

# Bedrijf op adem

**Net als mensen kunnen ook teams en zelfs hele organisaties in een burn-out terechtkomen: uitputting in slow motion, doordat plannen en praktijk uit elkaar lopen. Wat vraagt dat van leiderschap? En welke kleine en grote ingrepen helpen om het herstel op gang te brengen?**

In veel organisaties is 'druk' allang geen incidentele piek meer, maar een patroon. Dat zie je aan terugkerende zaken als stroperige besluitvorming, meer afstemming, minder afronding, en teams die op wilskracht draaien. De (begrijpelijke) reflex is dan extra overleggen, een nieuwe werkwijze, nóg een plan.

## Slow motion

Maar als plannen en de dagelijkse praktijk uit elkaar zijn gaan lopen, vergroot 'meer van hetzelfde' de uitputting alleen maar. Dat klinkt abstract, maar het is

vaak heel concreet: de agenda van het teamoverleg staat vol, deadlines schuiven op, mailtjes in de avonduren, een project loopt uit. Iemand noemt de werkdruk hoog en zegt er meteen bij dat het 'nu eenmaal even zo is'. Een teamleider belooft dat het ná deze maand weer rustiger wordt. Er wordt geknikt en doorgedaan. Zolang de resultaten nog (net) acceptabel zijn, voelt doorgaan verstandig, maar juist dan verschuift tijdelijke druk ongemerkt naar structurele overbelasting. Net als mensen kunnen teams en zelfs hele organisaties een burn-out krijgen. Niet ineens, maar langzaam, als een burn-out in slow motion. Het hoofd (strategie, plannen, cijfers) luistert niet meer naar de signalen van het lichaam (praktijk, mensen, verhalen) én niet naar signalen van buitenaf.

## Strategie

Als het over herstel gaat, valt al snel het woord vitaliteit. Maar vitaliteit wordt in organisaties vaak verward met gezondheid, energie en enthousiasme. Alsof het vooral gaat om fitte mensen, lage verzuimcijfers en een positieve sfeer. Dat is te smal. Je kunt weinig verzuim hebben, fruit op het werk en sportabonnementen aanbieden en tóch langzaam energie verliezen. Vitaliteit gaat namelijk óók over verbondenheid, betekenis en invloed. Een vitale organisatie is een organisatie die

mensen energie geeft in plaats van uitput. Ze heeft een betekenisvolle én gedragen strategie, zorgt voor verbinding door actief te luisteren naar signalen uit de eigen organisatie én de wereld om haar heen. Ze verbindt strategie met dagelijkse praktijk in gerichte actie én creëert momenten van rust, bezinning en vernieuwing. Dit is precies waarom vitaliteit geen los cultuurprogramma van HR is. Het raakt strategie, leiderschap, samenwerking en dagelijkse keuzes tegelijk.

## Conditie

Wie vitaal wil leidinggeven, heeft meestal geen nieuwe leiderschapstijl nodig. De valkuil hierbij is dat leiders hun woorden overschatten en hun gedrag onderschatten. Wat je normaliseert, waar je op reageert en wat je laat liggen, bepaalt of energie stroomt of wegloopt. Het gaat daarbij minder om 'mooie taal over vitaliteit' en meer om dagelijkse condities die het verschil tussen doorduwen en herstellen maken:

- Helderheid: waar gaan we wél en níét over, wat is nu de focus, en wat stoppen we?
- Verbinding: luisteren naar signalen uit de praktijk (ook als ze niet in dashboards staan) en ze serieus nemen in besluitvorming.
- Herstelruimte: momenten van rust, bezinning en vernieuwing niet als luxe, maar als randvoorwaarde organiseren. En niet alleen voor medewerkers en je team, maar óók voor jezelf.

## Kleur

Juist kleine signalen van leiderschap werken hierin door. Een grap over aanstellers, applaus voor overuren, of een

## Breder dan het individu

Vijf signalen dat het patroon breder is dan één medewerker:

- Druk wordt normaal; men rekent niet meer op herstelmomenten.
- Overleg en afstemming nemen toe, besluitvorming en afronding blijven achter.
- Teams draaien op wilskracht; grenzen schuiven ongemerkt op.
- Signalen uit de praktijk en het klantcontact worden incidenten genoemd in plaats van patroon.
- Reflectie sneuvelt als eerste; leren, vertragen en vooruitkijken verdwijnen.

## FOKKE & SUKKE LEIDEN EEN UITGEBLUSTE ORGANISATIE

MAAR NU GAAN WE OVER  
HETE KOLEN LOPEN, EN  
KOMT ALLES GOED!



agenda die structureel blijft vollopen: het zijn microgebaren die bepalen wat 'normaal' wordt. Beken hierbij je eigen kleur: als je de vitaliteitsthermometer op jezelf zet, welke kleur heb jij dan? Wordt het lichter of zwaarder door jouw aanwezigheid, en welke kleine stap zet je morgen richting groen?

### Driehoek

Als de druk structureel wordt, werkt leiderschap minder op karakter, stijl of goede bedoelingen; dan wordt leiderschap een kwestie van waarnemen. Vitaal leiderschap begint dus niet bij 'wat voor leider ben ik', maar bij wat je waarneemt en wat je met die waarneeming doet. De driehoek van vitale sensitiviteit helpt om dat waarnemen concreet te maken. Het gaat om het vermogen om signalen, verhalen en energie in samenhang te zien én daar consequenties aan te verbinden in wat je doet en laat:

- Signaalsensitiviteit: welke signalen zie je wel, maar parkeer je liever? En welke

signalen verdwijnen bij jullie stilletjes van tafel zodra het druk wordt?

- Verhaalsensitiviteit: welke verhalen hoor je steeds terug en welke hoor je niet meer? Wat zegt dat over veiligheid en eigenaarschap?
- Energiesensitiviteit: wat kost nu de meeste energie, en wat levert het eigenlijk op? Kan de organisatie dit tempo en deze stapeling dragen?

Een eenvoudige, maar scherpe toetsvraag helpt om de ruis uit het gesprek te halen: waar gaat het hier nou écht over?

### Onverwachts

Vitaal blijven vraagt niet om een nieuw programma, maar dat organisaties volhouden wat ze al hebben afgesproken, juist wanneer de druk weer oploopt. De echte test komt niet in rustige weken, maar wanneer de mailbox weer voller wordt, een belangrijke klant belt, de kwartaalcijfers tegenvallen of er onverwachts iets tussendoor schuift. Dan zie je of vitaliteit een tijdelijke

fase was, of een manier van werken. Maak het daarom klein en concreet. Drie ingrepen werken in veel organisaties beter dan een nieuw traject:

- Stop: haal één terugkerende energielek-activiteit van de agenda (een overleg, rapportage of project) en benoem expliciet waarom.
- Start: plan een werksessie waarin signalen en verhalen uit uitvoering, klantcontact en HR naast elkaar worden gelegd. Niet als 'klaagmuur', maar om patronen te zien en deze ook te prioriteren.
- Houd vast: borg één afspraak in besluitvorming (bijv. 'geen nieuw initiatief zonder stoplijst' of 'eerst duidelijkheid, dan eigenaarschap'). Oude reflexen vallen anders bij de eerste drukgolf weer terug.

### Zichtbaar

Vitaal leiderschap wordt niet geloofwaardig door het vaker te benoemen, maar door het zichtbaar te maken in keuzes. Minder stapelen, vaker begrenzen, en consequenter zijn in wat je zegt en wat je doet. Welke zin hoor je bijvoorbeeld vaak ('Zo doen we dat nu eenmaal') en vervang je morgen door een vraag die betekenis, beweging of verbinding brengt?

*Patrick Nijhoff, organisatieontwikkelaar en auteur van De Bedrijfsburn-out. Weten hoe vitaal jouw organisatie is? Doe (gratis) de test op [futurefactors.nl/vitaliteitstest](http://futurefactors.nl/vitaliteitstest).*

## Gooi alles op tafel

Vijf vragen voor het volgende MT-overleg of teamoverleg:

- Waar gaat het hier nou écht over?
- Welke signalen zien we wel, maar parkeren we steeds?
- Welke verhalen horen we niet meer en wat zegt dat over veiligheid en eigenaarschap?
- Wat kost de meeste energie, wat levert het op, en wat doen we hieraan?
- Wat gaan we vanaf morgen aantoonbaar anders doen?

# Management Rendement

## Dit artikel wordt je aangeboden door Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt je als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor je vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- tien keer per jaar in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/managementblad](http://www.rendement.nl/managementblad)