

Psychologie 2.0

Een tijdschrift vroeg me de meest recente inzichten over gedrag samen te vatten in een antwoord op vier vragen. Hier het verkorte antwoord op de vragen: wat is gedrag, wat drijft ons, wat bepaalt ons gedrag en hoe kunnen we gedrag beïnvloeden?

1. Wat is gedrag?

Gedrag heeft vele facetten die naast en met elkaar tot uiting komen. Het meest zichtbare deel is natuurlijk het motorische gedrag, maar ook waarneming en cognitie vormen belangrijke bestanddelen. Alle gedrag komt tot stand door communicatie tussen hersencellen. Deze werken soms intensief samen, maar bestrijden elkaar ook op andere momenten. Het ene gebied kan zin hebben in een glas wijn, terwijl het andere gebied protesteert en herinnert aan de afspraak met jezelf om de wijnconsumptie aan banden te leggen. Alle belangrijke wensen komen samen in een coördinatiecentrum en daar wordt letterlijk gestemd over wat te doen. Het eindresultaat wordt vervolgens uitgevoerd. Hoewel we menen dat gedrag het gevolg is van een wil of van een besluit, is dat maar uiterst zelden het geval. Als dat wel zo was hadden we geen last van hinderlijke gewoontes of verslavingen.

Patronen

Als we kijken naar de bouwstenen van ons gedrag dan zien we dat ons brein zowel bij de motoriek, de cognitie en de waarneming, werkt op basis van patronen. Deze patronen worden gedurende ons gehele leven aangeleerd en steeds verder uitgebouwd. Zonder die patronen kunnen we niet bewegen, denken en waarnemen. Het feitelijk gedrag ontstaat door het koppelen van die patronen tot een lange reeks.

Automatische piloot

In tegenstelling tot wat we zelf vaak denken wordt verreweg het meeste gedrag (meer dan 99,9%) uitgevoerd zonder bewustzijn. We hebben een automatische piloot die de meest passende patronen uitzoekt en alle gedrag produceert. Zo kunnen we op zeer efficiënt complexe taken uitvoeren. Iedereen die regelmatig een vaste route rijdt, weet dat het kan voorkomen dat we op de plaats van bestemming aangekomen en dan pas beseffen dat we niet meer weten wat er de laatste minuten is gebeurd. Onze automatische piloot heeft ons veilig door de wereld geloodst zonder enige vorm van bewustzijn. Bewustzijn is schaars en wordt gereserveerd voor onbekende en nieuwe situaties, momenten waarop onze vaste patronen geen passend antwoord hebben.

2. Welke drijfveren hebben invloed op ons gedrag?

Kijkend naar de evolutie heeft de mens zijn bestaan te danken aan drie basale drijfveren: overleven, samenleven en reproduceren. Dankzij deze drie drijfveren hebben onze voorouders keer op keer het leven doorgegeven, soms zelfs onder zeer gevaarlijke omstandigheden.

Instinctieve systeem

Deze drijfveren vormen ons instinctieve systeem. Veiligheid is een cruciaal onderdeel van overleven en het vermogen tot veilig gedrag is geïntegreerd in de diepste fundamenteën van ons bestaan. Pijn en angst spelen hierin een centrale rol. Mensen die door een genetische afwijking geen pijn en angst kunnen ervaren, bereiken dan ook zelden de volwassen leeftijd. Veiligheidsmanagement begint met het verder ontwikkelen en benutten van deze aangeboren en instinctieve vermogens.

Opvoeden en inwerken

Hoewel ons veiligheidssysteem klaar staat bij de geboorte is het slechts in beperkte mate afgestemd op de gevaren van deze tijd. We komen op de wereld met een beperkt aantal angsten (eenzaamheid, hoogte, slangen, e.d.). Alle andere angsten moeten we aanleren. Als jonge ouders hebben we het druk om ons kroost te leren dat de straat gevaarlijker is dan de stoep, dat je niet met vreemde mensen moet meegaan en dat je beter van pilletjes op de dansvloer kunt afblijven. De werkgever neemt dit pedagogische stokje over en voedt de medewerker op in het pareren van de risico's die tijdens het werk kunnen optreden. Dit leerproces vormt een cruciaal onderdeel van het inwerken in elke functie.

3. Waardoor wordt gedrag bepaald?

Om in leven te blijven en onze basisbehoeftes te bevredigen, hebben we onze omgeving nodig. We zijn voortdurend op zoek naar de mogelijkheden die de omgeving ons biedt en spelen hierop in. De omgeving heeft dus een grote invloed op ons gedrag. In onze programmering vormt samenleven een cruciaal onderdeel van overleven. Wij behoren tot de groepsdieren, wat betekent dat onze sociale omgeving een grote invloed heeft op ons gedrag. In gezelschap houden we altijd rekening met anderen en passen ons gedrag daar op aan.

Het bewuste

Een bijzondere rol is weggelegd voor ons bewuste. Dit kan als enige onderdeel iets bedenken wat er niet is en iets uitproberen wat we nog niet kunnen. Het bewuste kan echter maar één ding tegelijk en moet de rest van het gedrag overlaten aan onze automatische piloot. De invloed van het bewuste op het gedrag is belangrijk maar beperkt.

4. Hoe kun je gedrag beïnvloeden?

We kunnen ons eigen gedrag maar voor een klein deel beïnvloeden. Het vergt heel wat om de patronen van onze automatische piloot te doorbreken, zeker als die aangestuurd worden door onze instincten. Probeer maar eens een paar kilo af te vallen en ervaar hoeveel patronen daarvoor veranderd moeten worden.

Rolmodellen

We kunnen het gedrag van anderen makkelijker beïnvloeden, vooral als we de kracht van de sociale omgeving benutten. We zijn net als paarden op een terp in een overstromend gebied. Die hebben het voorbeeldgedrag van andere paarden nodig om in beweging te komen. We leren veel van rolmodellen in onze omgeving en we laten ons het meeste beïnvloeden door modellen die wij hoog achten. Het voorbeeldgedrag door gewaardeerde modellen is dus een krachtig middel om gedrag te veranderen.

De impact van sociale status

We stuiten hier wel op een vicieuze cirkel. Want als elk lid van een team gevoelig is voor de teamcultuur, hoe kunnen we dan die teamcultuur veranderen? De enige werkbare oplossing is gebruik te maken van de hiërarchie onder de modellen. De status op de sociale ladder bepaalt de kracht van het model. Het management heeft invloed op de sociale status door hen waardering en speciale rollen te geven. Door de sociale status van de ideale modellen te vergroten, gaan we ons meer aan hun gedrag spiegelen en verandert langzaam de teamcultuur.

Oefenen effent de weg naar nieuw gedrag

Vaak wordt gedacht dat instructie en uitleg leiden tot nieuw gedrag. Maar elke manager die een boodschap al vaker heeft uitgelegd en wanhopig wordt omdat hij geen gedragsverandering ziet, kan beamen dat er meer nodig is dan begrip om gedrag te laten veranderen. Nieuwe inzichten leiden tot aanpassing van cognities, maar ze veranderen daarmee nog niet de gedragspatronen in onze automatische piloot. Eerst moeten andere patronen aangeleerd worden en moeten deze voorrang krijgen. Om te veranderen hebben we oefening nodig. Zo kunnen we nieuwe patronen uitproberen en automatiseren. Alles wat ons helpt om (samen) dingen te doen en consequent te blijven uitvoeren, helpt om gedrag te beïnvloeden.

Juni Daalmans