

‘De angst van het loslaten’

Waarom er niet één beste manier is om patronen te doorbreken

Het leven volgens vaste patronen is een natuurlijke gave van de mens. Het ligt besloten in de kern van ons functioneren. Kunnen we het leven volgens vaste patronen doorbreken en hoe kunnen we dat doen?

Esther Storteboom

Ruim 70% van alle organisatieveranderingen mislukt, aldus Boonstra (2000). Dit komt onder andere doordat werknemers vaak terugvallen in oude gedragspatronen en nieuw gedrag niet eigen maken. Maar ook organisaties hebben te maken met hun eigen patronen en systemen, die organisatieverandering tegenwerken. Mensen en organisaties zijn van nature gefocust op ‘overleven’ en zullen daarom nieuwe, onbekende patronen minder snel eigen maken, omdat ze niet weten wat deze nieuwe patronen zullen doen met hun overlevingskans. Dit instinct van de mens op zelfbehoud kan soms destructief werken, wanneer patronen vastgeroest raken. Daarom is het voor organisatieveranderaars belangrijk hier wat aan te doen.

‘Mensen willen wel veranderen, maar kunnen niet altijd veranderen’

Binnen organisaties zijn veranderingen onontkoombaar. Door de steeds sneller veranderende omgeving, dienen organisaties hierin mee te gaan, om zo de kans op overleven te vergroten. In de literatuur kunnen we lezen dat veel organisatieveranderingen mislukken. Vaak horen we leidinggevendenden zeggen dat hun werknemers niet mee willen veranderen en ze altijd maar weerstand bieden. Maar is dit echt zo? Zijn werknemers echt niet bereid mee te willen werken of zijn hiervoor andere redenen te vinden.

Een reden die verklaart waarom mensen het lastig vinden om te veranderen, is dat we allemaal leven volgens onze vaste patronen. Het leven in patronen heeft voor de mens veel voordelen, we hoeven niet steeds na te denken over hoe we iets gaan doen, het zorgt

voor ritme en veiligheid. Maar er zitten ook beperkingen aan. Patronen zijn zo geautomatiseerd in ons functioneren dat we niet merken dat ze er zijn (Vandamme, 2007).

Ook organisaties hebben allemaal hun eigen patronen en systemen, die onbewust door de mensen worden gevolgd. Dit is gevaarlijk voor verandering, want deze ‘versteende patronen’ zorgen ervoor dat verandering niet meer mogelijk is (Vandamme, 2007). Een portie ‘chaos’ is daarom wenselijk. Maar hoe kunnen we de kans op het doorbreken van deze versteende patronen vergroten? In dit artikel wordt aangegeven waarom we het zo lastig vinden om patronen los te laten en welke verschillende interventies we kunnen inzetten om de kans op doorbraken te vergroten.

De centrale vraagstelling in dit artikel luidt daarom als volgt:

‘Welke interventies op het gebied van het doorbreken van het organisatiesysteem, groepsnormen en persoonlijke gewoontes, kunnen organisatieveranderaars en leidinggevenden inzetten tijdens organisatieverandering, zodat de kans dat werknemers terugvallen in oude gedragspatronen afneemt’.

Bij het onderzoeken van gedragspatronen worden drie verschillende niveaus betrokken, namelijk patronen op organisatieniveau, patronen op groepsniveau en patronen op individueel niveau. Deze patronen behoren tot de onderstroom in organisaties, waar onbewuste processen plaatsvinden (Homan, 2005).

Het organisatiesysteem

Volgens Huguenin & Van Gestel (2009) hebben organisaties hun eigen systeem met daarin codes en patronen die de interactie tussen mensen beïnvloedt. Dit komt door de aanwezigheid van onzichtbare normen en waarden in de onderstroom van de organisatie. Mensen gedragen zich daardoor onbewust volgens de wetmatigheden van de organisatie (Huguenin & Van Gestel, 2009).

Daarnaast is het organisatiesysteem gericht op zelfbehoud en het handhaven van de bestaande manier van werken (Huguenin & Van Gestel, 2009). Wanneer er een organisatieverandering wordt toegepast, zal deze binnen het systeem worden ervaren als ‘gevaarlijk’, omdat de interventie zorgt voor onbalans. Het mechanisme tot zelfbehoud zorgt dat nieuw gedrag niet wordt geïnternaliseerd (Huguenin & Van Gestel, 2009).

Wat is er nodig om deze codes en patronen van het organisatiesysteem te doorbreken? Als eerste is hiervoor nodig dat systeempatronen worden herkend. Het bewust worden daarvan is voldoende om van daaruit te gaan veranderen of bewegen (Van Rooij, 2010). Methoden en hulpmiddelen van het systeemdenken zijn daarom niet gericht op het opsporen en doorbreken van negatieve patronen, maar vooral op het zichtbaar maken ervan (Van Rooij, 2010).

‘Organisaties zijn zich bewust van hun overlevingsdrang, daarom vertellen ze hun pijnpunten niet’
(Sjoerd de Vries)



Groepsnormen

Groepsnormen zijn informele, geaccepteerde regels over gedrag die door de meeste leden van een groep als belangrijk worden gezien, waarbij afwijking van de groepsnormen niet wordt toegestaan, aldus Remmerswaal (2006).

In de sociale psychologie verwijst het concept ‘normen’ naar de opvattingen van anderen die een leidraad vormen in keuzegedrag. Volgens Lewin moeten externe schokken vaste normen ontdooien, voordat er verandering op kan treden. Zolang de groepsnormen niet veranderen, verandert het gedrag van de mensen ook niet (Lewin, 1947, zoals genoemd in Tiemeijer et. al., 2005).

Van nature willen we graag bij de groep horen, dit heet ook wel 'need to belong'. Oorspronkelijk heeft dit een evolutionaire basis: we hebben meer overlevingskansen wanneer we bij een groep horen, dan wanneer we er alleen voor staan. (Baumeister & Leary, 1995, zoals genoemd in Vonk, 2004). Deze fundamentele behoefte verklaart waarom mensen hun persoonlijke normen vaak aanpassen aan groepsnormen. Want het vertonen van ander soort gedrag, leidt tot uitsluiting van de groep.

Interventies die zich richten op het doorbreken van groepsnormen hebben voornamelijk te maken met sociale interactie: in dialoog gaan met elkaar en het observeren van gedrag (Tiemeijer, et. al., 2009). Wanneer mensen in discussie mogen gaan over een gehoorde lezing of presentatie, dan zal dit veel sterker aanzetten tot gedragsverandering (Tiemeijer, et. al., 2009).

'Het is zaak om eerst een visie en een verlangen te ontwikkelen richting die andere toekomst'

(Nicole van der Ouw)



Gewoontes

Gewoontes worden in de sociologie omschreven als gestructureerde patronen van gedrag, die het resultaat zijn van interacties tussen de samenleving en individuen (Camic, 1986, zoals genoemd in Tiemeijer et. al., 2007). In de psychologie wordt gewoontegedrag beschreven als een vorm van doelgericht automatisch gedrag dat ontstaat door oefening en herhaling (Tiemeijer et. al., 2007). Door gewoontes functioneren we op de 'automatische piloot', wat er voor zorgt dat moeilijke handelingen makkelijker kunnen worden uitgevoerd. Maar gewoontes kunnen ook nadelige effecten hebben, want ze maken gedragsverandering erg lastig.

'Voor het doorbreken van innerlijke patronen moet elke keer een nieuwe tool gemaakt worden'

(Sjoerd de Vries)

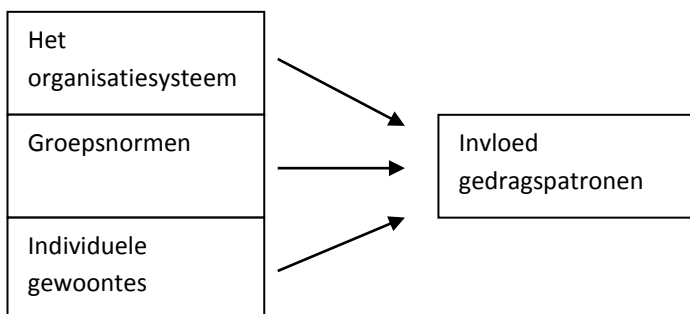
Op het laagste niveau worden gewoontes beschouwd als stimulus-respons-verbindingen. Elke vorm van leren is te herleiden tot associaties tussen stimuli en responsen. Deze associaties ontstaan en worden bekrachtigd door beloningen (Skinner, 1983; Watson, 1914, zoals genoemd in Tiemeijer et. Al., 2009). Wanneer beloningen regelmatig en consistent volgen op een bepaalde reactie op een stimulus, ontstaat er een sterke associatie tussen stimulus en respons, wat gezien kan worden als gewoontegedrag (Tiemeijer et. al., 2009). Mensen willen wel vaak ander gedrag vertonen, maar het lukt niet omdat bepaalde reacties op stimuli op 'de automatische piloot' gedaan worden.

Een bruikbare interventie die kan helpen gewoontes te doorbreken is het toepassen van implementatie-intenties. Implementatie-intenties specificeren de wijze waarop nieuw gedrag uitgevoerd dient te worden. Ze

concretiseren het voornemen tot nieuw gedrag. Het doel ervan is om mensen te laten plannen wanneer, waar en hoe ze nieuw gedrag gaan uitvoeren (Tiemeijer, et. al., 2009).

Conceptueel model

Zoals uit de literatuur blijkt, hebben de drie bovengenoemde factoren invloed op het terugvallen in oude gedragspatronen. Om de kans op het doorbreken van deze gedragspatronen te vergroten, is het noodzaak interventies toe te passen op de drie factoren.



Figuur 1: Conceptueel model

In het praktijkonderzoek zijn deze drie factoren voorgelegd aan verschillende organisatieadviseurs en experts op het gebied van organisatieverandering.

Methode

Voor het praktijkonderzoek naar het doorbreken van organisatiepatronen zijn drie semigestructureerde interviews gehouden. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is laag, omdat er een beperkt aantal interviews zijn afgenomen. Hierdoor zijn de resultaten niet te generaliseren naar de gehele populatie. De validiteit van het onderzoek is hoog, doordat er semigestructureerde interviews zijn gehouden is er gemeten wat er gemeten moest worden.

De onderzoekspopulatie bestaat uit Dick Kramer, projectleider bij Kentalis, leidt het project 'handen in één'. Nicole van der Ouw, organisatieadviseur en heeft haar eigen bedrijf *Creatief Verandermanagement*. In haar werk heeft ze verschillende interventies ontwikkeld om tot doorbraken te komen in de processen van verandering. Sjoerd de Vries, organisatieadviseur en eigenaar van zijn bedrijf *Sjoerd de Vries coaching*. Hij is daarnaast oprichter van VIA-organisatiecoaching: coach en consultant voor organisaties met problemen, veranderingen en uitdagingen.

Het interviewschema is gebaseerd op de drie niveaus; organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau. Per niveau is gevraagd naar welke interventies de respondenten zouden inzetten om de kans op het doorbreken van gedragspatronen te vergroten.

'Bij organisatieverandering is het belangrijk om aandacht te besteden aan de 'early adapters', de rest volgt wel'

(Dick Kramer)

Personeelsmobiliteit

Volgens Dick Kramer is het doorbreken van gedragspatronen mogelijk door het toepassen van personeelsmobiliteit: 'het wisselen van werknemers over verschillende afdelingen of groepen, zodat iedereen zich weer opnieuw positioneert'. Dit is volgens Dick een goede interventie om de instroom en doorstroom van werknemers te bevorderen. Door het herindelen van afdelingen of teams, krijgen werknemers de kans nieuwe rollen, normen en waarden op te stellen voor de nieuwe groep. Ook kan deze interventie uit worden gevoerd onder leidinggevend en managers (managementshuffle).

Organisatieniveau:

1. Personeelmobilititeit
2. Organisatieopstellingen
3. Het Nieuwe Werken

4. Openheid in de fysieke kantoorinrichting: 'glas helder'
5. Andere werving- en selectieprocedure
6. De Talking Stick

Groepsniveau:

1. Patroongerichte intervisie
2. Het 'omdenk spel'
3. Train de trainer
4. Leidinggevende ambassadeur maken van de verandering: voorbeeldfunctie

5. Organisatieopstellingen/familieopstellingen
6. Verhalen vertellen
7. Symbolen en rituelen

Individueel niveau:

1. Familieopstellingen
2. Toekomstvragen stellen 'Wat zou je over 5 jaar willen hebben bereikt met de organisatie?'
3. Kernkwaliteiten

Daarnaast geeft Dick aan dat er noodzaak moet heersen om oude patronen te willen doorbreken. 'Whats in it for me?'. Ook Nicole van der Ouw geeft aan dat dit een belangrijke voorwaarde is voor het doen slagen van organisatieverandering. 'We moeten er eerst voor zorgen dat de werknemers de noodzaak inzien om te veranderen en het verlangen hebben om die toekomst te willen bereiken', aldus Nicole.

Verhalen vertellen

Een interventie die op groepsniveau kan worden toegepast is de interventie van het verhalen vertellen over vroeger en toen (Van der Ouw; De Vries, 2015). Bepaalde ervaringen uit het verleden hebben bij elke werknemer in de organisatie gedragspatronen ontwikkeld, die steeds opnieuw worden uitgevoerd. De werknemers hebben op deze manier een tunnelvisie, en zien geen andere perspectieven meer. Door het praten met elkaar over gebeurtenissen uit het leven zien de werknemers elkaars perspectief en kunnen ze de gebeurtenissen in het verleden een plek geven. Op deze manier ontstaat er vertrouwen en veiligheid in de groep en wordt een team zich bewust gemaakt van tunnelvisie. Werknemers kunnen fragmenten van gebeurtenissen aan elkaar koppelen, waardoor een compleet beeld ontstaat. Door erover te praten kan in kaart worden gebracht waarom de werknemer bepaald gedrag vertoond.

Organisatieopstellingen

Het werken met opstellingen is een manier om de oorsprong van patronen zichtbaar te maken. Het gaat hierbij om de onderlinge verhoudingen tussen werknemers binnen afdelingen of in organisaties. Het is een interventie gericht op het verleden van de organisatie; een helende interventie, aldus Nicole. Door de belemmeringen van patronen in kaart te brengen en deze weg te nemen, door het veranderen van de opstelling, komt er nieuwe energie vrij die besteed kan worden aan nieuwe patronen. Bijvoorbeeld een team dat geen besluiten kan nemen, welk patroon zit hier achter? Deze interventie kan binnen een team worden uitgevoerd, door letterlijk de posities ten opzichte van elkaar weer te geven. Hierover in gesprek gaan helpt dit patroon te vinden.



'Het doorbreken van patronen is letterlijk het loslaten van ervaringen en gevoelens'

(Nicole van der Ouw)

Hierop aan sluit een interventie waarbij *patroongerichte intervisie* als verandermethode wordt gebruikt (Kramer, 2014; Bouwkamp & Bouwkamp, 2009). Deze methode helpt om je bewust te worden van eigen gedragspatronen, door te reflecteren op eigen gedrag. Dick geeft aan dat intervisie een belangrijke en onmisbare interventie is bij organisatieverandering.

Geleide visualisatie

Een interventie die invloed van bestaande groepsnormen doorbreekt is *geleide visualisatie* (Van der Ouw, 2015). Werknemers zoeken een symbool voor hun gevoelens en ervaringen van bijvoorbeeld de afgelopen 5 jaar. Elke werknemer schrijft bij dit symbool zijn gevoel op. Vervolgens verzamelen de werknemers zich bij een meer, waar ze letterlijk hun gevoel (het papier) loslaten in het meer en zeggen dat ze het loslaten. Het team krijgt hierdoor nieuwe energie om andere patronen te volgen.

Ook het vergaderen op een andere plek, bijvoorbeeld in het bos, kan ons helpen om tot nieuwe inzichten te komen en zaken vanuit een ander perspectief te bekijken, aldus Dick Kramer. Een methode die we kunnen toepassen is *'de talking stick'*, alleen degene die de stick vastheeft, is aan het woord. De rest luistert. Patronen kunnen zo boven tafel komen.

'Eigenlijk moet je praten over creativiteit, niet over verandermanagement'

(Dick Kramer)

One size fits all?

Bestaat er een kant-en-klare zet aan interventies die je als veranderaar in kan zetten in elk gewenst bedrijf? Volgens Sjoerd de Vries is dit niet zo: 'natuurlijk zijn er een aantal effectieve en bekende interventies om

doorbraken te creëren in patronen, maar voor elk organisatieprobleem, elke afdeling en elke werknemer is het nodig interventies op maat te maken'. Elke organisatie heeft een andere geschiedenis en elke werknemer heeft andere gevoelens die ze moeten loslaten. Ook de familie achter de werknemers speelt een rol: hoe is het sociale vangnet? Deze factoren hebben invloed op de angst van het loslaten.

Conclusie

Er bestaat een schatkist aan interventies die de organisatieveranderaar in kan zetten om patronen te doorbreken. Naar mijn mening zijn deze interventies heel bruikbaar, maar dienen ze op maat gemaakt te worden voor een organisatie en de werknemers. Wees je er als organisatieveranderaar bewust van de werking van patronen en raak er niet zelf in verzeild. Sjoerd ziet een organisatie als een stromende rivier. 'Sta als veranderaar maar met één been in de rivier!' 'Want als je met beide voeten erin stapt, wordt je onderdeel van de cultuur. Patronen neem je dan automatisch over'.

Iedereen ervaart angst om bestaande patronen los te laten, omdat de overlevingskans niet ingeschat kan worden in nieuwe situaties. Van invloed hierop zijn onze ervaringen uit het verleden, ook binnen organisaties. Daarom is het nodig om als organisatieveranderaar eerst aandacht te besteden aan deze geschiedenis. 'Hoe gaan we zaken uit het verleden loslaten?'. Hierbij zijn interventies op maat nodig.

Esther Storteboom is vierdejaars student Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen. Zij heeft zich binnen deze opleiding gespecialiseerd in Arbeid- en Organisationspsychologie. Op dit moment volgt Esther de selectieve specialisatie Management van

Organisatieverandering. In haar studie zoekt Esther een combinatie tussen bedrijfskundige en psychologische aspecten, die ze meeneemt in het analyseren van organisaties.



Literatuurlijst

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers AUP, Amsterdam, 2000.

Bouwkamp, R & Bouwkamp S. (2009). *Handboek Psychosociale hulpverlening*. Uitgeverij de Tijdstroom

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Sdu Uitgevers bv, Den Haag.

Huguenin, P. & Van Gestel, H.W. (2007). *Verborgene orde. Systemmanagement van organisaties*. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.

Remmerswaal, J. (2006) *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in praktijk*. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.

Rooij, van. M. (2010). *Organisatieontwikkeling met behulp van een systemisch perspectief*.

Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., & Prast, H.M. (2009). *De menselijke beslisser: Over de psychologie van keuze maken en gedrag*. Amsterdam University Press, Den Haag/Amsterdam.

Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties*. Pearson Education Benelux bv.

Veer, van der, S. & Verdonshot, S. (2010). *Ingesleten patronen doorbreken*. Tijdschrift Develop.

Vonk, R. (2004). *Sociale Psychologie*. Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten