

# Management en de kunst van gedragsverandering

**Author :** Jan den Boer

**Date :** 8 juli 2015

**De financiële crisis wordt vooral gezien als een financiële ramp, terwijl de crisis veel meer omvat. De crisis is een morele crisis, veroorzaakt door een ongebreidelde hebzucht en een streven naar macht.**  
Paul de Blot, hoogleraar business spiritualiteit Nyenrode Business Universiteit.

*Risicovol gedrag van bankiers is een belangrijke oorzaak van de crisis. De crisis is zowel een financiële als een morele crisis. Bankiers worden op dit gedrag aangesproken, en onder maatschappelijke en politieke druk worden gedragscodes afgesproken.*

*Het lijkt erop dat er in de praktijk echter weinig verandert, want banken ontwikkelen weer risicovolle producten. Zelfs een degelijke bank als de Rabobank blijkt die verleiding niet te kunnen weerstaan.*



### **Hoe komt het dat er nauwelijks iets door afspraken en gedragscodes verandert?**

*Victor Lamme*, hoogleraar Cognitieve Neurowetenschappen in Amsterdam, heeft hier een revolutionair antwoord op: onze rationele overwegingen spelen nauwelijks een rol in onze beslissingen. Dat wil zeggen: managementideeën, verandermodellen, gedragsregels, convenanten, afspraken et cetera hebben nauwelijks invloed op ons gedrag. We hebben niet een vrije wil om vanuit de ratio ons gedrag te bepalen. Volgens Lamme is dit inzicht minstens even belangrijk als het revolutionaire inzicht dat de aarde rond is in plaats van plat. Het zal nog wel even duren voordat de betekenis hiervan in de dagelijkse praktijk doorgedrongen is.

Toch is het misschien minder verrassend dan het lijkt. Een voorbeeld uit mijn praktijk als projectmanager. Toen ik begin jaren negentig van de vorige eeuw begon bij de gemeente Den Haag, was ik zo gedreven en doelgericht dat dat binnen twee weken een huilende secretaresse opleverde. Ik nam mij serieus voor om inlevender en aardiger te zijn, maar dat simpele voornemen veranderde nog niet al te veel aan mijn gedrag. Een

simpele positieve intentie is niet genoeg om gedrag te veranderen.

In die tijd hield ik me ook bezig met mindfulness en meditatie. Langzaam maar zeker werd ik mij bewuster van de invloed van mijn emoties en gedachten op mijn gedrag. Mijn ervaring is dat in de meeste van deze meditatiecursussen er weinig reflectie is op moraal, op een keuze voor het juiste handelen. De nadruk ligt vooral op 'jezelf zijn', zonder veel reflectie op wat dit 'zelf' nu eigenlijk is.

## **Intentie en oefenen**

**Een intellectueel begrijpen zonder oefening is zeker krachteloos, maar oefening zonder te leren met het hoofd is al gauw blind.**

Masao Abe, Zen en het westerse denken

Ik ging het oorspronkelijke boeddhisme bestuderen, en ontdekte dat daarin deze twee werelden samenkomen: een diepgaande studie over wat wijze intenties zijn, deze intentie inzetten voor je meditatie, en vervolgens in meditatie jezelf oefenen zodat gedragsverandering mogelijk wordt.

De noodzaak van oefenen volgt ook uit het bewustzijnsonderzoek van onder meer Victor Lamme, Antonio Damasio en Jan Verplaetse.

Helaas wordt er nauwelijks geoefend, in ieder geval niet op de universitaire opleidingen van bijvoorbeeld Victor Lamme en Jan Verplaetse, hooguit een dag of enkele dagen op een managementcursus.

De sturing van onze economie en de opleidingen van onze

managers zijn vooral gebaseerd op rationele kennis. We hebben de illusie dat onze economie geleid wordt vanuit dit financieel-economisch denken. En dat is een enorme overschatting van het denken. Omdat het denken eigenlijk weinig invloed heeft op gedrag, wordt het feitelijk gedrag vooral aangestuurd op primitieve emoties, zoals hebzucht en het streven naar macht. Dat verklaart de grote tegenstelling tussen de mooie rationele verhalen en de praktijk van de crisis. Victor Lamme stelt dat we in de praktijk weinig vrije wil hebben en ons laten leiden door onbewuste emoties. Het rationele denken is alleen een kwebbeldoos achteraf.

Hoe kun je dit veranderen? Traditioneel bestaat het aanleren van moreel gedrag vooral uit oefenen. De bekende Duitse cultuurfilosoof Peter Sloterdijk onderzocht 2500 jaar religie, en ontdekte dat de kern is dat de morele mens een oefenende mens is. Een van de bekendste bewustzijnswetenschappers, Antonio Damasio, formuleert dit als volgt: 'Moreel gedrag bestaat uit een reeks vaardigheden, verworven door langdurig en herhaalde oefening op basis van bewust geformuleerde principes en redenen, wat vervolgens een "tweede natuur" in het cognitief onbewust is geworden.'

Dat betekent dat je vanuit reflectie op het eigen gedrag je een voorstelling kunt maken hoe je je anders wilt gedragen: waarden en normen, te vertalen in een intentie. En vanuit die intentie kun je vervolgens gaan oefenen. Onderzoek laat zien dat onze hersenen plastisch zijn, en door oefening langzaam maar zeker kunnen wijzigen. Dan ontstaat gedrag dat past bij de geoefende intentie.

Dit oefenen werd traditioneel aangeboden vanuit de religie, en

ook vanuit politieke macht. In onze samenleving wordt nauwelijks nog geoefend in gedrag gebaseerd op doordachte waarden. Zoals onder meer Victor Lamme stelt: onze samenleving is financieel-economisch aangestuurd, en oefenen gebeurt alleen als er markt voor is. Op dit moment is die er blijkbaar nog niet. Er wordt noch geoefend in moreel gedrag op onze universiteiten, noch door onze bestuurders.

Echter, de crisis dwingt tot verandering, en diegene die als eerste nieuwe modellen ontwikkelt en implementeert, heeft een voorsprong. Er zijn verschillende interessante experimenten en vernieuwingen, zoals de gemeente Utrecht met de 'Pleinen' en de vernieuwing van het projectmanagement in Projectmatig Creëren, met een nadruk op het creëren van commitment.

*... lees verder in het gratis E-Boek: ( [EPUB](#) | [PDF](#) )*

---

## **Reflectie**

Hoe komt het dat de werking van managementtrainingen, convenanten met bankiers, gedragscodes en integriteitsverklaringen zo beperkt is? Nieuwe inzichten in het functioneren van ons bewustzijn bevestigen wat bijvoorbeeld in het boeddhisme al eeuwenlang toegepast wordt: het uitwerken van goede intenties heeft veel wijsheid nodig en vervolgens heeft gedragsverandering veel oefening nodig. Echter, is er wel een markt voor dit oefenen? Inmiddels zijn er al interessante organisatievernieuwingsexperimenten, ook al is er nog een lange weg te gaan. In hoeverre hebben we in deze context mededogen voor de beperkingen van onze ongeoefende managers?