



# HOE GEDRAG EENVOUDIG VERANDERT

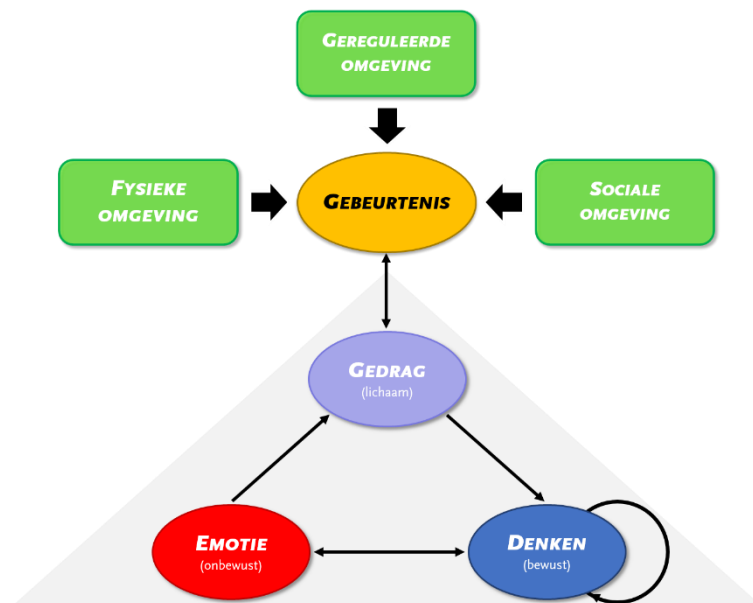
## THE CHANGE DRIVER: VERANDERSTUUR VOOR GEDRAGSVERANDERING

– Hugo Meijers –

We worstelen met gedragsveranderingen. Dat komt vooral doordat de conventionele aanpak niet echt werkt. Dat is de verandermethode van management is verantwoordelijk en eerst bedenken wat te veranderen om het bedachte vervolgens te laten doen. Om gedrag snel en eenvoudig te veranderen geldt geen woorden maar daden, waarbij de lerende zelf verantwoordelijk is om zich ander gedrag eigen te maken.

### HET GEDRAGSRAAMWERK

Hoe gedrag verandert ligt voor het oprapen uit de diverse sociale wetenschappen. Daaruit blijkt dat gedrag spelenderwijs ontstaat in het samenspel tussen Lichaam, Emotie, Gedachten en Omgeving.



Samen vormen ze de LEGO-bouwstenen van gedrag. Hoe dit samenspel verloopt is te zien in het gedragsraamwerk. Een aanpassing in één van de onderdelen kan al leiden tot een verandering in gedrag.

Het gedragsraamwerk maakt meteen duidelijk waarom praten over ander gedrag hooguit een verandering in intentie, maar niet in gedrag veroorzaakt. Dat komt doordat het onbewuste aan het stuur zit van wat we doen en laten. Daarnaast laat het zien dat

gedrag leren niet zomaar iemand aangedaan kan worden, noch dat het denken erover voor iemand kan worden gedaan. Gedrag veranderen vergt aandacht, ofwel met het denken aan. Wel weten veel mensen niet hoe ze hun gedrag kunnen aanpassen. Denk daarbij aan hoe gewoonten te doorbreken, de rol van zelfspraak, het omvormen van disfunctionele opvattingen en wat het onbewuste effect is van de verschillende omgevingen. Er valt dus nog genoeg te leren.



## Gedrag

Gedrag is dat wat we kunnen waarnemen aan het lichaam. Kortom, alles dat iemand doet of laat, zowel tijdens waken en slapen. Neurologisch gezien is gedrag het blokkeren (inhibitie) of doorgeven (excitatie) van signalen tussen de zenuwcellen. Het komt neer op remmen of gas geven. Bij gedragsverandering is het zodoende altijd de vraag of er meer moet worden geremd of dat het om meer gasgeven gaat. Om routines te doorbreken zijn beiden nodig.

*Gedrag zit in ons lichaam. Aanpassingen aan het lichaam hebben altijd effect op gedrag. Neem kleding. Kleding kan diepgaande, psychologische en gedragsmatige effecten hebben. Welk effect hangt af van de symbolische betekenis van kleding en het werkelijk dragen ervan. Zo presteerden mensen die een laboratoriumjas droegen beter dan de mensen die een schildersjas droegen en hetzelfde werk deden.<sup>i</sup> Kleding beïnvloedt dus onbewust het eigen gedrag. Of wat te denken van staand vergaderen. Op de bouwplaats doen ze het al jaren. Het kost een fractie van de tijd en de besluitvorming lijdt er niet onder. De deelnemers zijn actiever betrokken bij het gesprek, luisteren beter, verwerken de informatie meer, gaan geen ellenlange verhalen afsteken en raken minder afgeleid.*

## Emotie

Emotie is de onbewuste verzameling aangeleerde en aangeboren scripts. Deze scripts stellen ons in staat om automatisch te reageren op dat wat zich voordoet. Niet het bewuste denken maar het onbewuste zit aan het stuur van het waarneembare gedrag. Dat het onbewuste ondergeschikt is en niet meer dan een hulpje van het bewustzijn klopt dus niet.<sup>ii</sup> Het is precies omgekeerd. Vandaar dat een verandering die de zenuw niet raakt slechts gelatenheid of desinteresse oproept. Diverse wereldleiders, waaronder Churchill, staan bekend om het bespelen van de gevoelige snaar. Hij oefende zijn uitstraling en uitspraak urenlang voor de spiegel. En met onverdeeld succes.

*Een Amerikaans softwarebedrijf ondergaat een strategische koerswijziging. Mooi vormgegeven krijgen alle werknemers een glossy brochure met de nieuwe strategische intentie. Zoals zo vaak bleef de brochure op de bureaus liggen of verdween de la in. De top van het bedrijf besluit om hier wat aan te doen. Ze beginnen lukraak werknemers op te bellen en vragen hun ter plekke naar de nieuwe strategie. Maar dat niet alleen. Ze laten het verhaal rondgaan dat een ieder die dit niet kan opdreunen op staande voet wordt ontslagen. Dit verhaal bereikt in een mum van tijd de vele tienduizenden werknemers. Vrijwel iedereen neemt de moeite om de strategie eigen te maken. Mensen gingen elkaar zelfs overhoren. Door gericht op emotie in te spelen vindt er in enkele dagen tijd een omslag in het gedrag plaats. Of en hoe vaak iemand is gebeld weet niemand. Ook is onbekend of er ontslagen zijn gevallen.*



## Denken

Samen met emotie vormt het bewuste denken de private binnenwereld tussen de oren. Voortdurend zijn we met onszelf in gesprek en beelden situaties in. En dat is maar goed ook. Zelfspraak vormt namelijk de basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en kunde. Daarnaast heeft hoe iemand tegen zichzelf praat en ergens over denkt verstrekkingen gevolgen voor het getoonde gedrag. De vraag is dus wat de aard van dit gesprek is. Is het constructief of destructief? Dat is het verschil tussen helpende en disfunctionele gedachten.

*Zelfspraak is uitvoerig onderzocht in de sport. Topsporters hebben hun wedstrijd al vaak 1000 keer in het hoofd gespeeld voordat ze aan de start verschijnen. Ze hebben zichzelf de routines en handelingen succesvol zien doen en eerste zien worden. Succes aanpraten verhoogt de sportprestaties, echter er is ook een keerzijde. Disfunctionele gedachten verlagen het presteren of erger. Dat geldt ook voor gedragsveranderingen in organisaties. Denk dan aan de organisatie moet veranderen, het management moet ervoor zorgen en wat kan ik hier aan doen. Gevolg van deze gedachten is dat iemand niet begint met oefenen en uitproberen. Mogelijk de grootste showstopper is hoe er doorgaans gedacht wordt over een gedragsverandering. De conventionele opvatting is dat het moeilijk is en lang duurt. Een disfunctionele denkfout. Gedrag is immers anders zodra we beginnen met anders te doen. Wat tijd vraagt is het onbewust als automatisme leren uitvoeren en het verwerven van volleerd meesterschap. Is het moeilijk om disfunctionele opvattingen te veranderen? Nee, praktijkervaring met cognitieve gedragstherapie laat zien dat zelfs online met enkele minuten per dag iemand snel leert om hardnekkige gedachten te reframe en in een ander daglicht leert plaatsen.*

## Fysieke omgeving

We vormen onze eigen omgeving en worden er door gevormd. De fysieke wereld die we met onze zintuigen waarnemen roept onbewust gedrag op. Niet alleen gebouwen en inrichting, maar vooral licht, kleuren, geuren, geluid en temperatuur. Zo wordt creativiteit sterk bevordert door in een blauwe ruimte of huiskamer te gaan werken, terwijl productiviteit en concentratie verhoogd worden in een rode ruimte of werkkamer.<sup>iii</sup> Pepermunt zorgt onbewust voor alertheid, citroengeur zet aan tot handelen en lavendel maakt rustig. De vervoerder Connexion heeft zelfs een geur ontwikkeld om het gevoel van veiligheid en comfort van de buspassagiers te verhogen. Verder zorgen voetstappen die leiden naar de trap voor meer gebruik van de trap en veroorzaakt een buurt met veel groen en goede wandelpaden dat bewoners meer gaan wandelen.

*LEF Future center van Rijkswaterstaat is volledig gericht op fysieke omgevingsinvloeden. Zodra we daar binnenlopen, staat alles in het teken van het prikkelen van onbewuste associaties. De sessies die daar worden gehouden zijn bedoeld om bestaande (denk)patronen te doorbreken en mensen in een constructieve sfeer te brengen. Dat doen ze door de ruimte fysiek op maat in te richten met meubelstukken, wandprojecties, geluiden en licht. Zo wordt de creativiteit een impuls gegeven door tijdens sessies veel verschillende beelden op de wanden te projecteren en*



*te vergaderen op een verlaten strand of midden in het oerwoud. Een ander voorbeeld is Oticon, een Deens bedrijf in hoortoestellen. Oticon nam de hokjesgeest te grazen door alle afdelingsmuren te slechten en iedereen zichzelf in projecten te laten organiseren. Tevens werden alle kantoren verruild voor open ruimten om alles dat deed denken aan de oude hiërarchie weg te halen. Ze noemde dit de spaghetti revolutie. Af van de stroperige bureaucratie en op naar bruisende creativiteit.*

## Sociale omgeving

De sociale omgeving wordt gevormd door de groepen mensen waar we mee optrekken en tijd mee doorbrengen. Groepslidmaatschap ontstaat door selectie en socialisatie. Eenmaal gekozen om ergens bij te willen horen, raken we besmet door degenen met wie we omgaan en kopiëren (onbewust) hun gedrag. Letterlijk heeft er een proces van vrijwillige inlijving plaats, waarbij het lichaam gaat staan naar de praktijken van de groep. Daarnaast nemen we de opvattingen van de groep over. Onterecht denken we origineel te zijn en te handelen op basis van eigen inzicht, want in feite volgen we het gedrag van anderen in de groep.<sup>iv</sup>

*Gedrag roept gedrag op, doorgaans zonder dat we er erg in hebben. De invloed van anderen valt meteen op in hoe we elkaar lichamelijk nabootsen. Begint er iemand te geeuwen, dan volgt al snel een georkestreerd gaapconcert. We volgen in gebaren, lichaamshouding, tikken, maniertjes en zelfs in voorkeuren. Het aanpassen aan het gedrag van anderen heeft iedereen meegemaakt. Socialiseren heeft namelijk plaats zodra iemand een nieuwe organisatie binnen treedt. De eerste weken valt van alles op waar we ons over verwonderen. Na enkele maanden en de keuze om te blijven, kruipt iedereen in de huid van de organisatie. De gangbare manieren van met elkaar omgaan worden als norm overgenomen. Een ander voorbeeld van socialiseren is wanneer organisaties intensief gaan samenwerken, in elkaar opgaan bij overname of samengaan bij een fusie. Zo werd een fusie de nek omgedraaid door de twee bedrijven langdurig fysiek gescheiden te houden en werd een andere fusie een succes door iedereen van meet af aan fysiek te vermengen.*

## Gereguleerde omgeving

Onder de gereguleerde omgeving vallen alle geschreven en ongeschreven gedragsregels. Denk daarbij aan de vele wetten, afspraken en sociale normen. Al deze regels schrijven gedrag voor en organiseren het sociale verkeer. Ze zijn bedoeld om gedrag in toom te houden en de onderlinge omgang voorspelbaar te maken. De organisatie als bedenksel valt hier ook onder, vastgelegd in codes, beleid, procedures en allerlei instructies.



*Een teammanager wilde af van de passieve en afwachtende houding van haar medewerkers. Wat ze niet onderkende was een belangrijke regel die dit mede veroorzaakte. Als manager ontving zij alle dossiers en verdeelde het werk. Daarmee kweekte ze afhankelijkheid en een wezenlijk deel van het gewraakte gedrag. Door deze regel aan te passen in 'het team verdeelt onderling het werk', ging het team zich heel anders voordoen.*

## INTEGRALE BENADERING

De voorbeelden laten zien dat elk onderdeel van het gedragsraamwerk effect heeft op gedrag. Gedrag veranderen is dus veel minder moeilijk dan we denken. Zeker als het integraal wordt aangepakt. Talloze psychologische onderzoeken wijzen dit uit. Laat dus niet langer disfunctionele of niet helpende gedachten, remmende of ontbrekende emoties en ontmoedigende omgevingen een gedragsverandering dwarsbomen. Pak gedragsverandering in samenhang aan en begin met concrete kleine stappen. Vervang moeilijk door mooi, lastig door leuk, langdurig door leerzaam en gedoe door gedaan. Dan wordt elke gedragsverandering een onvergetelijke beleving. En welke onderdelen gebruikt u eigenlijk om uw voornemens te realiseren?



The Change Driver: veranderstuur voor gedragsverandering

Wat is gedrag? Hoe komt het tot stand? En op welke wijze valt het te veranderen? Op deze vragen geeft The Change Driver een concreet en praktisch toepasbaar antwoord.

---

<sup>i</sup> Adam, H. & Galinsky, A.D. (2012), Encloded cognition, Journal of Experimental Social Psychology, Volume 48, Issue 4

<sup>ii</sup> Dijksterhuis, A. (2007), Het slimme onbewuste. Denken met gevoel, Uitgeverij Bert Bakker

<sup>iii</sup> Zie Rijkswaterstaat publicatie: De werkzame ingrediënten van LEF\_tcm174-312868.pdf

<sup>iv</sup> Voestermans, P. & Verheggen, T. (2007), Cultuur & Lichaam. Een cultuurpsychologisch perspectief op patronen in gedrag, Blackwell Publishing