



4

Het (on)bewuste leiderschapsverhaal

■ Robert Mentink

‘Onze idee van de wereld is het idee van een wereld die te begrijpen is. Zelfs wanneer deze gedachte een illusie zou zijn, kunnen we over de wereld toch niet anders denken’ - Peter Bieri

In dit hoofdstuk staat Robert Mentink stil bij twee grote uitdagingen voor leidinggevendenden die willen werken vanuit Homans perspectief: hoe beïnvloed je onbewust gedrag en hoe voorkom je dat je terugvalt in oud leiderschapsgedrag? Een sleutel voor het beïnvloeden van onbewust gedrag vindt hij bij de kennis over de werking van ons onbewuste. Voor het bestendigen van een nieuw leiderschapsbeeld raadt hij leidinggevendenden aan om samen met anderen een nieuw verhaal te maken.

Je hebt je als leidinggevende eens goed in het gedachtegoed van Homan gestort en neemt het besluit om afstand te nemen van het conventionele leiderschapsbeeld met een veronderstelde lineaire causaliteit tussen plannen en kaders enerzijds en gedrags- en organisatieverandering anderzijds. Je neemt je voor om vanuit een positie van ‘gepassioneerde nederigheid’ op een creatieve manier de interactie met leraren op te zoeken en zo hun ontwikkeling en de schoolontwikkeling te stimuleren (Homan, 2013). Je gaat enthousiast aan de slag en wordt al snel geconfronteerd met je eigen denken en doen. Bij het denken krijg je te maken met een *backlash* vanuit het conventionele leiderschapsbeeld. Je krijgt allerlei twijfels over het loslaten van je vertrouwde sturingsgedrag en hoort diep van binnen stemmen die dingen zeggen als: ‘Je bent en blijft toch verantwoordelijk’ en ‘Kunnen ze het eigenlijk wel?’. Bij het doen word je achteraf geconfronteerd met gedrag van je ‘automatische piloot’, die gevormd is in de wereld van verticale sturing. In dit hoofdstuk sta ik stil bij twee grote uitdagingen voor leidinggevendenden die willen werken vanuit Homans perspectief van radicaal-interactionisme: hoe beïnvloed je onbewust gedrag en hoe voorkom je dat je terugvalt in oud leiderschapsgedrag, oftewel: hoe maak je je nieuwe gedrag duurzaam?

Ken jezelf

Leidinggevendenden en leraren zijn opgegroeid in een wereld van verticale regelsystemen. Vraag leidinggevendenden en leerkrachten om de organisatie van

de school te tekenen en het merendeel komt met de welbekende ‘hark’ als organisatiemodel. In veel scholen zijn gedragspatronen te vinden die het denken via de hark ogenschijnlijk in tact laten en tegelijkertijd ondermijnen. In de koffiekamer zetten leraren zich af tegen ‘bazen en bureaucratie’, maar dezelfde leraren kijken paradoxaal genoeg als er problemen zijn, verwachtingsvol naar ‘het management’ voor een oplossing: ‘Daar zijn jullie toch voor!’ Als het management de oplossing presenteert, wordt het spannend: worden het rozen of tomaten? Soms wordt dit spel bewust gespeeld, maar in de meeste gevallen gaat het om onbewust en diep verankerd gedrag. De basis van de menselijke neiging om problemen en oplossingen voor die problemen bij een ander neer te leggen - of vanuit een ‘bovenpositie’ oplossingen voor anderen te bedenken en voor anderen te zorgen - ligt bij conditioneringsprocessen in de vroege kindertijd. Dit is de periode waarin het kind afhankelijk is van de ouder. Natuurlijk betekent volwassen worden dat je geleidelijk leert hoe je zelf problemen kunt oplossen, maar de primaire verwachting dat een ander het probleem voor je kan oplossen, blijft op een vertrouwde manier in je systeem aanwezig. Vanuit hetzelfde patroon gaat de leidinggevende al snel sturen en zorgen als er vanuit een ‘onderpositie’ een beroep op hem wordt gedaan.

Recente inzichten uit neurologisch onderzoek laten zien dat je wel nieuwe gedragspatronen kunt leren, maar dat tegelijkertijd de oude patronen latent

aanwezig blijven (Duhigg, 2012). Het is voor een leidinggevende dan ook de kunst om de *triggers* te herkennen die ervoor zorgen dat je ongewild als een professionele problemenoplosser door de school stapt. Ter nuancering: in sommige situaties past het natuurlijk goed om een besluit te nemen. Het is dan wel de vraag of je dit bewust doet, of onbewust omdat het een gedragspatroon is. 'Ken uzelf', zoals Socrates het al zei. Maar in hoeverre kunnen wij onszelf eigenlijk kennen? Met het oog daarop kijken we hieronder naar het onderscheid tussen bewust en onbewust gedrag, waarna we buigen over de vraag of en zo ja, in welke mate onbewust gedrag beïnvloedbaar is.

Bewust en onbewust gedrag

Daniel Kahneman onderscheidt twee denksystemen die ten grondslag liggen aan vertoond gedrag: systeem 1 betreft onbewust gedrag - ook wel de automatische piloot genoemd - en systeem 2 gaat over bewust gedrag. Systeem 1 opereert onbewust, snel, emotioneel en automatisch, reageert op omstandigheden en bestuurt het grootste deel van ons doen. Systeem 2 opereert bewust, is relatief traag, rationeel, gecontroleerd. Overigens is volgens Kahneman systeem 2 van nature lui (Kahneman, 2011).

Gedrag, gestuurd vanuit bewustzijn, kost veel energie. Een leidinggevende die opereert in een nieuwe context, zal veelvuldig gebruik (moeten) maken van systeem 2. Hij kan namelijk minder terugvallen op routines. Het is dan ook logisch dat je vermoeider bent na een dag waar je veel vanuit systeem 2 hebt gewerkt dan na eentje waarin je veel hebt kunnen doen vanuit systeem 1. Anders gezegd: onbewust gedrag zorgt ervoor dat we niet veel energie verliezen. We maken tijd en energie vrij voor andere zaken, zoals innovatie. Door routines gaan we efficiënt om met onze mentale capaciteit (Duhigg, 2012).

Bij bewust gedrag handel je vanuit bewustzijn. Een definitie van bewustzijn is 'datgene wat je vooraf kunt zeggen'. Dit houdt in dat alles wat we achteraf kunnen zeggen, valt onder de noemer onbewust ge-

drag. Bij bewust gedrag is de volgorde eerst denken en dan doen, en bij onbewust gedrag doen we eerst en gebruiken we achteraf het denken om het doen uit te leggen (of zelfs dat niet eens). Sturen vanuit bewustzijn vraagt de vaardigheid om in het hier en nu situaties te beoordelen en in het hier en nu een afweging te maken welk gedrag het meest effectief is op korte en op lange termijn.

Naar het ontwikkelen en beïnvloeden van bewust gedrag is veel onderzoek gedaan. Leiderschapsop-leidingen en -coaching en -trainingen zijn voornamelijk gebaseerd op leren en ontwikkelen vanuit bewustzijn en het leren sturen vanuit bewustzijn. Over het ontwikkelen en beïnvloeden van onbewust gedrag is veel minder bekend, terwijl dit gedrag nu juist veel meer invloed heeft op ons handelen.

Beïnvloeden van onbewust gedrag

Is het mogelijk om onbewust gedrag, bewust te maken en van daaruit het onbewuste gedrag te beïnvloeden? Dat lijkt immers de meest logische weg. Volgens de Amerikaanse psycholoog Wilson is dit niet eenvoudig. Hij concludeert op basis van zijn onderzoek naar het *adaptive unconscious* dat we zelf niet kunnen weten waarom we dingen hebben gedaan. Volgens hem zijn we 'vreemden voor onszelf' (Wilson, 2002). We weten wat we leuk vinden, wat energie geeft, bij wie we graag en bij wie we minder graag zijn, maar we hebben geen idee waarom. Het proces dat leidt tot een beslissing, een gevoel, een bepaalde voorkeur, vindt onbewust plaats. We hebben geen kennis van het proces, maar slechts van het resultaat van het proces en bedenken dus achteraf hoe het proces eruit heeft gezien. In de dagelijkse praktijk weet de leidinggevende prima uit te leggen hoe hij of zij tot een beslissing is gekomen. Tegelijkertijd is er volgens Wilson geen enkele reden om aan te nemen dat het verhaal achteraf altijd klopt met de overwegingen vooraf. Meestal bedenken we die om er een mooi, kloppend verhaal van te maken. De conclusie is voor Wilson dan ook eenvoudig: anderen kennen ons beter dan dat we onszelf kennen.

Wilson maakt volgens mij vooral duidelijk dat je de ander nodig hebt voor feedback op je eigen gedrag en dat die feedback dan vooral moet gaan over wat je in de praktijk - vanuit jouw onbewuste - doet, en veel minder over wat je zelf denkt dat je hebt gedaan. Voor effectieve feedback op onbewust gedrag is het nodig dat je naar anderen toe duidelijk bent over jouw leiderschapsbeeld, over hoe jij wilt leidinggeven. Als de leidinggevende een coach inschakelt, is het belangrijk dat de coach feedback kan geven op het gedrag van de leidinggevende vanuit eigen waarneming van dat gedrag in de praktijk. Uiteraard kan ook het bekijken van gemaakte opnames uit de praktijk een goede basis zijn voor het onderzoeken van het onbewuste gedrag.

Een tweede interessante vraag is of je de database van het *adaptive unconscious* kunt beïnvloeden. Vanuit die database wordt immers ons onbewuste gedrag gestuurd. Op basis waarvan selecteert jouw onbewuste informatie? Al eeuwenlang zien verschillende filosofen dat er niet zoiets is als een objectieve wereld die we kunnen leren kennen, maar dat we die wereld zelf betekenis geven. Vanuit de sociaal psychologie weten we dat deze subjectieve interpretaties snel en onbewust tot stand komen. Mensen nemen via hun zintuigen 11 miljoen stukjes informatie per seconde waar, maar kunnen er maar ongeveer 40 bewust verwerken. We hebben een filter dat bepaalt wat wordt doorgelaten naar het bewuste. Stel bijvoorbeeld dat je in gesprek bent met een paar mensen tijdens een bijeenkomst. Er staan verschillende groepjes die in gesprek zijn en je zit midden in een alleraardigste dialoog en hebt geen oog voor de andere groepjes in de zaal. Ineens hoor je verderop je naam en plotseling verschuift je aandacht.

Ons onbewuste selecteert informatie voornamelijk op drie manieren. Ten eerste is het belangrijk of soortgelijke informatie eerder is gebruikt en vooral hoe recent dat is gebeurd. Want hoe recenter, hoe eerder we het weer gebruiken. Ten tweede speelt hoe vaak informatie in het verleden is gebruikt. Het

gaat hier over de gewoonten (patronen in gedrag) die we ons eigen hebben gemaakt en die ons houvast geven. De mens is een gewoontedier en selecteert informatie passend bij bekende patronen. Ten derde selecteert ons onbewuste op basis van het zogenaamde *feel good*-criterium. Dit criterium is gerelateerd aan het onderdeel van het psychologische immuunsysteem van de mens, waarbij vooral informatie wordt toegelaten die ervoor zorgt dat we ons psychologisch goed blijven voelen. Een mooi voorbeeld van het dit criterium is dat veel mensen denken dat ze populairder, getalenteerder, aantrekkelijker en intelligenter zijn dan gemiddeld, wat natuurlijk nooit waar kan zijn voor iedereen.

Beïnvloeden van de selectie van informatie van het onbewuste

Aristoteles stelde dat mensen zich deugden eigen maken door ze eerst in de praktijk te brengen. Dat is ook de oplossing van de filosoof en psycholoog William James: 'Wil je ander gedrag? Ga er niet te lang over denken en doe het vooral zo snel mogelijk.' Dus durf, ook als je het 'hoe' en het 'waarom' niet helemaal zeker weet. Wat James nog niet wist, is dat nieuw gedrag voor duurzame biologische veranderingen in de hersenen in de vorm van nieuwe zenuwverbindingen zorgt (Frazzetto, 2013). Vanuit een andere kijk geformuleerd: nieuw gedrag zorgt voor nieuwe data voor het onbewuste. Hoe meer je het nieuwe gedrag vertoont, hoe meer het een nieuwe gewoonte kan worden. Zo kun je als leidinggevende oefenen in het stellen van vragen - in plaats van het geven van oplossingen - door bijvoorbeeld af te spreken dat je dagelijks aan vijf verschillende leraren een interessante vraag stelt. Hierbij is relevantie en timing wel belangrijk om het zo natuurlijk mogelijk te laten ervaren. Als het leraren opvalt en je positieve feedback krijgt, zit het wel goed met je *feel good*. En als je timing niet goed was en je minder natuurlijk overkomt, vragen ze vast wat er aan de hand is. Dat is dan weer een mooie gelegenheid om te vertellen dat je data aan het verzamelen bent ten behoeve van je nieuwe leiderschapsbeeld.

Het 'anders doen' gaat overigens gemakkelijker als je eigen primaire (oudere) patronen niet te veel worden getriggerd door de omgeving, waaronder zeker ook de fysieke omgeving. Sommige patronen zijn namelijk erg contextgevoelig. Denk bijvoorbeeld alleen al aan de setting waarin vergaderingen plaatsvinden en de verwachtingen van de rollen die bij zo'n setting horen. Ga eens op een andere manier en op een andere plek in gesprek.

Het beïnvloeden van onbewust gedrag en het daarmee vertonen van nieuw gedrag vraagt om lef, om uithoudingsvermogen en om geloofwaardigheid voor jezelf en je omgeving. Daartoe heeft jouw 'ik' een goed verhaal nodig.

Het maken van een nieuw verhaal

Mensen hebben allemaal wat Wilson 'kernverhalen' noemt, verhalen die voortkomen uit de eigen levensgeschiedenis van mensen en de eigen interpretatie ervan (Wilson, 2011). Deze kernverhalen werken als een filter waarmee we 'de werkelijkheid' zien en interpreteren. Aan de hand van deze kernverhalen ontwikkelen we theorieën over de oorzaak van gedrag van andere mensen. De kernverhalen gaan over het 'waarom'. Ze kunnen het waarnemen van gedrag behoorlijk kleuren. Het gaat hier bijvoorbeeld over of je mensen kunt vertrouwen of niet, en of mensen lui van aard zijn en moeten worden geprikkeld om in beweging te komen of dat mensen vanuit een eigen motivatie en drive werken. Het conventionele leiderschapsbeeld is ook een voorbeeld van een kernverhaal.

De kernverhalen geven betekenis aan wat je doet. En het klinkt misschien minder prettig, maar het lijkt het er toch steeds meer op dat ons zelfbewustzijn niet stuurt, maar vooral beschrijft wat er gebeurt. Ons zelfbewustzijn maakt het verhaal achteraf en met dat verhaal geven we betekenis aan wat we hebben gedaan en in de toekomst denken te gaan doen.

'Veel mensen zijn gehecht aan de veronderstelling dat ze vrij zijn om te doen en te laten wat ze willen.

Dat zij zelf - hun 'ik' - in vrijheid de keuze maken wat ze vanavond gaan eten en op wie ze verliefd worden, maar het zelfbewustzijn beslist en handelt niet. Het zelfbewustzijn is met enige vertraging getuige van de beslissingen en handelingen van onze hersenen' (Mieras, 2009).

Volgens wetenschapsjournalist Mieras is ons 'ik' niet ergens op een sleutelpositie in de hersenen gevestigd, maar meer een romanfiguur. Onze hersenen scheppen een 'ik'-figuur over wie ze zichzelf verhalen vertellen. Mieras geeft aan dat je naar jezelf kijkt zoals je naar de anderen kijkt. Dit kijken naar jezelf wordt ook gestuurd door de verhalen van anderen. En dat is een interessant gegeven, want wat is er mooier dan met de nodige feedback van anderen een kernverhaal te maken van je nieuwe leiderschapsbeeld.

Werken aan ander gedrag doe je door over je doelen en voornemens te communiceren - ook als je het nog niet helemaal zeker weet - en door veel en structureel dat andere gedrag te laten zien (oefenen, oefenen, oefenen) en aan anderen te vragen of ze dat ook als nieuw herkennen en wat ze ervan vinden. Maar dat is niet voldoende. Het belangrijkste is dat je oog blijft houden voor de variëteit van handelen die je rol vraagt. Wees beslist als de situatie daarom vraagt, vraag als je het niet precies weet, grijp in als je iets niet goed vindt gaan. En ook als het nieuwe gedrag de vertaling is van je 'Homanniaanse' inzicht dat je de ander niet kunt managen, hem niet kunt vertellen wat hij moet denken en veranderingen niet kunt sturen, ook dan is het belangrijk steeds te onderzoeken wat de effecten van je nieuwe gedrag zijn. Door zo met behulp van anderen een nieuw kernverhaal te maken, creëer je een nieuwe psychische realiteit, zal de *backlash* van het conventionele leiderschapsbeeld steeds meer vervagen en je gewenste gedrag duurzamer zijn. ■

Aangehaalde literatuur

- Bos, R. ten (2011). *Stilte, Geste, Stem*. Amsterdam: Boom (pp. 84-160)
- Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit. Why we do what we do in life and business*. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Frazzetto, G. (2013). *Waarom we voelen wat we voelen. Wat de hersenwetenschap ons wel en niet kan vertellen over onze emoties*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas Contact.
- Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hekke, P. van (2014). Heldhaftig aarzelen. In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie nr. 1*, pp. 22-35. Zie: <http://www.overmanagement.nl/tijdschriften/detail/heldhaftig-aarzelen>.
- Homan, Th. H. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Homan, Th. H. (2006). *Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit.
- Homan, Th. H. (2013). *Het Et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Bim Media B.V.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.
- Mieras, M. (2009). *Ben ik dat? Wat hersenonderzoek ons vertelt over onszelf*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Wilson, T.D. (2002). *Strangers to ourselves. Discovering the adaptive unconscious*. Massachusetts & Londen: The Belknap Press of Harvard University press.

Over de auteurs

René ten Bos is hoogleraar filosofie aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit. Daarnaast is hij verbonden aan de St. Andrews Universiteit in Schotland en columnist van Het Financiële Dagblad. E-mail: rtenbos@xs4all.nl

Thijs Homan is hoogleraar Implementation and Change Management bij de Open Universiteit. Hij promoveerde in 1989 aan de Nyenrode Business Universiteit op het proefschrift *Top-management in coöperatieve organisaties*. Na zijn promotie was hij als docent Management en Organisatie bij Nyenrode werkzaam. Daarnaast werkte hij als organisatieadviseur bij de WissemaGroup in Den Haag. Hij is als docent betrokken bij het Sioo. E-mail: th.homan@casema.nl

Pieter Leenheer is lid van de DNM-redactie.
E-mail: pieter.leenheer@planet.nl.

Gerritjan van Luin is bestuurder/algemeen directeur van het Trinitas College, een brede scholengemeenschap voor (tweetalig) gymnasium, (tweetalig) atheneum, havo en vmbo in Heerhugowaard. Hij is lid van de DNM-redactie. E-mail: gvluin@gmail.com.

Robert Mentink werkt vanuit Epsedean als organisatieadviseur, trainer en coach. Hij is tevens docent bij de Masteropleiding Integraal Leiderschap van CNA (UVA/HvA). E-mail: mentink@epsedean.nl.

Klaas Pit is partner en senior-adviseur bij BMC Advies en lid van de DNM-redactie.
E-mail: klaaspit@bmc.nl.