

Start Index Auteurs Help Over Communicatiedesk Abonneren

ZOEKEN

+ Zoek

THEMA'S

- [Accountability](#)
- [Arbeidsmarktcommunicatie](#)
- [Communicatie bij verandering](#)
- [Communicatie Strategie](#)
- [Corporate Communicatie](#)
- [Eventmanagement](#)
- [Interculturele communicatie](#)
- [Interne Communicatie](#)
- [Juridisch](#)
- [Marketingcommunicatie](#)
- [Media](#)
- [MVO](#)
- [Onderzoek](#)
- [Overheidscommunicatie](#)
- [PR](#)
- [Social Media](#)
- [Sponsoring](#)
- [Vaardigheden](#)

TIEN CIRCULAIRE INTERACTIEPATRONEN DIE ORGANISATIEVERANDERING BEMOEILIJKEN

Artikel – 18 november 2010 door [Renate Werkman](#)

Thema's: [Interne Communicatie](#), [Communicatie bij verandering](#)

Topics: [interactief](#)

[Afdrukken](#)

- [Artikel](#)
- [Samenvatting](#)

Elk veranderproces wordt gehinderd door belemmerende interactiepatronen. Het gedrag van de een roept haast automatisch de reactie van de ander op. Vaak met ongewenste en onbedoelde gevolgen.

Ik vond tien van zulke patronen in veranderende organisaties.

1. 'Creëren van wederzijdse afhankelijkheden'

Dit patroon wordt gekenmerkt door een paradoxale verhouding tussen een streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds. Leiders willen meer autonomie voor medewerkers en zelfsturing, want ze zijn te veel tijd kwijt aan sturen. Maar tegelijkertijd willen ze ook graag sturen vanuit hun eigen roldefinitie. Deze neiging om te sturen wordt vaak ingegeven door veronderstellingen ('assumpties') over medewerkers: 'ze zijn vakonvolwassen en afhankelijk'. Medewerkers op hun beurt laten zich vaak sturen om onzekerheid of onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden te reduceren.

In dit patroon zit een paradox. Door te blijven sturen, creëren en bevestigen leidinggevenden zelf mede de afhankelijke opstelling onder medewerkers, een opstelling waar ze juist vanaf willen. Als gevolg hiervan is het erg moeilijk om tot zelfsturing te komen.

Het patroon 'creëren van wederzijdse afhankelijkheden' ziet er als volgt uit:



2. 'Vermijden van kritiek'

In dit patroon is doorgaande kritiek onder medewerkers voor het management reden om hen niet te betrekken in het veranderproces. Ze vermijden interactie over de veranderingen tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling.

Paradoxaal in dit patroon is dat juist het vermijdende gedrag leidt tot onduidelijkheid onder medewerkers over hun werkuivoering. Hierdoor scherpt de kritiek verder aan en worden de tegenstellingen groter. Wederzijds wordt van elkaar geroepen:

- dat 'zij, de medewerkers, raar zijn en alleen maar uit zijn op ruzie';
- en dat 'zij, het management, haar sturende taken onvoldoende uitvoert'.

Daardoor worden kritiek en interactie nog verder vermeden.

Het patroon 'vermijden van kritiek' ziet er zo uit:

BEKIJK GRATIS DRIE ARTIKEL

Gratis kennismaken?

Bekijk dan nu - zonder in te hoeven loggen - gratis drie artikelen hiernaast in de Communicatiedesk. Vind hier antwoorden op jouw communicatievraagstukken.

De Communicatiedesk bevat méér dan **2.500** checklists, cases en artikelen. Bij een abonnement ontvang je bovendien **10x per jaar** het magazine met de laatste ontwikkelingen en trends.

Abonneren?

Profiteer nú van een voordelig halfjaarabonnement.

[Meer informatie over abonneren](#)

Voordeelabonnement

DE COMMUNICATIEDESK IS VERNIEUWD!

Abonnees opgelet!

De Communicatiedesk is vernieuwd. Hier hoort ook een vernieuwd inlogstelsel bij.

Al abonnee en voor het eers op de vernieuwde Communicatiedesk?

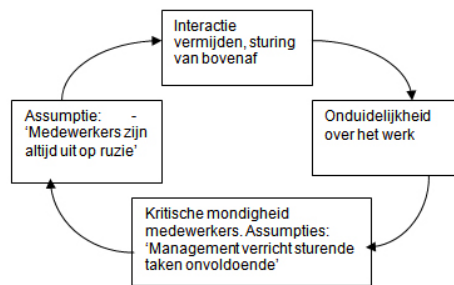
- Maak dan éénmalig een persoonlijk desk account aan
- Houd je oude inloggegevens bij de hand om het account te activeren.
- Met je nieuwe accountgegevens kun je voortaan inloggen.

Deskaccount aanmaken

Direct inloggen

Al abonnee en heb je ook al een desk account aangemaakt en deze reeds geactiveerd?

Direct inloggen



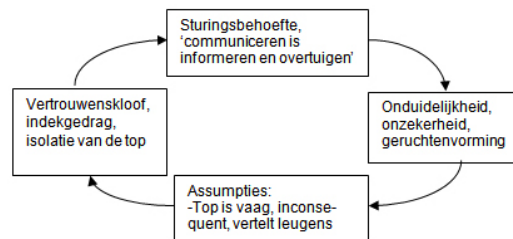
3. 'Onzekerheid bestrijden door te informeren en overtuigen'

In dit patroon is er veel onduidelijkheid, onzekerheid en geruchtvorming onder medewerkers over veranderingen.

De paradox in dit patroon is dat verandermanagers proberen de onduidelijkheid en onzekerheid te verminderen door meer informatie te geven over de veranderingen. Ook zetten zij sterker in op het overtuigen van medewerkers van de noodzaak van veranderingen. Maar deze neiging tot informeren en overtuigen roept juist de onduidelijkheid, geruchtvorming en onzekerheid op die de verandermanagers wensen te verminderen.

Het gevolg is vaak een gebrek aan vertrouwen in het management, indekgedrag en isolatie van de top. Dit resulteert vervolgens in (hernieuwd) informeren en overtuigen, wat de onzekerheid, onduidelijkheid en geruchtvorming verder bekrachtigt.

Patroon 'onzekerheid bestrijden door te informeren en overtuigen':



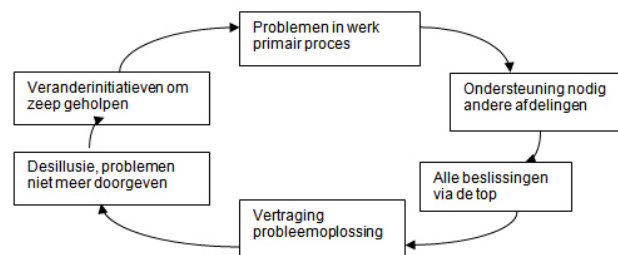
4. 'Probleemoplossing hinderen door centraliseren'

In dit patroon geldt de ongeschreven regel dat alle problemen en probleemoplossingen goedkeuring van het topmanagement behoeven.

Daardoor is het erg lastig voor afdelingen om bij andere afdelingen de ondersteuning te regelen die nodig is om veranderingen tot een succes te maken: zulke beslissingen moeten eerst via de top. Als gevolg daarvan krijgt het topmanagement een overload aan vraagstukken op haar bord en heeft niet de tijd en/of de interesse om snel actie te ondernemen. Dat leidt er weer toe dat het erg lang duurt voordat problemen worden opgelost. Bovendien veronderstellen medewerkers dat het topmanagement niets doet met hun problemen en geven ze problemen en suggesties voor probleemoplossing niet meer door.

Als gevolg hier van duurt het erg lang voordat de nodige voorwaarden voor verandering kunnen worden gerealiseerd. Het veranderproces verloopt moeizaam en veranderinitiatieven worden wellicht onbedoeld om zeep geholpen. Het patroon is kenmerkend voor organisaties met een centrale sturing en een functionele inrichting.

Patroon 'probleemoplossing hinderen door centraliseren':



5. 'Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren'

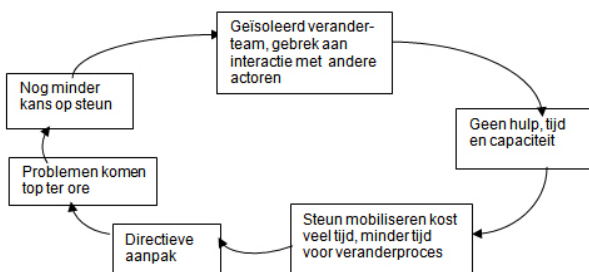
In dit patroon werkt een klein team relatief geïsoleerd aan hun eigen veranderingsproces. Ze hebben weinig interactie met anderen die nodig zijn om het proces tot een succes te maken.

Daardoor staat het veranderproces onderaan het prioriteitenlijstje van de top en

ondersteunende afdelingen en krijgt het team geen hulp, tijd en capaciteit voor veranderingen. Pogingen van het team om toch hulp van de top en ondersteunende afdelingen te mobiliseren kosten veel tijd. Dit gaat ten koste van de tijd die in het begeleiden van veranderingen gestoken wordt.

Er ontstaat tijdsdruk, werkdruk en capaciteitsgebrek, wat resulteert in demotivatie en een verminderd geloof in het proces. De initiatiefnemers reageren hierop door meer druk op het proces te zetten en een directieve aanpak te kiezen. Maar daardoor wordt het team verder gedemotiveerd en verloopt het veranderproces nog moeizamer. Wanneer dit moeizame verloop het topmanagement ter ore komt, wordt de kans op het verkrijgen van steun voor het proces nog kleiner en wordt de negatieve spiraal verder bekrachtigd.

Patroon 'onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren':



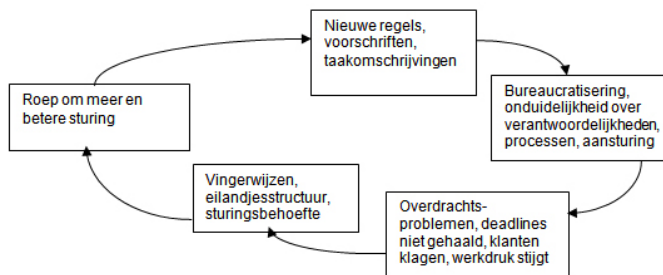
6. Formaliseren

'Formaliseren' vond ik in organisaties waarin een structuurreorganisatie gaande was. Herorganisatie van teams, nieuwe taakomschrijvingen en voorschriften voor overdracht van het werk resulteren in onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, processen en aansturing.

Werk in het primaire proces verloopt daardoor moeizaam: er ontstaat overdachtsproblematiek, deadlines worden overschreden, klanten klagen en de werkdruk loopt op. Medewerkers wijzen naar anderen als de oorzaak van de problemen: collega's en andere afdelingen zijn onbekwaam en leidinggevenden sturen niet goed. Saamhorigheid verdwijnt en er ontstaat een eilandjesstructuur.

De kritiek op de sturing resulteert in een roep om meer en betere sturing: er is duidelijkheid nodig, de leider moet de juiste informatie verschaffen en beter coachen. Met de roep om sturing ontstaan nieuwe regels en voorschriften, die resulteren in papierwinkels, bureaucraties en een nog verder toenemende werkdruk. Dat versterkt de onduidelijkheid verder.

Het patroon 'formaliseren':



7. Balanceren tussen sturen en loslaten

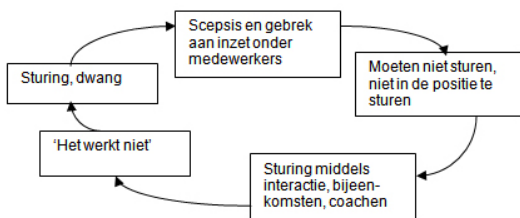
Dit patroon kenmerkt zich door een worsteling tussen sturen en loslaten. Medewerkers zijn in dit patroon sceptisch over veranderingen en er is een gebrek aan inzet.

Verandermanagers zoeken een oplossing door bijeenkomsten te organiseren als springplank voor verandering. Wanneer de bijeenkomsten niet werken, switchen zij naar sturing en dwang en schrijven nieuwe manieren van werken voor. Dit zorgt er voor dat medewerkers nog sceptischer worden en zich minder wens in te zetten.

De verandermanagers realiseren zich vervolgens dat zij niet in de positie zijn om te sturen. Ze zoeken naar andere methoden en vinden die in coaching. Hoewel coaching wordt ingezet als sturingsmiddel, is de achterliggende assumptie dat coachen geen sturen is.

Het resultaat is dat de inbreng van medewerkers wordt beperkt, de inzet van medewerkers verder afneemt en veranderingen moeizaam verlopen. Verandermanagers experimenteren met afwisselend sturende en ontwikkelingsaanpakken tot het patroon wordt doorbroken of het veranderproces wordt afgebroken.

Patroon 'balanceren tussen sturen en loslaten':



8. Zelforganisatie realiseren door te sturen

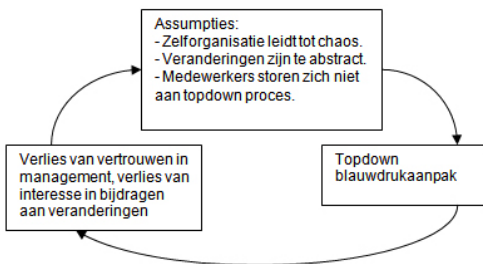
Managers streven ernaar om medewerkers meer ruimte te bieden in het werk en in het realiseren van veranderingen. Tegelijk ondermijnen de managers dit proces door het stimuleren van zelforganisatie steeds opnieuw ter discussie te stellen.

Ze veronderstellen bijvoorbeeld dat zelforganisatie tot chaos zal leiden of dat veranderingen te abstract zijn voor medewerkers. En ze zeggen dat medewerkers geen last hebben van een topdown aanpak. Als gevolg daarvan kiezen ze hernieuwd voor topdown blauwdrukaanpakken.

Medewerkers verliezen vervolgens het vertrouwen in het management, verliezen hun interesse in bijdragen aan veranderingen en verliezen het geloof in de doelen van de veranderingen. Dat bevestigt de assumpties onder het management en hun keuze voor een topdown aanpak.

Gebrek aan interactie tussen verandermanagers en medewerkers zorgt er voor dat de veronderstellingen en het patroon in stand blijven.

Patroon 'zelfsturing realiseren door te sturen':



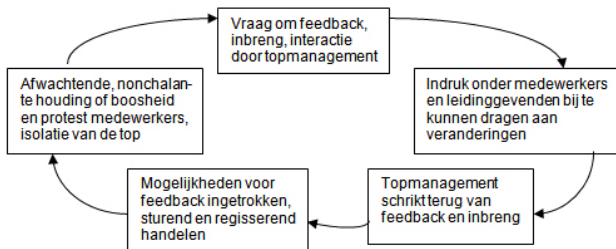
9. 'Interactie vermijden'

Dit patroon ontleent zijn naam aan het constant verleiden van medewerkers tot interactie om deze mogelijkheden vervolgens weer in te trekken.

Doordat het topmanagement vraagt om feedback, inbreng en interactie, ontstaat bij middenkader-leidinggevenden en medewerkers de indruk bij te kunnen dragen aan veranderingen. De top wordt echter geïntimideerd door de feedback die zij krijgt, twijfelt, trekt de mogelijkheden voor interactie in en vervalt tot sturend handelen en het buitensluiten van organisatieleden van veranderingen.

In sommige gevallen nemen medewerkers daarna een afwachtende houding aan waardoor het topmanagement geen feedback krijgt op het handelen en geïsoleerd raakt. In andere gevallen leidt sturend gedrag tot boosheid en protest. Zowel protest als een afwachtende houding en een geïsoleerde positie zijn aanleiding voor de top om toch een opening voor interactie te bieden. Wanneer medewerkers deze aangrijpen, herhaalt het patroon zich en maakt de top interactie wederom onmogelijk.

Patroon 'interactie vermijden':



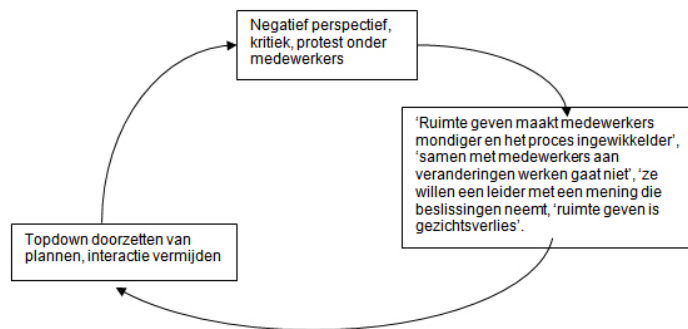
10. 'Doorzetten'

Het probleem bij het patroon 'gewoon doorzetten' is dat medewerkers en verandermanagers samen een situatie creëren waarin verandermanagers geen andere uitweg meer zien dan 'doorzetten'.

Medewerkers zijn hier negatief over veranderingen. Dat is voor verandermanagers aanleiding om veranderingen topdown door te zetten, vanuit de gedachte dat ruimte geven mensen nog mondiger maakt en het proces ingewikkelder. Soms spelen ook andere veronderstellingen over medewerkers mee, bijvoorbeeld 'samen met medewerkers aan veranderingen werken gaat niet', 'ze willen een leider met een mening die beslissingen neemt'. Soms ook hebben verandermanagers het gevoel dat ruimte geven indirect hun positie en handelen ter discussie stelt.

Maar de topdown aanpak bekrachtigt het negatieve perspectief van medewerkers. Dit bevestigt het beeld onder leiders dat medewerkers altijd negatief zijn en alles willen laten mislukken. Dat bekrachtigt weer de keuze voor topdown doorzetten van veranderingen et cetera. Hoe meer interactie wederzijds wordt vermeden, hoe lastiger het wordt om wederzijdse veronderstellingen te toetsen en hoe moeilijker het wordt om het patroon te doorbreken.

Patroon 'doorzetten':



Renate Werkman schreef in 2006 het proefschrift 'Werelden van verschil' waarin ze verschillende patronen de revue laat passeren, in te zien via www.onderzoekendadvies.nl.

Zie ook:

- Omgaan met patroon 'gewoon doorzetten'

Veranderprocessen verlopen vaak moeizaam omdat medewerkers en management elkaar in hun denken en handelen vastzetten. Dit doen zij omdat zij onuitgesproken veronderstellingen hebben over de ander. Het gedrag van de een roept dan haast automatisch de reactie van de ander op ('zie je wel, medewerkers zijn altijd negatief', 'het management luistert nooit naar ons') en zo ontstaat een 'circulair interactiepatroon'.

Renate Werkman heeft in haar proefschrift 'Werelden van verschil' in 2006 tien van deze patronen, die organisatieverandering bemoeilijken, geïdentificeerd. In dit artikel geeft zij een korte toelichting op tien belemmerende interactiepatronen in veranderprocessen:

1. Creëren van wederzijdse afhankelijkheden: Dit patroon wordt gekenmerkt door een paradoxale verhouding tussen een streven naar autonomie en zelfsturing enerzijds en sturing anderzijds.
2. Vermijden van kritiek: doorgaande kritiek onder medewerkers is voor het management reden om hen niet te betrekken in het veranderproces. Ze vermijden interactie over de veranderingen.
3. Onzekerheid bestrijden door te informeren en overtuigen: In dit patroon is er veel onduidelijkheid, onzekerheid en geruchtvorming onder medewerkers over veranderingen. De reactie van het management is informeren en overtuigen, maar dit versterkt de onzekerheid en het wantrouwen.
4. Probleemoplossing hinderen door centraliseren: elk probleem moet langs de top, wat vertragend werkt en veranderinitiatieven om zeep helpt.
5. Onvoldoende tijd en capaciteit weten te mobiliseren: een klein team werkt relatief geïsoleerd aan hun eigen veranderingsproces, maar door te weinig interactie met anderen wordt het proces geen succes.
6. Formaliseren: Nieuwe regels en voorschriften leiden tot overdrachtsproblemen, dit leidt tot sturingsbehoefte, waardoor nog meer regels worden ingevoerd.
7. Balanceren tussen sturen en loslaten: Medewerkers zijn in dit patroon sceptisch over veranderingen en er is een gebrek aan inzet. Als sturing niet werkt, kiezen leidinggevenden voor loslaten, als dat niet werkt weer voor sturing etc.
8. Zelforganisatie realiseren door te sturen: Managers willen medewerkers meer ruimte bieden maar blijven tegelijk de zelforganisatie ter discussie stellen.
9. Interactie vermijden: Dit patroon ontleent zijn naam aan het constant verleiden van medewerkers tot interactie om deze mogelijkheden vervolgens weer in te trekken.
10. Het probleem bij het patroon 'gewoon doorzetten' is dat medewerkers en verandermanagers samen een situatie creëren waarin verandermanagers geen andere uitweg meer zien dan 'doorzetten'.

[Afdrukken](#)

GERELATEERDE ARTIKELEN

- [Organizational storytelling als hulp bij verandering](#)

24 februari 2014

Organizational Storytelling is een waardevol instrument voor communicatieprofessionals die een rol van betekenis wil in verandering. Het helpt twee ernstige veranderbelemmeringen te voorkomen, en emoties en beleving een functionele plek te geven in verandering. Maar Organizational Storytelling is wel een methodiek die de nodige investering vergt om goed in de vingers te krijgen.

- [Met de Zevenster gedrag effectiever veranderen](#)

17 januari 2014

Communicatieprofessionals worden vaak ingezet bij gedragsveranderingstrajecten. Zij kunnen veel winnen door gebruik te maken van recente inzichten uit hersenonderzoek. Deze inzichten hebben geleid tot de nieuwe specialisatie 'breincommunicatie' bij opleidingsinstituut SRM en het model de Zevenster, een handleiding voor effectieve communicatie bij gedragsverandering.

- [Politiewerk is mensenwerk 24/7](#)

9 januari 2014

Het personeelsblad 24/7 van de Nationale Politie heeft een rijk bladprofiel. Maters & Hermesen en de Politie maken heel duidelijk waarom persoonlijke verhalen over politiemensen met volop ruimte voor emoties beter worden gelezen door politieagenten dan 'bazenverhalen'. Het blad werd door de Grand Prix Customer Media-jury bekroond als 'Lancering van het jaar'.

- [Nieuw communicatiemodel moet uitgaan van emotie](#)

2 januari 2014

Het kennis-houding-gedragmodel is dringend aan herziening toe. Meer kennis leidt niet automatisch tot ander gedrag, want gedrag is vooral het resultaat van onbewuste processen. Mensen ergens toe bewegen lukt beter door in te spelen op hun motivatie en emoties. Een nieuw model moet daarvan uitgaan, betogen Wilma Kossen en Gonda Duivenvoorden.

- [Sociaal intranet provincie Utrecht](#)

12 december 2013

Casebeschrijving van de ontwikkeling van een sociaal intranet bij de provincie Utrecht. Je leest meer over hoe het projectteam dit project heeft aangepakt, wat het resultaat was en hoe medewerkers het intranet in gebruik hebben genomen. Tot slot krijg je vijf tips om zelf met een (sociaal) intranet aan de slag te gaan.

- [Directeur schrijft zelden goede column](#)

23 oktober 2013

Zoek je nog een columnist voor het personeelsblad? Als je iemand wilt die een licht kritische blik combineert met een geslepen pen, zoek dan vooral niet onder leidinggeevenden. Hun clichématig positivistische agenda in de wij-vorm (want zo geven leidinggeevenden het genre vorm) werkt vast averechts uit.

- [De column in de knel in het personeelsblad](#)

18 oktober 2013

Hoe brengen columnisten in personeelsbladen het ervan af? Durven zij hun mening te uiten, lukt het hen de betrokkenheid te verhogen en kunnen ze ook een beetje schrijven? En wie doen het beter, medewerkers of leidinggeevenden? Samenvatting van een masterscriptie.

- [Wat vier IC-ers vinden van de IC-trends in 2013](#)

14 oktober 2013

De IC'er coacht een stuk minder. Reorganisatie, bezuiniging en verandering raken het vak, blijkt uit het Trendonderzoek IC 2013. Interne

communicatieprofessionals van Achmea, Ernst & Young, Enexis en Involve reageren op vijf stellingen ontleend aan het onderzoek. De centrale vraag: hoe staan we ervoor?

- In- en exclusief 'we' in columns

10 oktober 2013

Hoe spreek je medewerkers aan in de column in het personeelsblad of op intranet: kies je voor 'u', 'jij' of voor het inclusieve 'we'? In het laatste geval ben je waarschijnlijk een leidinggevende! Voor zijn masterscriptie Journalistiek en Organisatie nam podiumdichter Wout Waanders honderd columns door. Hij vergeleek de schrijfstijl van leidinggevend en medewerkers.

- Checklist inhoud gedragsregels

2 oktober 2013

Een indicatie van de onderwerpen die in gedragsregels voor organisaties, werknemers, klanten/bezoekers en leveranciers kunnen worden opgenomen, opgesomd in vier alfabetische checklists.