

BORE-OUT: DE NIEUWE BURN-OUT

Zeker vijftien procent van de werknemers verveelt zich regelmatig op het werk. Best relaxed? Vergeet het maar. Een te weinig uitdagende baan kan zelfs leiden tot ernstige gezondheidsklachten.

Letterlijk ziek worden van verveling, dat is wat een bore-out kortgezegd inhoudt. Waar iemand bij een burn-out teveel prikkels en een te zware werklast ervaart, ontstaat een bore-out juist door te weinig prikkels en niet genoeg uitdaging. 'En net als bij een burn-out ben je mentaal en fysiek opgebrand en kun je niet normaal meer functioneren. Alleen al 's ochtends uit bed komen wordt een uitdaging', vertelt **Frouke Vermeulen**. **Zij kan het weten: vier jaar geleden stortte ze door een bore-out zelf in** bij het milieuconsultancybedrijf waar ze werkte. Nu begeleidt ze mensen die aan het verschijnsel lijden én heeft ze er een boek over geschreven: *Vechten tegen verveling*.

Wat is bore-out?

Bore-out is in feite de naam voor de situatie die ontstaat wanneer een medewerker een gebrek ervaart aan prikkeling, afwisseling, voldoening en energie. Exacte cijfers over het aantal mensen dat hier last van heeft zijn niet bekend, daarvoor is het verschijnsel te onbekend en vooral ook te weinig onderzocht. De Zwitserse organisatie-deskundigen Philippe Rothlin en Peter Werder concludeerden tien jaar geleden dat zo'n vijftien procent van de werkende mensen aan bore-out lijdt. In recent onderzoek wordt dat per-



centage alleen maar hoger – al blijft het bij grove schattingen.

Twee soorten

Volgens Frouke Vermeulen kun je eigenlijk spreken van twee soorten bore-out. Allereerst is er de vorm die we allemaal kennen als pure verveling; simpelweg niets te doen hebben. Daarnaast is er nog een andere, iets subtielere vorm. In dat geval heeft een medewerker wellicht wel genoeg te doen, maar haalt hij er te weinig voldoening uit.

Vermeulen: 'In beide gevallen is iemand niet met zijn talenten bezig en wordt hij niet genoeg geprikkeld. Op het moment dat iemand heel diep in een bore-out zit, kan zij zelfs niet eens beseffen dat hij überhaupt nog talenten heeft.' Wat het wel verwarrend maakt, is dat de symptomen van een bore-out en burn-out erg op elkaar lijken. In beide gevallen voelt iemand zich lusteloos, prikkelbaar en soms zelfs depressief. Vermeulen gelooft zelfs absoluut dat misdiagnoses ongelooflijk vaak voor-



Bore-outcoach Frouke Vermeulen:
'Alleen al 's ochtends uit bed komen wordt een uitdaging'.

komen. 'De oorsprong is alleen totaal verschillend. Een burn-out krijgt iemand als hij werk doet waarin zijn passie ligt, maar daarin te ver doorschiet en opbrandt. In het geval van een bore-out wordt hij juist te weinig uitgedaagd en benut hij zijn talenten niet genoeg.'

Waarom merk je het?

'Lusteloosheid is een van de grote dingen die een bore-out kenmerkt', zegt coach Vermeulen. 'Geen energie meer hebben en niet langer initiatief kunnen nemen. Je ziet dan ook dat veel mensen die aan bore-out lijden, na een werkdag kapot op de bank neerploffen en in slaap vallen. Wie zich constant verveelt, verliest op den duur interesse in alles om zich heen.' Aan de andere kant heb je ook mensen die juist nog iets willen maken van de paar uur die hen die dag nog rest, vervolgt de coach. Zij gaan bijvoorbeeld excessief sporten en veel te laat naar bed. Een van de wetenschappelijk onderzochte symptomen is het zogenaamde *time dragging*, waarbij iemand het gevoel heeft dat de tijd extreem langzaam vooruit gaat. Proefpersonen keken daarbij maar liefst enkele keren per minuut naar de klok, zich erover verwonderend hoe traag de tijd vorderde. Vermeulen: 'Toen ik zelf in de ergste fase van mijn bore-out zat begon dit 'spelletje' om af te tellen hoe lang de werkdag nog duurde voor mij al 's ochtends vroeg.'

Overige symptomen zijn die uit het rijtje 'stressgerelateerde aandoeningen', waar bore-out officieel onder valt. Van weinig enthousiast en passief overko-

men op de werkvloer en minder verantwoordelijkheid nemen tot aanvalender en zelfs agressief gedrag. Daarnaast hebben medewerkers die kampen met een bore-out vaak weinig zelfvertrouwen en concentratieproblemen. Welke symptomen iemand precies ervaart, verschilt van persoon tot persoon en hangt af van de fase waarin hij of zij zich bevindt, legt Vermeulen uit. Op termijn kunnen mensen er echter zelfs depressief van raken. Wat het signaleren bemoeilijkt is het gegeven dat de meeste symptomen zich enkel afspelen in de binnenwereld van de medewerker, legt Vermeulen uit. Dat maakt het herkennen ervan er al helemaal niet gemakkelijker op. 'Ik zou willen zeggen: ken je mensen. Vraag desnoods aan collega's of zij bij iemand veranderingen in gedrag bemerken. Iemand kan best toneelspelen dat alles goed gaat, maar er zijn geheide momenten dat hij zijn masker laat vallen. Dat is alleen wel lastig als je je medewerkers bijvoorbeeld weinig ziet.'

Het kan iedereen treffen

Overigens kan een bore-out iedereen treffen en komt het voor in alle lagen van de beroepsbevolking, vertelt Frouke Vermeulen. Van jonge mensen die net zijn afgestudeerd en geen baan op hun niveau kunnen vinden tot werknemers die erachter komen dat hun werk hen niet meer interesseert of zij die, bijvoorbeeld door reorganisaties, gewoon te weinig te doen hebben.

Onder sommige HR-managers leeft de gedachte dat bore-out een jongerending is, maar daar is volgens Vermeulen niets van waar. Zij ziet mensen van alle leeftijden langskomen: 'Al zijn jonge werknemers misschien eerder bereid hiermee bezig te zijn en eraan toe te geven. Voor iemand van vijftig is het behoorlijk meer confronterend om erachter te komen dat hij een deel van zijn werkende leven bij wijze van spreken verkeerd heeft besteed.' Sowieso ziet ze dat oudere generaties eerder de instelling hebben: je hebt een baan, dus niet klagen.

Nog weinig onderzoek

Arbeidspsycholoog Madelon van Hooff van de Radboud Universiteit doet al een paar jaar onderzoek naar

bore-out en heeft diverse publicaties op haar naam staan. Ze is één van de weinigen, bekend ze: veel van het wetenschappelijk onderzoek richt zich nog steeds op het welbekende verband tussen stress en prestatiedruk. Dat maakt dat er nog maar weinig bekend is over bore-out en de manieren om het aan te pakken. Van Hooff: 'Een fenomeen als burn-out is even ingewikkeld, maar dankzij alle onderzoek al redelijk ontrafeld. Dit onderwerp staat nog in de kinderschoenen.'

Wat wel duidelijk begint te worden, is dat monotoon werk niet per se de aanstichter hoeft te zijn. 'Er zijn ook studies die laten zien dat routinematig werk juist mogelijkheden biedt om creatief te zijn. Het zit 'm voor een deel ook in het weinig of niet krijgen van feedback, beperkte autonomie en een lage *task identity*', aldus de arbeidspsycholoog. Dat laatste is het gevoel dat een werknemer krijgt wanneer zijn werk 'een geheel' is: de mate waarin iemand van begin tot eind meewerkt aan een product of dienst of alleen maar bij een klein gedeelte van het proces is betrokken. En dan blijft er ook nog het gegeven dat de ene persoon nou eenmaal meer behoefte heeft aan afwisseling en uitdaging dan de ander.

Overigens gaan de gevolgen van bore-out gaan volgens Van Hooff wel verder dan alleen vervelingsgerelateerde welzijnsachtige problemen



Arbeidspsycholoog Madelon van Hooff:
'Dit onderwerp staat nog in de kinderschoenen'

die een medewerker kan ervaren. Ze vertelt: 'We hebben een correlatie gevonden tussen verveling en *counter productive behaviour* oftewel gedrag wat slecht is voor de organisatie. Dat betekent dat deze mensen bijvoorbeeld vaker te laat komen op het werk.'

Schaamte en angst

Coach Frouke Vermeulen ziet in haar praktijk vooral mensen die al behoorlijk ver in het proces zijn. Dat zij pas zo laat aan de bel trekken heeft te maken met het taboe dat heerst op het onderwerp, vertelt ze: 'Mensen schamen zich. Ziek worden omdat het werk te saai is, het lijkt een luxeprobleem.' Frouke Vermeulen zelf ervoer het aan den lijve: mensen konden zich er niks bij voorstellen dat ze kapot ging van verveling en noemden haar een aansteller.

Dat bore-out zo'n onderbelicht onderwerp is hebben we in de eerste plaats ook te danken aan deze schaamte, meent Vermeulen. 'Medewerkers praten er met niemand over en houden het angstvallig verborgen. Als ze zelf al door hebben dat hun problemen te maken hebben met de verveling die ze ervaren op het werk, tenminste.' Daarnaast durven medewerkers soms niets te zeggen aan hun leidinggevende uit angst dat hun functie als overbodig zou worden beschouwd. Deze angsten zijn niet geheel onterecht: door het ontbreken van kennis over het onderwerp, denken veel werkgevers ook dat een bore-out voortkomt uit luiheid. Gevolg: als een werknemer er al melding van maakt, wordt die niet serieus genomen. En ondanks dat het fenomeen bore-out wetenschappelijk is vastgesteld, zijn er zelfs (bedrijfs)artsen die het nog altijd lacherig van de hand wijzen.

Een geschikte aanpak

In haar onlangs verschenen boek doet Vermeulen een oproep aan werkgevers om zich eens goed te verdiepen in bore-out, want een beter begrip en een snellere herkenning leiden tot een geschiktere aanpak van het probleem. De persoon met een bore-out kan dan sneller bij de juiste instanties terecht, beter geïnformeerd worden en beter ondersteund worden tijdens het herstelproces. Vermeulen: 'Natuurlijk



HR-strategist Birgitte van de Water: 'Leer de signaleren herkennen'.

kan een werkgever niet alles weten, maar het is al heel belangrijk om begripvol te luisteren en ervoor open te staan. Neem een 'laten we het samen uitzoeken'-houding aan. In ieder geval is erkenning heel belangrijk, dat is de allereerste stap. Zo weet de persoon in kwestie dat hij zich niet hoeft te schamen.'

Afhankelijk van hoe ver gevorderd iemand is, zal er vervolgens tijd nodig zijn om uit te rusten en bij te komen, net als bij een burn-out. Dit kan weken tot maanden duren. Gek genoeg vergt nietsdoen op den duur alle energie die iemand heeft. De volgende stap bestaat uit het gezamenlijk evalueren van de inhoud van de functie en kijken waar ruimte voor verbetering zit, vervolgt Vermeulen. 'Belangrijk is dat alles in samenspraak gebeurt en er niet iets over het hoofd van de medewerker wordt besloten. Ik merk bij mijn cliënten dat dit vaak gebeurt, maar dat werkt eerder averechts. Het gaat er juist om dat je de werknemer en zijn exacte behoeften in het proces betreft.'

Kerntalentedanalyse

Een favoriete methode van Frouke Vermeulen om te bepalen wat iemand graag doet, is de Kerntalentedanalyse. 'Deze is gebaseerd op iemands kindertijd en bestrijkt de periode waarin hij tussen vier en twaalf jaar oud was: de tijd waarin iemand zijn natuurlijke drijfveren volgt en nog geen rekening houdt

met wat van hem verwacht wordt.' Op basis van de uitkomsten kan een medewerker bijvoorbeeld in overleg zijn takenpakket aanpassen of proefdraaien op andere afdelingen binnen het bedrijf.

Vermeulen: 'Er is natuurlijk kans dat een werknemer erachter komt dat hij écht niet op de juiste plek zit en op zoek gaat naar een baan bij een ander bedrijf. Dat is altijd confronterend, zowel voor hemzelf als voor zijn werkgever. Maar soms zit er niets anders op. Het is gewoon erg belangrijk om werk te doen wat bij je past. Daar heeft iedereen baat bij.'

Duurzame inzetbaarheid

Birgitte van de Water werkt als HR-strategist voor een grote zorgorganisatie en is deskundige op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Zij maakt zich naar eigen zeggen behoorlijk boos om de enorme hoeveelheid aandacht die altijd uitgaat naar burn-out, terwijl de groep mensen die lijdt aan bore-out nog steeds voor een groot deel genegeerd wordt. Dat er steeds meer aandacht komt voor het fenomeen juicht ze dan ook toe.

Zelf houdt ze zich voornamelijk bezig met preventie en het voorkomen van bore-out. Van de Water: 'Het zou fijn zijn als zowel de werkgever als de medewerker leren om de signalen te herkennen, maar het begint er natuurlijk al mee dat het werk zo interessant mogelijk moet zijn.' Hoe verder iemand gevorderd is in zijn bore-out, hoe erger de consequenties en hoe meer tijd er nodig is om weer de oude te worden. Daarom geldt, zoals bij feitelijk alle werkgerelateerde aandoeningen: voorkomen is beter dan genezen.

Jobcrafting

Van de Water: 'Misschien betekent dat wel dat je eens goed moet kijken naar de invulling van taken en functies. Misschien moet de gehele organisatie wel op de schop? Zoiets als *jobcrafting* speelt hierin een belangrijke rol. Uiteindelijk heb je er als bedrijf natuurlijk veel meer aan als die werknemer lekker in zijn vel zit en met plezier aan het werk gaat. Het kan toch gewoon niet de bedoeling zijn dat mensen zitten weg te kwijnen op hun werk?' ◀