

Met ongeschreven regels kun je belemmeringen voor leren en veranderen wegnemen

'Zo zijn onze manieren' b voor succes organisatie

Iedereen die langer dan een week bij een organisatie heeft gewerkt weet het: naast alle officiële afspraken en regels zijn er minder tastbare zaken (zoals 'de cultuur') die een organisatie of bedrijf maken. Of breken... Want op momenten dat het erop aankomt, als er veranderd moet worden, zijn het juist die ongeschreven regels die binnen organisaties leven — het 'zo zijn onze manieren' —, die bepalen of initiatieven een succes worden of niet.

Johan M. Boudewijns, organisatie-adviseur bij IMEConsult te Arnhem, promoveerde eind mei aan de faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op zijn onderzoek 'Ongeschreven regels in perspectief. Een onderzoeksmethode voor het diagnosticeren van organisatieleervermogen'. Hierin reikt hij bedrijven een methode aan om de ongeschreven regels binnen een organisatie boven water te tillen en hun invloed en betekenis te doorgronden. Een aanpak gebaseerd op het definiëren van vijf perspectieven. Meer over ongeschreven regels, de methode van Johan Boudewijns en de perspectieven leest u in dit artikel.

*Tussen Keulen en Parijs
Ligt de weg naar Rome
Al wie met ons mee wil gaan
Die moet onze manieren verstaan
Zo zijn onze manieren
Zo zijn onze manieren
Zo zijn onze manieren manieren
Zo zijn onze manieren*

Een kinderrijmpje uit de oude doos..., maar wat een waarheid gaat erin schuil. Dat er voer Johan M. Boudewijns toen hij onderzoek deed naar de ongeschreven regels binnen organisaties. Want wie binnen een organisatie van punt A naar B wil, moet wel voldoen aan de manieren (lees: ongeschreven regels) van die organisatie... En als de medewerkers menen dat aan die ongeschreven regels niet wordt voldaan of dat deze met voeten worden getreden, kunt u dat hele veranderplan wel vergeten. Zeker, die manieren zijn te veranderen maar dan moet je wel weten waar ze vandaan komen.

'Veel organisaties zijn zich er terdege van bewust dat het voor een geslaagd verandertraject nodig is dat de organisatiecultuur wordt aangepast,' zegt Johan Boudewijns. 'Maar door zich dan op die cultuur te focussen, ontstaat juist een groot probleem: je kunt cultuur en structuur namelijk niet los van elkaar zien. Waar we het in dat soort situaties namelijk echt over hebben, is het gedrag van mensen. En dat gedrag wordt net zo goed bepaald door allerlei formele regels, managementsignalen plus de verdeling van taken en bevoegdheden, als door de ongeschreven regels., als de cultuur.'

Boudewijns geeft het voorbeeld van een grote, internationale organisatie waar teamwork was ingevoerd. Men had de structuur daartoe aangepast en had de mensen ook allemaal samen laten sporten in de Ardennen onder het motto: teambuilding. Maar anderhalf jaar na dato bleek het nog altijd niet te werken. Bij nader onderzoek bleek dat er wel sprake was van een teamstructuur, maar dat er tevens een individueel beloningssysteem werd gehanteerd. Door dat systeem was de ongeschreven regel ontstaan: 'als je wat wilt bereiken, moet je beter presteren dan anderen'.

'Ongeschreven regels gaan over cultuur, maar tegelijkertijd hebben ze ook met structuur te maken. En dat maakt het concept van ongeschreven regels zo sterk,' aldus de organisatie-adviseur van IMEConsult. 'Het maakt het mogelijk te achterhalen wat er qua cultuur en structuur moet worden gedaan als men het gedrag van een organisatie wil veranderen, maar tegelijkertijd maakt het ook duidelijk wat er op gedragsniveau moet gebeuren. Dat kan dan te maken hebben met overtuigingen, ervaringen, opvattingen, normen en waarden en ook sociaal-emotionele factoren.'

De methode van Peter Scott-Morgan

Johan Boudewijns kreeg het idee voor zijn promotie-onderzoek nadat hij bij een aantal grote bedrijven de methode had toegepast om ongeschreven regels boven water te tillen die Peter Scott-Morgan had ontwikkeld. 'Ik vond het een schitterende methode,' zegt

hij, 'De ongeschreven regels werden er prima mee in kaart gebracht, evenals de oorzaken en effecten. Maar... die ongeschreven regels werden in die systematiek alleen maar teruggevoerd op de harde kant van de organisatie. Als je echter naar de literatuur over dit onderwerp kijkt, zie je dat ongeschreven regels daár geïnterpreteerd worden als uitgingen van de zachte kant van de organisatie, de psychologie van de organisatie, de cultuur. Zie het als bij een dokter: je stelt een goede diagnose, maar daar heb je weinig aan als je vervolgens niet weet wat je daarmee moet.'





Johan M. Boudewijns, organisatie-adviseur bij IMEConsult te Arnhem.

Boudewijns verdiepte zich in allerlei literatuur: management, psychologie enzovoort. Uiteindelijk kwam hij tot de conclusie dat alle mogelijke betekenissen van ongeschreven regels zijn te herleiden tot vijf perspectieven: emotioneel, mentaal, motivationeel, ervaring en context. Vervolgens kan vanuit zo'n perspectief heel precies worden bekeken wat er moet worden gedaan om de situatie te veranderen.

De discrepantie tussen structuur en cultuur is er, volgens Boudewijns, ook de oorzaak van dat mensen 'verandermoe' zijn. 'Ik denk eigenlijk niet zozeer dat de mensen verandermoe zijn; ik denk dat ze gewoon doodmoe zijn van tegenstrijdige signalen. Het ene systeem eist dit, het andere dat. Kijk maar eens naar de regels van de overheid: de ene keer wordt geëist dat een vloer ruw is om uitglijden te voorkomen; de andere keer moet hij glad zijn omdat hij dan het beste kan worden schoongemaakt. Zo'n zelfde situatie ontstaat in een organisatie als men teamwork wil, maar de structuur en het systeem niet op elkaar hebben afgestemd. Mensen denken dan: Wat wil je nou eigenlijk? En dat is een vrij onbewuste gedachte, maar je ziet ze in de ongeschreven regels perfect terug.'

Het boven water tillen van ongeschreven regels

Maar terug naar de door Johan Boudewijns ontwikkelde aanpak. Het begint met het boven water tillen van de ongeschreven regels. De methodiek die hij daarvoor hanteert is de door Peter Scott-Morgan ontwikkelde aanpak.

'Je vraagt mensen gewoon naar hun drijfveren. Dat kan heel divers zijn. De één gaat voor loon, de ander wil carrière maken en de derde wil vrijheid of een prettige werksfeer. Bij de overheid blijken de drijfveren bijvoorbeeld totaal anders dan in een productiebedrijf. Vervolgens vraag je aan de mensen wat zij nou vooral wel moeten doen en wat juist niet om datgene te bereiken wat hen voor ogen staat. Wie beslist daarover? Hoe doe je dat? Welke systemen liggen eraan ten grondslag? Wat maakt dat jij van baan verandert of waarom je blijft zitten? Soms kun je er rechtstreeks naar vragen, maar meestal is men zich niet eens van de ongeschreven regels bewust, beseft men zelf niet volgens welke gedragspatronen men zich binnen een organisatie gedraagt om dat te bereiken wat men wil bereiken. Dus probeer je er via indirecte vragen achter te komen. Waar het dan om gaat is dat je de oorzaken van ongeschreven regels achterhaalt, maar ook de effecten ervan. Want daar gaat het om; als je die niet zoekt is het eigenlijk alleen maar academisch interessant. Het zijn die effecten die uiteindelijk de verklaring vormen voor de problemen waar de organisatie mee te kampen heeft.'

Deze systematiek zou je, volgens hem, volgens Boudewijns, de organisatie-etnografie kunnen noemen. Het in kaart brengen van culturele gedragspatronen, zoals etnografen dat doen bij vreemde culturen. 'Eigenlijk doe je hier niet anders,' zegt hij. 'Je beschrijft gewoon wat je ziet, maar er zit wel een causale relatie achter. Je wilt nu ook

weten waar dat gedrag dan vandaan komt en welke effecten het heeft. Vervolgens weet je dan nog niet wat nou precies de betekenis is van de ongeschreven regels waar je op aan moet grijpen. En daarvoor heb ik die vijf perspectieven dus ontwikkeld.'

Het contextperspectief

Beginnend bij het contextperspectief is zichtbaar dat Boudewijns dit perspectief als een band rondom de andere perspectieven heeft gelegd. Niet zonder reden.

'Gedrag kun je niet los zien van de context,' licht hij toe. 'En met die context bedoel ik de structuren. Dan hebben we het over de manier waarop taken en bevoegdheden zijn verdeeld. Hiërarchie is een voorbeeld van structureren. Maar we hebben het ook over systemen en processen. Ja, inderdaad, je zou dus kunnen zeggen dat het hier eigenlijk geschreven regels betreft. Maar het gaat ook over managementsignalen. Want een signaal dat van een manager uitgaat, heeft toch een andere invloed op de organisatie dan het signaal dat een willekeurige medewerker afgeeft. Het signaal van een manager heeft eigenlijk hetzelfde karakter als een geschreven regel. Oké, denken de mensen, dus zo hoor ik me te gedragen. Dat soort conclusies worden uit het gedrag van een manager getrokken. Dus hebben we het over context.'

Het (sociaal-)emotionele perspectief

Vervolgens is er het (sociaal-)emotionele perspectief. Ongeschreven regels reguleren ook emoties.

'Terwijl men bij de ene organisatie van een bepaald gedrag niet opkijkt, zou je er bij een andere organisatie voor op straat worden gezet,' zegt Johan Boudewijns. 'Ongeschreven regels kunnen bijvoorbeeld de kleur van emotie bepalen. Daardoor kan er een algemene, negatieve trend of juist een positieve trend ontstaan. Hoe wordt er bijvoorbeeld gereageerd op het aanbrengen van nieuwe initiatieven? Als de reactie daarop constant afbrekend is, zal dat uiteindelijk het leervermogen van die organisatie negatief beïnvloeden. Dit soort belemmeringen, emotionele competentie, geldt niet alleen voor mensen, maar ook voor organisaties.'

Het mentale perspectief

Dan over naar het mentale perspectief. Dat gaat over mentale modellen, licht Boudewijns toe. Over normen, waarden, opvattingen, overtuigingen enzovoort. En hij wijst erop dat het heel zinvol is de ongeschreven regels van een organisatie ook eens vanuit dat perspectief te bekijken. 'Ik had onlangs te maken met een grote organisatie waar één van de ongeschreven

regels was: professionals zijn zelf het best in staat de juiste keuze te maken. Dat klinkt plausibel, maar ik kon de organisatie toch laten inzien dat het een regel was die uiteindelijk fnuikend zou zijn geweest voor die organisatie. Je kunt namelijk pas dan een goede keuze maken, als je de consequenties van die keuze kunt overzien. En dat kon men bij die organisatie niet, want het was een absoluut niet transparante organisatie. Zij konden dus niet weten wat de invloed van hun keuzes was... Dat zie je vaker bij professionals zoals architecten, IT-organisaties en ga maar door. Die vinden hun vak een schitterend vak en zijn binnen eigen kaders bezig, zonder zich bewust te zijn van het grote geheel, zonder te denken aan kosten/baten-afwegingen.'

Het motivatieperspectief

Over naar het vierde perspectief: het motivatieperspectief. Leren en veranderen komen voort uit de drijfveren van mensen. Het willen bevredigen van die drijfveren, leidt tot het leren, tot het veranderen. Maar helaas wordt niet iedereen gedreven door dezelfde motivatoren. 'Het is dus essentieel te achterhalen waardoor medewerkers worden gemotiveerd. Daarbij moet men zich wel realiseren dat de motivatoren van mensen niet eenvoudig zijn te veranderen. Grof gesteld zou je makkelijker andere mensen kunnen vinden. Maar je kunt wel zorgen dat de bestaande motivatoren op een andere wijze bevredigd worden. Dus door ander gedrag.' En Johan Boudewijns geeft het voorbeeld van een groot bedrijf waar een bepaald carrièresysteem bestaat: je maakt pas carrière als je over een brede ervaring beschikt. En dat

betekent bij deze onderneming: als je alle afdelingen zo'n beetje hebt gehad. Dus zorgen mensen die verder willen dat ze elke twee jaar op een andere afdeling terechtkomen. Het gevolg: zodra iemand kennis en ervaring heeft opgedaan en echt toegevoegde waarde heeft voor de afdeling, vertrekt hij of zij... 'Het carrièresysteem heeft dus effecten die je eigenlijk niet wilt. De oplossing is een aanvullende regel waardoor je dat gedrag verandert: men moet minimaal vijf jaar op dezelfde afdeling hebben gewerkt. Simpel, maar het bevredigt de drijfveer van het carrière maken bij de betreffende personen. En zo kan het ook op andere vlakken.'

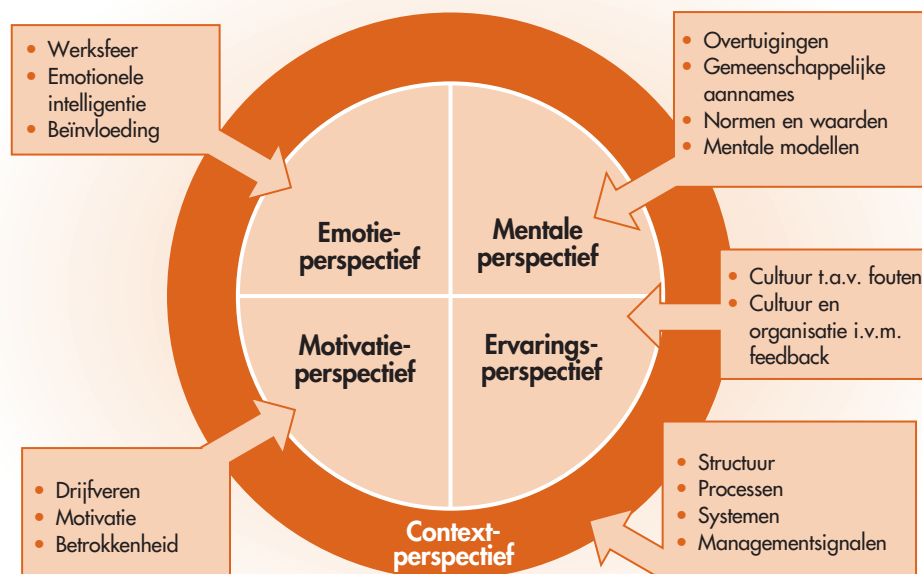
Het ervaringsperspectief

Het vijfde en laatste perspectief heeft Johan Boudewijns het ervaringsperspectief genoemd, omdat het leren en veranderen binnen organisaties sterk samenhangt met het verandervermogen.

'Maar ook weer niet zo sterk dat men mag denken dat het bieden van gelegenheid om ervaring op te doen, zorgt voor een leereffect wat goed is voor de organisatie,' zegt hij. 'Feedback is bij het leren van ervaringen een essentiële factor. Is die er niet, dan leert men óf niets óf de verkeerde dingen.'

In dit perspectief komt ook het omgaan met fouten ter sprake.

'Er zijn veel organisaties waar het "je mag geen fouten maken" een belangrijke ongeschreven regel is. Dus wat gebeurt er? Fouten worden gecamoufleerd, onder de mat geveegd. En zelfs de camouflage wordt weer gecamoufleerd... Zo werkt dat dan door. Overheidsorganisaties zijn ook heel goed in het onzichtbaar maken van fouten en problemen.'



Figuur 1: De vijf perspectieven van Johan Boudewijns, waar zeven jaar aan onderzoek aan voorafging.



Hij vertelt over een organisatie waar het management deze situatie in de gaten kreeg en probeerde het euvel te verhelpen door teams in te voeren die zich daarmee bezig gingen houden. Als er een fout was begaan, moest zo'n team bij het management een presentatie komen geven over wat er mis was gegaan, wat hun analyse van die fout was en hoe men dacht deze fout in het vervolg te voorkomen. Men dacht dat men daar goed aan deed en dat op die manier ook continu het signaal werd afgegeven: fouten maken mag, als je er maar van leert. 'De eerste drie jaar daalde het aantal problemen aanzienlijk, maar ineens kwam er een eind aan die daling. En dat terwijl het aantal fouten toch nog op een onaanvaardbaar hoog peil lag. Wat was er aan de hand? De ongeschreven regels waren veranderd. Dat kan. Dat kun je bewust doen, maar het kan ook onbewust plaatsvinden. Hier was het een kwestie dat de ongeschreven regel — je mag geen fouten maken — aanvankelijk was gekoppeld aan de motivator carrière maken. Daarbij was het loon een factor, evenals de macht van het management. Die besliste namelijk of je carrière maakte of niet. Wat bleek na onderzoek? De macht was verschoven. De interventie die men had gedaan, was nu de oorzaak van het probleem. De mensen van zo'n team hadden er een enorme hekel aan om voor het management te moeten verschijnen en een presentatie te



houden. Dat betekende dat het een groepslid wel een jaar lang werd verweten als hij of zij een fout maakte. En dat op een heel akeelige manier... Dus deed zo'n teamlid zijn uiterste best (ten koste van alles) geen fout te maken en als hij 'm wel maakte deed hij er alles aan hem voor de anderen verborgen te houden...'

Het uiteindelijke probleem bleek een duidelijke negatieve sfeer binnen de organisatie.

En als een teamleider dat ter sprake wilde brengen, werd hij weggehoond. Met dat soort softe zaken kon men niets. Tot door het onderzoek duidelijk was geworden dat de softe zaken wel keiharde gevolgen hadden...

De vijf perspectieven tonen hoe zo'n taboe te doorbreken

Johan Boudewijns: 'Dat is ook een kenmerk van ongeschreven regels. Het zijn vaak situaties of systemen waar mensen in vast zitten door taboes. Onbespreekbaar en veelal "self-fulfilling prophecies". Door eigen angstige overtuiging wordt het gedrag waar je bang voor bent juist veroorzaakt. Het mooie is dat de methode met de vijf perspectieven laat zien wat je moet doen om zo'n gesloten systeem, zo'n taboe, te doorbreken.'

Al die zaken die in die vijf perspectieven aan de orde zijn gekomen hebben te maken met het verandervermogen en het leervermogen van organisaties. Ze geven een totaalbeeld en een aanduiding of de oorzaak een ongeschreven regel is of een structuur of een systeem. Peter Scott-Morgan interpreteerde ongeschreven regels enkel in vormen van structuur. De aanpak van Johan Boudewijns gaat verder.

Het mooie ervan is dat de aanpak niet enkel belemmeringen en zwakke kanten van een organisatie boven water tilt, maar ook de positieve kanten. Een goede kwestie, omdat het constant focussen op de problemen soms een organisatie alleen maar zieker maakt, zoals de bedenkers van Appreciative Inquiry aangaven.'

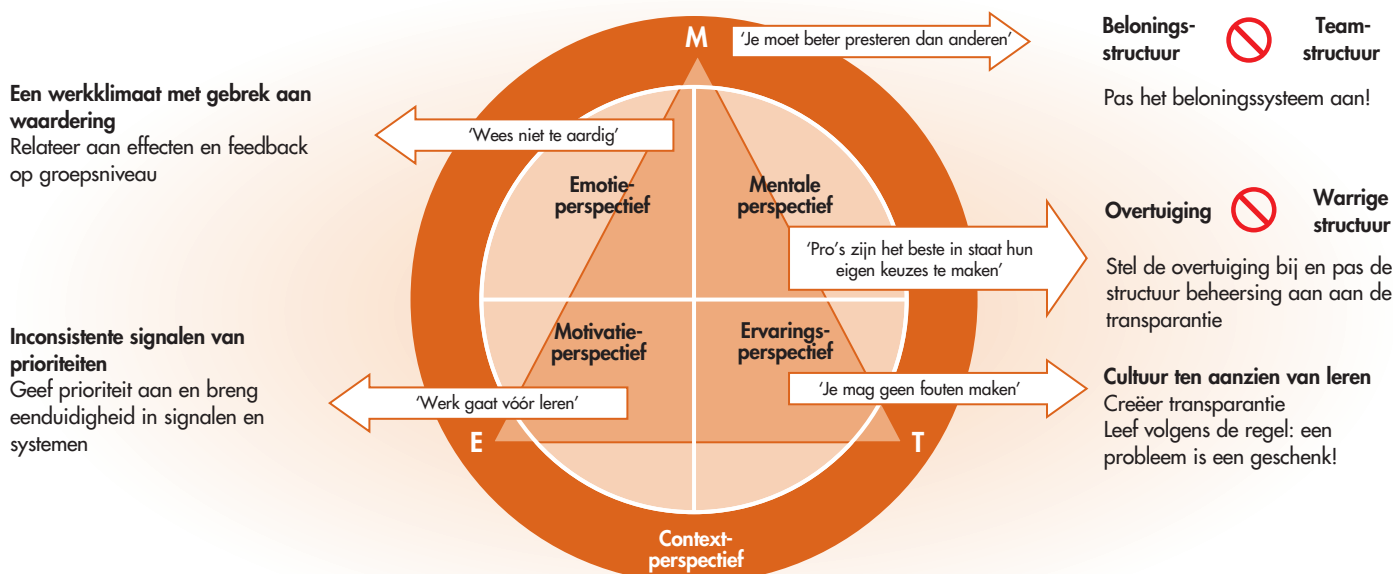
De methode van de ongeschreven regels leent zich voor een positieve benadering. Je kunt er belemmeringen mee wegnemen en de positieve kanten mee versterken.'

Wie meent dat hij moet zorgen dat ongeschreven regels uit zijn of haar organisatie worden uitgebannen, heeft het niet begrepen. 'Er zullen namelijk altijd ongeschreven regels zijn en blijven. Maar waar het om gaat is dat je als organisatie je constant blijft afvragen: zijn we goed bezig? Moeten we veranderen? Of juist niet?', aldus Boudewijns. 'Maar zonder daarbij in de valkuil te stappen van het vernieuwen om te vernieuwen. Je hebt namelijk ook routines nodig om geld te kunnen verdienen.'

Ongeschreven regels hebben een aantal kenmerken. Eén ervan is dat ze het onzichtbare zichtbaar maken. Een tweede is dat ze cultuur en structuur samenbrengen. Een derde is dat ze uiteenlopende oorzaken kunnen hebben en verschillende aspecten zichtbaar maken van wat een rol speelt in het leren/of verandervermogen. Dat kan variëren van emotie tot context, structuur, systemen enzovoort. Een vierde kenmerk is dat ongeschreven regels duidelijk richting kunnen geven voor wat iemand moet doen. Ten slotte zijn ongeschreven regels aan verandering onderhevig, zijn zij contextgebonden en zijn zij te beïnvloeden. En als je je dat allemaal realiseert en er goed mee om gaat, kunnen ongeschreven regels de toekomst van uw organisatie veiligstellen. **Q**

Literatuur

- Boudewijns, Johan - *Ongeschreven regels in perspectief, een methode voor het diagnosticeren van organisatievermogen* - 224 pagina's - 2005 - ISBN 90-9019400-2.
 - Peter Scott-Morgan - *De ongeschreven regels van het spel* - Uitgeverij BoekWerk - 258 pagina's - 1995 - ISBN 90 5402 125 X.
- NB: In het boek van Johan M. Boudewijns wordt de methode van Peter Scott-Morgan overigens ook beknopt uit de doeken gedaan.



Figuur 2: Een voorbeeld waarbij invulling is gegeven aan het model van de vijf perspectieven.