



Lessen uit de verslavingszorg voor verandermanagement

Zoals drugsverslaafden niet zonder hun middel kunnen, zo kunnen medewerkers soms niet zonder bepaalde routines en gedrag in hun dagelijkse werk. Dit kan verandering in de praktijk enorm belemmeren. Hoe kunnen verandermanagers deze 'verslavingen' het beste aanpakken? De auteurs trekken de vergelijking door en doen aanbevelingen op basis van hun ervaringen in de verslavingszorg.

Verslaafd aan organiseren

De meeste mensen denken bij verslaving aan harddrugs, zoals heroïne, cocaïne, speed en xtc, of aan wat we in Nederland gedogen, zoals nicotine, alcohol en cannabis. Verslaving kenmerkt zich door verstrekende lichamelijke, sociale en economische problemen. In essentie worden die problemen veroorzaakt doordat mensen het gebruik niet meer

onder controle hebben, wat zich uit in chronische aandoeningen, stereotype gedrag en verminderd inzicht in de problemen van hun gedrag (De Jong, 2016). Binnen organisaties kunnen we gedragskenmerken identificeren die overeenstemmen met de gedragskenmerken van een middelenverslaving. Verslaving binnen organisaties uit zich met name in de vorm van doorgesloten routines en dwangmatige handelingen.

De medische term voor verslaving is afhankelijkheid. We kunnen niet zonder het middel en het bijbehorende gedrag functioneren. Het gevolg is dat de organisatie in cirkels ronddraait en veranderplannen elkaar steeds sneller opvolgen. De uitvoer van deze plannen stukt. De realiteit haalt de organisatie in waardoor plannen niet meer relevant zijn, of grote plannen blijken in de praktijk niet haalbaar. Meestal wordt er op informeel niveau negatief gesproken over dit continue veranderen en toch doen de meeste van ons eraan mee. Het is een ongemakkelijke waarheid wanneer een veranderplan dreigt te mislukken. Voordat we nuchter raken en de kater voelbaar is, gaan we liever aan de slag met het volgende veranderplan. Hoe doorbreek je deze dynamiek en welke rol kan een extern begeleider hierin spelen?

Lessen uit de verslavingszorg

Zomaar afkicken is voor de meeste mensen heel lastig. Gedrag (ook al is het ziekmakend of ongezond) is er vaak ingesleten, gecultiveerd en goedgekeurd. Daar kom je niet zomaar vanaf. Stoppen is ook spannend: wat ga je dan doen? Ook al kunnen mensen hun gedrag en de consequenties ervan helder verwoorden, anders handelen blijkt keer op keer moeilijk. Dit zien we terug op organisatieniveau. Er is vaak een groot verschil tussen wat een organisatie op papier heeft staan over visie en kernwaarden, en wat zij in de praktijk laat zien. Dit is moeilijk te doorbreken, maar cruciaal om uiteindelijk te breken met bijbehorende routines, gedrag en denken. Externe hulp kan hier uitkomst bieden. Adviseurs, coaches en interim-managers kunnen routines en dwangmatige handelingen die verandering in de weg staan, identificeren. Zij dienen zich met name te richten op de acceptatie van het probleem en het geven van oplossingen te vermijden. Zonder acceptatie zal er weinig gebeuren. Elke oplossing zal leiden tot meer weerstand en zelfs tot ontkenning van het probleem.

Er zijn acht mechanismen te onderscheiden die kunnen helpen om succesvol af te kicken van dwangmatig gedrag en zinloze routines:

1. Verandering ontstaat op het absolute dieptepunt

Of zoals John Kotter het al lang geleden omschreef: 'People don't change a minute before they're ready'. Externe hulp dient zich primair te richten op het bewustzijn van het dieptepunt dat de aanleiding vormt voor het veranderproces. Acceptatie van het dieptepunt is cruciaal om vervolgens samen te bouwen aan verbeteringen. Die acceptatie is echter niet op te leggen en de verantwoordelijkheid ervoor ligt dan ook niet bij de veranderaar. Als er nog geen sprake is van acceptatie, is het mogelijk om de interventies te richten op het in kaart brengen van

Voordat we nuchter raken en de kater voelbaar is, gaan we liever aan de slag met het volgende veranderplan

de ernst van de situatie. Een bekende interventie bij eetverslaving is bijvoorbeeld het visualiseren van het aantal ingenomen calorieën per week. Of het op een rij zetten van het aantal flessen drank dat de verslaafde heeft genuttigd. Dit zou je de analysefase kunnen noemen, waarin men zich beperkt tot:

- a) Het leren herkennen van de verslaving (disfunctioneel gedrag expliciet maken en consequenties van gedrag en houding meetbaar maken).
- b) De nullijn bepalen (bijvoorbeeld door de feiten op een rij zetten: hoe slecht scoren we op het gebied van klanttevredenheid? Hoe is ons verloop ten opzichte van concurrenten?).
- c) Een eerste diagnose stellen. Oftewel, hulp en begeleiding bieden bij het identificeren en kwantificeren van het probleem.

2. Voor betekenisvolle reflectie dien je nuchter te zijn

Een alcoholverslaafde zal zich in beschoonen toestand vooral schamen wanneer hij plotseling met zichzelf wordt geconfronteerd. Het is dan ook belangrijk dat de veranderaar beseft dat dit niet het moment is voor de verslaafde om vooruit te kijken, te herstellen en beter te gaan leven. Reflectie vraagt om een heldere geest, om ruimte en rust en om gesprekken. Het is daarbij belangrijk om zonder oordeel en op een onbevengene manier vragen te stellen. Om nieuwsgierig te zijn naar de oorzaak van het probleem en alleen te confronteren waar nodig. Het delen van inzichten en ervaringen van andere cliënten kan de reflectie eventueel op gang brengen.

3. Vervang dagelijkse routines

Mensen denken en handelen grotendeels vanuit routines. Zo kan het maken van een plan van aanpak een reflex zijn: iets wat altijd gebeurt bij de start van een project, zelfs als het disfunctioneel is. Onderzoek samen wat de aanleiding is voor het in

De verslaving blijft onderdeel van de werkelijkheid, maar met één belangrijk verschil: je bent haar de baas

werking treden van de routine en wat de beloning is die erbij hoort. Verken of je de routine kunt vervangen voor een nieuwe. Een routine wordt altijd getriggerd door een bepaalde situatie. En de routine kent een beloning. Het kan helpen om de trigger, routine en beloning op papier te zetten. Lukt het nog niet om de routines te vervangen? Richt je als externe professional dan op twee dingen:

- Maak de controlemechanismen die de routines cultiveren, bespreekbaar. Waarom zijn ze er? Welk

belang dienen ze? En waarom werkt het niet?

- Help de klant 'rode vlaggen' te herkennen. Wanneer dreigt iemand een terugval te krijgen? Welke triggers zijn er? Maak dit bespreekbaar en onderzoek mogelijke handelingsalternatieven. Stuur als begeleider niet aan op het 'niet nemen van een beslissing', maar richt je aandacht op een kwalitatief goed gesprek over situaties die mogelijk kunnen ontstaan. De actie dient te worden bedacht door de persoon in kwestie en niet door de begeleider.

4. Organiseer sociale druk

De sociale context is cruciaal om te betrekken in het veranderproces. Een verslaving beperkt zich niet tot een hiërarchische laag of team. Het is besmettelijk. Creëer daarom steungroepen waarin men met elkaar in gesprek kan gaan over de ingezette beweging. Deel notities of gesprekken met de hele organisatie. Hoe meer mensen betrokken zijn bij de beweging, hoe groter de kans dat men niet terugvalt in oud gedrag. Nodig klanten en partners uit om samen in gesprek te gaan over de ambitie en de verandering.

5. Zoek een sponsor

Externe professionals doen er goed aan om mensen met soortgelijke ervaringen met elkaar te verbinden. Verwacht geen wonder van een externe coach. Vaak kan een ervaringsdeskundige of sponsor veel meer hulp bieden. Sponsors zijn geen vriend of maatje, maar je kunt ze altijd opzoeken en ze zijn eerlijk. Verslaafden die een sponsor voor langere tijd aan zich weten te verbinden, vinden het makkelijker om nuchter te blijven.

6. Creëer nieuwe sociale omgevingen

Het is belangrijk om afscheid te nemen van bestaande interactiepatronen. Wat hierbij kan helpen is bewust inzetten op het bouwen van nieuwe 'sociale werkplekken'. Als men bijvoorbeeld wil

bereiken dat medewerkers elkaar vaker aanspreken en confronteren: zoek dan werkplekken op waar dit vanzelfsprekend is en leer hiervan. Implementeer geleerde lessen vervolgens in de praktijk. Oefen binnen de organisatie, niet daarbuiten. De externe begeleider kan medewerkers helpen dicht bij het gewenste gedrag te blijven en als coach op te treden.

7. Bouw een sociaal vangnet

Een sociaal vangnet is een informeel netwerk. Het vangnet bestaat uit mensen die voor je klaar staan. Denk aan vrienden en familie. In organisaties werkt dit net zo. Netwerken zijn zelf organiserend en werken heel anders dan een hiërarchie. Ze kunnen de kans van slagen van het veranderproces enorm vergroten. Ze kunnen dienen als een vangnet waar collega's elkaar ondersteunen als ze het moeilijk hebben. Let hier op drie dimensies:

- De structurele dimensie: wie zitten er in het netwerk? Zit er een correcte afspiegeling van de organisatie in het netwerk of is het nodig om meer collega's te betrekken?
- De relationele dimensie: wat is het niveau van vertrouwen en veiligheid, en welke opvattingen hebben collega's over elkaar? Is dit bevorderend of belemmerend om van elkaar te leren?
- De cognitieve dimensie: welke taal spreekt men met elkaar? Is die voor iedereen te begrijpen of is het nodig om samen 'een nieuwe taal' te ontwikkelen?

8. Vermijd risicovolle werksituaties

Een gokverslaafde weet dat het niet handig is om naar een casino te gaan. Bepaalde ontmoetingen en interacties lokken ongewenst gedrag uit. Dit geldt net zo in organisaties. Specifieke werksituaties kunnen ongewenst gedrag oproepen. Het is niet altijd nodig dat een adviseur dit direct oplost. Het is wel belangrijk dat hij deze situaties zo helder mogelijk in kaart brengt en waar mogelijk te vermijden. Vermijden is ook een vorm van veranderen.

Tot slot: van een verslaving kom je nooit helemaal af

In deze bijdrage hebben we geprobeerd enkele vergelijkingen te trekken tussen de verslavingszorg en verandermanagement. Verslaafden zullen beamen: van een verslaving kom je nooit af. Het is iets waar je mee leert leven. De verslaving blijft onderdeel van de werkelijkheid, maar met één belangrijk verschil: je bent haar de baas. Dit geeft aan dat een verslaafde continu stappen moet zetten om zijn verslaving de baas te worden. Het gaat dus om het belang van kleine stapjes voorwaarts. Er is geen eindpunt, dat bestaat niet. Het doel van de activiteiten is vooruitgang, geen perfectie. Of zoals de Engelsen zeggen: 'Move towards the next win!'

Literatuur

- www.nispa.nl (2016). *Verslaafd: van Engel tot Kleinman*. Afscheidscollege Cor de Jong.
- De Jong, T. (2016). *Verslaafd aan organiseren: 8 sluipmoordenaars die verandering tegenhouden*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Kotter, J.P. (2010). *Het hart van de verandering. Principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Amsterdam: Academic Service.

Tijp de Jong is organisatieadviseur en onderzoeker. Hij bestudeert en adviseert professionals in organisaties die werk maken van verandering en innovatie.

Cor de Jong is emeritus professor Verslaving en Verslavingszorg aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

