

SAMENVATTING


 Inspiratienota 106
februari 2019

Op 17 januari 2019 lanceerde de overheid een pilootproject waarbij werkgevers, individuen, zorgverleners en overheid de handen in elkaar slaan om de ontwikkeling van een burn-out te voorkomen. De strijd tegen burn-out woedt in al zijn hevigheid. Grootschalige middelen worden ingezet in deze strijd. Maar wat met het onbekende broertje van burn-out? De bore-out.

De omvang en gevolgen van bore-out zijn even groot als die van burn-out. Bore-out ontstaat door langdurige onderbelasting én een gebrek aan zingeving. In de strijd tegen bore-out is het belangrijk om de oorzaken aan te pakken en niet aan symptoombestrijding te doen.

De werknemer dient zelfleiderschap in te zetten om de negatieve energiespiraal te doorbreken. De leider dient een gezond klimaat van authenticiteit, verbinding en openheid te scheppen. De organisatie moet openstaan voor anders werken en jobgrenzen durven opblazen. Dit zijn de strijdmiddelen tegen dit virus van de 21ste eeuw.

Baas, ik verveel mij

Een leiderschapskijk op bore-out

“Baas, ik verveel me.” Medewerkers zijn niet geneigd om met deze ‘verveelde’ kwestie naar hun leidinggevende te stappen. Nochtans zijn de gevolgen voor medewerker en bedrijf zeer groot. Verschillende bronnen vermelden alarmerende cijfers omtrent stress, burn-out en bore-out. Een onderzoek van Acerta toont aan dat 1 op 4 werkgevers zich zorgen maakt dat medewerkers uitgekeken raken op hun werk, een burn-out of andere gezondheidsklachten krijgen. Volgens datzelfde onderzoek is ook het langdurig ziektecijfer de afgelopen vier jaar met 20% gestegen.

Het fenomeen bore-out werd voor het eerst benoemd en onderzocht door de Zwitserse organisatieadviseurs Philippe Rothlin en Peter Werder. Volgens hun onderzoek vertoont 15% van de medewerkers verschijnselen van een bore-out. KU Leuven zette in 2017 hier ook Vlaamse cijfers naast: 6% van de Vlaamse medewerkers heeft een verhoogd risico op bore-out. Aan de andere kant doen we wel meer inspanningen om het personeel gemotiveerd te houden. Op 1 september 2014 werden stress en burn-out opgenomen in de Belgische Welzijnswet. Het voorkomen is een verantwoordelijkheid van de werkgever. Ook de wet werkbaar en wendbaar werk stimuleert initiatieven. Bedrijven nemen maatregelen om overbelasting en te hoge werkdruk tegen te gaan.

En toch blijven de cijfers stijgen. Nemen onze organisaties wel de juiste maatregelen? Of doen we aan symptoombestrijding? Begrijpen onze leiders het fenomeen bore-out voldoende om hun medewerkers te ondersteunen?

1. Wat is bore-out?

Te veel stress en werkdruk leiden tot ziekte. Burn-out is de laatste jaren een bekend begrip geworden. Maar zijn tegenhanger, bore-out, komt minstens even vaak voor en is even ongezond. Wikipedia omschrijft bore-out als volgt: ‘Een bore-out is een vorm van extreme

verveling op het werk. Een bore-out zou worden veroorzaakt door routinematig werk, of werk onder het niveau van de medewerker.’

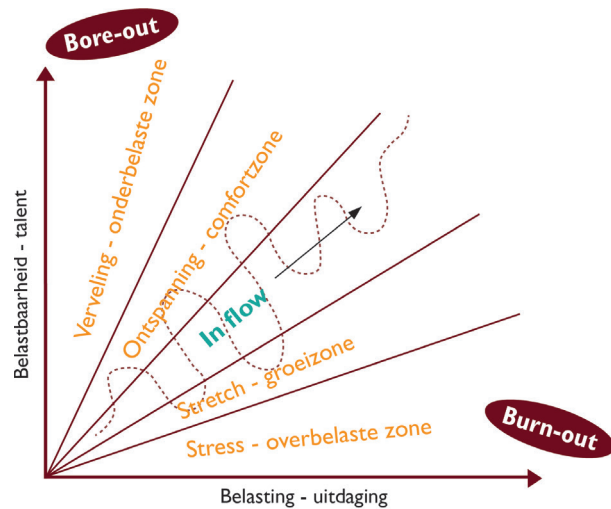
Bij langdurige onbalans in zingeving, uitdaging of werkbelasting ervaren we een FLOW-OUT, dit omvat burn-out en bore-out.

Een bore-out is meer dan enkel verveling op het werk. Het gaat veel dieper, het start vanuit je essentie. Frouke Vermeulen onderscheidt in haar boek *‘Vechten tegen verveling’* verschillende vormen van bore-out en burn-out, namelijk een kwantitatieve en kwalitatieve vorm. De kwantitatieve vorm is wellicht het meest gekend, waarbij het louter gaat over werkdruk – te veel of te weinig. Bij kwalitatieve vormen gaat het om de aard van de prikkels die je krijgt. Wanneer deze prikkels niet bij je essentie passen, zullen ze je geen energie geven. Dit onttaardt in kwalitatieve bore-out of burn-out.

Flow-out

Een andere manier om bore-out te verduidelijken, is de belastbaarheid en belasting van een persoon in kaart te brengen. Wanneer de belasting perfect in harmonie is met de belastbaarheid – ofwel de uitdaging versus het talent – dan zijn we ‘in flow’.

In realiteit schipperen we continu tussen verschillende zones: de flowzone, comfortzone en de stretchzone. En dat is een goed evenwicht om na te streven. Het wordt pas een gevaar als een medewerker continu onder- of overbelast wordt. Is ons persoonlijk talent niet in balans met onze gekregen uitdaging, dan zijn we uit flow. Burn-out en bore-out zouden dus samengevat kunnen worden als ‘FLOW-OUT’.



Figuur 1: Flow-out

Gevolgen van bore-out

De oorzaken van de verschillende vormen van burn-out en bore-out verschillen van elkaar. Maar op de lange duur is het gevolg hetzelfde: flatline. Zowel mentale als fysieke problemen zorgen ervoor dat de medewerker niet meer kan functioneren.



Figuur 2: Het gevolg van een burn-out of bore-out op lange termijn: flatline

Een werknemer getuigt

"Als gedreven twintiger was ik betrokken en wou ik mee het verschil maken. Ik had een actieve, veeleisende job en daarbuiten had ik ook een deugddoend sociaal leven. Ik had een mooie balans tussen werkdruk en uitdaging. Ik kon me niet inbeelden dat deze gedreven, verantwoordelijke en betrokken ingesteldheid ooit zou veranderen.

En toch ben ik ergens door de jaren heen de balans kwijtgeraakt. Ik kan niet precies zeggen wanneer dat begon. Het is alsof het licht zachtjes uitging. Het is niet dat ik te weinig om handen had, ik had taken genoeg. Maar doordat ik de voeling verloren had met het werk, kon ik de energie niet opbrengen om er de volle 100% voor te gaan. En dat druiste in tegen mijn persoonlijkheid. Ik voelde mij schuldig en waardeloos. Mijn energie werd elke dag leeggezogen. Ik begon me meer en meer te isoleren, zowel op het werk als privé. En zo viel ook mijn sociaal opvangnet weg. Ik kwam in een neerwaartse spiraal van negatieve energie. Die heeft 3 jaar geduurd. Ik had op

dat moment ook niet de behoefte om hulp te zoeken bij mijn leidinggevende: 'ze begrijpen mij toch niet'.

Op een dag zat ik voor de zoveelste keer in de wachtkamer bij de dokter, toen ik besepte dat ook mijn lichaam schreeuwde dat het genoeg was. De volgende dag nam ik een drastische beslissing en diende mijn ontslag in. Waren de problemen toen opgelost? Nee, niet helemaal. Een job opzeggen is één ding, maar hoe verder? Wat wou ik nu écht? Rondom mij hoorde ik: volg je passie! Maar die vinden is niet altijd even evident. Ik startte een moeilijke zoektocht met veel onzekerheid, vallen en opstaan. Uiteindelijk heb ik mezelf teruggevonden in een nieuwe omgeving waarin ik veel ruimte krijg om mezelf te zijn, creatief aan de slag te gaan en betrokken ben binnen een team. Een job die past bij mijn essentie. Ik worstel nog steeds met een aantal zaken, maar ik ben nu gelukkiger dan ooit. Ik draag mijn verhaal mee in mijn rugzak, klaar om eventuele toekomstige signalen vlug te herkennen."

2. Het vrijblijvende virus – een andere kijk op Karasek

Het model van Karasek bestaat al sinds 1979. Onderzoek naar werkstress is dus niet nieuw. Maar dit model geeft ons nog steeds antwoorden op deze materie.

Volgens het model van Karasek (zie figuur pagina 4) is werkdruk en werkstress afhankelijk van twee factoren: de taakeisen versus de regelmogelijkheden. Het model maakt een onderscheid tussen vier zones of jobsoorten:

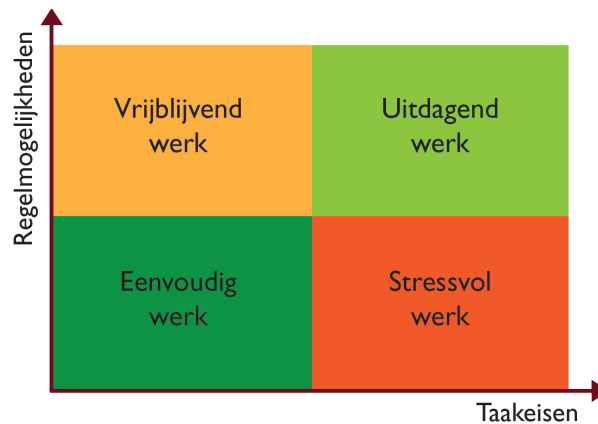
1. **Eenvoudig werk:** ik kan/mag niet veel maar er wordt ook niet veel van mij verwacht.
2. **Vrijblijvend werk:** (in sommige vertalingen van het model wordt dit ook als ontspannen werk beschreven, maar in het kader van bore-out dekt deze benaming niet helemaal de lading): ik kan/mag veel maar er wordt niet veel verwacht van mij.
3. **Stressvol werk:** er wordt veel verwacht van mij in deze job, maar ik bots op mijn eigen limieten of op beperkingen in middelen/ruimte opgelegd door het bedrijf.
4. **Uitdagend werk:** ik kan/mag veel en er wordt ook veel van mij verwacht.

Werkdruk of taakeisen op zichzelf leiden dus niet naar hoge psychische belasting, wel de combinatie van werkdruk én de regelmogelijkheden. En deze werkdruk en regelmogelijkheden moeten heel persoonlijk bekeken worden. Zijn het taakeisen die JOU uitdagen? Heb je regelmogelijkheden die voldoende zijn voor JOUW talent?

Daarnaast zijn er ook nog twee onderliggende factoren, beschouw ze als 3D-dimensies van het model. Ten eerste is het sociale opvangnet van belang bij het omgaan met chronische stress. Een partner, familie, vrienden en collega's kunnen zeker een bron van on-

Bore-out is in de meeste gevallen een combinatie van werk- en privéstress, het ene lokt het andere uit.

dersteuning zijn. Voor een leider geldt dat ook. Een leider kan de werkstress verminderen. Maar dit werkt ook in omgekeerde richting: je sociaal opvangnet kan ook tot werkstress leiden. Wanneer het thuis niet goed zit of de klik met de leider is er niet, dan kunnen de kleinste taken al werkstress uitlokken. Een tweede factor in deze 3D-dimensie is de maatschappelijke context. We hebben nu andere kijk op wat zinvol en werkbaar werk is dan pakweg 40 jaar geleden.



Figuur 3: Model van Karasek
Bron: Job Demand-Control model van US socioloog Robert Karasek - 1979

Als we dan specifiek kijken naar bore-out, dan zien we dat er een groot gevaar schuilt in de vrijblijvende zone. Je taakeisen zijn laag, je taken dagen je niet meer uit en je regelmogelijkheden zijn hoog: je hebt onbenut talent en je hebt ruimte — om 'te verdwijnen'.

Stel dat je in de rode zone terecht komt. Wat doe je als je chronisch werkstress ervaart? Er zijn 4 mogelijkheden:

1. Als de oorzaak ligt bij je 'kunnen', dan kan je jezelf gaan bijscholen.
2. Als de oorzaak ligt bij het 'mogen' of het soort werk/bedrijf, dan kan je ander werk zoeken.
3. Je kan thuisblijven wegens ziekte: burn-out.
4. Je zet een stapje terug op je werk, m.a.w. je gaat zelf je taakeisen en regelmogelijkheden inkleden. Je doet niet helemaal meer wat er van je wordt verwacht en je gaat in een afwachtende en 'vrijblijvende' houding staan. Zo schuif je op de diagonale as naar de vrijblijvende zone. Je hebt veel talent, maar je gaat het niet meer voor 100% benutten.

Onbenut talent in een vrijblijvend kader is een sluipend gevaar in organisaties.

Dit laatste is een groot — niet altijd zichtbaar — gevaar in organisaties. Niemand kan lang in een stresssituatie blijven, dus je gaat doen wat jou het gemakkelijkste lijkt. Voor velen is dat het werk gewoon blijven doen uit angst voor het onbekende of omdat ze gewoon de oplossing niet zien. Maar de betrokkenheid en de zingeving vallen weg. Burn-out kan dus wel degelijk overgaan in bore-out. Tijd om deze vrijblijvende zone dus bloot te leggen en de strijd tegen vrijblijvendheid aan te gaan!

3. Ziekte van de 21ste eeuw

Er heerst nog steeds een taboe rond bore-out. Het ziekteverschijnsel van de 21ste eeuw is burn-out. In deze hectische maatschappij is het soms wel een 'must' om het druk te hebben, het is de norm geworden om een drukke job en sociaal leven te combineren. Carrière, hobby's, kinderen, hobby's van de kinderen, me-time, we-time,... we willen het allemaal. We geven ons lichaam en geest geen kans meer om tot rust te komen. Een burn-out lijkt dan haast onvermijdelijk.

Iemand moet moed hebben om in deze drukke en hectische maatschappij naar buiten te komen met het feit dat hij/zij last heeft van een bore-out. Ik verveel me... heel weinig mensen zullen dit begrijpen. Daarom is bore-out ook zo moeilijk te detecteren. Je voelt schaamte en je hebt weinig energie. Je doet je werk niet voor 100%. Waarom zou je hierover willen praten? Je gaat je isoleren van je collega's en zelfs doen alsof je het druk hebt.

Waarom zijn deze cijfers de laatste jaren zo hoog? Is het fenomeen er altijd al geweest en werd het gewoon niet gemeten of besproken? Het zou kunnen, maar sinds de cijfers worden bijgehouden, stijgen ze wel. We worstelen dus blijkbaar steeds meer met zinvol werk, verwachtingen en onze behoeften.



In deze hectische en drukke wereld, vergt het moed om te praten over bore-out.

Figuur 4: Piramide van Maslow
Bron: behoeftepiramide ontwikkeld door Abraham Maslow op basis van zijn in 1943 gepubliceerde motivatietheorie.

Dit heeft te maken met het feit dat onze behoeften veranderen. De piramide van Maslow toont aan dat we eerst op zoek gaan naar lichamelijke behoeften, zekerheid en veiligheid. Pas daarna komen de sociale behoefte en de behoefte aan erkenning en aan persoonlijke ontwikkeling. Het antwoord op de onderste behoeften van de piramide vinden we in werken op zich. Het antwoord op de bovenste lagen vinden we in het soort werk en bij onszelf. Onze levensstandaard stijgt, dus de onderste behoeften zijn al vaak ingevuld. Daarom zijn we nu eens te meer op zoek naar erkenning en zelfontplooiing. Vinden we dit niet, dan worden we ongelukkig en zelfs ziek.

4. Welke maatregelen kunnen we nemen tegen het bore-out fenomeen?

4.1 Wat kan de medewerker zelf doen?

De oplossing voor bore-out is niet voor de hand liggend. Dit omdat de oorzaken zo verschillend kunnen zijn. De leidinggevende of organisatie kan niet altijd een oplossing bieden, de verantwoordelijkheid start bij de medewerker zelf. Hij/zij moet zelf aan de slag gaan om uit te zoeken wat voor hem/haar de oorzaken zijn. Persoonlijk leiderschap is nodig om de neerwaartse energie-spiraal te doorbreken en het stuur opnieuw in handen te nemen. En de grootste verantwoordelijkheid die de werknemer zelf hierin moet nemen, is: praat erover, met je collega's of vrienden, maar vooral, met je leidinggevende.



3 tips voor de medewerker:

- **Wat geeft mij energie?**

Energie is een van de belangrijkste kernwoorden in het hele bore-out gegeven. Welke zijn jouw energiegelvers en -vreters? Beeld je een situatie in uit je verleden waarbij je overliep van energie, waarbij je je oprecht gelukkig voelde en die je dus voldoening gaf. Omschrijf dan stap voor stap die situatie. Hoe ziet je omgeving eruit? Hoe ziet je taak eruit? Waarom wil je die taak doen? Wie is er bij je? Welk gevoel heb je? Welke rol heb je? Omschrijf zoveel mogelijk en maak dan de vergelijking met je huidige situatie. Waar zit het verschil?

- **Balans van binnenuit**

De grootste onbalans van je rust en energie komt van binnenuit. Iedereen wordt geleid of soms misleid door zijn innerlijke criticus, een gevoel van onzekerheid of angst. Keer af en toe in jezelf om uit te zoeken wat die gevoelens zijn en waar ze vandaan komen.

- **Experimenteer**

Weet je niet waar je passie ligt? Dat is ook niet zo ongewoon, soms moet je iets doen om het echt te ervaren. Is je passie veranderd? Een job die bij je past als twintiger is niet noodzakelijk dezelfde als je droomjob als dertiger. Experimenteer en ga op onderzoek. Durf veranderen!

4.2 Wat kan de leider doen?

Volgens recent onderzoek van Securex ervaren medewerkers die vinden dat ze een goede baas hebben, minder stress en voelen ze zich competent. Werknemers met een slechte baas zijn dubbel zo vaak langdurig afwezig.

Een leider is een van de belangrijkste sociale spilfiguren voor een werknemer. Wat is een goede leider? Hier is geen eenduidig antwoord op. Wat voor een werknemer goed leiderschap is, hangt af van zijn persoonlijkheid, zijn competenties en zijn eigen verwachtingen. Toch kunnen we een paar algemene tips definiëren om een gezond klimaat te creëren voor de medewerkers.

Een leider is een van de belangrijkste sociale spilfiguren voor een werknemer.



4 tips voor de leider:

- **Authenticiteit als basis voor openheid en vertrouwen**

Leiderschap is geen rol, het is iets wat je bent. Laat status en eigenbelang vallen, en 'leidt' vanuit je authenticiteit. Zo creëer je een voedingsbodem voor openheid, vertrouwen en respect. In zulk open klimaat zullen medewerkers eerder geneigd zijn om met hun leidinggevende te praten over gevoelige kwesties zoals bore-out. In het onderzoek van Securex scoren de leiders het zwakst op het zich kwetsbaar opstellen. Volgens de onderzoekers heeft de authentieke, kwetsbare en empathische leider een positieve invloed op het absentieïsme.

- **Verbinding**

Creëer als leider verbinding tussen de IK, het team en het bedrijf. In deze 'nieuwe tijd' wil iedereen zijn unieke zelf zijn, maar hebben we ook behoefte om deel uit te maken van een groter geheel. Maar dit groter geheel moet belang hechten aan ieders eigenheid, waarden en normen. Een groter geheel waarin iedereen zich belangrijk en ondersteund voelt. Ontwikkel als leider een visie, doel of droom waarmee de medewerkers zich kunnen identificeren. Bevraag regelmatig of jouw medewerkers hun werk als zinvol ervaren. Voelen zij zich betrokken bij het team en het bedrijf? Als dit niet het geval is, dan gaat de rode lamp van bore-out branden.

- **Ruimte**

Wie niet groeit in een bedrijf, gaat zich ook nooit 100% goed voelen. Om te kunnen groeien is er ruimte nodig. Een leider moet een gezond klimaat creëren om als medewerker goed te kunnen functioneren en te groeien. Reik je medewerker een speelveld of kader aan, zo krijgt hij zelfregie over zijn rol, verantwoordelijkheden en ontwikkeltraject. Ga als leider bewust na welke regelmogelijkheid en werkdruk jouw medewerkers krijgen. Hebben zij voor hun profiel genoeg uitdaging? Zijn er medewerkers die risicosymptomen op bore-out vertonen? Kan ik hun job verrijken? Kan ik de werklust herverdelen door op een andere manier te organiseren?

- **Geef blijk van waardering**

Iedereen heeft een psychologische drang om zich belangrijk en gewaardeerd te voelen. De nood aan een compliment of een blijk van waardering zit diep in ons genesteld. Maar toch zijn we zelf niet geneigd om gul te zijn met complimenten en waardering naar anderen toe. Het is de norm om eerder kritiek dan waardering te uiten. Iemand die zich niet gewaardeerd voelt op het werk, kwijnt weg. Deze medewerker gaat de voeling met het werk, team of bedrijf verliezen, met flow-out tot gevolg.

4.3 Wat kan het bedrijf doen?

Acerta stelt vast dat het ziekteverzuim in Belgische ondernemingen zeer afhankelijk is van de omvang van de onderneming. In de kleinste ondernemingen (met minder dan 5 werknemers in dienst) is de werknemer het minst afwezig, namelijk 4,49%. Naargelang de onderneming groeit, stijgt ook het ziekteverzuim: bij ondernemingen met meer dan 500 werknemers bedraagt het verzuimpercentage 8,58% of bijna het dubbele van dit in de kleinste ondernemingen.

Indien we ervan uitgaan dat werkstress een grote beïnvloedende factor is op ziekteverzuim, moeten we dus gaan onderzoeken wat het verschil is voor de medewerkers in kleine en grote bedrijven. In een klein bedrijf worden alle taken verdeeld over een klein aantal werknemers. Dit resulteert in grotere variabiliteit in het takenpakket. In een klein bedrijf zijn de lijnen tot de top zeer kort. Deze kortere lijnen en vlakke organisatiestructuur bevoor-

Er is een nood aan anders werken: organisaties kunnen experimenteren met verantwoordelijkheden, ruimte en inhoud.

ren de betrokkenheid tot het bedrijfsdoel. Minder medewerkers betekent ook dat jij meer verantwoordelijkheid moet opnemen.

We kunnen dus wel besluiten dat regelmogelijkheden, organisatiestructuur en betrokkenheid een groot verschil kunnen maken in de tevredenheid van onze werknemers. Er is duidelijk een nood aan anders werken. Het bedrijf kan creatief omgaan met regelmogelijkheden en taakeisen. Durf jouw organisatie in vraag te stellen. Betrek hierbij zoveel mogelijk medewerkers, dit zal leiden tot grotere verantwoordelijkheid, zingeving en participatie.

Daarnaast is een goed talentbeleid ook cruciaal in grote organisaties. Hoe kunnen we onze medewerkers inzetten op hun passie en talent? In grotere organisaties komen deze talenten, behoeften en mogelijkheden niet altijd naar boven. Het hangt vaak van je leider of manager af of hij er aandacht voor heeft. Een goed talentbeleid kan mogelijkheden creëren om 'verveling' tegen te gaan. Het onderzoek van Securex toont aan dat de leider zelf veel invloed heeft op het welzijn en de tevredenheid van zijn medewerkers. Goede leiders zijn dus cruciaal. Volgens het onderzoek heeft slechts 1 op 3 Belgische werknemers vertrouwen in de leiderschapsvaardigheden van zijn baas. Een goed talentbeleid moet ook de leiders de mogelijkheid bieden tot zelfontwikkeling en hen uitdagen om zichzelf in vraag te stellen. Op die manier worden ze betere leiders. Leiders die inzicht hebben in stress, burn-out en bore-out zijn cruciaal in de preventie van chronische werkstress bij hun medewerkers. Leiders ontwikkelen is dus een belangrijke oorzaakpreventie.

5. Slot

De gevolgen van kwalitatieve bore-out zijn groot, niet enkel voor de medewerker die eraan lijdt, maar ook voor bedrijven. Het ziekteverzuim stijgt waardoor er werklast verschuift naar andere werknemers en naar de leiders. Het vormt een vicieuze cirkel.

Het taboe doorbreken en erover praten is al een eerste stap in de goede richting. Omdat de oorzaken van deze bore-out zo breed zijn, is een eenduidige oplossing moeilijk te vinden. Maar alle signalen wijzen in de richting van anders werken. Organisaties en leiders moeten zichzelf heruitvinden. Laat ons authenticiteit, ruimte en verbinding als strijdmiddelen gebruiken tegen de ziekte van de 21ste eeuw!

Referenties

ONDERZOEK ACERTA: Persbericht 'Dubbel zoveel ziekteverzuim bij grote bedrijven' - 12/04/2018

ONDERZOEK ACERTA: 'Dubbel zoveel CEO's zijn bezorgd over de gezondheid van hun medewerkers' - 09/08/2017

ONDERZOEK KU LEUVEN IN SAMENWERKING MET VACATURE: Professor arbeidspsychologie Hans De Witte en doctoraatstudentes Anahi van Hootegem en Steffie Desart van KU Leuven - 2017

FROUKE VERMEULEN: Boek 'Vechten tegen verveling' – 10/09/2015

ONDERZOEK SECUREX: Publicatie *De Morgen* 17/01/2019 - 'Werknemers met een slechte baas zijn dubbel zo vaak langdurig afwezig'



(Foto: Jan Crab)

Auteur: Annelies Boecxstaens (expert leiderschap ETION)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Foto: shutterstock.com
E-mail: annelies.boecxstaens@etion.be
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw