

Een blinde vlek in het bewustzijn

Invloed van gewoonten en automatismen op handelen in een organisatie

Wout Brokamp

Maart 2014

Een jarenlang succesvol bedrijf dat schoenen verkoopt, loopt sinds kort niet meer zo goed. Het personeel ziet het aantal klanten langzaam kleiner worden en de omzet daalt geleidelijk. Het is een winkel die al jaren gebruikelijke assortiment voert; daarmee is veel succes behaald. Andere winkels in de straat zijn moderne winkels die met de stroom van modetrends mee zijn gegaan. Medewerkers van de schoenenwinkel vragen zich af of zij nog wel producten verkopen die voldoende actueel zijn. Aan de klantvriendelijkheid ligt het niet, ze krijgen altijd positieve reacties in klantenquêtes, die halfjaarlijks worden gehouden. De manager besluit de ruimtelijke indeling van de winkel te veranderen, enkele nieuwe medewerkers worden aangenomen en ook bedrijfsprocessen worden vernieuwd.

Deze maatregelen blijken echter geen resultaat op de omzet te bieden. Die is nog steeds aan het dalen. Er wordt uiteindelijk besloten om in een allesbeslissende vergadering een keuze te maken. Er zijn twee mogelijkheden: drastisch veranderen, of de stekker eruit trekken. Na lang overleg, waarin ook de werknemers overtuigd raakten van het probleem, komt de manager tot een conclusie. 'Het aanbod in de winkel is verouderd en sluit niet meer aan op de vraag van de klant, hierdoor is ons aanbod niet meer aantrekkelijk'.

De gewoonte en traditie om het soort schoenen te verkopen dat ze al jaren verkopen, heeft tot enige tijd geleden uitstekend gewerkt. De klant vraagt nu iets anders, doordat er een grote verschuiving in de mode heeft plaatsgevonden. Het enige wat het bedrijf nog kan redden is een grote verandering. Het beleid zal veranderd moeten worden en het aanbod zal vernieuwd moeten worden. Dit kan het bedrijf redden van de ondergang.

Het grootste probleem bleek achteraf bij de stellige overtuigingen van de manager te liggen. Zijn mening was namelijk: 'Onze klanten willen authentieke producten, dus die bieden wij ze aan, zo werkt het al jaren' en 'nu moet het toch ook werken?'. Uit dit voorbeeld blijkt dat dit niet zo hoeft te zijn.

1. Inleiding

De bovenstaande casus zou waargebeurd kunnen zijn. Het laat zien dat het vasthouden aan automatische beslissingen en gewoonten, in de weg kan staan op het pad naar een succesvolle organisatie. De automatische beslissing is in dit geval geweest, de keuze van de manager om vast te houden aan eerder gevonden oplossingen, zoals het evalueren via een klantenenquête. Een voorbeeld van een gewoonte is het vasthouden aan het schoenenassortiment.

Dit artikel richt zich op soortgelijke problemen die in organisaties kunnen ontstaan. Met dit probleem wordt bedoeld: het vasthouden aan gewoonten en automatismen, die noodzakelijke vernieuwing tegenhouden (Van Dijk en Straathof, 2011). De vraag, die in dit artikel beantwoord zal worden, is: *Was dit risico van te laat veranderen te voorkomen en zo ja, hoe dan?*

2. Automatismen en gewoontegedrag

De eerste deelvraag in dit artikel is: Wat zijn automatismen en gewoonten en wat is het effect? Deze vraag zal beantwoord worden door gebruik te maken van theorie uit de cognitieve psychologie en uit de organisatiekunde. De tweede deelvraag, 'Is het mogelijk om inzicht in automatismen en gewoonten te krijgen?', wordt in de tweede sub-paragraaf besproken.

2.1 Wat zijn gewoonten en automatismen?

Om het dagelijkse leven gemakkelijker te maken, maken wij gebruik van automatismen en gewoonten in ons denken en handelen. Deze gebruiken wij om de veelheid van informatie die dagelijks op ons af komt te selecteren en te verwerken. In deze paragraaf wordt het concept 'automatisme' besproken, dat ons gewoontegedrag bepaalt.

Volgens de hedendaagse psychologie gebeurt het ordenen van alle informatie die wij binnen krijgen via schema's (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Deze schema's helpen ons om een situatie snel in een bepaalde context te plaatsen. Zo weten wij dat we gevaar lopen als wij een auto met grote vaart op ons af zien komen. In een andere situatie weten wij dat het knopje naast de voordeur meestal als deurbel wordt gebruikt. Schema's helpen ons om informatie te ordenen en te begrijpen. Hier hoeven wij niet over na te denken: het gebeurt automatisch.

Er zitten voordelen en nadelen aan ons automatische denken. Voordelen zijn dat het snel gaat en relatief weinig moeite kost om dagelijkse beslissingen te nemen. Nadelen zijn dat dit denken niet erg flexibel is en bovendien niet erg nauwkeurig (Tiemeijer, 2011).

Denken in bepaalde schema's kan per situatie verschillen. De manier waarop verschillende schema's die we hebben gecreëerd worden toegepast, kan namelijk worden beïnvloed door onze manier van denken op een bepaald moment. Een voorbeeld: stel je voor dat je net een boek hebt gelezen over alcoholisme in de stad. Je komt op straat iemand tegen die apart gedrag vertoont. Men is door een actueel opgeroepen schema geneigd het rare gedrag te verklaren uit alcoholgebruik. Een ander schema zou toegepast worden als je net een boek hebt gelezen over het onderwerp psychiatrie. Het rare gedrag kan in die mentale situatie verklaard worden door vast te stellen dat de persoon waarschijnlijk een psychische stoornis heeft (Aronson et al., 2007). Schema's helpen ons om informatie onbewust en daardoor snel te kunnen plaatsen en te ordenen. Het gebruikte schema kan beïnvloed worden door een recente ervaring of een overtuiging. In bovenstaand voorbeeld is de recente ervaring het lezen van een boek.

Gewoontegedrag is dat gedrag dat wij in een bepaalde situatie automatisch vertonen. We hoeven hier niet over na te denken, het zit ingesleten in de dagelijkse handelingen. Autorijden, tanden poetsen, aankleden, als we hier over na zouden moeten denken, zou ons dat erg veel extra energie kosten. Ook eetgewoonten, slaapgewoonten en de gewoonte om een bepaalde route te nemen vallen onder deze noemer. Het helpt ons allemaal bij ons automatische denken en handelen: het kost weinig energie en gaat snel. Hoewel automatismen ons kunnen ondersteunen in beslissingen, kan er aan

de andere kant sprake zijn onjuiste gevolgtrekkingen. In organisaties werkt bijvoorbeeld het handelen volgens bepaalde regels en protocollen in de hand dat er een rem komt te staan op vernieuwing. Dat kan een probleem zijn in deze tijd waar we in veel gevallen met minder geld meer moeten presteren.

2.2 Is het mogelijk om inzicht in automatismen en gewoonten te krijgen?

Naarmate een organisatie langer volgens een effectieve werkwijze werkt, ontstaat er een soort automatisme. Deze effectieve manier van werken zorgt ervoor dat er met relatief weinig energie en tijd volgens gewoonten en automatismen gewerkt kan worden. Dat denken en gedrag gaan onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur. Iedere organisatie wordt gekenmerkt door zijn eigen cultuur. Een organisatiecultuur kan omschreven worden als een eenheid in waarden, normen en gedragingen, die ontstaat naarmate mensen langer met elkaar samenwerken (Alblas & Wijsman, 2009). Er is in een cultuur sprake van een gedeeld gebruik van gewoonten en automatismen.

Zijn deze automatismen en gewoonten van een cultuur te meten? Hier kan een kort antwoord op gegeven worden; ja, die zijn te meten. Straathof (2009) heeft een meetinstrument ontwikkeld, dat het mogelijk maakt om cultuur via een systematische methode inzichtelijk te maken. Straathof hanteert het cultuur-arena model in het meten van organisatiecultuur. Dit gaat uit van cultuur als een geheel van drie lagen: gedrag, mindset en arena.

De laag 'gedrag' bevat alles dat medewerkers doen; het gedrag dat ze laten zien. Het *collectieve* gedrag dat medewerkers vertonen valt onder het oplossingsrepertoire van de organisatie: al het gedrag dat vertoond wordt om oplossingen te vinden voor problemen en uitdagingen die aan een organisatie worden gesteld.

Met 'mindset' worden de overtuigingen en waarden van medewerkers bedoeld. Deze waarden en overtuigingen behelzen bijvoorbeeld opvattingen over het werk, collega's, samenwerkingspartners, klanten, de wereld buiten de organisatie, et cetera. De opvattingen staan in verband met het gedrag; het gedrag komt voort uit bepaalde overtuigingen die mensen hebben.

De 'arena' bestaat uit de invloeden en onderlinge verhoudingen tussen medewerkers in een organisatie. Het gaat hierbij om *informele* dynamiek van macht en invloed. Deze verdelingen bepalen de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging. Een arena houdt de bestaande manier van denken en doen in een organisatie in stand.

Deze drie onderdelen worden gemeten door het uitvoeren van uitgebreid cultuuronderzoek. Dit onderzoek wordt gedaan door middel van half-gestructureerde diepte-interviews, quickscan-vragenlijsten, observaties en logboekgesprekken. Dit aantal onderzoeksmethoden geeft aan dat het geen eenvoudige taak is om een cultuur in kaart te brengen.

Het gebruik van het meetinstrument van Straathof, maakt het mogelijk inzicht te krijgen in automatisme en gewoonten. Nu dit duidelijk is, kan de hoofdvraag van het artikel verder beantwoord worden. Want wat is er dan mogelijk en wat niet? De vraag die in het volgende stuk beantwoord zal worden is: 'Wat is de veranderbaarheid en wat is het nut van kennis van deze informatie over automatismen?'.

3. Wat is het nut van kennis over organisatieculturen en wat is er mogelijk?

Aan het begin van het artikel is de vraag gesteld of het mogelijk was om het probleem bij de schoenenwinkel te voorkomen. In deze paragraaf zal die vraag beantwoord worden. Eerst wordt besproken wat er mogelijk is met kennis over automatismen en gewoonten. Dit gebeurt door concrete mogelijkheden te geven voor een positieve wending in kennis over automatismen en gewoonten.

Gewoonten en automatische reacties zijn essentieel voor het functioneren van een organisatie. Zonder het gebruik hiervan zou het onmogelijk zijn om al het werk uit te kunnen voeren. Dat zou te veel tijd en moeite kosten. Wanneer automatismen en gewoonten tegenwerken en een probleem veroorzaken, is het goed om eigen gedrag te leren herkennen en naar het gewenst niveau te veranderen. Daar zijn mogelijkheden voor.

Recent onderzoek laat zien dat het mogelijk is om gewoontes in meer passend gedrag te veranderen via implementatie-intenties. Deze werkwijze specificeert de manier waarop nieuw gewenst gedrag kan worden uitgevoerd, waardoor ze effectiever is dan het doen van een voornemen. Het voornemen voor nieuw gedrag wordt hierdoor verder geconcretiseerd (Tiemeijer, Thomas & Prast, 2009). Dit helpt om de kans op het realiseren van voornemens te vergroten. Dat gebeurt door een plan te maken over een verwachte situatie. In dit plan wordt beschreven op welke manier er in de verwachte situatie wordt gereageerd: wanneer en waar wordt er hoe gereageerd om een voorgenomen doel te bereiken? Deze manier werkt goed omdat het waar en wanneer al van tevoren is gespecificeerd en zo snel te herkennen is (De Vet, Oenema & Brug, 2011).

Een andere manier om inzicht in gewoonten en automatismen te krijgen, is door bewustzijn te laten ontstaan over het eigen gedrag. Wanneer er inzicht in dit afwegingsproces verkregen wordt, kan herkend worden wat in de gewenste situatie meegenomen moet worden in die afweging. Als er in je omgeving een verandering plaatsvindt, die het gewoontegedrag ineffectief maakt, kan het eigen gedrag bewust worden gemaakt. Wijziging in deze gewoonte wordt op deze manier toegankelijker. Er moet bij het bewust worden van automatisme en gewoonten echter een kanttekening gemaakt worden.

Het bewust worden van het eigen handelen kan ook negatief uitpakken. Dat kan 'choking under pressure' tot gevolg hebben. Bij dit fenomeen wordt een gewoonte benaderd als een nieuwe handeling, zoals het letten op elke noot die een pianospeler tijdens zijn spel speelt. Het pianospel zal hierdoor minder vloeiend verlopen (Tiemeijer et al., 2009). Deze manier van inzicht verkrijgen op automatisme en gewoonte zal dus voorzichtig moeten worden benaderd.

4. Conclusie

Het voorbeeld dat in de inleiding besproken is, laat zien dat het vasthouden aan gewoonten en automatismen ongunstige kanten heeft. Het personeel van de schoenenwinkel wordt hiermee geconfronteerd door een daling in de omzet, waarna een poging tot reorganisatie volgt. In de casus wordt er gereflecteerd op eigen handelen, maar de invloed van automatismen en gewoonten worden in eerste aanleg niet meegenomen in deze reflectie.

In het artikel is beschreven dat het bewustworden van gewoonten en automatismen die plaatshebben in ons eigen gedrag, een belangrijk en weinig gebruikte manier van denken is. De automatismen en gewoonten die wij hebben, kunnen onder andere door middel van een cultuurmeting bewust

worden gemaakt. Het gebruik maken van implementatie-intenties, kan voor een verandering zorgen in gedrag, door van tevoren te bepalen wanneer en hoe gewenst gedrag uitgevoerd moet worden. Deze methoden dragen bij aan het doorbreken van het gedrag dat als normaal wordt beschouwd in ons dagelijkse leven.

In dit artikel is een poging gedaan om duidelijkheid te geven over de invloed van gewoonten en automatismen. Dit is gekoppeld aan manieren om inzicht te krijgen in eigen handelen. Dit handelen is effectief in veel situaties en het is goed om hier bewust van te zijn. Zo kan er meebewogen worden bij ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen. Er moet daarnaast ook rekening gehouden worden met het effect dat een dergelijke bewustwording heeft. De conclusie is dubbelzijdig. Automatismen en gewoonten zijn vaak effectief en moeten gekoesterd worden, waarbij het wel belangrijk is om je bewust te zijn van de negatieve effecten van de gewoonten en automatismen.

Literatuurlijst

Alblas G., Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2007). *Sociale psychologie*. Vijfde editie. Pearson Education Benelux.

De Vet, E., Oenema, A. & Brug, J. (2011). *More or better: Do the number and specificity of implementation intentions matter in increasing physical activity?* Psychology of Sport and Exercise 12.

Dijk, R. van, A.J.M. Straathof (2011). *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Deventer: Kluwer.

Straathof, A. J. M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon.

Tiemeijer, W. L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Tiemeijer, W. L., Thomas, C.A. & Prast, H.M. (2009). *De menselijke beslisser: Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.