# DE BEDRIJFS BURN-OUT

*Van gedoe en energieverlies naar herstel en duurzame resultaten*

PATRICK NIJHOFF

Lannoo Campus

D/2026/45/32 – ISBN 978-90-599-6308-5 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Adept vormgeving


Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.



Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

# Inhoud

# *Een luistertest naar de vitaliteit van jouw organisatie*

# De vitaliteitsthermometer

Lees de uitspraken hieronder rustig door. Het zijn geen meningen en geen analyses, maar letterlijke zinnen die in organisaties worden uitgesproken; bij de koffieautomaat, in overleggen of tussen de regels door. Het maakt niet uit wie deze zinnen zegt. Het gaat erom dát ze worden gezegd.

***Welke zinnen heb jij jezelf of collega's de afgelopen tijd horen zeggen?***

- ☐ Ik weet niet meer waar onze organisatie voor staat.
- ☐ Iedereen vertrekt hier, wie blijft er straks nog over?
- ☐ Onze klanten lopen weg, maar niemand lijkt te snappen waarom.
- ☐ Alles is zó ingewikkeld dat niemand meer weet hoe het werkt.
- ☐ We hebben weinig contact meer met onze partners, maar niemand doet er iets aan.
- ☐ Het voelt alsof iedereen aan zichzelf denkt en wij maar achteraan bungelen.
- ☐ Waarom verandert onze strategie elk kwartaal?
- ☐ We bedenken van alles, maar in actie komen, ho maar.
- ☐ Mijn team is totaal uitgeput. Niemand heeft nog energie om iets extra's te doen.
- ☐ Het duurt hier eindeloos om iets voor elkaar te krijgen.
- ☐ We zitten vast in regels en processen die nergens meer op slaan.
- ☐ Niemand voelt zich hier écht verantwoordelijk.
- ☐ We reageren pas op klachten als het echt uit de hand loopt.
- ☐ Duurzaamheid? Dat is bij ons vooral voor de show.
- ☐ We doen eigenlijk weinig leuke dingen meer met elkaar.
- ☐ Ik schaam me soms om hier te werken als ik hoor wat mensen over ons zeggen.
- ☐ Ik hoor steeds vaker dat we irrelevant worden, maar we doen er niks mee.

- ☐ We hebben prachtige doelen, maar niemand weet hoe we ze kunnen realiseren.
- ☐ We werken langs elkaar heen en niemand lijkt het te merken.
- ☐ Er wordt hier vooral gesproken in termen van ‘wij’ en ‘zij.’
- ☐ Hier is iedereen vooral bezig zichzelf in te dekken.
- ☐ We lopen steeds vaker achter de feiten aan.
- ☐ Ik heb het gevoel dat we alleen maar druk zijn zonder iets te bereiken.
- ☐ Wat we maken, voelt compleet achterhaald.
- ☐ Onze waarden hangen aan de muur, maar ik zie ze nergens terug in de praktijk.

De vitaliteitsthermometer is geen wetenschappelijke test, maar een wake-up call. Hoeveel van deze uitspraken herken je in jouw organisatie? Hoeveel passen bij wat je zelf ziet, hoort of voelt? Het antwoord kan je veel vertellen over de vitaliteit van jouw organisatie. Gebruik onderstaande indeling vooral als een eerste indicatie, niet als definitief oordeel.

### 1-3 uitspraken: groen

Goed nieuws! De taal in jouw organisatie klinkt overwegend vitaal. Energie, eigenaarschap en vertrouwen voeren de boventoon. Tegelijk zijn de uitspraken die je wél herkent geen toeval. Zie ze als vroege signalen om scherp te blijven. Vitaliteit vraagt namelijk onderhoud.

### 4-7 uitspraken: geel

Tja. Er klinken steeds vaker zinnen die wijzen op spanning. Mensen zijn nog betrokken, maar het kost meer energie dan voorheen. Dit is het moment om te luisteren en bij te sturen. Hier kun je voorkomen dat geel langzaam oranje wordt.

### 8-15 uitspraken: oranje

Hmm. Overbelasting heeft taal gekregen. Frustratie, cynisme en vermoeidheid klinken door in gesprekken. De organisatie functioneert nog, maar tegen een hoge prijs. Zonder gerichte ontlasting en keuzes dreigt verdere uitputting.

### 16-25 uitspraken: rood

Oei. De taal wijst op verlies van vertrouwen, energie en veiligheid. Dit is geen fase om doorheen te werken. Herstel begint hier met stoppen, begrenzen en opnieuw luisteren. Dat is ernstig en noodzakelijk.

*Wees even eerlijk... Hoeveel van deze zinnen herken je? Hoe vaak merk je dat de frustratie in je organisatie voelbaar is, zonder dat er echt iets verandert?*

Hoor je deze zinnen niet of nauwelijks of helemaal niet? Dan zijn er drie mogelijkheden:

1) Ze zijn er écht niet en jullie zitten daadwerkelijk in groen.
2) Ze zijn er wel, maar worden niet meer hardop tegen jou uitgesproken.
3) Of ze zijn er wel, maar je hebt er (onbedoeld) minder oor voor gekregen.

Alleen de eerste situatie is comfortabel. De andere twee lijken op groen, maar zijn dat niet.

Let op: De fase waarin je organisatie zich bevindt, wordt niet alleen bepaald door hoeveel signalen je herkent, maar vooral door hoe normaal ze zijn geworden en hoe er op wordt gereageerd.

Scan de QR-code en doe de test van de vitaliteitsthermometer online.

# VOORWOORD

Met trots, maar ook een beetje met een brok in mijn keel, schrijf ik dit voorwoord. Ik verkondigde al jaren dat ik een boek wilde schrijven, maar de directe aanleiding om daar echt werk van te maken, was eerlijk gezegd pure frustratie. Frustratie die zich concentreerde in één zin, op dat ene moment waarop het er voor mij en mijn familie echt toe deed:

*'Ik wil gewoon iemand spreken die naar me luistert en het voor me regelt.'*

Of het nu een zorgverzekeraar is, een telefoonmaatschappij of een overheidsinstantie, het lijkt alsof steeds meer organisaties niet écht meer luisteren. Alsof je als mens verdwijnt achter processen, systemen en scripts. Dit werd pijnlijk concreet toen mijn moeder plotseling overleed tijdens een verre reis. De dag erna probeerde mijn vader telefonisch contact te houden met familie en hulpinstanties, maar zijn toestel werd automatisch geblokkeerd vanwege 'ongebruikelijk belgedrag'. Het ging overigens om slechts € 50. Wat volgde, was een eindeloze reeks telefoontjes met medewerkers van de telefoonmaatschappij en niemand die werkelijk kon helpen. Medewerkers wilden wel, maar zeiden om uiteenlopende redenen niet te kunnen helpen: privacy, protocollen, 'daar ga ik niet over' en als ultieme reden: 'dan word ik ontslagen'. Daar zat ik dan; machteloos aan de keukentafel met het besef dat mijn vader aan de andere kant van de wereld vastzat in een situatie die hij zelf ook niet kon doorbreken. En ik voelde hoe de frustratie zich opbouwde als je tegen een organisatie praat, waar niemand echt luistert. Niet naar de situatie, niet naar de urgentie, niet naar het verhaal en niet naar de mens achter het verhaal.

Dat maakte in één keer zichtbaar wat ik in organisaties vaker tegenkom: organisaties die meer met zichzelf bezig zijn in plaats van met de mensen om wie het zou moeten draaien. Medewerkers die oprecht willen helpen, maar klem zitten tussen protocollen, systemen en angst om fouten te maken. Organisaties die vooral sturen op processen, targets en rapportages en waar signalen uit de dagelijkse praktijk nauwelijks een plek krijgen in besluitvorming. En die vergeten waar het echt om draait. Want juist daar waar strategie losraakt van mensen en hun verhalen, wordt de echte vraag zichtbaar: *waar gaat het hier nou écht over*?

Dit boek is vanuit die praktijk geschreven. Het gaat over organisaties die onder druk komen te staan, waar de spanning oploopt tussen systeem en mens, tussen plannen en de werkelijkheid van alledag. Waar gedoe en energieverlies zich opstapelen. En over de vraag wat er nodig is om daar anders mee om te gaan.

Ik wens je veel leesplezier en hoop dat dit boek je helpt om met andere ogen naar je eigen organisatie te kijken.

Patrick Nijhoff

# WAAROM VOELT ALLES ZO ZWAAR?

Wist je dat meer dan 1,5 miljoen Nederlanders last hebben van lichte tot zware burn-outklachten? Dat is bijna een op de vijf werkenden. Een zorgwekkend cijfer, vind je niet? Waarschijnlijk ken je ook wel iemand die met een burn-out thuis zit. Burn-outs ontstaan niet van de ene op de andere dag. Het begint subtiel: je hebt vaker hoofdpijn, je slaapt minder goed, je voelt je vaker moe en je merkt dat je minder zin hebt in dingen waar je vroeger energie van kreeg. In veel gevallen negeren mensen deze signalen. Ze denken: 'Het is gewoon drukte, het gaat wel weer over.' Totdat hun lijf zegt: 'Tot hier en niet verder.'

De boodschap van dit boek is eenvoudig en voor sommigen misschien confronterend: net als mensen kunnen ook organisaties een burn-out krijgen. Het hoofd (strategie, plannen, cijfers) luistert niet meer naar de signalen van het lichaam (mensen, verhalen, praktijk) én ook niet naar signalen van buitenaf.

We leven in een wereld die steeds complexer wordt en steeds meer van organisaties vraagt. De druk om wendbaar te zijn, betrokkenheid te tonen en maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, staat tegenover personeelstekorten, stijgende werkdruk en complexe regelgeving. Het antwoord wordt dan al snel gezocht in extra plannen, KPI's en strategieën. Maar als het werk doorgaat alsof

er niets aan de hand is, raakt de organisatie langzaam uitgeput. Het resultaat: signalen van stress en disbalans worden sterker en zichtbaarder in de vorm van verloop, conflicten, klantverlies en intern gedoe. Veel leiders en managers kijken dan terug op alles wat ze hebben ingezet en stellen zichzelf een ongemakkelijke, maar eerlijke vraag: *wat had ik anders kunnen doen om dit te voorkomen?*

**Uit de praktijk - veranderen zonder samenhang**

Bij een organisatie die grote projecten in de energietransitie uitvoert, begonnen de eerste signalen klein: teams klaagden over onduidelijke prioriteiten, te veel projecten en steeds nieuwe initiatieven. Binnen een jaar liepen een fusie, een cultuurprogramma, een ERP-implementatie en een verhuizing door elkaar. Medewerkers misten duidelijkheid en voelden weinig invloed. De verbinding tussen top, midden en werkvloer haperde, terwijl leiders bleven sturen op voortgang en rapportages. Vertrouwen in 'weer een verandering' brokkelde af, teams trokken zich terug in hun eigen bubbels en psychologische veiligheid nam af. Wat ooit een trotse, missiegedreven organisatie was, voelde stuurloos en overbelast. Pas toen het managementteam de signalen serieus nam, gesprekken begon over vakmanschap, trots en verbinding, én medewerkers en teams meer betrok bij de plannen, begon het herstel zichtbaar te worden.

Ik werk al jaren met leiders, teams en professionals die worstelen met precies deze dynamiek. Ik zie hoe goedbedoelde plannen en rapportages tekortschieten en hoe de energie van mensen langzaam verdwijnt, terwijl het management blijft sturen op cijfers en processen.

## Herkennen wat er mis gaat

Misschien voel je het al een tijdje: je organisatie loopt stroef. Doelen zijn onduidelijk, teams zijn overbelast, klanten lijken steeds vaker ontevreden. Er wordt hard gewerkt, maar niet altijd aan de dingen die echt verschil maken. Dit boek helpt je om te herkennen wat er misgaat. Het introduceert daarvoor de metafoor van de bedrijfsburn-out als een nieuwe taal om te benoemen wat leiders, managers en (hr)-professionals eigenlijk wel voelen, maar moeilijk onder woorden kunnen brengen. Het gaat niet over strategie, individuele vitaliteitsprogramma's of ondernemen in zwaar weer, maar over wat er gebeurt als een organisatie zichzelf kwijtraakt. Als de koers nog wel op papier staat, maar niemand zich erin herkent. Als mensen hard werken, maar niet meer weten waarom. Het biedt een nieuwe

manier om deze signalen te herkennen, serieus te nemen, energie te herstellen en organisaties vitaler, menselijker en toekomstbestendiger te maken.

Het boek is niet in één keer bedacht. Het is in de loop van de jaren ontstaan. In organisaties waar het vastliep. Ik heb veel gelezen over veranderkunde, communicatie, neuropsychologie, systeemdenken, organisatiedynamiek en persoonlijke burn-out. *De Bedrijfsburn-out* is gestoeld op die kennis én op wat ik in organisaties heb gezien, gevoeld en uitgeprobeerd. Wat in de literatuur veelbelovend leek maar in de praktijk niet werkte, heeft dit boek niet gehaald. Wat wél keer op keer verschil maakte, vind je terug in de hoofdstukken die volgen. Niet als sluitend bewijs, maar als samenhangend perspectief: een andere manier van kijken die helpt zien waar er energieverlies is en wat er nodig is om dat te verhelpen en te voorkomen.

## Van diagnose naar herstel en preventie

Dit boek bestaat uit vier delen die je stapsgewijs begeleiden:

1. **De diagnose - dit is niet 'even druk'**
   Je leert de signalen herkennen die we meestal wegredeneren: vermoeidheid, stroef samenwerken, cynisme, controlezucht. Niet als incident, maar als patroon.
2. **Herstel - waar het weer menselijk mag worden**
   Hier gaat het over stoppen met duwen en beginnen met luisteren. Over het herstellen van vertrouwen, eigenaarschap en samenwerking. Niet met tools, maar met echte gesprekken.
3. **Vitaal blijven - voorkomen dat je opnieuw vastloopt**
   Herstel is kwetsbaar. In dit deel ontdek je hoe je voorkomt dat oude reflexen terugkeren en hoe je vitaliteit verankert in hoe je werkt, beslist en samenwerkt.
4. **Reflectie en actie - wat ga jij nu anders doen?**
   Alles komt samen. Niet om af te sluiten, maar om te kiezen: wat neem je vanaf morgen mee in de praktijk?

Dit boek biedt geen losse tips of *quick fixes*, maar een samenhangende aanpak. Het Organisatie-Vitaliteitsmodel vormt de rode draad. Aan de hand van dit model leer je om energie en balans te duiden en te sturen. De vitaliteitsthermometer ondersteunt diagnose en herstel. Aan het einde van elk hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten kort en bondig samengevat, zodat je ziet wat je meteen al in praktijk kunt brengen. De voorbeelden in dit boek zijn gebaseerd op ervaringen

uit echte organisaties. Ze zijn soms samengevoegd, geanonimiseerd of verhalend vormgegeven om mensen te beschermen en patronen scherper zichtbaar te maken. Het gaat daarbij niet om het exact beschrijven van één situatie, maar om het herkennen van terugkerende patronen in organisaties.

## Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor leiders, managers en (hr)-professionals die verantwoordelijkheid dragen voor het functioneren van zowel mensen als de organisatie als geheel. Voor wie dagelijks zoekt naar balans tussen strategie en eigenaarschap, ambitie en realiteit, structuur en samenwerking. Voor wie merkt dat een overvolle mailbox, een agenda die uit zijn voegen barst en voortdurend brandjes blussen geen incidenten meer zijn, maar het nieuwe normaal is in de organisatie. En ook voor adviseurs, coaches en interim-managers die organisaties begeleiden in verandering en vitaliteit.

Maar wees gewaarschuwd: dit boek vraagt lef. Het lef om eerlijk te kijken naar je organisatie én naar je eigen leiderschap. Je komt niet meer weg met wegkijken, denken dat 'het gedoe wel overwaait', of geloven dat harder sturen, meer plannen en extra rapportages de oplossing zijn. Het laat zien dat organisaties, net als mensen, kunnen vastlopen wanneer hoofd en lichaam ontkoppelen. Wanneer strategie en dagelijkse praktijk elkaar kwijtraken. Herstel vraagt dan om iets anders dan nog een interventie van bovenaf. Het vraagt dat jij als leider verantwoordelijkheid neemt voor wat je ziet, wat je laat gebeuren en wat je misschien te lang hebt genegeerd. Er zullen momenten zijn waarop dit boek confronterend en ongemakkelijk is. Herstel is absoluut lonend, maar niet makkelijk. Het vraagt ook iets van jou. Het laat je ongemakkelijk knikken, daarna opluchten en vervolgens zien wat je tot nu toe misschien nog niet zag, én wat dat van je vraagt.

Als je bereid bent dat aan te gaan, is dit boek voor jou!

# NOG EVEN OVER MIJ

Als je dit boek leest, vraag je je misschien af: wie is die Patrick Nijhoff die dit allemaal opschrijft? En waarom denkt hij dat hij hier iets zinnigs over kan zeggen? Ik neem je graag even mee. Vandaag de dag werk ik als organisatieontwikkelaar. Ik help leiders, teams en organisaties om weer vitaal te worden. Niet door nóg een strategie of reorganisatie, maar door de plannen en PowerPoints te verbinden met de mensen, hun verhalen en de dagelijkse praktijk. Waarom ik dat zo belangrijk vind? Omdat ik keer op keer heb gezien wat er gebeurt als we de signalen negeren. Als we wél sturen op KPI's, maar niet luisteren naar vermoeide teams. Als we wél praten over 'de bedoeling', maar niet meer vragen wat het werk met mensen doet. Daar ontstaat de bedrijfsburn-out. Precies daar waar het hoofd doordendert en het lichaam al een tijd 'ho' roept.

Dit is niet altijd zo geweest. Ik begon mijn loopbaan als accountant. Volledig gericht op cijfers, KPI's en controle. 'Management by Excel'. Alles moest kloppen, meetbaar en voorspelbaar zijn. Vanuit die wereld van cijfers groeide ik door naar management- en directierollen in verschillende organisaties, van familiebedrijven tot internationale concerns. De focus lag jarenlang op strategie, efficiëntie en rendement. En eerlijk: daar was ik goed in. Maar hoe meer ik met teams, klanten en partners werkte, hoe duidelijker het werd dat cijfers niet het hele verhaal vertellen. Strategieën kunnen perfect zijn op papier, maar als mensen afhaken, als niemand zich nog echt eigenaar voelt, dan strandt het. Ik zat bij vergaderingen waarin de grafieken omhoog liepen en toch voelde iedereen dat er iets niet lekker zat.

Langzaam verschoof mijn perspectief. Van sturen op getallen naar luisteren naar mensen. Van structuur naar cultuur. Ik verdiepte me in leiderschap, samenwerking en uiteindelijk in verhalen. Verhalen van medewerkers die al jaren op hun tenen liepen. Verhalen van klanten die in stilte waren afgehaakt. Verhalen van bestuurders die voelden dat er 'iets niet klopte', maar geen taal hadden om het te duiden. De belangrijkste les die ik onderweg heb geleerd: vitaliteit is geen luxe of bijzaak. Het is een harde voorwaarde voor duurzame prestaties én voor menselijkheid in organisaties. Dit boek is daar het resultaat van. Het is mijn manier om meer dan dertig jaar werken met cijfers, strategie, mensen en verhalen samen te brengen in één vraag die alles onderuit haalt én tegelijk weer overeind zet: *Waar gaat het hier nou écht over*?

*Waar gaat het*
*hier nou écht over?*

*Waar het écht over gaat, is vaak dat wat je niet kunt meten, maar wél mist.*