

# Het ontstaan en doorbreken van hardnekkige patronen in een veranderproces

---

Een onderzoek naar patronen van interactie die ontstaan tussen managers en medewerkers bij een organisatieverandering en de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen.



Anne Jansen (484803)

Masterthesis Bestuurskunde

Specialisatie: Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

augustus 2018

Begeleidend docent: prof. dr. M.J.W. van Twist

Tweede lezer: prof. dr. M.A. van der Steen

## Voorwoord

Met trots leg ik aan u mijn masterscriptie voor met de titel: *“Het ontstaan en doorbreken van hardnekkige patronen in een veranderproces”*. Deze scriptie vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Met het voorleggen van deze scriptie rond ik een periode af waarin ik veel heb gezien, veel heb geleerd, mij veel heb verbaasd, maar vooral een periode waarin ik weer met beide benen op de grond ben gezet. Van het in colleges horen over de emotie die een verandering teweeg kan brengen, naar het daadwerkelijk ervaren ervan in de praktijk. Daar komt toch een ander gevoel bij kijken. Het is een periode geweest die mijn ‘bestaansreden’ in de bestuurskundige wereld heeft bekrachtigd en waarin de gedachte “Dit is waar ik het voor doe” dan ook regelmatig in mijn hoofd is gepasseerd. De publieke sector heeft mij voor zich gewonnen, zowel door de gedreven mensen die deze sector rijk is als door de interessante dynamiek die de sector kent. Ik wil iets kunnen betekenen voor deze sector, nu en in de toekomst.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik veel steun gehad aan de feedback en motiverende woorden van mijn begeleidend docent, prof. dr. Mark van Twist. Met zijn uitgebreide kennis en rijkdom aan ervaringen heeft hij mij inzichten gegeven die deze scriptie tot een hoger niveau hebben gebracht. Daarbij heeft hij mij geholpen met het maken van de juiste keuzes in dit onderzoek, maar bovenal heeft hij mijn enthousiasme aangemoedigd, waardoor ik met veel plezier aan mijn scriptie heb gewerkt. Mijn tweede lezer prof. dr. Martijn van der Steen heeft met zijn feedback een belangrijke bijdrage geleverd aan de verfijning van mijn scriptie. Beiden wil ik hartelijk danken.

Uiteraard wil ik ook de medewerkers van mijn stageorganisatie Adlasz danken voor het vertrouwen dat ze mij hebben gegeven. Hierbij gaat mijn speciale dank uit naar Sophie Tinnemans, die mij in mijn stageperiode heeft begeleid. In opdracht van Adlasz ben ik de afgelopen maanden werkzaam geweest bij Penthas, een organisatie met zeer betrokken medewerkers die mij in deze periode ontzettend thuis hebben laten voelen. Verschillende medewerkers hebben daarbij ook als respondent een bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Met hun medewerking hebben zij een zeer belangrijke rol ingevuld in dit onderzoek. Mijn dank daarvoor is groot.

Ten slotte wil ik u, lezer van deze scriptie, bedanken voor uw belangstelling voor mijn onderzoek

Anne Jansen

Wijchen, augustus 2018

## Samenvatting

Wat doe je als manager wanneer de organisatie waarin je werkt niet meer voldoende meegaat met ontwikkelingen uit haar omgeving, de kwaliteit van de organisatie verslechtert en medewerkers niet meer achter de organisatie staan? Juist, je gaat veranderen. Maar hoe?

Ondanks dat er legio onderzoeken zijn uitgevoerd, essays zijn geschreven en pleidooien zijn gehouden over de vraag hoe je het beste kunt veranderen, is het nog altijd een complex en moeizaam proces dat regelmatig mislukt. Zo ook bij Penthas, een zorgorganisatie waarin lange tijd niet meer voldoende aandacht is geschonken aan de interne en externe ontwikkeling. Meerdere malen zijn hiervoor binnen de organisatie verandertrajecten opgestart, maar men komt alleen maar dichterbij de rand van de afgrond te staan. Waarom is het in de organisatie nooit gelukt om tot een succesvolle verandering te komen?

Dat veranderprocessen stagneren kan te maken hebben met de aanwezigheid van negatieve patronen van interactie tussen managers en medewerkers die ontstaan bij verandering. Hierbij roept het gedrag van de ene partij een ongewenste reactie op bij de andere partij en komt men uiteindelijk vast te zitten in een negatief circulair patroon. Volgens Ardon worden deze negatieve patronen veroorzaakt door wat Argyris het eenzijdig beheersingsdenken noemt. Bij dit eenzijdig beheersingsdenken stellen managers zich onbewust defensief op 'wanneer het spannend wordt'. De defensieve houding van een manager in een veranderproces veroorzaakt het ongewenste gedrag onder medewerkers, zoals weerstand of een gebrek aan commitment. Hierop reageert een manager met meer van hetzelfde, namelijk beheersing en defensiviteit. Samen met medewerkers belanden zij hierdoor in een negatieve cirkel van actie en reactie die regelmatig leidt tot de stagnatie van een veranderproces. Uitingen van het eenzijdig beheersingsdenken sluiten aan bij de klassieke ontwerpbenadering waarin het rationele, planmatige blauwdrukdenken wordt toegepast. Deze benadering wordt de laatste decennia in het werk van veel auteurs beschouwd als achterhaald.

Werkman bekritiseert de denkwijze van Ardon dat de reflexieve, defensieve houding van een manager de oorzaak is voor het ontstaan van negatieve circulaire patronen. Volgens haar ligt er namelijk nog een hele wereld aan intenties en overtuigingen onder. Om te onderzoeken of de kritiek van Werkman gerechtvaardigd is, is gezocht naar andere theorieën die, naast het eenzijdig beheersingsdenken van Ardon en Argyris, een mogelijke rol spelen in het ontstaan van negatieve patronen. Hierbij is de theorie van verwaarlozing van Kampen aangehaald. Kampen stelt dat een

organisatie verwaarloosd is wanneer er een langdurig gebrek is aan begeleiding en sturing wat betreft de ontwikkeling van de organisatie. Dit zou volgens hem de een schadelijke interactie tussen managers en medewerkers veroorzaken.

Wanneer dergelijke schadelijke interactiepatronen ontstaan, kunnen deze worden doorbroken via interventies. In de literatuur wordt hierbij door verschillende auteurs benadrukt dat het belangrijk is om de patronen te bespreken met de betrokkenen en ervoor te zorgen dat er gezamenlijk gereflecteerd wordt op de patronen. Wanneer de patronen diep ingesleten zijn in de organisatie, bestaat er volgens Werkman echter een kans dat voorleggen en bespreken niet voldoende is. Wat voor een interventies zijn op dat moment dan wel bruikbaar?

Door middel van participatieve observaties, het afnemen van mondelinge- en schriftelijke interviews en een documentenanalyse is onderzocht met welke interactiepatronen Penthas te maken heeft, of het eenzijdig beheersingsdenken hiervoor de enige oorzaak of dat hierin mogelijk ook een rol is weggelegd voor de verwaarlozing van Kampen en welke interventies moeten worden gedaan om patronen te doorbreken. Dit heeft geleid tot enkele opvallende resultaten. De uitkomsten van het onderzoek tonen namelijk aan dat bij Penthas wel sprake was van eenzijdig beheersingsdenken, maar dat dit niet altijd leidde tot negatieve interactiepatronen. Het effect van het eenzijdig beheersingsdenken werd in sommige gevallen namelijk gedempt door de aanwezigheid van verwaarlozing in de organisatie. Uitingen van het eenzijdig beheersingsdenken, zoals daadkrachtig sturen en het nemen van top-down beslissingen, worden in een verwaarloosde organisatie onder een groot deel van de medewerkers ervaren als nodig, waardoor een negatief interactiepatroon uitblijft.

Bovengenoemde resultaten leiden tot andere aanbevelingen wat betreft interventies en veranderbenaderingen aan organisaties als Penthas dan vanuit de theorie worden voorgeschreven. Uitingen van het beheersingsdenken die aansluiten bij de bekritiseerde ontwerpbenadering moeten in een verwaarloosde organisatie namelijk niet al op voorhand worden vermeden, omdat zij door medewerkers juist als wenselijk worden ervaren. Daardoor kan men zich afvragen of de ontwikkelbenadering die in recente wetenschappelijk literatuur wordt voorgedragen, met veel betrokkenheid en inspraak van medewerkers, in alle organisaties leidt tot het gewenste effect. De bevindingen uit dit onderzoek pleiten daarbij voor meer onderzoek naar het ontstaan van negatieve interactiepatronen en de factoren die hieraan ten grondslag liggen.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding .....	7
1. 1 Aanleiding en achtergrond .....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.5 Onderzoeksopzet.....	11
Leeswijzer .....	12
2. Theoretisch kader .....	13
2.1 Patronen .....	13
2.1.1 Definitie van het concept ‘patronen’ .....	13
2.1.2 Veelvoorkomende interactiepatronen.....	14
2.1.3 Interventies voor het doorbreken van negatieve patronen.....	20
2.2 Het eenzijdig beheersingsdenken .....	23
2.2.1 Wat is het eenzijdig beheersingsdenken? .....	23
2.2.2 Kenmerken van het eenzijdig beheersingsdenken.....	24
2.2.3 Eenzijdig beheersingsdenken in relatie tot patronen .....	25
2.3 De verwaarloosde organisatie .....	26
2.3.1 Verwaarlozing in organisaties .....	26
2.3.2 Kenmerken van een verwaarloosde organisatie.....	27
2.3.3 Verwaarlozing in relatie tot patronen .....	28
2.4 Verwachtingen en conceptueel model .....	28
3. Methodologisch kader.....	30
3.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie .....	30
3.2 Methode van dataverzameling .....	30

3.3 Selectie van onderzoekseenheden.....	33
3.4 Operationalisering.....	34
3.5 Analyse .....	37
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
4. Resultaten.....	41
4.1 Casusbeschrijving .....	41
4.2 Mate van eenzijdig beheersingsdenken.....	43
4.3 Mate van verwaarlozing.....	46
4.3 Patronen.....	51
5. Conclusie en aanbevelingen .....	73
5.1 Beantwoording hoofdvraag & deelvragen .....	73
5.2 Aanbevelingen.....	78
5.3 Kritische reflectie.....	83
Literatuurlijst .....	87
Bijlage 1 – Het diagnosemodel van Ardon .....	90
Bijlage 2 – Checklist verwaarloosde organisatie .....	91
Bijlage 3 – Interviewgide .....	94
Bijlage 4 – Vragenlijst Verwaarloosde Organisatie .....	97
Bijlage 5 – Visuele weergave verandertraject Penthas.....	100
Bijlage 6 – Stroomschema .....	101

# 1. Inleiding

## 1. 1 Aanleiding en achtergrond

In Nederland zijn veel zorgen over zorg (Den Ridder, Dekker & Van Houwelingen, 2015). Wanneer burgers wordt gevraagd aan te geven wat volgens hen belangrijke prioriteiten zijn voor Nederland, is de gezondheidszorg een veelgenoemd onderwerp. Sinds 2014 is de ongerustheid over de gezondheidszorg en ouderenzorg gestegen en zien Nederlanders, in vergelijking tot andere Europeanen, zorg uitzonderlijk vaak als een groot maatschappelijk probleem (Den Ridder et al., 2015). Een groot deel van deze ongerustheid gaat over de kwaliteit van de zorg, die volgens velen slecht of verslechterd lijkt te zijn (Den Ridder et al., 2015).

Volgens Rubrech & Stuyling de Lange (2010) hangt de kwaliteit in een organisatie sterk samen met het vermogen van een organisatie om te reageren op ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving. Dit zijn zowel extrinsieke veranderingen vanuit de externe omgeving van een organisatie als intrinsieke ontwikkelingen die door personen of organisaties zelf geïnitieerd worden. Een organisatie zal op beide vlakken competent moeten zijn. Indien dit niet het geval is, kan het zijn dat een organisatie in de loop der tijd geen goede kwaliteit meer kan leveren (Rubrech & Stuyling de Lange, 2010).

Doordat er de laatste jaren veel op de zorg afkomt, wordt van zorgorganisaties gevraagd om flexibel te kunnen reageren op de omgeving en ontwikkelingen. Het stelsel van jeugdzorg en jeugdgezondheidszorg is bijvoorbeeld in beweging en de gezondheidszorg krijgt, mede door decentralisaties, te maken met nieuwe vraagstukken en opdrachten (Zonneveld et al., 2017). Omdat het vermogen om te reageren op ontwikkelingen uit de omgeving zo sterk samenhangt met kwaliteit van de organisatie, lijkt de angst voor een kwaliteitsverslechtering in de zorg dan ook niet onterecht. De ontwikkelingen in de zorg zijn talloos en van organisaties die daar niet adequaat op kunnen reageren, wordt verwacht dat zij kwalitatief gezien zullen verslechteren (Rubrech & Stuyling de Lange 2010). Het is voor zorginstanties dan ook van groot belang om goed te reageren op ontwikkelingen en veranderingen uit de omgeving om een goede kwaliteit te kunnen blijven leveren.

Penthas is een voorbeeld van een zorgorganisatie die zich bevindt in een complexe omgeving, waarin zij te maken krijgt met verschillende ontwikkelingen en veranderingen. In de organisatie is echter lange tijd geen aandacht geschonken aan de interne en externe ontwikkeling, waardoor zij niet meer goed aansluit bij haar omgeving. Hierdoor zijn er steeds meer zorgen ontstaan over de kwaliteit van

de organisatie. *“Penthos laat zich niet zien”* wordt door zowel medewerkers als externe partijen aangegeven. Het is voor de organisatie dan ook noodzakelijk om zich zó te veranderen dat zij beter in kan spelen op omgevingsinvloeden. Meerdere malen zijn er veranderinterventies gepleegd, maar telkens met tegenvallende resultaten en met een steeds groter groeiende frustratie en verandermoetheid onder medewerkers.

Om te kunnen begrijpen waarom veranderprocessen zoals bij Penthos moeizaam verlopen, wordt vaak gefocust op het analyseren van de gebruikte veranderaanpak. Volgens Ardon en Wassink (2008) zijn het echter de dagelijkse interacties onder deze veranderaanpak die voor een belangrijk deel de effectiviteit van veranderprocessen bepalen. Het gaat hier om patronen van actie en reactie tussen betrokkenen. Hierbij leidt het gedrag van een persoon tot bepaald gedrag van een ander persoon, wat het gedrag van de eerste persoon weer versterkt (Ardon, 2009). Indien deze zogenoemde interactiepatronen een negatieve ondertoon kennen, kan dit zorgen voor de stagnatie van een veranderproces (Moeskops, 2004).

Een negatieve spiraal van interactie tussen managers en medewerkers ontstaat volgens Ardon (2011) doordat managers zich onbewust defensief opstellen in bedreigende situaties. Dit defensieve gedrag wordt het eenzijdig beheersingsdenken genoemd. Bij het eenzijdig beheersingsdenken wordt door een manager geprobeerd zelf aan het roer te blijven en medewerkers te overreden en te overtuigen van plannen. De behoefte aan beheersing van managers zorgt in complexe veranderprocessen echter voor weerstand of terugtrekken onder medewerkers (Ardon, 2011). Hierop wordt door een manager gereageerd met meer van het zelfde, namelijk eenzijdige beheersing, waardoor een negatief interactiepatroon in stand wordt gehouden.

Werkman (2011) bekritiseert de volgens haar te simplistische gedachte van Ardon over het ontstaan van negatieve interactiepatronen en stelt dat gedrag niet enkel reflexief is, maar vaak doordacht en beredeneerd vanuit onderliggende ervaringen en kennis. Zij geeft aan dat er mogelijk andere oorzaken zijn dan het eenzijdige beheersingsdenken waardoor negatieve patronen ontstaan. In de zoektocht naar deze mogelijke andere oorzaken voor het ontstaan van negatieve patronen, wordt in dit onderzoek de theorie van Kampen over verwaarloosde organisaties aangehaald. Volgens veel medewerkers en de verandermanager is Penthos lange tijd verwaarloosd. Wanneer een organisatie een verwaarloosde indruk maakt, is er volgens Kampen (2012) sprake van een langdurig gebrek aan begeleiding en sturing wat betreft de ontwikkeling van de organisatie. Hierdoor is een achterstand ontstaan, waarbij veel georganiseerde ontwikkelprocessen niet aansluiten bij wat de organisatie aankan. Het rendement van en het vertrouwen in de organisatie is laag en zijn er de nodige



frustraties bij betrokkenen. Als gevolg hiervan kan er een schadelijke interactie tussen de managers en medewerkers ontstaan (Kampen, 2012). Deze verwaarlozing dient dan ook mogelijk als voedingsbodem voor het ontstaan van negatieve patronen.

In deze thesis wordt onderzocht welke patronen van interactie ontstaan bij het uitvoeren van het verandertraject van Penthas en of hierin een rol is weggelegd voor het eenzijdig beheersingsdenken van Ardon en Argyris en de verwaarlozing van Kampen. Dit met het uiteindelijke doel om aanbevelingen te kunnen doen aan (zorg)organisaties als Penthas over het doorbreken van mogelijke negatieve patronen en het succesvol uitvoeren van een verandertraject.

## 1.2 Probleemstelling

De ontwikkelingen in de zorg en de bijbehorende risico's van kwaliteitsverslechtering wijzen op het belang voor zorgorganisaties als Penthas om te veranderen. Om meer inzicht te krijgen in hoe zij een verandertraject het beste kunnen uitvoeren en hoe zij om moeten gaan met negatieve patronen, zullen in dit onderzoek de volgende doel- en vraagstelling centraal staan:

### **Doelstelling:**

*Inzicht krijgen in welke patronen zich voordoen bij het uitvoeren van een verandertraject bij Penthas, welke verklaringen hiervoor gevonden kunnen worden hoe we hierover moeten oordelen om handreikingen te kunnen bieden als het gaat om interventies bij dit type organisaties.*

### **Vraagstelling:**

*Welke patronen doen zich voor bij het uitvoeren van een verandertraject bij Penthas, welke verklaringen kunnen hiervoor worden gevonden en hoe moeten we hierover oordelen om handreikingen te kunnen bieden als het gaat om interventies bij dit type organisaties?*

Om tot een zo goed mogelijke beantwoording van de hoofdvraag te komen, wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van een opbouw aan de hand van verschillende deelvragen die in het onderzoek dienen als een rode draad. Door middel van deze deelvragen kan uiteindelijk zo volledig mogelijk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De opgestelde deelvragen luiden als volgt:

1. *Wat verstaan we onder patronen, welke veelvoorkomende patronen bij het doorvoeren van een verandering worden in de theorie genoemd en hoe kunnen negatieve patronen doorbroken worden?*

2. *Wat is er al bekend over het eenzijdig beheersingsdenken en welke relatie kan gelegd worden met de theorie over patronen?*
3. *Wat is er al bekend over verwaarlozing in organisaties en welke relatie kan gelegd worden met de theorie over patronen?*
4. *Welk patronen worden zichtbaar bij het veranderproces van Penthas en welke verklaringen voor het ontstaan van deze patronen kunnen, aan de hand van de theorie van verwaarlozing en het eenzijdig beheersingsdenken, worden gegeven?*
5. *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de verandermanager van Penthas en aan verandermanagers in soortgelijke organisaties als het gaat om het doorbreken van negatieve patronen en het succesvol uitvoeren van een verandertraject?*

### **1.3 Wetenschappelijke relevantie**

Ondanks dat er in de wetenschappelijke literatuur veel is geschreven over veranderen in organisaties, blijft het een interessant onderzoeksgebied. Het is een wereld van oneindige mogelijkheden en het lijkt wel alsof we nooit uitgeleerd raken. In deze veranderliteratuur is regelmatig geschreven over patronen en systemen in organisaties. Zoals Freud (1920) die schrijft over herhalingsdwang van mensen, waarbij schadelijke patronen voortdurend worden herhaald. Of Senge die in zijn boek 'The Fifth Discipline' (1990) benadrukt dat een organisatie bij een verandering gezien moet worden als een geheel aan patronen, in plaats van als kleine, losse en regelbare onderdelen.

Ondanks dat er veel is geschreven over moeizame veranderingen, is er volgens Ardon (2011) nog een groot tekort aan casestudies van veranderprocessen waarin ook de rol van de verandermanager zelf aan de orde is. In deze thesis wordt ingespeeld op de vraag van Ardon voor meer onderzoek op dit gebied door interactiepatronen te onderzoeken waarin zowel de rol van de medewerkers als van de verandermanager zichtbaar wordt. Op deze manier vormt het onderzoek een aanvulling op een rijk aantal studies over veranderingen en bijbehorende (interactie)patronen.

Naast dat het onderzoek een specifieke aanvulling geeft op de reeds bestaande literatuur over systemen en patronen, worden in het onderzoek verschillende wetenschappelijke theorieën aan elkaar gekoppeld. De koppeling van verschillende concepten uit deze theorieën leidt mogelijk tot nieuwe inzichten die zorgen voor een verrijking van bestaande wetenschappelijk veranderliteratuur.

## **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Door de vele veranderingen en ontwikkelingen in de publieke sector is het voor organisaties belangrijk om mee te bewegen met hun omgeving (Tummers et al., 2015). Dit terwijl veel organisaties, waaronder ook veel zorginstellingen nog behoorlijk vastgeroest zitten. Het zijn dan ook grote stappen die moeten worden gezet, waarbij de noodzaak van het meebewegen wel wordt gezien, maar er nog altijd veel onduidelijkheid is over hoe dat dan op een goede manier zou moeten. Het kunnen aanbevelen aan (zorg)organisaties als Penthas over hoe zij in hun continu veranderende en kwetsbare omgeving het beste een verandering kunnen doorvoeren en welke valkuilen zij tegen zullen komen, zal dit soort organisaties handvatten geven voor het zetten van een stap in de goede richting.

Het specifiek onderzoeken van (de oorzaken van) interactiepatronen zorgt er daarbij voor dat aangetoond kan worden waar in het veranderproces het mis kan gaan en hoe dit kan worden voorkomen of worden opgelost. Uiteindelijk zal dit ertoe leiden dat wanneer er in een organisaties bij verandering sprake is van negatieve interacties, deze doorbroken kunnen worden om zo te zorgen voor een grotere slagingskans van verandertrajecten. Op deze manier kan worden bijgedragen aan een verbetering van het verandervermogen van publieke (zorg)organisaties.

## **1.5 Onderzoekopzet**

In deze masterthesis wordt onderzocht welke patronen zich voordoen bij het invoeren van verandering in een organisatie en welke rol het eenzijdig beheersingsdenken van Ardon en de verwaarlozing van Kampen hierin spelen. Het onderzoek is uitgevoerd tussen februari en juni 2018, een periode midden in het verandertraject. In het onderzoek zijn verschillende methoden van dataverzameling gebruikt, waarbij het uitvoeren van participatieve observaties als basismethode wordt gehanteerd. Daarnaast zijn er zowel meerdere mondelinge als schriftelijke interviews met open vragen afgenomen en heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden. De opgehaalde data, die is verkregen vanuit de verschillende methoden van dataverzameling, tonen de interacties, gedachten, handelingen en gevoelens van medewerkers en de verandermanager van Penthas. Met de verzamelde data wordt zichtbaar welke patronen aanwezig zijn in de organisatie, welke mogelijke verklarende rol het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing spelen in het ontstaan van deze patronen.

## **Leeswijzer**

Hoofdstuk 1 presenteert de aanleiding van het onderzoek en introduceert daarbij het onderzoeksonderwerp met bijbehorende vraagstelling die wordt onderzocht. Vervolgens is in hoofdstuk 2 het theoretisch kader uiteengezet, waarin de relevante literatuur wordt besproken en de relaties aan de hand van een conceptueel model worden vastgesteld. Het derde hoofdstuk bevat het methodologisch kader, waarin de wijze waarop het onderzoek is ingericht en de keuzes die daaraan ten grondslag liggen worden verantwoord. In het daaropvolgende resultaten hoofdstuk worden de empirische bevindingen van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 5 is allereerst een conclusie geschreven over de verkregen resultaten, waarbij antwoord wordt gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Vanuit deze conclusie worden vervolgens verschillende aanbevelingen gedaan. Afsluitend is in het hoofdstuk een kritische reflectie op het uitgevoerde onderzoek geschreven.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst aandacht besteed aan de uitwerking van het concept 'patronen'. Vervolgens wordt gekeken naar de factoren die een rol spelen in het ontstaan van negatieve patronen, waarbij zowel de theorie van het eenzijdig beheersingsdenken van Ardon en Argyris als de theorie over de verwaarloosde organisatie van Kampen worden aangehaald. Afsluitend worden de verwachte relaties zichtbaar gemaakt aan de hand van een conceptueel model.

### 2.1 Patronen

In deze paragraaf wordt een definitie van het concept 'patronen' gegeven, worden veelvoorkomende patronen, gebaseerd op het werk van verschillende auteurs, beschreven en wordt zichtbaar gemaakt welke interventies volgens verschillende auteurs nodig zijn voor het doorbreken van negatieve patronen.

#### 2.1.1 Definitie van het concept 'patronen'

Het begrip 'patroon' is op zichzelf een rijk, breed begrip en kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Het begrip stamt oorspronkelijk uit de biologie, maar is ook veelbesproken in de antropologie, sociologie en psychologie (Vandamme, 2007). In de psychologie duidt het begrip een specifiek verschijnsel aan, namelijk een terugkerende ordening die zich voordoet in het functioneren van een individu of organisatie (Vandamme, 2007). In het werk van veel verschillende auteurs wordt gesproken over deze ordening. Zoals bijvoorbeeld in de psychodynamiek van Freud (1920) en het systeemdenken van Senge (1990). Daar wordt het begrip 'patroon' in verband gebracht met andere termen als 'gewoonte' en 'automatisme'.

Patronen die ontstaan bij verandering van organisaties worden door Ardon (2009) circulaire gedragspatronen genoemd. Dit type patronen bestaat uit een aaneenschakeling van gevoelens, gedachten en gedrag (Schurink, 2009). Het zijn uitingvormen van het functioneren van individuen, groepen, organisaties of samenlevingen (Vandamme, 2007). Ardon beschrijft circulaire patronen aan de hand van de literatuur van Senge (1990) en stelt dat er sprake is van een circulair patroon indien *"bepaald gedrag van een persoon leidt tot bepaald gedrag van een ander, dat op zijn beurt weer het gedrag van de eerste versterkt"* (Ardon, 2009, p.298). Een voorbeeld is een manager die veel initiatief neemt, wat ertoe leidt dat medewerkers zich afwachtend opstellen, wat ertoe leidt dat de manager nog meer initiatief neemt. Op deze manier blijft men hangen in een circulair patroon die kan zorgen voor de stagnatie van een veranderproces (Ardon, 2009). Door Watzlawick et al. (1967) worden deze steeds terugkerende vormen van interacties *interactiepatronen* genoemd.

Moeskops (2004) ziet bovengenoemde circulaire interactiepatronen als *zichzelf versterkende positieve of negatieve spiralen van actie en reactie tussen organisatieleden*. De patronen komen in een negatieve spiraal wanneer een persoon met zijn gedrag of reactie het ongewenste gedrag van de medewerker versterkt (Moeskops, 2004). Bij een negatieve interactie ontstaat volgens Moeskops een verhoging van de weerstand en werkt verlamdend voor het veranderproces. Het zorgt er voor dat veranderingen stagneren, waardoor deze circulaire patronen als disfunctioneel getypeerd worden. Een positieve spiraal van actie en reactie verhoogt de veranderingsbereidheid en commitment, waardoor een verandering niet stagneert, maar juist succesvol is.

Omdat het concept patronen op veel verschillende wijzen wordt gedefinieerd en geïnterpreteerd, is voor dit onderzoek het concept afgebakend en wordt er gewerkt met één bepaalde definitie. Dit is de definitie van Moeskops over circulaire interactiepatronen, die gezien worden als cirkels van actie en reactie waarbij wordt uitgegaan van het idee dat een beoogd positief interactiepatroon negatief uitpakt wanneer managers met hun actie of reactie ongewenst gedrag van medewerkers veroorzaken.

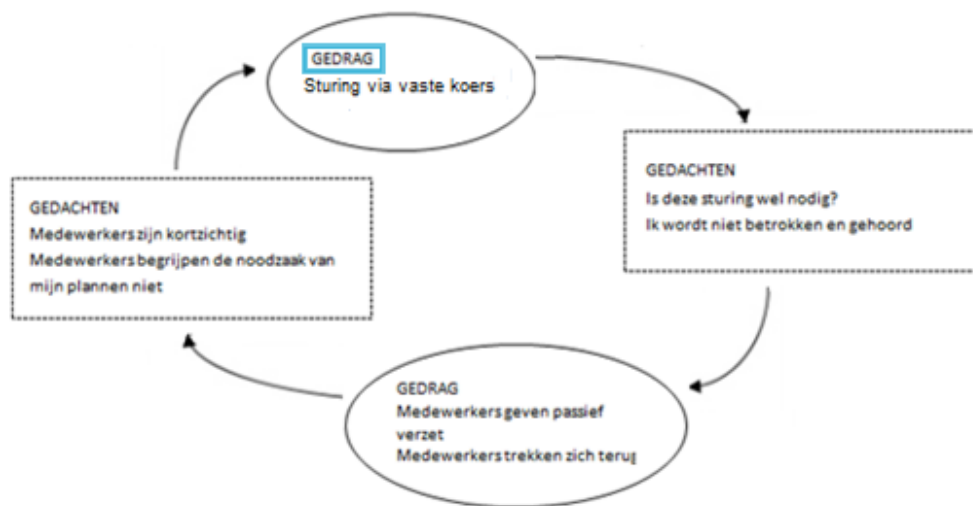
### 2.1.2 Veelvoorkomende interactiepatronen

In dit onderzoek worden zeven verschillende circulaire interactiepatronen onderscheiden. Deze patronen zijn gebaseerd op het werk van met name drie auteurs, namelijk Moeskops (2004), Ardon (2009) en Werkman (2006). Deze drie auteurs hebben in hun werk verschillende veelvoorkomende circulaire interactiepatronen met een negatieve ondertoon beschreven. Deze zijn iets afwijkend van onderstaande selectie van zeven. In de ambitie om het werk van de verschillende auteurs te combineren, zijn de zeven patronen in sommige gevallen met elkaar gecombineerd omdat zij overlap vertonen of dezelfde kwestie omschrijven. Deze patronen dienen als handvat voor het ontdekken van circulaire interactiepatronen bij Penthas. Voor eenieder van de zeven patronen, in deze paragraaf worden uitgewerkt, zal worden onderzocht welke rol het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing spelen. Over de verwachte relaties tussen deze concepten volgt meer in paragraaf 2.2 en 2.3.

#### *1. Het daadkrachtpatroon*

Moeskops (2004) benoemt in haar werk een eerste patroon waarbij vanuit de verandermanager duidelijk leiderschap zichtbaar is en er gewerkt wordt met standvastigheid en een heldere koers. Hierbij ziet de verandermanager bij het ontstaan van het negatieve patroon echter niet de noodzaak om energie te steken in het veranderingsproces dat de medewerkers moeten doormaken. Het wordt gezien als verloren tijd en als een aantasting van de bedrijvigheid. De verandermanager stuurt enkel

met een vaste koers, wat volgens Ardon (2006) een uitingsvorm is van het eenzijdig beheersingsdenken. Hierop ontstaat vervolgens een ondergrondse weerstand onder medewerkers. Medewerkers vragen zich af waarom er in grote mate gestuurd wordt en voelen zich niet gehoord. Door de verandermanager wordt allergisch gereageerd op deze weerstand. Het kan dan voorkomen dat het eenzijdig beheersingsdenken nog meer wordt toegepast, doordat een verandering verder wordt doorgedrukt. Verandermanagers maken dan gebruik van hun rolmacht. Op deze manier wordt het negatieve patroon in stand gehouden.



Afbeelding 1 Het daadkrachtpatroon

## 2. Het draagvlakpatroon

In het tweede voor dit onderzoek geselecteerde patroon, het draagvlakpatroon van Moeskops (2004), is de verandermanager zich bewust van het creëren van draagvlak. Daarbij wordt echter vaak volledig gefocust op positieve krachten. De verandermanager sluit zich bij weerstand wat betreft verandering af van de negatieve betrokkenen en is daarbij alleen nog maar focust op de medewerkers die positief tegenover de verandering staan. Het contact wordt hierbij, in tegenstelling tot bij het daadkrachtpatroon, nog wel als interactie gezien, maar in werkelijkheid is er geen draagvlak in de organisatie. In dit patroon is er eerst sprake van het negeren van de negatieve krachten en naarmate de weerstand meer zichtbaar wordt, ontstaat er enkel nog eenrichtingsverkeer. Het gaat hier enkel nog om het ritueel, waarbij in werkelijkheid weinig beleidsruimte is. Medewerkers voelen zich bij de negatieve vorm van het patroon vaak gemanipuleerd.



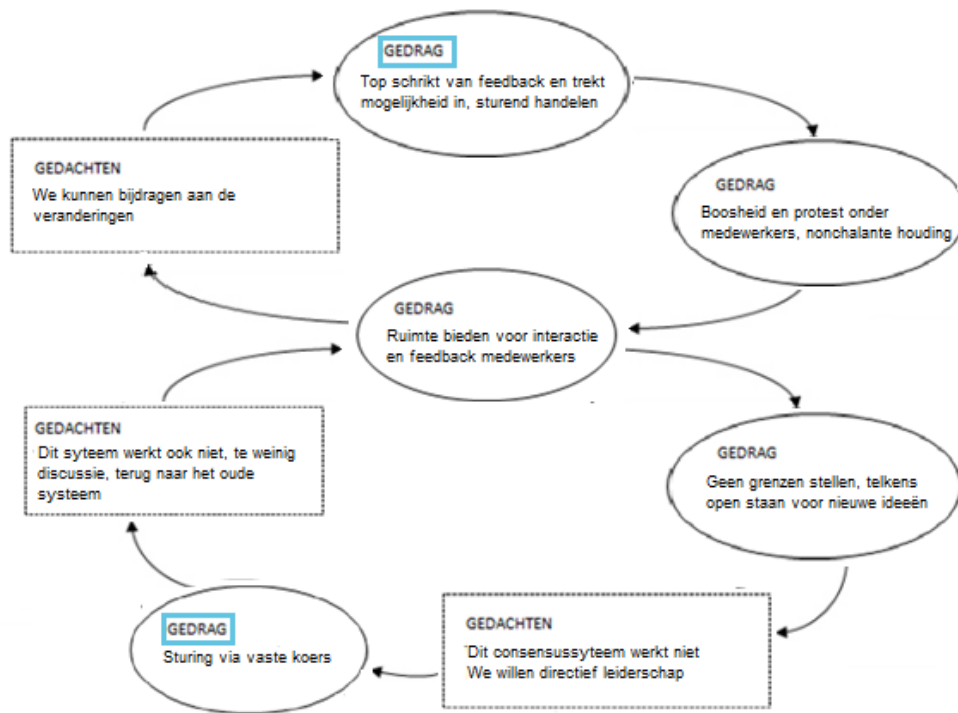
Afbeelding 2 Het draagvlakpatroon

### 3. Het inbrengpatroon

Zowel Moeskops (2004) als Werkman (2006) schrijven in hun werk over het derde patroon dat in dit onderzoek is meegenomen en dat is benoemd als het inbrengpatroon. Bij beide auteurs start het patroon door openheid van de manager. Medewerkers krijgen dan de mogelijkheid tot het geven van hun feedback en inbreng. Het patroon wordt volgens Moeskops (2004) negatief wanneer de verandermanager zich laat overschaduwden door alle ideeën die worden aangeboden. Medewerkers voelen zich dan koersloos en er is een grote behoefte aan duidelijkheid. Door het toepassen van de interactieve veranderstijl wordt steeds alles opnieuw ter discussie gesteld. Er is daardoor behoefte aan directief leiderschap in plaats van een verandermanager dat zich steeds opnieuw laat verleiden door nieuwe ideeën. Door de verandermanager wordt als reactie uiteindelijk vaak weer te veel directief leiderschap gebruikt, waardoor er een overmatig gebruik wordt gemaakt van het eenzijdig beheersingsdenken. Dit leidt tot veel protest waardoor men weer terugvalt in het oude systeem. Uiteindelijk ontstaat er een gebrek aan commitment, omdat niemand meer achter de steeds veranderende plannen staat. Hierdoor stagneert uiteindelijk het proces.

Ook in het patroon van Werkman (2006) wordt door managers constant om de feedback en inbreng van medewerkers gevraagd en wordt de nadruk gelegd op interactie. Dit lijkt positief en wekt de indruk bij medewerkers dat zij kunnen bijdragen aan de verandering. De top gaat echter twijfelen door de feedback en inbreng en trekken uiteindelijk de mogelijkheid voor medewerkers om mee te praten terug. Dit zorgt voor een isolatie van de manager en leidt tot frustratie onder medewerkers. Als gevolg hiervan betreft de manager medewerkers weer bij de verandering door opnieuw te vragen om feedback en inbreng.

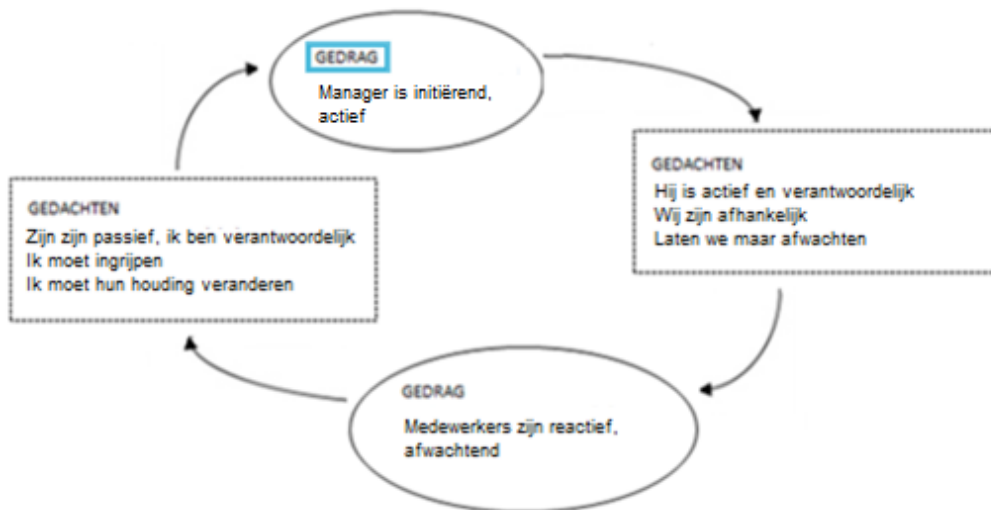




Afbeelding 3 Het inbrengpatroon

#### 4. Het afhankelijkheidspatroon

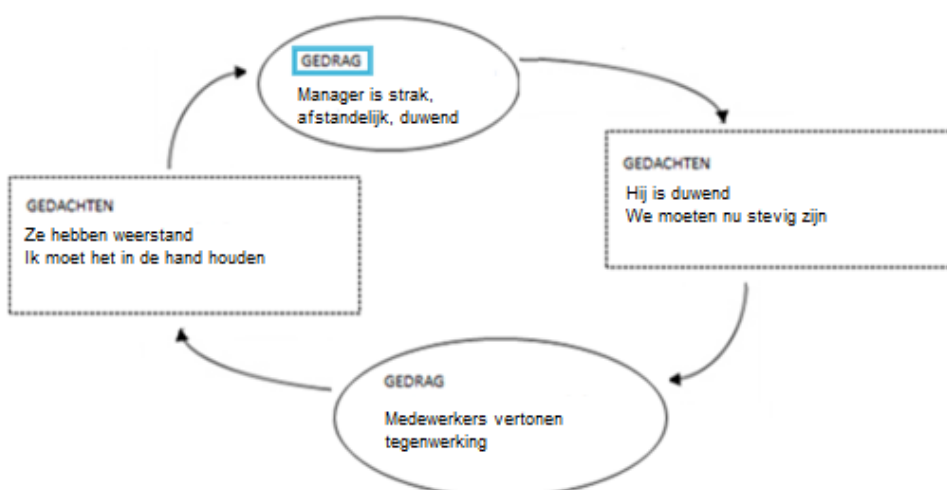
Een vierde patroon dat wordt meegenomen in het onderzoek is van Ardon en betreft een vicieuze cirkel die regelmatig ontstaat in organisaties. Het is een patroon dat in stand wordt gehouden door het heersende beeld dat bestaat over verandermanagers. Namelijk dat zij voor alles verantwoordelijk zijn, interventies horen te bedenken en verandering moeten aanpakken. Het toenemende management initiatief is volgens Ardon (2009) een manier om snel tot symptomatische oplossingen te komen. Leaders beschouwen zichzelf dan als degene die veranderingen moeten opleggen aan medewerkers. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich afhankelijk opstellen met een afwachtende, passieve houding. In het patroon probeert de verandermanager actief manieren te bedenken om de houding en het gedrag van medewerkers te veranderen. Dit zorgt er echter voor dat zij zich juist weer passiever op zullen stellen.



Afbeelding 4 Het afhankelijkheidspatroon

### 5. Het afstandelijkheidspatroon

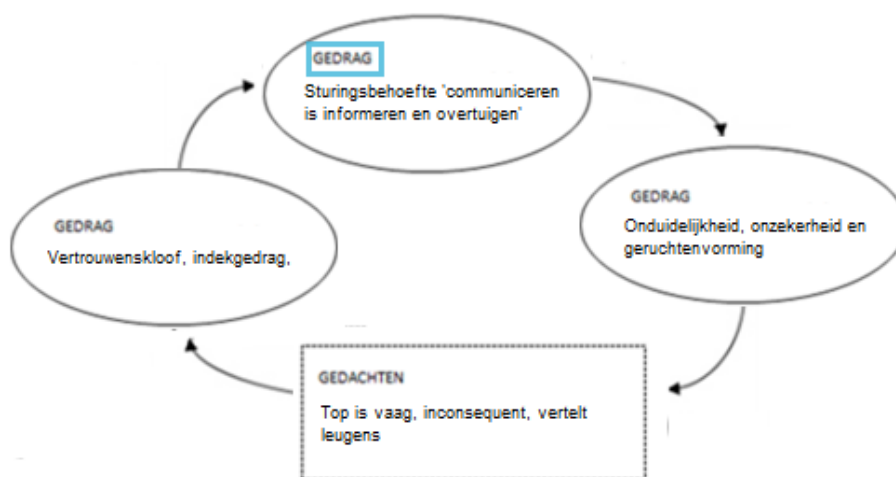
Het vijfde patroon dat voor dit onderzoek is geselecteerd ontstaat volgens Ardon (2011) wanneer er door de verandermanager wordt verwacht dat verandering de nodige weerstand zal opleveren onder medewerkers. Als gevolg hiervan stelt Ardon dat verandermanagers zich strak en soms zelfs afstandelijk opstellen, proberen de druk op te voeren en eigen ideeën te verdedigen. Dit is een automatisch gedrag van managers 'wanneer het spannend wordt' en kenmerkend voor het eenzijdig beheersingsdenken. Deze strakke, duwende sturing zorgt er juist voor dat het vermoedelijke gedrag, de weerstand, ontstaat. Als gevolg hiervan probeert de verandermanager er een stapje bovenop te doen door zich nog strakker, en meer duwend op te stellen.



Afbeelding 5 Het afstandelijkheidspatroon

## 6. Het communicatiepatroon

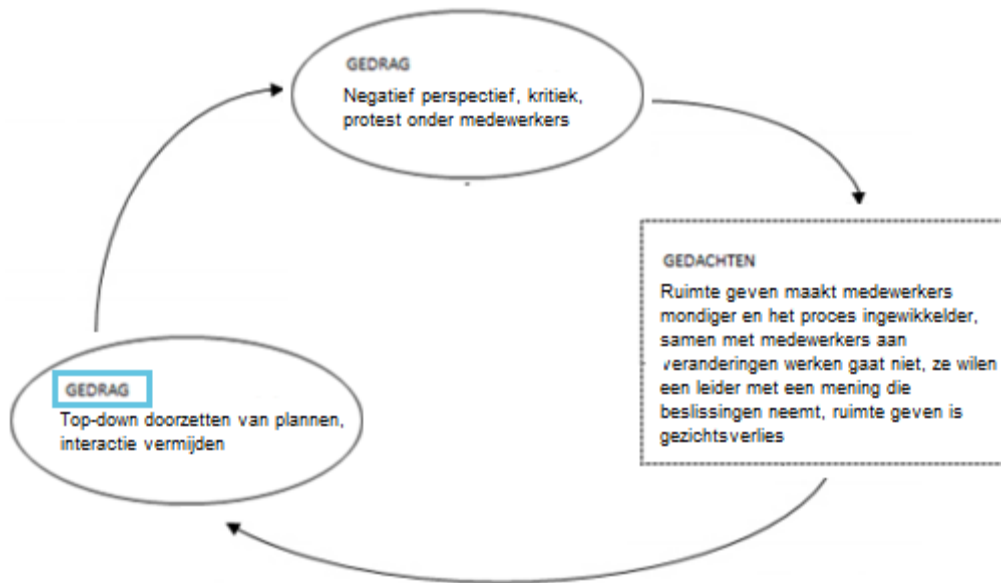
In het zesde patroon dat in het onderzoek wordt meegenomen probeert de verandermanager onduidelijkheid en onzekerheid onder medewerkers te voorkomen door medewerkers vooral te informeren over de voortgang en te overtuigen van de noodzaak van het verandertraject. Deze handeling wordt volgens Werkman (2006) gekenmerkt door een 'subject-object' onderscheid. Wij, managers, moeten via communicatie informatie overdragen zodat de medewerkers, de objecten van verandering, gaan doen wat de bedoeling is. Hierbij wordt er eenzijdig geïnformeerd over wat er in de toekomst zal gebeuren. Dit eenzijdig informeren en overtuigen zorgt voor onduidelijkheid, onzekerheid en geruchtenvorming onder medewerkers. Dit terwijl werd geprobeerd deze juist te verminderen. Er zijn als gevolg speculaties over de betrouwbaarheid van de top, waardoor uiteindelijk een vertrouwenskloof ontstaat tussen de manager en de medewerkers. De verandermanager probeert dan nog meer te informeren en overtuigen, waardoor het patroon in stand gehouden wordt.



Afbeelding 6 Communicatiepatroon

## 7. Het doordrukpatroon

Een laatste patroon dat in dit onderzoek is meegenomen komt van Werkman (2006) en beschrijft wat er gebeurt als medewerkers negatief staan tegenover verandering. Dit geeft aanleiding voor verandermanagers om veranderingen top-down door te zetten, omdat zij denken dat ruimte geven aan medewerkers het proces alleen maar ingewikkelder maakt. Deze top-down aanpak stimuleert het negatieve perspectief van de medewerkers over het verandertraject. Dit bekrachtigt weer de keuze voor een manager om veranderingen top-down door te zetten. Het top-down doorzetten van verandering houdt een negatief interactiepatroon in stand en kan uiteindelijk zorgen voor de stagnatie van het veranderproces.



Afbeelding 7 Het doordrukpatroon

### 2.1.3 Interventies voor het doorbreken van negatieve patronen

Naast het feit dat er door verschillende auteurs veelvoorkomende patronen zijn beschreven, wordt er in veel van hun stukken ook advies gegeven over welke interventies een verandermanager kan doen om negatieve patronen te doorbreken, zodat er weer een positieve, functionele interactie ontstaat. In deze adviezen zit een opvallend overeenstemmend aspect, namelijk dat de ontdekte patronen teruggekoppeld moeten worden aan de betrokkenen. Storteboom (2015) bevestigt dit in haar artikel door aan te geven dat interventies die gericht zijn op het doorbreken van groepsnormen voornamelijk te maken hebben met sociale interactie. Men moet met elkaar in dialoog gaan en het eigen gedrag observeren (Tiemeijer et. al., 2009). Dit lijkt echter ook gelijk een grote uitdaging, omdat er een kans bestaat dat er door defensiviteit terug te koppelen, defensiviteit ontstaat. Toch pleiten veel auteurs voor deze terugkoppeling en beweren dat de herhaling van de feedback doorgaans langzaam tot verbetering leidt.

Ardon (2009) ontwikkelt hierbij een interventieperspectief dat zich niet richt op verandermethoden en veranderaanpakken, maar juist ingrijpt op het niveau van dagelijkse interacties. Volgens hem moeten interventies gebaseerd zijn op de volgorde 'freeze, rebalance, unfreeze'. Bij freezing wordt zichtbaar gemaakt hoe men bijdraagt aan stagnerende veranderprocessen. In de periode van rebalancing wordt men gestimuleerd hierop te reflecteren. Een verandermanager moet hierbij volgens Ardon allereerst gestimuleerd worden om te reflecteren op zijn eigen gedrag en veronderstellingen. Vervolgens is het belangrijk dat de managers en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over de gevonden circulariteit. Daarbij moet de nadruk niet gelegd worden op het

aanwijzen van een schuldige of op het bepalen wie er precies iets moet veranderen, maar moet duidelijk gemaakt worden dat het patroon gezamenlijk in stand wordt gehouden. Unfreezing is de herstelperiode, waarbij de focus van ligt op het opsporen en wegnemen van blokkades. Het doel is daarbij om samen te onderzoeken hoe het negatieve patroon doorbroken kan worden, door wensen te delen en op zoek te gaan naar een weg die voor iedereen voordelig is. Bijvoorbeeld door het kiezen van een nieuwe patroon met bijpassend nieuw gedrag. Er moeten dan alternatieve aanpakken worden bedacht en uitvoerbaar worden gemaakt (Ardon, 2009).

Ook volgens Moeskops (2004) is het belangrijk om de negatieve patronen voor te leggen aan de betrokkenen, nadat zij allereerst op een zorgvuldige wijze in kaart zijn gebracht. De patronen moeten volgens haar door de betrokkenen herkend en geaccepteerd worden. Dit heeft volgens Moeskops al een grote interventiekracht. Vervolgens stelt Moeskops dat het in een negatief patroon vaak voorkomt dat een verandermanager steeds 'meer doet van hetzelfde' en op deze manier het patroon juist in stand houdt. Wanneer dit het geval is, moet geprobeerd worden dit gedrag terug te brengen en te compenseren met meer van iets anders (Moeskops, 2004). Moeskops neemt hierbij haar drie beschreven patronen als handvat bij het bedenken van de juiste acties om negatieve patronen te doorbreken. Bijvoorbeeld bij het negatieve daadkrachtpatroon waarbij de verandermanager vaak zit 'gevangen' in het herhalen van met daadkracht verbonden interventies. Als mogelijkheid voor actie kan dan worden overwogen de daadkracht op dit punt terug te brengen en een of meer interventies verbonden met een ander patroon. Hierbij wordt bij een negatief daadkrachtpatroon bijvoorbeeld gepleit voor meer interactie, transparantie en structuur. Bij het draagvlakpatroon moet volgens Moeskops (2004) via verbindende, relevante groepen in de organisatie, zoals directe leidinggevenden of een middenmanagement, steun worden verkregen voor de veranderingen. Empathie, respect en ondersteuning bevorderen daarbij het vertrouwen van medewerkers waardoor draagvlak gecreëerd kan worden. Voor het inbrengpatroon moet ervoor gezorgd worden dat de urgentie van de verandering wordt gedeeld en dat interactie altijd binnen een strakke regie met duidelijke doelen en kaders moet plaatsvinden (Moeskops, 2004).

Werkman (2011) geeft aan dat patronen vrijwel nooit op zichzelf staan, maar samen een complex en samenhangend geheel vormen. Patronen maken vaak onderdeel uit van een breder patroon, waardoor het samen bespreken van de individuele patronen tussen manager en medewerkers volgens haar niet altijd tot het gewenste effect leidt. De bewustwording van de patronen waar andere auteurs over spreken helpt volgens haar maar gedeeltelijk bij het doorbreken van interactiepatronen. Werkman (2006) stelt dat wanneer interactie zó vastzitten in bepaalde gedragingen, het reflecteren op de patronen niet voldoende is. Zij stelt dat het noodzakelijk is

om integrale oplossingen te ontwikkelen die het gehele patroon helpen veranderen, maar deze integrale oplossingen worden niet verder uitgewerkt (Werkman, 2006).

Ook Kampen (2011) doet specifieke aanbevelingen over interventies wat betreft het handelen van leidinggevend en de interactie met de medewerkers. Volgens hem is de dagelijkse routine in een organisatie complexer dan in een gezin en kent vaak vele verstoringen. Negatieve interacties moeten daarbij doorbroken worden door bij de kleinste eenheid van organiseren te beginnen, namelijk het team (Kampen, 2011). Binnen het team moet structuur worden aangebracht in de dagelijkse routine en moeten voldoende leermomenten gecreëerd worden. Deze structuur van de dagelijkse routine is voor teamleden niet vrijblijvend.

Bij het uitvoeren van een interventie in het dagelijkse organisatieleven is het volgens Kampen (2011) belangrijk dat direct leidinggevende beschikbaar en aanwezig zijn. Zij moeten dan alert zijn op 'niet normaal gedrag'. Dit gedrag zegt namelijk iets over de problemen die er in de organisatie zijn. Het is belangrijk dat men wordt aangesproken op gedrag in uiteenlopende werksituaties en in de omgang met collega's, leidinggevend en klanten. Directe leidinggevend moeten hierbij steun moeten krijgen van hun superieuren (Kampen, 2011).

Wanneer er in een organisatie geprobeerd wordt negatieve patronen te doorbreken, is het belangrijk dat er gebruik wordt gemaakt van gezaghebbend leiderschap (Kampen & Henken, 2012). Hierbij behoudt de leiding in een verwaarloosde organisatie enige afstand van persoonlijke relaties met medewerkers, maar toont wel betrokkenheid door medewerkers dicht bij zich te houden en ander gedrag te blijven eisen. Vaak heeft er in een verwaarloosde organisatie lange tijd een destructieve manier van leidinggeven plaatsgevonden. Destructief leiderschap kent twee uitingsvormen, namelijk het ontbreken van leiderschap (*laissez faire*) of het toepassen van intimiderend leiderschap (Kolkhuis Tanke, 2013). Bij *laissez faire* wordt een boodschap uitgestraald van "Zoek het zelf maar uit.", waarbij medewerkers geen aandacht, ondersteuning of waardering krijgen. Bij intimiderend leiderschap is een manager enkel gefocust op het verhogen van de prestaties en de productiviteit zonder dat er rekening wordt gehouden met de mensen die de inspanningen moeten verrichten. Hierbij wordt geen emotie of empathie geuit naar medewerkers (Kolkhuis Tanke, 2013). Deze manieren van leiderschap creëren een onveilig klimaat waarin schadelijke interacties niet hersteld kunnen worden, wat doorbroken moet worden met het toepassen van gezaghebbend leiderschap (Kolkhuis Tanke, 2013).

## 2.2 Het eenzijdig beheersingsdenken

In de voorgaande paragraaf is het concept 'patronen' uitgewerkt, verschillende veelvoorkomende patronen zijn benoemd en zichtbaar is geworden hoe interventies negatieve patronen kunnen doorbreken. Hierop volgend wordt in deze paragraaf één van de twee theorieën besproken die in verband worden gebracht met het negatief uitpakken van interactiepatronen, namelijk het eenzijdig beheersingsdenken.

### 2.2.1 Wat is het eenzijdig beheersingsdenken?

Wanneer we spreken over het eenzijdig beheersingsdenken gaat het volgens Argyris (in Ardon, 2006) over de inconsistentie tussen wat managers zeggen en wat zij doen. Argyris maakt hierbij onderscheid tussen de praattheorie (*espoused theory*), waarbij het gaat over de intenties en plannen die worden gemaakt wat betreft het veranderproces, en de gebruikstheorie (*theory-in-use*), de theorie die het daadwerkelijke gedrag en de acties van managers aanstuurt. Deze twee theorieën zijn vaak inconsistent, wat wil zeggen dat afspraken over de te volgen aanpak niet overeenkomen met wat in werkelijkheid wordt gedaan. Argyris veronderstelt dat het merendeel van de mensen eenzelfde gebruikstheorie toepast, namelijk het eenzijdig beheersingsdenken, waarbij geprobeerd wordt individuen eenzijdig te beheersen en te winnen door te overtuigen en overreden.

Uitingsvormen van het eenzijdig beheersingsdenken worden in verband gebracht met de ontwerpbenadering, waarin het zogenaamde blauwdrukdenken wordt toegepast. Deze ontwerpbenadering is gebaseerd op een beheersmatige wijze van veranderen (Ardon & Wassink, 2008). In deze benadering wordt de nadruk gelegd op het planmatig en top-down invoeren van een veranderplan. Er wordt dan van bovenaf een verandering ontworpen en ingezet die vervolgens door een kleine groep wordt uitgedacht en wordt opgelegd aan de organisatie (Kampen, 2014).

Echter lijkt deze klassieke en beheersmatige wijze van veranderen volgens veel auteurs achterhaald. Uit onderzoek wordt duidelijk dat 70 procent van de geplande veranderingen in organisaties niet slaagt doordat de complexiteit en de aanwezige tekortkomingen in het functioneren van mensen zijn onderschat (Boonstra, 2000). Er wordt namelijk onvoldoende aandacht besteed aan de interactie tussen de ontwerpers van de verandering en degenen die moeten veranderen (Kampen, 2014).

De laatste decennia doet men in de wetenschappelijke literatuur dan ook steeds meer afstand van de planmatige en top-down gerichte ontwerpbenadering. Er is een toenemende belangstelling voor een benadering die haaks tegenover de ontwerpbenadering staat, namelijk de organisatie-

ontwikkelbenadering (Kampen, 2014). Deze ontwikkelaanpak begint in het heden ('ist') en werkt in kleine stappen toe naar een verandering. De weg die wordt afgelegd, staat hierbij niet van tevoren vast. Er wordt ruimte vrijgehouden voor het feit dat niet iedereen op eenzelfde punt begint, qua kennis, competenties en gebruiken. Het veranderproces is gebaseerd op de samenwerking en veel interactie tussen leidinggevend en medewerkers. Er worden gemeenschappelijke doelen opgesteld waar gezamenlijk naar wordt gestreefd (Ardon, 2006).

### 2.2.2 Kenmerken van het eenzijdig beheersingsdenken

Ardon (2006) ontwikkelde een model dat de uitingen en de consequenties van het eenzijdig beheersingsdenken toont (zie bijlage 1). Het is een praktijkgericht diagnosemodel waarin het eenzijdige beheersingsdenken van managers zich op verschillende manieren uit, namelijk in het:

- Waarnemen van organisatieproblemen

Hierbij gaat het om de manier waarop een verandermanager naar de uitgangssituatie kijkt. Problemen worden vaak geïsoleerd, zodat ze opgelost kunnen worden, maar op deze manier houden managers volgens Ardon (2006) problemen juist in stand. Het probleem wordt op deze manier ook vaak buiten de verandermanager zelf geplaatst (*distancing*), wat een typisch kenmerk is van het eenzijdig beheersen. Managers zijn geneigd om problemen toe te wijzen aan een ander om een soort 'schuldige' aan te wijzen. Dit is in lijn met het subject-object (S-O) denken waarbij sprake is van een actief subject die de verandering uitvoert (manager) en een passief object dat de verandering ondergaat (medewerker). Het denken in subject-object is volgens Ardon (2006) ineffectief. Het beheersingsmodel zet bovendien aan tot lineair denken. Volgens Senge (in Ardon, 2006) hebben mensen de neiging om omstandigheden buiten zichzelf als oorzaken van de problemen te zien, terwijl zij zelf in werkelijkheid vaak de oorzaak zijn van onze problemen.

- Handelen in interactie met de omgeving

Ardon (2006) stelt dat in de interactie van managers met hun omgeving vaak het eenzijdig beheersingsdenken zichtbaar is. Zo ook in veel van de bovengenoemde veelvoorkomende negatieve interactiepatronen. Moeskops beschrijft bijvoorbeeld het *daadkrachtpatroon*, waarin het beheersingsmodel volgens Ardon (2006) overduidelijk is. Ook bij het *inbrengpatroon*, waarin de verandermanager medewerkers in eerste instantie betreft, maar waarna de verandermanager vervolgens verzandt in alle ideeën is het eenzijdig beheersingsdenken zichtbaar. Als gevolg van het verzanden, is er namelijk een roep vanuit medewerkers voor daadkracht en directief leiderschap, maar als gevolg daarvan gebruikt de manager juist weer te veel beheersing. In zijn artikel geeft Ardon



(2006) aan dat zowel in de patronen van hemzelf als van Moeskops en Werkman het beheersingsmodel zichtbaar is.

- Intervenieren in veranderprocessen

Verandermanagers kiezen bij veranderprocessen vaak voor het oplossen van de symptomen die zij zien (Ardon, 2006). Dit leidt namelijk tot snelle, zichtbare resultaten. Middelen als *quick scans* en *scorecards* worden dan vaak gebruikt. Het lange termijn effect kan hierdoor echter averechts uitpakken (Ardon, 2006). Onderliggende problemen worden dan namelijk niet opgelost, omdat deze geen noodzaak lijken te hebben. Dit terwijl het onderliggende probleem op de lange termijn juist zal zorgen voor het ontstaan van nieuwe symptomen (Ardon, 2006).

- Vormgeven van organisaties

Organisaties worden door managers vaak beschouwd als een hiërarchische indeling van mensen. Volgens Ardon (2006) is dit een vorm van externe beheersing. Men ziet organisaties dan als gesloten systemen met grenzen tussen de organisatie, haar omgeving en tussen organisatiedelen onderling. Het idee is hierbij dat door deze begrenzing stabiliteit wordt gecreëerd wat organisatie beheersbaar maakt. Hierbij ziet de verandermanager verandering als een tijdelijke verstoring van de stabiliteit (*episodische verandering*). Verandermanagers proberen bij verandering de touwtjes strakker aan te trekken en meer te beheersen om zo stabiliteit te creëren, terwijl dit juist zorgt voor het stagneren van veranderprocessen.

- Veranderen van organisaties

Indien er sprake is van eenzijdig beheersingsdenken bij een verandermanager, wordt een geplande verandering vaak als rechtvaardig gezien. Deze veronderstelling wordt bevestigd door Werkman (2006) die vaststelt dat de meeste managers een voorkeur hebben voor een geplande verandering. Dit terwijl Argyris (in Ardon, 2006) aangeeft dat het effect van een verandering afhangt van de dagelijkse interacties en de werkelijkheid van de organisatie. Deze interacties worden door het toepassen van een planmatige veranderbandering juist vermeden, wat vaak leidt tot het stagneren van het veranderproces.

### 2.2.3 Eenzijdig beheersingsdenken in relatie tot patronen

Ardon stelt dat het eenzijdige beheersingsdenken dient als een voedingsbodem voor negatieve interactiepatronen, die er uiteindelijk voor zorgen dat een veranderproces stagneert (Ardon, 2006). Een beheersingsmodel werkt volgens hem in situaties die beheersbaar zijn, maar in veranderprocessen, waarbij betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel vereisten zijn, zorgt het

voor problemen. Er wordt dan ook verwacht dat wanneer er in een veranderproces sprake is van eenzijdig beheersingsdenken, dit zal leiden tot een negatief interactiepatroon. In de zeven opgestelde negatieve interactiepatronen uit paragraaf 2.1 zijn volgens Ardon (2009) uitingen van het eenzijdig beheersingsdenken zichtbaar die het patroon in stand houden. Deze uitingen worden zichtbaar door de blauwe kaders in de afbeeldingen. Zo is in het eerste patroon 'het daadkrachtpatroon' bijvoorbeeld zichtbaar dat een krachtige sturing en vaste koers, wat volgens Ardon kenmerkend is voor het eenzijdig beheersingsdenken, leidt tot weerstand of gebrek aan commitment onder werknemers. Als reactie gebruikt de manager meer beheersing door een nog strakkere sturing. Op deze manier wordt het patroon in stand gehouden.

## **2.3 De verwaarloosde organisatie**

In deze derde paragraaf van het theoretisch kader wordt de tweede verwachte oorzaak voor het ontstaan van negatieve patronen, namelijk de verwaarlozing van Kampen, uitgewerkt.

### 2.3.1 Verwaarlozing in organisaties

In de veranderliteratuur is 'de verwaarloosde organisatie' een nieuw concept, in tegenstelling tot in de pedagogie. In de pedagogie is het namelijk een van de meest ingrijpende diagnoses die kan worden gesteld (Kampen & Mulder, 2007). Verwaarlozing in de pedagogie betekent dat er geen goede ondersteuning en begeleiding is geweest bij de ontwikkeling van een kind, omdat de opvoeder zijn verantwoordelijkheid niet heeft genomen of niet heeft kunnen nemen. Bij dit soort kinderen lijkt geen enkele behandeling meer te werken en wordt er ook wel gesproken over een bodemloze put, waarbij het geven van enkel een hoge mate van aandacht geen oplossing meer biedt (Kampen & Mulder, 2007).

Volgens Kampen (2014) staat het begrip verwaarlozing vanuit de pedagogiek parallel aan de verwaarlozing van een organisatie. Volgens hem kan een verwaarloosde organisatie gedefinieerd worden als *'een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan'* (Kampen, 2014, p.77). Hierbij wordt het woord 'langdurig' benadrukt, omdat de verwaarlozing ergens in de geschiedenis van de organisatie begint en voor lange tijd onopgemerkt blijft. De verwaarlozing zorgt voor een ontwikkelingsachterstand die zichtbaar wordt door de stagnatie van veranderprocessen in de organisatie (Kampen, 2014). Er wordt dan vaak wel gemanaged, maar er is sprake van zwak leiderschap of het geheel ontbreken ervan. Er worden vaak meerdere veranderinterventies gepleegd, maar deze blijken achteraf geen succes te hebben, omdat

iedereen telkens terugvalt in zijn oude patroon. In organisaties wordt verwaarlozing gezien als een handeling van de leiding, maar dat wil niet altijd zeggen dat zij ook altijd verantwoordelijk zijn voor of schuldig zijn aan deze verwaarlozing (Kampen, 2014).

Het concept van de verwaarloosde organisatie sluit volgens Kampen (2014) aan bij de organisatie-ontwikkelbenadering. Volgens Kampen wordt er bij deze benadering meer gefocust op het leren en ontwikkelen van mensen in plaats van het ontwerpen van een ideale situatie. Wat de theorie van verwaarlozing echter onderscheidt van andere ontwikkelbenaderingen, is dat het vertrekpunt een ontwikkelingsachterstand betreft.

### 2.3.2 Kenmerken van een verwaarloosde organisatie

Kampen (2012) ontwikkelde een diagnose-instrument waarmee kan worden vastgesteld in welke mate er sprake is van verwaarlozing in een organisatie. Het instrument is gebaseerd op kennis uit de orthopedagogiek en bestaat uit zestien verschillende kenmerken (*zie bijlage 2 voor uitgebreide uitwerking*). Bij het categoriseren van de kenmerken gebruikt Kampen de volgende driedeling van Smith en Fong (in Kampen, 2014):

1. *De context van de organisatie* (het opvoedingsklimaat): De context van de organisatie kan invloed hebben op het proces van verwaarlozing. Er zijn verschillende contextuele factoren die wijzen op verwaarlozing (Kampen, 2014). De zes kenmerken van verwaarlozing die hierbij worden genoemd zijn:
  - Een geschiedenis van ingrijpende veranderingen en veel wisselingen in de leiding
  - Geen verbinding van de top met vraagstukken in de organisatie
  - Geen eenheid van leiding in de top
  - Geen positie en invloed van het hoger management
  - Grote positie en invloed van de staf
  - Geen positie van de directe leidinggevenden
  
2. *Het gedrag van de leiding* (gedrag van verwaarlozende 'opvoeders'): Vier van de opgestelde kenmerken van Kampen vallen onder het gedrag van de leiding. Hierbij wordt de handelingsbekwaamheid en –verlegenheid van de leiding vastgesteld en wordt gekeken of de leiding zelf slachtoffer is van verwaarlozing (Kampen, 2014). De vier kenmerken zijn:
  - Gebrek aan leiding die 'demanding' is
  - Gebrek aan leiding die 'responsive' is

- Gebrek aan fysieke en emotionele beschikbaarheid van de leiding
- Geen acceptatie van directe leidinggeevenden

3. *Het gedrag van medewerkers* (gedrag van de verwaarloosden): Hierbij worden kenmerken van de mate van zelfhandhaving van medewerkers vastgesteld. Er wordt naar de interactie van medewerkers en leiding gekeken, maar ook de interactie in groepen en met de adviseur (Kampen, 2014). De zes kenmerken die hierbij zijn opgesteld zijn:

- Grenzeloos gedrag
- Niet kunnen reflecteren en leren
- Ontwijken van verantwoordelijkheid
- Zelfhandhavingsgedrag
- Heftige weerstand
- Ondermijning van gezag

### 2.3.3 Verwaarlozing in relatie tot patronen

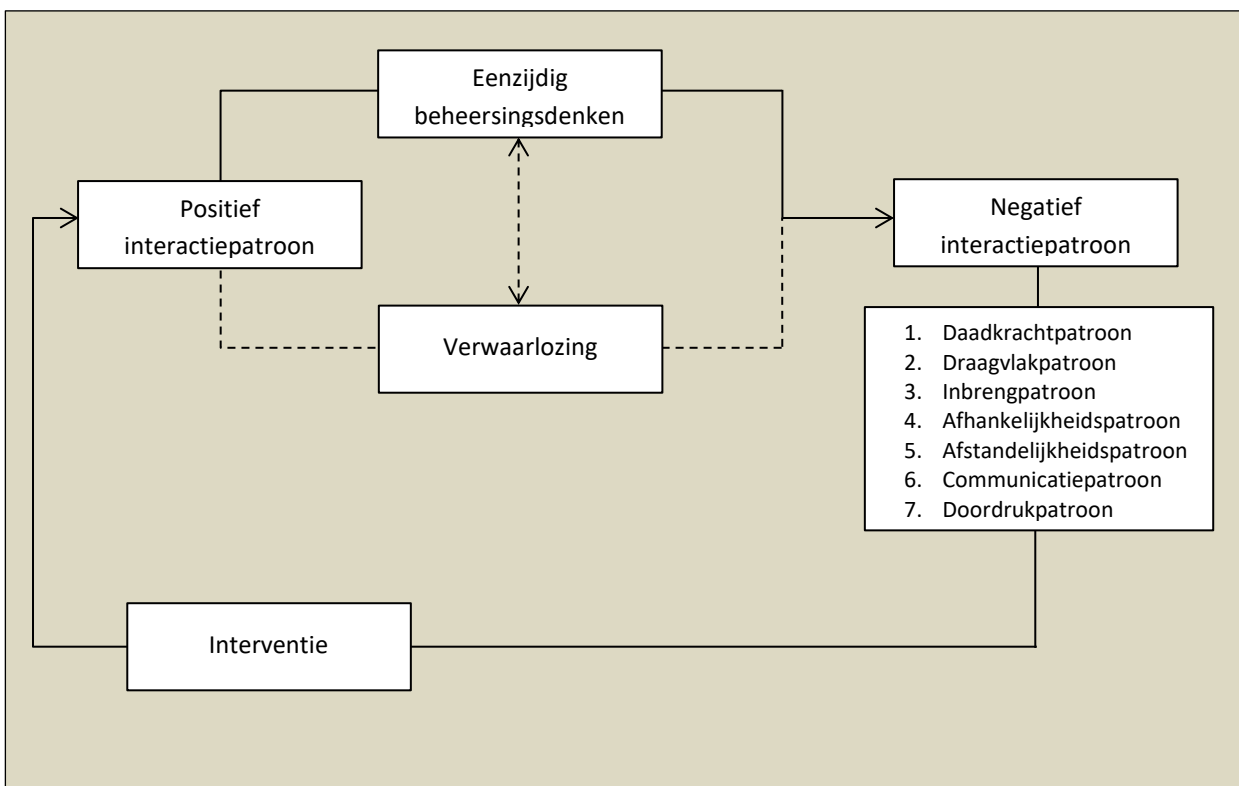
Volgens Kampen is een verwaarloosde organisatie een organisatiesysteem waar de sturing en begeleiding in de organisatieontwikkeling niet aansluit op de sociale competenties van medewerkers. Dit is volgens Kampen de oorzaak van een schadelijke interactie tussen de leiding en medewerkers in een organisatie (Kampen, 2014). Hierbij zorgt de verwaarlozing ervoor dat positieve wederkerigheid plaats maakt voor negatieve wederkerigheid (Kolkhuis Tanke, 2013). Vanuit dit oogpunt wordt dan ook verwacht dat naast het eenzijdig beheersingsdenken, er ook een relatie is tussen de theorie van verwaarlozing en de theorie over patronen. Een langdurige verkeerde sturing in een organisatie (verwaarlozing) leidt volgens Kampen namelijk tot het ontstaan van schadelijke circulaire interactiepatronen. Echter is deze verwachting gebaseerd op de beredenering van één specifieke auteur en kan dan ook niet met zekerheid worden gesteld. Dit onderzoek zal daar juist meer duidelijkheid over kunnen geven.

### **2.4 Verwachtingen en conceptueel model**

In deze afsluitende paragraaf van het theoretisch kader worden de vastgestelde relaties tussen de concepten uit de vorige paragrafen vertaald in een conceptueel model (*figuur 1*). Er wordt verwacht dat een beoogd positief patroon negatief uitpakt als gevolg van de aanwezigheid van eenzijdig beheersingsdenken en/of verwaarlozing in een organisatie. Dit zal in het onderzoek voor zeven verschillende negatieve interactiepatronen worden onderzocht. Hierbij wordt rekening gehouden met de mogelijkheid dat het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing met elkaar verbonden

zijn en elkaar mogelijk onderling beïnvloeden. Ook wordt hierbij rekening gehouden met de kans dat verwaarlozing mogelijk op een andere gerelateerd is aan het ontstaan van negatieve interactiepatronen dan via een oorzakelijk verband.

Naast het onderzoeken of het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing zorgen voor het ontstaan van negatieve patronen, wordt in dit onderzoek ook gekeken of en zo ja, welke interventies de verandermanager uitvoert om de ontstane negatieve interactiepatronen te doorbreken. Hierbij wordt vastgesteld of deze interventies ertoe leiden dat de negatieve interactiepatronen tussen medewerkers en de verandermanager weer positief worden.



Figuur 1 *Het conceptueel model*

### **3. Methodologisch kader**

In dit hoofdstuk wordt het methodologisch kader uiteengezet, waarin de wijze waarop het onderzoek is ingericht wordt beschreven en bijbehorende keuzes worden verantwoord. Allereerst zullen de gebruikte onderzoeksstrategie, de methode van dataverzameling en de selectie van onderzoekseenheden worden beschreven. Daarna worden de centrale begrippen uit het theoretisch kader via een operationalisering meetbaar gemaakt en wordt de toegepaste data-analyse beschreven. Afsluitend wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

#### **3.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie**

Het in deze masterthesis uitgevoerde onderzoek kan in eerste instantie getypeerd worden als een descriptief, ofwel beschrijvend praktijkonderzoek. Dit vanwege het doel van het onderzoek om te beschrijven welke patronen zichtbaar worden bij het uitvoeren van een veranderproces. Daarnaast zijn deze patronen echter, met behulp van ondersteunende literatuur, geanalyseerd en is er gezocht naar verklaringen voor het ontstaan van deze patronen vanuit de theorie. Dit leidt ertoe dat het onderzoek niet enkel een beschrijvende functie heeft, maar ook een verklarende functie.

Om tot een algehele beantwoording van de opgestelde vraagstelling te komen, is in het onderzoek een deductieve werkwijze gehanteerd. Vanuit bestaande wetenschappelijke theorieën zijn namelijk bepaalde verwachte relaties geformuleerd die zijn onderzocht (Verhoeven, 2011). Het onderzoek heeft daarbij de opzet van een enkelvoudige casestudy. Hierbij wordt één onderzoekseenheid in haar natuurlijke context uitgebreid onderzocht binnen een bepaalde periode (Van Thiel, 2010), in dit geval de organisatie Penthas. Creswell (2014) ziet casestudy onderzoek als een kwalitatieve benadering waarin de onderzoeker een hedendaags begreemd systeem onderzoekt door gedetailleerde en diepgaande gegevens te verzamelen via meerdere databronnen. Daarbij worden verschillende methoden van dataverzameling ingezet om het sociale fenomeen van de organisatie te bestuderen. Er is gekozen voor een kwalitatieve benadering, omdat de data die verzameld wordt niet in getallen uit te drukken is en dan ook niet op een statistische wijze verwerkt kan worden. Het gaat namelijk om een situatie waarin de betekeniswereld achter de interacties, gedragingen en gevoelens van betrokkenen juist zo van belang is (Boeije, 2005).

#### **3.2 Methode van dataverzameling**

Het onderzoek is opgedeeld in drie verschillende fases. Allereerst is gekeken of er in de organisatie sprake is van eenzijdig beheersingsdenken. Vervolgens is bepaald in welke mate er in de organisatie sprake is van verwaarlozing. Dit zijn de twee voorbereidende fases. Daarna is onderzocht welke

negatieve patronen er op welke manier zijn ontstaan in de organisatie, welke invloed het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing hierbij hebben en of er door de verandermanager bepaalde interventies zijn gedaan om de mogelijk aanwezige negatieve interactiepatronen te doorbreken.

Met het oog op de interne validiteit van het onderzoek is in alle onderzoeksfasen triangulatie toegepast. Dat wil zeggen dat per fase telkens meerdere methoden van dataverzameling zijn gecombineerd, waarbij ook meerdere informatiebronnen zijn gebruikt (Van Thiel, 2010). In tabel 1 worden de gebruikte methoden van dataverzameling per fase weergegeven. In deze paragraaf wordt per onderzoeksfase de keuze voor deze gebruikte methoden van dataverzameling onderbouwd.

Onderzoeksfase	Methoden van dataverzameling
Mate van eenzijdig beheersingsdenken bepalen	Literatuuronderzoek en documentenanalyse Participatieve observaties Mondelinge interviews
Mate van verwaarlozing bepalen	Literatuuronderzoek en documentenanalyse Schriftelijke interviews Participatieve observatie
Patronen ontdekken en verklaren	Literatuuronderzoek Participatieve observatie Mondelinge interviews

Tabel 1 *Methoden van dataverzameling*

#### *Mate van aanwezigheid eenzijdig beheersingsdenken bepalen*

Om te achterhalen in welke mate er bij Penthas sprake is van het eenzijdig beheersingsdenken, zijn verschillende methoden van dataverzameling gebruikt. Allereerst zijn bestaande relevante documenten en rapportages die informatie leveren over het verandertraject geanalyseerd. De toegepaste verandermethodiek bij Penthas is namelijk grotendeels uitgewerkt in documenten. Dit is aangevuld met opgehaalde informatie via participatieve observaties om te bekijken of de verandermethodiek (praatheorie) ook daadwerkelijk zo wordt gebruikt in de praktijk (gebruikstheorie). Observaties kunnen hierbij een relevante bron van informatie zijn doordat in bijeenkomsten en sessies het daadwerkelijke gedrag van managers geanalyseerd kan worden. Via participatieve observaties wordt dan ook veel duidelijk over de gebruikstheorie in de organisatie en of het eenzijdig beheersingsdenken van Argyris daarin te herkennen is. Daarnaast is er via het afnemen van mondelinge interviews data verzameld die kan wijzen op het eenzijdig beheersingsdenken. Er zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen, waarin de dimensies van

het eenzijdige beheersingsdenken dienen als een topiclijst aan de hand waarvan vragen worden gesteld aan de respondenten. In deze mondelinge interviews worden respondenten zowel ondervraagd over de mate van het eenzijdig beheersingsdenken (fase 1) als over de aanwezigheid van negatieve patronen (fase 3). De opgestelde interviewgide is zichtbaar in bijlage 3. De opgehaalde data uit de interviews dient als een controlemiddel op de data die verkregen is uit de documentenanalyse en de observaties. Na het ophalen van de benodigde data, is geanalyseerd of er in de daadwerkelijke gebruikte veranderaanpak sprake is van eenzijdig beheersingsdenken.

#### *Mate van verwaarlozing bepalen*

Ondanks dat zowel door managers als door medewerkers wordt bevestigd dat er bij Penthas sprake is van verwaarlozing, kan hier niet van worden uit gegaan en is het noodzakelijk om dit via onderzoek vast te stellen. Om de mate van verwaarlozing bij Penthas te bepalen, is daarvoor in eerste instantie data verzameld door het afnemen van gestructureerde, schriftelijke interviews. Hierbij zijn medewerkers via de mail benaderd. In deze interviews worden aan medewerkers met verschillende functies en uit verschillende organisatieniveaus dezelfde open vragen gesteld. Deze vragen achterhalen welke kenmerken van verwaarlozing aanwezig zijn of zijn geweest in de organisatie. Er is hierbij gekozen voor een gestructureerde vragenlijst met open vragen, omdat het wenselijk is precies dezelfde informatie te krijgen van de ondervraagden. Het schriftelijke interview is zichtbaar in bijlage 4. Naast het afnemen van schriftelijke interviews, is een inhoudsanalyse van relevante interne documenten en rapportages uitgevoerd. In dit geval zijn dat verschillende medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) en jaarverslagen wat betreft de kwaliteit van de Penthas. Aanvullend is er via participatieve observaties data verzameld die mogelijk verwaarloosd gedrag van medewerkers zichtbaar maakt. Door gebruik te maken van deze verschillende methoden van dataverzameling, is voldoende betrouwbare en valide informatie verkregen om vast te kunnen stellen in welke mate er gesproken kan worden van verwaarlozing binnen de organisatie.

#### *Patronen ontdekken en verklaren*

Als basis voor het ontdekken van patronen is er data verzameld door middel van participatieve observatie. Dit is een volgens Boeije (2005, p. 55) *'het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel om wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen'*. Door het gebruik van deze methode wordt het feitelijke gedrag van mensen zichtbaar en wordt niet enkel afgegaan op wat mensen zeggen en beweren dat zij doen. Dit is noodzakelijk bij het analyseren van gedragspatronen, omdat op deze manier gedetailleerde informatie over het feitelijke gedrag van een bepaalde groep mensen of individuen kan worden verkregen (Boeije, 2005). Omdat je jezelf midden



in de groep begeeft, wordt gedrag zichtbaar wat niet opgehaald kan worden met het afnemen van een enquête of een interview.

Bij de participatieve observaties is er sprake van de rol observeerder als participant. In verschillende sessies en bijeenkomsten is voornamelijk geobserveerd, maar ook geparticipeerd waar nodig. Er is hierbij niet aan de hand van een voorbedachte structuur geobserveerd, omdat hierdoor mogelijk relevante informatie niet wordt genoteerd. Wél zijn categorieën afgeleid gedurende de observatie doordat steeds vaker dezelfde handeling met hetzelfde kenmerk wordt waargenomen.

Aanvullend op en ter controle van de observaties zijn daarnaast ook mondelinge interviews afgenomen onder verschillende medewerkers. In deze interviews (*zie bijlage 3*) zijn de patronen eerst verbloemd voorgelegd aan de hand van een gestructureerd vragendeel, maar worden zij aan het einde van het interview ook letterlijk voorgelegd aan de respondenten. Zo ontstaat er een double-check in de interviews. Via de verzamelde data uit de interviews zijn de gedachtes en acties van betrokkenen achterhaald. In deze interviews wordt continu doorgevraagd naar de reden of de oorzaak van de gedachtes of acties van medewerkers, om zo te achterhalen of het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing hierin een rol spelen. Ook wordt in zowel de interviews als tijdens het observeren gelet op en gevraagd naar mogelijke interventies die de manager doet om negatieve patronen te doorbreken.

### **3.3 Selectie van onderzoekseenheden**

In deze masterthesis is onderzoek gedaan bij de zorgorganisatie Penthas, waarbij specifiek het gedrag van de medewerkers en de verandermanager van Penthas is geobserveerd en geanalyseerd. Er kan hierin een onderscheid gemaakt worden tussen de verandermanager en de uitvoerende medewerkers, omdat specifiek de interactie tussen deze twee groepen is bekeken. De uitvoerende medewerkers komen uit verschillende afdelingen en teams die ieder vallen binnen Penthas. Niet de gehele populatie is echter onderzocht, maar een selectie daarvan door het trekken van een steekproef uit de populatie. Er zijn verschillende manieren om steekproeven te trekken, waarbij de twee hoofdvormen select en aselect te onderscheiden zijn (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek is voor iedere methode van dataverzameling op een andere manier een steekproef getrokken uit de populatie.

Voor de uitgevoerde participatieve observaties is geen vaste selectie van eenheden gebruikt, omdat er een selectie plaatsvindt op basis van toeval (Van Thiel, 2010). Dit vanwege het feit dat de sessies

en bijeenkomsten op vrijwillige basis kunnen worden bezocht. In totaal zijn 22 brown paper sessies bijgewoond en hebben er 4 grote bijeenkomsten van het verandernieuws plaatsgevonden. Daarnaast is er geobserveerd in tientallen overleggen die plaats hebben gevonden binnen 'het veranderteam', met de staf en met medewerkers uit verschillende projectgroepen. Ook zijn er 'in de wandelgangen' gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers. Hierbij zijn observaties in de bijeenkomsten, sessies en overleggen, waarin ook daadwerkelijk relevante informatie voor dit onderzoek is gevonden, uitgewerkt in een observatieschema. Dit observatieschema is uiteindelijk geanalyseerd.

Ondanks dat bijna iedere sessie een andere samenstelling van medewerkers kent, is de steekproef niet geheel representatief voor de populatie. Vaak gaan namelijk alleen betrokken medewerkers die bereid zijn om mee te denken naar de sessies en bijeenkomsten. Enkel het gedrag van personen die er voor open staan mee te praten en denken, wordt dan geobserveerd. Hierbij wordt het deel van de medewerkers dat niet bereid is naar de sessies en bijeenkomsten te komen niet meegenomen. Daarom is er gekozen om mondelinge interviews af te nemen, waarin wel een selecte steekproef is getrokken.

Bij het afnemen van de mondelinge interviews is een quotumsteekproef getrokken. Er is bewust gekozen om een hoeveelheid van verschillende type medewerkers te selecteren, wat betreft functie, locatie waarop zij werken en hun mate van betrokkenheid. Er zijn zowel medewerkers gesproken die zich hebben afgemeld voor sessies, als medewerkers die aanwezig waren bij sessies om zo de representativiteit van het onderzoek te waarborgen. Uiteindelijk zijn 10 medewerkers mondeling geïnterviewd, waarvan de verzamelde informatie anoniem in het onderzoek is verwerkt.

Ook voor de schriftelijke interviews met open vragen, die wordt gebruikt als dataverzamelmethode om de mate van verwaarlozing te bepalen, is een quotum steekproef getrokken. Er is namelijk specifiek contact gezocht met medewerkers die al voor een langere periode actief zijn bij Penthas. Dit vanwege het feit dat deze medewerkers de benodigde informatie kunnen geven wat betreft een mogelijk verleden van verwaarlozing in de organisatie.. Uiteindelijk zijn er 10 verschillende schriftelijke interviews van medewerkers geanalyseerd

### **3.4 Operationalisering**

Om de concepten uit het theoretisch kader daadwerkelijk te kunnen onderzoeken, is het belangrijk dat zij empirisch waarneembaar worden gemaakt (Van Thiel, 2010). Daarom zijn deze concepten geoperationaliseerd. Hierbij zijn zij allereerst gedefinieerd, wat zorgt voor een duidelijke afbakening

van wat onderzocht wordt en wat niet. Vervolgens zijn de concepten onderverdeeld in verschillende dimensies en bijbehorende indicatoren welke aanwijzingen geven over welke uitingsvormen van het theoretisch construct mee worden genomen (Van Thiel, 2010).

### *Circulaire interactiepatronen*

Om het brede begrip 'patroon' op een juiste manier te kunnen gebruiken in dit onderzoek, is het begrip afgebakend. Er wordt namelijk specifiek onderzoek gedaan naar circulaire interactiepatronen die aanwezig zijn tussen de verandermanager en medewerkers bij verandering. Deze interactiepatronen zijn zichzelf versterkende positieve of negatieve spiralen van actie en reactie (Moeskops, 2004). In dit onderzoek wordt specifiek gefocust op de het ontstaan van negatieve spiralen van actie en reactie, die negatieve interactiepatronen worden genoemd.

In de literatuur worden verschillende negatieve circulaire patronen beschreven. In dit onderzoek is een zevental daarvan onderzocht. Deze zeven interactiepatronen zijn geselecteerd op basis van een aantal redenen. De selectie van de patronen van de drie verschillende auteurs is allereerst gebaseerd op een inhoudelijke argumentatie. Bij de benoemde patronen wordt namelijk de relatie met het eenzijdig beheersingsdenken duidelijk zichtbaar en bevestigd door Ardon (2011), waardoor zij relevant zijn voor dit onderzoek.

Bij deze selectie hebben echter ook enkele methodische punten een rol gespeeld. De afweging om niet alle patronen van de auteurs te onderzoeken is beredeneerd vanuit het oogpunt van het waarborgen van de kwaliteit van het onderzoek. Door een selectie te maken, kan een beperktere groep van de meest relevante patronen kwalitatief goed onderzocht worden. Dit heeft de voorkeur boven het onderzoeken van alle patronen op een minder zorgvuldige wijze.

Bij de selectie van de interactiepatronen zijn meerdere patronen van de auteurs niet geselecteerd vanwege het feit dat zij pas zichtbaar worden in de implementatiefase van het verandertraject. Omdat deze fase nog niet is bereikt bij Penthas, zijn deze patronen uitgesloten van deelname aan het onderzoek. Daarnaast is er op basis van een proefinterview waarin *alle* patronen aan de respondent zijn voorgelegd en op basis van opgehaalde aanvullende kennis en informatie een keuze gemaakt om sommige patronen niet mee te nemen, omdat zij zichtbaar niet aanwezig waren in de organisatie. Daarom is gekozen om desbetreffende patronen niet mee te nemen in het onderzoek. Ook zijn sommige patronen niet meegenomen in het onderzoek vanwege het feit dat het onderzoeken van deze patroon mogelijk subjectieve informatie zou hebben opgeleverd, vanwege een dubbele functie in de organisatie. Hierbij zou eigen gedrag geobserveerd moeten worden.

Omdat de verschillende interactiepatronen uitgewerkt zijn in stappen en zij in hun volledigheid aan medewerkers zijn voorgelegd, was een verdere operationalisering niet nodig. De stappen van de patronen dienen namelijk als de verschillende indicatoren van ieder patroon. In de interviews is, naast het voorleggen van de patronen, de respondenten ook op een verbloemde wijze gevraagd naar de interactiepatronen. Hierbij heeft de eerste stap van het interactiepatroon steeds als een eerste vraag gediend. Bijvoorbeeld bij het daadkrachtpatroon: “Is er sprake van een duidelijke sturing met vaste koers?”. Daaropvolgend wordt, afhankelijk van het gegeven antwoord, de volgende stap (vaak een gedachte of reactie) gevraagd, bijvoorbeeld: “Hoe ervaart u deze duidelijke sturing met vaste koers?”.

<b>Het circulaire interactiepatroon</b>	
<b>Definitie</b>	Een zichzelf versterkende positieve of negatieve spiraal van actie en reactie (Moeskops, 2004, p.27).
<b>Selectie van patronen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daadkrachtpatroon</li> <li>2. Draagvlakpatroon</li> <li>3. Inbrengpatroon</li> <li>4. Afhankelijkheidspatroon</li> <li>5. Afstandelijkheidspatroon</li> <li>6. Communicatiepatroon</li> <li>7. Doordrukpatroon</li> </ol>

Tabel 2 Operationalisatie van het circulaire interactiepatroon

### *Eenzijdig beheersingsdenken*

Zoals in het theoretisch kader is benoemd, wordt het eenzijdig beheersingsdenken van Argyris (in Ardon, 2006) gezien als de gebruikstheorie van verandermanagers waarbij geprobeerd wordt medewerkers te beheersen en te winnen door hen te overtuigen en overreden. Dit eenzijdig beheersingsdenken uit zich in vijf verschillende dimensies. Aan de hand van deze vijf dimensies kan worden vastgesteld of er in de organisatie sprake is van eenzijdig beheersingsdenken. De vijf dimensies kennen ieder andere kenmerken die in dit onderzoek worden gebruikt als de meetbare indicatoren. Deze kenmerken zijn zichtbaar onder iedere dimensie in het eenzijdig beheersingsmodel in bijlage 1.

<b>Het eenzijdig beheersingsdenken</b>	
<b>Definitie</b>	Een gebruikstheorie waarbij geprobeerd wordt individuen eenzijdig te beheersen en te winnen door te overtuigen en overreden.
<b>Dimensies</b>	Waarnemen (5 indicatoren) Handelen (4 indicatoren) Intervenieren (4 indicatoren) Vormgeven van organisaties (4 indicatoren) Veranderen van organisaties (4 indicatoren)
<b>Indicatoren</b>	<i>Zie bijlage 1</i>

Tabel 3 Operationalisatie van het eenzijdig beheersingsdenken

### *Verwaarlozing*

De verwaarloosde organisatie wordt door Kampen aangehaald vanuit de pedagogiek. Hij ontwikkelde een diagnose-instrument waarin verschillende kenmerken van een verwaarloosde organisatie worden benoemd. Dit diagnose-instrument maakt het begrip 'de verwaarloosde organisatie' meetbaar. De drie gebieden waarin de kenmerken zijn onderverdeeld, namelijk de context, het gedrag van de leiding en het gedrag van medewerkers kunnen gezien worden als de verschillende dimensies waaruit het begrip bestaat. Deze dimensies zijn uitgewerkt tot verschillende indicatoren (de 16 kenmerken) die het begrip meetbaar maken. Deze indicatoren vormen de basis voor de schriftelijke enquête en de data-analyse. De zestien kenmerken zijn zichtbaar in de checklist van bijlage 2.

<b>De verwaarloosde organisatie</b>	
<b>Definitie</b>	Een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan (Kampen, 2014, p.77)
<b>Dimensies</b>	Context (6 indicatoren) Gedrag van de leiding (4 indicatoren) Gedrag van de medewerkers (6 indicatoren)
<b>Indicatoren</b>	<i>Zie bijlage 2</i>

Tabel 4 Operationalisatie van de verwaarloosde organisatie

### **3.5 Analyse**

Het voornaamste hulpmiddel voor het analyseren van de opgehaalde kwalitatieve gegevens is coderen (Boeij, 2006). Hierbij worden vanuit de verzamelde datagegevens verschillende categorieën

gemaakt. Deze worden benoemd aan de hand van een code die aan de kantlijn van de gegevens wordt geplaatst. Bij deze thesis wordt hiervoor de software Atlasti gebruikt. Een standaard codeerproces bestaat daarbij uit verschillende fases, namelijk open, axiaal en selectief coderen. In dit onderzoek verschilt de wijze van coderen echter per methode van dataverzameling. De participatieve observaties en de documenten zijn via deze standaard procedure gecodeerd. In de mondelinge interviews zijn de vragen met betrekking tot het eenzijdig beheersingsdenken ook op deze wijze gecodeerd, maar is de data die in deze mondelinge interviews is verzameld over patronen per patroon per stap geanalyseerd. Ditzelfde geldt voor de schriftelijke interviews met betrekking tot de verwaarlozing in de organisatie, waarin de data per kenmerk is geanalyseerd.

### **3.6 Betrouwbaarheid en validiteit**

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek te waarborgen, zijn in het onderzoek bepaalde keuzes gemaakt. Deze keuzes worden in deze paragraaf toegelicht.

#### *Betrouwbaarheid*

Een onderzoek kan gezien worden als betrouwbaar indien het bij herhaling dezelfde resultaten vertoont (Verhoeven, 2011). Een exacte gelijke meting is bij kwalitatief onderzoek in een sociale omgeving vrijwel onmogelijk, doordat men te maken heeft met steeds veranderende factoren. Door verschillende handelingen en door bepaalde keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt, is echter geprobeerd deze betrouwbaarheid zoveel mogelijk te garanderen. Er wordt, zoals eerder benoemd, in dit onderzoek bijvoorbeeld triangulatie toegepast, waardoor op verschillende manieren kwalitatieve gegevens zijn verzameld. Deze verschillende gegevens kunnen elkaar aanvullen en hebben daarnaast ook een controlerende functie. In het onderzoek wordt daarnaast gebruik gemaakt van zowel gestructureerde interviewvragen als (semi)gestructureerde interviewvragen met een topiclijst die houvast bieden bij het uitvoeren van het onderzoek. Daarbij wordt bij het afnemen van de mondelinge interviews geprobeerd rekening te houden met de mogelijkheid van het geven van sociale wenselijke antwoorden of een verkeerde interpretatie van de vraag, door voor de respondent een vertrouwelijke setting te creëren en door middel van doorvragen gedurende het interview. Bij de schriftelijke interviews wordt hierop ingespeeld door respondenten de mogelijkheid te geven tot het stellen van vragen bij onduidelijkheid. Bovendien wordt er indien een vraag verkeerd geïnterpreteerd is, contact gezocht met de respondent.

### *Validiteit*

Naast betrouwbaarheid is ook de validiteit van het onderzoek van groot belang. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit van het onderzoek wil zeggen dat er in het onderzoek gemeten wordt wat men beoogde te meten. Bij het toepassen van een enkelvoudige casestudy, is de interne validiteit, door de vele rijke informatie die het toepassen van deze onderzoeksstrategie oplevert, hoog (Van Thiel, 2010). Deze interne validiteit is in het onderzoek daarnaast op verschillende manieren proberen te vergroten. Zo is er een uitgebreid theoretisch kader opgesteld waarvan alle concepten, indien nodig, zijn geoperationaliseerd. Vanuit deze operationalisatie zijn vragen opgesteld voor het afnemen van de interviews. Daarbij wordt er bij de participatieve observaties gebruik gemaakt van een observatieschema, waardoor alle observaties op eenzelfde manier genoteerd worden. Bovendien is er bij zowel de mondelinge- als de schriftelijke interviews gebruik gemaakt van een proefinterview.

Bij de keuze voor een casestudy als onderzoeksstrategie moet in het achterhoofd worden gehouden dat de externe validatie van het onderzoek mogelijk in het gedrang komt, omdat de generalisatie van bevindingen vrijwel onmogelijk is (Van Thiel, 2010). Hierbij wordt in dit onderzoek geprobeerd deze externe validiteit te vergroten door een gedetailleerde beschrijving te geven van de onderzoekscontext en de rol van de onderzoeker. Bij het gebruik van participatieve observaties moet bijvoorbeeld rekening gehouden worden met het feit dat men als observator beïnvloed kan worden door subjectieve elementen, doordat je deel uitmaakt van de situatie die je observeert. Door participatieve observatie komt onderzoek echter dichterbij de leefwereld van de mensen. Dit is noodzakelijk om uiteindelijk de beste en meest relevante data te verkrijgen voor het onderzoek.

Om als onderzoeker mogelijke beïnvloeding te voorkomen, is het belangrijk dat de verschillende rollen van de onderzoeker helder worden gemaakt. In dit onderzoek is hiervoor geprobeerd een middenweg te vinden tussen het actief deelnemen en het op afstand beschouwen. Als observant wordt wel geparticipeerd in sessies en bijeenkomsten, maar voornamelijk wordt een observerende rol ingenomen. Hierbij staat de rol die wordt aangenomen in de groep los van de rol als observator. Enerzijds is er de rol binnen het verandertraject waarin de onderzoeker als professional gevraagd wordt om mee te denken, anderzijds is er de rol als observator die het gedrag van de participanten bestudeert.

De mogelijke subjectieve beïnvloeding is daarnaast geprobeerd te beperken door als observator zowel 'in' als 'out' de organisatie te staan. Hierbij worden enkele dagen in de week gebruikt als observatiedagen waarin er als onderzoeker geobserveerd wordt in het veld. Dit is per week

verschillend, maar het zijn voornamelijk dagen waarop sessies gehouden worden, maar soms ook op andere dagdelen of momenten. Andere momenten zijn vrijgemaakt voor het uitwerken van observaties en de scriptie. Zo wordt er geprobeerd een afstand te creëren die ervoor zorgt dat de observator niet mee wordt 'gezogen' in de leefwereld en denkwijze van medewerkers in de organisatie. Op de dagen dat er niet actief wordt geobserveerd, is bepaalde belangrijke informatie en alsnog opgeschreven. Er vindt zo een continue observatie plaats, waarin perioden van actieve observatie en perioden van passieve observatie elkaar afwisselen. Daarbij is er veelvuldig overlegd - met verschillende onafhankelijke personen over de genoteerde observaties.



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 een korte toelichting gegeven van de casus. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 zichtbaar in welke mate er in de organisatie sprake is van eenzijdig beheersingsdenken. In paragraaf 4.3 wordt de mate van verwaarlozing vastgesteld. In paragraaf 4.4 zullen de gevonden interactiepatronen zichtbaar worden gemaakt, waarbij ook de invloed van het eenzijdig beheersingsdenken en verwaarlozing aan het licht wordt gebracht. Paragraaf 4.5 geeft een conclusie met de vastgestelde relaties tussen de begrippen weer.

### 4.1 Casusbeschrijving

In deze paragraaf wordt een nadere beschrijving gegeven van de casus, om voor niet direct betrokkenen een helder beeld te geven van wat er in de organisatie speelt. Hierbij worden bepaalde basisgegevens van de organisatie benoemd en wordt een beeld geschetst van het verandertraject zoals deze is opgezet.

#### *Penthas*

Penthas is onderdeel van de X. Het staat voor X en heeft als kerntaak om de gezondheid van mensen in de regio te bevorderen door het tegengaan en vroegtijdig opsporen van ziekten (Penthas, z.j.). De organisatie heeft dus vooral een preventietaak. De organisatie bestaat uit ruim 300 medewerkers, verdeeld over verschillende afdelingen en teams, werkend op totaal 21 locaties. Deze afdelingen en teams werken voor ongeveer 515.400 inwoners die verdeeld zijn over 15 verschillende gemeenten.

#### *Het verandertraject*

Vanuit het management en de directie van Penthas is een verandertraject opgezet. In dit verandertraject is gekozen voor een bepaalde verandermethodiek waarmee Penthas, via het doorlopen van verschillende stappen, haar ambitie om de gezondste zorgorganisatie van 2025 te worden zou moeten behalen. Van de koers die hierbij wordt gevolgd, is een visuele weergave gemaakt, zichtbaar in bijlage 5. De verschillende fasen die in het verandertraject worden doorlopen, kunnen als volgt worden beschreven:

#### 1. Het omgevingsbeeld

In het verandertraject van Penthas wordt geprobeerd te achterhalen wat de organisatie *moet* doen, wat zij *wilt* doen en wat zij *kan* doen. Dit wordt ook wel de identiteit en legitimatie van de organisatie genoemd. Een eerste stap die hiervoor wordt gezet in het verandertraject, is het verzamelen van

informatie uit het omgevingsbeeld. Dit omgevingsbeeld bestaat uit vier verschillende kwadranten waarbij informatie wordt opgehaald over hoe zij de organisatie zien en wat zij van de organisatie verwachten. Deze kwadranten bestaan uit het bestuur en directie, stakeholders, klanten en leveranciers, medewerkers en factoren van invloed.

## 2. Analyse

De opgehaalde informatie uit het omgevingsbeeld wordt geanalyseerd en vervolgens verwerkt in wat men noemt de “identiteit” en de “legitimatie”. Deze bestaan uit een *moeten*, een *willen* en een *kunnen*. Aan de hand van dit geanalyseerde omgevingsbeeld kunnen de activiteiten van de organisatie worden getoetst, zodat medewerkers in het vervolg alleen doen wat zij volgens de wet en het omgevingsbeelden zouden moeten.

## 3. Brown Paper Sessies

De derde stap die wordt gezet is het organiseren van brown paper sessies. Dit zijn interactieve sessies, waarbij op een groot stuk ‘brown paper’ het desbetreffende proces in kaart wordt gebracht. Op deze manier wordt voor alle betrokkenen duidelijk uit welke stappen het proces bestaat, wanneer de ene verantwoordelijkheid overgaat naar een andere verantwoordelijkheid en welke processen elkaar initiëren.

Er wordt hierbij niet gestreefd naar het perfect in kaart brengen van de processen. ***“Dan kunnen we er net zo goed een expert op zetten. Die heeft het veel sneller klaar.”*** Het doel van een brown paper sessie is om eigenaarschap en betrokkenheid te creëren. Mensen moeten zich, door het zelf in kaart brengen van processen, eigenaar gaan voelen van het proces en op deze manier ook betrokken raken. Het onderlinge begrip moet hierbij worden vergroot en de brown paper moet meer inzicht geven in het proces. Er wordt nadruk gelegd op dat zij het zelf moeten doen, zodat het echt van ‘hun’ is. Daarnaast heeft de brown paper als doel om inzicht te krijgen in de inefficiëntie van de processen om deze vervolgens te verbeteren. Hierbij wordt de brown paper getoetst aan het omgevingsbeeld, aan de hand van een ontwikkeld stroomschema (*zie bijlage 6*).

## 4. Het Business-DNA

De brown paper sessies, waarin de verschillende processen van Penthas gezamenlijk met medewerkers in kaart worden gebracht, dienen als input voor het uiteindelijke business-DNA. Dit ‘DNA’ van de organisatie geeft de kernprocessen van de organisatie weer. Het bestaat uit zowel primaire als secundaire processen met onderliggende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarbij worden ook de wijze van rapporteren en overlegstructuren duidelijk en

worden de systemen die ondersteunend zijn aan de primaire en secundaire processen zichtbaar. Via het Business-DNA worden de processen, maar vooral ook de verantwoordelijkheden in de organisatie duidelijk. Daarnaast kan er bij een bepaalde omgevingsverandering via een impactanalyse op het Business-DNA worden bepaald waar de organisatie precies wordt geraakt.

Primaire processen		
Secundaire processen		
TVB	ROS	OS

Figuur 2 Onderdelen van het Business-DNA

## 5. Organisatieconcept & Organigram

Vanuit het opgestelde business-DNA worden het uiteindelijke organisatieconcept en het organigram van de organisatie opgezet. Hierdoor wordt de nieuwe organisatiestructuur duidelijk. Op deze manier wordt dus vanuit het omgevingsbeeld (stap 1) toegewerkt naar een nieuwe organisatiestructuur (stap 5).

## 4.2 Mate van eenzijdig beheersingsdenken

Voor het bepalen van de mate van eenzijdig beheersingsdenken zijn de vijf dimensies uit het eenzijdig beheersingsmodel van Ardon (2006) gebruikt. Per dimensie worden de empirische bevindingen besproken.

### Dimensie 1 - Waarnemen

In de eerste dimensie van het eenzijdig beheersingsdenken komt naar voren dat men geneigd is problemen te isoleren en van een afstand te bekijken. Dit gedrag is ook regelmatig zichtbaar bij managers in organisaties. Problemen in de organisatie worden vaak simpeler gemaakt dan zij in werkelijkheid zijn, om ze te kunnen beheersen. Hierbij worden managers gezien als het actieve subject die de verandering uitvoert en worden medewerkers gezien als het passieve subject die de verandering ondergaat.

Medewerkers geven aan dat de verandermanager van Penthas zich hard inzet en de oplossing niet probeert bij een ander neer te leggen. Door de verandermanager wordt toegegeven dat er juist door het management in het verleden fouten zijn gemaakt, waardoor medewerkers in deze benarde situatie terecht zijn gekomen. *“De pijn moet daar liggen waar die is veroorzaakt. Dat is niet bij jullie maar bij het management van Penthas en het gebrek aan goed leiderschap binnen de organisatie. Maar we hebben jullie nodig om dat weer op de rit te krijgen.”* In dit geval wordt er door de

verandermanager nog wel gevraagd om de hulp van medewerkers, maar vaak wordt benadrukt dat de medewerkers de gedupeerden zijn en dat het management fouten heeft gemaakt en verantwoordelijkheid moet nemen. De verandermanager hanteert in dat geval dan ook een subject-object perspectief, omdat er wordt gesteld dat er een actief subject is die verantwoordelijkheid moet nemen en iets moet veranderen (management van Penthas) en een passief object die de verandering zal moeten ondergaan (medewerkers). In de dimensie 'waarnemen' is dan ook een uiting van het eenzijdig beheersingsdenken te ontdekken.

### Dimensie 2 - Handelen

In de organisatie is in het handelen van de verandermanager op verschillende momenten sprake van eenzijdig beheersingsdenken. Zo komt het voor dat er in de organisatie door de verandermanager op een daadkrachtige wijze wordt gehandeld, wat volgens Ardon (2006) kenmerkend is voor het eenzijdig beheersingsdenken. De verandermanager van Penthas geeft namelijk aan dat er in het verandertraject gewerkt wordt vanuit een vooraf bepaalde vaste koers. *"We gaan een bepaalde richting volgen, een bepaalde koers en vanuit daar moeten we naar de uiteindelijke stip op de horizon."* Ook wordt door de meeste respondenten bevestigd dat zij zien dat er door de verandermanager gestuurd wordt met een bepaalde richting. Daarbij geven respondenten aan dat, ondanks dat er door de verandermanager is gezegd dat er niet met een blauwdruk wordt gewerkt, er toch een vervroegd en top-down ontworpen organisatieconcept bij de OR ter goedkeuring heeft gelegen. Hiervan waren medewerkers niet op de hoogte en hierop hadden zij ook geen invloed of inspraak. Dit concept is volgens de verandermanager noodgedwongen doorgevoerd omdat de organisatie anders om zou vallen. Hierbij is een keuze gemaakt voor snelheid in plaats van betrokkenheid. De invoering van dit organisatieconcept is inconsistent aan de praattheorie waarin de verandermanager pleitte voor de betrokkenheid van medewerkers: *"Belangrijk is dat we het samen doen. We proberen wel tempo en structuur te bieden, maar iedereen moet aan bod komen en alles moet worden meegenomen."* Dit in combinatie met de daadkrachtige sturing, wijst er op dat in de dimensie 'handelen' vormen van het eenzijdig beheersingsdenken zichtbaar zijn.

### Dimensie 3 - Intervenieren

De verandermanager geeft in verschillende bijeenkomsten en sessies aan dat er wel geprobeerd wordt tempo te maken, maar dat *"Kwaliteit gaat voor kwantiteit"*. Hierbij wordt door de verandermanager benadrukt dat het een lang en dynamisch proces van herstel zal worden wat vooral tijd nodig heeft. De verandermanager ziet hierbij in dat het tijd kost om dit te bewerkstelligen. Zij maken gebruik van de brown paper sessies waarin de medewerker betrokken kan zijn bij het

opstellen van het eigen proces. Medewerkers geven echter aan dat zij concrete resultaten willen zien en dat zij soms het nut van de sessies niet zien.

**Medewerker:** Voor ons is het proces allang duidelijk. Dus ik snap niet zo goed wat we hier nu aan het doen zijn. Het is telkens dat het management het nog niet weet en ondertussen loopt iemand in Roermond te stressen omdat wij hier moeten zijn.

**Manager:** Dat heeft te maken met verwaarlozing, maar als we dit niet doen, blijven we in de verwaarlozing zitten.

**Medewerker:** Het gaat mij allemaal wat te traag. Daar wordt ik wat onrustig van.

**Manager:** Ik snap dat het lijkt alsof het traag gaat, maar we kunnen niet sneller. Dan verhoog je de efficiëntie, maar verlaag je de betrokkenheid. Het is een dynamisch proces, het heeft tijd nodig”.

De verandermanager benadrukt in veel bijeenkomsten en sessies dat het verandertraject tijd nodig heeft en dat op de lange termijn de resultaten pas zichtbaar zijn. Zij handelen dan ook niet vanuit een korte termijn perspectief, wat bij het eenzijdig beheersingsdenken wel wordt gedaan. Er wordt hierbij dan ook juist geen gebruik gemaakt van onpersoonlijke instrumenten. Er is in de dimensie ‘intervenieren’ dan ook geen zichtbare vorm van eenzijdig beheersingsdenken ontdekt.

#### Dimensie 4 – Vormgeven van organisaties

Verschillende respondenten geven aan het management en de werkvloer te zien als twee gescheiden entiteiten. Daarbij geven zij wel aan dat door de verandermanager juist geprobeerd deze kloof te verkleinen. *“Het is nu wel anders dan dat het was. Er wordt meer verbinding gelegd.”* Hierbij wordt de organisatie niet gezien als een organigram met grenzen en scheidingslijnen. Door de verandermanager wordt juist benadrukt dat de omgeving een grote invloed heeft op de organisatie en dat de verschillende afdelingen juist grensoverschrijdend moeten handelen. In het verandertraject wordt dan ook pas als laatste stap het organigram getekend, omdat de verandermanager duidelijk wil maken dat een organisatie veel meer is dan een organigram. In het ‘vormgeven van organisaties’ is het eenzijdig beheersingsdenken dan ook niet ontdekt.

#### Dimensie 5 – Veranderen in organisaties

Door de verandermanager van Penthas wordt aangegeven *“We willen in het verandertraject niet gaan voor een klassieke aanpak, dat werkt niet bij een verwaarloosde organisatie als de PENTHAS.”* Het verandertraject is volgens hem een organisch, dynamisch proces waarin enkel een bepaalde richting wordt gekozen, maar waarin tegelijkertijd niks vaststaat. Er is in het verandertraject ook niet gewerkt vanuit een doelgericht en stap-voor-stap uitgewerkt plan. De

verschillende fases van het verandertraject lopen voornamelijk door elkaar heen en worden niet één voor één afgewerkt. Dit laat zien dat er in de vijfde dimensie geen handelingen zichtbaar zijn die kenmerkend zijn voor het eenzijdig beheersingsdenken.

### Conclusie

Uit de analyse blijkt dat er in de organisatie enkele bevindingen zijn die wijzen op de aanwezigheid van het eenzijdig beheersingsdenken, maar dat dit maar in beperkte mate is. Zichtbaar wordt dat er in de organisatie sprake is van subject-object denken, er daadkrachtig gestuurd wordt met een bepaalde vaste koers vanuit de verandermanager en dat er in de organisatie een organisatieconcept top-down is ingevoerd zonder dat medewerkers hiervan op de hoogte waren. Bij het analyseren van de patronen wordt gekeken of en op welke manier deze uitingen van het eenzijdige beheersingsdenken invloed hebben bij het ontstaan van negatieve patronen.

### **4.3 Mate van verwaarlozing**

Voor het bepalen van de mate van verwaarlozing, is een data-analyse uitgevoerd aan de hand van het diagnose-model van Kampen. Hierin zijn de zestien kenmerken uit het model onderzocht. Voor eenieder van deze kenmerken is bekeken of deze aanwezig is in de organisatie.

#### Kenmerk 1 - Ingrijpende geschiedenis van veranderingen en wisselingen in leiding

Medewerkers geven aan dat er binnen de organisatie een roerige periode heeft plaatsgevonden van ongeveer 8 jaar met veel organisatorische veranderingen. Hierbij ontbrak telkens een heldere koers en visie en stonden ook steeds verschillende leiders aan het hoofd. *“We hebben al drie directeuren versleten in 3-4 jaar die elke keer de organisatie weer anders noemen en een andere visie hebben op de organisatie.”* Naast veel wisselingen op managementniveau geven respondenten aan dat medewerkers gemiddeld 5 tot 6 verschillende directe leidinggevenden hebben gehad in een periode van ongeveer 7 jaar. In zowel de mondelinge als de schriftelijke interviews wordt aangegeven dat medewerkers eerst nog positief en hoopvol tegenover verandering aankeken, maar door het steeds weer mislukken van de veranderingen, is in de organisatie veel onrust, onvrede en onduidelijkheid ontstaan. *“Het leverde bij ons één grote chaos op... zeer frustrerend.”* Daarbij wordt deze periode door veel respondenten ervaren als stilstand. *“En stilstand betekent achteruitgang, want je gaat niet mee met nieuwe ontwikkelingen of visies van buitenaf.”* Het eerste kenmerk van verwaarlozing is dan ook zichtbaar aanwezig in de organisatie.

### **Kenmerk 2 – Geen verbinding van top met interne vraagstukken**

In het verleden is er volgens de respondenten onvoldoende aandacht besteed aan interne vraagstukken. *“Er was in de organisatie geen aanspreekpunt, waardoor interne vraagstukken zijn blijven liggen.”* Respondenten geven aan dat de inhoud vaak moest wachten tot de organisatie goed liep en dat alle energie uitging naar het *“open houden van de winkel tijdens de verbouwing, zonder fundament op drijfzand...”* Nadat eerst de focus vooral op externe problemen en vraagstukken lag, werd er na een tijd wel geprobeerd interne vraagstukken op te lossen, maar de top is hier volgens de respondenten nooit in geslaagd. Er is dus geen goede verbinding geweest van de top met interne vraagstukken.

### **Kenmerk 3 – Geen eenheid van leiding in de top**

Door de jaren heen waren de koers en visie van de PENTHAS volgens respondenten te wisselend en niet constant. *“De gemeenschappelijk boodschap was zo snel ‘failliet’ en managers waren zo slim om een eigen koers te kiezen.”* Er werden dan ook verschillende en vaak onduidelijke boodschappen uitgedragen en er was geen goede afstemming. Meerdere respondenten geven aan dat er vooral onduidelijkheid was of nou juist het doel was om de basis op orde te krijgen of juist om door te ontwikkelen. Hierover was geen eenheid van leiding in de top.

### **Kenmerk 4 – Gebrek aan positie en invloed van het hoger management**

Meerdere respondenten geven aan geen idee te hebben wat de invloed en positie van het management was ten opzichte van de top. Opvallend is dat meerdere respondenten wel aangeven dat de top van de organisatie enorm zijn gang heeft kunnen gaan en veel schade heeft weten aan te richten. *“Onder X is mij gebleken hoeveel macht één directeur kan hebben in een organisatie. Hier konden managers niet tegenop.”* Medewerkers vonden dit vooral heel beangstigend. Daarbij geven meerdere respondenten aan het kwalijk te vinden dat het management niet gedeeld heeft hoe slecht het ging. *“Lijken bleven uit kasten vallen.”* Respondenten vragen zich af of het management dit zelf überhaupt wel in de gaten had. Door enkele respondenten is het gebrek aan positie en invloed van het management dus bevestigd. Niet iedereen heeft hier echter zicht op.

### **Kenmerk 5 – Positie en invloed staf**

In de organisatie wordt de staf vooral gezien als een ondersteuning en aanvulling voor de lijn. De respondenten hebben daarbij geen duidelijke mening over de invloed die de staf heeft. Respondenten geven aan dat er te weinig verbinding is tussen de staf en het lijnmanagement, waarbij er sprake is van onduidelijke opdrachten en onuitgesproken verwachtingen naar elkaar.

Eén respondent geeft aan dat bij 'grote' problemen de invloed van de staf klein was. *"Als 1 directeur, met 1 actie een totale organisatie brede werkgroepenstructuur" kan 'opzeggen' van de ene op de andere dag, dan is het duidelijk dat advies maar tot op zekere hoogte gevolgd werd."* Het vijfde kenmerk van een verwaarloosde organisatie, namelijk dat de staf (te) veel invloed heeft en bepaalt voor de lijn, is dus niet zichtbaar in de organisatie.

#### **Kenmerk 6 – Positie van directe leidinggeevenden**

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de directe leidinggeevenden binnen Penthas niet hebben kunnen handelen naar hun positie. Daarbij geven de respondenten aan dat de 'schuld' echter grotendeels buiten deze directe leidinggeevenden ligt. Er was onduidelijkheid wat betreft hun functie en opdracht, zij hadden geen mandaat/beslissingsbevoegdheid en met te weinig FTE moesten zij een te groot aantal mensen onder zich leiden. *"Soms dacht ik wel dat ze tekortschoten naar de medewerkers, mogelijk omdat de groepen personen waarover zij gingen veel en veel te groot waren."* Hierbij kregen zij volgens meerdere respondenten te weinig ondersteuning van het hogere management en zaten zij in een spanningsveld tussen het hogere management en de medewerkers.

#### **Kenmerk 7 – Leiding niet voldoende 'demanding'**

Uit zowel de antwoorden van alle respondenten, als uit de observaties, maar ook uit het MTO blijkt dat de leiding bij Penthas niet 'demanding' is geweest. Allereerst wordt aangegeven dat er voor een lange periode geen duidelijke kaders en handvatten aanwezig zijn geweest in de organisatie. *"We hebben alleen maar gezwommen en overleefd."* Als gevolg hiervan waren vooral eigen normen en waarden heersend, omdat men het gevoel had alles zelf maar te moeten uitzoeken. Daarbij werd door de leiding onvoldoende aangesproken en toezicht gehouden. *"Het lijkt de laatste paar jaren wel of ineens alles kan en mag."* Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er in de organisatie geen vormen van evaluatie zijn, waarbij vooral functioneringsgesprekken worden aangehaald als een gemist middel.

#### **Kenmerk 8 – Leiding niet voldoende 'responsive'**

Uit de opgehaalde data wordt duidelijk dat er door de leiding wel geprobeerd is behoeften en signalen van medewerkers op te halen, maar dat zij er niet in is geslaagd om hier ook daadwerkelijk wat mee te doen. *"Ik kreeg steeds te horen dat men er niets aan kon veranderen..."* Door meerdere medewerkers wordt ook aangegeven dat zij niet wisten waar zij zaken neer moesten leggen omdat er geen duidelijk aanspreekpunt was. De leiding was dan ook niet voldoende 'responsive'.



### **Kenmerk 9 – Leiding fysiek en emotioneel niet beschikbaar**

De fysieke en emotionele beschikbaarheid van de leiding is volgens verschillende medewerkers altijd sterk afhankelijk geweest van de persoon, ofwel de leidinggevende zelf. Meerdere malen wordt genoemd dat de leiding veel ziek, afwezig en te druk was, waardoor zij voor de medewerkers niet beschikbaar waren. Dit geldt echter niet voor alle leidinggevendenden, maar geven respondenten aan dat dit bij meerderen wel het geval was.

### **Kenmerk 10 – Geen acceptatie en rol directe leidinggevende**

*“Niet meer”* is een veelgenoemd antwoord op de vraag of de directe leidinggevende voldoende geaccepteerd worden in de organisatie. Dat dit niet meer het geval is, komt volgens medewerkers door het verlies van vertrouwen en geloofwaardigheid door de jaren heen. De directe leidinggevendenden zaten in deze periode in een spanningsveld tussen medewerkers en het hogere management in, waarbij meerdere respondenten aangeven dat zij vaker kozen voor de directie dan dat zij medewerkers hoorden en vanuit daar handelden. Zij hadden daarbij ook onvoldoende mandaat en werden vaak overruled door het MT.

### **Kenmerk 11 – Grenzeloos gedrag**

Wanneer medewerkers volgens Kampen (2014) grenzeloos gedrag vertonen, geven zij een eigen interpretatie/invulling aan regels en komen afspraken niet na. Door alle respondenten wordt erkend dat er in de organisatie een eigen interpretatie wordt gegeven aan taken en functies. Dit is niet zozeer uit onvrede of wraak, maar vooral noodgedwongen uit onduidelijkheid en een gebrek aan sturing. *“Wij doen het zoals het ons goed dunkt, ik zoek het zelf wel uit.”* Onbewust wordt het kenmerk grenzeloos gedrag bevestigd. Een respondent geeft aan dat mensen gewoon konden zeggen *“Nee, dat doe ik niet.”* Of dit ook de schuld is van de medewerkers zelf, valt over te twisten. Wél kan gesteld worden dat dit elfde kenmerk zichtbaar aanwezig is in de organisatie.

### **Kenmerk 12 – Niet kunnen reflecteren en leren**

Uit zowel de opgehaalde gegevens uit interviews, als data verzameld via observaties en resultaten uit het MTO blijkt dat er in de organisatie sprake is van een onveilig en onzeker gevoel bij medewerkers. Ondanks dat meerdere respondenten aangeven dat zij zich persoonlijk niet in hun bestaanszekerheid bedreigd voelen, kaarten de meeste respondenten aan dat zij dit wel om zich heen in de organisatie zien. Deze onzekerheid gaat niet zozeer over het voortbestaan van hun functie binnen de organisatie, maar vooral over de bijna continue verandering van hun functie. Medewerkers voelen zich daarbij ook bedreigd door de onrust die er door alle veranderingen heerst. Daarbij geven sommige respondenten aan dat men door de hoge werkdruk in de organisatie in een *“overlevingsstand”* zit,

waardoor reflecteren en leren lastig wordt. Wanneer het management functies en taken 'in twijfel trekt', schiet men in de verdediging en voelen medewerkers zich bedreigd.

#### **Kenmerk 13 – Ontwijken van verantwoordelijkheid**

In de organisatie heerst een cultuur van "Ik ben er niet van". Daarbij spreken medewerkers elkaar vaak niet aan op hun gedrag. Het komt volgens meerdere respondenten regelmatig voor dat medewerkers hun eigen 'tekortkomingen' en die van een ander niet zien of erkennen. Daarbij wordt echter aangegeven dat dit alles te maken heeft met de wijze waarop de organisatie is georganiseerd. Er is volgens meerdere medewerkers sprake van een onveilige omgeving, waarin te veel ruimte is gegeven voor deze houding. Dit onveilige klimaat veroorzaakt volgens medewerkers het feit dat men elkaar niet durft aan te spreken. Een respondent geeft aan dat dit niet wordt gedaan om verschillende redenen: *"Geeft vaak weerstand, wil niemand pijn doen, voelt snel als negatief, vertrouwen is een kwetsbaar item in onze organisatie, de ontvanger schiet vaak in de verdediging, we draaien er vaak om heen, als de deur dicht is geven we onze echte mening."* Men voelt daarbij in de organisatie ook niet de verantwoordelijkheid om een ander op zijn of haar gedrag aan te spreken.

#### **Kenmerk 14 – Zelfhandhavingsgedrag**

Met het kenmerk zelfhandhavingsgedrag wordt bedoeld dat het gedrag van medewerkers bewust gericht is op overleven. Hierbij trekken mensen zich vaak terug in hun werk en hebben enkel een intensief contact met hun eigen netwerk. Dit gedrag is zichtbaar aanwezig in de organisatie. Door veel medewerkers wordt, zowel uit observaties als interviews, duidelijk dat men aan het overleven is. Hierbij wordt gewerkt binnen een eigen clubje, waartussen intensief contact is. Daarbij wordt echter afgezonderd van de rest van de medewerkers en het management. *"We leven bij Penthas allemaal op ons eigen eilandje."* Hierbij denken veel mensen niet meer in het "Penthas-belang" maar zijn ze enkel nog bezig met hun eigen werk binnen hun eigen team en afdeling.

#### **Kenmerk 15 – Heftige weerstand**

In de organisatie zijn verschillende vormen van heftige weerstand zichtbaar. In meerdere situaties wordt door medewerkers argwanend gedrag vertoond.

**Manager:** Waarom doe je nou zo boos, ik wil dit toch gewoon even rustig bespreken?

**Medewerker:** Ik vertrouw jou niet. Ik wil een getuige hebben bij ons gesprek.

**Manager:** Ik nodig je hier uit en als je dit niet gewoon met mij kunt bespreken, prima, maar dan zijn de gevolgen ook voor jou.

**Medewerker:** Prima. Dag! Dag hoor.

Ook via non-verbale communicatie wordt kenbaar gemaakt dat medewerkers het niet altijd eens zijn met de ideeën en overtuigingen van de verandermanager. Bijvoorbeeld door het weglopen in een bijeenkomst of door stemverheffing.

### **Kenmerk 16 – Ondermijning van gezag**

Het laatste kenmerk beschrijft het gedrag van medewerkers, leidinggevende of stafleden die de professionaliteit van de leiding in het verandertraject ter discussie stellen omdat ze weten dat zij invloed gaan verliezen door het in positie komen van de leiding. Het kenmerk is op één enkele plek zichtbaar in de organisatie. Leden van de staf raken in het nieuwe organisatieconcept hun positie deels kwijt. Dit zorgt voor veel onrust en weerstand. Zij stellen de professionaliteit van de adviseur ter discussie. *“Hij weet niet waar hij het over heeft, wij doen zoveel dingen.”* Dit speelt echter bij één bepaalde groep, waardoor het kenmerk verder in de hele organisatie aanwezig is.

### **Conclusie**

Uit de resultaten van de diagnose blijkt dat 12 van de 16 kenmerken van verwaarlozing duidelijk zichtbaar zijn in de organisatie. Hiernaast zijn er drie kenmerken die door enkele medewerkers wel worden bevestigd, maar niet door het grootste deel van de ondervraagden, waardoor de daadwerkelijke aanwezigheid in twijfel getrokken kan worden. Daarbij is er één kenmerk die niet zichtbaar aanwezig is in de organisatie, namelijk ‘de invloed van de staf’. Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat er in de organisatie sprake is van een hoge mate van verwaarlozing. Door dit vast te stellen, kan ook onderzocht worden welke invloed deze verwaarlozing heeft op het ontstaan van negatieve patronen.

## **4.3 Patronen**

In deze paragraaf zal per patroon zichtbaar worden op welke manier deze zichtbaar is in de organisatie. Daarbij wordt voor ieder patroon duidelijk welke rol de uitingen van het eenzijdig beheersingsdenken en de vastgestelde verwaarlozing spelen bij het ontstaan van de negatieve patronen in de organisatie. Ook wordt voor de ontdekte negatieve patronen zichtbaar of er mogelijk

al interventies zijn uitgevoerd om het patroon te doorbreken en of deze hebben geleid tot een doorbraak.

### **1. Het daadkrachtpatroon**

Het daadkrachtpatroon start volgens de theorie met het bieden van duidelijk leiderschap met standvastigheid en een vaste koers, wat volgens Ardon (2006) kenmerkend is voor het eenzijdig beheersingsdenken. Het daadkrachtpatroon komt in een negatieve cirkel terecht indien medewerkers weerstand tonen tegen de daadkrachtige aanpak van de verandermanager, omdat zij zich niet betrokken of gehoord voelen. Daarbij vragen zij zich af of de sturing wel nodig is. Door de verandermanager wordt dan allergisch gereageerd op de weerstand met een nog strakkere sturing als gevolg.

In paragraaf 4.2, waarin de mate van aanwezigheid van eenzijdig beheersingsdenken is bepaald, werd zichtbaar dat de verandermanager van Penthas werkt met een bepaalde vaste koers. Ook door de meeste respondenten wordt bevestigd dat zij zien dat er door de verandermanager gestuurd wordt met een bepaalde richting waarvan hij niet zomaar afwijkt. De daadkrachtige sturing van de manager roept bij een groot deel van de medewerkers echter niet, zoals wél werd verwacht, de vraag op of deze sturing wel nodig is. Zij geven aan dat het onmogelijk en niet wenselijk is om op dit moment iedereen te horen en tegemoet te komen, vooral omdat er juist snel iets zal moeten veranderen. *“We hebben de sturing in het verleden zo gemist, waardoor het fout is gegaan. We hebben nu leiding nodig die ons richting en kaders geeft. Dat hebben namelijk lange tijd niet gehad en kijk hoe het er aan toe gaat.”* Dit is voor veel medewerkers reden genoeg om zich niet te verzetten. Medewerkers in de organisatie geven aan dat zij juist de noodzaak van de daadkrachtige sturing zien. In verschillende bijeenkomsten wordt zichtbaar en ook uit interviews blijkt dat er voornamelijk een wens is voor meer duidelijkheid, ook al vraagt dat om veel sturing en kunnen medewerkers niet altijd gehoord worden. *“Ook Penthas heeft regels, heeft koersen die je moet bewandelen. En dat stemt niet altijd overeen met de wensen en idealen van medewerkers, maar je moet als management zeker ergens voor staan. In de basis mag je de medewerkers sturen.”* Sommige medewerkers geven daarbij aan dat de sturing juist zorgt voor vertrouwen, omdat ze het gevoel hebben dat er eindelijk iets gaat gebeuren.

Ondanks dat veel medewerkers erkennen dat een daadkrachtige sturing nodig is, blijkt uit zowel observaties als interviews dat een klein gedeelte van de medewerkers zich in sommige delen van het veranderproces niet betrokken voelt. Dat komt niet zozeer doordat er gewerkt wordt met een bepaalde vaste koers, maar doordat deze koers voor hun vaak onduidelijk is. Opvallend is dat

wanneer wordt gevraagd of dit probleem bij de verandermanager wordt aangekaart, respondenten over het algemeen aangeven dit niet te doen. Medewerkers trekken zich voornamelijk terug in hun dagelijkse werk.

#### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

De eerste stap in het ontdekte patroon, namelijk het volgen van een vaste koers en sturing vanuit de verandermanager, is kenmerkend voor het eenzijdig beheersingsdenken. Ardon stelt dat deze daadkrachtige sturing ervoor zorgt dat er een negatief interactiepatroon ontstaat. In dit geval zorgt de daadkrachtige sturing juist niet voor weerstand onder medewerkers, waardoor de negatieve cirkel niet wordt rondgemaakt.

#### *Rol verwaarlozing*

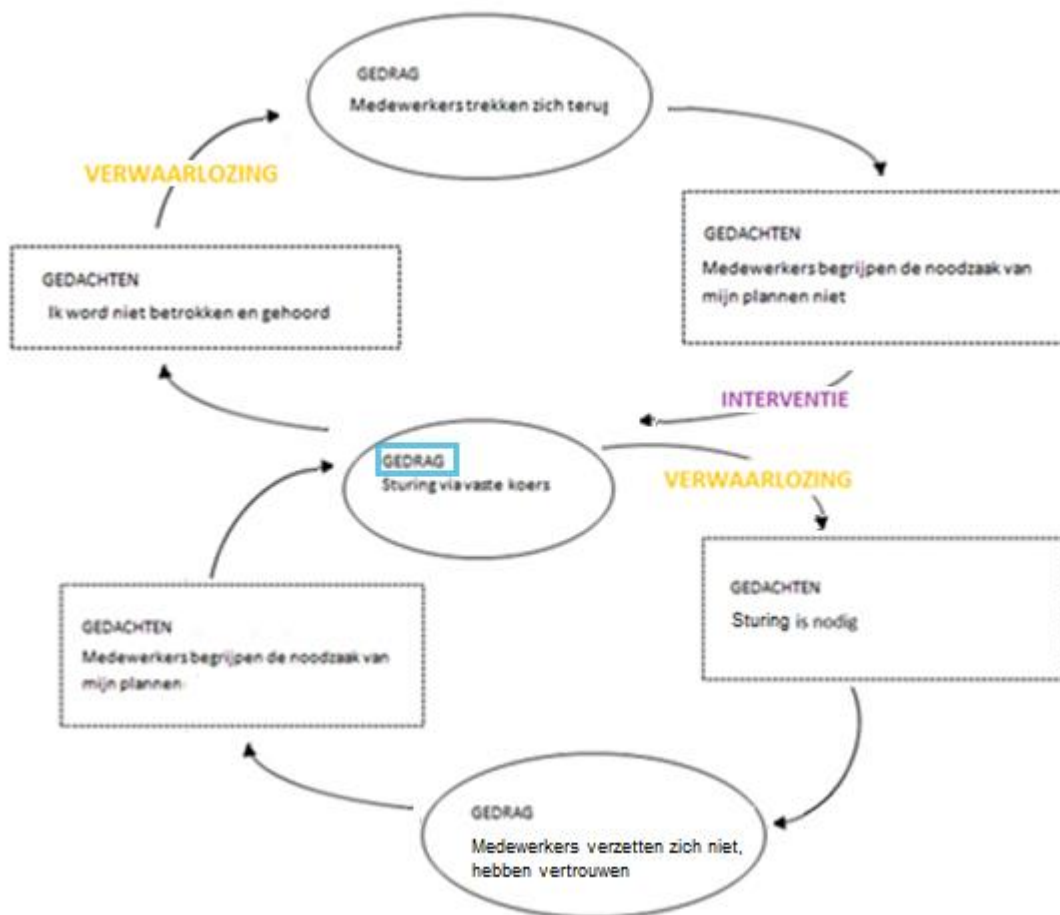
Ondanks dat er in de organisatie vormen van het eenzijdig beheersingsdenken aanwezig zijn, zorgt dit er niet voor dat er een negatief patroon ontstaat. Dit komt door de hoge mate van verwaarlozing die in de organisatie aanwezig is. *“Ik persoonlijk denk in deze tijd, met de geschiedenis die we hebben gehad, beslis maar gewoon en laten we het maar gewoon op een andere manier gaan doen, zoals jullie denken dat het goed is.”* In dit geval zorgt de roerige geschiedenis van de organisatie met een groot gebrek aan sturing en duidelijkheid er juist voor dat een duidelijke sturing wenselijk is. De verwaarlozing zorgt er dan voor dat er géén negatief patroon ontstaat, omdat er door de verwaarlozing juist behoefte is aan duidelijkheid en sturing. *“We hebben iemand nodig met visie. En ik denk dat we iemand nodig hebben die zich niet schuwt om dat door te drukken. Ik denk dat we te lang hebben gedweild met de kraan open. En ik denk dat het goed is dat de kraan nu dichtgedraaid wordt.”* Opvallend is dat de verwaarlozing ervoor zorgt dat, ook al is er sprake van eenzijdig beheersingsdenken, er geen negatief patroon ontstaat. De verwaarlozing dempt in dit geval het negatieve effect van het beheersingsdenken.

Naast een dempende werking, zorgt verwaarlozing in de organisatie ervoor dat het zichtbare negatieve patroon in stand wordt gehouden. De verwaarlozing veroorzaakt namelijk terugtrekgedrag onder medewerkers. Alle respondenten geven aan dat zij zelf of dat mensen om hen heen een achterstand hebben in hun vertrouwen door de roerige geschiedenis van de organisatie, waardoor zij nu anders tegen het verandertraject aankijken. Veel medewerkers ‘laten het maar gewoon’ wanneer zij de gevolgde koers onduidelijk vinden. Zij trekken zich liever terug in hun dagelijkse bezigheden.

*“Ik doe gewoon mijn werk, ik doe gewoon mijn eigen ding.”* Dit zorgt ervoor dat wanneer medewerkers de koers in het verandertraject onduidelijk vinden, dit niet wordt uitgesproken naar de verandermanager en op deze manier het negatieve patroon versterkt.

### Interventie

De verandermanager wijkt als gevolg van het terugtrekken van sommige medewerkers niet af van de sturing via een vaste koers. Wél ziet de verandermanager de noodzaak om medewerkers mee te nemen en te informeren in de visie en de koers die wordt gevolgd. Er wordt dan vooral geprobeerd medewerkers te overtuigen van de noodzaak van de plannen door deze te delen in de verschillende sessies en bijeenkomsten. Dit leidt echter niet zichtbaar tot meer betrokkenheid en veranderbereidheid onder medewerkers. Veel respondenten geven aan zich nog steeds terug te trekken in hun dagelijkse werk. De interventie zorgt dan ook niet voor een doorbraak van het patroon. Het patroon zoals deze zichtbaar is in de organisatie, wordt weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 Het daadkrachtpatroon bij Penthas

### 2. Het draagvlakpatroon

In het negatieve draagvlakpatroon van Moeskops (2004) wordt door de verandermanager in eerste instantie de noodzaak gezien om draagvlak te creëren, maar sluit zich bij het ontstaan van weerstand af van de negatieve betrokkenen en richt zich enkel nog op positieve krachten. Bij deze uiting van het

eenzijdig beheersingsdenken wordt het contact nog wel als interactie gezien, maar in werkelijkheid is er geen draagvlak.

De verandermanager van Penthas probeert draagvlak te creëren door middel van het organiseren van bijeenkomsten waarin het laatste nieuws omtrent het verandertraject wordt gedeeld en door middel van de brown paper sessies waarin de processen van medewerkers gezamenlijk worden besproken. In deze vrijwillige bijeenkomsten wordt continu de interactie met medewerkers opgezocht en staat men open voor vragen en kritiek. Over deze bijeenkomsten en sessies wordt door de verandermanager gezegd *“Kom allemaal langs, jullie zijn van harte welkom.”* Dit blijkt in de praktijk echter een utopie. Er is sprake van een organisatie met ruim 300 medewerkers, waarvan veel mensen aangeven de mogelijkheid niet hebben om aan te sluiten door een te hoge werkdruk. Daarnaast vinden alle bijeenkomsten en sessies plaats op de hoofdlocatie, terwijl er in de organisatie sprake is van een heel groot, versnipperd werkgebied. Medewerkers moeten hierdoor een grote afstand reizen om een sessie bij te wonen en geven aan dit naast hun dagelijkse werk niet altijd te redden. Door verschillende respondenten wordt daarbij aangegeven dat veel medewerkers ook niet de moeite niet willen nemen of het nut niet inzien van hun aanwezigheid. *“Het zit vooral in de medewerkers zelf die niet meer de moeite doen om informatie op te halen en zich bij te laten praten.”*

Ondanks dat de verandermanager probeert iedereen te betrekken en zich niet afsluit van kritiek, worden de bijeenkomsten enkel bezocht door medewerkers die zich betrokken voelen bij het veranderproces. Hierdoor wordt onder een deel van de medewerkers geen draagvlak voor het verandertraject gecreëerd en is door de verandermanager toch onbewust gefocust op betrokken medewerkers die vaak redelijk positief staan tegenover verandering.

#### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

In het ontdekte patroon wordt door de verandermanager geprobeerd alle medewerkers te betrekken bij het veranderproces. Medewerkers nemen echter niet meer de moeite om zich te laten informeren en overtuigen, waardoor niet onder alle medewerkers draagvlak wordt gecreëerd. Hier ligt echter niet het eenzijdig beheersingsdenken aan ten grondslag, omdat de verandermanager zich zichtbaar wel open stelt voor vragen, opmerkingen en kritiek.

#### *Rol verwaarlozing*

Ondanks dat er in dit patroon geen eenzijdig beheersingsdenken aanwezig is, pakt het draagvlakpatroon toch negatief uit. Dit heeft te maken met de aanwezigheid van verwaarlozing in de

organisatie. Hierdoor zijn er bij bijeenkomsten regelmatig weinig medewerkers aanwezig. Mensen zijn veranderd en hebben geen zin meer om moeite te doen, juist omdat zij het al zo vaak verkeerd hebben zien gaan en hierdoor een gebrek aan vertrouwen hebben in de leiding. Zelfs de medewerkers die normaal kartrekkers zijn, geven aan dat zij dit keer afhaken. Veel medewerkers zijn aan het 'overleven' in het primaire proces, waardoor zij beweren geen tijd en energie meer te hebben om zich te verdiepen in het verandertraject. De keuze om vrijwillige bijeenkomsten te organiseren om draagvlak te creëren, heeft door de verwaarlozing van de organisatie dan ook niet het beoogde effect. De interactie wordt in dit patroon dan ook negatief door de aanwezigheid van verwaarlozing in de organisatie.

### *Interventie*

In de organisatie wordt door sommige medewerkers zelf geprobeerd een oplossing te vinden voor het feit dat niet iedereen aanwezig kan zijn bij de bijeenkomsten en sessies. Veel teams sturen een afgevaardigde die namens hun deelneemt. Maar deze 'vertegenwoordigers' schijnen niet in staat te zijn om naderhand de informatie door te spelen op een manier dat deze informatie voor iedereen te begrijpen is. Het niet goed op de hoogte zijn zorgt voor onrust onder medewerkers in de organisatie. Dit terwijl veel respondenten aangeven dat juist duidelijkheid zou zorgen voor draagvlak. ***“Ja, het zijn veranderingen en dat brengt onrust bij mensen teweeg. En die onrust haal je niet weg met praten, onrust neem je pas weg als duidelijk is welke mensen op welke posities komen zitten, hoe de leidinggevende structuur in elkaar gaat zitten, welke taken en bevoegdheden en verantwoordelijkheden er zijn.”***

Meerdere respondenten geven daarbij ook aan dat het op dit punt in de organisatie niet gaat lukken om volledig draagvlak te creëren, omdat veel medewerkers er door een verleden van verwaarlozing gewoonweg negatief in staan. Zij stellen dat naast duidelijkheid vooral concrete resultaten de oplossing moeten bieden voor het probleem omtrent draagvlak. Een respondent geeft hierbij bijvoorbeeld aan: ***“Ik denk ook al zou je het zesentwintig keer uitleggen of hier nog inspraak in krijgen, dan wordt het ook niet van hun. Ik denk dat dit draagvlak moet gaan verwerken op basis van het feit dat mensen zien dat het werkt.”*** Een andere respondent vult deze denkwijze aan door te stellen dat er wel oneindig lang gepraat en geïnformeerd kan worden om draagvlak te creëren, maar dat er eigenlijk gewoon actie ondernomen moet worden.

Een zichtbare invloed is hierbij weggelegd voor de verwaarlozing. Medewerkers geven aan dat er al zo vaak iets is beloofd, dat nu een kwestie is van eerst zien en dan geloven. Zij zijn het vertrouwen in de leiding en de organisatie kwijtgeraakt. Door concrete resultaten en successen te leveren, zou de



verandermanager volgens meerdere respondenten draagvlak moeten creëren voor hun plannen. Dit gaat volgens hen niet meer via informatiebijeenkomsten en brown paper sessies.

De verandermanager ziet dat de bijeenkomsten niet leiden tot het gewenste draagvlak. Daarom wordt met kleine oplossingen, zoals het maken van video's, geprobeerd meer medewerkers te bereiken die vanwege tijdsdruk en afstand niet aanwezig kunnen zijn. Dit leidt echter niet tot het gewenste resultaat, omdat veel medewerkers deze filmpjes niet bekijken. Hierdoor speelt bij de verandermanager ook steeds meer de gedachte op die door enkele respondenten werd gedeeld, namelijk dat op dit moment in de organisatie geen volledig draagvlak gecreëerd kan worden. Deze gedachte zorgt ervoor dat er door de organisatie geen interventies worden gedaan die het negatieve patroon mogelijk zouden kunnen doorbreken. Het probleem wordt niet bespreekbaar gemaakt en ook wordt er niet gewerkt met verbindingspersonen die deze draagvlak mogelijk wel zouden kunnen creëren.



Figuur 4 Het draagvlakpatroon bij Penthas

### **3. Het inbrengpatroon**

In het inbrengpatroon wordt door de verandermanager in eerste instantie gezocht naar interactie met medewerkers door te vragen om hun inbreng en feedback. Dit zorgt er bij het patroon dat Moeskops (2004) aankaart echter voor dat de verandermanager zich laat overschaduwen door alle aangeboden ideeën. Medewerkers voelen zich dan koersloos en er is een grote behoefte aan duidelijkheid en daadkracht. Als gevolg wordt er door de verandermanager dan vaak juist een te grote mate van beheersing toegepast. Bij het patroon van Werkman (2006) wordt zichtbaar dat de verandermanager terugschrikt van de gegeven inbreng en als gevolg de mogelijkheid tot interactie terugtrekt. Deze uiting van het eenzijdig beheersingsdenken leidt tot frustratie, boosheid en nonchalance onder medewerkers. Dit geeft de verandermanager de aanleiding om te medewerkers weer te betrekken bij de verandering door feedback en interactie.

De verandermanager van Penthas staat zichtbaar open voor interactie. Met name via bijeenkomsten en sessies probeert zij deze interactie te bewerkstelligen. Ondanks de interactie, laat de verandermanager zich niet overschaduwen door alle ideeën. *“We zoeken de dialoog op met medewerkers, maar uiteindelijk ligt de lead wel bij ons.”* Er wordt door de verandermanager wel een bepaalde richting behouden. Het patroon van Moeskops is dan ook niet zichtbaar in de organisatie.

In de organisatie is echter wel een negatief patroon te ontdekken dat aansluit op het patroon zoals Werkman deze beschrijft. Ondanks dat er onder medewerkers het idee heerst dat er ruimte wordt geboden voor interactie, wordt door veel medewerkers aangegeven uiteindelijk niks terug te zien van hun inbreng. *“We nemen het mee”* wordt door de verandermanager aangegeven, maar daarbij wordt geen terugkoppeling gegeven aan medewerkers. Dingen blijven regelmatig liggen, terwijl werd gezegd dat deze juist opgepakt zouden worden.

**Medewerker:** Het voelt alsof we niet serieus genomen worden. Het stuk dat we hebben aangeleverd, heb je niet eens gelezen. Als je dan zegt dat je een schriftelijke reactie zal geven, maar je geeft hem niet, is dat voor ons toch een teken.

**Manager:** Ik heb het toch meegenomen in mijn overwegingen.

**Medewerker:** Ja, maar dat zien wij dan toch niet terug.

Het ontbreken van een concrete terugkoppeling geeft veel medewerkers het gevoel dat hun inbreng niet serieus wordt genomen en dat dingen blijven liggen. Dit zorgt onder een grote groep medewerkers voor frustratie, teleurstelling en een gebrek aan vertrouwen. *“Je komt naar een bijeenkomst, geeft dingen aan en er wordt niks mee gedaan. Dan denk je waarom ben ik godsnaam gekomen?”* Medewerkers haken zichtbaar af en hebben geen zin meer om proactief mee te denken.

### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

Dat de verandermanager van Penthas in eerste instantie de inbreng van de medewerkers vraagt, maar vervolgens niet zichtbaar meeneemt in het onderzoek, zorgt voor frustratie onder medewerkers. Indien de inbreng daadwerkelijk niet zou worden meegenomen, zou dit een uiting van het eenzijdig beheersingsdenken zijn, omdat plannen top-down doorgevoerd zouden worden. Echter wordt door de verandermanager gesteld dat deze inbreng wel degelijk wordt meegenomen in de keuzes die zij maken. In dit geval kan er dan ook niet met zekerheid gezegd worden dat er een

specifieke uiting van het eenzijdig beheersingsdenken aanwezig is in het patroon en kan de invloed hiervan niet worden vastgesteld.

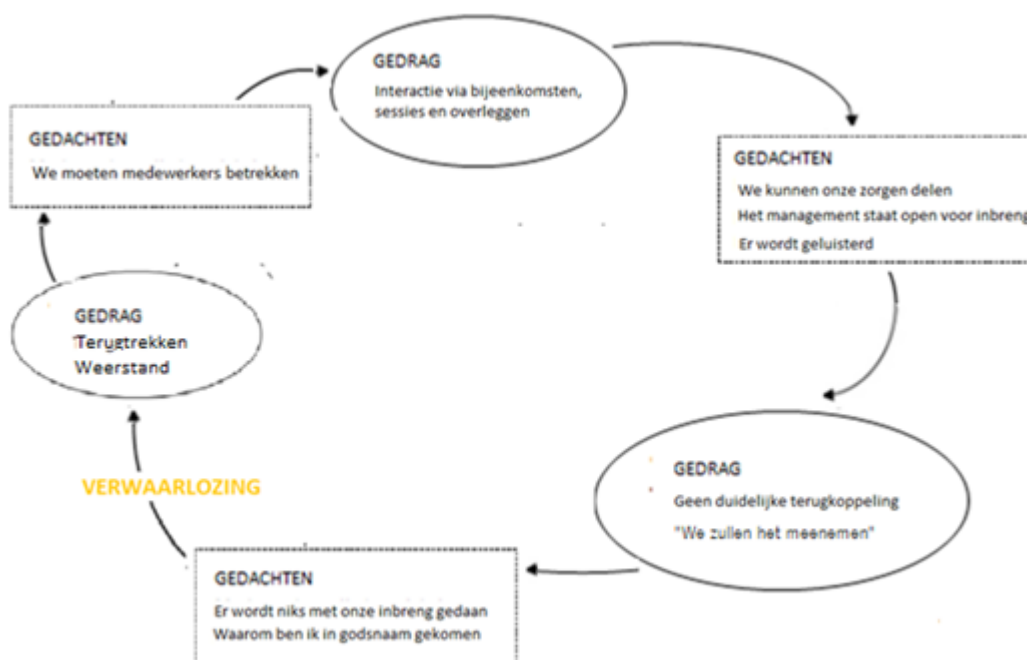
### Rol verwaarlozing

Het ontdekte negatieve patroon speelt volgens medewerkers al langer in de organisatie. De leiding was lange tijd niet genoeg 'responsive'. *"Het is iets wat al die jaren speelt binnen Penthas. Wij dragen dingen aan, zij zeggen het wordt meegenomen en vervolgens wordt het in de kast gelegd."*

Medewerkers geven aan dat zij door dit gebrek aan 'responsiveness' over de jaren heen, wat kenmerkend is voor verwaarlozing, in dit verandertraject sneller gefrustreerd raken en zich eerder terugtrekken dan voorheen. Op deze manier wordt door de verwaarlozing het negatieve patroon versterkt, maar heeft hierbij geen oorzakelijke rol.

### Interventie

Ondanks dat medewerkers meerdere malen hebben aangegeven gefrustreerd te raken wanneer om hun inbreng wordt gevraagd en deze vervolgen niet teruggekoppeld wordt, zijn er door de verandermanager tot nog toe geen zichtbare interventies uitgevoerd om dit op te lossen. Ondanks dat het patroon bekend is bij de verandermanager, wordt deze niet bespreekbaar gemaakt. Er wordt niet ingehaakt op de vraag van medewerkers voor meer duidelijkheid en een concrete terugkoppeling, waardoor zij niet de aandacht krijgen die nodig is. Hierdoor wordt het negatieve patroon in stand gehouden.



Figuur 5 Het inbrengpatroon bij Penthas

#### 4. Het afhankelijkheidspatroon

In het vierde opgestelde patroon staat er een actieve en initiërende verandermanager aan het hoofd van het verandertraject. Juist deze actieve en initiërende houding van de manager zorgt voor een afwachtende, reactieve houding onder medewerkers. Medewerkers voelen zich dan niet verantwoordelijk en juist sterk afhankelijk van de verandermanager. De verandermanager is, als reactie op deze passiviteit, vanuit hun subject-object perspectief nog sterker initiërend.

De verandermanager van Penthas wordt door respondenten gezien als enthousiast, ambitieus en actief. Het is volgens hen iemand die erg zijn best doet om het veranderproces te laten slagen. Ondanks dat, hebben medewerkers een zichtbare moeite met het actief deelnemen in het verandertraject. In bijeenkomsten, sessies en vergadering wordt door de verandermanager geprobeerd om medewerkers te enthousiasmeren en mee te nemen in het proces. Uit bepaalde opmerkingen en reacties van medewerkers kan echter worden opgemaakt dat zij het veranderproces zien als iets wat ver van hun af staat en waarin zij niet de noodzaak voelen om actief deel te nemen.

**Manager:** Ik word hier helemaal enthousiast van. Het is toch mooi dat het nu allemaal samen komt.

*Schaapachtige blik van enkele medewerkers*

**Manager:** Geloof me dit komt echt helemaal goed, ik vind dit echt positief. Jullie hebben heel mooi werk geleverd en dat gaan wij nu een plek geven.

**Medewerker:** Nou, vol verwachting klopt ons hart...

Ook wordt er aan het einde van een sessie gedag gezegd met de woorden *“Heel veel succes ermee!”* Deze uitspraken laten zien dat medewerkers van een afstand naar het verandertraject kijken. De reactieve houding van medewerkers wordt ook bevestigd in de interviews. Respondenten geven daarin voornamelijk antwoorden als *“Ieder zijn deskundigheid, ik laat het maar gaan, ik doe gewoon mijn ding en ik vertrouw er maar op dat het goedkomt.”*

#### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

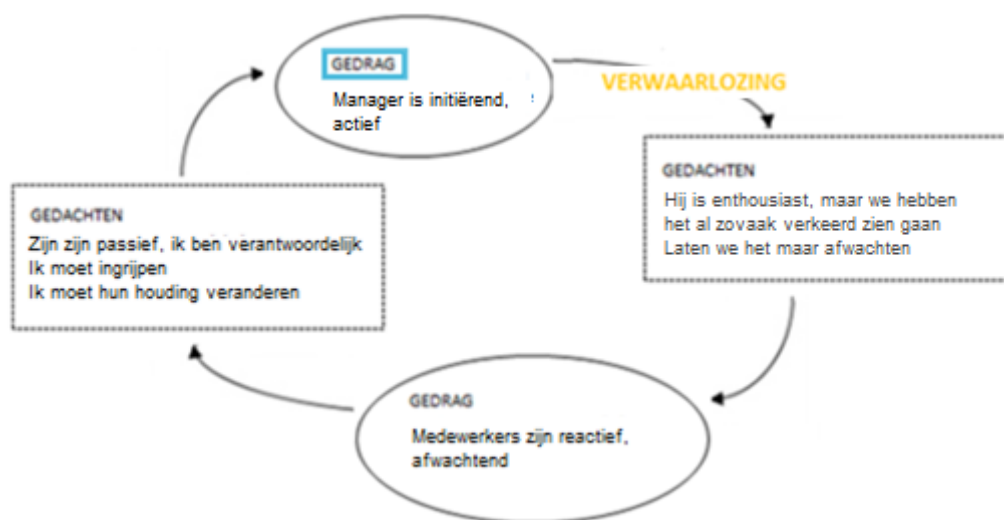
Door medewerkers wordt aangegeven dat de actieve, initiërende houding van de verandermanager hen motiveert. Het is dan ook niet zozeer, zoals Ardon stelt, dat de actieve, initiërende houding van de verandermanager de oorzaak is voor het ontstaan van het negatieve patroon. Medewerkers geven aan juist gemotiveerd te raken door het enthousiasme van de verandermanager en noemen de verwaarlozing als oorzaak voor hun reactieve gedrag.

### Rol verwaarlozing

Volgens de respondenten is het gebrek aan vertrouwen, motivatie en energie de oorzaak voor de passiviteit onder medewerkers. Dit gebrek is volgens respondenten ontstaan door voorgaande mislukte pogingen van verandering. Dit heeft onder medewerkers tot veel onrust, onzekerheid en moeheid geleid. Deze onrustige periode met veel mislukte veranderingen is een uiting van verwaarlozing en volgens hen de onderliggende oorzaak voor hun passieve gedrag. *“Je gaat na de vierde of vijfde keer veranderen denken, ik zet gewoon mijn vaccinatie en ik hoor wel of ik dat door een manager, teamleider, afdelingscoördinator of rayonmanager afgetekend krijg. Het maakt mij niet uit, als ik maar mijn salaris ontvang.”* Respondenten geven aan vooral te hopen dat het beter wordt, maar zijn hier zelf niet actief bij betrokken en voelen ook niet meer de drang dit wel te zijn. Voor verwaarlozing is in dit patroon dan ook een oorzakelijke rol weggelegd.

### Interventie

Door de verandermanager van Penthas wordt de passiviteit onder medewerkers herkend en begrepen. Hij probeert als reactie invloed uit te oefenen op het passieve, terugtrekkende gedrag van medewerkers door het opstellen van een gedragsbeïnvloedingscampagneplan. Dit idee staat echter nog in zijn startblokken en moet nog ontworpen worden. De passiviteit van medewerkers wordt door de manager niet besproken, waarbij door de verandermanager ook niet gereflecteerd wordt op het eigen gedrag wat het negatieve patroon in stand houdt.



Figuur 6 Het afhankelijkheidspatroon bij Penthas

## 5. Het afstandelijkheidspatroon

Volgens Ardon (2009) ontstaat het vijfde negatieve patroon doordat verandermanagers zich afstandelijk en duwend opstellen als reactie op de weerstand van medewerkers. Dit is volgens hem kenmerkend voor het eenzijdig beheersingsdenken. De afstandelijke en duwende opstelling van de manager zorgt er juist voor dat het vermoedelijke gedrag, de weerstand, ontstaat. Als gevolg hiervan probeert de verandermanager er een stapje bovenop te doen door zich nog strakker en meer duwend op te stellen.

Zichtbaar is dat de verandermanager van Penthas erg zijn best doet om open en toegankelijk te zijn voor de werknemers. Regelmatig wordt gezegd *“Kom langs of plan een afspraak in als je iets niet snapt of vragen hebt.”* Dit wordt door medewerkers ook bevestigd. Er wordt volgens de respondenten vaak genoeg aangegeven dat je bij de verandermanager terecht kunt. De verandermanager is tijdens bijeenkomsten altijd bereid om een nadere toelichting of uitleg te geven.

Door meerdere mensen wordt echter aangegeven dat de toon waarop soms wordt gesproken wat genuanceerder mag. *“De toonzetting werkt afleidend met betrekking tot de transparantie. Mensen ervaren het niet als transparant maar als dictatoriaal.”* Enkele respondenten geven aan een onveilig gevoel te hebben door de soms wat strakke en duwende toon van de verandermanager, wat voor hen een hogere drempel opwerpt voor het langskomen of het stellen van vragen. Daarbij wordt aangegeven dat deze toon een van de redenen is waarom mensen afhaken in het veranderproces. Een voorbeeldsituatie is zichtbaar in een bijeenkomst waarin er een verhitte discussie ontstaat over het organisatieconcept.

**Manager:** Jij was vorige week eerder weg. Héél erg jammer...

**Medewerker:** Ja, maar ik ben wel bijgepraat.

**Manager:** Ja, je bent bijgepraat, maar niet door mij, ook héél jammer...

*Medewerker zichtbaar aangevallen, haakt af en zegt de rest van de sessie niks meer*

**Manager:** Misschien hebben we gewoon veel herhaling nodig. Dat kan allemaal, géén probleem. Ik heb het dus al gezegd en ga het nog maar eens herhalen....

Dit is een kort fragment uit een langere discussie waarin zowel medewerkers als de verandermanager behoorlijk fel en negatief op elkaar reageren. De verandermanager wordt hierin ongeduldig en verandert van toon, omdat men geen goed beeld heeft van wat hij probeert uit te leggen. Als gevolg daarvan zijn er medewerkers die weerstand bieden als medewerkers die afhaken.

Opvallend is echter dat sommige respondenten aangeven dat een strakke, duwende toon op dit moment nodig is in de organisatie en dit niet zozeer als slecht wordt ervaren. *“Voor nu is het even functioneel, maar niet voor altijd.”* Een van de respondenten geeft bijvoorbeeld aan het fijn te vinden dat er eindelijk iemand is die ‘zegt waar het op staat’ en medewerkers confronteert met de werkelijkheid. Zij geven daarbij wel aan dat dit ook persoonsafhankelijk is.

#### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

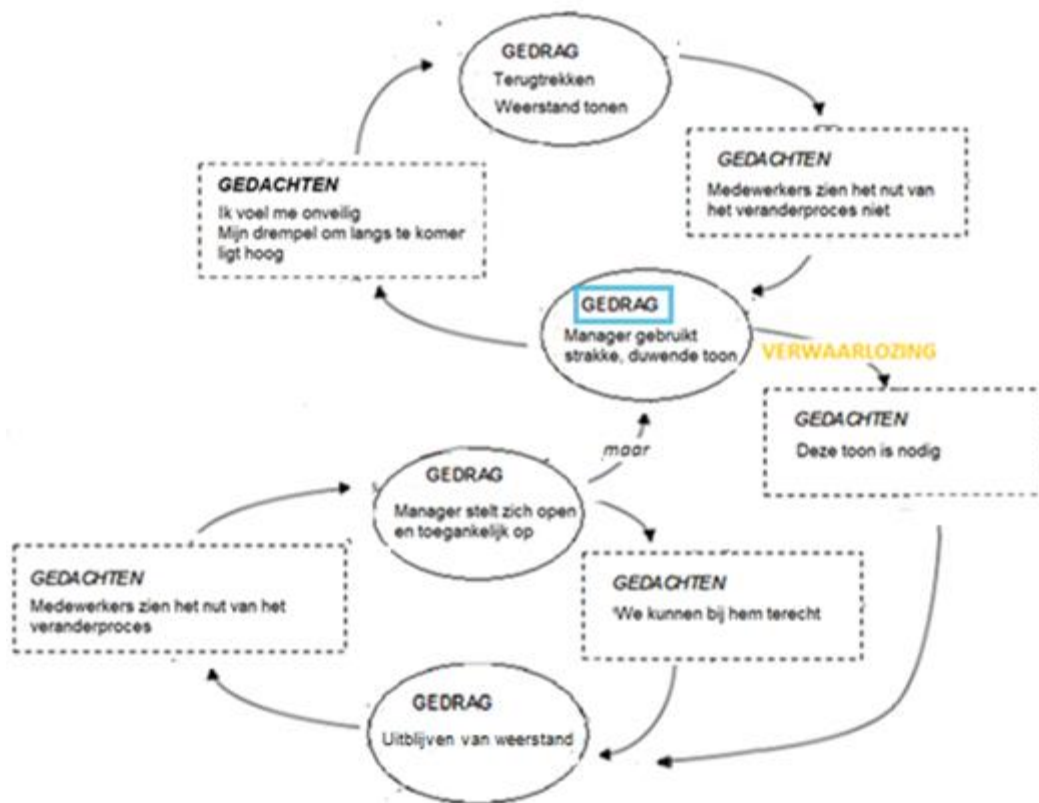
De strakke, duwende toon die door de verandermanager wordt toegepast is volgens Ardon (2009) kenmerkend voor het eenzijdig beheersingsdenken. In dit patroon leidt dit tot weerstand en terugtrekken onder een gedeelte van de medewerkers. Hierdoor wordt het interactiepatroon negatief. Deze strakke, duwende toon leidt echter niet altijd tot het ontstaan van weerstand omdat sommige medewerkers aangeven deze toon functioneel en nodig te vinden.

#### *Rol verwaarlozing*

Dat een duwende, strakke toon niet altijd leidt tot weerstand in de organisatie, heeft te maken met het verleden van verwaarlozing in de organisatie. Medewerkers geven aan dat het na de jarenlange verwaarlozing met een groot gebrek aan sturing fijn is dat er niet om de zaken heen gedraaid wordt. Ook in dit geval zorgt de verwaarlozing, ook al is er sprake van eenzijdig beheersingsdenken, dat er in sommige gevallen geen negatief patroon ontstaat. De verwaarlozing dempt ook in dit geval het negatieve effect van het beheersingsdenken.

#### *Interventie*

Ondanks dat aan de verandermanager van Penthas meerdere malen is aangegeven dat sommige medewerkers zich onveilig voelen door de toon die wordt gebruikt, zijn er geen zichtbare interventies uitgevoerd om het negatieve patroon dat hieruit ontstaat te doorbreken. De manager vindt de toon zelf nodig en snapt niet dat medewerkers zich onveilig voelen. Er wordt dan ook niet op een juiste wijze gereflecteerd op de situatie. De verandermanager ziet namelijk niet in dat door de strakke, duwende toon zij zelf het negatieve patroon, wat in een deel van de organisatie aanwezig is, in stand houden.



Figuur 7 Het afstandelijkheidspatroon bij Penthas

## 6. Het communicatiepatroon

Het communicatiepatroon vertelt ons over het omgaan met onduidelijkheid en onzekerheid onder medewerkers bij verandering. De verandermanager probeert in dit patroon de onduidelijkheid en onzekerheid van medewerkers weg te nemen of te verminderen door informatie te geven over de verandering en door medewerkers te overtuigen van de noodzaak van verandering. Zij zijn communicatie dan als een manier van sturen waarin vooral overtuigd en geïnformeerd moet worden over wat medewerkers te wachten staat. Deze uiting van het eenzijdig beheersingsdenken zorgt echter juist voor onduidelijkheid, onzekerheid en geruchtenvorming. Hierdoor ontstaat er uiteindelijk een gebrek aan vertrouwen in de verandermanager en een isolatie van de top.

Onder medewerkers van Penthas heerst een grote wens voor duidelijkheid, juist omdat deze al die jaren is gemist. In de onzekere periode, die het verandertraject met zich meebrengt, wordt geprobeerd medewerkers op de hoogte te houden en te betrekken op veel verschillende manieren. Door de respondenten wordt dan ook bevestigd dat er voldoende wordt gecommuniceerd (“*soms zelfs té veel*”) en dat er voldoende mogelijkheden zijn om op de hoogte te blijven, zoals bijvoorbeeld via het verandernieuws, via intranet of via posters en flaps in een lounge ruimte die speciaal is ingericht voor het verandertraject.



Dat er talloze mogelijkheden worden geboden om op de hoogte te blijven, wil echter niet zeggen dat medewerkers ook daadwerkelijk het gevoel hebben op de hoogte te zijn. Onderstaand fragment geeft hiervan een illustratie.

**Medewerker:** Voor mij is het gewoon allemaal heel vaag en onduidelijk. Ik weet echt niet waar ik alles kan vinden, ik zoek me altijd rot.

**Manager:** Sorry, maar je hebt zoveel mogelijkheden gehad om het tot je te nemen. Via intranet, hier in de lounge hangen allemaal posters. Dat hebben we al vaker aangegeven.

**Medewerkers:** Ja, maar het begrijpen is anders.

**Manager:** Hoe vaak heb ik tegen jullie gezegd: "Kom langs dan leg ik het uit." En hoeveel medewerkers heb ik aan mijn bureau gezien? Nul.

Veel respondenten geven aan dat als je niet overal vanaf het begin aanwezig bent geweest, het hele verandertraject iets *'vaags en onduidelijks'* blijft. Dit zorgt ervoor dat er een bepaalde onzekerheid ontstaat onder medewerkers, omdat zij niet goed op de hoogte zijn van welke richting op wordt gegaan. Het gaat dus niet enkel om de kwantiteit van de informatievoorziening (hoe vaak), die wel voldoende is, maar met name over de kwaliteit ervan (wat, hoe). *"Ik ben gelooft ik twee keer bij het verandernieuws geweest en daar voelde ik me zo verdomd verloren rondlopen, dat ik elke keer met koppijn buiten kwam en dacht halverwege instappen heeft volgens mij totaal geen zin, want je mist de volledige context en dus ben ik na twee keer gestopt."* Door medewerkers wordt aangegeven dat zij vooral moeite hebben met de terminologie die wordt gebruikt. Deze is voor hen te abstract en ingewikkeld, waardoor het niet te volgen is. *"Het is voor mij niet Jip en Janneke genoeg."* Flappen in de lounge-ruimte zijn voor hen vaak een raadsel, omdat ze er tekst en uitleg bij missen. *"Posters zijn heel leuk, maar zeggen niks als je het verhaal erachter niet kent."* Daarbij speelt ook het probleem mee dat medewerkers informatie vaak horen via contactpersonen die voor hen naar bijeenkomsten gaan, of via intranet, waardoor zij nog steeds niet weten hoe het precies in elkaar zit.

Als gevolg hiervan ontstaat bij medewerkers onzekerheid en geruchtenvorming. Het is daarbij niet zo dat medewerkers denken, zoals in het patroon van Werkman wordt gesuggereerd, dat de top leugens vertelt, maar het zorgt wel voor een vertrouwenskloof. Meerdere respondenten geven aan dat het verleden van mislukte veranderingen en een gebrek aan goed leiderschap hierbij een rol speelt. Dit zorgt namelijk al voor een voorafgaande achterstand in het vertrouwen en heeft als gevolg dat medewerkers het verandertraject eerder aan zich voorbij laten gaan.

Naast dat de manier 'hoe' er gecommuniceerd en geïnformeerd wordt een bron vormt voor de onrust en onzekerheid onder medewerkers, speelt ook het 'wat' hierin een rol. Duidelijk wordt dat men in bijeenkomsten vooral de stand van zaken wilt horen. *“Waar het daadwerkelijk om draait, wordt hier niet besproken. Dat wordt niet transparant gedaan en dan zeggen ze dat we inspraak hebben.”* Medewerkers willen weten wat de veranderingen voor hun gaan betekenen op de werkvloer. Volgens de verandermanager is dit een lastige opgave, omdat zij op sommige momenten in het traject nog geen concrete resultaten kunnen geven. Sommige bijeenkomsten veroorzaken daarbij eerder onrust onder medewerkers, dan dat zij hen duidelijkheid geven. *“Een verandernieuws waar weinig nieuws te melden is en het niet echt spannend is voor medewerkers is een hele riskante business.”* Juist omdat medewerkers veel moeite moeten doen om bij de bijeenkomsten aanwezig te zijn, willen zij 'waar voor hun geld' waarbij geld in dit geval staat voor hun tijd en energie.

**Lid veranderteam:** Dit was eigenlijk de update omtrent het verandertraject. Zijn er verder nog vragen of opmerkingen vanuit jullie kant?

*Verontwaardigde blik bij medewerkers*

**Medewerker:** Nou, ik wil wel even zeggen, als dit het was ben ik wel teleurgesteld. Ik kom helemaal van Weert af en dit is het? Ik heb het al zo druk en dan moet ik hier tijd aan besteden?

*Andere medewerkers knikken instemmend en zijn teleurgesteld*

De zichtbare teleurstelling die heerst onder medewerkers zorgt uiteindelijk voor een gebrek aan vertrouwen in de verandermanager en het verandertraject.

#### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

In het negatieve communicatiepatroon van Penthas is geen zichtbare rol weggelegd voor het eenzijdig beheersingsdenken. Ondanks dat er door de verandermanager vooral geïnformeerd wordt, leidt dit niet tot weerstand in de organisatie. Medewerkers willen juist geïnformeerd te worden over de stand van zaken horen en geven aan vooral te willen weten wat de veranderingen voor hun gaan betekenen. Zij zijn hierbij niet zozeer op zoek naar interactie of inspraak. In dit geval leidt het eenzijdig beheersingsdenken niet tot het negatieve patroon maar zorgt vooral de manier hoe er gecommuniceerd wordt tot een gebrek aan vertrouwen.

#### *Rol verwaarlozing*

In het ontdekte negatieve interactiepatroon is geen zichtbare rol weggelegd voor verwaarlozing. De verwaarlozing zorgt er echter wel voor dat het eenzijdig beheersingsdenken in de organisatie niet

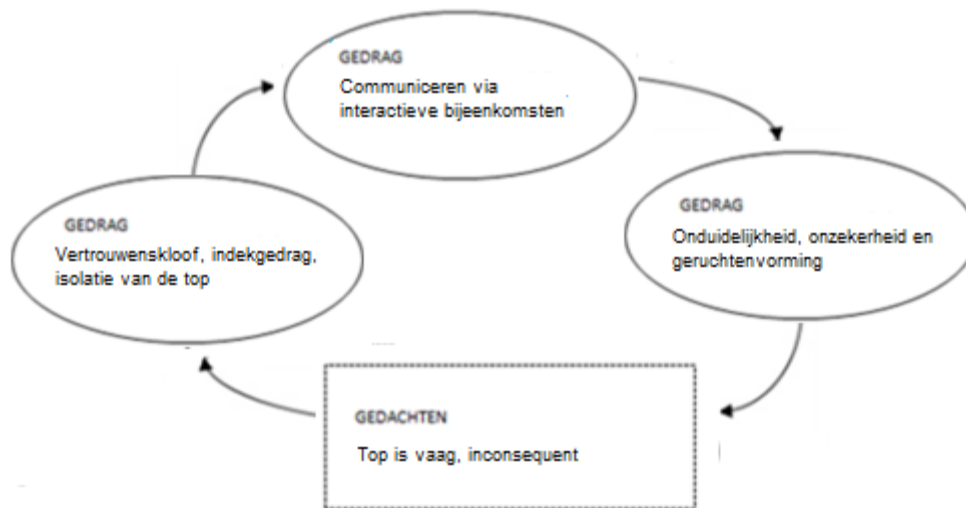
leidt tot een negatieve communicatie. Er werd verwacht dat medewerkers niet enkel geïnformeerd en overtuigd zouden willen worden en meer zouden willen horen dan alleen wat het verandertraject voor hun voor de toekomst zal betekenen. Toch is er onder medewerkers, door de verwaarlozing in de organisatie, op dit moment vooral behoefte aan duidelijk en concrete resultaten, omdat zij lange tijd geen duidelijke kaders en eisen hebben meegekregen. Medewerkers zijn daardoor niet zozeer uit op inspraak en participatie, maar juist op informatie over de stand van zaken. Op deze manier heeft de verwaarlozing een dempende functie op het eenzijdig beheersingsdenken.

### *Interventie*

Wanneer respondenten gevraagd wordt of het bovengenoemde probleem van onduidelijk en onzekerheid wordt besproken, geven respondenten aan dit vooral onderling te doen. De verandermanager wordt daar vaak niet bij betrokken. Ook tijdens bijeenkomsten komt het probleem zelden ter sprake. Twee keer werd tijdens een bijeenkomst aangegeven dat het voor nieuwkomers lastig te volgen is en dat ook de posters onduidelijk zijn. Voorgesteld werd om telkens eerst een half uur te besteden aan uitleg voor de mensen die moeten inhaken. Door de verandermanager is besloten dit niet te doen. ***“Medewerkers willen geïnformeerd worden. Er wordt informatie geboden. Toch zeggen medewerkers ‘we zijn niet geïnformeerd’. Ze willen geen moeite doen voor informatie.”***

De verandermanager staat wat betreft de communicatie over het verandertraject daarbij vaak voor lastige beslissingen. Hij heeft namelijk te maken met zowel de zuchtende medewerkers die het inleidende verhaal al voor de twintigste keer gehoord hebben als met de medewerkers die er niks van snappen omdat zij er de vorige sessies niet zijn geweest. Het is voor hem lastig om het negatieve patroon dat ontstaat te doorbreken.

In de organisatie zijn dan ook nog geen interventies gedaan om de wijze waarop er gecommuniceerd wordt naar medewerkers te veranderen. Hierbij wordt enkel duidelijk gemaakt aan medewerkers dat de verandermanager de communicatie voldoende vindt en dat zij niet zullen afwijken van hun communicatiemethoden- en middelen. Hierdoor blijft het negatieve patroon bestaan.



Figuur 8 Het communicatiepatroon bij Penthas

### 7. Het doordrukpatroon

In het doordrukpatroon, gebaseerd op het werk van Werkman (2006), zijn medewerkers negatief over verandering. Dit geeft aanleiding voor verandermanagers om veranderingen top-down door te zetten, omdat zij denken dat ruimte geven het proces ingewikkelder maakt en omdat zij het idee hebben dat samen met medewerkers aan verandering werken niet gaat. Deze top-down aanpak zorgt voor op zijn beurt weer voor het negatieve perspectief van medewerkers, waardoor een negatief interactiepatroon ontstaat.

Over het algemeen staan mensen in de organisatie positief tegenover verandering. De meeste medewerkers vinden verandering op dit moment ook nodig in de organisatie. Ondanks dat veel medewerkers aangeven verandering nodig te vinden, is er ook sprake van kritiek en cynisme en heerst er op sommige plekken in de organisatie een negatieve sfeer. Hierin speelt volgens respondenten verwaarlozing een grote rol. *“Ik heb altijd gedacht van “Ja, nu gaat het gebeuren” en dan was ik weer een illusie armer. Ik heb nu van het klinkt allemaal heel goed, maar ik moet het nog zien. Dat komt ook door mijn jarenlange ervaring.”*

Door de verandermanager wordt niet afgesloten van deze kritiek. De verandermanager benadrukt in meerdere sessies en bijeenkomsten dat het belangrijk is om het samen te doen, dat iedereen aan bod moet komen en alles moet worden meegenomen. In een bijeenkomst geeft de manager aan *“Ik doe het liever langzaam en goed, dan dat ik het snel doe en niet goed.”* Toch wordt dit, zoals duidelijk werd in paragraaf 4.2, tegengesproken doordat de verandermanager de keuze heeft gemaakt om een organisatieconcept te ontwerpen zonder dat medewerkers hiervan op de hoogte

waren. Deze vorm van eenzijdig beheersingsdenken heeft bij een deel van de medewerkers geleid tot onrust en onzekerheid met kritiek en protest als gevolg.

**Medewerker:** Er wordt de hele tijd gezegd dat er ruimte is voor dialoog, maar wij hebben het gevoel dat hier geen ruimte voor is. Het organisatieconcept wordt gewoon gebracht. Er wordt gezegd “Dit is het.” Dat voelt alsof er juist geen ruimte is voor dialoog.

**Manager:** Ja, met alle respect maar dit is toch een dialoog. Als je alles voorbereidt, met jullie samen, dat gaat toch gewoon niet. Wat versta jij dan onder dialoog?

**Medewerker:** Het plaatje van de nieuwe organisatie zoals jij die schetst is voor ons gewoon een grote zorg. Daar hebben we geen invloed op. Je zegt eigenlijk: “Zo is het en zo moet je het doen.”

**Manager:** Maar kijk naar alle papers en het ophalen van het omgevingsbeeld. Dat zijn allemaal vormen van inspraak. We moeten nu echt gaan handelen. Kijk bijvoorbeeld naar het ziektecijfer. We willen dit gewoon niet. Dus we verzamelen informatie en maken dan zelf het plan. Ik doe het ook om mensen in het primaire proces hun werk te laten doen. Daarom is dit concept juist nodig. Het is een risico, maar we moesten dit doen want het gaat heel snel bergafwaarts.

In het patroon is niet, zoals Werkman stelt, de gedachte van de verandermanager dat veranderen niet samen met medewerkers kan. Het heeft als reden dat dingen volgens de verandermanager snel moeten veranderen, omdat mensen in de organisatie omvallen.

Opvallend is dat een groot deel van de medewerkers juist instemt met het organisatieconcept en de manier waarop het is ingevoerd. Zij geven aan dat het nodig is dat deze plannen top-down doorgevoerd worden, juist doordat de organisatie zo verwaarloosd is in het verleden. *“Als je iedere medewerker tegemoet moet komen, zal er hier nooit iets veranderen.”* Respondenten geven aan de medewerkers beschadigd zijn door de verwaarlozing en dat iedereen wat anders wilt. Daarom vinden zij deze top-down werkwijze juist nodig. *“Het nu tijdelijk er even ingooien van de blauwdruk van het organisatieconcept is misschien ook wel heel erg nodig om het vertrouwen van de rest van de organisatie overeind te houden, want als het allemaal lang gaat duren, dan... Als je nu niet een stukje top-down via een blauwdruk had gedaan, was je waarschijnlijk ook veel vertrouwen verloren.”* Het doorpakken is op dit moment in deze situatie volgens meerdere respondenten dan ook positief. Zij hebben liever dat er snel veranderingen komen, in plaats van dat iedereen wordt meegenomen. *“Ik denk dat het lang voortsuddert. Mensen schrijven pas een brandbrief als het echt brandt. Dan heeft het eigenlijk al zijn kookpunt bereikt, dus dan moet je als management ook direct gaan handelen.”*

### *Rol eenzijdig beheersingsdenken*

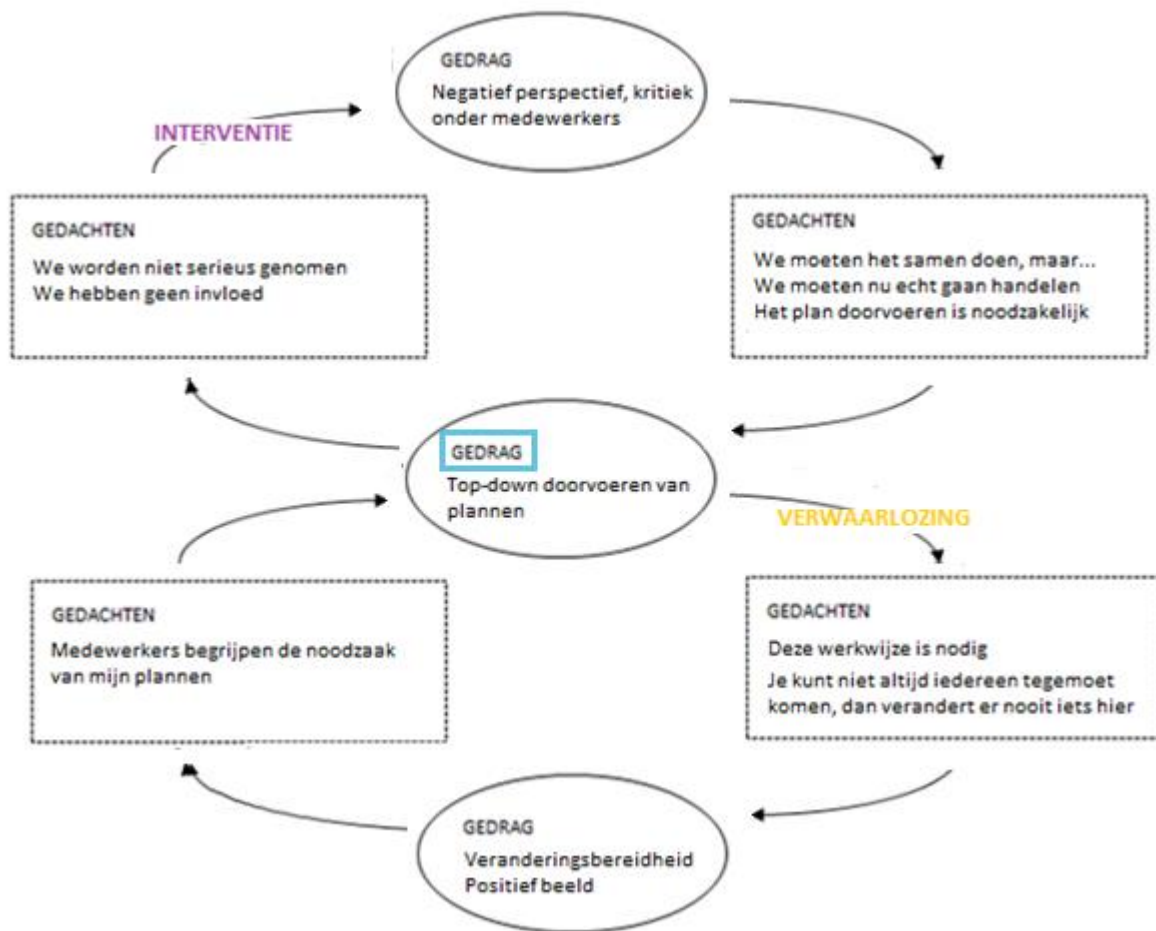
Het doordrukpatroon bij Penthas laat zien dat er sprake is van eenzijdig beheersingsdenken in de organisatie. Het top-down doordrukken van plannen door de verandermanager heeft als gevolg dat er onder een deel van de medewerkers weerstand ontstaat. Op deze manier leidt het eenzijdig beheersingsdenken tot het ontstaan van een negatief patroon. Toch geeft een deel van de medewerkers aan dit top-down doorvoeren van plannen nodig te vinden en vertonen dan ook geen weerstand. Medewerkers geven aan er juist behoefte aan te hebben dat er snel top-down plannen worden doorgevoerd. In dat geval leidt het eenzijdig beheersingsdenken dan ook niet tot het ontstaan van een negatief interactiepatroon.

### *Rol verwaarlozing*

Dat medewerkers behoefte hebben aan het top-down doorvoeren van verandering heeft te maken met de verwaarlozing in de organisatie. Het management was lange tijd niet 'demanding', er werden geen keuzes gemaakt en medewerkers werden aan hun lot overgelaten. Dit heeft ervoor gezorgd dat er op dit moment juist een grote behoefte is aan het doordrukken van plannen, omdat er volgens medewerkers 'anders nooit iets zal veranderen'. Op deze manier zorgt de verwaarlozing in de organisatie ervoor dat onder een deel van de medewerkers de uiting van het eenzijdig beheersingsdenken niet leidt tot een negatief patroon, maar positief uitpakt.

### *Interventie*

Door de verandermanager wordt de onrust onder een deel van de medewerkers omtrent het doorzetten van het top-down organisatieconcept gezien en begrepen. De verandermanager probeert medewerkers vooral duidelijk te maken waarom deze keuze is gemaakt, om ervoor te zorgen dat hun weerstand afneemt. Verder wordt er niet dieper ingegaan op de onrust, maar wordt juist doorgepakt. De onrust onder sommige medewerkers is hierdoor blijven bestaan, waardoor het negatieve patroon in stand wordt gehouden.



Figuur 9 Het doordrukpatroon bij Penthas

### Conclusie

In deze paragraaf is duidelijk geworden hoe de zeven opgestelde patronen aanwezig zijn bij Penthas. Daarbij werd zichtbaar welke rol het eenzijdig beheersingsdenken en de verwaarlozing hierin hebben gespeeld. Op deze manier zijn de relaties tussen de verschillende begrippen uit het theoretisch kader vastgesteld.

Bij vijf van de zeven onderzochte patronen is zichtbaar dat ondanks de aanwezigheid van het eenzijdig beheersingsdenken er geen negatief patroon te ontdekken is. In sommige gevallen heeft deze negativiteit een andere oorzaak en bij andere patronen blijft het patroon, ondanks het eenzijdig beheersingsdenken, positief. De verklaring hiervoor is de aanwezigheid van verwaarlozing in de organisatie. Deze verwaarlozing heeft bij vier van de zeven patronen namelijk een dempende werking in relatie tot het eenzijdig beheersingsdenken. Wanneer er verwaarlozing aanwezig is in een organisatie, worden de nadelige effecten van het eenzijdig beheersingsdenken opgeheven en kan het eenzijdig beheersingsdenken juist zorgen voor positieve patronen in plaats van negatieve patronen.

Eenzijdig beheersingsdenken is dan ook niet in elke organisatie automatisch de oorzaak voor het ontstaan van negatieve patronen.

Naast dat zichtbaar wordt dat verwaarlozing een dempende werking heeft, wordt bij twee van de zeven patronen zichtbaar dat de verwaarlozing een veroorzakende werking heeft. Bij deze patronen ligt de oorzaak voor het negatief worden van het interactiepatroon niet bij het eenzijdig beheersingsdenken, maar bij de verwaarlozing. Deze verwaarlozing heeft namelijk invloed op de reactie die medewerkers geven na een actie van de manager. Daarnaast wordt zichtbaar dat verwaarlozing er bij meerdere patronen voor zorgt dat een negatief patroon wordt versterkt, doordat medewerkers zich door verwaarlozing eerder terugtrekken of passieve weerstand tonen dan zij in het verleden deden. Zij zijn moe en bang voor een zoveelste mislukte verandering en hebben geen motivatie en vertrouwen meer. Dit zorgt ervoor dat zij zich negatiever en passiever opstellen dan in eerdere verandertrajecten.

Voor de verandermanager van Penthas lijkt het uitvoeren van juiste interventies een lastige kwestie, omdat medewerkers zich terugtrekken, moeilijk te bereiken zijn en omdat zij ieder anders tegen het verandertraject aankijken. Tot nu toe zijn dan ook weinig maatregelen genomen om de negatieve patronen te doorbreken en wanneer dit wel gebeurt, hebben deze interventies niet het gewenste effect. Daarbij zijn de negatieve interactiepatronen diepgeworteld waardoor de kleine interventies die worden toegepast niet lijken te werken. Dit geeft aanleiding tot het schrijven van enkele aanbevelingen aan de organisatie wat betreft interventies voor het doorbreken van patronen. Bovenstaande uitkomsten laten zien dat bij het doen van aanbevelingen aan organisaties wat betreft interventies, rekening gehouden moet worden met het gegeven dat het eenzijdig beheersingsdenken in een verwaarloosde organisatie niet altijd leidt tot het ontstaan van negatieve patronen, maar in sommige situaties juist positief uitpakt



## 5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt allereerst antwoord gegeven op de vraagstelling van dit onderzoek. Op basis van de conclusies die hierbij worden getrokken, kunnen vervolgens verschillende aanbevelingen worden gedaan aan de organisatie. Aan het einde van dit hoofdstuk volgt een kritische reflectie op het onderzoek.

### 5.1 Beantwoording hoofdvraag & deelvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van het onderzoek, namelijk: *“Welke interactiepatronen doen zich voor bij het uitvoeren van een verandertraject bij Penthas, welke verklaringen kunnen hiervoor worden en hoe moeten we hierover oordelen om handreikingen te kunnen bieden als het gaat om interventies bij dit type organisaties?”*

Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de veelvoorkomende interactiepatronen uit de theorie anders uitpakken dan verwacht. In sommige gevallen worden de patronen niet herkend en in andere gevallen komen ze in een andere vorm voor in de organisatie. Het onderzoek laat zien dat het aanwezige eenzijdig beheersingsdenken in de organisatie niet altijd leidt tot negatieve patronen. Dit komt doordat de negatieve werking van het eenzijdig beheersingsdenken wordt gedempt door de aanwezige verwaarlozing in de organisatie. Bij de verwaarloosde organisatie Penthas leidde uitingen van beheersing in sommige gevallen zelfs tot een positieve spiraal van actie en reactie. Door een jarenlang gebrek aan de juiste sturing met de juiste kaders is er juist een wens voor daadkrachtige leiderschap waarin vanuit het management snel beslissingen worden genomen. Hierdoor lijkt het toepassen van het eenzijdig beheersingsdenken en de hiermee in lijn liggende ontwerpbenadering in verwaarloosde organisaties in sommige gevallen juist nodig. Naast dat verwaarlozing in dit geval een dempende werking heeft, heeft verwaarlozing in sommige van de ontdekte interactiepatronen in de organisatie ook een veroorzakende en versterkende werking.

De beantwoording van de bovengenoemde vraagstelling is gebaseerd op basis van de beantwoording van de verschillende deelvragen in het onderzoek. Via de beantwoording van deze deelvragen, is uiteindelijk een zorgvuldig, alomvattend antwoord op de hoofdvraag gegeven. Deze deelvragen worden onderstaand besproken.

***Deelvraag 1: Wat verstaan we onder patronen, welke veelvoorkomende patronen bij het doorvoeren van een verandering worden vanuit de theorie genoemd en hoe kunnen negatieve patronen doorbroken worden?***

Een negatief interactiepatroon wordt door Moeskops (2004) getypeerd als een zichzelf versterkende negatieve spiraal van actie en reactie die ervoor zorgt dat veranderprocessen stagneren. In het werk van Moeskops, Ardon en Werkman worden veel van deze negatieve interactiepatronen bij verandering beschreven. Een selectie van zeven patronen is onderzocht bij Penthas. Op welke manier deze patronen zichtbaar zijn in de organisatie, wordt toegelicht bij het bespreken van deelvraag 3.

Naast het schrijven over terugkerende negatieve interactiepatronen, geven de verschillende auteurs ook advies over interventies die deze patronen zouden moeten doorbreken. In deze adviezen wordt de nadruk gelegd op het bespreekbaar maken van de patronen met de verandermanager en de betrokken medewerkers. Het in dialoog gaan met elkaar heeft namelijk een grote interventiekracht (Moeskops, 2004). Daarom wordt er gepleit voor het aanstellen van een bekwame ander die de patronen voorlegt en samen met de betrokkenen probeert om een verbeterde interactie te creëren. Werkman (2011) geeft echter aan dat er meer integrale oplossingen moeten worden bedacht wanneer er diepgewortelde negatieve interactiepatronen aanwezig zijn, maar geeft hierbij geen concrete voorbeelden. Kampen (2011) geeft aan dat interventies uitgevoerd moeten worden bij de kleinste eenheid in de organisatie, namelijk het team. Hierbij moeten volgens hem directe leidinggevenden structuur terug moeten brengen in de dagelijkse routine, waarbij zij zichtbaar aanwezig moeten zijn en een hoge mate van aandacht moeten geven aan medewerkers.

***Deelvraag 2: Wat is er al bekend over het eenzijdig beheersingsdenken en welke relatie kan gelegd worden met de theorie over patronen?***

Het eenzijdig beheersingsdenken van Argyris betreft de inconsistentie tussen wat managers zeggen en wat zij doen (Ardon, 2011). Argyris stelt dat het merendeel van de managers in werkelijkheid het eenzijdig beheersingsdenken toepast, waarin wordt geprobeerd medewerkers te beheersen door ze te overtuigen en overreden. Het eenzijdige beheersingsdenken is volgens Ardon de oorzaak voor het ontstaan van een negatief patroon. Uitingen van het eenzijdig beheersingsdenken sluiten aan bij de ontwerpbenadering waarin veranderingen planmatig en top-down worden doorgevoerd. In de veranderliteratuur doet men de laatste decennia afstand van deze beandering.

***Deelvraag 3: Wat is er al bekend over verwaarlozing in organisaties en welke relatie kan gelegd worden met de theorie over patronen?***

Verwaarlozing wordt door Kampen (2014, p.77) gedefinieerd als ‘een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan’. Door de schadelijke interactie die volgens Kampen door verwaarlozing ontstaat tussen managers en medewerkers, lijkt verwaarlozing dan ook een mogelijke oorzaak voor het ontstaan van negatieve interactiepatronen. Het concept verwaarlozing sluit volgens Kampen (2014) aan bij de organisatie-ontwikkelbenadering, waarin gefocust op het gezamenlijk leren en ontwikkelen in plaats van het van bovenaf ontwerpen van een ideale situatie.

***Deelvraag 4: Welke patronen worden zichtbaar bij het veranderproces van Penthas en welke verklaringen voor het ontstaan van deze patronen kunnen, aan de hand van de theorie van verwaarlozing en het eenzijdig beheersingsdenken, worden gegeven?***

Wanneer wordt gekeken of en op welke manier de zeven veelvoorkomende patronen uit de theorie ook zichtbaar zijn bij Penthas, kan worden geconcludeerd dat er drie patronen zijn die opvallend anders uitpakken dan vanuit de theorie werd gesteld. Daarnaast zijn er vier negatieve patronen die wel herkenbaar zijn, maar in een andere vorm terugkomen.

Een van de patronen die opvallend anders uitpakt is het *daadkrachtpatroon* van Moeskops. In dit patroon werd verwacht dat door een vaste koers en zichtbare sturing van bovenaf, wat kenmerkend is voor het eenzijdig beheersingsdenken, medewerkers passieve weerstand vertonen en zich terugtrekken. Ondanks dat bij Penthas deze daadkrachtige sturing zichtbaar is, leidt dit over het algemeen niet tot weerstand. Medewerkers voelen zich dan wel niet altijd gehoord, maar geven aan dat dit op dit moment in de organisatie ook niet wenselijk is. Zij vinden de daadkrachtige sturing op dit moment ‘gewoon nodig’. Dit heeft te maken met de verwaarlozing van de organisatie. Hierdoor is er lange tijd een groot gebrek geweest aan goede sturing, waardoor in de organisatie juist behoefte is aan daadkrachtige sturing. De aanwezige verwaarlozing dempt in dit geval het ontstaan van een negatieve patroon. Het beheersingsdenken zorgt daardoor dan ook niet altijd voor een negatief patroon.

Dezelfde conclusie kan getrokken worden voor het patroon *afstandelijkheidspatroon*. Hierbij leidt volgens Ardon een andere uiting van het beheersingsdenken, namelijk een strakke, duwende sturing tot weerstand onder medewerkers. Bij Penthas leidt dit onder een deel van de medewerkers tot het verwachte patroon, maar in de organisatie bestaat ook een groep van medewerkers die deze

sturende, duwende houding van van de verandermanager noodzakelijk vindt, omdat er niet meer om de zaken wordt heen gedraaid. Hierbij heeft de verwaarlozing opnieuw een toonaangevende rol door ervoor te zorgen dat het beheersingsdenken niet altijd leidt tot het ontstaan van een negatief patroon.

Een derde patroon waarbij dezelfde ontwikkeling zichtbaar is, is het *doordrukpatroon*. Hierbij wordt door de verandermanager na weerstand een plan toch top-down doorgevoerd. Dit leidt bij sommige medewerkers tot meer weerstand en frustratie. Er is echter een grote groep medewerkers die het doorzetten van top-down initiatieven juist als positief beschouwd. Zij geven aan dat er op dit moment, door de verwaarlozing in de organisatie, juist behoefte is aan snelle acties en veranderingen vanuit het management. Hierdoor voorkomt de verwaarlozing dat het interactiepatroon als gevolg van het eenzijdig beheersingsdenken een negatieve vorm aanneemt.

Naast de bovenstaande afwijkende patronen, is er nog en viertal patronen die in de organisatie wordt herkend. Deze patronen hebben wel overeenkomsten met de theoretische patronen, maar komen telkens net in andere vorm terug, zoals bijvoorbeeld bij het *draagvlakpatroon*. Bij Penthas is net als in het oorspronkelijke patroon zichtbaar dat de verandermanager de noodzaak voor het creëren van draagvlak ziet. De verandermanager organiseert interactieve bijeenkomsten, maar door de afwezigheid van veel medewerkers, creëert het niet het beoogde draagvlak. Deze afwezigheid van medewerkers heeft verschillende oorzaken als werkdruk en afstand, maar voor het grootste deel ligt het aan de houding van medewerkers zelf. Zij zijn sceptisch, moe en zien het nut niet in van hun aanwezigheid bij bijeenkomsten en sessies. Medewerkers nemen dan ook niet meer de moeite om informatie op te halen of om zich bij te laten praten. Dit komt volgens hen voornamelijk door de verwaarlozing in de organisatie. Door de roerige geschiedenis van de organisatie haken veel mensen af. Zij geven aan geen tijd en energie te hebben om zich naast hun dagelijkse werk ook nog bezig te houden met het verandertraject. De negatieve spiraal in dit patroon wordt dan ook veroorzaakt door de verwaarlozing.

Ook het *afhankelijkheidspatroon* is zichtbaar in de organisatie, maar blijkt in sommige situaties een andere onderliggende oorzaak te hebben. Waar vanuit de theorie de passiviteit van medewerkers bij verandering werd veroorzaakt door een strak, afhankelijk management, kenmerkend voor het eenzijdig beheersingsdenken, wordt bij Penthas passiviteit onder medewerkers vooral veroorzaakt door de verwaarlozing in het verleden. Medewerkers zijn door een gebrek aan goed leiderschap en een groot aantal mislukte pogingen, wat kenmerkend is voor verwaarlozing, verandermoe. Hierdoor hebben zij geen zin meer om actief deel te nemen aan een zoveelste verandertraject, waardoor zij

reactief gedrag vertonen. De verwaarlozing zorgt in dit geval voor de negatieve spiraal in het patroon.

In *het communicatiepatroon* wordt geprobeerd onduidelijk en onzekerheid te bestrijden door medewerkers te informeren over en te overtuigen van verandering. Deze manier van communiceren leidt volgens de theorie echter juist tot meer onduidelijkheid en onzekerheid onder medewerkers. In de organisatie worden veel bijeenkomsten georganiseerd waarin medewerkers op de hoogte worden gehouden van de recente ontwikkelingen betreft het verandertraject. Medewerkers geven aan dat zij het fijn vinden om op de hoogte gehouden te worden, maar dat er vaak wel onduidelijkheid en onzekerheid ontstaat. Dit heeft niet zozeer te maken met de kwantiteit van de informatievoorziening (hoe vaak), maar met name over de kwaliteit ervan (wat, hoe). Medewerkers geven aan moeite te hebben met de terminologie die wordt gebruikt, die volgens hen te abstract en ingewikkeld is. Daarbij worden medewerkers vaak op de hoogte gehouden via contactpersonen die voor hen naar bijeenkomsten gaan, of via intranet, waardoor zij vaak niet voldoende juiste tekst en uitleg krijgen. Dit zorgt ervoor dat er onder medewerkers onrust ontstaat. Ook wordt duidelijk dat men in bijeenkomsten vooral concrete resultaten wilt horen wat betreft de voortgang van het traject en dat zij niet zozeer op zoek zijn naar interactie. Ze willen weten wat de veranderingen voor hun zullen betekenen op de werkvloer. Omdat dit niet altijd mogelijk is, zorgen sommige bijeenkomsten daardoor juist eerder voor onrust onder medewerkers, dan dat zij hen duidelijkheid geven. Hierbij heeft de verandermanager in veel bijeenkomsten te maken met de tweestrijd tussen aan de ene kant medewerkers informeren die voor een eerste keer aansluiten en medewerkers die volledig op de hoogte zijn. In dit negatieve interactiepatroon is echter geen rol weggelegd voor het eenzijdig beheersingsdenken of voor verwaarlozing.

Een laatste patroon dat zichtbaar wordt in de organisatie is *het inbrengpatroon*. In de organisatie wordt door de verandermanager om inbreng gevraagd, maar medewerkers geven aan hun inbreng in het vervolg niet terug te zien. Wanneer door de verandermanager wordt gezegd “We nemen het mee”, geeft dit medewerkers het gevoel dat het blijft liggen, vooral omdat zij geen concrete terugkoppeling krijgen. Dit zorgt voor het terugtrekgedrag van medewerkers. Dit terugtrekgedrag wordt daarbij nog versterkt door de verwaarlozing, omdat het volgens medewerkers ‘altijd al zo gaat’. Als gevolg hiervan haken zij in dit verandertraject sneller af.

Voor de verandermanager van Penthas wordt een gedeelte van de bestaande negatieve patronen zichtbaar, doordat medewerkers hen hiervan bewust maken of doordat hij de negatieve spiraal van de patronen zelf ervaart. Sommige patronen worden hierbij geprobeerd te doorbreken, maar vaak

met kleine oplossingen die de diepgewortelde negatieve interacties niet oplossen. Patronen worden niet bespreekbaar gemaakt en er wordt vaak niet of niet goed gereflecteerd op eigen gedrag. Hierdoor worden de negatieve interactiepatronen in stand gehouden.

## 5.2 Aanbevelingen

De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat bij Penthas enkele negatieve interactiepatronen zichtbaar zijn die een mogelijk gevaar vormen voor het slagen van het veranderproces. Om de negatieve patronen te doorbreken, wordt vanuit de theorie geadviseerd om de negatieve patronen door middel van een gezamenlijke reflectie te bespreken met de betrokkenen. Hierbij zouden de betrokkenen vervolgens gezamenlijk tot een plan over hoe deze patronen doorbroken moeten worden en hoe een positief interactiepatroon gecreëerd kan worden. Er moet echter rekening gehouden worden met het feit dat deze simplistische gedachte voor het doorbreken van patronen niet werkt voor organisaties als Penthas. De interacties in de organisatie zitten behoorlijk vast en er bestaat een kans bestaat dat reflecteren op de patronen niet voldoende is. Daarom worden er, waar mogelijk op basis van theoretische achtergronden, voor Penthas suggesties gedaan voor het doorbreken van de ontdekte negatieve interactiepatronen.

Onderstaande aanbevelingen zijn specifiek gericht op Penthas, maar kunnen ook als handvat dienen voor organisatie met vergelijkbare negatieve interactiepatronen. Daarbij moet echter wel rekening gehouden worden met het gegeven dat er sprake is van een enkelvoudige casestudy en dat resultaten niet generaliseerbaar zijn.

### 1. Het daadkrachtpatroon:

**“BEHOUD EEN DAADKRACHTIGE STURING, MAAR MET MEER TRANSPARANTIE EN STRUCTUUR”**

Het ontdekte daadkrachtpatroon toont aan dat een daadkrachtige sturing in een verwaarloosde organisatie niet altijd leidt tot een negatief patroon. Medewerkers vinden deze daadkrachtige sturing nodig, juist doordat zij deze in het verleden hebben gemist. Toch wordt zichtbaar dat medewerkers zich soms niet betrokken voelen, niet zozeer omdat er gewerkt wordt met een vaste koers, maar omdat de koers voor hen niet altijd duidelijk is. Moeskops (2004) geeft aan dat het belangrijk is om dit ontdekte negatieve daadkrachtpatroon te doorbreken door meer transparantie en structuur te bieden. Deze analyse leidt tot de volgende aanbeveling aan de organisatie:

***Aanbeveling 1:*** *‘Behoud de vaste koers die op dit moment in de organisatie wordt gevolgd en blijf daadkrachtig leiderschap toepassen. Stel grenzen en maak keuzes. Medewerkers hebben op dit*

*moment vooral een wens voor duidelijkheid en minder voor inspraak. Wél is het belangrijk dat de richting die wordt opgegaan op een transparante manier gedeeld wordt met medewerkers. Maak duidelijk welke koers zal worden afgelegd, waar naartoe wordt gegaan en onder wiens leiderschap dit zal gebeuren. Dit zorgt voor veiligheid. Blijf hierbij continu vragen of medewerkers begrijpen waar je heen wilt en probeer hen mee te nemen in het proces. Door transparant te zijn en structuur te bieden, wordt voorkomen dat medewerkers zich niet betrokken voelen, zoals op dit moment in de organisatie soms het geval is.'*

## 2. Het draagvlakpatroon:

### **'COMMUNICEER MET ALLE MEDEWERKERS VIA DIRECTE LEIDINGGEVENDEN'**

Het ontdekte draagvlakpatroon bij Penthas laat zien dat er enkel draagvlak wordt gecreëerd onder een bepaald deel van de medewerkers. Deze medewerkers voelen zich betrokken en/of staan positief tegenover het verandertraject, waardoor zij de moeite nemen om naar de vrijwillige bijeenkomsten komen. Er is echter een deel van de medewerkers die deze bijeenkomsten op de hoofdlocatie niet bezoekt vanwege een hoge werkdruk of een te grote afstand, maar vooral omdat zij hier geen zin meer in hebben en het nut er niet van inzien. Dit vanwege het feit dat ze in het verleden vaak wel de moeite namen, maar telkens zijn teleurgesteld.

Moeskops (2004) geeft aan dat bij een gebrek aan draagvlak het belangrijk is om inzicht te hebben in medewerkers die het veranderproces bevorderen en medewerkers die het proces belemmeren. Zij nemen vaak een bepaalde centrale positie in wat betreft de communicatie. Deze medewerkers kunnen een belangrijke rol spelen in het verkrijgen van steun voor het verandertraject. Bijvoorbeeld de directe leidinggevende of een middenmanagement. Gedecentraliseerde structuren hebben namelijk vaak een overtuigend vermogen. Onderzoek laat zien, dat tussen het directe leidinggevende management en de medewerkers méér contact en vertrouwen bestaan dan tussen medewerkers en het hogere management (Moeskops, 2004). Ook Kampen (2011) geeft aan dat een interventie het beste kan start op een gedecentraliseerd niveau, waarbij directe leidinggevenden het herstelproces uitvoeren met ondersteuning van hun superieuren. Op dit moment is er in de organisatie echter geen sprake van directe leidinggevenden, teamleiders of een middenmanagement, waardoor verbinding in de organisatie mist. Op basis van deze kennis, kan een volgende aanbeveling worden gedaan:

***Aanbeveling 2:*** *'Stel medewerkers aan die in de organisatie een verbindende functie op zich nemen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van teamleiders of afdelingsleiders. Met deze verandering in de structuur, wordt de afstand tussen het hogere management en de medewerkers verkleind en wordt er*

*verbinding gelegd met alle medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat de directe leidinggevenden beschikbaar en aanwezig zijn en medewerkers aanspreken op hun gedrag. Zo worden de dagelijkse routines van de organisatie hersteld. Zorg voor een standaard terugkoppelingsmoment tussen het hogere management en de directe leidinggevenden'*

### 3. Het inbrengpatroon:

#### **“MAAK GEBRUIK VAN HELDERE DOELEN EN EEN VASTE TERUGKOPPELING”**

Het gevonden negatieve inbrengpatroon bij Penthas laat zien dat er door de manager wel ruimte wordt geboden voor interactie, maar dat medewerkers vaak niks terugzien van hun inbreng. Zij voelen zich niet serieus genomen, waardoor zij gefrustreerd raken en zich terugtrekken. De verandermanager probeert hen er dan meer bij te betrekken door nog meer de interactie op te zoeken, maar op deze manier wordt het negatieve patroon in stand gehouden.

Zichtbaar in het theoretisch kader werd dat het volgens Moeskops (2004) belangrijk dat wanneer er ruimte wordt geboden voor interactie, deze interactie binnen een strakke regie met een duidelijk doel en kader moet plaatsvinden. Dit leidt dan ook tot onderstaande aanbeveling:

***Aanbeveling 3:*** *'Geef voor iedere bijeenkomst of vergadering aan wat het doel is van het gesprek en waarom de inbreng van medewerkers wordt gevraagd. Zorg daarbij dat er binnen een recente tijdsperiode een schriftelijke terugkoppeling plaatsvindt die aan het eind van de bijeenkomst/vergadering wordt afgesproken. Zo wordt voor de medewerkers duidelijk wat er van hun wordt verwacht en wat er met hun inbreng wordt gedaan. Hiermee voorkom je het gevoel onder medewerkers dat zij niet serieus worden genomen en dat hun inbreng 'in de kast blijft liggen.'*

### 4. Het afhankelijkheidspatroon:

#### **“HERSTEL PASSIVITEIT OP TEAMNIVEAU VIA PERSOONLIJKE- EN TEAMEVALUATIES”**

Het afhankelijkheidspatroon bij Penthas laat zien dat de passiviteit van medewerkers niet ontstaat door de actieve, initiërende houding van de verandermanager. Medewerkers geven aan juist enthousiast en gemotiveerd te raken van deze houding. Hun passiviteit ontstaat juist door een gebrek aan motivatie en vertrouwen die is ontstaan vanuit de lange periode van verwaarlozing.

Vanuit de theorie worden door Ardon, naast dat het patroon besproken moet worden met de betrokken, geen verdere adviezen gegeven om het patroon de doorbreken. Kampen (2011) geeft echter wel aan dat wanneer een organisatie moet herstellen van een lange periode van



verwaarlozing, er op teamniveau begonnen moet worden met het herstel, door medewerkers aan te spreken op verkeerd gedrag in hun dagelijkse routine en door evaluatiemomenten in te lassen.

Vanuit deze theoretische achtergrond, wordt een volgende aanbeveling gedaan:

***Aanbeveling 4:*** *‘Blijf gebruik maken van een actieve, initiërende en enthousiaste houding. Dit motiveert medewerkers. Probeer daarbij de schade van verwaarlozing te herstellen door directe leidinggevendenden het passieve gedrag van hun team te laten analyseren en aan hun voor te leggen. Las hiervoor zowel persoonlijke- als teamevaluatiemomenten in. In het begin vinden deze momenten op hoge frequentie plaats (wekelijks), waarbij na verloop van tijd afgebouwd kan worden (maandelijks).’*

#### 5. Het afstandelijkheidspatroon:

##### **“KEN HET GEVAAR VAN INTIMIDEREND LEIDERSCHAP”**

Het ontdekte afstandelijkheidspatroon bij Penthas laat zien dat medewerkers ‘zeggen waar het op staat’ fijn vinden, maar dat opgepast moet worden voor het creëren van een onveilige sfeer in de organisatie. Ondanks dat medewerkers de verandermanager zien als open en toegankelijk, wordt de toon waarmee gesproken wordt ervaren als dictatoriaal.

Kampen (2011) geeft aan dat deze intimiderende toon in een verwaarloosde organisatie een groot risico met zich meebrengt. Volgens hem is het stellen van grenzen belangrijk, maar is ook een hoge mate van empathie en aandacht noodzakelijk. Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

***Aanbeveling 5:*** *‘Wees bewust van het gevaar van het toepassen van intimiderend leiderschap, zoals door Kampen bedoeld. Probeer je niet af te sluiten van de emotie van medewerkers en zorg voor een empathische houding. Luister, geef aandacht, wees toegankelijk, maar blijf daarbij ook begrenzen en structuur bieden. Spreek elkaar als veranderteam aan op het gebruiken van een verkeerde toonzetting, medewerkers zullen dit namelijk niet doen. Probeer elkaar hierin te ondersteunen en blijf de manier van spreken met elkaar evalueren.’*

#### 6. Het communicatiepatroon

##### **“INFORMEER ALLEEN INDIEN NODIG EN ZOVEEL MOGELIJK OP DECENTRAAL NIVEAU”**

Het negatieve communicatiepatroon bij Penthas ontstaat doordat er door de verandermanager op een manier wordt gecommuniceerd die voor medewerkers niet werkt. Er vinden namelijk grote

bijeenkomsten plaats op de hoofdlocatie, die voor veel medewerkers niet bereikbaar zijn door de afstand of de werkdruk. Ook wordt er gecommuniceerd via flappen en posters die voor medewerkers zonder tekst en uitleg vaak onduidelijk zijn. Daarbij wordt er regelmatig niet verteld wat medewerkers willen horen, waardoor zij na een sessie of bijeenkomst teleurgesteld zijn. Ondanks dat door Werkman (2006) geen concrete aanbevelingen zijn geschreven voor het doorbreken van het communicatiepatroon, kan een volgende suggestie gebaseerd op het advies van Kampen (2011) worden gedaan:

***Aanbeveling 6:*** 'Communiqueer alleen urgente zaken die belangrijk zijn voor alle medewerkers op grote schaal. Geef daarbij tijdig (een ruime week van te voren) aan wat er tijdens de bijeenkomst besproken zal worden. Op deze manier kunnen medewerkers zelf een afweging maken of zij aanwezig willen zijn en hebben zij tijd om vervanging te regelen. Zo voorkom je teleurstelling, omdat men weet wat er besproken zal worden. Geef daarbij na iedere centrale bijeenkomst een schriftelijke begrijpbare samenvatting van wat is besproken en plaats deze op intranet. Maak het bericht samen met medewerkers of leg het bericht, voordat deze wordt geplaatst, voor aan enkele medewerkers om te achterhalen of het bericht voor iedereen te begrijpen is. Probeer daarnaast de communicatie over het verandertraject zo decentraal mogelijk te houden via afgevaardigden of teamleiders. Laat de afgevaardigden een terugkoppeling geven van wat er in de teams speelt en hoe men reageert op de decentrale gesprekken en bijeenkomsten.'

### 7. Het doordrukpatroon

Het ontdekte negatieve doordrukpatroon laat zien dat veel medewerkers in de organisatie op dit moment niet zozeer tegen het doorvoeren van top-down beslissingen zijn. Zij vinden het op dit moment nodig dat er snel iets gaat veranderen. Toch wordt er door een deel van de medewerkers weerstand geuit, vooral omdat zij niet op de hoogte waren van de plannen en hier niet bij betrokken zijn.

Moeskops (2004) geeft in haar advies over het doorbreken van een negatief daadkrachtpatroon aan dat er vooral transparantie en structuur moet worden geboden. Dit advies is ook voor het negatieve doordrukpatroon als basis gebruikt voor een aanbeveling:

***Aanbeveling 7:*** 'In een verwaarloosde organisatie is het niet 'verboden' om top-down initiatieven door te voeren. Vaak is dit juist hard nodig. Indien het noodzakelijk is om top-down initiatieven door te voeren, is het wel van groot belang dat dit op een transparante en zorgvuldige manier gedeeld wordt met medewerkers. Centrale bijeenkomsten kunnen hierbij dienen voor een eerste weg om

*medewerkers tegelijkertijd op de hoogte te stellen van het plan. Daarbij kan vervolgens verder draagvlak worden gecreëerd via vertegenwoordigers en/of directe leidinggevenden.'*

### **5.3 Kritische reflectie**

In deze kritische reflectie worden de gehanteerde theorieën, de gekozen methoden en de uitkomsten van het onderzoek ter discussie gesteld. Er wordt hierbij zowel dieper ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek als op de resultaten die het onderzoek tonen.

#### *Theoretische beperkingen*

In dit onderzoek is het theoretisch kader opgebouwd vanuit het werk van zowel nationale als internationale diepgewortelde en/of recente auteurs. Hiermee is geprobeerd om een alomvattend beeld van het gehele spectrum aan theorieën te krijgen, waarbij toch niet wordt verzand in de vele literatuur. In de theorieën omtrent patronen is daarbij gekozen voor een verdieping in het recente werk van een aantal specifieke auteurs. Ditzelfde geldt voor de theorie over het eenzijdig beheersingsdenken en de theorie over verwaarlozing, omdat de besproken concepten sterk of zelfs volledig afhankelijk zijn van deze auteurs. Om te zorgen dat de benoemde concepten van deze auteurs niet als een absolute waarheid worden gezien, zijn deze ieder geplaatst in het grotere spectrum aan veranderliteratuur.

#### *Methodologische beperkingen*

In deze thesis is op verschillende wijzen geprobeerd de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Bijvoorbeeld door de concepten uit het theoretisch kader op zorgvuldige wijze te operationaliseren. Hierbij is gebruik gemaakt van de bestaande diagnosemodellen van de desbetreffende auteurs, om zo dicht mogelijk bij de denkwijze van deze auteurs te staan. Op deze manier wordt er gemeten wat ook daadwerkelijk met het concept wordt bedoeld. Het gebruik van de diagnosemodellen bij de operationalisering heeft echter geleid tot enkele complicaties. Het diagnosemodel van Kampen was over het algemeen een goed toepasbaar meetinstrument. Toch dient de kanttekening gemaakt te worden dat wanneer Kampen spreekt over 'de leiding' als geheel dit soms voor een knelpunt kan zorgen, omdat een goede of slechte leiding in de organisatie ook persoonsafhankelijk kan zijn. Daarbij hebben de indicatoren die volgde uit het diagnosemodel van Ardon bij het meten niet altijd geleid tot het gewenste resultaat, omdat bij veel van deze indicatoren gereflecteerd moest worden op het handelen van managers aan de hand van eigen interpretaties en de interpretatie van medewerkers, waarbij niet voor alle kenmerken van het eenzijdig beheersingsdenken voldoende relevante data kon worden verzameld. Dit leidt tot het bespreken van

het volgende punt wat ter discussie wordt gesteld, namelijk de betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde data.

Bij het trekken van conclusies aan de hand van dit onderzoek moet rekening gehouden worden met het gegeven dat er bij het observeren van gedrag en het afnemen van interviews altijd een eigen interpretatie van de onderzoeker aanwezig is. Daarbij kan er tegenstrijdigheid in het onderzoek ontstaan doordat de onderzoeker iets anders haalt uit de observaties, dan in de rest van de datamethoden naar voren komt. Deze tegenstrijdigheid zorgt echter ook voor een extra controlemoment en worden conclusies niet te snel getrokken. Men moet ervan bewust zijn dat respondenten op een ander moment mogelijk andere antwoorden geven dan tijdens het interview, bijvoorbeeld doordat zij sociaal wenselijke antwoorden willen geven. Dit is zoveel mogelijk beperkt door het creëren van een betrouwbare sfeer bij interviews, bijvoorbeeld door het garanderen van anonimiteit en het uitzoeken van een afgezonderde locatie.

Bij de selectie van respondenten is er in het onderzoek geprobeerd zowel betrokken als niet betrokken medewerkers aan het woord te laten, om zo de representativiteit van onderzoekseenheid te verhogen. Hierbij kan worden opgemerkt dat het vinden van kandidaten die niet betrokken zijn bij het verandertraject lastiger bleek te zijn dan van te voren werd gedacht. Doordat je als onderzoeker een korte tijd aanwezig bent in de organisatie, wordt niet gelijk zichtbaar welke medewerkers niet betrokken zijn, omdat je deze medewerkers simpelweg niet kent en/of tegenkomt. Omdat er in het onderzoek sprake is van meerdere onderzoeksfasen, die in de uitvoering van het onderzoek veel tijd hebben gekost, is er per fase een relatief beperkt aantal medewerkers geïnterviewd. Het onderzoek is hierdoor wellicht minder representatief.

In het onderzoek is geprobeerd om op een zorgvuldige wijze, aan de hand van verschillende criteria, een juiste selectie van patronen te maken. De kanttekening die kan worden gemaakt bij de keuze om enkel aan aantal patronen te onderzoeken, is dat wanneer alle interactiepatronen waren meegenomen, het onderzoek wellicht tot andere uitkomsten had geleid. Bij het onderzoeken van alle patronen is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek echter mogelijk in het gedrang gekomen. In een uitgebreider vervolgonderzoek zouden wellicht alle interactiepatronen uit de theorie kunnen worden meegenomen.

#### *Interpretatie van resultaten*

De uitkomsten van het onderzoek leveren enkele interessante bevindingen op die vragen om een nadere interpretatie. Dit leidt uiteindelijk tot interessante aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Dat het eenzijdig beheersingsdenken, wat terugkomt in de ontwerpbenadering, niet per se leidt een negatief interactiepatroon, laat zien dat de kritiek die de afgelopen decennia is gegeven op deze klassieke ontwerpbenadering in twijfel kan worden getrokken. Verschillende auteurs zien deze benadering, waarin plannen veel top-down wordt geïmplementeerd, als achterhaald, waarbij zij niet nadrukkelijk genoeg kijken naar de unieke context die iedere organisatie bezit. Dit terwijl deze context juist een cruciale rol speelt bij het ontwerpen van een veranderaanpak. In sommige organisaties is er onder medewerkers namelijk juist eens wens voor duidelijke veranderingen via een stappenplan met waar nodig top-down beslissingen.

Gedurende het onderzoek zijn verschillende interessante factoren naar boven gekomen die een wellicht een belangrijke rol spelen in het veranderproces en in het ontstaan van bijbehorende negatieve interactiepatronen. Meer onderzoek naar deze factoren zou mogelijk interessante onderzoeksresultaten kunnen opleveren. Vragen die in dit vervolgonderzoek leidend kunnen zijn, zijn:

- Welke invloed heeft het werken met voornamelijk *professionals* op een verandertraject?
- Is er verschil in het doorvoeren van een verandering in een organisatie met voornamelijk *parttimers* of juist met *fulltimers*?
- Welke invloed heeft het *geslacht* van de werknemers op het ontstaan van negatieve interactiepatronen?
- Is er een andere dynamiek zichtbaar in de organisatie wanneer een interim manager het verandertraject leidt dan wanneer een eigen manager dit doet?

Een ander opvallend resultaat uit het onderzoek is het gegeven dat de negatieve interactiepatronen uit de theorie niet één op één in deze organisatie terug te vinden zijn. De negatieve patronen, zoals deze in de literatuur en in het onderzoek worden geschetst, dienen dan ook niet beschouwd te worden als wetmatigheden. Het zijn enkele simpele weergaven van een veel groter, complexer en invloedrijker geheel. Dit sluit aan bij de gedachte van Werkman dat er meer is dan enkel reflexieve reacties die negatieve patronen veroorzaken. Dat het niet zo simpel is als soms wordt voorgesteld, geeft aanleiding tot een meer integraal onderzoek naar patronen. Enkele suggesties voor vervolgonderzoek die hieruit voortkomen zijn:

- Onderzoek welke mogelijke invloed negatieve interactiepatronen hebben op elkaars bestaan. Zorgt het ene patroon voor het ontstaan van het andere patronen, of hebben

de patronen bijvoorbeeld een versterkende werking op elkaar? Op deze manier kan geprobeerd worden meer inzicht te krijgen in het complexe netwerk van interactiepatronen.

- Onderzoek of het bespreken van de patronen met de betrokkenen tot het gewenste effect leidt. Is het voldoende om patronen te doorbreken of moet er, zoals Werkman suggereert, gewerkt worden met meer integrale oplossingen? Zo ja, welke oplossingen kunnen worden gevonden?
- Onderzoek of de beschreven negatieve patronen wel altijd leiden tot stagnerende veranderprocessen. In sommige situaties hoeven de negatieve patronen wellicht niet per se als disfunctioneel bestempeld te worden, ook al wordt dat wel door de verschillende auteurs gesteld.

## Literatuurlijst

- Ardon, A.J. (2006). Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen. *Tijdschrift voor Management & Organisatie* (6).
- Ardon, A.J. (2009). Moving Moments; Leadership and interventions in dynamically complex change processes. Amerongen, Nederland: Vrije Universiteit.
- Ardon, A.J. (2011). *Doorbreek de cirkel!: Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Ardon, A.J. (2011). Over onbewust defensief gedrag van adviseurs. *MC* (4), p.20-24
- Ardon, A.J. & Wassink, N. (2008). Als veranderingen niet meer maakbaar zijn: wederzijds leren bij stagnerende verandering: een handelingsperspectief. *M&O* (3/4), p.264-280.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam, Nederland: Vossiuspers AUP.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4e ed.). Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage.
- Penthaz (z.j.). Penthaz. Geraadpleegd op 23 april 2018 van <https://www.Penthaz.nl/Penthaz>
- Freud, S. (1920). 'Aan gene zijde van het lustprincipe', *Werken* 8: 162, 165-218.
- Kampen, J. (2011). *Interventies in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie naar diagnose en herstel*. Monnickendam, Nederland: Vrije Universiteit.
- Kampen, J. (2012). Ontwikkeling vanuit een achterstand: Verwaarloosde organisaties. *O&O* (6), p. 24-29.

Kampen, J. (2014). *Verwaarloosde organisaties: Introductie van een nieuwe concept voor organisatieprofessionals*. (3<sup>e</sup> ed.) Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Kampen, J. & Henken, A. (24 mei 2012). Verwaarloosde organisatie: Het is erger dan je denkt (en het zit dichterbij dan je denkt). *OOA*. Geraadpleegd op 19 februari 2018 van <https://www.ooa.nl/download/?id=17835944>

Kampen, J. en Mulder, A. (2007). Verwaarloosde organisaties deel 2: een diagnose met dramatische lading. Artikel gepubliceerd op [Managementsite.nl](http://www.management.nl).

Moeskops, O. (2004). Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. *M&O* (3), p.26-49.

Ridder, den, J., Dekker, P. & Houwelings, van, P. (september 2015). Zorgen over de zorg: bevindingen in recent onderzoek naar de publieke opinie over de gezondheidszorg. Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd op [file:///C:/Users/user/Downloads/COB\\_bijlage%20A\\_%20Zorgen%20over%20de%20zorg%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/COB_bijlage%20A_%20Zorgen%20over%20de%20zorg%20(1).pdf)

Rubrech, J. & Stuyling de Lange, G. (2010). *Kwaliteit verbeteren in de zorg*. Amsterdam, Nederland: Pearson.

Schurink, G. (2009). *Mindfulness: Een praktische in het omgaan met gevoelens en gewoonten*. Zaltbommel, Nederland: Thema

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, Verenigde Staten: Doubleday Business.

Storteboom, E. (2015). 'De angst van het loslaten'. Waarom er niet één beste manier is om patronen te doorbreken. Geraadpleegd op 18 maart 2018 van <http://www.sjoerddevries.org/wp-content/uploads/2015/01/De-angst-van-het-loslaten-artikel-Esther-Storteboom-interview-Sjoerd-de-Vries.pdf>

Kolkhuis Tanke, I. (2013). Verwaarloosd of taai? *O&O* (4), p.5-9.



Thiel, S., van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. (2<sup>e</sup> ed.) Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., & Prast, H.M. (2009). De menselijke beslisser: Over de psychologie van keuze maken en gedrag. Geraadpleegd op 17 april 2018 van [file:///C:/Users/user/Downloads/V022-Menselijke-beslisser%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/V022-Menselijke-beslisser%20(2).pdf)

Tummers, L.G., Kruijven, P., Vijverberg, D., & Voeselek, T. (2015). Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), p.627 - 640.

Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.

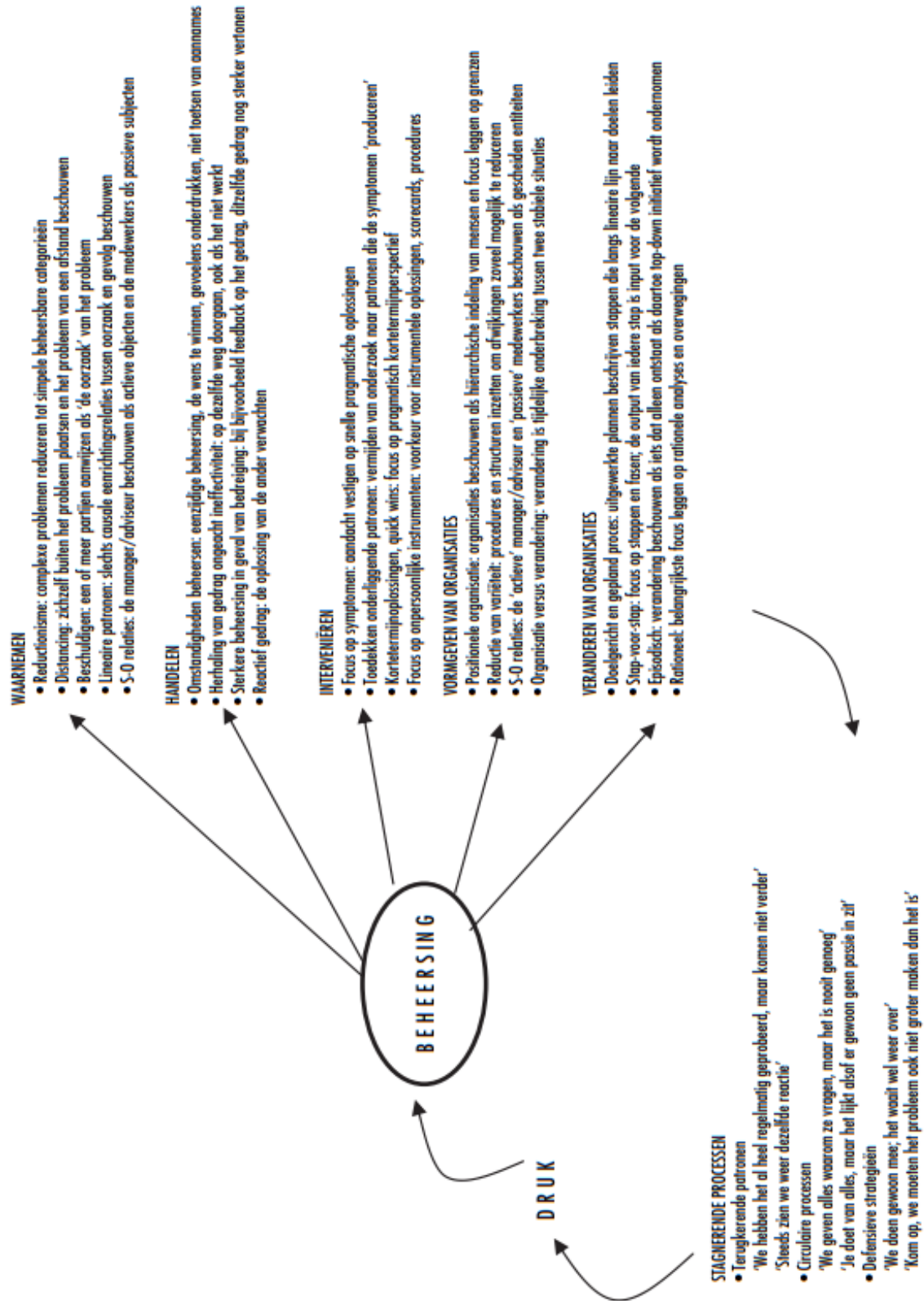
Watzlawick, P., Bavelas, J.B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. (6e ed). New York, Verenigde Staten: Norton.

Werkman, R. (2006f). *Werelden van verschil : hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Amsterdam, Nederland: Universiteit van Amsterdam.

Werkman, R. (2011). *Vicieuze cirkels in het handelen van managers: overzie en hanteer het web van afhankelijkheidsrelaties*. Artikel gepubliceerd op [Managementsite.nl](http://Managementsite.nl).

Zonneveld, N., Minkman, M., Turnhout, S., Spierenburg, M. (2017). Governance in een veranderend zorgstelsel. *M&O* (2), p.72-82.

# Bijlage 1 – Het diagnosemodel van Ardon



## Bijlage 2 – Checklist verwaarloosde organisatie

	<b>Kenmerken</b>	<b>Indicatoren</b>
1	Geschiedenis van ingrijpende veranderingen en veel wisselingen in de leiding	De diversiteit, complexiteit, opeenvolging van veranderingen en hun effecten en hoe deze zijn begeleid. Ingrijpende veranderingen waarvan de gevolgen invloed hebben op het huidige functioneren. Onafgemaakte reorganisaties, steeds nieuwe veranderingen en wisselingen in de leiding.
2	Verbinding van de top met de vraagstukken in de organisatie	Rolinvulling, positie, oriëntatie en betrokkenheid van de top bij interne vraagstukken en het alledaagse organisatieleven. Top is losgezogen van de organisatie, leeft in eigen werkelijkheid en is enkel gericht op de buitenwereld.
3	Eenheid van leiding in de top	De mate waarin leden van de top een visie op leiderschap hebben geëxpliciteerd en een gelijke boodschap uitdragen en daarnaar handelen.
4	Positie en invloed van het hoger management	De mate waarin het hoger management formeel in positie is, alsmede de mate waarin zij zich met die positie identificeren en daarnaar handelen. Durven werkelijkheid niet voor te houden aan de top.
5	Positie en invloed van de staf	De positionering van de staf ten opzichte van het lijnmanagement en de professionaliteit van handelen door de staf. Staf heeft grote invloed op het lijnmanagement.
6	Positie van de directe leidinggevendenden	Naast de formele posities ook de informele verhoudingen en de mate waarin zij steun ondervinden van het hoger management en de staf. Directe leidinggevendenden hebben geen positie, krijgen geen steun van hogere leiding en/of staf.
7	Is de leiding 'demanding'?	Gebrek aan het stellen van eisen en of hier toezicht op gehouden wordt, geen structuur bieden. Grenzen kunnen worden overschreden zonder consequenties.

8	Is de leiding 'responsive'?	De verhouding en de relatie tussen leiding en medewerkers. Leiding gaat niet in op signalen en behoeften van medewerkers. Geen aandacht voor individuele kwaliteiten en competenties.
9	Fysieke en emotionele beschikbaarheid van de leiding	De afstand tussen leiding en medewerkers, niet-beschikbaar-zijn van de top, het hoger management en de directe leiding.
10	Acceptatie leidinggeevenden	De mate waarin de direct leidinggeevenden in hun positie een taakstelling worden erkend. Dit betreft tevens de mate waarin medewerkers bereid zijn leiding te accepteren. Leidinggeevenden zijn aan het overleven, kiezen vaak de kant van de hogere leiding.
11	Grenzeloos gedrag	Eigen interpretatie/invulling van regels. Afspraken niet nakomen. Daarbij zichtbaar in het gemak van liegen en bedriegen.
12	Niet kunnen reflecteren en leren	Onveilig gevoel van medewerkers. Medewerkers voelen zich in hun bestaanszekerheid bedreigd, voelen zich miskend. Zien rol als medewerker niet meer los van hun zijn als persoon.
13	Ontwijken van verantwoordelijkheid	De neiging om alles bij anderen te leggen, voortdurend voorwaarden formuleren en om duidelijkheid te vragen. Het management overal verantwoordelijk voor houden. Het kenmerk heeft vele verschijningsvormen en hoeft geen apathisch gedrag te zijn.
14	Zelfhandavingsgedrag	Afweermechanismen, de 'schaduwkant', bewaken van eigen belangen, verhoudingen en relaties in informele netwerken.
15	Heftige weerstand	Heftige weerstand is een indicatie dat de adviseur bij de kern van de problemen komt, 'heftig' kan ook onverzettelijkheid betekenen, gaat gepaard met meer of minder subtiele vormen van chantage.
16	Ondermijning van gezag	Gedrag door medewerkers, leidinggeevenden of stafleden die de zwakke positie van de directe leiding compenseren

		of misbruiken en weten dat zij hun invloed gaan verliezen door het in positie komen van de leiding
--	--	---

## Bijlage 3 – Interviewguide

<b>INTERVIEWGUIDE</b>	
<b>Introductie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorstellen</li> <li>○ Doel van het onderzoek benoemen</li> <li>○ Soort vragen benoemen</li> <li>○ Vertrouwelijkheid en anonimiteit benoemen</li> <li>○ Vroegtijdig stoppen benoemen</li> <li>○ Opname bespreken</li> </ul>
<b>1. Algemeen</b>	<p>In welke mate bent u op de hoogte van het verandertraject bij de PENTHAS?</p> <p>Hoe staat u in het kort tegenover het huidige verandertraject bij de PENTHAS?</p>
<b>P1: Daadkracht</b>	<p>1. Vindt u dat er bij het verandertraject gestuurd wordt via een vaste koers en doelen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indien ja: Hoe ervaart u deze manier van sturing? Goed/slecht? Waarom?</li> <li>b) Indien nee: Wat vindt u daarvan? Waarom?</li> </ul> <p>2. Hebben medewerkers voldoende inspraak in de gevolgde koers en doelen van het verandertraject?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indien ja: Wat voor een gevoel geeft dat u? Waarom?</li> <li>b) Indien nee: Wat doet dat met u? Weerstand? Waarom? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft u dit gevoel dan ook aan? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indien ja: Wat doet de verandermanager daar mee? Wordt u gehoord? Doordrukken/allergie/geen interactie/nog verder afzonderen</li> <li>- Indien nee: Waarom niet?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>3. Heeft de manier van sturing invloed op uw beeld over het verandertraject? Waarom wel/niet?</p>
<b>P2: Draagvlak</b>	<p>4. Besteedt de verandermanager volgens u voldoende aandacht aan het draagvlak onder alle medewerkers?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indien ja: Op welke manieren? Hoe ervaart u dat en waarom?</li> <li>b) Indien nee: Waarom zouden ze dit niet doen? Hoe ervaart u dat en waarom? Wordt het aangekaart? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indien ja: Wat wordt er mee gedaan?</li> <li>- Indien nee: Waarom niet?</li> </ul> </li> </ul> <p>5. Besteedt de verandermanager voldoende aandacht aan negatieve/zorgelijke signalen vanuit medewerkers?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indien ja: Kunt u een voorbeeld geven? Wat vindt u hiervan en waarom?</li> <li>b) Indien nee: Hoe ervaart u dat en waarom? Niks meer durven zeggen/Alleen ingaan op positieve signalen/Gemanipuleerd</li> </ul>

<p><b>P6: Interactie</b></p>	<p>6. Heeft u het gevoel dat de verandermanager voldoende open staat voor interactie?</p> <p>a) Indien ja: Hoe ervaart u deze interactie en waarom?</p> <p>b) Indien nee: Wat doet dat met uw beeld over het verandertraject en waarom? Onduidelijkheid/onzekerheid over het verandertraject?</p> <p>7. Heeft u het idee dat de verandermanager interactie enkel ziet als iets dat moet, of er ook echt iets mee doet? Nemen ze uw inbreng serieus?</p> <p>a) Omdat het moet: Hoe ervaart u dat en waarom? Afwachtend, boos, nonchalant, nog bereid om mee te denken? Kaart u dit aan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja: Hoe reageert de verandermanager hierop?</li> <li>- Nee: Waarom niet?</li> </ul> <p>b) Ze doen er iets mee: Wat voor gevoel geeft dat u en waarom?</p> <p>8. Is het zo dat de verandermanager telkens blijft open staan voor nieuwe ideeën? Verandert de koers continu of houden ze vast aan één bepaald idee?</p>
<p><b>P5: Communiceren is informeren en overtuigen</b></p>	<p>9. Hoe ervaart u de communicatie en berichtgeving over het verandertraject?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is het voldoende? Waarom wel/niet?</li> <li>- Geeft het u de duidelijkheid die u graag wilt? Waarom wel/niet?</li> </ul>
<p><b>P7: Doorzetten</b></p>	<p>10. Ziet u het verandertraject meer als top-down of als bottom-up?</p> <p>11. Heeft u het idee dat er bij kritiek er steeds meer top-down gewerkt wordt?</p> <p>a) Indien ja: Wat doet dat met uw beeld over de verandermanager en waarom?</p>
<p><b>P3+P4: Actief/Passief Strak/Tegenwerkend</b></p>	<p>12. Hoe ziet u de verandermanager in eigenschappen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is manager volgens u actief en enthousiast?</li> <li>a) Indien ja: Heeft dit gevolgen voor jouw eigen gedrag mbt verandertraject? Waarom dit gedrag?</li> <li>b) Indien nee: Waarom niet?</li> </ul> <p>- Ervaart u de verandermanager meer als strak en afstandelijk of als open en toegankelijk?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indien ja: Heeft dit gevolgen voor jouw eigen gedrag mbt verandertraject? Waarom dit gedrag?</li> <li>b) Indien nee: Waarom niet?</li> </ul>
<p><b>Eenzijdig beheersingsdenken</b></p> <p>Waarnemen Handelen Interveniëren Vormgeven Veranderen</p>	<p>Hoe stelt de verandermanager zich op ten opzichte van de problemen in de organisatie?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduceren tot simpele, beheersbare categorieën</li> <li>- Distancing</li> <li>- Beschuldigen</li> <li>- Enkel oorzaak-gevolg relaties</li> <li>- S-O relatie</li> </ul>

	<p>Probeer de verandermanager omstandigheden te beheersen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omstandigheden beheersen</li> <li>- Herhaling ondanks ineffectiviteit</li> <li>- Sterke beheersing bij bedreiging</li> <li>- Reactief gedrag</li> </ul> <p>Heeft de verandermanager alleen oog voor snelle, korte termijn oplossingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus op symptomen</li> <li>- Vermijden van onderzoek naar patronen</li> <li>- Korte termijn oplossingen</li> <li>- Onpersoonlijke instrumenten</li> </ul> <p>Ziet de verandermanager de organisatie als een hiërarchische indeling?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiërarchische indeling van mensen</li> <li>- Reductie van variëteit</li> <li>- S-O relaties: gescheiden entiteiten</li> <li>- Verandering als tijdelijke onderbreking</li> </ul> <p>Wordt er in de organisatie gewerkt met een vooraf opgezet plan die stap voor stap wordt uitgewerkt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelgericht, gepland proces</li> <li>- Stap-voor-stap</li> <li>- Episodisch</li> <li>- Rationeel</li> </ul>
<b>Afsluiting vragendeel</b>	<p>13. Hoe ziet u de slagingskans van dit verandertraject?</p> <p><i>Overstap naar patronen voorleggen</i></p>
<b>Patronen voorleggen</b>	X
<b>Afsluiting interview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Iets toevoegen?</li> <li><input type="radio"/> Interview toesturen?</li> <li><input type="radio"/> Bedanken</li> <li><input type="radio"/> Contact bij vragen</li> </ul>



## **Bijlage 4 – Vragenlijst Verwaarloosde Organisatie**

### **Schriftelijke interviewvragen m.b.t. de ontwikkeling van Penthas.**

Allereerst dank voor uw medewerking aan deze schriftelijke enquête. De 18 vragen hebben betrekking op de ontwikkelingen van de afgelopen jaren binnen Penthas. De enquête is bedoeld om meer informatie te verkrijgen over deze ontwikkelingen en over de geschiedenis van de organisatie. Dit is voor mij noodzakelijk als basis voor een goede uitvoering van mijn scriptieonderzoek.

Het is de bedoeling dat de vragen zo volledig en eerlijk mogelijk worden beantwoord met, indien gevraagd, een nadere toelichting. Uw antwoord heeft geen verplichte maximum of minimum lengte.

De gegeven antwoorden zullen strikt vertrouwelijk worden behandeld. Gegevens worden dan ook geanonimiseerd. Dat betekent dat uw persoonlijke gegevens en functie op geen enkele wijze achterhaald kunnen worden. Indien u hier vragen over heeft, kunt u contact met mij opnemen.

Ook bij andere vragen en/of opmerkingen, neem gerust contact op. Dit kan via mail (a.jansen@\*\*\*\*.nl) of telefoon (06\*\*\*\*\*) of spreek me gewoon even aan.

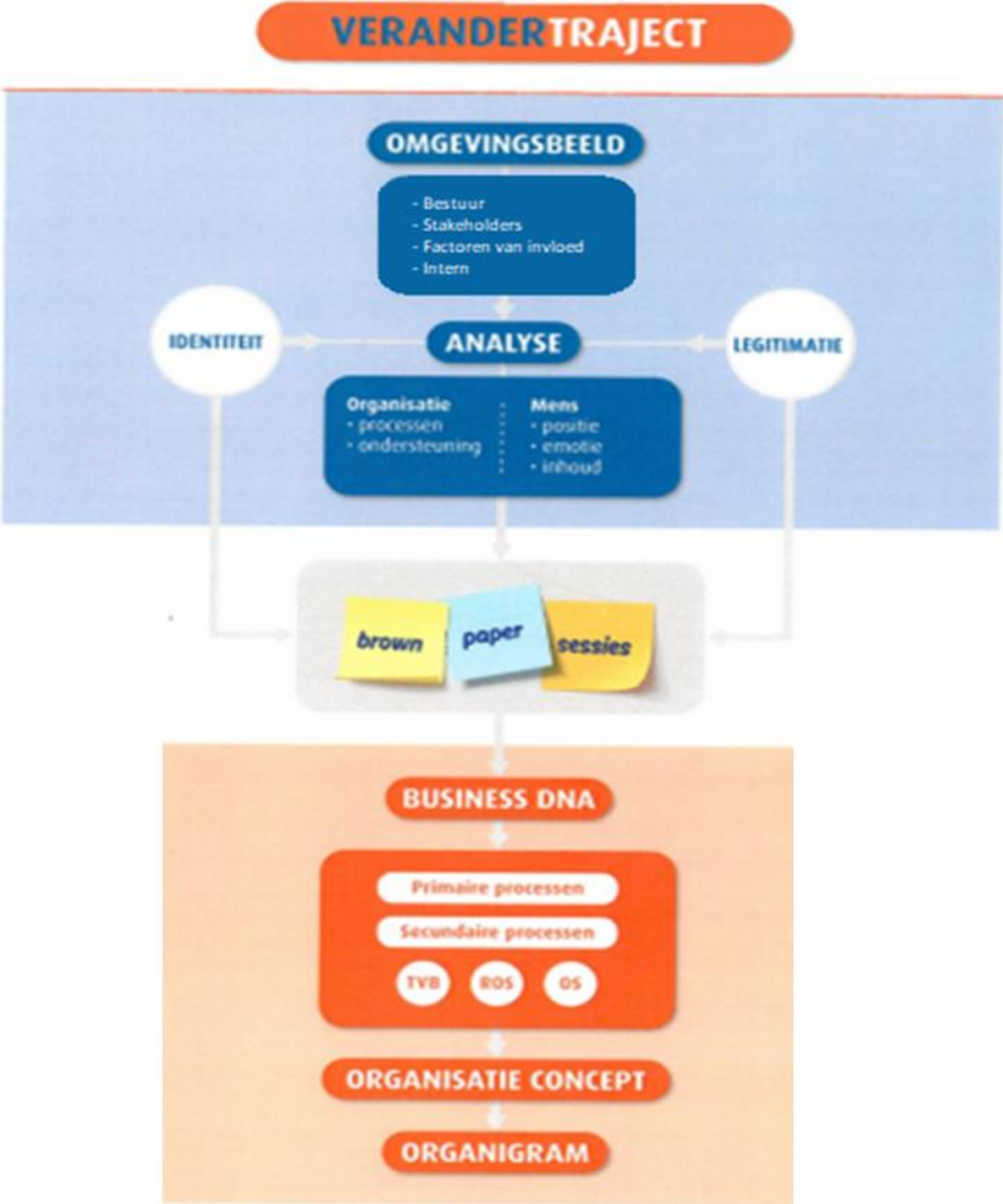
*Opmerking: Indien er in een vraag de woorden 'door de jaren heen' of 'de afgelopen jaren' worden genoemd, wordt een periode bedoeld van ± 10 jaar.*

1. Kunt u in het kort iets vertellen over de geschiedenis aan organisationele veranderingen en wisselingen in de directie bij Penthas van de afgelopen jaren?
2. Hoe heeft u de veranderingen door de jaren heen ervaren? Licht uw antwoord toe.
3. Hebben de directie en het management van Penthas volgens u de afgelopen jaren voldoende aandacht besteed aan interne vraagstukken uit de organisatie? Licht uw antwoord toe.

4. Hebben de directie en het management van Penthas de afgelopen jaren volgens u een gelijke, gemeenschappelijke boodschap uitgedragen en daar ook allen naar gehandeld? Licht uw antwoord toe.
5. Heeft het management van Penthas voldoende de werkelijkheid (wat betreft hoe de organisatie er voor staat) voor durven/kunnen houden bij de directie van Penthas?
6. Hoe ziet u de positie en invloed van de staf ten opzichte van het lijnmanagement?
7. Hebben de directe leidinggevenden (zoals afdelingscoördinatoren) in uw ogen de afgelopen jaren voldoende naar hun functie kunnen handelen? Licht uw antwoord toe.
8. Heeft uw directe leidinggevende de afgelopen jaren volgens u voldoende kaders en eisen gesteld voor het uitvoeren van uw taken/de taken van medewerkers? Licht uw antwoord toe.
9. Vindt u dat uw directe leidinggevende de afgelopen jaren medewerkers voldoende heeft 'aangesproken' indien het nodig was? Licht uw antwoord toe.
10. Vindt u dat er door uw directe leidinggevende de afgelopen jaren voldoende is ingegaan op de behoeften en signalen van medewerkers? Licht uw antwoord toe.
11. Is uw directe leidinggevende volgens u de afgelopen jaren voldoende fysiek en emotioneel beschikbaar geweest voor uw zorgen/opmerkingen/problemen?
12. Worden directe leidinggevenden volgens u voldoende geaccepteerd door medewerkers?
13. Worden directe leidinggevenden volgens u voldoende geaccepteerd door de directie en door hun superieuren? Licht uw antwoord toe.

14. In welke mate is er volgens u de afgelopen jaren in de organisatie een eigen interpretatie gegeven aan het invullen en uitvoeren van taken?
15. Voelt u/voelen medewerkers zich volgens u in hun bestaanszekerheid bedreigd?  
Licht uw antwoord toe.
16. Denkt u dat medewerkers van Penthas voldoende in staat zijn om te reflecteren en leren?
17. Denkt u dat men elkaar in de organisatie genoeg aanspreekt op fouten of onjuist gedrag? Licht uw antwoord toe.
18. In welke mate denkt u dat er in de organisatie sprake is van het ontkennen van eigen gedrag en de gevolgen ervan. Licht uw antwoord toe.

Bijlage 5 – Visuele weergave verandertraject Penthas



# Bijlage 6 – Stroomschema

