

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](#)

OMGAAN MET PATROON 'GEWOON DOORZETTEN'

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

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

[Afdrukken](#)

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

Veranderprocessen verlopen vaak moeizaam omdat mensen elkaar in veranderprocessen vastzetten in 'circulaire interactiepatronen'. Een daarvan is 'gewoon doorzetten'. Hoe ziet dat patroon eruit, hoe ontstaat het precies en hoe kom je vervolgens uit dat patroon? De uitdaging voor de communicatieprofessional is een verandermanager via een interventie handelingsruimte en daarmee lucht te geven.

Veel verandermanagers en communicatieprofessionals worstelen met weerstand tegen verandering. Ze maken goed onderbouwde en gedetailleerd uitgewerkte veranderplannen die met zorg worden omgezet in een communicatieplan. En vervolgens gaat het vaak mis. Mensen zijn het oneens met de plannen, er ontstaan welles-nietes discussies en bijeenkomsten verzanden in discussie over details. Terwijl het verandermanagement het juist wil hebben over de realisatie van de plannen. Wat je ook probeert, het lukt niet om het proces weer op de rails te krijgen. Hoe komt dat nu precies?

1. Interactiepatronen

In interacties tussen mensen worden vaak *interactiepatronen* gecreëerd. Acties van de ene persoon of groep zetten aan tot (destructieve) reacties van de andere persoon of groep, die vervolgens weer destructieve reacties van de eerste persoon of groep oproepen. Beide partijen zijn er zo van overtuigd dat de ander op een bepaalde manier gaat handelen of reageren, dat zij zelf dat verwachte gedrag gaan oproepen. Dan ontstaat een zelfbevestigend patroon waaruit het lastig ontsnappen is.

Zo'n zelfbevestigend interactiepatroon escaleert soms tot het patroon *doorzetten*:



2. Het interactiepatroon 'doorzetten'

Verandermanagers en communicatieprofessionals interpreteren de doorgaande negatieve reacties op de veranderplannen als 'zie je wel, praten met medewerkers over veranderingen is een zinloze onderneming', immers, 'ze zijn altijd overal tegen'. Soms zelfs zijn de onderlinge verhoudingen zo moeizaam dat er een strijd gaande lijkt over wie de touwtjes in handen heeft. In zo'n situatie kan het verandermanagement 'toegeven en het gesprek aangaan' zelfs gaan zien als ondermijnen van gezag. 'Medewerkers vertellen dat je het als management even niet meer weet' is in zo'n situatie geen optie. Als een verandermanager de doorgaande kritiek van

Veranderingen bespreekbaar maken kan door medewerkers worden ervaren als 'terugkrabbelen' of 'toegeven'. Medewerkers kunnen zich dan gesterkt voelen in hun protest en negativiteit en zullen mondiger worden, waardoor de chaos alleen maar groter wordt met tijdverlies als gevolg. De minst slechte keuze lijkt dan het doorzetten van de plannen.

Narratief

De hieronder staande 'narratief' is illustratief voor het patroon 'doorzetten'.

NB: een 'narratief' is simpel gezegd het verhaal dat mensen creëren rondom een situatie. Het reflecteert hoe zij betekenis geven en handelingsopties kiezen. Tegelijkertijd kan het ook de betekenis zijn die ze willen overdragen aan anderen.

Lid onderzoeksgroep: 'Staat het concept volledig vast, kunnen mensen geen wijzigingen of suggesties meer geven?'

Verandermanager 1: 'Als je de deur op een kier laat staan, komt er tocht binnen. Dat is ook wat de directie van de NS om zeep heeft geholpen, dus dat laten we niet toe. Doorzetten is de beste optie, zal het beste effect hebben, geeft duidelijkheid en leidt niet tot gezichtsverlies. In september moeten we gaan draaien en dan komt het grootste probleem: dat iedereen gaat doen wat 'ie moet doen.'

Verandermanager 2: 'Naar de medewerkers toe hebben we alles tot in detail besproken. Vanaf de sessies van volgende week is er geen inspraak meer in het plan. Het plan van aanpak heeft wel de mogelijkheid om bij te sturen.'

Lid onderzoeksgroep: 'Wat verwacht je dat er gaat gebeuren, wat zal het effect zijn van deze aanpak?'

Verandermanager 1: 'Het enige wat we voorzien is dat mensen zich ziek melden en thuis blijven. Dat zijn niet meer dan zo'n 10 tot 15 mensen. Dergelijke dreigementen wil de top niet aan dit veranderproces gaan hangen. Maar ik denk dat de medewerkers nu een ander beeld hebben dan ze tijdens het invullen van de vragenlijsten hadden. Bij de top is wel twijfel. Onze visie is: je mag best wat bijsturen, maar houd alsjeblieft het eindplaatje vast.'

Verandermanager 2: 'Deze onderzoeksresultaten zijn voor ons geen reden om het anders te doen. De vraag is 'hoe gaan we het zo goed mogelijk organiseren'. Waar gaat het nu daadwerkelijk fout? De problemen die medewerkers noemen, zitten vooral tussen de oren. Die problemen stellen over de gehele organisatie gezien weinig voor. In andere organisaties waar eenzelfde proces speelde, hebben ze mensen ingezet om de problematiek op te vangen en in te grijpen als dat nodig was. Andere taken hadden ze niet. Het bleek bijna nooit nodig om ze in te zetten. Toen werd er geroepen: 'schaf het toch alsjeblieft af.'

Verandermanager 1: 'We hebben geprobeerd te redden wat er te redden viel. Het kwaad was toen al geschied. Wat ons betreft is dit, deze aanpassingen, het maximaal haalbare in dit proces. Als de top haar ideeën terugtrekt, verliest ze haar gezicht en wordt men alleen maar negatiever. Het beste is gewoon doorgaan.'

Verandermanager 2: 'We zijn bang dat ze de zaak gaan terugdraaien of bepaalde groepen willen gaan uitsluiten van de veranderingen en dat dat leidt tot een triomfgevoel bij de mensen, zo van: 'wij hebben gewonnen'. Daar zijn ze toch op uit.'

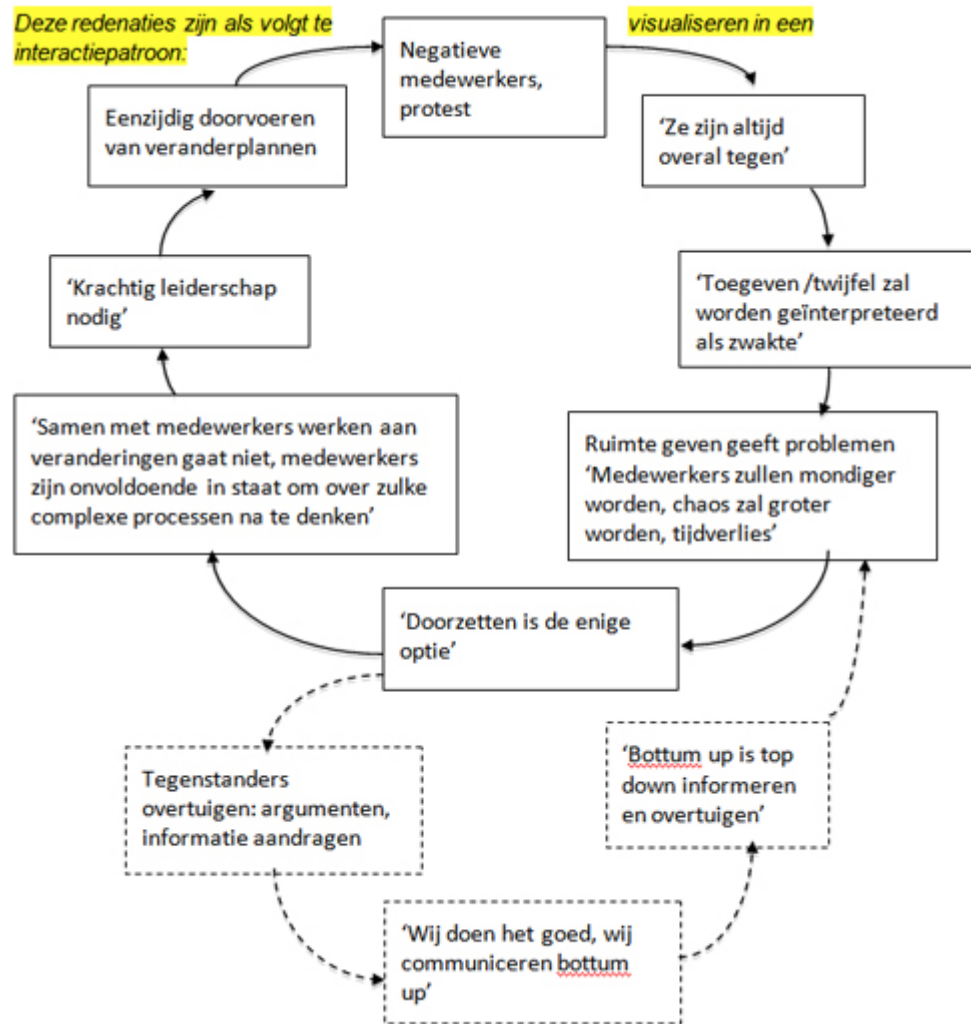
Lid onderzoeksgroep: 'Jullie uitspraken over de medewerkers geven de indruk dat medewerkers kwajongens zijn die er allemaal op uit zijn om projecten te laten mislukken, ongeacht wat voor project het is.'

Verandermanager 1: 'Die tegenstellingen heb je hier.'

Verandermanager 2: 'Waar sta ik dan in de organisatie, hoe geloofwaardig ben ik. Als dat gebeurt, zit ik weer in (naam oude werkplek) en hij weer aan de (naam oude werkplek). In deze resultaten zit niet wat we de afgelopen maanden allemaal hebben gedaan. Er zit een paar maanden werk tussen wat niet wordt meegenomen. Klopt het dan nog wel? We hebben een goede aanpak gehanteerd. Wij zijn nu het project (naam project), mensen spreken je ook zo aan. Ze komen langs, met vragen, uit nieuwsgierigheid naar de plannen en de nieuwe

'samen met medewerkers werken aan veranderingen gaat niet, medewerkers zijn onvoldoende in staat zijn om over zulke complexe processen na te denken' en 'zie je wel, de top luistert nooit naar ons en drukt haar plannen gewoon door!'
 Onderlinge interactie tussen verandermanagers en medewerkers wordt op deze manier beperkt tot informeren, terugkoppelen en overtuigen. Beelden worden wederzijds niet getoetst aan de werkelijke wensen en verwachtingen. Het gevolg is protest of juist passiviteit en ongeïnteresseerdheid onder medewerkers, die de neiging tot sturen onder verandermanagers verder versterkt, et cetera.

Deze redematies zijn als volgt te visualiseren in een interactiepatroon:



Soms zien communicatieprofessionals en het verandermanagement in deze situatie wel dat er toch iets moet gebeuren aan het gebrek aan draagvlak onder organisatieleden. Onderin de figuur zie je hoe zij proberen organisatieleden te overtuigen van de noodzaak van de plannen en van acceptatie daarvan. Hun redematie is dat het moeizame verloop niet aan hen te wijten is, 'wij hebben immers de plannen gecommuniceerd'. Maar de aandacht voor draagvlak is dan beperkt tot het informeren van medewerkers over veranderplannen. De stem van medewerkers speelt niet mee in de overwegingen, de ruimte voor hun mening is marginaal. Immers, te veel ruimte kan leiden tot problemen, zoals tijdverlies. Zo blijft het gebrek aan draagvlak onveranderd.

Hoe komt dit? Onderliggende fixaties

Er liggen fixaties onder dit patroon, een soort ongeschreven regels die het handelen van het verandermanagement en medewerkers sturen. In dit voorbeeld:

- 'Ze luisteren nooit naar ons; onze enige mogelijkheid om invloed te krijgen is protesteren.' (medewerkers)
- 'De veranderplannen hinderen het werk in het primaire proces.' (medewerkers)
- 'Ze zijn niet in staat tot een zinvolle bijdrage.' (top-/verandermanager)
- 'Ze zijn er op gericht om onze positie ter discussie te stellen.' (verandermanager)

Deze fixaties worden versterkt door het dominante perspectief op weerstand en op wat verandering is. Weerstand wordt in het patroon 'doorgaan' een psychologische eigenschap, een 'iets' dat inherent is aan medewerkers en waarmee je als top middels sturing strategisch moet omgaan. Het beeld van veranderingen is entitatief: verandering is binnen het patroon een 'ding' dat geïmplementeerd moet worden en waarop gestuurd kan worden.

3. Hoe ga je nu om met dit patroon?

Het probleem bij het patroon 'gewoon doorzetten' is dat verandermanagers een redenatie creëren die geen andere uitweg meer laat dan doorzetten. De gedachte is dat ruimte geven mensen mondiger maakt en het proces ingewikkelder. Soms ervaren verandermanagers de situatie alsof door ruimte geven indirect ook de positie en het handelen van de manager ter discussie wordt gesteld.

De uitdaging voor de communicatieprofessional is dan een verandermanager handelingsruimte en daarmee lucht te geven. Daarvoor zijn verschillende manieren. Ik beschrijf hier drie opties voor een communicatieprofessional die signaleert wat er gebeurt – en die dus zelf geen onderdeel is van het patroon:

1. *Het patroon terugkoppelen*: de communicatieprofessional kan proberen het patroon te doorbreken door het zelfbevestigende karakter er van en de wederzijdse bijdrage van zowel organisatieleden als verandermanagers aan het in stand houden er van zichtbaar en bespreekbaar te maken.
2. *Behoedzaam adviseren in het denken*: soms is de situatie te gevoelig of zit het patroon te diep om het direct terug te koppelen. Of de timing is niet handig. Dan kan het zinvol zijn om eerst het denken van de betrokkenen wat op te rekken.
3. *Interveniëren op interacties*: een nog voorzichtiger interventie is te interveniëren op interacties, bijvoorbeeld door de betrokkenen op ongedwongen manieren bij elkaar te brengen rondom andere thema's. Daardoor verschuiven beelden van elkaar soms al vanzelf.

Hieronder werk ik deze drie verschillende interventies nader uit.

Het patroon terugkoppelen

Interactiepatronen geven inzicht in de oorzaken en gevolgen van gedrag. Ze bieden inzicht in hoe managers of leidinggevenden door hun handelen zelf 'weerstand' kunnen veroorzaken of versterken. En hoe medewerkers door hun handelen het beeld van 'weerstand' kunnen versterken. Het patroon maakt onderliggende mechanismen zichtbaar en begrijpelijk.

Als zodanig kunnen interactiepatronen een bruikbare ingang zijn om het onderliggende denken en handelen van de verschillende betrokkenen zichtbaar te maken en de betrokkenen te laten ervaren hoe zij samen het patroon in stand houden. Het patroon kan worden teruggekoppeld door de analyse voor te leggen aan de betrokkenen samen of aan alleen de verandermanager, met als doel besef te creëren van wat de betrokkenen samen onbedoeld aan het doen zijn. Dit kan vervolgens aanleiding zijn tot een gesprek over 'hoe het anders kan'.

Maar het is verstandig om eerst goed na te denken over de betekenis van het patroon voor de betrokkenen. Een patroon als 'gewoon doorzetten' ligt vaak gevoelig. Bovendien kan het gebeuren dat patronen weinig zeggend zijn voor actoren die niet bij de analyse betrokken waren. Zij kunnen het patroon ook ontkennen. Dan is het verstandig te zoeken naar meer behoedzame manieren van terugkoppelen en interveniëren.

De communicatieprofessional kan bijvoorbeeld eerst in gesprek gaan met de verandermanager en beide kunnen vervolgens samen zoeken naar andere manieren om met kritische medewerkers om te gaan. Als de situatie erg gespannen is, kan de communicatieprofessional ook beslissen het patroon tijdelijk voor zichzelf te houden en het pas later, op een geschikter moment, met betrokkenen bespreken of zelfs helemaal niet. In zulke gevallen bieden de onderstaande manieren van interveniëren mogelijkheden.

Behoedzaam adviseren in het denken

Als de situatie van dat moment zich niet leent voor het terugkoppelen van het patroon, of er komt na terugkoppeling te weinig beweging tot stand, dan kan de communicatieprofessional op andere manieren ondersteuning bieden. Dat kan bijvoorbeeld door de betrokkenen te helpen om vanuit andere perspectieven te kijken en te redeneren.

perspectieven en een andere interactiedynamiek. Dit biedt de manager ruimte voor alternatieve interpretaties en daarmee een uitweg uit manieren van denken die maar tot een oplossing kunnen leiden, namelijk 'doorzetten'. Het creëert bovendien besef dat de interpretatie van de situatie als 'een probleem' met 'slechts één uitweg' vooral vervat zit in de eigen manier van praten er over, en dus geen onwrikbare werkelijkheid is.

Interveniëren op interacties

De derde interventiemogelijkheid is veel indirecter dan de eerste twee omdat het geen gerichte interventie is. In plaats daarvan probeert het patstellingen meer indirect te veranderen. Dat gebeurt door mensen met elkaar in contact te brengen op andere thema's en daarmee bij te dragen aan verandering van beelden van elkaar.

In het geval van het patroon 'gewoon doorzetten' zit het patroon vast op veronderstellingen over de gevolgen van ruimte geven voor de situatie ('ze luisteren nooit naar ons', 'het interesseert ze niet wat wij er van vinden' versus 'ruimte geven werkt niet', 'zal tot chaos leiden', 'ze zijn er niet toe in staat' of 'zullen er misbruik van maken'). Door managers en medewerkers met elkaar in gesprek te brengen op andere thema's, kan zichtbaar worden dat deze veronderstellingen niet kloppen. Zo kan meer ruimte ontstaan voor managers om medewerkers toe te laten en voor medewerkers om een bijdrage aan veranderingen te leveren. De communicatieprofessional kan zo'n proces faciliteren en daarmee bijdragen aan meer gezamenlijkheid.

Soms echter werkt het beter om iemand anders, die buiten het vastgelopen patroon staat, te vragen om een ander perspectief op de situatie in te brengen. Een buitenstaander is vaak beter in de positie om ruimte te creëren om het denken te veranderen en patronen te doorbreken. Ook staat deze buiten interacties die vastlopen op zorgen rond positie- en gezichtsverlies.

4. Als het desondanks niet lukt ..

Het gebeurt wel eens dat deze interventiemogelijkheden alleen niet genoeg zijn. Dan kan het helpen om betrokkenen bijvoorbeeld in een spel te prikkelen om het vraagstuk vanuit het perspectief van de ander te zien en te beleven. Dit wordt ook wel reframing genoemd. Het is eigenlijk het naspelen van de 'echte' situatie door de betrokkenen, maar zij nemen dan de positie en rol van de ander in (zie bijvoorbeeld Geurts, 1981). Omdat betrokkenen samen in het spel soortgelijke processen creëren als in de situatie rondom het veranderproces, ervaren zij wederzijds aan den lijve wat hun handelen voor de ander moet betekenen.

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

Zie ook:

- Tien circulaire interactiepatronen die organisatieverandering bemoeilijken
- Tien tips om valkuilen in gebiedscommunicatie te voorkomen

Veranderprocessen verlopen vaak moeizaam omdat mensen elkaar in hun denken en handelen vastzetten in 'circulaire interactiepatronen'. Renate Werkman heeft in haar proefschrift 'Werelden van verschil' in 2006 tien van deze patronen die organisatieverandering bemoeilijken geïdentificeerd. Een daarvan is 'gewoon doorzetten'.

Het probleem bij het interactiepatroon 'gewoon doorzetten' is dat verandermanagers een redenatie creëren die geen andere uitweg overlaat dan doorzetten, uit angst voor mondige mensen die het proces ingewikkelder maken en wellicht ook hun gezag ondermijnen. Werkman beschrijft hoe dat patroon eruit ziet met een narratief en een figuur.

Hoe ontstaat het precies? Er liggen fixaties onder dit patroon, een soort ongeschreven regels die het handelen van het verandermanagement en medewerkers sturen. Weerstand wordt in het patroon 'doorgaan' een psychologische eigenschap, een 'iets' dat inherent is aan medewerkers en waarmee je als top middels sturing strategisch moet omgaan.

En hoe kom je vervolgens uit dat patroon? De uitdaging voor de communicatieprofessional is een verandermanager handelingsruimte en daarmee lucht te geven. Renate Werkman

2. Soms is de situatie te gevoelig of zit het patroon te diep om het direct terug te koppelen. Of de timing is niet handig. Dan kan het zinvol zijn om eerst het denken van de betrokkenen wat op te rekken.
3. Een nog voorzichtiger interventie is de betrokkenen op ongedwongen manieren bij elkaar te brengen rondom andere thema's, waardoor beelden van elkaar soms al vanzelf verschuiven.

Afdrukken

GERELATEERDE ARTIKELEN

- Organizational storytelling als hulp bij verandering

24 februari 2014

Organizational Storytelling is een waardevol instrument voor communicatieprofessional 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 & Hermsen 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.

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 leidinggevenden. Hun clichématig positivistische agenda in de wij-vorm (want zo geven leidinggevenden 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 leidinggevenden? 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 leidinggevenden 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.