



CULTUUR

Hoe overbrug je de kloof tussen gedragsvoorschriften en gedrag in de praktijk?

Voorschriften om de veiligheid in een bedrijf te verbeteren zijn zo gemaakt. Maar hoe krijg je medewerkers zo ver dat ze die voorschriften ook echt gaan naleven? Het is een hoofdbreker van menig directie.

TEKST: INGE MINK

Als mens houden we ervan om onszelf te zien als rationele wezens, die gedrag laten zien op basis van een bewust keuzeprocess. En dan lijkt het een heel logisch verhaal dat je gedragsvoorschriften voorschrijft, mensen overtuigt van de voordelen ervan, vervolgens het nieuwe gedrag traint en hen alleen nog maar hoeft te helpen om het nieuwe gedrag vast te houden. Waar deze strategie nog een redelijke kans van slagen heeft als het een persoon betreft, zo teleurstellend zullen de resultaten zijn als je deze strategie gebruikt in groepen. Want in groepen maakt groepsgedrag de dienst uit. En groepsgedrag verloopt via haar eigen regels.

Groepsgedrag bij mensen: Hoe werkt dat?

Om het sociale gedrag van mensen inzichtelijk te maken, heeft Iminco het 3-lagen cultuurmodel ontwikkeld. Het drie lagen cultuurmodel deelt het sociale gedrag van mensen op in drie niveau's.

1. Ik als soortgenoot: Het Macroniveau

Sociaal gedrag op macroniveau gaat over de vraag: 'Welke samenlevingsvorm past onze mensensoort van nature het best?' Mensen leven van nature in groepen met een natuurlijke hiërarchie, die door de groepsleden wordt ondersteund. Bij de menselijke soort handhaven leiders zich van nature bij de gratie van hun volgers.

2. Ik als groepslid: Het Mesoniveau

Sociaal gedrag op mesoniveau gaat over de vraag:

'Wie zijn wij als groep en waar staan wij voor?'

Mensen zijn groepsdieren en we passen ons gedrag automatisch (dus onbewust!) aan de heersende groepsnormen aan. Dit heet groepssocialisatie. Groepssocialisatie maakt dat mensen binnen een groep meer gelijk worden aan elkaar, en meer verschillend worden van andere groepen.

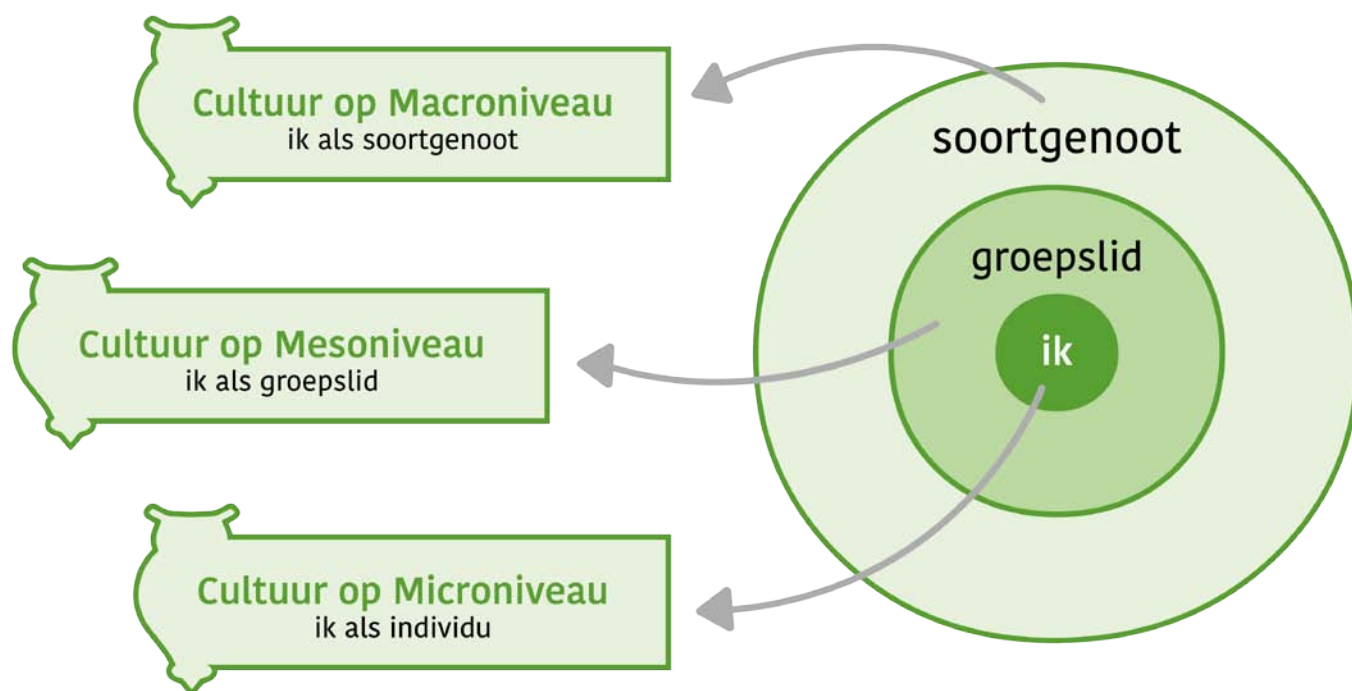
3. Ik als individu: Het Microniveau

Gedrag op microniveau gaat over vragen als: 'Wie ben ik als groepslid en hoe maakt mijn bijdrage een verschil voor de groep?'

Binnen de groep willen we ons onderscheiden van andere groepsleden. We hebben een aangeboren behoefte om beter zijn dan anderen, want dat creëert aanzien. Status is een belangrijke bepalende factor voor ons gedrag binnen de groep en ieder groepslid zoekt automatisch een eigen niche om zich expert in te voelen. Zo ontstaat een natuurlijke rolverdeling, passend bij het gezamenlijke groepsdoel.

Van voorschriften naar groepsgedrag

Bij het omzetten van voorschriften naar gedrag is het van belang om nader in te zoomen op het sociale gedrag op mesoniveau. Je wilt namelijk dat de groep als geheel het nieuwe gedrag gaat overnemen. Hier volgt direct een ontvullende noot. Groepsgedrag is als een gladde aal: daar krijg je nooit écht grip op. Maar je



Het 3-lagen cultuurmodel: ons sociale gedrag in drie lagen opgedeeld.

Bron figuur: Inge Mink

kunt het wel slim beïnvloeden als je de werking van groepsgedrag beter begrijpt.

Drie belangrijke kenmerken van groepsgedrag

1. Groepsgedrag is onbewust gedrag.

Hiermee hebben we meteen de grootste uitdaging te pakken. Want in het aanleren van nieuw gedrag vertrouwen beleidsmakers op onze rationele vermogens. Nieuwe gedragsvoorschriften worden omgezet in zichtbaar gedrag. Dit gedrag wordt getraind en opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd. Klaar is Kees. Maar ons groepsgedrag is in hoge mate een onbewust proces en dat heeft voor ons als groepsdier een oeroude reden: Groepsgedrag heeft van oudsher grote overlevingswaarde omdat het ons in staat stelt om als een groot organisme onze vijanden het hoofd te bieden. Dit zou in het honderd lopen als ieder lid eerst alle groepsregels moet reproduceren om te bepalen wat hij of zij moet doen. Het moet een andere weg volgen om effectief te zijn. Groepsocialisatie heeft derhalve een instinctief karakter. We weten onbewust hoe we ons in de groep moeten gedragen om een succesvol lid te kunnen zijn. Het feit dat groepsgedrag onbewust is, maakt dat het inprenten van nieuw gedrag ook via een andere route verloopt. We leren

geen nieuw gedrag door het in ons hoofd te stampen; we leren nieuw gedrag door te kijken hoe onze buurman zich gedraagt. Het systeem dat daarvoor verantwoordelijk is, is ons socialisatiesysteem.

2. Ons socialisatiesysteem: een ingebouwde calculator van het gemiddelde groepslid.

Een groep is pas succesvol als het zich als één organisme kan gedragen. Mensen moeten aan de lopende band razendsnel gedrag kiezen dat de groep als geheel ten goede komt. Dit lukt niet als je voor ieder gedrag eerst een hoop voors en tegens af moet wegen. Daar heeft ons brein iets op gevonden: het socialisatiesysteem. Dit systeem in ons brein maakt onbewust een afspiegeling van het 'gemiddelde' groepslid; een soort prototype dus. Omdat binnen een groep het meest gekeken wordt naar de invloedrijke groepsleden, wordt hun gedrag door het socialisatiesysteem het meest opgepikt. We passen ons gedrag aan naar het prototype dat ons socialisatiesysteem heeft 'berekend'. Dus wat deze invloedrijke groepsleden doen, bepaalt in hoge mate het gedrag van de rest van de groep. Een interessant weetje: Het socialisatiesysteem in ons brein berekent trouwens voor iedere groep die we kennen een 'gemiddeld groepslid', aan de hand van de (vaak eenzijdige) informatie



die we over deze groepen kennen. Hier komen ook onze hardnekkige stereotypes vandaan.

3. Iedere groep ontwikkelt altijd een levendige onderstroom.

Aan de oppervlakte van een groep is harmonie het belangrijkste streven. Want een groep moet als geheel snel paraat kunnen staan om eventuele vijanden het hoofd te bieden. Maar in de onderstroom vind een indrukwekkend sociaal schaakspel plaats. Hier wordt bepaald wie de baas is, welke normen en waarden voor de groep gelden, welke taboes er zijn en ook welk gedrag wél en welk gedrag niet als groepsgedrag wordt omarmd. Veiligheidsvoorschriften die in de onderstroom worden verworpen hebben dus geen schijn van kans, ook al zou je je hele bedrijf behangen met mooie posters en een heel leger aan trainers inhuren.

Van veiligheidsvoorschriften naar groepsgedrag

1. **Leer het informele netwerk binnen je teams kennen.** Wie heeft de meeste invloed? Naar wie wordt veel gekeken als het gaat over het maken van beslissingen? Als je een groepslid vraagt naar wie hij toe zou gaan als hem iets dwarszit: welke naam wordt dan veel genoemd? De namen die dan boven komen drijven, zijn de sleutelfiguren in een team. Zij hebben veel invloed op het groepsgedrag. Deze mensen moet je aan boord hebben bij iedere verandering binnen de organisatie. Als dat niet het geval is, heeft gedrag weinig kans om door de groep te worden overgenomen.
2. **Laat groepen zelf conclusies trekken over welk gedrag nodig is om de bedrijfsdoelen (inclusief de juridische eisen) te halen.** Ga in gesprek over het doel achter de veiligheidsvoorschriften en geef ruimte om hen zelf te laten nadenken over zinnig gedrag bij dit doel. Door de groep (of een aantal afgevaardigden) hun eigen gedrag te laten verzinnen, gaat dit veel meer leven in de onderstroom van de groep. Zij zullen dan vanzelfsprekend ook teruggeven welke randvoorwaarden nodig zijn om aan deze eisen te kunnen voldoen. Door hierover in dialoog te treden, geef je als beleidsmaker terug dat het jou ook ernst is en dat je bereid bent om de context aan te passen om hen te helpen nieuw gedrag te laten zien. Als je hun randvoorwaarden voor het nieuwe gedrag van tafel veegt of negeert, zal de groep het nieuwe gedrag ook naast zich neerleggen.
3. **Voorkom onnodige weerstand door het inzetten van macht als pressiemiddel.** Als beleidsmaker heb je het mandaat om medewerkers tot bepaald gedrag te dwingen door negatieve consequenties te verbinden aan het niet nakomen van gedragsvoorschriften. Dit is verleidelijk, omdat het op de korte termijn een eenvoudige en snelle oplossing is. Op de langere termijn krijg je een kat en muis spel; Er ontstaat een 'wij' tegen 'Zij' effect. In de groep ontstaat een ongeschreven missie: Het is 'wij medewerkers' tegen 'Zij, die beleidsmakers'. In die situatie voel je jezelf steeds vaker de opzichter

die zijn onderdanen moet controleren. Daar gaat pas veel tijd in zitten.

4. **Creëer wederzijdse afhankelijkheid.** Groepsleden zijn meer bereid om zich in te zetten voor nieuw gedrag als het overkoepelende doel hen iets wezenlijks oplevert. Bedenk wat het naleven van de veiligheidsvoorschriften de groep als geheel kan opleveren. Samenwerking vindt plaats op basis van wederzijdse afhankelijkheid. We willen allemaal hetzelfde: Ik heb jou daarbij nodig en jij hebt mij nodig.

Door in het begin meer tijd uit te trekken voor een dialoog en hun eigen oplossingen als mogelijkheid te overwegen, creëer je een gezamenlijk doel waar iedereen (ook de beleidsmaker) een rol heeft: Zij laten ander gedrag zien dat aan de eisen voldoet én voor hen uitvoerbaar is en jij creëert de juiste randvoorwaarden om dit gedrag efficiënt te laten passen in hun dagelijkse praktijk.

Speel niet voor God door te denken dat je groepsgedrag kunt voorschrijven.

Cultuur in bedrijven is complex en er zijn een hoop misverstanden over. Één van die misverstanden is dat groepsgedrag bewust gedrag is dat we van bovenaf kunnen sturen door de gedragsregels voor te schrijven. We gaan dan voorbij aan alles wat ons groepsgedrag tot een effectief overlevingsmechanisme heeft gemaakt. Als je groepsgedrag wilt beïnvloeden, dan moet je een manier vinden om het nieuwe gedrag als een gewenste waarde in de onderstroom van de groep te laten leven. Dit doe je door je sleutelmedewerkers te leren kennen en te betrekken, de groep regie te geven over hun eigen gedragsverandering en een gezamenlijk doel te creëren waar zowel de medewerkers als de beleidsmakers een onmisbare rol in hebben. Maar bovenal: heb respect voor de onderstroom van de groep: Hoe harder je daar tegenin roeit, hoe meer weerstand je zal oogsten. ☒



Dit artikel is onder andere gebaseerd op literatuur van Judith R. Harris: *No two alike* (2006), Steven Pinker: *How the Mind Works* (2009) en het gedachtegoed van Frans de Waal: *Chimpanseepolitiek* (2016) en *De aap in ons* (2013).



Inge Mink is oprichter en eigenaar van Iminco. Zij is organisatiepsycholoog en adviseur rondom cultuurvraagstukken in bedrijven. Inge heeft specifieke expertise in het duiden en beïnvloeden van menselijk sociaal (groeps)gedrag. Op basis van wetenschappelijke inzichten heeft zij het *3-lagen cultuurmodel* ontwikkeld. Naast haar werk als organisatieadviseur verzorgt zij kennissessies, trainingen voor management en treedt op als spreker rondom het onderwerp mens en gedrag in organisaties.

