



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De determinanten en het re-integratieproces bij burn- en bore-outs op het werkdomein

Laure Decan

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De determinanten en het re-integratieproces bij burn- en bore-outs op het werkdomein

Laure Decan

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Mevrouw Ulrike MONNENS

Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen, met een specialisatie in ondernemerschap en management, aan de Universiteit Hasselt. Gedurende mijn academische reis heb ik geleidelijk aan mijn weg gevonden naar het onderwerp van deze thesis. Als studente met reeds verworven werkervaring, begon mijn professionele traject na het afronden van mijn bachelor-na-bacheloropleiding Boekhoudkundige en fiscale expertise. Ik trad al snel in dienst bij een gerenommeerd accountancy-kantoor, dat bekend staat om zijn hoge werkdruk. Het was in deze veeleisende werkomgeving dat ik al snel werd geconfronteerd met de begrippen burn-out en bore-out. Deze ervaringen vormden het startpunt voor mijn interesse in de gevoelens, spanningsvelden en onderliggende structuren van deze fenomenen, evenals de re-integratie van medewerkers na een periode van uitval.

Het schrijven van deze masterproef is voor mij een leerzame ervaring geweest. Ik wil graag mijn oprechte dank uitspreken aan mijn promotor, Laura Hoekx, voor haar deskundige begeleiding en waardevolle advies gedurende dit proces. Daarnaast ben ik mijn ouders zeer erkentelijk voor hun onvoorwaardelijke steun op zowel persoonlijk als academisch vlak gedurende mijn gehele studietraject. Hun voortdurende steun heeft mij geïnspireerd en gemotiveerd om mijn doelen na te streven en deze masterproef tot een succesvol einde te brengen.

*Laure Decan
Genk,
augustus
2024*

Samenvatting

Deze masterproef onderzoekt het ideale re-integratieproces bij burn-out en bore-out. De studie begint met het identificeren van de problematiek rondom burn-out en bore-out. Vervolgens belicht de literatuurstudie de definities van burn-out en bore-out, evenals hun respectievelijke determinanten en gevolgen. Daarna wordt het re-integratieproces van werknemers die herstellen van deze aandoeningen besproken.

Het fenomeen burn-out is tegenwoordig een veelbesproken onderwerp in de media, waarbij steeds meer mensen lijden onder werk gerelateerde stress en uitgeput raken. Dit heeft niet alleen aanzienlijke negatieve gevolgen voor het welzijn, zowel mentaal als fysiek, van de betrokken personen, maar ook voor de organisaties waarin zij actief zijn (Demol J., 2017, p. 12). Een minder bekend en relatief nieuw begrip is 'bore-out', dit zijn individuen die kampen met verveling en een gebrek aan uitdaging op de werkplek, wat eveneens schadelijke effecten kan hebben (Rothlin & Werder, 2008).

Het re-integratietraject na een burn-out of bore-out omvat een gestructureerd proces van terugkeer naar het werk, waarbij aandacht wordt besteed aan de begeleiding en ondersteuning van de herstellende werknemer om een duurzame werkhervatting te waarborgen en terugval te voorkomen. Dit traject vereist aanzienlijke begeleiding en ondersteuning van verschillende betrokkenen. De effectiviteit van de re-integratie hangt af van meerdere factoren, waaronder de mate van steun van leidinggevenden, de frequentie en kwaliteit van terugkoppelingsgesprekken, en het aanpassen van het takenpakket aan de capaciteiten en behoeften van de herstellende werknemer. Door een op maat gemaakte benadering te hanteren, kan de terugkeer naar de werkplek duurzaam en succesvol worden gerealiseerd, waardoor zowel het welzijn van de werknemer als de productiviteit binnen de organisatie wordt bevorderd. Tijdgebonden druk heeft een ongunstige invloed op het re-integratieproces (Vaes et al., 2016). Een alternatieve optie voor de terugkerende medewerker is om binnen het bedrijf op een andere afdeling te starten. Vaak gaat de voorkeur uit naar afdelingen waar de aanpak, werksfeer en werkdruk beter aansluiten bij de persoonlijkheid van de medewerker. Een uitdaging bij re-integratie is echter dat collega's bij mindere prestaties vaak de link leggen met het verleden van burn-out of bore-out, waardoor de teruggekeerde medewerker moeilijk van dit stigma afkomt. Medewerkers met een geschiedenis van burn-out of bore-out ervaren doorgaans verminderde kansen op promotie, maar bevraagde leidinggevenden benadrukken hun bereidheid om de teruggekeerde medewerkers voldoende kansen te bieden en vinden dat het verleden geen belemmering mag vormen voor hun carrièreperspectieven (Sterkens et al., 2021).

Voorts is gekozen voor de Grounded Theory-methode van Glaser en Strauss (1968) als onderzoeksopzet, waarbij semigestructureerde diepte-interviews zijn toegepast. De theoretical sampling-methode werd gebruikt om nieuwe deelnemers of casestudies selectief te kiezen op basis van voortdurende analyse van verzamelde gegevens en de ontwikkeling van theoretische inzichten. De dataverwerking begon met open coderen, de aanvangsfase in het kwalitatieve onderzoeksproces, gevolgd door axiale codering en selectieve codering als de daaropvolgende stappen.

Dit empirisch onderzoek biedt een onderbouwing voor de centrale vraag van deze masterthesis: Wat is het ideale re-integratieproces bij burn-out of bore-out? Het antwoord op deze vraag is gebaseerd

op de beantwoording van de deelvragen en wordt visueel gepresenteerd in een flowchart die het optimale re-integratietraject schetst en de kern van deze masterproef vormt. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt een aanzienlijke frustratie onder de respondenten, een aspect dat niet expliciet wordt genoemd in de definitie van burn-out volgens de Hoge Gezondheidsraad. Deze frustratie werd voornamelijk waargenomen bij werknemers die ongenoegen uitten over de situatie waarin zij vastzaten, en ten aanzien van leidinggevendenden die, naar het gevoel van de werknemers, niet geschikt omgaan met de ondersteuning voorafgaand en tijdens het re-integratietraject. Daarnaast wordt de rol van leidinggevendenden in het re-integratieproces onderzocht. De gegevens tonen aan dat effectieve ondersteuning en een empathische leiderschapsstijl essentieel zijn voor een succesvolle re-integratie. Ondanks deze bevindingen, blijkt er een kloof te bestaan tussen de ondersteunende intenties van leidinggevendenden en de daadwerkelijke ervaringen van werknemers. Ten slotte wordt een flowchart gepresenteerd die het ideale re-integratietraject in detail weergeeft, van klachtmelding en medische evaluatie tot de reflectiefase en uiteindelijke integratie. Dit model vormt de essentie van de masterproef, aangezien het een gestructureerde en op maat gemaakte benadering biedt voor re-integratieprocessen.

Samenvattend biedt deze masterproef waardevolle inzichten en een praktisch model voor het re-integreren van werknemers na burn-out of bore-out, waarbij zowel theoretische als empirische gegevens worden geïntegreerd om een effectieve en op maat gemaakte aanpak te ontwikkelen.

Inhoudsopgave

1	Probleemstelling	1
1.1	De centrale onderzoeksvraag en deelvragen	4
1.1.1	De centrale onderzoeksvraag	4
1.1.2	Deelvragen	4
2	Literatuurstudie	6
2.1	Definitie burn-out	6
2.2	Determinanten burn-out	7
2.2.1	Werkbelasting	7
2.2.2	Autonomie op de werkvloer	8
2.2.3	Bedrijfscultuur	8
2.2.4	Evaluatiesysteem	8
2.2.5	Missie	8
2.2.6	Digitale revolutie	9
2.2.7	Persoonlijkheid	10
2.2.8	Eenzaamheid	10
2.2.9	Bevlogenheid	10
2.3	Gevolgen burn-out	11
2.4	Definitie bore-out	11
2.5	Determinanten bore-out	12
2.5.1	Werkomstandigheden	12
2.5.2	Persoons gerelateerde eigenschappen	12
2.5.3	Stress	13
2.5.4	Intelligentie en hoogbegaafdheid	14
2.5.5	Post burn-out	14
2.5.6	Faalangst	15
2.6	Gevolgen bore-out	15
2.6.1	Fysieke klachten	15
2.6.2	Psychologische klachten	16
2.6.3	Angst	16
2.6.4	Coping	17
2.7	Het re-integratieproces	17

2.7.1	Inspanning op individueel niveau	19
2.7.1.1	Stap één	19
2.7.1.2	Stap twee.....	19
2.7.1.3	Stap drie	20
2.7.1.4	Stap vier	21
2.7.1.5	Stap vijf	21
2.7.2	Aanpak op bedrijfsniveau	21
2.8	Rol leidinggevende in het re-integratieproces	23
3	Methodologie	24
3.1	Onderzoekopzet.....	24
3.2	Onderzoeksmethode	24
3.2.1	Semigestructureerde diepte-interviews	24
3.2.2	Theoretical sampling.....	25
3.3	Dataverwerking	27
4	Onderzoeksresultaten	28
4.1	Burn-out	28
4.2	Bore-out.....	30
4.3	De componenten van het re-integratieproces	31
4.4	Rol van de leidinggevende op het re-integratieproces.....	33
4.4.1	Preventie	33
4.4.2	Ondersteuning	35
4.4.3	Leiderschapsstijl	39
4.4.4	Taakverdeling	41
4.4.5	Gewenste aanpak leidinggevende tijdens re-integratietraject.....	43
5	Discussie	47
6	Beperkingen en aanbevelingen verder onderzoek	54
7	Literatuurlijst	56
	Bijlagen	

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1: relatie tussen werkdruk en ochtendcortisolwaarden bij vrouwen	14
Figuur 2: aanzet tot het "optimale" re-integratieproces	53
Tabel 1: Profiel respondenten	26
Tabel 2: Voorbeeld open coderen	27
Tabel 3: Voorbeeld axiaal coderen	28
Tabel 4: Determinanten en gevolgen van burn-out omvatten zowel mentale als fysieke aspecten ..	29
Tabel 5: Determinanten en gevolgen van een bore-out uiten zich voornamelijk in desinteresse, verveling en onder stimulatie	31
Tabel 6: Variatie in de mate van ondersteuning tijdens re-integratietraject	32
Tabel 7: Variatie in de mate van preventieve maatregelen getroffen door de leidinggevende bij burn-out en bore-out	34
Tabel 8: Variatie in de mate van ondersteuning bij burn-out en bore-out	37
Tabel 9: Perceptie werknemers ondersteunende leiderschapsstijl	38
Tabel 10: Variatie in de leiderschapsstijl bij leidinggevendenden	41
Tabel 11: Variatie in het taakverdelingsbeleid	43
Tabel 12: Variatie qua gewenste aanpak bij het re-integratietraject bij burn-out of bore-out	47

1 Probleemstelling

Het is onweerlegbaar dat burn-out 's steeds vaker voorkomen in onze samenleving. Zo stelt een recent onderzoek: "zeven op de tien Vlamingen geven aan dat hun mentale veerkracht op of bijna op is, 55 procent flirt met de gevarenczone, 13 procent bevindt zich in de gevarenczone voor burn-out en oververmoeidheid" (Coeckelberg & Van Hemelrijck, 2019, p. 41). Voorts werd in het laatste kwartaal van 2020 vastgesteld dat er in België 112.000 personen waren die al meer dan één jaar arbeidsongeschikt waren als gevolg van een burn-out of depressie (Heymans, 2021).

Ook de cijfers van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 schetsen een gelijkaardige situatie. Uit het rapport blijkt dat 13,6 procent van de werknemers en 12 procent van de zelfstandige ondernemers burn-outsymptomen vertonen. Dit is een stijging ten opzichte van 2004, toen uit een gelijkaardig onderzoek bleek dat 10,2 procent van de werknemers burn-outsymptomen vertoonden (Bourdheaud'hui R. et al., 2019).

Volgens de Hoge Gezondheidsraad in België wordt burn-out geannoteerd als een complex proces dat voortvloeit uit langdurige blootstelling aan aanhoudende stress op de werkplek gedurende meer dan zes maanden. Dit wordt gekenmerkt door een gebrek aan wederkerigheid tussen de inspanningen van een individu en de beloningen daarvan, of een onevenwicht tussen verwachtingen en de werkelijke werkomstandigheden. Deze toestand veroorzaakt emotionele, fysieke en psychische uitputting, waaronder ernstige vermoeidheid die niet kan worden verholpen met normale rustperiodes en chronisch wordt. Daarnaast omvat het een gevoel van volledige uitputting van de beschikbare middelen en een impact op emotionele controle, cognitieve vaardigheden en gedrag. Dit kan zich uiten in mentale distantie van het werk en een toenemend gevoel van professionele incompetentie. Het is belangrijk op te merken dat deze toestand vaak lange tijd onopgemerkt blijft voor de betrokkene (Demol J., 2017, p. 15).

De afgelopen jaren is heel wat onderzoek gevoerd naar ziektebeelden die op de werkvloer waarneembaar zijn. Echter ligt de wetenschappelijke focus vaak op de beroepsmatige burn-out, waarbij men de neiging heeft om verdere redenen, die tot de grondslag liggen van ontevredenheid op de werkomgeving, links te laten liggen. Bij deze onderzoeken wordt vaak de nadruk gelegd op de belastende aspecten van de werkomgeving, zoals een overdaad aan taken en druk, terwijl de uitdaging van een gebrek aan mentale stimulatie voor werknemers minder aandacht krijgt, maar evenzeer van belang is (Poirier et al., 2021). De term bore-out werd in 2008 voor het eerst omschreven door Rothlin en Werder (2008), waardoor de aandacht hieromtrent werd aangewakkerd bij het brede publiek.

Een bore-out is de negatieve affectieve fase die voortkomt uit verveling op het werkdomein, verder kan de inhoud van de werkzaamheden als zinloos of eentonig worden ervaren. Uit deze definitie komen drie factoren naar voren, namelijk: verveling, een gebrek aan uitdaging en een tekort aan professionele interesse. Werknemers die een gebrek aan uitdaging ondervinden, geven aan dat men het gevoel heeft taken te dienen uitvoeren die beneden hun capaciteiten liggen. Voorts is er een

tekort aan professionele interesse wanneer de medewerker belangstelling in hun job, hun organisatie of hun carrière verliezen (Rothlin & Werder, 2008).

Vermeulen (2015) stelt dat er twee benaderingen zijn omtrent de term "bore-out". Ten eerste, een kwantitatieve benadering die stelt dat een medewerker die kampt met een bore-out een tekort aan werk ervaart. Ten tweede valt er een kwalitatieve benadering te noteren, waarbij er wel degelijk voldoende werk is, maar het werk wordt als te gemakkelijk of zelfs monotoon ervaren.

Nochtans valt een bore-out niet te onderschatten, de risico's bestaan onder meer uit: fysieke symptomen, psychische symptomen, werk gerelateerde symptomen en gedragssymptomen.

Een vaak voorkomende klacht onder de fysieke symptomen is aanhoudende vermoeidheid, dit wordt aangevuld met onder meer eczeem, hoge bloeddruk, misselijkheid, migraine en hyperventilatie. Verder vallen de psychische symptomen niet te minimaliseren, zoals weinig zelfvertrouwen, negatieve kijk op het leven, lusteloosheid en ook hier treedt depersonalisatie op. Daarnaast zijn werk gerelateerde symptomen veelvoorkomend, zoals een verminderde affectiviteit tegenover collega's. Dit uit zich onder meer door frustraties in teamverband. Ook de cognitieve functies worden aangetast, men geraakt verstrooid tijdens het uitvoeren van werkzaamheden en ook de productiviteit neemt af. Vervolgens is een bore-out op de werkvloer ook op te sporen door werknemers die zich bezighouden met privé-aangelegenheden tijdens de diensturen. Tot slot zijn er de gedragssymptomen die zich kunnen uiten in onder meer uitstelgedrag, overmatig alcohol- of drugsgebruik en cynisch gedrag (Crombach, 2021).

De resultaten van een onderzoek van de KU Leuven wijzen uit dat 5,9 procent van de Belgische werknemers in een bore-out situatie zitten of in de gevarenzone hiervan. Als men gaat kijken welke groepen er het meest vertegenwoordigd zijn in deze cijfers, dan stoot men op het feit dat vooral jongeren tot 34 jaar en werknemers die lagere functies uitoefenen, meer risico lopen op een bore-out (Coeckelberg & Van Hemelrijck, 2019; Schaufeli, Shimazu, et al., 2017).

In het licht van de toenemende aandacht voor het welzijn van werknemers en de verschillende aspecten die hun arbeidsbeleving kunnen beïnvloeden, heeft Özsungur (2020) een studie uitgevoerd om het percentage werknemers te onderzoeken dat hun werk als saai beschouwde. De bevindingen onthulden dat 23,65 procent van de deelnemers hun functie als saai ervoer vanwege het gedrag van hun leidinggevende, terwijl 35,50 procent deze perceptie toeschreef aan collega-gerelateerde factoren, en 25,25 procent aan arbeidsomstandigheden.

Een sterk re-integratie traject is van essentieel belang bij de hervatting van werkzaamheden na een periode van burn-out of bore-out. Als dit op een positieve en effectieve wijze plaatsvindt, kan dit bijdragen tot een langdurige en harmonieuze samenwerking tussen de werkgever en werknemer en kan dit ziekte herval voorkomen. In de praktijk blijkt dat deze mensen vaak lange tijd afwezig zijn, wat de terugkeer naar het werk bemoeilijkt. Bovendien ervaren deze medewerkers moeilijkheden bij het behouden van hun baan. Tot op heden zijn er slechts beperkte middelen beschikbaar om zowel de werknemer als de werkgever te begeleiden in dit proces, en deze middelen worden over het algemeen onderbenut. Werkgevers manifesteren de wens om medewerkers die behandeling hebben

ondergaan voor een burn-out of bore-out op een effectieve wijze binnen het bedrijf te re-integreren. Niettemin ontbreekt het hen aan duidelijke richtlijnen voor de optimale aanpak, en aan kennis omtrent de beschikbare diensten die naadloos toegankelijk zijn om hen indien nodig te ondersteunen. Voor werkgevers vormt het van eminent belang dat zij kunnen verzekeren dat de productieve continuïteit onaangetast blijft en dat waardevol personeel niet verloren gaat (Vaes et al., 2016).

Uit de onderzoeksresultaten van CoPrev (2021) blijkt dat 42 procent van de werknemers na het re-integratieproces hun werk hebben hervat. Met andere woorden toont het onderzoek aan dat, minstens één jaar na het re-integratieproces, nog steeds 58 procent van de werknemers niet was teruggekeerd naar de werkzaamheden (Boets & Godderis, 2021). Bij het aandeel werknemers die terugkeerden naar werkzaamheden, bevond 69 procent zich in de situatie waarbij men bij een andere werkgever werkte dan voor hun re-integratie traject (Boets & Godderis, 2021). Bij het aandeel werknemers die het werk na hun traject niet hebben hervat, zag men dat maar liefst 93 procent een uitkering ontvangt (Boets & Godderis, 2021).

Dit alles brengt natuurlijk een kost met zich mee. Deze kost dient gedragen te worden door zowel de werknemer, werkgever en de maatschappij, hierna wordt specifiek de kost voor de werkgever weergegeven. Spanningsklachten die veroorzaakt worden door stress op de werkvloer vertegenwoordigen ruim één derde van de oorzaken die lijden tot absentisme. Zo schat men dat een werknemer die door stress langdurig arbeidsongeschikt is, per jaar 3.759 euro kost. Al geeft men een indicatie van de bijkomende indirecte kosten zoals reorganisatie en vervanging, waardoor dit bedrag per werknemer kan oplopen tot 13.149 euro. Als men dit veralgemeent naar België dan komt deze kost op 10,9 miljard euro voor de werkgevers (Coeckelberg & Van Hemelrijck, 2019).

Daarom is het essentieel om onderzoek te voeren naar stresspreventie en het verloop van het re-integratietraject op de werkvloer, om de impact van spanningsklachten te verminderen. Mede omdat deze kosten moeten worden gedragen door zowel werknemers, werkgevers als de maatschappij in zijn geheel.

1.1 De centrale onderzoeksvraag en deelvragen

1.1.1 De centrale onderzoeksvraag

Aanvankelijk begint deze masterproef met een studie van de bestaande, academische literatuur om vervolgens de onderzoeksmethode te beschrijven, de studie uit te voeren en de resultaten te compileren, te analyseren en te vergelijken met de bestaande literatuur.

Tijdens het schrijven van deze masterproef ligt de focus op het ideale re-integratieproces, met als doel nieuwe inzichten te verkrijgen in de materie. Dit om waardevolle richtlijnen te bieden voor leidinggevendenden om deze re-integratie op een ondersteunende en effectieve manier te faciliteren. Al is het noodzakelijk te melden dat ieder individu anders zal reageren op zijn of haar re-integratie proces. Desondanks tracht deze masterproef een gegrond antwoord te formuleren op mijn centrale vraag die als volgt luidt:

Hoe ziet het ideale re-integratieproces eruit bij een burn-out of bore-out?

1.1.2 Deelvragen

Binnen het kader van dit onderzoek vormen de formulering en beantwoording van deelvragen een onmisbare methodologische aanpak om complexe onderzoeksvraagstukken te benaderen. Deze deelvragen fungeren als gidsen en bouwstenen in het onderzoeksproces, en dragen bij aan het uiteindelijke antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Door de deelvragen nauwkeurig op te stellen en te beantwoorden, verkrijgt de onderzoeker diepgaand inzicht in de diverse aspecten van het onderzoeksgebied.

Als eerste stap in deze masterproef zullen de determinanten en de gevolgen van zowel een burn-out als een bore-out uitgelicht worden. Hierbij bestaan de eerste twee deelvragen uit:

Deelvraag 1: Wat is burn-out en wat zijn de determinanten en gevolgen ervan?

Deelvraag 2: Wat is bore-out en wat zijn de determinanten en gevolgen ervan?

Het effectieve management van medewerkers die te maken hebben met symptomen van burn-out of bore-out, is een cruciale uitdaging in moderne organisaties. In dit verband is het begrijpen van de rol die leidinggevendenden aannemen bij de ondersteuning van het re-integratieproces van dergelijke medewerkers van essentieel belang. Hierbij wordt er gefocust op het verkennen van de verantwoordelijkheden, taken en strategieën van leidinggevendenden bij het begeleiden en ondersteunen van medewerkers die deze symptomen ervaren. Om tot slot na te gaan wat de invloed is van de leidinggevende op het re-integratieproces bij zowel een burn-out of bore-out, werden volgende deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 3: Wat is de definitie van een re-integratieproces?

Deelvraag 4: Welke rol speelt de leidinggevende in de ondersteuning van het re-integratieproces bij een medewerker, die kampt met burn-out of bore-out symptomen?

2 Literatuurstudie

2.1 Definitie burn-out

Ongetwijfeld wordt de meest vooraanstaande definitie van burn-out gevonden in de formulering van Maslach en Jackson (1981): "Burn-out is een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid dat voorkomt bij degenen die beroepsmatig met andere mensen werken" (Maslach & Jackson, 1981, p. 1).

In hun studie gaan de grondleggers Maslach en Jackson (1981) dieper in op het begrip, alsook behandelen ze de drie dimensies van een burn-out. Een eerste dimensie is de emotionele uitputting. Dit vertaalt zich in een onevenwichtigheid tussen de investeringen die men maakt op emotioneel vlak zoals tijd, aandacht, hulp en advies, en de opbrengsten die men hieruit verwacht te putten zoals dankbaarheid en erkenning. Bij depersonalisatie, ten tweede, gaat het om een toestand waarbij men afstand probeert te creëren tegenover de ander, die men ziet als bron van vermoeidheid. Men tracht deze afstand te creëren door een ongeïnteresseerde cynische houding aan te nemen. Dit om het hoofd te bieden aan de onevenwichtigheid tussen het geven en nemen, dit wordt hierboven omschreven onder emotionele uitputting. Tot slot stellen Maslach en Jackson (1981) verminderde persoonlijke bekwaamheid voor als dimensie van een burn-out. Dit is een fase waarin men minder hechte relaties ervaart, hetgeen een gevolg is van depersonalisatie. Er valt waar te nemen dat zowel de emotionele uitputting, als de depersonalisatie, als de verminderde persoonlijke bekwaamheid invloed op elkaar uitoefenen (Schaufeli & Verolme, 2022).

Niettemin wordt er kritiek geuit op deze definitie van Maslach en Jackson (1981) vanwege de beperkte focus op beroepen die een aanzienlijke emotionele belasting met zich meebrengen. Deze beroepen omvatten onder meer medische professionals, maatschappelijk werkers, politieagenten en bewakers. Critici betogen dat deze definitie te beperkt is, gezien het feit dat een burn-out een breed spectrum van honderden symptomen kan omvatten, terwijl de genoemde definitie slechts drie dimensies benoemt: emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Daarnaast wordt opgemerkt dat deze definitie niet voldoende steunt op grondig wetenschappelijk onderzoek, maar eerder gebaseerd lijkt te zijn op interviews als bron van informatie (Schaufeli & Verolme, 2022).

In 1998 hebben Schaufeli en Enzmann een geconsolideerde definitie voorgesteld die gebaseerd was op de overeenkomsten tussen verschillende bestaande definities. Hun formulering luidde als volgt: "Burn-out is een langdurige, negatieve, werk gerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van disfunctionele werkhoudingen en gedragingen. Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burn-out is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burn-out versterken zichzelf vaak als gevolg van de inadequate coping-strategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn" (Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 36).

Uit bovenstaande definitie identificeert men de drie dimensies van Maslach & Jackson (1981) aangevuld met spanningssymptomen en verminderde motivatie. Toch wordt ook op deze definitie kritiek geuit, zo zou deze door het veelvuldige onderzoek dat plaatsgevonden heeft na 1998, achterhaald bevonden worden. Bovendien blijkt uit onderzoek dat de dimensies zoals depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, eerder beschouwd kunnen worden als gevolgen van een burn-out, dan als integrale factoren van het begrip burn-out zelf (Schaufeli & Verolme, 2022).

Gezien de kritiek op de twee voorafgaande definities, heeft de Hoge Gezondheidsraad in België een nieuwe definitie geïntroduceerd, voortkomend uit theoretische reflectie en interviews met deskundige professionals. Zij stellen het volgende: "Burn-out is een multifunctioneel proces dat voortvloeit uit een langdurige blootstelling, dat meer dan zes maanden betreft, in een arbeidssituatie, aan voortdurende stress, een gebrek aan reciprociteit tussen de investeringen en wat daar tegenover staat of een gebrek aan evenwicht tussen de verwachtingen en de reële werksituatie. Die professionele uitputting zowel emotioneel, fysiek als psychisch veroorzaakt: extreme vermoeidheid waarbij de normale rusttijd niet volstaat om te recupereren en die chronisch wordt, het gevoel zijn hulpmiddelen volledig uitgeput te hebben, deze uitputting kan ook een impact hebben op de controle van de emoties (prikkelbaarheid, woede, huilbuien enz.), en het cognitieve vermogen (aandacht, geheugen, concentratie), wat dan weer kan leiden tot veranderingen in het gedrag en attitudes zoals mentaal afstand nemen en een gevoel van professionele onbekwaamheid. Deze gemoedstoestand kan voor de werkende bovendien vaak lange tijd onopgemerkt blijven"(Demol J., 2017, p. 15).

In deze herziene definitie zijn de kernsymptomen uitgebreid met verstoringen in zowel cognitieve als emotionele processen, aangezien uit recente onderzoeken is gebleken dat cognitieve en emotionele processen tijdens een burn-out ontregeld raken. Het onderzoek met betrekking tot cognitieve ontregeling wijst uit dat er onder andere afname van aandacht, verminderde concentratie en tekenen van geheugenverlies optreden (Deligkaris et al., 2014). Uit het onderzoek naar emotionele ontregeling blijken symptomen zoals irritatie, woede-uitbarstingen en stemmingswisselingen naar voren te komen (Schaufeli & Verolme, 2022).

2.2 Determinanten burn-out

Chronische stress veroorzaakt uitputting van energiereserves en verhoogt het risico op een burn-out, met een aanzienlijke impact op individuen. Hieronder volgt een overzicht van mogelijke werk gerelateerde stressfactoren (Swinnen, 2015).

2.2.1 Werkbelasting

Het concept van werkbelasting omvat de hoeveelheid werk die medewerkers dagelijks moeten uitvoeren, en de daaruit voortvloeiende stressvolle omstandigheden die zich kunnen voordoen binnen een organisatie. Uit onderzoek blijkt dat werkbelasting één van de organisatorische risicofactoren is die bijdragen aan het ontstaan van burn-out. De resultaten van dit volgende onderzoek tonen aan dat de niveaus van werk gerelateerde burn-out significant verband houden met diverse aspecten van

werkbelasting, zoals de werklust, de druk om voortdurend bereikbaar te zijn, en de eisen van de functie. (Ziaei et al., 2015).

2.2.2 Autonomie op de werkvloer

Dit impliceert dat werknemers hun taken naar eigen inzicht kunnen organiseren. Wanneer er sprake is van autonomie op de werkplek, vertaalt zich dit doorgaans naar een hogere mate van motivatie, creativiteit, zelfvertrouwen en een snellere leercurve. Niettemin is het van wezenlijk belang dat er een juist evenwicht wordt gehandhaafd, omdat te veel zelfbeschikkingsrecht kan leiden tot een te hoge werkbelasting (Swinen, 2015). Het vermogen om op elk moment en vanaf elke locatie te kunnen werken, geeft een gevoel van autonomie bij de werknemers. Toch kan dit leiden tot een verhoogde werkbelasting, omdat werknemers moeite hebben om de grenzen tussen werk en privé te handhaven, wat kan leiden tot een verhoogd risico op burn-out.

2.2.3 Bedrijfscultuur

Een werkplek wordt vaak beschouwd als een gemeenschap waar collega's samen met de werkgever de kern vormen. Het is fundamenteel dat collega's een gedeelde visie nastreven die in overeenstemming is met hun eigen waarden en normen (Decramer et al., 2012). Desalniettemin kan een verstoorde bedrijfscultuur waar werknemers niet gerespecteerd worden, bijdragen aan stress op de werkvloer (Swinen, 2015). Zo presenteerde nader onderzoek door Huhtala et al. (2015) volgende resultaten: Tussen de 12 procent en 27 procent van de variabiliteit in bedrijfscultuurdimensies kon worden toegeschreven aan de mate van overeenstemming binnen afdelingen, wat verwijst naar gedeelde ervaringen of kenmerken van medewerkers binnen dezelfde afdeling. Deze resultaten suggereren dat een positieve bedrijfscultuur op de werkvloer mogelijk kan bijdragen aan het verminderen van burn-out en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers.

2.2.4 Evaluatiesysteem

Het handhaven van een consistent evaluatiesysteem voor iedere werknemer is van essentieel belang om een eerlijke beoordeling te waarborgen. In volgend onderzoek door Gabris en Ihrke (2001), werd de mogelijke relatie onderzocht tussen werknemerspercepties van prestatiebeoordelingen en de mate van burn-out, evenals de tevredenheid over hun werk. De resultaten wijzen op een gematigd verband tussen deze twee afzonderlijke variabelen en job tevredenheid. Dit suggereert dat de manier waarop prestatiebeoordelingen worden uitgevoerd en de mate van rechtvaardigheid die werknemers ervaren, een impact kunnen hebben op zowel de mate van tevredenheid over het werk als het optreden van burn-outsymptomen onder werknemers.

2.2.5 Missie

Als de missie van een werkgever niet overeenstemt met de persoonlijke waarden van een werknemer, kan dit vermoeidheid veroorzaken. Het is van kritiek belang dat de doelen en missie van de werknemer in lijn zijn met die van het bedrijf. Wanneer een medewerker zich niet meer nuttig voelt op het werk, zich niet betrokken voelt, niet trots is op zijn of haar werk en niet langer de wens heeft

om aan te blijven, kan dit resulteren in een aanzienlijke energieverpilling. Dergelijke gevoelens van frustratie worden vaak vergezeld door signalen die wijzen op een mogelijk naderende burn-out (Swinen, 2015). Daarbij illustreert onderzoek van Karatepe en Kaviti (2016) dat het vervullen van de organisatiemissie een positief effect heeft op de emotionele uitputting van werknemers die betrokken zijn bij klantcontact, zoals specifiek onderzocht binnen de hotelsector. Onder dergelijke omstandigheden rapporteren deze werknemers gunstige uitkomsten, zoals een verminderde intentie om het dienstverband te beëindigen, een positieve houding ten opzichte van punctualiteit, en verbeterde prestaties op zowel kerntaken als additionele taken.

2.2.6 Digitale revolutie

Een onderzoekstudie uitgevoerd door Richardson en Benbunan-Fich (2011) heeft aangetoond dat er een verband bestaat tussen het verstrekken van bedrijfsmobiele telefoons, en een toename van werk gerelateerd telefoongebruik buiten reguliere werktijden. Werkgevers die bedrijfsmobiele telefoons verstrekken, kunnen een impliciete boodschap overbrengen naar werknemers, waarbij wordt gesuggereerd dat zij continu communicatief beschikbaar moeten zijn. Verder heeft de toename van e-mailcommunicatie als een instrument voor informatie-uitwisseling op het werkdomein, onderzoekers ertoe aangezet om de relatie tussen e-mailcommunicatie, stress en burn-out gedetailleerder te onderzoeken. Deze studies suggereren over het algemeen dat overmatig gebruik van e-mail een voorloper kan zijn van burn-out bij werknemers (Estévez-Mujica & Quintane, 2018). Volgens hetzelfde onderzoek van Richardson en Benbunan-Fich (2011), blijkt dat werknemers die werk gerelateerde taken uitvoeren tijdens hun vrije tijd, dit voornamelijk doen tijdens reizen, woon-werkverkeer of zelfs tijdens vakanties. Deze bevindingen suggereren dat er een verstoorde balans is tussen werk en privé, waarbij werknemers tijdens hun vakantieperiodes niet volledig kunnen ontspannen.

Tijdens de actieve periode op de werkvloer ervaren werknemers verhoogde niveaus van adrenaline, cortisol en diverse stresshormonen in het lichaam. Ondanks deze fysiologische reacties kunnen zij bij aankomst op een langverwachte vakantiebestemming, ongemakken ervaren die zo ernstig kunnen zijn dat men tijdens de vakantie ziek wordt. Dergelijke klachten, waaronder misselijkheid, uitputting, beklemming op de borst, rugpijn, spierpijn, griepachtige symptomen, migraine en hoofdpijn, kunnen optreden als gevolg van de abrupte overgang van een werksituatie naar een staat van rust. Bovendien verdwijnt de dagelijkse routine, wat op zichzelf stress kan veroorzaken. Taken worden niet langer vooraf gepland zoals op het werk, wat kan leiden tot gevoelens van onzekerheid bij de werknemer over hoe de dag in te vullen (Swinen, 2015). Desalniettemin bevestigt het onderzoek van Westman en Etzion (2001) echter dat het nemen van vakantie de kans op een burn-out tijdelijk kan verlagen bij werknemers. De bevindingen van hun studie suggereren dat het nemen van vakantie heeft geleid tot een vermindering van de waargenomen werk gerelateerde stress en burn-out, in lijn met de initiële verwachtingen. Deze resultaten ondersteunen de bestaande literatuur die aangeeft dat het nemen van een onderbreking in de werkactiviteiten kan resulteren in stressniveaus die onder de chronische waarden liggen, die normaal gesproken tijdens reguliere werkdagen worden ervaren. Meer specifiek werd er een duidelijke afname in burn-out waargenomen direct na de vakantieperiode. Toch, na vier weken keerden deze afname-effecten terug naar de niveaus die voorafgaand aan de vakantie werden waargenomen.

2.2.7 Persoonlijkheid

Aanvullend onderzoek wijst uit dat er een verband bestaat tussen de persoonlijkheid van werknemers en de drie dimensies van de Maslach Burnout Inventory (1981), namelijk emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Overeenkomstig deze bevindingen blijken kenmerken zoals zelfrespect, emotionele stabiliteit, extraversie, nauwgezetheid, vriendelijkheid, positieve en negatieve affectiviteit, optimisme, proactieve persoonlijkheid en weerbaarheid elk significant geassocieerd te zijn met burn-out. De conclusie die uit dit onderzoek kan worden getrokken, is dat de persoonlijkheid van werknemers consistent correleert met burn-out. Deze individuele kenmerken vertonen verbanden die kunnen duiden op een verhoogd risico op burn-out. Het is echter van belang op te merken dat correlaties slechts een verband aantonen en geen oorzakelijk verband impliceren (Alarcon et al., 2009).

2.2.8 Eenzaamheid

Eenzaamheid ontstaat door een gebrek aan sociaal contact, en kan zowel sociale als emotionele vormen aannemen. Het is wijdverspreid en wordt gekenmerkt door een gebrek aan sociale steun en verminderde veerkracht. Langdurige eenzaamheid kan aanzienlijke negatieve gevolgen hebben voor het welzijn en de levenskwaliteit van een individu (van Beuningen & de Witt, 2016). Bovendien hebben onderzoekers in een recente studie uit 2022 bevestigd dat er een relatie bestaat tussen eenzaamheid en burn-out. Deze correlatie werd vastgesteld tijdens een onderzoek waarbij 188 medische studenten als steekproef werden gebruikt. Het onderzoek onthulde dat het ontbreken van een vertrouwde sociale omgeving tijdens een studieperiode in het buitenland een stressfactor vormde en diende als een voorspellende indicator voor de ontwikkeling van burn-out (Gradiski et al., 2022).

2.2.9 Bevlogenheid

De hedendaagse arbeidsmarkt vertoont een trend van frequente job-rotatie en een groeiend bewustzijn onder werknemers. Men streeft niet alleen naar financiële stabiliteit, maar ook naar persoonlijke ontwikkeling en het vervullen van passies. Bevlogenheid, gekenmerkt door passie voor het werk en intrinsieke motivatie, wordt steeds belangrijker. Bevlogen werknemers ervaren hogere welzijnsniveaus, wat zowel hun geestelijke als lichamelijke gezondheid ten goede komt. Bovendien leidt bevlogenheid tot verhoogde productiviteit en winstgevendheid voor organisaties (Schaufeli & Dijkstra, 2010).

Werknemers die bevlogen zijn, kenmerken zich door een overvloed aan energie, een opmerkelijk enthousiasme voor hun werk en vaak een gevoel van trots ten opzichte van de uitgevoerde taken. Bevlogenheid als concept omvat drie dimensies, namelijk vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Hoewel bevlogenheid een positief en waardevol aspect van de werkomgeving kan zijn, kan het ook een keerzijde hebben. Uit het onderzoek blijkt dat bevlogenheid exclusief wordt voorspeld door beschikbare werkmiddelen, wat suggereert dat een gebrek aan deze middelen kan resulteren in verminderde bevlogenheid. Dit impliceert dat werknemers die niet voldoende ondersteund worden door hun organisatie mogelijk een gebrek aan betrokkenheid ervaren, wat kan leiden tot verminderde prestaties en uiteindelijk tot een verhoogd risico op burn-out. Daarom is het cruciaal voor organisaties om niet alleen te focussen op het bevorderen van bevlogenheid, maar ook

op het creëren van een werkomgeving die voldoende middelen en ondersteuning biedt om de betrokkenheid op lange termijn te waarborgen (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.3 Gevolgen burn-out

Psychosociale risico's resulteren in negatieve effecten voor zowel individuele werknemers, met symptomen zoals hoofdpijn, slaapstoornissen, verhoogde bloeddruk en depressie, als voor organisaties, met gevolgen zoals absentisme en verminderde productiviteit. Op de lange termijn leiden deze risico's tot aanzienlijke kosten met betrekking tot zowel de gezondheid en veiligheid van werknemers als de organisatie, wat uiteindelijk ook repercussies heeft voor de bredere samenleving (Flohimont et al., 2020). Bovendien toont onderzoek uit 2017 aan dat werknemers die lijden aan een burn-out een verminderde productiviteit vertonen, een gebrek aan motivatie ervaren, en vaker afwezig zijn op het werk (Fernet et al., 2017). Voorts tonen diverse studies aan, dat bepaalde lichamelijke pathologieën, zoals verhoogde bloeddruk, geassocieerd kunnen worden met de ontwikkeling van burn-out. Een onderzoek uitgevoerd door Melamed et al. (1992) onder mannelijke werknemers zonder hart- en vaatziekten, heeft aangetoond dat burn-out, in combinatie met gevoelens van spanning, gecorreleerd is met fysieke klachten en verschillende cardiovasculaire risicofactoren, zoals cholesterol en verstoringen in de bloedsuikerspiegel. Deze bevindingen impliceren dat burn-out als een mogelijke risicofactor kan fungeren voor de ontwikkeling van hart- en vaatziekten, en benadrukken daarmee de noodzaak van verder onderzoek op dit gebied. Deze consequenties kunnen zich op diverse manieren manifesteren bij werknemers, of kunnen zich op verschillende momenten in de tijd op verschillende manieren bij dezelfde werknemer voordoen (Flohimont et al., 2020).

Anderzijds kunnen de implicaties voor de organisatie zich uiten in toenemende conflicten op de werkvloer, ongevallen, absentisme, een hoog personeelsverloop en een afname van de kwaliteit van het werk. Dergelijke gevolgen dragen aanzienlijke sociale kosten met zich mee voor de werkgever. Op bedrijfsniveau kunnen deze kosten van diverse aard zijn en kunnen ze zich op directe of indirecte wijze manifesteren. Voorbeelden hiervan zijn het beheer beroeps gerelateerde ziekten, een verminderde kwaliteit van producten of diensten, een verslechtering van de bedrijfscultuur binnen de organisatie, potentiële stakingen en reputatieschade voor het bedrijf (Flohimont et al., 2020).

2.4 Definitie bore-out

In 2008 werd de term 'bore-out' voor het eerst geïntroduceerd door Philippe Rothlin en Peter Werder. Zij constateerden dat werknemers frequent vergelijkbare symptomen vertoonden als bij een burn-out, maar zij achtten het onwaarschijnlijk dat de omstandigheden op het gebied van levens- en arbeidsomstandigheden rechtstreeks de oorzaak zouden van deze symptomen (Crombach, 2021). Volgens het duo was het noodzakelijk om onderscheid te maken tussen een burn-out en een bore-out. Zij formuleerden dit als volgt: "Wie aan een burn-out lijdt, is gestrest, heeft te veel werk en offert zichzelf voor het bedrijf en zijn werk op tot hij eraan onderdoor gaat. Mensen die getroffen worden door een bore-out kennen het woord 'stress' niet: zij hoeven bij lange na niet het uiterste te geven op hun werk. Het is eerder zo dat ze niet weten wat ze moeten doen. Dat is het tegengestelde

tussen de twee broers. Wat ze gemeenschappelijk hebben zijn veel symptomen, die merkbaar worden bij een onbevredigende werksituatie” (Crombach, 2021; Rothlin & Werder, 2008, p. 17).

Desalniettemin stelt Vermeulen (2015) dat er alsnog twee benaderingen zijn omtrent de term bore-out. Namelijk een kwantitatieve benadering die stelt dat een medewerker die kampt met een bore-out een tekort aan werk ervaart. Ten tweede valt er een kwalitatieve benadering te noteren, waarbij er wel degelijk voldoende werk is, maar het werk wordt als te gemakkelijk of zelfs monotoon ervaren.

De gevolgen van deze chronische verveling kunnen diepgaand zijn, waarbij het zich manifesteert in zowel fysieke als psychische spanningssymptomen binnen het individu en diens werkcontext (Crombach, 2021). Aldus bestaat een bore-out uit drie factoren namelijk: verveling, een gebrek aan uitdaging en een tekort aan professionele interesse. Een bore-out is de negatieve affectieve fase die voortkomt uit verveling op het werkdomein, verder kan de inhoud van de werkzaamheden als zinloos of eentonig worden ervaren. Werknemers die een gebrek aan uitdaging ondervinden, geven aan dat men het gevoel heeft taken te dienen uitvoeren die beneden hun capaciteiten liggen. Voorts is er een tekort aan professionele interesse wanneer de medewerker belangstelling in hun job, hun organisatie of hun carrière verliezen (Rothlin & Werder, 2008).

2.5 Determinanten bore-out

2.5.1 Werkomstandigheden

De werkomstandigheden van werknemers kunnen de kans op een bore-out vergroten. Zo is een werkomgeving die de ontwikkeling van een bore-out kan bevorderen gekenmerkt door taken die een beperkte cognitieve uitdaging bieden en waarbij repetitieve handelingen vereist zijn. Bovendien kan een gebrek aan mogelijkheden om beslissingen te nemen en een geringe mate van autonomie bijdragen aan de manifestatie van dit verschijnsel (Crombach, 2021; Fisherl, 1993).

2.5.2 Persoons gerelateerde eigenschappen

In verband met persoons gerelateerde eigenschappen is het essentieel om de betekenis van een baan in het leven van een individu te onderzoeken. Wordt de baan louter beschouwd als een middel om een inkomen te genereren, of wordt deze gezien als een mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling en het verkrijgen van sociale status? Bovendien varieert het per individu welke mate van stimulatie noodzakelijk wordt geacht om hun aandacht, prestaties en welzijn in evenwicht te houden (Crombach, 2021). Daarnaast zijn extraverte individuen vatbaarder voor verveling bij het uitvoeren van repetitieve taken. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de hypothese dat de cognitieve activiteit van extraverten, in afwezigheid van stimulatie, lager is dan die van introverten. Om een optimaal alertheidsniveau te bereiken, hebben extraverten daarom een gevarieerde stimulatie nodig. Ook toont onderzoek uit 2003 aan dat extraverten beter presteren dan introverten bij saaie taken, zoals waakzaamheid en leesbegrip, wanneer de taaksituatie wordt verrijkt met andere stimuli zoals geluid of muziek. Dit suggereert dat extraverten waarschijnlijk extra stimulatie nodig hebben om verveling te voorkomen (Belojevic et al., 2003; Loukidou et al., 2009).

Aanvullende karaktereigenschappen die in verband zijn gebracht met verveling zijn onder meer de drang naar prestatie, waarbij een sterke drang naar prestatie wordt geassocieerd met minder ervaren van verveling. Wat betreft individuele motivatieverschillen is aangetoond dat werknemers die zich richten op het ontwikkelen van vaardigheden en het aanleren van nieuwe taken, minder vatbaar zijn voor verveling (Loukidou et al., 2009). Voorts toont de studie, uitgevoerd door Birdi et al., (1995) onder jongere werknemers dat verveling op het werk een dalende lineaire relatie vertoont met toenemende leeftijd. Deze afname kon niet alleen worden verklaard door een toename van variatie en gerelateerde kenmerken van het werk. Bovendien suggereerden Vandervelde et al. (1995) dat jongere werknemers die succesvol de overgang van school naar werk maken, wellicht minder vatbaar zijn voor verveling. Jonge werknemers die tijdens hun overgang naar de werkplek worden blootgesteld aan een diversiteit aan uitdagende taken, zouden mogelijk minder kans hebben om te lijden aan chronische verveling en onder belasting op het werk. Deze bevinding benadrukt het belang van een proactieve aanpak van bore-out om het welzijn en de prestaties van jonge werknemers te bevorderen (Loukidou et al., 2009).

2.5.3 Stress

Het is opmerkelijk om te constateren welke impact permanente stress heeft op het menselijk lichaam. Bij werknemers die worden blootgesteld aan aanzienlijke stressniveaus, kan het lichaam een overmatige productie van het hormoon cortisol ervaren. Cortisol is een steroïde hormoon, geproduceerd door de bijnieren, dat een belangrijke rol speelt in diverse fysiologische processen, zoals de regulatie van stressrespons (Crombach, 2021). Nader onderzoek van Lundberg en Hellström (2002) geven de associatie aan, tussen werkbelasting en ochtendcortisol bij vrouwen. Speekselmonsters werden verzameld bij meer dan 200 fulltime werkende vrouwen uit een representatieve populatie van een Zweedse stad. De resultaten toonden significante positieve correlaties aan tussen de hoeveelheid overwerk en ochtendcortisolniveaus. Deelnemers die vaak overwerkten, vertoonden gemiddeld tweemaal zo hoge ochtendcortisolniveaus als vrouwen met matig overwerk of normale werkuren. Dit suggereert dat ochtendcortisol een gevoelige indicator kan zijn voor werkoverbelasting bij vrouwen, maar verder onderzoek is nodig om de specifieke mechanismen tussen werk gerelateerde stress en ochtendcortisol te verhelderen (Figuur 1). Hoewel het specifieke onderzoek niet direct verwijst naar een bore-out, kan het fenomeen van een bore-out worden beschouwd binnen de bredere context van werk gerelateerde stress. Een bore-out ontstaat vaak wanneer werknemers worden blootgesteld aan een gebrek aan uitdagende taken en een gebrek aan betekenisvol werk, wat kan leiden tot gevoelens van verveling en demotivatie. In vergelijking met het onderzoek dat werkbelasting en ochtendcortisol bij vrouwen onderzoekt, zou een vergelijkbaar onderzoek onder werknemers die kampen met een bore-out mogelijk soortgelijke verbanden kunnen laten zien. Dit tussen werk gerelateerde stress, in dit geval veroorzaakt door een gebrek aan uitdaging, en fysiologische reacties zoals cortisolniveaus. Dit zou kunnen bijdragen aan het begrijpen van de fysiologische impact van een bore-out op het lichaam en de gezondheid van werknemers.

Salivary Morning Cortisol and Workload in Women

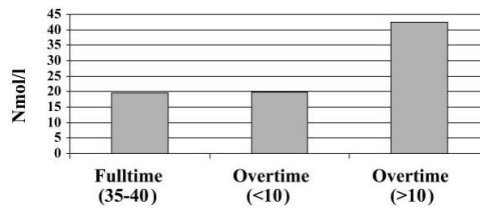


Figure 1. Mean salivary cortisol levels during the first 45 min after awakening in employed women as related to paid workload: normal full-time work (35–40 h/week), moderate overtime (< 10 h/week) and excessive overtime (> 10 h/week) (N=207).

Figuur 1: relatie tussen werkdruk en ochtendcortisolwaarden bij vrouwen

2.5.4 Intelligentie en hoogbegaafdheid

Intelligentie, verwijzend naar algemene cognitieve vermogens zoals verbale, numerieke en ruimtelijke redenering, heeft aandacht gekregen in relatie tot verveling. Verschillende onderzoekers hebben een verband aangetoond tussen verveling en intellectuele capaciteit, waarbij wordt verwacht dat meer intelligente medewerkers sneller verveeld raken bij eenvoudige en ongecompliceerde werkzaamheden (Drory, 1982). Echter, ander onderzoek wijst uit dat werknemers ook verveling kunnen ervaren bij het uitvoeren van taken die hun capaciteiten overstijgen (Fisherl, 1993; Loukidou et al., 2009).

Men stelt dat ieder persoon met zijn eigen cognitieve capaciteiten, in een situatie van bore-out kan terecht komen. Al stijgt de kans op een bore-out als een persoon gekenmerkt wordt door hoogbegaafdheid. Onder hoogbegaafdheid wordt verstaan: "Het is een snelle en slimme denker, die complexe zaken aankan, autonoom, nieuwsgierig en gedreven van aard. Een sensitief en emotioneel mens, intens levend. Hij of zij schept plezier in creëren"(Crombach, 2021, p. 41). De competenties van hoogbegaafde medewerkers kunnen ongetwijfeld een waardevolle bijdrage leveren aan een bedrijf en de bedrijfsprocessen ten goede komen. Echter, is het belangrijk om in gedachten te houden dat deze specifieke werknemers een grotere kans hebben om werkzaamheden uit te voeren die onder hun cognitieve niveau liggen, vanwege hun vermogen om complexe taken uit te voeren. Wanneer zij taken moeten uitvoeren die onder hun capaciteiten liggen, kan verveling optreden, wat kan leiden tot een verhoogd risico op een bore-out. Hoewel de genoemde oorzaak relevant is, kan deze worden genuanceerd. Uit onderzoek blijkt dat het aantal hoogbegaafde personen slechts een klein deel van de bevolking uitmaakt. Dit suggereert dat verveling op de werkvloer mogelijk niet beperkt is tot alleen hoogbegaafde personen, maar een meer algemeen fenomeen is. Over het algemeen wordt geschat dat slechts twee tot drie procent van de totale bevolking hoogbegaafd is (Belanger & Gagne, 2006).

2.5.5 Post burn-out

Een andere mogelijke oorzaak van een bore-out kan worden gevonden in een voorgeschiedenis van een burn-out. Werknemers die hersteld zijn van een burn-out, maar nog steeds gevoelig zijn voor stress, ervaren vaak angst bij de gedachte aan een terugkeer naar een overbelaste werkomgeving. Tijdens re-integratietrajecten worden werknemers aangemoedigd om hun werklust beter te beheren

en hun grenzen te bewaken om herhaling van burn-out symptomen te voorkomen. Hoewel deze benadering op zichzelf gunstig kan zijn, bestaat het risico dat werknemers te voorzichtig worden en minder werk op zich nemen uit angst voor een terugval. Dit kan leiden tot een gebrek aan uitdaging op het werk en uiteindelijk tot verveling, waardoor de kans op een bore-out toeneemt (Crombach, 2021).

2.5.6 Faalangst

Faalangst is een vorm van angst die zich specifiek voordoet in prestatiesituaties, zoals bijvoorbeeld de werkzaamheden op de werkvloer. Het omvat een intens gevoel van angst voor het maken van fouten, het falen in de ogen van anderen, of het niet voldoen aan gestelde verwachtingen. In deze context richt deze masterproef zich specifiek op cognitieve faalangst, die optreedt bij taken die denkvaardigheden vereisen. Er zijn verschillende oorzaken die faalangst kunnen veroorzaken, waaronder negatieve ervaringen uit het verleden, hoge verwachtingen van zowel anderen als van zichzelf, perfectionisme, gebrek aan zelfvertrouwen, en sociale druk. Als gevolg hiervan kunnen werknemers terughoudend worden om uitdagende taken aan te gaan, uit angst voor falen en de mogelijke perceptie die hun werkgever en collega's van hen zullen hebben. Het vermijden van dergelijke uitdagende en complexe taken kan uiteindelijk leiden tot verveling, wat op zijn beurt kan bijdragen tot het ontstaan van een bore-out (Özsungur, 2020; Vloeberghs, 2015).

2.6 Gevolgen bore-out

De gevolgen van bore-out zijn vaak multifactorieel, wat betekent dat ze veroorzaakt worden door verschillende factoren die tegelijkertijd kunnen optreden. Deze gevolgen kunnen variëren in intensiteit en aard bij verschillende individuen. De specifieke gevolgen die een persoon ervaart, worden beïnvloed door diverse factoren, waaronder de aard van de gebeurtenissen tijdens het bore-out-proces, individuele persoonskenmerken en persoonlijke geschiedenis. De complexe interactie tussen deze variabelen bepaalt welke specifieke symptomen en uitkomsten zich manifesteren bij een medewerker dat lijdt aan een bore-out (Crombach, 2021).

2.6.1 Fysieke klachten

Een bore-out kan ernstige gevolgen hebben voor de gezondheid en het welzijn van werknemers. Onder deze gevolgen vallen onder andere duizeligheid, misselijkheid en overgeven, gewrichtspijnen, hoge bloeddruk, overmatig transpireren, infecties, eczeem, migraine, hoofdpijn en spijsverteringsklachten. Deze fysieke symptomen kunnen aanzienlijke hinder veroorzaken in het dagelijks functioneren van werknemers en kunnen leiden tot een verhoogd risico op langdurige gezondheidsproblemen (Crombach, 2021). Vervolgens heeft onderzoek aangetoond dat individuen die aanzienlijke niveaus van verveling rapporteren, over het algemeen jonger zijn, vaker vrouwelijk, neigen naar een negatievere beoordeling van hun gezondheid, zich in lagere arbeidsclassificaties bevinden, en lagere niveaus van fysieke activiteit rapporteren. Tevens wees het onderzoek uit dat werknemers die een aanzienlijke mate van verveling ervaren, een verhoogd risico hebben om vroegtijdig te overlijden in vergelijking met degenen die geen verveling ervaren (Britton, 2010).

2.6.2 Psychologische klachten

Voorts kan een bore-out ook psychische problemen veroorzaken bij medewerkers. Deze problemen omvatten een verminderd gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen, wat kan resulteren in depressie. Daarnaast kan cynisme ontstaan, waarbij werknemers het gevoel hebben inferieur te zijn aan hun collega's. Andere veelvoorkomende symptomen van bore-out zijn een gebrek aan interesse in het leven en depersonalisatie. Depersonalisatie binnen de context van bore-out verwijst naar een psychologisch fenomeen waarbij werknemers zich losgekoppeld voelen van henzelf en hun omgeving als gevolg van langdurige blootstelling aan saai en repetitief werk zonder betekenis. Dit kan resulteren in gevoelens van vervreemding, waarbij werknemers het gevoel hebben dat ze niet echt betrokken zijn bij hun werk of dat ze hun identiteit verliezen in de context van hun professionele omgeving. Daarnaast ervaren werknemers vaak slaapproblemen als gevolg van de psychische stress die voortkomt uit de monotonie en het gebrek aan betrokkenheid op het werk (Crombach, 2021). Ook vertonen medewerkers die te maken krijgen met een bore-out vaak concentratiestoornissen, waarbij zij aanzienlijke moeite hebben om een gerichte focus te behouden en intrinsieke motivatie om hun werk gerelateerde taken naar behoren uit te voeren te behouden (Bailey & Madden, 2016; Özsungur, 2020).

2.6.3 Angst

Angst wordt gedefinieerd als een psychologische toestand die verstoringen in het autonome zenuwstelsel kan veroorzaken, de ontwikkeling van fobieën kan bevorderen, de subjectieve ervaring van angstige gevoelens kan beïnvloeden en paniekstoornissen kan veroorzaken. Deze fenomenen kunnen een relevante rol spelen binnen de context van bore-out, waarbij langdurige verveling en gebrek aan uitdaging kunnen bijdragen aan het ontstaan of verergeren van angstsymptomen (Lovibond & Lovibond, 1995). In de context van werkkrachten die te maken krijgen met een bore-out, is het belangrijk op te merken dat zij verschillende vormen van angst kunnen ervaren. In de eerste plaats kunnen zij angst ervaren met betrekking tot het verlies van status en aanzien, met name wanneer zij geconfronteerd worden met ontslag of vertrek zonder een passend alternatief te vinden voor hun huidige functie. Daarnaast ervaren zij angst met betrekking tot de perceptie van zowel de werkgever als hun collega's. Werknemers vrezen mogelijk dat de werkgever hen niet langer als een volwaardig teamlid zal beschouwen vanwege verminderde betrokkenheid en prestaties op het werk, terwijl zij zich ook zorgen maken over mogelijke oordelen van collega's. Deze zorgen kunnen resulteren in een neerwaartse spiraal, waarbij collega's eenvoudige taken doorschuiven naar de werknemer met een bore-out, wat leidt tot verdere gevoelens van verveling en isolatie. Het sociale netwerk op het werk, dat essentieel is voor emotioneel welzijn en sociale integratie, kan eveneens verloren gaan, bij uitval door een bore-out, wat angst kan vergroten en de psychische belasting kan verhogen. Ten slotte ervaren werknemers met een bore-out angst met betrekking tot het verlies van financiële stabiliteit als gevolg van de onzekerheid over het behoud van hun baan en de gevolgen hiervan voor hun levensstandaard. Deze financiële zorgen kunnen hun terughoudendheid vergroten om veranderingen aan te brengen in hun professionele situatie (Crombach, 2021).

2.6.4 Coping

Coping in de academische context omvat een scala aan cognitieve en gedragsmatige strategieën die individuen gebruiken om stress of moeilijke situaties aan te pakken. Het begrip 'coping' is afgeleid van het Engelse werkwoord 'to cope', wat duidt op omgaan met. Bij het omgaan met een bore-out passen werknemers vaak verschillende coping strategieën toe, waaronder strategische verhinderende (Crombach, 2021; Rothlin & Werder, 2008). Dit houdt in dat werknemers hun werk bewust spreiden en naar de toekomst verschuiven om de indruk te wekken dat er altijd werk beschikbaar is. Hoewel deze strategie effectief kan zijn in het handhaven van externe percepties, kan het leiden tot verdere uitputting en gevoelens van ontevredenheid en nutteloosheid. Verder maken deze medewerkers gebruik van documentstrategieën om een gunstige perceptie van hun werkprestaties te behouden, ondanks verminderde arbeidsproductiviteit. Dit is een frequent toegepaste strategie en omvat het creëren van de schijn van actieve betrokkenheid bij werk gerelateerde taken, zelfs wanneer dit niet daadwerkelijk het geval is. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door het openhouden van documenten op de computer of het regelmatig delen van projectupdates. Deze strategieën dienen niet alleen om externe percepties te manipuleren, maar ook als een mechanisme voor werknemers om een gevoel van controle en waarde te behouden in situaties gekenmerkt door verveling op de werkvloer (Crombach, 2021; Rothlin & Werder, 2008).

2.7 Het re-integratieproces

Een re-integratie proces is het hervatten van werkzaamheden na een periode van burn-out of bore-out. Als dit op een positieve en effectieve wijze plaatsvindt, kan dit bijdragen tot een langdurige en harmonieuze samenwerking tussen de werkgever en werknemer en bovendien, kan dit ziekte herhal voorkomen (Vaes et al., 2016). Zowel burn-out als bore-out kunnen resulteren in werk gerelateerde uitdagingen en vergelijkbare symptomen, zoals vermoeidheid, verminderde motivatie en emotionele spanning. Echter, de oorzaken van beide fenomenen verschillen. Burn-out ontstaat vaak door overbelasting en langdurige blootstelling aan stressvolle werkomgevingen, terwijl bore-out voortkomt uit gevoelens van onderwaardering en een tekort aan stimulatie, veelal als gevolg van repetitieve taken of een gebrek aan uitdaging. De bevindingen van Vermeulen (2015) benadrukken de individuele kenmerken van beide fenomenen. Mensen met een burn-out vertonen neigingen naar perfectionisme en zelfoverschatting, wat leidt tot overbelasting door het op zich nemen van te veel taken. Aan de andere kant vertonen personen met een bore-out weinig interesse in uitdagingen, hebben ze een laag zelfbeeld en aanvaarden ze de verveling als de norm. Ondanks deze verschillen wijst onderzoek uit dat het re-integratieproces voor zowel burn-out als bore-out vergelijkbaar is in zijn algemene aanpak. Het richt zich op het herstellen van de fysieke en mentale gezondheid, het opbouwen van veerkracht en het ontwikkelen van effectieve stressmanagementvaardigheden. Aanpassingen in de werkbelasting en het creëren van een ondersteunende werkomgeving zijn gangbare interventies. Bij nadere beschouwing blijkt echter dat hoewel de oorzaken verschillend zijn, het re-integratieproces vergelijkbaar is voor zowel burn-out als bore-out.

Het is van vitaal belang dat werknemers die te maken hebben gehad met werk gerelateerde stress gerelateerde aandoeningen, zoals burn-out en bore-out, adequaat worden ondersteund bij hun

terugkeer naar de werkomgeving. Zo is een cruciale eerste stap in het re-integratietraject bij burn-out of bore-out is het raadplegen van een arts. Deze professional speelt een essentiële rol in het diagnosticeren van de aandoening door de symptomen te beoordelen en de juiste diagnose te stellen. Hoewel het vaak moeilijk is om burn-out of bore-out correct te diagnosticeren vanwege het gebrek aan consensus binnen de professionele kringen over de specifieke definitie van de term burn-out en bore-out. Er ontbreekt een breed erkend internationaal classificatiesysteem, waardoor het stellen van een nauwkeurige diagnose uitdagend is. Deze medische evaluatie is van groot belang, omdat de arts niet alleen de ernst van de situatie kan inschatten, maar ook de benodigde ondersteuning kan bieden om het herstelproces te bevorderen (Schmidt & Dorant, 2007). Desalniettemin zal de arts vaak samen met de patiënt de eerste stappen van het re-integratietraject uitwerken. Dit houdt in dat er een behandelplan wordt opgesteld dat is afgestemd op de specifieke behoeften van de patiënt. De richtlijnen kunnen onder meer aanbevelingen bevatten voor rust en herstel, psychologische begeleiding, en een geleidelijke terugkeer naar werk gerelateerde activiteiten. Deze systematische aanpak vormt de basis voor een succesvolle re-integratie in de werkomgeving, waarbij zowel het fysieke als mentale welzijn van de patiënt centraal staat (Kaschka et al., 2011). Bovendien heeft een succesvolle re-integratie niet alleen voordelen voor het individu, maar draagt het ook bij aan de productiviteit en het functioneren van de organisatie, en uiteindelijk aan de bredere maatschappelijke gezondheid. Daarom is het van groot belang om het re-integratieproces in deze masterthesis te bespreken en te analyseren.

Uit de praktijk blijkt dat deze werknemers vaak lange tijd afwezig zijn, wat de terugkeer naar het werk bemoeilijkt. Tot op heden zijn er slechts beperkte middelen beschikbaar om zowel werknemer als werkgever te begeleiden in dit proces, voorts worden deze middelen over het algemeen onderbenut. Werkgevers manifesteren de wens om medewerkers die behandeling hebben ondergaan voor een burn-out of bore-out op een effectieve wijze binnen het bedrijf te re-integreren. Niettemin ontbreekt het hen aan duidelijke richtlijnen voor de optimale aanpak, en aan kennis over de beschikbare diensten die naadloos toegankelijk zijn om hen indien nodig te ondersteunen. Voor werkgevers vormt het van eminent belang dat zij kunnen verzekeren dat de productieve continuïteit onaangetast blijft en dat waardevol personeel niet verloren gaat (Vaes et al., 2016). Eveneens dient er bij het re-integratieproces aandacht worden besteed aan individuele behoeften, de omstandigheden op de werkplek en het wettelijk kader. Hierbij wordt idealiter een coördinerende aanpak gehanteerd, waarbij een centraal figuur verschillende betrokken partijen bijeenbrengt en ondersteunt. Tot slot omvatten de cruciale aspecten van een geslaagd re-integratieproces een tweeledige benadering. Ten eerste impliceert dit een systematische aanpak op bedrijfsniveau, waarbij procedures worden ontwikkeld en toegepast om een ondersteunende omgeving te creëren voor re-integrerende werknemers. Ten tweede omvat dit een gecoördineerde inspanning op individueel niveau, waarbij de specifieke behoeften en uitdagingen van elke werknemer worden geïdentificeerd en aangepakt met behulp van op maat gemaakte ondersteuning en begeleiding (RIZIV, 2021; Shrey & Hursh, 1999).

2.7.1 Inspanning op individueel niveau

Het is van aanzienlijk belang om te begrijpen dat het re-integratieproces na een burn-out of een bore-out een individueel traject betreft, waarbij geen vastgestelde tijdsduur geldt. Het is cruciaal dat men geduld uitoefent tijdens deze procedure en dat er voldoende tijd wordt voorzien vooraleer de werknemer volledig kan herstellen. Vaak vormt het aannemen van een gezondere en meer gebalanceerde levenswijze de basis van het herstelproces. Daarnaast is het consulteren van een professionele hulpverlener van essentieel belang om te voorkomen dat de symptomen aanhouden. Om het re-integratieproces overzichtelijk te structureren, wordt het opgedeeld in vijf stappen (Thurlings, 2018).

2.7.1.1 Stap één

In de aanvangsfase van het re-integratieproces na een burn-out of bore-out, bekend als de acceptatiefase, speelt 'Acceptance and Commitment Therapy' een centrale rol. Deze benadering biedt een kader waarbinnen individuen worden ondersteund bij het aanvaarden van de realiteit van hun situatie en het openstellen voor hun ervaringen, inclusief de uitdagingen die gepaard gaan met burn-out of bore-out (Holland et al., 2021). Aldus benadrukt onderzoek dat het accepteren van gedachten en gevoelens, in tegenstelling tot pogingen om deze te controleren, kan leiden tot een versterkte mentale veerkracht bij personen die herstellen van burn-out of bore-out. De acceptatiefase vereist het erkennen en accepteren van de realiteit, waarbij individuen leren om de symptomen en de situatie zelf niet langer te ontkennen (Donaldson-Feilder & Bond, 2004). Doorslaggevend hierbij is het herstel van de verbinding tussen het hart, het hoofd en het lichaam, waarbij men luistert naar de signalen van het lichaam en keuzes maakt die het welzijn van het gehele individu bevorderen. Deze fase omvat onder meer zelfreflectie en het zoeken naar professionele ondersteuning, beide dragen bij tot het bevorderen van een succesvol herstel (Thurlings, 2018).

2.7.1.2 Stap twee

Stap twee van het herstelproces na een burn-out of bore-out, bekend als de fase waarin de werknemer balans en structuur terugvindt, bouwt voort op de acceptatiefase en omvat het herstel van positieve veranderingen in het dagelijks leven. Hierbij is het raadzaam om structuur terug te brengen in het dagelijkse ritme door middel van volgende drie termen: rust, regelmaat en rituelen (Thurlings, 2018). Bovendien is het herintroduceren van structuur van vitaal belang om het lichaam en de geest te helpen herstellen van de langdurige stresservaringen. Door rustmomenten bewust in te plannen, kunnen overprikkeling en stress worden geminimaliseerd. Het loslaten van de drang naar perfectie en het toestaan van onvoltooide taken zijn cruciale aspecten van het creëren van rust. Het vermijden van overmatige prikkels, zoals constant gebruik van smartphones, en het toelaten van momenten van mijmering zijn noodzakelijk voor het herstel (Åsenlöf et al., 2007). Zo kan onder meer het implementeren van regelmaat in het leven bijdragen aan een verhoogde productiviteit, verminderde stress en het bereiken van gestelde doelen. Het vaststellen van doelen en prioriteiten, het volgen van vaste tijden voor dagelijkse activiteiten, en het ontwikkelen van consistente gewoonten zijn sleutelcomponenten van deze fase. Het inbouwen van regelmatige pauzes en het regelmatig evalueren en aanpassen van de routine dragen bij aan een duurzaam herstelproces (Thurlings, 2018). Verder is het inbouwen van persoonlijk betekenisvolle rituelen tijdens het herstelproces na een burn-out of bore-out van onschatbare waarde. Deze rituelen bieden een

structuur aan het genezingsproces. Voor medewerkers die te maken hebben gehad met een burn-out of bore-out, kunnen deze rituelen dienen als ankers van stabiliteit en herstel, waardoor men een gevoel van controle in het leven kunnen herwinnen. Door gepersonaliseerde rituelen te creëren en ze te integreren in de dagelijkse routine van deze werknemers, kunnen zij hun emotionele welzijn versterken en zichzelf ondersteunen bij het overwinnen van de uitputting en desinteresse die vaak samengaan met burn-out en bore-out (Montross-Thomas et al., 2016). Verder is onbeheersbare stress, zoals die zich voortdoet bij een burn-out of bore-out, schadelijk voor de hippocampus, een essentieel onderdeel van ons brein. Dit kan leiden tot problemen met geheugen en stemmingen. Echter, door rust, regelmaat en rituelen op te nemen in het re-integratieproces, kan men de hippocampus beschermen en het herstel bevorderen. Door deze benaderingen te gebruiken, kunnen de negatieve effecten van stress worden verminderd en kan een gezonde hersenfunctie worden gestimuleerd tijdens het herstelproces (Kim et al., 2015).

2.7.1.3 Stap drie

De derde stap in het herstelproces na een burn-out of bore-out richt zich op het herstel van de verbinding met het lichaam. Wetenschappelijk onderzoek heeft herhaaldelijk aangetoond dat de relatie met het lichaam een significante rol speelt bij de werking van de hersenen en de algemene levenshouding (Price, 1993). Het is essentieel om voor het lichaam te zorgen, zo kan men ongehinderd herstellen van een burn-out of bore-out. Echter, van jongs af aan worden individuen geleerd om niet naar hun lichaam te luisteren. Sociale normen en verwachtingen leiden tot het onderdrukken van natuurlijke expressie en het negeren van lichamelijke signalen. Het onderdrukken van lichamelijke reacties vergt aanzienlijke innerlijke en lichamelijke kracht, resulterend in een verharding van het lichaam. Het is noodzakelijk om dit pantser af te leggen om opnieuw in contact te komen met de eigen gevoelens. Dit proces omvat het uiten van emoties en het luisteren naar lichamelijke signalen. Verschillende technieken, zoals massage, stem- en adem oefeningen, dans en actieve meditatie, kunnen worden gebruikt om dit te bereiken. Het is belangrijk om momenten in te bouwen om te luisteren naar de behoeften van het lichaam en het fysiek te voeden, bijvoorbeeld door beweging, slaap, gezonde dranken en evenwichtige maaltijden. Voeding speelt een beslissende rol, waarbij regelmaat, gezonde keuzes en bewust eten belangrijk zijn (Karsten, 2001; Thurlings, 2018). Daarnaast wordt benadrukt dat het verminderen van stress door middel van lichaamsbeweging een beslissende strategie is voor het herstelproces. Regelmatige fysieke activiteit, draagt niet alleen bij aan een verbeterde fysieke gezondheid, maar ook aan een betere mentale gezondheid. Het is echter van belang om naar het lichaam te luisteren en overbelasting te voorkomen, aangezien dit het herstelproces kan belemmeren. In deze context vormt lichamelijke activiteit een belangrijk onderdeel van een holistische benadering van herstel na een burn-out en bore-out (Lopresti et al., 2013). Bijkomend speelt een goede nachtrust een kritische rol in het herstelproces van zowel burn-out als bore-out. Uit onderzoek blijkt dat burn-outpatiënten vaak ernstige slaperigheid en mentale vermoeidheid ervaren gedurende de meeste delen van de werkdag. Deze symptomen worden vaak veroorzaakt door langdurige blootstelling aan beroepsstress, zoals blijkt uit psychiatrische interviews waarbij werkstressindicatoren verhoogd waren. Een gebrek aan kwalitatieve slaap kan niet alleen de symptomen verergeren, maar ook het herstelproces vertragen. Daarom is het fundamenteel om tijdens het herstelproces van een burn-out of bore-out te streven naar een gezond slaappatroon, wat kan helpen bij het verminderen van de symptomen en het

bevorderen van het algehele welzijn (Ekstedt et al., 2006). Concluderend, het herstelproces omvat het herstellen van de verbinding met het lichaam, waarbij het wezenlijk is om aandacht te besteden aan lichamelijke signalen, het handhaven van een gebalanceerd dieet en regelmatige lichaamsbeweging, en het waarborgen van voldoende rust en slaap.

2.7.1.4 Stap vier

Het belang van zelfliefde en de verbondenheid tussen het lichaam en zichzelf vormen de noodzakelijke vierde stap in het hersteltraject. De studie van Walker (2017) onderstreept de fundamentele rol van zelfcompassie en zelfzorg bij het verminderen van burn-out en bore-out, en het verbeteren van compassie voor anderen. Waardoor deze aspecten niet alleen deel uitmaken van het herstelproces, maar ook een fundamentele pijler vormen voor duurzaam welzijn en veerkracht op de lange termijn.

2.7.1.5 Stap vijf

In de laatste fase van de re-integratie na een burn-out of bore-out worden diverse belangrijke aspecten aangepakt. Het gaat niet alleen om het herstel van de lichamelijke en geestelijke gezondheid, maar ook om het herontdekken van passie en inspiratie. Een kritiek element omvat het herontdekken van innerlijke drijfveren, waarbij individuen zich blijven concentreren op wat hen intrinsiek motiveert en voldoening schenkt in hun werk en leven. Bovendien omvat deze fase het aanmoedigen van nieuwsgierigheid en het koesteren van dromen. Het draait om het behouden van een open houding ten opzichte van nieuwe ervaringen en mogelijkheden, waardoor werknemers hun persoonlijke en professionele ontwikkeling kunnen voortzetten. Deze fase onderstreept het belang van zelfreflectie, groei en veerkracht als cruciale elementen in het re-integratieproces na een periode van overbelasting en uitputting (Kosevic & Loh, 2015; Thurlings, 2018).

2.7.2 Aanpak op bedrijfsniveau

Uit de onderzoeksresultaten van CoPrev (2021) blijkt dat 42 procent van de werknemers na het re-integratieproces hun werk hebben hervat. Met andere woorden, 58 procent van de werknemers was minstens één jaar na het re-integratieproces, niet teruggekeerd naar de werkzaamheden (Boets & Godderis, 2021).

Bij het aandeel werknemers die terugkeerden naar de werkzaamheden, bevond 69 procent zich in de situatie waarbij ze bij een andere werkgever werken dan voor hun re-integratie traject (Boets & Godderis, 2021). Het volgende onderzoek richtte zich op de fictieve evaluatie door Duitse managers van scenario's waarin een werknemer terugkeerde van ziekteverlof als gevolg van burn-out of bore-out. Hun taak was om de verwachte werkprestaties van deze werknemer te beoordelen. De bevindingen onthulden dat managers van oordeel waren dat werknemers die terugkeerden, niet effectief met stress konden omgaan en onvoldoende geschikt waren voor leiderschapsrollen. Bovendien werd verwacht dat deze werknemers vaker afwezig zouden zijn vanwege terugval en dat aanpassingen aan de werkzaamheden noodzakelijk zouden zijn om hen te ondersteunen bij hun re-integratie. Deze bevindingen kunnen een mogelijke verklaring bieden voor de neiging van werkgevers om werknemers die uitvallen door burn-out of bore-out niet langer in dienst te houden (Mendel et al., 2015).

Zo blijkt voorts uit het onderzoek van Sterkens et al. (2021) dat kandidaten die hun burn-out vermelden tijdens het sollicitatieproces, een aanzienlijk nadeel hebben. Dit betekent dat ze minder kans hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek en ook minder kans hebben om daadwerkelijk aangenomen te worden. Dit wijst erop dat werkgevers de ervaring van een burn-out mogelijk als meer belastend zien dan andere redenen voor werkonderbrekingen. Dit kan betekenen dat personen die een burn-out hebben gehad, minder kans hebben op de arbeidsmarkt dan werkrachten met andere soorten werkonderbrekingen. Daarnaast is het doorslaggevend dat leidinggevend en teamleden alle symptomen van burn-out en bore-out serieus nemen. Leidinggevend dienen een open dialoog aan te gaan met personeelsleden die tekenen vertonen van overbelasting om het probleem te verduidelijken. Tijdens deze gesprekken is het cruciaal dat de leidinggevende actief luistert naar de werknemer en gevoelig is voor eventuele signalen van toenemende moeilijkheden. Indien de leidinggevende opmerkt dat de werknemer in toenemende mate worstelt, is het raadzaam om tijdig door te verwijzen naar de arbeidsarts, een vertrouwenspersoon of de preventieadviseur (Godderis, 2017).

Voorts beïnvloeden diverse elementen de slaagkansen van het re-integratieproces. Een primaire factor is de betrokkenheid en ondersteuning van de gehele organisatie. Het is van belang dat de organisatie een grondige analyse maakt van de bestaande sociale ondersteuning en onderzoekt hoe deze verder versterkt kan worden (Schaufeli, Maslach, et al., 2017). Als tweede aspect is het essentieel om een aanzienlijke kloof tussen leidinggevend, collega's en het werk te vermijden, aangezien dit een van de voornaamste obstakels vormt voor arbeidsongeschikte werknemers bij hun terugkeer naar de arbeidsmarkt. Het bevorderen van verbondenheid tussen de werknemer, het team en het werk vergemakkelijkt het re-integratieproces. Dit onderstreept het belang van een inclusieve en ondersteunende werkomgeving waarin open communicatie en samenwerking worden gestimuleerd (Zijderveld, 2016). Als derde punt is de perceptie van leidinggevend ten opzichte van arbeidsongeschikte werknemers van aanzienlijk belang in het re-integratieproces. Het is mogelijk dat zij negatief staan tegenover het aannemen of behouden van werknemers die kampen met een burn-out of bore-out. Deze houdingen kunnen voortkomen uit zorgen over mogelijke negatieve effecten op de teamdynamiek en werkomgeving. Werkgevers kunnen bezorgd zijn dat de re-integratie de last voor andere teamleden verzwaart (van den Heuvel et al., 2004). Als vierde is de bereidheid van leidinggevend om aanpassingen op de werkplek door te voeren, een fundamenteel element tot het positief verloop van het re-integratieproces. Indien de onderliggende oorzaken van de burn-out en een bore-out niet worden aangepakt op de werkvloer, neemt de kans op terugval toe (Schaufeli & Bakker, 2007). Een laatste aspect betreft de begeleiding die leidinggevend bieden gedurende het re-integratieproces. Het onderwerp van burn-out of bore-out veroorzaakt vaak zorgen bij zowel managers als het team binnen een organisatie. De terugkeer van een werknemer na stress-gerelateerde uitputting of verveling wordt door leidinggevend vaak ervaren als een langdurig en uitdagend proces. Daarnaast hebben zij tal van vragen over hun rol in het herstel van de werknemer. Vaak ontbreekt het hen aan inzicht in hoe zij de werknemer effectief kunnen ondersteunen en vinden zij het lastig om het onderwerp van burn-out of bore-out met de betreffende werknemer te bespreken. Het is noodzakelijk dat leidinggevend begrijpen wat de terugkerende werknemer nodig acht, en tijdig reageren om een soepel verlopend re-integratieproces te bevorderen (van den Heuvel et al., 2004).

2.8 Rol leidinggevende in het re-integratieproces

Het onderzoek van Harms et al. (2017) belicht de kritische rol van stressniveaus van leidinggevend en bij het vormgeven van hun leiderschapsstijl en de interactie met werknemers. Deze bevindingen benadrukken het belang van leiderschapsdynamiek voor het ontstaan en voorkomen van stress gerelateerde aandoeningen, zoals burn-out en bore-out.

Werknemers die hun leidinggevende als coachend ervaren, vertonen doorgaans minder burn-out en bore-out symptomen. Ze ervaren een luisterend oor en ondersteuning, wat hun gevoel van autonomie versterkt. Deze bevindingen benadrukken de impact van leiderschap op werk gerelateerde aandoeningen bij werknemers. Een ander element dat het welzijn en stressniveau van werknemers kan beïnvloeden, en indirect de ontwikkeling van burn-out en bore-out, is de taakverdeling door het management. Effectief takenbeheer is beslissend om de kans op bore-out te minimaliseren. Leidinggevend en spelen hierbij een sleutelrol door taken zorgvuldig te coördineren en rekening te houden met de individuele capaciteiten, kennis en motivatie van hun teamleden. Dit draagt bij aan een uitdagende en stimulerende werkomgeving, waardoor werknemers gemotiveerd blijven en betrokken blijven, wat helpt bij het voorkomen van bore-out (Zijderveld, 2016). Eveneens blijkt de kwaliteit van het leiderschap een rol te spelen bij de ontwikkeling van burn-out en bore-out. Ethisch verantwoorde leidinggevend en evalueren zorgvuldig de consequenties van hun beslissingen en streven naar eerlijkheid en verantwoordelijkheid. Deze vorm van leiderschap, gekenmerkt door eerlijkheid en betrouwbaarheid, heeft een positieve invloed op de gezondheid en prestaties van werknemers (Mihelic et al., 2010). Ook dient de leidinggevende ervoor te zorgen dat de werknemer voldoende inspraak krijgt in zijn of haar re-integratietraject. Door de werknemer actief te betrekken bij de besluitvorming en planning kan de leidinggevende een re-integratieplan ontwikkelen dat nauw aansluit bij de specifieke behoeften en capaciteiten van de werknemer. Ook is het onmisbaar dat de leidinggevende gedurende het proces en na afloop ervan attent blijft op mogelijke negatieve gevolgen voor de werknemer tijdens evaluatiemomenten. Het vermijden van situaties waarin de werknemer wordt benadeeld en het bieden van voortdurende ondersteuning en begeleiding vormen cruciale aspecten van de rol van de leidinggevende gedurende het re-integratieproces (Vander Elst, 2022). Ter conclusie vervult de leidinggevende een belangrijke rol in het re-integratieproces na een burn-out of bore-out. De manier waarop medewerkers worden begeleid en ondersteund tijdens dit proces kan aanzienlijke gevolgen hebben voor het herstel en toekomstige prestaties op de werkvloer. Niettemin blijft er aanzienlijke onbekendheid bestaan over het re-integratietraject na een burn-out of bore-out, waarbij verschillende gebieden nader onderzoek behoeven. Specifiek ontbreekt het aan inzicht in de specifieke behoeften van werknemers gedurende verschillende stadia van het re-integratieproces en hoe deze behoeften effectief kunnen worden aangepakt door leidinggevend en. Daarnaast is verder onderzoek noodzakelijk naar de preventiemaatregelen die werkgevers hanteren om burn-out en bore-out te voorkomen, en de impact daarvan op het welzijn van werknemers. Het is ook van belang om vast te stellen of er een verband bestaat tussen de manier waarop werkgevers rekening houden met de individuele capaciteiten van werknemers en de succesgraad van het re-integratieproces na een burn-out of bore-out. Het ontwikkelen en evalueren van een gestandaardiseerd draaiboek voor werkgevers ter ondersteuning van het re-integratietraject is eveneens een belangrijk onderzoeksgebied. Bovendien is het cruciaal om onderzoek te voeren naar

de gevolgen van het uitvallen van een medewerker voor het team, om de impact van burn-out en bore-out op de organisatie te begrijpen. Tot slot ontbreekt het aan begrip over de specifieke moeilijkheden die werknemers ervaren bij het terugkeren naar hun functie na re-integratie, waardoor verdere verkenning van deze kwestie noodzakelijk is.

3 Methodologie

In de methodologie worden de onderzoeksopzet en -methode beschreven en de dataverwerking verder toegelicht.

3.1 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet van deze masterproef richt zich op het analyseren van kwalitatief onderzoek, waardoor een dieper inzicht wordt geboden in diverse dynamieken en emoties, en deze beter kunnen worden begrepen. Bovendien geeft het de onderzoeker de kans om grondiger te onderzoeken en te ontleden wat er precies schuilt achter specifieke antwoorden van de respondenten, waardoor onderliggende structuren kunnen worden onthuld.

Verder is besloten om de 'Grounded Theory-methode' van Glaser en Strauss (1968) toe te passen als onderzoeksopzet. Deze beslissing is gebaseerd op diverse overwegingen die passen bij de aard en doelstellingen van dit onderzoek. Ten eerste staat de Grounded Theory-methode bekend om haar exploratieve karakter. Aangezien het onderwerp van dit onderzoek complex is en nog niet uitvoerig is onderzocht, bood de Grounded Theory-methode een geschikte benadering om een diepgaand begrip van het fenomeen te verkrijgen zonder vooraf vastgestelde hypotheses. Een tweede belangrijke overweging is de nadruk op theorievorming binnen de Grounded Theory-methode. Door de focus te leggen op het ontwikkelen van theorieën die voortkomen uit de verzamelde data, kan men dieper inzicht verkrijgen dat rechtstreeks geworteld is in de empirische realiteit van zowel burn-out, bore-out en het daar bijhorende re-integratietraject. Dit biedt waardevolle mogelijkheden om nieuwe inzichten te genereren en bestaande theorieën aan te vullen. Tot slot biedt de Grounded Theory-methode een systematische aanpak die goed aansluit bij de doelstellingen het onderzoek (Walker & Myrick, 2006).

3.2 Onderzoeksmethode

3.2.1 Semigestructureerde diepte-interviews

De gekozen onderzoeksmethode voor deze masterproef is het uitvoeren van semigestructureerde, diepte-interviews. Waarbij de interviews werden vastgelegd en direct getranscribeerd om de verkregen informatie zo efficiënt mogelijk te kunnen analyseren. Het interviewprotocol is beschikbaar voor raadpleging in de bijlage. Hoewel er vooraf bepaalde thema's zijn vastgesteld in semigestructureerde interviews, die zijn gelinkt aan de literatuur, biedt deze methode ook ruimte voor de interviewer om nieuwe vragen te stellen of dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen,

afhankelijk van de antwoorden van de respondent. Dit bevordert het verkrijgen van diepgaande inzichten en het ontdekken van onverwachte aspecten van het onderwerp.

3.2.2 Theoretical sampling

Verder is er als onderzoeksmethode gebruik gemaakt van 'theoretical sampling', een strategie gericht op het selectief kiezen van nieuwe deelnemers of casestudies voor het interview, op basis van de voortdurende analyse van verzamelde gegevens en de ontwikkeling van theoretische inzichten. In tegenstelling tot de nadruk op representativiteit in kwantitatief onderzoek, richt theoretische steekproeftrekking zich op de selectie van deelnemers die waardevolle informatie kunnen verschaffen voor de progressieve ontwikkeling van de onderzochte theorie. Hierbij gaat de onderzoeker specifiek zoeken naar extreme gevallen, uitzonderingen, of specifieke contexten die cruciaal zijn voor een diepgaand begrip van het onderliggende fenomeen (Eisenhardt, 1989).

Tijdens het theoretical samplingproces is het eigen professionele netwerk doelbewust aangewend om geschikte respondenten voor de interviews te selecteren. Dit netwerk omvatte aanvullend op de accountancy wereld, een diversiteit aan artsen werkzaam in ziekenhuizen, waarvan bekend is dat zij geconfronteerd worden met een hoge mate van werk gerelateerde stress. De keuze voor deze artsen als potentiële respondenten was gebaseerd op hun directe professionele ervaring met stressvolle situaties binnen de medische sector, wat hen in staat stelt diepgaande inzichten te verschaffen in de complexe dynamiek van burn-out en bore-out onder zorgverleners. Bovendien is tijdens een stage bij een organisatie belast met het reguleren van het luchtverkeer in Europa, gebruikgemaakt van de 'snowball samplingmethode' om respondenten te werven voor het onderzoek. De snowball sampling is een aanpak waarbij een initiële groep mensen wordt gevraagd om andere personen te noemen die men kent, die relevante informatie omtrent deze onderwerpen kunnen bieden. Deze personen worden vervolgens ook benaderd en gevraagd om weer andere personen te noemen, en zo verder. Op deze manier groeit de steekproef als een sneeuwbal (Goodman, 1961). De werkomgeving waargenomen tijdens de stage, wordt gekenmerkt door hoge druk en stressvolle omstandigheden en bood een waardevolle context voor het onderzoek naar burn-out en bore-out. Door initiële contacten met luchtverkeersleiders binnen de organisatie kon het snowball samplingproces van start gaan, waarbij deze respondenten vervolgens andere potentiële deelnemers uit hun netwerk aanraadden, werkzaam bij diverse werkgevers. Dit resulteerde in een uitbreiding van de steekproefgroep, met als uiteindelijk doel een sterke verzameling respondenten samen te stellen die een breed scala aan ervaringen en perspectieven vertegenwoordigen. De gecombineerde toepassing van het eigen netwerk en de snowball samplingmethode resulteerde in een gevarieerde steekproefgroep, bestaande uit respondenten met verschillende professionele achtergronden en ervaringsniveaus. Deze respondenten hebben waardevolle inzichten geboden, die hebben bijgedragen aan een diepgaand begrip van de dynamiek en gevolgen van burn-out en bore-out binnen diverse beroepsomgevingen.

Volgens Eisenhardt (1989) is het verder mogelijk om vanaf vier gevallen een theorie te ontwikkelen. In lijn hiermee werden er 12 respondenten in het onderzoek geïnterviewd, die terug te vinden zijn in tabel één, waarbij iedere individueel interview tussen de 37 minuten en 96 minuten in beslag nam.

Tabel 1: Profiel respondenten

Respondent	Functie	Geslacht	Leeftijd	Relatie tot burn-out/bore-out	Datum interview
1	Procurement Manager – Team Leader	Vrouw	53	Onderdrukt door het hoger-management, aan de grens van een burn-out.	15/04/2024
2	Luchtverkeersleider	Man	27	Mentaal overbelast, opnieuw aan de grens van een burn-out.	9/05/2024
3	Kinesist	Vrouw	47	Lijdt aan een burn-out, door de hoge werkdruk in het ziekenhuis.	7/05/2024
4	Supervisor luchtverkeersleiding	Man	53	Terug op de werkvloer, na een burn-out	5/04/2024
5	Senior Accountant Consultant	Vrouw	27	Onderdrukt door het hoger-management, aan de grens van een bore-out.	25/04/2024
6	Luchtverkeersleider	Man	35	Onder gestimuleerd, aan de grens van een bore-out.	30/04/2024
7	Freelance HR	Man	37	Als freelance HR, ondersteunt hij leidinggevenden vaak in het re-integratietraject.	7/04/2024
8	Arbeidsarts	Vrouw	28	Als arbeidsarts, fungeert ze als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces.	11/04/2024
9	Supervisor luchtverkeersleiding	Man	40	Uitvallende teamleden door een hoge werkdruk, die hij als teamleader tracht te ondersteunen.	10/04/2024
10	Bedrijfspsycholoog	Vrouw	46	Als bedrijfspsycholoog, fungeert ze als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces.	10/05/2024
11	Arts	Man	42	Uitvallende teamleden door een hoge werkdruk, die hij als teamleader tracht te ondersteunen.	10/05/2024

12	Dienst stress-gerelateerde aandoeningen	Vrouw	37	Geeft inzicht vanuit het perspectief van het ziekenhuis.	20/05/2024
----	---	-------	----	--	------------

3.3 Dataverwerking

De aanvangsfase in het dataverwerkingsproces binnen kwalitatief onderzoek, zoals toegepast in de Grounded Theory-methode, is open coderen. Het dient als de eerste stap in het dataverwerkingsproces, dat verder bestaat uit twee volgende stappen, namelijk axiale codering en selectieve codering. Deze stappen vormen samen het proces van analyse en interpretatie van de data. Open codering, bestaat uit het proces waarbij de verzamelde data worden geanalyseerd en geëtiketteerd met korte beschrijvingen of codes die de kernbetekenissen of concepten weergeven. Gedurende deze fase worden de gegevens zorgvuldig gelezen en herlezen om patronen, thema's en verbanden te identificeren. Open codering biedt onderzoekers de ruimte om de data te verkennen en nieuwe inzichten te verwerven zonder vooraf opgestelde ideeën of categorieën. Het dient als fundament voor verdere analyse en theorievorming, waardoor het een essentiële eerste stap vormt in het dataverwerkingsproces voor dit specifieke onderzoek (Mortelmans, 2020). Tabel twee dient als een voorbeeld van deze toegepaste open codering.

Tabel 2: Voorbeeld open coderen

Open codes	
Begripvol reageren	In geval van een burn/bore-out van een medewerker is het belangrijk om <u>begripvol te reageren</u> en de betrokken medewerker niet te laten “vallen”, maar voldoende <u>contact blijven houden tijdens de afwezigheid</u> . Eventueel kan de <u>werkgever ook tussenkomen in de kostprijs van gesprekken met een psycholoog</u> . Bij een eventuele terugkeer lijkt het me zinvol om dit <u>stapsgewijs</u> te doen zoals via het systeem van <u>gedeeltelijke werkhervatting</u> .
Contact blijven houden tijdens afwezigheid	
Tussenkomen in kostprijs	
Gesprekken met psycholoog	
Stapsgewijs	
Gedeeltelijke werkhervatting	

Tijdens het kwalitatieve onderzoek vormt axiaal coderen de tweede stap in het dataverwerkingsproces. Axiaal coderen richt zich op het verfijnen van de codes die zijn afgeleid tijdens de eerste stap van open codering. Tijdens deze fase worden de codes georganiseerd en gecategoriseerd op basis van hun onderlinge relaties en samenhang. De betekenis van axiaal coderen ligt in zijn vermogen om diepgaand inzicht te verschaffen in de complexiteit van de data. Door de codes te organiseren en te categoriseren op een systematische manier, kunnen onderzoekers verbanden en relaties tussen verschillende concepten identificeren. Dit maakt het mogelijk om dieper in te gaan op de betekenis van de data en om complexe fenomenen te begrijpen vanuit meerdere perspectieven. Door de data te analyseren en te interpreteren op een systematische manier, kunnen onderzoekers nieuwe inzichten genereren en theoretische verbanden blootleggen die anders mogelijk verborgen zouden blijven. Daarom is het axiaal coderen een waardevol instrument binnen het kwalitatieve onderzoek, dat bijdraagt aan de validiteit en de diepgang van de onderzoeksresultaten

(Mortelmans, 2020). Tabel drie bevat een voorbeeld van axiaal coderen zoals toegepast in het onderzoek.

Tabel 3: Voorbeeld axiaal coderen

Axiale codes	
Coachende leiderschapsstijl	In geval van een burn/bore-out van een medewerker is het belangrijk om <u>begripvol te reageren</u> en de betrokken medewerker niet te laten “vallen”, maar voldoende <u>contact blijven houden tijdens de afwezigheid</u> . Eventueel kan de <u>werkgever ook tussenkomen in de kostprijs van gesprekken met een psycholoog</u> . Bij een eventuele terugkeer lijkt het me zinvol om dit <u>stapsgewijs</u> te doen zoals via het systeem van <u>gedeeltelijke werkhervatting</u> .
Contact	
Kosteninterventie	
Doorverwijzing	
Stappenplan	
Effectief takenbeheer	

Verder vormt selectief coderen de derde en laatste stap in het dataverwerkingsproces. Deze fase heeft tot doel een antwoord te formuleren op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag van de masterthesis, door zich te concentreren op de meest significante en relevante codes die zijn afgeleid tijdens de eerdere stappen van open codering en axiaal coderen. Selectief coderen omvat het identificeren en benadrukken van de kernconcepten en -thema's die van belang zijn voor het onderzoek, en het organiseren van deze codes in een samenhangend kader. Het proces van selectief coderen is van cruciaal belang bij het verwerken van de data uit de thesis om verschillende redenen. Allereerst stelt het onderzoekers in staat om de focus van de analyse te verscherpen en de aandacht te richten op de kernaspecten van het onderzochte fenomeen. Ten tweede biedt het proces van selectief coderen een gestructureerd kader voor de interpretatie van de data, waardoor onderzoekers hun bevindingen op een systematische en consistente manier kunnen presenteren. Dit verhoogt de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten, en draagt bij aan de waarde en relevantie van de thesis binnen het vakgebied. Kortom, selectief coderen is een essentiële laatste stap in het dataverwerkingsproces binnen het kwalitatieve onderzoek, die tot doel heeft een antwoord te formuleren op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag van de thesis door de meest relevante en betekenisvolle aspecten van de data te identificeren en te benadrukken (Mortelmans, 2020).

4 Onderzoeksresultaten

4.1 Burn-out

Na een eerste analyse van de antwoorden van de verscheidene respondenten, is vastgesteld dat de determinanten en gevolgen van burn-out complex zijn en zowel mentale als fysieke aspecten omvatten.

Zo benoemden de respondenten onder andere langdurige overbelasting van zowel mentale als fysieke capaciteiten als een belangrijke determinant van burn-out. Dit uit zich in symptomen zoals extreme vermoeidheid, zowel mentaal als fysiek, waardoor individuen moeite hebben om energie te

vinden voor dagelijkse taken. Dit leidt niet alleen tot verminderde prestaties, maar ook tot een gevoel van distantie tot het werk en een verlies van voldoening. Daarnaast benoemen geïnterviewden de gevolgen van burn-out op de cognitieve en emotionele functies van het individu. Concentratieproblemen, vergeetachtigheid en stemmingswisselingen worden genoemd als gevolgen die bijdragen aan de complexiteit van de aandoening. Dit kan resulteren in fouten die normaal gesproken niet gemaakt zouden worden op het werk, en leiden tot een gevoel van mentale en emotionele uitputting.

Respondent 1: "Ik heb het moeilijk met mij te concentreren op mijn werk, moeilijkere opdrachten lijken onhaalbaar en ik maak fouten die ik voorheen niet maakte."

Respondent 7: "Door het langdurig over de grenzen heen gaan van het lichaam op zowel mentaal, emotioneel en eventueel ook fysiek vlak van de werknemers, waardoor een medewerker langdurig niet langer in staat is om zijn/haar job uit te oefenen."

Respondent 12: "Naarmate de burn-out vordert, merken mensen vaak dat ze moeite hebben om zich te concentreren en dingen te onthouden, wat het dagelijkse leven lastig maakt. Ook komen fysieke klachten zoals hoofdpijn, maagproblemen en slaapproblemen veel voor. Mensen met een burn-out raken ook snel geïrriteerd en gefrustreerd, wat zorgt voor conflicten op het werk en thuis." Verdere onderbouw is terug te vinden in tabel vier.

Tabel 4: Determinanten en gevolgen van burn-out omvatten zowel mentale als fysieke aspecten

Respondent	Citaten
3	"Extreme vermoeidheid zowel mentaal en fysiek, slapeloosheid, geen energie hebben...Dit is voor mij een burn-out."
2	"Lichamelijk helemaal op en wekenlang slecht slapen tot je er helemaal doorheen zit. Zo moe, emotioneel en mentaal afgevlakt en het lijkt niet te stoppen."
4	"Het losgekoppeld voelen van je eigen omgeving, angst, slapeloosheid, niet in staat zijn om normale werk- of thuissituaties aan te kunnen, constante vermoeidheid, emotioneel afstandelijk zijn van alles."

De gevolgen van burn-out zijn verstrekkend, zowel voor het individu als voor de organisatie. Respondenten rapporteren langdurige arbeidsongeschiktheid en ernstige gezondheidsproblemen, zoals hoofdpijn en rugpijn, die het vermogen om te functioneren op het werk verder kunnen belemmeren. Dit kan leiden tot verzuim en een hoger verloop binnen de organisatie, evenals een afname van de algehele productiviteit en tevredenheid op de werkvloer.

4.2 Bore-out

Na analyse van de antwoorden van verschillende respondenten valt het vast te stellen dat de determinanten en gevolgen van een bore-out zich voornamelijk uiten in desinteresse, verveling en onderstimulatie. Respondenten benoemden dat het gebrek aan uitdaging en motivatie in het werk kan leiden tot een gevoel van nutteloosheid en ontevredenheid. Dit kan veroorzaakt worden door verschillende factoren, zoals de inhoud van het werk, de werkomgeving en de relatie met collega's en leidinggevenden. Een bore-out wordt volgens de respondenten gekenmerkt door een gebrek aan uitdagend werk dat de capaciteiten van de medewerker niet benut. Dit kan leiden tot gevoelens van verveling en onder stimulatie, waarbij medewerkers zich nutteloos en ontevreden voelen over hun prestaties. Daarnaast kan het constant in de gaten houden van de klok en het gebrek aan voldoening bijdragen aan het gevoel van ontevredenheid en ongeluk. Hierna volgt een getuigenis omtrent de mogelijke negatieve effecten van bore-out op de mentale gezondheid van werknemers, met symptomen zoals depressieve gevoelens en een algemeen gevoel van onbehagen.

Respondent 6: "Het ervaren van een ongelukkig gevoel, altijd moe zijn en zelfs geen zin meer hebben in het leven."

Respondent 10: "Uit mijn ervaring, kan een bore-out lijden tot stress, depressie en andere mentale en fysieke gezondheidsproblemen. Daarom moedig ik leidinggevenden aan om hun teamleden voldoende autonomie en flexibiliteit in het takenpakket aan te bieden."

Het is uitermate interessant om een luchtverkeersleider te ondervragen over het fenomeen van bore-out, aangezien deze functie gekend staat als buitengewoon uitdagend en stressvol. De rol van luchtverkeersleider wordt zelfs als dermate belastend ervaren dat aanbevelingen zijn opgesteld om na elke periode van twee diensturen ten minste een halfuur pauze te nemen, met een dagelijkse maximale effectieve werktijd van vijf komma vijf uur. Het is dus van belang op te merken dat, hoewel de functie van luchtverkeersleider algemeen wordt beschouwd als uitdagend en veeleisend door externen, het ontwikkelen van een bore-out uiteindelijk afhankelijk is van de perceptie van de werknemer zelf. Dit impliceert dat individuele interpretaties van werk gerelateerde stressfactoren en coping mechanismen een significante rol spelen in het ontstaan en de ontwikkeling van bore-out, ongeacht de objectieve uitdagende aard van de taakinhoud. Verdere toetsing omtrent de determinanten en gevolgen van bore-out, kunnen teruggevonden worden in tabel vijf.

Tabel 5: Determinanten en gevolgen van een bore-out uiteten zich voornamelijk in desinteresse, verveling en onder stimulatie

Respondent	Citaten
8	"Fysieke en mentale symptomen zoals vermoeidheid, slaapproblemen en emotionele uitputting kunnen ook aanwezig zijn. Het is belangrijk om de symptomen van een bore-out tijdig te herkennen en passende interventies te bieden om de gezondheid en het welzijn van de werknemer te bevorderen."
6	"Te veel capaciteiten hebben om een taak uit te voeren, misschien ook ongelukkig zijn omdat je niets te doen hebt, constant de klok in het oog houden."
5	"Ik ervaar vooral een gevoel van nutteloosheid en een groot tekort aan motivatie."

Het is van belang voor organisaties om aandacht te besteden aan de preventie en aanpak van bore-out bij medewerkers. Dit kan onder meer door te zorgen voor voldoende uitdagend werk dat de capaciteiten van medewerkers benut en door te zorgen voor een stimulerende werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen.

4.3 De componenten van het re-integratieproces

De verschillende antwoorden van de respondenten op de vraag omtrent de aanwezigheid van procedures voor werknemers die terugkeren na een burn-out of bore-out laten zien dat het re-integratieproces binnen organisaties ingewikkeld is. Het is opmerkelijk dat sommige respondenten aangeven niet volledig op de hoogte te zijn van de bestaande procedures of acties binnen hun organisatie, wat mogelijk wijst op een gebrek aan duidelijkheid of communicatie omtrent dit onderwerp.

Respondent 1: "Ik weet niet echt of er een re-integratietraject is binnen deze organisatie. Misschien wordt er gekeken naar een tijdelijke vervanger, maar dat is het dan ook wel"

Respondent 5: "Ik heb geen idee over een re-integratietraject, het merendeel van de uitvallende collega's heeft gewoon ander werk gezocht."

Aan de andere zijde van het spectrum geeft een aanzienlijk aantal geïnterviewden aan bekend te zijn met het re-integratietraject binnen hun organisatie, zij het met een opvallende variatie in de mate van ondersteuning van leidinggevenden tijdens dit proces. Terwijl sommigen rapporteren over een gestructureerde aanpak, waarbij terugkerende werknemers worden onderworpen aan specifieke controles en extra trainingen, al dan niet onder toezicht van ervaren medewerkers, geven anderen aan dat er weinig tot geen specifieke procedures zijn en dat de ondersteuning beperkt blijft tot gesprekken met de bedrijfsarts of het diensthoofd.

Respondent 9: "Een langzame terugkeer naar werk, waarbij je in het begin niet meteen volle bak draait. Je krijgt wat beperkte diensten, maar ook persoonlijke begeleiding en"

duidelijkheid over wat er wordt verwacht, zowel van de baas als van jou. Ze houden in de gaten hoe het gaat en sturen bij als dat nodig is of kan."

Ook respondent acht, de arbeidsarts, die reeds meerdere malen fungeerde als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces, geeft aan dat er wel degelijk in haar organisatie een gestructureerd re-integratieproject wordt aangeboden.

Respondent 8: "Bij de jaarlijkse check-up, kijk ik altijd hoe stress het welzijn van de werknemer beïnvloedt. Als ik zie dat iemand te veel stress heeft, zorgen we meteen voor een traject die voorziet in hulp en ondersteuning."

Deze vorm van ondersteuning is daarnaast terug te vinden in de antwoorden van respondent tien, een bedrijfspsycholoog, die fungeert als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces.

Respondent 10: "Er is wel degelijk een re-integratieproces in mijn organisatie, zo sta ik het managementteam zelfs bij om een beleid en procedures te ontwikkelen die het terugkeren naar de werkvloer implementeren."

Verdere variabiliteit omtrent de aanpak van het re-integratietraject na bore-out, kunnen teruggevonden worden in tabel zes.

Tabel 6: Variatie in de mate van ondersteuning tijdens re-integratietraject

Respondent	Citaten
3	"Je gaat gewoon even babbelen met de bedrijfsarts. Dan ga je praten met je baas en checken of er iets kan veranderen. Maar ja, iedereen heeft zijn eigen afdeling, dus het is alleen mogelijk om te switchen van job als iemand anders zijn plek wil ruilen."
4	"Ze geven veel tijd en helpen alleen op het werk als de persoon zich er klaar voor voelt om terug te keren... Dan worden ze nauwlettend in de gaten gehouden, samen met de persoon zelf en de bedrijfsarts... Er is veel ondersteuning. En de persoon werkt vaak maar een paar uur omdat ze snel moe worden."
12	"Vervolgens wordt een re-integratieplan opgesteld dat is afgestemd op de behoeften van de werknemer en de vereisten van de functie. Dit kan onder meer flexibele werktijden, aangepaste taken of een geleidelijke toename van de werkbelasting zijn. Gedurende het re-integratieproces wordt de werknemer nauwlettend opgevolgd door zowel de leidinggevende als de bedrijfsarts."

Zo valt waar te nemen dat bepaalde respondenten wijzen op het belang van geleidelijke re-integratie en persoonlijke begeleiding, terwijl anderen benadrukken dat werknemers vaak ander werk zoeken

in plaats van terug te keren naar hun vorige functie. Dit suggereert dat de effectiviteit van de re-integratieprocedures sterk kan variëren tussen organisaties.

4.4 Rol van de leidinggevende op het re-integratieproces

4.4.1 Preventie

De reacties op de vraag over hoe leidinggevenden omgaan met de preventie van burn-out en bore-out binnen hun organisatie tonen een diversiteit aan perspectieven en praktijken. Enerzijds zijn er respondenten die een gebrek aan betrokkenheid van leidinggevenden benadrukken, waarbij men beschrijft dat werklasten niet serieus worden genomen en er sprake lijkt te zijn van een reactieve benadering waarbij problemen pas worden erkend nadat ze tot ernstige uitdagingen hebben geleid.

Respondent 1: "Mijn management heeft nooit echt iets ondernomen ter preventie, het lijkt meer op struisvogelpolitiek. Als ik iets zeg over te veel werk, wordt het niet serieus genomen. Ze denken waarschijnlijk dat het vanzelf wel weer overgaat."

Deze situatie wordt geïllustreerd als zijnde teleurstellend en wijst op een gebrek aan proactief beleid om de preventie van burn-out en bore-out aan te pakken.

Respondent 6: "Er zijn mechanismen in plaats om met mensen te kunnen praten over privé en werk, maar dit is enkel op eigen initiatief. Ik denk dat er weinig echt aan preventie wordt gedaan."

Anderzijds zijn er ook positieve ervaringen waarbij leidinggevenden als ondersteunend worden beschouwd en open staan voor dialoog over welzijnskwesties, wat de preventie van burn-out en bore-out ten goede komt.

Respondent 2: "Als het gaat om het voorkomen van stress gerelateerde problemen op het werk, zetten teamleiders binnen onze organisatie zich in om zo ondersteunend en behulpzaam mogelijk te zijn voor alle luchtverkeersleiders. Ze moedigen open communicatie aan en zorgen ervoor dat iedereen voldoende tijd krijgt om te herstellen en weer volledig inzetbaar te zijn."

Dit duidt op de preventieve aanpak, tot het voorkomen van herval bij eerder uitgevallen medewerkers. Verdere verdieping in de verscheidenheid in aanpak ter preventie van burn-out en bore-out is terug te vinden in tabel zeven.

Tabel 7: Variatie in de mate van preventieve maatregelen getroffen door de leidinggevende bij burn-out en bore-out

Respondent	Citaten
3	"Er zijn feedbackgesprekken, om de twee jaar, daarop kan je zeggen hoe je je voelt en wat je zou willen veranderen."
4	"Echt specifiek hebben we niet echt iets vastgelegd ter preventie, maar binnen ons team communiceren we echt goed. Als er iets aan de hand is, wordt het meteen besproken en dat gebeurt altijd heel discreet en professioneel."
7	"Ik denk dat het belangrijk is voor werkgevers om zich eerst te richten op het voorkomen van burn-out en bore-out door ervoor te zorgen dat de waarden van je bedrijf overeenkomen met die van je werknemers. Daarnaast is het essentieel om zinvol en uitdagend werk aan te bieden, met genoeg kansen voor groei, ontwikkeling en training. Ook is het belangrijk om de sterke punten van je medewerkers te benadrukken, een goede teamspirit te creëren en regelmatig feedback te geven en te ontvangen."
12	"De manager zou samen met mijzelf, proberen de symptomen vroegtijdig te herkennen door regelmatig contact te houden met de medewerkers en alert te zijn op tekenen van overbelasting of verveling."

Er wordt gewezen op het belang van feedbackgesprekken, zij het dat sommigen aangeven dat deze niet frequent genoeg plaatsvinden. Daarnaast wordt benadrukt dat er binnen het team een goede communicatiecultuur heerst, waarbij eventuele problemen direct en met volledige vertrouwelijkheid en professionaliteit worden besproken.

Daarnaast melden bepaalde respondenten dat er officiële preventieplannen zijn opgesteld binnen de organisatie, maar dat de praktische uitvoering niet altijd overeenkomt met deze plannen.

Respondent 5: "Er is officieel een heel plan opgesteld om te voorkomen dat het zover komt. Maar in de praktijk is het vooral schone schijn. Het enige waar ze echt om geven, is dat er genoeg productieve uren gedraaid worden."

Hier wordt opgemerkt dat de nadruk vaak lijkt te liggen op het behalen van productiedoelen. Dit illustreert een discrepantie tussen het formele beleid en de praktische implementatie ervan op de werkvloer, wat de effectiviteit van dergelijke preventieve maatregelen kan beïnvloeden.

Een andere benadering richt zich op het belang van een match tussen de waarden van de organisatie en haar medewerkers, waarbij wordt benadrukt dat een stimulerende en ondersteunende werkomgeving kan bijdragen aan het voorkomen van burn-out en bore-out. Zoals waar te nemen in het citaat uit tabel zeven, van respondent zeven, een HR-freelancer. Tot slot wordt de uitdaging van het vinden van balans en het belang van transparantie, luisteren naar feedback en het bieden van

ondersteunende kanalen en diensten binnen het bedrijf benadrukt als cruciale aspecten van effectieve preventie en ondersteuning bij burn-out en bore-out.

Respondent 8: "Inzetten op preventie, gaat steeds meer aan belang winnen, want ook steeds meer medewerkers vallen uit door stress-gerelateerde aandoeningen. Al moeten we in de preventie volgens mij de feedback van de eerder uitgevallen medewerkers in acht nemen en duiden op de mogelijke ondersteuning die men kan verwachten binnen onze organisatie."

Deze benadering richt zich op het doorbreken van patronen die kunnen leiden tot overbelasting en uitputting, en streeft naar het creëren van een gezonde en veerkrachtige werkomgeving voor alle medewerkers. Deze gevarieerde reacties weerspiegelen de complexiteit van de preventie en het omgaan met burn-out en bore-out binnen organisaties, en benadrukken het belang van een holistische benadering die rekening houdt met zowel formele beleidsmaatregelen als informele praktijken op de werkvloer.

4.4.2 Ondersteuning

Ondanks de al dan niet bekendheid van bepaalde geïnterviewden met een re-integratietraject binnen hun organisatie, wordt de ondersteuning van de leidinggevende in dit proces als cruciaal beschouwd en vaak ervaren als de eerste stap. Dit blijkt uit het verkregen inzicht uit de antwoorden op de vraag betreffende de stappen die managers zouden nemen bij het herkennen van symptomen van burn-out of bore-out bij medewerkers. Een opvallend patroon dat naar voren komt, is het gebrek aan uniformiteit in de aanpak tussen verschillende leidinggevendenden.

Eenzijds blijkt dat sommige huidige leidinggevendenden weinig tot geen actie zouden ondernemen, waarbij het herkennen en aanpakken van dergelijke symptomen mogelijk geen prioriteit heeft binnen hun managementbenadering.

Respondent 1: "Mijn huidige leidinggevende? Die zou niets ondernemen om een re-integratie op te starten."

Terwijl respondent drie, momenteel kampend met een burn-out, aangeeft dat de werkgever mogelijk niet direct betrokken zou zijn bij het identificeren van de situatie. In plaats daarvan zouden collega's, de burn-out of bore-out symptomen eerder opmerken en eventueel doorgeven aan het bevoegde diensthoofd:

Respondent 3: "Een gesprek, maar de werkgever zou dit niet zien, mijn eigen collega's zouden het opmerken en misschien doorgeven aan mijn diensthoofd, maar ik denk niet dat ze iets zouden ondernemen zolang je zelf niets aangeeft."

De respondent twijfelde echter of er actie zou worden ondernomen door het management, tenzij de medewerker zelf initiatief toont. Deze bevindingen suggereren een stoeve start van het re-integratieproces, waarbij de leidinggevende van mening is dat een gesprek met de getroffen medewerker voldoende is. Dit gesprek lijkt echter alleen plaats te vinden na aanmoediging van

overige werknemers, die hun bezorgdheid uiten en hun collega graag zien deelnemen aan een re-integratietraject.

Anderzijds geven andere respondenten aan dat managers geneigd zijn te overwegen om medewerkers medisch verlof te geven of hen te verplaatsen naar minder of meer veeleisende taken. Dit suggereert dan weer een pragmatische benadering waarbij de focus ligt op het bieden van ondersteuning aan medewerkers in moeilijkheden. Deze vorm van ondersteuning is terug te vinden in onderstaande getuigenis.

Respondent 2: "Managers zouden overwegen om iemand ziekteverlof te geven of te verplaatsen naar minder/meer veeleisende taken totdat die persoon herstelt."

Bovendien blijkt uit de antwoorden dat er binnen sommige organisaties een cultuur van open communicatie en onderlinge steun bestaat, waarbij collega's als belangrijke bronnen van steun fungeren en managers informele gesprekken initiëren om de situatie van de medewerker te bespreken. Dit benadrukt het belang van een positieve werkomgeving en een goede teamdynamiek bij het omgaan met stress gerelateerde problemen. Dit is ook wat af te leiden valt uit het citaat van respondent vier.

Respondent 4: "Het zou beginnen met een heel informeel gesprek met een collega om te zien wat er aan de hand is en of er hulp nodig is. Maar het hangt allemaal af van de situatie, want natuurlijk is iedereen anders en zal anders reageren... Het zou kunnen eindigen met advies om de bedrijfsarts te raadplegen."

Hoewel deze collega's dienen als gesprekspartners, waardoor de uitgevallen werknemer de mogelijkheid heeft om zijn of haar gevoelens te uiten, is het belangrijk op te merken dat deze individuen niet altijd zijn opgeleid om dergelijke gesprekken te voeren. Zo ook is het citaat van respondent zes hieraan te linken.

Respondent 6: "Ze zouden u naar een persoon sturen, meestal een collega die een soort aanspreek punt is, om daar even te gaan praten. Deze mensen zijn niet opgeleid om dit te behandelen en zullen jou meestal proberen overtuigen om naar een dokter te gaan."

Daarom wordt ook het belang van bewustzijn en training onderstreept, waarbij leidinggevend worden aangemoedigd om coachend leiderschap toe te passen en regelmatig te controleren of medewerkers zich goed voelen en voldoende uitgedaagd worden. Een proactieve aanpak wordt benadrukt, waarbij actief luisteren, transparante communicatie en respect voor de privacy van medewerkers worden gecombineerd met het bieden van ondersteunende mogelijkheden binnen het individuele traject. Het citaat van respondent zeven, een HR-freelancer, bevestigen dit onder meer.

Respondent 7: "We zouden moeten focussen op het coachend leiderschap, waarbij leidinggevend leren omgaan met de diverse persoonlijkheden in hun team. Het is belangrijk om regelmatig zowel groeps gesprekken als individuele gesprekken te houden met alle medewerkers, om te controleren of iedereen zich goed voelt in het team."

Bovendien wordt gebaseerd op de antwoorden van dezelfde respondent, gewezen op het belang van begripvolle reacties van leidinggevenden en voortdurend contact bij afwezigheid wegens burn-out of bore-out, wat kan helpen bij het bevorderen van een gevoel van verbondenheid en ondersteuning binnen de organisatie.

Respondent 7: "In geval van een burn-out of bore-out van een medewerker is het belangrijk om begripvol te reageren en de betrokken medewerker niet te laten vallen maar voldoende contact blijven houden tijdens de afwezigheid."

Respondent 9: "Zoals eerder genoemd, is het belangrijk om goed te luisteren en duidelijk te communiceren. We moeten ervoor zorgen dat we discreet zijn wanneer dat nodig is, maar tegelijkertijd moeten we mensen bewust maken van de opties die beschikbaar zijn voor individuele begeleiding."

In essentie weerspiegelen de verschillende reacties van managers op de herkenning van burn-out- en bore-out-symptomen. Alsook de complexiteit in het bieden van ondersteuning tijdens deze problematiek binnen organisaties. In tabel acht is een verdere variantie terug te vinden, in de mate van ondersteuning bij een burn-out en bore-out.

Tabel 8: Variatie in de mate van ondersteuning bij burn-out en bore-out

Respondent	Citaten
11	"Ik zou proberen symptomen vroegtijdig te herkennen door regelmatig mijn medische kennis toe te passen en te vertrouwen op mijn eigen inschatting. Ik zorg ervoor dat ik vaak incheck bij mijn teamleden en een open communicatie creëer. Ik zou ook een persoonlijk gesprek voeren met de betreffende medewerker om beter te begrijpen hoe zij zich voelen."
5	"Volgens het officieel plan, zou de leidinggevende een gesprek aangaan en voldoende ondersteuning bieden. Verder zouden ze de taken aanpassen en zou de leidinggevende samen met de werkgever voldoende opvolgen."
10	"De manager neemt samen met mij, voldoende initiatieven om een cultuur van welzijn en ondersteuning te bevorderen, bijvoorbeeld door workshops over stressmanagement aan te bieden voor, tijdens of na een re-integratietraject."

Om een overzicht te behouden van de percepties van respondenten met betrekking tot het al dan niet ervaren van een ondersteunende leiderschapsstijl, is een samenvatting te vinden in tabel negen.

Tabel 9: Perceptie werknemers ondersteunende leiderschapsstijl

Respondent	Functie	Geslacht	Leeftijd	Relatie tot burn-out/bore-out	Ervaat al dan niet een ondersteunende leiderschapsstijl?
1	Procurement Manager – Team Leader	Vrouw	53	Onderdrukt door het hoger-management, aan de grens van een burn-out.	Nee
2	Luchtverkeersleider	Man	27	Mentaal overbelast, opnieuw aan de grens van een burn-out.	Ja
3	Kinesist	Vrouw	47	Lijdt aan een burn-out, door de hoge werkdruk in het ziekenhuis.	Nee
4	Supervisor luchtverkeersleiding	Man	53	Terug op de werkvloer, na een burn-out	Ja
5	Senior Accountant Consultant	Vrouw	27	Onderdrukt door het hoger-management, aan de grens van een bore-out.	Nee
6	Luchtverkeersleider	Man	35	Onder gestimuleerd, bijna aan de grens van een bore-out.	Nee
7	Freelance HR	Man	37	Als freelance HR, ondersteunt hij leidinggevenden vaak in het re-integratietraject.	Begeleidt werkgevers tot ondersteunend leiderschap.
8	Arbeidsarts	Vrouw	28	Als arbeidsarts, fungeert ze als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces.	Begeleidt uitgevallen werknemers tijdens het re-integratietraject en duidt op het belang van het bieden van de juiste ondersteuning.
9	Supervisor luchtverkeersleiding	Man	40	Uitvallende teamleden door een hoge werkdruk, die hij als teamleader tracht te ondersteunen.	Probeert er een ondersteunende leiderschapsstijl op na te houden.
10	Bedrijfspsycholoog	Vrouw	46	Als bedrijfspsycholoog, fungeert ze als	Probeert een ondersteunende leiderschapsstijl

				sleutelfiguur binnen het re-integratieproces.	op te bouwen binnen het leidinggevend personeel van de organisatie.
11	Arts	Man	42	Uitvallende teamleden door een hoge werkdruk, die hij als teamleader tracht te ondersteunen.	Probeert er een ondersteunende leiderschapsstijl op na te houden.
12	Dienst stress-gerelateerde aandoeningen	Vrouw	37	Geeft inzicht vanuit het perspectief van het ziekenhuis.	Probeert te allen tijde de juiste ondersteuning te bieden aan uitgevallen werknemers.

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat leidinggevende respondenten vaak aangeven adequate ondersteuning te bieden aan werknemers die lijden aan stres gerelateerde aandoeningen. Echter, uit de tabel kan worden afgeleid dat slechts een gering aantal werknemers daadwerkelijk deze ondersteuning ervaart.

4.4.3 Leiderschapsstijl

Leiderschapsstijlen kunnen aanzienlijk verschillen en hebben uiteenlopende invloeden op het herstel en de terugkeer van medewerkers. De focus ligt op een grondige analyse van de verzamelde gegevens om te ontdekken welke specifieke leiderschapskenmerken het meest bevorderlijk zijn voor een effectieve re-integratie. Door deze kenmerken te identificeren, wordt duidelijker hoe leidinggevendenden het best ondersteuning kunnen bieden tijdens het terugkeerproces van medewerkers na een burn-out of bore-out.

Uit de beschrijvingen van de respondenten over hun ervaringen met hun leidinggevendenden zijn interessante patronen naar voren gekomen. Een significant verband dat hieruit blijkt, is de impact van de leiderschapskwaliteiten op de effectiviteit van het re-integratieproces binnen teams. Een leidinggevende die gekenmerkt wordt door een totaal gebrek aan leiderschap, zoals het ontbreken van individuele meetings en een gebrek aan informatie-uitwisseling, lijkt een negatieve invloed te hebben op het re-integratietraject.

Respondent 6: "Mijn leidinggevende toont het perfecte voorbeeld van pure onkunde."

Respondent 1: "Mijn leidinggevende is ouderwets ingesteld, hij vindt één op één meetings overbodig. Waardoor ik informatie uitwisseling mis en een vorm van leiderschap."

Dit gebrek aan betrokkenheid en communicatie kan leiden tot een gebrek aan richting en ondersteuning voor medewerkers die terugkeren na een burn-out of bore-out, wat hun herstel kan belemmeren.

Daarentegen laat de analyse zien dat een democratische en ondersteunende leiderschapsstijl, positieve effecten heeft op het re-integratieproces. Deze vorm van ondersteuning is terug te vinden in de antwoorden van respondent twee.

Respondent 2: "Zijn leiderschapsstijl is democratisch en ondersteunend. Hij biedt goede begeleiding met een flexibele aanpak, wat hem positief doet opvallen in vergelijking met veel andere strikt regelvolgende training verantwoordelijken."

Deze leidinggevende fungeert niet alleen als trainingsofficier, maar biedt ook goede begeleiding met een flexibele benadering ten opzichte van gevestigde procedures. Deze eigenschappen maken hem opvallend positief in vergelijking met meer rigide benaderingen van trainingsverantwoordelijken die strikt volgens de regels handelen.

Het vermogen van een leidinggevende om een ontspannen, respectvolle werkomgeving te handhaven en open tweerichtingscommunicatie te accepteren, draagt bij aan een ondersteunende context voor medewerkers tijdens hun terugkeer. Dit is ook wat af te leiden valt uit het citaat van respondent vier.

Respondent 4: "Mijn manager is ontspannen, respectvol en staat open voor een goede tweerichtingscommunicatie."

Bovendien blijkt uit de bevindingen dat leiders die correct, respectvol, positief ingesteld, transparant en motiverend zijn, cruciale elementen bieden voor een effectieve ondersteuning bij de re-integratie. Ook respondent negen verklaart het volgende

Respondent 9 : "Als teamleider tracht ik het re-integratieproces te ondersteunen door mijn correcte, respectvolle houding. Mijn leiderschapsstijl vind ik positief, transparant en motiverend."

Deze leiderschapskenmerken bevorderen niet alleen het welzijn van medewerkers, maar stimuleren ook hun betrokkenheid en motivatie, wat essentieel is voor een succesvolle terugkeer naar het werk na een periode van burn-out of bore-out. Een verdere verdieping in de verscheidene leiderschapsstijlen kan teruggevonden worden in tabel tien.

Tabel 10: Variatie in de leiderschapsstijl bij leidinggevend

Respondent	Citaten
8	"Het is helaas zo dat een re-integratietraject valt of staat met de leidinggevende en diens leiderschapsstijl."
7	"Er bestaat niet iets als een goede leiderschapsstijl, er zijn gewoon verschillende stijlen waar te nemen. Waar ik vooral op inzet is door de werkgever te laten focussen op een match tussen de waarden van de onderneming en deze van de medewerker. "
5	"Mijn leidinggevend stellen duidelijke doelen en verwachtingen en moedigen een cultuur van excellentie en resultaatgerichtheid aan."
10	"Zo tracht ik leidinggevend binnen de organisatie een spiegel voor te houden zodat ze hun eigen leiderschapsstijl beter leren kennen. Ik verwacht van hen dat ze flexibel met hun stijl omgaan en deze aanpassen aan de individuele behoeften van hun teamleden."

4.4.4 Taakverdeling

Het taakverdelingsbeleid dat nauw verwant is aan de leiderschapsstijl van leidinggevend speelt een cruciale rol in het re-integratietraject van werknemers die kampen met burn-out of bore-out. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt een variëteit aan benaderingen met betrekking tot taakverdeling van teamleden op basis van hun individuele capaciteiten, kennis en motivatie.

Respondent één, meldde dat de huidige leidinggevende zich nauwelijks bezighoudt met de taakverdeling waarbij rekening wordt gehouden met capaciteiten, kennis, ervaring, stressbestendigheid en karaktereigenschappen van teamleden.

Respondent 1: "Mijn huidige leidinggevende houdt zich niet echt bezig met het afwegen van mijn capaciteiten tijdens de taakverdeling."

Ook respondent drie, momenteel kampend met een burn-out, geeft een gelijkaardige aanpak aan:

Respondent 3: "Elke therapeut staat vast op een afdeling, er wordt bijna geen rekening gehouden met individuele capaciteiten of motivatie, je staat op een afdeling en je taken liggen daar vast."

Dit perspectief toont dat sommige organisaties weinig tot geen rekening houden met individuele capaciteiten, kennis of motivatie bij de taakverdeling. Medewerkers hebben vaste afdelingen en taken, wat kan leiden tot een gebrek aan gepersonaliseerde ondersteuning en daardoor mogelijk de re-integratie bemoeilijkt.

Anderzijds hebben leidinggevers die nauw samenwerken met hun teamleden een beter inzicht in persoonlijke voorkeuren en capaciteiten, wat leidt tot een meer flexibele en geïndividualiseerde taakverdeling. Deze vorm van taakverdeling is terug te vinden uit de antwoorden van respondent twee, opnieuw aan de grens van een burn-out, na het doorlopen van een eerder re-integratietraject, het volgende aanhaalt:

Respondent 2: "Toch hebben supervisors die nauwer samenwerken met hun collega's een beter idee van de persoonlijke voorkeur van elke collega wat betreft de hoeveelheid werk."

Het toewijzen van taken die aansluiten bij de bestaande vaardigheden van teamleden en het bieden van mogelijkheden voor professionele ontwikkeling kan de motivatie en betrokkenheid van werknemers verhogen. Dit is vooral relevant voor degenen die re-integreren, aangezien zij gestimuleerd worden om nieuwe vaardigheden te leren en hun kennis uit te breiden, wat een positieve impact kan hebben op hun herstel en herintegratieproces.

Eveneens beschrijft respondent negen, de supervisor die reeds meerdere re-integratietrajecten heeft begeleid, het volgende:

Respondent 9: "Als jonge supervisor probeer ik nog beter te begrijpen waar mijn collega's goed in zijn. Ik kijk naar gebieden waar ze kunnen groeien en ik houd rekening met hun interesses en voorkeuren tijdens het bepalen van hun taken."

De supervisor toont aan hoe hij, actief inzicht probeert te krijgen in de sterktes en voorkeuren van zijn collega's.

Zo ook is het citaat van respondent zes hieraan te linken, waarbij men reflecteert omtrent het huidige taakverdelingsbeleid:

Respondent 6: "Het enige dat ik hier zou kunnen zeggen is dat ze proberen de minst sterke luchtverkeersleiders op de rustigere momenten te laten werken op de rustigste sectoren."

Deze respondent geeft aan dat er binnen hun team geprobeerd wordt om de minst sterke werknemers tijdens rustigere momenten op de rustigere sectoren in te zetten. Deze specifieke aanpassing kan de druk verlagen voor werknemers die aan het herstellen zijn van burn-out of bore-out, waardoor zij op een meer geleidelijke en ondersteunde manier kunnen re-integreren.

Uit bovenstaande bevindingen blijkt dat de leiderschapsstijl en de benadering van taakverdeling door leidinggevers significant kunnen variëren, en deze variatie heeft directe gevolgen voor het re-integratietraject van werknemers die lijden aan burn-out of bore-out. Een ondersteunende, flexibele en op maat gemaakte aanpak bij taakverdeling blijkt essentieel voor een succesvolle re-integratie, terwijl een rigide of niet-gepersonaliseerde benadering deze processen kan bemoeilijken. Tabel 11 biedt verdere inzichten en variaties in de mate van het in acht nemen van individuele capaciteiten tijdens het taakverdelingsbeleid.

Tabel 11: Variatie in het taakverdelingsbeleid

Respondent	Citaten
4	"De Teamleider kan zijn of haar eigen visie en stijl toepassen binnen het team en de expertise en kennis van de teamleden koppelen aan de juiste taken."
5	"Naast het toewijzen van taken die passen bij de huidige vaardigheden, krijgen teamleden ook de kans om zich professioneel te ontwikkelen. Ze worden aangemoedigd om nieuwe dingen te leren, wat in de toekomst kan zorgen voor een meer diverse taakverdeling. Als is het zo dat mensen die niet groeien zoals verwacht of de stroom aan taken niet kunnen volgen, worden ontslagen."
12	"Zodra werknemers weer klaar zijn om aan het werk te gaan, proberen we een gesprek te plannen met de werkgever. Zo kunnen we ervoor zorgen dat het takenpakket wordt afgestemd op de individuele behoeften van de patiënt."

4.4.5 Gewenste aanpak leidinggevende tijdens re-integratietraject

Er bestaat een aanzienlijke variëteit in de impact die leidinggevenden hebben op het re-integratietraject van werknemers met een burn-out of bore-out. Deze variatie is onder andere zichtbaar in de diverse preventieve maatregelen die leidinggevenden al dan niet nemen tegen stress gerelateerde aandoeningen. De mate van ondersteuning die werknemers op de werkvloer ervaren, hangt sterk samen met de acties van hun leidinggevenden of managers. Dit is nauw verbonden met de specifieke leiderschapsstijl die deze leidinggevenden hanteren en het bijbehorende beleid voor taakverdeling. Leidinggevenden die bijvoorbeeld een meer ondersteunende en betrokken leiderschapsstijl aanhouden, zullen waarschijnlijk meer effectieve en passende maatregelen treffen om stress te voorkomen en het re-integratieproces te vergemakkelijken, in tegenstelling tot leidinggevenden met een meer autoritaire stijl. Deze verschillen in aanpak kunnen een aanzienlijke invloed hebben op het succes van de re-integratie en het algehele welzijn van de werknemers. In dit aspect wordt verder gekeken naar het ideale of gewenste re-integratietraject volgens de respondenten, waarbij expliciet wordt gepolst naar hun werkelijke wensen en behoeften. Door de respondenten te vragen naar hun voorkeuren, kan beter inzicht worden verkregen in de optimale ondersteuning en aanpassingen die nodig zijn om een succesvolle terugkeer naar de werkvloer te bevorderen.

Zo benadrukken bepaalde respondenten het belang van open communicatie en regelmatige opvolging door leidinggevenden. Ze pleiten ervoor dat leidinggevenden durven om gesprekken aan te gaan met de getroffen werknemer, tijd vrijmaken voor deze dialogen, en feedback vragen over

zowel de oorzaken van de burn-out of bore-out evenals de voortgang tijdens de werkhervatting. Aldus getuigt respondent één, die door onderdrukking van het hoger management op de grens van een burn-out staat.

Respondent 1: "Praat gewoon met je collega, neem er de tijd voor, vraag feedback over wat er precies gebeurde met de burn-out of bore-out, en houd bij hoe het gaat als ze weer beginnen met werken."

Ook respondent drie, momenteel kampend met een burn-out, geeft een gelijkaardige aanpak aan.

Respondent 3: "de leidinggevende moet laten zien dat hij of zij echt geïnteresseerd is."

Dit vult diezelfde respondent aan met het volgende citaat:

Respondent 3: "Zo heb ik zelf wekelijks gebeld om te melden dat mijn ziektebriefje verlengd was, ik ben zelf niet opgebeld door mijn leidinggevende. Een betere opvolging van mijn leidinggevende zou dus beter zijn."

Dit is cruciaal om een ondersteunende en begripvolle omgeving te creëren waarin werknemers zich gehoord voelen.

Aansluitend stelt respondent één voor dat leidinggevendens oplossingsgericht moeten denken:

Respondent 1: "Managers zouden oplossingen moeten bedenken voor de oorzaken van een burn-out of bore-out en indien nodig actie ondernemen, zoals extra ondersteuning bieden, helpen met prioriteiten stellen en eventueel coaching regelen."

Deze oplossingsgeoriënteerde aanpak is daarnaast terug te vinden in de antwoorden van respondent tien, die fungeert als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces, die stelt dat:

Respondent 10: "Dit betekent dat we niet alleen naar de oorzaken van de problemen kijken, maar ook actief op zoek gaan naar praktische oplossingen."

Dit laat zien dat een proactieve aanpak van leidinggevendens essentieel is om de werknemer effectief te ondersteunen bij het herstel en de re-integratie.

Een ander belangrijk aspect dat naar voren komt, is het belang van een geïndividualiseerde benadering. Respondenten benadrukken dat elk re-integratietraject maatwerk moet zijn, gebaseerd op het karaktertype en de specifieke behoeften van de werknemer. Deze vorm van individuele ondersteuning is aangehaald door respondent twee, opnieuw aan de grens van een burn-out, na het doorlopen van een eerder re-integratietraject, het volgende aanhaalt:

Respondent 2: "Het liefst zou elke persoon individueel behandeld moeten worden op basis van zijn of haar karaktersoort. Er zijn veel psychologische persoonlijkheidstests die in de loop der tijd hun validiteit hebben bewezen, dus elke luchtverkeersleider moet deze tests afleggen. Er moet een getrainde professional met een passende opleiding en een goed begrip van de specifieke werkomgeving zijn om deze gevallen te behandelen."

Men suggereert het gebruik van psychologische persoonlijkheidstests om deze individuele behoeften beter te begrijpen en stellen voor dat een getrainde professional, in samenwerking met de manager, een coping- en terugkeerstrategie ontwikkelt. Ook respondent acht, die reeds meerdere malen fungeerde als sleutelfiguur binnen het re-integratieproces, gaf aan dat er wel degelijk in haar organisatie een geïndividualiseerd re-integratieproject wordt aangeboden.

Respondent 8: "Door snel actie te ondernemen en oplossingen op maat aan te bieden, kunnen we het herstelproces versnellen en de kans op terugval verminderen." Ook de kinesitherapeut, meer specifiek respondent drie, momenteel kampend met een burn-out, geeft een gelijkaardige aanpak aan: "Een persoonlijk re-integratieplan dat rekening houdt met wat de medewerker kan en niet kan."

Deze benadering benadrukt het belang van een holistische benadering waarbij zowel de persoonlijke als professionele aspecten van de werknemer in overweging worden genomen.

Verder pleiten respondenten voor een geleidelijke terugkeer naar het werk en eventuele aanpassingen in de werkomgeving om een optimale omgeving te creëren voor de werknemer. Eveneens geeft respondent drie, momenteel kampend met een burn-out, een gelijkaardige aanpak aan:

Respondent 3: "Misschien niet meteen fulltime beginnen, maar geleidelijk weer aan het werk gaan."

Zo ook is het citaat van respondent zes hieraan te linken, waarbij men vooruitblijkt naar de gewenste stappen die zijn management, zou ondernemen tot een mogelijk re-integratieproces:

Respondent 6: "Bij een burn-out of bore-out denk ik dat ze het juiste doen door ze rustig terug te laten wennen aan het werk."

Aanvullend sluit het citaat van respondent zeven, aan en vermeldt hij onder meer:

Respondent 7: "Bij een eventuele terugkeer lijkt het me zinvol om dit stapsgewijs te doen zoals via het systeem van gedeeltelijke werkhervatting."

Dit omvat het aanpassen van taken of werklocaties indien nodig, evenals het bieden van continue ondersteuning en begeleiding door de leidinggevende. Zo ook benadrukt respondent vijf, op de grens met een bore-out:

Respondent 5: "Pas de taken aan waar nodig, blijf goed opvolgen, geef regelmatig feedback en erkenning."

Ook geduld en communicatie worden benadrukt als essentiële elementen tijdens dit proces, waarbij druk op de werknemer wordt vermeden en hun bereidheid om terug te keren wordt gerespecteerd. Dit is ook wat af te leiden valt uit het citaat van respondent vier, die reeds een re-integratietraject heeft doorlopen en terug op de werkvloer staat.

Respondent 4: "Het vereist heel veel geduld en communicatie, en de vaardigheid om af te wachten tot ze er klaar voor zijn. Het is iets dat je niet kunt opdringen."

Deze vorm van open communicatie samen met het uitoefenen van geduld is onder meer ook aangehaald door respondent twee, opnieuw aan de grens van een burn-out, na het doorlopen van een eerder re-integratietraject, het volgende aanhaalt:

Respondent 2: "De manager moet open communiceren met de werknemer en ervoor zorgen dat er geen druk wordt uitgeoefend op de persoon die in behandeling is."

Ten slotte benadrukken respondenten het belang van een veilige en ondersteunende werkomgeving, waarin vertrouwen wordt gesteld in de werknemer en er ruimte is voor open communicatie. Dit omvat het inschakelen van een vertrouwenspersoon indien nodig en het tonen van erkenning voor de inspanningen van de werknemer. Dit wordt onder meer aangehaald door respondent vijf, op de grens met een bore-out:

Respondent 5: "Schakel een vertrouwenspersoon voor de werknemer in. Zorg ervoor dat er een veilige omgeving is waarin open communicatie mogelijk is."

De nadruk ligt hierbij op het creëren van een omgeving waarin de werknemer zich gesteund voelt en waar hun welzijn centraal staat. Aanvullend sluit het citaat van respondent zeven aan en vermeldt hij onder meer:

Respondent 7: "Bij voorkeur door iemand aan te stellen die regelmatig gaat horen hoe de medewerker het stelt en of deze al dan niet nood heeft aan een informeel gesprek. Eventueel kan een attentie vanuit het team of de onderneming ook een mooie manier zijn om te tonen dat men de betrokken medewerker niet vergeten is."

Deze analyses van de antwoorden van de respondenten tonen aan dat een effectief re-integratietraject bij burn-out en bore-out afhankelijk is van een combinatie van factoren, waaronder open communicatie, oplossingsgericht denken, individuele benadering, geduld, en een ondersteunende werkomgeving. Het succes van dergelijke trajecten hangt af van de mate waarin leidinggevers deze principes kunnen integreren en aanpassen aan de specifieke behoeften van

hun werknemers. Tabel 12 biedt verdere inzichten en variaties in de gewenste aanpak van het re-integratietraject bij burn-out of bore-out volgens de respondenten.

Tabel 12: Variatie qua gewenste aanpak bij het re-integratietraject bij burn-out of bore-out

Respondent	Citaten
9	"Ook moet het duidelijk zijn dat een verandering van het takenpakket niets is om zich over te schamen of een straf is. Het is net een begripvolle aanpak om de integratie aan te passen aan de individuele noden om terug tot een balans in het leven te komen."
11	"Bij een goed re-integratietraject is het belangrijk om veel aandacht te besteden aan zelfzorg en het aanleren van technieken om stress te managen. Dit helpt om toekomstige stress en overbelasting te voorkomen."
12	"Het is essentieel om gedurende het re-integratieproces voortdurend te monitoren en te evalueren, zodat we indien nodig aanpassingen kunnen maken aan het plan."

5 Discussie

Deze masterproef richt zich op het definiëren van een effectief re-integratieproces, waar zowel de werkgever als de uitgevallen werknemer van profiteren. Daarom wordt er dieper ingegaan op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag: Hoe ziet het ideale re-integratieproces eruit bij een burn-out of bore-out? Om deze vraag te beantwoorden, wordt een verband gelegd tussen de bevindingen uit wetenschappelijke onderzoeken en de resultaten van het empirisch onderzoek uitgevoerd in het kader van deze masterproef.

In het eerste deel worden de bevindingen met betrekking tot de determinanten en gevolgen van een burn-out geanalyseerd. De definitie, zoals geformuleerd door de Hoge Gezondheidsraad in België, kan systematisch worden getoetst aan de antwoorden van de respondenten. Uit de bevindingen blijkt dat de respondenten dezelfde kenmerken van burn-out beschrijven als in de officiële definitie. Zo wordt er evenzeer melding gemaakt van extreme vermoeidheid, waarbij respondenten aangeven dat zij hun emoties niet onder controle kunnen krijgen. Daarnaast wordt er ook melding gemaakt van afstandelijk gedrag, waarbij de getroffen werknemer zich distantieert van collega's en het gezinsleven (Demol J., 2017). Opvallend werd tijdens het kwalitatieve onderzoek, een niet te onderschatten gevoel van frustratie waargenomen bij de respondenten. Deze bevinding wijkt af van de definitie van de Hoge Gezondheidsraad, waarin frustratie niet expliciet wordt vermeld als kenmerk van burn-out. Deze frustratie kan worden beschouwd als een gevolg van het lijden onder een burn-out, inclusief personen die zich op de grens van een burn-out bevinden. De frustratie werd voornamelijk waargenomen bij werknemers die ongenoegen uitten over de situatie waarin zij vastzaten, en ten aanzien van leidinggevendenden die, naar het gevoel van de werknemers, niet geschikt omgaan met de ondersteuning voorafgaand en tijdens het re-integratietraject. Deze frustratie kan mogelijk worden

verklaard door een gebrek aan adequate steun en begrip van leidinggevendenden, wat bijdraagt aan gevoelens van wrevel en ontevredenheid onder werknemers.

In het tweede deel worden de bevindingen met betrekking tot de determinanten en gevolgen van een bore-out geanalyseerd. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een hoge mate van verveling en repetitieve taken een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van een bore-out. Respondenten meldden daarnaast een gebrek aan uitdaging en het gevoel onvoldoende energie te halen uit het huidige leven. Deze bevindingen sluiten nauw aan bij het onderzoek van Rothlin en Werder (2008), die eveneens benadrukken dat verveling en eentonigheid cruciale factoren zijn voor het ontstaan van een bore-out. Wat echter merkwaardig is in deze resultaten, is de sterke koppeling tussen repetitieve taken en het gebrek aan persoonlijke ontwikkeling. Terwijl de literatuur, zoals het onderzoek van Van Hooff en Van Hooft (2014) vaak vermeldt dat dit een secundaire factor betreft, komt dit verband tijdens de analyse van de verklaringen van de respondenten, duidelijk naar voren als een primaire oorzaak. Een potentiële verantwoording hiervoor betreft mogelijk de specifieke context van de onderzochte populatie, waarin repetitieve taken wellicht prominenter aanwezig zijn dan in andere studies. Echter onderstrepen deze bevindingen de noodzaak tot dynamische werkomgevingen en het introduceren van job-crafting. Waarbij medewerkers hun werkzaamheden individueel kunnen herstructureren, zodat deze beter aansluiten bij hun behoeften, om bore-out te voorkomen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Het derde deel richt zich op het onderzoeken van de rol die de leidinggevende heeft in de ondersteuning van het re-integratieproces. Bevroagde medewerkers geven aan dat de rol van de leidinggevende in de ondersteuning van het re-integratieproces van een medewerker met burn-out of bore-out symptomen van cruciaal belang is. Volgens hen zijn leidinggevendenden een essentiële schakel in het herstel, waarbij hun ondersteuning een belangrijke factor vormt. Ook onderzoek van Vander Elst (2022) uitgevoerd voor IDEWE heeft het belang van ondersteuning van de leidinggevende aan, tijdens het re-integratieproces. IDEWE staat voor een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Toch is het opmerkelijk om waar te nemen dat maar liefst vier van de zes respondenten in de rol van werknemer, aangeven geen leidinggevende te hebben die er een ondersteunende leiderschapsstijl op nahoudt. Dit contrasteert met de bevindingen van de respondenten die zelf een leidinggevende rol vervullen of verantwoordelijk zijn voor het ondersteunen van leidinggevendenden in de begeleiding van hun team, aangeven dat zij voortdurend trachten een ondersteunende rol te handhaven. Hierbij bevestigen zes van de zes respondenten dat men tracht een ondersteunende rol aan te nemen. Deze discrepantie suggereert een mogelijke kloof tussen medewerkers die een niet-ondersteunende leidinggevende ervaren en de intenties van leidinggevendenden die streven naar een ondersteunende leiderschapsstijl. Daarnaast benadrukken zowel de literatuur als de bevroagde medewerkers het belang van zorgvuldig onderhouden contact tussen de leidinggevende en de uitgevallen medewerker ter bevordering van een soepele terugkeer naar de werkplek. Regelmatige communicatie wordt door de respondenten genoemd als een middel om betrokkenheid te behouden en als bron van emotionele en professionele steun, wat bijdraagt aan het herstelproces. De koppeling tussen frequent contact tussen de leidinggevende en de uitgevallen medewerker, en een adequaat ondersteund herstelproces komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Zo is het verband tussen een onderbouwd re-integratietraject en consistente communicatie

tussen de leidinggevende en de uitgevallen medewerker reeds aangetoond door arbeids- en gezondheidspsycholoog Arno Zijdeveld (2016). Mogelijke verklaringen voor dit verband zijn dat regelmatige communicatie niet alleen emotionele steun biedt aan de uitgevallen werknemer, maar ook zorgt voor een voortdurende afstemming van verwachtingen en behoeften tussen de partijen. Hierdoor kunnen obstakels voor een succesvolle terugkeer naar de werkplek worden gereduceerd. Daarnaast stelt frequent contact de leidinggevende in staat om beter in te spelen op veranderingen in de situatie van de werknemer, wat resulteert in een meer geïndividualiseerde en effectieve ondersteuning.

Voorts onderstrepen de respondenten dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende een cruciale invloed heeft op stress gerelateerde aandoeningen en het re-integratietraject na burn-out of bore-out. Een ondersteunende stijl kan stress aanzienlijk verminderen, terwijl een autoritaire stijl het risico op burn-out verhoogt (Zijdeveld, 2016). Eerlijkheid van de leidinggevende blijkt eveneens essentieel, dit werd duidelijk aangegeven tijdens de interviews. Aangezien oneerlijkheid vaak gepaard gaat met verhoogde stressgevoelens. Eerdere studies, zoals die van Mihelic et al. (2010), bevestigen dat eerlijkheid en open communicatie bijdragen aan het werktevredenheid van medewerkers. Daarnaast geven de participanten in het interview aan dat de wijze waarop taken worden verdeeld door de leidinggevende een directe invloed heeft op het welzijn van medewerkers. Voorafgaand aan het optreden van burn-out of bore-out kan een onevenwichtige taakverdeling resulteren in zowel overbelasting als onder belasting, hetgeen kan leiden tot verhoogde stressniveaus. Bovendien is het tijdens het re-integratietraject volgens de respondenten van essentieel belang dat de leidinggevende een aangepast takenpakket voorziet voor de herstellende medewerker. Dit omvat het verminderen van werkdruk en het toewijzen van taken die haalbaar zijn gezien de huidige toestand van de uitgevallen medewerker. Door rekening te houden met de individuele behoeften en capaciteiten van het individu, kan de leidinggevende volgens de deelnemers een positieve invloed uitoefenen op het herstelproces en bijdragen aan een succesvolle en duurzame re-integratie. Deze bevindingen zijn consistent met de resultaten van het onderzoek van Zijdeveld (2016), die ook benadrukt dat een gebalanceerde taakverdeling cruciaal is voor het welzijn van medewerkers. Het is echter een interessant gegeven om te vermelden dat de respondenten een aanvullend aspect benadrukken dat verder gaat dan de bevindingen van Zijdeveld (2016), namelijk het belang van een leidinggevende die nauw samenwerkt met de werknemer om een effectief takenbeleid te waarborgen. Volgens de respondenten maakt een leidinggevende die actief samenwerkt en regelmatig communiceert een nauwkeurigere inschatting mogelijk van de capaciteiten en wensen van hun teamleden. Dit staat in contrast met een manager die nauwelijks samenwerkt bij specifieke werkzaamheden en enkel de capaciteiten van de werknemer inschat om vervolgens taken toe te wijzen. Het gebrek aan samenwerking kan leiden tot een minder precieze afstemming van het takenpakket op de capaciteiten en behoeften van de werknemer, wat mogelijk het welzijn van de medewerker negatief beïnvloedt. Voorts is het relevant om op te merken dat een nauwe samenwerking tussen leidinggevers en teamleden niet in elk werkdomein consistent haalbaar is. Toch moet worden vermeld dat bepaalde sectoren of functies door de aard van het werk beperkte mogelijkheden bieden voor directe samenwerking. Tevens blijkt uit de interviews dat het stressniveau van de leidinggevende een aanzienlijke impact heeft op het welzijn van de medewerkers. Respondenten wijzen erop dat de stress die een manager ervaart, kan worden

overgedragen op het team, hetgeen resulteert in verhoogde stressniveaus bij de medewerkers. Dit verhoogt op zijn beurt de kans op burn-out of bore-out onder de medewerkers. Dit effect is ook merkbaar tijdens het daaropvolgend re-integratietraject van medewerkers met stress gerelateerde aandoeningen. Het meta-analytisch onderzoek van Harms et al. (2017) bevestigt deze bevindingen, waarbij wordt aangetoond dat een hoge mate van stress bij de leidinggevende het re-integratieproces kan compliceren door de negatieve invloed op de werkomgeving. Een noemenswaardig aspect hierbij is dat uit de analyse van de interviews blijkt dat medewerkers het stressniveau van hun leidinggevende, en omgekeerd de leidinggevende het stressniveau van hun teamleden, moeilijk kunnen inschatten. Dit kan eventueel wijzen op een taboe rond het uiten van stressgevoelens binnen de werkomgeving, een aspect dat het onderzoek van Harms et al (2017) niet vermeldt.

Tot slot behandelt het vierde deel de kern van deze masterproef, waarin de vraag wordt beantwoord: Wat is de definitie van een re-integratieproces? Dit wordt aangevuld met een weergave van een ideaal re-integratieproces, in de vorm van een flowchart, in het geval van een burn-out of bore-out, gebaseerd op de bevindingen uit het empirische onderzoek.

De eerste laag van de flowchart, onderstaand terug te vinden in Figuur twee, aangeduid als het startpunt, betreft het melden van klachten gerelateerd aan burn-out of bore-out aan de werkgever. Dit vormt een cruciaal moment waarbij de communicatie tussen werknemer en werkgever essentieel is om het re-integratieproces op gang te brengen. Het is vervolgens noodzakelijk dat de uitgevallen medewerker de situatie accepteert, rust inbouwt, naar het lichaam leert luisteren, voor zichzelf leert zorgen en de passie terugvindt. Dit proces leidt tot een energiek leven, zowel op privé- als werkgebied, en kan idealiter worden doorlopen via de vijf stappen voorgesteld door Thurlings (2018). Vervolgens brengt de werknemer die te kampen heeft met een burn-out of bore-out, eventueel ondersteund door een coach of psycholoog, de oorzaken van de burn-out of bore-out in kaart. Dit is een reflectieve stap waarin de werknemer inzicht krijgt in de factoren die hebben bijgedragen aan de burn-out of bore-out.

De tweede laag van het herstelproces bestaat uit de medische beoordeling. Zoals weergegeven in de flowchart kan worden waargenomen dat de eerste stap van het startpunt simultaan kan plaatsvinden met het diagnosticeren van een burn-out of bore-out door een arts. In deze stap ondergaat de uitgevallen werknemer een medische evaluatie, resulterend in een officiële diagnose van burn-out of bore-out, die aansluitend wordt gedocumenteerd. Hierna beoordeelt de arts of de uitgevallen werknemer in staat is om het werk te hervatten. Indien dit niet het geval is, toont het stappenplan aan dat de werknemer een stap terugzet en opnieuw werkt aan het opbouwen van een energieke leven. Indien de werknemer wel in staat is om het werk terug aan te vatten, volgt de fase waarin de arts de aanbevelingen documenteert met betrekking tot werkinhoud, taken, werkuren en werkplaats.

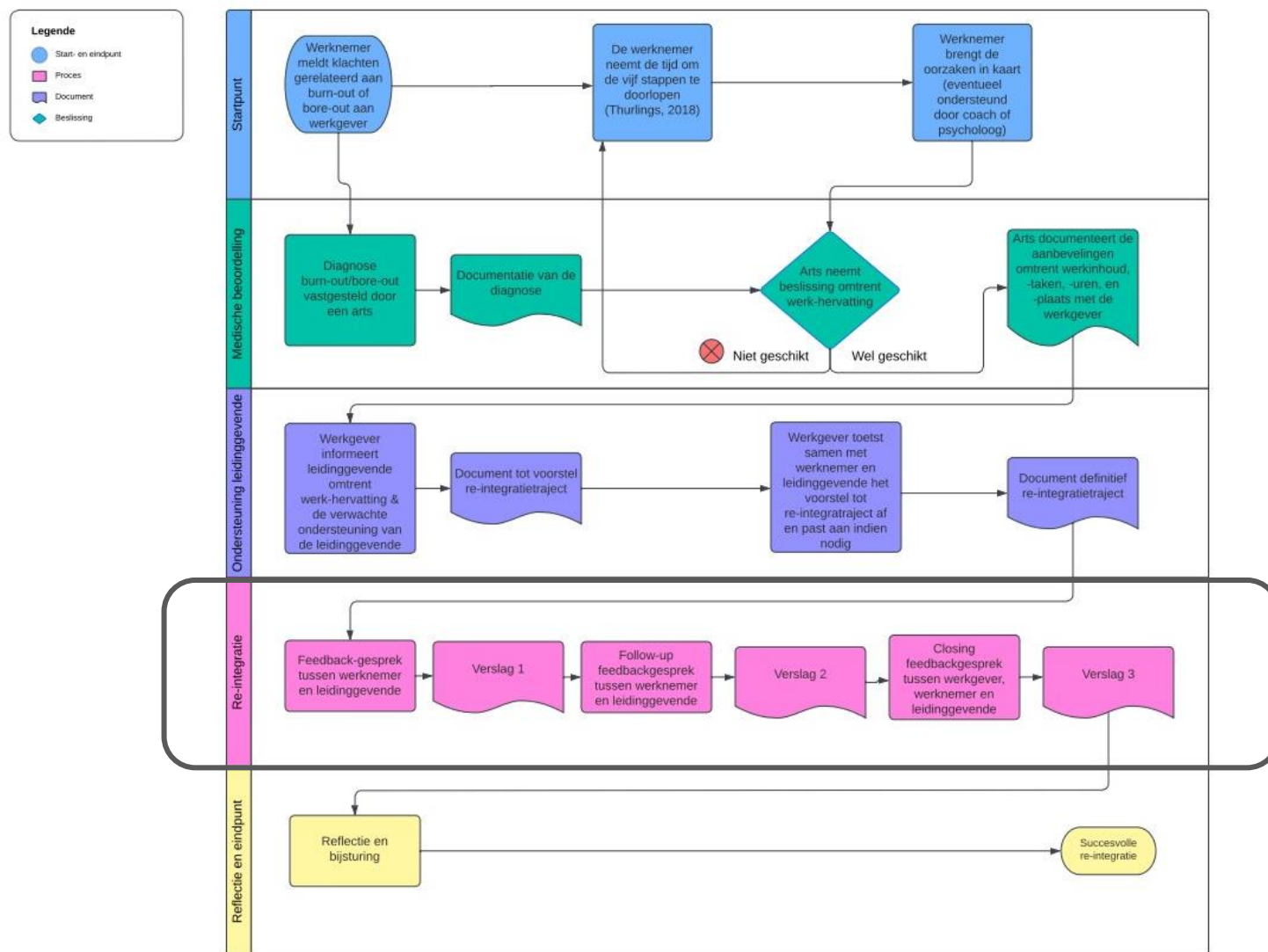
Het derde segment van het proces betreft de ondersteuning door de leidinggevende. Wanneer een werknemer geschikt wordt bevonden voor werkhervatting, informeert de werkgever de leidinggevende over de terugkeer van de uitgevallen medewerker en de benodigde ondersteuning. In dit kader worden de taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevende in het re-integratieproces expliciet vastgelegd. Op basis van de bevindingen uit de voorafgaande stappen stelt de werkgever, in samenwerking met de leidinggevende, een voorstel tot een re-integratietraject op. Dit voorstel wordt vervolgens besproken en afgestemd met zowel de werknemer als de leidinggevende, waarna eventuele aanpassingen worden doorgevoerd indien nodig. Na het overleg en de eventuele herzieningen wordt het definitieve re-integratietraject gedocumenteerd, waarbij dit document dient als leidraad voor de verdere voortgang van het herstelproces.

Het vierde niveau betreft de daadwerkelijke uitvoering van het re-integratietraject. Gedurende dit traject worden meerdere gestructureerde feedbackgesprekken ingepland tussen de werknemer en de manager. Het eerste gesprek is gericht op het evalueren van de initiële ervaringen en het identificeren van eventuele vereiste aanpassingen in de aanpak van het re-integratietraject. Hierbij wordt een gedetailleerde planning opgesteld voor de vervolggesprekken, en indien van toepassing, wordt een collega toegewezen die de uitgevallen medewerker extra ondersteuning biedt bij de terugkeer naar het werkdomein. De kern van dit eerste feedbackgesprek ligt in het opstellen van een weloverwogen actieplan, waarin zowel de taken als de actiepunten die door de leidinggevende en de werknemer zijn aangegeven, helder worden geformuleerd. Dit wordt gevolgd door een vervolggesprek waarin de voortgang wordt geëvalueerd en het eerder opgestelde actieplan wordt aangepast en indien nodig bijgestuurd. Elk van deze gesprekken wordt zorgvuldig gedocumenteerd in een aansluitend verslag, een blanco sjabloon van dit verslag is terug te vinden in de bijlagen. Tot slot vindt een afsluitend feedbackgesprek plaats, aan het einde van de re-integratie, tussen de werknemer, de leidinggevende, de werkgever, en indien mogelijk een arts. Dit gesprek heeft tot doel de resultaten van het re-integratietraject te evalueren, af te ronden en de verdere stappen te bepalen.

De vijfde laag vertaalt zich in de reflectie en het afrondingspunt van het re-integratieproces. Na het afsluitende gesprek wordt er een periode van reflectie ingelast, waarin de resultaten van het traject worden geanalyseerd en eventuele noodzakelijke bijstellingen worden besproken tussen de betrokken partijen. Deze reflectiefase resulteert uiteindelijk in de succesvolle integratie van de werknemer terug in het werkdomein.

Na de bespreking van de stappen in het voorgestelde re-integratietraject worden volgende kanttekeningen gemaakt. Dit re-integratietraject wordt beschouwd als het ideale model dat zowel vanuit het perspectief van de uitgevallen werknemer als vanuit dat van de werkgever benaderd kan worden. Het re-integratieproces is ontwikkeld voor uitgevallen medewerkers die functioneren in teamverband en dienen te rapporteren aan een leidinggevende. Indien deze situatie niet van toepassing is, kunnen de stappen waarin de leidinggevende wordt genoemd, worden aangepast door de leidinggevende te vervangen door de werkgever. Voorts is er momenteel geen rekening gehouden met de aanwezigheid van een HR-afdeling, indien deze wel aanwezig is in de bedrijfsstructuur, kan de werkgever in de desbetreffende stappen vervangen worden door de HR-afdeling. Voor andere samenstellingen binnen het werkverband wordt verondersteld dat men de stappen naar eigen inzicht en met gebruik van gezond verstand aanpast.

Het ideale re-integratieproces bij een burn-out of bore-out, zoals gedetailleerd weergegeven in deze masterproef, bestaat uit een aanzet tot een optimale aanpak die begint bij het melden van klachten aan de werkgever en eindigt met de reflectie en succesvolle herintegratie op het werkdomein. Het proces omvat een medische diagnose, begeleiding door de leidinggevende, en systematische evaluatie van de voortgang via gestructureerde feedbackgesprekken. Dit model, gepresenteerd in de vorm van een flowchart, biedt een stapsgewijze aanpak, die flexibel kan worden aangepast aan de specifieke omstandigheden van de werknemer en de organisatie.



Figuur 2: aanzet tot het "optimale" re-integratieproces

5.1 Beperkingen en aanbevelingen verder onderzoek

Deze masterthesis omtrent de determinanten en het re-integratieproces bij burn-out en bore-out op het werkdomein kent enkele beperkingen die de interpretatie en generaliseerbaarheid van de bevindingen kunnen beïnvloeden. Hieronder worden deze beperkingen toegelicht, samen met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek om deze beperkingen aan te pakken.

Een eerste beperking is dat het fenomeen bore-out nog niet even gekend is als burn-out, wat kan leiden tot een beperkte herkenning en kennis bij de respondenten. Dit gebrek aan bekendheid kan de nauwkeurigheid van de verzamelde gegevens negatief beïnvloeden, omdat respondenten mogelijk niet volledig vertrouwd zijn met de symptomen en gevolgen van deze stress gerelateerde aandoening. Toekomstige onderzoeken zouden zich daarom kunnen richten op het vinden van respondenten die zelf ervaring hebben met bore-out. Daarnaast kan een bredere voorlichting omtrent bore-out binnen organisaties en onder professionals bijdragen aan een beter begrip en herkenning van deze aandoening.

Een tweede beperking betreft de sociale stigma's rondom burn-out en bore-out. Bepaalde kandidaat-respondenten waren terughoudend om toe te geven dat men lijdt of geleden heeft onder een burn-out of bore-out, vanwege het bestaande taboe en gevoelens van schaamte. Dit kan resulteren in onderrapportage, en de betrouwbaarheid van de verkregen gegevens beïnvloeden. Daarom zouden toekomstige studies gebaat zijn bij het creëren van een vertrouwelijke omgeving voor deelnemers. Bewustwordingscampagnes kunnen het stigma rondom stress gerelateerde aandoeningen op het werkdomein verminderen en de bereidheid tot deelname aan onderzoek verhogen. Aanvullend onderzoek kan nagaan op welke manier medewerkers die lijden onder een burn-out of bore-out, dit op een veilige manier kunnen melden aan hun leidinggevende. Case studies van bedrijven met een open bedrijfscultuur, waar burn-out en bore-out bespreekbaar zijn, kunnen waardevolle inzichten bieden voor dit verder onderzoek. Deze studies kunnen helpen bij het identificeren van effectieve benaderingen en methoden voor het aanpakken van deze problemen, evenals de barrières die bedrijven proberen te overwinnen om deze fenomenen openlijk te bespreken.

Een derde beperking van dit onderzoek is de focus op de invloed van de leidinggevende en de bijbehorende leiderschapsstijl binnen re-integratie. Hoewel dit een essentieel aspect vormt, beperkt het de brede kijk op de organisatiecultuur die eveneens een belangrijke rol speelt in het herstelproces. Toekomstig onderzoek zou kunnen profiteren van een meer alomvattende benadering door de invloed van de volledige organisatiecultuur op het re-integratieproces te onderzoeken. Dit kan worden bereikt door middel van bedrijfscultuuronderzoeken en door verschillende niveaus binnen de organisatie te betrekken, waaronder HR-managers en collega's van de werknemers die uitgevallen zijn. Op deze wijze kan een breder perspectief op re-integratieprocessen worden verkregen.

Tenslotte gebruikte dit onderzoek een theoretische steekproeftrekking en de snowball samplingmethode, waarbij ofwel de werknemer of de werkgever geïnterviewd wordt in geval van burn-out of bore-out. Deze aanpak kan hebben bijgedragen aan een gebrek aan diversiteit onder de

respondenten, waardoor de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar een bredere populatie beperkt blijft. Bovendien zijn meerdere respondenten uit dezelfde organisatie betrokken, wat een enigszins vertekend beeld kan geven van de bevindingen. Bijgevolg zouden komende onderzoeken kunnen streven naar een meer diverse en representatieve steekproef door gebruik te maken van willekeurige steekproeftrekking en systematische selectie van respondenten uit verschillende sectoren, leeftijden en sociaaleconomische achtergronden. Daarnaast zou het waardevol zijn om zowel werkgevers als werknemers te betrekken in de interviews over dezelfde gevallen van burn-out of bore-out. Op deze manier kan een geïntegreerd inzicht worden verkregen door het combineren van beide perspectieven, wat kan leiden tot meer uitgebreide en praktisch toepasbare aanbevelingen voor re-integratieprocessen.

Door deze beperkingen te erkennen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek te formuleren, wordt een basis gelegd voor een beter generaliseerbare kennisbasis omtrent re-integratietrajecten bij burn-out en bore-out. Dit kan uiteindelijk bijdragen aan effectievere en meer inclusieve interventies in de praktijk, waarbij zowel medewerkers, werkgevers en de maatschappij er baat bij hebben.

6 Literatuurlijst

- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & stress*, 23(3), 244-263.
- Åsenlöf, K., Olsson, S., Bood, S. Å., & Norlander, T. (2007). Case studies on fibromyalgia and burn-out depression using psychotherapy in combination with flotation-REST: Personality development and increased well-being. *Imagination, Cognition and Personality*, 26(3), 259-271.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful—or meaningless. *MIT Sloan management review*.
- Belanger, J., & Gagne, F. (2006). Estimating the Size of the Gifted/Talented Population from Multiple Identification Criteria. *Journal for the education of the gifted*, 30(2), 131-163. <https://doi.org/10.4219/jeg-2006-258>
- Belojevic, G., Jakovljevic, B., & Slepcevic, V. (2003). Noise and mental performance: personality attributes and noise sensitivity. *Noise & health*, 6(21), 77. <https://go.exlibris.link/9qdCTT0j>
- Birdi, K., Warr, P., & Oswald, A. (1995). Age differences in three components of employee well-being. *Applied Psychology*, 44(4), 345-373.
- Boets, I., & Godderis, L. (2021). Het Re-integratietraject en Zijn Impact op Werkhervatting in België: Een Kwantitatieve en Kwalitatieve Evaluatie. *Belgisch Tijdschrift voor Sociale Zekerheid*, 519-551.
- Bourdhead'huï R., Janssens F., & Vanderhaeghe S. (2019). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers*. S. I. Arbeid.
- Britton, A., & Shipley, M. J. (2010). Bored to death? *International journal of epidemiology*. <https://doi.org/10.1093/ije/dyp404>
- Co-Prev. (2021). *Co-Prev noteerde in 2020 voor het eerst in jaren daling van psychosociale dossiers op werkvloer*
- Coeckelberg, A. J., & Van Hemelrijck, D. (2019). *Weg van stress en burn-out*. Gompel&Svacina.
- Crombach, M. (2021). *Bore-out : een praktische handleiding voor begeleiders*. Eburon.
- Decramer, A., Vanderstraeten, A., Breesch, D., Hardies, K., & Dopchie, A. (2012). Redactionele informatie.
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work and stress*, 28(2), 107-123. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.909545>
- Demol J. (2017). *Burn-out en werk*. H. Gezondheidsraad.
- Donaldson-Feilder, E. J., & Bond, F. W. (2004). The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of guidance and counselling*, 32(2), 187-203.
- Drory, A. (1982). INDIVIDUAL DIFFERENCES IN BOREDOM PRONENESS AND TASK EFFECTIVENESS AT WORK. *Personnel psychology*, 35(1), 141-151. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1982.tb02190.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ekstedt, M., Soederstroem, M., Akerstedt, T., Nilsson, J., Soendergaard, H. P., & Aleksander, P. (2006). Disturbed Sleep and Fatigue in Occupational Burnout. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(2), 121-131. <https://doi.org/10.5271/sjweh.987>
- Estévez-Mujica, C. P., & Quintane, E. (2018). E-mail communication patterns and job burnout. *PLoS One*, 13(3), e0193966.

- Fernet, C., Chanal, J., & Guay, F. (2017). What fuels the fire: Job-or task-specific motivation (or both)? On the hierarchical and multidimensional nature of teacher motivation in relation to job burnout. *Work & stress*, 31(2), 145-163.
- Fisherl, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human relations*, 46(3), 395-417.
- Flohimont, V., Lambert, C., Berrewaerts, J., Zaghdane, S., Desseilles, M., & Fuzfa, A. (2020). *Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk*.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30(2), 157-172.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Godderis, L. (2017). *Werken is genezen : over de bijwerkingen van het doktersbriefje*. LannooCampus.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.
- Gradiski, I. P., Borovecki, A., Ćurković, M., San-Martín, M., Delgado Bolton, R. C., & Vivanco, L. (2022). Burnout in international medical students: characterization of professionalism and loneliness as predictive factors of burnout. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1385.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Heymans, P. (2021). Aantal langdurige burn-outs en depressies blijft stijgen tot meer dan 100.000: "Ons brein kent geen rust meer". <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2021/05/17/aantal-burn-outs-en-depressies-blijft-stijgen/>
- Holland, M. L., Brock, S. E., Oren, T., & van Eckhardt, M. (2021). *Burnout and Trauma Related Employment Stress: Acceptance and Commitment Strategies in the Helping Professions* (1;1st 2022; ed.). Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-83492-0>
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9369-2>
- Karatepe, O. M., & Kaviti, R. (2016). Test of a mediational model of organization mission fulfillment: evidence from the hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(5), 988-1008. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0464>
- Karsten, C. (2001). Omgaan met burnout. *Preventie, hulp en reïntegratie*. Rijswijk: Elmar.
- Kaschka, W. P., Korczak, D., & Broich, K. (2011). Burnout: a fashionable diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*, 108(46), 781.
- Kim, E. J., Pellman, B., & Kim, J. J. (2015). Stress effects on the hippocampus: a critical review. *Learning & memory*, 22(9), 411-416.
- Kosevic, A., & Loh, J. (2015). For love: The mediating role of self efficacy on workaholism, job satisfaction and burnout. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(2), 493.
- Lopresti, A. L., Hood, S. D., & Drummond, P. D. (2013). A review of lifestyle factors that contribute to important pathways associated with major depression: Diet, sleep and exercise. *Journal of affective disorders*, 148(1), 12-27. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2013.01.014>
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International journal of management reviews : IJMR*, 11(4), 381-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>
- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour research and therapy*, 33(3), 335-343.
- Lundberg, U., & Hellström, B. (2002). Workload and morning salivary cortisol in women. *Work and stress*, 16(4), 356-363. <https://doi.org/10.1080/0267837021000064427>

- Maslach, & Jackson. (1981). The measurement of experienced burnout [Article]. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular diseases. *Behavioral medicine*, 18(2), 53-60.
- Mendel, R., Kissling, W., Reichhart, T., Bühner, M., & Hamann, J. (2015). Managers' reactions towards employees' disclosure of psychiatric or somatic diagnoses. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 24(2), 146-149.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Montross-Thomas, L. P., Scheiber, C., Meier, E. A., & Irwin, S. A. (2016). Personally meaningful rituals: a way to increase compassion and decrease burnout among hospice staff and volunteers. *Journal of Palliative Medicine*, 19(10), 1043-1050.
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Derde uitgave ed.). Acco. <https://go.exlibris.link/0V8nsfzS>
- Özsungur, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391-1423.
- Poirier, C., Gelin, M., & Mikolajczak, M. (2021). Creation and Validation of the First French Scale for Measuring Bore-Out in the Workplace. *Frontiers in psychology*, 12, 697972.
- Price, M. J. (1993). Exploration of body listening: Health and physical self-awareness in chronic illness. *Advances in Nursing Science*, 15(4), 37-52.
- Richardson, K., & Benbunan-Fich, R. (2011). Examining the antecedents of work connectivity behavior during non-work time. *Information and Organization*, 21(3), 142-160.
- RIZIV. (2021). *Disability management*. Brussel: Administratief generaal
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2008). *Die boreout-falle: Wie unternehmen langeweile und leerlauf vermeiden*. Redline Wirtschaft.
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2009). *Die boreout-falle: Wie unternehmen langeweile und leerlauf vermeiden*. Redline Wirtschaft.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). Burnout en bevlogenheid. In *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Springer.
- Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice : a critical analysis*. Taylor and Francis.
- Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (2017). Professional burnout: Recent developments in theory and research.
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Schaufeli, W., & Verolme, J. (2022). *De burn-out bubbel*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Schmidt, A., & Dorant, E. (2007). De Overspanningsklachtenlijst: achtergronden en praktische toepassing. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 15, 32-34.
- Shrey, D. E., & Hursh, N. C. (1999). Workplace disability management: International trends and perspectives. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9, 45-59.
- Sterkens, P., Baert, S., Rooman, C., & Deros, E. (2021). As if it weren't hard enough already: Breaking down hiring discrimination following burnout. *Economics and human biology*, 43, 101050-101050. <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2021.101050>
- Swinnen, L. (2015). *Geef burn-out geen kans : 100 manieren om uit de knoop te raken*. Davidsfonds Uitgeverij.
- Thurlings, N. (2018). *Jong burn-out: in 5 stappen naar meer energie*. Altimira.

- Vaes, P., Vanheel, A., Claesen, B., Nuyts, E., Luts, A., Timmers, F., Schollen, C., Ruppel, P., & Spooren, A. (2016). *Werkhervatting na een depressie of burn-out*. Acco. <https://go.exlibris.link/ks7RbZMX>
- van Beuningen, J., & de Witt, S. (2016). *Eenzaamheid in Nederland*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- van den Heuvel, F., van Amstel, R., Jettinghoff, K., Ybema, J. F., & van den Bossche, S. (2004). *Evaluatie van de Leidraad'Aanpak verzuim om psychische redenen'in de Thuiszorg en GGZ*. Hoofddorp: TNO.
- van der Velde, M. E., Feij, J. A., & Taris, T. W. (1995). Stability and change of person characteristics among young adults: The effect of the transition from school to work. *Personality and Individual Differences*, 18(1), 89-99.
- van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348.
- Vander Elst, T. (2022). *(Job)onzekerheid tijdens de energiecrisis*. Idewe. <https://www.idewe.be/-/jobonzekerheid>
- Vermeulen, F. (2015). *Vechten tegen verveling, gevangen in een bore-out*.
- Vloeberghs, I. (2015). *Focus op faalangst: faalangst begrijpen en aanpakken* (Twe herziene ed.). Uitgeverij UPA. <https://go.exlibris.link/zlr2Cy0G>
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: An exploration of process and procedure. *Qualitative health research*, 16(4), 547-559.
- Walker, L. (2017). *Compassion, Burn-out and Self-Care in NHS Staff Delivering Psychological Interventions* University of East London].
- Westman, M., & Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health*, 16(5), 595-606.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Ziaei, M., Yarmohammadi, H., Moradi, M., & Khandan, M. (2015). Level of workload and its relationship with job burnout among administrative staff. *International journal of occupational hygiene*, 7(2), 53-60.
- Zijderveld, A. (2016). *De manager als medicijn*. S2 Uitgevers.

Bijlagen

Inhoudstafel bijlagen

Bijlage 1: het interviewprotocol

Bijlage 2: Blanco sjabloon feedbackgesprekken

Werkgever/leidinggevende

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw huidige functie?
3. Kunt u uw leiderschapsstijl omschrijven?
4. Op welke manier houdt u rekening met individuele capaciteiten, kennis en motivatie van ieder van uw teamleden, tijdens de taakverdeling?
5. Wat kenmerkt een burn-out volgens uw bevindingen?
6. Wat kenmerkt een bore-out volgens uw bevindingen?
7. Wat is uw ervaring omtrent burn-out/bore-out bij uw teamleden?
8. Hoe gaat u als leidinggevende om met de preventie van burn-out en bore-out binnen uw organisatie?
9. Welke stappen zou u ondernemen, als u symptomen van een burn-out/bore-out, herkent bij uw medewerkers?
10. Kunt u de huidige procedure omschrijven, van terugkerende werknemers vanaf het moment dat een medewerker uitvalt door een burn-out/bore-out?
11. Wat ziet u zelf als ideale aanpak bij een uitgevallen medewerker door burn-out/bore-out, met het oog op de terugkomst op de werkvloer?
12. Wat is uw mening omtrent het beschikbaar stellen van een draaiboek, waarin u kunt terugvinden hoe een medewerker te begeleiden tijdens de uitval, met het oog op de terugkeer van deze medewerker?
13. Houd jij als leidinggevende contact met een uitgevallen werknemer, en zo ja op welke manier dan?
14. Welke gevolgen kan het uitvallen van een medewerker die kampt met een burn-out/bore-out hebben op het team?
15. Heeft u uit ervaring al werknemers gehad, die niet terugkeren naar de werkplek of in een andere functie terugkeren?
16. Indien u een sollicitant interviewt, die aangeeft dat hij/zij te kampen kreeg met een burn-out/bore-out, heeft dit een invloed op uw eindbeoordeling over deze mogelijks nieuwe werkracht?
17. Had u graag zelf nog zaken of meningen omtrent bepaalde topics toegevoegd?

Werknemer

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw huidige functie?
3. Hoe kunt u de leiderschapsstijl van uw leidinggevende omschrijven?
4. Kunt u mij vertellen op welke manier uw werkgever rekening houdt met individuele capaciteiten, kennis en motivatie van ieder van uw teamleden, tijdens de taakverdeling?
5. Wat kenmerkt een burn-out volgens uw bevindingen?
6. Wat kenmerkt een bore-out volgens uw bevindingen?
7. Wat is uw ervaring omtrent burn-out/bore-out bij uzelf/een teamlid?
8. Hoe gaat uw leidinggevende om met de preventie van burn-out en bore-out binnen uw organisatie?
9. Welke stappen denkt u, zou uw manager ondernemen, als hij/zij symptomen van een burn-out/bore-out, herkent bij één van de medewerkers?
10. Kunt u de procedure omschrijven, die uw organisatie momenteel hanteert bij terugkerende werknemers, vanaf het moment dat een collega of uzelf uitvalt door een burn-out/bore-out?
11. Wat ziet u zelf als ideale aanpak die een leidinggevende zou moeten hanteren, bij een uitgevallen medewerker door burn-out/bore-out, met het oog op de terugkomst op de werkvloer?
12. Wat is uw mening omtrent het beschikbaar stellen van een draaiboek aan de leidinggevende, waarin men kan terugvinden hoe een medewerker te begeleiden tijdens de uitval, met het oog op de terugkeer van deze medewerker?
13. Op welke manier heeft de werkgever contact gezocht met de uitgevallen collega/uzelf, en wat hield dit inhoudelijk in?
14. Welke gevolgen kan het uitvallen van een medewerker die kampt met een burn-out/bore-out hebben op het team van collega's?
15. Bent u of uw uitgevallen collega, teruggekeerd naar de werkplek en was dit al dan niet in een andere functie?
16. Welke invloed heeft het volgens u, indien men tijdens een sollicitatie-interview, aangeeft dat men te kampen kreeg met een burn-out/bore-out, op de eindbeoordeling van de mogelijke werkgever?
17. Had u graag zelf nog zaken of meningen omtrent bepaalde topics toegevoegd?

RE-INTEGRATIEPROCES

Houd er rekening mee dat dit document niet juridisch bindend is en alleen voor werkdoeleinden is bedoeld.

Persoonlijke informatie:

Werknemer – naam en personeelsnummer:

Team:

Functie:

Leidinggevende – naam en personeelsnummer::

Team:

Functie:

Algemene voorwaarden:

- het wordt aanbevolen dat, waar vermindering van werkuren is toegestaan, het aantal werkuren geleidelijk wordt verhoogd, mits ondersteund door een medisch attest;
- terugkeer naar werkplanning en -afspraken dienen voortdurend te worden gevolgd, beoordeeld en, indien van toepassing, bijgewerkt door alle betrokken partijen;
- om de privacy van de medewerker te waarborgen, dient alleen informatie die essentieel is voor zijn/haar terugkeer naar werk te worden verzameld en/of uitgewisseld;
- medische informatie zal vertrouwelijk worden bewaard in een apart document.

Re-integratieproces scenario:

Het herstelplan is gebaseerd op het advies van de arts, gedateerd.../.../....

Afspraken:

De medewerker zal terugkeren naar het werk op: .../.../....

De leidinggevende en de medewerker zullen evaluatiegesprekken houden op: .../.../.... en .../.../....

De leidinggevende en de medewerker zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het plannen van deze evaluatiegesprekken.

Tijdens de evaluatiegesprekken zullen zowel de leidinggevende als de medewerker:

- de huidige werkdruk en werkuren van de medewerker bespreken;
- eventuele moeilijkheden en successen in de afgelopen evaluatieperiode bespreken;
- acties bespreken die de medewerker kan ondernemen om met eventuele moeilijkheden om te gaan;
- acties bespreken die de leidinggevende kan ondernemen om de medewerker te helpen omgaan met eventuele moeilijkheden;
- aanvullende regelingen formaliseren die voortvloeien uit de evaluatiegesprekken.

Indien van toepassing, zal een collega worden toegewezen aan de medewerker in de werkomgeving. Deze collega is _____.

Als het re-integratieproces op enig moment niet verloopt zoals gepland:

- zal de medewerker:

- zal de leidinggevende:

RE-INTEGRATIEPROCES

Feedbackgesprek 1

Werknemer – naam:

Leidinggevende – naam:

Eerste periode: van .../.../.... Tot .../.../....

Taken	Actiepunt of opmerking

Geïdentificeerde factoren die positief bijdragen aan het re-integratieproces:

Geïdentificeerde obstakels:

Manieren waarop de leidinggevende de medewerker zal ondersteunen:

Manieren waarop de medewerker zal bijdragen aan zijn/haar re-integratieproces:

Bijkomende afspraken:

Opmerkingen van de leidinggevende:

Opmerkingen van de werknemer:

Datum feedbackgesprek 2:

Datum en handtekening:

Dit formulier is vertrouwelijk en zal overeenkomstig worden behandeld en opgeslagen.

RE-INTEGRATIEPROCES

Feedbackgesprek 2

Werknemer – naam:

Leidinggevende – naam:

Tweede periode: van .../.../.... Tot .../.../....

Evaluatie van eerste periode .../.../.... Tot .../.../....

Taken	Actiepunt of opmerking

Geïdentificeerde factoren die positief bijdragen aan het re-integratieproces:

Geïdentificeerde obstakels:

Manieren waarop de leidinggevende de medewerker zal ondersteunen:

Manieren waarop de medewerker zal bijdragen aan zijn/haar re-integratieproces:

Bijkomende afspraken:

Opmerkingen van de leidinggevende:

Opmerkingen van de werknemer:

Datum feedbackgesprek eindbeoordeling:

Datum en handtekening:

Dit formulier is vertrouwelijk en zal overeenkomstig worden behandeld en opgeslagen.

RE-INTEGRATIEPROCES

Eindbeoordeling

De arts, de medewerker en de leidinggevende komen gezamenlijk overeen om het re-integratietraject formeel te beëindigen.

Datum: .../.../...

Handtekening arts

Handtekening werknemer

Handtekening leidinggevende

Handtekening werkgever