



Tenenkrommende strategiedagen, complexe verantwoordingsdocumenten, nutteloze vergaderingen. Organisaties zijn verslaafd. Niet aan drank of drugs, maar aan zinloze routines. Het bijbehorende gedrag leidt tot niets en kost ons veel energie. We kunnen er zelfs ziek van worden. Zo begon ik met rode oortjes te lezen in het boek *Verslaafd aan organiseren* van Tjip de Jong.

Verslavingen nemen de werkelijkheid over, schrijft De Jong. Ze ondermijnen duurzame prestaties, demotiveren professionals en zetten organisaties steeds verder onder druk. Diep van binnen weten we dit wel, en toch doen we er allemaal aan mee. En dat maakte mij nieuwsgierig naar het boek. Want als adviseur doe ook ik veel aan vergaderen, strategiedagen, workshops en werkbijeenkomsten. En ik had toch niet het idee, dat mijn werk bijdraagt aan zinloze routines.

## Sluipmoordenaar

Tjip de Jong beschrijft in de inleiding verschillende patronen die in veel organisaties herkenbaar zijn, zoals het steeds weer opstarten van projecten die niet worden afge maakt. Professionals die verandermoe zijn en niet echt meer meedoen. Het gaat in dit boek om dit soort patronen die een gewoon fenomeen geworden zijn en die het dagelijks leven beheersen.

In deel 1 worden parallellen getrokken tussen verslavingen de je als individu – zoals drugs en alcohol – kunt hebben en gedrag binnen en van organisaties. Er worden leuke weetjes op een rij gezet, zoals over verslaaf-

# Verslaafd aan organis

## ACHT SLUIPMOORDENAARS DIE VERANDERING TEGE

Door: Maria Jongsmā

den die heel goed weten dat iets niet werkt en zelfs fysiek ongezond is. Maar verslaving is het onvermogen om andere wegen te bewandelen.

In organisaties zijn we steeds meer bezig met cijfers en groei en daardoor raakt het moreel kompas van slag. We kunnen in organisaties heel druk zijn met zinloze activiteiten. Zo hebben we de illusie van controle op onze organisaties. We zijn uit op snel resultaat en dat leidt tot korte-termijnoplossingen, terwijl de lange termijn uit het zicht verdwijnt. En dat gaat ten koste van motivatie van medewerkers. Want motivatie gaat om het vervullen van drie basisbehoeften. Dat geeft Tjip de Jong in een schema heel mooi weer:

- Tijdsverslaving: geen minuut te verliezen.
- Opstapelverslaving: omdat beginnen zo leuk is.
- Verantwoordingsverslaving: vertrouwen is goed, controle is beter.
- De verworven-rechten-verslaving: voor wat, hoort wat.

Waar komen deze sluipmoordenaars vandaan? Welke schade veroorzaken ze? Welke strategieën gebruiken organisaties om hun disfunctioneren te maskeren? En wat vraagt het om af te kicken? Per verslaving worden de routines in herkenbare voorbeelden beschreven. En worden symptomen op een rij gezet. Bovendien eindigt elke paragraaf met

Competentie	Autonomie	Verbondenheid
Effectief kunnen omgaan met de behoeften van de omgeving en de buitenwereld	Gevoel van controle en zelfbeschikking over de keuzes die je wilt maken	Hebben van betekenisvolle en 'diepere' relaties met anderen

De overeenkomsten met definities van verslavingen zijn uitgebreid te lezen in deel één, maar dat vond ik persoonlijk minder boeiend. En de conclusies over die verbanden worden soms wel erg snel getrokken. Maar de afsluiting met een filosofisch uitstapje naar de vier universele vragen prikkelt wel weer tot nadenken. Alle hoofdstukken worden ingeleid met een uitspraak van een filosoof. Enkele daarvan wil ik u graag meegeven.

*'Iedereen houdt de grenzen van zijn gezichtsveld voor de grenzen van de wereld', Schopenhauer (1788-1860).*

## Acht organisatieverslavingen

Tjip de Jong behandelt acht dominante organisatieverslavingen:

- Visieverslaving: de kick van koers bepalen.
- Machtsverslaving: de ultieme roes.
- Probleemverslaving: waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?
- Functieverlaving: je bestaansrecht op een naambordje.

een zelftest, je kunt meteen checken hoe jouw organisatie ervoor staat! De visieverslaving en... kom ik in de kinderopvangbranche ook regelmatig tegen. Drie van de verslavingen vond ik wel erg herkenbaar, hieronder een tipje van de sluier.

## Stip-op-de-horizon-visieverslaving

Wie is niet bezig met 'samen de stip op de horizon zetten'? In veel trajecten beginnen we met dromen hoe we de organisaties graag zien, hoe we willen samenwerken. Dat inspireert, als je zelf mag meedenken en samen de toekomst vormgeven. Maar... in veel organisaties blijft het bij dromen, ze komen niet uit in de dagelijkse realiteit.

*'We zijn nieuwsgieriger naar de betekenis van onze dromen dan naar de dingen die we zien als we wakker zijn.', Diogenes Laërtius (3de eeuw na Chr.).*

Waarom dit vaak gebeurt: onze hersenen maken endorfine en testosteron aan. Het brein komt in de stand van de jager die wil

# eren

## NHOUDEN. EN ZES MANIEREN OM AF TE KICKEN

jagen. Op het moment dat er in een organisatie een vraagstuk opkomt, is fantasieren daarom de routine die de hoogste beloning oplevert. De toekomst imaginair maken, daar kickt het brein op. En dat proces doorbreken willen we liever niet. Het leidt tot mooie vergezichten en beschrijvingen van visie, missie en strategie.

Maar als we echt kritisch kijken en de mooie tekst uit de visie vergelijken met de ervaring van een klant uit de dagelijkse praktijk, dan vinden we hemelsbrede verschillen. Hoe vaak komt een mooie visietekst niet in de bureauladen terecht? Kortom: als het samenwerken aan een visie verwordt tot verslaving, dan wordt het tijd om af te kicken. Deze paragraaf eindigt ook met een zelftest. Eén vraag daaruit: als je in onze organisatie aan vijf mensen vraagt wat de kern van de visie is, dan krijg je vijf verschillende antwoorden. Hoe is dat bij u?

### Liever moeilijk

Oftewel: de probleemverslaving. Als het werken aan problemen een leidend principe in je organisatie wordt, dan houd je geen ruimte om te werken aan innovatie en vernieuwing. Vaak praten we veel over wat er niet goed gaat en staan we weinig stil bij wat er wel goed gaat. Interessant is dat ook hier een biologische reflex aan ten grondslag lijkt te liggen: als we een obstakel tegenkomen, dan sturen de hersenen een prikkel naar de spieren en manoeuvreren we eromheen. Zo werkt ook de probleemverslaving: ieder probeert de aap op de schouder van een collega te krijgen en niet de verantwoordelijkheid voor het probleem op zich te nemen. Een van de punten van de zelftest is hier: risico's benoemen wordt bij ons meer gewaardeerd dan complimenten geven en iemand aanmoedigen.

'Het is verstandiger een kaars aan te steken dan te klagen over de duisternis', Lao Tse (ongeveer 600 v. Chr.).

### Druk, druk, druk

Dit is een fenomeen dat veel organisaties zullen herkennen: Druk, druk, druk... oftewel: de tijdverslaving. De hele dag volplan-

nen, blijven leidt tot een gebrek aan focus. En de grootste tijdvreter is: vergaderen. Uit onderzoek blijkt dat 86 procent van de Europese werknemers vergaderen tijdverspilling vindt. En toch besteden we hier veel tijd aan.

'Een mens die het heel erg druk heeft, verandert zelden van mening', Nietzsche (1844-1900)

### Afkicken

Het stappenplan om af te kicken is geen opervlakkig verhaal. Het gaat vooral om de waarden die je met je organisatie nastreeft. Ook hier wordt de relatie gelegd naar fysiek afkicken van een verslaving. Dat vind ik soms wat gezocht. Maar herkenbaar is: acceptatie is de eerste stap. Je moet je eerst bewust zijn dat er een verslaving – een ongewenst patroon – in je organisatie zit. Dan kan je er pas aan werken, en dat moet je samen doen. Het boek sluit af met tips: eerste hulp bij minderen en afkicken.

'Haast is de moeder van de mislukking', Herodotus (484-425 v. Chr.).

Wat mij betreft zit de essentie van dit boek in de beschrijving van de verschillende verslavingen, de routines die we met elkaar hebben opgebouwd. Door de beeldende beschrijvingen zijn ze herkenbaar en kan dat helpen om je bewust te worden wanneer er sprake is van routines en je af te vragen of deze routines nog wel productief zijn. Het biedt een mooie kapstok om niet-functionele processen onder de loep te nemen.

Een leuke tip: op zijn website publiceert de auteur elke maand blogs, foto's en filmpjes over verslaafd aan organiseren. Kijk op <http://www.tjipdejong.com>

Verslaafd aan organiseren van Tjip de Jong kost 24,99 euro (224 blz). Het boek kan worden besteld via onder andere [Managementboek.nl](http://Managementboek.nl): [www.managementboek.nl/boek/9789089653444](http://www.managementboek.nl/boek/9789089653444)



## Kansen bieden in plaats van uitsluiten

In het kader van haar 25-jarig jubileum heeft Sardes het jubileumboek *Kansen bieden in plaats van uitsluiten* uitgegeven. Een boek met actuele wetenschappelijke inzichten over gelijke kansen met bijdragen van onder andere Maurice Crul, Louise Elffers, Inge de Wolf en Eddie Denessen. Zij en vele anderen beschrijven ieder vanuit hun eigen achtergrond en expertise op welke manier verschillen ontstaan, wat de oorzaken daarvoor zijn, welke oplossingen er in de loop der tijd gezocht zijn en welk resultaat dat heeft gehad. Naast de bijdragen vanuit een overkoepelend - sociologisch perspectief komen ook specifieke aspecten naar voren, zoals taalstimulering, ouderbetrokkenheid, voor- en vroegschoolse educatie en de overgang van voorschools naar school en overgangen tussen de verschillende onderwijstypen die met name voor kinderen uit achterstandssituaties kwetsbare momenten vormen.

Onderwerpen die onder andere aan bod komen zijn: het Nederlandse onderwijs langs de meetlat van gelijke kansen, verklaringen voor ongelijke kansen en voorstellen voor beleid, meertaligheid, voor- en vroegschoolse educatie, effectief taalonderwijs voor nieuwkomerskinderen, inzichten uit 25 jaar onderwijskansen, herwaardering beroepsopleiding in de 21ste-eeuwse verzorgingsstaat.

Auteurs: Bas van den Berg, Maurice Crul, Eddie Denessen, Louise Elffers, Karin Hoogeveen, IJsbrand Jepma, Annelies Kassenberg, Jo Kloprogge, Folkert Kuiken, Paul Leseman, Jan Maarse, Paulien Muller, Frank Studulski, Marc Vermeulen, Inge de Wolf  
Redactie: Karin Hoogeveen, IJsbrand Jepma, Frank Studulski. ISBN: 9789055631339  
32,50 euro