



■ Tjip de Jong

8 sluipmoordenaars die verandering tegenhouden

Verslaafd aan organiseren

Organisch veranderen, de werkvloer de verandering laten 'aanjagen', sturen op kaders en niet op de inhoud: het zijn prachtige slogans die menig veranderplan domineren. Als we de managementboeken moeten geloven, zitten we middenin een golfbeweging waarin verandering fundamenteel anders wordt vormgegeven, aangestuurd en begeleid. Het gaat tegenwoordig om *lean en agile changemanagement* en de vakman dient centraal te staan. Het verbaast mij dat er zo'n groot verschil zit tussen hoe we denken over verandering en wat we in de praktijk aan gedrag en handelingsrepertoire laten zien.

Veranderen om het veranderen

In de praktijk stagneren de meeste veranderprojecten, bijvoorbeeld door te dominante leidinggevendenden, gebrek aan urgentie, of juist de afwezigheid van sturing. Daarnaast kampen de meeste organisaties met een waterhoofdsyndroom: er kijken te veel professionals naar het werk van anderen en die vinden er ook nog eens van alles van. Denk aan de vele stafdiensten, interne auditcommissie en opleidingsafdelingen, allemaal met ideeën en professionele opvattingen over 'hoe het in de praktijk zou moeten werken'. Dit maakt dat organisatieverandering in veel organisaties een 'wereld op zichzelf is geworden', zonder een daadwerkelijke relatie met de problemen in de dagelijkse praktijk. De spannende vragen die ik mij de afgelopen twee jaar heb gesteld is: in hoeverre doen we dingen rondom veranderen nou echt anders? Lukt het ons om dominante opvattingen rondom veranderen (veelal afkomstig uit ons industrialisatietijdperk) vaarwel te zeggen en krijgt verandering anders in de praktijk vorm? Of zijn het vooral mooie woorden? De zorg platter en dichter bij de patiënt aanbieden klinkt bijvoorbeeld schitterend, maar in de afgelopen jaren zijn er meer managers en stafdiensten bijgekomen. En leren in het werk, ook boordevol potentie, maar we zijn de afgelopen vijf tot tien jaar meer klassikaal gaan opleiden en trainen, niet minder. Die cijfers liegen niet. Zou het kunnen dat we vooral heel goed zijn geworden om mooie dingen op papier te zetten en de modderen we in de praktijk vooral verder met meer van hetzelfde? Zijn we verslaafd aan routines en 'praten over verandering'. En als dat zo is: wat is dan de oorzaak hiervan? En hoe komen we erin hemelsnaam vanaf?

Waarom we maar niet verder komen: verslaving in organisaties

Mensen in organisaties, die werk maken van processen die gaan over organisatieverandering, vertonen sterke overeenkomsten met mensen

die worstelen met een verslaving. Ze vechten tegen routines en ingesleten patronen die al lang niet meer werken, maar waar ze niet afkomen. Daarbij vallen ze makkelijk terug in oud gedrag en ook al onderkennen ze de schadelijkheid van hun verslaving: ze zijn niet in staat ermee te stoppen. Dit soort verslaving heeft grote invloed op het functioneren van professionals. Het is ongezond, niet duurzaam en zet bovendien grote druk op cruciale aspecten in organisaties als samenwerken, autonomie, reflectie en (geestelijke) gezondheid en fitheid. Misschien herken je onderstaande verslavingen.

Een ongemakkelijke waarheid

Misschien moet je even wennen aan het idee van verslaving in organisaties. Verslaving heeft tenslotte een negatieve lading. Toch is het hoog tijd dat we in de gaten krijgen waar we mee bezig zijn. Mensen die verslaafd zijn, weten heel goed dat het gebruik schadelijk is, maar ze kunnen niet zonder. Al die nieuwe managementmodellen, trends en concepten bieden een kortstondige roes, net zoals een lijntje cocaïne dat doet. De realiteit is dat de situatie na een paar weken weer net als vroeger is, vaak nog wat erger. Er zijn een aantal reflexen te onderscheiden op het moment dat je mensen confronteert met hun verslaafd gedrag:

Reflex 1: het probleem ontkennen

Iemand die kampt met een verslaving gelooft daadwerkelijk dat hij op basis van vrije wil gebruikt. Hij bedenkt allerlei kromme redeneringen die waarheid worden en bekrachtigt die keer op keer. In deze ontkenningsfase zijn mensen bijzonder gevoelig voor kritiek, juist omdat ze anderen en zichzelf graag overtuigen van het belang, het nut en de noodzaak van specifieke activiteiten. Toegeven dat iets eigenlijk niet werkt, zou de vraag blootleggen: Maar waarom doe je dit dan?

Tabel 1. Acht sluipmoordenaars die verandering tegenhouden

Soort verslaving	Omschrijving
Visieverslaving, de kick van koers bepalen	Mensen continu bij elkaar willen brengen om te praten over een gewenste toekomst ('why') en dit steeds op papier zetten en met elkaar bespreken.
Machtsverslaving, de ultieme roes	Met elkaar gesprekken voeren over wie wat te zeggen heeft over wie. Verschil aanbrengen tussen management, leiderschap en vakmanschap. Door te spreken over: (1) dingen verbieden (2) zaken weigeren of verplichten en (3) blokkeren van ambities of acties.
Probleemverslaving, waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?	Het overal zoeken en vinden van dingen die beter kunnen en moeten. Overal beren op de weg zien. Zelfs waar het goed gaat verbeterpotentie in kaart brengen. Stopt nooit.
Functieverslaving, je bestaansrecht op een naambordje	Werkzaamheden onderverdelen aan de hand van de vraag: hoort dit wel of niet bij iemand zijn functie? Alle taken, rollen en verantwoordelijkheden willen uitkristalliseren.
Tijdverslaving, geen minuut te verliezen	Het ordenen, structureren en meten van werktijd, pauzetijd, innovatietijd, verbetertijd, thuiswerktijd, et cetera. Hoe sneller de wereld verandert, hoe sneller de organisatie 'zou moeten gaan'.
Opstapelverslaving, omdat beginnen zo leuk is	Nieuwe dingen opstarten, bestaande dingen niet afmaken.
Verantwoordingsverslaving, vertrouwen is goed, controleren is beter	Controleren van elkaar, van output en werkzaamheden. In het leven roepen van professionals die anderen controleren en niet 'het werk doen'. Waterhoofd van ondersteunende diensten creëren. Wantrouwen cultiveren.
Verworven-rechten-verslaving, voor wat hoort wat	Niet kunnen loskomen van een klassieke fundering van organiseren: te sterk inzetten op arbeidsvoorwaarden, contracten voor onbepaalde tijd, secundaire arbeidsvoorwaarden, waardoor alle professionals alleen maar met hun eigenbelang bezig zijn.

Reflex 2: nadelen bagatelliseren en jezelf vergelijken met anderen

Bij een eerste acceptatie van het hebben van een verslaving kunnen mensen twee houdingen aannemen: zichzelf ertegen verzetten of nietsdoen en accepteren dat ze verslaafd zijn. In de berustingsfase zijn ze voorzichtig bezig met het feit dat ze zouden moeten stoppen, maar ze stellen het uit. Hier worden de nadelen van de verslaving gebagatelliseerd en afgeschoven op anderen. Een populaire vorm van berusting is zichzelf vergelijken met anderen. Collega's kunnen bijvoorbeeld veel meer problemen hebben en dan valt het bij hen toch mee? Bij verzet gaan ze inzien dat dat wat ze doen eigenlijk heel slecht is en invloed heeft op hun gezondheid en anderen.

Reflex 3: verhullen van de nadelen en opgelopen schade

Een verslaving is niet iets waar mensen trots op zijn. Verslavingen zijn hardnekkig en sluipen

naar binnen. De moeilijkste dingen om aan te passen zijn gewoontes en aannames. Er zijn ingenieuze 'remblokken' in werking gezet om elke vorm van weerstand op te heffen. Een verslaafde kan immers niet buiten zijn middel en heeft daarom allerlei dwangmatige routines gecreëerd om te blijven doen wat hij altijd al deed. Hij heeft steeds meer nodig om hetzelfde effect te bereiken. Alles om de honger naar meer te stillen.

Reflex 4: het onbewust in stand houden van verslaving

Een verslaving heeft wel degelijk voordelen, want waarom zou iemand er anders aan beginnen? Het levert de verslaafde een goed gevoel op, het kan energie geven, de aandacht afleiden van andere zaken, of juist rust geven. Het is bijvoorbeeld best leuk en opwindend om met een managementteam na te denken over de koers van een organisatie en hier mogelijke strategische keuzes op te baseren! Kicken:

nadenken over waar we heen willen, met wie en wie niet. Of met het team nadenken over wie wat wanneer doet, hoe de overdracht zit: dat is toch nodig af en toe!

Praktijkvoorbeeld: Iedereen doet het, dus dan doen wij het ook!

“Maar als het echt niet werkt, waarom doe je het dan?” De man werd stil en keek uit het raam. Hij zuchtte diep en sprak vermoeid: “Ik weet het eigenlijk gewoon echt niet.” Ik interviewde een hr-manager in een academisch ziekenhuis. Hij vertelde over de worsteling met een bestaand evaluatieproces van opleidingen. Het is een kolos van een programma, maar bijna niemand in het ziekenhuis is er enthousiast over. Zijn complete hr-team is ontzettend veel tijd kwijt om elk jaar alle POP-documenten te verzamelen, te archiveren en ervoor te zorgen dat er honderd procent scoring is. Op die score wordt keihard gestuurd, door zijn baas en door het college van bestuur. Immers, het motto van het ziekenhuis is niet voor niets ‘een leven lang leren’.

In het gesprek kwam naar voren dat dit project al meer dan tien jaar bestaat en dat men er niet over piekert om ermee te stoppen. Elk jaar is er een evaluatie, maar op hoofdlijnen blijft alles hetzelfde. De tijdsdruk in het ziekenhuis is bovendien zo groot dat er gebrek is aan wezenlijke reflectie met de betrokkenen. Bovendien is het ziekenhuis zeer hiërarchisch ingesteld. Het kent ijzeren wetten voor wie wat mag zeggen, wie niet en wie wat mag doen en wanneer. Aan de operatietafel gaat men vakbekwaam met leven en dood om, maar een gesprek over het organiseren van het werk verloopt knullig en onhandig. Wezenlijke feedback wordt in eerste

instantie verwelkomd, maar leidt zelden tot interventies op beleid en strategie.

We bespraken wat dit inzicht betekent voor de hr-manager en misschien wel voor zijn team. Hij liet zijn agenda zien en vertelde over zijn werkdruk en die van zijn team, over het ziekteverzuim in de organisatie en de gelatenheid van professionals als het gaat om zaken die los van de medische professionaliteit staan, zoals leren samenwerken. “Ach, we hebben helemaal geen tijd om ons dit af te vragen en bovendien: waarom zouden we eigenlijk?”

Lessen uit de verslavingszorg

Zomaar afkicken is voor de meeste mensen heel lastig. Gedrag (ook al is het ziekmakend of ongezond) is vaak jarenlang ingesleten, gecultiveerd en goedgekeurd, daar kom je niet zomaar van af. Stoppen is ook spannend: wat ga je dan doen? Ook al kunnen mensen hun gedrag en consequenties helder verwoorden, anders handelen blijkt keer op keer moeilijk. Dit verschil zien we ook terug in organisaties. Er is vaak een groot verschil tussen wat een organisaties op papier heeft staan over de visie en kernwaarden (bijvoorbeeld de klant centraal) en wat ze in de praktijk laten zien (bijvoorbeeld stelselmatig klantcontact optimaliseren of zelfs verkorten). Dit contrast is hardnekkig en taai te doorbreken. Echter, het is een cruciaal startpunt om met de routine, het gedrag en het denken wat hierbij hoort te doorbreken. Het is op dit startpunt dat verandering kans van slagen heeft. Door de spanning op te zoeken, in kaart te brengen en expliciet te maken worden dominante patronen inzichtelijk. Hoe? Je kunt beginnen met vluchtgedrag te leren herkennen. Bij uitstek een startpunt om een verslaving boven water te krijgen. Drie principes kunnen je hierin helpen:

1. Iedereen is individueel verantwoordelijk voor zijn of haar gedrag. Op het moment dat professionals handelen afschuiven op anderen is er sprake van ontkenning van het probleem. Benoem dit patroon.
2. Stoppen met iets betekent ook werk maken van de ambitie en aan de slag. Dit betekent in de praktijk de ambitie verkleinen: van groots en meeslepend veranderen naar klein en haalbaar. En professionals vervolgens ondersteunen om hierin te experimenteren, uit te proberen en aan de slag te gaan. Praten over heeft weinig zin, zonder een concrete ervaring of experiment leren mensen niet.
3. Afkicken is geen individueel proces, maar in een organisatie een collectief proces dat ook zo dient te worden aangevlogen. De verslaving is terug te voeren op samenwerkingspatronen tussen teams, afdelingen en zelfs organisaties. Iets wat expliciet gemaakt dient te worden. Bovendien is het de vraag of anderen 'zin' hebben en urgentie voelen hiermee aan de slag te gaan.

Bovenstaande routines en dwangmatige handelingen kun je zelf als professional of manager in kaart brengen, maar het kan ook gebeuren door een externe begeleider. Richt in deze fase met name de energie op

de acceptatie van het probleem. Deze stap wordt in verandering bijna overgeslagen. Zonder urgentie en persoonlijke noodzaak verandert de praktijk niet. Vermijd het geven van oplossingen. Elk oplossing zal dan leiden tot meer weerstand en zelfs de ontkenning van het probleem.

Routekaart naar herstel

Verandering en leren zijn geen geïsoleerde gebeurtenis of project, maar een lang en vaak traag proces. Door minder afhankelijk te worden van de acht verslavingen benoemd in tabel 1, verbetert een organisatie haar relatie met haar klanten, partners en omgeving. Het is echter geen plan van aanpak, maar een routekaart naar herstel. Verslaafden zullen beamen: van een verslaving kom je nooit af. De knop gaat niet ineens om, het is iets waar je 'mee leert leven'. De verslaving wordt onderdeel van de werkelijkheid, met dat verschil dat je er de baas over bent. Deze redenering geeft aan dat een verslaafde continue stappen zet en bezig is om zijn verslaving de baas te worden. Het gaat dus om het belang van kleine stapjes voorwaarts. Er is geen perfect eindpunt of utopisch vergezicht, omdat die niet bestaan. Het doel van de activiteiten is vooruitgang, geen perfectie. Of zoals de Engelsen zeggen:

'Move towards the next win!' ■



Dr. Tjip de Jong is zelfstandig organisatieadviseur en onderzoeker. Hij bestudeert en adviseert professionals in organisaties die werk maken van verandering en innovatie. Eerder schreef hij de managementboeken 'We presteerden nog lang en gelukkig' en 'Spiekbriefjes voor topmanagers'. Zijn laatste boek 'Verslaafd aan Organiseren' verscheen eind 2016. www.tjipdejong.com