



Disfunctionele patronen herkennen en doorbreken

Succesvol veranderen: zoek de hefboom

Ondanks de grote ontwikkeling van veranderkunde als vakgebied en de vele boeken en artikelen die hierover de afgelopen jaren zijn verschenen, blijft veranderen in de praktijk vaak moeizaam. Waarom is het realiseren van verandering in organisaties vaak zo'n taai proces? Hoe kan het dat mensen zich gedragen op een manier die eigenlijk niet helpt, terwijl hun bedoelingen positief zijn? Dit artikel gaat in op disfunctionele patronen in organisaties en onderliggende psychologische processen en laat zien hoe je disfunctionele patronen in organisaties kunt herkennen en doorbreken.

Door Mieke Reidinga

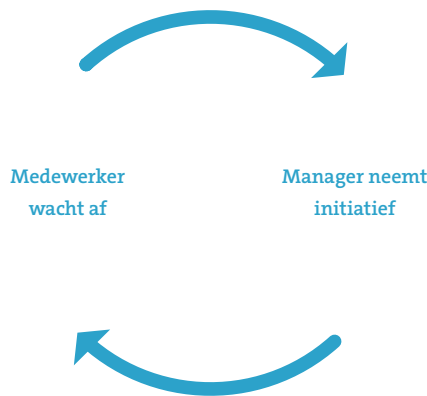
Een teamleider wil dat er meer ondernemerschap en initiatief in het team komt. Ze belegt een bijeenkomst en nodigt de teamleden uit om mee te denken over ontwikkelingen in de markt en de mogelijkheden om hier op in te spelen. Na een paar weken komt het team weer bijeen. Tot teleurstelling van de teamleider is er nog weinig gedaan met de ideeën van de vorige keer. Ze gaat er wat harder aan trekken, komt met voorstellen, maakt afspraken en een actielijst. Bij de volgende bijeenkomst valt het opnieuw tegen wat er intussen (niet) is gedaan. De medewerkers lijken niet zo goed te weten wat ze hiermee aan moeten. Wellicht is het onbekendheid met de deze manier van werken? Een cursus markt- en klantgericht werken is misschien een idee..?

De teamleider en haar team zitten met elkaar in een veelvoorkomend manager-medewerkerpatroon, hier vereenvoudigd weergegeven. De essentie ervan is: hoe harder de teamleider trekt, hoe meer het team gaat afwachten. Hoe meer afwachtend het team wordt, hoe harder de teamleider moet trekken (anders gebeurt er immers niets!). (Zie ook: Arend Ardon, *Doorbreek de cirkel*, 2011)

Relaties

In de systeemtheorie kijkt men naar *relaties* (samenhang). Er zijn verschillende soorten relaties; ik noem er drie. Het voorbeeld aan het begin van dit artikel gaat over relaties tussen *gedragingen van mensen*. Ook kun je kijken naar relaties tussen *personen*. In het boek *De vraag op het antwoord* (2005) laten Joep Choy cs zien hoe relaties tussen mensen invloed hebben op hoe zij zich door de organisatie bewegen. Als de manager financiën goed bevriend is met de teamleider verkoop, maar niet goed door de deur kan met de directeur, dan is de kans groot dat de teamleider verkoop ook spanningen krijgt met de directeur: de vijand van mijn vriend is ook mijn vijand.

Als derde zijn er relaties tussen *fenomenen*. Fenomenen zijn zich herhalende



Figuur 1: Een klassiek manager-medewerker patroon.

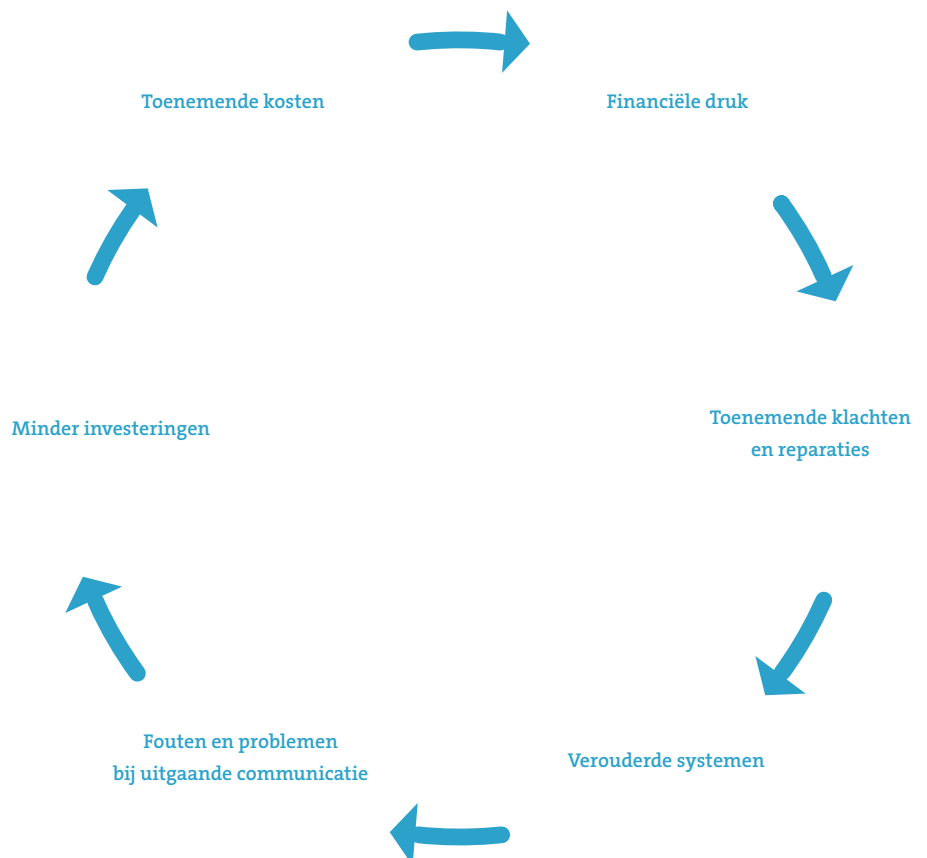
gebeurtenissen en verschijnselen die je kunt waarnemen. 'Werkdruk' of 'haperende ICT-systemen' zijn hier voorbeelden van. In figuur 2 zie je een voorbeeld van relaties tussen fenomenen, die samen leiden tot een patroon waar de organisatie in gevangen zit.

Evenwicht

Als we kijken naar een organisatie als een systeem, dan kijken we dus niet zozeer naar

op zichzelf staande gebeurtenissen, fenomenen en gedragingen, maar vooral naar hun onderlinge samenhang. Daarbij zien we dat een systeem steeds naar evenwicht zoekt. De teamleider en haar team kunnen het beiden onwenselijk vinden dat de een zo hard trekt en de ander afwachtend is, maar ze komen moeilijk uit het patroon. Er is sprake van een dynamisch evenwicht: men kan ingrepen doen, het gedrag kan wel wat variëren, maar het systeem wil steeds terug naar het patroon.

Deze evenwichtzoekende werking van een organisatiesysteem is over het algemeen sterker dan de invloed van één individu. Vervang een persoon en hij zal zich naar het systeem gaan gedragen. Dan verzuchten de medewerkers: 'De nieuwe directeur zit er nu drie maanden en gedraagt zich al net zo als al zijn voorgangers'. Dit komt omdat gedrag in grote mate wordt bepaald door context. Het gedrag wordt als het ware uitgelokt door het systeem.



Figuur 2: Relaties tussen fenomenen in het klantcontactcentrum van een groot bedrijf.

Wanneer een probleem ondanks vele pogingen moeilijk is op te lossen en dezelfde patronen steeds weer optreden, is het waarschijnlijk dat onderliggende balancerende processen de verandering blokkeren. Veelal wordt met symptoomoplossingen een probleem voor de korte termijn gereduceerd, maar het onderliggende patroon blijft dezelfde symptomen produceren.

Peter Senge, The fifth discipline, 1990

Operatie voorwaarts

Tijd voor nog een herkenbaar praktijkvoorbeeld. Een grote organisatie kampt al lange tijd met tegenvallende resultaten. De omzet blijft achter, de klanttevredenheid is laag en er gaat veel fout. De organisatie lijkt achter de feiten aan te lopen en komt niet met verbeterinitiatieven, en dat terwijl de directie hier al jaren om vraagt. De spanning neemt toe en de toezichthouders dringen er

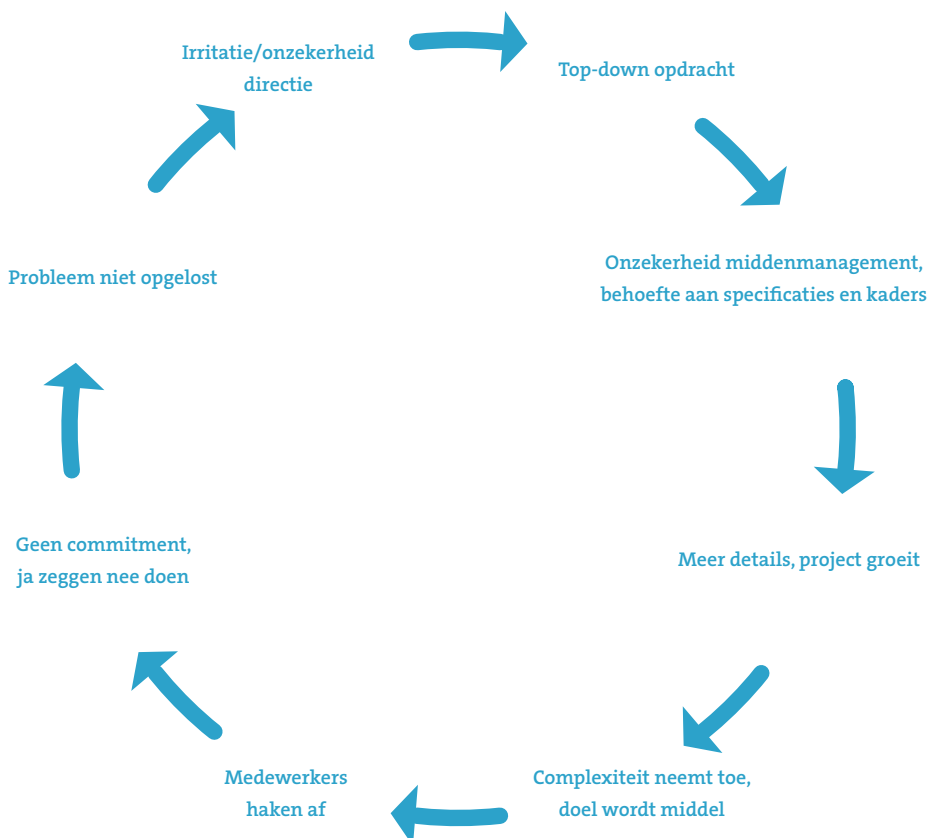
op aan dat er nu echt iets moet veranderen. De directeur ziet wel een aantal verbetermogelijkheden en onder de noemer *Operatie Voorwaarts!* kondigt hij een veranderprogramma aan. Hij bespreekt zijn ideeën met zijn MT en vraagt hen om het verder uit te werken. Bij de managers roept dit de nodige onzekerheid op. Ze weten dat deze operatie echt tot betere resultaten moet leiden

maar het is niet helemaal duidelijk wat de directeur nu precies wil. In het achterhoofd hebben ze de reorganisatie van vorig jaar, waarin afscheid werd genomen van drie collega's. Het is belangrijk dat dit goed gaat, dus ze gaan voortvarend aan de slag. Ze werken de opdracht uit, stellen vragen, doen aannames en geven invulling aan een actieplan.

De staf wordt betrokken om te helpen met het SMART maken van de doelen en het ontwikkelen van een dashboard voor voortgangsmeting. De kwaliteitsmanager ziet samenhang met reeds ingezette verbeterprocessen. Er wordt een extern adviseur ingeschakeld, die met het oog op de complexiteit voorstelt het geheel als een samenhangend programma aan te pakken, met een stuurgroep, een klankbordgroep, werkgroepen, een planning, informatiesystemen en een plan voor de projectbeheersing. Medewerkers worden uitgenodigd om mee te denken, in brainstormbijeenkomsten en in klantenpanels. Het project wordt grootschaliger en complexer en betrokkenen raken het zicht kwijt op waar het oorspronkelijk voor bedoeld was. Intussen lopen de achterstanden op. Sommige medewerkers kiezen eieren voor hun geld: dit project zal ook wel weer voorbijgaan en ik wil mijn werk afkrijgen, dus ik blijf aan mijn bureau.

Na een half jaar blijkt dat *Operatie Voorwaarts!* geen noemenswaardige verandering heeft gebracht. Het vertrouwen van de directeur in de organisatie neemt af... er moet nu echt iets gebeuren.

In de loop van de jaren ben ik allerlei varianten tegengekomen van dit patroon. In figuur 3 is het patroon samengevat. Het lijkt een uitvergroete versie van het klassieke manager – medewerker patroon waar dit artikel mee begon. Organisaties kunnen jarenlang in een dergelijk patroon zitten, waarbij de veranderinterventies weliswaar variëren, maar het systeem ook steeds weer het evenwicht met de oude patronen weet te herstellen.



Figuur 3: Ingezette verbeteringen bekliven niet.

Onderliggende psychologische factoren

Disfunctionele patronen komen doorgaans niet voort uit opzettelijk dwarsliggen of sabotageneigingen. Onder normale omstandigheden hebben mensen in hun werk de drive en de behoefte om het goed te doen en om een positieve bijdrage te leveren. Waarom komen ze dan toch in patronen terecht die niet helpen?

Om te begrijpen wat hier gebeurt, kunnen we kijken naar psychologische factoren. Daarin zijn er veel overeenkomsten tussen mensen, ongeacht of ze werken in een bank, school, productiebedrijf of administratieve organisatie.

Ik zie en spreek veel individuele professionals die zich zeer betrokken voelen bij hun werk en de klant of cliënt. Zij voelen zich niet altijd goed begrepen door hun managers. Veelal zitten ze tot over hun oren in het werk en met elke verandering zien ze complexiteit en onzekerheid op zich af komen. Soms lijkt het 'pocket veto' (ja zeggen, nee doen) de enige oplossing om ongestoord verder te kunnen met je werk (De Caluwé en Vermaak, Leren Veranderen, 1999/2019). Directieleden staan op hun beurt vaak vanuit verschillende kanten stevig onder druk. De toezichthouders, de minister, de aandeelhouders, de pers: iedereen kijkt kritisch mee en verwacht daadkrachtig optreden wanneer iets niet goed gaat in de organisatie.

Naast de intentie om het goed te doen, beluister ik bij mensen die ik spreek ook onzekerheden en angst, op alle niveaus in de organisatie. Bijvoorbeeld:

- angst voor gezichtsverlies (als ik niet ingrijp lijkt het of ik niet daadkrachtig ben);
- conflictvermijding (ik aarzel of mijn collega het bij het goede eind heeft, maar ik zeg het niet);
- angst om buiten de groep te vallen (het lijkt wel of ik de enige ben die er anders over denkt, ik houd me maar stil);
- behoefte om het goed te doen en daaruit voortkomend een sterke neiging tot controle en maakbaarheidsdenken (het moet wel iets opleveren);

“

**Hoe harder de
teamleider trekt,
hoe meer het team
gaat afwachten**

”

- onzekerheid over verandering (ik moet mijn routine loslaten en weet niet wat er voor in de plaats komt); en
- angst om te falen (ik word er op aangekeken als ik mijn werk niet afkrijg, dus ik kies voor de stapel en niet voor de vernieuwing).

Het gaat om gevoelens en behoeften die veelal onuitgesproken blijven, niet direct zichtbaar zijn en ook voor betrokkene zelf kan het zich op een onbewust niveau afspelen. Wanneer de druk toeneemt gaan deze gevoelens zich sterker manifesteren, waardoor het patroon dat de verandering tegenhoudt, ook wordt versterkt. Hetzelfde kan gebeuren wanneer de verandering niet uit druk maar uit ambitie voortkomt. De theorie van het focal conflict (Dorothy Stock Whitacker, *Using groups to help people*, 1985) laat zien dat wanneer een groep mensen een ambitie heeft, dit altijd ook een onzekerheid of spanning met zich meebrengt die tegenovergesteld is aan de ambitie. Om de onzekerheid te hanteren kiest men voor ruimtebeperkende acties (bijvoorbeeld: meer control, opgelegde regels, micromanagement), terwijl de ambitie zelf vraagt om ruimtegevendende acties (experimenteren, fouten mogen maken, tijd voor reflectie). Zo kan een groep met een gezonde ambitie, onbedoeld juist in een belemmerend patroon terechtkomen.

Werken met patronen

Een veranderaanpak wordt vaak onder druk

gekozen: geen tijd te verliezen, geen tijd voor reflectie, snel doorpakken om tot resultaat te komen. Deze reactie op druk kan onderdeel van een patroon zijn, waarbij steeds oplossingen gekozen worden die eigenlijk alleen symptomen bestrijden en die niet gebaseerd zijn op echt inzicht in wat er aan de hand is en wat nodig is.

Het is bijzonder lastig om patronen te veranderen, juist omdat ze zo stevig verankerd zitten in de dynamiek van het organisatiesysteem. Het onderkennen van een patroon kan somber stemmen: is het zó lastig om te veranderen? Er blijkt geen quick fix te zijn of een gegarandeerd resultaat en dat voelt aan als slecht nieuws.

Toch is het de moeite waard om hier tijd en energie in te stoppen. Het vinden en onderzoeken van patronen geeft inzicht en helpt om de juiste interventie te kiezen, zodat beweging ontstaat.

Causale diagnose

Door middel van een causale diagnose worden de patronen onderzocht en inzichtelijk gemaakt. Een causale diagnose bestaat uit de volgende stappen:

- Benoem een thema dat als taai ervaren wordt en/of waar je graag verandering in wilt brengen.
- Benoem factoren die een rol kunnen spelen rond dit thema. Dit kunnen zowel factoren boven het wateroppervlak (zoals toenemend ziekteverzuim), als onder het wateroppervlak zijn (bijvoorbeeld managementaandacht), zoals ook te zien is in de voorbeelden.
- Benoem mogelijke relaties tussen de factoren en begin met het schetsen van cirkels. Een cirkel klopt als hij als een logisch verhaal te vertellen is en betrokkenen zich er in herkennen.

Bij het onderzoeken van patronen zijn verschillende perspectieven op en posities rond het vraagstuk nodig. Daarom is belangrijk om dit niet alleen te doen. De factoren en hun samenhang kunnen worden gevonden door bijvoorbeeld interviews te houden en achteraf verbanden te leggen. Nog interessanter

is om samen op zoek te gaan, bijvoorbeeld met een team of een gemengde groep organisatieleden. De waarde zit dan niet alleen in de uitkomst, maar ook in het proces. Bij het samen onderzoeken van patronen in teams of groepjes zijn drie vragen van belang:

1. Wat is het patroon?

Breng met elkaar het patroon in kaart aan de hand van bovengenoemde stappen. Het inventariseren wat er in de werkelijkheid gebeurt, welke factoren een rol spelen en hoe deze samenhangen, is voor alle betrokkenen een inzichtgevend proces.

2. Wat is de winst van het patroon?

Dit tweede deel van het gesprek gaat over de onderliggende behoeften van betrokkenen. Dit geeft een dieper inzicht in de krachten die het patroon in stand houden én de aanknopingspunten of hefboomen die kunnen helpen om uit het patroon te komen.

3. Hoe houd ik zelf het patroon in stand?

Essentieel is dat iedere betrokkene bij zichzelf nagaat hoe hij/zij zelf bijdraagt aan het in stand houden van het patroon, welke eigen onderliggende behoefte, zorg, ambitie et cetera daarbij een rol speelt en wat het effect daarvan is op anderen. Dit inzicht maakt bewuster van de eigen rol en helpt om te veranderen.

Veranderen in organisaties is niet iets wat alleen voor anderen geldt. Ook de directie dient haar eigen bijdrage aan het patroon te onderzoeken, zichzelf 'op de foto te zetten' en niet van achter de camera naar de rest van de organisatie te kijken. Dat geldt ook voor de externe adviseur of coach die het veranderproces begeleidt (Arend Ardon, 2011).

Werken met hefboomen

De bovengenoemde inzichten zijn de basis om verder in gesprek te gaan over mogelijke hefboomen om het patroon te doorbreken.

“

Een verander-aanpak wordt vaak onder druk gekozen

”

Soms kan een stevige ingreep nodig zijn. In het klantcontactcentrum van figuur 2 zag ik jaren geleden een mooi voorbeeld hiervan. De derde (!) interim manager die als opdracht had om het klantcontactcentrum uit de negatieve spiraal te halen, besloot de zaak een week lang te sluiten. Een zware interventie: honderden klanten konden het bedrijf de hele week niet bereiken. In die week werd heel hard gewerkt aan verbeteringen achter de schermen en zo werd het patroon doorbroken.

Een **hefboom** is een mechanisme waarmee een kleine kracht in combinatie met een grote beweging wordt omgezet in een kleine beweging die een grote last verplaatst, waarvoor een grote kracht nodig is (Wikipedia).

Hefboomen kunnen soms ook geleidelijker werken. In het bedrijf in figuur 3 bijvoorbeeld werd gekozen voor leiderschapsontwikkeling en nieuwe dialoogvormen op verschillende lagen in de organisatie, teneinde meer begrip en een betere samenwerking te krijgen.

Het vinden van het patroon en kiezen van de hefboom is echt maatwerk en kan alleen met en door de betrokkenen zelf worden gedaan. Waarbij de winst niet alleen in de keuze van de hefboom zit, maar ook in het gezamenlijke leerproces.

Leerproces en lef

Het onderzoeken van de patronen is waardevol omdat het uitnodigt om 'ontschuldend' te kijken. Een uitspraak als: 'Het is hier zo'n chaos omdat de administratie niet functioneert' of 'Alles gaat mis omdat de directeur verkeert stuurt' past niet in deze denkwijze. Iedereen speelt zijn rol en het onderzoeken van het patroon en ieders bijdrage daaraan vereist een gezamenlijk leerproces en bereidheid van een ieder om ook naar zichzelf te kijken. Een zekere mate van vertrouwen en openheid is nodig om dit samen te kunnen onderzoeken, waarbij oordelen en conclusies zo lang mogelijk uitgesteld moeten worden.

Patronen doorbreken vereist ook lef, want: 'Wat hoort, werkt niet, en wat werkt, hoort niet' (Hans Vermaak in *Iedereen verandert, nu wij nog*, 2017). Anders gezegd: wie verandering wil moet soms tegen de stroom in zwemmen, krijgt weerstand en ondervindt druk om in het patroon te blijven. Als de teamleider uit het begin van dit artikel besluit om op haar handen te gaan zitten, zal dit niet spontaan tot actie leiden. Het is immers ook wel comfortabel dat zij de kastanjes uit het vuur haalt. En als de medewerkers uit zichzelf initiatieven gaan nemen, zal de teamleider op haar beurt dit graag in goede banen willen leiden, want anders gaat het misschien mis!

Het doorbreken van patronen is dus gebaat bij een lerende houding, lef en soms doorzetten. Geef uitleg wanneer je 'nieuw' gedrag laat zien en blijf bespreekbaar maken wat er gebeurt en wat het effect is op jezelf en anderen. **Q**

Over de auteur

Mieke Reidinga is organisatieadviseur en teamcoach. Zij begeleidt executive teams met organisatieverandering, teamontwikkeling en samenwerkingsvraagstukken. Naast haar eigen praktijk is zij opleider bij Schouten University of Applied Sciences en het Center for Executive Coaching aan de Vrije Universiteit Groningen.