

De bedrijven lijden aan burn-out, niet de werknemers

‘Laten we niet blijven hangen in het “mensen zijn kwetsbaar”-discours’, zegt organisatiecoach Philippe Bailleur. ‘Niet de mensen moeten begeleid worden, de organisaties moeten veranderen.’

DOOR CATHÉRINE ONGENAE

Volgens organisatiecoach Philippe Bailleur is burn-out veeleer een symptoom, de echte kwaal ligt elders: in de manier waarop organisaties ontworpen zijn. Vaak worden medewerkers niet naar waarde geschat, worden ze als werkvee gezien en niet als mensen met competenties. Hij publiceerde net het boek *Architect van je organisatie*, met daarin een

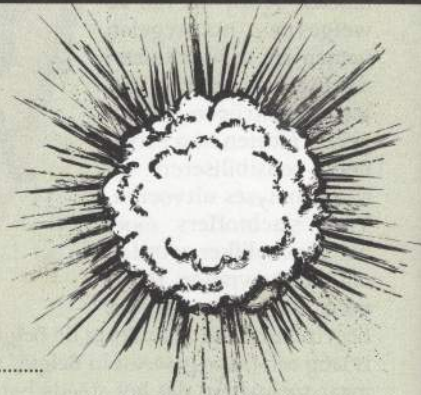
werkmethode om uitgebluste organisaties zuurstof te geven. **In juli werd bekendgemaakt dat bijna 3000 ambtenaren aan burn-out lijden. Dus ook de overheid is een slechte werkgever?**

Philippe Bailleur: Mensen hebben behoefte aan zingeving in hun leven. Maken ze een verschil, voegen ze iets toe? Iets kunnen betekenen, voedt hen. De overheid slaagt er

minder en minder in om daar haar rol in te vervullen en een meerwaarde te creëren. Als je in een systeem werkt waar je wordt verstikt door procedures en regels, gemakkelijk fouten kunt maken en weinig erkenning krijgt, is zingeving ver zoek. En dat veroorzaakt spanning. Vast werk is veilig, maar tegelijk zit je in een gouden kooi. Dat kan zich fysiek uiten in een burn-out.

Hoe kan een organisatie zijn medewerkers opnieuw zin geven?

Bailleur: De meest efficiënte manier van werken is investeren in mensen. Vertrek van hun creatieve inbreng, betrek ze in de processen. Veel organisaties zuigen energie uit mensen, en zeker als de energie maar in één richting stroomt, wordt het gevaarlijk. Stilaan verandert dat, gelukkig.



Bedrijven met een organisatie-structuur die meer weg heeft van een coöperatieve blijken het namelijk beter te doen, zelfs in tijden van crisis. Dat komt omdat ze een hoger maatschappelijk doel hebben, en de organisatie zo efficiënt mogelijk is ontworpen om dat doel te realiseren.

Hoe pak je dat het best aan?

Bailleur: Je moet de relevantie van elke activiteit ter discussie durven te stellen. Soms blijven medewerkers doen wat van hen verwacht wordt, terwijl ze voelen dat het eigenlijk geen verschil maakt. Dat vreet energie. Verder moet je mensen de ruimte geven om te excelleren in waar ze goed in zijn en om autonomer te werken. Dat vergt moed – in een oude bedrijfscultuur wordt dat als een verlies van controle beschouwd. Maar uiteindelijk

zul je de organisatie op maat van de mensen moeten bouwen.

De relatie met de leiding-gevende is ook belangrijk, zegt u.

Bailleur: Die is cruciaal, zeker voor mensen met een burn-out. Een chef kan echt brokken maken. Als een baas permanent in de nek blaast van

'Oudere generaties managers houden liever afstand omdat ze dan makkelijker harde beslissingen kunnen nemen, maar zo creëer je vooral ziekmakende werkplekken.'

iemand met een beginnende burn-out, dan zit hij continu in diens hoofd. In gedachten is er dan voortdurend een conflict. De arts schrijft zo'n patiënt thuis, maar daar gaat dat innerlijke gesprek gewoon verder. Zonder referentiepunt om je heen of een activiteit waarmee je je zelfwaarde weer op peil brengt, is lang thuisblijven het slechtste wat iemand met een burn-out kan doen.

Als die nieuwe bedrijfscultuur zo efficiënt is, waarom houden zo veel bedrijven dan vast aan de oude hiërarchische structuren?

Bailleur: Werken met aandacht voor mensen is maatwerk, er bestaan geen *one size fits all*-oplossingen voor. Je moet een organisatie leren aanvoelen. De kunst is om als een antropoloog te zoeken

naar het hart, de ziel en de rituelen van de bedrijfscultuur. Oudere generaties managers houden liever afstand omdat ze dan zogezegd gemakkelijker harde beslissingen kunnen nemen, maar zo creëer je vooral ziekmakende werkplekken.

Verrassend is dat zelfs de meest ontmoedigde mensen opnieuw zin kunnen vinden in hun werk.

Bailleur: Kent u de Roos van Jericho? Dat is een woestijnplant die in droog gebied leeft. Ze droogt uit, maar zodra je ze in water legt, gaat ze binnen de halve dag bloeien. Mijn werk leert me dat een organisatie en haar mensen, hoe ver ook afgedreven, vrij snel weer openkomen als ze worden gevoed. De veerkracht van mensen en levende systemen is groot.