

# Gedragpatronen doorbreken

**In 'Het slimme onbewuste' schrijft A. Dijksterhuis: "Onbewust imiteren we gedrag van elkaar", van gelaatsuitdrukkingen tot taal en spraak en van productieve tot improductieve patronen. Dat werkt als een soort sociale lijm. In 'Doorbreek de cirkel' beschrijft A. Ardon hoe het komt dat veranderingsprocessen stagneren en ontwikkeling in organisaties uitblijft. Specifiek hoe leidinggevenden daar zelf (on)bewust aan bijdragen door de gedragpatronen die ze doen in de interactie tussen zichzelf en hun professionals. Het pleidooi: als leidinggevenden zich bewuster zijn van hun eigen gedrag en met name het effect ervan, dan kunnen ze leren om doelgerichter en effectiever te handelen.**

Dit laatste punt geldt natuurlijk niet alleen voor leidinggevenden maar voor praktisch alle professionals op alle niveaus in organisaties. De belemmerende en (im)productieve gedragpatronen die Ardon in zijn boek beschrijft zijn evenzo zichtbaar en herkenbaar bij professionals.

## Bewuster van ons eigen gedrag

Onbewust imiteren we gedrag van elkaar. Van gelaatsuitdrukkingen tot taal en spraak en van productieve tot improductieve patronen. Dit imiteren heeft een sociale functie, het werkt als een soort secondelijm volgens Dijksterhuis; mensen die ons imiteren vinden we makkelijker aardig. Andersom werkt dit blijkbaar ook zo.

Er zitten echter ook nadelen aan het volgen van elkaar, het imiteren van gedrag en vasthouden van elkaars gedragpatronen. Ardon: 'Zonder dat we het ons realiseren:

- gaan we terugkerende problemen steeds met dezelfde strategie te lijf en verwachten we toch betere of andere resultaten;
- gedragen we ons heel anders dan wat we met de mond belijden;
- vertonen we gedrag waarmee we anderen afhankelijk en reactief maken in plaats van verantwoordelijk en proactief;
- koesteren we opvattingen/aannames over de veranderingen en veranderprocessen die ons juist in de problemen brengen;
- proberen we onze eigen ineffectiviteit en ons eigen ongemak onbespreekbaar te maken.'

## Patronen doorbreken in 6 stappen

Improductief gedrag veranderen en patronen doorbreken vergt bewustwording, alertheid en lef. De eerste stap die je moet zetten is dat je de gedragpatronen (h)erkent die er zijn tussen de leidinggevende en zijn medewerkers, of binnen je team(s) of groepen. Als je zelf deel van het team of het systeem uitmaakt is dat herkennen soms niet zo eenvoudig. Als je als adviseur, (team)coach of procesbegeleider verbonden bent aan een systeem is het wellicht wat makkelijker. In deel II van deze syllabus zijn een aantal

'defensieve strategieën' en negatieve gedragspatronen beschreven die je tegenkomt in de praktijk. Speel er eens Defensie-Bingo mee wanneer je bijvoorbeeld in een vergadering zit. Streep de strategieën aan die je ziet en bij vijf turfjes...

De volgende stap is om de patronen op effectieve wijze te doorbreken. Het doorbreken vraagt hoe dan ook alertheid en lef. Ben je zelf (als begeleider, adviseur of coach bijvoorbeeld) geen onderdeel van het systeem, zorg dan ook voor een goed 'contract': je hebt toestemming van het systeem nodig om te interveniëren. Maak je zelf onderdeel uit van het systeem, begin het doorbreken van patronen bij jezelf, verander je eigen gedrag, en maak daarna de stap naar de mensen om je heen. Ardon beschrijft daarvoor een praktisch zes-stappenplan:

### 1: Herken de hardnekkige situatie

- Als het moeizaam wordt in de interactie en goede intenties niet tot verbetering leiden: stop!

*Bijvoorbeeld: leidinggevend vinden medewerkers te reactief, afwachtend, cynisch. En tegelijkertijd vinden medewerkers de cultuur onveilig en de leiding te directief;*

- Kijk en luister goed wat er gebeurt in de interactie en kijk - als je onderdeel bent van het systeem - vooral ook wat je zelf doet als het spannend wordt. Niemand ziet zichzelf graag als onderdeel van het probleem. Speel de Defensie-Bingo in vergaderingen, maar stel juist ook jezelf kritische vragen: Hoe vaak noem jij de ander als de belangrijkste oorzaak van de problematiek en hoe vaak jezelf? Wat is jouw bijdrage aan de hardnekkige situatie?

*Bijvoorbeeld: als je een cultuurverandering wilt, adresseer naast wat anderen moeten veranderen ook wat jij zelf moet veranderen.*

### 2: Weet hoe je denkt over veranderen c.q. de verandering

- Overtuigingen en aannames over (ver)anderen zijn vaak gebaseerd op invoeringsdenken en worden een 'self fulfilling prophecy'. Onderzoek je eigen overtuigingen en aannames!

*Bijvoorbeeld: 'Ik verwacht niet dat medewerkers/collega's uit zichzelf veranderen dus pak ik maar weer de regie'.*

- Veranderstrategieën zijn effectiever als ze congruent zijn met het nagestreefde doel. Kijk daarom kritisch naar je eigen (in)consistentie door je houding en veranderstrategie te toetsen op consistentie met de nagestreefde doelen.
- De invoeringsbenadering is 'an sich' niet fout maar wel vaak te eenzijdig. Bovendien, een culturomslag bereik je niet in één klap, alle betrokkenen zullen constant bezig zijn met kleine veranderingen. Gedragsveranderingen vragen van iedereen een attitude van 'continu willen veranderen'. Je kunt dit proces stimuleren of onbewust en onbedoeld ondermijnen. Wil jij continu veranderen?
- Vrijwel niemand wil onder druk gezet worden, maar wel graag begrijpen welk probleem wordt opgelost of welke daadwerkelijke verbetering wordt gerealiseerd door de verandering. Minder 'zo is het' en meer 'laten we het samen onderzoeken'. Hoe sta jij er werkelijk in?

- Wat zijn jouw eigen opvattingen die bijdragen aan de huidige ongewenste situatie? Ga met elkaar in gesprek a.h.v. vragen: Wat is precies het probleem dat we ervaren? Hoe hou ik het zelf in stand, welke opvattingen liggen daaraan ten grondslag? Hoe ondermijn ik bijvoorbeeld initiatief, betrokkenheid en innovatie bij mezelf en bij de anderen?

### 3: Zie wat je doet als het spannend wordt

- Als het spannend wordt, vallen we terug op onze 'automatische piloot', we proberen de situatie in de hand te houden. Jezelf verdedigen tegen ongemak bijvoorbeeld is een natuurlijke reactie, maar het effect ervan is niet altijd het meest wenselijk. Als hulpmiddel bij zelfonderzoek kun je de volgende gedachtes en acties checken. Deze komen vaak voor bij 'eenzijdig beheersen':
  - *Opvattingen: ik handel redelijk, ik heb alleen goede intenties, ik heb gelijk, de ander zit fout, de ander handelt uit onwil/onbegrip, anderen zijn een obstakel voor mijn plannen, fouten maken is niet o.k.*
  - *Gedrag: de druk opvoeren, informatie afschermen die me niet uitkomt, ongemakkelijke informatie onbespreekbaar maken, in abstracte termen spreken;*
  - *Effecten: onvolledige/waardeloze informatie, inconsistentie tussen praten en doen, reactief gedrag, we leren niet van onze fouten, steeds terugkerende problemen, enz.*
- Als leidinggevend en medewerkers hun opvattingen en gedrag (h)erkennen kunnen ineffectieve gedragspatronen doorbroken worden. Het veranderen van gedrag vraagt om samen leren en dus om bij voorkeur samen te onderzoeken welk gedrag en wat voor gedachten helpen of juist belemmeren. Hulpvragen zijn onder andere:
  - *Wat doe jij zelf, waardoor een ander zo reageert?"*
  - *Hoe open deel je informatie die tegen jouw idee/plan pleit?*
  - *Hoe weet je dat jij gelijk hebt?*
  - *Hoe vaak zeggen mensen 'ja' tegen je en doen ze vervolgens 'nee'?*
  - *Wat kan jij doen om de gewenste verandering in het hier en nu vorm te geven?*
- Draag zelf bij aan het losdenken en realiseren van verandering met behulp van helpende opvattingen rondom 'samen leren en veranderen'. Helpende opvattingen en gedrag:
  - *Opvattingen: ik ben onderdeel van de situatie, de ander heeft (ook) goede intenties, ik ken maar een deel van de relevante informatie, de ander heeft aanvullende informatie, samen veranderen vereist openlijk leren van ieders (in)effectiviteit, fouten zijn puzzels om te onderzoeken;*
  - *Gedrag: losjes kijk naar standpunten, laten zien op welke concrete informatie je je baseert en hoe je redeneert, samen verkennen van aanvullende informatie, samen de inconsistentie tussen intentie en effecten onderzoeken, samen alternatieve oplossingen en gedrag verkennen;*
  - *Effecten: volledige en betrouwbare informatie, consistentie tussen praten en doen, proactief gedrag, samen leren van fouten, stappen en nieuwe impulsen in het veranderproces, enz.*

#### 4: Begrijp hoe je zelf de situatie in stand houdt

- Wat je denkt is wat je ziet is wat je krijgt. Leer te begrijpen hoe je zelf een situatie of een vicieuze cirkel in stand houdt: 1. Welk gedrag van de anderen vind je storend en wil je veranderen? 2. Wat voor gedachten, aannames en overtuigingen heb jij over de situatie? 3. Welk gedrag vertoon jij op jouw beurt?

*Bijvoorbeeld: een leidinggevende vindt dat de medewerkers te weinig initiatief nemen en neemt in reactie hierop zelf steeds initiatieven. Hierdoor veroorzaakt hij/zij juist meer passiviteit.*

- Vicieuze cirkels beschermen als het ware zichzelf: betrokkenen duwen elkaar steeds terug in onwenselijk gedrag. Doorbreken van de cirkel vraagt samen te leren; bespreek het patroon dat je samen doet, neem elkaar serieus als verantwoordelijke in het patroon en doorbreek de cirkel in feite meteen. Hier gaat het 5<sup>e</sup> principe dieper op in.

#### 5: Maak het onbespreekbare bespreekbaar

- We proberen ons ongemak – vaak onbewust – onbespreekbaar te maken door defensieve strategieën in te zetten. Bijvoorbeeld met de relativer-, negeer-, en humorstrategie. Deze strategieën zijn geen uiting van weerstand tegen verandering, maar vaak van angst voor ongemakkelijke (leer)situaties. Zo zorgen we er helaas voor dat er niets verandert. Zie deel II voor een toelichting op de defensieve strategieën;
- Het bespreekbaar maken van defensief gedrag dat je ziet is een kunde. Gebruik de volgende uitgangspunten: 1. Stel vast welke strategie(ën) je ziet. 2. Benoem op het moment zelf wat er in de interactie gebeurt. 3. Benoem inconsistenties en/of negatieve effecten neutraal. 4. Geef de ander(en) tijd om te reageren, dus zwijg.

#### 6: Zet kleine stappen

- Gedragsverandering gaat in kleine stappen. Evalueer kritische incidenten, maak bespreekbaar wat je ziet en vier successen in verandering.
- Vertraag! Evalueer besprekingen over spannende onderwerpen. Reflecteer op hoe je je rol invult: Hoe effectief was je aanpak? Heb je op de automatische piloot gevaren? Ben je in vicieuze cirkels beland?
- Wees open over je eigen bijdrage en help anderen ook zaken bespreekbaar te maken.
- Vraag een buitenstaander mee te kijken in je team, wijs een geweten aan in je team en laat deze letten op inconsistenties tussen wat er gezegd wordt en wat er werkelijk gedaan wordt.

#### **Bronnen:**

- A. Ardon, "Doorbreek de cirkel";
- A. Dijksterhuis, "Het slimme onderbewuste".

## Deel II Defensieve strategieën en belemmerend gedrag

Wanneer situaties of gespreksonderwerpen ongemakkelijk worden zetten we - in plaats van de koe bij de horens te vatten - (on)bewust een of meerdere strategieën in:

- **Committeestrategie** (mee-stribbelen): onder druk zeg je dat je je committeert, ongeacht of het zo is;
- **Negeerstrategie**: dingen die lastig zijn om te hanteren erken en onderzoek je niet, je voert eerder de druk op het proces op. 'Laten we ons gewoon aan de afspraken houden';
- **Ontkenstrategie**: 'bij mij op de afdeling speelt dat niet', 'voor mij geldt dat niet';
- **Terugtrekstrategie**: je maakt uitdagingen voor jezelf niet bespreekbaar maar je trekt je terug, bespreekt de situatie met gelijkgestemden en bedenkt je een volgende interventie. 'Hoe kan ik hun weerstand doorbreken?';
- **Afschuifstrategie** (externaliseren): als je aanpak/strategie niet heeft gewerkt beschuldig je anderen of de omstandigheden dat het niet werkt;
- **Relatieveerstrategie**: je relativeert het probleem zodat het hanteerbaar lijkt. 'Laten we het nou niet moeilijker maken dan het is';
- **Wij-strategie**: je houdt de zaak afstandelijk door te zeggen 'Wij hebben een probleem' of 'Wat wij zouden moeten doen is...';
- **Distantieerstrategie**: je verandert het onderwerp of richt het gesprek op anderen of algemene observaties. 'Het ontbreekt hier trouwens aan een aanspreek-cultuur';
- **Non-interventiestrategie**: je maakt een andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar opdat zij dit bij jou ook niet doen. 'Ze hebben het al zo druk dus ik kan het ze niet kwalijk nemen...';
- **Humorstrategie**: je maakt een (ongepast) grapje en verander het onderwerp. 'Jij kunt het niet helpen, je komt nu eenmaal uit het noorden';

Naast deze defensieve strategieën zie je ook andere belemmerende gedragspatronen die ervoor zorgen dat verandering/ontwikkeling vertraagt. Voorbeelden zijn:

- **Meningen stapelen**: je klaagt heerlijk mee maar komt niet in actie. Je zegt 'Ja dat vind ik trouwens ook..', je geeft gelijk een uitgebreid voorbeeld en vervolgens pas je een van de defensieve strategieën toe;
- **Ramptoerisme**: de situatie uitvergroten en verandering niet vergemakkelijken en/of hulp in de weg staan. 'Oh, ja, heel erg is dat..', 'Dat gaat natuurlijk nooooooit lukken zo..' en het daarbij laten. Iemand die een oplossing aandraagt afvallen 'Oh, maar dat werkt hier niet hoor..';
- **Excusfabriek**: 'Ik wil wel veranderen maar ik heb echt geen tijd, eigen middelen, ...' en stapt daarna zo mogelijk over naar de afschuifstrategie;
- **Goede voornemens**: 'Ik ga het proberen..' of 'Ik ga er zeker over nadenken' in plaats van concrete afspraken te maken over ander gedrag of resultaten;
- **O.M.A.**: Ongevraagde Meningen en Adviezen geven aan een ander, zonder de hand in eigen boezem te steken of zelf iets aan te pakken of écht te helpen.