



Patronen achter signalen

Patroononderzoek naar kwaliteit, samenwerking,
sociale veiligheid én bestuurlijke integriteit'

BdB Zorg | 2026

Bestuurlijke integriteit

Bestuurlijke integriteit gaat niet alleen over integer handelen.

Bestuurlijke integriteit gaat ook over het organiseren van een omgeving waarin mensen integer kunnen handelen. Een bestuurder kan immers zelf zeer integer zijn. Maar toch een organisatie leiden waarin:

- mensen zwijgen;
- signalen verdwijnen;
- fouten worden toegedekt;
- risico's worden genormaliseerd.

Dan zit de integriteitsknoop niet in de bestuurder. Maar in het systeem.

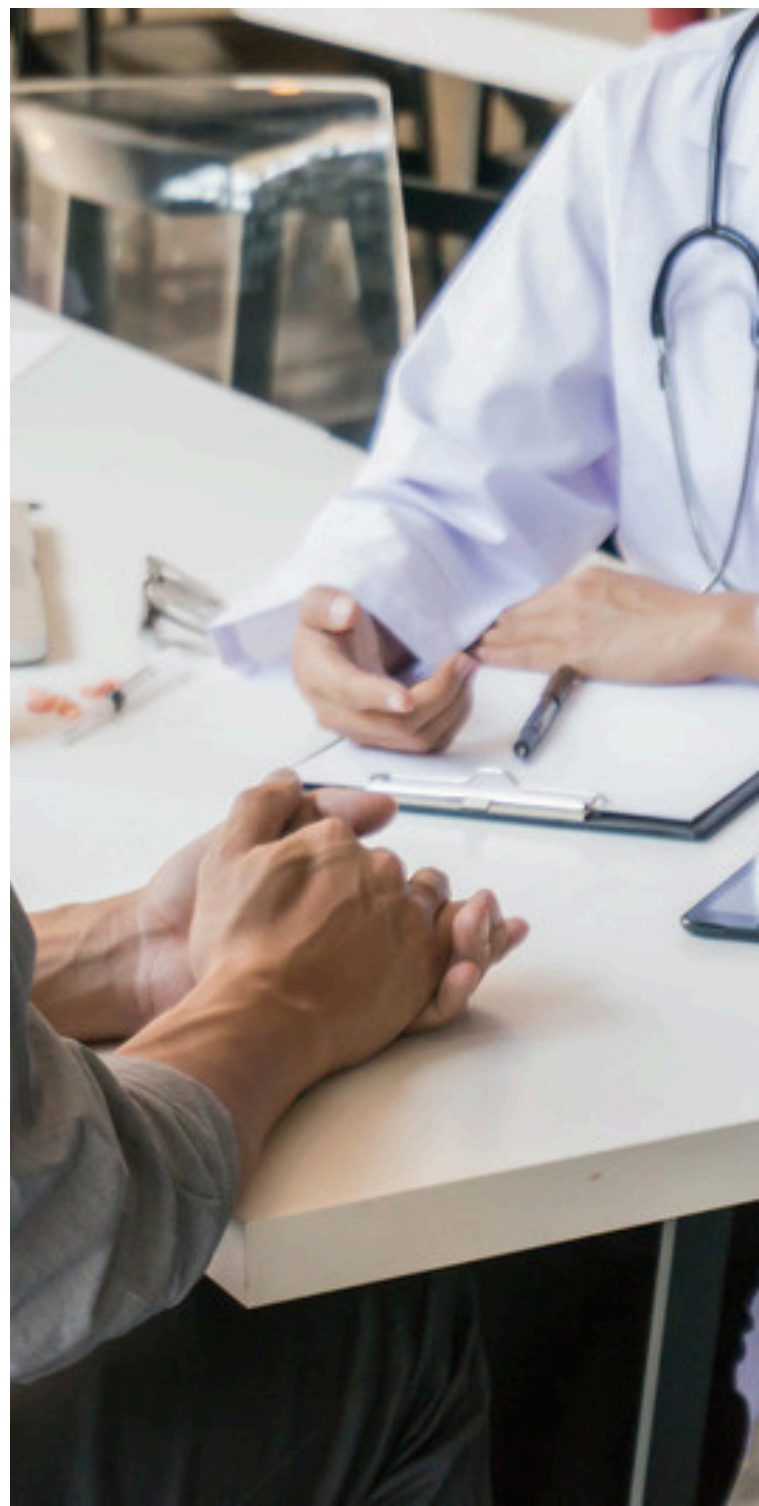
Integriteit ontstaat niet alleen in mensen.

Integriteit ontstaat ook in organisaties. Recente inzichten uit de bestuurskunde, organisatiekunde en het onderzoek naar sociale veiligheid laten zien dat integriteit niet uitsluitend een individuele eigenschap is.

De manier waarop organisaties zijn ingericht, hoe besluiten worden genomen, hoe leiders voorbeeldgedrag tonen en hoeveel ruimte medewerkers ervaren om zich uit te spreken, bepalen in belangrijke mate of integriteit daadwerkelijk tot uiting kan komen.

Daarom kijken wij bij complexe signalen niet alleen naar gedrag van individuen, maar ook naar de organisatiecontext waarin dat gedrag ontstaat.

Want juist daar liggen vaak de aangrijpingspunten voor duurzame verbetering.



Wanneer ontstaat een integriteitsknoop?

Bestuurders en leidinggevende worden regelmatig geconfronteerd met situaties waarin niet direct duidelijk is wat de juiste beslissing is.

Signalen spreken elkaar tegen.

Belangen botsen.

De druk is hoog.

Medewerkers ervaren onveiligheid.

Kwaliteit staat onder spanning.

Er ontstaan dilemma's waarvoor geen eenvoudige oplossing bestaat.

Vaak worden deze situaties benaderd als individuele vraagstukken.

Wij geloven dat achter dergelijke dilemma's vaak bredere organisatiepatronen schuilgaan:

- Patronen in leiderschap.
- Samenwerking.
- Besluitvorming.
- Aanspreekcultuur.
- Loyaliteit.
- Sociale veiligheid.

Juist door deze patronen zichtbaar te maken ontstaat ruimte voor betere bestuurlijke afwegingen en meer werkplezier.



Achter signalen schuilen patronen

Incidenten ontstaan zelden op zichzelf. Vaak zijn zij de eerste zichtbare uiting van diepere patronen. Bijvoorbeeld: vermijdingsgedrag, onvoldoende aanspreekcultuur, handelingsverlegenheid, onduidelijke verantwoordelijkheden, verschillende beelden van leiderschap, eilandvorming, onvoldoende eigenaarschap, veel overleg maar weinig gezamenlijk leren.



Patronen zichtbaar maken

Met onze aanpak maken wij (cultuur)patronen zichtbaar. Wij combineren onder andere interviews, observaties, documentenonderzoek, analyse van incidenten en audits met systeemdenken.

Zo ontstaat een foto waarin zichtbaar wordt welke patronen de organisatie helpen én welke patronen ontwikkeling in de weg staan.

Wat bestuurders, leidinggevenden en medewerkers ons vertellen.

Onderstaande uitspraken zijn representatief voor reacties die wij na afloop van eerdere organisatieonderzoeken van deelnemers ontvingen. Zij zijn geanonimiseerd en waar nodig samengevoegd om de vertrouwelijkheid van betrokkenen te waarborgen.

Ik dacht dat ik de enige was die zich hierover zorgen maakte. Tijdens de gesprekken bleek dat veel collega's hetzelfde zagen, maar dat niemand het uitsprak.

Verpleegkundige IG

Voor het eerst voelde ik dat de losse gebentenissen waar we al jaren tegenaan lopen met elkaar werden verbonden. Dat gaf veel herkenning.

Adviseur kwaliteit

De grootste eyeopener was dat onze cultuur helemaal niet onveilig was. We waren vooral gewend geraakt aan dingen die eigenlijk niet meer normaal waren.

Teamleider

Ik kwam binnen met de vraag of we een integriteitsprobleem hadden. Ik ging weg met het inzicht dat we vooral een organisatievraagstuk hadden.

Bestuurder

Wanneer is dit onderzoek passend?

Soms vertelt een incident een groter verhaal.

Iedere bestuurder kent situaties die blijven knagen.

- Een calamiteit die meer vragen oproept dan antwoorden geeft.
- Een melding van grensoverschrijdend gedrag.
- Een inspectiebezoek.
- Terugkerende auditbevindingen.
- Kwaliteitscijfers die ondanks alle inspanningen onvoldoende verbeteren.
- Of een gevoel dat "er iets speelt", zonder dat direct duidelijk is wat.
- Vaak worden deze signalen afzonderlijk onderzocht en opgepakt.
- Maar soms wijzen zij op een diepere integriteitsknoop of een patroon in de organisatie dat het dagelijks handelen beïnvloedt.
- Juist dan is een breder patroononderzoek waardevol.

Ons onderzoek is onder meer passend wanneer:

- Een incident, calamiteit of IGJ-melding aanleiding geeft tot bredere bestuurlijke vragen.
- Dezelfde thema's of risico's steeds opnieuw terugkeren.
- Audits, kwaliteitsmetingen en dashboards signalen laten zien, maar onvoldoende richting geven voor verbetering.
- Bestuurders of toezichthouders behoefte hebben aan een integraal beeld van de organisatie.
- Sprake is van spanningen rondom sociale veiligheid, samenwerking of aanspreekcultuur.
- De organisatie merkt dat veranderingen onvoldoende beklijven.
- Er behoefte is aan een onafhankelijk en verdiepend perspectief op de onderliggende patronen.
- De wens bestaat om niet alleen het incident op te lossen, maar ook de organisatie ervan te laten leren.



Wat levert een patroononderzoek op?

Niet alleen antwoorden op wat er gebeurde, maar vooral inzicht in waarom het kon gebeuren.

Een patroononderzoek levert bestuurders, managementteams en toezichthouders een integraal beeld op van de mechanismen die de kwaliteit van samenwerken, leiderschap en besluitvorming beïnvloeden.

Het helpt organisaties om losse signalen met elkaar te verbinden en de onderliggende patronen zichtbaar te maken.

Na afloop beschikt de organisatie over:

- ✓ Inzicht in de organisatiepatronen die kwaliteit, samenwerking en sociale veiligheid beïnvloeden.
- ✓ Concrete aanknopingspunten voor versterking van leiderschap, cultuur en besturing.
- ✓ Een gedragen ontwikkelagenda die verder gaat dan losse verbeteracties.

Waarom BdB Zorg?

Organisatievraagstukken laten zich zelden verklaren vanuit één perspectief. Daarom kijken wij ook nooit met één bril.

BdB Zorg ondersteunt zorgorganisaties bij complexe vraagstukken op het snijvlak van kwaliteit, leiderschap, organisatieontwikkeling en besturing. Wij geloven dat achter incidenten, terugkerende signalen of bestuurlijke dilemma's vaak een samenspel schuilgaat van structuur, cultuur en menselijk gedrag. Om dat samenspel te begrijpen, is een meervoudige blik nodig. In onze projecten combineren wij drie perspectieven die elkaar versterken.

- De bedrijfskundige blik helpt ons om te begrijpen hoe de organisatie is ingericht. We kijken naar governance, verantwoordelijkheden, besluitvorming, processen, sturing en de werking van de kwaliteitscyclus.
- De veranderkundige blik richt zich op de vraag hoe organisaties leren en ontwikkelen. We onderzoeken welke interventies eerder zijn ingezet, waarom veranderingen wel of niet beklijven en welke voorwaarden nodig zijn om duurzame verbetering mogelijk te maken.
- De antropologische blik brengt de leefwereld van de organisatie in beeld. We kijken naar de ongeschreven regels, patronen, verhalen, rituelen en overtuigingen die het dagelijks handelen beïnvloeden. Juist daar ontstaan vaak de verklaringen voor gedrag dat op papier moeilijk te begrijpen is.

Door deze perspectieven met elkaar te verbinden, ontstaat een rijker en completer beeld dan wanneer uitsluitend naar feiten, processen of individueel gedrag wordt gekeken. Dat maakt zichtbaar welke patronen onder de oppervlakte bepalend zijn voor de kwaliteit van zorg, samenwerking, sociale veiligheid en bestuurlijke integriteit.



Vragen of contact?

Oscar Schneider

✉ o.schneider@bdbgroep.nl

🌐 www.bdbgroep.nl

📞 06 22 40 84 00