

‘Onze omgeving zweert voortdurend tegen ons samen’

Interview in Managementboek door Jeroen Ansink op 23 september 2015

Ons gedrag wordt continu ondermijnd door externe prikkels, zegt de Amerikaanse leiderschapscoach Marshall Goldsmith in [Triggers - Hoe je je gedrag voorgoed verandert en wordt wie je wilt zijn](#). Vaak zijn we ons daar niet eens van bewust, waardoor we blijvend verstrikt raken in slechte gewoontes. ‘Begrijpen is makkelijk. Doen is moeilijk. Maar uiteindelijk kan iedereen veranderen.’

Waarom is gedragsverandering zo moeilijk te

bewerkstelligen? Allereerst omdat ons gedrag bepaald wordt door positieve bevestiging: een bepaalde handeling leidt tot succes, en dat succes leidt vervolgens tot meer van hetzelfde gedrag. Met name geslaagde mensen krijgen daardoor de neiging om hun prestaties volledig te verklaren uit hun gewoontes, ook al zijn die soms destructief. Terwijl we eigenlijk zouden moeten denken: ik ben succesvol omdat ik een aantal zaken goed doe, maar tegelijkertijd doe ik ook veel dingen verkeerd, waardoor ik in feite juist onder mijn kunnen presteer. Daarnaast houden we er vaak waanideeën op na die het moeilijk maken om te veranderen. We gaan er bijvoorbeeld vanuit dat we de wijsheid hebben om ons eigen gedrag in te schatten. Onzin. Zeventig procent van de mensen die ik ontmoet, denkt dat ze bij de bovenste tien procent horen als het gaat om moed en zelfdiscipline. Dat geeft de mate van zinsbegoocheling aardig aan. Zo beseffen de meeste mensen niet dat de planner en de doener twee verschillende mensen zijn. De persoon die zich voorneemt om op dieet te gaan, is niet degene die vervolgens honger krijgt en naar een stuk chocoladetaart snakt. Begrijpen is makkelijk. Doen is moeilijk.

Waarom bestaat er zo'n grote kloof tussen begrijpen en

doen? De reden dat we zo vaak afwijken van voorgenomen paden is dat we continu gebombardeerd worden door zogeheten triggers: bepaalde prikkels die ons doen en laten beïnvloeden. Dat kan een geluid, een geur, of een foto zijn, maar ook een opmerking of een Facebook-pagina. Een trigger leidt tot een impuls, die vervolgens ons gedrag bepaalt. Soms duwt een trigger ons de goede richting op, maar meestal juist niet, waardoor we steeds verder afdrijven van wat we eigenlijk van plan waren. Onze omgeving zweert voortdurend tegen ons samen.

Hoe is dat negatieve patroon te doorbreken? De cyclus van trigger, impuls en gedrag kan ten goede worden gekeerd door een

tussenfase in te voegen waarin we beseffen dat we een keus hebben. Naarmate we ons bewust zijn dat we geconfronteerd worden met een bepaalde prikkel, kunnen we de impuls omzetten in een weloverwogen reactie wat de kansen op constructief gedrag verhoogt. We kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om een omgeving met negatieve prikkels uit de weg te gaan. Zo gingen mijn vrouw en ik een tijdje om met een echtpaar dat continu sarcastische opmerkingen over hun vrienden maakte. Op een gegeven moment merkten we tot onze schrik dat wij dat óók begonnen te doen. Onze vrienden haalden een slechte eigenschap in ons naar boven, en we hebben besloten om niet meer met hen om te gaan. Als bepaalde triggers niet te vermijden zijn, dan kun je erop anticiperen, zodat je er in ieder geval niet door verrast wordt. En als dat ook niet mogelijk is, dan moet je proberen om je aan te passen. Je kunt je omgeving niet veranderen, maar je reactie daarop des te meer. Waarmee ik overigens niet wil zeggen dat dit een solo aangelegenheid is. Het idee dat we met voldoende wilskracht in ons eentje kunnen veranderen, is een fabeltje dat ik uit de kast probeer te halen. Er schuilt geen schande in het vragen om hulp.

Hoe bepalen triggers de werkvloer? □ Een voorbeeld van hoe een bedrijfsomgeving in de vernieling kan worden geholpen door negatieve prikkels is Ford dat op een gegeven moment maar liefst zeventien miljard dollar verlies leed. De raad van commissarissen huurde vervolgens voormalig Boeing-CEO Alan Mulally in om de boel weer vlot te trekken. Die zag al snel dat het ego van het topmanagement een hardnekkige trigger was. Om dat patroon te doorbreken, riep hij zijn bestuurders op om hun prioriteiten te voorzien van de kleuren rood, geel en groen. Rood waren de zaken waarbij de managers tekortschoten en waarvoor geen plan was. Geel waren de doelstellingen waarop ze achterliepen, maar waarbij er was nagedacht over een oplossing. En groen waren de zaken die volgens plan verliepen. Bij de eerste vergadering hielden alle topmanagers de kleur groen op, waarmee ze in feite aangaven dat het hun plan was om zeventien miljard dollar verlies te draaien. Mulally liet de oefening net zo lang herhalen totdat één manager eindelijk durfde toe te geven dat misschien niet alles volgens plan verliep. Zonder dat besef was Ford ten dode opgeschreven.

Mulally had het voordeel om bovenaan de voedselketen te staan. Hoe werkt het voor middenmanagers die zowel mensen boven als onder zich hebben? □ Managementgoeroe Peter Drucker adviseerde ooit: 'Elke beslissing in de wereld wordt genomen door de persoon die de macht heeft om die beslissing te nemen. Zorg dat je daar vrede mee hebt.' Competent of niet, in een bedrijf is je baas de beslisser, en als zodanig je klant. Dat betekent dat jij de verkoper bent. Als je maandelijks een loonstrookje krijgt,

dan dien je je best te doen om een zo hoog mogelijke kwaliteit te leveren. Onze missie in het leven is niet om te bewijzen hoe slim we zijn, maar om een positief verschil te maken. Wie dat niet kan accepteren, moet gewoon vertrekken. Dat *zero tolerance*-beleid voor slecht gedrag werkt twee kanten op. Een aantal Ford-bestuurders vond het kleurenpaneel van Mulally maar kinderlijke onzin. Maar toen die eenmaal weg waren, konden dezelfde mensen die Ford naar een faillissement hadden gedreven, het bedrijf weer winstgevend maken.

De conventionele wijsheid zegt dat mensen niet kunnen veranderen. □ Nonsens. Gedrag is in het gros van de gevallen een kwestie van conditionering. We zijn geprogrammeerd om te geloven dat we een bepaalde manier van doen hebben, en dat wordt zo'n sterk onderdeel van onze identiteit dat we er niet eens meer bij stilstaan. Maar zolang er geen sprake is van een ongeneeslijk genetisch defect, kan iedereen veranderen.