

Ben Tiggelaar

Dromen

Durven

Doen

Het managen van de lastigste  
persoon op aarde: **jezelf**

Spectrum

# Waarom veranderen?

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

Verandering hoort bij de mens. In onze samenleving staan we voor grote uitdagingen als vergrijzing, individualisering en welvaartsbehoud. In bedrijven hebben we te maken met onderwerpen als globalisering, toenemende concurrentie en een grote behoefte aan ondernemerschap en innovatie. En op individueel niveau maken we ons meer zorgen dan ooit om onze gezondheid, onze relaties, ons werk en onze persoonlijke groei.

Bij al die veranderingen speelt gedrag een centrale rol. Met name je eigen gedrag. Gedrag is namelijk dé schakel tussen plannen en resultaten. En in alle gevallen zul je eerst je eigen gedrag moeten 'managen', voordat je invloed kunt uitoefenen op anderen. Dat laatste doen je tenslotte ook door middel van je eigen gedrag. Thuis, op het werk en in de rest van het maatschappelijk verkeer.

Soms kun je letterlijk moe worden van alle veranderingen die er plaatsvinden. En natuurlijk is niet iedere verandering een verbetering. Maar voor iedere verbetering is wel een verandering nodig. Daar valt niet aan te ontkomen.

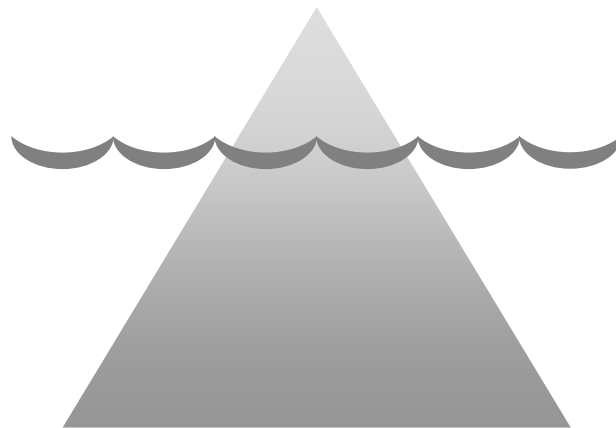
Daarom is het belangrijk om inzicht te hebben in de werking van je eigen gedrag en dat van anderen én kennis van effectieve technieken voor doelgerichte zelfsturing en beïnvloeding.

# Veranderen is moeilijk

Van alle mensen die beginnen met een persoonlijke verandering, valt meer dan 80% binnen twee jaar weer terug in oude gewoontes. Voor veranderingen in bedrijven zijn de cijfers vergelijkbaar. Hoe komt het dat zoveel veranderingen mislukken? Enkele antwoorden uit gedragspsychologisch onderzoek.

1. We kijken teveel naar resultaten en te weinig naar gedrag. We kennen de eindbestemming, maar benoemen niet duidelijk welke dagelijkse kleine stappen we moeten zetten.
2. We richten ons op bewust, gepland gedrag dat naar schatting slechts 5% van het totaal vormt. Maar liefst 95% van ons gedrag verloopt onbewust, automatisch en wordt gestuurd door omgevingsfactoren.
3. Iedere verandering betekent een kans op verlies, in ieder geval van oude zekerheden. Uit onderzoek blijkt dat een verlies ons minimaal twee zo hard raakt als een vergelijkbare winst.
4. We zijn ongeduldig, werken ongestructureerd en ongefaseerd. Veranderingen hebben echter juist tijd nodig. Mensen gaan door verschillende fasen voordat ze er 'klaar' voor zijn.

Bewust, **gepland** gedrag



Onbewust, **automatisch** gedrag

*We hebben twee soorten gedrag: bewust gepland gedrag (5%) en onbewust automatisch gedrag (95%).*

# Hoe dan wel? Dromen, Durven en Doen!

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

Veel veranderingen mislukken, dat is een feit. Maar er zijn ook mensen die het wél lukt om belangrijke, positieve veranderingen te realiseren. Alleen of samen met anderen. Thuis of op het werk. De vraag is: wat kunnen we van deze mensen leren en wat dóen we vervolgens met die kennis?

De technieken die succesvolle veranderaars gebruiken, kunnen we indelen in drie stappen: dromen, durven en doen.

*Dromen*, de eerste stap, draait erom dat we doelgerichte en concrete gedragsintenties formuleren.

Doel van de tweede stap, *durven*, is om de moeilijkste verandermomenten gedegen voor te bereiden. Zo voorkomen we terugval in oude, ineffectieve gewoontes.

De derde stap is *doen*. Bedoeling is om het gewenste gedrag te beginnen, te meten, zonodig te belonen en vol te houden.

In deze drie stappen combineren we bewezen inzichten die betrekking hebben op ons bewuste geplande gedrag én ons onbewuste automatische gedrag. Als je alleen mooie intenties vormt, maar niets verandert aan de dagelijkse omgeving waarin je functioneert *-en daarmee aan je automatismen-* is de kans op veranderversucces heel gering. Je zult altijd beide moeten doen: én werken aan je voornemens én zorgen dat de omgeving waarin je leeft en werkt het gewenste gedrag niet automatisch afremt, maar juist bevordert.

## Stap 1: dromen

We kunnen dromen vanuit de negatieve ervaringen die we hebben, ons NEE-gebied. Die negatieve ervaringen leren ons de noodzaak van bepaalde veranderingen.

En we kunnen dromen vanuit de positieve ervaringen die we hebben, ons JA-gebied. Die vormen de bouwstenen voor positieve verandering en groei.

Vaak krijgt de negatieve kant meer aandacht dan de positieve. Dat maakt ons passief en moedeloos. Door te focussen op die zaken waar we wél goed in zijn, mobiliseren we juist onze kracht.

Het geheim van zelfsturing, verandering en groei, draait om het herkennen van onze uit-zon-der-lijk goede momenten en het stelselmatig werken aan het creëren van meer van zulke ervaringen.

*Het gaat er dus niet om dat je iemand anders wordt. Het gaat erom dat je meer jezelf wordt, zoals je nu al bent op je beste momenten.*

Daarvoor is het nodig om ons eigen gedrag dat bijdroeg aan deze positieve momenten zeer concreet te omschrijven: meetbaar, actief en persoonlijk (M.A.P.).



*We besteden vaak te veel tijd aan het NEE-gebied in ons leven en te weinig tijd aan het JA-gebied.*

## Stap 2: durven

De meeste mensen die beginnen aan een verandering, vallen weer terug in oude gewoontes. Maar niet 'zomaar'. Deze terugval treedt bijna altijd op tijdens crisismomenten die we vaak al lang van tevoren konden zien aankomen. Crisismomenten waarin je de afkeuring ervaart van anderen. Of momenten waarop je het veel te druk hebt met andere zaken. Met name stress en uitputting zijn factoren die kunnen zorgen voor terugval in oude, ineffectieve gewoontes.

Er is gelukkig iets aan te doen. Onderzoek laat zien dat het actief anticiperen op crisismomenten zeer effectief is. De kans op doorzetten neemt hierdoor toe met een factor drie tot vier.

Hoe kun je dan doorzetten op moeilijke momenten? Drie technieken:

1. Geheugensteuntjes helpen om door te zetten op moeilijke momenten. Je moet jezelf krachtig herinneren aan je voornemens wanneer dit het meest nodig is. Bijvoorbeeld met plakkertjes en aantekeningen in je agenda of een sticker op de koelkast.
2. Beloningen helpen ook. Ga de korte termijn-frustratie van een crisismoment te lijf met een beloning die minimaal twee tot drie keer zo groot is. Dat maakt het aantrekkelijk om tóch door te zetten.
3. Countering is de derde techniek die effectief is op crisismomenten. Actief spreken, bewegen, denken en voelen om je te verweren tegen terugval in oude automatisen. Maar ook het nemen van een time-out helpt. Belangrijk is vooral dat je een gedragsalternatief verzint voor het volautomatisch terugvallen in oud gedrag.

## Stap 3: doen!

Mensen leren vooral door directe feedback. Daarom moeten we ons nieuwe gedrag meteen vanaf het begin meten en noteren. Let wel: het gedrag, niet de resultaten. Resultaten komen doorgaans pas later.

Een paar tips op het gebied van 'doen':

1. Uitstelgedrag kunnen we voorkomen door onze start goed voor te bereiden. Als het niet 'vanzelf' leuk is om te beginnen, máák het dan leuk met beloningen.
2. Denk niet in termen van slagen of falen, maar in termen van leren. Als je je doelen écht belangrijk vindt, kun je niet mislukken, maar alleen leren onderweg.
3. Vaak zullen we ons gedrag langere tijd moeten blijven meten om nieuwe gewoontes te vormen en terugval te voorkomen. Een jaar of langer is geen uitzondering.
4. Geslaagde veranderingen werken stimulerend. Wie gemotiveerd raakt om vaker de drie stappen toe te passen, dromen, durven en doen, krijgt meer grip op zijn leven.

1. eerst luisteren naar de ander voor ik zelf begin te praten, bij elk gesprek

ma	di	wo	do	vr	za	zo	score

2. iedere ochtend voor 11.00 uur minimaal tien minuten actief bewegen

ma	di	wo	do	vr	za	zo	score

3. alleen dingen plannen in mijn agenda die écht belangrijk zijn

ma	di	wo	do	vr	za	zo	score

*Houd de lijstjes voor gedragsmeting duidelijk en eenvoudig.*

## **Actuele boeken & CD's van Ben Tiggelaar**

*Doen! Nieuwe, praktische inzichten voor verandering en groei.*  
ISBN 90 274 8491 0

Hét veranderboek voor professionals. Al jarenlang een bestseller onder managers, HRM-professionals, ondernemers, opleiders, coaches, verandermanagers en iedereen die in zijn werk te maken heeft met verandering en groei.

*Dromen, durven, doen. Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf*  
ISBN 90 274 1605 2

Een toegankelijke bestseller die niet alleen gericht is op werk, maar ook op privé-veranderingen. Toegankelijk, praktisch en met persoonlijke verhalen van mensen die -met vallen en opstaan - hebben geleerd om leiding te geven aan zichzelf. Van dit boek werden al meer dan 100.000 exemplaren verkocht.

*Dromen, durven, doen. Je persoonlijke coach op 3 luister-cd's en 1 bonus-dvd*  
ISBN 90 274 2672 4

Ben Tiggelaar als persoonlijke coach op luister-cd. In de auto, de trein of thuis. Actuele psychologische inzichten rond verandering en persoonlijke groei, vertaald naar de dagelijkse praktijk in een inspirerend en activerend trainingsprogramma.

*Vol in Balans. Scherpe blik op werk en leven*  
ISBN 90 274 3279 1

Bens beste columns van de laatste jaren. Over werk en leven, mannen en vrouwen, managers en collega's, dromen en daden, kinderen en huisdieren en nog veel meer onderwerpen. Een bron van inspiratie en tegelijkertijd een spiegel die je iets leert over je eigen gedrag en dat van de mensen om je heen.



## **Anderen over de boeken en seminars van Ben Tiggelaar**

Ben Tiggelaar is een inspirerende wervelwind." *High Profile*

"Ben nog nooit iemand tegengekomen die van het begin tot het eind zo kan boeien." *HydroScope B.V.*

"Geweldige belevenis mét inhoud." *Capgemini*

"Ik ken maar weinig mensen die zo bevlogen, helder, duidelijk, motiverend en inspirerend hun boodschap kunnen overbrengen." *Graphics Microsystems*

"Tiggelaars methode is een eye-opener." *Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds*

"Bijzonder interessant en toepasbaar! Verplichte kost voor management." *Ordina*

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

"Enkele simpel te onthouden regels leiden al gauw tot aantoonbare resultaten." *Saint Gobain*

"Eindelijk enkele stappen verder dan de Amerikaanse goeroes... Ben Tiggelaar legt op een leuke manier keihard de pijnpunten bloot van persoonlijke gedragsverandering." *Think Too*

"Naast grote deskundigheid, beschikt Ben Tiggelaar over een aanstekelijke vorm van enthousiasme!" *Randstad*

"Ben weet op een luchtige manier theorie aan praktijk te koppelen. Verhelderend, inspirerend, herkenbaar, humoristisch" *ABN AMRO*

"Enorm veel inzet en spontaniteit. En een inhoud waar je ú tegen zegt. Dit is topsport, daar geniet je van!" *I.B.O.*

**Meer informatie over Ben Tiggelaars publicaties en seminars:  
[www.bentiggelaar.nl](http://www.bentiggelaar.nl)**