

# Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen

## EEN PSYCHODYNAMISCH PERSPECTIEF



Odette Moeskops

Drs. O.G.M. Moeskops is zelfstandig organisatieadviseur. Haar bedrijf Rood-Purper b.v. te Heemstede adviseert en begeleidt organisaties bij veranderingsprocessen.

Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie zonder slag of stoot. In dit artikel worden vastgelopen veranderingsprocessen beschouwd vanuit een psychodynamische optiek. Een dergelijke diagnose en interventie kunnen helpen bij het doorbreken van een patstelling of stagnatie die dreigt. Beschreven wordt waardoor deze diagnose en interventie worden gekenmerkt en in welke organisatiekundige traditie deze passen. Er wordt vervolgens een beeld geschetst hoe een aantal negatieve systemische patronen er in de praktijk uitziet. Deze patronen blijken veelvuldig op te treden bij het doorvoeren van veranderingen. Tot slot worden er handreikingen geformuleerd voor het doorbreken van dergelijke patronen, zodat het veranderingsproces in een volgende ontwikkelingsstap kan geraken.

## Inleiding

De theorie die in dit artikel wordt gehanteerd, is gebaseerd op concepten en praktijk uit psychodynamische referentiekaders. In *M&O* is eerder aandacht besteed aan dit perspectief. De Caluwé en Vermaak (2001) signaleerden vele parallellen tussen veranderaars en therapeuten. Door Kloosterboer en Van Vliert (1987) is vanuit dit perspectief naar weerstand bij verandering gekeken. Verder behandelde Hendriks (2001) een stagnerende cultuurverandering vanuit een psychoanalytisch kader.

Het psychodynamische referentiekader heeft internationaal een ruime traditie ontwikkeld in organisatiekundig diagnosticeren en interveniëren. Door onder meer Kets de Vries (1993) en Klein (1998) wordt hierbij het psychoanalytische perspectief toegepast. Door auteurs als Campbell (1991 en 1994), McCaughan en Palmer (1994) wordt in de managementpraktijk het systemische referentiekader gehanteerd. Door hen is dit geïntegreerd met organisatiekundige concepten van onder andere Senge, Schein, Morgan en Argyris. De transfer van de systeem-

therapie naar de managementpraktijk die hiermee is gemaakt, is belangwekkend vanwege de ervaring vanuit dit referentiekader van meer dan een halve eeuw in het interveniëren in de ontwikkeling van het gedrag van (kleine) sociale systemen.

Weer andere auteurs (onder andere Kernberg, 1998) hebben het systemische referentiekader verbonden met het psychoanalytische referentiekader. In de Tavistock-traditie wordt voor deze integratie de verzamelnaam *systems psychodynamics* (Gould, 2001) gebruikt. Het is dit geïntegreerde psychodynamische perspectief, dat in dit artikel centraal staat.

## TERUGKERENDE PATRONEN IN VASTGELOPEN VERANDERINGSPROCESSEN

In de eigen werkpraktijk wordt deze geïntegreerde psychodynamische aanpak als een van de perspectieven gehanteerd bij veranderingsprocessen. Met het perspectief wordt beoogd een diagnose te stellen van vastgelopen veranderingsprocessen en te interveniëren. Hierbij wordt waargenomen dat bij veranderingsprocessen die stagneren, een aantal zogenaamde systemische patronen zich veelvuldig lijkt te herhalen. In dit artikel wordt besproken welke systemische patronen dit zijn. Deze patronen worden vervolgens geïllustreerd met praktijkvoorbeelden en reflecties daarop.

Dat dezelfde patronen lijken terug te keren, wordt op twee manieren verder bevestigd. Er blijkt steeds een grote mate van herkenning te zijn, wanneer deze patronen aan managers en adviseurs worden voorgelegd. Bij nieuwe adviescasussen van vastgelopen veranderingsprocessen, bieden deze systemische patronen ondersteuning bij het stellen van de diagnose en het overwegen van veranderingkundige interventies om de stagnatie te doorbreken.

### 1. Wat zijn systemische patronen?

Een systemisch patroon is een zichzelf versterkende positieve of negatieve spiraal van actie en reactie in de interactie en de betrekkingen. Het gedrag van veranderingsmanager A roept het gedrag op van groep B (of omgekeerd), dat vervolgens weer het gedrag van groep C oproept. En dat op zijn beurt weer het gedrag van veranderingsmanager A versterkt. Oogmerk van het systemische perspectief is het identificeren van deze zich herhalende systemische patronen tussen degenen die bij het veranderingsproces betrokken zijn.

Een uitgebreide beschrijving van een systemisch patroon in de interactie en betrekkingen tussen mensen is te vinden in de *Set-up-to-fail syndrome* (Manzoni, 1998). Door Visser (1999) is hieraan eerder kort gerefereerd. Het gaat er bij dit patroon om hoe de manager door zijn reactie het ongewenste gedrag van de medewerker zelf bevordert. De medewerker neemt steeds minder verantwoordelijkheid, zodat de manager op zijn beurt steeds meer verantwoordelijkheid neemt, hetgeen het ongewenste gedrag van de medewerker verder versterkt. Er ontstaat een negatieve actie-reactiespiraal, waarbij de manager steeds actiever

en de medewerker steeds passiever wordt en beide elkaars gedrag steeds opnieuw oproepen.

## SYSTEMISCHE PATRONEN IN PSYCHOANALYTISCH PERSPECTIEF

Systemische patronen zijn voor de participanten moeilijk te herkennen en te benoemen. Zij maken daarvoor te veel onderdeel uit van het systeem en zijn te nauw betrokken. Dit belemmert het zicht en het innemen van een beschouwende positie. Het effect hiervan wordt nog eens versterkt, omdat het systemische patroon dat bij verandering kan ontstaan, verbonden is met het persoonlijke patroon van het management. De psychoanalyticus Kernberg (1998) maakt met dit uitgangspunt een verbinding tussen het systemische en het psychoanalytische perspectief. Hij beschrijft veranderen als een regressief proces voor beide partijen. Niet alleen bij medewerkers, maar ook bij managers worden in veranderingsprocessen emotionele (irrationele) reacties aangewakkerd. Dat gebeurt ook bij de 'gezonde' en competente manager: eenvoudig omdat hij in de *context* wordt geplaatst die deze gedragingen uitlokt en beide partijen elkaar wederzijds versterken in hun gedrag.

Vanuit dit perspectief is de regressie in organisaties het gevolg van de angst en onzekerheid door verandering. Deze maakt, dat ook bij de veranderingsmanager regressie en emotionele reacties worden aangewakkerd. In een systemisch patroon wordt de regressie in de organisatie vervolgens weer versterkt. Kernberg benadrukt dat de veranderingsmanager hierbij 'symptoom' van het probleem is en niet de oorzaak. Hiermee wordt door hem bedoeld dat de context van een veranderingsproces zo 'dwingend' is, dat het voor de meeste managers heel moeilijk is de *aanmoedigende krachten* te weerstaan die een appèl doen op dit emotionele gedrag. Gevolg is dat de manager 'vastgezogen' kan raken in een negatief systemisch patroon. Bij de krachten die ontstaan, geldt wel dat de ene veranderingsmanager ander gedrag zal laten zien dan de andere. Dit heeft te maken met de persoonlijke gevoeligheid, waardoor een persoonlijk patroon ontstaat.

Dat terugkerende systemische patronen verbonden zijn met het persoonlijke patroon van de verandermanager, brengt met zich mee, dat veranderingen doorvoeren – naast het rationeel beschouwen en uitvoeren van veranderingsinterventies – ook een emotioneel proces is. Een veranderingsmanager kan verstrikt raken in de interactie die zijn gedrag oproept, en deze interactie zelf verder versterken doordat zijn interventies meer van hetzelfde zijn. Een dergelijke actie-reactie-spiraal kan worden doorbroken door te reflecteren op eventuele negatieve systemische patronen en de daarmee verbonden persoonlijke patronen. Het innemen van de beschouwende positie is de eerste interventie. Er wordt hierdoor van het management gevraagd dat dit met afstand naar de dynamiek kijkt en het *gevoel* beschouwt dat de weerstand bij de managers persoonlijk oproept. Het gaat hier om de vraag of de veranderingsmanager zowel op een betrokken als op een afstandelijke wijze met het verzet tegen verandering kan omgaan.

## 2. Uitgangspunten voor een systemische diagnose en interventie

Een systemische diagnose, waarmee vanuit de beschouwende positie een herhalend patroon kan worden opgespoord, is door haar aanpak gelijk een interventie. De focus van de systemische aanpak is het faciliteren van organisaties om tot een (nieuw) begrip te komen hoe problemen worden geconstrueerd en onderhouden in organisaties. De wijze waarop dit inzicht ontstaat, gebeurt met systemische methode- en vraagtechnieken. (Campbell, 1991; 1994). Hiertoe worden veronderstellingen (*hypotheses*) geformuleerd over het systemische patroon waarvan mogelijk sprake is.

Er wordt niet gezocht naar lineair causale (oorzaak – gevolg) verbanden, maar naar circulariteit: terugkerende patronen die aan de vele interacties tussen de vele betrokkenen in de organisatie ten grondslag liggen. Circulaire hypothesen verklaren het repeterende gedrag in de vorm van een gesloten feedbackloop. Een evenwicht (homeostase) in het systeem dat verschijnt ondanks de pogingen deze te veranderen. Zonder het systemisch (hoe meer ... des te...) perspectief zou alleen lineaire causaliteit (oorzaak – gevolg) de verklaring zijn.

Met de systemische aanpak is het mogelijk complexe, gelaagde processen van open systemen te beschouwen, zonder 'zwarte pietten' uit te delen en zondebokken aan te wijzen, een aanpak die vaak de 'hakken in het zand zet'. Door de werkwijze gaan managers zich zien als onderdeel van het systeem, dus van het probleem, omdat duidelijk wordt dat van feedbackprocessen sprake is. Zoveel mogelijk gezamenlijk met de betrokken manager(s) en andere participanten van het systeem worden de contexten geëxploreerd waarmee mensen *betekenis geven aan gedrag*. Hypothesen gaan over percepties, betekenissen en ingenomen posities. Als de wijze waarop betekenis aan gedrag wordt gegeven over en weer kan worden geëxpliciteerd, kunnen problemen makkelijker worden opgelost en alternatieven in beeld komen. Een gedetailleerde beschrijving van methoden en technieken die hiervoor kunnen worden gebruikt, wordt gegeven door McCaughan en Palmer (1994).

### DE ROL VAN DE ADVISEUR VANUIT SYSTEMISCH PERSPECTIEF

Het hanteren van het systemische perspectief bij vastgelopen veranderingsprocessen vraagt om een specifieke rol van de adviseur. Deze is zowel buitenstaander als betrokkene. Oogmerk is om het veranderingsproces uit de stagnatie te halen en niet de agenda van een of meer van de betrokken partijen te dienen. Dit vraagt om een houding van *meervoudige partijdigheid*, die wordt ondersteund doordat systemische patronen worden beschreven in hoe meer ... des te .... De verantwoordelijkheid voor het ontstaan van de stagnatie komt daarbij niet bij een van de partijen te liggen.

Een systemische diagnose en interventie kunnen plaatsvinden vanuit een aantal rollen: de expertrol (onderzoeker) of de procesrol (managementcoach, facilitator) of een combinatie van beide. In het proces van diagnose en interventie kan vanuit verschillende posities ten opzichte van het systeem worden gewerkt: samen met de veranderingsmanager en met andere spelers uit het sociale systeem. Het gaat

erom ontwikkeling op gang te brengen in de stagnatie. Het uitgangspunt is dat verandering in het ene deel gevolgen heeft voor andere delen van het systeem. Oogmerk is voor een doorbraak te zorgen. Vanuit de reflectie op de resultaten van de ene interventie kunnen – zonodig – volgende interventies volgen. Wordt de rol van de adviseur die van expert (onderzoeker), dan heeft dit als voordeel dat er gemakkelijk entree te verkrijgen is tot grotere delen van het systeem en een brede diagnose kan worden gesteld. Deze rol heeft als nadeel, dat het veel ingewikkelder is entree te verkrijgen tot het spiegelen van de meer persoonlijke patronen. De positie in de procesrol (managementcoach) heeft als voordeel, dat voor het spiegelen van meer persoonlijke patronen die aan systemische patronen zijn verbonden, gemakkelijker gelegenheid kan worden gevonden. Entree tot het grotere systeem is vanuit deze rol niet altijd vanzelfsprekend. Door O'Neill (2000) wordt een handzame aanpak van de systemische diagnose en interventie beschreven, waarin beide adviesrollen worden gecombineerd. Bij een systemische aanpak zijn diagnose en interventie in het praktisch handelen lastig te scheiden. Door de methoden en vraagtechnieken die van meet af aan worden ingezet, wordt betrokkenen al in de diagnosefase een nieuw probleeminzicht gegeven. Hierbij kijkt de systemisch werkende adviseur naar de kracht van het systeem, als gevolg van de diagnose zelf een volgende ontwikkelingsstap in te gaan. Dit is direct verbonden met de opvatting over weerstand, namelijk dat dit de afgrenzing is van het systeem naar een volgende ontwikkelingsstap. Het proces van de diagnose en de terugkoppeling ervan aan het systeem kan voldoende zijn om de 'systeemgrens' te overschrijden en de aanzet geven tot een nieuwe fase in het veranderingsproces.

### 3. Drie systemische basispatronen van actie en reactie

In deze paragraaf wordt de systemische aanpak vanuit de praktijk beschreven en verbonden met de genoemde uitgangspunten. Bij veranderingsprocessen, die in beschouwing zijn genomen, lijken de actie-reactiepatronen terug te voeren op een van de drie onderstaande basisveranderpatronen:

- daadkracht
- draagvlak
- interactief

Alle drie patronen kunnen hierbij zowel in een positieve als in een negatieve spiraal terechtkomen. De actiereactie die met deze basispatronen tussen de betrokken partijen ontstaat, stuurt de interactie en de betrekkingen tussen het veranderenmanagement en de organisatie. Een negatief systemisch patroon werkt daarbij weerstandverhogend en kan een verlamme werking hebben en zo veranderingen doen stagneren. Een positief systemisch patroon lijkt veranderingsbereidheid en commitment te verhogen.

## HET DAADKRACHTPATROON

Het daadkrachtpatroon in Casus 1 is een voorbeeld van een actie-reactie bij weerstand in een negatieve spiraal.

Casus 1.

### Casus Daadkracht

De middelgrote organisatie X, waar veel professionals werken, bevindt zich in een turbulente fase. De bestaansreden staat ter discussie. Een strategische koersverandering en heroriëntatie op markt en klant lijken daardoor nodig. Directievoorzitter Chris – die al een aantal jaren aan de organisatie verbonden is – heeft van de Raad van Commissarissen de opdracht gekregen het tij te keren en met een daadkrachtig plan te komen. Chris heeft het idee dat er behoefte is aan een uitdagende visie op de toekomst, waarvan – waarschijnlijk – een ingrijpend veranderingsproces het gevolg zal zijn. Chris vindt de medewerkers, lijnmanagers en directeuren van zijn organisatie nogal behoudend en vreest dat zij zich bij voorbaat tegen een verstrekkende verandering zullen verzetten. Hij is beducht dat hij – door hen erbij te betrekken – meteen over de visie zal moeten onderhandelen en veel water bij de wijn zal moeten doen.

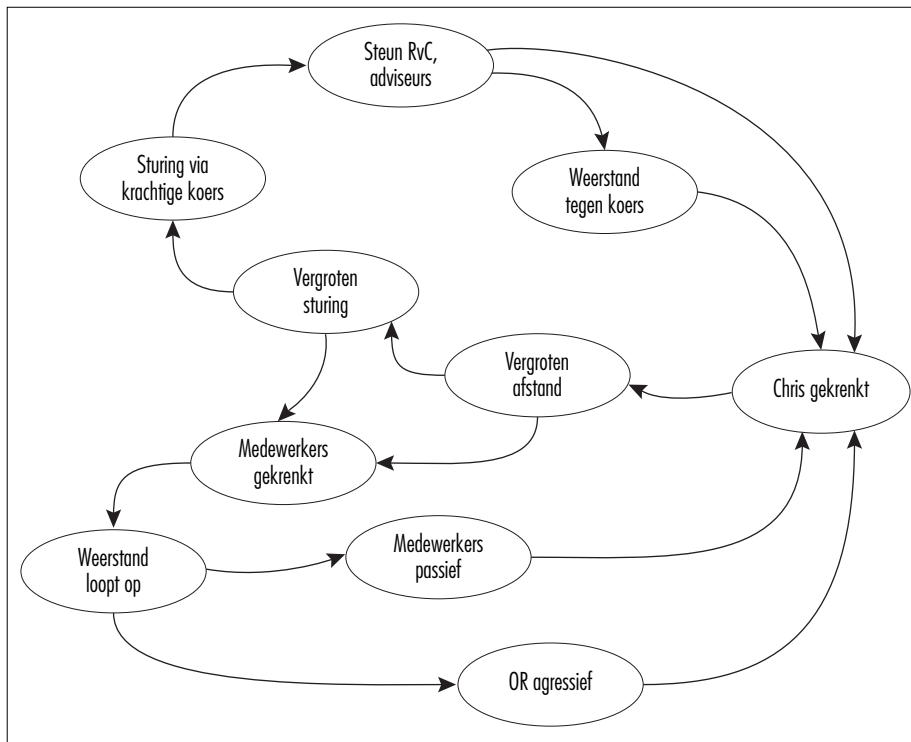
Het lijkt Chris daarom voor de gang van zaken het beste, als zijn medewerkers, lijnmanagers en de andere directieleden niet te veel betrokken worden in het proces van strategievorming. Chris kan dan tempo houden en ook het gewone werk kan zo ongestoord mogelijk doorgaan. Om de visieontwikkeling plaats te kunnen laten vinden, richt Chris een kleine strategische werkgroep in met een beperkt aantal vertegenwoordigers van de organisatie en een aantal deskundige externe adviseurs. Deze zullen hem inhoudelijk ondersteunen. Chris beseft dat het daarnaast nodig is om aansluiting met de organisatie te behouden. Hij besluit daarom in ieder geval te zorgen voor een transparant proces met duidelijke doelen, mijlpalen en goede informatievoorziening. Hiermee belast hij projectmanager Karin. Ook zullen er door haar een aantal klankbordgroepen worden geformeerd. Vanwege dezelfde reden.

Het proces van visieontwikkeling verloopt voorspoedig. Al snel ligt er een uitgekende strategie. En in het begin zijn ook de bijeenkomsten van de klankbordgroepen nog levendig. Echter, het draagvlak ontwikkelt zich niet zoals Chris had gehoopt. Hij bemerkt dat in de informatiebijeenkomsten voor managers en medewerkers, die door Karin worden georganiseerd, veel stiltes vallen. Er worden nauwelijks vragen gesteld. Ook het intranet wordt slechts beperkt bezocht. De OR is daarentegen juist heel actief. Deze zwaait aanhoudend met de regels en Chris merkt dat de OR probeert de contacten met de externe partijen, zoals de vakbonden, overheid en politieke partijen, te vergroten. Chris houdt als antwoord de OR bewust kort. Zijn overleggen met de OR zijn formeel, de stukken steeds net op tijd en meestal is er niet echt ruimte voor overleg. Dat onttaardt volgens Chris anders toch maar in een welles-nietes-discussie over wat het beste is voor de organisatie. Zo nu en dan wordt er door een (anonieme) medewerker gelect naar de pers. Chris interpreteert deze signalen als desinteresse en teken van het smalle blikveld, waarvoor hij al zo vreesde. Zelfs in zijn eigen directieoverleg stuit hij hierop. Zijn plannen worden te ambitieus gevonden. Dit alles gaat Chris steeds meer irriteren. En hij gaat het persoonlijk opvatten.

Van Karin krijgt Chris steeds meer signalen door van het ontbreken van draagvlak. Bij een groot aantal medewerkers, lijnmanagers en OR-leden is het gevoel ontstaan niet serieus te worden genomen. Zij krijgen niet de mogelijkheid om hun inhoudelijke kijk op de zaak te ventileren. Bij een flink aantal heeft bovendien het idee postgevat, dat de veranderingsplannen van Chris en zijn werkgroep niet juist zijn. Zij vinden dat de uniciteit van de organisatie erdoor wordt verkwanseld en dat de competenties die nodig zijn om de visie van Chris te realiseren, niet in huis zijn. Naar hun mening is de situatie niet zo turbulent en somber als Chris deze voorstelt. De huidige markt biedt de organisatie voldoende kansen. Chris is weinig ontvankelijk voor deze afwijkende mening en reageert geïrriteerd. Hij vindt zijn organisatie kortzichtig. Volgens hem is men zich te weinig bewust van de urgentie.

Karin vindt het steeds moeilijker de toenemende weerstand in de organisatie bij Chris aan te kaarten. Zij merkt dat Chris zich heel gekrenkt voelt, als zij hem op de hoogte brengt van de reacties. Zij weet ook dat hij het goed voor heeft met de organisatie en dat hij gelooft in zijn visie. Zij observeert dat Chris de contacten met medewerkers en managers steeds meer uit de weg gaat. Zijn mededirectieleden informeert hij alleen nog mondjesmaat. Ook voor de resultaten van de klankbordgroepen maakt hij steeds minder tijd vrij. De geplande serie informatiebijeenkomsten vervangt hij door zakelijke memo's. Hij laat een externe jurist uitzoeken wat precies zijn wettelijke ruimte is richting OR en vakbonden. Chris vertelt Karin dat hij zich niet uit het veld laat slaan en volhardt steeds meer in zijn visie. De Raad van Commissarissen – tot wie de weerstand in de organisatie (nog) niet in zijn volle omvang is doorgedrongen – moedigt hem aan door te gaan op de ingeslagen weg. De Raad van Commissarissen geeft Chris veel complimenten voor zijn uitdagende plan en ziet met Chris de toekomst van de organisatie weer vol vertrouwen tegemoet. Ook voelt Chris zich gesteund door zijn externe adviseurs, die graag zien dat hun plannen worden geïmplementeerd.

Diagram 1.  
Het daadkrachtpatroon



Casus 1.  
**Reflectie**

Chris meent dat zijn heldere nieuwe koers en vaste hand aan het roer, alsook de transparantie van het proces zijn organisatie de sturing geven die nodig is om het tij te kunnen keren. Het negatieve actie-reactiepatroon ontstaat, doordat Chris in zijn organisatie geen enkel draagvlak voor zijn daadkracht heeft. Door zijn organisatie wordt betwijfeld of de sturing die Chris wil geven, wel nodig is. Als enig antwoord op de weerstand die daardoor in de organisatie ontstaat en steeds verder toeneemt, versterkt Chris zijn daadkracht en vergroot hij zijn onbereikbaarheid. Hij doet daarmee precies die interventies die de weerstand alleen maar verder aanwakken. Chris gaat niet twijfelen of zijn veranderingsproces heroverwegen. Ook gaat hij de dialoog uit de weg. Chris vindt zijn koers de enig juiste en houdt onverkort aan zijn plannen vast. In zijn ogen is het voldoende zich verzekerd te weten van de steun van zijn Raad van Commissarissen. Hij wil graag aan hun opdracht voldoen. Hij voelt zich hierbij geruggensteund door zijn externe adviseurs.

Hoe worden Chris en zijn organisatie *getriggerd* en van wel systemisch patroon is hier sprake? Chris voelt zich gekrenkt door de weerstand van de organisatie tegen de koers die door hem zo slim is uitgedokterd. Maar hij is niet de enige die zich miskend voelt. Ook medewerkers en managers voelen zich niet erkend: Chris betreft hen niet en luistert niet naar hun argumentatie. Dezelfde medewerkers en managers beoordelen Chris als arrogant door de hardnekkigheid waarmee hij aan zijn visie vasthoudt. Op zijn beurt vindt Chris zijn managers en medewerkers kortzichtig. Hij begrijpt niet waarom ze de reikwijdte en noodzaak van zijn plannen niet zien.

De medewerkers voelen zich steeds meer behandeld als kleine kinderen. Terwijl directievoorzitter Chris zich juist steeds vastbeslotener gaat gedragen. De medewerkers reageren steeds passiever en trekken zich steeds meer terug. Er is alleen wat passief verzet dat zich uit in lekken naar de pers. De OR wordt steeds agressiever en maakt zich op voor de strijd door allianties te sluiten met externe partijen. Chris houdt bij dit alles daadkrachtig en onverkort aan zijn visie vast. Hij gooit daarmee echter steeds meer olie op het vuur. Zijn acties om de beleidsruimte te minimaliseren en de contacten verder terug te brengen, versterken de passiviteit van medewerkers en verscherpen de agressiviteit van de OR nog verder. Gevolg is dat een splitsing dreigt, waarbij Chris en zijn organisatie in het veranderingsproces pal tegenover elkaar komen te staan.

In dit proces gaat Chris zich steeds meer gekrenkt én bijgevolg gesterkt voelen in zijn daadkracht. Tegelijkertijd voelen managers, medewerkers en OR zich steeds meer geruggensteund in hun gevoel 'als kleine kinderen te worden behandeld'. In onderlinge wisselwerking versterken de betrokken partijen het ingezette negatieve systemische patroon van actie en reactie. Chris reageert steeds meer gekrenkt op wat door hem wordt ervaren als een aanval op zijn koers, terwijl hij juist de organisatie meent te redden. Dit persoonlijke patroon vormt de basis voor zijn vastbesloten interventies. Het belemmert hem op afstand te beschouwen wat er aan de hand is. Dit alles houdt het systemische patroon onveranderd in stand.

### Kenmerken van het daadkrachtpatroon

Het eerste patroon bij weerstand bij verandering is dat van daadkracht, volharden in de ingeslagen weg, wederzijds afhaken. Kwaliteiten van het daadkrachtige verandermanagement zijn gedrevenheid, standvastigheid, doelgerichtheid en helderheid. Daadkrachtig verandermanagement is zich bewust van de noodzaak van een heldere koers en een vaste hand aan het roer. Dit daadkrachtpatroon geeft een positieve spiraal, doordat visie, doelen en implementatie 'helder' zijn. Er is transparantie en structuur. Het biedt een duidelijk leiderschap en daaraan is duidelijk behoefte bij verandering. Betrekkingen geraken ook in een positieve spiraal, als daadkracht wordt ingezet nadat participatie heeft plaatsgevonden, in de implementatiefase of 'als het schip zinkende is'.

Kader 1.

- A. Bij een *positieve daadkrachtspiraal* zijn visie, doelen en implementatie helder. Er is structuur en transparantie.
- B. Bij een *negatieve daadkrachtspiraal* is er geen contact. Het management is als een onneembare Griekse tempel op eenzame hoogte. Medewerkers voelen zich niet gehoord.

Vaak echter komt dit patroon voor in organisaties met een autoritair-hiërarchische stijl van leidinggeven en is het de enige veranderstijl gedurende het gehele traject. Energie steken in en ruimte bieden aan het veranderingsproces dat de rest van de organisatie moet doormaken, worden als verloren tijd en als aantasting van de benodigde slagkracht beschouwd. Er is geen ontvankelijkheid voor geruchten. Gevolg hiervan is, dat de weerstand ondergronds gaat om in de implementatiefase vervolgens weer op te duiken. Bij weerstand wordt er door de veranderingsmanager allergisch gereageerd. Valkuil is dan dat er wordt doorgedrukt, gebruik wordt gemaakt van de rolmacht en dat interactie uit de weg wordt gegaan. Beide partijen verbreken het contact en leggen het veranderproces aan de hand van eigen agenda's af. De casus van organisatie X laat dit patroon in detail zien.

Het daadkrachtpatroon komt hier in een negatieve spiraal. De organisatie zal reageren door af te haken. Onderzoek van Nutt (1998) bevestigt dat deze stijl voor het realiseren van commitment de minst effectieve is, omdat er grote kans bestaat dat veranderingen in de implementatiefase stagneren. Voor het verantwoordelijk management dat in dit negatieve daadkracht-actie-reactiepatroon terechtkomt, geldt de uitdaging om daarop zelf niet af te haken en zich af te sluiten door als een ijzeren Hein te volharden op de ingeslagen weg, maar om te luisteren en zich open en ontvankelijk op te stellen.



## HET DRAAGVLAKPATROON

Casus 2.

### Casus Draagvlak

Odette Moeskops

Organisatie K staat voor een moeilijke fase. Ze opereert op een markt waar de grootste groei uit is en waar een forse prijsconcurrentie is ontstaan. De diensten zijn van luxeartikel gaandeweg een massamarktartikel geworden. Dat is de belangrijkste noodzaak voor een fusie met haar grootste concurrent A. Anders dan K is A een centraal aangestuurde organisatie. K opereert decentraal in verschillende regio's en levert onder verschillende merknamen haar diensten. Met name door de synergie die in de logistiek kan worden bereikt, kunnen aanzienlijke kostenbesparingen worden gerealiseerd. Zo kan de concurrentie het hoofd worden geboden.

Directeur Saskia, afkomstig van het grotere A en een gedreven, toegewijde manager, heeft de opdracht gekregen de logistieke operatie van A en K op zo kort mogelijke termijn samen te voegen. Voor Saskia – die graag scoort – de grootste opdracht in haar carrière. Zij ziet het als een unieke kans dat zij direct aan het nieuwe Raad van Bestuur-duo rapporteert. Zij neemt zich voor de klus snel te klaren, ondanks de beperkte doorlooptijd en budgetten. De urgentie is hoog. Zij is zich bewust van de sterke externe krachten, die maken dat het gefuseerde A&K tempo moet maken.

Saskia gaat voortvarend aan de slag en formeert een werkgroep met vertegenwoordigers uit beide organisaties, uitgebreid met twee externe adviseurs die zijn gespecialiseerd in integratie van logistieke systemen. Uit beide organisaties vraagt zij diegenen die net als zij van doorpakken houden. Ook heeft Saskia bewust gekozen voor vertegenwoordigers uit de regio's die openstaan voor innovatie. Op die manier verzekert zij zichzelf van een prettige samenwerking, terwijl zij tóch aansluiting houdt met de rest van de organisatie. In haar krap geplande project is namelijk geen tijd voor het trage besluitvormingssysteem van K dat is gebaseerd op consensus. De grote kracht van Saskia is haar enthousiasmerend vermogen. Saskia en haar groep hebben het plan voor het nieuwe systeem dan ook spoedig gereed en zij is trots op het snelle resultaat dat zij met haar hechte team heeft bereikt.

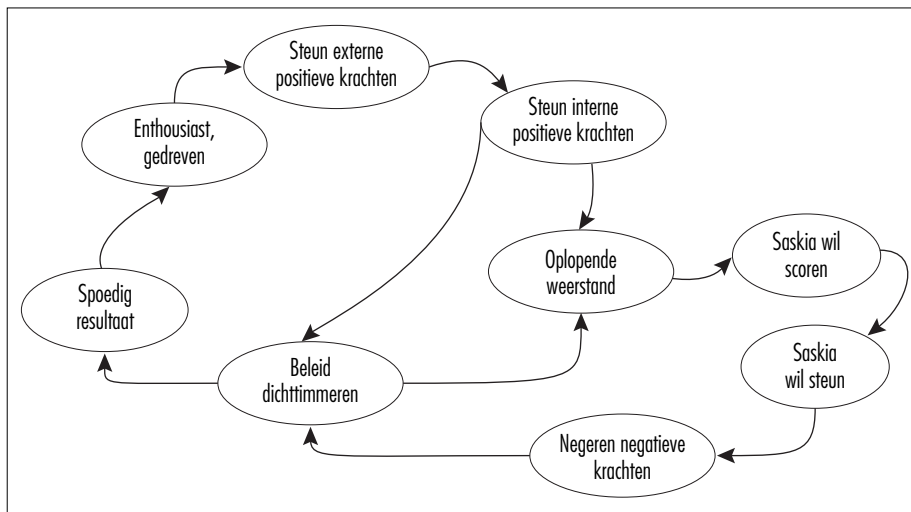
De basisgedachte van het nieuwe logistieke systeem is dat de processen van A en K centraal worden aangestuurd. Daardoor wordt een flinke hoeveelheid kosten bespaard, terwijl de organisatie zich tegelijk veel dominanter en meer onderscheidend in de markt kan zetten. Saskia realiseert zich dat de verandering met name bij K flink pijn zal gaan doen en zal worden ervaren als het afnemen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij A zal er veel minder veranderen. Verder bedenkt ze dat veel medewerkers zullen verwachten dat op termijn niet alleen de backoffice, maar ook de frontoffice zullen worden geïntegreerd. Hierdoor zullen de merken en eigen identiteit verloren kunnen gaan, hoewel daar nog geen besluiten over zijn genomen.

Saskia kiest daarom voor een strategie, waarbij zij het plan eerst tot in het detail uitwerkt en vervolgens zorgt voor besluitvorming bij de nieuwe Raad van Bestuur en de verantwoordelijke (wat behoudende) collega-directeuren logistiek bij A en K. De innovatieve inhoud en besparingen moeten gaan overtuigen. Ze zorgt voor een goed doortimmerd verhaal en een kloppende argumentatie voor wat betreft de noodzaak. Saskia voert de discussie op het scherp van de snede en maakt bewust gebruik van het feit, dat het Raad van Bestuur-duo door de directeuren niet openlijk wordt tegengesproken. Verder heeft ze uitgebreid onderzoek laten uitvoeren, waarmee ze heel gedegen onderbouwt hoe enthousiast de klanten zijn. Saskia krijgt haar akkoord en zo heeft ze haar permissie het systeem in de regio's in te voeren.

Voor de implementatie stelt Saskia Kees als programmamanager aan. Dan begint opeens alles te veranderen. Tot verbazing van Saskia krijgt Kees nauwelijks medewerking en zij hoort de klachten van Kees met irritatie en stijgende ergernis aan. De invoeringsgroepen die Kees wil formeren, komen niet van de grond. Vergaderingen plannen lukt niet of nauwelijks. Mensen blijven ook na toezegging weg, toegezegde stukken komen niet of mondjesmaat. Ook het feit dat Kees zijn verzoeken tot medewerking direct aan de regiodirecteuren richt, sorteren geen effect. Volgens Kees is het meest gehoorde verweer, dat de regio's niet betrokken zijn geweest bij het nieuwe systeem. De problemen zijn het grootste bij K. Bij A lijkt de integratie van de systemen veel meer goodwill te hebben.

Saskia en Kees smeden samen een plan om door deze weerstand van K heen te breken. Zij besluiten een aantal interactieve presentaties te verzorgen, opnieuw gebruikmakend van de enthousiasmerende en overtuigende vermogens van Saskia. Ze maken een goed doortimmerd verhaal, een mooie powerpointpresentatie en laten bewust niet veel ruimte over voor vragen ten aanzien van het waarom en alternatieven. Immers, alle nieuwe plannen liggen al klaar en de klanten staan in de startblokken. Dáárover willen ze het hebben. Het is nu tijd voor implementatie. Als Kees na deze bijeenkomsten weer aan de slag gaat, blijkt de weerstand nóg verder toegenomen...

Diagram 2.  
Het draagvlakpatroon



Casus 2.  
**Reflectie**

De aanpak van de voortvarende Saskia leidt in eerste instantie tot een voorspoedig resultaat. Zij lijkt zich goed bewust van het draagvlak dat nodig is voor het integreren van de logistieke systemen van het gefuseerde A&K. Saskia heeft zich echter volledig gefocust op de positieve krachten rond haar project. Ze doet dit in de wijze waarop zij haar team formeert, door het benutten van de cultuur van niet tegenspreken in de Raad van Bestuur-directievergadering, haar (niet-geverifieerde) uitgangspunt dat de organisaties A en K haar werkgroep als hun vertegenwoordigers zien en het onderzoek onder klanten die zo enthousiast zijn over de resultaten van haar traject. Met dit alles bevestigt zij steeds haar eigen gelijk. Op de korte termijn overtuigt zij. Zelfs in de Raad van Bestuur-directievergadering lijken negatieve krachten ogenschijnlijk niet aanwezig. Dit alles is echter schijn en komt omdat Saskia deze heeft weggeorganiseerd.

Saskia heeft haar ondermijnende negatieve krachten al lang opgeroepen. Positieve en negatieve krachten bij verandering zijn het beste voor te stellen als twee communicerende vaten, waartussen de communicatie is verbroken. Er wordt maar één vat regelmatig geleegd. Het andere vat loopt vol en barst uit zijn voegen om een uitweg te vinden. Hierbij geldt dat hoe minder negatieve krachten er mogen zijn, des te meer ze ondergronds zullen gaan en des te groter ze uiteindelijk zullen worden. Dat is dan ook de basis van het systemische patroon dat ontstaat.

Door het draagvlak dat zij heeft georganiseerd, rekent Saskia op steun bij implementatie en stelt programmamanager Kees aan. Net als zij, voelt hij de hete adem van de urgentie in zijn nek. De weerstand wordt in volle omvang pas zichtbaar in de implementatiefase. Dan blijken de medewerkers op beleidsruimte te rekenen. Ze laten zich bovendien weinig gelegen liggen aan hiërarchische besluitvorming en ze laten geen enkele haast zien. De medewerkers voelen zich in hun weerstand gesteund door hun regiodirecteuren en verzetten zich ertegen dat degenen in het team van Saskia hen vertegenwoordigd zouden hebben. Hun leidinggevend (de regiodirecteuren) blijken de weerstand in de praktijk te vertalen door het openlijk *niet* steunen van de implementatie. Hiervoor krijgen ze kennelijk van hun directeuren alle ruimte. Een gevolg van de weerstand bij de directeuren die door de aanpak van Saskia ondergronds is gegaan.

De poging van directeur Saskia op de weerstand te reageren met haar extra enthousiasmerende presentatieronde werkt averechts. Met het positioneren van de extra bijeenkomst als interactief wrijft zij nog eens extra zout in de wonde. Ook hier geeft zij de negatieve krachten geen kans en schittert zij opnieuw met haar ideeën en voortvarende plan. De aanwezigen interpreteren haar interactieve bijeenkomst als de beleidsruimte waarom zij vragen, maar in werkelijkheid is alles dichtgetimmerd. De medewerkers voelen zich daardoor op het verkeerde been gezet en gemanipuleerd. Hiermee wordt de actie-reactiespiraal opnieuw bevestigd. Omdat het beleid is dichtgetimmerd, neemt de weerstand toe, waarop Saskia het beleid nog verder dichttimmerd en de weerstand nog verder oploopt. Saskia heeft hierbij steeds geen oog en oor voor de negatieve krachten. Dit is verbonden met haar persoonlijke patroon. Hierdoor is zij vooral gericht op ondersteund worden in waarmee zij bezig is. Daardoor is zij niet ontvankelijk voor wat er om haar heen gebeurt en wat in tegenspraak is met haar ambities. Zij is zo druk met het realiseren van een spoedig resultaat dat zo broodnodig is voor het voortbestaan van de organisatie, dat zij de negatieve signalen wegfilt. Saskia legt geen relatie tussen de weerstand en de interventies die zij heeft gedaan, en beseft niet dat zij het systemische patroon door haar eigen handelen zélf versterkt.

### Kenmerken van het draagvlakpatroon

Het tweede patroon van draagvlak wordt gekenmerkt door overtuigen, er bovenop zitten, zich vastbijten, zich nog harder in de strijd gooien. Kwaliteiten van het verandermanagement zijn gedrevenheid, toewijding, charismatisch en enthousiasmerend vermogen. Bij weerstand wordt allergisch gereageerd met dominantie, fanatisme en niet-ontvankelijkheid. Met het draagvlak wordt beoogd de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Het verandermanagement richt zich op het beargumenteren van de noodzaak van verandering en op het organiseren van zijn (politieke) betrekkingen. Dit zijn de ingrediënten die worden aangewend om steun te krijgen in de implementatie. Het verandermanagement is gericht op interactie met voor haar relevante stakeholders en is zich bewust van de noodzaak zijn betrekkingen met deze groepen goed te managen. Het verandermanagement richt zich hierbij veelal op sleutelfiguren in de verwachting dat deze als steunzender en implementator gaan fungeren naar de eigen medewerkers.

Kader 2.

- A. Bij een *positieve spiraal* is er urgentie voor verandering en steun van het krachtenveld.
- B. Bij een *negatieve spiraal* gaat het contact via tweerichtingsverkeer met de positieve krachten naar eenrichtingsverkeer. De medewerkers voelen zich gemanipuleerd.

Het draagvlakpatroon komt in een negatief actie-reactiepatroon, als het verandermanagement, als antwoord op weerstand, in eerste instantie de interactie naar tweerichtingsverkeer met alleen de positieve krachten verlegt, en vervolgens naar eenrichtingsverkeer. Dit is een belangrijk verschil met het daadkrachtpatroon, waarin de negatieve spiraal de interactie tussen de partijen verbreekt. Het probleem bij draagvlak is dat het contact nog wel als interactie wordt gepositioneerd, maar in werkelijkheid draagvlak 'met een strik' is. Veelal is er eerst sprake geweest van 'versmelting' met het positieve krachtenveld. De negatieve krachten zijn dan genegeerd. Naarmate de weerstand meer zichtbaar wordt, ontwikkelt tweerichtingsverkeer zich tot eenrichtingsverkeer. Er is weliswaar sprake van toetsen, maar er is nauwelijks tot geen beleidsruimte. Ieder voelt aan dat het om een ritueel gaat. In de communicatieve stijl speelt zich veelal een discussie af waarin gevat, op het scherp van de snede en vliegen afvangend wordt gereageerd op de vragen en opmerkingen. Medewerkers voelen zich gemanipuleerd. Omdat het beleid is dichtgetimmerd, neemt de weerstand toe, waarop het verandermanagement het beleid nog verder dichttimmerd en de weerstand verder oploopt. De uitdaging die van de veranderingsmanager wordt gevraagd die hierin terecht komt, is zijn ontvankelijkheid en open blik te behouden en beleidsruimte te blijven bieden.

## HET INTERACTIEVE PATROON

Casus 3.

### Casus Interactief

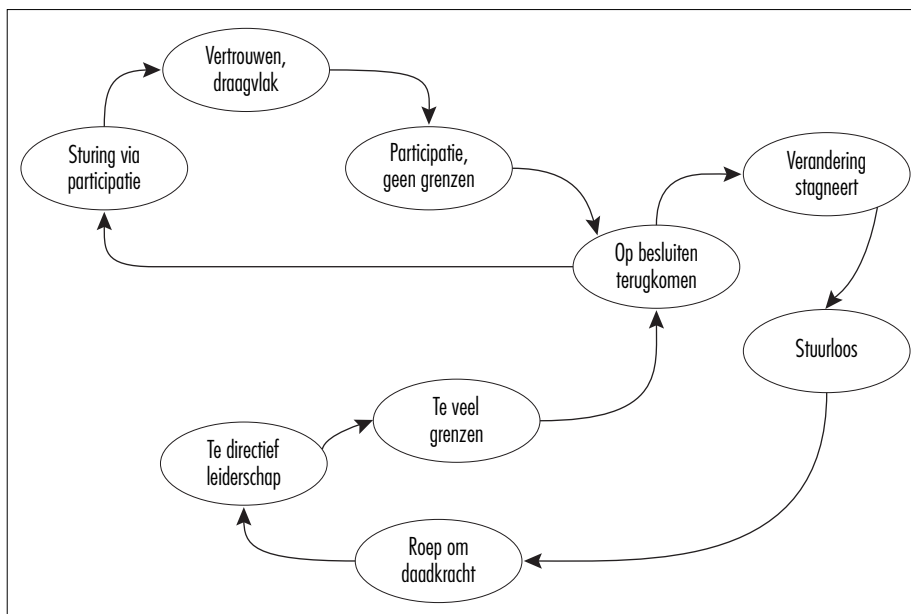
Organisatie Z is een aantal jaren geleden ontstaan uit een fusie van vier verschillende organisaties. Bram (de voorzitter van de directie) hanteert een consensusstijl om integratie, wederzijds vertrouwen en draagvlak te bevorderen. Hij is bewust terughoudend met het opleggen van zijn standpunt en toetst tijdens de directievergaderingen steeds weloverwogen hoe de meningen liggen, zowel tijdens de beleidsontwikkeling als bij implementatie van veranderingen. Bram bemerkt dat (als gevolg van deze gewoonte) er gaandeweg een praktijk is gegroeid, dat er in de directie makkelijk op eenmaal genomen besluiten kan worden teruggekomen. Bijvoorbeeld omdat bij de implementatie nieuwe zaken aan het licht komen.

Dit 'terugkomen op' lijkt steeds veelvuldiger te gebeuren, zodat gaandeweg de gewoonte ontstaat eenmaal genomen besluiten terug te draaien. Op hun beurt merken de directeuren dat de directiebesluitvorming in de directoraten niet meer zo serieus wordt genomen. Het middenmanagement (en ook de medewerkers) lijken er steeds meer op te rekenen dat het met de implementatie van beleid wel niet zo'n vaart zal lopen. Zo nu en dan is er bij de directeuren dan ook flinke ergernis over het consensussysteem, dat stagnerend werkt op nieuw beleid.

Dit leidt dan tot een roep om daadkrachtig leiderschap van Bram. Hij trekt zich dit persoonlijk aan en honoreert dit gedrag door zich van zijn besluitvaardige (directieve) kant te laten zien, waarin dan autoritaire trekken zitten. Ook beleid dat op deze manier tot stand is gekomen, blijkt echter niet succesvol. Er is in de praktijk zo weinig discussie geweest, dat de plannen te abstract blijken en slecht implementeerbaar. Dit leidt vervolgens wederom tot onvrede in de directie, met als gevolg dat Bram in de directiebesluitvorming toch maar weer terugvalt op het oude consensussysteem. Hierdoor ontstaat na enige tijd weer onvrede. En dat leidt dan weer tot de roep om daadkrachtig leiderschap door Bram. Er is een systemisch patroon ontstaan.

Diagram 3.

Het interactieve patroon



## Casus 3.

## Reflectie

De uitgebreide participatie van Bram leidt in eerste instantie tot een positieve spiraal van toenemend onderling vertrouwen, integratie en draagvlak voor een gedeelde visie. Dat op eenmaal genomen besluiten in de fase van implementatie kan worden teruggekomen, draagt eveneens bij aan het commitment. Immers, niet alles is van tevoren te voorzien.

Bram stelt echter geen grenzen, waardoor besluitvorming gaandeweg een open einde krijgt. Hij laat na terug te grijpen op de gemaakte afspraken en heeft geen kader voor besluitvorming waarop hij kan terugvallen. Bram laat zaken op zijn beloop, hakt geen knopen door en blijft ontvankelijk voor nieuwe ideeën. Het slot is dat hij wordt weggevaagd.

Het negatieve effect van zijn gedrag wordt verder versterkt, doordat besluitvorming bij het middenmanagement en de medewerkers van de organisatie steeds meer het imago krijgt 'dat daar gemakkelijk op kan worden teruggekomen'. Dit geeft niet alleen de directie, maar de gehele organisatie een gevoel van stuurloosheid. Dit leidt tot de roep om directiviteit. De overmaat die Bram hierbij inzet, leidt óók weer tot onvrede, zodat er opnieuw tot participatie wordt overgegaan. Het lukt Bram niet zijn directiviteit te doseren en daarmee de interactiviteit in te perken. Het systeem zit hiermee in een negatieve spiraal van steeds meer interactiviteit, dat vervolgens tot steeds minder commitment leidt. Uitgebreide participatie wordt daarbij afgewisseld met directiviteit. De reactie van Bram op de weerstand is emotioneel. Hij raakt geprikkeld door de verwijten die hij krijgt, en reageert autoritair en directief. Dat heeft te maken met zijn persoonlijke patroon. De overmaat aan directiviteit die hij inzet, heeft in het veranderingsproces juist het tegenovergestelde effect van wat bij beoogt. Als hem dat weer wordt verweten, reageert hij opnieuw emotioneel. Hij valt terug op de uitgebreide participatie, die vervolgens weer tot stuurloosheid leidt. Daarmee is de cirkel van het zichzelf versterkende patroon rond. Door de machtspositie die Bram inneemt, raken zijn gedrag en het patroon de gehele organisatie: de beleidsontwikkeling en implementatie van veranderingen stagneren.

### Kenmerken van het interactieve patroon

Het derde, interactieve, patroon wordt gekenmerkt door ontvankelijkheid – meebewegen – wegvagen. Kwaliteiten van het verandermanagement zijn zijn openheid, zijn gerichtheid op de ander, het delen met anderen, het kunnen overlaten en verantwoordelijkheid kunnen geven. Bij weerstand wordt er allergisch gereageerd door de valkuil niet te focussen, geen structuur te bieden, niet te begrenzen en geen knopen door te hakken.

Het patroon geeft een positieve spiraal in de betrekkingen, omdat het verandermanagement is gericht op het laten participeren in het proces en op het *delen* van urgentie en visie. Hieraan is behoefte. Veel weerstand is direct verbonden met het feit dat het veranderingsproces zich aan het blikveld van de medewerkers onttrekt. Ook willen de medewerkers zich opnieuw kunnen verbinden. Zij willen weten wat de bijdrage van hun werk is in het grotere geheel.

Het patroon van interactief veranderen kent ook een negatieve spiraal. Dit gebeurt als het verandermanagement zich laat overschaduwen door de vele ideeën die worden aangereikt en als een spin in zijn eigen web verstrikt raakt. Medewerkers voelen zich koersloos en verloren. Medewerkers en managers hebben naast participatie evenzeer behoefte aan duidelijkheid. In de negatieve spiraal brengt de interactieve veranderstijl de organisatie in een actie-reactiepatroon dat alles steeds opnieuw in discussie kan komen, hetgeen leidt tot een roep om een directieve leider.

Dit negatieve patroon ontstaat, omdat het interactieve verandermanagement zich in elke ronde van de verandercyclus opnieuw laat verleiden tot heroverwegingen en ontvankelijk blijft voor ideeën. De beoogde sterke leider wordt door het appèl dat op hem wordt gedaan, dermate *getriggerd* dat deze naar autoritaire daadkracht grijpt. Dit schiet zijn doel voorbij, zodat wederom naar het oude patroon van interactiviteit wordt gegrepen. Opnieuw volgt de roep om leiderschap. Als dit zich een aantal malen herhaalt, is er geen commitment meer mogelijk, omdat niemand zich meer schaart achter keuzes die met even veel gemak weer blijken te

worden herroepen. Resultaat is stagnatie van beleid en implementatie. Oplossing is de juiste dosering van daadkracht van de leider, die interactiviteit moet kaderen en inperken. Hier staat het verandermanagement voor de opgave het appèl dat uitgaat van de roep om leiderschap, te weerstaan.

Kader 3.

- A. Bij een *positieve spiraal* worden visie en urgentie gedeeld en vormen deze de basis voor een ingekaderde, zelfsturende verandering.
- B. Bij een *negatieve spiraal* is de interactie zo intensief dat de veranderingsmanager zich voelt weggevaagd door de vele ideeën die deze krijgt aangereikt. De spin raakt verstrikt in zijn eigen web. Medewerkers voelen zich koersloos en verloren.

## HET SYSTEMISCHE PATROON VERSTERKT DOOR VERSCHILLENDE BRONNEN

De bovengenoemde patronen daadkracht, draagvlak en interactief blijken te leiden tot zich herhalende reacties van managers op organisaties en van organisaties op managers. De weerstand roept de persoonlijke patronen van de veranderingsmanager op, terwijl andere binnen en buiten de organisatie aanwezige krachten 'zuigkracht' uitoefenen. Zij lijken de veranderingsmanager in het gedrag aan te moedigen, zodat het systemische patroon steeds verder wordt opgeroepen en versterkt. In casus 4 wordt verhaald hoe dit in zijn werk gaat.

Casus 4.

### Casus Zuigkracht

In organisatie P is grote urgentie het roer fundamenteel om te gooien. De organisatie was jaren marktleider, maar nu lopen de baten wekelijks terug en verhoogde inspanningen leveren weinig op. President-directeur Christiaan heeft een staat van dienst van twintig jaar. De jonge, ambitieuze Paul is zijn beoogde opvolger. Christiaan heeft een daadkrachtige, directieve stijl van leidinggeven en heeft Paul hierop geselecteerd. De heren kunnen het goed met elkaar vinden. Paul zelf voelt zich bij de directieve stijl zeer goed, merkt dat de organisatie aan deze stijl van leidinggeven gewend is en beseft dat het tijdig doorvoeren van de benodigde veranderingen om deze slagkracht vraagt. Bovendien wil hij Christiaan graag laten zien dat hij de juiste man is. Paul vraagt zich echter ook af welke stijl van veranderen nodig is om de toekomst het hoofd te bieden. Hij merkt namelijk dat de managers en medewerkers zich heel afhankelijk opstellen. Paul vraagt zich af of de organisatie met de toegenomen afhankelijkheid de goede uitgangspositie heeft voor het heroveren van de markt.

Na een gesprek met zijn managementcoach realiseert Paul zich een moeilijke afweging te moeten maken. Paul vindt het aan de ene kant heel plezierig dat de organisatie die stijl waarbij hij zich zo thuis voelt, honoreert en dat de president-directeur tegen wie hij opkijkt, zo tevreden over hem is. Paul beseft echter ook dat de daadkrachtige, directieve stijl van leidinggeven de afhankelijkheid van zijn management en medewerkers zal bevorderen. Dit zal worden versterkt door de regressie die ontstaat als gevolg van de angst voor de verandering.

Paul, directeur Christiaan en de organisatie doen met elkaar mee in een proces, waarin ze elkaar vinden in de behoefte aan daadkracht. Paul ervaart daardoor drie bronnen van zuigkracht, namelijk zijn eigen behoefte, die van zijn directeur en die van de medewerkers als gevolg van de aard van de verandering.

## Casus 4.

## Reflectie

In deze casus speelt het systemische patroon 'hoe afhankelijk de medewerkers zich gaan opstellen, des te meer het management de behoefte aan afhankelijkheid gaat honoreren'. Paul voelt zich thuis bij de directieve stijl, die voldoet aan zijn behoefte sturing te geven. Er zijn daarnaast andere bronnen die de druk op Paul deze stijl te gebruiken, vergroten. Dat is de stijl van daadkracht waaraan de organisatie gewend is, de angst voor verandering bij medewerkers – waardoor er expliciet om sturing wordt gevraagd – en dat is het positieve oordeel van de president-directeur over de daadkracht van Paul. Paul voelt de zuigkracht van de daadkrachtige stijl daardoor uit verschillende bronnen. Hierdoor wordt het systemische patroon waarin Paul geraakt, versterkt. Opgenschijnlijk vinden Paul, zijn baas en de organisatie elkaar in de behoefte aan daadkracht. Dit is in eerste instantie een positieve spiraal die erop gebaseerd is dat de behoefte aan sturing wordt gehonoreerd. Afhankelijkheid wordt een negatieve, ongewenste spiraal op het moment dat de organisatie bij elke beslissing om daadkrachtig leiderschap vraagt.

Het verschil tussen gewenste en ongewenste afhankelijkheid is uit te drukken in de woorden *dependant* en *dependency* (Carr 2001). *Dependant* is de normale menselijke behoefte aan afhankelijkheid, die gewenst is en moet worden gehonoreerd door sturing te geven. *Dependency* is het teveel aan afhankelijkheid, dat uiteindelijk maakt dat medewerkers niet meer zelfstandig kunnen zijn, geen beslissingen meer durven te nemen, over alles ruggespraak willen houden en passief gedrag laten zien.

## 4. Intervenieren in systemische patronen

Gevangen zitten in een systemisch patroon geeft verandermanagers een onbehaaglijk gevoel. Een gevoel van in een bootje zitten en te roeien, maar niet vooruit te komen. Van drie stappen vooruit en twee stappen achteruit. Het is wat Morgan (1986) de psychologische gevangenis noemt. Door de machtspositie die het verandermanagement inneemt, kan zijn reactie op weerstand voor de gehele organisatie gevolgen hebben. Als het verandermanagement (doordat het de aanmoedigende krachten niet kan weerstaan) de contacten verbreekt, overmoedig of afstandelijk wordt of zich laat wegvagen, kan als gevolg daarvan de weerstand in de organisatie verder oplopen. Veranderingsprocessen in organisaties kunnen daardoor stagneren.

Tot besluit van dit artikel wordt besproken hoe in ontstane systemische patronen kan worden geïntervenieerd. Eerder werd uiteengezet, hoe in het praktisch handelen diagnose en interventie lastig te scheiden zijn. Het innemen van de beschouwende positie – als startpunt – is al een interventie. Door de methoden en vraagtechnieken die in de diagnosefase worden ingezet, kan er al in dit stadium door betrokkenen een nieuw probleeminzicht worden verkregen. Om toch een 'knip' te maken, wordt in deze paragraaf als eerste interventiestap het sluitstuk van de diagnose besproken: het formuleren van hypothesen over systemische patronen. De interventiestap die volgt, is het verkrijgen van acceptatie voor deze systemische hypothese(s). Vindt er dan (nog steeds) geen of onvoldoende beweging in de stagnatie plaats, dan kan de adviseur verdere ondersteuning bieden door als derde interventiestap concrete acties te suggereren.

### EERSTE INTERVENTIESTAP – HET FORMULEREN VAN HYPOTHESES OVER HET SYSTEMISCHE PATROON

Omdat voor systemische patronen kenmerkend is, dat zij voor de participanten nauwelijks herkenbaar zijn, kan ondersteuning bij het analyseren en spiegelen van patronen het beste door 'buitenstaanders' worden gegeven. De adviseur die dit vanuit het systemische perspectief doet, formuleert als sluitstuk van het stellen

van de diagnose *hypotheses* over het systemische patroon. Dat is een ‘voorstel’ voor een patroon dat stagnerend werkt op de voortgang van het veranderingsproces en waarmee interventies verbonden zijn die tot meer van hetzelfde leiden. Het in kaart brengen van het systemische patroon is meestal een heel ingewikkelde puzzel, ook voor de adviseur. Het gaat veelal om gestagneerde processen die organisaties zelf niet meer lijken te kunnen doorbreken. In werkelijkheid zullen er gedurende het proces van diagnose vele hypothesen zijn gepasseerd en weer verworpen, alvorens tot een eindhypothese kan worden gekomen. Ook hypothesen over systemische patronen zijn een manier van betekenisgeving; er kan dus niet zoiets bestaan als een enig ware hypothese. Bovendien heeft óók de adviseur persoonlijke patronen die zijn waarneming kunnen beïnvloeden. Enige behoedzaamheid is daarmee op zijn plaats.

Het is belangrijk dat een hypothese over het systemische patroon en het eraan verbonden persoonlijke patroon door de veranderingsmanager en relevante delen van het systeem worden *geaccepteerd* als een andere manier van betekenisgeving. Een betekenisgeving waarmee de stagnatie wordt verklaard en die ruimte geeft voor interventies die een nieuwe ontwikkelingsstap tot gevolg hebben. Als de hypothese wordt herkend, heeft alleen al deze spiegeling grote interventiekracht.

## TWEEDE INTERVENTIESTAP – ACCEPTATIE VAN SYSTEMISCHE HYPOTHESES VERKRIJGEN

Volgens McCaughan en Palmer (1994) zijn er verschillende manieren om met systemische hypothesen om te gaan:

1. de hypothese wordt voorgelegd aan het systeem;
2. de hypothese wordt voorgelegd aan de cliënt of opdrachtgever. Deze legt de hypothese aan het systeem voor of houdt deze voor zichzelf;
3. de adviseur houdt de hypothese voor zichzelf.

McCaughan en Palmer benadrukken dat diagrammen van systemische analyses vooral waarde hebben voor wie aan het proces heeft meegewerkt. Voor degenen die niet betrokken waren, zeggen deze diagrammen vaak weinig, zijn ze te ingewikkeld (of juist te simpel) of leiden ze enkel tot schouderophalen. De adviseur moet veel ruimte en aandacht hebben voor het proces, met name van degenen die niet direct betrokken waren. In Vermaak (2003) is een overzicht te vinden van een aantal veel voorkomende valkuilen bij het werken met diagrammen als interventie.

De adviseur moet daarnaast in ieder geval bedacht zijn op een aantal andere effecten. Een expliciet gemaakt patroon kan tot weerstand leiden, juist omdat dit een poging is de stagnatie te doorbreken. Er zijn altijd belanghebbenden om de situatie zo te houden. Verder kan een hypothese boosheid oproepen, omdat met ‘buitenstaanders’ interne vraagstukken zijn gedeeld en de ‘vuile was is buiten gehangen’. Terugkoppeling kan nog gevoeliger liggen, wanneer als onderdeel van systemische hypothesen wordt beschreven, wie of wiens persoonlijke patronen deel van het probleem zijn, zoals in de praktijkcasuïstiek in dit artikel. Vooral het expliciteren en delen van persoonlijke patronen vergen behoedzaamheid van de adviseur. Er kunnen daarom uiteenlopende redenen zijn, waardoor het verstan-



dig is dat de adviseur de systemische hypothese (nog) voor zichzelf houdt, deze met een enkeling deelt, of deze pas veel later in het proces met meerdere betrokkenen gaat bespreken.

Zoals gezegd, kan het tot een doorbraak in de stagnatie leiden, als het lukt de systemische patronen te bespreken met degene(n) om wie het gaat en als deze zich herkennen in de spiegeling. Het gebeurt regelmatig, dat er daardoor 'vanzelf' beweging komt in de stagnatie. Komt er geen beweging of gebeurt dit onvoldoende, dan kan de adviseur verdere ondersteuning bieden. Hij kan de betrokkenen – na deze uitdrukkelijk naar eigen ideeën over acties te hebben gevraagd – zelf concrete handreikingen suggereren.

### DERDE INTERVENTIESTAP – CONCRETE HANDREIKINGEN BIEDEN OM SYSTEMISCHE PATRONEN TE DOORBREKEN

De beschreven systemische patronen bieden de adviseur een hulpmiddel bij het formuleren van vooronderstellingen over wat gaande is bij vastgelopen veranderingsprocessen en hoog oplopende weerstand. De drie veranderpatronen kunnen eveneens dienen als handvat bij het overwegen van acties om de opgespoorde negatieve systemische patronen te doorbreken. Een voorbeeld: een negatief systemisch daadkrachtpatroon houdt de veranderingsmanager 'gevangen' in het herhalen van met daadkracht verbonden interventies 'heldere visie en doelen' en 'transparantie'. De veranderingsmanager doet 'meer van hetzelfde' en houdt daarmee het systemische patroon in stand. Als mogelijkheid voor actie kan dan worden overwogen de daadkracht op dit punt terug te brengen en een of meer interventies verbonden met het draagvlakpatroon en het interactieve patroon in te zetten.

#### Kader 4.

Schematische indeling van interventies om een systemisch patroon te doorbreken

| Interventie                                  |                                                                           | Doorbreken patronen |           |             |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-------------|
|                                              |                                                                           | Daadkracht          | Draagvlak | Interactief |
| <b>Meer daadkracht</b><br>(blauw, rood)*     | Heldere visie en doelen; structuur<br>Transparantie                       |                     |           | •<br>•      |
| <b>Meer draagvlak</b><br>(rood, geel)*       | Zorgen voor urgentie<br>Organiseren van betrekkingen en steun             | •<br>•              |           | •<br>•      |
| <b>Meer interactiviteit</b><br>(groen, wit)* | Delen van visie en urgentie<br>Participatief inrichten veranderingsproces | •<br>•              | •<br>•    |             |

\* kleurtypering op basis van De Caluwé (2001)

Een manager die vastloopt in het draagvlakpatroon, kan overwegen interventies verbonden met het interactieve patroon in te zetten, namelijk het *delen* van visie en urgentie en het organiseren van een participerend veranderingsproces. Tot slot kan een organisatie waar een veranderingsproces stagneert, zich door het interactieve patroon afvragen of interventies verbonden met het daadkracht- en draagvlakpatroon de impasse doorbreken.

De keuze voor een of meer van de bovenstaande interventies om systemische patronen te doorbreken, is weerbarstiger dan in een schematische indeling te vangen is. De indeling in kader 4 kan het beste worden gehanteerd als een eerste aanknopingspunt om vanuit een ander perspectief te handelen, zodat het 'meer van hetzelfde' wordt doorbroken. Een concrete interventie is 'maatwerk' en moet zorgvuldig worden beargumenteerd en afgewogen. Iedere situatie is (net) weer anders. Er zal met vele factoren rekening moeten worden gehouden. Zoals externe en interne context, historie, de aard van het veranderingsproces, de mate van ontstane weerstand en het nog aanwezige vertrouwen. Ook de mogelijkheden van de manager (en zijn team) verbonden met de persoonlijke patronen vormen een belangrijke afweging. Om verder houvast te geven in de keuze van interventies, is de indeling gekoppeld aan de bekende – en in de praktijk veel gebruikte – kleurentheorie van De Caluwé (2001). In deze theorie wordt elke 'veranderkleur' gekoppeld aan een serie bijbehorende interventies, zodat ook het gebruik van deze benadering een inspiratiebron voor acties kan zijn.

Ter afronding worden de interventies zoals geordend in kader 4, elk kort besproken. Er wordt aangegeven welke rol deze interventie heeft bij het verminderen of vermeerderen van de angst en weerstand die verandering kan oproepen. Met andere woorden: wat de psychodynamische betekenis is in het veranderingsproces.

## MEER DAADKRACHT: HELDERE VISIE EN DOELEN

Verandering brengt een lange of korte reis naar het onbekende met zich mee. Deze reis kan beangstigend zijn en weerstand oproepen. In veranderingsprocessen neemt de behoefte aan veiligheid toe en komt de *autonomie* van managers en medewerkers onder druk te staan. Doelen, een heldere visie en duidelijk leiderschap bieden dan '*structuur*', omdat er voor managers en medewerkers minder houvast verloren gaat. Het bestaande gaat verdwijnen, maar er wordt alvast perspectief op het nieuwe geboden. Het is veiliger als duidelijk is in welke etappes de reis zal worden afgelegd, waar deze naartoe gaat en onder wiens leiderschap deze zal plaatsvinden.

De behoefte aan '*structuur*' die veranderen oproept, staat op gespannen voet met de huidige externe omgeving. Deze vraagt qua veranderaanpak meer om transformatie, contouren en scenario's dan om stappenplannen. Transformaties zijn een geleidelijk proces van verandering, waarin stap voor stap – op basis van hoofdlijnen die zijn uitgezet – via een reeks van veranderingsinterventies tot een meer optimale situatie voor de organisatie wordt gekomen. Dit proces kan zich over een aantal jaren uitstrekken. Kenmerkend is, dat de doelen en samenhang van deze deelveranderingen niet altijd even helder zijn. Soms is het doel om tot een focus (missie, visie, positionering) te komen, soms worden veranderingen even hard weer teruggedraaid, omdat de externe omgeving is veranderd.

Dit maakt het honoreren van de *behoefte* aan *structuur* - en het daardoor verminderen van de angst en weerstand – tot een *dilemma*. De uitdaging van het verandermanagement – ook bij transformaties die zich over jaren uitstrekken – is dan ook zo goed en zo kwaad als het gaat ankers te bieden om daarmee de angst

en regressie te verkleinen. Echter, ook weer niet te veel, omdat managers en medewerkers in slaap kunnen worden gesust, dat op de huidige weg onverkort kan worden doorgegaan en veranderen niet nodig is.

De angst en weerstand die door het ontbreken van structuur bij medewerkers kunnen ontstaan, kunnen worden versterkt, doordat veel veranderingen zich afspelen in een black box. Managers en medewerkers hebben geen beeld van wat er zich achter de dikke directiedeuren afspeelt. Dit maakt dat transparantie van het proces van betekenis is.

### MEER DAADKRACHT: TRANSPARANTIE

Transparantie vermindert de angst en weerstand. Veel managers echter, kiezen in tijden van verandering liever voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Er wordt gedacht dat weinig communiceren minder onrust wekt dan veel communiceren. Dat het beter is te wachten tot concreet is wat er gaat gebeuren. Dit minimale communicatiescenario kan een averechts effect hebben en de weerstand juist verhogen. Bovendien laat communicatie zich niet *top-down* verbieden. Integendeel, deze verplaatst zich – als de formele communicatiekanalen zwijgen – naar het geruchtencircuit, dat angst en regressie dan stevig kan voeden.

Transparant zijn vraagt om informele en formele communicatiekanalen van hoge kwaliteit, zowel qua snelheid als betrouwbaarheid. Bij veel organisaties laat dit te wensen over. Met name de persoonlijke communicatie in de lijn – waarin het meeste vertrouwen is – is tijdens veranderingsprocessen vaak mondjesmaat, terwijl die in de elektronische media lijkt toe te nemen. Het gevolg is, dat medewerkers en managers in het informele circuit hun beelden met elkaar uitwisselen. Dit kan omvangrijk zijn en gepaard gaan met uitvergoting, overdrijving en verhalen die een eigen leven gaan leiden. Ik noem dat wel het ‘Hendrik Haan-effect’, naar het beroemde liedje uit de kinderserie *Ja zuster, nee zuster*. Deze uitwisseling van beelden kan angstverhogend, maar ook toedekkend, steunend en sussend zijn en daarmee de weerstand aanwakkeren of juist de gelatenheid bevorderen.

Tijdens elk veranderingsproces is het relevant om oog te hebben voor de formele en informele beeldvorming binnen de organisatie? Welke percepties zijn er, wat zijn de kennis en houding ten aanzien van de verandering? Welke kanalen worden er benut? Wordt er gebruikgemaakt van formele communicatiekanalen of alleen van informele? Pakken de managers hun rol als communicator op? Of is er bij henzelf nét zoveel weerstand als bij de medewerkers en staat de verandering niet op hun agenda?

### MEER DRAAGVLAK: ZORGEN VOOR URGENTIE

Urgentie kan ervoor zorgen dat medewerkers en managers zich bewust worden dat het bestaande moet worden losgelaten. Het management kan dit loslaten bevorderen door openleggende interventies, zodat wordt gestimuleerd dat de kosten-batenafweging tussen het bestaande en het nieuwe wordt gemaakt en de barrière van de angst wordt genomen. De urgentie van de verandering moet daarom expliciet en nadrukkelijk worden neergezet en gevoeld. Deze kan bestaan uit

kansen of bedreigingen, die altijd extern moeten worden gelegitimeerd. Voor urgentiebesef moeten de vensters van de organisatie worden opengezet en moet de buitenwereld worden binnengelaten.

Zolang een verandering niet urgent wordt *gevonden* en niet als urgent wordt *gevoeld*, komt het veranderingsproces lastig op gang. Het management heeft een rol bij het zorgen voor urgentie. Het moet bij de medewerkers dóórdringen dat de huidige situatie niet meer werkbaar is. Dit vraagt om – naast het zo goed mogelijk beargumenteren van de noodzaak tot verandering – het inzetten van een participatief veranderingsproces, zodat de urgentie ervaren kan worden.

### MEER DRAAGVLAK: HET ORGANISEREN VAN DE BETREKKINGEN EN STEUN

Veel veranderingen zijn onvoldoende ingebed in de organisatie. Het is dan voor de veranderingsbereidheid nodig om de betrekkingen in de hiërarchie te organiseren en zich van de steun van relevante groepen – zoals het middenmanagement – te verzekeren.

Het is dan nodig inzicht te hebben in de bevorderende en belemmerende krachten. Naast formele zijn informele netwerken van betekenis. In sommige organisaties zijn medewerkers en stakeholders met een centrale positie in het krachtenveld 'onzichtbaar' verbonden communicerende vaten. In vele organisaties heeft hiërarchische besluitvorming, door gedecentraliseerde structuren, ingeboet aan overtuigend vermogen. In het laatste geval wil het hogere management niet alleen van het verandermanagement weten, hoe de krachten in hun organisatie liggen, maar verwacht het ook dat het verandermanagement de steun zelf heeft georganiseerd. In het bieden van steun om het veranderingsproces door te maken, kan een belangrijke rol zijn weggelegd voor het direct leidinggevende middenmanagement. Empathie, respect en ondersteuning bevorderen het vertrouwen. Door dit gewonnen vertrouwen zijn mensen bereid urgentie tot zich door te laten dringen en naar hun eigen belemmerende patronen te kijken. Onderzoek laat zien, dat tussen het directe leidinggevende management en de medewerkers méér contact en vertrouwen bestaan dan tussen medewerkers en het hogere management. Het is hierbij overigens niet vanzelfsprekend dat het middenmanagement zijn loyaliteit bij de prioriteiten van het hogere management heeft. Dat hangt helemaal af van de verhoudingen en de invloed op het veranderingsproces. Is er geen middenmanagement waarop kan worden geleund, dan zal op een andere manier een ondersteunende structuur moeten worden georganiseerd.

Het draagvlak wordt verder bevorderd, als het verandermanagement veel aandacht heeft voor het invoegen, het verkrijgen van een entree en het van daaruit veranderen. Veranderingen roepen weerstand op, doordat inbreuk wordt gemaakt op bestaande patronen. Invoegen vermindert de schrikreactie.

### MEER INTERACTIE: HET DELEN VAN DE VISIE EN DE URGENTIE

Vanuit de optiek van de psychodynamische stappen waarin het veranderingsproces verloopt, zijn urgentie en visie van grote betekenis. Urgentie doordringt de managers en medewerkers van de noodzaak tot veranderen. Het bevordert het

openstellen voor verandering. De visie en de doelen dienen voor het richten van het perspectief op de nieuwe realiteit. Zij vormen de houvasten voor de toekomst, voor de nieuwe realiteit. Als je het veranderingsproces beschouwt als het geleidelijk laten doordringen van de nadelen van de huidige patronen, zodat het loslaten wel moet, dan is het *delen* van urgentie en visie hierop sterk bevorderend. De urgentie duwt en de visie trekt ... Het zélf voelen van de urgentie en het kunnen bijdragen aan de visie versnellen het loslaten. Een participatief proces is hiervoor een middel.

### MEER INTERACTIE: HET PARTICIPATIEF INRICHTEN VAN HET VERANDERINGSPROCES

Veel weerstand is direct verbonden met het niet betrokken zijn bij het veranderingsproces. Ook voelen managers en medewerkers zich niet serieus genomen, omdat er niet wordt geluisterd en er geen input kan worden geleverd. Verder kan, doordat het veranderingsproces zich ontrekt aan waarneming, een gebrek aan vertrouwen ontstaan. Ook ontstaan gemakkelijk onjuiste percepties door een achterstand in kennis of wordt er een andere (verkeerde) inschatting van de gevolgen gemaakt. Voorts kan – door het niet betrekken van managers en medewerkers bij het veranderingsproces – zelfgenoegzaamheid worden bevorderd. Door het participatief inrichten van het veranderingsproces wordt gebruikgemaakt van het feit, dat collega-managers en medewerkers door hun rol en positie vaak een ander perspectief hebben en daardoor beschikken over andere kennis. Een bijkomend voordeel is ook, dat medewerkers en managers eerder bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen, als zij invloed hebben kunnen uitoefenen. Daardoor wordt het vermogen tot zelfsturing benut. Er is blijkens het eerder genoemde onderzoek van Nutt (1998) dan ook een onderbouwde relatie tussen het laten participeren in de veranderingsprocessen en commitment in de implementatiefase.

De interactiviteit kan vorm krijgen door het laten participeren van de betrokken partijen via daarvoor geschikte methoden en technieken. Voorwaarde is hierbij wel, dat dit altijd binnen een strakke regie met een duidelijk doel en kader moet plaatsvinden. Onder andere de zogenaamde *large group interventions* zijn ontwikkeld om kleine(re) en grote(re) groepen te laten deelnemen in participatieve processen. Deze zijn beschreven door onder meer Bunker en Alban (1997) en door Holman en Devane (1999).

## 5. Slot

Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie zonder slag of stoot. Zeventig procent van de veranderingen loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat (Boonstra, 2000). Dit artikel hoopt aan de discussie en het meervoudige perspectief op vastgelopen veranderingsprocessen bij te dragen door deze te beschouwen vanuit een psychodynamische optiek. Er is daartoe een aantal negatieve systemische patronen beschreven die in de praktijk veelvuldig blijken voor te komen. Een systemische diagnose en interventie lijken

in de praktijksituaties waarin deze zijn gehanteerd, vruchten af te werpen en te resulteren in het doorbreken van een patstelling of stagnatie, die dreigde in het veranderingsproces. Ook blijkt er steeds een grote mate van herkenning te zijn wanneer de in dit artikel beschreven patronen aan managers en adviseurs worden voorgelegd. Bij nieuwe casussen van vastgelopen veranderingsprocessen bieden deze systemische patronen ondersteuning bij het stellen van de diagnose en het overwegen welke interventies te doen om de stagnatie te doorbreken.

Dat terugkerende systemische patronen verbonden zijn met het persoonlijke patroon van de verandermanager, brengt met zich mee dat veranderingen doorvoeren – naast het rationeel beschouwen en uitvoeren van veranderingsinterventies – ook een *emotioneel* proces is. Een veranderingsmanager kan verstrikt raken in de interactie die zijn gedrag oproept, en deze op zijn beurt zelf verder versterken doordat zijn interventies meer van hetzelfde zijn. Een dergelijke actie-reactie-spiraal kan worden doorbroken door te reflecteren op eventuele negatieve systemische patronen en de daarmee verbonden persoonlijke patronen. Er wordt hierdoor van het management gevraagd dat dit met afstand naar de dynamiek kijkt en het *gevoel* beschouwt dat de weerstand bij hem persoonlijk oproept. Het gaat hier om de vraag of de veranderingsmanager zowel op een betrokken als op een afstandelijke wijze met het verzet tegen verandering om kan gaan.

## Literatuur

- Amelvoort, P. van, en M. Metsemakers (2002), *Organisatievernieuwing, programmeren en regisseren en realiseren*. – Vlijmen : St-groep
- Argyris C. (1996), *Leren in en door organisaties*. – Schiedam : Scriptum Books
- Bahlmann, J.P en B.A.C. Meesters (1998). *De organisatie die nooit bestond: Een zoektocht naar vormen van organisatie*. – Schoonhoven : Academic Service
- Boonstra J.J. (2000), *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Amsterdam : Vossiuspers
- Bunker B.B en B.T. Alban (1997), *Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change*. – San Francisco : Jossey Bass
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak (2001, 4<sup>de</sup> druk), *Leren Veranderen*. – Alphen aan de Rijn : Samsom
- Caluwé L. de, Que T.H. en J.G.Vermaak (2001), 'Denken over veranderen van mensen en organisaties. Overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 55, nr. 6, november-december
- Campbell D., T. Coldicott en K. Kinsella (1994), *Systemic work with organizations: A new model for managers and change agents*. – Londen : Karnac Books. – Systemic thinking and practice series
- Campbell D., R. Draper en C. Huffington (1991), *A systemic approach to consultation*. – Londen : Karnac Books. – Systemic thinking and practice series
- Carr W. (2001), 'The exercise of authority in a dependant context'. – In: Gould (red.), *The Systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspective*. – Londen : Karnac

- Conner D.R. (1992), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. – New York : Villard Books
- Cozijnsen A.J., W.J. Vrakking (1992), *Organisatiediagnose en organisatieverandering*. – Alphen aan de Rijn : Samsom
- Fineman S. (1996), 'Emotion and organizing'. – In: Glegg S.R., C. Hardy en W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*. – Londen : Sage
- Gould L. (red.) (2001), *The Systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relation approach, psychoanalytic, and open systems perspectives*. – Londen : Karnac
- Gratton, L. (2001), *Zingeving in strategie: De mens als kloppend hart van de organisatie*. – Amsterdam : Pearson
- Hendriks, J. (2001), 'Verborgene spelregels, adviseren bij stagnerende cultuurverandering'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 55, nr. 4, juli-augustus
- Holman P. en T. Devane (red.) (1999), *The Change Handbook: Group methods for shaping the future*. – San Francisco : Berrett-Koehler
- Kernberg O. (1998), *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. – Michigan : Yale University Press
- Kets de Vries M.F.R. (1993), *Organisaties op de divan: Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief*. – Schiedam : Scriptum Books
- Kets de Vries M.F.R. (1999), *Worstelen met de demon. Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. – Amsterdam : Nieuwezijds
- Klein E., F. Gabelnick, P. Herr (red.) (1998), *The psychodynamics of leadership*. – PSP Psychosocial Press
- Kloosterboer P. en E. van de Vliert (1987), 'Andersom interveniëren bij weerstand'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 41, mei-juni
- Kotter, J.P., D.S. Cohen (2002), *Het hart van de verandering, De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. – Schoonhoven : Academic Service
- Kotter, J.P. (1997), *Leiderschap bij verandering*. – Schoonhoven : Academic Service
- Kram K.E., M. McCollem Hampton (1998), 'When woman lead: The Visibility-Vulnerability Spiral'. – In: Klein E., F. Gabelnick en P. Herr (red.), *The psychodynamics of leadership*. – PSP Psychosocial Press
- Larkin, P., S. Larkin (1994), *Communicating Change*. – New York : McGraw-Hill
- Manzoni, J.F.R. (1998), 'The set-up-to-fail syndrome'. – In: *Harvard Business Review*, maart-april
- McCaughan N., B. Palmer (1994), *Systems thinking for harassed managers*. – Londen : Karnac Books. – Systemic thinking and practice series
- Metselaar E.E., A.J. Cozijnsen (1997), *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. – Heemstede : Holland Business Publications
- Morgan, G. (1986), *Beelden van organisaties*. – Schiedam : Scriptum Boeken
- Nguyen, Q. Nuy (2001), 'In praise of middle-managers'. – In: *Harvard Business Review*, september
- Nutt, P. (1998), 'Leverage, resistance and the succes of implementation approaches'. – In: *Journal of Management Studies*, maart

- O'Neill, M.B., (2000), *Executive Coaching, with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challengers*. – San Francisco : Jossey Bass.
- Schein, E.H. (2000), *Procesadviesing: Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. – Amsterdam : Nieuwezijds
- Senge, P. (1992), *De 5<sup>de</sup> discipline: De kunst en de praktijk van de lerende organisatie*. – Schiedam : Scriptum
- Senge, P. (2000), *De dans der verandering: Nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*. – Schoonhoven : Academic Service
- Swieringa, J. (1996), *In plaats van reorganiseren*. – Groningen : Wolters Noordhof
- Visser, M. (1999), 'Communicatieprocessen op de werkvloer'. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 53, september-oktober
- Vermaak, H. (2003), 'Betekenis van een diagnose met een causaal diagram, file C1020'. – In: Cozijnsen, A.J.(red.) D. Keuning, W.J. Vrakking, *Organisatie-instrumenten*. – Deventer : Kluwer
- Wierdsma A.F.M., J. Swieringa (2002), *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt*. – Groningen : Stenfert Kroese.
- Wolf, M.H.M. de, (2002 2<sup>de</sup> druk), *Inleiding in de psychoanalytische psychotherapie: Ontwikkeling, psychopathologie, diagnostiek en behandelvormen*. – Bussum : Coutinho