



“Baas, ik verveel me”

“Baas, ik verveel me.” Medewerkers zijn niet geneigd om met deze ‘verveelde’ kwestie naar hun leidinggevende te stappen, zo opent Annelies Boecxstaens de inspiratienota van deze maand over het fenomeen bore-out. ‘Ondernemen’ vroeg een paar ondernemers hoe ze daarop anticiperen.

Een bore-out is een vorm van extreme verveling op het werk. Aan de basis ligt routinematig werk dat de medewerker niet voldoende uitdaagt. Het fenomeen krijgt weinig aandacht naast die andere plaag burn-out. Nochtans zijn de gevolgen even nefast en komt het meer voor dan je zou denken.

Voor Peter s’Jongers van Prottime is het een kwestie van medewerkers geconnecteerd houden aan je organisatie. De bedrijfscultuur speelt daarbij een belangrijke rol. Het is er een gericht op mensen in een flow houden.

Bij Starring Jane is dat niet anders. CEO David Bintein hanteert een aantal HR-hulpmiddelen om burn- en bore-outs heel vroeg te detecteren. De software lanceert continu vragen. Desgewenst starten de juiste gesprekken op.

Valerie Vijverman, coach bij het Talent Development team van Acerta, gelooft daar ook heel sterk in. Zij adviseert om systematische Talent Motivatie Analyses te doen. Breng de drijfveren van medewerkers in kaart zodat ze zien wat energie kost en wat energie oplevert. Zo kan men tijdig werk kan maken van rematching.

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Shutterstock.com

De juiste bedrijfscultuur als preventie

Medewerkers geconnecteerd houden aan je organisatie voorkomt burn-outs en bore-outs. Dat vindt Peter s’Jongers, CEO van Prottime. De bedrijfscultuur speelt daarbij een belangrijke rol.

Mensen verlies je als ze niet langer geconnecteerd zijn, is de stelling van Peter s’Jongers: “Ik ben noch dokter, noch specialist in de materie, maar geconnecteerd blijven betekent voor mij dat je in een flow zit waarbij je werk meer energie opbrengt dan dat het kost. Bij wie dat omgekeerd is, loert een ziektebeeld om de hoek. Ik ga ervan uit dat

“Mensen moeten een doel hebben en weten waarom ze hun taken uitvoeren.”

elke mens een ondernemer is. Dat betekent voor mij dat mensen graag initiatief nemen en daar op korte termijn de resultaten van willen zien. Ze moeten weten waarom ze iets doen. Zolang dat in orde is, zitten ze in de flow. Mensen moeten een doel hebben en weten waarom ze hun taken uitvoeren.”

Leiders

Voor de CEO begint alles bij de leidinggevende. Die moet voor zijn team de korte- en langetermijndoelstellingen formuleren en toelichten aan zijn medewerkers. Hij moet uitleggen waarom de dingen dienen te gebeuren en



Peter s'Jongers (CEO van Prottime)

daarbij de mensen toelaten initiatief te nemen. Hij licht toe: "Ik werk met teams. Elk team heeft zijn eigen missie en zijn eigen doelstellingen. Dat betekent dat elk team moet weten waarom het er is. Welke is de belofte aan mijn interne en externe klant? Iedereen die het antwoord op deze vragen kent, weet waarom hij 's morgens uit zijn bed komt. Dat teamlid heeft een doel. Binnen dat kader dient de leider af te spreken met zijn leden: wat kunnen zij doen om aan dat doel bij te dragen? Welke initiatieven kunnen zij nemen die passen bij hun talenten en passies?"

Peter s'Jongers vergelijkt de opdracht van de leiding graag met die van een sportcoach: "Ook die heeft korte- en langetermijndoelstellingen. Een coach werkt op korte termijn naar de volgende

match. Kampioen spelen is de lange termijn. Die coach spreekt zijn spelers voor elke match aan. Zo hoort het ook in een bedrijf. Een jaarlijks evaluatiegesprek is dode letter. De betrokkenen denken er een week vooraf aan en gaan kijken wat in het HR-systeem staat om te bepalen wat ze gaan zeggen. Dat werkt niet. Je ziet in veel bedrijven dat daar de zaken mislopen. Er is te weinig communicatie

tussen chef en medewerker. Mensen zien door het bos de bomen niet meer of weten niet meer waarom ze nog komen werken. Het eerste leidt tot burn-out, het tweede tot bore-out."

Organisatie

Ervoor zorgen dat mensen in de positieve stroom terechtkomen, is de taak van de teamleider of –coach, stelt de

De CEO van het team

Prottime werkt met autonome teams. De leider van het team is daarbij van groot belang.

Elk jaar bepaalt elke teamleider bij Prottime de uitdagingen voor zijn team. Hij gaat daarbij op zoek naar wie wat in het team kan invullen. Peter s'Jongers: "De leidinggevende is de CEO van zijn team, binnen het meegegeven kader. We hebben geen functieomschrijvingen of uitgeschreven rollen. Functies zijn er enkel voor de buitenwereld. Zoals een voetbaltrainer gaan we na op welke plaats welke mensen het best kunnen spelen. We moedigen daarbij zeker ook interne switches aan. Ik heb liever dat mensen, naargelang van hun wensen, van team veranderen dan dat ze van werk veranderen. Ik heb graag dat medewerkers hier zeer lang blijven. Daarom vraag ik mijn leiders heel vaak met hun teamleden te praten. Als het kan zelfs wekelijks."

Prottime leerde zijn leiders coachen op het positieve. "We hebben het anders geleerd en benoemen meestal wat niet goed is. Wie een schitterend rapport heeft, krijgt een bemerking over dat éne tekort. We leren onze chefs coachen op het goede. Hoe kunnen we het goede benoemen en uitbreiden naar de andere teams? Een coach mag enkel focussen op wat de mensen goed gedaan hebben en moet hen ook zelf leren na te denken over wat hun goede kanten zijn." (PV)

CEO. De leider moet zorgen voor het welzijn van zijn leden: “Maar zelf hebben de medewerkers ook de verantwoordelijkheid om hun talent en passie in te brengen. Ze moeten hun goesting ten dienste stellen van de aangereikte visie en missie. Omgekeerd moeten wij de mensen aanspreken met onze visie. Wie op mijn boekhouding werkt, kan dezelfde taken evengoed uitvoeren bij de kippenlacherij hiernaast. Er moet een reden zijn om dat bij mij te komen doen en zich daar goed bij te voelen. Mijn missie moet de preventie vormen voor burn-out en bore-out.”

“Medewerkers die trots zijn op hun werk, kennen geen burn-out of bore-out.”

Bij Protime werken 270 medewerkers. Die zijn onderverdeeld in dertig teams: “We werken zonder hiërarchisch organogram. De teams werken autonoom binnen het kader dat wij meegeven als bedrijf. Het management aligneert zodat we allen dezelfde weg opgaan. Binnen onze visie werkt elk team zijn acties uit. Ik merk dat we daar eigenlijk al aan ziektepreventie doen. Al is het allemaal wel delicaat. Werkgerelateerd zitten we goed, maar ik weet ook wel dat bijvoorbeeld burn-outs vaak met het privéleven van medewerkers te maken hebben.”

Bedrijfscultuur

“De aanpak die ik hierboven beschreven heb, leidt tot onze bedrijfscultuur. Die start bij mij en mijn managementteam. De teams rapporteren rechtstreeks aan ons. We coachen hen, al hebben ze veel autonomie. We zorgen er ook voor dat we overkoepelend dezelfde richting uitgaan. Onze People en Culture Manager faciliteert de teamleaders door de loonpolitiek en het beleid rond bedrijfswagens te coördineren. HR is trouwens zelf een team zoals de andere, omdat we sterk in het principe geloven.

Ik geloof dermate in het belang van de bedrijfscultuur dat ik er een boek over geschreven heb. Het heet ‘Trots’, omdat dat — naast verliefdheid — het mooiste gevoel is dat we kennen. Medewerkers die trots zijn op hun werk, kennen geen burn-out of bore-out. Ik ben er gepassioneerd door. Ik geloof dat we in onze economie tien percent kunnen groeien, alleen al door datgene aan te spreken bij onze medewerkers wat vandaag onaangeroerd blijft. In ons groeiende bedrijf werven we jaarlijks 50 man aan. Er is weinig verloop. Ik wijt dat aan onze bedrijfscultuur en het daarmee samengaande leiderschap. Al moeten we over dat laatste steeds blijven waken. De leider is de sleutel tot succes (zie kaderstuk pag. 11) en mag geen stekken laten vallen.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

Hoe de juiste HR-tools bore-out voorkomen

Bij Starring Jane zijn de medewerkers de sterren. Voor CEO David Bintein staat hun welzijn centraal. Hen gezond en gemotiveerd houden primeert. Een aantal HR-hulpmiddelen moet aankomende burn-outs en bore-outs heel vroeg detecteren.

Starring Jane bouwt webapplicaties. CEO David Bintein en zijn managementteam namen heel wat initiatieven om hun mensen — de Janes (zie kaderstuk pag. 14) — gezond aan boord te houden. Er is echter ook wat de CEO de extra mijl noemt. Die begint met de 15Five tool. Het is een software die de performantie en het engagement van medewerkers verhoogt door het continu stellen van vragen en het opstarten van de juiste gesprekken. Starring Jane stuurt twee vragen wekelijks op haar medewerkers af, getuigt de CEO: “Hoe voel je je? Hoe was je workload de voorbije week? Dat zijn de basisvragen. Mensen weten ondertussen dat wie twee keer na elkaar aan de alarmbel trekt, hulp aangeboden krijgt. Daar is vertrouwen voor nodig. Dat kan gaan van laten weten dat we het gehoord hebben, tot echt iets ondernemen.”

Af en toe voegt het management aan de software een derde vraag toe. “We vragen bijvoorbeeld naar de efficiëntie van



David Bintein (CEO Starring Jane)

meetings of met wie men een gesprek wil. Soms vragen we wie een high five verdient. Dat leidt tot het uitreiken van medailles aan collega's en een positieve golf. We krijgen in elk geval belangrijke signalen uit dit hulpmiddel. We zien de stress bij teams stijgen of dalen. Onze reactie kan gaan van individueel tot in team ingrijpen. Dat hoeven niet altijd grote zaken te zijn zoals het herplannen van activiteiten. Soms kan dat gewoon een pluim geven zijn."

Tevredenheid

Via de 15Five-tool meet het management de tevredenheid van teams en individuele medewerkers. De cijfers blijken in verhouding te staan met de tevredenheid van de klanten, weet Bintein: "We zien een zekere relatie tussen de twee kencijfers. Medewerkers kunnen zelf om meer begeleiding vragen. Dat kan een 1 op 1 gesprek zijn of een

vorm van coaching. De tool toont in elk geval trends en geeft ons inzichten. Het laat ons toe te detecteren wat er aan de hand is en de collega's aan te spreken. Omdat de mensen ons vertrouwen, vullen ze de vragenlijst plichtsbewust in."

Naast deze vragen op naam zijn er ook anonieme enquêtes. De 360 graden-feedback is er één van: "We koppelen

ten. Op basis van hun sleutelresultaten brengen we training en opleiding aan. We moeten in onze sector de lat hoog leggen, maar zien dat dat de collega's een boost geeft. We coachen stevast onze nieuwe mensen. Daarnaast hechten we veel belang aan communicatie. Daarvoor organiseren we workshops. We leren er de teams beter communiceren. Ze vertellen elkaar over hun suc-

“De persoonlijke groei van onze medewerker is de basis en die werkt bore-out tegen.”

de resultaten hiervan aan benchmarks en gaan na of onze mensen zich voldoende ontwikkelen en evolueren. Voor de groei van de medewerkers gebruiken we opleidings- en actieplannen die volgen uit sterktes en te verbeteren pun-

cessen en hun mislukkingen. De tips die daar uitkomen, zijn heel leerrijk. We gaan met de teams tweemaal per jaar op stap en blijven dan overnachten. We doen dat een keer met en een keer zonder agenda. Op die manier vergroten

we het vertrouwen van de mensen in elkaar. We vermijden ook dat collega's ons verlaten.”

Activiteiten

Starring Jane gelooft ook sterk in de kleurentheorie van Jung. Iedereen is zich heel bewust van zijn kleur. “Dat is een sterk punt. Het plaatst bijvoorbeeld taakgerichtheid versus mensgerichtheid. Het geeft een idee van hoe elke persoon in elkaar zit. Het leerde me anderen beter te appreciëren omdat ik nu de dingen kan plaatsen.”



Tot slot maakt Bintein nog enkele andere zaken mogelijk voor zijn medewerkers. “Een HR-coach komt op afroep. Die praat met de mensen over hun (privé-)uitdagingen. Alle sporteve-

nementen met meer dan twee worden terugbetaald. Er zijn diverse drinks en geregeld gaan we samen eten. Elke vrijdag houden we happy hour. Om de zes weken vertellen we waar het bedrijf staat. Onder de slogan ‘sharing is caring’, beleven we waardevolle momenten samen. Om de veertien dagen houden we ‘s middags leersessies bij een pizza. Dat is maar

“De tool laat ons toe te detecteren wat er aan de hand is en de collega's aan te spreken.”

een greep uit de activiteiten die hier plaatsvinden. Het zijn niet meer dan hulpmiddelen om te benadrukken dat onze medewerkers hier centraal staan. Hun welzijn primeert dan ook op alles.”

Er is een sterke bedrijfscultuur nodig om alles uit te voeren wat hierboven beschreven staat. Vertrouwen ligt aan de basis van alles. David Bintein: “Je moet op een positieve manier desnoods ruzie kunnen maken, daarna alles bijleggen en samen resultaten halen. Ik moet daarvoor de nodige structuren en formats aanleveren. De persoonlijke groei die uit dit alles volgt, is de basis en die werkt bore-out tegen. Ook met burn-outs gaan we positief om. We zijn er nog geen mensen door verloren. Dat heeft te maken met onze actieve coaching. We helpen de mensen bij het traject waar ze door moeten en brengen hen in vertrouwen terug naar hun vroegere niveau.”

Tekst: Patrick Verhoest

Foto: ©Starring Jane | Illustratie: shutterstock.com

Welk type Jane ben jij?

Starring Jane is een ‘full service digital agency’ en maakt webapplicaties voor de klant. CEO David Bintein: “We denken mee met de klant over hoe de webshop past in de strategie. We zetten die samen met de klant in de markt. Omdat we een breed spectrum willen bestrijken, is de complexiteit groot. Daarom willen we alle competenties in huis hebben. Zo kunnen we continuïteit bieden aan de klant.”

De naam van het bedrijf slaat op de stakeholders die men in het daglicht wil stellen. Dat zijn in de eerste plaats de klanten en de eigen medewerkers. Bintein: “Onze medewerkers noemen zich de Janes. De naam ontstond vanuit een brainstorm. Ze kozen voor diverse Jane-versies. Zo is er de Jane Fonda (passie), de Calamity Jane (ambitie) en de G.I. Jane (niet opgeven). Ook Jesse Jane, Jane Austin en Jane Birkin passeerden de revue en hebben allen een symbolische waarde voor mijn personeel.” (PV)



Club Geluk

In gesprek met **Geluksprofessor Lieven Annemans**

14 mei, 27 mei, 13 juni en 26 juni, in Gent

Een derde van de Belgen is gelukkig. Maar tegelijk voelt 25% zich uitgesproken ongelukkig. Vanwaar deze 'geluukskloof' in ons land? Wat maakt ons (on)gelukkig en waarom? Zijn er factoren die meer doorwegen dan andere? En wist je dat onze job gemiddeld een aandeel van 18% heeft in ons geluk?

Geluk is een complex gegeven, zoveel is zeker. Niemand die dat beter weet dan 'Geluksprofessor' Lieven Annemans, trekker van het grootschalige Nationaal Geluksonderzoek dat de UGent tussen maart 2018 en maart 2019 uitvoert in het kader van de NN leerstoel 'Perspectieven op een gezond en gelukkig leven'.

Tegen de achtergrond van het Nationaal Geluksonderzoek gaan we in een reeks van 4 bijeenkomsten in gesprek met professor Annemans. Alle mogelijke aspecten van het thema 'geluk' komen aan bod, maar de laatste twee bijeenkomsten focussen expliciet op de relatie tussen werk en geluk, en de impact die werkgevers kunnen hebben op het geluksniveau van hun medewerkers.

De bijeenkomsten vinden plaats in Gent op dinsdag 14 mei, maandag 27 mei, donderdag 13 juni en woensdag 26 juni, telkens van 11.45 tot 14uur.

Meer info & inschrijven via www.etion.be of via matthias.van.overtveldt@etion.be

Prof. Lieven Annemans (UGent)



Bore-out in tijden van helse drukte

Ik verveel me. Het is geen gangbaar antwoord op de vraag hoe het gaat op het werk. In tijden van drukte en burn-out komt het verschijnsel nochtans meer voor dan we denken.

Het verschijnsel heet bore-out. Valerie Vijverman, coach bij het Talent Development team van Acerta: "Zich vervelen op het werk kan een combinatie zijn van een te lage werkdruk en repetitief werk. Dat heet kwantitatieve onderbelasting. Het niet ten volle benutten van je talenten heet dan weer kwalitatieve onderbelasting. Omdat het goed klinkt druk bezig te zijn, gaan mensen desnoods vergaderingen of to do's in hun agenda zetten die er niet zijn. Het is dus niet gemakkelijk voor werkgevers om mensen te identificeren die richting bore-out gaan. Nochtans zijn de gevolgen even erg als bij een burn-out. Stressgerelateerde klachten, moe en prikkelbaar zijn, slecht slapen, lusteloos worden en zelfvertrouwen verliezen, zijn ook hier de symptomen. Maar een burn-out is tegenwoordig gemakkelijker om aan te kaarten. Dan kun je tenminste nog zeggen dat je te hard hebt gewerkt."

"Extreme verveling kan toeslaan bij diegenen die systematisch te weinig motiverend werk moeten uitvoeren."

Eén op de vijf werknemers verveelt zich wel eens. Bij wie constant te weinig of te weinig motiverend werk moet opknappen, kan verveling toeslaan. Vijverman: "Volgens studies van de KU Leuven loopt zes percent van de collega's dat risico. Voor één op de honderd is dat risico zelfs heel hoog."

Vijverman geeft aan dat zowel werknemer als werkgever initiatieven kunnen nemen. Aan de medewerker raadt ze aan het gegeven bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Extra of interessantere taken vragen, kan een optie zijn, weet zij: "Het

probleem durven benoemen is een eerste stap naar een oplossing. Denk eens na wat je graag meer zou doen en laat dit vallen op teamvergaderingen of aan de koffiemachine. Op die manier weten anderen ook wat je wel aantrekt en kan dit werk ook meer jouw richting uitkomen. Je kan eventueel ook terecht bij een collega, vertrouwenspersoon, leidinggevende of HR binnen je organisatie. Je hoeft dus niet te wachten tot de leidinggevende met initiatieven afkomt.”



Valerie Vijverman (coach Talent Development team Acerta)

Werkgever

Uiteraard kan de werkgever hier zelf de touwtjes in handen nemen. “Het bedrijf kan de mensen laten aangeven waar nog potentieel zit. Daarom geloof ik in TMA (Talent Motivatie Analyse), een vorm van talentenanalyse. Hier raden we organisaties aan de drijfveren van de medewerkers in kaart te brengen. Zo kom je als medewerker te weten wat je energie kost en wat je energie oplevert. Een van de drijfveren is ambitie en uitdaging. Veel mensen krijgen daar energie van, maar worden te weinig getriggerd. Door er in teams mee aan de slag te gaan, krijgt men in het betrokken team inzicht in waar iedereen door gemotiveerd geraakt. Als we dit op organisatieniveau doortrekken, is er sprake van rematching. Dit is een prima insteek om binnen de organisatie te gaan kijken wie nog andere taken kan opnemen die passen bij zijn profiel. Men gaat dan op zoek waar iemand zich nog verder in kan ontwikkelen of welke nieuwe uitdaging de persoon in kwestie kan aangaan.

“Men gaat op zoek waar iemand zich nog verder in kan ontwikkelen of welke nieuwe uitdaging de persoon in kwestie kan aangaan.”

Vijverman ziet binnen de problematiek een rol weggelegd voor leidinggevend: “Soms moeten zij hun medewerkers meer autonomie en vertrouwen durven geven en hen meer taken durven delegeren. Verder kunnen ze proactief met hun medewerkers in gesprek gaan. Wat doe je graag? Wanneer ben je op je best? Wat geeft je energie en wat is nodig om je goed te voelen? Wie dat vaak doet, krijgt een goed zicht op hoe de medewerker zich voelt. Dat is veel beter dan een jaarlijks gesprek waarbij je — te laat — terugblijkt om te vragen waar het fout liep.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

Een leiderschapskijk op bore-out

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

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

De werknemer dient zelfleiderschap in te zetten om de negatieve energiestraal te doorbreken. De leider dient een gezond

klimaat van authenticiteit, verbinding en openheid te scheppen. De organisatie moet openstaan voor anders werken en jobgrenzen durven opblazen. Dit zijn de strijdmiddelen tegen dit virus van de 21ste eeuw.



Boecxstaens Annelies, Baas, ik verveel mij. Een leiderschapskijk

op bore-out, ETION inspiratienota 106, februari 2019. U kan deze nota gratis downloaden via www.etion.be.