

CHIP
HEATH
&
DAN
HEATH

De auteurs van
De plakfactor



Switch

Durf te veranderen

Over het boek

We weten allemaal dat het moeilijk is om te veranderen. Het kost veel tijd en vaak geven we op bij de eerste tegenslag. Maar waarom zien we wel de beren op de weg en niet de bestemming?

Deze vraag beantwoorden Chip en Dan Heath in dit fascinerende boek. We hoeven slechts te begrijpen hoe onze hersenen werken om snelle veranderingen in ons gedrag te realiseren. Op basis van wetenschappelijke studies en opmerkelijke casestudy's laten ze zien dat ogenschijnlijk simpele methodes leiden tot fantastische resultaten.

De pers over het boek

'Een fantastisch boek.' – *Wired*

'Dit boek moet je lezen.' – *Forbes*

Over de auteur

Chip Heath is professor Organisatiekunde aan de Graduate School van Stanford University. Hij schrijft columns voor het tijdschrift *Fast Company* en heeft gewerkt met organisaties als Nike, the Nature Conservancy, Microsoft, Ideo en de American Heart Association.

Dan Heath is verbonden aan Duke University. Hij schrijft columns voor het tijdschrift *Fast Company* en heeft gewerkt met organisaties als Microsoft, Philips, Vanguard, Macy's, USAID en de American Heart Association.

Samen schreven ze *De plakfactor* en *Beslist*.

Van dezelfde auteur

De plakfactor

Beslist

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken.

Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:

www.facebook.com/Levboeken.

CHIP HEATH EN DAN HEATH

Switch

*Veranderen als
verandering moeilijk is*



Oorspronkelijke titel

Switch. How to Change Things when Change is Hard

© 2010 Chip Heath en Dan Heath

Vertaling

Mechteld Jansen en Judith Hermus

Omslagontwerp

Studio Jan de Boer

© 2015 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

ISBN 978 94 005 0568 1

NUR 770

Voor onze echtgenotes, Susan en Amanda, die alles veranderden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Inhoud

- 1 Drie verrassingen over verandering 7

Stuur de Berijder aan

- 2 Vind de lichtpuntjes 29
3 Schrijf de cruciale acties voor 47
4 Wijs naar de eindbestemming 67

Motiveer de Olifant

- 5 Vind het gevoel 91
6 Verklein de verandering 111
7 Laat je mensen groeien 131

Effen het Pad

- 8 Pas de omgeving aan 157
9 Cultiveer gewoontes 177
10 Verzamel de troepen 195
11 Houd de switch in beweging 217

Als je meer wilt lezen 231

Aantekeningen 233

Dankwoord 249

Register 251

HOOFDSTUK 1

Drie verrassingen over verandering

1

Op een zaterdag in 2000 gingen een paar nietsvermoedende filmbezoekers naar een bioscoop in een buitenwijk van Chicago om de middagvoorstelling van 13.05 uur van Mel Gibsons actiefilm *Payback* te zien. Zij kregen een beker frisdrank en een gratis emmer popcorn en hun werd verzocht om na de film nog even te blijven om een paar vragen over de snackverkoop te beantwoorden. Deze film liefhebbers waren zonder het te weten deelnemers in een onderzoek naar niet-rationeel eetgedrag.

Er was iets ongewoons aan de popcorn die zij gekregen hadden. Die was smerig. In feite was die zorgvuldig smerig gemaakt. De popcorn was vijf dagen eerder al gepoft en was zo oud dat hij piepte als je hem at. Een filmbezoeker vergeleek de popcorn later met piepschuimverpakkingskorrels, en twee andere, die vergeten waren dat ze de popcorn gratis gekregen hadden, eisten hun geld terug.

Sommigen kregen hun gratis popcorn in een medium emmer en anderen in een grote emmer — van het soort dat eruitziet alsof het ooit een zwembad is geweest. Alle bezoekers kregen een eigen emmer zodat ze niet hoefden te delen. De onderzoekers die verantwoordelijk waren voor het onderzoek waren geïnteresseerd in een eenvoudige vraag: zouden de mensen met de grotere emmers meer eten?

Beide emmers waren zo groot dat geen van de filmbezoekers zijn portie op zou kunnen. Dus de eigenlijke onderzoeksvraag was iets specifieker: zou iemand met een grotere onuitputtelijke voorraad popcorn meer eten dan iemand met een kleinere onuitputtelijke voorraad?

De stiekeme onderzoekers wogen de emmers voor en na de film en konden zo precies bepalen hoeveel popcorn iedere persoon gegeten

had. De resultaten waren opzienbarend: mensen met de grote emmers aten 53% meer popcorn dan mensen met het medium formaat. Dat staat gelijk aan 173 calorieën meer en ongeveer 21 extra handjes popcorn.

Brian Wansink, de ontwerper van het onderzoek, leidt het Food and Brand Lab van de Cornell University. Hij beschrijft de resultaten in zijn boek *Hap slik weg*: 'We hebben nog andere popcornstudies uitgevoerd en de resultaten waren altijd hetzelfde, ondanks het feit dat we de details bijstelden. Het maakte niet uit of onze filmbezoekers uit Pennsylvania, Illinois of Iowa kwamen en het maakte niet uit welke film er draaide; al onze popcornonderzoeken leidden tot dezelfde conclusie. Mensen eten meer als je ze een grotere emmer geeft. Punt uit.'

Geen enkele andere theorie verklaart het gedrag. Deze mensen aten niet voor hun plezier. (De popcorn was immers zo oud dat hij piepte!) Ze werden niet gedreven door een behoefte hun portie op te maken. (Beide emmers waren te groot om leeg te krijgen.) Het maakte niet uit of ze hongerig waren of voldaan. De vergelijking is onverbidlijk: grotere emmer = meer eten.

Het mooiste is nog dat mensen weigerden de resultaten te geloven. Na de film vertelden de onderzoekers de filmbezoekers over de twee maten emmers en de bevindingen bij eerdere onderzoeken. Zij vroegen: 'Denk je dat je meer gegeten hebt omdat je emmer groter was?' De meerderheid schamperde en zei: 'Dat soort dingen heeft geen effect op mij,' of: 'Ik weet heel goed van mezelf wanneer ik voldaan ben.'

Oeps.

2

Stel je voor dat iemand je de gegevens van het popcornonderzoek zou laten zien, maar je niets zou vertellen over de afmetingen van de emmers. Met een snelle blik op het overzicht van de gegevens zou je dan zien hoeveel popcorn de verschillende mensen gegeten hebben — sommige een klein beetje, sommige veel en sommige leken de fysieke grenzen van de menselijke maag te testen. Gewapend met zo'n set gegevens zou je makkelijk overhaaste conclusies trekken. *Sommige mensen zijn Redelijke Snackers en andere zijn Grote Veelvraten.*

Een expert op het gebied van publieke gezondheidszorg die naast jou deze gegevens zou bekijken, zou zich waarschijnlijk ernstig zorgen maken over de Veelvraten. *Wij moeten deze mensen motiveren om gezon-*

dere snackgewoontes aan te nemen! Laten we kijken hoe we kunnen overbrengen wat de gezondheidsrisico's zijn van zo veel eten!

Maar wacht eens even. Als je wilt dat mensen minder popcorn eten, dan is de oplossing zo simpel als wat: geef ze kleinere popcornemmers. Je hoeft je niet te bekommeren om hun kennis of instelling.

Je ziet hoe makkelijk je een eenvoudige verandering (verkleinen van de popcornemmers) omzet in een moeilijke verandering (mensen overtuigen om anders te denken). En dat is de eerste verrassing over veranderen: wat een mensenprobleem lijkt, is vaak een situatieprobleem.

3

Dit is een boek dat je gaat helpen om dingen te veranderen. We kijken naar alle niveaus van verandering: individueel, in organisaties en in de maatschappij. Misschien wil je je broer helpen om van zijn gokverslaving af te komen. Misschien is het nodig dat je team op het werk zuiniger gaat werken vanwege de marktomstandigheden. Misschien wil je dat meer van je burens met de fiets naar het werk gaan.

Normaal gesproken worden deze onderwerpen apart behandeld — je hebt ‘verandermanagement’ voor managers, ‘zelfhulp’ voor individuen en ‘verander de wereld’ voor activisten. Dat is jammer, want alle inspanningen om iets te veranderen hebben iets gemeen: om iets te laten veranderen, moet iemand anders gaan handelen. Je broer moet wegblijven uit het casino; je medewerkers moeten tweede klasse gaan reizen. Uiteindelijk komen alle veranderingpogingen neer op dezelfde missie: kun je mensen zo ver krijgen dat ze dingen op een nieuwe manier gaan doen?

We weten wat je denkt — mensen hebben weerstand tegen veranderingen. Maar zo eenvoudig is het niet. Elke dag worden baby's geboren bij ouders die, gek genoeg, deze verandering verwelkomen. Denk even na over de overweldigende omvang van die verandering! Wie zou er akkoord gaan met het werken voor een baas die je twee keer per nacht, schreeuwend, wakker maakt voor een triviale taak? (En stel je voor dat de baas, elke keer dat je iets nieuws aan hebt, erop zou spugen?) En toch hebben mensen geen weerstand tegen deze enorme verandering — ze gaan hem vrijwillig aan.

In onze levens omarmen we veel grote veranderingen — niet alleen baby's, maar ook het huwelijk, nieuwe huizen, nieuwe technologie en nieuwe taken op het werk. Ondertussen zijn andere gedragingen gek-

makend hardnekkig. Rokers blijven roken en kinderen worden dikker en het lijkt je man nooit te lukken zijn vuile overhemd in de wasmand te gooien.

Dus er zijn moeilijke veranderingen en makkelijke. Waarin verschilt de ene van de andere? In dit boek betogen we dat succesvolle veranderingen altijd hetzelfde patroon volgen. Voor een succesvolle verandering is het nodig dat de aanstichter van de verandering drie dingen tegelijkertijd doet. We hebben al een van deze dingen genoemd: om iemands gedrag te veranderen, moet je zijn situatie veranderen.

De situatie is niet het hele verhaal, natuurlijk. Je kunt een alcoholist naar een afkickcentrum sturen, waar een nieuwe omgeving hem zal helpen zichzelf droog te leggen. Maar wat zal er gebeuren als hij daar vertrekt en die invloed kwijtraakt? Je ziet misschien een grote toename in de productiviteit van je verkoopmedewerkers als de verkoopmanager hen schaduwet, maar wat gebeurt er daarna, als de situatie zich weer normaliseert? Om het gedrag van individuen te veranderen, moet je niet alleen hun omgeving beïnvloeden, maar ook hun hart en hoofd.

Het probleem daarbij is dat het hart en het hoofd het vaak met elkaar oneens zijn. Grondig oneens.

4

Laten we eens naar de Clocky kijken, een wekker die is uitgevonden door Gauri Nanda, student aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Het is geen gewone wekker — hij heeft wielen. Je zet 's avonds het alarm en als dat 's ochtends afgaat, rolt hij van je nachtkastje en schiet door de kamer zodat je hem moet vangen. Zie je het voor je: je kruipt in je ondergoed de slaapkamer door, een weggelopen wekker najagend en vervloekend.

Clocky zorgt dat je niet tot in rampzalige lengte op de snooze knop blijft drukken. En blijkbaar is dat een veelvoorkomende angst, aangezien er ongeveer 35.000 stuks van zijn verkocht, voor € 50,- per stuk, in de eerste twee jaar dat de Clocky op de markt was (ondanks minimale marketinginspanningen).

Het succes van deze uitvinding zegt veel over de menselijke psychologie. Wat het in wezen aantoonde, is dat we allemaal schizofreen zijn. Een deel van ons — onze rationele kant — wil om kwart voor zes opstaan zodat we voldoende tijd hebben voor een snel rondje joggen

voor we naar het werk gaan. Het andere deel van ons — de emotionele kant — wordt wakker in de donkerte van de vroege ochtend, soezend in een warme cocon van lakens en dekens en wil niets liever dan nog een paar minuten slapen. Als jouw emotionele kant, net als de onze, dit innerlijke debat meestal wint, ben je een potentiële Clocky-klant. Het mooie van dit apparaat is dat het je rationele kant je emotionele kant om de tuin laat leiden. Het is gewoon onmogelijk om opgekruld onder de dekens te blijven liggen terwijl er een ongeleid wekkerprojectiel door je kamer rondrolt.

Bot gezegd: Clocky is geen product voor rationele diersoorten. Als Spock wil opstaan om kwart voor zes, dan staat hij gewoon op. Geen drama nodig.

Onze ingebouwde schizofrenie is een enorm raar iets, maar we denken er niet te veel over na omdat we er zo aan gewend zijn. Als we beginnen aan een nieuw dieet, gooien we de Cheetos-chips en de Oreo-koekjes uit de voorraadkast, omdat onze rationele kant wéét dat als onze emotionele kant een vreetkick krijgt er geen hoop op zelfbeheersing is. De enige optie is om alle verleidingen geheel te elimineren. (We voorspellen bij deze dat een MIT-student vanzelf een keer chips zal ontwikkelen die vlucht voor lijnende mensen.)

De onvermijdelijke conclusie is: je hersenen zijn het niet met elkaar eens.

Een algemene wijsheid in de psychologie zegt zelfs dat er in het brein voortdurend twee onafhankelijke systemen actief zijn. Ten eerste is er wat wij de emotionele kant noemen. Het is dat deel van jezelf dat instinctmatig is, dat pijn en plezier voelt. Het tweede is de rationele kant, ook wel bekend als het reflectieve of bewuste systeem. Het is het deel van jezelf dat zaken afweegt en analyseert en in de toekomst kijkt.

In de afgelopen decennia hebben psychologen veel over deze twee systemen geleerd, maar natuurlijk is de mens zich altijd al bewust geweest van de spanning ertussen. Plato zei dat we in onze hoofden een rationele wagenmenner hebben die een onbeheersbaar paard moet beteugelen dat ‘amper reageert op zweep en prikstok samen’. Freud schreef over het zelfzuchtige id en het bewuste superego (en ook over het ego dat tussen hen in schippert). Recenter hebben gedrags-economen de twee systemen de Planner en de Doener gedoopt.

Maar volgens ons wordt de spanning tussen de twee het best beschreven in de analogie van de psycholoog Jonathan Haidt, verbonden aan de University of Virginia, in zijn mooie boek *De gelukshypothese*. Haidt stelt dat onze emotionele kant een Olifant is en onze

rationele kant zijn Berijder. Boven op de Olifant zittend houdt de Berijder de teugels in handen en lijkt hij de leider te zijn. Maar de beheersing van de Berijder is precair, omdat de Berijder zo klein is in vergelijking met de Olifant. Als de zes ton zware Olifant en de Berijder het oneens zijn over de richting zal de Berijder het altijd verliezen. Hij wordt compleet overklast.

De meesten van ons zijn helaas bekend met situaties waarin onze Olifant sterker is dan onze Berijder. Je hebt het meegemaakt als je je wel eens hebt verslapen, te veel hebt gegeten, je ex hebt gebeld om middernacht, iets hebt uitgesteld, tevergeefs hebt geprobeerd te stoppen met roken, een training hebt overgeslagen, kwaad bent geworden en iets hebt gezegd waar je later spijt van kreeg, gestopt bent met pianoles of je cursus Spaans, je mening niet hebt gegeven in een vergadering omdat je zenuwachtig was, enzovoorts. Het is maar goed dat niemand de stand bijhoudt.

Het zwakke punt van de Olifant, onze emotionele en instinctieve kant, is duidelijk: hij is lui en schrikachtig, verkiest vaak het snelle genot op de korte termijn (van een lekker ijsje) boven de resultaten op de langere termijn (slank zijn). Als veranderingen geen resultaat hebben, is dat meestal de schuld van de Olifant, aangezien het soort veranderingen dat we willen normaal gesproken kortetermijnopofferingen met zich meebrengt om resultaten op lange termijn te bereiken. (We besparen vandaag op onze uitgaven, wat volgend jaar in een betere balans resulteert. We eten vandaag geen ijs om volgend jaar een strakker lichaam te hebben.) Veranderingen mislukken vaak omdat de Berijder de Olifant niet lang genoeg op de weg kan houden om de bestemming te bereiken.

De hang naar directe bevrediging van de Olifant staat recht tegenover de kracht van de Berijder: de mogelijkheid om op lange termijn te denken, te plannen en verder te denken dan alleen dit moment (alles wat je huisdier niet kan, zeg maar).

Maar wat je zal verbazen is dat de Olifant ook een enorme kracht heeft en dat de Berijder verlamme zwakheden heeft. De Olifant is niet altijd de slechterik. Emotie is het terrein van de Olifant — liefde, mededogen, sympathie en loyaliteit. Dat krachtige instinct waarmee je je kinderen beschermt tegen het kwade — dat is de Olifant. Het rechten van je rug dat je voelt als je voor jezelf moet opkomen — dat is de Olifant.

En, nog belangrijker, als je iets wilt veranderen is het de Olifant die dat voor elkaar krijgt. Om vorderingen te maken in de richting van een doel, of dat nu nobel of schofterig is, heb je de energie en de gedreven-

heid van de Olifant nodig. En deze kracht is het spiegelbeeld van de grote zwakheid van de Berijder: die zit te malen, maar komt niet vooruit. De Berijder heeft de neiging om alles grondig te analyseren en té lang te overdenken. De kans bestaat dat je mensen kent met Berijderproblemen: je vriend die twintig minuten kan wikken en wegen over wat hij vanavond zal gaan eten; je collega die uren kan brainstormen over nieuwe ideeën maar nooit een beslissing lijkt te kunnen maken.

Als je zaken wilt veranderen moet je een beroep doen op beide. De Berijder voorziet je van de planning en de richting en de Olifant geeft je de energie. Dus als je de Berijders van je team kunt bereiken, maar de Olifanten niet, zullen je teamleden begrip hebben, maar geen motivatie. Als je hun Olifanten bereikt maar hun Berijders niet, zullen ze passie hebben zonder daar richting aan te kunnen geven. In beide gevallen kan het gemis verlamvend werken. Een weerspannige Olifant en een piekerende Berijder kunnen er allebei voor zorgen dat er niets verandert. Maar als Olifanten en Berijders samen in beweging komen, kan de verandering eenvoudig tot stand komen.

5

Als de Berijder en de Olifant het oneens zijn over de te volgen richting, heb je een probleem. De Berijder kan tijdelijk zijn zin krijgen — hij kan hard genoeg aan de teugels trekken om de Olifant onder controle te krijgen. (Dat is precies wat je doet als je je wilskracht gebruikt.) Maar de Berijder kan een potje touwtrekken tegen zo'n enorm beest niet lang volhouden. Hij raakt gewoonweg uitgeput.

Om dit punt duidelijker te maken, kijken we naar het gedrag van studenten die deelnamen aan een onderzoek naar de 'perceptie van voedsel' (of tenminste, dat werd hun verteld). Ze meldden zich een beetje hongerig bij het laboratorium: er was hun gevraagd om minstens drie uur van tevoren niets te eten. Ze werden naar een ruimte gebracht waar het heerlijk geurde — de onderzoekers hadden er net chocoladekoekjes gebakken. Op een tafel in het midden van de ruimte stonden twee schalen. In de ene zat een variëteit aan chocolade, waaronder de warme versgebakken chocoladekoekjes die ze hadden geroepen. De andere schaal zat vol radijsjes.

De onderzoekers hadden een dekmantel voorbereid: we hebben chocolade en radijsjes gekozen omdat dat zulke herkenbare smaken zijn. Morgen zullen we contact met jullie opnemen om te vragen naar de smaaksensaties die jullie hadden terwijl jullie ze opaten.

De helft van de deelnemers werd verzocht twee of drie koekjes en wat bonbons te eten, maar geen radijsjes. Aan de andere helft werd gevraagd om minstens twee of drie radijsjes te eten, maar geen koekjes. Terwijl de deelnemers aan het eten waren, verlieten de onderzoekers de ruimte, met de nogal sadistische bedoeling om de verleiding te verhogen. Zij wilden dat die arme radijsjeseters daar alleen zaten, knabbelend op konijnenvoer, jaloers kijkend naar de versgebakken koekjes. (We hoeven waarschijnlijk niet te zeggen dat de koekjeseters weinig moeite hadden om de radijsjes te weerstaan.) Ondanks de verleiding aten alle deelnemers wat hun gevraagd was te eten, en geen van de radijsjeseters at stiekem een koekje. Dat is wilskracht aan het werk.

Op dat moment was het 'smaakonderzoek' officieel afgelopen en kwam een andere groep onderzoekers binnen met een tweede, ogenschijnlijk ongerelateerd onderzoek: we proberen te achterhalen wie er beter is in het oplossen van problemen, studenten of scholieren. Deze opzet was bedoeld om de studenten hun borst vooruit te laten steken en de komende taak serieus te laten nemen.

De studenten kregen een serie raadsels voorgelegd waarbij ze een ingewikkelde geometrische vorm moesten natekenen zonder dezelfde lijn twee keer te trekken en zonder hun pen van het papier te halen. Ze kregen meerdere vellen papier zodat ze het keer op keer konden proberen. In werkelijkheid waren de raadsels met opzet onoplosbaar. De onderzoekers wilden zien hoe lang de studenten zouden volhouden bij deze moeilijke en frustrerende taak voor zij het uiteindelijk zouden opgeven.

De 'niet-verleide' studenten, die de chocoladekoekjes niet hadden hoeven weerstaan, spendeerden negentien minuten aan de opdracht en deden 34 serieuze pogingen om het probleem op te lossen.

De radijsjeseters waren minder volhardend. Zij gaven het al na acht minuten op — minder dan de helft van de tijd van de koekjeseters — en zij deden slechts negentien pogingen. Waarom gaven ze het zo makkelijk op?

Het antwoord zal je misschien verrassen: hun zelfbeheersing was op. In onderzoeken als deze hebben psychologen ontdekt dat zelfbeheersing geen onuitputtelijke bron is. Het is als gewichtheffen in de sportschool. De eerste keer, als je spieren nog fris zijn, is makkelijk. Maar bij elke extra herhaling raken je spieren vermoeider, tot je de halter niet meer omhoogkrijgt. De radijsjeseters hadden hun zelfbeheersing uitgeput door de koekjes te weerstaan. Dus toen hun Olifanten, onvermijdelijk, begonnen te klagen over de puzzelopdracht — *het is te moeilijk, het is niet leuk, we zijn hier niet goed in* — hadden hun

Berijders niet genoeg kracht over om langer dan acht minuten aan de teugels te trekken. Ondertussen hadden de koekjeseters een frisse, onbelaste Berijder die de Olifant wel negentien minuten de baas kon blijven.

Zelfbeheersing is geen onuitputtelijke bron. Dit is een cruciaal inzicht, want als we het over zelfbeheersing hebben, bedoelen we niet de enge betekenis van het woord, zoals de wilskracht om te weerstaan wat slecht voor je is (roken, koekjes, alcohol). We hebben het over een ruimer soort van toezicht op jezelf. Denk aan de manier waarop je brein werkt als je negatieve feedback geeft aan een medewerker, een nieuwe boekenkast in elkaar zet of een nieuwe dans leert. Je bent voorzichtig en bedachtzaam in je woorden of bewegingen. Het voelt alsof er een toezichthouder dienst heeft. Ook dát is zelfbeheersing.

Zet dat naast al die situaties waarin je gedrag niet ‘onder toezicht gesteld’ lijkt — bijvoorbeeld de sensatie tijdens het autorijden dat je je de laatste paar kilometers niet meer herinnert, of de makkelijke, ondoordachte manier waarop je ’s ochtends doucht of je eerste kop koffie zet. Veel van ons dagelijkse gedrag is eigenlijk meer automatisch dan beheerst en dat is maar goed ook, want het beheerste gedrag is het zwaarste. Het zuigt je leeg.

Stapels onderzoeken hebben de uitputtende aard van zelftoezicht aangetoond. Zo konden bijvoorbeeld mensen aan wie gevraagd was een lastige keuze of afweging te maken — zoals het opstellen van een gastenlijst voor een bruiloft of het bestellen van een nieuwe computer — zich slechter concentreren en problemen oplossen dan mensen die die moeilijke keuzes niet hadden gemaakt. In een onderzoek werd een aantal mensen gevraagd hun emoties onder controle te houden terwijl zij naar een zielige film over zieke dieren keken. Naderhand vertoonden zij minder fysiek uithoudingsvermogen dan mensen die hun tranen vrijelijk hadden laten stromen. Het onderzoek toont aan dat we onze zelfbeheersing verbruiken in allerlei situaties: het managen van het beeld wat anderen van ons hebben; omgaan met angsten; onze uitgaven in de hand houden; ons proberen te concentreren op eenvoudige instructies als ‘denk niet aan een witte beer’; en vele, vele andere.

En dat is om de volgende reden van belang bij verandering: als mensen dingen proberen te veranderen, sleutelen zij meestal aan gedrag dat automatisch is geworden, en het veranderen van zulk gedrag vraagt zorgvuldig toezicht van de Berijder. Hoe groter de verandering die je voorstelt, hoe meer het zal vragen van de menselijke zelfbeheersing.

En als mensen hun zelfbeheersing uitputten, plegen ze een aanslag

op de mentale spieren die ze nodig hebben om creatief te denken, zich te concentreren, hun impulsen te onderdrukken en door te zetten ondanks dreigende frustratie of mislukking. Met andere woorden, ze putten de mentale spieren uit die ze juist nodig hebben om een grote verandering teweeg te kunnen brengen.

Dus als je mensen hoort zeggen dat veranderen moeilijk is omdat mensen lui of weerspannig zijn, klopt daar niets van. In feite is het tegenovergestelde waar. Verandering is moeilijk omdat mensen zichzelf uitputten. En dat is de tweede verrassing over veranderen: dat wat lijkt op luiheid is vaak uitputting.

6

Jon Stegner geloofde dat het bedrijf waarvoor hij werkte, een groot productiebedrijf, enorm veel geld verspilde. 'Ik dacht dat we de inkoopkosten niet met 2%, maar met iets in de orde van 1 miljard dollar konden verlagen binnen een periode van vijf jaar,' zei Stegner, die wordt aangehaald in John Kotter en Dan Cohens onmisbare boek *Het hart van de verandering*.

Om deze besparingen te behalen zou er een flinke procesverandering moeten plaatsvinden, en om daar toestemming voor te krijgen, zo wist Stegner, zou hij zijn bazen moeten overtuigen. Hij wist ook dat zij zo'n grote verandering nooit zouden toestaan, tenzij ze zouden geloven in de mogelijkheden, en het merendeel geloofde daar niet in.

Zoekend naar een zonneklaar voorbeeld van het slechte inkoopbeleid van het bedrijf nam Stegner een student op zomerstage aan om één enkel inkoopitem te onderzoeken — handschoenen die de arbeiders in de meeste fabrieken van het bedrijf droegen. De student begon aan de missie om alle verschillende types handschoenen die in het bedrijf werden gebruikt te identificeren en na te gaan wat het bedrijf ervoor betaalde.

De onverschrokken stagiair rapporteerde al snel dat de fabrieken 424 verschillende soorten handschoenen inkochten! En bovendien maakten ze daarbij gebruik van verschillende handschoenenleveranciers en onderhandelden ze allemaal over hun eigen prijzen. Hetzelfde paar handschoenen werd voor \$5 ingekocht door de ene fabriek en voor \$17 door een andere.

Op verzoek van Stegner verzamelde de student een exemplaar van elk van de 424 verschillende soorten handschoenen en labelde die met de betaalde prijs. Daarna werden alle handschoenen verzameld, naar

de directiekamer gebracht en op de vergadertafel op een grote hoop gelegd. Stegner nodigde alle divisiehoofden uit om het Altaar van de Handschoenen te bezoeken. Hij herinnert zich de scène nog:

Wat ze zagen was een grote dure tafel, normaal gesproken leeg of met een paar velletjes papier erop, die nu was opgetast met een grote hoop handschoenen. Elk van de managers staarde een minuut naar de uitstalling. Daarna zeiden ze allemaal iets als: ‘Kopen we echt al die verschillende soorten handschoenen?’ Nou, eigenlijk wel, dus. ‘Echt?’ Ja, echt. Daarna liepen ze om de tafel heen (...) Ze zagen de prijzen. Ze keken naar twee handschoenen die precies op elkaar leken, toch was de ene \$3,22 en de andere \$10,55. Het komt maar zelden voor dat deze mensen niet weten wat ze moeten zeggen. Maar die dag stonden ze daar maar met hun mond vol tanden.

De handschoenententoonstelling werd al snel een rondreizende show die tientallen fabrieken aandeed. De intuïtieve reactie was: *dit is te gek. Wij zijn gek. En we moeten ervoor zorgen dat dit niet meer gebeurt.* Al snel had Stegner precies het mandaat voor verandering dat hij nodig had. De organisatie veranderde zijn inkoopproces en bespaarde erg veel geld. Dit was precies het happy end dat iedereen had gewild (behalve natuurlijk de handschoenenverkoper die handschoenen van \$5 voor \$17 had weten te verkopen).

7

Laten we eerlijk zijn: de meesten van ons zouden wat Stegner deed niet hebben geprobeerd. Het zou zo eenvoudig, zo natuurlijk zijn geweest om een presentatie te maken die alleen de Berijder aangesproken zou hebben. Denk aan de mogelijkheden: de spreadsheets, de gegevens over besparingen, de kostenbesparende protocollen, de aanbevelingen voor het consolideren van de inkoop bij één leverancier, de onweerlegbare logica achter centraal inkopen. Je zou een Microsoft Excel-bestand van twaalf tabbladen hebben gemaakt waarvan een belastingcontroleur zachtjes zou gaan huilen van genot. Maar in plaats daarvan stortte Stegner een grote baal handschoenen op een tafel en nodigde zijn bazen uit om die te komen bekijken.

Als er zoiets bestaat als kantoorpikkieslef was dit er zeker een voorbeeld van.

Stegner wist dat hij de Olifant van zijn collega's aan zijn kant moest krijgen als hij wilde dat er dingen veranderden. Als hij een analytisch betoog had gehouden, zou hij waarschijnlijk wat begripvolle knikjes hebben gekregen en dan zouden de hoofden misschien een vervolgvergadering voor over zes weken hebben gepland (die dan weer verplaatst zou worden). Het analytische verhaal was overtuigend genoeg — het zou op zichzelf misschien Stegners collega's hebben overtuigd dat het belangrijk was om het inkoopstelsel te herzien... volgend jaar.

Onthoud dat als je de Berijders van je collega's bereikt, maar niet hun Olifanten, ze de richting zullen hebben, maar niet de motivatie. Misschien kunnen de Berijders de Olifant een tijdje in de goede richting sleuren, maar zoals we al gezien hebben kunnen ze die inspanning niet lang volhouden.

Maar als je eenmaal bent doorgedrongen tot het gevoel verandert de zaak. Stegner bezorgde zijn collega's een schok. Eerst dachten ze: we zijn gek! Daarna dachten ze: we kunnen dit oplossen. Iedereen kon wel een paar dingen bedenken om het handschoenenprobleem op te lossen — en in het verlengde daarvan het bestelproces in zijn geheel. Dat spoorde hun Olifanten aan tot beweging.

We verwachten niet dat potentiële miljoenenbesparende verhalen er altijd zo uit zullen zien. Het initiatief tot verandering kwam van een enkele medewerker, met de bekwame hulp van een zomerstagiair. Het richtte zich op één product. De reikwijdte van de presentatie sloot op geen enkele wijze aan bij de reikwijdte van het voorstel. En toch werkte Stegners strategie.

Dat is de kracht van zowel de Berijder als de Olifant aanspreken.

8

Het is waar dat een ongemotiveerde Olifant een veranderingsplan ten gronde kan richten, maar laten we niet vergeten dat de Berijder zo zijn eigen problemen heeft. Hij is een navelstaarder, een analyticus, een piekeraar. Als de Berijder niet precies weet welke richting hij in moet slaan, laat hij over het algemeen de Olifant gewoon rondjes lopen. En, zoals we nog zullen zien, leidt die neiging tot de derde en laatste verrassing over veranderingen: wat op weerstand lijkt is vaak een gebrek aan duidelijkheid.

Twee onderzoekers in de gezondheidszorg, Steve Booth-Butterfield and Bill Reger, beide professor aan de West-Virginia University,

bedachten manieren om mensen over te halen om een gezonder eetpatroon aan te nemen. Uit eerder onderzoek wisten ze dat mensen gemakkelijker veranderingen doorvoeren als het nieuwe gedrag dat van hen verlangd werd kristalhelder was, maar helaas is 'een gezonder eetpatroon aannemen' dat allerminst.

Waar moet je beginnen? Wat zouden mensen niet meer (of juist wel) moeten eten? Zouden ze hun eetpatroon moeten wijzigen bij het ontbijt, de lunch of het avondeten? Thuis of in restaurants? Het aantal manieren om 'gezonder te eten' is oneindig; helemaal als je het gemiddelde Amerikaanse eetpatroon als uitgangspunt hebt. Dit is precies het soort situatie waarin de Berijder gaat zitten malen, analyseren en stressen zonder ooit vooruit te komen.

Tijdens het brainstormen bleven de onderzoekers steeds terugkomen op melk. De meeste Amerikanen drinken melk en we weten allemaal dat melk een goede bron van calcium is. Maar melk is ook de allergrootste bron van verzadigd vet in het menu van de gemiddelde Amerikaan. In feite lieten de berekeningen iets opvallends zien: als de Amerikanen zouden omschakelen van volle melk naar halfvolle of magere melk, zou het gemiddelde dieet onmiddellijk de door de USDA aanbevolen dagelijkse hoeveelheid verzadigd vet bevatten.

Hoe krijg je Amerikanen aan de magere melk? Je zorgt ervoor dat het in hun koelkast staat. En dat is niet eens een flauw antwoord op de vraag. Mensen drinken wat er in huis is — een gezin zal magere melk even snel wegwerken als volle melk. Dus was het probleem in essentie eigenlijk eenvoudiger dan verwacht: je hoeft het drinkgedrag niet aan te passen. Je moet het kóópgedrag aanpassen.

Ineens werd de benodigde ingreep glashelder. Welk gedrag willen we veranderen? We willen dat kopers halfvolle of magere melk kopen. Wanneer? Als ze boodschappen doen. Waar? Ja, waar denk je? Wat moet er nog meer veranderen? Niets (voorlopig).

Reger en Booth-Butterfield lanceerden een campagne in twee gemeentes in West-Virginia waarbij er twee weken lang reclame werd gemaakt in de lokale media (tv, krant en radio). Anders dan de karakterloze inhoud van de meeste gezondheidszorgcampagnes was de mageremelkcampagne prikkelend en specifiek. In een advertentie knalde van het scherm dat een glas melk evenveel verzadigd vet bevat als vijf plakken spek! Tijdens een persconferentie lieten de onderzoekers de lokale journalisten een reageerbuis met vet zien — het equivalent van de hoeveelheid die zij in een tweeliterpak volle melk aantreffen. (Let op de prikkel aan de Olifant: ze gaan voor een 'O, gatver!'-reactie.)

Reger and Booth-Butterfield hielden de verkoopcijfers van de melk bij in acht winkels in het onderzoeksgebied. Voor de campagne begon was het marktaandeel van magere melk 18%. Na de campagne was het 41%. Na zes maanden was het gestabiliseerd op 35%.

Dit brengt ons bij de laatste deel van het patroon dat succesvolle veranderingen kenmerkt: als je mensen wilt veranderen, moet je hun de richting kristalhelder aangeven.

Je zult inmiddels begrijpen waarom dit zo belangrijk is. Het voorkomt dat de Berijder gaat zitten malen. Ga maar na op hoeveel manieren mensen het kunnen interpreteren als je ze vertelt dat ze zich ‘gezonder moeten gedragen’ — stel je eens voor hoe hun Berijders daar eindeloos over gaan zitten nadenken. (Ga ik meer vezels eten of minder vlees? Of andersom? Zal ik vitamines gaan innemen? Zou het zin hebben om meer te sporten als ik mezelf daarvoor moet omkopen met een ijsje? Moet ik overstappen op cola light of is de kunstmatige zoetstof slechter dan de calorieën?)

Wat lijkt op weerstand is vaak een gebrek aan duidelijkheid. Vóór dit onderzoek hadden we misschien naar de mensen in West-Virginia gekeken en geconcludeerd dat zij het soort mensen zijn dat niet om hun eigen gezondheid geeft. Maar als zij echt ‘dat soort’ mensen zijn, waarom was het dan zo makkelijk om hun gedrag te veranderen?

Als je wilt dat mensen veranderen, vraag je hun niet om zich ‘gezonder te gedragen’. Je zegt: ‘De volgende keer dat je in de supermarkt bij de zuivelkoeling staat, pak dan de magere melk in plaats van de volle.’

9

Nu heb je een glimp gezien van het fundamentele, driedelige raamwerk dat we in dit boek verder gaan uitwerken, een raamwerk dat je kan helpen bij situaties waarin je gedrag moet veranderen:

◆ *Stuur de Berijder aan.* Wat weerstand lijkt, is vaak een gebrek aan duidelijkheid. Dus geef kristalheldere instructies. (Denk aan de magere melk.)

◆ *Motiveer de Olifant.* Wat luiheid lijkt, is vaak oververmoeidheid. De Berijder kan niet lang op pure kracht de richting bepalen. Dus is het van cruciaal belang dat je de emotionele kant van mensen erbij betreft — zorg ervoor dat hun Olifant

in beweging komt en meewerkt. (Denk aan het koekjes- en-radijsjesonderzoek en de tafel vol handschoenen in de directiekamer.)

◆ *Effen het Pad.* Wat een mensenprobleem lijkt, is vaak een situatieprobleem. We noemen de situatie (inclusief de omliggende omgeving) het 'Pad'. Als je het Pad effent, maak je de verandering waarschijnlijker, ongeacht wat er met de Olifant en de Berijder aan de hand is. (Denk aan het effect van de kleinere popcornemmers.)

We hebben dit raamwerk bedacht voor mensen die niet kunnen beschikken over een onuitputtelijke hoeveelheid macht of middelen. Sommige mensen kunnen hun zin krijgen door hun bevoegdheden te gebruiken. Directeuren kunnen bijvoorbeeld divisies verkopen, mensen aannemen, mensen ontslaan, bonusregelingen aanpassen, teams samenvoegen en ga zo maar door. Politici kunnen wetten aannemen of straffen opleggen om gedrag te veranderen. De rest van ons heeft deze mogelijkheden niet. (Alhoewel ze, eerlijk is eerlijk, het leven wel makkelijker zouden maken: 'Zoon, als je vanavond de vuilnis niet buiten zet, ben je ontslagen.') In dit boek gaat het niet vaak over dit soort structurele methodes.

Hoezeer we ook hopen dat dit raamwerk nuttig voor je is, we zijn ons ervan bewust, net als jij je ervan bewust zou moeten zijn, dat het raamwerk geen wondermiddel is. Om te beginnen is het onvolledig. We hebben er opzettelijk veel goede inzichten over veranderen niet in opgenomen om het raamwerk eenvoudig genoeg te houden om bruikbaar te zijn. Om nog iets te noemen, er is een goede reden waarom veranderingen moeilijk kunnen zijn: de wereld wil niet altijd wat jij wilt. Jij wilt veranderen hoe anderen zich gedragen, maar daar hebben de anderen zélf ook iets over te zeggen. Je kunt je in bochten wringen, beïnvloeden, inspireren en motiveren — maar soms raakt een medewerker liever zijn baan kwijt dan dat hij zijn comfortabele routines los laat. Soms wil de alcoholist gewoon nog een drankje, ongeacht de consequenties.

We beloven dus niet dat we veranderen makkelijk gaan maken, maar we kunnen het in elk geval minder moeilijk maken. Ons doel is om jou een raamwerk te leren, gebaseerd op tientallen jaren onderzoek, dat simpel genoeg is om te onthouden en flexibel genoeg om te gebruiken in verschillende situaties — gezin, werk, gemeenschap en anderszins.

Om gedrag te veranderen moet je de Berijder aansturen, de Olifant motiveren en het Pad effenen. Als je alle drie tegelijkertijd kunt doen, kun je indrukwekkende veranderingen bewerkstelligen, zelfs als je niet veel macht of middelen tot je beschikking hebt. Voor het bewijs hiervoor hoeven we niet verder te kijken dan Donald Berwick, een man die het aanzien van de gezondheidszorg veranderde.

10

In 2004 had Donald Berwick, arts en directeur van het Institute for Healthcare Improvement (IHI), een paar ideeën om levens te redden — enorme aantallen levens. Onderzoekers bij het IHI hadden de patiëntenzorg geanalyseerd met het soort analytische methodes dat ook gebruikt wordt om de kwaliteit te beoordelen van auto's die van de lopende band komen. Ze ontdekten dat het 'foutenpercentage' in de gezondheidszorg wel één op tien was — dit betekent bijvoorbeeld dat 10 procent van de patiënten zijn antibiotica niet op de voorgeschreven tijd kreeg. Dit was een schokkend hoog foutenpercentage — vele andere industrieën kenden al een percentage van één fout op duizend gevallen (en vaak nog veel beter). Berwick wist dat het hoge medische foutcijfer betekende dat er jaarlijks tienduizenden patiënten onnodig stierven.

Berwicks visie was dat ziekenhuizen hun voordeel zouden kunnen doen met hetzelfde soort rigoureuze procesverbeteringen als waar andere industrieën baat bij hadden gehad. Kon een transplantatie niet even consistent en foutloos 'geproduceerd' worden als een Toyota Camry?

Berwicks ideeën werden zo goed door onderzoek onderbouwd dat ze in wezen onweerlegbaar waren, maar toch gebeurde er niets. Hij had geen mogelijkheden om een verandering op te leggen aan de branche. Het IHI had maar 75 medewerkers. Maar daar liet Berwick zich niet door weerhouden.

Op 14 december 2004 hield hij een toespraak voor een zaal vol ziekenhuisdirecteuren bij een grote brancheconventie. Hij zei: 'Dit is wat ik denk dat we zouden moeten doen. Ik denk dat we honderdduizend levens moeten redden. En ik denk dat we dat moeten doen voor 14 juni 2006 — binnen achttien maanden dus. Een aantal is geen getal, binnenkort is geen deadline. Hier is het getal: honderdduizend. Hier is de deadline: 14 juni 2006, 9.00 uur 's ochtends.'

Het publiek was sprakeloos. Het doel was overdonderend. Maar

Berwick nam zijn bedoelingen zeer serieus. Hij en zijn kleine team gingen op pad om het onmogelijke te bewerkstelligen.

Het IHI stelde zes heel specifieke ingrepen voor om levens te redden. Een daarvan was bijvoorbeeld dat ziekenhuizen een reeks bewezen procedures zouden volgen bij patiënten aan beademings-apparatuur, om te voorkomen dat zij longontsteking opliepen, een veelvoorkomende en onnodige doodsoorzaak. (Een van de procedures schreef voor dat het hoofd van de patiënt in een hoek van 30–45 graden werd gelegd, zodat het speeksel niet in de luchtpijp terecht kon komen.)

Natuurlijk stemden alle ziekenhuisdirecteuren in met het doel om levens te redden, maar de weg naar dat doel lag vol obstakels. Ten eerste moest een ziekenhuis dat zijn foutenpercentage wilde verbeteren eerst toegeven dat het een foutenpercentage had. Met andere woorden: het moest toegeven dat er patiënten onnodig stierven. De ziekenhuisjuristen waren er niet zo happig op om deze bekentenis op papier te zetten.

Berwick wist dat hij iets moest doen aan de angst van ziekenhuizen om fouten toe te geven. Tijdens zijn toespraak op 14 december kwam er een moeder bij hem staan die haar dochtertje had verloren als gevolg van een medische fout. Ze zei: 'Ik ben een beetje sprakeloos, en ik ben een beetje verdrietig, want ik weet dat Josie nog in leven zou zijn als deze campagne vijf jaar geleden was gevoerd... Maar ik ben ook blij, ik ben dolblij om hier deel van uit te maken, want ik weet dat jullie het kunnen, dat jullie het móéten doen.'

Een andere gast op het podium, de voorzitter van de North Carolina State Hospital Association zei: 'Een schrikwekkende hoeveelheid mensen heeft de kop in het zand gestoken voor deze kwestie, maar nu is het tijd om te doen wat nodig is. Zo simpel is dat.'

Het IHI maakte meedoen aan de actie eenvoudig: er moest een formulier van één kantje worden ondertekend door de algemeen directeur van het ziekenhuis. Twee maanden na Berwicks toespraak hadden al meer dan duizend ziekenhuizen zich opgegeven. Zodra een ziekenhuis zich had opgegeven hielp het IHI-team het ziekenhuis aan de nieuwe procedures te wennen. Teamleden verstrekten onderzoeksresultaten, stap-voor-staphandleidingen en training. Ze organiseerden telefonische vergaderingen tussen ziekenhuismanagers zodat zij hun overwinningen en problemen met elkaar konden delen. Zij moedigen ziekenhuizen met vroege successen aan om mentor te worden van ziekenhuizen die zich net bij de actie hadden aangesloten.

Het systeem leverde behoorlijk wat wrijving op. Om de procedures

van het IHI aan te nemen moesten de ziekenhuizen zich over decennia van gewoontes en routines heen zetten. Veel doktoren raakten geïrriteerd door de nieuwe procedures, die zij als beperkend beleefden. Maar de meewerkende ziekenhuizen behaalden geweldige resultaten en hun zichtbare succes overtuigden nóg meer ziekenhuizen om aan de actie mee te doen.

Achttien maanden later, precies op het moment dat hij had toegezegd terug te keren — 14 juni 2006 om 9.00 's ochtends — stapte Berwick wederom het podium op om de resultaten bekend te maken: 'De ziekenhuizen die meededen aan de honderdduizendlevens-actie hebben gezamenlijk naar schatting 122.300 vermijdbare sterfgevallen voorkomen, en hebben, niet minder belangrijk, een begin gemaakt met het institutionaliseren van nieuwe zorgstandaarden die levens zullen blijven redden en de resultaten in de gezondheidszorg in de toekomst zullen verbeteren.'

Het publiek was euforisch. Don Berwick, met zijn 75 koppen tellende team van het IHI, had duizenden ziekenhuizen overtuigd om hun gedrag te veranderen, en gezamenlijk hadden ze 122.300 levens gered.

Dit resultaat was de verwezenlijking van de visie die Berwick had uiteengezet toen hij achttien maanden eerder zijn toespraak afsloot, over hoe de wereld eruit zou zien als de ziekenhuizen het doel van de honderdduizend levens zouden halen:

En we zullen het vieren. We beginnen met pizza en eindigen met champagne. We zullen het belang huldigen van wat we ondernemen, de moed om eerlijk te zijn, het plezier om samen te werken, de slimme zet van een operatie in het veld en de resultaten die we zullen bereiken. We zullen dit zelf vieren, want de patiënten wier levens we redden kunnen er niet bij zijn, omdat hun namen nooit bekend zullen zijn. Onze bijdrage zal datgene zijn wat hun niet overkomt. En hoewel ze onbekend zijn, zullen we weten dat moeders en vaders op diploma-uitreikingen en huwelijken kunnen zijn die zij anders zouden hebben gemist en dat kleinkinderen grootouders kennen die zij anders nooit zouden hebben gekend en dat vakanties gehouden zullen worden en werk afgemaakt en boeken gelezen en symfonieën gehoord en tuinen bijgehouden die, zonder ons werk, niet meer zouden zijn dan bloembedden vol onkruid.

Grote veranderingen zijn mogelijk.

Don Berwick en zijn team brachten een verandering op gang die honderdduizend levens redde en toch had Berwick zelf geen macht. Hij kon de wet niet veranderen. Hij kon geen ziekenhuismanagers ontslaan als ze het niet met hem eens waren. Hij kon geen bonussen geven aan ziekenhuizen die zijn voorstellen aannamen.

Berwick had dezelfde middelen tot zijn beschikking als de rest van ons. Eerst stuurde hij de Berijders van zijn toehoorders aan. Het einddoel was kristalhelder: 'Een aantal is geen getal, binnenkort is geen deadline. Hier is het getal: honderdduizend. Hier is de deadline: 14 juni 2006, 9.00 uur 's ochtends.' Maar dat was niet genoeg. Hij moest de ziekenhuizen helpen uit te dokteren hoe zij daar moesten komen, en hij kon niet gewoon zeggen: 'Doe beter je best.' (Denk aan 'gedraag je gezonder' versus 'koop magere melk'.) Dus stelde hij zes specifieke ingrepen voor, zoals de hoofden van patiënten aan beademingsapparatuur hoger leggen, waarvan bekend was dat ze levens redden. Door zich uitsluitend scherp op deze zes ingrepen te concentreren, zorgde Berwick ervoor dat de Berijders van zijn publiek niet oververmoeid raakten van eindeloze gedragsveranderingen.

Ten tweede motiveerde hij de Olifanten van zijn toehoorders. Hij liet hen *voelen* hoezeer de verandering nodig was. Veel van de toehoorders kenden de feiten, maar kennis is niet genoeg. (Herinner je dat kennis ook niet genoeg was voor de managers in Jon Stegners bedrijf. Hij had een stapel handschoenen nodig om hun Olifanten betrokken te krijgen.) Berwick moest dieper gaan dan kennis, dus confronteerde hij zijn publiek met de moeder van een meisje dat gestorven was door een medische misser: 'Ik weet dat Josie nog in leven zou zijn als deze campagne vijf jaar geleden gevoerd was.' Berwick zorgde er ook voor dat hij de mensen motiveerde die niet bij zijn presentatie aanwezig waren. Hij daagde de mensen niet uit om 'de medische wereld een opknapbeurt te geven' of 'total quality-management in te voeren in de gezondheidszorg'. Hij daagde hen uit honderdduizend levens te redden. Dat spreekt ieders Olifant aan.

Ten derde effende hij het Pad. Hij maakte het makkelijker voor de ziekenhuizen om de verandering aan te gaan. Denk aan het inschrijfformulier van één kantje, de stap-voor-staphandleidingen, de training, de supportgroepen, de mentoren. Hij schiep een omgeving die het waarschijnlijker maakte dat ziekenhuisdirecteuren een omslag maakten. Berwick wist ook dat gedrag aanstekelijk kon zijn. Hij

gebruikte groepsdruk om ziekenhuizen te overtuigen aan de actie mee te doen. (*Je concurrent aan de andere kant van de stad heeft zojuist getekend om honderdduizend levens te helpen redden. Wil je echt dat zij deze morele voorsprong hebben?*) Hij bracht ook mensen met elkaar in contact — hij koppelde mensen die moeite hadden met de implementatie van de veranderingen aan mensen die dat onder de knie hadden, bijna zoals de ‘mentoren’ bij de Anonieme Alcoholisten. Berwick creëerde een steungroep voor hervorming in de gezondheidszorg.

In dit boek zul je kennismaken met mensen als Berwick die een uitvoerige verandering hebben bewerkstelligd ondanks hun beperkte middelen en weinige structureel gezag. Je zult lezen over een ondernemer die zijn kleine bedrijf redde door zijn sceptische medewerkers om te vormen tot klantenservicefanatici, over een net afgestudeerde student die een bedreigde diersoort van uitsterving redde, over een manager die een manier bedacht om te zorgen dat zijn collega zich niet langer als een eikel gedroeg, en over een therapeut die een groep kindermishandelaren hervormde.

Of je nu een *switch* wilt veroorzaken in je gezin, bij je vrijwilligerswerk, in je bedrijf of in de hele maatschappij, je bereikt het door drie dingen te laten gebeuren. Je stuurt de Berijder aan, motiveert de Olifant en effent het Pad.