



GERALD MORSSINKHOF

GEDRAAG JE!

Effectief beïnvloeden van
gedrag op de werkvloer

Gedraagje!

Gedraag je!

Effectief beïnvloeden van gedrag op de werkvloer

Gerald Morssinkhof



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2012 Gerald Morssinkhof

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

ISBN 978 90 52 61971 2
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Voorwoord	9
1 Inleiding	11
2 Hoe pak jij het aan? Acht cases	15
3 Wie bepaalt mijn gedrag?	33
3.1 Inleiding	33
3.2 Besmetting en groepsdruk	36
3.2.1 <i>Inleiding</i>	36
3.2.2 <i>Besmetting</i>	41
3.2.3 <i>Belonen en bestraffen</i>	52
3.2.4 <i>Woorden en symbolen</i>	61
3.2.5 <i>Iconische gebeurtenissen</i>	68
3.2.6 <i>Context</i>	70
3.2.7 <i>Menselijk gedrag is groepsgedrag</i>	72
3.3 Mensbeeld	73
3.3.1 <i>Inleiding</i>	73
3.3.2 <i>De mens is (g)een cognitief wezen</i>	75
3.3.3 <i>De mens is (g)een rationeel wezen</i>	79
3.3.4 <i>De mens is (g)een mechanisch wezen</i>	86
3.3.5 <i>Verwantschap tussen de vier elementen van het mensbeeld</i>	87

3.4	Gewoonte en identiteit	93
3.5	Samenvattend: hoe ontstaat ons gedrag?	96
4	Cases en oplossingen	99
4.1	Inleiding	99
4.2	Acht oplossingen van de cases	100
4.3	De beweging versnellen	116
4.4	Methodiek	119
5	De opstelling van de manager	123
6	Onconventionele veranderingstechnieken	129
6.1	Inleiding	129
6.2	Overzicht van interventietechnieken	130
6.3	Verbinden en kiezen	131
6.3.1	<i>De 3 A's</i>	132
6.3.2	<i>De verbindende vraag</i>	133
6.3.3	<i>Grensovermoetingen</i>	134
6.3.4	<i>Balanceren tussen uitersten</i>	136
6.3.5	<i>Waardenverheldering</i>	137
6.3.6	<i>Conceptualisering</i>	140
6.3.7	<i>Paradoxaal interveniëren</i>	142
6.4	Experimenteren	143
6.4.1	<i>Sprong in het diepe</i>	143
6.4.2	<i>Innovatief vermogen</i>	145
6.4.3	<i>Perspectiefwisseling</i>	147
6.4.4	<i>Gaming</i>	149
6.4.5	<i>Heretikettering</i>	150
6.5	Opbouwen	151
6.5.1	<i>Trends volgen</i>	151
6.5.2	<i>Metaforen</i>	152
6.5.3	<i>Beeldkracht</i>	153
6.5.4	<i>De spelende mens</i>	155
6.5.5	<i>Boven NAP</i>	157
6.6	Weglaten en loslaten	159
6.6.1	<i>Niets doen in stilte</i>	159
6.6.2	<i>Speldenprikken</i>	160
6.6.3	<i>Congruentie</i>	162

6.6.4 <i>Patroondoorbreking</i>	163
6.6.5 <i>Nieuwsgierigheid (achterhouden)</i>	165
Nawoord	166
Inspiratielijst	167

3.3.2 De mens is (g)een cognitief wezen

Eerst denkt de mens, dan handelt hij. Hier kunnen we heel kort over zijn: de neurowetenschappen hebben ook van deze aanname gehakt gemaakt; dit was al langer een bekend gegeven. Zo blijken mensen dankzij hun gedrag te kunnen aangeven wat zij van een activiteit vinden, dus eerst doen, en dan pas volgen de gedachten. De neurowetenschappen voegen hier aan toe dat veel gedrag van de mens automatisch, patroonmatig gedrag is, waarvan hij niet eens weet dat hij het doet. Het gebeurt gewoon. Ooit ontstaan en aangeleerd, nu gedachteloos vertoont. Kijk bijvoorbeeld naar het schrijven van een brief. De pen glijdt bijna ongemerkt over het papier en maakt daarbij rare kronkels, lijntjes, punten en rondjes. Totdat de mens zich erop gaat concentreren hoe hij schrijft, dan gaat het vaak een stuk moeilijker. Iets soortgelijks geldt voor veel meer alledaagse activiteiten zoals tandenpoetsen, schaatsen, fietsen, eten met mes en vork, typen, praten et cetera. Bij al deze activiteiten voeren mensen hun gedrag grotendeels ondoordacht uit. En zo gauw men zich erop concentreert, er gericht aandacht aan besteedt, verliest het gedrag vaak zijn souplesse. Ook organisaties staan bol van de automatismen. Zonder patronen, gewoonten en conventies zou een organisatie niet overleven.

- Medewerkers ontvangen hun salaris op een vaste datum, en dat is uitermate prettig vanwege de voorspelbaarheid.
- Wie voert er tijdens ontmoetingen als eerste het woord of neemt de beslissing? Vaak zijn dit de hiërarchisch hoger geplaatsten.
- Het ritme van de verschillende bijeenkomsten, bijvoorbeeld 'dinsdag vergaderdag'.
- De taboes en de humor.
- De vele procedures, protocollen en reglementen.
- De rituelen in de organisatie – vrijdag *casualday*, koffiedrinken, het beginnen en beëindigen van een bijeenkomst.

Het zijn deze gewoonten, die enerzijds saai overkomen, maar anderzijds ervoor zorgen dat je op je werk energie overhoudt voor inspannende activiteiten. Patronen, in de tijd aangeleerd en eigen gemaakt, vormen het fundament van een organisatie. Zonder na te denken voeren de medewerkers dagelijks veel van hun taken en activiteiten routineus uit. Bedachte vernieuwingen vinden in deze gewoonten hun weerstand en tegenstand – niet omdat mensen graag in de contramine gaan, maar

doordat vernieuwingen hun energie kosten en zij letterlijk uit hun gedachtenloosheid moeten ontwaken.

Mensen floreren door hun gewoonten. Uit veel experimenten blijkt dat mensen onbewust al een keuze hebben gemaakt, terwijl zij zich daar nog niet van bewust zijn. Het onbewuste bevordert het vasthouden aan de gewoonten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de een experiment door Damasio (Lehrer, 2009).

De Iowa Gambling Task

Een proefpersoon ontvangt vier kaartspellen, twee zwarte en twee rode, en tweeduizend dollar speelgeld. De proefpersoon zet een geldbedrag in en kiest een kaart van een van de vier stapels. Elke kaart geeft meteen aan of de speler gewonnen of verloren heeft. In twee stapels zitten veel verliezende kaarten. In de twee andere stapels zitten daarentegen veel meer winnende kaarten. De speler weet niet welke stapels dat zijn, dus trekt hij willekeurig een kaart. Wat gebeurde er? Gemiddeld trok een proefpersoon ongeveer vijftig kaarten voordat hij doorhad in welke stapels meer winnende kaarten zaten. Het duurde ongeveer tachtig kaarten voordat hij kon uitleggen waarom hij de voorkeur gaf aan die stapels.

Werkt logica dus traag? Niet per se. De spelers waren tijdens het spel aangesloten op een apparaat dat de elektrische geleiding van de huid mat. Wat bleek? De huid reageerde al na tien keer een kaart trekken, wanneer de hand richting de 'verliezende stapels' reikte. Blijkbaar had het onbewuste deel van onze hersenen (de emoties) al lang door wat de persoon zelf nog niet doorhad.

Het is uitermate lastig voor mensen om hun voorkeuren en gedrag te verklaren. Eerst neemt iemand (onbewust) een besluit om vervolgens daarvoor een redenatie te ontwikkelen. Met andere woorden: de mens doet vaak iets en bedenkt er achteraf een logische verklaring voor. Het klinkt dan verantwoord. Die logische verklaring is opgelegd door druk uit de omgeving. Systematisch en doordacht verantwoord van wat je doet, denkt en hoe je handelt genieten in onze organisatiementaliteit nu eenmaal een hogere status dan chaotisch en impulsief handelen. Dus doet iedereen hier aan mee, en motiveert en legitimeert (achteraf) met allerhande (groeps)argumenten zijn voorkeuren en optredens. Uit experimenten blijkt dat de verklaring en het werkelijke gedrag weinig tot geen relatie met elkaar kunnen hebben (Lehrer, 2009; Dijksterhuis, 2007; Sitskoorn, 2007). Dat blijkt bijvoorbeeld uit het volgende voorbeeld.

Een tenniscoach verwondert zich erover dat de opslag van tennisers vaak zo onbegrijpelijk lijkt, terwijl het een cruciaal onderdeel van deze tak van sport is. Hij interviewde de grote en bekende tennisprofs over hun opslag. Wat deden zij om te zorgen dat het racket dat deed wat zij wilden? Eigenlijk vertelden alle profs ongeveer hetzelfde verhaal. Vervolgens filmde hij de opslag van iedere prof afzonderlijk, en dat vele malen achtereenvolgend. Wat bleek? De argumentatie, die natuurlijk heel doordacht en beredeneerd klonk, had geen enkele verwantschap met de echte opslag die hij waarnam. Vaak was de opslag in het echt het tegenovergestelde van wat de profs vertelden.

Ook tonen Lehrer, Sitskoorn en Dijksterhuis aan dat bewust kiezen nogal eens leidt tot triviale beslissingen, en soms zelfs tot slechtere keuzen. Ons denkend vermogen is niet alleen maar bevorderlijk om tot betere keuzen te komen. Ook dit staat haaks op onze overtuigingen van het wel-denkende individu.

Het proeven en beoordelen van jam

Erkende experts op het gebied van jam zetten vijftig soorten jam op rangorde wat betreft smaak. Uit deze vijftig kozen zij vervolgens de 1e, 11e, 24e, 32e en 44e jam. Vervolgens vroegen zij aan een groep proefpersonen de vijf soorten jam te ordenen, en die groep kwam tot een gelijkluidende rangschikking. Daarna vroegen zij het aan nog een groep, maar die moest eerst vragen beantwoorden over smeerbaarheid, textuur, stroperigheid, klonterigheid, hoeveelheid fruit in de jam et cetera. En deze groep kwam tot een heel andere rangschikking. Blijkbaar leidt te veel nadenken over jam ertoe dat we ons concentreren op allerlei variabelen die er eigenlijk niet echt toe doen. Overbewustheid leidt tot het verleggen van waardeoordelen. Met als gevolg een andere beslissing.

Bewust en onbewust denken in wisselwerking

Kahneman (2011) verdeelt onze hersenen in systeem 1, een deel waarvan we ons niet bewust zijn, en systeem 2, een cognitief deel. Systeem 2 spreek je bijvoorbeeld aan als je een rekensom maakt, zoals 17×24 ; daarmee is de mens een cognitief wezen. Systeem 1 werkt automatisch, snel en kost weinig energie – wat is de hoofdstad van Frankrijk? Dan werkt systeem 1. Systeem 2 werkt traag en kost veel meer energie – noem alle ministers en staatssecretarissen van het huidige kabinet. In systeem 1

zitten onze patronen, voorkeuren en stereotyperingen opgeslagen. Het registreert ongemerkt allerlei activiteiten en gebeurtenissen in jouw omgeving; je ziet, ruikt en hoort daardoor veel meer dan waar je je bewust van bent. Wordt systeem 1 geprikkeld door de omgeving, dan ontstaan gelijk allerlei gevoelens in dat deel van de hersenen. Deze gevoelens sturen jouw gedrag aan. Daardoor lijkt het alsof veel gedrag je overkomt, het gebeurt gewoon. Zonder dat je het beseft, voer je het gedrag uit. Dat is de kracht en snelheid van systeem 1.

Je loopt door de gang van een nieuwe organisatie. Je bent hier voor het eerst; systeem 1 registreert veel meer zaken dan jij zelf bewust kunt benoemen. De kleuren en print van het behang en vloerbedekking, een schilderij aan de muur, de vele geuren, de lichtinval, flarden van gesprekken en geroezemoes, de temperatuur, de schoenveters van mensen, of hun kleding gestreken is et cetera. Systeem 1 merkt het op. En deze indrukken leiden ertoe dat jij gevoelens krijgt. Je voelt je prettig, thuis in deze organisatie. Daardoor ontstaat er een glimlach op je gezicht. Je voelt je goed.

Systeem 2 daarentegen kost mentale inspanning. Je moet er echt even voor gaan zitten. Concentratie en aandacht, gericht en bewust aan een taak werken. Je concentreren op een bepaald aspect leidt ertoe dat andere gebeurtenissen je ontgaan. Dit laatste werd aangetoond met het gorilla-experiment.

Het gorilla-experiment

Op een videofilm in de hal van een gebouw zijn twee teams, het witte en het zwarte, die kriskras door elkaar lopen, basketballen aan het overgooien. Beide teams bezitten een eigen bal. Het witte team gooit de bal naar kleurgenoten en ook het zwarte team gooit zijn bal naar zijn eigen medespelers. Aan de kijkers de opdracht om te tellen hoe vaak de spelers van het witte team de bal naar elkaar overgooien. Tijdens het filmpje loopt er een als gorilla verklede mens door het beeld. Hij wandelt rustig en roffelt stevig op zijn borst. Wat blijkt? Meer dan de helft van de kijkers ziet de gorilla niet. Herhaalt men het filmpje en wijst men op de gorilla, dan zijn deze mensen heel verbaasd en begrijpen zij niet dat ze de gorilla niet gezien hebben. Krijgen de kijkers de eerste keer niet de instructie om te tellen, dan ziet iedereen de gorilla wel. Aandacht leidt tot scherpere waarneming (aantal keren tellen) en tegelijkertijd tot beperkte observatie.

Uiteraard werken beide systemen met elkaar samen. Er vindt wederzijdse beïnvloeding plaats. Spontane gedachten uit systeem 1 vormen de basis waarop systeem 2 ordening aanbrengt. Anderzijds kan systeem 2 systeem 1 aansturen door het opleggen van bepaalde accenten, bijvoorbeeld: hoe vaak staat de letter *h* in de volgende zin? De *h* zit in ons onbewuste systeem en wordt hiermee door systeem 2 geactiveerd. Ook maakt de mens zich eerst kennis via systeem 2 eigen – denk aan de rekentafels of Duitse rijtjes – kennis die, vaak na (eindeloze) herhaling, een plek verwerft in ons onbewuste systeem 1. Dit boek spreekt over het onbewuste (systeem 1) en bewuste (systeem 2) deel van onze hersenen.

Bij de mens gaat denken zelden vooraf aan het uitvoeren (gedrag vertonen). Systeem 1 is daarvoor te snel en zorgt voor een supersnelle waarneming en beoordeling. Veel automatismen worden daardoor gedachteloos uitgevoerd. Dit biedt de mens veel voordelen. De mens is tevens cognitief ingesteld (17 x 24). Dit kost echter (te) veel energie. Hij kan zich wel goed concentreren op één taak, en ziet daardoor tegelijkertijd veel andere zaken over het hoofd. Tevens blijkt dat (te) veel nadenken de kwaliteit van het besluit niet altijd bevordert.

3.3.3 De mens is (g)een rationeel wezen

De gedachte bestaat, en collectief geloven we daar ook in – over besmetting gesproken – dat de mens begiftigd is met ratio. Hij kan uit de beschikbare informatie de voor- en nadelen selecteren en die zo ordenen dat hij vervolgens de beslissing kiest die het hoogste rendement oplevert tegen de laagste kosten. Deze gedachte gaat ver terug in de tijd. Plato beschreef het al rond 400 v.Chr., en later, in de 18e eeuw, maakte Descartes dit beroemd met de stelling *cogito, ergo sum*: ‘Ik denk, dus ik besta’. Het idee bestond dat emotie gelijk stond aan irrationaliteit. Door dit uit te schakelen, zou de kwaliteit van de besluitvorming aanzienlijk verbeteren. Een op zich nobel streven. Dat we rationaliteit hogelijk waarderen, blijkt wel uit onze argumentatiecultuur. Veel woorden in omvangrijke (onderzoeks)rapporten met logische onderbouwingen van voorgenomen veranderingen. We zijn niet over één nacht ijs gegaan. Het is doordacht en daarmee serieus te nemen. Hersenen stelt men dan graag voor als een computer: geheel gevrijwaard van emoties neemt de mens goede, door-dachte beslissingen. De hersenen analyseren de werkelijkheid feitelijk en zakelijk in oorzaak-gevolgrelaties. Volgens sommigen onderscheidt dit ons van de andere dieren. De mens kan bewust en bevrijd van ge-

voelens, weloverwogen keuzen maken. Deze benadering is op zich goed te verdedigen. We doen iets niet zomaar. Het verantwoorden en onderbouwen van onze gedachten is echter iets anders dan dat het effectief is om iemand tot ander gedrag te bewegen. Verantwoorden en uitleggen is namelijk niet hetzelfde als motiveren of stimuleren. Dan blijkt in de veranderingspraktijk rationaliteit regelmatig een belemmering in plaats van een bevordering te zijn. Op deze bewuste (computer)mens valt dus flink af te dingen; er zijn ten minste zes kritiekpunten.

Het belang van emoties bij beslissingen

Zo tonen de neurowetenschappen het belang aan van emoties bij het nemen van beslissingen. Zonder onze emoties zou de rede volstrekt besluiteloos zijn. Dit ontdekten zij bij patiënten bij wie een bepaald hersengebied (de orbitofrontale cortex, ofwel OFC) niet functioneert. Het blijkt dat deze mensen geen besluiten nemen. Zelfs niet over de basaalste alledaagse activiteiten. Wat blijkt? De OFC is verantwoordelijk voor het genereren van emoties. Wanneer een mens een beslissing neemt, zorgt de OFC voor de integratie van informatie met diepgewortelde emoties (uit systeem 1, het onbewuste). Deze emoties bepalen of iemand de beschikbare informatie positief of negatief inschat. Bij een uitgeschakelde OFC heeft de mens geen toegang meer tot deze emotionele inzichten waar hij normaal op vertrouwt. Er ontstaan daardoor geen positieve of negatieve gevoelens. Met besluiteloos als gevolg (Lehrer, 2009).

Satisfiers en maximizers

Een ander kritiekpunt op de rationaliteit van de mens komt van Lindblom. Deze wetenschapper stelde in de jaren vijftig van de vorige eeuw dat de mens een *satisfier* is en geen *maximizer*. Een *satisfier* is iemand die uit de beschikbare hoeveelheid informatie slechts zolang kiest, tot hij een acceptabele, bevredigende beslissing kan nemen. Een *maximizer* daarentegen gaat continu door, op zoek naar nieuwe inzichten om zo tot het ultieme besluit te komen. Elk besluit is maximaal. In de dagelijkse praktijk overheersen de *satisfiers* (De Baas, 1995).

Zoekt en gij zult vinden?

Een organisatie wil de inkoopprijs van haar koffie reduceren. Een *satisfier* gaat dan als volgt te werk: hij zoekt op internet of in zijn omgeving naar mogelijke nieuwe leveranciers voor koffie. Daar kiest hij er een paar van uit, nodigt die uit voor een

gesprek, vraagt een offerte en selecteert – soms met smaaktest – de beste. Hij is tevreden met een acceptabele uitkomst. De *maximizer* doet het anders: hij struint alles en iedereen af en is pas tevreden als hij alle mogelijke leveranciers en koffieverkopers kent. Vervolgens ontwikkelt hij een uitgebreide verzameling criteria, legt alle aanbieders langs deze meetlat en kiest de beste leverancier. Tegelijkertijd houdt hij in zijn achterhoofd de angst dat hij toch iets over het hoofd gezien heeft. Heeft hij wel echt de beste leverancier gekozen?

Ook Henri Mintzberg toonde in zijn onderzoek *Wat managers doen?* (2007) aan dat managers dagelijks veel *satisfied* besluiten nemen. Tijdgebrek, met te veel zaken tegelijkertijd bezig zijn en gewoonte vormden de belangrijkste redenen hiervoor. Daarnaast speelt de culturele norm mee die van managers daadkracht verlangt. Dit bevordert het maken van een grondige analyse niet, maar wel de voortvarendheid om een *satisfied* besluit te nemen.

Vervorming die de kwaliteit van een besluit verslechtert

Een derde kritiekpunt op de ratio mens vloeit voort uit het besluitvormingsproces zelf. Tijdens dat proces vinden er allerlei vervormingen plaats, die de kwaliteit van het besluit verminderen. Dijksterhuis (2007) laat dat zien met het kopen van een huis.

Een huis kopen

Je hebt de keuze uit twee huizen. Het eerste huis staat in de stad, heeft vier kamers en na tien minuten fietsen ben je op je werk. Het andere huis staat in een forensendorp, heeft zes kamers, en je moet een uur met de auto reizen naar je werk. Welk huis kies je? De meeste mensen blijken uiteindelijk te kiezen voor het grote huis. De redenatie van deze mensen luidde dat een extra kamer heel handig is als er iemand komt logeren, terwijl twee uur per dag in de auto zitten wel meevalt. Wat opvalt is dat hoe meer tijd mensen besteden aan het afwegen van welk huis zij zullen kopen, hoe belangrijker het argument van de extra ruimte wordt en hoe makkelijker zij over de reistijd heenstappen. Rationeel gezien is het echter zo dat je bij een vijfdaagse werkweek minus vakantie ongeveer 230 dagen per jaar twee uur reistijd hebt en de extra kamer soms één dag per jaar gebruikt wordt, bijvoorbeeld voor je ouders tijdens de kerstdagen.

Alleen bij simpele beslissingen is het beter om alle voors en tegens zorgvuldig op een rijtje te zetten en af te gaan op onze ratio (Van Ginneken, 2009), maar het is wel zo dat er tegenwoordig in onze complexe werkelijkheid haast geen simpele beslissingen meer bestaan. Neem het veranderen van baan. Of je een goede keuze maakt, is afhankelijk van enorm veel factoren. Bijvoorbeeld van economische gebeurtenissen in China, want groeit of krimpt de economie in China, dan heeft dat consequenties voor de export naar dat land en dus voor de vraag naar werkgelegenheid in Nederland. Of van klimatologische veranderingen op de Noordpool, want de temperatuur en hoeveelheid neerslag bepalen het al dan niet lukken van agrarische oogsten. Is er sprake van een goede oogst, dan dalen de prijzen van veel grondstoffen en dat is van invloed op de kostprijs van producten. En dat bepaalt vervolgens de vraag naar producten, en in het verlengde daarvan de vraag naar arbeidskrachten. Of van politieke machtsverschuivingen in Nederland. Een rechts kabinet zal de vrije markt anders stimuleren dan een links kabinet, beide hebben daarmee directe invloed op de hoeveelheid en het soort werk in Nederland. Het is onmogelijk om dit allemaal te analyseren en mee te nemen in je besluit om al dan niet van baan te veranderen.

Intuïtie

In vierde kritiekpunt op de ratio mens is het bestaan en gebruik van intuïtie (systeem 1). Die vormt in de praktijk een sterke kracht (Gladwell, 2005), zoals ook blijkt uit het volgende voorbeeld.

Echt of onecht?

Het Getty Museum in Los Angeles kon een oud Grieks kunstwerk verwerven, een zogenoemde *Kouroi*: een marmeren standbeeld uit de zesde eeuw voor Christus. Omdat de aanschaf een aanzienlijk geldbedrag betrof, verrichtte men veertien maanden lang een nauwkeurig onderzoek om vast te stellen of het om een echt beeld of een vervalsing ging. Daarvoor werden de modernste technieken toegepast, zoals massaspectrometrie en röntgenfluorescentie. De conclusie luidde: het beeld is echt. In het museum kwamen allerlei experts op het gebied van de Griekse oudheid op bezoek, en die zeiden onafhankelijk van elkaar: 'Hier klopt iets niet.' Hun opvatting vormde zich in de eerste twee seconden. Zij konden niet echt vertellen wát er dan precies niet klopte, maar voor hen was het duidelijk: het Getty had zijn geld verkwist. Toen er vervolgens opnieuw onderzoek verricht werd naar de afkomst, bleek bij

nauwkeurige bestudering van de papieren dat het inderdaad om een vervalsing ging. Intuïtief wisten deze experts wat rationeel onderzoek niet aantoonde.

Herbert Simon omschrijft *intuïtie* zo: 'De situatie heeft een aanwijzing verschaft; deze aanwijzing geeft de expert toegang tot informatie in zijn geheugen, en die informatie verschaft het antwoord. Intuïtie is niet meer of minder dan herkenning.' (geciteerd in Kahneman, 2011). Intuïtie blijkt een gave te zijn, gebaseerd op ervaring. Door jarenlang bezig te zijn met hun vak, verzamelen experts in hun onbewuste inzichten die bij elke nieuwe ontmoeting onmiddellijk geactiveerd worden, zonder dat zij altijd kunnen aangeven waar dat door komt. De hersenen weten dan precies naar welke details zij moeten kijken (bijvoorbeeld de nagelriemen op het beeld of de positie van de navel) en activeren positieve of negatieve gevoelens. De expert wordt zich wel bewust van zijn gevoelens, maar weet niet altijd op welke feiten die gebaseerd zijn (Lehrer, 2009).

Een onbehaaglijk puntje

In de Eerste Golfoorlog lag de geallieerde vloot voor de kust van Koeweit. In de radarruimte van een torpedobootjager keek iemand permanent naar de radars om te controleren wat er boven het luchtruim van de vloot gebeurde. De vliegtuigen van de geallieerden vlogen via de kust terug naar de schepen en zorgden voor veel groene puntjes op de radarschermen. Een luitenant-commandant had, zonder dat hij wist waarom, bij één puntje een onbehaaglijk gevoel. Hij moest snel reageren: was dit een vijandelijk raket onderweg naar een schip of was het een terugkerend vliegtuig? De puntjes zagen er op het oog allemaal hetzelfde uit. Toen besloot hij om twee verdedigingsraketten op dat ene puntje af te vuren. Op de radar was goed te volgen hoe zij hun weg zochten naar het 'onbehaaglijke puntje'. En toen verdwenen drie puntjes van het scherm. Had hij een vijandelijke raket of een bondgenoot geraakt? Een paar uur later kwam het antwoord: het was een vijandelijke raket geweest.

Analyse van de beslissing van de luitenant-commandant leverde in eerste instantie niets op. Iedereen was verbaasd dat hij de goede keuze gemaakt had en daarmee een slagschip gered had. De puntjes waren niet echt onderscheidend. Wat bleek? Vliegtuigen werden op hun terugreis naar de vloot door het radarscherm vanaf de eerste draai geregistreerd, terwijl dit voor de vijandelijke raket pas gold na de derde draai. De ver-

klaring voor het handelen van de luitenant-commandant was dat zijn hersenen door de jarenlange training zo vertrouwd waren geraakt met deze inzichten dat de onbewuste hersenen gelijk, toen de vijandelijke raket zich toonde op het scherm, een alarmsignaal afgaven aan de bewuste hersenen. Zonder dat de luitenant het kon beargumenteren, had zijn ervaring ervoor gezorgd dat zijn onbewuste dit intuïtief registreerde. En aan de bel trok, waardoor duizenden mensen op een schip gered werden. De eerste twee seconden vinden hun basis in de herkenning en vergelijking met eerdere ervaringen. Veel mensen kennen dit bijvoorbeeld van sollicitatiegesprekken. Ondanks alle mooie technieken op dit gebied, die zonder meer een hele vooruitgang betekenen, weten vele beoordelaars het al na enkele seconden: dit wordt hem, of dit wordt hem niet. Deskundigheid en ervaring zetelt op die manier in het onbewuste. Het onbewuste is in die zin gevuld met historische inzichten uit jouw eigen leven. Het principe van herkenning, noem het vertrouwdheid, is een groot voordeel voor de mens. Hij kan blind varen op deze vertrouwdheid. Tegelijkertijd zet intuïtie ons soms ook op het verkeerde been. Dagelijkse ervaringen hebben zich stevig genesteld in ons onbewuste. Elke nieuwe situatie activeert het onbewuste, waardoor ook alle herkenningselementen naar boven komen, met soms alle gevolgen van dien (Kahneman, 2011).

Een beleggingsadviseur was heel tevreden over zijn nieuwe portefeuille. Hij ging het geld van zijn cliënten onderbrengen in een autofabriek. Hij was namelijk sterk gefascineerd door de fraaiheid van de modellen van het automerk. Dergelijke schoonheid zie je heden ten dage nog maar zelden. De schoonheid van de modellen verblindde hem om naar de marktkansen van de autofabriek te kijken.

Kahneman (2011) noemt deze vertekeningen *heuristieken*: vertekeningen die optreden door een verkeerde reactie op, of beoordeling van een waarneming. Bij de beleggingsadviseur is zijn emotionele betrokkenheid bij de modellen sterker dan zijn marktinzichten.

Gedrag heeft een biologische achtergrond

Een volgend kritiekpunt op de rationele mens betreft een biologisch aspect. Rationaliteit veronderstelt dat de mens zich onttrekt aan zijn sociale omgeving en de feiten los van zichzelf objectief aanschouwt. Sociobiologie toont daarentegen aan dat lichamelijke medebepalend is voor ons

gedrag en sterker is dan rationaliteit. Lichamelijkheid betekent dat mensen elkaar letterlijk zien, ruiken, horen en als het even kan ook voelen. Bij een aanraking met een andere mens gaan onze hersenen met ons aan de haal. Bij identificatie ontstaan er vanzelf gevoelens van empathie en sympathie. En tegenovergesteld, bij het ontbreken van identificatie, ontstaan gemakkelijk gevoelens van afwijzing en weerzin (De Waal, 2010). Dit is het *principe van erkenning*. Vervolgens geloven en vertrouwen wij de mensen voor wie wij warmte voelen ook eerder. Het draait dan niet om de feiten, maar om de gevoelens van sympathie jegens de ander. En dit laatste is voor organisaties een cruciaal gegeven.

De directeur van een productiebedrijf voor schroeven en moeren komt uit een intellectueel en sociaal-economisch welgesteld milieu. De medewerkers op de werkvloer zijn daarentegen doeners die het liefst achter de werkbank staan. Ze hebben elkaar nodig voor de continuïteit van het bedrijf en zijn in die zin ook loyaal aan elkaar. Maar toen het laatste bij een reorganisatie kritisch werd, identificeerden de medewerkers zich niet met hun 'rare baas, die boeken leest en naar moeilijk toneel gaat'. Hun wantrouwen tegen hem groeide. Ook toen de baas met een oprecht verhaal kwam, waarin de feiten klopten, geloofden zijn medewerkers hem niet. Het leidde tot veel wantrouwen en gedoe in de organisatie.

Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet

Een laatste argument tegen de mens als rationeel wezen vloeit voort uit de inzichten van een aantal experimenten. Een belangrijke motivatie voor gedrag is het spreekwoord *wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet*. Bij tegenslag en fysieke nabijheid verplaatst de mens zich snel en makkelijk in de positie van de andere (empathie, herkenning). Deze inleving stimuleert hem tot attent gedrag jegens anderen, ook wanneer dat niet rationeel is. Een mens kan zeker doordachte besluiten nemen. De fundering daarvan ligt in zijn emoties en eerdere ervaringen, die zetelen in het onbewuste. Emoties zijn nodig om überhaupt een besluit te kunnen nemen. Veelvuldig maakt de mens onbewuste besluiten, zoals bij de officier op het marineschip. Zijn ervaring en opgebouwde deskundigheid zorgden intuïtief voor het nemen van een besluit. Bij dergelijke (onbewuste) besluiten werken ook de principes van herkenning en erkenning. Het gebruik van emotie en intuïtie is zeer zeker geen garantie voor een goed besluit, maar ze werken beide vele malen krachtiger en

sneller dan het rationele deel van de mens, bijvoorbeeld door het element van lichamelijkheid.

3.3.4 De mens is (g)een mechanisch wezen

Dat de mens een mechanisch wezen zou zijn, is gebaseerd op de gedachte dat hij net als een robot of een computer met een druk op de knop voorstelbaar reageert. En ook dit klopt dus niet. In het mechanisch mensbeeld ligt het schema stimulus-zwarte doos-respons besloten. Je ziet dit terug in bijvoorbeeld de 3 G's in marketing: de mens is te beïnvloeden door Geld, Gemak en Genot. Als stimulus wordt een van de drie G-prikkel gebruikt, waarna een gewenste reactie volgt. De hersenen blijven een gesloten doos. Deze zwarte doos is tegenwoordig door de neurowetenschappen geopend. Eén stroming binnen de neurowetenschappen baseert zich op mechanisch denken, vertegenwoordigd door onder meer Dick Swaab (zoals in *Wij zijn ons brein*, 2012). Volgens deze stroming zijn onze hersenen opgebouwd uit eenheden die elk afzonderlijk voor bepaald gedrag zorgen. Wordt een specifiek hersendeel geactiveerd door prikkeling van de zintuigen, bijvoorbeeld met de 3 G's, dan volgt er een te voorspellen (gedrags)reactie. Een mooier voorbeeld van stimulus-respons bestaat toch niet?

Andere stromingen, zoals het interactionisme, stellen daartegenover dat de mens organisch is. Dat de verschillende onderdelen van de menselijke hersenen op een chaotische manier met elkaar interageren en zelforganiserend zijn. Dat laatste geschiedt door de terugkoppelingsmechanismen waarover je eerder las (sectie 3.2.3). Terugkoppelingsmechanismen kennen geen lineaire oorzaak-gevolgrelatie. Beide factoren zijn zowel oorzaak als gevolg. Wanneer iemand graag blokfluit speelt, worden de hersendelen die daarmee corresponderen actiever (en dikker), wat het spelen van een blokfluit weer bevordert. Neurowetenschapper Sitskoorn (2007) gaat ervan uit dat onze hersenen zich voortdurend aanpassen aan de omgeving. Onze hersenen zijn plastisch. Door gedrag ontstaan er steeds weer nieuwe verbindingen. Hersenen bepalen je gedrag en gedrag bepaalt je hersenen. Met (ander) gedrag kun je jouw hersenen en dus ook jouw zijn veranderen (binnen zekere grenzen). Wat uiteraard weer leidt tot ander gedrag. Een continuproces, dat nauwelijks te registreren valt.

Deze terugkoppelingsmechanismen zie je ook terug in groepen. De groep stimuleert bepaald gedrag van zijn leden, vervolgens vertonen de leden dit gedrag ook, en dat versterkt op zijn beurt weer het groepsgedrag. In

die zin zijn groepen en hun leden dus ook geen mechanische entiteiten. Zij reageren niet voorspelbaar als stimulus-respons. De groepsleden reageren op elkaars acties en reacties (van Ginneken, 2009).

Omdat een organisatie eveneens bestaat uit groepen, is zij dus ook geen mechanische entiteit. En dus ook niet op die manier te leiden. Arend Ardon heeft in zijn boek *Doorbreek de cirkel* (2007) inzichtelijk terugkoppelingsmechanismen bij veranderingen in organisaties beschreven. Het bleek dat managers onbewust veranderingen blokkeren.

Bij een zakelijke dienstverlener merken de leden van het projectteam 'Met minder meer realiseren' dat er in de organisatie weinig belangstelling voor hun werk bestaat. Daardoor worden zijzelf minder enthousiast, waardoor de interesse in de organisatie nog verder afneemt.

De mens blijkt in de ene situatie totaal ander gedrag te vertonen dan in een vergelijkbare andere situatie. De ene keer is hij bijvoorbeeld gekleed in Zebrakleren (van Zeeman en Wibra), de volgende keer verschijnt hij in een haute-couturepak. Deze wisselvalligheid zie je dagelijks terug in organisaties. Mensen zijn zelden consistent. Soms zijn zij voor een bepaald voorstel, en in vergelijkbare situaties op een andere dag juist tegen. Mechanistisch gedrag veronderstelt hetzelfde gedrag onder gelijke condities, en dat is dus niet het geval. Vanuit een mechanisch logisch perspectief is dit raar, want dan verwacht je namelijk dezelfde uitkomst. Sommigen daarentegen veronderstellen dat de beste voorspeller voor toekomstig gedrag het vertoonde gedrag uit het verleden is.

De mens is complexer, flexibeler en onsamenhangender dan de mechanistische kijk aanneemt. De belangrijkste reden hiervoor ligt in de terugkoppelingsmechanismen tussen hersenen en gedrag: gevolg wordt oorzaak, en oorzaak gevolg, dat wil zeggen: het continuproces dat de hersenen gedrag bepalen, gedrag de hersenen prikkelt die vervolgens veranderen, wat vervolgens het gedrag bepaalt. Hierdoor ontstaat versterking of verzwakking van het gedrag van de mens, de groep of de organisatie. Dit gedrag valt zelden logisch te beredeneren.

3.3.5 **Verwantschap tussen de vier elementen van het mensbeeld**

Uit de vorige secties komt naar voren dat het vigerende mensbeeld van rationeel, individueel en cognitief onvolledig is. Gedrag van een mens

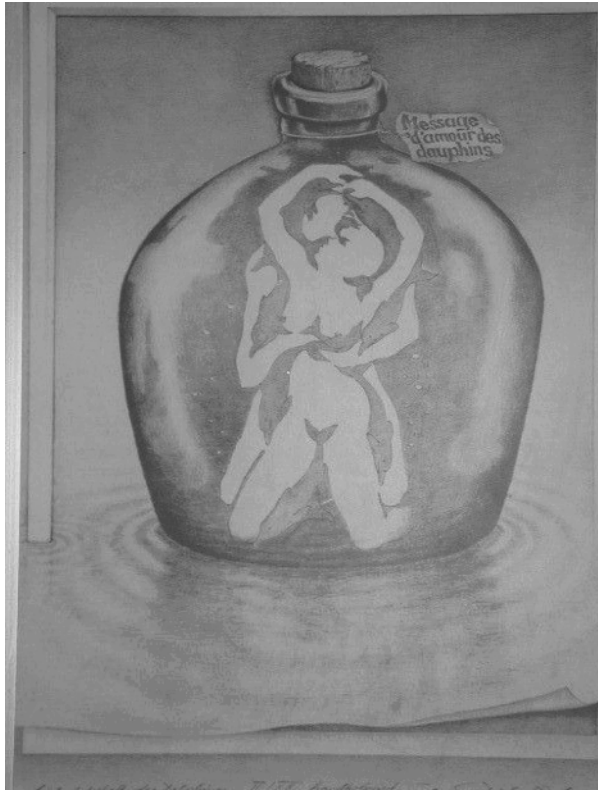
ontstaat zelden door het denkend vermogen van het individu. Door zijn beperkte rationaliteit, zijn intuïtief vermogen, de spiegelneuronen en de menselijke principes van in- en uitsluiting, identificatie, nabijheid en statusbevestiging, ontstaat en verandert gedrag op een andere wijze.

De basis van ons gedrag ligt bij het functioneren van onze hersenen en de ervaring die ieder mens in zijn sociale omgeving opdoet. Onze hersenen functioneren met een eigen soort van logica, waar wij als mensen weinig tot geen controle over hebben – systeem 1 van Kahneman dus, het onbewuste deel van onze hersenen. Sommigen stellen zelfs dat de hersenen een zelforganiserend systeem zijn. In dit onbewuste deel slaan wij al onze ervaringen uit en met onze sociale omgeving op. Dat zijn:

- ontmoetingen met andere mensen, waardoor er besmetting plaats vindt (zie de vorige paragraaf);
- alledaagse vanzelfsprekendheden waarin wij leven;
- onverwachtse nieuwe gebeurtenissen.

Door deze besmetting, vanzelfsprekendheden en nieuwe ervaringen is ons onbewuste rijkelijk gevuld met inzichten, gevoelens en beelden uit het verleden. Dat is onze culturele bagage. Aanhoudend wordt het onbewuste bijgevuld, bij elke nieuwe ervaring. Komt een mens in een nieuwe situatie, dan hebben de (onbewuste) hersenen vanuit de culturele bagage verwachtingen over hoe het er in die situatie aan toe zal gaan. Dat komt door het principe van herkenning. Meteen maken de hersenen vergelijkingen tussen de situatie en deze verwachtingen. Het oordeel daarover – dit heet *culturele stereotypering* – zorgt ervoor dat het gedeelte waarvan wij ons niet bewust zijn, positieve of negatieve signalen afgeeft aan het gedeelte waarvan we ons wel bewust zijn, zodat we ons ook bewust worden van het positieve of negatieve gevoel. Dat vormt de prikkel om gedrag te vertonen dat voortkomt uit dat gevoel. Het gedrag sluit aan op eerdere sociale ervaringen, zonder dat de mens altijd kan beredeneren waarom. Gedrag van mensen is in die zin *sociaal* gedrag. Afbeelding 3.1 illustreert de werking van onze hersenen, gevoed door onze historische ervaringen.

Het blijkt dat kleine kinderen het intieme paar in afbeelding 3.1 niet zien, omdat ze zulke scènes nog niet herkennen. Kinderen zien hier negen dolfijnen.



Afbeelding 3.1 Wat zie je als je goed kijkt?

Dat het principe van herkenning van grote invloed is op ons handelen, toont het volgende experiment.

Maak van woorden een zin

Twee groepen proefpersonen doen mee aan een test. Zij moeten van woorden een zin maken; bijvoorbeeld de woorden *rij, hard, in, ik, auto* en *de* wordt *ik rij hard in de auto*. Elke proefpersoon krijgt dertig van dergelijke woordzinnen. Na afloop krijgen de proefpersonen uitbetaald. En dan begint het eigenlijk experiment pas, maar dat weten de proefpersonen niet, zij denken dus dat ze klaar zijn. Er wordt gemeten hoe snel de proefpersonen lopen van de uitbetaaltafel naar de lift. En wat blijkt? De ene groep proefpersonen loopt ongeveer 1 seconde trager dan de andere groep. Wat zijn de verschillen tussen de twee groepen? De trager lopende groep had in zijn verzameling veel meer woorden zitten die te maken hebben met ouderdom, zoals *rollator, bingo, grijs* en *pensioen*. Later is dit experiment herhaald waarbij de ene groep woorden kreeg als

yup, Ferrari, dynamiek en snelheid. En wat bleek? Deze groep liep sneller dan de andere groep.

Veel van ons gedrag blijkt sociaal gedrag, zelfs in onze geïndividualiseerde samenleving. De associaties die mensen hebben bij woorden als *oud*, zijn in het verleden aangereikt in het contact met hun sociale omgeving. Activatie door deze woorden leidt tot gevoelens, en uiteindelijk tot gedrag passend bij de opgeroepen associaties. Door onze ervaringen, en met name onze vanzelfsprekendheden, zijn wij verbonden met onze vroegere omgeving. Onze reacties, emoties en ons gedrag zijn uitvloeisels van deze eerdere ervaringen. Die zitten diep opgeslagen in het onbewuste deel van onze hersenen. Fixeer je eens op de vier puntjes in het midden van afbeelding 3.2 en kijk daar ongeveer 25 seconden naar. Draai vervolgens je hoofd naar een kale, liefst witte muur en zie wat er gebeurt.



Afbeelding 3.2 Welke betekenis geven onze hersenen?

De verklaring voor dat wat je op de witte muur ziet, is het gevolg van enerzijds onze eerdere ervaringen en anderzijds door het zelforganiserend vermogen van onze hersenen. De hersenen geven actief betekenis aan de prikkels, zodat er een herkenbare figuur ontstaat. Een belangrijke conclusie hiervan luidt: ons gedrag is gebaseerd op onze eerdere ervaringen met onze omgeving. In die zin zijn wij sociale wezens. Wij gaan door met het gedrag uit het verleden en van onze omgeving toen. Deze opgeslagen inzichten zijn in het heden invloedrijker dan cognitie en rationaliteit.

Nature versus nurture

Er bestaat een voortschrijdende discussie over *nature* 'aanleg' versus *nurture* 'opvoeding'. Welke van de twee is sterker? Dit boek kijkt vooral naar de invloed van *nurture*, de kracht van je sociale omgeving. In het contact met die sociale omgeving wordt de mens onderdeel van de hem omringende cultuurgemeenschap. Besmetting, identificatie en in- en uitsluitende mechanismen zorgen dat zijn onbewuste gevuld wordt met de culturele bagage. Deze bagage ligt ten grondslag aan onze vooroordelen en overtuigingen (culturele stereotypering).

Betekent dit dat er dan geen *nature* is en de mens bij de geboorte een *tabula rasa* is? Nee, beslist niet. De genen van de ouders hebben een sterke invloed op de hersenstructuur en mogelijkheden van hun kinderen. Het gaat er hier om dat we gedrag beter begrijpen wanneer we het zien als een sociaal aangeleerde handeling, waarbij de mens zich niet bewust is van hoe het gedrag van anderen hem beïnvloedt. Boeiend in dit verband is het vele onderzoek onder eenleiige tweelingen die vlak na hun geboorte uit elkaar gehaald zijn. Elk van hen groeit op in een andere omgeving en maakt zich, denk aan het principe van nabijheid, andere gedragspatronen eigen. Wanneer zij elkaar jaren later ontmoeten, blijken er soms grote overeenkomsten in hun gedrag te bestaan. Dit kan alleen verklaard worden door de invloed van de genen, van *nature*. (Kahn, 2011). Ook bij de ontwikkeling van taal zie je de invloed van *nature*. Je leert taal als je je begeeft tussen andere mensen. Mensen beschikken, volgens de taalkundige Noam Chomsky, over een universeel leervermogen voor taal. Zij passen grammatica toe volgens een voorspelbaar patroon, welke taal zij ook spreken. Pas na correctie uit de sociale omgeving ontwikkelt zich de eigen taal.

Ook hier kun je spreken van terugkoppelingsmechanismen. De genen en de omgeving interageren permanent met elkaar. Dit is momenteel de

gangbare opvatting in de wetenschap. Er zijn hier veel voorbeelden van (Kahn, 2011). Zo is uit de verslavingszorg bekend dat sociale afwijzing het verlangen naar stoffen als alcohol doet toenemen. Dat geschiedt ook bij een sociale nederlaag. Hoogstwaarschijnlijk gebeurt dit doordat de afwijzing een eiwit in de hersenen stimuleert dat vervolgens de drang tot consumptie verhoogt. Een ander voorbeeld richt zich op de persoonlijkheid van mensen. Onderzoek toont aan dat ieder mens bijvoorbeeld op gebied van flexibiliteit verschillend in elkaar zit. Tegelijkertijd wordt de persoonlijkheid gevormd in de contacten met de omgeving. In de ontmoeting met anderen, in het netwerk, wordt de flexibiliteit opgerekt tot wat in die specifieke omgeving de norm is. Verlaat iemand die specifieke omgeving, dan valt hij ongeveer binnen een jaar terug in zijn eigen, dus oude flexibiliteit. De omgeving vormt de precieze invulling van deze persoonlijkheidsfactor, en scherpt hem aan. Zelfs op persoonlijkheidsniveau wordt de mens door zijn omgeving (zijn netwerk) beïnvloed. Zo bleek dat studenten die op kamers gingen wonen met depressieve medestudenten, na een paar maanden ook depressiever werden.

Ondanks de normerende invloed van de sociale omgeving bestaan er verschillen tussen mensen. Zo blijkt het wel of niet bezitten van bijvoorbeeld grote hoeveelheden dopamine in de hersenen tot verschillend gedrag te leiden. Sommige mensen zijn meer naar buiten gericht (extrovert) en anderen meer naar binnen gericht (introvert). Ook bezitten mensen afwijkingen in en aan de hersenen, bijvoorbeeld door een tumor. Dit zorgt voor uiteenlopend gedrag. Door deze variëteit bestaan er zeker verschillen tussen mensen. En die zullen ook altijd blijven bestaan. Dit zie je bijvoorbeeld terug op het gebied van de diverse vaardigheden. Sommigen zijn geboren met meer talent dan anderen voor, bijvoorbeeld, turnen. Het is vervolgens afhankelijk van de interactie met de sociale omgeving in welke mate de persoon met meer talent voor turnen ook een echte topper wordt, en in welke mate de persoon met minder bagage op turngebied er toch nog weet te komen. Denk hierbij ook terug aan Sitskoorn (2007) die onze hersenen plastisch noemt, een terugkoppelingsmechanisme. In die zin zijn de invloed en bijdrage van de sociale omgeving groot. Wat mensen uit de sociale groep met elkaar delen is hun gemeenschappelijke verleden, de ervaringen en gebeurtenissen, die, naast de aangeboren eigenschappen en vaardigheden, bij ieder mens opgeslagen liggen in zijn onbewuste. Deze opgeslagen ervaringen sturen vervolgens het gedrag.

Dat leidt tot overeenkomsten in het gedrag, naast de variatie aan eigenheid van ieder individu. En, ten slotte, in elke nieuwe ontmoeting besmet de sociale omgeving de mens, vaak zonder dat hij dat door heeft.

3.4 Gewoonte en identiteit

‘Wie ben ik?’ Die identiteitsvraag is voor velen lastig te beantwoorden. Makkelijker is het om de eigen identiteit te bepalen aan de hand van drie andere vragen: ‘Wat doe ik?’, ‘Met wie ben ik?’ en ‘Waar ben ik?’ Elk antwoord geeft een stukje van de puzzel van jouw identiteit. De optelsom van de antwoorden op die vragen geeft een scherper beeld van wie iemand is. Op de vraag ‘Wat doe ik?’ kan iemand uiteenlopende antwoorden geven, bijvoorbeeld: ‘Ik maak nieuwe software ... speel squash ... woon samen ... kook graag en mijn hobby is fotograferen.’ Bij elk antwoord kun je dan de vervolgvragen stellen: ‘Met wie ben ik?’ en ‘Waar ben ik?’. Bij het antwoord ‘Ik speel squash.’ kan bijvoorbeeld volgen: ‘Met mijn twee boezemvriendinnen en bij het fitnesscentrum.’ Alle antwoorden tezamen geven een indruk van iemands identiteit. De eerste vervangende identiteitsvraag ‘Wat doe ik?’ bestaat hoofdzakelijk uit verinnerlijkte patronen en gewoonten die je zijn aangeleerd en aangereikt door je omgeving (culturele baggage). Met wie en waar je bent, geven aan welke omgeving jou besmet.

Adviseurs die eerst op kantoor werkten en dan overstappen naar de opdrachtgever of andersom, merken de verschillen tussen beide werelden. Dit gaat niet over beter of slechter, maar het is gewoon anders. In beide werelden heersen verschillende temperamenten, snelheden en resultaatgerichtheden. Daar zijn mensen mee besmet, zij vertonen dat in hun gedrag en dat gedrag bepaalt vervolgens een deel van hun identiteit. Wanneer iemand nu de overstap maakt, voelt hij zich in het begin onthecht of als een Alice in Wonderland. Niet alleen omdat de nieuwe organisatie anders is, maar ook omdat hij zijn eigen identiteit mist. Die moet weer opgebouwd worden. Dat geldt ook voor medewerkers die carrière in de eigen organisatie maken. Ze hebben wel de vertrouwde van de eigen organisatie als ruggensteun, maar ook zij ontberen in het begin hun nieuwe identiteit gebaseerd op de vragen ‘Wat doe ik?’, ‘Met wie ben ik?’ en ‘Waar ben ik?’

Gaandeweg zijn leven ontstaan bij de mens karakteristieke herkenbare patronen van gedrag. Door de automatismen in zijn gedrag toont hij zichzelf en anderen wie hij is. Iedereen herkent die bij anderen – da's typisch Vincent – en soms ook bij zichzelf – doe ik het alweer! Neem bijvoorbeeld voordringen. Sommigen doen dat niet, anderen stiekem en weer anderen brutaal. Kijk naar het voordringgedrag van kinderen in de speeltuin of op het schoolplein. Op latere leeftijd dringen sommigen nog steeds voor, bijvoorbeeld als ze de trein instappen, in de rij bij de bakker, bij de lift of tijdens een bijeenkomst, terwijl anderen beleefd op hun beurt wachten. De patronen uit hun jeugd, destijds aangeleerd, bestaan ook nog in het heden. Het patroon van voordringen of voor laten gaan zit diep ingesleten. Deze patronen ontstaan in een proces van gewoontevorming en interactie met de omgeving. Bij deze patronen bezit de mens sterke gevoelens en fysieke ervaringen. De patronen zijn krachtig en intens. Zij leveren de mens voorspelbaarheid, regelmaat en structuur op. Het patroonmatig gedrag is dusdanig krachtig verinnerlijkt, dat gedrag en identiteit samenvallen. Daarmee is het beantwoorden van de vraag 'Wat doe ik?' een zinvolle manier om je identiteit te bepalen.

Het gedrag vertoon je altijd in een sociale omgeving. Dat kan je werkgever zijn, een projectteam, de gang, de kantoortuin, de organisatie, thuis et cetera. Anderen zien en ervaren jouw gedrag. Tegelijkertijd beïnvloeden zij jou. Daarom zijn ook de andere vragen over met wie je bent en waar je bent relevant om jouw identiteit te duiden. In de aanwezigheid van anderen vertoon je jouw gedrag. Harmonieert dat gedrag met jouw sociale omgeving, dan herkennen de anderen het als hun groepsgedrag. Zij waarderen dat (insluiting). Waardoor zij aan jou de bevestiging geven dat je je goed gedraagt. Door de acceptatie van je omgeving wordt je identiteit bekrachtigd.

Patronen van gedrag bepalen daarmee de (sociale) identiteit; een sterke motivatie om het gedrag voort te zetten. Maar er is meer. Gedragspatronen en automatismen voorkomen dat je erover hoeft na te denken, het gebeurt ongemerkt, waardoor je energie overhoudt. En dat is vooral voor de hersenen belangrijk. Die zijn namelijk ingesteld op energiezuinig functioneren. In die zin zijn patronen prettig verslavend, want ze vergemakkelijken het leven.

Doordat identiteit gewoonte inhoudt, bepaalt identiteit ook wat je waarneemt, en dus ook wat je niet ziet (selectieve perceptie), wat je van een

situatie vindt (oordeel), en dus ook welke ingrepen je logisch en gewenst vindt. Dat zie je in het volgende voorbeeld.

De mentaliteit van Kees, manager van een afdeling, wordt getypeerd met de uitdrukking *niet lullen, maar poetsen* (culturele bagage). Op een dag ziet hij voor de vierde keer dat sommige medewerkers met elkaar kletsen. 'Waarom wordt er niet gewoon gewerkt? Dat geouwehoer kan toch ook in de pauze!' In zijn optiek staan zijn medewerkers dus te kletsen. Kees loopt naar de groep toe en vraagt: 'Wat is er hier aan de hand?' Nog voordat hij het antwoord hoort, vervolgt hij (culturele stereotypering): 'En nu weer aan de slag!' Waarop – je raadt het vast al – een medewerker zegt dat er een probleem is waar zij elkaar bij nodig hebben. Miscommunicatie wordt het dan al snel genoemd, dit gedrag van Kees.

Identiteit geeft aan hoe jij met andere mensen en situaties omgaat, wat jouw opstelling en gedrag is en ook welke overlevingsstrategieën jij inzet wanneer je onder druk staat. Patroonmatig gedrag is daarmee van vitaal belang voor de mens. Aangezien patronen van gedrag de identiteit van een mens vormen, leiden veranderingen in organisaties tot aanpassing van de identiteit. In en door de verandering zal de mens nieuwe antwoorden op zijn drie identiteitsvragen moeten geven. En dat kost tijd, want de nieuwe patronen dienen de huidige patronen in het onbewuste te vervangen. Zo bezien is verandering van gedrag in organisaties geen sine cure. Neem bijvoorbeeld fusies. Deze mislukken geregeld, wat voor een groot deel wordt toegeschreven aan de cultuur van organisaties. Voor het opnieuw beantwoorden van de drie identiteitsvragen wordt te vaak te weinig tijd vrijgemaakt.

Twee scholen, beide met een religieuze achtergrond, fuseren. In eerste instantie was er alleen sprake van een besturenfusie, maar die werd al snel gevolgd door een scholenfusie. Op de ene locatie komt de onderbouw, op de andere de bovenbouw. De religieuze identiteit versnelt de fusie, maar vertraagt haar ook. De versnelling zit in de religieuze herkenbaarheid bij de medewerkers van beide scholen, de vertraging in het weigeren om uiteenlopende religieuze opvattingen van de andere schoolidentiteit in het lespakket over te nemen. Dat is vloeken in de kerk. En dus, ondanks allerlei activiteiten en ontmoetingen, gaat het vanaf het begin fout. Er ontstaan irritaties, afspraken worden niet nagekomen en na verloop van tijd voelt eigenlijk iedereen zich

de dupe van iets wat ooit was begonnen als een versterking van de kwaliteit van het onderwijs in de regio.

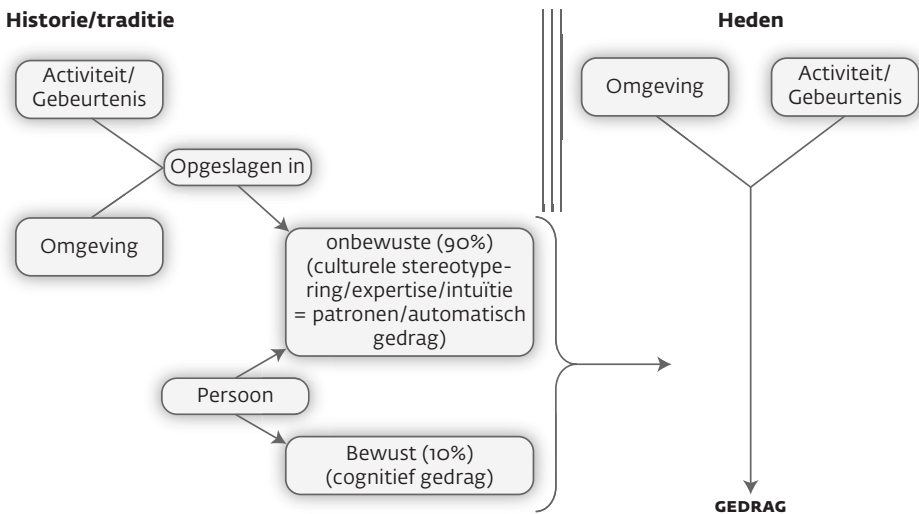
In dit voorbeeld ontstaan de problemen met alle drie de identiteitsvragen tegelijkertijd. In zowel het doen, als met wie je bent en waar je bent, zitten te grote en snelle veranderingen voor de medewerkers. Bij ‘Wat doe ik?’ is het probleem de vertaling van uiteenlopende religieuze opvattingen in de lessen. Sommigen willen dat niet doen. Bij ‘Met wie ben ik?’ zitten docenten van verschillende geloofsrichtingen bij elkaar, en dat bevalt niet. Bij ‘Waar ben ik?’ zitten sommige docenten niet meer in hun vertrouwde gebouw, maar in het gebouw van de andere religie, en dat voelt niet goed. Doordat de verschillende docententeams deze identiteitsvragen anders beantwoorden, is redelijk goed te voorspellen hoe makkelijk dan wel moeizaam deze fusie zich zal ontwikkelen. Wanneer bij fusies of veranderingen de verschillende betrokken partijen elkaar wat identiteit betreft niet begrijpen, leidt dat al snel tot wederzijdse stereotypering. Negeren van de identiteitsdimensie van gedrag is een accurate voorspeller voor het mislukken van gedragsverandering.

3.5 Samenvattend: hoe ontstaat ons gedrag?

In schema 3.3 zijn de inzichten uit de voorgaande paragrafen samengenomen.

Hoe lees je dit schema? Begin aan de linkerkant bij *Historie/traditie*. Ervaringen uit het verleden worden opgeslagen in het onbewuste. Deze ervaringen vonden plaats in de sociale omgeving van dat moment, waar op dat moment dus de menselijke principes van naar de zijkant kijken, identificatie, nabijheid, in- en uitsluiting en statusbevestiging een wezenlijke rol speelden. In essentie zit in het onbewuste onze levenservaring, expertise en culturele stereotypering met onze sociale omgeving opgeslagen.

Kijk nu naar de rechterkant, bij *Heden*. Kom je in een nieuwe situatie, dan reageer je daar met name op vanuit je onbewuste (dat is de grote accolade). Daarnaast geldt de invloed van de huidige sociale omgeving, waardoor voor de tweede maal de principes van naar de zijkant kijken, identificatie, nabijheid, in- en uitsluiting en statusbevestiging een we-



Schema 3.3 De weg naar ons gedrag

zenlijke rol spelen. Tezamen bepaalt dit uiteindelijk het gedrag dat de mens vertoont. En ten slotte, en dit is niet ingetekend in het schema, beïnvloedt dit gedrag het onbewuste van de persoon. Het onbewuste wordt immers permanent gevoed door onze dagelijkse ervaringen.

Samenvattend zou je kunnen stellen dat het gedrag van de mens gevormd wordt door:

1. het principe van herkenning, namelijk de verbinding met zijn historische ervaringen en sociale omgeving;
2. het principe van erkenning, namelijk de verbinding met zijn huidige sociale omgeving.

Dit betekent dat het gedrag van een mens in het heden tweemaal beïnvloed wordt door de sociale omgeving waarin hij zich bevindt: die uit zijn verleden en die in het heden. Het is deze socialeomgevingsinvloed waarmee veranderaars van gedrag moeten wedijveren. En dan blijkt de rationele, argumentatieve, overtuigende aanpak alleen dan te werken, wanneer de inhoud aansluit op datgene wat de sociale omgeving van de mens als belangrijk typeert. Maar sluit de inhoud niet aan, dan is deze aanpak heel vaak niet effectief, niet efficiënt en bovenal een energie slurpende bezigheid.

'Gedraag je!' is wat we zo nu en dan graag tegen medewerkers, collega's en bazen zouden willen roepen. Maar meestal laten we dat verstandig achterwege. Het gedrag van de mensen om ons heen beïnvloeden en, als het even kan, permanent veranderen zit er met deze uitroep niet in.

Maar wat zou in zulke gevallen wel handig zijn? *Gedraag je!* leert je hoe je ineffectief gedrag en gedragsfrustraties omzet in efficiënte processen, handelingen en effectieve teams. Aan de hand van recente inzichten uit sociale netwerktheorieën, sociobiologie en neurowetenschappen legt de auteur van *Gedraag je!* uit hoe gedrag ontstaat, zichzelf handhaaft en zich op de werkvloer ontwikkelt. Gecombineerd met onconventionele interventietechnieken biedt dit boek een nieuw perspectief op de hedendaagse medewerker en zijn of haar gedrag.

Samenwerken was nog nooit zo interessant!

'Hoewel de verschillen vaak worden benadrukt, geldt overal dat onderlinge afstemming de sleutel is tot succes. Afstemming van werk. Afstemming van ambities. En vooral afstemming van gedrag. Dat is precies waar dit boek ook over gaat.'

Petra van 't Klooster, locatiemanager zorg

Gerald Morssinkhof is docent, trainer, manager en ondernemer. Hij bezoekt veel organisaties en steunt hen bij het verbeteren van hun huidige situatie. Met humor, scherpste en relativeringsvermogen is hij een graag gehoord spreker.



ISBN 978 90 5261 971 2

NUR 801



9 789052 619712

www.academicservice.nl