

## Stimuleren van taakgericht gedrag

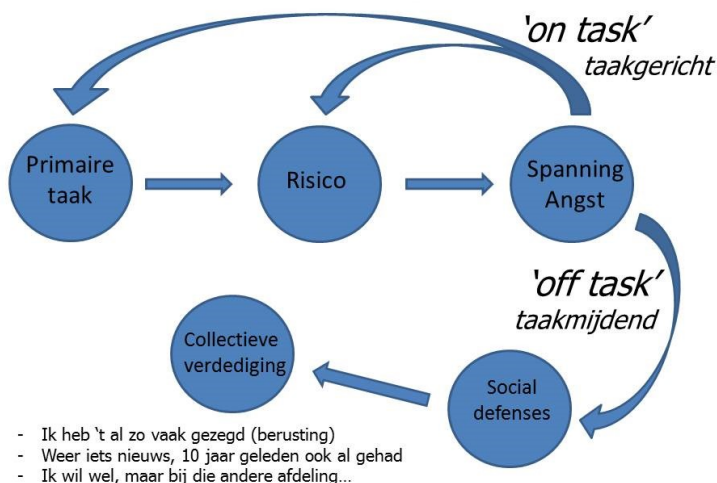


Een taak heeft altijd een risico. Het risico dat het niet lukt, en het risico dat je niet goed begrepen hebt wat de bedoeling is. De taak zou geen taak zijn als het vanzelf goed zou gaan, dus als er geen risico op mislukken zou zijn en het zonder jouw inzet ook goed zou komen. Het risico dat bij een taak hoort activeert een soort spanning. Het kan prikkelen en uitdagen, het kan iets levendigs en speels activeren; ik heb er zin in! Het spannende plezier van sport en spel bijvoorbeeld

maakt je alert, je zet al je talenten en vaardigheden in om je doel te halen. Je wil het goed doen en gaat op een open en volwassen manier met de uitdagingen om. Je hebt oog voor de risico's, kijkt of je op koers zit, stuurt bij en anticipeert op de situatie. Je realiseert je dat je in het ergste geval onderuit kan gaan, maar je vindt het op z'n minst de moeite van het proberen waard!

Deze mindset wordt in de psychodynamiek ook wel taakgericht gedrag of *on task* gedrag genoemd. Dezelfde spanning kan ook tot taakmijdend gedrag leiden, je gaat dan *off task*. Als de spanning te groot wordt, kun je ervan terug schrikken en kan gezonde spanning overgaan in angst. Dan worden je verdediging en overlevingsreacties geactiveerd. Je probeert dan het oncomfortabele of angstige gevoel dat de uitdaging je geeft, te vermijden. En dat doe je zoals je dat ooit geleerd hebt om te doen. Vandaar dat ze ook wel *social defenses* worden genoemd.

### Taak activeert creatieve spanning én defensief gedrag



*Social defenses* zijn (vaak) onbewuste en stabiele patronen in gedrag, die meestal in je jeugd zijn ontstaan.

Deze patronen zijn meestal niet adequaat in de huidige situatie.

**Het versmalt je opties tot de beste oplossing van toen.**

Je beseft dit niet en zoekt vanuit een gevoel van toen, rationele argumenten bij het moment van nu.

In organisaties kunnen die *social defenses* van mensen tot een

collectief verdedigingspatroon leiden. 'Zó doen we dat hier'. Een heel team of een hele organisatie gaat zich dan 'verdedigen' tegen een stukje van de werkelijkheid dat hen een oncomfortabel gevoel geeft. Bijvoorbeeld het besef dat er voor hen buiten deze organisatie mogelijk geen ander werk is. Of dat nu terecht is of niet. En ze gaan dan risico's vermijden die inherent zijn aan het uitvoeren van de taak. De vraag is niet of dit voorkomt in een organisatie, maar in welke mate: het komt overal voor waar mensen doelen realiseren en aan taken werken.

## Werken met *social defenses*

Ik vind dit model erg behulpzaam bij een gesprek over wat er beter kan in het werk. Als het niet loopt zoals gewenst, hoe onderzoeken we dan wat er echt aan de hand is? Het gesprek over hoe het gaat kan lastig zijn en snel complex worden. Mensen hebben namelijk een bijna onbeperkt vermogen om achteraf patronen te zien, en kunnen vaak prima een logica maken die hun gedrag verklaart. Je hebt het over hetzelfde maar iedereen heeft een andere lezing over wat er aan de hand is.

Dat komt ook doordat mensen zeggen wat ze denken maar doen wat ze voelen. Wat je zegt en wat je doet kunnen behoorlijk uit elkaar lopen, zeker als je enigszins uit contact bent met je gevoel. Bijvoorbeeld omdat je onbewuste verdedigingspatroon is geactiveerd. Je gelooft je eigen logica achteraf terwijl je in de praktijk anders handelt dan je zegt. En omdat het onbewust gebeurt, kunnen we dit niet zien en erkennen, we zijn in een vernauwd bewustzijn terecht komen waar we geen ruim en volwassen zicht op de werkelijkheid meer hebben. Die ene optie kan diep van binnen van levensbelang voelen.

Het model van taakgericht gedrag geeft een ingang om deze onbewuste dynamiek te bespreken. Het is een handvat om persoonlijk gedrag gerelateerd aan een taak te onderzoeken. En daar kan niemand op tegen zijn. Dat is waarom we werken: een optimale bijdrage leveren aan de organisatie.

### 5 Tips om taakmijdend gedrag te onderzoeken

1. Ga er van uit dat er altijd *social defenses* in het spel zijn.
2. Start het gesprek met je feitelijke waarnemingen, wat zie je iemand doen, wat gebeurt er? Vaak is een onderzoekend gesprek nodig zodat je samen kunt kijken naar wat er eigenlijk gebeurt.
3. Stel de onderzoeksvraag wat er in deze situatie eigenlijk te doen is: wat is het uiteindelijke doel, waarom doen we dit eigenlijk, wat is het uiteindelijke resultaat zijn als alles zou gaan zoals we willen? Dat lijkt een eenvoudige vraag, maar in de praktijk blijkt dit vaak een hele puzzel omdat mensen het zicht op het hogere doel van hun bijdrage in een bepaalde context kwijtgeraakt zijn. Het gaat er steeds om dat alles wat je doet een bijdrage is aan het (hogere) doel van het team én van de organisatie.
4. Kijk vervolgens naar hoe het gedrag helpt in het realiseren van het (hogere) doel. Wat is de opdracht hier, hoe voer jij die uit en hoe doe ik dat en hoe doen we dit samen? En in hoeverre zou het efficiënter of effectiever kunnen? Wat zou je daarbij helpen?
5. Probeer een discussie over opinies, voorkeuren of verklaringen te vermijden. Als duidelijk wordt dat iemand een ander standpunt inneemt, ga dan op zoek naar hoe je erachter kunt komen of dit klopt. Wie kunnen we vragen hoe dit bedoeld is, wat kunnen wij doen om erachter te komen of a beter is dan b? Zo richt je je energie op een oplossing en op een vervolgactie, en blijf je taakgericht bezig. Als je elkaar probeert te overtuigen, het gelijk aan je kant wilt hebben of een sluitende verklaring probeert op te stellen, begeef je je samen op het pad van taakmijdend gedrag. De energie die dit gesprek kost, draagt namelijk niet bij aan een betere realisatie van het doel.

## Werken met collectief taakmijdend gedrag in organisaties

Mensen zijn kuddedieren en willen erbij horen en onderdeel zijn van een groep. Zij stemmen hun gedrag af op wat gebruikelijk is in de groep, en dat gebeurt niet altijd bewust. Je kunt je als nieuwkomer in een organisatie verbazen over bepaalde gebruiken, en enkele jaren later er zelf aan meedoen, zonder dat je in de gaten hebt wanneer je dit bent gaan doen. Zo kunnen collectieve patronen ontstaan van taakgericht of taakmijdend gedrag.

Als ik dit ter sprake breng in organisaties waar ik kom, herkennen mensen dit meteen. Zij kunnen meestal feilloos aangeven waar ze als team staan op een schaal van 1 tot 10 in onderstaand schema van taakmijdend (1) tot taakgericht gedrag (10). Het is altijd interessant om te zien hoeveel informatie dit zelfassessment oplevert. Meestal lopen de scores behoorlijk uiteen, een spreiding tussen 4 en 9 in één team is niet ongewoon.

<b>Taakgericht gedrag - On task</b>	<b>Taakmijdend gedrag - Off task</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het beste van jezelf willen geven</li><li>• Risiconemend zijn</li><li>• Voor elkaar uitkijken, steunen</li><li>• Verantwoording willen afleggen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Je beschermen tegen falen nog voordat je geprobeerd hebt succesvol te zijn</li><li>• Risicomijdend zijn</li><li>• Voor jezelf zorgen ten koste van de ander</li><li>• Regels en afspraken vertalen naar eigen gemak en voordeel</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• In actie komen als je denkt dat het beter kan</li><li>• Willen begrijpen van gedrag dat jij ervaart als ongewenst</li><li>• Collega's bevragen en uitdagen op hun taak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Berusten als je denkt dat iets beter kan of als je gedrag niet begrijpt</li><li>• Praten over mensen i.p.v. met mensen</li><li>• Collega's niet bevragen of aanspreken</li><li>• Eigen belang boven organisatiebelang</li></ul>
<i>Goed voor mij is goed voor het geheel</i>	<i>Goed voor mij en goed voor het geheel zijn 2 verschillende dingen</i>



### Werkvorm

Ik maak bijvoorbeeld een *line up* in de ruimte: tape op de grond met cijfers 1 tot 10, en je gaat bij je cijfer staan. Zo is in een oogopslag zichtbaar is wie waar staat. Ik stimuleer medewerkers om elkaar vragen te stellen waarom ze een bepaald cijfer geven. Wat bij een 8 of hoger de goede ingrediënten zijn en wat de doorslag geeft; en wat bij een 6 of lager er nodig is om tot een hogere score te komen. Dit levert veel

informatie én energie op om samen te kijken hoe het beter kan en daar afspraken over te maken.

In een vitale en resultaatgerichte organisatie wil iedereen het beste van zichzelf geven, is wat je doet zinvol voor jou, en is je actie vanuit het geheel gezien een zinvolle bijdrage. Er wordt open onderzocht wat in dit opzicht “niet goed” lijkt te gaan. Taakmijdend gedrag wordt besproken en gecorrigeerd, en als mensen niet meer voldoende kunnen of willen bijdragen wordt afscheid genomen. Zo blijft de organisatie taakgericht en risiconemend in de goede zin van het woord.

### Meer weten?

- Psychoanalyse en Organisatie, Erik van de Loo, Uit: Psychoanalyse Anno Nu, van Gorcum, 2006
- Individuals, Groups and Organizations beneath the Surface, Lionel Stapley, Karnacbooks 2006
- The Workplace Within, Psychodynamics of Organizational Life, L. Hirschhorn, MIT press 1990