

# Van burn-out tot plezier met mentale strategie (voor huisartsen)

Dit artikel is eerder verschenen in 'De huisarts in Nederland', september 1995 Een stapel te beantwoorden brieven, een veel hogere stapel ongelezen boeken en artikelen, de agenda met vergaderingen, dat voortdurende stemmetje in je hoofd dat herinnert aan de telefoontjes die je wilde doen, en aan de klusjes in huis die zijn blijven liggen. En nooit eens het gevoel klaar te zijn. Herkent u het? Iedereen bedenkt zo zijn eigen - al dan niet succesvolle - aanpak om de werkdruk het hoofd te bieden. Een zo'n manier is het toepassen van mentale strategieën. Jan Stuijzand, huisarts in Wassenaar, en John Hoenen, stafmedewerker van de LHV, vertellen hoe dat in zijn werk gaat.

## Hulpbronnen

Stuijzand: 'Een jaar of drie geleden las ik toevallig een artikel over NeuroLingustisch Programmeren (NLP). Ik wist helemaal niet wat het inhoud of waar het toe zou leiden, maar het boeide me; ik vond het leuk om eens op een hele andere manier tegen dingen aan te kijken. Dus ging ik er boeken over lezen, eigenlijk niet eens met de bedoeling er binnen mijn vak iets mee te doen. Maar dat kon niet uitblijven. In ons werk zijn we gewend snel etiketten te geven: dit is een slechte slaper, dit is iemand met migraine, dit is iemand met een zwakke persoonlijkheid. NLP gaat er juist van uit dat in

principe iedereen alle hulpbronnen tot zijn beschikking heeft, maar gaandeweg beperkingen opbouwt, zelf, door anderen, of door gebeurtenissen. Weet je die beperkingen op te heffen, dan krijgen de oorspronkelijke hulpbronnen weer de ruimte en kun je automatisch anders op het probleem reageren.'

## **Plezierartsen en burnout artsen**

Stuijzand besloot de NLP-opleiding te volgen. Een van de opdrachten was een modelleringsproject uit te voeren. Modelleren is eigenlijk niet anders dan op zoek gaan naar modellen, experts, en onderzoeken wat hun vaardigheden en overtuigingen zijn. NLP kijkt daarbij vooral naar mentale strategieën. Een onderwerp voor het modelleringsproject lag al direct voor de hand: burnout bij huisartsen. Stuijzand was een van de geënquêteerden in het NIVEL-onderzoek naar burnout, en deze modelleringsopdracht leek hem een fantastische gelegenheid eens te kijken naar wat de burnout-groep nou anders doet dan de mensen die hun werkplezier weten te behouden. Hij deed de opdracht samen met Jos Ykema, psycholoog en cursist aan dezelfde opleiding. Het onderzoek dat het NIVEL in 1990 uitvoerde, bestond uit een vragenlijst met kenmerken van burnout. De tien huisartsen die daarop het hoogst en de tien die het laagst scoorden, werden vervolgens benaderd voor een vraaggesprek. Het waren deze twintig mensen in wie Stuijzand en Ykema waren geïnteresseerd voor hun project. Met het NIVEL als intermediair kwamen ze in contact met zeven van hen om vervolgens bij vijf een interview af te nemen. Van die vijf hadden drie laag gescoord op de vragenlijst (weinig kenmerken van burnout) en twee hoog. Om te modelleren heb je eigenlijk alleen experts nodig; bij hen moet je immers de

kunst afkijken. Toch interviewden ze ook de andere twee - die inmiddels weer uit het dal waren gekomen - om te kunnen contrasteren. Laten we even voor het gemak de experts plezierartsen noemen, de anderen burnout-artsen. Kenmerkend voor de plezierartsen is dat ze vooral werken vanuit een interne referentie, dat wil zeggen dat ze vooral zelf beslissen of ze het goed doen, met open oog voor feed-back. Als iets niet goed gaat, zijn ze blij dat iemand hen dat duidelijk maakt.

De burnout-artsen maken zich voor goedkeuring vooral afhankelijk van anderen, patiënten bijvoorbeeld. Maar als er iets fout gaat, hebben ze de neiging om het te ontkennen of het probleem bij de ander te leggen. Plezierartsen zijn pro actief, geneigd actie te ondernemen als iets niet goed gaat, in plaats van afwachten tot het vanzelf overgaat of een ander misschien iets doet. Ze doen hun werk vanuit andere overtuigingen dan de burnout-artsen. 'Je mag fouten maken', is zo'n overtuiging, of: 'Je kunt ook leren van jongere collega's'; 'Hoe meer keuzen je hebt in je werk, hoe gemakkelijker het wordt'; 'Ik hoef niet te weten hoe iets werkt, als het maar werkt'; 'Je moet altijd met een ander samenwerken'. De burnout-artsen werken vanuit een win-verlies-houding. Wanneer een patiënt belt en dwingend vraagt om een visite, voelt de arts zich de verliezer als hij daarop ingaat, en hij ziet de patiënt als winnaar. Plezierartsen gaan naar de patiënt, maar doen dat congruent, ze staan achter die beslissing, ook als achteraf blijkt dat het medisch gezien niet nodig was, vanuit de overtuiging dat 'goed-doen altijd goed is'. Een overtuiging van burnout-artsen is: 'Ik moet altijd klaarstaan voor mijn patiënten, anders ben ik geen goede dokter.' Maar als je altijd klaarstaat voor iedereen, raak je

uitgeput. Je verliest dus. Doe je het niet, dan verlies je ook, want dan beantwoord je niet aan je eisen. Een echte double-bind.

De vaardigheden en overtuigingen van de plezierartsen vormden het materiaal waarmee Stuijzand en Ykema twee technieken ontwikkelden. De ene is een techniek om een vicieuze-cirkel te doorbreken (hoe reageer ik tijdig en adequaat op een situatie waarbij ik me in een vicieuze cikel bevind?) de andere is de weekenddiensttechniek (hoe verricht ik een noodzakelijke en als minder plezierig beleefde taak?). Stuijzand: 'Als je met mensen uit de burnout-groep praat, kom je automatisch bij de weekenddiensten terecht.' Hoenen: 'In de workshops hoor ik altijd dat de eerste verschijnselen van burnout zich voordoen in de dienst. Het is dus een belangrijk signaal voor de arts die merkt dat hij meer opziet tegen diensten dan vroeger.' Kenmerkend voor NLP-technieken is je iets voor te stellen: zo zintuiglijk mogelijk een ervaring uit het verleden terughalen of een gewenste toekomstige ervaring voor de geest halen. NLP zegt dat zulke levendige voorstellingen belangrijke bakens zijn voor feitelijk gedrag.

## **De Stappen**

De **eerste stap** van de weekenddiensttechniek is je bewust te worden op welke momenten en onder welke omstandigheden je aan de weekdienst denkt. Denk je bij de afsluiting van de ene dienst al aan de volgende, praat je er voortdurend over, staat het met grote letters in de agenda?

De **tweede stap** bestaat uit het maken van een beeld op afstand, een gedissocieerd beeld. Je zet de tijd op een lijn en bepaalt

daarop de plaats van de eerstvolgende dienst. Je maakt van die dienst een knus beeld, bijvoorbeeld een wolkje, en hangt dat op de juiste plaats boven de tijdslijn. Je kijkt naar het wolkje en zegt op lichte, onbevangen toon tegen jezelf: 'O ja, dan heb ik weer weekenddienst.' Hierbij horen gevoelens van berusting (dat hoort ook bij mijn werk), rust (lekker een weekend helemaal niets) en voldoening (ik doe zinvol werk voor mensen). Bij deze stap hoort ook dat je de gevoelens berusting, rust en voldoening ankert.

In **stap drie** maak je gedissocieerde beelden van activiteiten die je leuk of nuttig vindt, maar vooral: die je op elk tijdstip kunt doen en gemakkelijk kunt onderbreken, zoals lezen, brieven schrijven, de auto wassen, de administratie bijwerken. Vervolgens stel je jezelf voor dat je die activiteiten tijdens de eerstvolgende dienst gaat verrichten en je zegt tegen jezelf: 'Ik maak er iets leuks van. Ik doe gewoon mijn werk en houd nog tijd over om nuttige en prettige dingen te doen.'

In **stap vier** verdeel je de dienst in werkblokken en rustperiodes. Je stelt je voor dat je tijdens de werkblokken bezig bent met de leuke en nuttige activiteiten, af en toe onderbroken door telefoontjes, consulten en visites. Je houding is: 'Ik mag door iedereen voor alles worden benaderd.' Je stelt jezelf voor dat je ieder werkblok afrondt met een rustperiode, die je bewaakt door werkzaamheden te clusteren - vaste spreekuren en afhaaltijden voor recepten - en door mensen in je directe omgeving in te schakelen om de telefoon aan te nemen als je pauzeert.

In **stap vijf** ga je in het heden op de tijdslijn staan en ga je

vervolgens vooruit in de tijd. Je ervaart hoe het is afwisselend bezig te zijn met het werk en andere prettige activiteiten. Je laat het gevoel van rust en voldoening weer opkomen. Je stapt in de weekenddienst alsof het een gewone werkdag is en ervaart hoe die nu verloopt. Je rondt af met een vast ritueel, bijvoorbeeld door het antwoordapparaat aan te zetten en jezelf een cadeautje te geven. Je zegt tegen jezelf: 'Die was weer gauw voorbij.'

Hoenen: 'De techniek verloopt in stappen en dat is niet voor niets. Als je iemand die zijn weekenddiensten een belasting vindt, adviseert zich voor te houden dat hij door iedereen mag worden benaderd, krijgt die het Spaans benauwd. Hij wil juist schermen optrekken om storingen buiten te sluiten. Pas als je bepaalde stappen hebt afgerond, kan zo'n boodschap een functie vervullen.'

## **Paadje kappen**

De techniek is niet bedoeld als doe-het-zelf-instrument. Wie niet eerder met dit soort mentale strategien heeft gewerkt, zal moeilijk zijn eigen gids kunnen zijn. Toch wilden we hier de belangrijkste stappen noemen, om duidelijk te maken wat de techniek inhoudt.

Hoenen: 'Het idee van zo'n NLP-techniek is dat je n keer gestructureerd de stappen doorloopt. Je kunt dan geen "vervuiling" krijgen door stappen door elkaar heen te laten lopen. Als je het n keer hebt gedaan, is het als een paadje dat je hebt uitgekapt in het woud. Als het paadje er ligt, vindt je brein het vanzelf weer terug. Onderweg kom je dan die stappen wel weer tegen, maar die hoeft je niet bewust te bedenken.' Stuijzand: 'Als je de stappen doorloopt en aan het eind kijk je niet plezieriger aan tegen de weekenddienst, is er een belemmerende overtuiging. Dan kun je

jezelf afvragen wat je nog tegenhoudt om het zo te doen.

Misschien geloof je wel helemaal niet dat je de weekenddienst in alle rust kunt doen. Die overtuiging houdt je dan tegen en daar moet je eerst wat aan doen; de deur moet open zijn voordat je er doorheen kunt.'

Door de basishouding 'ik mag door iedereen worden benaderd' aan te nemen, geef je niet iets weg van jezelf. Je wint er bij, je werkt met meer plezier, je voelt je minder belast. Zo heeft Stuijzand in zijn eigen praktijk ontdekt dat het werken met NLP hem minder werkdruk en meer werkplezier bracht. 'De belangrijkste verandering is misschien wel dat ik nu ben gaan doen in dezelfde tijd; ik ben gaan verbouwen en ik ben huisartsopleider geworden. De basisattitude die ik heb ontwikkeld is: als er een probleem is, is dat op te lossen en wel op een manier waar iedereen - patienten, assistente, gezin en ik - wat aan heeft. Ik heb bijvoorbeeld de agendaplanning veranderd. Die zit nu voor de volgende dag nooit helemaal volgeboekt, zodat iemand die 's ochtends belt ook nog kan komen. Ik kwam nooit toe aan mijn koffiepauze, dus heb ik de laatste afspraak vóór de pauze weggehaald. Bepaalde problemen, bepaalde patienten, die extra tijd vragen, zet de assistente niet net voor de pauze. Tussen de middag heb ik anderhalf uur rust. Alleen als ik daar zelf iets in plan of als er een spoedgeval is, wordt die tijd korter. We zijn de computer gaan gebruiken; onder andere kan de assistente nu op het scherm oproepen welke receptuur voor iemand is uitgeschreven. Maar ook brengt de veranderde basisattitude met zich mee dat er van alles tussendoor nog gebeurt. Vroeger kon dat wel eens stress veroorzaken, maar nu weet ik dat als tijdens

het spreekuur iemand met een hechtwond komt en ik tegelijk wordt weggeroepen voor een spoedgeval, de wereld niet instort. Nog een verandering is dat ik meer mensen kort zie en sommige mensen heel lang, want een investering op dat moment betekent dat ik iemand niet hoeft terug te zien voor hetzelfde probleem.' Als voorbeeld noemt hij een patinte die al drie maanden dagelijks spanningshoofdpijn had, gecombineerd met aanvallen van migraine. 'Met haar heb ik n keer een gesprek van drie kwartier gehad en vanaf dat moment heeft ze geen hoofdpijn meer gehad. Wat ik in die drie kwartier deed, is kijken naar de functie van het symptoom, die functie bewust maken en het doel dat die hoofdpijn voor haar moet opleveren, op een andere manier automatisch en onbewust laten bereiken. Mensen met migraine hebben bijvoorbeeld moeite om nee te zeggen, trekken dingen naar zich toe.'

Met het gebruik van mentale strategien beleeft dus niet alleen de dokter meer werkplezier, het verlost ook nog eens sommige patinten van een lastig probleem.

*Wie meer wil weten, kan terecht bij:*

Jan Stuijzand, telefoon: 070 - 511 24 60

John Hoenen, telefoon: 030 - 294 09 01