

Nut en onnut van automatismen

Groundhog Day medezeggenschap

In de film *Groundhog Day* met Bill Murray wordt de hoofdpersoon elke dag op hetzelfde moment wakker, ondergaat dezelfde dingen en moet daar proberen uit te komen. Herkenbaar?

Hoeveel procent van jouw activiteiten bestaat uit gewoontes of routines? Van je dagelijkse gedrag is bij iedereen gemiddeld 43%* routinematig handelen. Op het werk ben je zo'n 55% van de tijd op de automatische piloot bezig. Hebben mensen dat niet door? Nee, iedereen is min of meer onderhevig aan de zogenaamde "introspectieve illusie". Te veel je eigen gedrag toeschrijven aan bewuste keuzes die je maakt, terwijl je veel dingen op de automatische piloot doet. Je denkt dat je elke avond uit ouderliefde je kinderen een verhaaltje voorleest, maar het is ook een ingesleten gewoonte. Belangrijk bij een gewoonte is dat die in een specifieke context plaatsvindt. Dat geldt zelfs voor verslavingen. De Amerikaanse regering was bezorgd over hoeveel jonge dienstplichtige soldaten in Vietnam drugs gebruikten. Toen ze terugkeerden naar de VS bleken de meeste jongeren er totaal niet meer gevoelig voor te zijn. Ze waren gewoon weer thuis en daar hoorde dat niet bij.

Als or-lid heb je ook gewoontes die in de or-context plaatsvinden. Bijvoorbeeld het vergaderen: steeds op

dezelfde plaats, en op dezelfde stoel gaan zitten. De vergadering die altijd geopend wordt door de bestuurder en de typische reactie van de or daarop: wie reageert er wel en wie niet. En dat is nog maar het topje van de ijsberg van de gewoontes. *Groundhog Day* medezeggenschap.

Bewust of automatisch

Is dat een probleem? Nee, want automatisch gedrag gebeurt in de spaarstand van je brein. Mentale energie is kostbaar en continu de hele dag beslissingen moeten nemen (welke route neem ik naar mijn werk en ga ik het vandaag op het werk helemaal anders doen?) zou te vermoeiend zijn. Vandaar dat automatismen bijdragen aan het op peil houden van je energie. Ook kan je brein zo makkelijker meer dingen tegelijk doen: tijdens het inchecken in de trein kun je nadenken hoe je een bepaalde klus gaat aanpakken. Automatismen ontstaan door herhaling gevolgd door een beloning. Elke keer even langs de automatiek in de stationshal een krolletje halen. De delen van je hersenen die daarbij geactiveerd worden zijn de basale ganglia. Bij het bewuste denken horen andere her-

sendelen. Herinneringen die te maken hebben met de gewoontes worden ook op een andere manier opgeslagen.

Mensen met Alzheimer kunnen daarom soms nog wel nieuwe gewoontes aanleren via dit meer "onbewuste automatische geheugen", terwijl hun "gewone geheugen" al aangetast is.

Wie is er dus de baas in je hoofd, de bewuste denker of het gewoontedier? Psycholoog Wendy Wood beschrijft in [curs] *Gelukkig met gewoontes* [/] dat dit onderscheid haar opviel in een aantal studies van in totaal 5000 proefpersonen. Zij hield zich bezig met de klassieke vraag: Wanneer lukt het wel of niet om een goed voornemen te doen slagen? Bij het nemen van belangrijke eenmalige beslissingen (zoals het voornemen op een belangrijke conferentie te gaan spreken en het dan ook werkelijk te doen, of solliciteren naar een andere baan), zie je de meeste mensen hier ook in slagen. Echter, bij beslissingen die te maken hebben met herhalend gedrag wordt het lastiger. Wie lukt het om de auto vaker te laten staan? Welke slechte eetgewoontes heb je werkelijk kunnen overwinnen? Deze keer echt beter gaan luisteren op de vergadering en niet de ander telkens onderbreken? Een goede motivatie of houding blijkt dan niet zo bepalend, je routines brengen je steeds terug in je oude groef.

Gewoontedier versus frictie

Wood draait het vervolgens om. Pak veranderingen aan met behulp van het

gewoontedier in jezelf. Als routines en gewoontes zo'n bepalende kracht zijn, kun je ze dan niet gebruiken als kracht voor verandering? Beter dan puur kiezen voor wilskracht en jezelf gegarandeerd uitputten. Vervang een ineffektieve gewoonte simpelweg door een effectieve.

Een belangrijke tool is de bekende formule van psycholoog Lewin: $G = f(P, O)$. Oftewel: gedrag is de functie van persoon en omgeving. In de omgeving liggen allerhande kansen om je automatische piloot als het ware te herprogrammeren. Automatismen waar je last van hebt, kun je doen verminderen door fricties aan te brengen: remmen de krachten die handelen in de weg staan. De snoeppot uit het zicht zetten. Je kunt ook drijvende krachten inzetten, bijvoorbeeld door maandelijks automatisch geld bij te laten schrijven op je spaarrekening in plaats van dit elke maand bewust te kiezen. Netflix maakt

veel gebruik van drijvende krachten door het eind van een aflevering zo spannend te maken dat je doorkijkt naar de volgende en de volgende...

Het bijzondere van gewoontes is dat het niet lang hoeft te duren voordat ze in volle bloei zijn gekomen. Stel je eet elke avond met je gezin voor de tv en je wilt dat veranderen, want je wilt van het eten een gezellig moment maken met aandacht voor elkaar. Kies dan een context door een specifieke dag in de week te bepalen waar er gezamenlijk aan tafel gegeten wordt, bijvoorbeeld de maandag. Koppel er een beloning aan, bijvoorbeeld de kinderen zelf een gerecht laten kiezen of vriendjes te laten uitnodigen (drijvende kracht). Herhaal het vooral, ook als ze in het begin vreselijk mopperen (weigeren toe te geven, is de frictie die je inbouwt). Ga door totdat het een automatisme is geworden. De gezelligheid wordt uiteindelijk de beloning die het ook aan de

gang houdt. Uiteindelijk denkt zelfs niemand er meer bij na.

Luisteren belonen

Nu de or: spreek af dat je meer naar elkaar wilt luisteren. Kies in de vergadering een moment dat je dit gaat toepassen, bijvoorbeeld bij het eerste vergaderpunt. Als beloning bouw je daarna een gezellig moment bij de koffie in. Houd dit vooral vast, geef niet toe bij weerstand. Net zolang dat de winst van het luisteren een beloning op zich wordt en je merkt dat het ook bij de andere punten een gewoonte wordt meer te luisteren. En lukt het voorbereiden van de overlegvergadering niet goed, dan kan de klassieke werkwijze van werken met vaste or-commissies met vaste voorbereidingsmomenten, het voorbereidingsproces automatiseren.

Tot slot nog enige waarschuwingen: je doet het met zijn allen of niet. Groepsleden die niet echt willen meedoen, drukken de hele groep naar beneden. Doe het in een ontspannen situatie. Stressvolle situaties stimuleren dat mensen juist in de oude gewoontes blijven hangen.

Thuiswerken

In de huidige coronacrisis is het worstelen met oude en nieuwe gewoontes. De gewoonte om geconcentreerd te werken op kantoor en de kinderen aandacht te geven als ze thuiskomen van school valt in het honderd, ouders en kinderen zijn samen de hele dag thuis. Werkmomenten loskoppelen van aandachtmomenten kan nu ook een gewoonte worden. Kies dan vaste werkmomenten, zoek iets lonends voor de kinderen na het werkmoment, houd het vooral vol en je hebt je nieuwe automatismen. Nu nog iets doen aan die stress ... **1**

HARRY HARTMANN
TRAINER BIJ HET CAOP.
H.HARTMANN@CAOP.NL

**Gebruikte literatuur: Wood, W. Gelukkig met gewoontes, Harper Collins, 2019*



'Groundhog' is een soort marmot die na de winter uit zijn hol komt