

Ben Tiggelaar

Ontwikkel je bedrijf

Werkboek bij

DOEN!

*Nieuwe, praktische inzichten
voor verandering en groei*

BEVAT: INTERVIEWS, WERKBLADEN, PRAKTISCHE TIPS EN OPDRACHTEN
OM ZAKELIJKE GROEI TE REALISEREN

Wil je op de hoogte blijven van nieuwe boeken, werkboeken, trainingen en audio-cd's van Ben Tiggelaar?
Abonneer je dan op onze e-mailservice: www.tiggelaar.nl/gratis.html
Abonnees hebben regelmatig recht op gratis extra's.

Beste lezer...

Alsjeblieft. Een nieuw gratis werkboek bij *DOEN! Nieuwe, praktische inzichten in verandering en groei*.

Bedoeld voor ondernemers en managers die échte verbeteringen in hun bedrijf willen realiseren. Niet een procentje hier of daar, maar *dubbele cijfers*. Niet door hoge financiële investeringen, maar door het beter managen van hun eigen *gedrag* en dat van hun medewerkers.

Mijn overtuiging is: voor ondernemingen zijn de economische omstandigheden, de marktontwikkelingen en de technologische mogelijkheden natuurlijk van groot belang. Maar deze factoren gelden *voor iedereen* en kunnen je daarom *nooit* een echte voorsprong opleveren. Een échte voorsprong kun je alleen ontwikkelen door op je eigen persoonlijke wijze *anders* en *beter* van deze omstandigheden en mogelijkheden gebruik te maken.

Gedrag en gedragsmanagement spelen daarbij een centrale rol. Uiteindelijk willen we dat klanten, leveranciers, medewerkers en financiers zich anders gaan gedragen, zodat ons bedrijf betere resultaten behaalt. En daarvoor is doorgaans de allereerste randvoorwaarde dat wijzelf ons gedrag veranderen. Tenslotte geldt: *wie doet wat hij altijd deed, krijgt wat hij altijd kreeg...*

Allerlei verschillende gedragingen binnen bedrijven zijn interessant, maar de nadruk ligt in dit werkboek op *marketing, verkoop, innovatie en prestatie management*. De methodiek leent zich ook voor heel andere onderwerpen, zoals *verbetering van interne processen* en *verbetering van de balans tussen werken en genieten*.

Misschien is dit je eerste kennismaking met de *Basic Change Method* die in het boek *DOEN!* wordt beschreven. Daarom in enkele regels een introductie.

De *Basic Change Method* is een combinatie van de meest werkzame inzichten uit de cognitieve psychologie en de gedragspsychologie.

De *Basic Change Method* kent drie uitgangspunten:

- a) Veranderen draait primair om het realiseren van nieuw gewoontegedrag.
- b) Nieuw gewoontegedrag vergt management van gedragsintenties en van verandersituaties.
- c) Veranderen verloopt in verschillende fasen en kost aandacht, energie en tijd.

De *Basic Change Method* omvat drie fasen: Get Real, Make Plans, Take Action.

1. GET REAL: Formuleer doelgerichte en concrete gedragsintenties.

Bepaal welke toekomstige resultaten werkelijk belangrijk zijn en vertaal deze nauwkeurig naar enkele veranderingen in gewoontegedrag in het hier en nu.

2. MAKE PLANS: Bereid de moeilijkste verandersituaties gedegen voor.

Ontwikkel een plan voor het activeren van het gewenste gedrag binnen de moeilijkste verandersituaties met behulp van krachtige prikkels en counter-gedrag.

3. TAKE ACTION: Begin, meet en beloon het gewenste gedrag.

Meet in het begin dagelijks het gedrag en pas later de resultaten van het gedrag. Zorg bij alles wat goed gaat, geregeld en meteen voor persoonlijke beloningen.

Het op papier zetten van je veranderwensen, doelen en plannen werkt vaak bijzonder stimulerend. Dit werkboek biedt je daartoe alle gelegenheid. De opdrachten in dit werkboek sluiten globaal aan op de hoofdstukken uit *DOEN!* en zijn specifiek op ondernemers en managers gericht.

Veel succes!

Ben Tiggelaar

Drie topexperts aan het woord

Als je als ondernemer of manager gaat sleutelen aan gedrag: je eigen gedrag en eventueel dat van je medewerkers, dan is het belangrijk om heel zorgvuldig te bepalen wát je precies gaat doen. *Welke nieuwe gewoontes zullen uiteindelijk tot de resultaten leiden die je ambieert? Welk gedrag leidt tot de uitkomsten die je zoekt?*

Drie specialisten op het gebied van ondernemingsgroei en vernieuwing delen hun inzichten op dit gebied. Wat doen succesvolle ondernemers en managers anders? Welke gewoontegedragingen leiden tot structurele vernieuwing en groei binnen een bedrijf?

Aan het woord komen achtereenvolgens: *Henny Lardenoye* van Syntens; *Harry Steenkamp* van De Zaak; en *Joop de Jong* van Deloitte.

Henny Lardenoye: "Zorg voortdurend voor nieuwe prikkels van buiten"

Henny Lardenoye is lid van de directie van Syntens, het Nederlandse innovatienetwerk voor ondernemers. Dag in, dag uit houdt hij zich bezig met het stimuleren van vernieuwing in het Nederlandse bedrijfsleven. Syntens helpt ondernemers bij het vernieuwen van hun producten, hun bedrijfsprocessen en het ontginnen van nieuwe markten. Daarnaast is Lardenoye ook betrokken bij grote veranderingen en vernieuwingen in zijn eigen organisatie. De afgelopen jaren zijn de organisatiestructuur en de werkmethoden bij Syntens ingrijpend veranderd.

Planmatige nieuwsgierigheid, daar gaat het allereerst om volgens Lardenoye. "Een belangrijke gewoonte van succesvolle ondernemers is dat ze geen tunnelvisie hebben, maar voortdurend ruim zicht houden op hun omgeving. En zich daardoor blijvend laten inspireren."

En dat doen ze niet alleen door gebruik te maken van moderne informatiesystemen, maar juist ook door persoonlijke contacten. Bijvoorbeeld met collega-ondernemers.

"Ik merk dat ook binnen onze eigen organisatie. Als je van elkaar wilt leren, moet je elkaar regelmatig zien. Daarom organiseren we ook al enkele jaren zogenaamde kenniskringen voor ondernemers. Bij dat soort bijeenkomsten praten en denken ondernemers samen over kansen en bedreigingen en ontstaan er veel nieuwe ideeën."

Ingebouwde standaard-controles, vormen de tweede gewoonte. "Goede ondernemers zoeken continu naar terugkoppeling vanuit klanten. Ze willen weten of ze nog op het goede spoor zitten," zegt Lardenoye.

Volgens hem moeten ondernemers zich niet blindstaren op de successen van vandaag, maar samen met de mensen om hen heen voortdurend blijven kijken naar wat klanten vinden en wat concurrenten doen.

"Je moet iets in je werk inbouwen, waardoor je jezelf structureel prikkelt. Vakbladen lezen, een netwerk van mensen om je heen bouwen, luisteren in plaats van praten. En ook het lef hebben om nieuwsgierig te zijn naar negatieve scenario's. Wat kan er mis gaan met je bedrijf en hoe voorkom je dat?"

Doorlopend betrokkenheid bij anderen creëren, is de derde gewoonte die Lardenoye onderscheidt. "Innovatieve ondernemers doen dat door zich werkelijk te interesseren voor de betrokkenheid en mogelijkheden van hun medewerkers. En op basis daarvan durven ze hen ook echt een stuk verantwoordelijkheid te gunnen."

Klinkt goed, maar hoe maak je dat als ondernemer concreet? Lardenoye: "Ik hou er zelf van om dat soort dingen heel methodisch te doen. Niet hiërarchisch of zo, maar wel samen duidelijk communiceren. Wat je visie als ondernemer of manager is. En wat je precies van elkaar verwacht. En dan elkaar frequent zien of bellen om de vinger aan de pols te houden en te helpen waar je kunt. Mensen houden niet van teveel onzekerheid, ze willen weten waar je ze op afrekent." Als je daar dan vervolgens ook consequent in bent en je faciliterend opstelt, creëert dat onderling vertrouwen en betrokkenheid, is de ervaring van Lardenoye.

Harry Steenkamp: "Betrek belangrijke klanten stelselmatig bij al je plannen"

Harry Steenkamp is directeur van De Zaak. De combinatie van tijdschrift, website en telefonische adviesdienst voor ondernemers in het MKB.

De Zaak is eigendom van ING Bank en Steenkamp heeft binnen deze organisatie diverse nieuwe afdelingen en dochterondernemingen opgericht en geleid: een echte 'intrapreneur'. Hij was onder meer verantwoordelijk voor de internetdienst Freeler en de jongerenclub Yellow.

Structureel een aantal slimme concurrenten volgen, is de eerste gewoonte die Steenkamp noemt. "Veel ondernemers zijn te veel naar binnen gericht. Het is belangrijk om voldoende naar buiten te kijken, bijvoorbeeld door een paar bedrijven in je markt selecteren die het op een aantal onderdelen beter doen dan jij. Je slimste concurrenten. En die ga je dan minimaal wekelijks volgen. Stelselmatig alles in de gaten houden wat ze doen.

Natuurlijk is het de bedoeling dat je hun een slag voor bent, maar als zij eerder met iets zijn, is dat ook niet erg. Je kunt er dan meteen op inspelen of de verbetering overnemen."

Iedere dag aandacht geven aan minstens één belangrijke klant, is de tweede gewoonte

"Ondernemers weten wel dat een kleine groep bestaande klanten vaak het leeuwendeel van de winst levert. Maar daar moet je dan ook wat mee doen."

Volgens Steenkamp moeten met name de ondernemers en managers die niet dagelijks zélf met klanten werken, dat soort contactmomenten bewust creëren. "Kies iedere dag één of enkele klanten uit die je zelf gaat bellen. En spreek je belangrijkste klanten minstens één keer per maand. En als je ziet dat een belangrijke klant iets met een concurrent doet, ga er dan meteen achteraan."

Als directeur onderhoudt Steenkamp persoonlijk contact met enkele belangrijke klanten van De Zaak, bijvoorbeeld met grote adverteerders in het tijdschrift. "Ik heb minstens één keer per maand contact en bespreek al onze belangrijke plannen met hen. Het is essentieel dat je je belangrijkste klanten stelselmatig bij nieuwe plannen betreft."

Minstens wekelijks rond de tafel met je belangrijkste medewerkers, is de derde gewoonte. Steenkamp: "Met de mensen die ik zelf direct aanstuur, bespreek ik wekelijks hoe het gaat: hoe loopt het, waar kan ik ze mee helpen?"

Frequent en open contact is een absolute randvoorwaarde voor succesvol ondernemen, vindt Steenkamp: "Wees duidelijk en eerlijk over je eigen ambities. En zorg ook dat jij bereikbaar bent voor de ander. Zorg dat je makkelijk bij elkaar kunt binnenlopen."

Meteen contact opnemen wanneer het niet goed gaat, is minstens even belangrijk, weet Steenkamp. "Bij ziekteverzuim bel ik altijd meteen: gewoon eerlijk je belangstelling tonen. Maar ook als iemand opeens slechter functioneert, dan wacht ik niet af, maar zorg meteen dat er een open gesprek komt. Door af te wachten en niets van je te laten horen, wordt de drempel steeds hoger."

Joop de Jong: "Blijf dicht bij jezelf, je eigen visie en je eigen werkstijl"

Joop de Jong is binnen Deloitte verantwoordelijk voor de groep adviseurs die zich richt op groei-bedrijven. Centraal staat de vraag: *hoe kan ik groeien?*. De Jong is ook de drijvende kracht achter het Deloitte Technology Fast 50-programma in Nederland. Een doorlopend programma van activiteiten en competities voor snelgroeiende ondernemingen. Voordat hij de overstap naar Deloitte maakte, was De Jong directeur en eigenaar van een -ook snelgroeiend- adviesbureau.

Het dagelijks managen van jezelf en je eigen werkstijl, is iets dat veel succesvolle ondernemers kenmerkt, stelt De Jong. "We maken elkaar vaak gek met de voorbeelden van de 'bekende wereldfiguren'. Je zou er bijvoorbeeld uit kunnen afleiden dat je pas succesvol kunt zijn als je 80 uur in de week werkt. Dat verband is echter niet zo hard. Natuurlijk, met één uurtje per dag red je het niet als ondernemer. Maar succesvolle ondernemers laten juist zich niet gek maken door wat anderen allemaal van hen vragen en blijven juist dicht bij hun eigen werkstijl. Niet jezelf aanpassen aan je agenda, maar je agenda aanpassen aan wat jij als ondernemer écht belangrijk vindt," aldus De Jong. Iets dat direct in het verlengde daarvan ligt, is de sterke focus die goede ondernemers en managers weten te houden op de hoofdzaken. De Jong: "Veel succesvolle ondernemers hebben door schade en schande geleerd om belemmeringen te identificeren en af te schudden. Ze houden, samen met collega's of familie en vrienden, heel goed in de gaten wat de rode draad is. En wat daar niet bijhoort, dat laten ze vallen."

Het frequent zélf controleren van belangrijke processen, is het tweede dat De Jong noemt. "Ten eerste: veel succesvolle ondernemers zijn heel conservatief in de kostensfeer. Op het sobere af. Een voorbeeld daarvan is het wekelijks bijhouden van de belangrijkste financiële zaken: je omzet, je kosten en je liquiditeit." Maar er is meer aan de hand, volgens De Jong. "Succesvolle ondernemers weten zo goed mogelijk zelf de gemaakte afspraken na te komen en verwachten dat ook van anderen. Niemand is een heilige, maar je kunt het heel dichtbij in praktijk brengen. Bijvoorbeeld op het gebied van werktijden en aanwezigheid. Het streven naar stuk discipline is belangrijker dan je denkt. Het ondermijnt de motivatie van alle medewerkers als je ziet dat er duidelijke misstanden zijn en dat het management het laat lopen."

Direct eerlijk reageren op problemen, is de derde gewoonte. Volgens De Jong is het belangrijk dat je als ondernemer snel en accuraat reageert op bijvoorbeeld klachten van klanten. "Vooral als het om vervelende boodschappen gaat, als er iets misgaat bij een klant, dan moet je meteen zélf bellen of naar je klant toe." Ondernemers en managers moeten volgens De Jong heldere regels met zichzelf afspreken op dit gebied. "Als je wilt dat klanten en medewerkers je écht vertrouwen, moet je bij problemen meteen eerlijk uitleggen hoe iets zit. Spijt betuigen als je iets fout hebt gedaan. Samen zoeken naar een oplossing. Dat soort dingen kun je niet met een e-mailtje afdoen, daarvoor moet je zelf persoonlijk contact zoeken. "Tot slot," zegt De Jong, "Voordat ik zelf verval in het ideaalverhaal: gelukkig zijn we allemaal mensen. Levensecht. Als je 50% haalt van deze dingen ben je spekkoper!"

VRAAG 1: WAT KUN JE?

De meeste mensen kunnen veel meer dan ze denken. Iedereen kan zich wel een moment herinneren waarbij we als het ware boven onszelf uitstegen en iets deden dat we daarvoor niet voor mogelijk hielden.

Bijvoorbeeld tijdens een sportwedstrijd, tijdens onze opleiding of misschien gisteren nog, bij het overtuigen van een lastige klant.

Om te weten waartoe je in staat bent, is het van belang dat je je enkele bijzondere prestaties goed herinnert. Het maakt niet uit of het om iets van vorige week gaat of om iets van twintig jaar geleden, om iets zakelijks of iets uit de privésfeer, zolang het maar gaat om iets dat je zélf hebt gepresteerd.

- Denk terug aan enkele bijzondere prestaties die je in je leven hebt verricht. Schrijf er minstens vijf op. Vraag ook andere mensen in je omgeving of ze je willen helpen met nadenken.
- Let daarbij vooral ook op enkele bijzondere leer- en veranderprestaties uit het verleden. Wat heb je ooit geleerd? Wat heb je ooit veranderd in je leven? Noteer minstens drie van zulke prestaties.
- Probeer je te herinneren wat je tijdens deze prestaties dacht, deed en voelde. Noteer dit. Vraag je af welke bijzondere prestaties je ook nu nog een goed gevoel geven.

VRAAG 2: WAT WIL JE?

Iedere ondernemer zit wel eens te dagdromen over zijn toekomst. Dat is zeker geen verspilde tijd. Een visie op je persoonlijke toekomst en op de toekomst van je bedrijf is van groot belang. Het gaat daarbij om vragen als...

- Als alles mogelijk was en er zouden in het geheel geen zakelijke of technische belemmeringen bestaan, wat zou je dan willen bereiken. In je klantenwerving; je interne processen; of op andere terreinen?
- Stelt je voor dat je helemaal overnieuw zou kunnen beginnen, met de kennis en ervaring die je nu hebt. Wat zou je dan eigenlijk het liefste anders doen?
- Hoe ziet je werk er uit over een paar jaar, hoe brengt je dan je dagen door? Wat zou je het liefst willen?

- Stelt je voor dat je drie jaar verder bent en alles is boven verwachting gegaan. Werkelijk alles zat mee....
- Hoe ziet je bedrijf er dan uit? Hoe ziet je leven er dan uit? Welke resultaten hebt je dan behaald, professioneel, maatschappelijk en privé?

VRAAG 3: WAT GA JE DAARVOOR DOEN?

Je hebt nu genoteerd waartoe je op je piekmomenten in staat bent, op verschillende terreinen. Je hebt tevens genoteerd wat nu eigenlijk je ambitie is voor de komende jaren, ook op verschillende terreinen.

Hoogstwaarschijnlijk hebt je ontdekt dat je tot veel in staat bent en dat je in de komende jaren veel zou kunnen realiseren. De vraag is alleen: waar te beginnen? Wat ga je doen om zover te komen.

Welk *gedrag* hoort bij je ambities?

Vaak blijkt dat het voor veel mensen moeilijk is om het gewenste gedrag scherp te formuleren. De fout die het meest wordt gemaakt, is dat men *geen gedrag* formuleert, maar een *resultaat* of een *hele verzameling* van gedragingen.

In plaats van te formuleren wat men heel concreet gaat *dóen*, noteert men vage zinnen als: een betere relatie realiseren, meer plezier hebben in mijn werk, beter en meer verkopen.

Een simpele manier om te testen of je het gewenste gedrag scherp genoeg hebt geformuleerd, is het stellen van de vraag: *Wat ga je daarvoor dóen?*

Een voorbeeld.

- *Ik ga meer verkopen.*
- *Wat ga je daarvoor dóen?*
- *Ik ga mijn markt beter bewerken.*
- *Wat ga je daarvoor dóen?*
- *Ik ga mijn klanten vaker bellen.*
- *Wat ga je daarvoor dóen?*
- *Ik zal iedere dag twee klanten uitkiezen die ik voor de middag bel.*
- *Dat is duidelijk!*

- Kijk naar je vermogens, kijk naar je ambities. En vraag je af: wat moet ik doen om mijn ambitie te realiseren? Welke handelingen moet ik voortaan regelmatig verrichten? Wat moet ik doen? Wat moet ik leren? Aan welke relaties moet ik werken? Verzin zoveel mogelijk gedragingen. Kijk ook hoe andere mensen dit soort doelen bereiken.
- Stel vervolgens van iedere gedraging vast wat de impact en de haalbaarheid is. Hoe sterk werkt dit gedrag, hoe snel, hoeveel van je doelen ondersteunt het én... ben je in staat om het uit te voeren?
- Selecteer nu maximaal drie gewenste gedragingen. Omschrijf ze allemaal in meetbare (hoeveel, hoe vaak, wanneer?), actieve (wat ga je dóen?) en persoonlijke (wat ga jij doen, wat gaan eventuele medewerkers doen?) termen. Vraag je af of je deze gedragingen gelijktijdig wilt oppakken of (gedeeltelijk) achter elkaar.

VRAAG 3: WAT GA JE DAARVOOR DOEN? (vervolg)

VRAAG 4: HOE ZEKER WEET JE DIT?

Dit is een lastige vraag. We geven het onmiddellijk toe. Hebt je net al die moeite gedaan om de vorige drie te beantwoorden, komen we op de proppen met een gewetensvraag: weet je het allemaal echt heel zeker? Praten we hier over échte problemen en échte oplossingen, of bedriegen we onszelf?

Toch zijn deze vragen heel wezenlijk. In de praktijk van alledag houden veel mensen zich namelijk bezig met allerlei schijnproblemen en schijnoplossingen.

Je hebt dit vast wel eens opgemerkt. Er wordt hard gewerkt, maar er zijn geen zichtbare resultaten. Dit is niet alleen jammer van de tijd en de inspanning, maar kan op termijn ook leiden tot serieuze stress en burn-out verschijnselen.

Kijk daarom nog eens kritisch naar je eigen ambities en je voorgenomen gedrag, aan de hand van de volgende punten. We noemen vijf veel voorkomende waarnemings- en interpretatiefouten waar ieder mens op z'n tijd last van heeft.

Waarnemingsfout 1: sluipende problemen

- Mensen zijn niet goed in staat om dingen waar te nemen die heel langzaam en geleidelijk veranderen.
- Binnen bedrijven treden dit soort effecten bijvoorbeeld op in veiligheidsgedrag. De aanloop naar een groot ongeluk bestaat vaak uit een lange reeks van hele kleine veranderingen - steeds een beetje slordiger werken - die niemand opmerkt.
- Ook wanneer de omzet van een bedrijf stapje voor stapje terugloopt, duurt het vaak te lang voordat de leiding dit opmerkt en maatregelen neemt.
- Kijk daarom kritisch of je geen zaken over het hoofd hebt gezien in je onderneming. Dingen die in de afgelopen jaren stapje-voor-stapje minder goed zijn gegaan.

Waarnemingsfout 2: focussen op de verkeerde dingen

- Onbewust wordt onze aandacht altijd éérst getrokken door die dingen die op dit moment een bepaalde betekenis voor ons hebben. Bekend verschijnsel: als je een nieuwe auto wilt kopen en je denkt aan een Renault, dan zie je opeens overal Renaults.
- Een ander voorbeeld: als je je zorgen maakt om de omzet van je bedrijf, dan zie je opeens overal bewijzen van achteruitgang. Denk je dat het juist heel goed gaat, dan zul je mee positief nieuws waarnemen.
- Probeer daarom je heel kritisch en feitelijk af te vragen of je je aandacht écht op de goede dingen richt.

Interpretatiefout 1: oorzaak - gevolg fouten

- Gebeurtenissen die we min of meer gelijktijdig waarnemen, brengen we al snel met elkaar in verband. Dit verband hoeft in werkelijkheid niet te bestaan. Als het slecht gaat met de economie én met ons bedrijf zijn we al gauw geneigd een oorzakelijk verband te zien. Er kunnen echter talloze andere oorzaken zijn.
- Kijk ook kritisch naar het gedrag dat je je voor hebt genomen. Hoe kun je zeker weten dat dit gedrag tot het bereiken van je doelen zal leiden?

Interpretatiefout 2: de oorzaak op de verkeerde plek zoeken

- Als iets fout gaat zoeken we de oorzaak meestal buiten onszelf, als iets goed gaat dan interpreteren we dat meestal als een verdienste van onszelf. In beide gevallen spelen zaken als toeval echter een even grote rol.
- Kijk bij deze opdrachten allereerst naar de dingen die je zélf kunt en zult moeten doen om je doelen te bereiken.
- Richt je niet te snel op andere mensen en wat zij moeten doen. Dat is hun zaak.

Interpretatiefout 3: we willen consistent zijn

- Wanneer wij eenmaal ergens voor hebben gekozen dan kleurt dit in hoge mate onze interpretatie van de werkelijkheid. Mensen zoeken voortdurend bevestiging van hun denkbeelden over zichzelf en over andere mensen en dingen die voor hen belangrijk zijn. Zeker wanneer we veel hebben gedaan of gelaten voor een bepaalde overtuiging.

- Maar soms is het lonend om even te vergeten wat je tot nu toe hebt gedaan en hebt gevonden. Even loskomen van wat we van onszelf verwachten en wat anderen van ons verwachten.
- Kijk op die manier nog eens naar je doelstellingen en gedragsvoornemens.

- Bekijk de antwoorden die je tot nu toe hebt gegeven nog eens heel kritisch. Doe dit aan de hand van de opsomming die hierboven staat van gangbare, algemene psychologische fouten.
- Begin waar nodig opnieuw of pas je antwoorden aan.

(Wees zo eerlijk mogelijk. Het gaat tenslotte om je eigen plannen. De kans dat je geen veranderingen hoeft aan te brengen in je antwoorden is bijna nul...).

VRAAG 5: WIE HEB JE NODIG?

Een korte eenvoudige vraag...

Niemand kan altijd alles alleen. Jij ook niet. Welke mensen dienen op de hoogte te zijn van je plannen? Wie heb je nodig bij het realiseren van je doelen?

Het is verstandig om ook een échte coach te zoeken. Iemand die je aan je voornemens gaat houden.

Noteer de namen van de mensen die je nodig hebt om je doelen te bereiken. Schrijf op wat hun rol is bij het realiseren van je doelen. Noteer ook meteen hun telefoonnummers en e-mailadressen.

VRAAG 6: WELKE VERANDERSITUATIES WORDEN HET MOEILIKST?

Bij iedere gedragsverandering hebben we te maken met situaties waarin het moeilijk wordt om onze voornemens ook écht uit te voeren. Vaak weet je dat al van tevoren.

Je kunt vaak prima aangeven dat op bepaalde tijden, op bepaalde plaatsen en in bepaalde gezelschappen het éxtra moeilijk is om je voornemens ook écht uit te voeren. Het zijn juist die verandersituaties waarop je je moet voorbereiden.

Bewust anticiperen op moeilijke verandersituaties maakt de kans op een succesvolle verandering minimaal twee tot drie keer zo groot!

We weten allemaal dat er vaak lastige verandersituaties optreden aan het begin van een verandertraject, als de nieuwe gedragingen nog geen gewoonte zijn en oude gewoontes nog in de weg zitten.

Maar ook later kunnen er lastige situaties optreden. Bij deze vraag gaat het erom dat je deze situaties expliciet benoemt.

- Welke verandersituaties zullen het moeilijk maken om je voornemens ook werkelijk uit te voeren?
- Eerst inventariseren, dan selecteren: schrijf eerst een aantal situaties op, bepaal dan welke het moeilijkst zullen zijn.
- Hou er rekening mee dat zich juist in het begin van een verandertraject vaak lastige situaties voordoen.

VRAAG 7: WAT DOE JE OM ZEKER TE WETEN DAT JE TOCH DOORZET?

Weten welke verandertsituaties het moeilijkst worden is één ding. Weten hoe je gaat zorgen dat je tóch zult doorzetten, iets anders.

Vaak zullen we het gewenste gedrag actief moeten stimuleren binnen de moeilijkste verandertsituaties. We moeten iets extra's doen, om ons voornemen ook écht uit te voeren.

Hiervoor staan ons drie krachtige technieken ter beschikking: geheugensteuntjes, beloningen en *counter-gedrag*. Je kunt deze technieken los van elkaar gebruiken of er combinaties van maken.

1. Geheugensteuntjes: alle middelen en alle hulp van andere mensen om je *voorafgaand aan je gedrag* te herinneren aan je voornemens *op het moment* dat je in een moeilijke verandertsituatie verkeert. Post-it memo's, afgesproken signalen, een telefoontje, posters op de werkvloer etcetera.
2. Beloningen: alle middelen en alle hulp van andere mensen die je inzet om je zo snel mogelijk *na het uitvoeren van je voornemens* daarvoor te belonen. Alles wat je de moeite waard vindt werkt: eten, drinken, een moment voor jezelf, punten, een compliment etcetera.
3. Counter-gedrag: ondersteunend gedrag dat helpt om het uiteindelijk gewenste gedrag tóch uit te voeren in moeilijke verandertsituaties. Als je eigenlijk nee wilt zeggen, maar je vindt dat moeilijk, vraag dan een paar minuten bedenktijd en herinner jezelf in die tijd aan je voornemens. En als het je is gelukt, zeg je hardop tegen jezelf dat je trots bent op je nieuwe gedrag.

- Welke maatregelen zou je kunnen nemen om zeker te weten dat je tóch doorzet in de moeilijke verandertsituaties.
- Gebruik geheugensteuntjes en/of beloningen en/of counter-gedrag.
- Eerst inventariseren, dan selecteren: schrijf eerst een aantal mogelijke maatregelen op, bepaal dan welke het effectiefst zullen zijn.

VRAAG 8: HOE ZIET JE ACTIEPLAN ERUIT?

Als je nauwkeurig hebt geformuleerd welke gedragsverandering je wilt...

Als je weet welke verandersituaties het moeilijkst zullen worden en hoe je daar mee zult omgaan...

...Dán ben je al veel verder dan de meeste mensen die iets proberen te veranderen in hun bedrijf of in hun werk. Je hoeft nu nog maar een paar dingen te doen.

Het is belangrijk om nu eerst je actieplan te formuleren. Wanneer begin je aan je 'warming-up' en wanneer begin je écht? Noem data en tijden!

Hoe ziet je eerste dag eruit van uur tot uur?

En je eerste week van dag tot dag?

Warming-up:

Start:

De eerste dag van uur tot uur:

De eerste week van dag tot dag:

VRAAG 9: WAT GA JE METEN, HOE EN WANNEER?

Om ons gedrag te monitoren is het van belang dat we in het begin *iedere dag* zorgvuldig meten of we onze gedragsintenties ook hebben uitgevoerd. Dit meten is essentieel om te kunnen bepalen of er werkelijk voortgang wordt geboekt.

Voor dit meten kunnen we bijvoorbeeld een eenvoudig lijstje in onze agenda plakken met daarop onze gedragvoornemens. Bij de wekdagen in onze agenda kunnen we vervolgens dagelijks noteren of we onze voornemens hebben gerealiseerd.

Na twee maanden kunnen vaak al overstappen op wekelijks meten. En na een jaar op maandelijks meten.

Bespreek je metingen in het begin frequent met je coach en eventueel met andere mensen, bijvoorbeeld mensen die ook aan een verandering werken.

- Kijk nog eens je *meetbare, actieve, persoonlijke* gedragsvoornemens.
- Schrijf vervolgens op *hoe en wanneer* je dit gaat meten en *hoe en waar* je dit gaat vastleggen
- Hoe frequent, op welke momenten ga je deze metingen bespreken met je coach?

VRAAG 10: WELKE PERSOONLIJKE BELONING ZET JE IN?

Als je je gedrag meet en het lukt je om je voornemens uit te voeren, dan is het belangrijk dat je jezelf periodiek beloont. Wees daar niet te bescheiden in: verzin iets dat je écht leuk, écht de moeite waard vindt.

- Als je de eerste dag goed doorkomt, is dat een beloning waard.
- Als je de eerste week goed doorkomt nog eens.
- En na de eerste succesvolle maand nóg eens.

Maar let op: je moet wel streng zijn. Als je je voornemens niet uitvoert, dan vervalt de beloning!

- Welke beloning heb je verdiend na de eerste succesvolle dag?
- Welke beloning heb je verdiend na de eerste succesvolle week?
- Welke beloning heb je verdiend na de eerste succesvolle maand?

VRAAG 11: WAT DOE JE BIJ EVENTUELE TERUGVAL?

Ook al ben je soms al een flink eind onderweg met je verbeterprogramma, er kan altijd terugval optreden.

Tenslotte gaat het er vaak om dat je oude gewoontes probeert te vervangen door nieuwe. Maar de neiging om in deze oude gewoontes te vervallen, verdwijnt niet zomaar na een paar dagen of weken. Sommige gewoontes keren soms na jaren nog terug!

Maar eerlijk is eerlijk: vaak is dat voor mensen een grote teleurstelling.

De gouden regel bij terugval is: geef niet op als er iets misgaat, maar ga één stap terug in je plan en ga vanaf daar weer verder. Terugval is niet het einde van een verandertraject, maar een belangrijk leermoment.

Bepaal bij deze laatste opdracht wat je doet als je in je verbetertraject eens een keer terugvalt.

Een van de mogelijkheden is dat je weer wat frequenter gaat meten.

Maar soms is het van belang dat je ook opnieuw je gedragsvoornemen onder de loep neemt: vooral als je merkt dat resultaten te lang uitblijven.

Beschrijf wat je zult doen bij eventuele terugval in de toekomst

VEEL SUCCES! TOT ZIENS OP WWW.TIGGELAAR.NL