



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Werken met ongeschreven regels

Gaan met die banaan?

“Wat een verademing, na jaren intern geneuzel. Waar doen we het hier voor? Voor de burgers van deze gemeente. Dus zetten we de eindgebruiker centraal. Zittende managers ontslaan, nieuwe erin, organogram wijzigen, gaan met die banaan. Wij gaan op volle kracht vooruit.”

Aan het woord is hier de gemeentesecretaris van een kleine gemeente. De snelste weg naar een succesvolle organisatieverandering is inderdaad: de mensen ontslaan, die de beoogde verandering belemmeren en nieuwe mensen binnenhalen, die al over de vaardigheden en het gedrag beschikken dat past bij wat jij wilt zien in de organisatie. Maar toch blijkt het bij deze

gemeente niet te willen vloten. Vandaar dat wij er als organisatiecoaches bij worden gehaald om de verandering te begeleiden.

Aanleiding

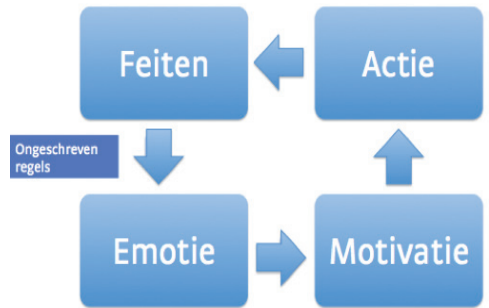
De gemeentesecretaris: “Er moeten bezuinigingen worden gerealiseerd en tegelijkertijd een aantal taken van het

rijk worden overgenomen, zoals de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). De doelstelling is helder: de burger centraal stellen. Daar verbind ik me aan. Er zijn een aantal acties ingezet, zoals een managementwissel, wijziging van het organogram, maar... in het managementteam verzuchten we regelmatig: 'er lijkt hier geen beginnen aan'."

Gedurende twee dagen interviewen we onafgebroken verschillende mensen van alle afdelingen binnen de gemeente om ons een beeld te vormen van de organisatie. Wat blijkt? In 'de bovenstroom' van de organisatie is het allemaal vrij goed geregeld. Maar in 'de onderstroom' spelen allerlei lastigheden: we zien wantrouwen in de organisatie, denken in beperkingen, een eilandjescultuur, et cetera. Een cultuurprogramma lijkt dan voor de hand te liggen. Immers, als het niet wil vloten via de bovenstroom, kijk dan naar de onderstroom. Peter Scott-Morgan (2001) stelt dat zeventig procent van de veranderingsprocessen in organisaties mislukt. Van deze zeventig procent zou vervolgens weer tachtig procent te verklaren zijn door het negeren van de ongeschreven regels in organisaties: er is geen tijd voor reflectie, geen tijd om aandacht te besteden aan sociale aspecten en verborgen processen. Maar als je daar wel aandacht aan wilt besteden, hoe doe je dat dan?

Houvast

Om met de ongeschreven regels aan de slag te kunnen gaan, maken we gebruik van een bewerking van de coachmatrix van Maarten van Kouwenhoven (2007). Met behulp van deze matrix is het mogelijk om de bovenstroom (feiten en actie) te verbinden aan de onderstroom (emotie en motivatie). Inspiratiebron daarbij is de Transactionele Analyse (Stewart & Joines 2006). We lichten hierna in een aantal stappen toe hoe je dat kunt doen (Mol 2011).



Figuur 1. Coachmatrix van Maarten van Kouwenhoven

Stap 1: Toets de feiten

Veel feiten blijken aannames te zijn. Dus: toets de aannames. Realiseer met elkaar dat het geen zin heeft om tijd en energie te steken in het willen veranderen van feiten. Werken met de cirkels van invloed van Covey is in deze fase behulpzaam, om de energie van mensen te richten op datgene waar ze invloed op uit kunnen oefenen. Door eerst de feiten en de ongeschreven regels te verhelderen, kun je makkelijk naar de emoties over deze ongeschreven regels. Ze veroorzaken vaak gevoelens van verdriet of angst.

Stap 2: Breng ongeschreven regels in kaart

Wat is de hardste noot die er te kraken is in deze organisatie? Daarbij gaat het om het punt waarvan je weet dat als dit opgelost is, dat dan de doelstellingen binnen handbereik zijn. Wat is er al gedaan om dat punt te bereiken? Wat maakt dat medewerkers dit gedrag niet vertonen, ook al zeggen zij dat het beter is om te veranderen? En welke sanctie staat er op het doorbreken van de ongeschreven regel? Inzicht in en herkenning van ongeschreven regels op zich geven al ruimte.

Stap 3: Onderzoek emotie

Emoties, zoals frustratie en gevoelens van onrecht of onmacht, worden vaak via de inhoud

teruggelegd. Een manier om met tegenslagen om te gaan is bijvoorbeeld: 'de plannen van degene die mij vanuit mijn perspectief onrecht heeft aangedaan zal ik altijd tegenwerken'. In deze stap ga je niet in op de vervormingen van deze emoties, maar onderzoek je de basisemoties, die eraan ten grondslag liggen (bang, boos, blij, bedroefd).

Stap 4: Zoek de motivatie op

Ieder mens is met een reden zijn werk gaan doen. Dit ging soms gepaard met een ideaal of een verwachting over de vervulling van behoeftes van hemzelf en anderen. Door dit 'af te stoffen', blaas je er nieuw leven in en stimuleer je mensen om zichzelf vanuit deze kracht en energie te herpakken. Door de motivatie van ieder individu op te zoeken en te onderzoeken welke behoeften hij of zij wil vervullen binnen het werk, kun je door naar projectvoorstellen waarin recht wordt gedaan aan die uitgangspunten. Iedereen kiest daarbij ook andere mensen uit, bij wie hun dieperliggende behoefte vervuld raakt door te werken aan dit project.

Stap 5: Neem actie

Daarna kom je tot actie. Bedenk plannen die recht doen aan de feiten, die de emoties positief beïnvloeden, en waarin de motivatie en behoeften centraal staan. Denk na over het beïnvloeden van ongeschreven regels. Hoe kan het wel? Waar is het wel gelukt? Plannen, die aan deze voorwaarden voldoen en bijdragen aan de doelstelling van de organisatie, worden gehonoreerd. Tijdens de actie (uitvoering van het project) bouw je telkens momenten voor reflectie in. Hierin ga je alle kwadranten opnieuw langs.

Toepassing

We werken steeds twee hele dagen, zowel met de leiding als met groepen medewerkers van alle afdelingen.

Stap 1. De deelnemers binnen deze gemeente ontdekken al snel dat ze aannames verwarren met feiten. Het management heeft de neiging om direct na de feiten over te gaan tot actie (oplossingen). Echter, dan ga je voorbij aan de onderstroom en sla je de emotie en de motivatie over. De kans is dan groot dat medewerkers de 'oplossingen' naast zich neerleggen.

Stap 2. We komen bijna als vanzelf op de ongeschreven regels van de gemeente, zoals:

- Ja zeggen, nee doen.
- Wie zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt, wordt neergemaaid.
- Zonder honderd procent overeenstemming nemen we hier geen besluit.
- De relatie gaat boven het organisatiebelang.

Gevolg van die regels: traagheid, weinig resultaat, veel frustratie, weinig geloof in eigen kunnen, wantrouwen.

Stap 3. We kijken welke problemen en emoties bij de ongeschreven regels horen. We maken hierbij gebruik van vier vragen die de medewerkers invullen:

- Wat mij steeds overkomt is ...
- Wat ik dan denk is ...
- Wat ik dan doe is ...
- Hoe ik dan uiteindelijk achterblijf is ...

De medewerkers spreken dit hardop uit voor de groep en laten anderen hierop reageren.

Stap 4. Een volgende bijeenkomst richten we ons op de onderliggende motivatie voor het werk dat ze doen: Waar kom jij iedere ochtend je bed voor uit? Waarom ben jij dit werk gaan doen? Waar krijg je energie van? Vanuit deze waarden laten we medewerkers positieve en actieve regels formuleren, die ondersteunend werken aan hun motivatie en bijdragen aan het veranderdoel van de gemeente: de burger centraal stellen. We lopen met de groep de

nieuwe regels door, met de vraag in hoeverre hun handelen congruent is met deze regels.

Stap 5. Als laatste krijgen de medewerkers de opdracht om naar de hardste noot te kijken, die ze zelf te kraken hebben. We vragen hen een kort projectvoorstel te maken hoe deze noot te kraken en daarvan een filmpje of een collage te maken. Ze presenteren kleine projecten (het efficiënter maken van toezicht op bouwvergunningen), projecten ter ondersteuning van collega's (het rooster en de bezetting zo wijzigen dat de serviceafdeling één keer een teamactiviteit met zijn allen kan doen, terwijl de loketten voor de burgers open blijven) en grootse projecten (projectplan om bij de bouw van een nieuwe woonwijk alle afdelingen van meet af aan te betrekken, waarmee je de kwaliteit verhoogt en het foutenpercentage verlaagt). Prachtige plannen met een duidelijke verbeterpotentie, die de regiegroep beoordeelt op bijdrage aan het doel en op de haalbaarheid. Een aantal plannen gaat daadwerkelijk van start.

Risico

Oprachtgevers kunnen denken dat ze, als ze op dit punt zijn aangekomen, eigenlijk wel klaar zijn. Terwijl het echte werk dan pas begint. Want ook al gaat het om prachtige initiatieven, het komt niet vanzelf goed, omdat er een mooi plan aan ten grondslag ligt. Bij de

implementatie krijg je nu eenmaal te maken met tegenslag en daarmee ook weer met de onderstroom. Juist dan is *on the job* coaching nodig, om bewust gericht te blijven op de vooruitgang: om de ongeschreven regels, die weer in werking treden, het hoofd te bieden en juist dan een stimulans aan te reiken om de problemen anders op te lossen dan voorheen. Bijvoorbeeld: niet terugkruipen in je schulp als je weer eens niet geïnformeerd wordt door een collega of afdeling, maar je hoofd boven het maaiveld uitsteken, verantwoordelijkheid nemen en informatie gaan halen. Kortom: gaan met die banaan! ■

Referenties

- Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek Strategisch Coachen*. Baarn: Nelissen.
- Mol, N. (2011). Werken met ongeschreven regels. Cultuurverandering binnen een gemeente. In: Boomen, F. van den & J. van Jaarsveld (red.) *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*, pp.151-164. Neer: Kloosterhof.
- Scott-Morgan, P. (2001). *De ongeschreven regels van het spel*. (4^e druk). Groningen: Boekwerk.
- Stewart, I. & Joines V. (2006) *Transactionele analyse*. (6^e druk). Amsterdam: Uitgeverij SWP.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl