

File ID 160746
Filename Hoofdstuk 9: Fixaties en circulaire interactiepatronen in zeven veranderende organisaties

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type Dissertation
Title Werelden van verschil : hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren
Author R.A. Werkman
Faculty Faculty of Social and Behavioural Sciences
Year 2006
Pages 544
ISBN 9085591414

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:

<http://dare.uva.nl/record/173752>

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

Fixaties en circulaire interactiepatronen in zeven veranderende organisaties

9.1 Inleiding

Eerder in dit proefschrift heb ik beschreven hoe complexe vraagstukken in veranderprocessen te achterhalen en begrijpen zijn door in veranderprocessen te stappen en te kijken naar processen en interacties die in verandercontexten plaatsvinden. Ik heb beschreven hoe aandacht voor elk van de interacterende actoren en hun perspectieven op andere actoren, op de context, de manier waarop de ander naar de context kijkt en op de relaties tussen betrokken actoren en de context bijdraagt aan beter begrip van het moeizame verloop van veranderingen. Ik heb uitgelegd dat ik, om inzicht te krijgen in die complexe interrelaties, gebruik maak van de inzichten van *naturalistic inquiry* en participatief reflectief handelingsonderzoek.

De zeven casestudies beschreven in hoofdstuk 8 hebben de context van veranderen en interacteren zichtbaar gemaakt. Ze laten zien hoe in organisaties veranderingen worden aangepakt en tot welke perspectieven op verandering en vraagstukken in verandering dit leidt. Deze bevindingen heb ik gerelateerd aan configuraties van organiseren en veranderen. Hoewel dit boeiende inzichten oplevert, hebben de case studies ook laten zien dat kiezen voor andere manieren van handelen soms moeilijk is. In dit negende hoofdstuk probeer ik te achterhalen waarom dat zo is met behulp van analyse van interacties tussen betrokken actoren in veranderprocessen.

Drie onderzoeksvragen staan centraal in het hoofdstuk:

1. Kunnen we redematies achter keuzes van verandermanagers in de aanpak van veranderprocessen ontdekken?
2. Welke interactiepatronen tussen actoren in veranderprocessen zijn er te vinden?
3. Hoe kunnen we lastige vraagstukken in veranderprocessen herkennen en hanteren?

In paragraaf 9.2 beschrijf ik de achtergronden en aanpak van de analyse. In paragraaf 9.3 beschrijf ik vervolgens tien circulaire interactiepatronen en de fixaties die aan het ontstaan van deze patronen hebben bijgedragen. Ik eindig het hoofdstuk in paragraaf 9.4 met enkele conclusies.

9.2 Achtergronden en aanpak van analyse

Als we subjectieve inzichten rond mentale modellen en handelingsroutines koppelen met intersubjectieve benaderingen die aandacht hebben voor de rol van interactie in betekenisgeving, dan ontstaan boeiende inzichten in de creatie van circulaire interactiepatronen. Actoren in organisaties zijn met elkaar verbonden via een complex web van interrelaties. Zij ontwikkelen in interactie gedeelde perspectieven op de werkelijkheid. Interacties vinden vaak plaats tussen mensen die hun perspectief op de werkelijkheid met elkaar delen. Doordat mensen in continue interactie met elkaar zijn, delen zij overtuigingen en creëren samen een werkelijkheid. Daardoor ontstaan er sociaal cognitieve configuraties: gedeelde definities van de werkelijkheid gecreëerd in intensieve interacties tussen vaste groepen mensen. Ze reflecteren zowel inhoudelijke overtuigingen als sociale processen. Wat inhoudelijke overtuigingen betreft reflecteert een configuratie opvattingen en betekenissen die binnen het proces van betekenisconstructie worden gehanteerd: de 'wat'. Wat sociale processen betreft gaat het om de actoren die betrokken zijn bij het proces van werkelijkheidsconstructie en degenen die daar buiten staan, de 'wie'. Inhoudelijke overtuigingen zijn te ontdekken door te kijken naar interactiepatronen en interactiepatronen zijn op hun beurt weer te ontdekken

door te kijken naar inhoudelijke overtuigingen: ze representeren met andere woorden twee kanten van dezelfde medaille. Configuraties worden gekenmerkt door intensief contact tussen actoren en beperken zich niet tot de grenzen van een organisatie of afdeling (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996).

Doordat mensen binnen een configuratie vooral in gesprek zijn *binnen* de groep mensen die een configuratie delen, kunnen er fixaties worden ontwikkeld. Zo kunnen mensen zich volledig vastpinnen op een werkelijkheidsdefinitie en zich afsluiten voor iedere reflectie daarop, ofwel een cognitieve fixatie ontwikkelen. Ook interactie- of spelregels kunnen onveranderbaar en niet-onderhandelbaar worden verklaard, waardoor de onderlinge relatie niet meer als onderwerp van reflectie wordt beschouwd: een sociale fixatie. Wanneer er gesprekken plaatsvinden tussen mensen uit twee verschillende configuraties, kunnen botsingen ontstaan waardoor mensen de opvattingen van de werkelijkheid behorend bij hun configuratie bevestigd zien en zich dieper ingraven in deze opvatting. Veelal treedt groepsdenken op: mensen sluiten zich binnen de groep af voor andere opvattingen, laten anderen niet toe tot de kring van besluitvormers en ontwikkelen bepaalde besluitvormingsrituelen. Het gevolg kan zijn ritueel gedrag, vaste rolpatronen, standaardprocedures en het buitensluiten van derde werkelijkheidsdefinities, derde actoren en derde interactieregels (Termeer, 1993). Entiteitsdenken kan tot fixatie leiden als mensen opgesloten raken in een enkelvoudige eendimensionale werkelijkheid. Wanneer organisaties worden benaderd als 'dingen', worden sociale processen zoals conflicten dat na verloop van tijd ook. Conflicten worden gezien als een tastbaar feit of een objectieve situatie, een onwrikbaar gegeven (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Mensen gaan elkaar mijden omdat er 'met de ander toch niet te praten valt', de ander 'gek is' of 'de enige manier om met hen om te gaan is 'ze zo helder mogelijk voor te schrijven wat ze moeten doen'. De conflictsituatie wordt zonder reflectie aanvaard en niet (meer) ter discussie gesteld (Van Dijk, 1989). Fixaties kunnen leiden tot een self-fulfilling prophecy (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996) doordat de wijze van benaderen van anderen juist het verwachte gedrag oproept. De assumpties over anderen worden bevestigd en bekrachtigen het gedrag, waardoor weer de verwachte reactie wordt uitgelokt. Assumpties en stereotype gedragingen blijven dan in eenzelfde kringetje ronddraaien. Ook kunnen sociale fixaties naar verloop van tijd leiden tot cognitieve fixaties en andersom (Termeer, 1993).

Fixaties komen tot uiting als actoren binnen een configuratie praten over actoren uit andere configuraties of vanuit hun werkelijkheidsdefinitie in gesprek zijn met actoren uit een andere configuratie. Gefixeerde definities van interactie of van de werkelijkheid kunnen leiden tot zich herhalende circulaire interactiepatronen. Noch deze patronen noch de achterliggende fixaties zijn voor mensen binnen het patroon gemakkelijk te herkennen en te benoemen. Het denken en handelen van elke betrokken actor is daarvoor te veel onderdeel van het patroon. Het is als betrokken actor moeilijk afstand te nemen om datgene wat er gebeurt, te observeren en begrijpen (Termeer, 1993; Moeskops, 2004).

Het geheel van fixaties, acties, reacties en nieuwe (re)acties tussen actoren binnen één werkelijkheid of tussen verschillende werkelijkheden, de interactiepatronen die daaruit resulteren en de interacties tussen deze patronen zijn onderwerp van analyse in dit deel van de studie. Dergelijke interacties vormen een geheel dat zich leent voor het ontdekken van circulaire redematies. Circulaire patronen kunnen worden achterhaald en begrepen met behulp van de methodiek van *causal loop diagramming* (zie paragraaf

7.3.3). Causal loop diagrammen laten zien hoe het denken en handelen van betrokkenen onderdeel uitmaken van het patroon en elkaar versterken (Vermaak, 2003; Moeskops, 2004). In dit hoofdstuk beschrijf ik verschillende fixaties en daaruit resulterende interactiepatronen die naar voren komen in hoe actoren in veranderprocessen denken, keuzes maken en handelen.

Mijn uitgangspunt voor analyse is een selectie aan gesprekken tussen mensen in de zeven veranderende organisaties die ik in hoofdstuk 8 heb beschreven. Ik laat tien circulaire denk- en interactiepatronen zien die ik heb afgeleid uit deze gesprekken. De gesprekken zijn gevoerd tijdens verschillende survey feedback sessies, workshops, conferenties en bijeenkomsten die in het kader van het onderzoek hebben plaatsgevonden. Alle gevoerde gesprekken zijn na de bijeenkomsten uitgeschreven. Vervolgens zijn er, door de tekst continu te lezen en herlezen, steeds delen van gesprekken geselecteerd voor analyse aan de hand van vier criteria:

1. De interactie gaat over een specifiek onderwerp dat van belang is in de context van het veranderproces in die specifieke organisatie, hetzij blijkend uit het profiel van verandervermogen opgesteld uit de ingevulde vragenlijsten, hetzij op aangeven van de actoren in de organisatie zelf als zijnde een belangrijke factor;
2. Verschillende belanghebbende actoren in het specifieke veranderproces zijn betrokken in het interactieproces;
3. De interactie is representatief voor en reflecteert de vraagstukken die uit het profiel naar voren komen;
4. Er is sprake van interactie tussen minstens drie actoren waarbinnen sprake is van een, twee of meer opvattingen van de werkelijkheid. De introductie van een nieuw onderwerp in het gesprek is de aanleiding voor het selecteren van een nieuwe interactie.

De teksten zijn geanalyseerd aan de hand van de procedure beschreven in paragraaf 7.3.3. Alle uitspraken zijn afhankelijk van hun betekenis gelabeld en de labels zijn ondergebracht in factoren die de betekenis van de labels weergeven. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om assumpties die het handelen van actoren beïnvloeden, maar ook om het handelen zoals door betrokken actoren wordt gerapporteerd. Deze factoren zijn gebruikt als leidraad in het maken van de *causal loops*, daarbij steeds terugkijkend naar de relaties die worden gelegd in en de volgtijdelijkheid van de onderwerpen in het gesprek. Enkele voorbeelden van narratieven zijn te vinden in Bijlage 6. Deze narratieven worden weergegeven in tabellen³¹. Het lezen hiervan wordt aangeraden voor een beter inzicht in zich herhalende patronen en achterliggende fixaties in veranderprocessen. De tien patronen zijn tot stand gekomen door de overeenkomsten in per gesprek gecreëerde *causal loops* te zoeken en deze te integreren tot één patroon.

³¹ Om herleidbaarheid van narratieven tot een bepaalde organisatie te voorkomen zijn alle narratieven die worden gebruikt als voorbeeld, geanonimiseerd. Daartoe zijn herleidbare termen vervangen door neutrale termen. De strekking van de narratieven is daarbij gewaarborgd.

Leeswijzer causal loop diagrammen

De factoren in het diagram zijn weergegeven in kaders. Met het lezen van de diagrammen kan in principe vanuit elke factor begonnen worden. In de begeleidende tekst wordt steeds het vetgedrukte kader als uitgangspunt genomen voor de uitleg van het diagram.

Elke pijl in het diagram kan worden gelezen als 'hoe meer van dit, hoe meer of minder van het volgende'. Sommige diagrammen bestaan uit meer dan een causale lus. Het diagram is beter te begrijpen door eerst één lus te volgen alvorens over te stappen naar de volgende lus.

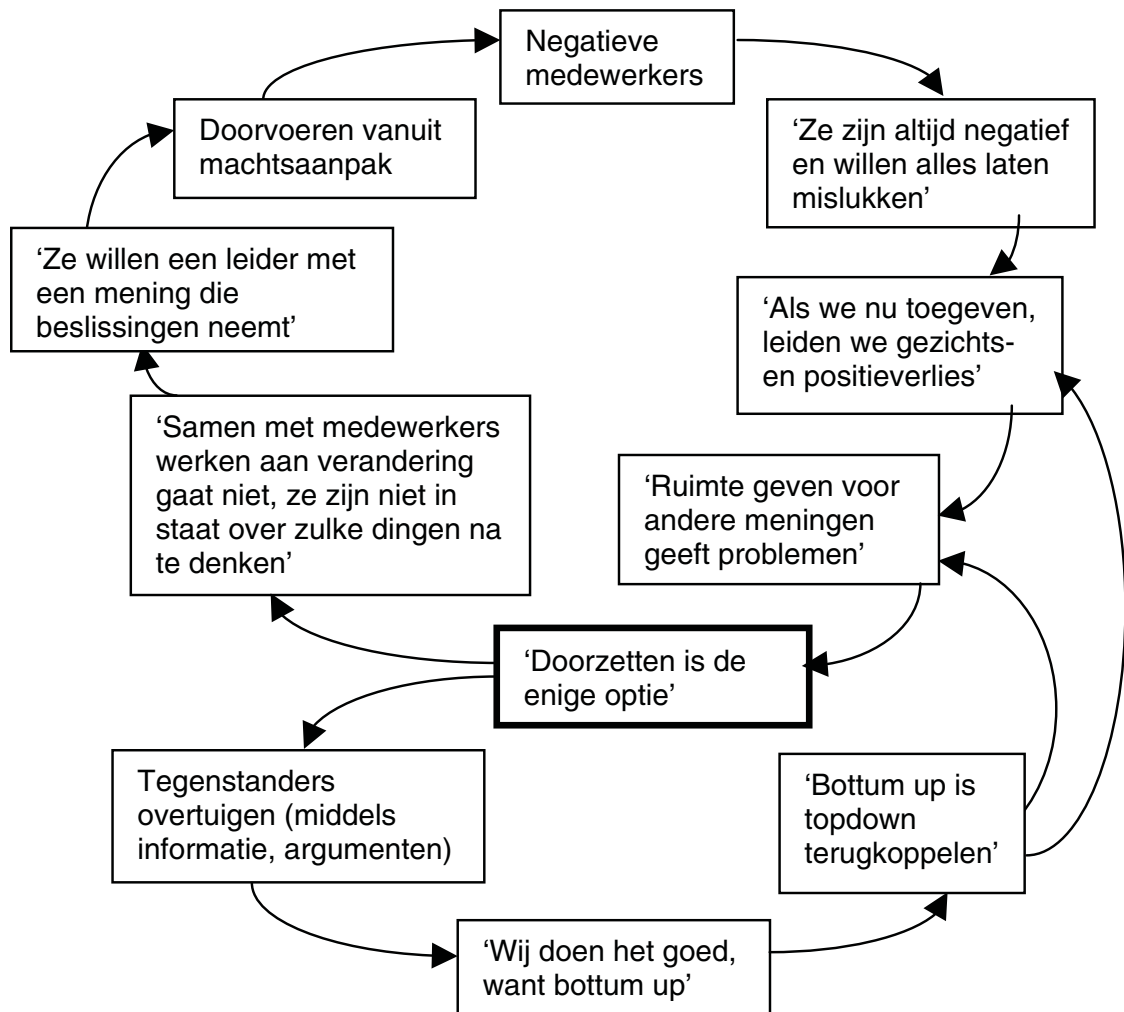
9.3 Fixaties en resulterende interactiepatronen

In de volgende paragrafen toon ik een tiental kenmerkende circulaire interactiepatronen aan de hand van *causal loop diagrammen*. Ik beschrijf elk van de patronen en laat zien hoe vooronderstellingen en redenties van actoren binnen en tussen configuraties het patroon in stand houden en verandering bemoeilijken. Daarna beschrijf ik steeds de achterliggende fixaties van actoren en de gevolgen hiervan op de creatie en instandhouding van het interactiepatroon. Ik geef inzicht in veel voorkomende achterliggende assumpties achter de patronen en leg ik uit hoe deze tot lastige vraagstukken in veranderprocessen leiden. Ten slotte licht ik toe tot welke veranderpatronen de interactiepatronen leiden en welke configuratie herkenbaar is in het patroon.

9.3.1 Patroon I: 'doorzetten'

Als verandermanager heb je een bijzonder uitdagend plan ontwikkeld en diverse stakeholders om je heen zien het bij voorkeur snel geïmplementeerd. Ondanks uitgebreide informatie hebben alleen de plannen al geleid tot gerommel in de organisatie. Wanneer de daadwerkelijke invoering moet gaan plaatsvinden, ontstaat er weerstand. De negatieve perspectieven en het gebrek aan draagvlak onder medewerkers en leidinggevenden maken overleg over de plannen onmogelijk: dat leidt alleen maar tot een welles-nietes discussie en het verder ter discussie stellen van de veranderplannen, terwijl het zou moeten gaan over de realisatie ervan. Ook al wordt er uitgebreid informatie gegeven over de plannen, het haalt niet veel uit. Mensen lijken alleen maar negatiever te worden, het lijkt wel of ze altijd en overal negatief op reageren. Als veranderaar kun je dan alleen nog maar kiezen voor doorzetten en hopen dat de weerstand luwt en ze akkoord gaan. Hoop op een actieve bijdrage is weinig zinvol. In gesprek gaan met medewerkers draagt dan ook niet zoveel bij en leidt waarschijnlijk tot nodeloze discussies.

Het eerste patroon dat naar voren kwam in redenties van verandermanagers, is het patroon 'doorzetten' (Figuur 9.1). In het midden van het patroon is de uitkomst te zien die continu wordt bevestigd en herbevestigd door de achterliggende assumpties in het patroon: ongewijzigd doorzetten van de veranderplannen is de enige optie. In de bovenste cirkel bekrachtigt deze overtuiging de assumptie dat samen met medewerkers werken aan veranderingen niet gaat omdat medewerkers onvoldoende in staat zijn om over complexe processen of abstracte vraagstukken na te denken. Dergelijke taken blijven voorbehouden aan het management dat een krachtige leidende positie moet



Figuur 9.1: Patroon 'doorzetten'

vervullen: een charismatisch visionair. Een eenzijdige visie op wat nodig is en de overtuiging dat krachtig leiderschap is wat medewerkers en de organisatie nodig hebben, resulteert in een topdown doorgevoerd veranderproces. Medewerkers voelen zich daardoor omzeild, weinig serieus genomen en protesteren tegen het beleid en het proces. Het management interpreteert dit verzet als 'weerstand' tegen verandering die er altijd is, ongeacht context of vraagstuk. Het uiten van twijfel in een dergelijke situatie wordt moeilijk gevonden. Twijfel strookt niet met het beeld van de visionair die de juiste beslissingen weet te nemen. Medewerkers kunnen terugkrabbelen interpreteren als zwakheid, wat gezichtsverlies betekent en positieverlies wanneer verandermanagers specifiek voor de begeleiding van veranderingen zijn aangesteld. Vanuit deze lastige overweging is de enige mogelijke handelingswijze in het perspectief van het verandermanagement het sturen van de veranderingen en doorzetten van de plannen.

In de onderste loop leidt de overtuiging van doorzetten als enige optie er toe dat het verandermanagement poogt zichzelf en anderen te overtuigen van de noodzaak van de plannen en van de acceptatie van de plannen door medewerkers. De redenatie is dat het moeizame verloop niet aan hen te wijten is en 'we niet anders kunnen'. Het verandermanagement voorziet potentiële tegenstanders van zoveel mogelijk informatie

bedoeld om het tij te keren. Dit informerende handelen wordt gezien als bottom-up proces, immers, er is aandacht voor de mening van medewerkers en medewerkers worden optimaal op de hoogte gehouden middels terugkoppeling. De stem van medewerkers speelt niet mee in de overwegingen en het blijft een eenzijdig proces; te veel ruimte geven voor andere meningen leidt tot problemen en daarmee tot vertraging van het proces. Dus moet er doorgezet worden.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

Drie fixaties in dit patroon zijn gericht op hoe veranderingen in de organisatie verlopen. Ze zijn nergens op papier vastgelegd, maar een onbesproken manier van handelen waaraan iedereen zich houdt: 'zo doen we dat hier nu eenmaal'. De drie fixaties zijn:

- Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen: 'we moeten strategisch zó manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen'
- Sociale fixatie in spelers en relaties: 'ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen'
- Cognitieve fixatie in sturing en leiderschap: 'ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair'

Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen 'we moeten strategisch zó manoeuvreren dat ze met zo min mogelijke pijn en weerstand doen wat we willen'

Verborgene en ongeschreven regels kunnen problematische gevolgen hebben voor datgene wat iedereen nastreeft. Mensen kennen halfbewust en onbewust betekenis toe aan gebeurtenissen in een organisatie. In dat proces ontstaan patronen rondom waarden, behoeften en emoties. Met deze patronen strijdige gevoelens of observaties worden geweerd omdat ze niet kloppen met het beeld van 'hoe het hier gaat', maar ze komen indirect wel tot uiting (Hendriks, 2001). Binnen het patroon 'doorzetten' veronderstelt het verandermanagement als enige in staat te zijn veranderingen te (bege)leiden. Andere actoren, medewerkers, worden vaak niet in staat geacht tot een bruikbare bijdrage aan een complex veranderproces. Ze worden veelal gezien als 'overal tegen'. Het handelen van het verandermanagement is er binnen deze fixatie op gericht zo te sturen dat er zo min mogelijk hinder wordt ondervonden en veranderingen zo soepel mogelijk door kunnen worden gevoerd met minimale gevolgen voor het proces en de eigen positie.

Het denken reflecteert machtsdenken. Hierdoor dringen werkelijkheidsbelevingen van medewerkers niet door. De geluiden die wel tot het verandermanagement en de top doordringen worden beschouwd als weerstand: medewerkers protesteren altijd, willen nooit iets, ongeacht waarom het gaat. Weerstand wordt een psychologische eigenschap van medewerkers, een 'iets' dat inherent is aan medewerkers en waarmee je als top middels sturing strategisch moet omgaan. Het beeld van veranderingen is entitatief: binnen het patroon doorzetten is verandering een ding dat geïmplementeerd moet worden en gestuurd kan worden. Het sturende handelen van verandermanagers is gericht op 'anderen' die mee zullen moeten werken aan de realisatie van de implementatie. Het verandermanagement positioneert zichzelf als de observator die weerstand signaleert bij het object van handelen, de medewerkers en daarop sturende interventies verzint (vgl. Hosking, 2003). Het gevolg is dat medewerkers worden buitengesloten van

interacties over de veranderingen, ongeacht de bijdrage die ze kunnen leveren aan het welslagen van het proces. Deze interacties en bijbehorende spanningen zijn juist wat het management vanuit de ongeschreven spelregels wenst te verhinderen en ook wéét te verhinderen. Dit handelen bevestigt de fixatie van ‘hoe het hier gaat’: medewerkers zullen inderdaad met weerstand reageren op de eenzijdige en sturende maatregelen vanuit de top, waardoor er weer minder voor interactie zal worden gekozen etcetera.

Sociale fixatie in spelers en relaties ‘ze zijn er allemaal op gericht om ons neer te halen’

De narratief in Tabel 6.1 (Bijlage 6) laten zien dat de top geen deel uitmaakt van het verandermanagement. Dat betekent dat ze zichzelf heeft losgekoppeld van het project en daarmee ook van de verantwoordelijkheid voor een moeizaam verloop. Dit is vaak het geval wanneer er wordt gewerkt met projectgroepen. Denken en doen zijn dusdanig gescheiden dat beide partijen elkaar eerder bekritisieren dan coalitie sluiten en samenwerken. Afstand nemen tot de top betekent voor een projectgroep wellicht meer armslag kunnen creëren in de realisatie van het proces, zonder ‘meekijkers’. Tegelijkertijd kan de vrees onder projectgroepleden leven dat de top ruimte heeft gecreëerd voor de strategische keuze ‘laten doodbloeden van het project’. Projectgroepleden zijn degenen die hier negatieve consequenties van ondervinden. Het fragiele evenwicht raakt uit balans als zij zichzelf gaan zien als zondebok. De gedachte ontstaat dat de top het project zal stilleggen wanneer ze negatieve perspectieven van organisatieleden verneemt. Wanneer projectgroepleden er daarnaast van zijn overtuigd dat medewerkers er op uit zijn om projecten te laten mislukken, komt de dreiging van twee kanten. Om hun gezicht te redden wordt het voor projectgroepleden van belang dat het project wordt doorgezet en op de gewenste wijze wordt afgesloten. Met succes afronden opent wellicht mogelijkheden tot verdere zelfprofilering en een mogelijke boeiende nieuwe positie. Mislukken daarentegen betekent weer terug naar de oude positie, dus gezichtsverlies.

Negatieve onderzoeksbevindingen dreigen in het perspectief van projectgroepleden het evenwicht dat ze zo zorgvuldig hebben opgebouwd, te verstoren. Daardoor worden zij in de verdediging gedrukt. Toegeven dat het niet goed gaat is geen optie: vanuit de fixatie ‘ze zijn er op uit om ons onderuit te halen’ wordt toegeven geïnterpreteerd als ‘niet capabel genoeg zijn’ met als gevolg gezichtsverlies. Openheid creëren en coalitie sluiten met medewerkers gaat niet (meer) in een context van ontwerpmatig veranderen en topdown doorvoeren. In deze lastige situatie zien projectgroepleden slechts één uitweg: alle mogelijke tegenstanders ervan overtuigen dat medewerkers van mening veranderd zijn, dat de plannen rond zijn en dus niet terug te draaien zijn en dat problemen bij medewerkers tussen de oren zitten. Voor de top is de situatie soortgelijk: de veranderplannen zijn het product van de top. Falen wordt geïnterpreteerd als falen van de top, ook al werd er voor de uitvoering een projectorganisatie in het leven geroepen. Een uitweg is anderen ervan te overtuigen dat het allemaal niet zo erg is en ‘we gewoon door moeten’. De fixaties worden door gebrek aan interactie niet getoetst en hebben wij – zij denken tot gevolg. Ze sturen het handelen en dragen daarmee bij aan het vastlopen van het veranderproces.

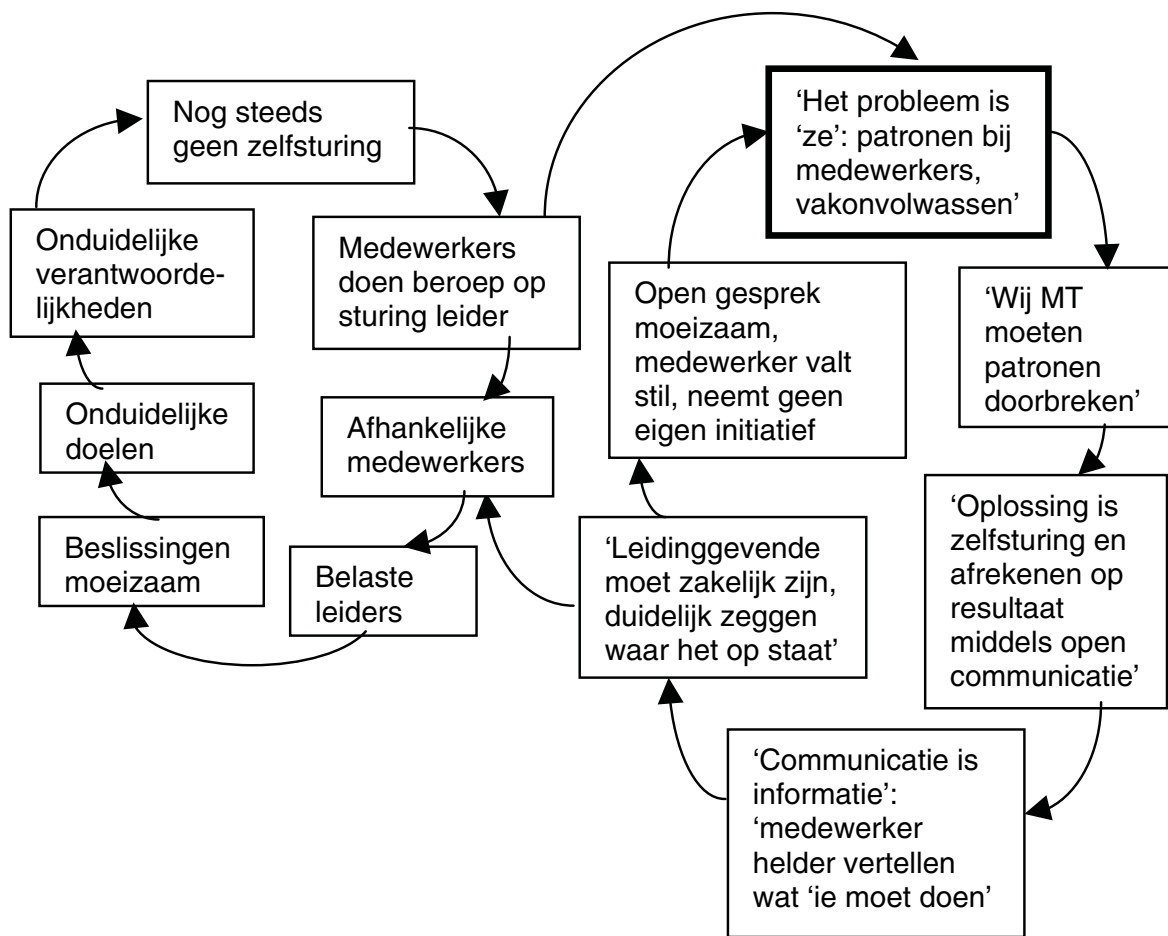
Cognitieve fixaties in sturing en leiderschap ‘ze willen een krachtige, besluitvaardige visionair’

Assumpties bij de top dat medewerkers weinig capaciteit hebben om bij te dragen aan veranderprocessen en een context van spanningen, weerstand en eigenbelangen hangen samen met een fixatie in beelden omtrent leiderschap. Om de organisatie en haar lastig te sturen medewerkers weer in het gareel te krijgen, is centrale coördinatie en sturing in een duidelijke richting nodig. De toepassing van macht, autoriteit en krachtig leiderschap vanuit de top is nodig om volgzzaamheid op te roepen. ‘Medewerkers vertellen dat je het als top even niet meer weet’ is geen optie. Binnen de huidige definitie van de werkelijkheid betekent toegeven en veranderingen stoppen ‘gezichtsverlies lijden’. Medewerkers zullen zich gesterkt voelen in hun protest en negativiteit en zullen mondiger worden waardoor de chaos groter wordt. Vastzittend in zo’n complexe situatie gekenmerkt door moeilijke keuzen is, ingegeven door de fixatie op leiderschapsbeelden, de minst slechte keuze het opleggen en doordrukken van verandering, ongeacht de juistheid daarvan. Interactie met medewerkers wordt daarmee beperkt tot informeren, terugkoppelen en overtuigen. Beelden worden niet getoetst aan de werkelijke verwachtingen van medewerkers. Het gevolg is protest of juist passiviteit en ongeïnteresseerdheid onder medewerkers, die de leiderschapsfixatie verder versterkt. Er wordt meer en strakker gestuurd waardoor de negativiteit onder medewerkers verder oploopt etcetera. In het patroon ‘doorzetten’ wordt mislukken geweten aan onhandig handelen van anderen. Het verandermanagement wijt falen aan de top en de medewerkers, de top wijt het op haar beurt aan het verandermanagement. Veranderingen binnen het patroon ‘doorzetten’ worden gekenmerkt door een machtsaanpak en een cynisch of sceptisch veranderpatroon.

9.3.2 Patroon 2: ‘creëren van wederzijdse afhankelijkheden’

De organisatie wordt volgens het management gekenmerkt door patronen onder medewerkers zoals ‘de organisatie moet voor mij zorgen’ en het bij problemen telkens teruggrijpen op leidinggevendenden. Het verandermanagement besluit dat het tijd is om de gewoonten onder medewerkers te doorbreken en resultaatgerichte zelfsturing in te voeren. Maar in de praktijk blijkt dat moeilijk te realiseren. Sterker nog, hoe meer het management poogt de patronen te veranderen, hoe hardnekkiger ze lijken te worden. Alleen al het aan de orde brengen van de veranderingen lijkt garant te staan voor spanningen en conflicten. Het werk wordt steeds minder effectief gedaan, externe belanghebbenden beginnen zich er mee te bemoeien en klanten beginnen te klagen. Dan maar een zakelijke houding aannemen en die patronen krachtig doorbreken.

Een patroon in professionele organisaties is het patroon van creatie van afhankelijkheid door sturing (zie Figuur 9.2). Dit patroon komt voor in veranderprocessen die zijn gericht op reorganisatie van de structuur en de invoering van resultaatgerichte zelfsturing. De bedoeling van veranderingen is om teams van medewerkers zichzelf te laten aansturen en af te rekenen op resultaten. De aanleiding hiertoe is de observatie door het management van gedragspatronen onder medewerkers: (groepen) medewerkers zouden bijvoorbeeld vakonvolwassen zijn (rechter *causal loop*). Dit patroon moet doorbroken worden door medewerkers zelf verantwoordelijkheid te laten dragen voor hun werk, heldere doelen te stellen aan het werk en zakelijk en onvoorwaardelijk af te



Figuur 9.2: Patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden'

rekenen wanneer deze doelen niet gehaald worden. De paradox in dit patroon is dat het management in sturend gedrag zelf de afhankelijke opstelling van medewerkers creëert. Door de zakelijke strengheid en intolerantie van fouten maakt het management open gesprek en het nemen van eigen initiatieven onmogelijk. Medewerkers vallen stil en horen het aan. Dit versterkt de bestaande gedragingen die het management als 'gedragspatroon bij medewerkers' kenmerkt en leidt tot een nog sterkere afstandelijke en afstraffende houding.

De linker causal loop laat de keerzijde van de paradox zien. Hier wordt de redenatie vanuit medewerkers zichtbaar gemaakt over waarom er nog steeds geen zelfsturing (mogelijk) is. De context waarin medewerkers wordt verteld waar het op staat maakt medewerkers afhankelijk en belast leidinggevendens waardoor het doorhakken van knopen en nemen van beslissingen moeizaam verloopt. Dit leidt tot klachten van medewerkers over onduidelijke doelen en verantwoordelijkheden. De redenatie die medewerkers vervolgens hanteren is dat aangezien het management niet heeft gezorgd voor duidelijk beleid, de verantwoordelijkheden van medewerkers ook onduidelijk zijn. Vervolgens is de redenatie 'Hoe kunnen wij in deze situatie functioneren als zelfsturend team als het management nalaat duidelijkheid te verschaffen over wat wij wel en niet kunnen en mogen'. Medewerkers vragen zelf om de sturing die het management ter discussie wil stellen en roepen daardoor sturend handelen op: 'de manager moet

onze problemen oplossen'. Het gevolg hiervan is dat er nog steeds geen zelfsturing is en medewerkers 'voor elk wissewasje' naar de manager stappen. Hierdoor worden overtuigingen bij het management over patronen en sturingsafhankelijkheid bevestigd, worden leidinggevendenden nog meer belast en groeit de roep om beslissingen en beleid. De moeizame communicatie die er toch al was door werkdruk van leidinggevendenden, onduidelijkheid over veranderdoelen en meningsverschillen over wat er nodig is, zorgen er voor dat medewerkers in dit patroon weinig zicht hebben op de achterliggende redenen voor verandering. Mede daardoor is er weinig begrip voor de beslissingen van de top. Het gevolg is dat medewerkers twijfelen en steeds weer bevestigd worden in hun twijfel over de aard en juistheid van de gekozen doelen. Uit onduidelijkheid over werkinhoudelijke veranderingen die in een sturingscontext zijn uitgedacht, kunnen onder medewerkers twijfels en verwijten ontstaan over de aard van de veranderingen. Dit leidt weer tot twijfel over de identiteit van de organisatie: 'waar staan we nu voor', over verantwoordelijkheden etcetera.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

Fixaties bij het patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' zijn gericht op verwachtingen rond de noodzaak van sturing, voorwaarden aan zelfsturing en leiderschap. De fixaties zijn:

- Sociale fixatie in sturing: 'zelfsturing kan niet want er is geen beleid'
- Sociale fixatie in sturing: 'we moeten afrekenen op resultaten', 'wij het management weten wat goed is voor medewerkers en de organisatie'

Sociale fixatie in sturing: 'zelfsturing kan niet want er is geen beleid'

Onder medewerkers heerst de overtuiging dat zelfsturing alleen mogelijk is bij een helder beleid met gedetailleerd geformuleerde doelstellingen en verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt volgens medewerkers bij het management. Activiteiten van het management om deze verantwoordelijkheden duidelijk op papier te krijgen worden gezien als de enige redding van de plannen rond zelfsturing. Een eigen voorstel doen of discussie starten over wat er wel kan en wat niet, komt in medewerkers niet op. De stelregel dat dergelijke zaken nu eenmaal bij het management liggen wordt niet ter discussie gesteld en gebracht als een feit. Hierdoor worden fixaties rond sturing vanuit de top bevestigd. Tegelijkertijd bevestigen fixaties rond centrale sturing op hun beurt de gedachte onder medewerkers dat het management vraagstukken rond beleid 'nu eenmaal' hoort op te lossen. De twee fixaties in het patroon hangen met elkaar samen en beide beïnvloeden elkaar wederzijds.

Sociale fixatie in sturing: 'wij moeten afrekenen op resultaten', 'wij het management weten wat goed is voor medewerkers en de organisatie'

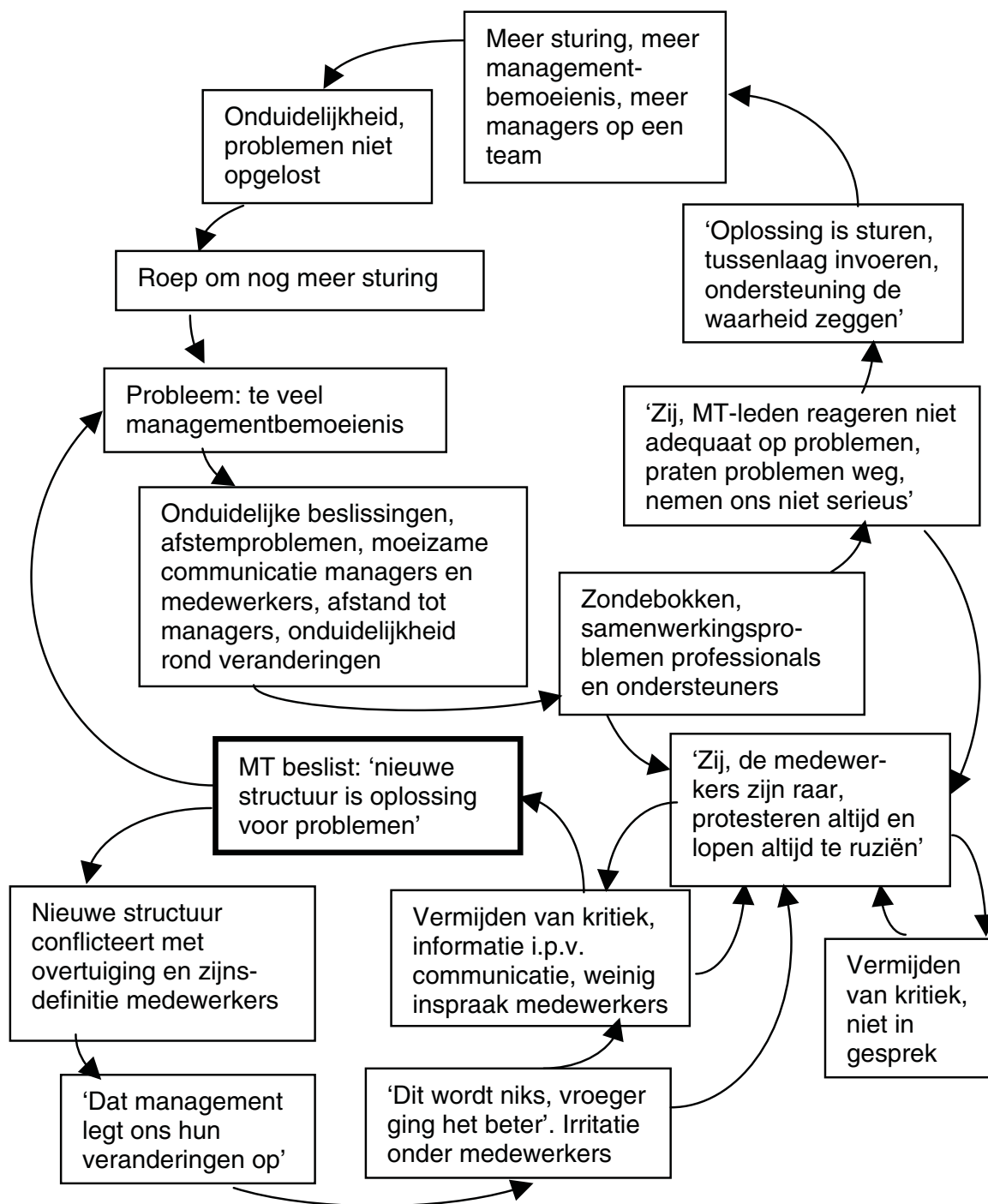
Een tweede fixatie rond sturing representeert een subject - object onderscheid: 'wij, het management en zij, de rest van de organisatie'. Het handelen van het management is gericht op de medewerkers en uitspraken gaan over medewerkers. Het centrale vraagstuk is hoe te sturen zodat de prestaties van medewerkers omhoog gaan zoals door het management gewenst. De oorzaken van problemen worden niet onderzocht, maar de noodzaak van een strakke sturing en het afrekenen op prestaties worden gezien als 'de oplossing' voor een probleem waarvan de oorzaak onvoldoende duidelijk is. Interactie met medewerkers wordt gemeden en meningen worden niet getoetst. De verhalen

van medewerkers worden niet gehoord. Het gevolg is dat medewerkers stil vallen en ondergronds kunnen gaan protesteren. Dit kan leiden tot defensiemechanismen in de vorm van overtuigingen van groepen over vijandschappen en saamhorigheid, coalities met collega's of leidinggevend en rituelen (Hendriks, 2001). Zoals in de *causal loop* in Figuur 9.2 laat zien kan de sterke sturing vanuit het management en de afrekencultuur er toe leiden dat medewerkers geen eigen initiatieven durven nemen uit angst voor een slechte beoordeling. Zij grijpen dan nog sterker dan voorheen terug naar de leider als degene die duidelijk moet maken wat er moet gebeuren: 'immers, dat is waarop we afge-rekend worden'. De afrekencultuur maakt op deze manier het nemen van risico's nodig voor realisatie van veranderingen onmogelijk. Het management creëert daarmee zelf de afhankelijkheid en immobiliteit die het wenst te bestrijden. Binnen het patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' worden veranderingen gekenmerkt door macht, programmatische en onderhandelingsstrategieën en een sceptisch veranderpatroon.

9.3.3 Patroon 3: 'vermijden van kritiek'

De realisatie van de functionele opdeling van een organisatie leidt tot verschillende problemen die het management grote zorgen baren. Medewerkers protesteren tegen de nieuwe structuur en er ontstaan onvoorziene vraagstukken. Zelfsturing was oorspronkelijk bedoeld als oplossing voor de sturingsproblematiek: Het management wilde af van de manager als 'alleswetende probleemoplosser'. Door de afstand van het management tot de werkvloer te vergroten, zouden eigen initiatieven moeten worden gestimuleerd en zouden managers moeten worden ontlast. In de praktijk blijkt het anders te lopen. Er lijken conflicten onder medewerkers te ontstaan. Deze wenden zich vervolgens andermaal tot het management voor een oplossing. Ook klinkt de roep aan het management om nu eindelijk eens duidelijkheid te scheppen. Ten slotte is er boosheid vanwege de gestelde veranderdoelen en het gebrek aan invloed van medewerkers hierop. De directieleden reageren laconiek: 'Wat ze allemaal intern aan het ruziën zijn, daar bemoeien we ons niet mee, dat doen de mensen zelf. Je moet eens weten wat een rare mensen hier rondlopen'.

Verschiedende gebeurtenissen noodzaken de top van een organisatie tot het omvormen van de organisatie tot effectief en efficiënt opererend bedrijf. Een reorganisatie gericht op een invoering van een nieuwe structuur en zelfsturing zou in de overtuiging van de top de oplossing betekenen van de problemen. Onder medewerkers is veel onbegrip en onduidelijkheid over de aard en noodzaak van deze beslissing. De nieuwe structuur hindert hen in het goed uitvoeren van het werk en conflicteert met hun zijnsdefinitie en daaruit resulterende overtuigingen van 'waar we voor moeten staan' en 'wat werkelijk belangrijk is in het werk'. Bovendien vinden ze te weinig betrokken te zijn en herkennen hun perspectief niet terug in de nieuwe structuur. Hierdoor worden veranderingen als sterk van bovenaf opgelegd ervaren en uiten medewerkers hun kritiek door te ventileren dat zij weinig vertrouwen hebben in een goede afloop. De kritiek en mondigheid van medewerkers zijn aanleiding voor de top om hen niet te veel te betrekken in veranderingen en zich vermijnd op te stellen: medewerkers bedreigen de gewenste nieuwe structuur en zijn moeilijk. Kritiek kan beter worden vermeden, medewerkers betrekken leidt gegarandeerd tot problemen. Dit bevestigt de onduidelijkheid en onenigheid die er tussen beide bestaan over beleid en beslissingen: 'zie je wel, ze zadelen ons met hun slechte ideeën op'. De invoering van de nieuwe structuur leidt tot meer managers en meer managementbemoeienis (bovenste *causal loop*), onduidelijkheid en afstem proble-



Figuur 9.3: Ontstaan en instandhouding van patroon 'vermijden van kritiek'

matiek. Dit resulteert in samenwerkingsproblematiek tussen professionals en ondersteunende medewerkers, die de oorzaak van de problemen bij elkaar zoeken. Spanningen binnen teams die resulteren uit veranderingen en communicatieproblematiek blijken niet meer bespreekbaar met de manager en moeten door medewerkers zelf opgelost worden. Dat zijn zij niet gewend en leidt tot allerlei verwijten aan het management: 'ze zijn weinig adequaat, nemen medewerkers en hun klachten niet

serieus en praten problemen weg'. De boosheid en irritatie groeit verder en uit zich in samenwerkingsproblemen tussen professionals en ondersteunende medewerkers: 'Die ondersteuning moet maar eens de waarheid verteld worden'. Zowel medewerkers als top en managers vermijden kritiek en gaan gesprek over problemen en oplossingen uit de weg. Dit wordt mede ingegeven door de overtuiging dat 'zij, de managers, toch niet luisteren' en 'medewerkers raar zijn en altijd ruziën'. De oplossing wordt niet gezocht in het uitpraten van problemen maar in meer sturing: de manager moet knopen doorhakken en ondersteuners de waarheid zeggen. Deze roep om een sturende tussenlaag betekent echter nog meer leidinggevend en op de teams. Zelfsturing wordt niet gerealiseerd en de kans op meer en nieuwe problemen is groter dan op een daadwerkelijk bevredigende oplossing. Te veel managementbemoeyenis door meerdere managers die eenzelfde interdisciplinair team aansturen resulteert in onduidelijkheid over 'wie waarvoor de doorslag moet geven'. Bestaande problematiek wordt niet besproken en opgelost, maar nieuwe vraagstukken worden gecreëerd. Managers worden opnieuw verantwoordelijk gehouden voor de oplossing daarvan: 'ze moeten knopen doorhakken'. Hoewel onbedoeld zien managers zich genoodzaakt in te grijpen en brandjes te blussen. Daardoor neemt de belasting van managers toe, wordt ingrijpen lastiger, vindt meer sturende bemoeyenis plaats door meer sturende lagen in te voeren etcetera. Het patroon 'vermijden van kritiek' werd, evenals het hiervoor besproken patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden', gevonden in professionele organisaties met een sceptisch veranderpatroon.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties bij het patroon 'vermijden van kritiek' zijn gericht op overtuigingen bij de top omtrent de juistheid van de gekozen oplossing, op beelden over elkaar waardoor scherpe tegenstellingen worden gecreëerd en op overtuigingen rondom sturing als oplossing voor problematieken resulterend uit het veranderproces:

- Cognitieve fixatie in de juistheid van oplossingen: 'een nieuwe structuur lost onze problemen op'
- Sociale fixatie in spelers en relaties ('wij-zij' tegenstellingen): 'ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende competent, willen weinig'
- Cognitieve fixatie in sturing: 'sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'

Cognitieve fixatie in de juistheid van oplossingen: 'een nieuwe structuur lost onze problemen op'

Binnen het geschetste patroon heerst de overtuiging dat een nieuwe functionele structuur de oplossing voor efficiëntie- en effectiviteitsproblemen vormt. Protesten van medewerkers tegen de voorgestelde structuur worden door de top verwerkt binnen de overtuiging 'we moeten vasthouden aan een functionele structuur'. Er wordt hooguit binnen de kaders van de nieuwe structuur toegegeven aan protesten van medewerkers. Het gevolg van de structuurwijziging zijn problemen rond samenwerking, afstemming, communicatie met het management, het oplossen van problemen en leiderschap. Desondanks wordt de oplossing 'nieuwe structuur' door het management niet ter discussie gesteld.

Het gevaar schuilt er in dat het management zo overtuigd is van haar gelijk, dat zij zich afsluit voor stemmen van anderen die het niet met hen eens zijn. Beide zijden hebben de neiging om zichzelf te verdedigen. Protesten van medewerkers worden gezien als weerstanden en als bedreiging voor de broodnodige oplossing van problemen.

Interactie met medewerkers over veranderingen wordt zo mogelijk voorkomen: de functionele structuur wordt een niet onderhandelbare werkelijkheid.

Sociale fixatie in spelers en relaties: 'ze zijn hier allemaal raar, onvoldoende competent, willen weinig'

De fixatie op de oplossing heeft mede invloed op interactieregels binnen het patroon. Vanuit de fixatie op de gekozen oplossing is er weinig behoefte om met medewerkers in gesprek te gaan en elkaars argumenten en overwegingen te leren kennen. Verzet groeit, evenals tegenstellingen, die interactie verder bemoeilijken. Vanuit de gedachte dat 'medewerkers raar zijn en toch alleen maar uit zijn op ruzie' worden geluiden van medewerkers geïnterpreteerd als weerstand, ook al komen ze voort uit een diepe betrokkenheid bij het werk. Hoewel er enige aandacht is geweest voor het betrekken van medewerkers in een conferentie of in werkgroepen, worden medewerkers gedurende het verdere verloop van veranderingen buitengesloten van interacties. Onder medewerkers leven overtuigingen rond 'onvoldoende competentie van het management'.

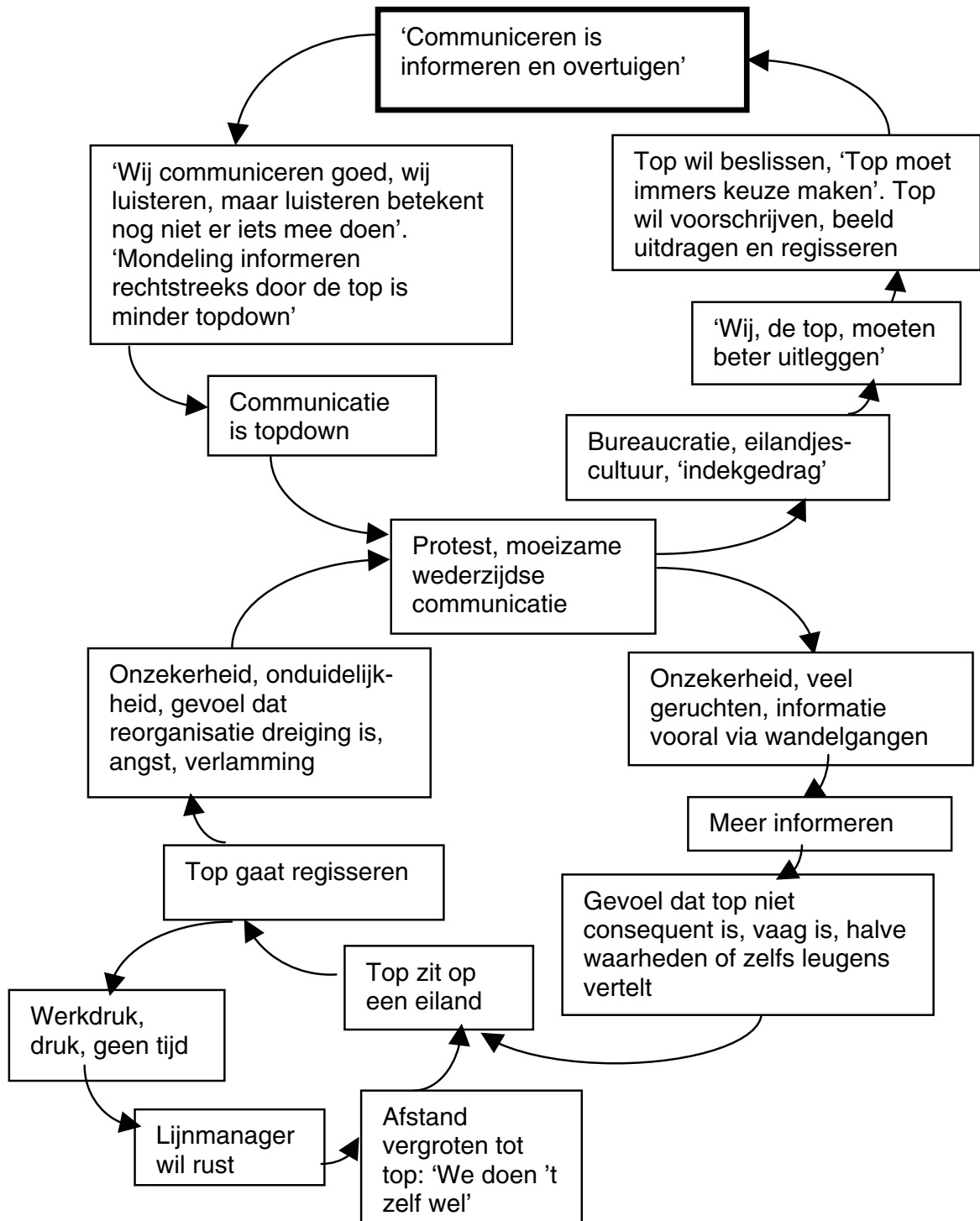
In een van de organisaties waar dit patroon werd gevonden, werd de nieuwe structuur na de komst van een interim-directeur teruggedraaid. Op basis van rapportages en vanuit een expertaanpak door de top werd een nieuwe structuur ontworpen. Hiermee worden wellicht de problemen die direct voortkomen uit de nieuwe structuur opgelost, maar is er kans dat wij-zij tegenstellingen blijven bestaan: 'zie je wel, ze hadden het bij het verkeerde eind en nu draaien ze alles weer terug, hadden ze maar naar ons moeten luisteren'. De top ziet zich bevestigd in het beeld dat ze had van medewerkers en het patroon blijft bestaan. Een gevolg van de vergrote afstand tot leidinggevendenden is volgens medewerkers dat spanningen op de werkvloer niet worden opgelost. Medewerkers uit verschillende disciplines blijken verschillende rolopvattingen te hebben. Professionals zien hún taken als centraal en vinden vanuit deze beleving dat degenen met de meer ondersteunende taken hen moeten ondersteunen in het werk. Ondersteuning is in hun perspectief nalatig en biedt onvoldoende hulp in het werk. Ondersteunende medewerkers daarentegen zien hun rol als even centraal als die van professionals. Zij hebben hun eigen roldefinitie en hebben het gevoel dat professionals hen 'daarin niet serieus nemen'.

Cognitieve fixatie in sturing: 'sturing is de oplossing voor problemen en conflicten'

De organisatie wordt gekenmerkt door een fixatie op sturing. Sturing geldt als spil in causale redematies en wordt gezien als het instrument dat problemen in het heden kan oplossen om naar de gewenste toekomst te komen. Zelfsturing wordt daarmee de oplossing voor de werkdruk onder managers. Tegelijkertijd wordt sturing door de manager gezien als de oplossing voor problemen resulterend uit de nieuwe structuur. De aanstelling van een sturende tussenlaag die knopen doorhakt, beslissingen neemt en ingrijpt, geldt als oplossing voor samenwerkingsproblemen binnen teams. Ook zou door sturing de communicatie tussen teams en het management moeten verbeteren en moeten zorgen voor verkleining van de afstand tot de manager. Problemen lijken juist samen te hangen met (te) veel sturing: het gevolg van deze fixatie is meer sturing, meer tussenlagen, meer onduidelijkheid en meer werkdruk voor managers. Desondanks stelt niemand de heilzame eigenschappen die aan sturing als middel voor probleemoplossing worden toegeschreven, ter discussie. Het patroon 'vermijden van kritiek' kwam voor in organisaties die worden gekenmerkt door een sceptisch patroon.

9.3.4 Patroon 4: 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen'

De veranderingen roepen geruchten op. Het lijkt wel of alles in de wandelgangen wordt besproken. Verhalen doen de ronde en gaan een eigen leven leiden. Het gonst van de spanningen. De top besluit om een zeepkistsessie te organiseren om de geruchtevorming tegen



Figuur 9.4: Patroon 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen'

te gaan. Maar dat lijkt alleen maar averechts te werken: behalve insinuaties over wat er allemaal gaat gebeuren gaan er nu ook verhalen de ronde over wie zijn baan wel eens zou kunnen verliezen. Mensen beginnen stelling te nemen en zich in te graven. Tijd om actie te nemen, vindt de top.

Een vierde patroon in veranderende organisaties is het patroon ‘onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen’. Figuur 9.4 laat zien hoe de betekenis die de top geeft aan het begrip ‘communiceren’ als informeren en overtuigen leidt tot informatie van de top of managers aan medewerkers (bovenste *causal loop*). Deze handelingswijze veroorzaakt protest onder medewerkers vanwege gebrek aan invloed op processen die ook hen aangaan en een moeizame wederzijdse communicatie. Daarnaast veroorzaakt ze onzekerheid over gevolgen van veranderingen. Onzekerheid zorgt er voor dat mensen zich terugtrekken in hun eigen groep. Dit versterkt de eilandcultuur die mede uit structuurveranderingen ontstond. De top signaleert dit en besluit iets aan die ‘eilandjes’ te doen door harder in te zetten op hoe medewerkers zouden moeten werken, zich zouden moeten gedragen. Zij moet immers beslissen over het beleid en de toekomst van de organisatie. Het beeld dat de top heeft van ‘hoe het zou moeten’ wordt vervolgens topdown uitgedragen, bijvoorbeeld middels een structuurherontwerp, blauwdruk of door cultuur voor te schrijven. Dit bevestigt de gevoelens van onzekerheid en bemoeilijkt de communicatie verder. Hierdoor komt de geruchtenmolen op gang (onderste *causal loop*). De top besluit vervolgens dat het tijd wordt om ‘op de zeepkist’ te klimmen. Dat zet geen zoden aan de dijk: nu gaat rond dat ‘wat de manager op die zeepkist verkondigt, niet waar is’. De top raakt verder geïsoleerd, waardoor ze nieuwe sturingsactiviteiten onderneemt. Deze zetten organisatieleden onder tijdsdruk. Lijnmanagers komen door de sturingsdrift van de top in het nauw, wensen rust en proberen de boot af te houden door de afstand tot de top te vergroten: ‘het stabiliseert nu, we organiseren het zelf wel’. De afstand tot de top groeit en de top raakt verder geïsoleerd. Dit stimuleert de sturingsbehoefte, de onzekerheid en onduidelijkheid en de moeizame communicatie in de organisatie etcetera.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

Buiten een overtuiging onder leden van het management te weten wat goed is voor de organisatie en medewerkers, zijn de fixaties bij het patroon gericht op overtuigingen bij de top omtrent communiceren in veranderprocessen:

- Sociale fixatie in sturing ‘communiceren is informeren’ en ‘helderheid moet vooraf’

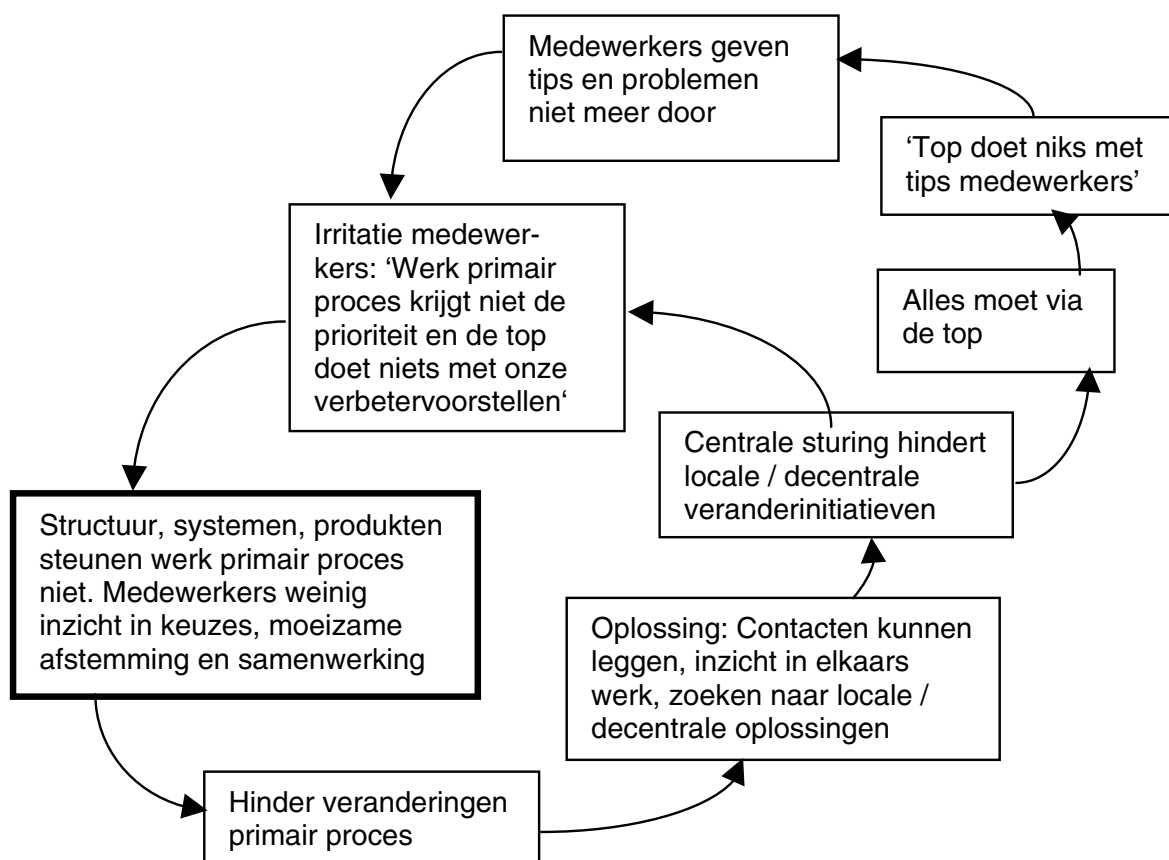
Sociale fixatie in sturing ‘communiceren is informeren’ en ‘helderheid moet vooraf’

De fixatie ‘communiceren is informeren’ en ‘helderheid moet vooraf’ is een fixatie die wordt gekenmerkt door een ‘subject-object’ onderscheid. Communicatie is een ‘ding’, is de informatie die moet worden overgedragen zodat de medewerkers, de objecten van verandering, gaan doen wat de bedoeling is. Communiceren in verandering uit zich in eenzijdig informeren over wat er in de toekomst staat te gebeuren. Dat moet bij voorkeur gebeuren voordat veranderingsinitiatieven worden ondernomen. Het doel van informatie is om geruchtvorming tegen te gaan en zekerheid te bieden. Geruchten, een logisch gevolg van sturend aangepakte veranderprocessen, zijn in dit perspectief altijd ‘verkeerd’ en moeten worden tegengegaan door meer te informeren: meer van

hetzelfde. Het informerende handelen roept echter meer geruchtvorming op. Ruimte voor feedback of gesprek is er binnen dit patroon weinig: het management is ervan overtuigd 'het goed gedaan te hebben' als zij de moeite heeft genomen om naar medewerkers te luisteren. Luisteren betekent echter niet automatisch iets met opmerkingen van medewerkers doen. Beslissen in veranderprocessen is immers de taak en verantwoordelijkheid van de top. Daarmee hebben verhalen van medewerkers geen werkelijk gewicht en is de macht van het management doorslaggevend. Veel voorkomende assumpties resulterend uit deze fixatie zijn 'De leidinggevende is een doorgeefluik van (management)informatie', 'Wij (MT) luisteren goed naar medewerkers, maar luisteren betekent nog niet er iets mee doen' en 'Wij (MT) moeten beslissen over het eindplaatje'. Het patroon 'onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen' kwam vooral voor in organisaties met een sceptisch veranderpatroon.

9.3.5 Patroon 5: 'probleemoplossing hinderen door centraliseren'

Tallose randvoorwaarden die nodig zijn om veranderingen tot een succes te maken, zijn niet ingevuld en frustreren betrokkenen. Al verschillende keren zijn de problemen door het management bij de top aangekaart. Steeds opnieuw is de top best bereid om over de problemen in gesprek te gaan. Maar er verandert niets. De wanhoop onder medewerkers neemt toe, evenals de twijfel of de doelen wel behaald zullen gaan worden. De oplossing lijkt eenvoudig: zelf zorgen voor de benodigde randvoorwaarden door in gesprek te gaan met de verantwoordelijke afdelingen.



Figuur 9.5: Patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren'

Het vijfde patroon laat zien hoe veranderinitiatieven kunnen worden gehinderd door centrale sturing en een beslissingsbevoegdheid die uitsluitend bij de top ligt, waardoor randvoorwaarden voor verandering niet ingevuld kunnen worden. Het patroon begint met de signalering van diverse vraagstukken rond randvoorwaarden die veranderingen hinderen. De oplossing voor deze problemen zou kunnen zijn om rechtstreeks contacten te leggen met verantwoordelijke afdelingen. Centralisatie in de organisatie hindert echter de mogelijkheden om de juiste mensen te benaderen: alles moet via de top.

De resulterende veronderstelling bij medewerkers is dat de top niets doet met de suggesties die zij doorgeven. Tips en verbeterpunten doorgeven wordt als zinloos gezien, initiatieven van medewerkers worden om zeep geholpen en er ontstaat irritatie: 'waar gaat het nu eigenlijk om, om het werk in het primaire proces of om de bestuurders in de top'. Problemen blijven bestaan en verbetering van het werk in het primaire proces verloopt moeizaam.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixatie in het patroon centrale sturing uit zich in vaststaande, onbespreekbare spelregels met betrekking tot sturing en beslissingsbevoegdheid:

- Sociale fixatie in de wijze van organiseren 'we doen hier nu eenmaal alles via de top'

Sociale fixatie in de wijze van organiseren 'we doen hier nu eenmaal alles via de top'

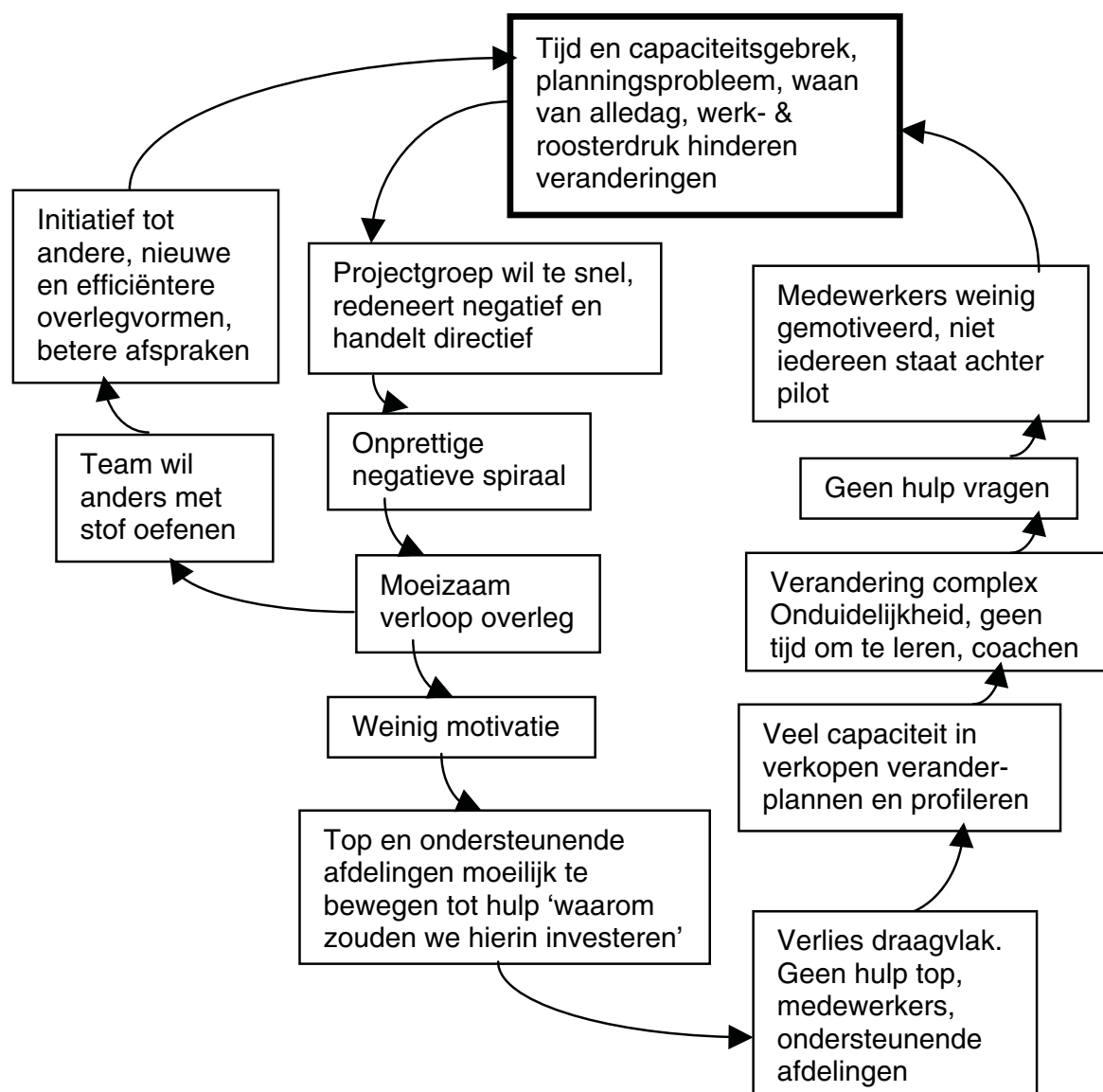
Onbesproken regels waaraan iedereen zich houdt, kunnen veranderprocessen onmogelijk maken, vooral wanneer het initiatief daartoe vanuit de basis van de organisatie afkomstig is. Het patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren' wordt gekenmerkt door gedragsregels die stellen dat alle beslissingen en alle handelen via de top moet en door de top moet worden goedgekeurd: 'Dit is hoe we het doen en waarom zouden we het anders doen'. Ook communicatie over problemen verloopt ook in dit patroon via hiërarchische niveaus: medewerkers spelen vraagstukken door aan leidinggevenden, die vervolgens het probleem aan het management moeten 'verkopen'. Het omzeilen van de meerdere wordt als 'passeren' ervaren en 'dat doe je nu eenmaal niet'. Deze interactieregel is nergens vastgelegd, maar iedereen houdt zich er aan. Het komt zelfs in niemand op om dergelijke regels ter discussie te stellen: ze worden een onbespreekbare geobjectiveerde werkelijkheid (vgl. Termeer, 1993).

Het patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren' uit zich in gestandaardiseerd gedrag en vaste rolpatronen die niet ter discussie staan. Het probleem van 'alles via de top' is dat zelfs eenvoudige vraagstukken moeilijk op te lossen zijn en langdurig in de 'beslissingsmolen' rondzweven, zo ze er al uit komen. Wanneer de top er een andere mening op nahoudt en niet benaderbaar is met een probleem of niet open staat voor argumentatie van leidinggevenden, worden initiatieven al in de kiem gesmoord. We vinden het patroon onder kleine innovatieve units of teams die voor de realisatie van veranderingen afhankelijk zijn van de organisatietop.

9.3.6 Patroon 6: 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

Een veranderproces dreigt keer op keer te worden beëindigd, tot frustratie van de betrokkenen die het steeds opnieuw proberen vlot te trekken. Aan gebrek aan belangstelling lijkt het niet te liggen. De betrokkenen zijn bezig met het uitdragen van hun ideeën om zoveel

mogelijk interesse en draagvlak te creëren. Maar de waan van alledag eist aandacht. De greep op tijdsindelingen en agenda's lijkt te ontbreken. Daardoor lukt het keer op keer niet om de benodigde activiteiten te ondernemen die het proces tot een succes moeten maken. Medewerkers, die de veranderingen in hun werk zouden moeten realiseren, beginnen te klagen: 'zij verzinnen wat, maar wij moeten dit zien te realiseren, het is moeilijk en we krijgen geen hulp en ondersteuning'. De top van de organisatie vindt het project belangrijk maar onderneemt geen activiteiten die nodig zijn om de groep van de nodige randvoorwaarden te voorzien.



Figuur 9.6: Patroon 'Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

Het patroon 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren' (Figuur 9.6) maakt inzichtelijk hoe een gebrek aan tijd en hulp een veranderproces gericht op een nieuwe manier van werken kunnen bemoeilijken en allerhande bijkomende problemen mede kunnen oproepen en beïnvloeden. Teams zijn voor de tijdsindeling (mede) afhankelijk

van andere afdelingen, maar deze zijn er moeilijk toe te bewegen rekening te houden met de veranderingen. De top biedt geen ondersteuning vanuit de redenatie 'de druk is overal hoog'. Ook ondersteunende afdelingen blijken moeilijk te bewegen tot hulp en medewerking, hoewel hun hulp voorwaarde is voor de realisatie van de gewenste veranderingen. Het gevolg is dat er weinig controle is over de werkindeling, de tijds- en werkdruk hoog is en veranderingen worden gehinderd en slechts langzaam vorderen. De druk wordt opgevoerd door projectgroepleden die ongeduldig beginnen te worden en geïrriteerd raken. Zij hanteren een steeds sturender en directiever aanpak om medewerkers te bewegen werk te maken van de nieuwe werkwijze. Dit valt niet goed bij medewerkers. Er ontstaat een spiraal van actie en reactie wanneer het directieve handelen invloed heeft op de wijze van communiceren en samenwerken tussen betrokkenen. Overleg verloopt steeds moeizamer. De motivatie neemt af. De top volgt de problematiek kritisch en wordt moeilijker te bewegen tot hulp. Pogingen om toch ondersteuning te mobiliseren kosten projectgroepleden of verandermanagers veel tijd die ten koste gaat van de veranderingen binnen het team, het begeleiden van medewerkers en het eigen maken van de nieuwe werkwijze. Medewerkers hebben het gevoel blind te moeten varen door de complexiteit van de nieuwe werkwijze. Zij klagen dat zij daarin niet begeleid worden. Maar omdat er geen tijd is om zich de nieuwe manier van werken eigen te maken en hulp vragen niet gebruikelijk is, wordt er ook niet om hulp gevraagd. Het gevolg is een gebrek aan energie voor het proces, dat steeds moeizamer, langzamer en onder toenemende druk verloopt.

Wanneer medewerkers uiteindelijk protesteren tegen het patroon en oproepen tot anders handelen en uitleg, wordt meer tijd genomen en worden betere afspraken gemaakt. Uiteindelijk blijkt hier een ingang te liggen voor de betrokkenen om in ieder geval de interne problematiek samen op te lossen (*linker causal loop*). Er wordt initiatief genomen tot nieuwe en betere afspraken en er worden efficiëntere overlegvormen geïntroduceerd, waardoor de motivatie toeneemt. Gebrek aan tijd en hulp blijft echter een vraagstuk door gebeurtenissen buiten het team en gebrek aan randvoorwaarden nodig om het proces tot een succes te maken maar waarop onvoldoende invloed is. In het nauw gedreven door tijdsgebrek krijgen mensen het idee dat het onmogelijk is zich te committeren aan nieuwe initiatieven. Het ontbreekt hen aan tijd om zich te concentreren of een taak af te maken voordat ze weer worden betrokken in iets nieuws. Tijd wordt zo in beslag genomen door opgelegde taken en doelen dat medewerkers weinig tijd hebben om te doen wat op lange termijn voor henzelf en de organisatie belangrijker is.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon zijn:

- Sociale fixatie in interacties 'we hebben geen tijd voor dit gedoe' en 'het moet snel'
- Sociale fixatie in omgangsvormen 'geen hulp vragen'

Fixatie in interacties: 'We hebben geen tijd voor dit gedoe' en 'het moet snel'

Naarmate veranderinitiatieven sterker worden, kosten ze steeds meer tijd. Als het team weinig controle heeft over de tijdsindeling, bijvoorbeeld doordat toewijzing van tijd en taken vooral door anderen wordt gedaan, dan is de schaarste van tijd een beperking van de voortgang. Doorbreken van het taboe op 'nee-zeggen' tegen ingeplande werkzaamheden lijkt een oplossing maar is vaak in de praktijk beperkt mogelijk. De tijd

die overblijft voor veranderingen kan niet effectief worden geïnvesteerd, bijvoorbeeld omdat belangrijke mensen bijeenkomsten niet bijwonen. Een andere rem ontstaat als mensen niet bereid zijn zich te committeren aan het 'gedoe' omdat zij het idee hebben dat er toch onvoldoende tijd is om het tot een succes te maken.

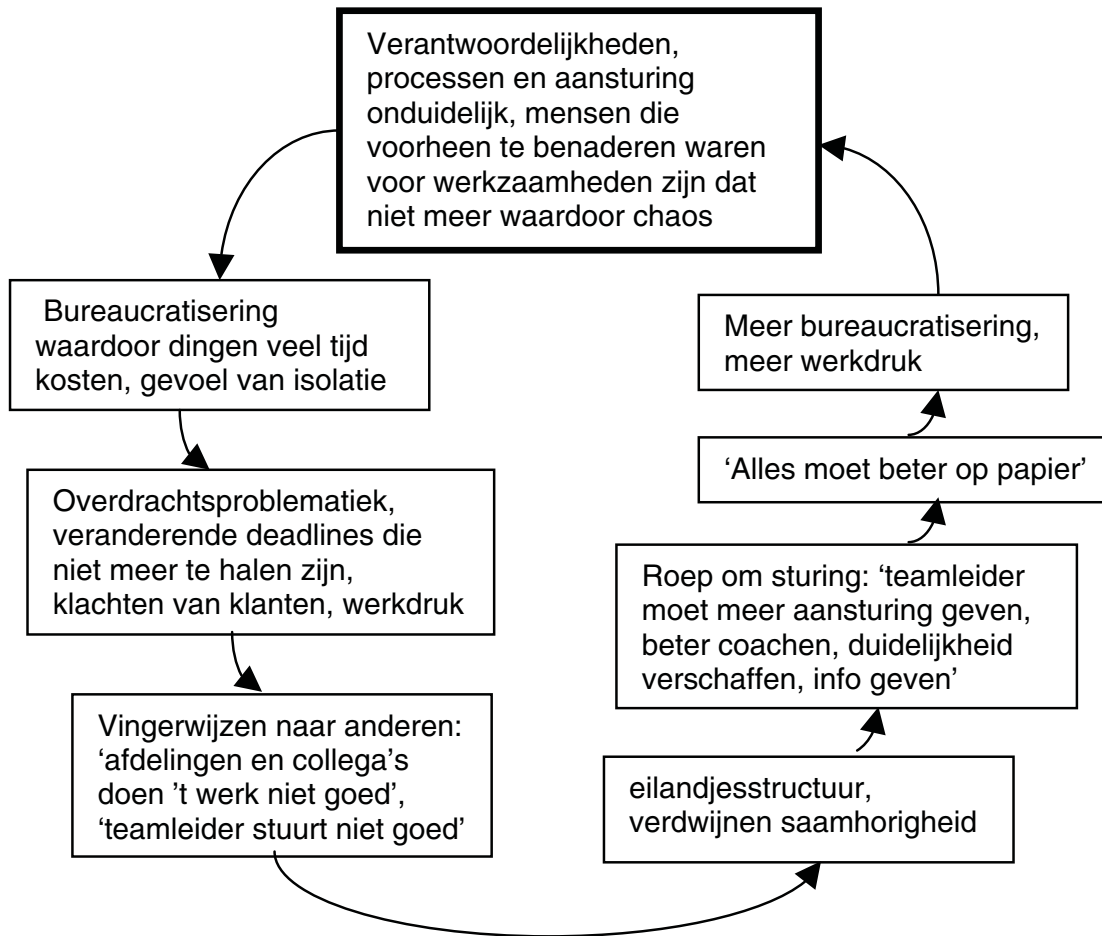
De toenemende roep van medewerkers dat er te weinig tijd is om te investeren in veranderingen gaat hand in hand met de neiging van verandermanagers om tijdsdruk op te voeren en tegelijkertijd weinig tijd te investeren in leerinitiatieven, uitleg en begeleiding. De vraag is waarom het snel moet. Tijdsdruk kan juist vertraging in de hand werken. Investerings in leerinitiatieven nemen af, evenals de groei van leercapaciteiten. Paradoxaal is dat daarmee ook het vermogen afneemt om flexibel om te gaan met de weinige tijd die er is. Naarmate groepen meer leercapaciteiten ontwikkelen worden ze efficiënter door minder tijd te verspillen met ondoelmatig handelen en wordt tijd steeds minder een beperking (vgl. Senge et. al, 1999). Een tweede factor in het patroon is dat nieuwe werkwijzen pas na langere tijd zichtbare resultaten opleveren. Veranderingen die op kortere termijn meer inspanningen kosten dan baten opleveren, roepen twijfel op. Dat kan er toe leiden dat mensen binnen het team, maar ook degenen die externe hulp en ondersteuning kunnen bieden, de effectiviteit van de werkwijze betwijfelen: 'werkt dit eigenlijk wel, eerder werkte het toch ook goed genoeg?'. Mensen gaan zich afvragen hoe ze de tijd die ze er in steken, kunnen blijven rechtvaardigen. De roep ontstaat dan vaak naar kwantitatieve metingen om effectiviteit inzichtelijk maken, hoewel deze het inzicht in de werking van processen fragmenteren.

Sociale fixatie in omgangsvormen: 'geen hulp vragen'

Een tweede fixatie lijkt te zitten in een afkeer van het vragen van hulp voor problemen. De neiging tot profileren van de plannen binnen de organisatie leidt tot spanningen doordat de tijd voor leren en coachen afneemt. Ook speelt mee dat de betrokkenen pas met de vorderingen naar buiten willen op het moment dat het echt blijkt te werken. Tegelijkertijd is de hulp van de top en van ondersteunende afdelingen hard nodig om veranderingen te laten werken. Het naar buiten brengen van resultaten kan bijdragen aan het creëren van meer ruimte. Onder medewerkers lijkt er eenzelfde patroon te bestaan van het vragen van hulp in het werken met de nieuwe werkwijze. Naar verloop van tijd komt er naar voren dat de nieuwe manier van werken erg lastig wordt gevonden en 'oefenen met de stof' wordt gemist. Mensen modderen maar aan, want 'om hulp vragen doe je niet'. Dit patroon werd gevonden in kleine innovatieve teams of eenheden.

9.3.7 Patroon 7: 'formaliseren'

In een organisatie vond onlangs een herziening van de structuur plaats die heeft geleid tot een opdeling van de taken in het primaire werkproces tot overzichtelijke stappen. De aanleiding tot de structuurwijziging waren klachten van klanten over de kwaliteit en effectiviteit van het werk in het primaire proces. Ook houden medewerkers volgens het management vast aan hun plek. Tijd om ze 'daar uit te liften' en af te rekenen op resultaten. De reorganisatie die volgt, lijkt de kwaliteit van het werk niet te verbeteren. Medewerkers klagen over een gebrek aan overzicht en wijzen naar leidinggevenden en naar andere afdelingen in het proces die hun werk niet goed overdragen. Afstemming in projecten verloopt moeizaam.



Figuur 9.7: Patroon 'formaliseren'

Figuur 9.7 laat zien hoe een door de top van een organisatie in gang gezette structuurreorganisatie het werk in het primaire proces op zijn kop kan zetten. Zo krijgen mensen die in het verleden bepaalde taken hebben vervuld, nieuwe taken toegewezen en worden teams hernieuwd georganiseerd volgens de stappen in het primaire proces. Er komen nieuwe en strakkere functieomschrijvingen en er worden voorschriften opgesteld voor de overdracht van het werk. De veranderingen hebben grote consternatie tot gevolg. Er wordt geklaagd over verantwoordelijkheden die onduidelijk zijn geworden. Mensen die in het verleden konden worden aangeschoten voor bepaalde klussen, reageren nu met 'dat staat niet in mijn functie omschrijving'. Overdracht van werkzaamheden van team naar team verloopt problematisch. Deadlines blijken, vooral voor degenen aan het eind van het werkproces, niet meer te halen omdat er eerder in het werkproces deadlines zijn overschreden en regelgeving rond overdracht leidt tot tijdverslindende papierwinkels en werkdruk. Samenwerking verloopt steeds moeizamer: teams beginnen collega's van andere teams verantwoordelijk te stellen voor de moeizame projectoverdracht en wijzen naar elkaar waar het gaat om het opvangen van de werkdruk. Teamleiders proberen enige orde te scheppen maar dreigen te verdrinken in de hoeveelheid werk en hebben weinig tijd om hun team te coachen. Er ontstaat een eilandjesstructuur en de saamhorigheid verdwijnt. De roep om sturing wordt steeds sterker: De leidinggevende moet er voor zorgen dat er duidelijkheid komt

omtrent taken en verantwoordelijkheden en moet teams de helderheid geven die nodig is om het werk te doen. Alles moet beter op papier, maar tijd om al die papieren door te nemen is er niet. Meer papieren en regels leiden tot meer bureaucrativering en werkdruk en de cyclus wordt bevestigd. De interne problemen zijn hernieuwd aanleiding voor de top om meer te gaan sturen door helder te maken, voor te schrijven, maar dit lijkt de cyclus alleen maar te bevestigen.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon 'formaliseren' zijn gericht op taakdeling als de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen en formalisering als de oplossing voor problemen en een neiging om oorzaken voor problemen te zoeken buiten het eigen handelen.

- Cognitieve fixatie in oplossingen 'taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'
- Sociale fixatie in sturing 'betere sturing lost onze problemen op'
- Sociale fixatie in interacties 'ik kan niet, want...'

Cognitieve fixatie in oplossingen 'taakdeling is de oplossing voor problemen rond de effectiviteit van werkprocessen'

Binnen het patroon heerst onder het management de overtuiging dat het opknippen van het werkproces in kleine stukjes die aan teams toegewezen worden de oplossing zal zijn voor de effectiviteitsproblemen in het primaire werkproces. Op klachten van medewerkers over de resulterende bureaucrativering wordt nauwelijks gereageerd. De oorzaken van het ontstaan van overdracht- en afstemmingsproblematiek worden eerder gezocht in opstartproblemen en normale reacties van medewerkers resulterend uit doorbroken patronen die naar verloop van tijd wel zullen verdwijnen als alles maar eenmaal duidelijk is. Er wordt geïnformeerd, sterker gestuurd en afgerekend op prestaties om de problemen op te lossen. De nieuwe structuur zelf wordt door geen van de leden van het management openlijk ter discussie gesteld. Het risico is dat protesten van medewerkers zullen worden gezien als weerstand tegen verandering, waarop gestuurd moet worden. Het gevolg is dat er minder interactie met medewerkers over veranderingen plaatsvindt. Er kunnen ten slotte tegenstellingen gaan ontstaan tussen 'gelovigen' die overtuigd zijn van de juistheid van de door hen gekozen oplossing en 'niet-gelovigen' die deze oplossing ter discussie blijven stellen (vgl. Senge, 1999).

Sociale fixatie in sturing 'betere sturing lost onze problemen op'

In het patroon is een sturingsparadox te vinden die zich uit in sturende activiteiten door het management die allerlei problemen oproept en een vraag om sturing vanuit medewerkers wanneer zich problemen voordoen. Paradoxaal is dat hoe meer er wordt gestuurd, des te meer problemen bevestigd worden. Problemen rond de effectiviteit van het werk worden middels sturende interventies vanuit de top aangepakt en resulteren in onduidelijkheden en chaos. Chaos leidt tot een roep om sturing en duidelijkheid, met als uitkomst sturing middels op papier beschreven procedures en regels. Deze veroorzaken op hun beurt een verdere stijging van de werkdruk en verdere bureaucrativering, waardoor het werk er niet sneller op wordt. Dit is vervolgens weer aanleiding tot sturende interventies. De neiging tot sturen hangt samen met entiteitsdenken en

een subject-object onderscheid: verandering is het ontwerp van werkprocessen die gerealiseerd kan worden middels sturen en regisseren vanuit de top. Deze fixaties zijn zichtbaar in de planmatige wijze waarop de veranderingen zijn uitgedacht en in de manier waarop er in over veranderingen wordt gecommuniceerd: verandering is een 'iets' dat kan worden geïmplementeerd en communiceren is informeren. Het gevolg van deze benadering van communicatie is dat medewerkers vanuit assumpties betekenis geven aan wat er gebeurt en de informatie bestempelt als leugens van het MT.

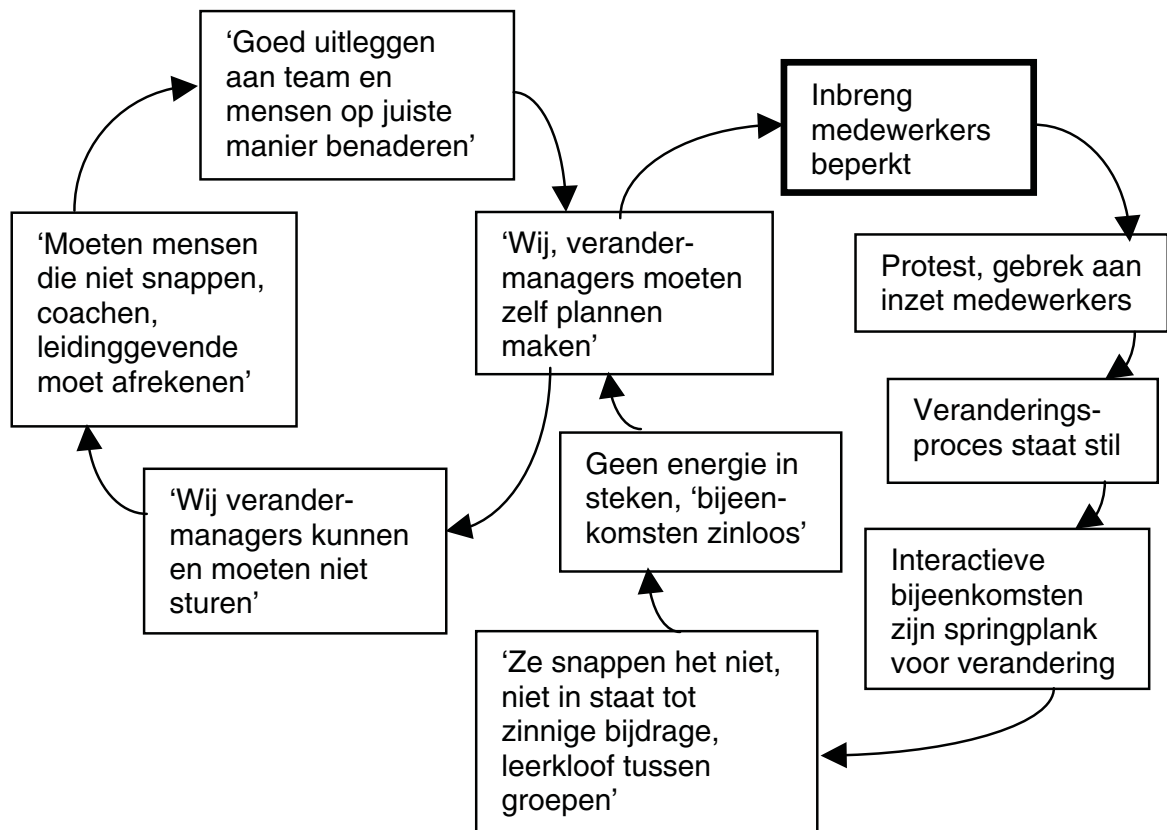
Sociale fixatie in interacties 'Ik kan niet want zij ...'

De neiging die er bestaat om de oplossing voor problemen in meer sturing te zoeken, maakt dat andere oplossingen buiten het gezichtsveld blijven. Het zoeken van oorzaken buiten het eigen handelen en anderen aanwijzen als schuldige bemoeilijken mogelijkheden om samen te kijken naar de problematiek en te zoeken naar oplossingen: 'Dat het niet goed gaat is niet mijn schuld, het ligt aan de teamleider, die stuurt niet goed'. 'Het ligt aan het MT, die hebben dit bedacht'. 'Het ligt aan de andere afdelingen, die dragen hun werk niet goed over'. 'Het ligt aan gedragspatronen bij medewerkers'. Over en weer worden verantwoordelijkheden over de schutting gegooid en blijven interacties beperkt tot de eigen groep. Dat 'het aan anderen ligt' wordt in interacties steeds opnieuw bevestigd en herbevestigd. Niemand betwijfelt deze veronderstellingen nog en dus probeert niemand zelf actie te ondernemen om het tij te keren. Dit patroon bleek niet specifiek gekoppeld aan een bepaald soort organisatie maar kwam in verschillende organisaties aan de orde.

9.3.8 Patroon 8: 'balanceren tussen sturen en loslaten'

Een veranderproces gericht op een nieuwe manier van werken verloopt bij tijd en wijle moeizaam. Medewerkers lijken de nieuwe werkwijze maar niet onder de knie te krijgen. Verschillende methoden zijn al aangewend om het leerproces een impuls te geven, maar het levert allemaal niet de gewenste resultaten. De begeleiders van verandering vinden zichzelf niet in de positie om te sturen, 'het werkt averechts als wij gaan sturen'. Toch moet er iets gebeuren: zoals het nu gaat maken medewerkers zich de nieuwe werkwijze niet eigen. Wellicht is het een oplossing om de achterblijvers uit de groep te selecteren en zodanig te coachen dat ze het gaan snappen?

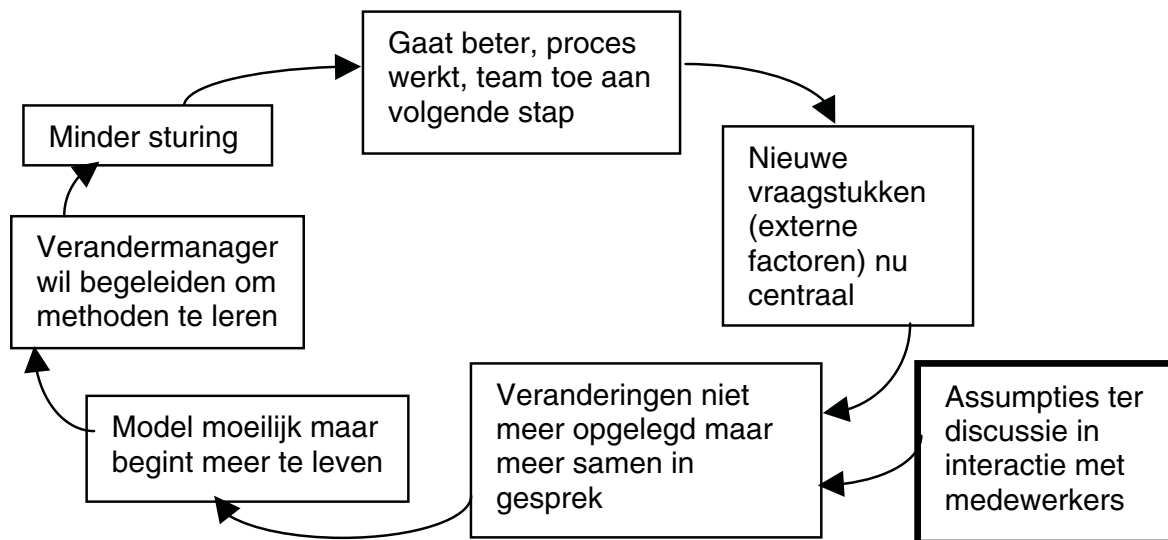
Figuur 9.8 geeft inzicht in de worsteling die verandermanagers kunnen hebben rond sturen en loslaten. Een kleine groep bestaande uit sterk gemotiveerde en betrokken mensen werkt relatief geïsoleerd aan veranderingen. Er vindt weinig interactie plaats met de medewerkers buiten de groep, die nodig zijn voor het welslagen van veranderingen. Deze delen niet het enthousiasme van de groep die werkt aan veranderingen. Er is weinig inbreng en inzet van medewerkers in het veranderproces en (mede daardoor) zijn mensen terughoudend, moeten het allemaal nog zien en zijn weinig gemotiveerd om de nieuwe werkwijze tot een succes te maken. Het gevolg is dat de veranderingen stil staan. De oplossing voor het probleem wordt gezocht in de organisatie van bijeenkomsten. Hierin kunnen nieuwe werkwijzen worden geleerd en benodigde vaardigheden uitgebreid worden besproken en overgedragen. De hoop van het verandermanagement is daarnaast dat bijeenkomsten bijdragen aan het opkrikken van de motivatie. Wanneer bijeenkomsten worden gezien als 'springplank' voor verandering valt de daadwerkelijke uitkomst van de dagen tegen. Vanuit het perspectief van



Figuur 9.8: Patroon 'balanceren tussen sturen en loslaten'

het verandermanagement 'snappen bepaalde mensen het niet' en ontstaat er een kloof tussen degenen die wel en degenen die niet in staat zijn te werken volgens de nieuwe richtlijnen. In deze gedachtlijn is de conclusie dat verdere energie steken in het organiseren van bijeenkomsten zinloos is. Bijeenkomsten dragen immers niet bij aan het behalen van de gewenste resultaten. Hiermee wordt ook 'loslaten' als strategie ter discussie gesteld: er zal toch sturing moeten komen om de doelen te realiseren. Sturing komt tot uiting wanneer het verandermanagement bijvoorbeeld zelf besluit plannen te maken voor projecten die medewerkers uit zullen moeten gaan voeren. De keuze voor sturing komt ook tot uiting door meer dwang achter het leren van de nieuwe werkwijze te zetten middels controle. Het verandermanagement beschouwt zichzelf echter niet in de positie om te sturen, dat is aan de leidinggevende. Alternatieven voor sturend ingrijpen worden gezocht in individuele coaching van medewerkers die moeite hebben met de nieuwe werkwijze. De discrepantie in deze redenering bevindt zich in de overtuiging van het verandermanagement niet te sturen en ook niet te moeten sturen, terwijl via coaching wel degelijk voor een sterk sturende rol wordt gekozen. Er ontstaat toch een bepaalde mate van dwang in het proces, die de inbreng van medewerkers beperkt. Dit heeft invloed op de inzet van medewerkers en daarmee op het moeizame verloop van de veranderingen.

Wanneer er binnen de organisatie sprake is van openheid en een bereidheid om interactie aan te gaan met medewerkers, perspectieven met elkaar worden gedeeld en veronderstellingen rond de effectiviteit van bijeenkomsten en het leervermogen van medewerkers in gesprek met medewerkers ter discussie worden gesteld, ontstaat er een uitweg uit de *loop* van sturen en loslaten (zie Figuur 9.9).



Figuur 9.9: doorbroken patroon door bespreekbaar maken van het patroon

Wanneer gedragspatronen en achterliggende assumpties bespreekbaar worden gemaakt, ontstaat wederzijds begrip voor elkaar en voor de problemen in het proces. Daardoor begint de nieuwe werkwijze onder medewerkers meer te leven. Hierdoor geënthousiasmeerd nemen verandermanagers meer tijd en rust om het proces te begeleiden. Ook de sturing van medewerkers via de lijn is verminderd, wat de positieve invloed op de beleving van de veranderingen door medewerkers versterkt. De veranderingen en de nieuwe werkwijze beginnen te leven, teamleden raken geënthousiasmeerd en zijn toe aan de volgende stap in het proces: het oplossen van nieuwe vraagstukken buiten het team.

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon 'balanceren tussen sturen en loslaten' zijn fixaties in bijeenkomsten en coaching als dé oplossing voor vraagstukken, de overtuiging dat coachen geen sturen is en fixaties rond de noodzaak van betrokkenheid:

- Cognitieve fixaties in oplossingen 'bijeenkomsten zijn een springplank voor geplande verandering', 'coachen is dé oplossing'
- Sociale fixaties in sturing 'wij sturen niet', 'coachen is geen sturen'
- Sociale fixatie in omgangsvormen 'enthousiasme moet'

Cognitieve fixaties in oplossingen 'bijeenkomsten zijn een springplank voor verandering' en 'coachen is dé oplossing'

Binnen het patroon heerst in het begin van het project de overtuiging dat bijeenkomsten dé oplossing vormen voor problemen rond het leren van de nieuwe werkwijze. Ze zouden positief bijdragen aan enthousiasme van medewerkers voor veranderingen. Ze vormen niet een context waarin de nodige tijd en rust kan worden gecreëerd om samen betekenis te geven aan veranderingen en vraagstukken rond de nieuwe werkwijze, maar vormen hét middel om de gewenste doelen te behalen. Wanneer bijeenkomsten uiteindelijk niet de gewenste doelen opleveren, worden bijeenkomsten als middel betwijfeld en wordt er een nieuw middel gezocht om medewerkers toch zover te krijgen dat ze de gewenste gedragingen gaan vertonen: coaching.

De fixatie is dat er ergens een middel moet zijn dat ‘werkt’ om mensen zo te sturen dat ze doen wat het verandermanagement wenst. Het is alleen nog niet gevonden. Wanneer medewerkers beginnen te protesteren tegen de gang van zaken wordt wel het gebruikte middel (bijeenkomsten) ter discussie gesteld, maar niet de achterliggende fixatie van het gekozen sturingsmiddel. Immers, er wordt een nieuw sturingsmiddel gezocht in de individuele coaching van medewerkers. Zo kan er een heel scala aan middelen worden uitgetoetst die alle niet blijken te werken, met de nodige gevolgen voor het verloop van het veranderproces. Een tweede gevaar is dat de fixatie van het ‘juiste middel’ er voor kan zorgen dat verandermanagers zich gaan afsluiten voor stemmen van medewerkers, die een heel andere problematiek willen aanpakken. Vanuit de overtuiging dat coaching de oplossing is, kunnen protesten van medewerkers worden gezien als weerstanden en als bevestiging van de gedachte dat medewerkers niet in staat zijn om zich de werkwijze eigen te maken. Interactie met medewerkers wordt steeds moeilijker, waardoor veranderingen moeizamer verlopen. In het voorbeeld in het kader komt het echter niet zover: in een interactieproces met medewerkers worden de achterliggende assumpties bespreekbaar gemaakt. Hierdoor ontstaat een ander perspectief op het probleem. Dat draagt bij aan een nieuwe manier van handelen waarin interactie en samen werken aan verandering en vraagstukken in verandering een plaats krijgen.

Sociale fixaties in sturing ‘wij sturen niet’, ‘coachen is geen sturen’

Er wordt in het patroon geworsteld met ideeën rond sturen en loslaten. Bijeenkomsten verschaffen tijd en ruimte om samen te werken aan vraagstukken en verandering maar worden tegelijkertijd gezien als sturingsmiddel om vooraf gedefinieerde doelen te bereiken. Hetzelfde geldt voor coaching: individuele medewerkers worden uit de groep geselecteerd en begeleid. Coaching wordt gezien als een niet-sturende handelingswijze, hoewel het denken en handelen positioneel sturend van aard zijn. Denken en handelen zijn er op gericht om te zorgen dat medewerkers doen wat verandermanagers willen. De werkelijkheidsovertuiging van het management is daarmee doorslaggevend. Verandering wordt een doel gericht op het transformeren van imperfecte anderen in plaats van een gezamenlijk proces. Het handelen is gericht op het bereiken van dit doel. De terugkoppeling van onderzoeksbevindingen wordt eveneens bekeken vanuit de gedachte hoe terugkoppeling kan bijdragen aan het transformatieproces van medewerkers. In het voorbeeld wordt deze fixatie verbroken in interactie met medewerkers, wanneer een medewerker opmerkt dat ‘we praten over wat er bij medewerkers niet goed gaat in plaats van over processen waarbij iedereen is betrokken’.

Sociale fixatie in omgangsvormen ‘enthousiasme moet’

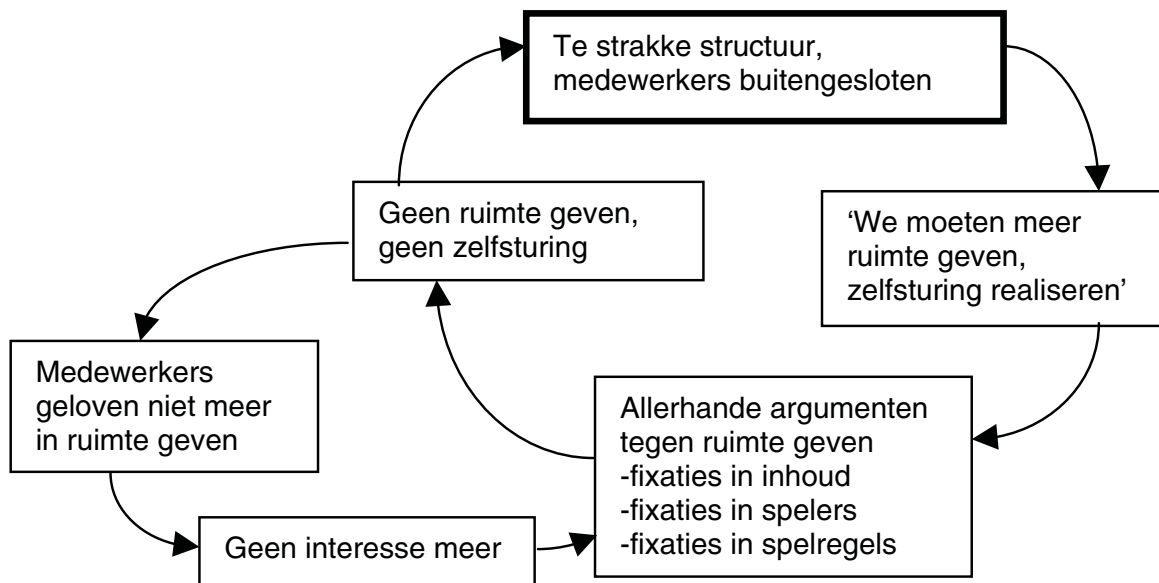
Groepen die bezig zijn met veranderingen zoals projectgroepen of werkgroepen zijn er vaak toe geneigd veel tijd met elkaar door te brengen. Daardoor ontwikkelen ze een eigen taal of voor anderen onbegrijpelijk ‘jargon’, eigen methoden en eigen werkwijzen, die hen verder verwijdert van anderen in de organisatie. De overtuiging van de groepsleden dat zij werkelijk met iets bezig zijn dat anders, innovatief is en hun enthousiasme zorgen er voor dat zij van medewerkers verwachten dat deze hetzelfde enthousiasme aan de dag leggen. Als dat enthousiasme bij medewerkers ontbreekt, wordt het lastig om medewerkers, maar ook anderen buiten de groep te betrekken en mobiliseren.

Wanneer een groep ideeën uitwerkt en moet ‘verkopen’ aan medewerkers ontstaat een scheiding tussen betrokkenen en niet-betrokkenen. De kloof wordt groter door het jargon en de theorie waarin groepsleden praten. Medewerkers interpretern informatie die ze krijgen vanuit gevestigde mentale modellen. Als de verandergroep opereert volgens fundamenteel andere modellen is hun werk al snel voor anderen niet meer te volgen. Groepsleden raken zo overtuigd van hun gelijk dat zij zich afsluiten voor stemmen van anderen die het niet met hen eens zijn. Er ontstaan tegenstellingen tussen de groepsleden die ervan overtuigd zijn de juiste oplossing te hebben gekozen en medewerkers die deze oplossing ter discussie blijven stellen.

9.3.9 Patroon 9: ‘zelfsturing realiseren door te sturen’

In een organisatie waarin wordt geworsteld met vraagstukken rond strakke sturing en zelf-organisatie komen managers en leidinggevendenden niet uit het vraagstuk ‘wat te doen met zelfsturing en het betrekken van medewerkers bij veranderingen’. Hoewel ze grotendeels beamen dat de sturing te strak is en het anders moet, stellen ze tegelijkertijd zelfsturing ter discussie: zelfsturing leidt tot chaos en sturing is nodig om veranderingen en het werk goed te organiseren. Hoeveel zin heeft het om medewerkers te betrekken als ze zich te passief opstellen?

De causal loop in Figuur 9.11 maakt inzichtelijk hoe veelomvattend binnen één organisatie de redenaties van het management kunnen zijn binnen het patroon ‘realiseren van zelfsturing door te sturen’. In Figuur 9.10 wordt eerst het algemene patroon weergegeven.



Figuur 9.10: redenatie achter patroon ‘zelfsturing realiseren door te sturen’

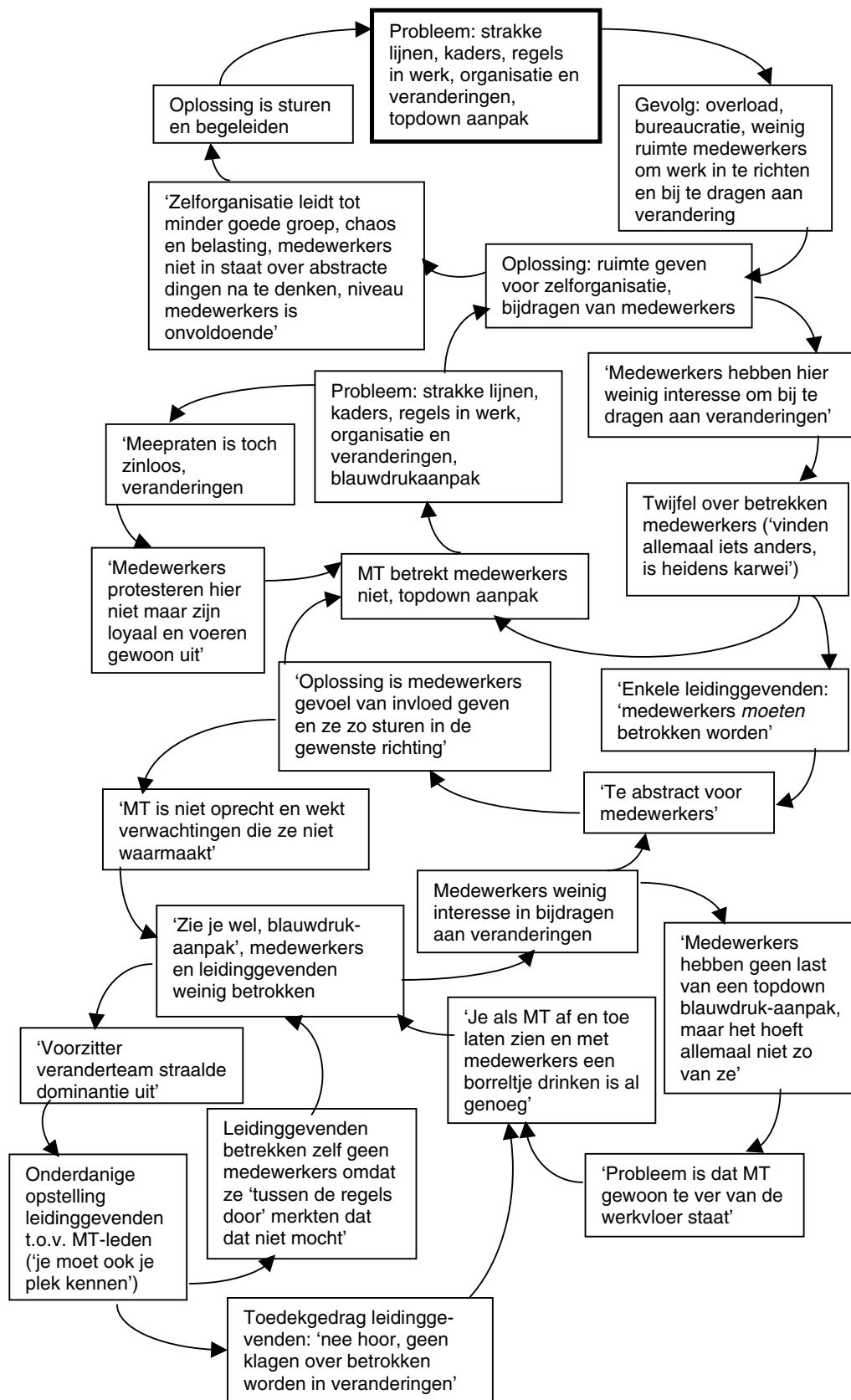
Figuur 9.10 laat de steeds terugkerende redenatie zien in het patroon zelfsturing realiseren door te sturen. Uitgangspunt is de constatering dat medewerkers te maken hebben met een te strakke structuur en buitengesloten worden in beslissingen omtrent werk en veranderingen. Het management is het er over eens dat er meer ruimte gegeven moet worden. In gesprekken zien we echter een argumentatiepatroon ontstaan

waaruit volgt dat ruimte geven onmogelijk is: er worden inhoudelijke argumenten aangevoerd tegen ruimte geven, argumenten gericht op de aard van medewerkers en argumenten in de spelregels rond de gebruikelijke gang van zaken in de organisatie. Het gevolg hiervan is een contradictie in praat- en daadtheorieën: ook al beweert het management ruimte te geven, in de praktijk wordt er geen ruimte gegeven en blijven medewerkers buitengesloten. Omdat het blijft bij woorden en er in werkelijkheid niets verandert, geloven medewerkers niet meer in de gedane beloftes. De interesse verdwijnt: 'het levert immers toch niks op'. Deze passieve en gelaten houding bevestigt de argumenten bij het management. Het gevolg is minder ruimte, waardoor medewerkers meer worden buitengesloten etcetera.

Figuur 9.11 laat zien hoe redematies van leidinggeevenden en leden van het topmanagement medewerkers buitensluiten van interacties. Aanleiding voor de gesprekken is steeds de ervaring van medewerkers dat zij te maken hebben met strakke regelgeving en weinig kunnen bijdragen aan verandering. De betrokken managementleden zijn het er over eens dat daar iets aan moet worden gedaan. Verschillende redematies hinderen echter het daadwerkelijk geven van ruimte. Zelforganisatie zou bijvoorbeeld leiden tot een minder goede groep en het niveau van medewerkers zou onvoldoende zijn om over zulke complexe zaken als veranderingen na te denken. Dus moet er gestuurd worden, waardoor de kaders en regelgeving in plaats van versoepeld juist versterkt worden of op zijn minst gelijk blijven. Daarmee wordt de roep om meer ruimte versterkt en begint de cyclus opnieuw.

Vanuit de assumptie dat medewerkers er vermoedelijk toch weinig interesse in hebben om bij te dragen aan veranderingen en het een heidens karwei wordt om ze te betrekken omdat 'ze allemaal wat anders vinden', wordt er gekozen voor een topdown aanpak. Daarmee begint de cyclus opnieuw. Medewerkers constateren dat 'meepraten toch niet zinnig is, het staat immers toch allemaal al vast'. Ze houden hun mond en accepteren het gelaten. De conclusie vanuit het management is dat medewerkers 'loyaal zijn en toch wel doen wat ze opgedragen wordt'. Topdown veranderen is schijnbaar niet zo problematisch, dus spaart het management zich de moeite en verandert topdown. Enkele leidinggeevenden vinden desondanks dat 'er medewerkers bij moeten zijn'. Opnieuw zijn daar argumenten tegen: het is te abstract voor medewerkers. Het management zou echter onder medewerkers de schijn kunnen wekken dat zij betrokken worden.

Medewerkers interpreteren het gedrag van het management als gebrek aan oprechtheid onder het management en vinden dat het management verwachtingen zaait die toch niet gerealiseerd zullen worden. De blauwdrukaanpak bevestigt hun vermoeden en ze worden steeds minder geïnteresseerd in bijdragen aan veranderingen. De bevestiging van gebrek aan interesse bij medewerkers doet leidinggeevenden concluderen dat 'medewerkers niet zo'n last hebben van die blauwdrukaanpak'. Ze klagen volgens de leidinggeevenden vooral omdat het managementteam zo ver van de werkvloer af staat. De topdown aanpak wordt door leidinggeevenden gebruikt als excuus om medewerkers niet te betrekken in veranderingen: 'de voorzitter van het veranderteam van straalde dominantie uit. Als leidinggevende moet je je plek kennen'. Deze opstelling wordt ten slotte gereflecteerd in de opmerking 'nee hoor, wij hebben geen klagen over betrokken worden in veranderingen'. Daarmee wordt andermaal de topdown veranderaanpak bevestigd.



Figuur 9.11: Patroon zelfsturing realiseren door te sturen

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon ‘zelfsturing realiseren door te sturen’ zijn dat zelfsturing niet werkt, reflecteren wij-zij beelden en spelregels van ‘hoe dingen hier nu eenmaal gaan in deze organisatie’:

- Cognitieve fixatie in oplossingen: ‘zelfsturing werkt niet, blauwdruk is de enige oplossing’
- Sociale fixatie in spelers: wij-zij beelden ‘zij zijn te loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd’
- Sociale fixatie in de wijze van organiseren: ‘zo doen we dat hier nu eenmaal’

Cognitieve fixatie in inhoud ‘zelfsturing werkt niet, een blauwdruk is de enige oplossing’

Binnen het patroon orde, chaos en beheersing heerst de overtuiging dat zelfsturing niet werkt. Veelomvattende verklaringen worden aangevoerd om deze overtuiging te ondersteunen. Te veel meervoudigheid compliceert te veel en leidt tot chaos. Verandering kan alleen een succes worden door gerichte en strakke sturing die zich uit in een planmatige blauwdruk met gedetailleerd ontworpen procedures. Het geven van ruimte aan medewerkers wordt vanuit deze overtuiging bekeken. Dat leidt tot redeneringen als ‘zelfsturing leidt tot chaos’ en ‘medewerkers hebben niet de capaciteit voor zelfsturing’ die uiteindelijk de sturingsassumptie bevestigen in een complex geheel van vicieuze cirkels. Ook de achterliggende vrees dat variatie in meningen van medewerkers niet te hanteren is, bevestigt de keuze voor een blauwdrukaanpak zonder bijdragen van medewerkers. De werkelijkheidsdefinitie van het management is de enige mogelijke werkelijkheidsdefinitie, komt niet ter discussie te staan en leidt tot het systematisch ondermijnen van meningen van medewerkers.

Sociale fixatie in spelers ‘wij-zij beelden’, ‘zij zijn te loyaal, accepteren het wel, zijn gedesinteresseerd’

Het patroon laat zien dat het management de werkelijkheid ‘maakt’ en medewerkers daarvan geen deel uitmaken. Gesprekken tussen managementleden en leidinggevendenden gaan over medewerkers en de eigenschappen die het management aan medewerkers toeschrijft zoals gebrek aan niveau, loyaliteit en desinteresse. Daardoor creëert het management tegenstellingen tussen henzelf als alwetende sturende actor en de medewerkers die in een bepaalde richting gestuurd moeten worden. Vanuit wij-zij beelden sluiten managementleden mogelijkheden om perspectieven van medewerkers daadwerkelijk te leren kennen en bij te dragen aan veranderprocessen, uit. Daarmee worden medewerkers buitengesloten als actoren in veranderprocessen.

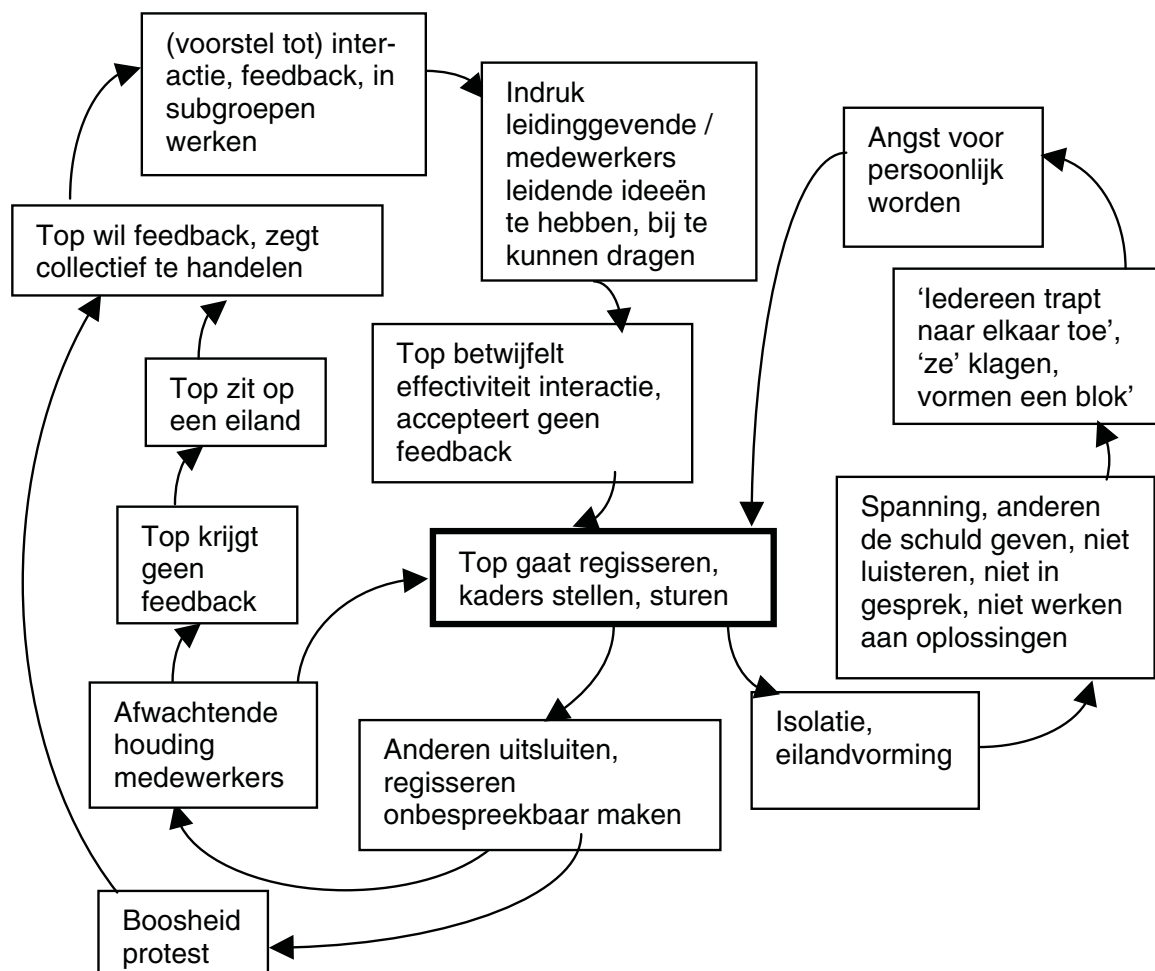
Sociale fixatie in de wijze van organiseren ‘zo doen we dat hier nu eenmaal’

Het patroon kent verschillende opvallende gedrags- en handelingsregels die de gang van zaken typeren. Enkele onbetwiste spelregels in de organisatie zijn dat ‘regels nu eenmaal in deze organisatie horen’ en dat ‘de leiding stuurt en medewerkers uitvoeren’ en ‘het gros van medewerkers wel meekomt als het management maar investeert in voortrekkers’. Deze spelregels beïnvloeden en bevestigen het sturende handelen volgens regels en voorschriften die niemand ter discussie stelt. Er blijkt een discrepantie tussen beleden waarden en daadwerkelijk gedrag. Dit komt tot uiting in de herhaalde-

lijke constatering dat medewerkers meer betrokken moeten worden in beslissingen en processen die hen aangaan. Telkens weer wordt op basis van redematies teruggekomen op het daadwerkelijk betrekken van medewerkers. Voor medewerkers is dit inmiddels de praktijk van alledag. Het denkpatroon onder het management lokt passiviteit onder medewerkers uit doordat beloften en uitspraken van het management betwijfeld worden: ‘meepraten is toch zinloos, veranderingen staan al vast’. Redematies bagatelliseren de noodzaak tot inbreng van medewerkers zoals bijvoorbeeld ‘het MT staat te ver van de werkvloer af’ en ‘een borreltje met medewerkers drinken is eigenlijk al voldoende’.

9.3.10 Patroon 10: ‘interactie vermijden’

Nadat medewerkers in subgroepen hebben gewerkt aan vraagstukken in het veranderproces, presenteren de verandermanagers de projecten waarmee medewerkers volgens hen aan de slag moeten. Deze projecten zijn bedoeld om belemmeringen voor het proces, zoals door het verandermanagement geselecteerd, aan te pakken. De stemming slaat echter volstrekt om tijdens de presentatie: de voorstellen blijken al vrijwel volledig uitgewerkt, tot en met de benodigde functies. Vanuit het team groeit langzaam het gemor. Er wordt gediscussieerd over allerlei details in het projectvoorstel en de grote lijn is zoek. Het team geeft aan verwacht te hebben dat ze, na de bespreking in subgroepen, zelf aan de slag zouden gaan met het bedenken waar ze het eerste mee aan de slag zouden willen en hoe...

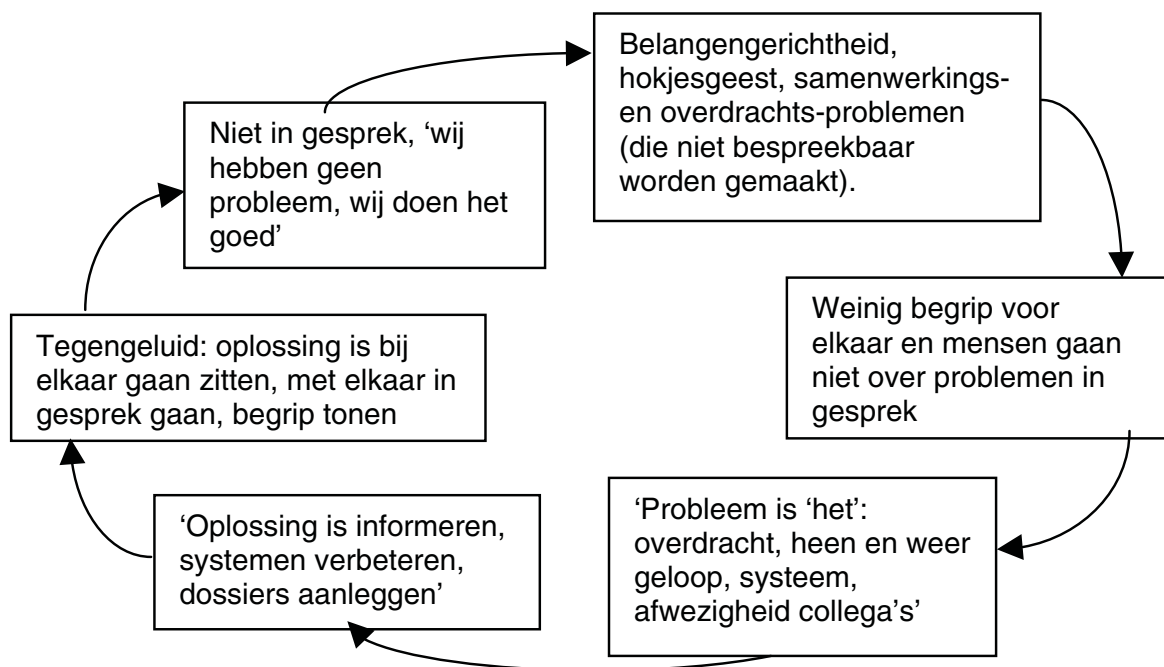


Figuur 9.12: Patroon interactie vermijden.

Figuur 9.12 toont een patroon dat in veel van de casestudies naar voren is gekomen. De kern van het patroon is een neiging om steeds terug te komen op interactie of interactie te vermijden. In 'interactie vermijden' verglijdt interactie telkens weer in een sturingspatroon. Het patroon verschilt enigszins tussen organisaties, maar de kern ervan verloopt als volgt: Sturend en regisserend handelen van de top sluit andere actoren in de organisatie buiten van interacties over veranderen. Dit leidt tot ofwel een afwachtende houding van medewerkers, ofwel tot protest tegen het topdown handelen. Wanneer medewerkers zich afwachtend opstellen, klaagt de top over deze afwachtende houding en over het gebrek aan feedback van organisatieleden. Het gevolg is dat de top geïsoleerd wordt en 'blind' moet handelen. Zij vraagt daarom gerichte feedback van medewerkers. Als ze die vervolgens van medewerkers krijgt, ontstaat bij medewerkers de indruk (toch) bij te kunnen dragen. Vervolgens krijgt de top koudwatervrees: ze accepteert de feedback niet, stelt de effectiviteit van interactie ter discussie of ontkent een probleem te hebben. Dat gebeurt aan de hand van allerlei tegenwerpingen en argumenten. Het eerdere sturende handelen wordt bevestigd en het patroon herhaalt zich. In een andere variant leidt het regisserende en sturende gedrag van de top direct tot het onbespreekbaar maken van datzelfde sturende gedrag en tot boosheid onder leidinggevenden en/of medewerkers. Deze boosheid zorgt er voor dat de top besluit toch een stap terug te doen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door medewerkers uit te nodigen om in subgroepen mee te denken over vraagstukken in het veranderproces, of te beweren collectief te handelen en het belang van interactie te benadrukken. Dit geeft leidinggevenden en/of medewerkers het gevoel bij te kunnen dragen en resulteert in voorstellen en ideeën. De top schrikt vervolgens terug, betwijfelt openlijk de effectiviteit van interactie en neemt vanuit het eigen perspectief beslissingen. Het gevoel van buitengesloten worden onder leidinggevenden en medewerkers wordt bevestigd, hetgeen weer leidt tot hetzij woede, hetzij afwachtendheid en passiviteit etcetera.

Redenaties achter het patroon 'terugkomen op interactie' worden in verschillende case organisaties in stand gehouden door veronderstelde negatieve consequenties van interactie. Twijfel over de effectiviteit van interactie en het eigen aandeel in het probleem nodigt uit tot het zoeken van de oorzaken bij anderen. Er ontstaan over en weer spanningen. De sturingsassumptie van de top wordt bevestigd en vormt aanleiding tot hernieuwde sturende acties.

Onder medewerkers speelde een soortgelijk patroon (Figuur 9.13). De aanleiding is belangengerichtheid, hokjesdenken en een scheiding van taken (vgl. patroon 'formaliseren') waardoor allerlei overdrachtsproblemen ontstaan. Mensen krijgen over en weer steeds minder begrip voor elkaar. Mede beïnvloed door hokjesdenken vermijden medewerkers elkaar waardoor ze gesprekken over problemen mijden. De oorzaak van problemen wordt gezocht in 'aspecten': het systeem, overdracht, afwezigheid van anderen. Ook de aanpak van problemen wordt gezocht in aspectmatige oplossingen die tot meer bureaucratisering leiden: beter informeren, systemen verbeteren en dossiers aanleggen. Stemmen die roepen dat dergelijke oplossingen wellicht niet werken en het beter is om met elkaar in gesprek te gaan, leiden vervolgens tot een ontkenning van het probleem, waardoor het hokjesdenken verder wordt bevestigd. Interactie vermijden werd vooral gevonden bij organisaties waarin medewerkers in het werk afhankelijk van elkaar zijn en werken in kleine en relatief zelfstandig functionerende eenheden en organisaties .



Figuur 9.13: 'Interactie vermijden'

Interpretatie vanuit de configuratietheorie

De fixaties achter het patroon 'terugkomen op interactie' zijn vaste gedachten over sociale rolpatronen, spelregels en spelers:

- Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen: subject-object denken
- Sociale fixatie in spelers en relaties: wij-zij denken 'ze schoppen allemaal naar elkaar'

Sociale fixatie in interacties en omgangsvormen 'subject-object denken'

Kenmerkend in het patroon 'interactie vermijden' is een sociale fixatie in rolpatronen die zich uit in subject-object denken. De top neemt in het patroon een centrale sturende rol in. De noodzaak daarvan wordt niet ter discussie gesteld, evenmin als de redenaties die hebben geleid tot het sturende handelen. Tegelijkertijd wordt er met de mond beleden dat er ruimte moet zijn voor feedback en interactie. Er is een verschil tussen de *espoused theory* 'wij willen feedback, wij streven naar interactie' en de *theory in use* 'wij vermijden feedback en interactie'. Twijfel over de effectiviteit van interactie leidt tot sturing en medewerkers zijn degenen waarop het sturende handelen is gericht. Tegelijkertijd creëert het sturende handelen zelf het probleem waarvoor ze de oplossing pretendeert te zijn. De bestaande fixatie blijkt echter onbespreekbaar.

Sociale fixatie in spelers en relaties: 'ze schoppen allemaal naar elkaar', 'ze zijn allemaal gek'

De achterliggende redenen voor het vermijden van interactie blijken te liggen in angst voor interactie voortkomend uit fixaties in spelers en relaties. Fixaties in spelers uiten zich in veronderstellingen over actoren in de organisatie: 'ze zijn allemaal gek', 'iedereen trapt naar elkaar toe'. Vervolgens uit de fixatie in relaties zich in 'wij-zij denken' wat weerzin of angst veroorzaakt om met anderen in gesprek te gaan. Fixaties

in spelers kunnen tegelijkertijd oorzaak van en excuus zijn vóór interactie vermijdend gedrag. Zo ook kan angst tegelijk achterliggende reden en gevolg zijn van fixaties in spelers. Alle beïnvloeden ze elkaar wederzijds.

9.4 Conclusie

De inzichten uit dit hoofdstuk laten zien dat verschillende interactiepatronen en achterliggende fixaties van actoren binnen en tussen configuraties verandering bemoeilijken. Analyse van narratieven in veranderende organisaties gaf inzicht in tien circulaire patronen die het handelen van actoren in veranderprocessen sturen en verandering bemoeilijken. Verschillende achterliggende fixaties bleken het handelen in circulaire patronen te sturen. Het gaat daarbij in grote lijnen om vijf groepen fixaties:

1. Cognitieve fixaties in de juistheid van oplossingen, ofwel de overtuiging dat een bepaalde oplossing, zoals een nieuwe organisatiestructuur, de oplossing zal zijn voor problemen rond de werkwijze in het primaire proces;
2. Cognitieve fixaties in de wijze van organiseren, ofwel de overtuiging dat een bepaalde vormen van organiseren, zoals formaliseren bijdraagt aan orde en overzicht en een oplossing vormt voor problemen;
3. Cognitieve en sociale fixaties in sturing en leiderschap, ofwel het idealiseren van sturing en leiderschap, zoals informeren, doorzetten en centrale sturing als de oplossing voor vraagstukken;
4. Sociale fixaties in interacties, handelings- en omgangsvormen, ofwel ongeschreven regels van hoe met elkaar omgegaan wordt of hoe mensen gestimuleerd moeten worden om in beweging te komen;
5. Sociale fixaties in spelers en relaties, ofwel overtuigingen rond negatieve eigenschappen die aan bepaalde groepen actoren worden toegeschreven, aanleiding zijn tot 'wij-zij' opvattingen en als reden worden aangevoerd om bijvoorbeeld interactie met actoren uit deze groepen te beperken of vermijden;

De vijf groepen fixaties bleken samen te hangen met tien circulaire patronen:

1. *Doorzetten*: dit patroon wordt gekenmerkt door topdown doorzetten van veranderplannen vanuit overtuigingen rond negatief ingestelde medewerkers, angst voor gezichts- en positieverlies en de veronderstelde noodzaak van krachtig leiderschap. Deze overtuigingen roepen een machtsaanpak op die het negatieve perspectief van medewerkers bekrachtigt. Het management ziet zich bekrachtigd in het beeld dat medewerkers altijd negatief zijn en alles willen laten mislukken. Daarmee wordt ook de keuze voor het topdown doorzetten van veranderingen bevestigd.
2. *Creëren van wederzijdse afhankelijkheden*: dit patroon kent een paradoxale verhouding tussen het streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds. Een afhankelijke opstelling onder medewerkers roept de gedachte op om de mogelijkheden tot zelfsturing te onderzoeken. Managers veronderstellen echter dat medewerkers vakonvolwassen en gaan over tot sturing en zakelijkheid. Paradoxaal is dat het management in haar sturende gedrag de afhankelijke opstelling onder medewerkers creëert die ze wenst te bestrijden. Medewerkers zelf roepen deze sturing op vanuit hun vraag om sturing.
3. *Vermijden van kritiek*: in dit patroon betreft het management medewerkers niet in veranderingen en wordt interactie tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling vermeden uit angst voor mondigheid van medewerkers.

Paradoxaal in het patroon is dat dit vermijden van kritische mondigheid juist kritische mondigheid versterkt. Doordat interactie wordt vermeden en gedachten niet worden getoetst, pakken de gevolgen van sturend handelen en eenzijdig beslissen negatief uit voor het werk. Dit leidt tot een aanscherping van de kritiek, die vervolgens aanleiding is om interactie verder te vermijden.

4. *Onzekerheid bestrijden middels informeren en overtuigen:* in dit patroon kiest het management voor het informeren van medewerkers als middel om onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid tegen te gaan. Paradoxaal in het patroon is dat dit informerende handelen juist onduidelijkheid, geruchtenvorming en onzekerheid oproept. Organisatieleden dekken zich in en verschaffen het management minder informatie. Onduidelijkheid onder organisatieleden en een toenemende isolatie van de top lokken meer sturend en informerend handelen, meer informatie en voorschriften uit. Dit resulteert in meer onduidelijkheid, verdere isolatie etcetera.
5. *Probleemoplossing hinderen door centraliseren:* in dit patroon is een ongeschreven regel dat alle mogelijke problemen en voorstellen voor probleemoplossing goedkeuring van het topmanagement behoeven. Verantwoordelijken van andere afdelingen die kunnen bijdragen aan probleemoplossing, worden niet zelfstandig benaderd. Het topmanagement wordt sterk belast met allerlei vraagstukken en is onvoldoende in staat om die aandacht te geven aan problemen die nodig is om ze op te lossen. Probleemoplossing wordt daardoor vertraagd. Voorstellen om desbetreffende afdelingen zelf te benaderen, ketsen af in de lijn op de gedachte dat de top toch echt daarover moet beslissen. Het patroon draait vast als oplossingen achterwege blijven, medewerkers gedemotiveerd raken en zichzelf ervan overtuigen dat het toch zinloos is. Ze dragen geen vraagstukken ter verbetering meer aan en veranderinitiatieven worden wellicht onbedoeld om zeep geholpen.
6. *Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren:* De top en ondersteunende afdelingen zijn in dit patroon door gebrek aan inzicht moeilijk tot hulp te bewegen en de nodige hulp, tijd en capaciteit is moeilijk te krijgen. Dit noodzaakt de verandergroep ertoe toch pogingen te ondernemen om naderhand de top en ondersteunende afdelingen nog te mobiliseren, wat ten koste gaat van tijd voor de nu nodige tijd voor het begeleiden van veranderingen. Tijdsdruk, werkdruk en capaciteitsgebrek resulteren in demotivatie en een verminderd geloof in het proces. Dit roept een directieve aanpak op, die de demotivatie versterkt. Wanneer dergelijke verhalen het topmanagement bereiken, is deze nog minder geneigd het proces te steunen en ontstaat een negatieve spiraal.
7. *Formaliseren:* in dit patroon resulteert een reorganisatie van structuur, teams, nieuwe taakomschrijvingen en voorschriften voor overdracht van het werk in onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, processen en aansturing. Er ontstaat overdachtsproblematiek, deadlines worden overschreden, klanten klagen en de werkdruk loopt op. Betrokkenen hebben de neiging om voor de oorzaak van de problemen naar anderen te wijzen. Saamhorigheid verdwijnt, er ontstaat een eilandjesstructuur en een roep om meer en betere sturing. Meer sturing resulteert in meer en nieuwe regels en voorschriften, papierwinkels, bureaucratisering, toenemende werkdruk en verdere onduidelijkheid.
8. *Balanceren tussen sturen en loslaten:* in dit patroon gaat de verandergroep weinig interactie aan met de medewerkers buiten de groep, die nodig zijn voor het welslagen van veranderingen. Deze medewerkers delen als gevolg daarvan niet

het enthousiasme van de verandergroep. Sceptis en een afwachtende houding onder medewerkers zijn aanleiding om toch te kiezen voor een meer interactieve aanpak van veranderingen. Wanneer medewerkers de kat uit de boom kijken en de interactieve aanpak niet direct werkt, wordt er gekozen voor sturing en dwang. Dit bekrachtigt sceptis onder medewerkers. Het verandermanagement realiseert zich dat sturing niet werkt en zoekt nieuwe handelingsmethoden in coaching. Coaching wordt ingezet als sturingsmiddel, hoewel de achterliggende assumptie van het verandermanagement is dat coachen geen sturen is. De inbreng van medewerkers wordt beperkt, de sceptis onder medewerkers neemt toe, de inzet van medewerkers neemt verder af en veranderingen verlopen steeds moeizamer, waarna hernieuwd met interactieve en sturende aanpakken wordt geëxperimenteerd.

9. *Realiseren van zelfsturing door te sturen*: in dit patroon ondermijnt het management het eigen streven om te komen tot zelfsturing door zelfsturing steeds opnieuw ter discussie te stellen. Zij doet dat vanuit een scala aan assumpties: zelforganisatie zal tot chaos leiden, het niveau van medewerkers is onvoldoende, veranderingen zijn te abstract en medewerkers hebben geen last van een topdown aanpak. Daardoor wordt steeds teruggevallen op een topdown blauwdrukaanpak, verliezen medewerkers vertrouwen in het management, interesse in het bijdragen aan veranderingen en geloof in de veranderdoelen. Dit bevestigt assumpties bij het management en daarmee de keuze voor topdown veranderwijzen.
10. *Interactie vermijden*: in dit patroon vragen topmanagers om feedback, inbreng en interactie en wekken daarmee bij het middenkader en medewerkers de indruk bij te kunnen dragen aan veranderingen. Angst voor conflicterende meningen maakt de top onzeker. Ze trekt de mogelijkheden voor interactie in en valt terug in sturend en regisserend handelen. Dat resulteert in een afwachtende houding of protest onder medewerkers en leidinggevendenden. Wanneer de top in reactie op deze geluiden besluit toch een opening voor interactie te bieden, herhaalt het patroon zich.

Veel van de patronen en fixaties hebben te maken met de wijze van sturen van veranderingen en met een gebrek aan aandacht voor de werkelijkheidsbeleving van medewerkers. Verandermanagers hebben assumpties en overtuigingen over hoe veranderingen gestuurd zouden moeten worden en geven vanuit deze overtuigingen veranderingen vorm.

Enkele overkoepelende paradigma's komen in de narratieven en fixaties naar voren:

1. In de wijze van organiseren zien we een klassiek perspectief op organiseren, gekenmerkt door positionele wijzen van organiseren. Organiseren en veranderen wordt gekenmerkt door hiërarchie. Degenen hoger in de hiërarchie bepalen wat nodig is en sturen het gedrag van mensen lager in de hiërarchie vanuit hun werkelijkheids-overtuiging. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij beslissingen van de top omzetten in beslissingen en maatregelen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij deze maatregelen volgen en uitvoeren (vgl. Hosking, 1999), (Hosking, 2004; Wierdsma, 1999), (Wierdsma, 2004).
2. In de wijze van interacteren zien we subject – object denken en entitatieve perspectieven. Actoren in de top positioneren zichzelf als een objectieve observator die 'het vertelt zoals het is'. Anderen worden gepositioneerd als observeerbare en kenbare objecten. Managers, leidinggevendenden en organisatieadviseurs zien zichzelf

als handelende subjecten en de organisatie wordt een object waarop hun handelen is gericht. Dat gebeurt vanuit een standpunt waarin organisaties en mensen als 'entiteiten' worden gezien.

3. In de wijze van veranderen zien we een dominantie van episodische veranderwijzen (Boonstra, 2004; Hosking, 2004; Weick & Quinn, 2004). Veranderen is geen proces maar wordt gezien als fenomeen dat infrequent, discontinu en intentioneel is. Verandering is een 'iets' dat kan worden gerealiseerd en geïmplementeerd en een duidelijk begin en een einde kent.

De inzichten maken duidelijk dat het tijd is om anders te kijken naar en anders te handelen in organiseren en veranderen door een perspectief te hanteren van organiseren en handelen als continu interactieproces. De patronen laten evenwel zien hoe moeilijk het is om ingesleten handelingswijzen los te laten. Zelfs wanneer er in veranderprocessen aandacht is voor interactie, vinden we nog steeds positioneel organiseren en subject-object denken onder actoren in veranderprocessen. De patronen balanceren tussen sturen en loslaten en interactie vermijden laten zien hoe hierdoor tegenstrijdigheden kunnen ontstaan. Problematisch is dat medewerkers deze sturingsassumpties vaak bevestigen door hun gedrag. Daar is lastig uit te komen: door de wisselwerking tussen denken en handelen van verandermanagers en een vraag om sturing van medewerkers houden patronen zichzelf in stand.

