



## WAAROM VERANDEREN ZO LASTIG IS (EN WAT WÉL WERKT)

**VERANDERTECHNIEKEN** Hoe maak je van mooie plannen en goede voornemens werkelijkheid? NRC-columnist en gedragswetenschapper Ben Tiggelaar schreef er een boek over: *De Ladder*, met praktische tips voor gewoontedieren.

Als je een leuke loopbaan wilt, moet je je blijven ontwikkelen. Als ondernemer moet je regelmatig innoveren. En ook als je een betere relatie wilt, vergt dat verandering. Toch mislukt veranderen – op het werk en thuis – vaak. Kennis over gedrag en verandertechnieken helpt echter. Zeven vragen.

### 1. Waarom zou ik me verdiepen in verandering?

Iedereen met een beetje levenservaring weet dat veranderen ingewikkeld is. Soms lees of hoor je iets waardoor je geïnspireerd raakt en denkt: dat wil ik ook proberen. Maar als je dan een jaar later opnieuw wordt geconfronteerd met je plan, realiseer je je vaak dat er niet veel van is terechtgekomen.

Gewoontegedrag speelt bij veel veranderingen een essentiële rol. De meeste mensen realiseren zich dat één keer ander gedrag vertonen meestal niet genoeg is om blijvende verbeteringen te realiseren. Om te veranderen, moeten we streven naar nieuwe gewoontes die we kunnen volhouden. Maar juist dat is ingewikkeld.

Gedragsonderzoek laat zien dat zelfs het ontwikkelen

van hele eenvoudige, zelfgekozen nieuwe gewoontes – zoals voortaan fruit eten bij de lunch of een paar fysieke oefeningen doen voor het ontbijt – ons gemiddeld al meer dan twee maanden kosten. Moeilijker gedrag kost nog meer tijd.

### 2. Wat maakt veranderen zo moeilijk?

Gedrag is de zwakke schakel bij veranderingen. Een eerste belangrijke belemmering: in ons brein werken twee soorten processen tegen elkaar in. Enerzijds maken we bewuste plannen. Maar anderzijds is ons brein primair ingericht op de volautomatische herhaling van gedrag dat 'werkt' en weinig moeite kost: gewoontegedrag. Psychologen zeggen: ons brein streeft naar 'cognitief gemak': het is gericht op voldoende bereiken met weinig moeite.

Een tweede belangrijke belemmering in gedragsverandering is de sterke neiging die we hebben om pijn, ongemak en verlies te vermijden. Dit belemmert in veel gevallen onze motivatie om te leren, experimenteren en veel andere vormen van verandering. 'Fouten maken mag', klinkt bijvoorbeeld wel mooi op een managementconferentie. Maar diep in ons brein klinkt

een oeroude, angstige stem die waarschuwt: 'Fouten maken is gewoon fout. Niet doen!'

Derde belangrijke belemmering voor gedragsverandering is de fysieke en sociale omgeving waarin we ons bewegen. Een paar voorbeelden: als mensen om ons heen vriendelijk knikken, praten we langer door; als we een grotere maaltijd of een groter bord voorgezet krijgen, dan eten we meer. Slechts weinig mensen realiseren zich hoeveel invloed hun directe omgeving heeft. En in een gelijkblijvende omgeving proberen ze dan toch tot nieuw gedrag te komen.

---

### 3. Wat is De Ladder?

De Ladder is een eenvoudig model om inzichten en tips op het gebied van gedragsverandering te ordenen. Stel je een ladder voor met drie treden...

De bovenste tree is het doel dat je nastreeft. Oftewel het resultaat, de ontwikkeling die je wilt zien. Een voorbeeld: ik wil minder stress en meer plezier in mijn werk.

De middelste tree is het gedrag dat nodig is om dat doel dichterbij te brengen. Concreet, helder geformuleerd gedrag. Een voorbeeld: ik begin elke werkdag met het uitschakelen van mijn e-mail en telefoon en werk dan eerst een half uur aan wat ik het belangrijkste vind.

De onderste tree is de support, de ondersteuning die nodig is om je gedragsvoornemen ook echt uit te voeren. Technieken die gedrag op gang helpen en houden. Ik leg bijvoorbeeld een briefje met een herinnering aan mijn voornemen op mijn bureau. Daarnaast houd ik elke dag op mijn telefoon bij of ik me aan mijn voornemen heb gehouden.

---

### 4. Doelen stellen: wat is de beste manier?

Bijna elke ondernemer die nu succesvol is, heeft het plan waar zij of hij ooit mee begon onderweg flink moeten bijstellen. Ondernemen is niet een plan maken en scoren. Het is eerder een plan maken, proberen, fouten maken, veel leren, bijsturen en dan hopelijk scoren.

Dit inzicht is cruciaal. Niet alleen voor startende ondernemers. Het is voor alle vormen van verandering en vernieuwing essentieel dat je beseft dat het vooral om leren draait. Formuleer het doel waar je naar streeft zo veel mogelijk in termen van persoonlijke ontwikkeling en niet in termen van wat je wilt presteren.

Dus niet: 'Aan het eind van dit jaar wil ik een 8 voor mijn evaluatie', maar liever: 'Ik ga het komende halfjaar minstens drie manieren uitproberen om mijn managementstijl te verbeteren'.

Bij veranderingen zijn ontwikkeldoelen meestal effectiever dan prestatiedoelen. Ze helpen je onder meer om fouten onderweg te ervaren als leren in plaats van als falen, als een stap vooruit in plaats van een stap achteruit.

---

### 5. Gedrag kiezen: waar moet je op letten?

Als we iemand een belangrijk doel zien bereiken, denken we vaak: 'tjonge, wat een doorzettingsvermogen!' Onderzoek laat echter iets anders zien. De werkelijke reden dat mensen bepaald gedrag volhouden, heeft er vaak mee te maken dat ze het gedrag zélf gewoon leuk vinden.

Ayelet Fishbach en Kaitlin Woolley zijn twee experts op het gebied van motivatie. Zij deden onderzoek naar mensen die bezig waren met gezond eten, sporten en studeren.

De mensen die doorzetten met gezond leven en die veel tijd aan hun studie spendeerden, bleken niet de mensen die het meeste belang hechtten aan hun ontwikkeling. Dat waren de mensen die domweg lol hadden in de activiteit zelf.

Leuk werkt. De onmiddellijke plezierervaring bij wat we doen is doorslaggevend voor het bereiken van onze doelen.

Als er meerdere gedragingen zijn die je kunnen helpen om je doel te bereiken, is het advies dan ook: kies voor dat gedrag dat je het leukste vindt. Dat zal je de minste moeite kosten om vol te houden.

---

## 6. Support regelen: wat werkt?

Als je gedrag wilt veranderen, vraag je dan allereerst af of je iets kunt veranderen in je directe omgeving waardoor het gewenste gedrag makkelijker wordt. Gedragswetenschappers maken onderscheid tussen de fysieke en de sociale omgeving waarbinnen we functioneren.

Een paar voorbeelden van hoe je die fysieke omgeving kunt inzetten. Wil je minder snoepen, zorg dan dat je geen snoep en snacks in huis hebt. Of bewaar ze op een plaats of op zo'n manier dat je er echt moeite voor moet doen om ze te pakken.

Wil je meer rust in je schema? Reserveer dan enkele weken vooruit tijdblokken in je agenda om ongestoord te kunnen werken.

Ook je sociale omgeving kun je inzetten. Wil je dat collega's meer overleggen over belangrijke beslissingen, zet ze dan zo dicht mogelijk bij elkaar. Afstand is, ook in deze tijd van mailen en appen, de krachtigste voorspeller van onderling contact.

En als je een betere manager wilt worden, vorm dan met een aantal collega's een intervisiegroep. Ontbijt samen op maandag en wissel ervaringen uit.

---

## 7. Hoe gebruik je De Ladder in de praktijk?

Werken met De Ladder doe je als volgt. Je plant eerst je verandering 'van boven naar beneden'. Je kiest je doel, je vertaalt het naar gedrag en je kiest je support.

Vervolgens ga je aan de slag. Je probeert 'van onderen naar boven' of het werkt. Je zorgt dat je ondersteuningstechnieken op orde zijn, daarna probeer je het nieuwe, gewenste gedrag uit en zo werk je toe naar je doel. Onderweg kijk je hoe het gaat en stuur je bij.

Eigenlijk maak je zo twee keer gebruik van gedragsonderzoek. Bij het plannen gebruik je bij voorkeur evidence based-inzichten. En bij het proberen doe je éigen onderzoek: je kijkt kritisch of het ook echt werkt wat je hebt bedacht.

Feitelijk doorloop je als veranderaar steeds weer de 'empirische cyclus'. Je hebt een idee over hoe je een verandering gaat aanpakken, je gaat aan de slag en je kijkt of het werkt.

Veranderen is een leerproces. Het gaat er niet om dat je bewijst dat je aanpak klopt. Het gaat erom dat je een aanpak vindt die werkt voor jou en je doel dichterbij brengt. Dat is de maatstaf. ■

*Dit artikel is een bewerkte versie van het eerste hoofdstuk uit De Ladder van Ben Tiggelaar.*

*Eerder verschenen in NRC. Datum: 15 juni 2018*

