GRATIS STAPPENPLAN VOOR DIRECTEUREN

Stappenplan: zo krijg je de ongeschreven regels van je team boven tafel

In zeven stappen vertaal je het gedrag dat je al maanden ziet naar de regels die het in stand houden en naar de eerste vraag die je stelt.



Stappenplan: zo krijg je de ongeschreven regels van je team boven tafel

Voor bestuurders, directeuren, managers en leidinggevenden die het plan rond hebben, de richting hebben gekozen en toch zien dat mensen weer doen wat ze altijd deden.

De oorzaak zoeken we meestal in de structuur, de strategie of nog een plan. Maar het gedrag in je team wordt gestuurd door de ongeschreven regels: wat hier in de praktijk beloond wordt en wat je hier beter niet doet. Die regels staan nergens op papier en winnen het van elke formele opdracht.

Dit stappenplan doe je alleen, met een leeg vel papier erbij. Je hebt er ongeveer een half uur voor nodig. Je eindigt met twee of drie ongeschreven regels van je eigen team op papier, inclusief wat ze opleveren voor wie zich eraan houdt en welke vraag je er als eerste over stelt.

Stap 1

Schrijf op welk gedrag je werkelijk ziet

Begin niet bij wat er mis is, maar bij wat je waarneemt. Niet "er is weinig eigenaarschap", want dat is al een oordeel. Wel: wat gebeurt er, wanneer, door wie.

Een voorbeeld: in het MT-overleg knikt iedereen instemmend bij het besluit, en twee weken later is er door niemand iets aan gedaan. Of: elk voorstel gaat eerst even langs dezelfde collega voordat iemand er iets van durft te vinden. Of: de vragen die niet gesteld worden aan tafel, hoor je daarna in de wandelgangen.

Houd het bij drie tot vijf waarnemingen die de verandering in de weg staan. Schrijf ze op zoals je het een buitenstaander zou vertellen.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Drie tot vijf gedragingen opgeschreven, zo feitelijk mogelijk**
   Toets jezelf: zou een camera dit hebben opgenomen? Dan is het een waarneming. Anders is het al een conclusie.
2. **Bij elke waarneming genoteerd wanneer je het voor het laatst zag**
   Een recent voorbeeld maakt het gesprek later concreet in plaats van algemeen.

Stap 2

Vraag je bij elk gedrag af wat het oplevert

Mensen doen zelden iets zonder reden. Het gedrag dat jou in de weg zit, levert voor degene die het vertoont iets op: rust, veiligheid, waardering of het vermijden van gedoe.

Neem de medewerker van wie officieel meer initiatief wordt gevraagd, maar die een keer is teruggefloten omdat hij buiten zijn bevoegdheden ging. Hij houdt zich voortaan in. Dat is geen onwil, dat is leren.

Schrijf bij elke waarneming op: wat wint deze persoon hiermee, en wat zou hij riskeren als hij het anders deed.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Per gedrag één zin: dit levert op dat…**
   Bijvoorbeeld: hiermee voorkomt hij dat hij in het openbaar wordt gecorrigeerd.
2. **Per gedrag één zin: als hij het anders deed, riskeert hij…**
   Hier zit meestal de kern. Het risico is zelden formeel, vaak sociaal.

Stap 3

Formuleer de regel eronder

Nu zet je de stap van gedrag naar regel. Een ongeschreven regel schrijf je op als een zin die iemand in jouw team zou kunnen fluisteren tegen een nieuwe collega op zijn eerste dag.

"Hier zeg je ja in het overleg en regel je daarna je eigen ding." "Hier ga je niet in tegen degene die er het langst zit." "Hier meld je slecht nieuws pas als je de oplossing erbij hebt."

Merk op dat zo'n regel nooit onzinnig is. Hij beschermt iets: de verhoudingen, iemands positie, de rust in het team. Juist daarom houdt hij stand terwijl jouw plan dat niet doet.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Twee of drie regels opgeschreven in de ik-vorm of de je-vorm**
   "Hier doe je..." Een regel in abstracte termen ("de cultuur is risicomijdend") is nog geen regel.
2. **Bij elke regel genoteerd wat hij beschermt**
   Wie heeft er baat bij, en wat zou die persoon verliezen als de regel verdwijnt? Zonder dit antwoord praat je de regel straks weg in plaats van hem op te lossen.

Stap 4

Zoek de bron van de regel

Een regel komt ergens vandaan. Soms uit een reorganisatie waarin mensen zijn vertrokken, soms uit een conflict dat nooit is uitgesproken, soms uit loyaliteit aan een vorige leidinggevende die het anders deed dan jij.

En kijk naar de informele leiders. In elk team is er iemand naar wie gekeken wordt voordat men iets vindt. Die persoon staat vaak niet op het organogram.

Doe je deze stap niet, dan benoem je straks het symptoom en niet de regel. En een symptoom bespreken levert een ongemakkelijk gesprek op zonder beweging.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Per regel opgeschreven sinds wanneer je dit ziet**
   Valt het samen met een reorganisatie, een vertrek, een incident of jouw eigen komst?
2. **Benoemd naar wie er in jouw team gekeken wordt**
   Niet om die persoon aan te spreken, maar om te begrijpen waar de regel zijn kracht vandaan haalt.

Stap 5

Kijk naar je eigen aandeel

Dit is de stap die het meest ongemakkelijk is en het meeste oplevert. Een ongeschreven regel blijft bestaan omdat hij elke week bevestigd wordt, en jij bent degene die er het vaakst bij is.

Hoe reageerde je de laatste keer dat iemand tegenspraak gaf? Wat deed je toen een afspraak niet was nagekomen? Welke vraag stelde je niet omdat het al laat was in het overleg?

Ik ken dat zelf ook. Toen ik vanuit het bedrijfsleven naar de overheid ging, viel ik snel terug op wat ik kende, ook al wist ik heel goed dat het daar anders werkte. Zo gaat dat. Het punt is niet dat je het fout doet, het punt is dat hier je invloed zit.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Per regel opgeschreven wat jij doet of laat waardoor hij in stand blijft**
   Schrijf één concreet moment op, niet een karaktereigenschap.
2. **Eén gewoonte van jezelf benoemd die je deze maand anders kunt doen**
   Bijvoorbeeld: niet meer als eerste je eigen mening geven bij een voorstel.

Stap 6

Kies de ene regel die de echte rem is

Je hebt nu twee of drie regels op papier. Pak er één. Niet de meest opvallende, maar die waarvan jij denkt: als deze blijft staan, loopt het volgende plan precies zo af als het vorige.

Kies hem niet omdat hij makkelijk bespreekbaar is. Kies hem omdat hij de verandering raakt die je voor ogen hebt. De andere regels blijven staan, die komen later.

Schrijf achter de gekozen regel in één zin op wat hij jou en de organisatie kost. Vertraging, besluiten die doorschuiven, mensen die je wilde houden en toch vertrekken.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Eén regel omcirkeld als de rem**
   Twijfel je tussen twee? Kies die waarvan je zelf het liefst wegkijkt.
2. **In één zin opgeschreven wat deze regel kost**
   Dit is wat je straks aan tafel legt als iemand vraagt waarom je erover begint.

Stap 7

Formuleer de eerste vraag die je stelt

Nu komt het moment waarop de meeste trajecten stranden. We nemen aan dat een team vanzelf in beweging komt zodra het ziet wat zijn eigen gedrag aanricht. In de praktijk gebeurt dat niet. Bewustwording is nog geen commitment.

Daarom begin je niet met jouw conclusie, maar met een vraag. Geen vraag die een oordeel verpakt ("vinden jullie ook niet dat…"), maar een open vraag over wat jij hebt waargenomen.

Bijvoorbeeld: "Me is opgevallen dat we hier besluiten nemen en dat er daarna weinig verandert. Wat maakt dat we dat doen?" Of: "Wat zou je een nieuwe collega hier op zijn eerste dag influisteren over hoe het hier werkt?"

Schrijf je vraag letterlijk op en spreek hem hardop uit. Als je hem zonder verdediging kunt stellen, is hij klaar.

ZO PAK JE HET AAN

1. **Eén vraag letterlijk opgeschreven, in jouw eigen woorden**
   Begin met je waarneming, eindig met een open vraag. Geen voorzet naar het antwoord.
2. **Bepaald wanneer en in welk gezelschap je hem stelt**
   Soms is één op één de plek om te beginnen, soms juist het hele team. Kies bewust, in plaats van het aan het moment over te laten.
3. **Van tevoren bedacht hoe je reageert op stilte**
   Stilte na deze vraag is geen afwijzing, maar het begin van het echte gesprek. Laat hem staan.

Stap 8

Waarom het hier vaak alsnog vastloopt

Je hebt je regels op papier en je vraag staat klaar. Toch is dit precies het punt waarop het ingewikkeld wordt, en dat heeft niets met jouw voorbereiding te maken.

In een organisatie beïnvloeden alle onderdelen elkaar. Als één persoon iets anders gaat doen, ervaart hij tegenwerking en herstelt het geheel zijn oude balans. Dat verklaart waarom de enthousiaste kartrekker na een paar maanden weer meedoet met de rest. Het systeem duwt terug, ook bij jou.

Daarbij komt dat je over dit onderwerp niet neutraal aan tafel zit. Je bent er zelf onderdeel van, en dat merken mensen. De vraag is dan niet of je het gesprek kunt voeren, maar hoe je rustig blijft als er emotie of gedoe ontstaat, zodat op tafel komt wat anders eronder blijft.

Aan de slag

Neem je twee of drie regels een keer met me door

> In een vrijblijvende kennismaking van 30 minuten, aan tafel, online of telefonisch, leggen we je regels naast elkaar en kijken we welke werkelijk de rem is. Je hoeft niets voor te bereiden behalve wat je hier hebt opgeschreven. Past het, dan werken we daarna met REGIE aan het gesprek met je team, waarbij jij de regie houdt.

Over Step2Advice

Ik ben Mieke van Ginkel MBA, geregistreerd organisatiecoach en eigenaar van Step2Advice. Ik begeleid bestuurders, directeuren en leidinggevenden die merken dat er iets speelt in hun team zonder dat iemand er de vinger op legt. Ik ken het bedrijfsleven en de overheid van binnenuit, kijk onder de oppervlakte en luister naar wat er niet gezegd wordt. De regie neem ik niet over, ik help je die zelf terug te pakken.