



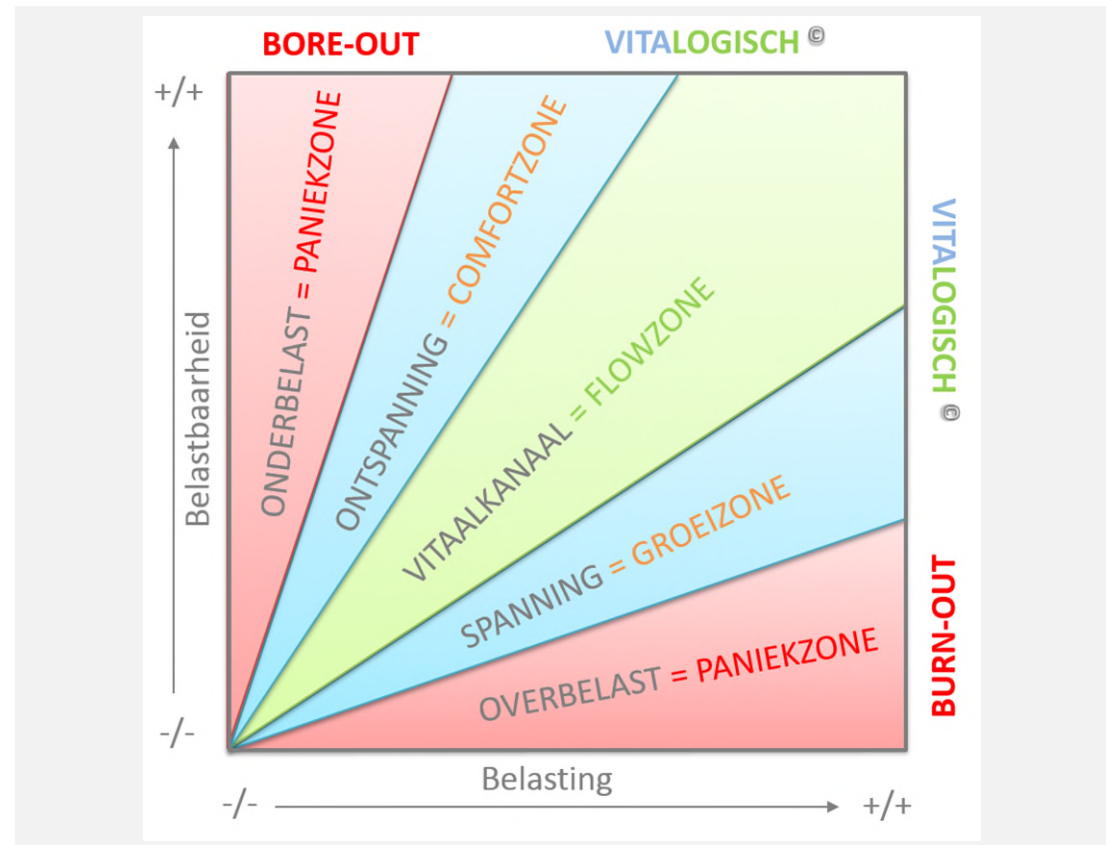
## Burn-out en bore-out

### Samenvatting

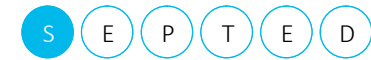
Burn-out, en een aanverwante aandoening, bore-out, worden veelal gedefinieerd als werkgerelateerde problemen. Eén op de zes werkenden ervaart burn-outklachten. Burn-out is dus een groot maatschappelijk probleem. Toch worden de oplossingen nog vaak gezocht bij individuele werknemers. Om de individualisering van burn-outproblematiek in een ander licht te zetten, bespreekt deze trendalert de huidige maatschappelijke context waar burn-out vaak het resultaat van is. Het laat zien dat beide aandoeningen het gevolg zijn van een mismatch tussen werknemer en het werk.

### Consequenties voor u

	Laag	Middel	Hoog	Beknopte uitleg
Impact				Volgende generatie medewerkers heeft hier last van
Zekerheid				Het is al een probleem



Burn-out en bore-out als uitkomst van de relatie tussen belasting en belastbaarheid. Bron: Vitalogisch



## Trendbeschrijving en achtergrond

### Burn-out

Volgens cijfers van TNO (2022) ervaart 17% van de Nederlandse werknemers burn-outklachten. In feite gaat het dan om stress- of overspanning-gerelateerde klachten. Van een burn-out is namelijk pas sprake bij ernstige en aanhoudende overspanning.

Toch blijft burn-out een ongrijpbaar fenomeen. De definitie van burn-out is niet eenduidig. Over het algemeen verwijst burn-out naar ernstige en langdurige overspanning. Sommige organisaties en onderzoeken definiëren burn-out als *werkgerelateerde* uitputting, waarbij werknemers vaak hun werk meerdere maanden niet of slechts gedeeltelijk kunnen uitvoeren. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) definieert burn-out als een syndroom dat voortkomt uit chronische en niet goed beheerste stress op het werk. Volgens de WHO verwijst burn-out dus specifiek naar klachten in de beroepscontext.

Omdat burn-out en bore-out geen officiële diagnoses zijn, worden behandelingen vaak niet vergoed door zorgverzekeringen, en hebben huisartsen minder mogelijkheden om patiënten door te verwijzen. Vaak verwijst een bedrijfsarts door naar een psycholoog, en is de werkgever verantwoordelijk voor de kosten.

De term is bovendien aan inflatie onderhevig, en wordt steeds minder precies gebruikt in dagelijks taalgebruik. Daardoor is er een risico dat het als paraplubegrip gaat dienen voor verschillende psychische aandoeningen. Deels overlapt burn-out bijvoorbeeld met depressie of angststoornissen.

Om tot een scherpere definitie van burn-out te komen is een onderscheidend kenmerk dat het gaat om overmatige stress die blijft aanhouden, ook nadat de oorzaak van de stress is weggenomen. Zo definieert het Nederlands Huisartsen Genootschap burn-out als “Overspanning waarbij de klachten minstens zes maanden aanwezig zijn en moeheid en uitputting op de voorgrond staan” (NHG 2018). Zo kan het zijn dat een werknemer langere tijd ziek blijft als de werkzaamheden die de burn-out veroorzaakten al gestopt zijn.

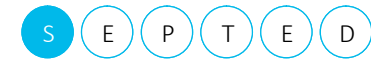
Een burn-out kan er bij verschillende mensen anders uit zien. Veel voorkomende symptomen zijn weinig energie, concentratieproblemen, en prikkelbaarheid. Sommige mensen krijgen paniekaanvallen. Vaak speelt ook een sterk gevoel van machteloosheid en het gevoel controle te verliezen. Dit kan gepaard gaan met hoofdpijn, duizeligheid, druk op de borst, maag- en darmproblemen, en slapeloosheid. Kortom, burn-out is een extreme vorm van lichamelijke en mentale uitputting.

Burn-out ontstaat heel geleidelijk en de lichamelijke en psychische klachten bouwen meestal langzaam op. De oorzaak ligt in langdurige overbelasting en stress, waarbij de werknemer geen mogelijkheid heeft om van de stress te herstellen.

Hoewel sommige mensen gevoeliger kunnen zijn voor burn-out dan anderen, zijn er structurele factoren die bijdragen aan de kans op burn-out onder werknemers. Persoonlijke factoren spelen mee bij mensen die bijvoorbeeld moeilijk hun grenzen aan kunnen geven of die een (te) groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Toch is een betere voorspeller te vinden in het werk zelf (Schaufeli et al. 2009). De prestatiedruk, onduidelijke taken, een gebrek aan waardering, en conflicten op het werk veroorzaken vaak burn-outs onder werknemers

### Bore-out

Bore-out wordt ook wel gezien als een ‘type’ burn-out. Alleen waar burn-out te maken heeft met overmatige druk en prikkeling, ontstaat een bore-out juist door een gebrek aan prikkeling. Bore-out is in feite een aandoening waarin een werknemer langdurige stress ervaart door ernstige verveling. Net als “gewone” burn-out, kunnen mensen last krijgen van hoofdpijn, hartkloppingen, en slapeloosheid. Zij kunnen lijden onder concentratieverlies, prikkelbaarheid, en lusteloosheid. De werknemer kan zich niet meer



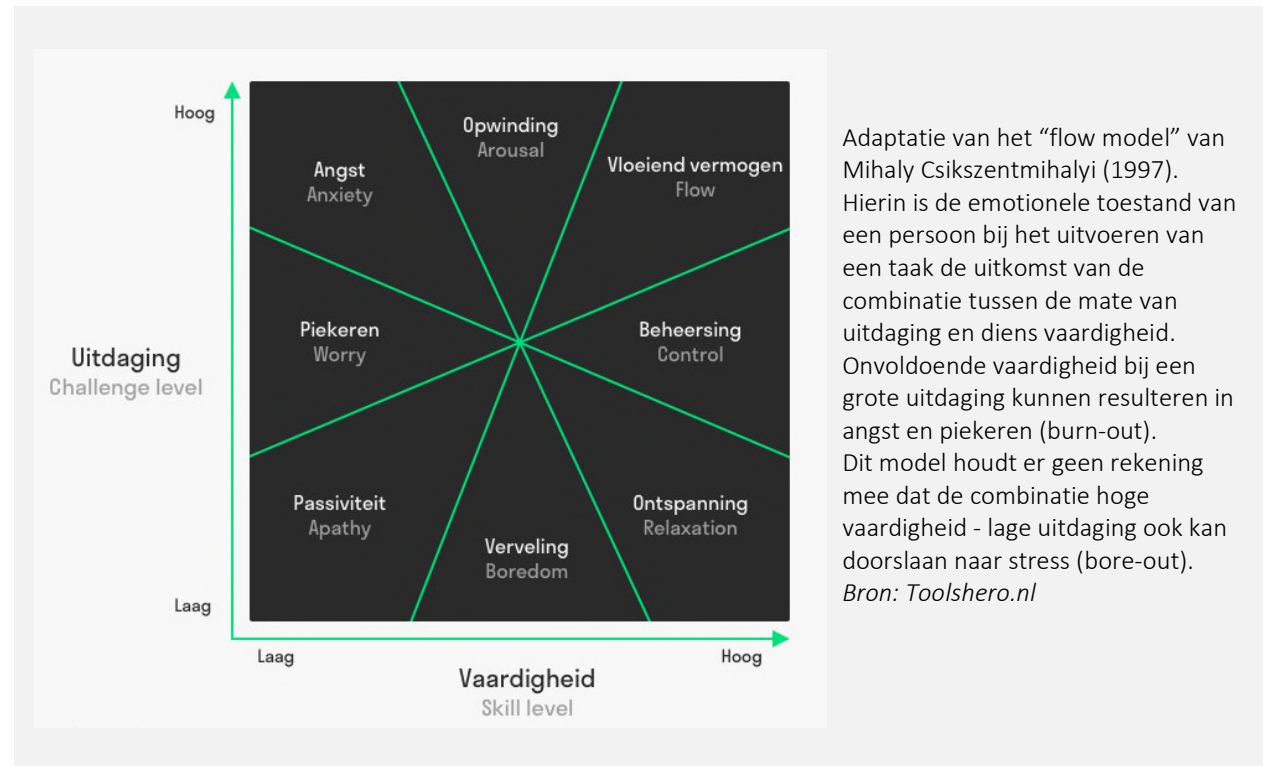
verbonden voelen met diens werk- of leefomgeving. De stress wordt dus veroorzaakt door een gevoel van leegte, verveling, en overweldigende machteloosheid.

Deze klachten worden veroorzaakt door een gebrek aan stimulans en uitdaging. Het werk komt bijvoorbeeld niet overeen met de vaardigheden van de werknemer, of het wordt als zinloos gezien. Ook een gebrek aan assertiviteit, weinig zelfvertrouwen, en faalangst kunnen meespelen.

Een bijkomend probleem met bore-out, is dat er weinig bekendheid over is. Daarom wordt het fenomeen vaak niet goed herkend. Van bore-out zijn geen cijfers bekend, zoals bij burn-out. Omdat bore-out ongeveer dezelfde symptomen kan veroorzaken als burn-out, zou het goed kunnen dat ook het aantal bore-outs onder de bovengenoemde 17% valt.

### Diversiteit

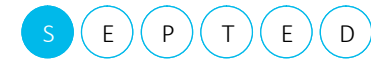
Hoe mensen uitputting en werkstress ervaren kan sterk verschillen. Burn-out is bijvoorbeeld een gegenderd fenomeen, waarbij vrouwen duidelijk vaker burn-outklachten melden dan mannen. Volgens sommige bronnen is dit zelfs twee keer zo vaak (cijfers huisartsen, VZinfo.nl 2021), al liggen de percentages in andere onderzoeken dicht bij elkaar (17% van de vrouwen t.o.v. 15% van de mannen (TNO 2021). Het verschil kan



onder andere toegeschreven worden aan de nog altijd ongelijke taakverdelingen in het gezin, de vaak grotere rol van vrouwen in mantelzorg, en ongelijke machtsverhoudingen op het werk.

Daarnaast zijn er maar weinig bronnen die expliciet vermelding maken van de ervaringen van burn-outs door

mensen die lager opgeleid zijn, een migratieachtergrond hebben, of die niet-werkgerelateerde burn-out klachten hebben (dit laatste heeft er ook mee te maken in hoeverre burn-out puur als werkgerelateerd wordt gezien). Het percentage volwassenen dat burn-outklachten heeft blijkt ook hoger te liggen in stedelijke gebieden.



### De trends

Het ziekteverzuimpercentage door psychische vermoeidheid is in de afgelopen vijf jaar gestaag toegenomen, en ligt nu tegen de 10% (CBS, 2022). Als de huidige trend voortzet, zal volgens de Arbo Unie in 2030 25 procent van werkenden minder inzetbaar zijn door overbelasting (Arbo Unie 2019).

Daarbij moet opgemerkt worden dat de mate waarin burn-out een probleem is sterk verschilt per sector en beroepsklasse. Onderwijs, industrie en gezondheidszorg zijn koplopers, en ook ICT-medewerkers kampen vaak met overbelasting (VZinfo.nl 2020, CBS 2022). Uit cijfers van het CBS is niet op te maken of psychische klachten in de drinkwatersector uitzonderlijk zijn. Het algemene ziekteverzuim in de bedrijfstak “waterbedrijven en afvalbeheer” is wel hoog. Alleen in de bedrijfstakken gezondheidszorg en industrie is het verzuim hoger.

Overigens hoeft het resultaat van burn- of bore-outs niet altijd te zijn dat de medewerker zich ziekmeldt. In veel gevallen kan een medewerker lang door blijven werken met de klachten. Ook “quiet quitting”, waarbij de medewerker alleen het minimaal vereiste werk verricht, komt veel voor.

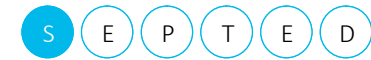
### De individualisering van oplossingen

De oplossing voor burn-out is niet eenvoudig. Een eerste stap is het herkennen (en erkennen) van het probleem. Dit is ingewikkeld, ten eerste omdat de symptomen zich vaak heel geleidelijk ontwikkelen. Zo kan een werknemer voor zichzelf lang ontkennen dat er een probleem is. Ook diens manager heeft wellicht lang niet in de gaten wat er speelt. Het herkennen van de klachten vraagt reflectie door zowel de werknemer als werkgever.

Ten tweede ligt er nog een stigma op burn-out. Het kan lijken alsof mensen die een burn-out krijgen per definitie zwakker of minder weerbaar zijn, en burn-out dus een individueel tekortkomen zou zijn. Adviezen zoals “blijf niet hangen in de slachtofferrol” en “neem verantwoordelijkheid” komen nog veel voor en kunnen dit gevoel versterken. Ook in de boekenwinkels liggen stapels zelfhulpboeken met titels als “Hoe succesvolle mensen uit een burn-out komen.” Een belangrijk probleem hierbij is dat de werknemer binnen een organisatie bekend kan blijven als “burn-out gevoelig”, ofwel iemand waar collega’s bij op hun tenen moeten lopen. Ook de herstellende werknemer zelf kan dit ervaren, en bijvoorbeeld bang zijn om weer over de eigen grenzen te gaan. Burn-out wordt ook nog wel eens een “modeziekte” genoemd, alsof het niet helemaal serieus te nemen is.

Als de burn-out vervolgens herkend en erkend wordt, is nog de vraag hoe men die het hoofd kan bieden. Veelgenoemde antwoorden op burn-outklachten zijn rust nemen, beter “nee” leren zeggen, veel bewegen, en een regelmatig dagritme aannemen. Bij bore-out wordt juist geadviseerd meer prikkels en uitdagingen te zoeken, om ook opnieuw betekenis in het werk te vinden. De Burn-Out Poli (de Haan & Kok 2022) pleit voor een multidisciplinaire aanpak, inclusief fysieke (energie en vitaliteit), emotionele (bewustwording en verwerken) en mentale (gedachtenpatronen en zingeving) therapievormen.

Productiviteitsapps, meditatietechnieken, hardlopen, gezond eten en een strak dagritme kunnen de individuele werknemer dus weerbaarder maken tegen werkstress. Echter, dit blijven individuele oplossingen voor een hardnekkig maatschappelijk probleem. Ook professionele hulp, van onlinetrainingen tot cognitieve gedragstherapie tot medicijnen, is nog veel gericht op het individu. Deze “oplossingen” zijn dan een vorm van symptoombestrijding. Omdat burn-out een structureel maatschappelijk probleem is, vraagt het ook om een structurele aanpak.



### Burn-out als maatschappelijk probleem

Burn-out is het gevolg van een uitzonderlijke situatie, die vaak al niet eens meer als uitzonderlijk herkend wordt. In deze situatie is overwerk normaal. Mensen zijn continu bereikbaar en blootgesteld aan overprikkeling door berichtenstromen, e-mails, appjes, en instagramberichten. Het ritme van werkdag, weekend en avond lopen door elkaar en een duidelijke structuur ontbreekt. Agenda's zitten overvol met zowel werkgerelateerde als privé-activiteiten. En bovenal, draag je als individu de zware last om zelf verantwoordelijk te zijn voor je eigen succes en falen. Vaak worden burn-outs geassocieerd met de huidige jongvolwassen generatie. Deze "Millenials" worden nog wel eens afgeschilderd als een generatie die snel verveeld en teleurgesteld is, en die weinig kan hebben. Maar het toeschrijven van burn-out aan deze generatie doet geen recht aan de complexiteit van het fenomeen. Ten eerste komt burn-out voor onder alle leeftijden voor en met name onder mensen op werkende leeftijd (25-65). Ten tweede ontkent de focus op millenials enkele structurele veranderingen in de maatschappij die aan burn-out ten grondslag liggen.

Deze tijd wordt namelijk gekenmerkt door individualisering, sociale fragmentatie en de prestatimaatschappij. In de prestatimaatschappij draait het niet om wat je *moet of niet mag*, maar om wat

je *kan doen*. Werk wordt steeds meer geassocieerd met zingeving en impact maken. Werk moet betekenisvol en leuk zijn. Belangrijker nog, is dat onze eigenwaarde en zelfbeeld onlosmakelijk verbonden zijn met werk. Hoe vaak beginnen we een gesprek met een vreemde niet met "wat voor werk doe je?"

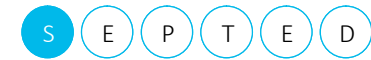
De nadruk op mogelijkheden gaat daarnaast gepaard met hoge verwachtingen. De druk om te presteren betekent hard werken, maar ook een goede werk-leven balans houden. Je moet je profileren op social media, maar ook authentiek blijven. Je moet politiek en sociaal begaan zijn, maar je er niet door laten meeslepen. Je moet excelleren in wat je doet, en er toch nonchalant onder blijven. En om al die ballen in de lucht te houden, moet je continu hyperalert blijven.

Tegelijkertijd speelt onzekerheid een belangrijke rol op allerlei gebieden. Mensen ervaren steeds vaker financiële onzekerheid. Zo is het aantal mensen met een studieschuld sinds 2011 meer dan verdubbeld (cijfers CBS), en is de woningmarkt nagenoeg ontoegankelijk geworden voor starters door hoge huren in de privésector en absurde huizenprijzen. De onzekerheid in werk (en dus bestaanszekerheid) is ook toegenomen door flex-contracten en schijnzelfstandigheid, en hoewel de banen nu (2022) voor het oprapen lijken te liggen, is

dat na de economische crisis van 2008 voor veel mensen lang anders geweest.

Deze combinatie van factoren vormt, volgens burn-out onderzoeker Byung-Chul Han (2015), "het systematische geweld van de prestatimaatschappij dat psychische blokkades veroorzaakt." Omdat deze situatie grotendeels genormaliseerd is, vinden we het moeilijk die te herkennen. Burn-out komt dus voort uit onze eigen systemen, patronen, interacties en overtuigingen. Zodoende hebben we in de samenleving en op individueel niveau (nog) geen goede ingebouwde afweersystemen tegen burn-out.

Burn-out is dus geen probleem van het individu, maar het gevolg van een structureel probleem van diens omgeving, organisaties, en samenleving. Het eigenaarschap van de burn-outproblematiek zou dan ook niet puur bij de individuele werknemer moeten liggen. Zoals Anne Petersen (2021) schrijft: "burn-out is niet slechts een tijdelijke aandoening. Het is onze hedendaagse staat van zijn."



## Relevantie

Als burn-out dan zo'n systematisch probleem is van onze tijd, wat kunnen drinkwaterbedrijven doen om burn-outs onder hun personeel te voorkomen?

Drinkwaterbedrijven, en de watersector in bredere zin, kampen met vergrijzing. Dit betekent dat veel kennis en verantwoordelijkheid onder oudere werknemers onder druk staat. Jonge werknemers met minder ervaring zullen deze taken over moeten nemen wanneer de oudere generatie met pensioen gaat. Hier ligt een grote uitdaging voor de invulling van het werk en de mate waarin werknemers zich bekwaam en gewaardeerd voelen om deze taken op te pakken.

Daarnaast betekenen maatschappelijke veranderingen (zie bijv. eerdere Trendalerts over infantilisering, lobbycratie, institutioneel vertrouwen en diepe adaptatie) dat ook drinkwaterbedrijven zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Welke rol nemen drinkwaterbedrijven in de samenleving? Welke waarden en manieren van werken horen daarbij? Deze herijking zal ook effect hebben op het welzijn van medewerkers. Het is daarom een goed moment om burn-out mee te nemen in de strategievorming.

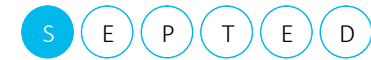
Organisaties die burn-outs willen voorkomen moeten bereid zijn zichzelf kritisch te evalueren. Daarvoor hebben ze informatie nodig over hoe hun werknemers zich tot hun werk verhouden. Deze informatie moet breed verzameld worden in de hele organisatie, en specifiek genoeg zijn om mensen in verschillende rollen en posities te representeren.

Als er namelijk een mismatch is tussen de capaciteit van de werknemer en het werk, betekent dit dat er waarschijnlijk aan beide kanten iets moet veranderen: de werknemer kan zich weerbaarder maken door bijvoorbeeld rust te nemen en explicieter aan te geven wat die wel of niet kan of wil doen; en het management kan de manier van werken onder de loep nemen. De psychologen Maslach en Leiter (1997) identificeren zes manieren waarop er een mismatch kan ontstaan tussen de werknemer en hun werk:

- 1 **Werkdruk.** Hier moet een balans zijn tussen het belang van de werkgever (werkdruk als productiviteit) en het belang van de werknemer (werkdruk als tijd en energie). Wanneer werk te intens is, te veel tijd vraagt, of te complex is, kan dit leiden tot uitputting. Ook onderbelasting kan stress veroorzaken (bore-out).
- 2 **Controle.** De mate waarin werknemers zelf beslissingen kunnen maken en verantwoordelijkheid

kunnen of moeten nemen, moet in balans zijn. Als werknemers te weinig autonomie ervaren, kunnen zij gefrustreerd raken en hun interesse verliezen. Te weinig autonomie kan ook ervaren worden als een gebrek aan vertrouwen vanuit het management. Als de verantwoordelijkheid echter te groot wordt, kunnen zij zich overweldigd voelen.

- 3 **Waardering.** Een passende financiële vergoeding voor werk is cruciaal, maar in de huidige economie niet altijd vanzelfsprekend. Ook professionele ontwikkeling en baangarantie zijn fundamenteel voor het welzijn van werknemers. Plezier hebben in het werk valt ook onder waardering, en is het resultaat van werkzaamheden die passen bij de vaardigheden en interesses van de werknemer.
- 4 **Saamhorigheid.** De mate waarin werknemers het gevoel hebben gesteund te worden door collega's en werkgever is een zeer belangrijke indicator voor de kans op burn-out. Conflicten op het werk zijn juist een belangrijke oorzaak van burn-out. Het is dus belangrijk een goede werksfeer en evenwichtige relaties te blijven stimuleren. Het stimuleren van competitie onder werknemers (bijvoorbeeld voor promotie) kan de werksfeer ernstig ondermijnen.
- 5 **Eerlijkheid,** gebaseerd op vertrouwen, openheid, en respect. Het gaat hierbij zowel om het vertrouwen tussen medewerkers en management, als tussen medewerkers onderling. Als medewerkers het idee



hebben dat zij niet serieus genomen worden of niet eerlijk behandeld worden, bijvoorbeeld omdat salarissen niet gelijkwaardig zijn, werkt dit frustratie en stress in de hand. Openheid over plannen, overwegingen, en beloningen kan het gevoel van eerlijkheid stimuleren.

- 6 **Waarden.** De waarden die het bedrijf uitdraagt moeten zo veel mogelijk aansluiten bij die van de werknemers en de bedrijfsvoering. Werknemers moeten zich kunnen vinden in het profiel van het bedrijf. Zij kunnen ontevreden raken als de waarden van het bedrijf (bijv. “klantgericht”) niet overeenkomen met de daadwerkelijke bedrijfsvoering (bijv. bezuinigen op klantcontact).

Een goede, burn-out-bestendige bedrijfscultuur is er dus één die niet puur gericht is op financiën en prestatie. Een goede balans in waardering en autonomie, een gevoel van eerlijkheid, veiligheid en saamhorigheid, gedeelde waarden en een realistische werkdruk zijn onmisbaar.

### Tot slot

Burn-out (en bore-out) is geen modeziekte. Het is ook geen individueel falen. Het is een structurele aandoening die om een structurele aanpak vraagt. Het vraagt van ons allemaal (organisaties, HR-afdelingen, managers, werknemers, ouders, partners, scholen en verheden) dat we herzien hoe we tegen werk aankijken. Organisaties

moeten goed overwegen in hoeverre zij (impliciet) overwerk en stress belonen. Burn-out dwingt ons ook om kritisch te reflecteren op de manier waarop we onszelf en anderen waarderen op basis van het werk dat we doen. Het vraagt ons na te denken over wat we als een gezonde werksfeer en een realistisch werkritme zien, en zelfs om succes opnieuw te definiëren.

In een tijd waarin de drinkwatersector voor grote veranderingen en uitdagingen staat, is burn-out enerzijds een enorme extra uitdaging. Anderzijds, kunnen deze veranderingen een goed moment zijn om het voorkomen van burn-outs integraal op te nemen in de strategievorming en bedrijfsvoering.

### Sleutelwoorden

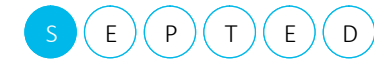
burn-out, stress, werkdruk, maatschappij

### Meer informatie

- Arbo Unie. 2019. In 2030 is 25 procent van werkenden minder inzetbaar door stress en overbelasting. <https://www.arbounie.nl/werkgever/nieuws/in-2030-is-25-procent-van-werkenen-minder-inzetbaar-door-stress-en-overbelasting>
- CBS. 2022. Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk. <https://www.cbs.nl/nl->

[nl/nieuws/2022/46/werknemers-relatief-lang-afwezig-bij-verzuim-door-werkdruk](https://www.cbs.nl/nl-nieuws/2022/46/werknemers-relatief-lang-afwezig-bij-verzuim-door-werkdruk)

- CBS. 2022. Ziekteverzuim volgens werknemers; arbeidsomstandigheden. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83415NED>
- de Haan, Claire H en Barbara M. Kok. 2022. Een lonkend perspectief voor burn-out behandeling. Burn Out Poli. <https://www.burnoutpoli.com/whitepaper/>
- Han, Byung-Chul. 2015. *The Burnout Society*. Stanford University Press.
- Maslach, Christina, en Michael P. Leiter. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Mentaal Vitaal. 2022. Burn-out: wat je moet weten. <https://www.mentaalvitaal.nl/psychische-aandoening/burn-out>
- Moss, Jennifer. 2021. *The burnout epidemic: The rise of chronic stress and how we can fix it*. Harvard Business Review Press.
- Petersen, Anne H. 2021. *Can't Even: How Millennials Became the Burnout Generation*. Vintage.
- Neckel, Sighard, Anna K. Schaffner, en Greta Wagner (eds). 2017. *Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction*. Palgrave Macmillan
- NHG. 2018. Overspanning en burn-out. <https://richtlijnen.nhg.org/standaarden/overspanning-en-burn-out>
- Schaufeli Wilmar B, Arnold B Bakker, Willem van Rhenen. 2009. How changes in Job Demands and



- Job Resources Predict burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30: 893-917.  
<https://doi.org/10.1002/job.595>
- TNO. 2022. Factsheet Werkstress 2022.  
<https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2022/11/Factsheet-Werkstress-2022-final.pdf>
  - VZinfo.nl. 2020. Overspannenheid en burn-out: Regionaal.  
<https://www.vzinfo.nl/overspannenheid-en-burn-out/regionaal>
  - VZinfo.nl 2021. Overspannenheid en burn-out: Leeftijd en geslacht.  
<https://www.vzinfo.nl/overspannenheid-en-burn-out/leeftijd-en-geslacht>
  - WHO. 2019. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases.  
<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>