
Inhoud

Inleiding	11
Deel 1 Verslaving als sluipmoordenaar in organisaties	17
<i>Wat is er aan de hand? Verstoord evenwicht in organisaties. Hoe we heel druk zijn met zinloze activiteiten. De illusie van controle in organisaties. De vercijfering van ons werk. De kortetermijnroes. Tijd om in de spiegel te kijken.</i>	
1 De fundering begeeft het	19
2 Verhoogde verslavingsgevoeligheid in organisaties	31
3 Verslaafd aan organiseren	39
4 Op zoek naar verklaringen	53
5 De grote zoektocht: vier universele vragen	75

Deel 2 Achtjes draaien	81
<i>De acht verslavingen van nu. Hoe vreemd gedrag normaal wordt. De kosten van verslaving in organisaties. Routines en dwangmatig gedrag. Leer de symptomen herkennen. Kun jij stoppen? Doe de zelftest.</i>	
Visieverslaving: de kick van koers bepalen	83
Machtverslaving: de ultieme roes	93
Probleemverslaving: waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?	105
Functieverslaving: je bestaansrecht op een naambordje	119
Tijdverslaving: geen minuut te verliezen	127
Opstapelverslaving: omdat beginnen zo leuk is	137
Verantwoordingsverslaving: vertrouwen is goed, controleren is beter	149
De verworven-rechten-verslaving: voor wat, hoort wat	159

Deel 3 Minderen en afkicken	171
<i>Acceptatie als eerste stap. Je kunt het niet alleen. Elke dag een beetje beter. Op zoek naar balans en eenvoud in organisaties. Terug naar de essentie van organiseren. Minderen en afkicken: een stappenplan. Ga voor vooruitgang, perfectie bestaat niet.</i>	
6 Vluchtgedrag herkennen	173
7 Organiseer, maar wel met mate	183
8 Eerste hulp bij minder en afkicken	195
Dankwoord	211
Literatuur	215
Over de auteur	221
Index	223

*“ Als geen
matigheid wordt
betracht, zullen de
grootste genoegens de
grootste pijn met zich
meebrengen ”*

– DEMOCRITUS (460-380 v. C.)

Inleiding

Organisatieverandering vraagt om ander gedrag van professionals. Dat weten we allemaal. Maar weten en doen zijn twee verschillende dingen. Dit boek gaat over de spanning tussen die twee: het (on)vermogen in organisaties om te stoppen met routines en handelingen die allang niet meer werken en die daarmee verandering tegenhouden.

In dit boek vind je een nieuwe kijk op het functioneren van professionals in organisaties en organisatieverandering: het perspectief van verslaving. Verslaving in termen van voortdurend gedrag en zich herhalende handelingen, waarmee je niet kunt stoppen – ondanks de negatieve gevolgen. Gedrag dat zich in de context van organisaties uit in activiteiten en een tijdsbesteding waarvan je je kunt afvragen (of je zelfs al eens hebt afgevraagd): ‘Waarom doe ik dit eigenlijk?’ Maar ermee stoppen lukt niet.

Misschien herken je deze patronen in je organisatie:

- Terugkerende, groots aangekondigde initiatieven om de visie, missie, strategie en het ‘waarom’ van je organisatie bij te stellen, te herijken of radicaal aan te passen. In de praktijk verandert er echter vrijwel niets.
- Continue identificatie van problemen en het najagen van een bepaalde ‘professionele cultuur’. Zelfs waar het heel goed gaat in de organisatie, gaat het ineens niet goed genoeg.

- Oneindige opstart van ‘impactvolle’ projecten die zelden worden afgemaakt. Professionals zijn ‘verandermoe’ en doen volgzzaam mee.
- Overgedetailleerde definiëring van taken en rollen in uitgebreide functieomschrijvingen. Maar ondertussen ontlopen mensen simpele verantwoordelijkheden en lijkt samenwerken onmogelijk geworden.

Organisaties staan bol van dit type activiteiten. Daarom is het hoog tijd dat we het beestje bij de naam noemen: organisaties zijn verslaafd. Je zou verslaving in organisaties kunnen omschrijven als een disfunctioneel proces van organiseren gebaseerd op dwangmatige handelingen. Met andere woorden: niet-werkende of nutteloze routines. Hierdoor raken de koers en richting van de organisatie steeds verder verwijderd van wat jij en je collega’s willen. Je voelt je als het ware op afstand staan. Dit is een ongemakkelijk gevoel. Helaas grijpen organisaties vervolgens vaak terug op bekende interventies en activiteiten, maar die versterken de verslaving paradoxaal genoeg juist.

Verslaafd aan organiseren

Verslaafd aan organiseren gaat over die handelingen en bijbehorende impliciete normen die zo ver zijn doorgeschoten dat ze het dagelijks leven in een organisatie beheersen. Als het erop aankomt doe je er keurig aan mee, ook al vind je het tijdverspilling. Soms overvalt dit gevoel je, bijvoorbeeld als je weer eens bij een vergadering aanschuift en in alles voelt dat je overbodig bent, of wanneer je voor de zoveelste keer wordt opgetrommeld om de kernwaarden van je organisatie te definiëren.

Het lastige is dat verslaving een ‘sociaal organisatiefenomeen’ is. Collega’s, leveranciers, partners en zelfs klanten houden de gezamenlijke routines en handelingen in stand. Als gevolg van de ‘verslaving’ raakt

het reactie- en denkvermogen van de organisatie en de professionals in de war: kritische tegengeluiden worden niet gehoord, autonomie verandert in volgzaamheid en keuzes zijn voornamelijk gericht op de korte termijn. Dit proces verloopt geleidelijk, het sluipt de organisatie binnen. Ermee stoppen lukt niet. Minderen of afkicken gaat niet vanzelf. De weg naar verandering is complex en ingrijpend. Maar gelukkig niet onmogelijk.

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. We zijn geneigd bijna al het (niet-)functioneren van mensen in organisaties te benaderen en te verhelpen vanuit bedrijfskundig perspectief. Aspecten als ‘urgentie voelen’, ‘leiderschap’ of ‘samenwerken’ staan daardoor centraal. Menige boekenkast is gevuld met managementboeken vol hoopvolle ideeën over hoe het beter kan – menselijker, zakelijker of juist innovatiever.

De ongemakkelijke waarheid is dat al die boeken je niet verder gaan helpen. Mensen die verslaafd zijn, weten heel goed dat het gebruik schadelijk is, maar zijn niet bij machte dit te veranderen. Ze kunnen niet zonder, ook al weten ze beter. 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.

Plan van dit boek

In dit boek lees je over de hedendaagse verslavingen in organisaties, met al hun facetten en kenmerken. Ook vind je een scala aan interventies om te minderen en af te kicken. Het boek is als volgt opgebouwd:

Deel 1: Verslaving als sluipmoordenaar in organisaties

In het eerste deel lees je wat organisatieverslaving is en wat de bijbehorende symptomen en eigenschappen zijn. Het wordt je duidelijk waarom organisaties vatbaar zijn voor verslaving en hoe dit leidt tot zinloze routines en dwangmatige handelingen van jezelf en je collega's. Ook leer je hoe je de belangrijkste negatieve effecten van verslaving in organisaties herkent. Ter afsluiting komen vier moeilijke vragen aan de orde.

Deel 2: Achtjes draaien

In het tweede deel staan de acht belangrijkste sluipmoordenaars centraal die verandering tegenhouden. Dit zijn:

- Visieverslaving: de kick van koers bepalen
- Machtverslaving: de ultieme roes
- Probleemverslaving: waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?
- Functieverslaving: je bestaansrecht op een naambordje
- Tijdverslaving: geen minuut te verliezen
- Opstapelverslaving: omdat beginnen zo leuk is
- Verantwoordingsverslaving: vertrouwen is goed, controleren is beter
- Verworven-rechten-verslaving: voor wat, hoort wat

Het lezen van deze hoofdstukken doet je beseffen dat verslaving in jouw organisatie steeds meer grip krijgt op de dagelijkse werkzaamheden. Van elke verslaving beschrijf ik concrete symptomen, aangevuld met de routines en gedragingen van jezelf en collega's. Elk hoofdstuk bevat een zelftest om te checken in hoeverre jouw organisatie het risico loopt op een verslaving.

Deel 3: Minderen en afkicken

In het derde deel vind je handvatten om te minderen en af te kicken. Je leert hoe je vluchtgedrag kunt herkennen – ook bij je collega's – en op welke manier je werk 'verslavingsvrij' kunt organiseren. Het laat-

ste hoofdstuk biedt een uitgebreid stappenplan om jouw organisatie van haar verslaving te bevrijden.

*“ Houd maat in
alles, in de juiste maat
ligt al wat goed en
mooi is ”*

– CHILON (6e eeuw v. C.)

DEEL 1

Verslaving als sluipmoordenaar in organisaties

Wat is er aan de hand? Verstoord evenwicht in organisaties. Hoe we heel druk zijn met zinloze activiteiten. De illusie van controle in organisaties. De vercijfering van ons werk. De kortetermijnroes. Tijd om in de spiegel te kijken.

1. De fundering begeeft het 19
2. Verhoogde verslavingsgevoeligheid in organisaties 31
3. Verslaafd aan organiseren 39
4. Op zoek naar verklaringen 53
5. De grote zoektocht: vier universele vragen 75

**“ Wie het heden
verprutst is slaaf van
zijn toekomst ”**

– SENECA (5 v. C.-65 n. C.)

1

De fundering begeeft het

De meeste mensen denken bij verslaving meteen aan de bekende drugs, zoals heroïne, cocaïne, speed of xTC, en aan wat we in Nederland gedogen (maar wat wel heel slecht voor je is), zoals alcohol en softdrugs. Maar je kunt aan veel meer dingen verslaafd raken, denk aan gaming, winkelen, (niet) eten of gokken. Verslaving gaat over het gebruik van stimulerende middelen of het uitvoeren van activiteiten die de afgifte van bepaalde stoffen in de hersenen activeren. Hierdoor treden bewustzijnsveranderende en oppeppende effecten op. Deze vergroten bijvoorbeeld het gevoel van saamhorigheid, openheid en geluk. Mensen voelen zich energiever of juist meer relaxed. Het middel helpt om aan de werkelijkheid te ontsnappen.

Het gebruik begint onschuldig, bijvoorbeeld tijdens een feest met vrienden of om het een keertje uit te proberen. Bij gewenning en uiteindelijke verslaving draait de situatie 180 graden: de verslaafde heeft het middel nodig om zich gelukkig te voelen. Zonder het middel is functioneren moeilijk, soms zelfs onmogelijk. De gebruiker kan niet meer stoppen en heeft het middel – in steeds grotere hoeveelheden – nodig om zich weer goed te voelen en in een roes te komen.

Dopaminemanagement

De belangrijkste fysieke veroorzaker van verslaving ligt in het brein. Wanneer we iets doen wat onze overleving ten goede komt, zorgen

allerlei complexe neurologische processen voor de aanmaak van dopamine, een geluksstofje. Dopamine geeft een lekker gevoel en motiveert ons bepaald gedrag te herhalen.

Een vergelijkbaar proces heeft de afgelopen jaren plaatsgevonden in organisaties. Structuur, overzicht, helderheid van taken en rollen, met voldoende controle, leidden tot meer winst. Er kwamen managers die verantwoordelijk werden voor het realiseren van groei. Als iedereen deed wat er van hem gevraagd werd, werden vooropgestelde doelen behaald. Dit werd een soort ‘geoliede machine’, met taken en verantwoordelijkheden voor elke medewerker. Een machine met allemaal radertjes, die werken volgens precieze routines. Deze routines zorgden jarenlang voor meer winst en groei – een vorm van dopaminemanagement. Organisaties raakten verslaafd aan die routines. Ze willen er wel van af, maar de pogingen stranden: de machine blijft lopen zoals die altijd liep. De organisatie komt niet meer af van de activiteiten die vroeger werkten, maar die haar nu belemmeren om te groeien en zaken anders te organiseren. Hoe zou dat nou komen?

Hyperkapitalisme als veroorzaker van verslaving

De afgelopen jaren is de variëteit aan verslavingen exponentieel toegenomen. Mensen zijn allang niet meer alleen verslaafd aan middelen als drugs of alcohol. Steeds vaker zien we verslaafd *gedrag*. Denk aan gokken, winkelen, gaming, seks, tv-kijken, internetten, fitness of doorslaan in gezond eten. Sommige wetenschappers verklaren deze toename van verslaving vanuit onze economie. Als economische groei een absolute norm is, dan zijn we in onze maatschappij verslaafd aan honderden gewoontes en routines om die te bereiken. We zijn zuiver en alleen gericht op het eenzijdige belang van meer omzet en winst. Dit wordt ook wel ‘hyperkapitalisme’ genoemd (Alexander, 2008).

Dankzij deze economische druk is er een sterke noodzaak tot competitie en individualisering. Qua welvaart heeft dit veel voordelen, maar de keerzijde is dat economisch handelen weinig raakvlakken heeft met menselijke behoeften als zingeving, gevoel van saamhorigheid, sociale cohesie of cultuur. Die vertegenwoordigen immers geen 'waarde'. Als gevolg hiervan boet sociaal leven in organisaties geleidelijk aan waarde in. Het draait alleen nog maar om groei, winst en schaalvergroting. Dit maakt ons vatbaar voor verslaving. We gaan op zoek naar manieren om dit 'waardeverlies' te compenseren.

Ons denken en handelen wordt dus hoofdzakelijk gedomineerd door de vrijmarkteconomie. Dit dwingt mensen een 'economisch individu' te worden. Hierdoor raken mensen ontheemd en vervreemd in hun organisaties. Dit noemen we *dislocatie*. Het gevolg is dat ze vatbaar worden voor verslaving in organisaties. Ze worden verleid om zich bezig te houden met zinloze activiteiten die tot doel hebben economische groei te bevorderen. Hiervoor grijpen ze terug op oude oplossingen en op patronen die vroeger werkten. Op deze manier beschadigen organisaties zichzelf (onbewust) en stagneren ze in termen van ambities rondom verandering, vernieuwing en innovatie.

Enkele weetjes op een rij

Een puur economisch handelend mens houdt geen rekening met geluk, rust of reflectie. Financiële groei is dan het enige criterium waaraan succes valt af te meten. Dit is een onontkoombare werkelijkheid geworden, zelfs op de meest kwetsbare plekken. Het gevolg is dat het besturen, managen en samenwerken mensen dwingt tot een economische levenswijze waaraan ze niet kunnen ontsnappen. De ijzeren wet van de economie houdt geen rekening met aspecten als 'aandacht', 'rust' of 'matigheid'. Meer is de norm. Hierdoor nemen mensen, teams en organisaties continu deel aan een concurren-

tiestrijd en worden ze op allerlei terreinen met elkaar ‘gebenchmarkt’ (Kinet, 2013).

De samenleving is verslaafd aan dit ‘meer’ en dit wordt in stand gehouden door organisaties zelf, managementboeken, studies, opleidingen en ga zo maar door. Dit kost ons ook het een en ander, we kunnen niet blijven sturen op hard resultaat in de vorm van economische groei. Een aantal cijfers ondersteunen deze redenering:

- In Europa is het percentage gemotiveerde medewerkers minder dan 20.*
- Twee derde van de functioneringsproblemen is te wijten aan een verstoorde verhouding tussen werknemers. Hiermee is 10% van de loonkosten gemoeid.**
- De maatschappelijke kosten van psychische problemen veroorzaakt door werk worden geschat op 4,7 miljard euro per jaar (bron: Het Instituut voor Werk en Stress).
- Van alle ziekteverzuim heeft 60 tot 80% niets te maken met ziekte, maar alles met demotivatie, gebrek aan plezier en betrokkenheid.***

Dit hyperkapitalisme zadelt ons dus op met een aantal grote uitdagingen. Mensen zijn immers meer dan productiefactoren. Deze uitdagingen door de bril van verslaving te onderzoeken en te verklaren, levert boeiende inzichten op.

* www.gallup.com (2013), *Worldwide 13% of employees are engaged at work.*

** www.visvanheemst.wordpress.com (2015), *De feiten en financiële gevolgen over ongemotiveerde medewerkers.*

*** www.trouw.nl (2016), *Helpt zieke medewerkers mankeert niets.* En zie ook: Vereniging van bedrijfsartsen, NVA B.

Veel van wat we dagelijks doen is pure tijdverspilling

In de organisatiekunde en bedrijfskunde is verslaving een relatief nieuw begrip en concept. Ik kwam het thema vorig jaar zomer via *Harvard Business Review* (Ferrazzi, 2014) op het spoor en schreef er een blog over op www.managementsite.nl. Naar aanleiding van de hoeveelheid reacties op het thema en de persoonlijke gesprekken besloot ik een onderzoek te starten.

In gesprekken met klanten en opdrachtgevers viel mij direct iets op. Bijna altijd herkent men het concept van verslaving als metafoor voor hoe mensen (niet) samenwerken. Het ging in die gesprekken vrijwel meteen over terugkerende ergernissen als onzinnige Persoonlijke Ontwikkel Plannen, ontelbare vergaderingen over alle denkbare onderwerpen en de eeuwige hang naar meer (in termen van financiële output en hiërarchische verantwoordelijkheid). Iedereen noemde dit type processen en activiteiten absurd. Als je mensen op de man af vroeg of ze geloofden in dit type organisatie-interventies, was het antwoord steevast ‘nee’. De gesprekken leidden tot eenzelfde dubbele conclusie: ‘We doen dit omdat het we het altijd zo doen. En omdat we het altijd zo doen, komen we er ook niet van af.’ Of zoals Ben Tiggeelaar treffend stelde in één van zijn *NRC*-columns in 2016:

‘We willen wel vernieuwing, maar kunnen geen afscheid nemen van wat we hebben.’

We draaien in cirkeltjes rond en verslaving neemt onze autonomie en zelfbeschikking over. Als je steeds hetzelfde doet, kom je vast te zitten in die cirkels. Het beheerst je werk, je privéleven en in zijn algemeenheid je vermogen om patronen te doorbreken. Verslaving blokkeert niet direct iemands kritische denkproces. Uit talloze interviews blijkt dat verslaafden (en ook topmanagers die bijvoorbeeld een reorganisatie inzetten) heel goed weten dat iets niet werkt – en zelfs fysiek ongezond is. Verslaving gaat over het onvermogen om andere

wegen te bewandelen. Daarmee wordt het een absolute, maar stiekerme waarheid. Je weet wel beter, maar kunt niet dienovereenkomstig handelen. De herhaling wordt een noodzaak.

Ronddraaien in cirkeltjes

Tegenwoordig moet alles wat we doen economisch nut hebben. Onze economie doet een steeds dwingender beroep op mensen in organisaties. We wenden alle beschikbare middelen aan om meer te produceren en meer winst te maken. Deze verslaving is de erfenis van ons huidige kapitalistische verdienmodel. Minder presteren is niet chic, tenzij 'iets minder doen' meer winst of tijdbesparing kan opleveren. Neem bijvoorbeeld de buschauffeurs die werken voor een grote maatschappij in Duitsland. Zij ervaren zo'n sterke focus op hun prestaties dat ze meer fouten maken, gehaaster hun werk doen en het gevoel hebben minder contact met hun klanten te hebben. De chauffeurs vrezen voor meer ongelukken, een hoger ziekteverzuim en passiviteit.* De bestuurders en managers herkennen deze problemen overigens niet.

Als een verslaafde zijn specifieke middel niet tot zich kan nemen, begint zijn brein te protesteren. Er ontstaat een letterlijke behoefte, een onstillbare honger naar dat middel (dit noemen experts ook wel *craving*). Op den duur komt hij vast te zitten in stereotiep gedrag. Hij blijft in cirkeltjes ronddraaien, zijn leven draait om het verkrijgen van het middel.

Dit gebeurt net zo goed in organisaties, alleen noemen we het dan anders. We hebben het dan bijvoorbeeld over 'beter samenwerken', 'de cultuur veranderen' of 'radicaal innoveren'. Het ten uitvoer brengen van dit type wensen slaagt vrijwel nooit. Waarom niet? Omdat organisaties verslaafd zijn. Die verslaving heeft betrekking op routi-

* www.nrc.nl (2016), *Chauffeurs Flixbus rusten te weinig*.

nes die dwangmatig zijn en de werkelijkheid overnemen. Van deze routines, die meer kosten dan dat ze opleveren en die mensen op een dieper niveau ongelukkig maken, komen we niet meer af.

Vercijfering en economisering van werk

De oorzaak van organisatieverslaving ligt in de steeds sterkere ‘economisering’ en vercijfering van werk. Met als enige aandachtspunten gegarandeerde groei (nog meer, van wat dan ook) en economische winst. ‘Alles willen organiseren’ is doorgeslagen: wat vroeger mischien functioneel was, werkt al lang niet meer. Hierdoor raakt ons moreel kompas van slag. Dit kompas is belangrijk, omdat het in sociaal verband het perspectief vormt om keuzes op te baseren. Het gaat om fundamentele vragen als: ‘Waar is het ons ten diepste om te doen?’ Of: ‘Welke verantwoordelijkheid dragen wij als organisatie voor onze omgeving?’ Als de focus uitsluitend op cijfers, winst en ‘nog meer’ ligt, raakt dit kompas ontregeld.

Het is lastig om de toegevoegde waarde van het morele kompas aan te tonen. In een puur economische omgeving zal het daarom niet snel gebruikt worden bij ingrijpende en dagelijkse besluitvormingsprocessen. Morele vragen worden al gauw als soft beschouwd, als niet productief of vertragend.

Helaas heeft deze ingezette economisering en vercijfering een negatieve invloed op de autonomie en verbondenheid die medewerkers nodig hebben om zich prettig te voelen in hun werk en om goed te functioneren. Dit maakt dat ze vervreemden van hun eigen organisatie, met onlogische keuzes en vreemd gedrag tot gevolg. Denk bijvoorbeeld aan de accurate penningmeester van een voetbalclub, wiens talent in zijn organisatie totaal genegeerd wordt. Of de uitmuntende toneelschrijver, die haar communicatie-uitingen moet laten controleren door de afdeling Communicatie. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze niet zelfstandig mogen werken aan datgene

waar ze goed in zijn, ontstaan abnormale routines en dwangmatige handelingen.

Tegenbewegingen om ons heen

Meer en meer ontstaan bewegingen om diepere betekenis te geven aan professionele autonomie, verbondenheid en sociale cohesie. Ook wetenschappers – zelfs economen – komen erachter dat deze perspectieven veel meer zijn dan een luxe verworvenheid voor enkele slimme mensen, of zijn voorbehouden aan slechts een aantal idyllische organisaties. Het is voor ieder mens een wezenlijk uitgangspunt om gelukkig te zijn, zijn plek in de samenleving te vinden en persoonlijke groei te realiseren. Dit ‘sociaal kapitaal’ heeft economische waarde en is ook de basis van ons welzijn en uiteindelijk zelfs onze welvaart. Het gros van de organisatieprincipes geeft hier weinig of geen gehoor aan. Het leeuwendeel is gebaseerd op de belofte van winstmaximalisatie door middel van gehoorzaamheid en controle (vaak via het management).

Maar dit bolwerk begint scheurtjes te vertonen. De beloofde *war on talent* blijft uit. Steeds meer professionals verlaten organisaties om zelfstandig ondernemer te worden. Jonge, slimme, ondernemende professionals zetten na hun studie zelfs liever direct hun eigen onderneming op. Er ontstaan snelgroeiende netwerken en ondernemingen die verbinding weten te maken tussen maatschappelijke vraagstukken, burgerschap en ondernemerschap. Denk aan initiatieven rondom zonne- en windenergie. Complete buurten en wijken investeren en werken samen om duurzaam energie op te wekken, wat vaak ook nog eens rendement oplevert. Zorgprofessionals starten coöperaties om in hun regio de vereiste zorg aan ouderen te kunnen verlenen. Zo ontvluchten ze de versobering en vercijfering van de zorg, om tijd te nemen voor hun vak en maatwerk te leveren aan hun cliënten.

De grote klassieke werkgevers van vroeger verliezen hun aantrekkingskracht. Zelfstandig ondernemerschap begint steeds meer een uitgangspunt van onze economie te worden. Was dit enkele jaren geleden misschien een hype, nu is het een serieus organisatiefenomeen in alle lagen van de samenleving. Er zijn anno 2016 bijna één miljoen zelfstandig ondernemers zonder personeel (zzp'ers). Vakbonden vrezen een uitholling van ons economische en sociale stelsel, maar het tegendeel is waar: veel mensen beschouwen grote organisaties als plekken die ongezond maken, waar hun talent de kop in wordt gedrukt en ze afhankelijk van anderen gemaakt worden. Diegenen die zich realiseren dat gezamenlijk afkicken te laat is, verlaten het systeem om zelfstandig aan de slag te gaan.

Last van ons verleden

Als gevolg van de 'prehistorische' elementen in de bedrijfsvoering is veel van wat we willen in de praktijk niet meer uitvoerbaar. Wat vroeger behulpzame activiteiten waren, zijn inmiddels processen en routines die mensen gevangen houden. Organisaties zijn verslaafd aan gepraat over visies en vergezichten, en vertonen een hang naar macht en controle. Onder het motto van continuïteit en groei besteden ze kapitalen aan interventies om werktijd van professionals te managen, taken en rollen 100% uit te werken en zo op alle vlakken het onderste uit de kan te halen. Maar die kan is allang leeg.

De autonome professional van nu zit niet meer te wachten op een baas of op ingewikkelde procedures om iets gedaan te krijgen. Momenteel heerst er in Nederland een zogeheten start-upklimaat. Grote ondernemingen vallen om en nieuwe, kleine en wendbare ondernemingen schieten als paddenstoelen uit de grond. Mensen zoeken elkaar op om in tijdelijke of blijvende constructies te werken aan een product, dienst of service. Het ploeteren voor een ultiem organisatie-doel biedt de professional van nu weinig meer. Weliswaar worden

er grote winsten behaald, maar ten koste van wat? De roep om een andere aanpak wordt steeds luider.

Tot slot

Niet alleen heeft organisatieverslaving impact op de mensen die er werken, er is een bijkomende schade: verslaving leidt tot maatschappelijke problemen. De verslaving beperkt zich niet tot de grenzen van een onderneming. Zo kan de ontstane schade ook de maatschappij negatief beïnvloeden. Er zijn duidelijke aanwijzingen dat stress, voortkomend uit te hoge werkdruk, slecht management of continue reorganisatie, leidt tot ziekteverzuim en slechter presteren. Dat betekent dat de verslaving van organisaties de maatschappij heel wat kost. Een voorbeeld is de introductie van de Nationale Politie. Nog afgezien van de meetbare kosten is er sinds de organisatieverandering bij de politiekorpsen sprake van een verhoogd ziekteverzuim van 7%. Dit komt neer op een totaal van 4.500 à 4.700 ziekmeldingen per dag.*

* www.ad.nl (2016), *Ziekteverzuim onder politieagenten explodeert*.