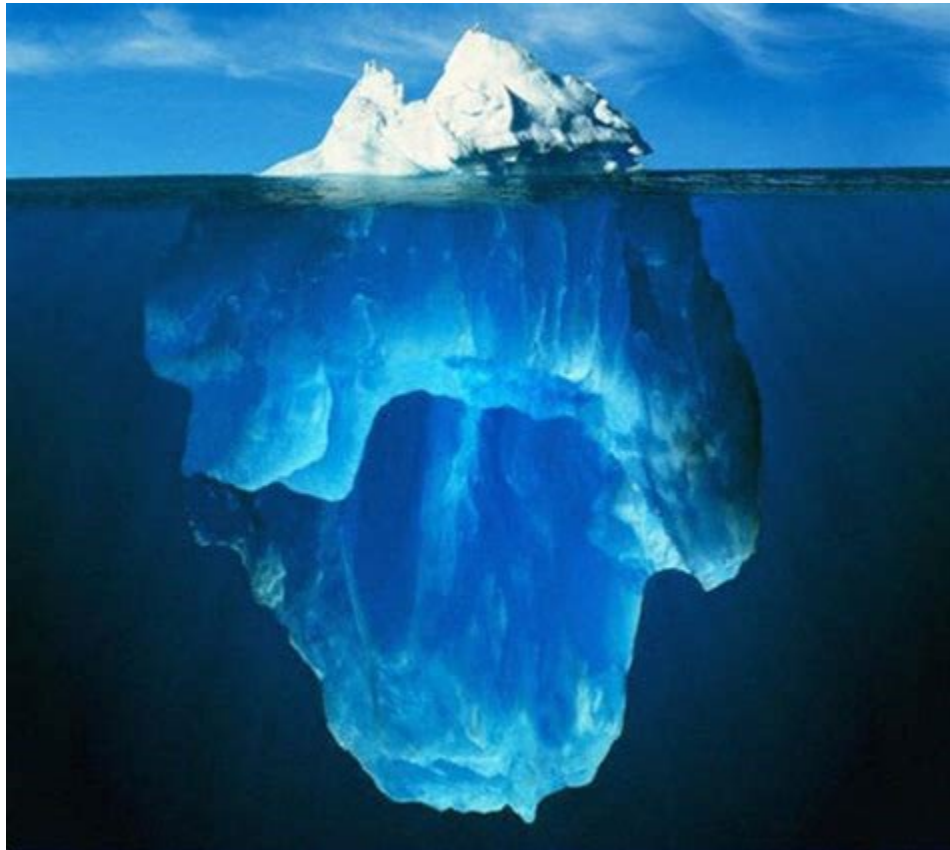


# Ongeschreven regels onderzoek

## *Praktische handleiding*



Marlies Ypma  
Auditdienst Rijk

## Inhoud

Inleiding .....	4
Hoofdstuk 1. Introductie: wat is een ongeschreven regels onderzoek? .....	5
1.1. Wat zijn ongeschreven regels? .....	5
1.2. Waarom is ongeschreven regels onderzoek waardevol? .....	6
1.3. De drie kernbegrippen en de vijf kernvragen van de onderzoeksmethode .....	9
1.4. De theorie achter de onderzoeksmethode in het kort .....	12
Hoofdstuk 2. Totstandkoming van het onderzoek .....	14
2.1. Opdrachtformulering .....	14
2.2. Betrokkenheid van de opdrachtgever .....	14
2.3. Communicatie met stakeholders .....	15
2.4. Samenstelling van het onderzoeksteam .....	15
2.5. Voorbereiding van het onderzoek .....	18
2.6. Verslaglegging en hoor & wederhoor .....	18
2.7. Opbouw van een ongeschreven regels onderzoek met een serie interviews .....	20
2.8. Overzicht van de rolverdeling tijdens de verschillende projectfasen .....	21
2.9. Alternatief voor een ongeschreven regels onderzoek: het groepsinterview .....	23
Casus: Gebruik van de ongeschreven regels-methode bij teamcoaching .....	24
Hoofdstuk 3. Stappenplan voor de aanpak van een ongeschreven regels onderzoek. ....	27
Fase 1. Bespreken van de centrale vraag. ....	27
Fase 2. Gerelateerde onderwerpen naar boven halen .....	29
Fase 3. De onderwerpen nader uitdiepen .....	30
Fase 4. Teamworkshop: selecteren van belangrijke gedragingen .....	31
Fase 5. In kaart brengen van oorzaak en gevolg: motivatoren, machtgevers en hefboomen .....	34
Fase 6. Valideren van verworven inzichten .....	35
Fase 7. Teamworkshop: codificeren van de ongeschreven regels .....	36
Fase 8. Rapportage opstellen .....	39
Fase 9. Gesprek met de opdrachtgever over het resultaat .....	42
Belangrijke procestips .....	42
"Wat kunnen we ermee?" .....	43
Bijlage 1. De belangrijkste valkuilen bij een ongeschreven regels onderzoek .....	45
Bijlage 2. Interviewgide fase 2 en 3 .....	46
Bijlage 3. Interviewgide fase 5 & 6 .....	51
Bijlage 4. Organisatieconflicten vanuit Motivator-, Machtgever- en Hefboomperspectief en mogelijke interventies .....	56
Literatuurlijst .....	62



## Inleiding

Dit is een handleiding voor het gebruik van de onderzoeksmethode uit 'De ongeschreven regels van het spel' van Peter Scott-Morgan uit 1997. Ik had het boek 10 jaar in mijn kast staan terwijl ik het verlangen had om op een dag dit onderzoek te kunnen uitvoeren. Toen ik in 2010 bij de onderzoek- en adviesafdeling van OCW kwam werken, zag ik dan ook de kans om met dit boek in de hand de vraag te beantwoorden waarom beleidsprocessen niet volgens de voorschriften verliepen. Het was pionieren en gewoon uitproberen. De departementsleiding bleek zeer geïnteresseerd. Het onderzoek had ongeschreven regels en effecten boven tafel gehaald, die zacht gezegd niet helemaal stroomlijnden met de officiële organisatiemissie. Tegelijkertijd kwamen ook veel gewaardeerde en gewenste effecten aan het licht. Kortom, de werkelijkheid was niet zwart-wit. En dat vind ik ook de aantrekkingskracht van ongeschreven regels: ze zijn niet goed of fout, maar ze zijn. Wij mensen kunnen ons immers niet niet gedragen. De effecten van ons gedrag, ja, daar kunnen we wel iets van vinden. Wat we wel en niet gewenst vinden in een organisatie, is een afweging van strategisch belang, die managementteams in organisaties met oog voor alle interne en externe stakeholders, dienen te maken.

Daarna volgde nog een onderzoek bij OCW en vervolgens zijn we vanaf 2012 onder de vlag van de ADR hiermee verder gegaan. Tussen 2010-2019 is deze onderzoeksmethode toegepast in zeven organisatieonderzoeken voor beleids-, uitvoerings- en toezichtsorganisaties waaronder ook de ADR zelf. De kring van enthousiaste onderzoekers die met deze methode onderzoek heeft gedaan is inmiddels uitgebreid naar collega's van een departement en daar is vraag naar meer.

Dit was de aanleiding om de handleiding uit het boek van Peter Scott-Morgan in een wat meer overzichtelijke vorm weer te geven voor organisatie-onderzoekers, die ongeschreven regels onderzoek willen doen. Ik wil je wel aanraden om het boek vooral ook zelf te lezen voor de vele concrete voorbeelden van ongeschreven regels.

Dank aan alle onderzoekers die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze handleiding. Ik heb zoveel mogelijk onze impliciete ervaringskennis expliciet gemaakt en beschreven, zodat je daar je voordeel mee kunt doen. Zie je een mogelijkheid om een ervaren ongeschreven regels-onderzoeker bij je onderzoek te betrekken, dan is dat zeker een aanrader, want hoe meer vlieguren in je team, hoe sneller je deze manier van organisatieonderzoek onder de knie krijgt. Maar zo niet, alle ervaring begint ergens. Moge deze handleiding hiervoor een waardevolle opstap zijn.

*Marlies Ypma*

*Auditmanager Organisationscultuur en -gedrag*

*Auditdienst Rijk*

*Januari 2019 (nb enkele aanpassingen in september 2023)*

# Hoofdstuk 1. Introductie: wat is een ongeschreven regels onderzoek?

## 1.1. Wat zijn ongeschreven regels?

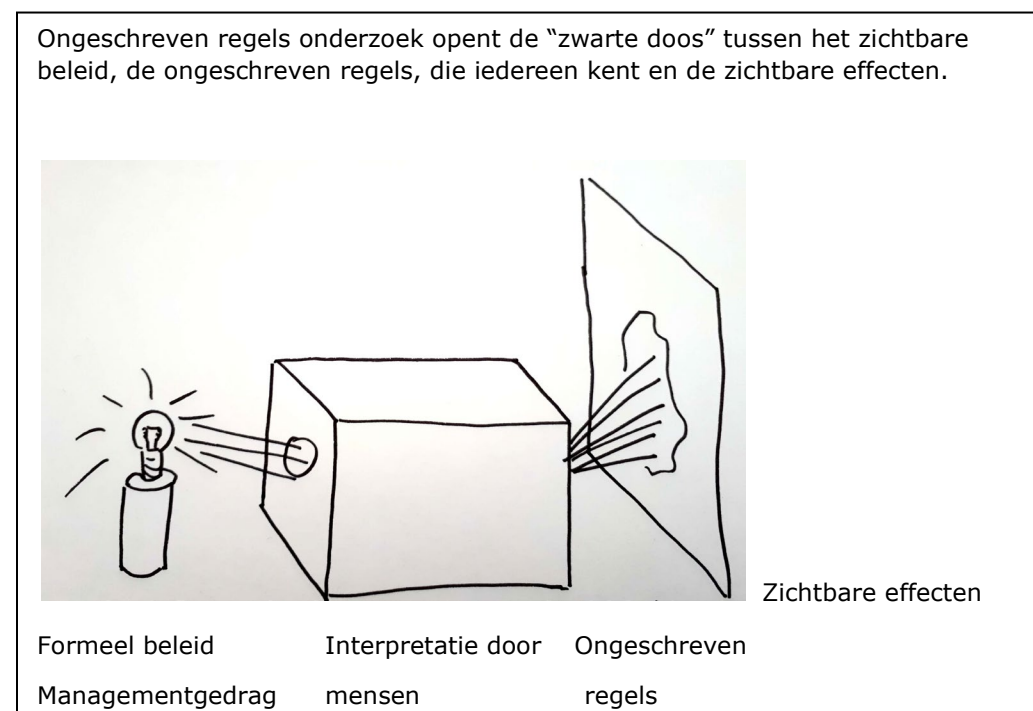
Om bij het begin te beginnen: ongeschreven regels zijn sociale normen voor gedrag. Ongeschreven regels zijn de manieren waarop mensen gewend zijn te handelen, hoe ze met elkaar en met de dingen om te gaan.

“Zo doen we dat hier”.

Ongeschreven regels komen voort uit een combinatie van verschillende factoren:

1. de geschreven regels in een organisatie en het officiële organisatiebeleid;
2. de manier waarop de leiding van een organisatie zich gedraagt, hun handelingen en hun uitspraken, ook wel de *'tone at the top'* genoemd;
3. en de manier waarop de medewerkers de geschreven regels, die de leiding uitvaardigt en handhaaft (wat valt onder managementgedrag), interpreteren.

Dit proces kun je zien als een soort zwarte doos, waarin stralen vanuit een lichtbron - de geschreven regels en managementgedrag - er aan de ene kant ingaan, onder invloed van de interpretatie van medewerkers getransformeerd worden en er aan de andere kant weer uitkomen - als ongeschreven regels voor gedrag - , en een andere vorm projecteren op een scherm - de zichtbare effecten van gedrag op de organisatie.



Dit proces staat onder invloed van de diverse filters, die in menselijke communicatie aanwezig zijn. Denk aan weglaten, vervormen, generaliseren en selecteren uit de boodschap van de zender door de ontvanger.

Dit transformatieproces betekent dat een manager er niet vanuit mag gaan dat de organisatieleden een besluit, opdracht of voorschrift van het management automatisch zullen uitvoeren. Dit is een veronderstelling uit het Tayloristische managementdenken, die echter onbewust toch nog bij veel mensen leeft. Met name de werking en het belang van de derde factor, de interpretatie, wordt door veel mensen over het hoofd gezien of onderschat. "Ik heb het gezegd, maar ze voeren het helemaal niet uit" heb ik meer dan eens een (top)manager vertwijfeld horen zeggen.

Een ongeschreven regels onderzoek opent die zwarte doos, waardoor het transformatieproces inzichtelijk wordt. Met deze inzichten kun je handelingsperspectief voor en met het management ontwikkelen.

In deze beschrijving klinkt overigens een organisatiemodel door, waarin er een formeel hiërarchisch verschil is tussen leiding/management en medewerkers en waarin het management stuurt en medewerkers uitvoeren. Echter, ongeschreven regels zijn aanwezig in alle menselijke groepen, of er nu wel sprake is van formele, hiërarchische sturing of niet, zoals in netwerkorganisaties, zelfsturende teams, voetbalteams of families.

## 1.2. Waarom is ongeschreven regels onderzoek waardevol?

De methode van onderzoek naar ongeschreven regels van Peter Scott-Morgan focust op die sociale normen, die van invloed zijn op specifieke organisatievraagstukken waarvoor de opdrachtgever een kennisbehoefte heeft. Het is niet nodig om alle sociale normen in de hele organisatie in kaart te brengen. Ongeschreven regels-onderzoek is een doelgericht instrument.

Inzicht in ongeschreven regels is waardevol, omdat:

- het versneld inzicht geeft wie en wat er toe doet en wat de sociale dynamiek is rondom het organisatievraagstuk ("hoe lopen de hazen");
- een frame biedt om gedrag rondom het vraagstuk bespreekbaar te maken;
- het mogelijk maakt om "weerstand" bij verbeterinitiatieven te voorspellen;
- het mogelijk maakt om passende interventies te ontwikkelen en te onderbouwen.

In welke situaties is ongeschreven regelsonderzoek waardevol?

- Bij hardnekkige organisatieproblemen waarop al diverse interventies zijn stuk gelopen. Blijkbaar is er onvoldoende rekening gehouden met de invloed van de "onderstroom", de beleving van mensen in de organisatie (de zwarte doos) bij het ontwikkelen van de interventies. Of wanneer interventies niet lang genoeg of consequent genoeg worden uitgevoerd. Zo stelt Joost Kampen (2011) op basis van promotieonderzoek, dat bij verwaarloosde organisaties een periode van drie tot vijf jaar aan consequente interventies nodig is, voordat dit soort organisaties weer gezond kunnen worden.
- Om te begrijpen waarom in bepaalde organisatieonderdelen iets heel goed gaat en zodat je het kunt herhalen in een ander organisatie-onderdeel. Wat zijn de randvoorwaarden voor succes? Dit is een vorm van waarderend onderzoek (*appreciative inquiry*).
- Bij belangrijke veranderingen zoals vernieuwing van werkprocessen, relatiemanagement, nieuwe opgaven/taken, reorganisaties, verhuizingen etc.
- Bij een fusie: je kunt het best voorafgaand aan een fusie om te kijken of en hoe de beide ongeschreven regel-families bij elkaar passen. Zo ja, wordt één van de culturen dominant, wordt er een nieuwe cultuur geschapen of is het beter om beide culturen in stand te houden en alleen aan de top een gezamenlijke structuur en cultuur te ontwikkelen?
- Of na een fusie, om een volgende stap te kunnen zetten in het organisatie-ontwikkelp proces.
- In onze ervaring komen er daarnaast nog wel eens bijvangst over andere organisatievraagstukken naar boven, die vooraf niet voorzien waren.

Voorbeelden waar de ongeschreven regelsmethode geen toegevoegde waarde heeft:

- Technische processen
- Ontwikkelingen buiten de organisatie, bijv. economische ontwikkelingen.

Uit Scott Morgan:

"Cultuuraudits zijn verloren tijd als ze alleen de cultuur beschrijven en geen steun geven voor vervolgacties en ideeën om de situatie daadwerkelijk te verbeteren.

Uit een beschrijvend onderzoek komt bijvoorbeeld de bevinding: 'teamwork is een probleem'. Ten eerste is dit geen verrassende informatie, maar de typische reactie is om opleidingen in teamwork te organiseren, terwijl de werkelijke oorzaken, die teamwork in de weg staan, niet ontdekt zijn en worden zijn weggenomen.

Beschrijvingen van cultuur zijn niet gericht op de verbanden tussen oorzaak en gevolg. In de meeste gevallen is het ook niet nodig om de cultuur (waarden, symbolen, mythen en rituelen, verbanden hiertussen etc.) in kaart te brengen. Mensen weten al hoe ze zich moeten gedragen om succes te hebben in hun organisatie. **De cultuur is al bekend. Het gaat erom te weten waardoor de cultuur wordt veroorzaakt.**

Uit Scott Morgan (vervolg):

Belangrijk is niet de erkenning van het bestaan van ongeschreven regels of het benoemen er van. Het belang voor de pragmatische manager is dat ze wezenlijk inzicht verschaffen in hoe hij of zij dingen in een organisatie gedaan kan krijgen. **Dat inzicht wordt alleen duidelijk als je een niveau dieper graaft dan de verborgen regels zelf en onderzoekt hoe de verborgen regels zich ontwikkelen en reageren op de zichtbare kant van de organisatie.**"



### 1.3. De drie kernbegrippen en de vijf kernvragen van de onderzoeksmethode

Een ongeschreven regels onderzoek is schoon in zijn eenvoud. Het draait om drie kernbegrippen, die vertaald zijn in drie vragen en daarnaast zijn er nog twee vragen over ongeschreven regels en effecten.

De vijf kernvragen luiden als volgt.

#### **Vraag 1. Motivatoren: wat is belangrijk voor medewerkers?**

Motivator is een ander woord voor drijfveer. Je kunt motivatoren en drijfveren door elkaar gebruiken. Motivatoren worden in dit onderzoek beschouwd als 'feiten', omdat de geïnterviewden ze niet kunnen of willen veranderen.

Voorbeelden zijn inkomen, status, carrière, waardering, gezien en gehoord worden, ergens bij horen, gezelligheid, kameraadschap, boeiend werk, zingeving, persoonlijke ontwikkeling etc. (denk "Maslow-piramide"). Ook de SCARF-drijfveren zijn een nuttige invalshoek: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness (Max Wildschut, 2009).

#### **Vraag 2. Machtgevers: wie is belangrijk voor medewerkers om te krijgen wat ze willen?**

Machtgevers zijn mensen of dingen, die er voor kunnen zorgen dat medewerkers kunnen realiseren wat belangrijk is voor hen vanuit hun motivatoren.

Voorbeelden zijn leidinggevendenden, (bepaalde) collega's, externe toezichthouders, media, de secretaresse van de minister, maar ook IT-systemen zoals P-Direkt of Digidoc. Het gaat om de *werkelijke* machtsstructuur in de organisatie. Deze kan afwijken van de formele hiërarchie.

#### **Vraag 3. Hefbomen: wat wordt écht gewaardeerd of afgekeurd in de organisatie?**

Hefbomen zijn de condities ofwel prestatiecriteria waarvan mensen menen dat ze gecreëerd moeten worden voor vervulling van motivatoren zoals promotie, waardering of zingeving. "Menen", want mensen maken een interpretatieslag van het formele beleid en hoe ze dat ervaren in de praktijk.

Voorbeelden: positieve financiële resultaten van een afdeling, het op tijd halen van de tas van de minister, zichtbaarheid voor het management, kwaliteit van stukken is belangrijk alleen als het niet ten koste van de snelheid gaat.

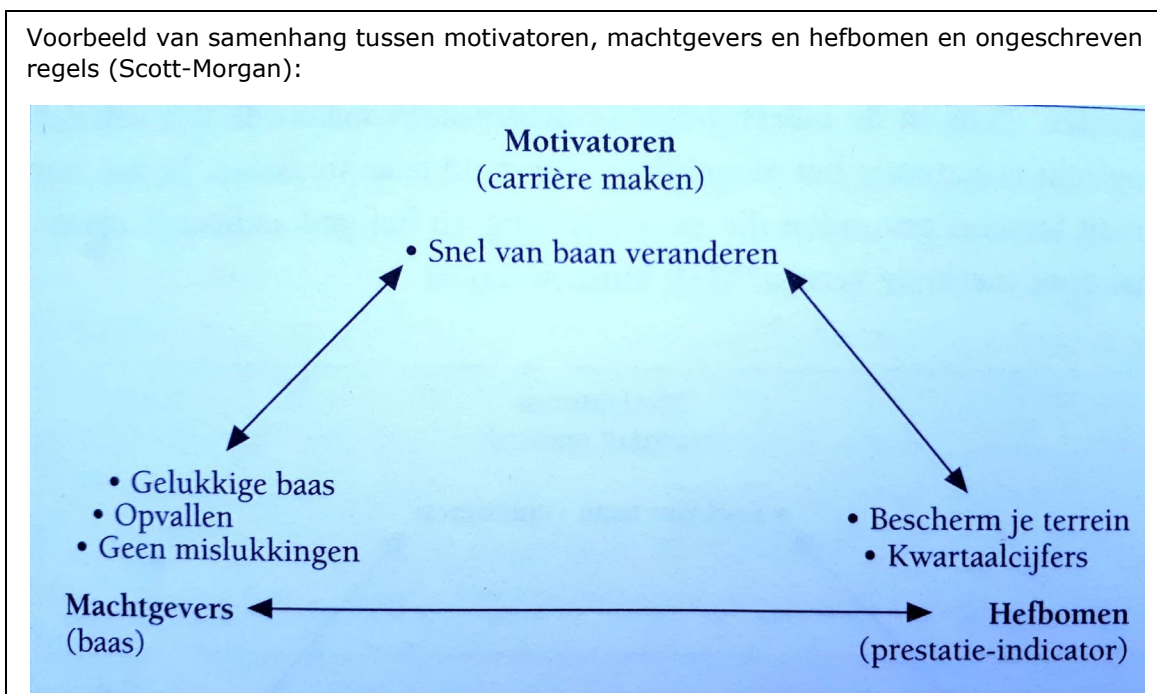
#### Vraag 4. Wat zijn de ongeschreven regels die voortkomen uit de combinatie van motivatoren, machtgevers en hefbomen?

Voorbeelden van ongeschreven regels zijn:

- Als je zichtbaar bent bij het MT, dan krijg je de leuke klussen.
- Eerst doen, dan nadenken.
- Je zorgt er voor dat je budget aan het einde van het jaar op.
- Zorg dat niemand je fouten opmerkt.
- Zorg dat je wordt beschouwd als expert.
- Als de minister iets vraagt, gaat dat voor.
- Wij proberen problemen eerst zelf op te lossen voor we het melden en om hulp vragen.

Een belangrijk uitgangspunt is dat **ongeschreven regels niet goed of slecht zijn**. Ze kunnen wel leiden tot gewenste of ongewenste effecten. Het is dus belangrijk om gedrag en gedragsnormen te scheiden van effecten. Zonder informatie over effecten of oorzaken zijn de ongeschreven regels nog weinig betekenisvol. Je zult echter meemaken dat mensen toch een oordeel hebben over de ongeschreven regels zelf, omdat die gevoelens van afkeuring oproepen. Ze sluiten niet aan bij de opvattingen over hoe ze zelf zeggen te werken of over de gewenste cultuur. Ongeschreven regels onderzoek is echter een analyse van de werkelijkheid. We zijn op zoek naar de 'theories in use', de mentale modellen, die daadwerkelijk het gedrag van mensen bepalen en niet de 'espoused theories', de bewuste overtuigingen en verklaringen van mensen over hun gedrag (Argyris & Schon, 1974).

Het onderzoek gaat om het ontdekken van de samenhang tussen motivatoren, machtgevers, hefbomen en ongeschreven regels.



Motivatoren zijn samen met de gerelateerde ongeschreven regels de drijvende kracht achter alle andere ongeschreven regels. Bij elke uitspraak over een motivator hoort ook een machtgever ("wie is belangrijk voor mij?"). Dit is een persoon die de beloning kan geven of de straf kan uitdelen, soms is het een techniek of proces waarmee dat gebeurt. Meestal hoort bij elke motivator-machtgever een hefboom. Deze vind je door vragen als "hoe word je beoordeeld?", of: "hoe krijg je wat je wilt hebben?". Bijvoorbeeld via een functioneringsbeoordeling: je wordt gepromoveerd "afhankelijk van het succes van het team waarin je zit", "afhankelijk van het beeld dat het management van je heeft", "afhankelijk van de aandelenkoers van het bedrijf".

De uitspraken over motivatoren, machtgevers of hefboomen kunnen (deels) overeenkomen met

- de formele officiële uitspraken van de organisatie hierover
- of worden afgeleid van het gedrag van topmanagers
- of andere aspecten, die niet in officiële stukken voorkomen.

Soms ook door niet te beïnvloeden factoren zoals nationale of lokale cultuur, externe wet- en regelgeving, economisch klimaat en persoonlijke voorkeuren van anderen. In het boek *De Vriendenreünie, Limburgse praktijken* (2022) geven de auteurs Joep Dohmen en Paul van der Steen als één van de verklaringen voor de (Zuid-)Limburgse bestuurscultuur het feit dat een groep van personen (vooral mannen) vanwege de geografische ligging bestuurlijk carrière maakten binnen een de relatief kleine regio ('vissenkomp') en in een context waarin sinds de sluiting van de mijnen er veel provinciaal geld te verdelen was. De auteurs beschrijven hoe deze bestuurders elkaar voortdurend in verschillende functies weer tegenkwamen en elkaar de bal toespeelden op zo'n manier dat ze hiermee de integriteitsregels van de overheid schonden.

### **Vraag 5. Welke effecten komen hier uit voort?**

De vijfde vraag gaat over de gedragseffecten van de ongeschreven regels op het organisatievraagstuk. In deze methode ook wel neveneffecten genoemd. Dit zijn namelijk niet altijd de bedoelde effecten van het organisatiebeleid, maar de onbedoelde effecten die voortvloeien uit conflicten tussen het formele organisatiebeleid en de ongeschreven regel.

Uit de beoordeling van de effecten door het management (dit kan natuurlijk ook in gesprek met andere leden van de organisatie) volgt of het gewenst is om ongeschreven regels te doorbreken of niet. Zo ja, dan is het mogelijk om met de onderzoeksresultaten te ontdekken waardoor ongeschreven regels, die leiden ongewenste effecten, in stand gehouden worden.

Deze oorzaken hangen zoals in de eerste paragraaf beschreven, samen met geschreven regels (organisatiebeleid) én het gedrag van het management zelf:

- Motivatoren hangen samen met bijv. compensatie, inhoud van het werk, carrière-ontwikkeling, status, opleiding, werving en selectie en ontslag.

- Machtgevers hangen samen met bijv. positiebescherming, organigrammen, rapportagelijnen, parafenlijnen en verantwoording/afrekenen.
- Hefbomen hangen samen met bijv. beoordelingscriteria, carrièreprognoses, persoonlijke doelstellingen en strategie.

Scott-Morgan neemt de motivatoren (drijfveren) van mensen als gegeven en verklaart het gedrag op basis van de context waarin mensen zich bevinden. Drijfveren en waarden van mensen zijn niet van buitenaf te veranderen als iemand dat zelf niet wil. Ze zijn wel op een andere manier te adresseren wat tot ander gedrag kan leiden.

Dit sluit ook aan bij de meer recente gedragswetenschappelijke inzichten. Het gedrag van mensen wordt sterk beïnvloed door de context, sterker nog dan door hun persoonlijkheid. Gedrag en sociale normen voor gedrag zijn niet 'irrationeel', maar kennen een onderliggende logica. Ongeschreven regels onderzoek maakt die logica tussen motivatoren, machtgevers, hefbomen en ongeschreven regels en effecten zichtbaar.

En met deze inzichten wordt gedragsverandering beïnvloedbaar. Immers, wie heeft niet de ervaring dat met de komst van een nieuwe leidinggevende de strategie, werkprocessen én gedragspatronen toch heel snel blijken te kunnen veranderen? Nu wordt deze mogelijkheid ook voor "zittende" managers toegankelijk.

#### 1.4. De theorie achter de onderzoeksmethode in het kort

De methode is opgebouwd in een aantal fasen waarbinnen de onderzoekers afwisselend (diepte-) interviews houden met individuen of groepen en de resultaten analyseren.

Enkele theoretische kernpunten over ongeschreven regels-onderzoek zijn:

- Een ongeschreven regels onderzoek is een begrijpend onderzoek. In tegenstelling tot een toetsend onderzoek is er geen norm voor 'gewenst gedrag' waaraan getoetst wordt, maar zoek je naar de (sociale) normen (=de ongeschreven regels), die mensen in de organisatie hanteren.
- De ongeschreven regels methode kan worden aangevuld met organisatiekundige referentiekaders. Hierdoor kun je gericht doorvragen, omdat deze referentiekaders aanwijzingen kunnen geven voor wat relevant is.
- Het achterliggende paradigma van ongeschreven regels onderzoek is de wetenschappelijke stroming van het sociaal-constructivisme. Uitgangspunt van deze stroming is dat waarheidsvinding een proces is van gezamenlijke betekenisgeving. Het gaat om een plausibele waarheid, niet om een objectief vast te stellen waarheid. Objectiviteit is onmogelijk, intersubjectiviteit is het hoogst haalbare.
- Kwalitatief onderzoek: 16 tot 20 interviews zijn voldoende bij een homogene populatie. Vanaf 20 interviews wordt sociaal-wetenschappelijk gezien het verzadigingspunt bereikt. Wanneer er sprake

is van meerdere populaties, geldt de vuistregel dat per populatie 10 aanvullende interviews worden gehouden. Elk interview is te zien als een mini-case study. Een serie casestudies is een kwantitatieve studie van kleine omvang;

- Analyse is een creatief proces: onderzoekers bouwen zelf een typologie van ongeschreven regels door data te clusteren in logische groepen. In de wetenschap wordt dit het bouwen van een *grounded theory*. Ik vergelijk dit clusteringsproces met het sorteren van een grote bak legoblokjes op kleur;
- Een interview is vaak een interventie op zichzelf door het effect op respondent: 'Ik wist niet dat ik er zo over dacht'.

Voor het overzicht van deze theoretische punten is ook gebruik gemaakt van een beschrijving door Max Herold op zijn website [www.managementissues.com](http://www.managementissues.com).

Ongeschreven regels-onderzoek is gerelateerd aan het systeemdenken. Systeemonderzoek is gericht op (Marijke Spanjersberg, 2016):

- het begrijpen van de factoren en dynamieken, die ten grondslag liggen aan een schijnbaar complex probleem.
- bijdragen aan het ontwikkelen van oplossingen/interventies, die niet op hun beurt ook weer ongewenste effecten creëren, maar aan een gezonde dynamieken/interactiepatronen in de organisatie.
- Non-lineaire benadering: grote, complexe problemen hebben de potentie om met relatief kleine interventies te worden opgelost of bijgestuurd. Dit in tegenstelling tot de gangbare, lineaire benadering "een groot probleem vraagt om een grote interventie".

## Hoofdstuk 2. Totstandkoming van het onderzoek

Een aantal aspecten is bij elk organisatiekundig onderzoek standaard. Hoe pak je die aan in een ongeschreven regels onderzoek? Lees verder...

### 2.1. Opdrachtformulering

Een ongeschreven regel onderzoek dient een duidelijk afgebakende focus hebben. Over welk organisatievraagstuk gaat het? Anders verzandt het onderzoek in een algemene evaluatie van alle sociale normen in de organisatie en dat is niet de bedoeling. Dit onderwerp neem je op in de doel- en vraagstelling van het onderzoek.

Eén relativering: het komt voor dat dezelfde ongeschreven regels naar boven komen, ongeacht de afbakening die wordt gekozen.

### 2.2. Betrokkenheid van de opdrachtgever

De hoogste leiding van een organisatie of organisatieonderdeel is de opdrachtgever van een ongeschreven regels onderzoek. Als het onderzoek over een directie gaat, dan is het de directeur en niet een afdelingshoofd. Als het over een departement gaat, is het een secretaris-generaal en niet een plv. SG of programmadirecteur. Alleen de hoogste leiding heeft namelijk formeel de bevoegdheid om besluiten te nemen over oplossingen, die over scheidslijnen in de organisatie heen gaan. De praktische organisatie van een onderzoek kan wel met een gedelegeerd opdrachtgever worden geregeld. Het is belangrijk dat de opdrachtgever en gedelegeerd opdrachtgever een goede relatie met elkaar hebben, zodat bovenstaande zaken open besproken kunnen worden. Zo niet, dan is dat je eerste besprekingspunt met de gedelegeerd opdrachtgever.

De actieve betrokkenheid van de opdrachtgever is een voorwaarde voor een ongeschreven regels onderzoek. En de opdrachtgever moet zelf op de foto durven staan: "Het zal ook over jou gaan, mag dat?". Immers, zijn/haar gedrag is ook van invloed op het ontstaan van ongeschreven regels en de positieve (goede voorbeelden) en/of negatieve neveneffecten (problemen). Bereid hem of haar daarom vooraf goed voor op mogelijke uitkomsten en de impact van het onderzoek op hem of haar zelf. Ook is het belangrijk om de opdrachtgever voor te bereiden op het proces na oplevering van de resultaten. Knip de bespreking over de resultaten en over de besluitvorming over wat te doen met de resultaten op in twee bijeenkomsten. De opdrachtgever zal moeten afwegen en besluiten welke

effecten van de ongeschreven regels gewenst of ongewenst zijn. Dit is de basis voor een follow up met eventuele interventies. Een duidelijke afspraak hierover hoort bij goed opdrachtgeverschap. Zie hiervoor ook het hoofdstuk over Fase 9.

Las indien nodig ook tussentijdse besprekingen in gedurende de looptijd van het onderzoek. Doe dit met de opdrachtgever en eventueel met een klein groepje betrokken anderen (directieleden en/of adviseurs). Bij een te grote groep kunnen groepsdynamieken gaan opspelen vanuit de ongeschreven regels van de organisatie. Dit zou een open reflectie over de werkelijkheid die op tafel komt te liggen, in de weg kunnen gaan staan. Scott-Morgan noemt dit het 'kapen van de verandering'.

### 2.3. Communicatie met stakeholders

Maak een stakeholderanalyse en zorg voor een communicatiestrategie voorafgaand aan het onderzoek. Stel deze bij als dit nodig is. Welke partijen zijn van belang voor dit onderzoek? Dit zijn er vaak meer dan je denkt. Hoe kijken zij aan tegen dit onderzoek en welke informatie hebben zij nodig? Het managementteam van de opdrachtgever, de gedelegeerd opdrachtgever en zijn/haar managementteam, (staf)adviseurs, die de opdracht krijgen om met de uitkomsten aan de slag te gaan, een ondernemingsraad, collega's van onderzoekers, die uit de organisatie zelf komen. Daarnaast kunnen voor onderzoeken, waarvan het rapport openbaar gemaakt wordt, ook de Tweede Kamer en de media een rol spelen.

Je kunt overwegen om aan de start van het onderzoek voor de belangrijkste stakeholders een presentatie te houden over ongeschreven regels onderzoek.

Tip: noem het onderzoek geen cultuuronderzoek, maar een ongeschreven regelonderzoek of een begrijpend organisatieonderzoek. Het gaat immers om te ontdekken wat het gedrag beïnvloed, niet alleen om het beschrijven van het gedrag.

### 2.4. Samenstelling van het onderzoeksteam

Een onderzoeksteam heeft verschillende competenties nodig: het kunnen managen van het onderzoeksproces, het onderhouden van een goede relatie en communicatie met de opdrachtgever & de omgeving en het verzamelen en analyseren van de data. Deze competenties kunnen verdeeld zijn over verschillende personen en hangen samen met de fasen van het onderzoek.

De belangrijkste onderzoekscompetenties zijn:

- Open vragen kunnen stellen en oordeelloos kunnen luisteren
- Kunnen analyseren van grote hoeveelheden uitspraken
- Gebruik kunnen maken van je intuïtie.

De meeste mensen zijn niet gewend aan de interviewwijze voor ongeschreven regels onderzoek. Ook het eigen maken van het framework van motivatoren, machtgevers, hefboomen, ongeschreven regels en neveneffecten vraagt de nodige inspanning. Investeer daarom in een training over de methode en interviewwijze van 1 of 2 dagen.

### **Oefenen in oordeelloos luisteren**

Verdeel de deelnemers in groepjes van drie en verdeel de volgende rollen:

- Geïnterviewde
- Interviewer
- Observator

Kies een organisatievraagstuk waarmee de geïnterviewde te maken heeft en stel de vragen uit de interviewgide. Na een minuut of 10 stop je en bespreek je de ervaringen en observaties vanuit ieders rol. Wat ging goed en wat kon er beter?

Aanbevolen literatuur over oordeelloos luisteren:

- Geweldloze Communicatie (Marshall Rosenberg)
- Basisboek Luisteren en Spreken, Helpen voor professionals (Harry van de Pol).

Naast oordeelloos kunnen luisteren is er een combinatie van analytisch vermogen en intuïtie nodig. Je moet logische verbanden tussen oorzaak en gevolg kunnen opzetten en ook je intuïtie gebruiken om de richting van de vragen te bepalen.

Het onderzoeksteam kan een gemengd team zijn van mensen van binnen en buiten de organisatie en van ervaren en onervaren ongeschreven regels onderzoekers. Naast de bovengenoemde criteria is het van belang dat geïnterviewden geen onoverkomelijke bezwaren hebben, die hun vertrouwen in de interne teamleden in de weg zouden kunnen staan.

Daarnaast helpt het om een onderzoeker bij de analyse te betrekken, die vers tegen de data en hypotheses aan kan kijken, nieuwe verbanden kan leggen en het team daarop kan bevragen.

Voor teamleden uit de organisatie: besef dat je een aantal weken volledig met dit onderzoek bezig zult zijn. Het is niet een klus, die je even naast je gewone werk erbij doet.

Wat krijg je er voor terug?



Een uniek inzicht in de beleving van mensen hoe zij hun organisatie ervaren vanuit het perspectief van het individu en een spannende ontdekkingstocht naar patronen en hun oorzaken.

Daarnaast vinden de meeste respondenten het leuk om over hun werk te praten of prettig om hun hart te luchten over wat zij meemaken. Echte aandacht is in het dagelijkse leven vaak schaars, zeker in organisaties die onder druk staan. Laat staan gedurende een uur of anderhalf. Dat is het kado dat jij de geïnterviewden geeft.

## 2.5. Voorbereiding van het onderzoek

### Een paar weken voor het onderzoek:

- Vraag aan het management van de organisatie of de afdeling om de mensen te selecteren voor de gesprekken. Scott-Morgan raadt aan om middenmanagers te kiezen. Zij hebben vaak het meest te vertellen over ongeschreven regels, omdat zij tussen medewerkers en topmanagement in zitten. De selectie hangt echter af van de omvang en onderwerp van het onderzoek. Heb je de mogelijkheid voor meer dan 14-20 gesprekken, dan kun je een grotere variëteit kiezen. Het hangt er vanaf hoe je de systeemgrenzen van het organisatievraagstuk tekent. Wie hebben met het vraagstuk te maken als stakeholder en/of beïnvloeder?
- De opdrachtgever (topmanager) informeert de geïnterviewden over het doel van het onderzoek en verstuurt uitnodigingen voor de interviews. Eventueel kan de projectleider of de gedelegeerd opdrachtgever dit namens hem/haar doen. Dit is afhankelijk wat het meest bijdraagt aan het gevoel van sociale veiligheid bij de respondenten.
- Optioneel: een introductie presentatie voor de organisatie over ongeschreven regels als onderdeel van de communicatiestrategie. Hierbij nodig je ook de geïnterviewden uit. Zo kunnen de geïnterviewden er al over nadenken. Overweeg of het concept 'ongeschreven regels' helpend is of niet. In dat geval kun je beter de gesprekken aankondigen als een onderzoek naar de mogelijke hindernissen, die een verbetering van het bedrijfs/organisatieresultaat in de weg staan. Of een onderzoek waarin wordt onderzocht waarom iets juist goed werkt. In onze ervaring werkt het begrip ongeschreven regels meestal prima. Ook al heb ik wel eens meegemaakt dat iemand dacht dat het doel was om ongeschreven regels om te zetten in geschreven regels (filter!).
- Zorg voor een zo kort mogelijke doorlooptijd van het onderzoek, omdat het anders moeilijk is om als onderzoeker steeds weer de draad op te pakken en verbanden te blijven zien.

## 2.6. Verslaglegging en hoor & wederhoor

Verslaglegging is een belangrijk deel van het werk, omdat je na vele interviews niet meer precies zult kunnen terughalen wat iemand heeft verteld. Verslaglegging kan op verschillende manieren variërend tussen de uitersten 'selectief' en 'integraal':

- Selectief:** Je maakt aantekeningen van het gesprek en naderhand onderstreep je de motivatoren, machtgevers, hefbomen, ongeschreven regels, effecten en oorzaken (afhankelijk van de fase van het onderzoek). Ook noteer je relevante uitspraken. Je handgeschreven aantekeningen zijn de basis voor de onderzoeksteamworkshops.
- Integraal:** Je maakt aantekeningen van alles wat gezegd wordt en je typt het hele interview uit, eventueel aan de hand van een audio-opname. Je maakt een lijstje per verslag van motivatoren, machtgevers, hefbomen, ongeschreven regels, effecten en oorzaken (afhankelijk van de fase van het onderzoek). Je markeert relevante uitspraken in de tekst.

Het in zijn geheel uitschrijven van interviewverslagen en deze ook voor correctie voorleggen aan de geïnterviewde verdrievoudigt de benodigde tijd voor het onderzoek. Ook kunnen geïnterviewden terugkomen op wat zij gezegd hebben, als ze hun eigen woorden over het gedrag in de organisatie zwart op wit zien staan. Hierdoor kan waardevolle informatie onbruikbaar worden en is de inspanning deels verloren tijd.

Het voordeel van het uittypen van interviewverslagen is dat teamleden, die niet bij het interview aanwezig waren, het interview goed kunnen volgen. Ook vinden auditors het voorleggen van interviewverslagen voor correctie (onterecht vaak hoor- en wederhoor genoemd) een vorm van zorgvuldigheid en is een gebruikelijk werkwijze in het auditvak (bij nader inzien eerder een ongeschreven regel dan een geschreven regel).

Een tussenvorm is om aan de geïnterviewden voor te leggen of zij een verslag voor correctie willen ontvangen. Alleen die verslagen schrijf je dan uit. Dit levert tijdwinst op.

Het opnemen van gesprekken kan helpen bij de uitwerking van verslagen en het nog eens naluisteren wat een geïnterviewde heeft gezegd en bedoeld. Of dit nodig is, hangt af van de kwaliteitseisen die gesteld worden aan het onderzoek. Vertrouwelijkheid van de opnames (en wissen na gebruik) is een belangrijke voorwaarde voor acceptatie door geïnterviewden.

Kortom, de wijze van verslaglegging is een afweging op basis van de beschikbare (doorloop)tijd en de gewenste mate van zorgvuldigheid.

## 2.7. Opbouw van een ongeschreven regels onderzoek met een serie interviews

Een ongeschreven regel onderzoek bestaat uit een aantal fasen, dat hierna in detail worden toegelicht.

De standaardaanpak volgens Scott-Morgan is als volgt:

- Fase 0: Totstandkoming van het onderzoek
- Fase 1: 1 of enkele gesprek(ken): bespreken van de centrale vraag.
- Fase 2: 2 oriënterende gesprekken: gerelateerde onderwerpen naar boven halen.
- Fase 3: 4 verdiepende gesprekken: de onderwerpen en er aan gerelateerde ongeschreven regels nader uitdiepen.
- Fase 4: Teamworkshop: Eerste evaluatie en selecteren van belangrijke gedragingen.
- Fase 5: 3 gesprekken: Focus op inzicht in oorzaken en verbanden.
- Fase 6: 4 gesprekken: Bevestigen of controleren van de inzichten.
- Fase 7: Afsluitende teamworkshop: Classificatie van de ongeschreven regels.
- Fase 8: Presentatie aan het management.

De standaardaanpak van Scott-Morgan gaat uit van ca. 14 gesprekken. Sociaal-wetenschappelijk gezien wordt bij 16-20 gesprekken het verzadigingspunt bereikt bij een homogene groep, dus zijn aanpak zou je minimalistisch kunnen noemen. Het precieze aantal gesprekken hangt samen met de homogeniteit van de onderzochte groep. Hoe minder homogeen de groep is, hoe groter het aantal gesprekken dat er nodig is. We hebben onderzoeken gedaan tot ca. 40 interviews bij grote organisaties (1000+ medewerkers). De hierboven genoemde aantallen dien je naar bevind van zaken aan te passen.

Na oplevering van de onderzoeksresultaten komt de bal bij de organisatie te liggen en kunnen de onderzoekers een adviserende rol spelen. Zie het schema hierna.

## 2.8. Overzicht van de rolverdeling tijdens de verschillende projectfasen

Projectfasen	Rollen		
	Onderzoeksteam	Opdrachtgever	Managementteam
<b>1.Intake</b>	Bevraagt opdrachtgever	Deelt over organisatievraagstuk en behoefte	
<b>2.Opdrachtformulering</b>	Doet een voorstel	Stelt opdracht vast	
<b>3.Vorbereiding</b>	Geeft een presentatie over de onderzoeksmethode in de organisatie (optioneel)	Schept de juiste randvoorwaarden, o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>- communicatie over het onderzoek in het managementteam en in de organisatie;</li> <li>- organisatie van de logistiek rond het onderzoek e.d.</li> </ul>	Is op de hoogte en draagt bij aan de randvoorwaarden
<b>4.Uitvoering</b>	Dataverzameling (interviews) en analyse		
<b>5.Tussentijdse besprekingen over voortgang</b>	Neemt opdrachtgever en direct betrokkenen mee in de voortgang van het onderzoeksproces	Houdt managementteam op de hoogte	
<b>6.Oplevering resultaten</b>	Bespreekt analyse eerst met opdrachtgever  Vorbereiding agenda van de bijeenkomsten met het	Neemt kennis van de analyse en neemt eigenaarschap voor de mogelijke impact;  Stelt agenda vast voor de bijeenkomsten met het	

	managementteam	managementteam	
<b>7.Eerste bijeenkomst met het managementteam</b>	Presentatie van analyse	Voorzitter, bespreken	Kennismemen en bespreken van de analyse
<b>8.Tweede bijeenkomst: Besluitvorming over de gewenste en ongewenste (neven)effecten</b>	Beschikbaar als vraagbaak	Voorzitter, leidt besluitvorming	Afwegen en besluiten welke effecten gewenst of ongewenst zijn
<b>9. Ontwikkeling van interventies en vervolgbesluitvorming</b>	Ontwikkeling van interventies, op basis van besluitvorming over de effecten en de diagnose van oorzaak en gevolg	Betrekt relevante organisatie-onderdelen/medewerkers bij de ontwikkeling van de interventies	Besluitvorming over de interventies
<b>10.Uitvoering</b>	Begeleiding van de uitvoering of doorverwijzing naar begeleiders van de uitvoering van interventies (bijv. voor executive teamcoaching)	Stuurt op uitvoering interventies	Stuurt op uitvoering interventies
<b>11. Evaluatie</b>	Bijeenkomst met onderzoeksteam & opdrachtgever	Bijeenkomst met onderzoeksteam & opdrachtgever	Optioneel

## 2.9. Alternatief voor een ongeschreven regels onderzoek: het groepsinterview

Een snelle variant van het ongeschreven regels onderzoek is een groepsinterview. Hierbij laat je een geselecteerde groep deelnemers brainstormenderwijs antwoorden geven op de vragen. Deze quick scan is uiteraard veel oppervlakkiger en methodologisch minder zorgvuldig, maar je kunt in een zeer korte tijd (1-2 uur) toch ook relevante beelden ophalen, zo is mijn persoonlijke ervaring tijdens het begeleiden van een heidag. Dit is handig als er niet zoveel tijd beschikbaar is en er toch behoefte is aan enig inzicht in de ongeschreven regels. Ook zou deze quick scan een vooronderzoek kunnen zijn van een groter onderzoek of input voor de beslissing om het onderzoek uit te breiden.

Aanpak: nodig ca 8 - 10 personen uit. Stel achtereenvolgens de volgende vragen:

1. Motivatoren: Wat zijn de drijfveren van de mensen in deze organisatie?
2. Machtgevers: Wie doet er echt toe als het gaat om te krijgen wat je hebben wilt?
3. Hefbomen: Wat moet je doen in deze organisatie om te krijgen wat je hebben wilt (om je drijfveren in vervulling te laten gaan)?
4. Tot welke ongeschreven regels voor gedrag leidt deze combinatie(s) van drijfveren, machtgevers en hefbomen? Welke gedragspatronen zijn hierdoor ontstaan?
5. Welke effecten hebben deze gedragspatronen op [onderwerp]?

Laat de deelnemers de antwoorden op post-its schrijven of hardop benoemen en verzamel de antwoorden op een flap. Laat de deelnemers een prioritering maken van de antwoorden op mate van belangrijkheid/invloed.

Het groepsinterview is een interventie op zich: de deelnemers gaan een collectieve leerervaring door, krijgen een gezamenlijk begrippenkader voor het bespreekbaar maken van gedrag en er kunnen nieuwe, boeiende gesprekken ontstaan over gedragspatronen.

Hierna volgt een beschrijving waarin het groepsinterview in een teamcoachingsessie is gebruikt.

## Casus: Gebruik van de ongeschreven regels-methode bij teamcoaching

De hierna volgende casus geschreven door Ariane van Heijningen is eerder als artikel gepubliceerd op LinkedIn.

### Het geheim dat iedereen kent

Iedere groep heeft er een. Het geheim dat iedereen kent. Het geheim dat we natuurlijk niet hardop uitspreken, maar niettemin heel sturend is in ons gezin, tennisvereniging of bedrijf.

Herinner je je de instructie nog aan je nieuwe partner dat je bij oom Jan nooit over politiek moet beginnen als je tenminste echt opgenomen wilt worden in de familie? Of de waardevolle tip bij het koffieautomaat van je collega dat als je Anne mee hebt, je de hele afdeling mee hebt? Of de constatering dat je directeur met enige regelmaat naar alcohol ruikt na haar lunchwandeling, maar dat niemand (jijzelf inclusief) het in zijn hoofd haalt dat ter sprake te brengen?

Allemaal zeer waardevolle lessen die je als lid van een nieuwe groep zo snel mogelijk hebt moeten leren; deze regels die je nergens op papier na kunt lezen. Omdat ze wellicht niet heel erg vriendelijk, logisch, verantwoord, leuk of aibaar zijn, maar wel heel erg geldig. Ze zijn van vitaal belang om te kennen en ernaar te handelen in de sociale context waarin je je bevindt, mits je daar tenminste onderdeel van wilt blijven.

### **De regels van het spel**

Elke organisatie heeft verborgen regels. De regels van het spel kennen is een andere manier om in je organisatie te kunnen functioneren. Zonder een gevoel voor ongeschreven regels kom je niet aan de top van een organisatie. Maar ook aan de top, kun je gaan voelen dat de ongeschreven regels die je zo goed gevolgd hebt, toch gaan knellen. Dat ze niet (meer) representeren wie je met elkaar als organisatie wilt zijn.

Zo was ik onlangs bij een zorginstelling, waarin ik het MT en teamleiders mocht begeleiden in het vinden van hun ongeschreven regels. Want ze voelden aan dat er onderhuids van alles broeide, zagen dat veel mensen uitvielen, voelden zichzelf klem zitten in hun eigen systeem, maar ze kregen maar geen grip op wat er daadwerkelijk aan de hand was.



Ik heb ze drie simpele vragen gesteld:

1. wie hebben hier werkelijk de macht?
2. waar worden werknemers hier werkelijk op afgerekend?
3. en waar worden mensen hier werkelijk door gemotiveerd?

### **Rode vlekken en gegniffel**

Kun je je het gegniffel aan de tafel al voorstellen? Het werd gelijk spannend, de eerste rode vlekken in de nekken kwamen tevoorschijn nog voordat er een antwoord gegeven was. Logisch, omdat men voelde dat we het nu over de werkelijkheid gingen hebben, in plaats van over de papieren organisatie. En dat is voor veel organisaties zowel ongebruikelijk als ongemakkelijk. Ook hier.

Het commitment, dat ik van tevoren gevraagd had, aan het elkaar met nieuwsgierigheid tegemoet treden en het vrijmoedig spreken werd getest. Maar het lukte, stapje voor stapje, terwijl ik iedere inbreng vriendelijk verwelkomde en tegelijkertijd degene die iets inbracht doorvroeg op wat hij of zij hier precies mee bedoelde.

Zo konden we onze blikken steeds scherper richten op dat wat er werkelijk aan de hand was.

### **Het niet eerder uitgesproken geheim**

De nog niet eerder uitgesproken maar onmiddellijk door iedereen herkende ongeschreven regel die als een van de laatste naar boven kwam, was: 'Praat niet over overbelasting'. Ik vraag dan altijd met welke gedachte of overtuiging deze regel gerechtvaardigd kan worden. Hierop werd geantwoord dat de achterliggende overtuiging in dit systeem is dat 'Je een sukkel bent als je de werkdruk niet aankunt en dat dat bovendien je eigen schuld is'. Een uit de hand gelopen versie van de waarde 'zelfregie'. En een versie die ervoor zorgt dat iedereen zijn kwetsbaarheid zo goed mogelijk verstopt en zelfs dat 'we elkaar helemaal gek maken' aldus een van de deelnemers. Zij werd niet tegengesproken. Integendeel.

Let op: niemand wilde individueel de uitspraak over wanneer je een sukkel bent voor zijn of haar eigen rekening nemen, maar ze herkenden dit wel als uitspraak van het systeem. Met andere woorden: het systeem 'overruled' hun eigen gedachten! Terwijl, wie is het systeem? Zij zelf natuurlijk. Maar zij samen kwamen als groep in een interactie terecht die niet (meer) correspondeerde met waar zij als individu voor stonden. En waar ze zich toch allemaal aan aangepast hadden.

Ongeschreven regels in organisaties voeden je veel effectiever op dan je je beseft: ze maken je binnen no time een aangepaste medewerker van het systeem.

En dat is een van de redenen waarom nieuwkomers niet zomaar de cultuur van een organisatie kunnen veranderen, maar zich vroeg of laat zelf aanpassen aan wat de heersende (onuitgesproken) regels zijn. Daar hebben wij mensen haarfijne antennes voor. Zelfs, misschien wel juist, als de regel onuitgesproken is. Want pas dan is die echt invloedrijk.

### **Het geheim in the spotlight**

Dus, logischerwijs, is het geheim dat we allemaal kennen gebaat bij het geheimhouding om zijn invloed te kunnen blijven uitoefenen. Dan wordt er namelijk niet aan gerommeld, dan wordt het niet onderzocht, aangepast of op de agenda gezet. Dus alleen al het geheim dat we allemaal kennen zichtbaar maken, is een van de meest krachtige interventies die er zijn. Pas dan kan het namelijk worden aangepakt.

En zo ook hier, in deze zorgorganisatie. Een MT-lid zei over hun gevonden ongeschreven: "Dit hebben we altijd geweten, maar nog nooit durven erkennen." waarop een stilte viel waarin duidelijk werd dat deze sessie van vandaag hen werkelijk inzicht had verschaft in waarom al hun goed bedoelde maar niet-werkende maatregelen tegen het groeiende ziekteverzuim bleven falen. Omdat ze nooit maatregelen hadden getroffen, rekening houdend met de ongeschreven regel 'Praat niet over overbelasting', die ondertussen zijn verwoestende werk kon blijven doen.

### **Spannend én verlichtend**

Het is spannend om over de werkelijkheid te spreken, om die serieus te nemen en met elkaar te kijken naar wat er tussen jou en je collega's echt gebeurt. Spannend, maar in mijn ervaring ook altijd verlichtend. Er is lucht in de kamer. De loden schoenen zijn uitgetrokken.

Iedere keer weer ben ik dankbaar dat ik met dappere mensen mag werken, die met mij het onderzoek aan durven gaan, om zo niet in de beruchte tunnelvisie te belanden of in de energieslurpende herhaling van uitgeholde standpunten te vervallen, maar om tot echt inzicht te komen.

*Denkplaats - voor heldere inzichten en bezielde besluiten*

*Ariane van Heijningen, januari 2019*

*Eigenaar DENKPLAATS, bureau voor praktische filosofie & systemische interventies. Doener, denker, inspirator, spreker.*

## Hoofdstuk 3. Stappenplan voor de aanpak van een ongeschreven regels onderzoek.

**Note to self:** De beschrijving van de aanpak van een ongeschreven regels onderzoek, die hierna volgt, is gebaseerd op de standaardaanpak van Scott-Morgan met 14 gesprekken. Je dient dit aantal aan te passen aan de specifieke situatie van jouw onderzoek.

### Fase 1. Bespreken van de centrale vraag.

Gesprek 1. Bespreken van de centrale vraag van het onderzoek

Met wie: een senior manager die welwillend tegenover het onderzoek staat (ca 1 uur).

Je zult wellicht meerdere gesprekken moeten voeren om de centrale vraag te verhelderen. Zeker als de opdrachtgever niet dezelfde is als de senior manager. Soms heb je te maken met een gedelegeerd opdrachtgever of contactpersonen. Ook zij kunnen waardevolle informatie geven over de centrale vraag.

Doel van het gesprek:

- vaststellen in welke context het werk in de organisatie gedaan wordt en
- waarom het belangrijk is om een onderzoek uit te voeren naar de ongeschreven regels (opnieuw).

De inzichten uit dit eerste gesprek zijn nodig om het onderzoek goed te positioneren, zodat de managers het als pragmatisch en relevant zullen gaan beschouwen.

Daarnaast is het nodig om in de hierna volgende gesprekken te kunnen bepalen wat relevant is. Anders verzandt het onderzoek in het algemene evaluatie van de sociale normen in de organisatie en dat is niet de bedoeling.

Gespreksvoering:

Het is niet het doel om alvast ongeschreven regels naar boven te halen, ook al zul je er wel iets van mee kunnen krijgen. Dit is dan ook het enige gesprek waarin de specifieke ongeschreven regels gesprekstechnieken, zoals open vragen en meebewegen met het verhaal van de geïnterviewde, niet worden gebruikt.

Wat is het organisatievraagstuk? Wat doet de organisatie "pijn"? De "organisatiepijn" is de aanleiding voor het onderzoek en meestal een organisatieprobleem, waar het management graag iets aan wilt doen. En hoe achterhaal je wat de "organisatiepijn" is? Stel hiervoor de volgende vragen:

- Over welke problemen maakt het topmanagement zich zorgen?
- Welke (zakelijke) belangen spelen er?
- Welke risico's zijn er?
- Welke barrières zijn er volgens de managers voor het behalen van de beoogde resultaten?

Het kan zijn dat men in dit gesprek bijv. slecht teamwork of gebrekkige communicatie als oorzaken noemt. Dit zijn wel problemen, maar geen oorzaken. Het zijn de ongewenste neveneffecten van nog te ontdekken oorzaken zoals conflicten tussen het formele organisatiebeleid en ongeschreven regels. Schenk aan deze manier van *labeling* door je gesprekspartners weinig aandacht, want hoe het in elkaar zit, zal duidelijk worden in de loop van het onderzoek.

Gebruik ook je vakkennis over het organisatieprobleem om te bepalen over wat wel en niet belangrijk is in dit gesprek over de focus. Bijv. kennis over *governance*, samenwerking, kennismangement, operationele processen en dergelijke. Dit is afhankelijk van het organisatievraagstuk.

Het is de bedoeling dat dit gesprek van beide kanten met een open houding wordt gevoerd. Het is wel belangrijk om het gesprek zo te voeren of te sturen dat je voldoende informatie krijgt over het ervaren organisatieprobleem.

## Fase 2. Gerelateerde onderwerpen naar boven halen

Gesprek 2 en 3. Duur: ca. 1- 1,5 uur per gesprek.

Doel: Verkennen hoe het er in de organisatie aan toe gaat rondom het organisatieprobleem.

Gespreksvoering:

Gebruik het standaardbegin van de ongeschreven-regel techniek:

1. Introductie
2. Positionering (gebaseerd op gesprek 1)
3. Opbouwen van een goede verstandhouding

Zie de bijlage voor de interviewgide.

Breng de geïnterviewde aan het praten en noteer alle gerelateerde onderwerpen waarover hij/zij praat. Verwacht er nog niet teveel van, maar je krijgt wel een beeld hoe het in de organisatie er aan toe gaat.

Verslaglegging:

Schrijf zoveel mogelijk op. Onderstreep motivatoren, machthebbers en hefbomen als je ze tijdens het gesprek al herkent.

Na de gesprekken heb je een waslijst van motivatoren, machthebbers, hefbomen, ongeschreven regels en problemen die daarmee mogelijk verband houden. En ook anekdotes en verhalen die mogelijk wel of niet relevant zijn.

Maak een lijst van onderwerpen waar je in de volgende gesprekken meer over wilt weten.

Het lijkt chaotisch, maar vertrouw er op dat je in de loop van het onderzoek patronen zult herkennen.

### Fase 3. De onderwerpen nader uitdiepen

Gesprekken 4, 5, 6, en 7. Duur: ca 1,5-2 uur per gesprek

Doel: Verdieping

Na de eerste 2 gesprekken heb je onbewust een begin gemaakt met het scheiden van hoofd- en bijzaken. Als voorbereiding op de gesprekken in fase 3, schrijf je uit je hoofd de onderwerpen op, die je de vorige dag hebt besproken en vergelijk het met je aantekeningen. Dit helpt met het vertrouwd worden met de lijst van onderwerpen. Als er een parallelteam is, kun je je lijstje vergelijken met dat van het andere team. De onderwerpen komen voort uit de antwoorden op de vragen over de motivatoren, machtgevers, hefbomen, ongeschreven regels en problemen.

Gespreksvoering:

Begin de gesprekken op de gebruikelijke manier en start het gesprek over een van de onderwerpen op je lijstje. Laat niet merken dat je het gesprek stuurt, maar zorg er wel voor dat alle onderwerpen aan bod komen. Relevante nieuwe onderwerpen voeg je aan je lijstje toe.

Zorg dat de geïnterviewde zich op het gesprek concentreert en dat er niet over mogelijke oplossingen gesproken wordt. Verwacht niet dat mensen uit zichzelf de ongeschreven regels kunnen verwoorden.

Na deze 4 gesprekken zul je wellicht al patronen en overeenkomsten kunnen gaan herkennen.

Verslaglegging:

Schrijf zoveel mogelijk op. Onderstreep motivatoren, machtgevers en hefbomen als je ze tijdens het gesprek al herkent.

## Fase 4. Teamworkshop: selecteren van belangrijke gedragingen

Teamworkshop. Duur: ca 3-4 uur

Wie: alle interviewers. Er is een facilitator nodig om het gesprek te structureren. Er zijn flipovers of een gedeeld beeldscherm + computer.

Scott-Morgan maakt een onderscheid tussen eerste en tweede gespreksleiders. Hiermee bedoelt hij de vragenstellers (1<sup>e</sup>) en de notulisten (2<sup>e</sup>). In de praktijk wisselen teamleden vaak deze rollen af.

Doel: In kaart brengen van de tot nu toe ongestructureerde ongeschreven regels en waargenomen problemen.

Rolverdeling:

- De tweede gespreksleiders (notulisten) noemen de onderwerpen die zij belangrijk vinden en waarover ze aantekeningen hebben gemaakt.
- De eerste gespreksleiders (interviewers) geven toelichting over waarom ze voor een bepaalde richting in het gesprek hebben gekozen, wat ze uit bepaalde antwoorden hebben geconcludeerd.
- Een facilitator schrijft de genoemde onderwerpen op flipover onder 'regels' of 'problemen'.

Werkwijze:

Noteer alle door de geïnterviewden opgenoemde verborgen regels, dus alle beweegredenen om op een bepaalde manier te handelen die niet door de geïnterviewden zelf veranderd kunnen worden. Bijv. hou je baas tevreden; verander op tijd van baan.

Werk alle zeven gesprekken door. Steeds wanneer er een regel of probleem opduikt dat ook al uit een eerder gesprek naar voren is gekomen, zet je er een streepje naast op de flipover. Hoe meer streepjes, hoe meer bevestiging van dat onderwerp.

In deze workshop hoef je nog niet bezig te zijn met het leggen van verbanden tussen oorzaak en gevolg. Noteer alleen de regels die je hebt gevonden.

Gedrag dat (zeer) schadelijk is voor de organisatie, is zelden een rechtstreeks gevolg van ongeschreven regels. Het is eerder een neveneffect van een conflict tussen ongeschreven regels en expliciete regels.

Bijv. chronisch korte termijn denken is niet het gevolg van een regel 'hou je alleen met de korte termijn bezig', maar het resultaat van bijv. een conflict tussen

- de ongeschreven regel 'verander op tijd van baan' en

- de expliciete regel 'je wordt alleen beloond voor prestaties die direct zichtbaar zijn.'

Vuistregel: als geïnterviewden het hebben over problemen of barrières, zullen dit vaak eerder neveneffecten zijn dan verborgen regels. Deze neveneffecten plaats je onder de noemer problemen.

Let op: Er kunnen ook positieve neveneffecten zijn, die in stand gehouden of versterkt moeten worden.

Valkuil: alle uitspraken willen classificeren als regel of probleem. Dat duurt veel te lang en wordt saai!

Hiervoor is een oplossing: de intuïtieve analyse.

- Ontspan eerst.
- Leg alle aantekeningen aan de kant en probeer het uit je hoofd te doen. Schrijf op één van de flipovers de regels, die je intuïtief het belangrijkste vindt.
- Vervolgens schrijf je uit je hoofd de belangrijkste problemen op.
- Ga daarna in de aantekeningen onderzoeken in hoeverre wordt bevestigd wat op de flipovers staat.

Deze methode bespaart veel tijd. Het is veel eenvoudiger om een hypothese te testen die zich in je onderbewuste heeft gevormd, dan om een hypothese op te stellen met behulp van ruwe gegevens.

Geef vervolgens aandacht aan de voorbereiding van fase 5, gesprekken 8, 9, en 10:

1. Stel vast met hoeveel groepen je te maken hebt binnen de organisatie. Bijv. hoogvliegers versus de rest, managers versus adviseurs, inspecteurs versus ondersteuners, afdeling A versus afdeling B.
2. Probeer ook altijd of verschillen in regels weergegeven kunnen worden door een voorbehoud of een specificatie toe te voegen: bijv. 'Verander zo vaak mogelijk van functie, tenzij je bij Research en Development zit.' Als dit mogelijk is, heb je te maken met één populatie. Als de afdeling R&D consequent andere regels heeft, moet je voor twee groepen ongeschreven regels gaan opstellen en het aantal interviews uitbreiden. Dit betekent verlenging van de onderzoeksperiode of instelling van een tweede team.
3. Maak een prioriteitenlijst van de problemen: de meest ernstige of die problemen waarvan de oplossing het beste resultaat belooft te geven. Neem alleen problemen in de lijst op die door meerdere geïnterviewden zijn bevestigd.
4. Spreek af welke hypothesen getest zullen worden: welke ongeschreven regels, die in de organisatie mogelijk gehanteerd worden, gaan jullie voorleggen in de volgende ronde. En met



welke verbanden met de zakelijke onderwerpen en welke effecten ze op prestaties en het (bedrijfs)resultaat hebben.

5. Optie: maak kaartjes van de ongeschreven regels, zodat de geïnterviewden deze in de volgende gesprekken snel kunnen groeperen op aanwezigheid en mate van invloed volgens hen.

## Fase 5. In kaart brengen van oorzaak en gevolg: motivatoren, machtgevers en hefbomen

Gesprekken 8, 9 en 10. Duur: ca 1,5 uur per gesprek

Doel: nog beter begrip krijgen van de ongeschreven regels en de wijze waarop ze de prestaties beïnvloeden en waarom de neveneffecten (problemen) een natuurlijk gevolg zijn van de ongeschreven regels.

Gespreksvoering:

Begin met het vertellen van enkele anekdotes en uitspraken (zonder bronvermelding), die je tijdens de eerste helft van het onderzoek hebt gehoord. De geïnterviewden worden zo gestimuleerd om direct gedetailleerd van wal te steken.

Je kunt hiervoor ook kaartjes met eerder genoemde ongeschreven regels gebruiken. De geïnterviewden groeperen deze op aanwezigheid en mate van invloed, zoals zij die inschatten/beleven.

Tijdens de gesprekken 8,9, en 10 moedig je de geïnterviewden aan om zoveel mogelijk te vertellen over hun beeld van motivatoren, machtgevers en hefbomen. Hierbij krijg je zicht op de oorzaken van ongeschreven regels.

Verslaglegging:

Tijdens de gesprekken kun je de ongeschreven regels gaan groeperen onder de uitspraken over motivatoren, machtgevers en hefbomen.

## Fase 6. Valideren van verworven inzichten

Gesprekken 11, 12, 13, en 14. Duur: ca. 1,5 uur per gesprek.

Doel: vaststellen of en zo ja waarom de ongeschreven regels neveneffecten oproepen die de prestaties in de weg staan. Om dat te kunnen doen, dien je te begrijpen op welke wijze de ongeschreven regels voortvloeien uit de motivatoren, machtgevers en hefboomen.

Gespreksvoering:

- Het doel is niet het naar boven halen van nog meer ongeschreven regels, maar de gevonden ongeschreven regels beter te leren begrijpen.
- Begin met het noemen van enkele motivatoren, machtgevers en hefboomen die in eerdere interviews zijn genoemd.
- Vraag om bevestiging en bespreek de keten van oorzaak en gevolg. Hoe verhouden de motivatoren, machtgevers en hefboomen zich tot de ongeschreven regels en welke neveneffecten veroorzaken die ongeschreven regels op hun beurt?

Verslaglegging:

Classificeer de ongeschreven regels als motivator-regels, machtgever-regels of hefboomregels. Wees hierin pragmatisch, want sommige ongeschreven regels komen voort uit een combinatie van een motivator/machtgever/hefboom. Kies dan voor het aspect, dat het meest invloed heeft op het gedrag.

Let op of datgene dat geïnterviewden vertellen over 'zo gaat het hier' onderdeel is van de geschreven regels. Motivatoren, machtgevers en hefboomen kunnen immers ook onderdeel zijn van de expliciete, geschreven regels. Bijvoorbeeld:

- Onze organisatie vindt het belangrijk dat medewerkers op hun talenten worden ingezet. (motivator)
- De directie beslist over promotie. (machtgever)
- Medewerkers met ervaring xyz komen in aanmerking voor het leiden van projecten. (hefboom)

Noteer bij dergelijke uitspraken dan 'geschreven regel'.

## Fase 7. Teamworkshop: codificeren van de ongeschreven regels

Teamworkshop. Duur: 4-8 uur.

Doel: documenteren van de resultaten die in de gesprekken in fase 6 zijn gecontroleerd en bevestigd.

De workshop draagt ook bij dat alle deelnemers vertrouwd raken met de resultaten.

Werkwijze:

Stap 1. Maak een matrix van 3x3 flipovervellen aan de muur. Alternatief is een groot beeldscherm.

Motivatoren	Machtgevers	Hefbomen
Ongeschreven regels	Ongeschreven regels	Ongeschreven regels
Neveneffecten	Neveneffecten	Neveneffecten

Stap 2. Noteer op de flipovervellen de motivatoren, machtgevers, hefboomen, ongeschreven regels en negatieve en positieve neveneffecten, die je hebt gemarkeerd in de interviewverslagen. De ongeschreven regels en neveneffecten worden daar geplaatst waar ze het meest bij passen.

Tips over de formulering van ongeschreven regels:

- Hou oog voor een redelijk neutrale formulering van de ongeschreven regels in het kader van draagvlak voor de rapportage door de opdrachtgevers en de stakeholders.
- Beschrijf de ongeschreven regel zoveel mogelijk als antwoord op de vraag "wat kun je filmen?". Zo komt er concreet gedrag naar boven en niet gewenst gedrag of intenties.
- De ongeschreven regels kunnen gaan over wat je vooral wel moet doen, maar soms ook over wat je vooral niet zou moeten doen in een organisatie. Ze kunnen dus zowel positief als negatief worden geformuleerd.

Er zijn ook andere analysemethoden. Denk aan tekstcodering met behulp van Atlas.ti (een digitale tool voor tekstanalyse) of het handmatig (ver)knippen van de interviewverslagen en alle uitspraken sorteren als legoblokjes. In onze ervaring hebben wij als onderzoekers de neiging om dan elke snipper informatie te willen gebruiken en in te delen. Het is efficiënter om eerst de grote lijnen in beeld te

hebben, zodat je weet hoe je de uitspraken kunt coderen of sorteren. Overigens is dit een iteratief proces. Het kan best zijn dat je de grote lijnen gaat aanpassen tijdens het sorteren van de uitspraken.

Stap 3. Controleer de overeenkomst tussen de flipovervellen en de verslagen:

- wordt het belangrijkste, dat is gezegd in de interviews, weergegeven in de matrix?
- worden de uitspraken voldoende vaak door anderen bevestigd?

De uitspraken zijn nodig om de drijfveren, motivatoren, hefboomen en ongeschreven regels te onderbouwen.

De sleutelvraag om de onderbouwing te controleren is: Rechtvaardigen de uitspraken die wij in de gesprekken hebben gehoord dat wij dit (motivatoren, machtgevers, hefboomen, ongeschreven regels, neveneffecten) in de lijst opnemen?

Stap 4. Als de matrix is gevuld, bekijk dan het resultaat.

- Welke verbanden zijn er te leggen?
- Zijn er neveneffecten (problemen), die worden veroorzaakt door meerdere ongeschreven regels?
- Zijn er ongeschreven regels, die worden veroorzaakt door een combinatie van motivatoren, machtgevers en/of hefboomen?

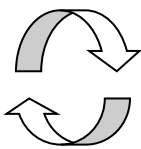
Als er inconsistentie bestaat tussen expliciete en ongeschreven regels, deel je de neveneffecten die daaruit voortvloeien in bij de bijbehorende ongeschreven regel.

Het kan helpen om de verbanden tussen ongeschreven regels en effecten als een circulair gedragspatroon "Hoe..., des te..." te visualiseren:

Voorbeeld:

Ongeschreven regel: "Wissel snel van functie"

GEDRAG: "Hoe [meer mensen snel van functie wisselen]"



NEVENEFFECT: Des te [minder mensen denken aan de lange termijn]"

Stap 5. Als er in het team overeenstemming bereikt is over de matrix, kun je de ondersteunende uitspraken toevoegen aan de resultaten van de analyse. Leg dit schriftelijk vast.

NB: Het kan zijn dat teamleden over mogelijke oplossingen gaan beginnen. Schrijf deze op een apart vel papier, zodat ze *later* besproken kunnen worden.

## Fase 8. Rapportage opstellen

Doel: de rapportage vormt de basis voor de managementbijeenkomst waarin bepaald moet worden of en welke actie na het onderzoek wordt ondernomen.

Indeling van het rapport:

1. Korte inleiding
2. Beknopt overzicht van motivatoren, machtgevers, hefbomen, daaruit voortvloeiende ongeschreven regels, en genoemde positieve en/of negatieve neveneffecten.
3. Overzicht van ondersteunende uitspraken volgens de indeling van het beknopte overzicht (het "bewijs").

Werkwijze: gebruik een verwijzingsysteem waardoor de verbanden zijn na te gaan.

1. Alles wat gerelateerd is aan motivatoren, machtgevers of hefbomen, wordt aangeduid met de letters M, Ma of H.
2. Begin met het nummeren van de motivatoren in volgorde van invloed op het dagelijks gedrag. Meestal zijn er 3 tot 5 motivatoren met een maximum van 9.
3. De machtgevers (Ma) en hefbomen (H) worden genummerd overeenkomstig de motivator waarvan ze zijn afgeleid. Met andere woorden: Ma1 is de machtgever, die de motivator M1 kan toekennen. H1 is de hefboom, die er toe leidt dat Ma1 M1 zal toekennen.
4. De ongeschreven regels worden genummerd, zodat duidelijk is op welke wijze ze voortvloeien uit een bepaalde motivator, machtgever of hefboom. Ook in volgorde van invloed op het dagelijkse gedrag.
5. Potentieel positieve neveneffecten die voortkomen uit motivatoren, machtgevers of hefbomen worden aangeduid als M+, Ma+ en H+ en potentieel negatieve neveneffecten als M-, Ma- en H-. De neveneffecten worden in volgorde van urgentie genummerd.
6. Na elk neveneffect worden de codes van de bijbehorende ongeschreven regels genoemd in volgorde van belangrijkheid.

Hieronder een voorbeeldschema voor motivatoren.

Motivatoren	
M1	.....
M2	.....
M3	.....

Gerelateerde ongeschreven regels	
M11	..... (gerelateerd aan Motivator 1)
M12	.....(gerelateerd aan Motivator 1)
M13	.....(gerelateerd aan Motivator 1)
M21	.....(gerelateerd aan Motivator 2)
M23	.....(gerelateerd aan Motivator 2)
M31	.....(gerelateerd aan Motivator 3)
M32	.....(gerelateerd aan Motivator 3)
Hieruit voortvloeiende potentieel positieve neveneffecten voor goede prestaties	
M+1	..... (gevolg van ongeschreven regels M31, M11, M22...)
M+2	..... (gevolg van ongeschreven regels M21, M22, M51....)
Hieruit voortvloeiende potentieel negatieve neveneffecten voor goede prestaties (M-)	
M-1	.....(gevolg van ongeschreven regels M31, M11, M22...)
M-2	.....(gevolg van ongeschreven regels M31, M51....)
M-3	.....(gevolg van ongeschreven regels M23, M24, M51....)
M-4	.....(gevolg van ongeschreven regels M21, M22, M51....)

Dit schema herhaal je voor Machtgevers en Hefbomen. De machtgevers en hefbomen worden in dezelfde volgorde gezet als de motivatoren waar ze mee verbonden zijn. Immers, de Machtgevers zorgen voor het toekennen van de Motivatoren via de Hefbomen.

Zie het boek Ongeschreven regels van het spel of in eerdere ADR-onderzoeken voor een ingevuld voorbeeld.



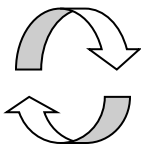
## Voeg visualisaties van de analyse toe aan de rapportage

Beelden zeggen meer dan duizend woorden. Het is een aanrader om in de rapportage ook visualisaties op te nemen. Als voorbeeld de eerder opgenomen visualisatie van de relatie tussen een ongeschreven regel en een effect en het voorbeeld van een samenhang tussen enkele motivatoren, machtgevers en hefbomen.

### **Voorbeeldvisualisatie 1**

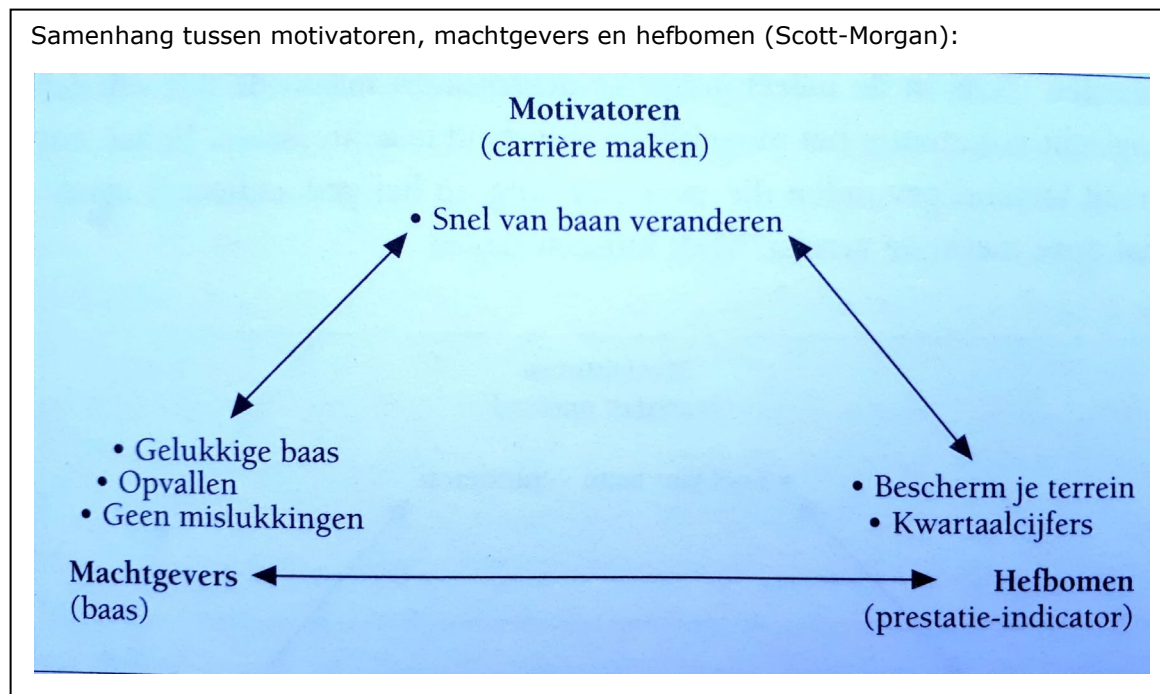
Ongeschreven regel: "Wissel snel van functie"

GEDRAG: "Hoe [meer mensen snel van functie wisselen]"



NEVENEFFECT: Des te [minder mensen denken aan de lange termijn]"

### **Voorbeeldvisualisatie 2.**



## Fase 9. Gesprek met de opdrachtgever over het resultaat

Oprachtgevers zijn altijd erg nieuwsgierig wat er uit een ongeschreven regels onderzoek komt. Het is vaak een nieuwe manier van kijken en als het goed is, doet het onderwerp er ook toe. Bovendien kan het soms spannend zijn om zwart op wit te zien staan, hoe in je organisatie er écht wordt gedacht over wie de macht heeft, wat er gewaardeerd wordt en wat de drijfveren zijn.

Hoewel je ook een opdrachtgever kunt hebben, die de resultaten van het ongeschreven regels onderzoek beschouwt als een kadootje (één van mijn ervaringen) en opdrachtgevers die hun onderbuikgevoel bevestigd zien, je kunt ook opdrachtgevers hebben, die tijd nodig hebben om de opbrengst emotioneel te werken. Dat kan variëren van ontkenning ("Dit kan niet waar zijn, klopt de methode wel?"), boosheid ("De organisatie schiet niet op met veranderen") tot teleurstelling ("Blijkbaar werkt ons cultuurprogramma niet").

### Belangrijke procestips

Met tussentijdse gesprekken kun je de opdrachtgever meenemen in het leerproces dat je als onderzoeksteam door maakt. Je kunt de opdrachtgever meenemen in de stappen van het proces, de onderwerpen waarover de gesprekken gaan en de sfeer waarin de gesprekken verlopen. Eventueel kun je al wat vertellen over de ongeschreven regels. Deze zullen herkenbaar zijn. Wees voorzichtig met het delen van voorlopige conclusies over oorzaken en gevolgen als je nog bezig bent met de analyse.

Als je de resultaten gaat presenteren, en de opdrachtgever wil hierbij een aantal mensen betrekken, zorg er dan voor dat dit een kleine kring is. Soms is het nodig dat de opdrachtgever emotioneel aan de resultaten moet wennen. In een kleine groep kun je hem/haar beter bij de interpretatie en het verwerkingsproces begeleiden. Bij een te grote groep heb je hier veel minder invloed op. Groepsdynamieken kunnen gaan opspelen, gebaseerd op de bestaande ongeschreven regels van de organisatie en verschillende belangen. Dit kan een open reflectie in de weg staan. Scott-Morgan noemt dit het "kapen van de verandering".

Begeleid de opdrachtgever tijdens het gesprek bij de interpretatie van de resultaten. Leg uit hoe de neveneffecten (organisatieproblemen) zijn terug te herleiden tot ongeschreven regels voor gedrag en die weer voortkomen uit de wisselwerking tussen motivatoren, machtgevers en hefbomen en de zichtbare, 'harde' kant van de organisatie (beleid, regels, instrumenten etc.) en het gedrag van het management.

Het goede nieuws dat je kunt brengen is, dat de resultaten een relatie heeft met de geschreven regels en het managementgedrag: datgene waar het management over gaat. Daar liggen ook oplossingen voor het doorbreken van de ongeschreven regels om eventuele ongewenste neveneffecten op te lossen.

Na het eerste gesprek met de opdrachtgever volgt een presentatie van de resultaten aan het managementteam, zodat zij hetzelfde proces kunnen doorlopen.

### “Wat kunnen we ermee?”

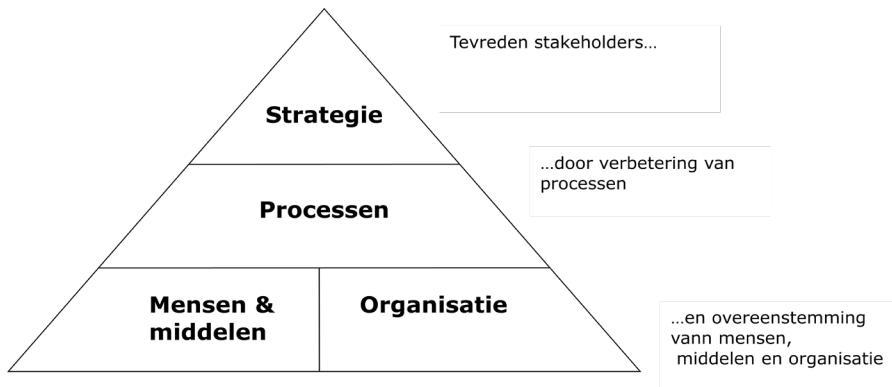
Als er in het managementteam een gedeeld beeld is over de analyse, volgt de volgende vraag: “Wat kunnen we hier mee?”. Het beste is hiervoor een tweede bijeenkomst met het managementteam te houden. Hierin gaan ze de neveneffecten (problemen of wellicht positieve situaties) afwegen: welke vinden ze gewenst of ongewenst? De neveneffecten hebben een relatie met de motivatoren (drijfveren) en belangen van mensen binnen en buiten de organisatie.

Een belangrijke stap is daarom het erkennen dat er (een groot aantal) interne en externe stakeholders zijn met allemaal hun eigen verschillende behoeften. Elke behoefte dient zorgvuldig te worden onderzocht in relatie tot de neveneffecten en vervolgens afgewogen: willen we deze wel vervullen of niet? Bijvoorbeeld over de behoefte aan autonomie of ondernemerschap versus uniformering en standaardisering van werkprocessen.

Vervolgens neemt het management hierover een beslissing. Hierover nog een opmerking: de spelregels rond besluitvorming zijn in elke organisatie weer anders. Wie mag er mee praten en meebeslissen, hoe wordt een besluit genomen? Wat de juiste mate is van betrokkenheid van de stakeholders bij de besluitvorming valt buiten de scope van deze handleiding, maar is wel iets om bij stil te staan.

Hierna pak je de ketens van oorzaak en gevolg erbij en ontwikkel je interventies, die de oorzaken van de ongeschreven regels en de neveneffecten verkleinen of wegnemen. Hoe explicieter de diagnose van ketens van oorzaak en gevolg is, hoe duidelijker het ook voor niet-ingewijden van het onderzoek wordt welke interventies zinvol zouden kunnen zijn. Is deze diagnose niet helder, dan loop je een reëel risico dat na oplevering van het onderzoek een nieuwe zoektocht ontstaat naar interventies zonder gebruik te maken van de relaties tussen oorzaken en gevolgen. In bijlage 4 vind je een overzicht met voorbeelden van organisatieproblemen, die voortkomen uit conflicten rond de motivatoren, machtgevers en hefbomen en mogelijke interventies.

Het management verwerkt de interventies vervolgens in de strategie van de organisatie, het beleid ten aanzien van de organisatieprocessen, mensen & middelen en organisatie-aspecten én in het eigen gedrag. Als gedragsverandering van het management een belangrijke voorwaarde is voor duurzaam succes, dan is een vorm van executive (team)coaching aan te raden. Gedragsverandering vraagt namelijk commitment, oefening en feedback. Zoals Marshall Goldsmith stelt in zijn boek met de gelijknamige titel “What got you here, won’t bring you there.” En zo kan een ongeschreven regels onderzoek de aanzet zijn voor nieuwe (persoonlijke) groei van een organisatie en haar leiders.



Bron: Scott-Morgan

## Bijlage 1. De belangrijkste valkuilen bij een ongeschreven regels onderzoek

### Valkuilen bij opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap

De opdrachtgever is zich onvoldoende bewust van wat hij of zij met een ongeschreven regels onderzoek krijgt en wat het van hem/haar vraagt.

Het managen van het proces rond het onderzoek is minstens zo belangrijk als de inhoudelijk informatie die je ophaalt, zeker in een politiek-bestuurlijk gevoelige context. Zorg dat de verwachtingen van de opdrachtgever en zijn/haar omgeving stroken met wat je gaat opleveren en maak afspraken over de stappen na oplevering van de resultaten. Zorg dat het afwegen van de effecten een plek krijgt op de agenda van het managementteam.

### Valkuilen tijdens interviewfase

1. In plaats van open vragen suggestieve vragen stellen, die de geïnterviewde te veel sturen.
2. Aan de andere kant te weinig expliciet de hoofdvragen stellen, waardoor je niet de informatie krijgt die je nodig hebt.
3. Te weinig rapport bouwen met de geïnterviewde of juist helemaal opgaan in het perspectief van de geïnterviewde en de emoties overnemen.

Investeer in een interviewtraining vooraf en evalueer het interviewen na elk interview. Betrokkenheid is goed, maar het is wel nodig om je houding van meervoudige partijdigheid te kunnen bewaren. Onderzoek bij jezelf de achtergrond van je emoties en wees alert op je triggers.

### Valkuilen in analysefase

In de analysefase alle uitspraken willen classificeren. Dit kost te veel tijd en is niet nodig. Of juist niet secuur genoeg werken door te weinig onderbouwing met uitspraken te verbinden aan de ongeschreven regels.

### Valkuil in rapportagefase

Stoppen bij het rapporteren van de ongeschreven regels. Het onderzoek is pas af als je een diagnose hebt gesteld hoe de ongeschreven regels worden veroorzaakt en/of in stand blijven vanuit de zichtbare kant van de organisatie (de 'harde' kant) en welke (mogelijke) effecten de ongeschreven regels hebben.

## Bijlage 2. Interviewguide fase 2 en 3

### **Achtergrondinformatie voor introductie gesprek en gespreksleiders**

#### **Hoofdvraag van het onderzoek:**

Wat zijn de ongeschreven regels binnen [organisatie ...] rondom [organisatievraagstuk] , waardoor worden de ongeschreven regels veroorzaakt en wat zijn mogelijke positieve en/of negatieve effecten op de samenwerking?

#### **Scope**

Het onderzoek richt zich op [ organisatievraagstuk] binnen de volgende organisatieonderdelen:

- ...

#### **Wat zit niet in scope?**

In dit onderzoek blijft [.....] buiten beschouwing, omdat ...

In dit onderzoek wordt niet gemeten hoe vaak de genoemde effecten van ongeschreven regels voorkomen. Indien deze informatie relevant is voor het bepalen van interventies kan dit in een volgonderzoek worden vastgesteld.

#### **Werkwijze interviews:**

- Interview wordt met twee personen afgenomen: de hoofdinterviewer en de 2<sup>e</sup> interviewer
- Het interview wordt opgenomen op een telefoon
- De 2<sup>e</sup> interviewer schrijft ter plekke op papier de belangrijkste quotes uit het interview op (met daarachter een code)
- De hoofdinterviewer luistert het interview na en verrijkt de quotes van de 2<sup>e</sup> interviewer (het liefst de dag van het interview zodat alles nog vers in het hoofd zit!)
- Er is een format waarin de hoofdinterviewer de quotes kan noteren
- Na ieder interview geven de interviewers elkaar tenminste een tip en top over de interviewstijl

Aanpak van het interview

A. Introductie

- a. Stel je zelf voor
  - b. Benoem het anonieme karakter van het interview, de verwijzingen naar personen en dat de quotes zo worden gebruikt dat ze niet herleidbaar zijn
  - c. Vraag of je het op mag nemen, zonder opname te verspreiden (indien van toepassing)
  - d. Benoem dat het goed is om je persoonlijke beleving te delen en dat alles wat verteld wordt waardevol is.
- B. Benoem het thema [ organisatievraagstuk]
- C. Breng de geïnterviewde hierover aan de praat: "We zijn bezig een beeld te krijgen over [...]. Hoe werkt het, wat vind je belangrijk. Misschien wil je eerst iets algemeen vertellen, dan kunnen we ons later op wat specifieke punten richten." Eventueel kan je ook beginnen met vragen of iemand kort zijn werk kan beschrijven.
- D. Als je ongeschreven regels wilt uitleggen: 'Ongeschreven regels zijn de manieren waarop mensen gewend zijn te handelen, hoe ze met elkaar en met de dingen om te gaan. Het gevoel van: 'Zo doen we dat hier'.
- E. Ga vervolgens over op de volgende vragen. Gebruik de hulpvragen als variaties op de vraag om dieper te graven.

## Hoofdvragen

### 1. **Wat is werkelijk belangrijk voor jou en de mensen die bij [organisatievraagstuk] betrokken zijn? (Motivator-vragen)**

Wat verwachten de mensen in een organisatie werkelijk van hun werk?

En wat willen ze het liefst vermijden?

Waardoor worden ze gemotiveerd?

Wat zien ze als een beloning?

Wat zien ze als een straf?

Wat zijn de ECHTE prikkels waar medewerkers op reageren?

Welk gedrag zie je?

Wat zie je mensen dan doen?

Hoe denk je dat je collega's dat zien?

Hoe doen we dat hier?

Hoe hoort het hier?

### 2. **Wie zijn de belangrijkste mensen en waarom zijn zij belangrijk voor jou/jullie? (Machtgever-vragen)**

Wie is werkelijk belangrijk en waarom?

Met welke mensen kun je het beste optrekken?

Met wie hoef je echt geen rekening te houden?

Wie zijn de helden van de organisatie?

Welk gedrag zie je?

Wat zie je mensen dan doen?

Hoe denk je dat je collega's dat zien?

Hoe doen we dat hier?

Hoe hoort het hier?



### **3. Hoe krijg je wat je wilt hebben? En waarom? (Hefboom-vragen)**

Hoe worden mensen beoordeeld?

Hoe moet je je werkelijk gedragen en waarom?

Waar word je echt op gewaardeerd of afgerekend?

Wat moet je altijd doen? Wat moet je vooral niet doen?

Wat zijn de echte prestatiepunten?

Wat zijn de beloningsmechanismen hier?

Welk gedrag zie je?

Wat zie je mensen dan doen?

Hoe denk je dat je collega's dat zien?

Hoe denk je dat je collega's daartegenaan kijken? Hoe breed leeft dit?

Vinden meer mensen dit?

Gaat dat altijd zo?

Hoe doen we dat hier?

Hoe hoort het hier?

### **4. En welke ongeschreven regels komen hieruit voort?**

#### **De goede kennis-vraag:**

Stel, een goede kennis komt hier werken. Wat zou je hem/haar aanraden om te doen om in deze organisatie succesvol te zijn? Waarom?

Noteer welke problemen rond het organisatievraagstuk de geïnterviewde noemt.

## **Gesprekstechnieken**

- 1) De gespreksleider stelt zich empathisch op ten opzichte van de geïnterviewde.
- 2) Creëer een sfeer van gemeenschappelijkheid door een aanmoedigende, kritiekloze houding. Als je het ergens niet mee eens bent, kun je vragen of de geïnterviewde denkt dat iedereen het daarmee eens is. Herstel de relatie als de geïnterviewde zich in het nauw gedreven voelt. Geef af en toe terug wat je gehoord hebt.
- 3) Jouw houding: "Alles wat je zegt, is belangrijk", probeer zoveel mogelijk te begrijpen.
- 4) Gespreksleider zegt zo weinig mogelijk, geïnterviewde praat zo'n 90% van de tijd.
- 5) Gebruik stiltes. Zeg nooit iets binnen drie seconden nadat de geïnterviewde iets heeft gezegd.
- 6) Breng het gesprek zo ongemerkt mogelijk op de onderwerpen die je wilt bespreken. De vragenlijst is een interviewgids. Een andere volgorde van de vragen is ook goed.
- 7) Stel in het algemeen open vragen. Gebruik gesloten vragen om te checken of je het goed begrepen hebt.
- 8) Vermijd suggestieve vragen.
- 9) Schrijf de uitspraken letterlijk op t.b.v. de kwaliteit van de analyse.

## **Hulpvragen**

Soms praten mensen in heel abstracte termen ('hier voelen we eigenaarschap') of in uitdrukkingen over gedrag ('ik moet altijd de kolen uit het vuur halen'). Ook kunnen mensen praten in overwegend normatieve termen ('er is meer aandacht nodig voor...', 'we zouden meer moeten samenwerken'). Niet iedereen heeft evenveel taal voor gedrag tot zijn beschikking. Je kunt de geïnterviewde stimuleren concreter te worden met volgende vragen:

- 1) Wat kun je filmen?
- 2) Wat hoor je mensen zeggen en wat zie je ze doen (of niet)?
- 3) Wat zie je mensen dan doen?
- 4) Stel je voor het zou een film scène zijn, hoe zou de setting zijn, wie zegt wat, wat gebeurt er?
- 5) Oja, kan je daar wat meer over vertellen?
- 6) Hoe denk je dat iemand die hier net werkt, na een week de manier van werken bij hem of haar thuis zou omschrijven?

## Bijlage 3. Interviewguide fase 5 & 6

### **Achtergrondinformatie voor introductie gesprek en gespreksleiders**

#### **Hoofdvraag van het onderzoek:**

Wat zijn de ongeschreven regels binnen [organisatie ...] rondom [organisatievraagstuk], waardoor worden de ongeschreven regels veroorzaakt en wat zijn mogelijke positieve en/of negatieve effecten op [organisatievraagstuk]?

#### **Scope**

Het onderzoek richt zich op [ organisatievraagstuk] binnen de volgende organisatieonderdelen:

- ...

#### **Wat zit niet in scope?**

In dit onderzoek blijft [.....] buiten beschouwing, omdat ...

In dit onderzoek wordt niet gemeten hoe vaak de genoemde effecten van ongeschreven regels voorkomen. Indien deze informatie relevant is voor het bepalen van interventies kan dit in een volgonderzoek worden vastgesteld.

#### **Werkwijze interviews:**

- Interview wordt met twee personen afgenomen: de hoofdinterviewer en de 2<sup>e</sup> interviewer
- Het interview wordt opgenomen op een telefoon
- De 2<sup>e</sup> interviewer schrijft ter plekke op papier of in de laptop de belangrijkste antwoorden en quotes uit het interview op
- De 2<sup>e</sup> interviewer luistert het interview op tape na en vult het verslag eventueel nog aan (het liefst de dag van het interview zodat alles nog vers in het hoofd zit!)
- Zorg voor een format waarin de 2<sup>e</sup> interviewer de quotes kan noteren
- Na ieder interview geven de interviewers elkaar tenminste een tip en top over de interviewstijl

## Aanpak van het interview

### A. Introductie

1. Stel jezelf voor
2. Benoem het anonieme karakter van het interview, de verwijzingen naar personen en dat de quotes zo worden gebruikt, dat ze niet herleidbaar zijn
3. Vraag of je het op mag nemen, zonder opname te verspreiden
4. Benoem dat het goed is om je persoonlijke beleving te delen en dat alles wat verteld wordt waardevol is.

### B. Benoem het thema [organisatievraagstuk]

### C. Korte uitleg stand van zaken onderzoek

1. 1<sup>e</sup> deel van de interviews afgerond

We hebben gevraagd naar ervaringen met [organisatievraagstuk] met als doel om de ongeschreven regels in kaart te brengen en zicht te krijgen op:

- Welke motivatoren van invloed zijn op [ organisatievraagstuk]
- Welke machtgevers van invloed zijn op [ organisatievraagstuk]
- Welke hefboomen van invloed zijn op [ organisatievraagstuk].

We hebben een eerste analyse gemaakt

Er is nu een conceptversie van de ongeschreven regels

2. Nu 2<sup>e</sup> deel van het onderzoek

- We willen in dit gesprek met jou toetsen of je de regels herkent
- ... en wat volgens jou de positieve en negatieve gevolgen van die regels in de organisatie zijn.

We gaan:

- Je een aantal regels voorleggen
- Daarna kijken we nog naar de lijst regels als geheel

- D. Als je ongeschreven regels wilt uitleggen: 'Ongeschreven regels zijn de manieren waarop mensen gewend zijn te handelen, hoe ze met elkaar en met de dingen om te gaan. Het gevoel van: 'Zo doen we dat hier'.

## **Interviewvragen**

### **1. Herkenning ongeschreven regels**

Pak het setje ongeschreven regels, leg ze ondersteboven neer en schud ze even. Plak op tafel twee geeltjes: herkenbaar en niet herkenbaar. Draai steeds 1 kaartje om.

Vraag de respondent iedere ongeschreven regel te plaatsen bij 1 van de twee geeltjes. Herkenning moet worden bepaald door welke ongeschreven regels de respondent nu het meest bij [organisatievraagstuk] vind passen. Dus niet idealiter voor zichzelf of voor de organisatie in de toekomst.

Vraag per regel:

- Waarom herken je deze regel wel of niet?
- Wat lees jij in deze regel?
- Als de regel herkend wordt: heb je daar een voorbeeld van?
- Mis je nog een ongeschreven regel?

Let op: leg de regel zelf niet uit, maar vraag wat de respondent onder de regel verstaat. Probeer niet in het hypothetische blijven hangen. Vraag naar voorbeelden!! Herhaal tot het redelijkerwijs tijd is voor pauze (na een uur, of een uur en tien minuten).

Noteer een eventueel betere formulering van de regel.

Maak een foto van de manier waarop de regels zijn neergelegd.

### **2. Effecten van ongeschreven regels**

Pak die ongeschreven regels die door de respondent herkend zijn (bij tijdsnood hoef je de regels die een beetje herkend zijn, niet te bespreken).

Vraag per herkende ongeschreven regel:

- Wat zijn de positieve gevolgen van deze regel voor [de organisatie en het organisatievraagstuk] ?
- Kun je daar een voorbeeld bij geven?
- Wat zijn de negatieve gevolgen van deze regel voor [de organisatie en het organisatievraagstuk]?
- Kun je daar een voorbeeld bij geven?
- Welke ongeschreven regels zijn het meest van invloed op het gedrag dat deze gevolgen ontstaan?

### **3. Vragen over oorzaken van ongeschreven regels**

Neem de ongeschreven regels waarvan de geïnterviewde heeft aangegeven dat die het meest van invloed zijn. Vervolgens ga je bevragen op de oorzaken.

- Welke motivatoren zijn het meest van invloed op het voortbestaan de ongeschreven regel?
- Welke machtgevers (en hun gedrag) zijn het meest van invloed zijn het voortbestaan op de ongeschreven regel?
- Welke hefboomen zijn het meest van invloed zijn op het voortbestaan de ongeschreven regel?

Kun je hier voorbeelden van geven?

Wees als interviewer bij deze drie vragen alert op informatie over organisatiestrategie, werkprocessen, middelen & mensen en organisatie-aspecten. Dit zijn de aangrijpingspunten voor interventies.

### **4. Afsluiting**

- Bedankt
- Toelichting op onderzoeksproces en communicatie over de resultaten

## Gesprekstechnieken

1. De gespreksleider stelt zich empathisch op ten opzichte van de geïnterviewde.
2. Creëer een sfeer van gemeenschappelijkheid door een aanmoedigende, kritiekloze houding. Als je het ergens niet mee eens bent, kun je vragen of de geïnterviewde denkt dat iedereen het daarmee eens is. Herstel de relatie als de geïnterviewde zich in het nauw gedreven voelt. Geef af en toe terug wat je gehoord hebt.
3. Jouw houding is: "Alles wat je zegt, is belangrijk", probeer zoveel mogelijk te begrijpen.
4. Gespreksleider zegt zo weinig mogelijk, geïnterviewde praat zo'n 90% van de tijd.
5. Gebruik stiltes. Zeg nooit iets binnen drie seconden nadat de geïnterviewde iets heeft gezegd.
6. Breng het gesprek zo ongemerkt mogelijk op de onderwerpen die je wilt bespreken. De vragenlijst is een interviewguide. Een andere volgorde van de vragen is ook goed.
7. Stel in het algemeen open vragen. Gebruik gesloten vragen om te checken of je het goed begrepen hebt.
8. Vermijd suggestieve vragen.
9. Schrijf de uitspraken letterlijk op t.b.v. de kwaliteit van de analyse.

## Hulpvragen

Soms praten mensen in heel abstracte termen ('hier voelen we eigenaarschap') of in uitdrukkingen over gedrag ('ik moet altijd de kolen uit het vuur halen'). Ook kunnen mensen praten in overwegend normatieve termen ('er is meer aandacht nodig voor....', 'we zouden meer moeten samenwerken'). Niet iedereen heeft evenveel taal voor gedrag tot zijn beschikking. Je kunt de geïnterviewde stimuleren concreter te worden met volgende vragen:

- 1) Wat kun je filmen?
- 2) Wat hoor je mensen zeggen en wat zie je ze doen (of niet)?'
- 3) Wat zie je mensen dan doen?
- 4) Stel je voor het zou een filmscène zijn, hoe zou de setting zijn, wie zegt wat, wat gebeurt er?
- 5) O ja, kan je daar wat meer over vertellen?
- 6) Hoe denk je dat iemand die hier net werkt na een week de manier van samenwerken thuis zou omschrijven?

## Bijlage 4. Organisatieconflicten vanuit Motivator-, Machtgever- en Hefboomperspectief en mogelijke interventies

Als bestaande en nieuwe (management)initiatieven voor organisatieverandering conflicteren met de ongeschreven regels kunnen er organisatieproblemen ontstaan. De diagnose van de ongeschreven regels geeft inzicht in hoeverre de organisatieproblemen zijn ontstaan door oorzaken in de sfeer van motivatoren, machtgevers of hefboomen of door een combinatie daarvan. De interventies dienen aan te sluiten bij de oorzaken. Hierna volgt een overzicht van de interventie-strategieën per oorzaak. Daarna is een aantal voorbeelden uitgewerkt van typische organisatieconflicten per oorzaak, ingedeeld naar strategie, processen, mensen & middelen en organisatie. De mogelijke interventies zijn genoemd in de laatste kolom.

### **Interventiestrategieën bij Motivator-oorzaken**

- op nieuwe manier bevredigen
- nieuwe motivatoren zoeken
- mensen met andere motivatoren zoeken

### **Interventiestrategieën bij Machtgever-oorzaken**

- machtgevers gaan ander gedrag vertonen
- machtgevers worden vervangen
- andere groepen/personen wordt macht gegeven

### **Interventiestrategie bij Hefboom-oorzaken**

- veranderen van de hefboomen



<b>MOTIVATOR-perspectief</b>			
<b>Interventie-strategieën bij Motivator-oorzaken</b>	<b>Zichtbare kant van organisatie</b>	<b>Typische motivatorconflicten</b>	<b>Mogelijke interventies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-op nieuwe manier bevredigen</li> <li>-nieuwe motivatoren zoeken</li> <li>-mensen met andere motivatoren zoeken</li> </ul>	<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nieuwe richting past niet bij verwachtingen van medewerkers of drijfveren die voor het werk nodig zijn.</li> <li>-Mensen willen de verandering niet, veranderingsvoorstellen worden nooit geïmplementeerd.</li> <li>-Strategie sluit niet aan bij de ontwikkelingen in de omgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Helpen heroriënteren op nieuwe motivatoren, of nieuwe manieren om motivatoren te bevredigen.</li> <li>-Training en opleiding.</li> <li>-Mensen laten gaan, nieuwe mensen aannemen.</li> <li>-Herbezinnen op de nieuwe strategie en een strategie kiezen die bij beter bij de motivatoren past.</li> <li>-Verandering van inzicht en waarden bevorderen om de realiteit anders te zien en een nieuwe strategie te ontwikkelen.</li> </ul>
	<b>Processen</b>	-Arbeidsprocessen passen wel bij de motivatoren van de ene groep, maar niet bij een andere (functie)-groep in de organisatie.	-Organisatiestructuren en prestatie maatstaven een nieuwe invulling geven.
	<b>Middelen &amp; mensen</b>	-Gebouwen, informatiesystemen of andere technologieën sluiten niet aan bij behoeften (sick buildings, ziekteverlof).	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Technologie inzetten om vermogens van mensen te versterken, niet om ze te vervangen. Stoppen met creativiteit-dodende technieken.</li> <li>-Mensen moeten tempo van nieuwe technologie aangeven.</li> <li>-Maximaal gebruik maken van de intellectuele vermogens van medewerkers (verbetersuggesties, creatieve ideeën).</li> <li>-Gebouwen voldoen aan behoefte aan sociaal contact.</li> <li>-Volledig voldoen aan (complexe) behoeften die pas zichtbaar worden na begrip verborgen regels.</li> </ul>
	<b>Organisatie</b>	-Organisatiestructuren, promotieregels, beloningsbeleid 'dwingt' mensen tot gedrag/keuzes, die niet aansluiten bij hun motivatoren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flexibiliteit o.a. in loopbaanpaden (bijv. langer op 1 post, daarna versneld promotie).</li> <li>-Creatiever beloningsbeleid (opwindend werk, training, schouderklopjes).</li> </ul>

**MACHTGEVER-perspectief**

<b>Interventie-strategieën bij Machtgever-oorzaken</b>	<b>Zichtbare kant van organisatie</b>	<b>Typische machtgeverconflicten</b>	<b>Mogelijke interventies</b>
<p>-machtgevers tonen ander gedrag</p> <p>-machtgevers vervangen</p> <p>-andere groepen/ personen macht geven</p>	<b>Strategie</b>	<p>-Manager (met mooie titel) van nieuw groot strategisch project 'kwaliteit' of 'innovatie' is buitengesloten van de belangrijkste management- en bedrijfsprocessen; of raakt ongemerkt in staat van oorlog met de rest.</p> <p>- Tegenstrijdigheden van doelstellingen.</p>	<p>- Manager op zo'n manier de juiste machtsmiddelen en verantwoordelijkheid geven dat er geen verborgen (ondergrondse) tegenreacties worden uitgelokt. Mogelijke conflicten met ongeschreven regels tegelijkertijd oplossen met macht geven aan manager. Wordt daarmee een echte machtgever.</p>
	<b>Processen</b>	<p>- Goedkeuringsmomenten in werkprocessen zijn zo georganiseerd dat zij het management in staat stellen te zien wat er gebeurt. Sturen niet de medewerkers daadwerkelijk.</p> <p>- Processen worden gedomineerd door 1 functie die concurreert met de functies er om heen.</p> <p>- Groepsstrategie niet ondersteund door de managementinformatie-systemen.</p> <p>- Conflicten tussen machtgevers in verschillende functies: slechte samenwerking, lange doorlooptijden.</p>	<p>-Definities van mijlpalen en beslissingsmomenten zo stellen dat ze richting geven aan de mensen die de taak uitvoeren. Moeten overeenkomen met de punten die zij zelf zouden kiezen als zij leiding zouden geven aan hun eigen organisatie.</p> <p>-Ontwerp van het informatiesysteem opdragen aan een nieuwe multi-samengestelde groep machtgevers (divisies/medewerkers).</p> <p>- 'Handboek' met doelstellingen per functie in elke belangrijke fase van het werkproces. Q&amp;A's en herdefiniëren van rol van het managementproces binnen het projectbeheersings-proces. Test- en aanpasfase van het handboek inbouwen.</p> <p>- Zorgvuldig gebruik van interdepartementale teams voorkomt conflicten tussen machtgevers en koninkrijkstrijd.</p> <p>- Management grijpt niet in tijdens periode tussen de tussentijdse evaluaties, maar is beschikbaar als coach of mentor. Geen demotivatie meer door angst voor ingrijpen, maar verantwoordelijkheid en vertrouwen.</p>
	<b>Middelen &amp; mensen</b>	<p>-Personeel is soms niet passend, beschikbaar of heeft gebrek aan vaardigheden. Of:</p> <p>-Managers kunnen of willen niet delegeren of strategisch denken.</p>	<p>- Trainen in teamwork of delegeren (als dit niet conflicteert met motivatoren van de manager).</p> <p>-Eventueel vervangen van managers.</p> <p>Wel onderscheid maken tussen individuele</p>

		<p>-Gefragmenteerde informatiesystemen.</p> <p>-Indeling van kantoorruimten/locaties versterkt cliëkvorming en verzuiling.</p>	eigenwijsheid en conflict met de verborgen regels.
	<b>Organisatie</b>	<p>-Organisatiestructuur en ondersteunende systemen zorgen voor fragmentatie. Weerstand tegen standaardisering vanuit hoofdkantoor.</p> <p>-Loyaliteit aan baas (zorgt voor alle beloning!) boven samenwerking met anderen.</p> <p>-Incidenten worden niet gerapporteerd uit vriendelijkheid voor elkaar. Daardoor niet mogelijk oorzaken van 'ongelukken' te ontdekken (veenbrand).</p>	<p>-Geen topdown oplossingen, maar een multifunctionele groep beste oplossingen laten definiëren (computersysteem, beloningssysteem etc).</p> <p>- Anderen dan de directe baas verantwoordelijk voor lange termijnbeloningen en bevordering.</p> <p>- Mentorsysteem: sponsor uit andere afdeling begeleidt individuele medewerkers bij voortgang in de organisatie.</p> <p>- Bestaande voorschriften versterken door managementgedrag en helpen interpreteren als positief gedrag i.p.v. negatieve bureaucratie.</p>

**HEFBOOM-perspectief**

<b>Interventie-strategie bij Hefboom-oorzaken</b>	<b>Zichtbare kant van organisatie</b>	<b>Typische hefboomconflicten</b>	<b>Mogelijke interventies</b>
<b>-veranderen</b>	<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teamwork verwacht van managers terwijl prestatiebeoordelingen individueel zijn.</li> <li>-Strategieën te abstract: medewerkers kunnen implicaties voor eigen arbeidssituatie niet zien.</li> <li>-Strategieën te onduidelijk, alleen ad hoc reageren mogelijk.</li> <li>-Strategieën steunen geselecteerde innovatiedoelstellingen waardoor innovatie in andere afdelingen wordt gesmoord.</li> <li>- Bij baanonzekerheid en hogere salarissen elders lopen de beste mensen het eerst weg.</li> <li>-Risicomijdend gedrag bij strenge budget-verantwoordelijkheid ondanks ontwikkelopdracht (=kosten op korte termijn).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Terughoudend zijn met doelstellingen voor teams.</li> <li>Gemeenschapszin wel bevorderen door mensen te stimuleren als individuen te excelleren, maar zo dat individueel succes samenvalt met voordeel voor organisatie als geheel.</li> <li>- Strategieën zo detailleren dat individuen ze kunnen gebruiken als maatstaven voor eigen prestaties.</li> <li>- Gedragen gedragsregels maken voor afwegingen tussen de belangen/behoefte van verschillende stakeholders. Interne klanten mogen ook naar externe producenten/leveranciers gaan.</li> <li>-Flexibiliteit in strategie behouden (moet geen gouden kooi worden).</li> <li>- Beloningssysteem gericht op vergroten van capaciteiten, cursussen als beloning voor goed werk en initiatieven.</li> <li>- Helderheid over balans tussen vernieuwing (lange termijn) en effect op korte termijn prestaties.</li> <li>-Zekerheid bieden aan mensen die belangrijk zijn voor het realiseren van de strategie.</li> </ul>
	<b>Processen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mijlpalen en beslissingsmomenten in werkprocessen gezien als opgelegde bureaucratische belemmeringen.</li> <li>-Tussentijdse evaluaties worden gebruikt om sancties op te leggen.</li> <li>-Vergissingen vaak gebruikt om iemand de schuld te geven. Vergissingen daardoor gezien als slechte prestaties, leidt tot risicomijdend gedrag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mijlpalen te gebruiken door teams om werk gedaan krijgen en niet als signalen voor het management.</li> <li>- Niet halen mijlpalen: aandacht op mogelijkheden om schade in te halen en management moet zwarte pietten voorkomen.</li> <li>- Rapporteren van een mislukking moet niet leiden tot automatische sanctie.</li> </ul>
	<b>Middelen &amp;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informatieoverload van managers door technologische mogelijkheden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse waarom info wordt doorgegeven. Om welke straf/beloning gaat het de</li> </ul>

	<b>mensen</b>	Afzender ziet de informatie als potentiële hefboom voor verdere zaken.	afzender? Behoefte aan veiligheid bevredigen door bijv. bron van onzekerheid weg te nemen.  Daarna is het mogelijk om filters of discipline in het systeem te brengen. Kan alleen aan eind van het proces, anders gaat het netwerk ondergronds. Niet: niet reageren op boodschappen.
	<b>Organisatie</b>	-Beloningen worden direct en indirect aan individuen gegeven en niet aan groepen.  -Mislukkingen worden meestal afgestraft en niet gebruikt als leerervaring.  - Beoordelingssystemen stimuleren mensen om alles te moeten kunnen i.p.v. in te zetten op hun talent.	-Beloningen voor groepen in de vorm van een financiële bonus of bevordering (of variatie).  -Van elkaar verschillende compensatiesystemen aanpassen om samenwerking tussen functies te bevorderen.  -Salaris topmanagers afhankelijk maken van groepsprestaties.

## Literatuurlijst

Deze handleiding is een praktische bewerking van het boek *De ongeschreven regels van het spel. Beheers en vernietig de verborgen regels en verwijder de barrières die organisatieveranderingen in de weg staan* van Peter Scott-Morgan, 1997.

In de handleiding verwijs ik daarnaast naar de volgende bronnen:

Argyris, C., & Schon, D., *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, 1974

Dohmen, Joep en Paul van der Steen, *De Vriendenreünie, Limburgse praktijken*, 2022

Goldsmith, Marshall, *What got you here, won't bring you there: How successful people become even more successful*, 2007

Heijningen, van, Ariane, *Het geheim dat iedereen kent*, <https://www.linkedin.com/pulse/het-geheim-dat-iedereen-kent-ariane-van-heijningen/>, 2019

Herold, Max, [www.managementissues.com](http://www.managementissues.com)

Herold, Max, *Omgaan met ongeschreven regels, Hoe beleidsambtenaren zélf ruimte kunnen creëren voor openheid in de beleidsontwikkeling*, 2017

Kampen, Joost, *Verwaarloosde organisaties*, 2017

Pol, van de, Harry, *Basisboek Luisteren en Spreken, Helpen voor professionals*, 2014

Rosenberg, Marshall, *Geweldloze Communicatie*, 2011

Spanjersberg, Van den Hoek, Veldhuijzen van Zanten, Van Wingerden, *Systeemdenken in de praktijk, De kunst van het verbinden*, 2016

Wildschut, Max, *Darwin voor managers, hoe je meer uit je medewerkers kunt halen door in te spelen op hun natuurlijke behoeften*, 2009