

Ben Tiggelaar

DOEN !

*Nieuwe, praktische inzichten
voor verandering en groei*



Een korte samenvatting
en enkele praktische tips

Waarom veranderen zo moeilijk is

Verandering is een onvermijdelijk element in ons leven. En in het zakenleven is het een onmisbaar element, schreef de Amerikaanse managementdenker Warren Bennis.

Maar hoe onvermijdelijk of belangrijk verandering ook is, makkelijk is het niet. Drie redenen waarom veel veranderingen geheel of gedeeltelijk mislukken.

1. We kijken te veel naar resultaten en te weinig naar gedrag

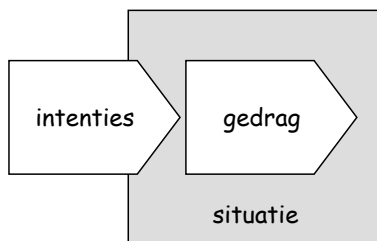
Veel benaderingen van verandering, zowel voor het bedrijfsleven als voor persoonlijke verandering, richten zich vooral op het formuleren van de beoogde resultaten en niet op het benodigde gedrag. Daardoor ondernemen we meestal geen actie, vaak de verkeerde actie en alleen soms de goede.

Gedrag is echter de ontbrekende schakel tussen plannen en resultaten.

2. We managen vaak maar één kant van ons gedrag

Ons gedrag wordt niet alleen bepaald door onze bewuste voornemens, onze intenties, maar ook door allerlei prikkels uit de directe omgeving. Die prikkels roepen doorgaans allerlei automatische gewoontegedragingen op waarbij we ons zeker en plezierig voelen.

Succesvol veranderen vereist dat we onze intenties managen én de situaties waarbinnen oude gewoontes overwonnen moeten worden.



Ons gedrag wordt gestuurd door bewuste voornemens, intenties, én -vaak onbewust- door de situatie waarin we ons bevinden

3. We zijn ongeduldig, werken ongestructureerd en ongefaseerd

De meeste verandermethodes houden te weinig rekening met de tijd die we nodig hebben om tot succesvolle veranderingen te komen. Wanneer we bijvoorbeeld niet voldoende kritisch bepalen wat we écht willen, is de kans op een succesvolle verandering zeer gering. Een grote verandering kost al gauw een jaar.

DE BASIC CHANGE METHOD

Het ware doel van onderwijs is niet kennis, maar actie,
zei de Britse filosoof Herbert Spencer.

Meer begrijpen van je eigen gedrag en dat van anderen is interessant, maar uiteindelijk willen we écht aan de slag: *DOEN!*

Daarvoor is de *Basic Change Method* ontwikkeld (of: Basis Verander Methode). Een nieuwe, praktische combinatie van de meest werkzame inzichten uit de cognitieve psychologie en de gedragspsychologie.

Door het fundamentele karakter leent deze aanpak zich voor meerdere soorten veranderingen:

- Individuele verandering én gezamenlijke verandering
- Toepassing binnen het privé-, het professionele en het maatschappelijke domein

De uitgangspunten van de *Basic Change Method*.

- a) Veranderen draait primair om het realiseren van nieuw gewoontegedrag.
- b) Nieuw gewoontegedrag vergt management van gedragsintenties en van verandersituaties.
- c) Veranderen verloopt in verschillende fasen en kost aandacht, energie en tijd.

De *Basic Change Method* omvat drie fasen.

- *Get Real*: we moeten weten wat we echt willen en welke gedragsveranderingen daarvoor nodig zijn. In deze fase ligt de nadruk sterk op bewustwording van wat we kunnen en willen en op het duidelijk en nauwkeurig formuleren van de eigen doelstellingen en gedragsintenties.
- *Make Plans*: we moeten ons afvragen op welke manier we de door ons gewenste gedragsverandering concreet gaan realiseren. In deze fase ligt de nadruk vooral op het anticiperen op moeilijke verandersituaties en het creëren van krachtige prikkels die het gewenste gedrag stimuleren.
- *Take Action*: in deze fase voeren we ons plan uit. We oefenen het nieuwe gedrag en passen het daarna in de praktijk toe. Het meten van gedrag speelt een belangrijke rol in deze fase. Pas iets later kijken we naar de resultaten.

GET REAL!

De eerste stap in de *Basic Change Method*.

Bepaal welke toekomstige resultaten werkelijk belangrijk zijn en vertaal deze nauwkeurig naar enkele veranderingen in gewoontegedrag in het hier en nu.

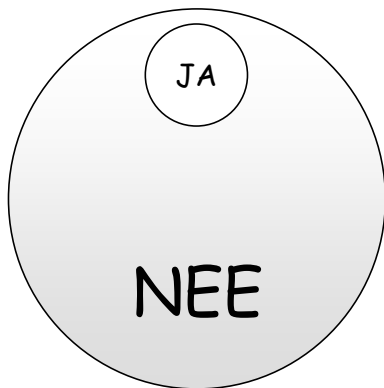
Je wensen nauwkeurig vertalen naar gedrag maakt de kans op een geslaagde verandering minimaal twee keer zo groot.

Wie vage wensen weet om te zetten in *meetbare, actieve, persoonlijke (M.A.P.)* gedragsvoornemens, vergroot zijn kansen zelfs met een factor tien.

Vijf aandachtspunten bij deze eerste stap.

I. Onderzoek wat er mogelijk is; gebruik daarbij je verstand en je gevoel

Ga op zoek naar eigen topprestaties uit het verleden. Welke prestatie van de afgelopen jaren spreekt jou nog altijd aan? Het is heel interessant wat anderen allemaal kunnen, maar nog veel interessanter is wat jij en de mensen om je heen kunnen!



Richt je aandacht eerst op wat er mogelijk is. Het vergroten van het 'JA-gebied' is de meest effectieve manier om te groeien.

II. Stel vast welke eindresultaten wenselijk zijn; gebruik daarbij je verstand en je gevoel

Wat vind je echt belangrijk? Waarop wil je terug kunnen kijken als je tachtig bent? En wat is daarvoor nodig? Welk écht probleem heeft op dit moment een échte oplossing nodig?

III. Vertaal deze resultaten naar meetbare, persoonlijke veranderingen in gewoontegedrag

Als je weet welk eindresultaat je wilt, welk gedragspatroon hoort daar dan bij? Wat moet je *doen*? Het is belangrijk om dit zo concreet mogelijk te beschrijven.

Dus niet: *We gaan de komende tijd meer aandacht besteden aan acquisitie.* Maar: *Ik ga iedere werkdag voor 12 uur twee nieuwe klanten bellen.*

IV. Controleer alle voorgaande punten op gangbare vormen van zelfbedrog

Onze waarnemingen en interpretaties zijn meestal verre van perfect. Dat zorgt er regelmatig voor dat we ons vergissen bij het maken van belangrijke keuzes.

V. Vraag bij deze verandering om steun aan iemand die je écht kunt vertrouwen

Doorloop belangrijke veranderingen niet helemaal op eigen houtje. Zoek steun bij iemand die je vertrouwt en wees volledig open en eerlijk tegenover hem of haar.

MAKE PLANS!

De tweede stap in de *Basic Change Method*.

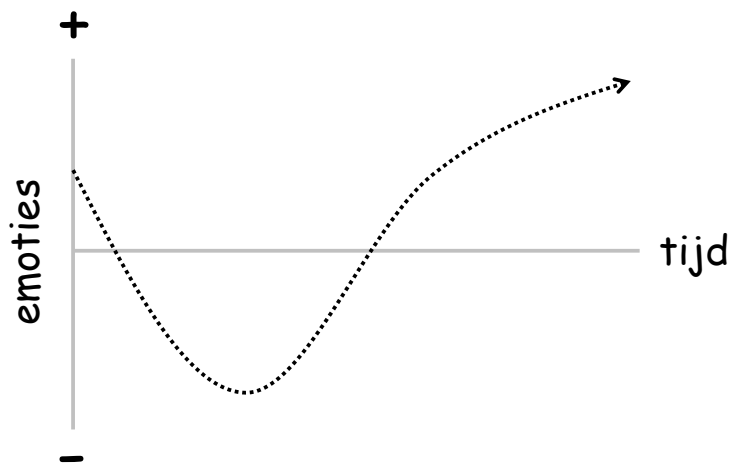
Ontwikkel een plan voor het activeren van het gewenste gedrag binnen de moeilijkste verandersituaties met behulp van krachtige prikkels en counter-gedrag.

Bewust anticiperen op moeilijke verandersituaties maakt de kans op een succesvolle verandering minimaal twee tot drie keer zo groot.

Vijf aandachtspunten.

I. Bepaal welke verandersituaties het gewenste gedrag het meest zullen bemoeilijken

Niet alleen onze intenties, maar juist ook de verschillende verandersituaties waarbinnen we ons nieuwe gedrag moeten vertonen, hebben een sterke invloed op dit gedrag. Vooral de situaties die het moeilijk maken om ons nieuwe gedrag te vertonen, zijn het bestuderen waard.



De begindip: in het begin van een veranderproces ervaren we vaak gevoelens van verlies en frustratie. Het is belangrijk om je voor te bereiden op deze emotionele dip.

II. Onderzoek welke prikkels binnen deze verandersituaties het starten en doorzetten van het gewenste gedrag hinderen

Wat andere mensen doen en zeggen en wat er verder in een moeilijke verandersituatie gebeurt, bepalen in hoge mate ons gedrag van dat moment. In veel gevallen kunnen deze prikkels hinderlijk zijn voor onze gewenste gedragsverandering. Bijvoorbeeld omdat ze oude gewoontes stimuleren waar we juist vanaf willen.

III. Bedenk extra prikkels en counter-gedrag om het gewenste gedrag te activeren

Vaak zullen we het gewenste gedrag actief moeten stimuleren binnen de moeilijkste verandersituaties.

Hiervoor staan ons drie krachtige technieken ter beschikking: geheugensteuntjes, beloningen en counter-gedrag ('extra' gedrag dat de weg vrijmaakt voor het gewenste gedrag).

IV. Maak een beknopt stappenplan: warming-up en start, enkele tussenstappen en een vervolg

Een goed veranderplan is niet dik, maar omvat wel een paar verplichte onderdelen. Onder meer een duidelijk omschreven warming-up en start; meerdere motiverende tussenstappen; en een vervolg waarin duidelijk wordt gemaakt hoe we onze resultaten kunnen behouden.

V. Maak duidelijke afspraken over de uitvoering van het plan, met jezelf en met anderen

Vaak is er enige sociale druk voor nodig om echt in actie te komen. Onze verandercoach speelt daarom een belangrijke rol. Maar we kunnen daarnaast ook met onszelf en met andere mensen afspraken maken over de uitvoering van onze veranderplannen.

TAKE ACTION!

De derde stap in de *Basic Change Method*.

Meet in het begin dagelijks het gedrag en pas later de resultaten van het gedrag. Zorg bij alles wat goed gaat, geregeld en meteen voor persoonlijke beloningen.

Het meten en bekrachtigen van gewenst gedrag is van groot belang bij het werkelijk realiseren van veranderingen. Als we dit achterwege laten, is de kans groot -ondanks al onze voorbereidingen- dat de verandering uiteindelijk toch mislukt.

Vijf aandachtspunten.

I. Zorg voor een dagelijkse confrontatie met belangrijke elementen uit het plan

Houd je vermogens, doelen en gedragsintenties voor ogen. Vergeet niet op welke manier je de moeilijkste verandingsituaties te lijf zult gaan met geheugensteuntjes, beloningen en counter-gedrag.

II Meet eerst dagelijks alleen het gewenste gedrag en meet pas later ook de resultaten

Zoals een belegger iedere dag de aandelenkoersen volgt, zo zullen we bij belangrijke veranderingen iedere dag naar ons gedrag moeten kijken. We kijken eerst naar gedrag en pas later naar resultaten. Gedragmeting blijkt een zeer krachtig middel in veranderprocessen te zijn.

The image shows a hand-drawn example of a behavior tracking sheet. It consists of three rows, each with a heading and a table. The first row is titled '1. eerst luisteren naar anderen voor ik zelf begin te praten, bij elk gesprek'. The second row is titled '2. iedere ochtend voor 11.00 uur twee nieuwe klanten bellen, elke werkdag'. The third row is titled '3. alleen afspraken plannen in mijn agenda die aansluiten bij mijn strategische doelen, altijd'. Each table has columns for the days of the week (ma, di, wo, do, vr, za, zo) and a 'score' column.

1. eerst luisteren naar anderen voor ik zelf begin te praten, bij elk gesprek							
ma	di	wo	do	vr	za	zo	score

2. iedere ochtend voor 11.00 uur twee nieuwe klanten bellen, elke werkdag							
ma	di	wo	do	vr	za	zo	score

3. alleen afspraken plannen in mijn agenda die aansluiten bij mijn strategische doelen, altijd							
ma	di	wo	do	vr	za	zo	score

Een voorbeeld van een eenvoudig lijstje voor gedragsmeting.

III. Zorg bij alle dingen die goed gaan, geregeld en meteen voor persoonlijke beloningen

Het positief bekrachtigen van gewenst gedrag is een zeer effectief instrument in veranderprocessen. Maar pas op: wat voor de één een beloning is, kan voor de ander een straf zijn.

IV. Geef niet op als er iets misgaat, maar ga één stap terug in je plan en zet door

Terugval is niet het einde van een verandertraject, maar een belangrijk leermoment. Hoe kunnen we de draad weer zo goed mogelijk oppakken?

V. Blijf volgens plan geregeld het gedrag en de resultaten meten. Stuur bij waar nodig
De meeste veranderingen zijn nooit 'klaar'. Periodieke meting en controle blijven noodzakelijk.
Wanneer er sprake is van terugval, dient er vaker gemeten en bijgestuurd te worden.

Persoonlijke veranderingen in de praktijk

Het is bijna een natuurwet dat persoonlijke verandering voorafgaat aan gezamenlijke verandering. Als jij een verandering ambieert in je gezin, in je bedrijf of in de straat waar je woont, zul je zélf het initiatief moeten nemen en andere mensen moeten inspireren door wat je doet en zegt.

Daarnaast geldt: als je weet hoe het is om zélf je gedrag te veranderen, begrijp je ook veel beter wat er komt kijken bij het realiseren van een gezamenlijke verandering.

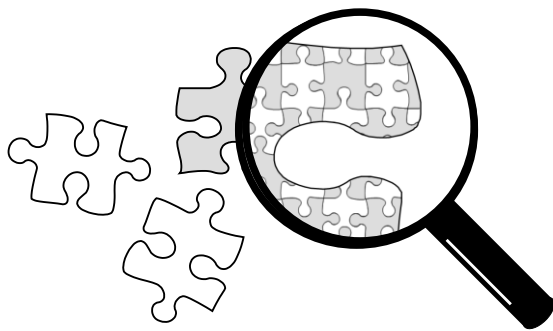
Enkele tips en suggesties.

- Richt je twee weken lang bewust op mogelijkheden en niet op onmogelijkheden, op het JA-gebied in plaats van op het NEE-gebied. Doe dit bij jezelf en probeer ook anderen zo te benaderen. Je zult merken dat alleen al het gebruik van deze simpele techniek je zal helpen om je beter te voelen en beter te presteren.
- Verzin bij een bepaald gedragsvoornemen dat je al lange tijd hebt een vorm van *counter-gedrag*: eenvoudig hulpgedrag dat je helpt om het gewenste gedrag uit te voeren. Voorbeeld... Als bepaalde uitspraken van collega's je altijd boos maken, kies er dan nu bewust voor om te reageren met een glimlach en te denken: *niet zij, maar ikzelf ben de baas over hoe ik reageer*. Noteer deze uitspraak desnoods in een notitieblok dat je gebruikt in de vergadering. Geef jezelf in gedachten of verbaal een paar stevige complimenten na afloop.
- Meet een week lang één of meer gedragingen die je relevant vindt. Noteer iedere ochtend je meting van de dag ervoor. Je zult ontdekken dat alleen dit meten al een aardig effect kan hebben op je gedrag.
- D.E.R.K.... Doe Eerst RotKlussen. Een manier om ook 'vervelende' voornemens uit te voeren. Maak 's morgens een lijst van de dingen die moeten gebeuren. Geef deze werkzaamheden een cijfer van minst-leuk (1) tot meest-leuk (10). Begin vervolgens bij de rotklussen. Streep klus-voor-klus af en werk stap-voor-stap naar de leukste klussen. Gevolg: iedere volgende klus is een beloning voor de vorige. Zelfs als het laat wordt, is het dan nog leuk om de lijst af te ronden.

Gezamenlijke veranderingen in de praktijk

Gezamenlijke veranderingen, bijvoorbeeld in bedrijven, zijn altijd een optelsom van een (lange) reeks individuele veranderingen. Individuele gedragsverandering is de belangrijkste bouwsteen van vernieuwing in gezinnen, in bedrijven en in onze maatschappij.

Wie redeneert en werkt vanuit individuele gedragsverandering kan op al deze niveaus een rol van betekenis spelen. Wie liever denkt in grote termen loopt het risico dat hij oppervlakkig en vaag blijft en geen concrete resultaten bereikt.



Gezamenlijke veranderingen lijken op legpuzzels. Alle individuele gedragsveranderingen leiden samen tot één grotere verandering.

Enkele tips en suggesties:

- Formuleer samen met anderen *Meetbare, Actieve, Persoonlijke* gedragsintenties. Probeer dit eens een paar maanden met een groep collega's of medewerkers. Vertaal bijvoorbeeld tijdens de halfjaarlijkse evaluatie op het werk een belangrijk doel naar één of twee heldere gedragsintenties.
- Anticipeer eens bewust met anderen op moeilijke verandersituaties en help hen om maatregelen te verzinnen die ervoor zorgen dat zij datgene doorzetten wat ze echt willen. De overwinning die dit oplevert, kan er voor zorgen dat men voortaan bewuster gaat werken aan gedragsverandering.
- Realiseer je dat *consequenties* (prikkelers die volgen op gedrag) veel meer invloed hebben op je gedrag en dat van anderen dan *antecedenten* (prikkelers die voorafgaan aan gedrag). Instructies, opdrachten, verzoeken en vragen zijn vaak noodzakelijk. Maar het geven van heldere feedback na afloop, een gemeend compliment of een tastbare beloning voor een goede prestatie maken je uiteindelijk tot een effectievere leider.

Iedereen heeft vragen over verandering en groei...

- *"Draait gedragsverandering alleen om gezond verstand en wilskracht, of komt er meer bij kijken?"*
- *"Hoe kun je het gedrag van mensen in je directe omgeving positief beïnvloeden?"*
- *"Hoe komt het dat veel verandermethodes, ondanks mooie beloften, toch niet werken?"*
- *"Hoe ga je om met stressvolle situaties en terugval bij belangrijke veranderingen?"*

Ben Tiggelaars nieuwe boek DOEN! geeft antwoord op deze en vele andere vragen over verandering en groei. Op een pakkende en realistische manier.

DOEN! is een onmisbare gids in het begrijpen en leiden van je eigen gedrag én dat van anderen.

"Tiggelaars methode is een eye-opener." Geert Sprokel, Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds

"Een methode die iedere moderne (project)manager zou moeten beheersen." Marinus Rubingh, KPN Telecom

"Enkele simpel te onthouden regels leiden al gauw tot aantoonbare resultaten." Frank Adams, Saint Gobain