

## Herkennen van het organisatiescript – energie vrijmaken in de onderstroom voor verandering

Peter Scott Morgan stelt in zijn boek 'de ongeschreven regels van het spel' dat 70% van de veranderingsprocessen in organisaties mislukken. 80% van deze mislukte veranderingsprocessen zou te verklaren zijn uit het negeren van de ongeschreven regels in de organisatie. Ongeschreven regels gaan over patronen, zijn van iedereen, spelen zich af in de onderstroom, en weerspiegelen de cultuur. Geschreven regels zijn alle officiële documenten en aspecten van een organisatie, zoals beleid, strategie, procedures, etc: de bovenstroom.



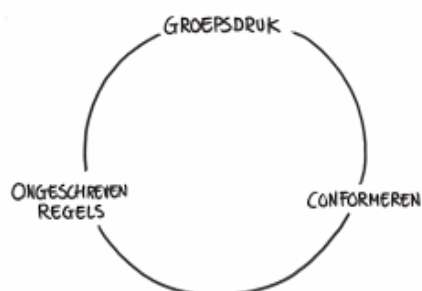
Ieder lid van een organisatie kent de ongeschreven regels, gebruikt ze, maar benoemt ze niet. Terwijl deze verborgen regels veel effect hebben op de samenwerking en de resultaten van een organisatie.

Edgar Schein omschrijft organisatiecultuur als:

“Het patroon van basisveronderstellingen die een groep heeft ontwikkeld om problemen de baas te worden. Deze basisveronderstellingen zijn zo vaak met succes toegepast dat ze als algemeen geldend worden beschouwd en aan nieuwkomers worden doorgegeven als enig juiste manier om problemen aan te pakken,”.

Elk probleem dat op ons pad komt en ook maar enigszins lijkt op eerder ervaren problemen zal op dezelfde patroonmatige manier benaderd (of juist uit de weg gegaan) worden. Het begrip organisatiescript omschrijven we als een patroonmatige set gedragingen die ingebed zijn in de organisatiecultuur en die op alle niveaus in de organisatie geleefd wordt (E. Maier, Nyenrode University). Met organisatiecoaching kunnen we het organisatiescript doorbreken en nieuwe manieren van omgaan met veranderingen ontwikkelen.

Het organisatiescript laat zich omschrijven in een aantal geboden en een aantal verboden. We achterhalen deze geboden en verboden door alert te zijn op specifieke gedragingen die steeds terugkeren in de organisatie en daarmee eerder genomen besluiten bevestigen. Bij veel organisaties is een ongeschreven regel “*nee! is geen optie*”. Dit zie je dan overal in de organisatie terugkomen. Als een individu, team of organisatieonderdeel het onmogelijke heeft waargemaakt dan is er lof, erkenning en waardering. Steeds wordt de ongeschreven regel dus bevestigd. Dat met deze regel ook individuele



behoeften onvervuld blijven, en bovendien organisatiedoelen niet worden behaald, triggert de tegenkracht (het psychologische aspect van de cultuur). In de onderstroom van de organisatie worden mensen bijvoorbeeld cynisch als *cover up* van de onvervulde behoefte aan rust, ontspanning en realisme. Men gaat deze onvervulde behoeften via een achterdeur proberen te realiseren (ja zeggen, nee doen). De tegenkracht gaat in werking, de verandering stagneert. Maar ja... ‘Nee!’ is

geen optie dus met dubbele energie wordt inzet van iedereen gevraagd met als effect dat de tegenkracht zich ook versterkt.

## Werken met de ongeschreven regels in de praktijk

Deze werkvorm helpt je om de ongeschreven regels in je organisatie te herkennen én te veranderen. In te zetten in diverse ontwikkelprogramma's (o.m. leiderschapsprogramma's) op diverse organisatieniveaus (denk aan: teams/afdelingen/ projectgroepen).

Aan de hand van vragen van Scott Morgan (zie onderstaand een aantal voorbeeldvragen) halen we de verborgen regels in de organisatie naar boven, die de patronen in de onderstroom zichtbaar maken en belemmerend werken in de gewenste organisatieverandering.

We gebruiken hiervoor de metafoor van de tegeltjeswijsheden aan de wand en laten de deelnemers letterlijk 'tegeltjes' met wijsheden maken. Op de tegeltjes staan de impliciete gedragsboodschappen die door leden van de organisatie worden uitgezonden, die meer impact hebben op het gedrag dan de verbale boodschappen in de organisatie.

- *Wat is het oprechte advies dat jij een vriend zou geven om in deze organisatie succesvol te zijn?*
- *Hoe moet je je werkelijk gedragen en waarom?*
- *Wie is er werkelijk belangrijk en waarom?*
- *Hoe zou je op een zijspoor kunnen worden gezet? Wat heb je dan gedaan?*



De antwoorden op deze vragen leveren stof op voor het maken van de tegeltjes (zie voorbeeld uit een praktijkcase hiernaast). Het maken van de tegeltjes wordt dan een echte spontane en creatieve activiteit, mensen kunnen lachen en relativeren tegelijkertijd de teksten op de tegels. Op de achterkant van de tegels schrijven ze de gevoelens op waarmee ze achterblijven als deze tegel in werking is. Dan kunnen ze door de oefening de pijn ervaren van het 'favoriete rotgevoel' (gevoelens van frustratie) in de organisatie.

We begeleiden vervolgens het proces waarbij deelnemers met elkaar de meest belemmerende ongeschreven regels selecteren die het vervullen van hun rol, invulling geven aan de organisatieverandering in de weg staan.

Volgende stap in het proces is deelnemers hun werkelijke behoeften laten formuleren. Vanuit deze behoeften gaan deelnemers in groepjes kijken hoe hun eigen manier van werken kan bijdragen aan het vervullen van deze behoeften. Dit levert een gezamenlijke lijst op als een set nieuwe geformuleerde 'gouden regels'. Als het ware maken we nieuwe 'tegeltjes' die juist helpend zijn in het realiseren van de gewenste gedragsverandering. Deze helpen ieder in de organisatie om als oude gedragspatronen in het hier en nu de kop opsteken, deze bespreekbaar te maken. Zo brengen we een proces op gang waarbij leden van de organisatie nieuwe collectieve gedragspatronen met elkaar ontwikkelen, zodat ieder hun rol in het systeem optimaal en met plezier kan vervullen.