In elke organisatie geldt een regel die nergens staat.

Bij twijfel: leg het bij de leidinggevende.

Op papier is *alles geregeld.*

~~Procedures~~
~~Beleid~~
~~Rollen~~
~~Mandaten~~

Toch doen mensen in de praktijk vaak iets anders. Lang niet altijd uit onwil, maar omdat het systeem ze die kant op duwt.

Regels kunnen heel *verschillend werken.*

HELPEND

Ondersteunt mensen bij hun werk.

Geeft ruimte voor professioneel oordeel. Mensen begrijpen waarom de regel bestaat.

CONTROLEREND

Bewaakt vooral dat niemand iets fout doet.

Kan het gevoel van eigenaarschap juist verminderen.

118

medewerkers van een grote multinational geïnterviewd over beveiliging

Wie het beleid niet kon volgen, bedacht een *eigen oplossing.*

GENOEMDE REDENEN (AANTAL MEDEWERKERS)

53 Beveiliging blokkeerde het werk

47 Beveiliging vertraagde het werk

38 Trage IT-ondersteuning of toegang

37 Wachtwoorden opgeschreven van zelden gebruikte systemen

Onderzoekscontext: interviews in de VS en het VK. De onderzoekers noemen dit shadow security.

Kirlappos et al. (2014)

Het *olifantenpad.*

HET ONTWORPEN PAD | DE REGEL

Het aangelegde pad is de regel. Het olifantenpad is wat mensen echt doen. Een omweg laat precies zien waar het ontwerp niet aansluit op het werk.

Bij twijfel: *leg het bij de leidinggevende.*

Niemand heeft het ooit vastgelegd, maar veel mensen doen het: wie twijfelt, laat de leidinggevende beslissen. Zulke ongeschreven aannames kunnen gedrag sturen, juist omdat ze vanzelfsprekend zijn geworden en nauwelijks worden besproken.

Als regels niet aansluiten op het werk, omdat ze onduidelijk zijn of juist knellen, zie je vaak twee reacties.

UITWEG 1

Ze leggen de beslissing bij hun leidinggevende.

Het werk wacht.

UITWEG 2

Ze zoeken zelf een omweg.

De regel wordt omzeild.

Allebei laten ze zien waar het formele systeem niet aansluit op het werk.

Eigen synthese · Schein & Schein (2017)

Vier vragen bij *elke regel.*

01 Kan iemand zelf een probleem oplossen?

02 Begrijpt men hoe en waarom de regel werkt?

03 Ziet men hoe het eigen werk in het grotere geheel past?

04 Mag men verantwoord afwijken, en dat melden?

Een omweg is niet alleen een overtreding.

Het is óók informatie.

Wie omwegen alleen bestrijdt, mist wat ze laten zien: waar regels en werk niet op elkaar aansluiten.

Daar zie ik mijn werk in: regels ontwerpen die mensen helpen hun werk veilig te doen, in plaats van regels die omwegen uitlokken.

Mohamed Ezzarfani | alertech.nl

Bronnen op de volgende slide

Bronnen

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly, 41*(1), 61–89. https://doi.org/10.2307/2393986

Kirlappos, I., Parkin, S., & Sasse, M. A. (2014). Learning from “shadow security”: Why understanding non-compliance provides the basis for effective security. In *Proceedings of the Workshop on Usable Security (USEC 2014)*. Internet Society. https://doi.org/10.14722/usec.2014.23007

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.