

# Inhoudsopgave

1. Het hele verhaal in een paar minuten.....	9
2. Waarom veranderen zo belangrijk is.....	17
3. Waarom gedrag veranderen zo moeilijk is.....	29
4. De Ladder: 3 stappen naar verandering.....	43
5. De bovenste tree: het doel.....	55
6. De middelste tree: het gedrag.....	69
7. De onderste tree: de support.....	83
8. De Ladder in de praktijk.....	99
Praktijkgids voor gedragsverandering.....	117
Verantwoording.....	139
Dankwoord.....	141
Over Ben Tiggelaar.....	143

# 1

## Het hele verhaal in een paar minuten

- De essentie van De Ladder in een notendop
- Een paar van de allerbeste verandertips!
- Veranderen begint bij jezelf... maar waarom is dat zo?

Geen voorwoord. Geen lange inleiding. Ik begin gewoon met de essentie van mijn verhaal in een paar minuten.

Veranderen speelt een belangrijke rol in onze maatschappij. En niet zonder reden. Verandering is vaak noodzakelijk en gewenst.

Bedrijven die willen blijven meedoen in hun markt, moeten voortdurend innoveren. Wie verandering in zijn loopbaan wil, zal daarvoor stappen moeten zetten. Voor veel maatschappelijke problemen - van de zorgkosten tot de werkdruk in het onderwijs - geldt eveneens dat we moeten werken aan verandering. En ook als je een betere relatie wilt, zul je aan de slag moeten.

Mooie plannen en goede voornemens zijn in al deze situaties niet genoeg. Een geweldig plan dat je niet uitvoert, is evenveel waard als geen plan.

Om te veranderen, zul je in actie moeten komen. Om te veranderen zul je in veel gevallen nieuw en ander gedrag moeten laten zien. Ander gedrag dan de handelingen die je in de situatie hebben gebracht die je nu achter je wilt laten.

De kern van vrijwel elke verandering is gedragsverandering. We willen ander gedrag van leiders zien. Ander gedrag van medewerkers, van burgers, van klanten, van opvoeders. Vriendelijker gedrag,

klantgerichter gedrag, creatiever gedrag, gezonder gedrag. Nieuw gedrag dat tot nieuwe, betere uitkomsten leidt.

Een geweldig plan dat je niet uitvoert, is evenveel waard als geen plan

Dat is echter makkelijker gezegd en opgeschreven dan gedaan. Veranderen is moeilijk. Het is moeilijk om oud gewoontegedrag op te geven en te vervangen door nieuw gedrag. Het is moeilijk om

te veranderen als onze sociale omgeving hetzelfde blijft en het nut van veranderen niet inziet. Het is moeilijk om te veranderen als we eigenlijk niet geloven dat we het kunnen..

Dat brengt ons bij de kernvraag van dit boek: *hoe doe je dit? Hoe kom je tot nieuw gedrag en daarmee tot geslaagde verandering?*

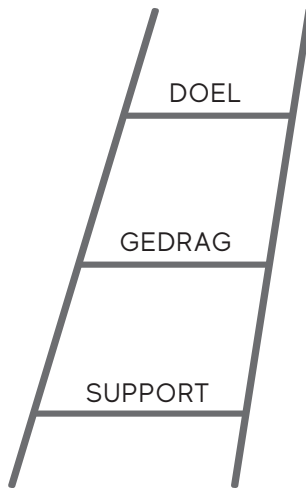
### **Een ladder met drie treden**

Ik gebruik daarvoor een praktisch, eenvoudig model. Stel je een ladder voor met drie treden...

1. De bovenste tree is *het doel* dat je nastreeft. Oftewel: de uitkomst, het resultaat, de ontwikkeling die je wilt zien. Een voorbeeld: ik wil minder stress en meer plezier in mijn werk.
2. De middelste tree is *het gedrag* dat nodig is om dat doel dichterbij te brengen. Concreet, helder geformuleerd gedrag. Oftewel: gedrag dat je kunt *voordo*en en *nado*en. 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.
3. 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. Dat is geen leuk extraatje,

maar absolute noodzaak: zonder deze tree gaat het niet lukken. Veel veranderingen mislukken omdat de support niet goed is geregeld.

Een voorbeeld: ik leg 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. Ook bel ik elke vrijdagmiddag met een vriend, om samen terug te kijken op de week en de verandering waar ik aan werk.



*Een praktisch, eenvoudig model: De Ladder*

Er zijn duizenden boeken geschreven over veranderen. Soms met indrukwekkende schema's, modellen en stappenplannen. In mijn werk hanteer ik de laatste jaren het beeld van een ladder met drie treden. Eenvoudig, doeltreffend en het werkt. Dit simpele verandermodel heb ik De Ladder genoemd. Je kunt De Ladder zien als een algemeen stappenplan dat je persoonlijk kunt invullen. Als je dit goed doet, maak je veranderen minder moeilijk.

### **Drie tips**

Maar wat is ‘goed invullen’? Daarover gaat de rest van dit boek. Het biedt een groot scala aan praktische inzichten en tips op het gebied van veranderpsychologie.

Ik geef je er meteen een paar van de allerbeste. Drie van mijn favoriete tips uit gedragsonderzoek, geordend aan de hand van De Ladder, dus: een *doel-tip*, een *gedrags-tip* en een *support-tip*.

#### ***Een doel-tip***

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 8,0 als evaluatie”, maar liever: “Ik wil me het komende jaar ontwikkelen tot een meer inspirerende leider.”

Ontwikkeldoelen zijn vaak effectiever dan prestatiedoelen. Dat geldt vooral bij veranderingen. 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.

Een voorbeeld: een sporter die móét presteren en het doel mist, raakt in paniek. Een sporter die mag leren, blijft kalm en houdt zichzelf voor: de volgende keer iets lager mikken.

#### ***Een gedrags-tip***

Begin altijd met *gedrag* waarvan je honderd procent zeker weet dat je het kunt uitvoeren. Vertaal het zo nodig in ri-di-cuul kleine stapjes. Stel dat je doel is om minder stress te ervaren in de ochtend. Je kunt dan besluiten om voortaan een uur eerder op te staan. Maar je kunt je ook voornemen om met kleine stapjes te beginnen en elke dag een minuut eerder op te staan, tot je op zestig minuten zit.

Dit soort kleine, simpele gedragsvoornemens zorgen ervoor dat je in elk geval een begin maakt. Bovendien is de kans groter dat je het volhoudt en van je nieuwe gedrag een gewoonte maakt.

***Een support-tip***

Een van de meest krachtige *support-technieken* heet ‘zelfmonitoring van gedrag’. Dat betekent - nadat je eerst een concreet en haalbaar gedragsvoornemen hebt geformuleerd - minstens elke dag bijhouden of je je voornemen ook uitvoert. Je stelt jezelf de vraag: heb ik vandaag gedaan wat ik me heb voorgenomen? En je noteert je antwoord op een lijstje of in je smartphone.

Werken met De Ladder is eenvoudig. Je *plant* eerst je verandering van boven naar beneden. Bepaal je *doel*, vertaal het naar *gedrag* en regel je *support*.

Daarna kun je aan de slag. Je *probeert* ‘van onderen naar boven’ of het werkt. Regel je *support-technieken*, probeer je nieuwe *gedrag* uit en werk toe naar je *doel*. Onderweg kijk je hoe het gaat en stuur je bij.

Dit is het verhaal van De Ladder in een notendop.

**De inhoud van dit boek**

Wat kun je verwachten van dit boek? Je zult stap-voor-stap beter begrijpen wat veranderen zo belangrijk en zo moeilijk maakt. Daarover gaan de hoofdstukken 2 en 3. En je leert hoe je De Ladder praktisch kunt gebruiken in je werk en daarbuiten. Daarover gaan de hoofdstukken 4 tot en met 8.

Achter in dit boek is een praktijkgids opgenomen: een lijst met 82 praktische tips uit de gedragswetenschap. Deze lijst is superhandig als je zelfstandig of in een organisatie aan de slag wilt met De Ladder en je inspiratie zoekt om de drie treden - doel, gedrag en support - goed te nemen, oftewel: het stappenplan goed in te vullen.

Het doel van dit boek is om je te helpen - op je werk of thuis - veranderingen die je graag wilt en die je belangrijk vindt gestructureerd en effectief aan te pakken.

### Begin bij jezelf...

Veel voorbeelden in het boek zijn gericht op individuen die zelfstandig aan de slag willen met verandering in hun werk. Maar je kunt de ideeën uit dit boek ook toepassen op veranderen in teams, gezinnen, organisaties, wijken of andere groepen mensen.

Zelf uitproberen zorgt voor een eerlijke kijk op verandering

Toch wil ik je - vanuit mijn eigen ervaring - adviseren om de ideeën in dit boek éérst op jezelf uit te proberen. Waarom? Omdat je dan

minder snel doelen zult bedenken voor anderen die eigenlijk niet realiseerbaar zijn. Of gedrag dat gewoonweg niet uitvoerbaar is. Of support die niet werkt in de praktijk.

Zelf uitproberen helpt je om een eerlijke, realistische kijk te ontwikkelen op verandering. Daardoor word je steeds beter in het helpen van anderen op dit gebied.

### Samenvatting

Verandering kun je zien als een ladder met drie treden:

- De bovenste tree is het *doel* dat je nastreeft.
- De middelste tree is het concrete *gedrag* dat nodig is voor dit doel.
- De onderste tree is de *support* die nodig is voor dit gedrag.

### Vraag

*Welke verandering overweeg jij?*

*Met een concreet doel in gedachten wordt het leuker en waardevoller om dit boek te lezen.*

*Nog effectiever is het wanneer je je eigen 'veranderlogboek' gaat bijhouden. Daarin noteer je wat je aanspreekt en pas je belangrijke tips meteen toe op de verandering die je overweegt.*



# 2

## Waarom veranderen zo belangrijk is

- Veranderen: waarom zou je eigenlijk?
- Een 'kleine' verandering waar we al 170 jaar aan werken
- De zwakke schakel is... ons eigen gedrag

Een conferentie of een congres afsluiten, als laatste spreker, is een van de leukste klusjes voor iemand die zich bezighoudt met veranderpsychologie. Vaak stel ik dan eerst twee vragen aan het publiek.

1. Wie heeft er vandaag iets gehoord waarvan hij denkt: daar móet ik iets mee doen?
2. En wie denkt dat hij dat ook echt zál gaan doen?

Bij vraag 1 steekt bijna iedereen zijn hand op. Bij vraag 2 laat minstens de helft zijn hand weer zakken.

Veel mensen weten uit ervaring dat je wel geïnspireerd kunt raken door een mooi verhaal, maar dat de kans dat je er ook echt iets mee zult doen, vrij klein is. De stap van inspiratie naar frustratie is vaak maar een kleine.

Denk niet dat ik dit vertel omdat ik zelf zoveel beter ben in gedragsverandering. Ook bij mij gaat dit niet vanzelf en ik heb er nog wel voor doorgeleerd.

Een persoonlijk voorbeeld: in 1993 las ik voor het eerst over het fenomeen autobiografisch luisteren.

Dat is de vervelende neiging om een gesprek over te nemen vanuit je eigen perspectief. Je kent het wel, mensen die je interrumperen met zinnen als: "Dat had ik laatst ook..." Of: "Weet je hoe ik zoiets oplos?"

Ik weet dat het 1993 was, omdat ik het boek waarin het over autobiografisch luisteren ging, pas nog in handen had. Voorin stond een aantekening met een datum erbij. En het gedeelte over autobiografisch luisteren was door mijn jongere zelf dubbel onderstreept en voorzien van de opmerking: “Werk hieraan!”

Het vervelende was dat ik mij - 25 jaar later - van dat voornemen helemaal niets meer herinnerde. Ik realiseerde me dat ik er niets mee had gedaan en dat ik nog vaak, te vaak, vanuit mijn eigen perspectief naar andere mensen luisterde.

Wat te doen? Uiteindelijk ben ik maar gewoon weer opnieuw begonnen. Minder autobiografisch, meer empathisch luisteren. Posing twee.

Veranderen is dus zo makkelijk nog niet. Mocht je denken dat een verandering doorvoeren met 25 jaar vertraging bijzonder is, dan heb ik zo meteen een nog veel gekker verhaal voor je. Maar eerst: waarom zou je eigenlijk willen veranderen als veranderen zo lastig is?

### **Veranderen, waarom zou je?**

Het is een bekende uitspraak: niet elke verandering is een verbetering, maar voor elke verbetering is wel een verandering nodig.

Vaak is onvrede de aanleiding om te willen veranderen. Een paar voorbeelden:

- Je hebt het gevoel dat je geleefd wordt. In je werk heerst de ‘waan van de dag’. Je rent je rot, maar komt nauwelijks vooruit.
- Je zou als leidinggevende je medewerkers graag willen inspireren. Hen helpen om echt zin te hebben in het werk. Maar je hebt het gevoel dat dit maar mondjesmaat lukt.
- Je probeert serieus op je gezondheid te letten, maar elke maand wijst de weegschaal toch weer iets meer gewicht aan.
- Je bent ondernemer en merkt dat je steeds meer moeite moet doen om klanten te vinden.

- Je constateert dat er in je gezin de laatste weken wel heel vaak ruzie wordt gemaakt.

Niet leuk, maar wel waar: in veel gevallen komt de wens tot verandering voort uit onvrede over de huidige situatie.

In het bedrijfsleven wordt verandering in veel gevallen aangedreven door de angst om achterop te raken. Ten opzichte van de concurrentie en de technologische ontwikkelingen.

Volgens bedrijfskundige *Rita McGrath* is de stabiliteit in het bedrijfsleven definitief voorbij.

Vroeger ontwikkelden bedrijven langetermijnstrategieën om een blijvend voordeel op te bouwen. Ze hadden unieke, bekende merkproducten die niemand kon namaken. Dat type bedrijven bestaat nog wel... Ikea, Unilever, General Electric. Maar het zijn er slechts een paar en verhoudingsgewijs werken er weinig mensen.

Volgens McGrath moeten we ons realiseren dat tegenwoordig alles tijdelijk is. Er moet voortdurend veranderd worden. Elk concurrentievoordeel, van een organisatie of een individuele professional, is van voorbijgaande aard. Het zijn *transient advantages*, in haar woorden.

De logische consequentie van McGraths verhaal is dus dat voor bedrijven die concurrerend willen blijven, innovatie, ontwikkeling, leren en veranderen de belangrijkste processen worden binnen organisaties.

Kortom: de wens om te veranderen komt vaak voort uit een situatie van onvrede of angst.

Ook leeft er in veel gevallen een gevoel van urgentie: het is nu of nooit. Je krijgt bijvoorbeeld de kans om een stap vooruit te zetten in je werk. Maar die kans is tijdelijk en dreigt weer te verdwijnen.

De wens om te veranderen komt vaak voort uit onvrede