn status in het gedrang. Hoe meer mensen je onder je had, hoe feller je ster straalde.

Hoe kreeg je extra mensen in je team? Door overal rond te bazuinen dat je te veel werk had voor te weinig personeel. Dat plannetje was prima aan het lukken, tot ene A. Van den Bossche doodleuk de tegengestelde boodschap verspreidde: hij had niets te doen en pakte om het even welke opdracht aan die binnen zijn expertise lag.

Uiteindelijk kreeg onze afdeling toch twee man extra, maar het totaal kwam uit op negen koppen, want ik was vertrokken.

JE WERKT TE SNEL

Ik heb ooit een vlijtige collega gehad bij de overheid, Alicia. De jonge vrouw kreeg per week slechts werk genoeg om één dag te vullen. Zodra ze klaar was, vroeg ze om meer werk. Dat had ze beter niet kunnen doen.

Haar collega's lieten blijken dat ze er niet bij hoorde. Alicia werkte zo snel dat het leek alsof zij luijaards waren. Ze moest en zou worden gestraft. Ook de baas zat met haar oncollegiale gedrag in zijn maag, want ze maakte duidelijk dat zijn dienst

maar wat lummelde. En ze veroorzaakte spanningen binnen zijn team. Beslist geen teamspeler, die Alicia.

Haar eigengereidheid legde hij aan banden door haar alles af te nemen: haar telefoon, haar computer, zelfs haar dossierkasten. Vanaf dat moment moest Alicia elke dag aan een compleet leeg bureau gaan zitten en wachten op werk dat nooit kwam. Haar collega's gaven te verstaan dat ze niet welkom was wanneer zij 's middags gingen eten.

Alicia vond uiteindelijk een baan in een innovatief bedrijfje. In één klap was ze veel gelukkiger: daar mocht ze wel werken.

HOUD JE BEZIG

Er was een tijd dat Excel geen geheimen had voor me – iedereen heeft zijn jeugdzondes. Voor het management pompte ik data uit allerlei systemen en goot die in overzichtelijke statistiekjes. Als jonge kracht had ik het takenpakket van een oudere collega op mijn bord gekregen. Die man deed er één maand over om een rapport op te stellen. Ik klaarde dezelfde klus in een dag. Ik vertelde mijn collega's over mijn doorbraak en kondigde aan dat ik ermee naar de baas zou stappen. In mijn hoofd was mijn promotie al binnen.

Een ervaren collega wenkte me en nam me mee om een koffie te drinken. 'Arnout, je bent nog jong', begon hij. 'Er zijn dingen die jij nog niet begrijpt. Kijk, ons management heeft de ballen verstand van wat we hier doen. Het interesseert hen ook niet. Jouw voorganger heeft er twee jaar over gedaan om hen te laten geloven dat het een maand duurt om een rapport op te stellen. Het is niet de bedoeling dat jij dat gaat veranderen. Straks vragen ze hun rapport binnen twee weken. De volgende keer moet het binnen een week zijn. Dan binnen een dag. Als jij zegt dat je binnen een dag

kunt leveren, vragen ze de volgende keer een rapport binnen een uur. Is dat wat je wilt?’

‘Nee. Wat moet ik dan doen?’

‘Houd jezelf bezig.’

Dat was wat die mensen deden: zichzelf bezighouden. De ene werkte aan websites, de andere flirtte de hele dag, en nog een andere speculeerde op de beurs. En ik? Ik begon te solliciteren.

DE OCHTENDSTOND

Bij een van mijn eerste banen mocht ik kiezen wanneer ik begon: om 7.29 uur of om acht uur. ‘De meesten beginnen om 7.29 uur’, zei de vriendelijke dame van personeelszaken. Ik ben geen ochtendmens, 8 uur was voor mij wel vroeg genoeg. ‘Oké, dan heb je hetzelfde uurrooster als de bazen’, zei de mevrouw.

Waarom zou iemand het in zijn hoofd halen om al om 7.29 uur op kantoor te zitten? Ik begreep het niet. Tot een of ander dossier mij dwong om al om zeven uur op kantoor te zijn. Een half uur later stroomden al mijn collega’s toe. Ze slenterden naar hun bureau, zetten hun computer aan en sloegen hun krant open. Ze haalden koffie en sommigen legden een kaartje.

Cathy’s bureau stond naast het raam, zij keek de hele tijd naar buiten en riep plots: ‘Hij is er!’

De collega’s vouwden al hun kranten dicht, de kaartspelletjes verdwenen in de laden. Tegen de tijd dat de baas arriveerde, zat iedereen geconcentreerd naar zijn scherm te turen.

Achteraf verzekerde de baas me dat hij wist hoe het eraan toeging. ‘Maar je moet je oorlogen kiezen.’

BUSINESS-SLANG

Slechte communicatie is een andere veelvoorkomende oorzaak van burn-out.

Gaat de communicatie met je manager wat moeilijk? Begrijp je hem niet zo goed? Geen probleem! Hieronder vind je typische slagzinnnetjes met hun betekenis. Het staat je ook vrij deze zelf te pas en te onpas te gebruiken. Je zult nog altijd je baas niet begrijpen, maar hij zal zich beter begrepen voelen. En dat is natuurlijk het belangrijkste.

Ik ben blij dat je in mijn team zit.

Geen idee wie je bent en wat je hier doet.

Hoe vind je zelf dat het gaat?

Geen idee wie je bent en wat je hier doet.

Ik ben blij dat je dit vraagt.

Geen idee wat ik hierop moet antwoorden.

Ik hoor wat je zegt.

Zwijg en werk verder.

Goed punt. Dat parkeren we even.

Hier komen we nooit meer op terug.

Zet het maar in de mail.

Het interesseert me niet.

Dat nemen we mee.

Verwacht verder niets van mij.

Alles verloopt volgens planning.

We moeten nog beginnen.

Zouden we dit niet beter eerst laten nakijken door de juridische dienst?

We gaan dit een jaartje uitstellen.

Mijn deur staat altijd open.

Ik ben er nooit.

Hoe gaan we dit oplossen?

Hoe ga jij dit oplossen?

Ik ben nog zoekende in mijn rol als leidinggevende.

Ik heb er een potje van gemaakt en jij gaat het oplossen.

Het is ook belangrijk dat je uit de voeten kunt met de trendy businesstermen en hun betekenis. Het heeft me zelf heel wat tijd gekost om te achterhalen wat ze eigenlijk betekenen. Ik deel hierbij graag mijn kennis met je. Probeer ze te pas en te onpas te laten vallen als je een blijvende indruk wilt nalaten.

Issue

Probleem

Uitdaging

Groot probleem

Challenge

Onoplosbaar probleem

On te beach

Consultant zonder werk

Compliant

De regeltjes volgen

Due diligence

Eens nadenken voor je iets doet

Win-win

We worden er beiden beter van, maar ik net iets beter

Opex

Dagelijkse kosten om de boel draaiende te houden

Capex

Investeringen; deze kosten kun je over meerdere jaren spreiden

Ebitda

Onze winst zonder rekening te hoeven houden met kosten waar we niks aan kunnen doen, zoals belastingen en kosten uit het verleden zoals capex

Reprioritisation

De volgorde van taken voor de zoveelste keer veranderen

Scalable

Kun je er heel veel van verkopen?

Outsourcing

Werk aan een ander geven in de hoop dat het goedkoper is én beter wordt gedaan

Inourcing

Het werk weer zelf doen omdat de ander het nog meer verprutst

SPOC

Single Point of Contact; de sukkelaar die al het gezeur moet aanhoren

Board

Groepje oude mannen

Owner

Verantwoordelijke pispaal

Acquisition

Overname van een bedrijf door een groepje bazen dat zich wat zit te vervelen

Organic growth

Groeien door meer eigen troep te verkopen

Anorganic growth

Groeien door andere bedrijven aan te kopen

Bila

Periodiek ongewild overleg met je baas

Teamplyer

Iemand die leuk gevonden wordt door de baas

Einzelgänger

Problematisch persoon die zelfstandig durft te denken en doen

Faciliteren

De zaken eenvoudiger maken door het gezeik van anderen op te lossen

Plannen

Uitstellen

Empowerment

Zich niet bemoeien met de werkvloer

Paradigmashift

Een oud probleem anders verpakt

Op de radar

Weten dat het probleem bestaat maar er niks aan doen

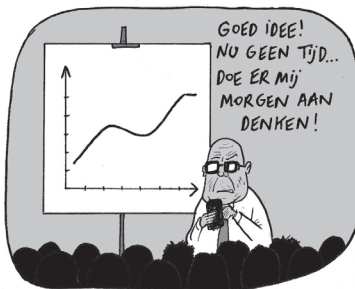
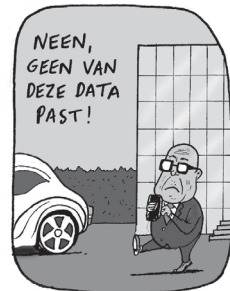
Best practice

Iets dat iedereen doet zonder echt te weten waarom

Core competence

Iets waarvan het topmanagement denkt dat het bedrijf er goed in is

EEN MEETING BELEGGEN MET JE BAAS



EEN MEETING BELEGGEN MET EEN SALES REPRESENTATIVE

Je zou het liever níét doen, maar soms moet je om de tafel gaan zitten met iemand van de sales-afdeling. Noem hen geen ‘verkopers’, want dan worden ze nijdig. Die gasten zitten ofwel in hun bedrijfswagen ofwel ‘bij een klant’ en zijn op geen enkele manier geïnteresseerd in jouw vragen. Het enige wat hen bezighoudt, is hun bedrijfswagen. Ze zouden van werk veranderen als ze daar een grotere slee onder hun achterwerk geschoven krijgen.



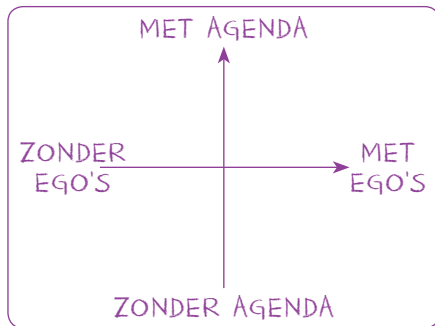
GA JE NAAR EEN MEETING OF NIET: ENKELE PRAKTISCHE RICHTLIJNEN

Wetenschappers deden onderzoek naar het fenomeen van de vergadering.

Ze onderscheiden vijf types meetings:

- ☑ teammeetings,
- ☑ opvolgingsmeetings,
- ☑ informatieve kick-offmeetings,
- ☑ brainstormsessies,
- ☑ strategische meetings

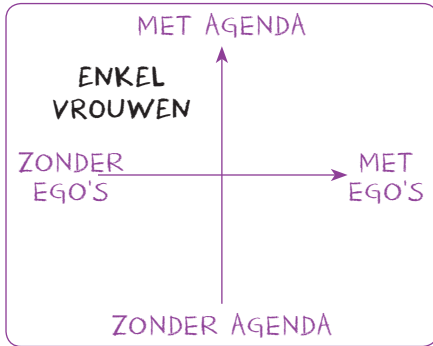
Neem het aan van een ervaringsdeskundige: die opdeling komt niet overeen met de realiteit. De werkelijkheid ziet er zo uit (het bijbehorende advies krijg je er gratis bij):



Er zijn vergaderingen met een agenda en vergaderingen zonder. Net zoals er vergaderingen bestaan met en zonder ego's. Vertrouw niet op je intuïtie om te bepalen welke vergadering je moet bijwonen en welke je links laat liggen. De vergaderwereld zit vol valstrikken.

MET AGENDA EN ZONDER EGO'S

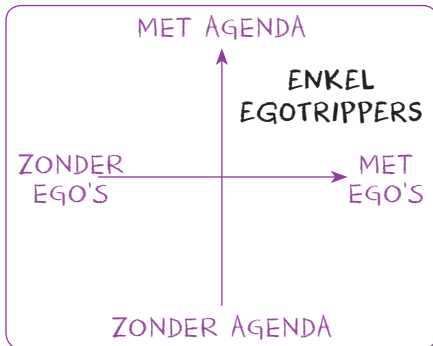
Kenmerk: Zo'n vergadering kan enkel voorkomen bij afwezigheid van mannen. Wegens de evenwichtige spreiding der geslachten onder het werkvolk is dit type vergadering



zeldzaam. Er zal haast altijd minstens één man aanwezig zijn. Als je pech hebt, ben jij die man.

Aan het begin van een vergadering wisselen dames snel wat complimentjes uit. Daarna lopen de vrouwen netjes de agenda door en verdelen ze de actiepunten plichtbewust onder de aanwezigen. Hier wordt werk verzet.

Advies: Wegblijven, ook als je zelf een vrouw bent. Je komt gegarandeerd met extra werk terug. Als man heb je er bovendien niets te vertellen.

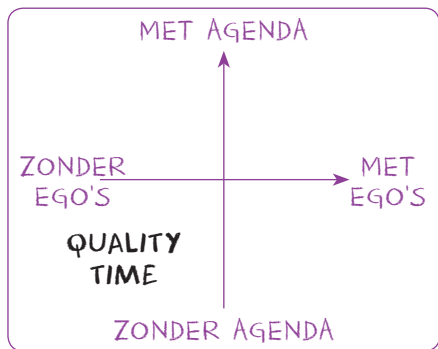


MET AGENDA EN MET EGO'S

Kenmerk: De aanwezige ego's zullen de agenda steevast in twijfel trekken en hun eigen punten erdoor willen drukken. Er volgen opmerkingen over het kwakkelende verloop door een gebrek aan leiderschap. 'De voorbereiding was zinloos', beslissen de aanwezige mannen en ze bewijzen dat door de vergadering een andere richting op te sturen. Beslissingen uit een vorige vergadering schroeven ze terug omdat

er toen onvoldoende naar hun mening werd geluisterd. Aan het einde van de vergadering weet je evenveel als aan het begin, behalve dat je nu een punthoofd hebt.

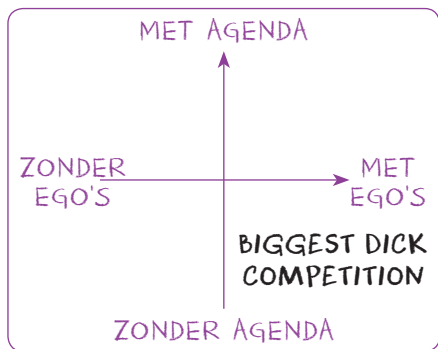
Advies: Stuur een stagiair, zo leert die de mensen kennen.



ZONDER AGENDA EN ZONDER EGO'S

Kenmerk: Hier kom je tot rust. Er zijn geen verplichtingen vanuit de agenda en de mensen om je heen dringen je niets op. Je beleeft er qualitytime. De mensen hebben een gezamenlijk doel: er even tussenuit knijpen en wat bijkletsen.

Advies: Gaan. Meestal steengoede koffie.



ZONDER AGENDA EN MET EGO'S

Kenmerk: Showtime! Hier worden territoria afgebakend en trofeeën geclaimd. De discussies gaan nergens over, maar iedereen klopt zich op de borst over prestaties uit het verleden. Eindigt meestal met ruzie, want zelfs bij gelijklopende meningen wil de ene kemmaan toch meer gelijk hebben dan de andere.

Advies: Gaan, met een camera. Neem wat werk mee voor tijdens de saaie stukken, mochten die voorkomen.

ANTROPOLOGISCHE STUDIE VAN DE VERGADERMENS

Verschillende types mensen bevolken de vergaderruimtes. Een overzicht maakt duidelijk welke mensen je moet mijden en welke van pas komen.

De verslagschrijfster

Kenmerk: is altijd

aanwezig. Zwijgt en zegt altijd ja op de vraag 'Ga jij het verslag schrijven?'

Nut: zeer groot. Zorgt voor een blijvende stroom van papier en werk. Dankzij haar heeft iedereen iets omhanden.

Privé: hoopt op erkenning.

Hoe herkennen? Draagt geen make-up. Heeft sporen van jonge kinderen op haar kledij, zoals melk en braaksel. Kan mooi schrijven.

Mevr. 'Ik-denk-maar-eens-hardop'

Kenmerk: heeft over álles een mening, die ze zo luid mogelijk ventileert. Haar domme ideeën houden geen steek.

Nut: doet je eigen argumenten evenwichtig en beredeneerd lijken.

Privé: gelooft dat een hond evenveel zorg vergt als een pasgeboren baby.

Hoe herkennen? Gelakte nagels, in dezelfde kleur als haar te krappe jurkje. Elke dag draagt ze een andere kleur. Geniet bescherming van hogerhand.

Mrs. Follow Your Passion

Kenmerk: heeft meestal een interesse of passie waar haar hele wereld om draait, zoals gezond eten, keramiek of yoga.

Nut: kan afleiding bieden wanneer de meeting te saai wordt.

Privé: gaat helemaal op in haar passie van het moment.

Hoe herkennen? Knikt heel veel. Begint iedere zin met 'In de keramiek is dat ook zo, daar...' Heeft een screensaver van keramische potten en een yogamatje naast haar bureau.

De timekeeper

Kenmerk: arriveert altijd als eerste en blokkeert elk gesprek zolang de aanwezigheidslijst niet is opgesteld. Begint aan het volgende agendapunt als de tijd dringt. De inhoud interesseert hem niet.

Nut: weet op elk ogenblik hoe laat het is. Ook wanneer het lunchtijd is.

Privé: heeft kinderen, al kan niemand verklaren waar die vandaan gekomen zijn.

Hoe herkennen? Lacht nooit en draagt een verouderd pak. In zijn brooddoos heeft alles een vaste plaats: de appel links, de Marsreep rechts.

BFF (Best Friend Forever)

Kenmerk: wil vooral je vriend zijn en komt altijd een beetje te dichtbij zitten.

Nut: zet goede koffie.

Privé: geen privéleven.

Hoe herkennen? Loopt de hele tijd rond te bazuinen dat teamwork belangrijk is, maar voert niets uit.

Mr. Everywhere

Kenmerk: komt altijd te laat en vertrekt voortijdig, want hij moet in drie meetings tegelijk zijn.

Nut: geeft je een excuus om de vergadering af te ronden.

Privé: maakt slechts onder voorbehoud tijd voor een leven.

Hoe herkennen? Zit de hele dag op zijn telefoon.

De meetingkaper

Kenmerk: arriveert te laat en eist dat je alles herhaalt wat hij heeft gemist. Trekt stevast de agenda in twijfel.

Nut: wordt onderzocht.

Privé: heeft thuis niets te zeggen.

Hoe herkennen? Eet alleen.

De taakmgneet

Kenmerk: is chronisch overwerkt en heeft een groot schuldgevoel, want komt overal te laat.

Nut: is multi-inzetbaar.

Privé: in therapie.

Hoe herkennen? Donkere kringen om de ogen, bittere trekken om de lippen, kruimels op de kleren door altijd achter de computer te eten.

Mr. 'Ja, maar'

Kenmerk: fileert elk voorstel tot op de micro-meter en slaagt er telkens in iets te vinden dat een idee torpedeert. Wordt vermeden, maar achterhaalt altijd waar de vergadering plaatsvindt.

Nut: perfect om ideeën te begraven die te veel werk veroorzaken.

Privé: heeft ruzie met al zijn burens.

Hoe herkennen? Eet alleen aan zijn bureau. Heeft een thermosfles met zijn eigen koffie, want die op het werk is slecht.

De chqoot

Kenmerk: arriveert te vroeg op de verkeerde plaats en te laat op de juiste plaats. Hoopt helderheid te krijgen in zijn verwarde gedachten door ze hardop te delen met iedereen.

Nut: geeft je de indruk dat jij gedisciplineerd bent. Wil je dat een dossier zoekraakt, geef het dan aan hem.

Privé: een puinhoop waarin alles mislukt, onder andere door zijn onverwerkte moedercomplex.

Hoe herkennen? Te groot hemd en ongeschoren kaken. Heeft mogelijk een lijfgeur. Er kleven 79 post-its op zijn laptopscherm en zijn hemd. Excuseert zich véél.

De flauwe grappenmaker

Kenmerk: speelt de dialogen van Monty Python na.

Nut: kan alle dialogen van Monty Python naspelen.

Privé: heeft volledige collectie van Monty Python op video en dvd.

Hoe herkennen? Speelt de dialogen van Monty Python na.

WAT JE ECHT DENKT TIJDENS EEN VERGADERING...

