

---

# Inhoud

Inleiding	11
<b>Deel 1 Waarom worden we niet de persoon die we willen zijn?</b>	17
1 De onveranderlijke waarheden van gedragsverandering	19
2 Triggers die gedragsverandering tegenhouden	27
3 Het is je omgeving	39
4 Onze triggers vaststellen	51
5 De werking van triggers	65
6 We zijn uitstekende planners maar slechte doeners	73
7 De omgeving voorspellen	83
8 Het wiel van verandering	93
<b>Deel 2 Proberen</b>	107
9 De kracht van actieve vragen	109
10 Vragen over betrokkenheid	119
11 Dagelijkse vragen in de praktijk	131
12 Planner, doener <i>én</i> coach	147
13 AIWATT	159
<b>Deel 3 Meer structuur graag</b>	173
14 Zonder structuur worden we nooit beter	175

## TRIGGERS

15	Maar het moet wel de juiste structuur zijn	181
16	Gedrag onder invloed van depletie	187
17	We hebben hulp nodig op momenten dat het het minst waarschijnlijk is dat we die krijgen	195
18	Elk uur vragen stellen	201
19	Het probleem van 'goed genoeg'	209
20	Zelf de trigger worden	223

## **Deel 4 Geen spijt** 227

21	De cirkel van betrokkenheid	229
22	Het gevaar van een leven zonder veranderingen	239
	Noten	243
	Verantwoording	247
	Index	249

---

## Inleiding

Mijn collega Peter viel van het trapje naar de kelder in zijn huis en kwam hard op zijn hoofd terecht. Terwijl hij daar op de grond lag, met tintelingen in zijn armen en schouders, dacht hij heel even dat hij verlamd was. Omdat hij niet op zijn benen kon staan, ging hij tegen de muur zitten om de schade op te nemen. De tintelingen in zijn ledematen betekenden dat hij daar nog steeds gevoel in had (en dat was goed). Zijn hoofd en zijn nek klopten. Hij voelde bloed uit een snijwond op zijn hoofd druppelen. Hij wist dat hij naar de eerste hulp moest zodat de wond kon worden schoongemaakt en ze konden controleren of hij niks had gebroken of een inwendige bloeding had. En ook wist hij dat hij niet zelf daarheen kon rijden.

Het was zaterdagochtend. Peters vrouw en zijn volwassen zonen waren niet thuis. Hij was helemaal alleen in hun huis in een stille buitenwijk. Hij pakte zijn mobiele telefoon om hulp in te schakelen. En terwijl hij door zijn adresboek bladerde, ontdekte hij dat hij geen enkele vriend in de buurt had die hij in geval van nood kon bellen. Hij had nooit de moeite genomen om kennis te maken met zijn burens. Hij wilde niet het alarmnummer bellen omdat hij niet hevig bloedde of een hartaanval had gehad. Daarom zocht Peter naar het nummer van een echtpaar van middelbare leeftijd een paar huizen verderop en belde hen op. Een vrouw genaamd Karin nam op. Hij had haar ooit op straat begroet maar haar nooit echt gesproken. Hij legde uit wat er gebeurd was. Karin haastte zich naar hem toe en kwam Peters huis binnen via een niet-afgesloten achterdeur. Ze vond Peter in de kelder en hielp hem op te staan. Ze reed hem naar het dichtstbijzijnde ziekenhuis en bleef bij hem gedurende de vijf uur dat hij werd onderzocht. Hij had volgens de artsen inderdaad een hersenschudding en hij zou

de komende weken nog wel pijn houden, maar hij had niets gebroken en hij zou er weer helemaal bovenop komen. Karin bracht hem weer terug naar huis.

Toen hij in zijn donkere huis later die dag uitrustte moest hij denken aan hoe anders dit had kunnen aflopen. Hij kon zich het moment dat zijn hoofd de vloer raakte goed herinneren, de luide klap alsof een hamer op een marmeren plaat neerkwam en deze in kleine stukjes deed barsten. Hij herinnerde zich de elektrische schokken die door zijn ledematen gingen en de angst die hij voelde bij het vooruitzicht dat hij nooit meer zou kunnen lopen. En hij realiseerde zich hoeveel geluk hij had gehad.

Maar Peters val zorgde voor veel meer dan alleen dankbaarheid dat hij niet verlamd was geraakt. Hij dacht ook na over de opmerkelijke vriendelijkheid van zijn buurvrouw Karin en hoe zij heel onbaatzuchtig haar bezigheden die dag voor hem had opgegeven. Voor het eerst in jaren dacht hij na over hoe hij zijn leven leidde. Peter zei tegen zichzelf: 'Ik moet toch echt beter worden in het aangaan van vriendschappen.' Niet omdat hij in de toekomst mensen zoals Karin nodig zou hebben om hem te redden, maar omdat hij zelf veel meer zoals Karin zou willen zijn.

Wij hebben niet allemaal een zware levensbedreigende klap op ons hoofd nodig om ons gedrag te veranderen. Dat lijkt alleen maar zo.

Dit boek gaat over gedragsverandering bij volwassenen. Waarom zijn wij daar zo slecht in? En hoe kunnen wij daar beter in worden? Hoe kiezen we wat we gaan veranderen? Hoe zorgen we ervoor dat anderen waarderen dat wij zijn veranderd? Hoe kunnen we standvastiger worden in ons besluit om de tijdloze en altijd aanwezige uitdaging aan te gaan waarvoor elke succesvolle persoon komt te staan, namelijk de persoon worden die we willen zijn?

Om deze vragen te beantwoorden besteed ik eerst aandacht aan de *triggers*, de prikkels in onze omgeving. Hun invloed is namelijk zeer groot.

Een trigger is een prikkeling die onze gedachten en handelingen beïnvloedt. Overdag krijgen we prikkels van mensen, gebeurtenissen

en omstandigheden die ons kunnen veranderen. Deze triggers zijn onverwacht en komen plotseling voorbij. Het kan gaan om belangrijke momenten, zoals Peters hersenschudding, of om kleine dingen zoals een snijwondje. Het kunnen leuke dingen zijn, zoals de waardering van een leraar waardoor onze discipline en ambitie worden gestimuleerd – en het verschil maakt voor ons leven. Maar ze kunnen ook een averechtse uitwerking hebben, zoals een ijsje waardoor wij in de verleiding komen om ons niet meer te houden aan een dieet of de druk vanuit een groep waardoor we in de war raken en iets doen waarvan we weten dat het verkeerd is. Of ze prikkelen onze ambities, in ons werk wanneer een salarisverhoging in het vooruitzicht wordt gesteld, of wanneer we geconfronteerd worden met het feit dat een rivaal ons voorbij is gestreefd. Dergelijke gebeurtenissen kunnen ons uitputten, net zoals het nieuws dat er een dierbare ernstig ziek is of dat ons bedrijf in de uitverkoop staat. Ze kunnen net zo wezenlijk zijn als het geluid van de regen dat een mooie herinnering oproept.

Triggers zijn er altijd en overal. Hoe ontstaan ze? En hoe komt het dat ze ons in strijd met ons eigen belang laten gedragen? En waarom zijn we ons niet bewust van deze triggers? Hoe merken we de prikkels op die ons kwaad maken, ons van slag brengen of ons het gevoel geven dat alles zo wel goed gaat – zodat we de slechte prikkels kunnen vermijden en de goede kunnen herhalen? Hoe zorgen we dat we baat hebben bij triggers?

Onze omgeving is het krachtigste mechanisme voor prikkels in ons leven – en dat is niet altijd in ons voordeel. We maken plannen, stellen doelen en laten ons geluk afhangen van het behalen van die doelen. Maar onze omgeving zit ons daarbij altijd in de weg. Zodra de geur van bacon uit de keuken komt, zijn we het advies van onze dokter om op onze cholesterol te letten vergeten. Onze collega's werken 's avonds laat door en daarom voelen wij ons verplicht dat ook te doen, waardoor we de voetbalwedstrijd van een van onze kinderen missen, en daarna nog een keer en nog een keer. Als de telefoon gaat kijken we direct naar het oplichtende scherm in plaats van dat wij degene van wie we houden in de ogen blijven kijken. En dat is hoe onze omgeving ongewenst gedrag uitlokt.

Omdat wij vaak weinig controle kunnen uitoefenen op omgevingsfactoren, denken we over het algemeen dat we er niet zoveel aan kunnen doen. We voelen ons dan slachtoffer van de omstandigheden. Marionetten van het lot. Ik weiger dat te accepteren. Het lot is de hand met kaarten die ons in dit spel zijn toebedeeld. Aan ons is de keuze hoe wij met die kaarten spelen.

Ondanks een harde klap op zijn hoofd, gaf Peter niet toe aan de omstandigheden. Het was zijn *lot* om hard op zijn hoofd te vallen en weer te herstellen. Maar het was zijn *keuze* om een betere buurman te worden.

We herkennen allemaal de emoties als we dit vluchtig lezen en er niet te diep op ingaan. Deze emoties zijn niet expliciet. Maar dat betekent niet dat ze minder echt zijn. Het gaat om gevoelens van *spijt*. En die komen elke keer tot uiting wanneer wij onszelf de vraag stellen waarom we niet de persoon zijn geworden die we willen zijn.

Een groot deel van mijn onderzoek voor dit boek werd in beslag genomen door de volgende eenvoudige vraag die ik mensen stelde: ‘Wat is de grootste gedragsverandering die je ooit hebt doorgemaakt?’ De antwoorden lopen ver uiteen, maar de opvallendste antwoorden, die gegarandeerd de emoties deden oplaaien, komen van mensen die vertellen over gedrag dat ze hadden moeten veranderen, maar dat niet hebben gedaan. Zij vertellen dat ze er niet in zijn geslaagd om de persoon te worden die ze wilden worden. En vaak worden ze dan overmand door heftige gevoelens van spijt.

Wij zijn niet zoals Jane Austens karakter Lady Catherine de Bourgh in *Pride and Prejudice*, die opschept over haar aangeboren muzieksmaak en zonder ook maar een greintje ironie zegt: ‘Als ik ooit lessen had genomen, zou ik er zeer goed in zijn geweest.’ In tegenstelling tot Lady Catherine voelen wij een scherpe pijn wanneer we nadenken over de kansen die we hebben vergooid, de keuzes die we niet hebben gemaakt, de inspanningen die we niet hebben geleverd en de talenten die we nooit hebben ontwikkeld.

En er was zonder meer sprake van spijt toen ik sprak met Tim, ooit een machtig executive producent van de sportdivisie van een tv-stati-

on. Tims loopbaan bij de zender eindigde voortijdig toen hij een jaar of vijfenveertig was, omdat hij niet kon opschieten met zijn bazen. Tien jaar later verdiende Tim zijn geld met advieswerk. Hij beschikte nog steeds over de expertise die bedrijven nodig hadden. Maar hij zou nooit meer zo'n stabiele executive functie krijgen als hij ooit had. Hij heeft een reputatie: *kan niet goed samenwerken*.

Tim heeft jaren de tijd gehad om iets te doen aan de oorzaken van deze reputatie. Maar hij had het daar nooit over, totdat zijn dochter hem om vaderlijk advies vroeg toen zij op het punt stond om te beginnen aan haar eerste baantje in de tv-wereld.

'Ik vertelde haar dat geduld de grootste deugd is', vertelde Tim. 'Je bent werkzaam in een bedrijfstak waar iedereen altijd op de tijd let. Een tv-programma begint en eindigt altijd op een vastgestelde tijd. De beeldschermen in de regieruimte laten alles zien in honderdsten van seconden. En dat gaat continu zo door. Er staat altijd wel weer een nieuwe show op de rol. De klok tikt altijd door. En dit zorgt ervoor dat iedereen zich enorm bewust is van de druk die er op hen ligt. Maar als je de leiding hebt, wordt ook je geduld op de proef gesteld. Je wilt dat alles *nu* wordt gedaan of nog eerder. Je wordt enorm veeleisend, en wanneer je niet krijgt wat je wilt kun je gefrustreerd raken en boos worden. Je ziet anderen dan als de vijand. Zij stellen je niet alleen teleur, ze zorgen er ook voor dat jij de kwaaië pier wordt. En dan word je boos.'

Dit was voor Tim een belangrijk moment. Pas toen hij dit zo uitsprak, realiseerde hij zich hoe zijn professionele ongeduld werd ingegeven door een meedogenloze omgeving bij een tv-station – en hoe dat ook was doorgedrongen in andere aspecten van zijn leven.

Hij lichtte dit als volgt toe: 'Ik realiseerde me dat ik iemand was die een vriend een e-mailtje stuurde en boos werd als hij niet binnen een uur reageerde. En vervolgens begon ik die vriend lastig te vallen omdat hij mij had genegeerd. Het komt erop neer dat ik mijn vrienden net zo behandel als ik mijn productieassistenten altijd behandelde. Dat is hoe ik de wereld benader. En dat is geen manier van leven.'

In het geval van Tim was er een gesprek tussen vader en dochter voor nodig om bij hem een sterk gevoel van spijt op te wekken. 'Als ik

iets aan mijn leven zou kunnen veranderen,' zo zei hij tot slot, 'dan zou ik veel geduldiger willen zijn.'

Spijt is de emotie die wij ervaren wanneer we de omstandigheden waarin we ons bevinden beoordelen en nadenken over hoe we daarin terecht zijn gekomen. We herbeleven als het ware wat we hebben gedaan en zetten dat tegenover wat we zouden hebben moeten doen – en komen dan tot de conclusie dat we op een of andere manier in gebreke zijn gebleven. Spijt kan pijn doen.

Ondanks het feit dat het zo'n indringende en kwetsende emotie is, bestaat er voor het begrip spijt weinig eerbied. We zien het als iets wat niet zoveel kwaad kan, wat we ontkennen of wegredeneren. We maken onszelf dan iets wijs als: 'Ik heb verkeerde keuzes gemaakt, maar die hebben mij wel gevormd tot de persoon die ik nu ben. Griepen over het verleden is tijdverspilling. Ik heb mijn lesje geleerd en nu ga ik weer verder met mijn leven.' Dat is één manier om naar spijt te kijken – al is het alleen maar omdat het een soort zelfbescherming is tegen de pijn van de wetenschap dat we ergens de boot hebben gemist. We worden gerustgesteld door het feit dat iedereen te maken krijgt met spijt (we zijn heus niet de enigen) en dat de tijd alle wonden heelt (het enige wat nog erger is dan de pijn zelf is het feit dat je niet weet of en wanneer de pijn overgaat).

Ik wil een andere benadering voorstellen, namelijk dat je spijt omarmt (alleen niet te innig en ook niet te lang). De pijn die bij spijt hoort moet je voelen en moet niet iets zijn wat je van je af duwt als een opdringerig huisdier. Wanneer we verkeerde keuzes maken en tekortschieten of mensen van wie we houden kwetsen, dan *moeten* we juist pijn voelen. Die pijn kan een motivatie zijn en in het beste geval ons triggeren – als een signaal dat we het misschien verkeerd hebben aangepakt, maar het in de toekomst beter kunnen doen. Het is een van de krachtigste gevoelens die ons kunnen leiden tot veranderen.

Als ik mijn taak met dit boek goed vervul en jij ook doet wat je moet doen, dan zullen er twee dingen gebeuren: 1) je zult de persoon die je wilt zijn dichter benaderen en 2) je zult minder spijt hebben.

Zullen we aan de slag gaan?



# Deel 1

Waarom worden we niet de  
persoon die we willen zijn?



# Hoofdstuk 1

---

## De onveranderlijke waarheden van gedragsverandering

Als coach van executives help ik al vijfendertig jaar succesvolle leiders bij het realiseren van blijvende positieve gedragsveranderingen. Hoewel bijna al mijn cliënten de kans om te veranderen aangrijpen, zijn sommige aanvankelijk ook wat huiverig. De meesten zijn zich ervan bewust dat gedragsverandering hen zal helpen om effectievere leiders, partners en gezinsleden te worden. Maar sommigen zijn dat niet.

Als ik cliënten help dan doe ik dat op een duidelijke en consistente manier. Ik voer gesprekken met belanghebbenden rondom mijn cliënten. Dit kunnen hun collega's, directe medewerkers of commissarissen zijn. Ik verzamel veel vertrouwelijke feedback. Vervolgens neem ik een samenvatting van deze feedback door met mijn cliënten. Zij nemen zelf de volledige verantwoordelijkheid voor de gedragsveranderingen die ze willen bereiken. Mijn taak is vervolgens erg eenvoudig. Ik help ze positieve en blijvende veranderingen in hun gedrag te realiseren, die *zij zelf* hebben gekozen op basis van het oordeel van belanghebbenden die *zij zelf* hebben gekozen. Als mijn cliënten erin slagen om deze positieve veranderingen te bewerkstelligen – zoals beoordeeld door hun belanghebbenden – dan pas krijg ik voor mijn diensten betaald. Als de belangrijkste belanghebbenden geen positieve gedragsverandering waarnemen, dan word ik niet betaald.

Onze kansen op succes nemen toe omdat ik mijn cliënt bij elke stap in dit proces begeleid, hem vertel hoe hij op koers kan blijven en kan voorkomen dat hij terugvalt in oude gewoonten. Maar dat verandert niets aan het belang van de volgende twee onveranderlijke waarheden:

## **Waarheid 1:** *Betekenisvolle gedragsverandering is lastig te realiseren*

Het is erg moeilijk een gedragsverandering in te zetten, nog lastiger om koers te houden en het allerlastigst om de verandering blijvend te maken. Ik durf zelfs te stellen dat gedragsverandering bij volwassenen het allermoeilijkste is wat een bewust mens kan bereiken.

Als je denkt dat ik de moeilijkheid hiervan overdrijf, probeer dan de volgende vragen eens te beantwoorden:

- *Wat wil je in je leven veranderen?* Dat kan iets groots zijn, zoals je gewicht (best groot), je baan (ook groot) of je carrière (nog groter). Het kan ook iets kleins zijn, zoals een ander kapsel of vaker bij je moeder op bezoek gaan of de muren in je woonkamer een ander kleurtje geven. Het is niet aan mij om te oordelen over wat je wilt veranderen.
- *Hoe lang loop je al met deze gedachten rond?* Hoeveel maanden of jaren sta je al elke ochtend op en zeg je tegen jezelf iets in de trant van: ‘Vandaag ga ik iets veranderen’?
- *Hoe heeft dat in de praktijk uitgepakt?* Met andere woorden, kun je een bepaald moment aangeven waarop je hebt besloten dat je iets in je leven wilt veranderen, dat je daarnaar hebt gehandeld en dat dat naar tevredenheid is gelukt?

Deze drie vragen sluiten aan op de drie problemen waarmee we te maken krijgen wanneer we veranderingen in ons leven doorvoeren.

*We kunnen niet toegeven dat we moeten veranderen* – ofwel omdat we ons er niet van bewust zijn dat een verandering wenselijk is, of, wat veel waarschijnlijker is, dat we ons daar wel van bewust zijn, maar excuses weten te verzinnen die onze noodzaak tot verandering ontkennen. Op de volgende bladzijden zullen we de vastgeroeste overtuigingen die ons ertoe aanzetten om weerstand te bieden aan verandering onderzoeken en ook ontkrachten.

*We erkennen niet de macht die inertie over ons heeft.* Als wij de keuze hebben doen we liever niets – en dat is ook de reden waarom ik vermoed dat ons antwoord op de vraag ‘Hoe lang loop je al met deze

gedachten rond?’ eerder jaren dan dagen zal zijn. Inertie is de reden waarom wij nooit aan verandering beginnen. Er is veel inspanning voor nodig om te *stoppen* met niets doen in onze comfortzone (omdat het pijnloos, vertrouwd of ook best wel plezierig is) en te *beginnen* aan iets lastigs dat op de lange termijn in ons voordeel is. Ik kan je met dit boek niet de benodigde energie geven. Die moet je zelf verzamelen. Maar met behulp van een eenvoudig proces waarbij de nadruk ligt op structuur en zelfcontrole kan ik je wel een goede start bieden waarmee een positieve verandering wordt ingezet, die ook blijvend is.

*We weten niet hoe we verandering moeten doorvoeren.* Er is een onderscheid tussen de begrippen motivatie, inzicht en vermogen. Zo kunnen we bijvoorbeeld *gemotiveerd* zijn om af te vallen, maar niet beschikken over voldoende *inzicht* in onze voeding en kan ons *vermogen* in de keuken te wensen overlaten om een effectief dieet op te stellen waar we ons aan houden. Het kan ook andersom zijn: we hebben voldoende inzicht en vermogen maar een gebrek aan motivatie. Een van de basisprincipes in dit boek is dat ons gedrag zowel positief als negatief wordt bepaald door onze omgeving – en dat een goed begrip van onze omgeving niet alleen onze motivatie, ons vermogen en inzicht in het veranderingsproces kan stimuleren, maar ook ons vertrouwen dat we het echt kunnen.

Ik kan me nog heel goed mijn eerste doorslaggevende gedragsverandering als volwassene herinneren. Ik was 26, getrouwd met mijn eerste en enige vrouw, Lyda, en bezig te promoveren op het gebied van organisatiegedrag aan de University of California in Los Angeles. Op de middelbare school begon ik al kaal te worden, maar toen wilde ik dat niet toegeven. Elke ochtend stond ik minutenlang voor de spiegel in de badkamer om de plukjes blond haar die ik nog over had op mijn hoofd zo mooi mogelijk te verdelen. Ik kamde mijn haar van achteren naar voren en probeerde het dan zo richting het midden van mijn voorhoofd te draaien dat er een patroon ontstond dat wel iets weg had van een lauwerkrans. Vervolgens liep ik naar buiten met mijn belachelijke haardracht, ervan overtuigd dat ik er net zo gewoon uitzag als ieder ander.

Als ik naar de kapper ging gaf ik hem specifieke instructies voor

hoe ik mijn haar geknipt wilde hebben. Maar op een ochtend viel ik in de kappersstoel in slaap, met als resultaat dat mijn haar veel te kort geknipt was en er onvoldoende over was aan de zijkanten om het in mijn vaste model te kammen. Ik had in paniek kunnen raken en een paar weken een hoed kunnen dragen totdat de lokken weer aangegroeid waren. Maar toen ik later die dag voor de spiegel stond en naar mijn eigen hoofd keek, zei ik tegen mezelf: ‘Geef het nou maar toe, je bent kaal. Het wordt tijd dat je dat accepteert.’

Dat is het moment dat ik besloot om het nog overgebleven haar boven op mijn hoofd af te scheren en door het leven te gaan als een kale man. Het was helemaal niet zo’n ingewikkelde beslissing en er was ook helemaal niet veel inspanning voor nodig om hem uit te voeren. Nu hoefde de kapper voortaan alleen nog maar een beetje te trimmen. Op veel manieren is dit nog steeds de meest bevrijdende verandering die ik als een volwassen man heb doorgemaakt. Ik werd er gelukkig van en was tevreden met hoe ik eruitzag.

Ik weet niet goed wat ertoe heeft geleid dat ik mijn nieuwe coupe accepteerde. Misschien vond ik het een vreselijk vooruitzicht dat ik elke dag voor de rest van mijn leven mijn haar zo raar zou moeten kammen. Of misschien was het omdat ik me realiseerde dat ik niemand in de maling kon nemen.

De reden doet er eigenlijk niet toe. Wat ik bereikt had was dat ik uiteindelijk had besloten te veranderen en vervolgens met succes daarnaar had gehandeld. Dat is niet eenvoudig om te doen. Ik maakte mij al jarenlang druk om mijn haar. En dat resulteerde in een hele lange tijd iets doen waarvan ik wist dat het op de schaal van menselijke onnozelheid ergens lag tussen ijdelheid en dwaasheid. En toch bleef ik jarenlang met dit dwaze gedrag doorgaan omdat ik a) niet kon toegeven dat ik kaal was en het b) door een gebrek aan daadkracht gemakkelijker vond om mijn dagelijkse routine voort te zetten dan iets te veranderen. Het enige voordeel dat ik had was dat ik c) wist hoe ik de verandering moest doorvoeren. In tegenstelling tot veel andere veranderingen – bijvoorbeeld fit worden, een nieuwe taal leren of beter leren luisteren – hoefde ik niet maandenlang gedisciplineerd te zijn en de voortgang te meten en daar een follow-up aan te geven. En ook hoefde

ik niet met anderen samen te werken. Ik hoefde alleen maar te stoppen met mijn kapper dwaze instructies geven en hem gewoon zijn werk laten doen. Waren alle gedragsveranderingen maar zo simpel.

**Waarheid 2:** *Niemand kan ervoor zorgen dat wij veranderen wanneer we dat zelf niet willen.*

Dit zou overduidelijk moeten zijn. Verandering kan slechts van binnen uit onszelf komen. Het kan niet worden opgelegd, verlangd of op een andere manier aan ons worden opgedrongen. Als iemand zich niet met hart en ziel inzet voor verandering zal hij of zij nooit veranderen.

Deze simpele waarheid drong pas tot mij door toen ik mij al twaalf jaar professioneel met veranderen bezighield. Toen had ik al meer dan honderd executives intensief individueel gecoacht. Bij vrijwel allemaal was dit succesvol geweest, maar er waren ook enkele mislukkingen.

Toen ik mijn mislukkingen nader bekeek, kwam er een duidelijke conclusie naar voren: *sommige mensen zeggen dat ze willen veranderen, maar menen dat niet echt.* Ik had een grote fout gemaakt bij het selecteren van mijn cliënten. Ik geloofde hen toen zij zeiden dat ze zich volledig zouden inzetten om te veranderen, maar ik had niet verder doorgevraagd om vast te stellen of ze dat ook meenden.

Niet lang hierna werd mij gevraagd of ik wilde samenwerken met Harry, de chief operating officer bij een groot adviesbureau. Harry was een slimme, gemotiveerde, hardwerkende en doortastende alfaman die daarnaast ook bijzonder arrogant en zelfingenomen was. Hij toonde weinig respect voor zijn directe medewerkers en had er al diverse weggejaagd richting de concurrentie. Deze ontwikkeling schudde de CEO wakker en hij belde mij vervolgens met het verzoek om Harry te coachen.

Harry was aanvankelijk heel duidelijk en verzekerde mij ervan dat hij graag aan de slag wilde gaan en zichzelf wilde verbeteren. Ik sprak met zijn collega's en directe medewerkers, en zelfs met zijn vrouw en tienerkinderen. Zij vertelden allemaal hetzelfde verhaal. Ondanks zijn vele professionele kwaliteiten, voelde Harry een overweldigende behoefte om altijd de slimste te zijn en te willen bewijzen dat hij gelijk

had. Ook wilde hij elke discussie winnen. Dat was vermoeiend en ontmoedigend. Hoeveel kansen waren er wel niet verloren gegaan omdat mensen er niets voor voelden om door hem geïntimideerd en afgebluft te worden?

Toen Harry en ik zijn 360-gradenfeedback doornamen, zei hij dat hij de mening van zijn collega's en gezinsleden waardeerde. Maar elke keer dat ik een verbetering op een bepaald gebied voorstelde, kwam Harry met een puntsgewijze verklaring waarom zijn dubieuze gedrag gerechtvaardigd was. Hij herinnerde mij eraan dat hij psychologie had gestudeerd, begon vervolgens de gedragsproblemen van iedereen in zijn omgeving te analyseren en concludeerde dat *zij* moesten veranderen. En in zijn schaamteloze brutaliteit waarbij hij de rollen omdraaide, vroeg hij mij om suggesties zodat deze mensen zichzelf konden verbeteren.

Toen ik nog jonger was zou ik Harry's weerstand niet hebben opgemerkt. En helemaal in lijn met zijn arrogantie en ontkenning zou ik mijzelf ervan hebben overtuigd dat ik Harry zou kunnen helpen waar andere stervelingen zouden falen. Gelukkig schoot iets wat ik eerder had geleerd mij te binnen: *sommigen zeggen dat zij willen veranderen, maar zij menen dat niet echt*. Harry misbruikte onze samenwerking als een zoveelste kans om zijn superioriteit te laten blijken en om de misvattingen van alle verwarde mensen om hem heen, onder wie ook zijn eigen vrouw en kinderen, om te draaien. Na onze vierde ontmoeting gaf ik het op. Ik zei tegen Harry dat ik hem niet succesvol kon coachen en dat onze wegen hier zouden scheiden. (Ik was niet blij maar ook niet verrast toen ik later hoorde dat het bedrijf Harry had ontslagen. Het was duidelijk dat de CEO tot de conclusie was gekomen dat een persoon die zich actief verzet tegen hulp zowel professioneel als persoonlijk een grens heeft overschreden.)

Ik denk vaak terug aan mijn tijd met Harry als een goed voorbeeld van dat wij verandering weerstaan, zelfs wanneer een gedragsverandering alleen maar in ons voordeel kan zijn en geen enkel risico inhoudt – en dat het vasthouden aan een bestaande situatie ons zelfs onze carrière of relaties kan kosten. Zelfs als het een kwestie van leven of dood is geven wij niet toe aan verandering. Bedenk maar eens hoe



moelijk het is om te stoppen met een slechte gewoonte als roken. Het is zelfs zo erg dat, ondanks de kans op kanker en een brede afkeuring in de samenleving, twee derde van de rokers die aangeven dat zij ermee willen stoppen dat zelfs nooit probeert. En van degenen die het wel proberen, lukt het negen van de tien personen niet. En degenen die uiteindelijk stoppen met roken – oftewel de meest gemotiveerde en gedisciplineerde mensen – hebben al zes keer eerder geprobeerd te stoppen.

Vergeleken met andere gedragsveranderingen in ons leven is stoppen met roken een relatief eenvoudige uitdaging. Het is per slot van rekening gedrag dat zich beperkt tot jezelf. Het gaat om jou en jouw gewoonte, één individu dat moet afrekenen met een kwelgeest. Het lukt je of het lukt je niet. Het is helemaal aan jou – en uitsluitend jou – of je hierin zult slagen. Helemaal niemand anders heeft hier iets over te vertellen.

Stel je eens voor dat je andere mensen toelaat bij dit proces – mensen die onvoorspelbaar handelen, buiten jouw controle. Hun reacties bepalen mede of je succesvol zult zijn. Het is het verschil tussen vrijblijvend inspelen voor een partijtje tennis of het spelen van een wedstrijd waarbij je tegenstander de ballen keihard terugspeelt.

En daarom is gedragsverandering bij volwassenen zo moeilijk. Als je thuis een betere partner wilt zijn of op je werk een betere manager, moet je niet alleen je eigen handelwijzen veranderen, je moet ook de instemming krijgen van je partner of je collega's. Iedereen om jou heen moet erkennen dat je aan het veranderen bent. En als je moet vertrouwen op anderen, wordt het exponentieel moeilijker.

Laat die laatste zin even goed op je inwerken voordat je verder gaat. Dit boek gaat niet over het stoppen met een slechte gewoonte zoals roken, of omgaan met de behoefte om 's avonds laat een bak ijs leeg te eten. Nicotine of ijs zijn geen belanghebbenden hier. Het gaat om het veranderen van je gedrag in een situatie waarin je omringd wordt door mensen die je respecteert en van wie je houdt. Zij zijn degenen voor wie je het doet.

En wat het bewerkstelligen van een positieve en blijvende gedragsverandering zo uitdagend maakt – en ervoor zorgt dat de meesten van

ons het vroegtijdig opgeven – is het feit dat we dat moeten doen in een wereld die niet perfect is en vol zit met triggers die ons van het pad kunnen afbrengen.

Het goede nieuws is dat gedragsverandering helemaal niet ingewikkeld hoeft te zijn. Probeer, terwijl je je de methoden die ik in dit boek beschrijf eigen maakt, mijn advies niet af te wijzen omdat het zo eenvoudig klinkt. Het bereiken van een betekenisvolle en blijvende verandering kan eenvoudig zijn – eenvoudiger dan wij ons kunnen voorstellen.

Maar *eenvoudig* betekent nog niet *gemakkelijk*.