

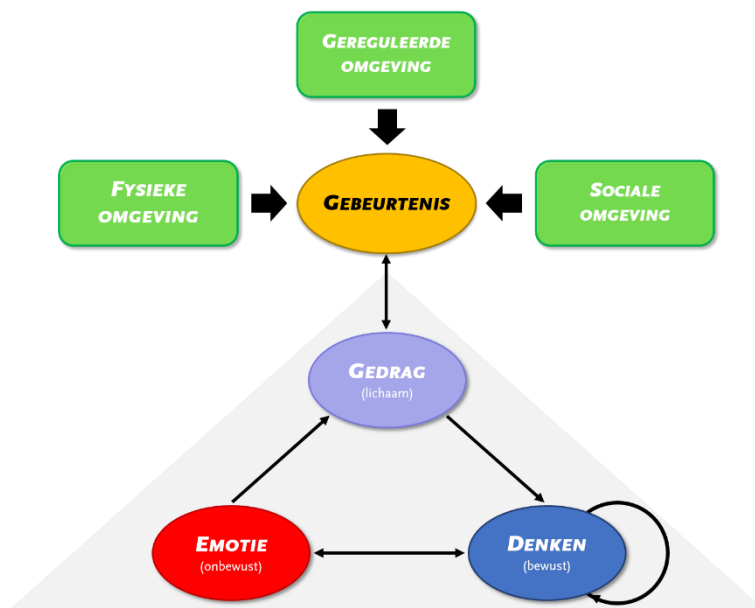


# HOE GEDRAG INTEGRAAL VERANDERT

## DE KRACHT VAN DE JUISTE BENADERING

– Hugo Meijers –

In 'Hoe gedrag eenvoudig verandert' is het gedragsraamwerk van The Change Driver uit de doeken gedaan. Het laat zien dat gedrag spelenderwijs ontstaat in een samenspel tussen Lichaam, Emotie, Gedachten en Omgeving.



Samen vormen ze de LEGO-bouwstenen van gedrag. Een verandering in één van deze bouwstenen kan al leiden tot een verandering in gedrag. Echter, geregeld is een meer samenhangende en integrale benadering nodig om gedrag te veranderen. Dat komt doordat het onbewuste aan het stuur zit van het lichamelijke voertuig, met het bewuste denken als rijder. Het onbewuste wordt voortdurend geprikkeld door wat de zintuigen van de buitenwereld oppikken, de signalen die het lichaam afgeeft

en de chaotische gedachten die door het hoofd flitsen. Omgeving, lichaam en eigen gedachten concurreren zo de hele tijd om aandacht van het geconditioneerde onbewuste.

*Een IT afdeling werkt nauwelijks samen met de gebruikers. De afstand tussen de belevingswerelden zorgt ervoor dat broodnodige functionaliteit niet wordt gebouwd. Steevast worden systemen opgeleverd die niet aan de verwachtingen en behoefte voldoen. Trainingen in anders met elkaar omgaan, incentives, donderpreken en nieuwe procedures hebben geen steek opgeleverd. Beide partijen blijven zich op een eigengereide en afstandelijke wijze gedragen. Het wordt duidelijk dat een hele andere aanpak nodig is. Er wordt gekozen om de omslag in het denken en doen te benaderen volgens een methode die veel weg heeft van de Hackathon (samenstelling van hack en marathon). Dat is een evenement waarin o.a. programmeurs, ontwerpers en vormgevers 24 uur per dag samenwerken om in enkele dagen een idee te realiseren. De ICT-ers en gebruikers worden met computers op een aparte locatie voor 48 uur opgesloten. Matrassen komen op de grond voor wie even lekker wil uitrusten. Verder is er een continue aanvoer van eten en drinken. Verordonneerd tot elkaar begint de groep intensiefsamen te werken. Het resultaat was verbluffend en wordt openlijk door de directie gewaardeerd. Niet alleen is er een solide basis gebouwd van een nieuw systeem. Door*



***anders met elkaar om te gaan krijgen beide partijen voor het eerst zicht op wie de ander is en wat ze met samenwerken kunnen bereiken. Vanaf dat moment gaan beide partijen merkbaar anders met elkaar om.***

De Hackathon doet denken aan het roemruchte Zimbardo experiment met een gesimuleerde gevangenissetting. Een groep psychisch gezonde studenten werd geselecteerd om als gevangenen en gevangenisbewakers twee weken lang 24 uur per dag opgesloten te worden. In een mum van tijd ontspoorde de bewakers, die zich extreem anders gingen voordoen. Na zes dagen moest het experiment worden stopgezet. Het experiment illustreert hoe snel stereotype gedrag wordt uitgebeeld met duidelijke gedragsregels, concrete rolverdeling, gemotiveerde spelers, passende kleding en een realistische setting. Onder die samenloop van omstandigheden wisselt een ieder binnen de kortste keren van gedaante. Als dat resulteert in een ervaring die (diepe) indruk maakt kan het een blijvende verandering in gedrag teweeg brengen. Een principe dat ook door defensie wordt toegepast.

***Het aanleren van vaardigheden is routine bij defensie. De organisatie is volledig ingericht op het uitvoeren van realistische oefeningen om gedrag te leren. Elke oefening begint met een gedegen voorbereiding en briefing wat te gaan doen. De oefening vindt onder begeleiding van toezieende ogen plaats om feedback te geven bij de debriefing. Hoe effectief dit kan werken blijkt uit de zeer intensieve introductieperiode bij de start van de officiersopleiding. Aspirant-marineofficieren leren op Texel bij de mariniers in enkele weken de basis van verantwoordelijkheid nemen voor eigen gedrag, effectief samenwerken, voor elkaar opkomen en leiding geven. Iedereen die het heeft meegemaakt transformeert in houding en gedrag. Wat helpt dit voor elkaar krijgen? Dat is de huisvesting in tenten, het blootstaan aan de elementen, concrete nieuwe gedragsregels, het omgaan met concurrerende groepen, het dragen van uniforme kledij en professionele begeleiding. Echter, het aan den lijve ervaren is de sleutel tot succes. Defensie is niet de enige die het zo aanpakt. Er zijn zat bedrijven met company boot camps, zoals Broad Air Company in China. En sinds kort hebben we natuurlijk Helweek.***

Nieuwe vaardigheden leert niemand in een klassikale training, door anderen iets te zien doen of uit een boek. Gedrag leren we zelf met vallen en opstaan. Door veelvuldig te oefenen in een situatie die de werkelijke toepassing zo dicht mogelijk benaderd. Liefst onder begeleiding voor de broodnodige aanwijzingen en terugkoppeling. Maar wat als een rigoureuze aanpak niet voor handen ligt? Dan kan de volgende benadering toch mensen overhalen om in het diepe te springen.

***Een zakelijke dienstverlener stond voor de uitdaging om behoudende, gezagsgetrouwe professionals zover te krijgen dat ze zich meer als creatieve ondernemers gingen gedragen. Nieuwe procedures, vele aanmoedigingen en ontelbare discussies over de bedoeling leverden weinig tot niets op. Besloten wordt om het anders aan te pakken. Te beginnen met een nieuwe huisstijl en een naam passend bij het beoogde gedrag, zodat een ieder zich direct met de nieuwe rol kon identificeren. Het werd YURP - Young Urban Revolutionary Professionals. Gericht werd gezocht naar passende huisvesting in een meer huiselijke sfeer, weg van alles dat***



*geassocieerd kon worden met hiërarchisch gedrag. Om dat kracht bij te zetten werd een totaal nieuwe vorm van organiseren ontworpen, bestaande uit twee lagen: game making en game playing. Iedereen kreeg een (wisselende) rol in beide lagen. Nieuwe en concrete gedragsregels werden uitgedacht voor het ontwikkelen van innovatieve product-markt combinaties, het nemen van initiatief en het delen van kennis. Een verhaal werd gemaakt dat stapsgewijs uitlegde hoe het organisatieleven in de nieuwe organisatie eruit ging zien met concrete scènes, alsof het een film script was. Het verhaal gaf een tastbaar beeld van het gedrag dat van een ieder werd verwacht. In het nieuwe pand kwamen visuele cues om mensen te herinneren aan de nieuwe identiteit. Wekelijks werden opgedane ervaringen en persoonlijke worstelingen met elkaar gedeeld. Door deze benadering stapten steeds meer mensen in. En kwam iedereen aan boord? Nee, een redelijk deel zag zichzelf niet als creatief en ondernemend. Dat is opgelost met een splitsing in twee bedrijven.*

In dit voorbeeld stond het zelfbeeld centraal. De nieuwe naam was het ankerpunt om de gewenste rol te verbeelden en aan iedereen duidelijk te maken. Dat hielp menigeen om zich met de rol te gaan identificeren en de geloofssprong te wagen door zich anders te gaan gedragen. Het voorbeeld toont maar weer aan dat niemand een nieuwe identiteit valt op te leggen als iemand het zelf niet ziet zitten, hoe hard dat ook wordt geprobeerd.

De voorbeelden laten zien dat gedrag binnen enkele dagen kan veranderen met een intensieve, inspirerende, instructieve en integrale aanpak. Het is vooral een kwestie van indruk maken en de juiste samenhang organiseren. De verschillende factoren moeten elkaar wel versterken en niet in de wielen rijden.

## IN DE HOOFDROL

Uit de voorbeelden valt op dat de gangbare praktijk om (organisatie)regels aan te pakken en consequenties te verbinden aan bepaald gedrag, in de hoop dat dit aanzet om te veranderen, geen echte rol van betekenis speelt. Regels aanpassen speelt vaak slechts een bijrol zo blijkt uit de vele onderzoeken naar gedragsverandering. Iets waar de overheid en gezondheidszorg dagelijks mee te kampen hebben.

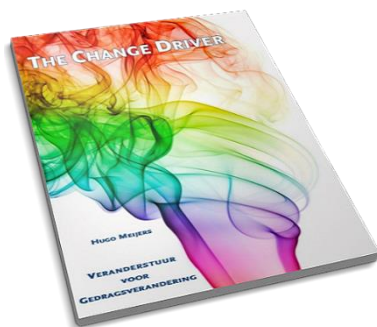
Dus welke bouwstenen van het gedragsraamwerk spelen wanneer de hoofdrol? Dat verschilt per type gedragsverandering. Gedrag moet zodoende niet over één kam worden geschoren. Het aanleren van nieuwe kennis en kunde vraagt het opdoen van ervaring in de praktijk, en het van en met elkaar leren. Een vaardigheid leren we door gedrag te herhalen en met vallen en opstaan eigen te maken. Vooral emotie is doorslaggevend om bij tegenslag en stagnatie toch door te blijven gaan. De boot camp is hier een schoolvoorbeeld van.

Het doorbreken van (hardnekkige) gewoonten en routines verloopt heel anders. Dat is te zien in het voorbeeld van hoe ICT-ers en gebruikers met elkaar omgingen. Routines doorbreken is een kwestie van omleren. Door bewust de prikkels die de routine oproepen te ontlopen (fysieke omgeving), het doordacht anders gaan gedragen op het moment van aandrang en het nieuwe gedrag actief te belonen.



Het anders naar zichzelf of de wereld gaan kijken – bekend als reframen of herkaderen – is vooral een verandering in denken. Dat was ook het geval in het voorbeeld van het omvormen tot creatieve ondernemers. De hoofdrol ligt weer anders voor het onbewust overnemen van gangbare taal en kenmerkende praktijken van het gezelschap waarmee wordt omgegaan. De sociale omgeving heeft dan de meeste invloed. Vandaar dat integratie in een groep of samenleving directe blootstelling en frequent contact vereist.

De verschillen hebben te maken met hoe ons brein werkt en of er informatie wordt toegevoegd, ingevoegd of vervangen. Kies dus doordacht welke maatregelen te treffen om een voorgenomen gedragsverandering kracht bij te zetten. En bovenal begin. Geen woorden maar daden. Maak het een onvergetelijke ervaring en het zal nog lang bijblijven.



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.