

BJ FOGG

KLEINE GEWOONTES

*De eenvoudige en leuke manier
om je gedrag te veranderen 😊*

Vertaling Karin de Haas

HarperCollins



Voor dit boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door FSC® om verantwoord bosbeheer te waarborgen.
Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2019 BJ Fogg
Oorspronkelijke titel: *Tiny Habits*
Copyright Nederlandse vertaling: © 2020 HarperCollins Holland
Vertaling: Karin de Haas
Omslagontwerp: Gebaseerd op een ontwerp van Allison Chi, bewerkt door Emma Pidsley
Bewerking: Pinta Grafische Producties
Ontwerp binnenwerk: Amy Sly
Zetwerk: Mat-Zet B.V., Huizen
Druk: Wilco Printing & Binding, Amersfoort

ISBN 978 94 027 0478 5
ISBN 978 94 027 5933 4 (e-book)
NUR 770
Eerste druk april 2020

Originele uitgave verschenen bij Houghton Mifflin Harcourt, Boston, U.S.A.
BJ Fogg has asserted his right to be identified as the author of this work.

Tiny Habits® is een geregistreerde handelsnaam.
Sommige namen en details in dit boek zijn aangepast om de privacy van individuen te beschermen.

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.
® en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met ® zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.



Inhoud

Inleiding7

1

**De elementen
van gedrag**
24

2

**Motivatie – focus
op matches**
46

3

**Vermogen – maak
het niet te moeilijk**
76

4

**Triggers – de kracht
van ‘nadat’**
102

5

**Emoties creëren
gewoontes**
134

6

**Hoe laat ik mijn
gewoontes uitgroeien
van klein naar
transformerend?**
168

7

**Het ontwarren van
slechte gewoontes:
een systematische
oplossing**
202

8

**Hoe we samen
veranderen**
234

Conclusie269

Dankwoord 279

Bijlagen283

HOOFDSTUK

1

DE ELEMENTEN VAN GEDRAG

24 + KLEINE GEWOONTES

Je kunt je leven veranderen door je gedrag te veranderen. Dat weet je. Wat je misschien niet weet, is dat je gedrag slechts door drie variabelen wordt gedreven.

Het Fogg-gedragsmodel is de sleutel naar het ontsluiten van dat mysterie. Het vertegenwoordigt de drie universele elementen van gedrag en hun onderlinge relatie. Het is gebaseerd op principes die ons laten zien hoe deze elementen in combinatie met elkaar al onze handelingen sturen – van het flossen van één tand tot het lopen van een marathon. Als je het gedragsmodel eenmaal begrijpt, kun je analyseren waarom je je op een bepaalde manier gedraagt, wat betekent dat je je gedrag niet meer aan de verkeerde dingen hoeft te wijten (zoals karakter en zelfdiscipline, om te beginnen). En je kunt mijn model gebruiken om je eigen gedrag of dat van andere mensen te veranderen.

B = MAT

Behavior
Gedraging

Motivation & Ability & Trigger
Motivatie & Vermogen & Trigger

Een Gedraging (Behavior) vindt plaats wanneer Motivatie (Motivation), Vermogen (Ability) en Trigger op hetzelfde moment samenkomen.

Een bepaalde gedraging vindt plaats wanneer de drie elementen van het gedragsmodel – motivatie, vermogen en trigger – op hetzelfde moment samenkomen. Motivatie is je wens om de handeling uit te voeren: willen. Vermogen wil zeggen dat je in staat bent om de handeling uit te voeren: kunnen. En de trigger is datgene wat je ertoe aanzet om de handeling uit te voeren.

Ik zal je een voorbeeld geven.

Toen ik op een dag in 2010 in de sportschool was (en me op de muziek van Janet Jackson stond uit te sloven op de crosstrainer), deed ik iets wat raar is voor iemand met een hartslag boven de honderdtwintig: ik doneerde aan het Rode Kruis. Ik deed dat in reactie op een sms die me hiertoe uitnodigde.

Wanneer ik deze gedraging in verschillende componenten opsplits, ziet het er als volgt uit.

Gedraging (B): Via sms doneren aan het Rode Kruis na de gigantische aardbeving in Haïti.

Motivatie (M): Ik wilde de slachtoffers van een verschrikkelijke ramp helpen.

Vermogen (A): Het was makkelijk om op de sms te reageren.

Trigger (T): Ik werd tot de gedraging aangezet door een sms van het Rode Kruis.

In dit geval kwamen de drie elementen uit het gedragsmodel samen, en dus voerde ik deze gedraging uit: ik deed een donatie. Als een van de elementen niet had geklopt, zou ik dat waarschijnlijk niet hebben gedaan.

Mijn motivatie voor deze gedraging was sterk. Via het nieuws en de kranten wist ik hoe vreselijk de situatie in Haïti was. Hoe zit het met vermogen? Stel dat het Rode Kruis had gebeld en me om het nummer van mijn creditcard had gevraagd? Ik stond te zwoegen op de crosstrainer en mijn portemonnee lag in de auto, dus in dat geval zou het bijzonder lastig voor me zijn geweest om de handeling uit te voeren. En de trigger? Stel dat het Rode Kruis de telefoon helemaal niet had gebruikt? Stel dat ze me iets hadden gestuurd via de post en ik dat had weggegooid zonder het te lezen, in de veronderstelling dat het reclame was? Dan zou ik het verzoek niet hebben gezien. Geen trigger, geen handeling. Gelukkig bewees het Rode Kruis me een dienst. Ik wilde al doneren en zij maakten dat makkelijk voor me. Of de organisatoren het nu wisten of niet, ze hadden motivatie, vermogen en trigger perfect georganiseerd voor de gedraging die ze probeerden aan te moedigen. En ik was niet de enige. De sms-campagne was bijzonder succesvol. In de eerste vierentwintig uur haalde het Rode Kruis meer dan 3 miljoen dollar op, en tegen het eind van de week stond er meer dan 21 miljoen dollar op de teller. Goed gedaan, Rode Kruis!

Gedragsonwerp

Modellen Hoe je helder na kunt denken over gedrag	Methodes Hoe je gedrag kunt ontwerpen
Fogg-gedragmodel B = MAT	Kleine Gewoontes

B=MAT IS VAN TOEPASSING OP AL HET MENSELIJKE GEDRAG

Wanneer ik mensen voor het eerst over mijn gedragsmodel leer, kijken ze soms wat twijfelachtig wanneer ik ze vertel dat het een universeel model is. Ze vragen zich af hoe een model met slechts vier letters elk soort gedrag in elke cultuur kan verklaren. Tenslotte is er 'goed' gedrag en 'slecht' gedrag – zijn die twee werkelijk gelijk van aard? Veel mensen hebben moeite om te zien wat hun online koopgedrag te maken heeft met hun sportregime. Ze denken dat het sportregime fundamenteel complexer moet zijn, omdat het een uitdaging vormt. En andersom, als een verandering makkelijk is, zoals je jas aan de kapstok hangen in plaats van over de trapleuning, moet er iets fundamenteel anders zijn aan die handeling.

Dat is niet zo.

Handelingen zijn als fietsen. Ze kunnen er anders uitzien, maar in de basis is het mechanisme hetzelfde. Wielen. Remmen. Trappers.

Dat de bouwstenen van gedrag hetzelfde zijn, betekent echter niet dat al die gedragingen hetzelfde voelen, er hetzelfde uitzien of hetzelfde werken. Wat het verschil nog groter maakt, is het feit dat mensen heel andere emoties ervaren bij prettig gedrag dan bij gedrag dat ze als lastig of uitdagend zien. Soms voelt het meer als het verschil tussen een eenwieler en een racefiets. In eerste instantie lukt het sommige mensen niet om te zien hoe de twee gedragscategorieën zelfs maar in de verste verte iets met elkaar te maken hebben. Dit concept is belangrijk voor iedereen die probeert zijn gedrag te veranderen, welk gedrag dan ook.

Ongeveer eens per maand geef ik een gedragsonwerpbootcamp, een tweedaagse workshop waarin ik mensen uit het bedrijfsleven help om effectieve oplossingen te bedenken voor welzijn, financiële zekerheid, duurzaamheid, enzovoort.

De deelnemers aan de bootcamp vertalen datgene wat ze leren bijna altijd naar hun persoonlijke leven. Daarom begin ik de bootcamp vaak met een oefening die gebruikmaakt van een persoonlijk voorbeeld. Ik vraag mensen om me te vertellen over een positieve gewoonte die ze met weinig moeite hebben aangeleerd, en een 'slechte' gewoonte die ze vreselijk vinden en waar ze mee willen stoppen. De deelnemers ko-

men met geweldige verhalen over hun gewoontes op de proppen, maar bij een van de bootcamps maakte een vrouw genaamd Katie perfect duidelijk hoe verschillend twee gedragsvormen kunnen *lijken*.

Katie had een leidinggevende functie waarin ze verantwoordelijk was voor tientallen werknemers en een budget van 10 miljoen dollar, en haar 'goede' gewoonte was verbonden met haar productiviteit. Katie had de vaste gewoonte om aan het eind van elke werkdag haar bureau netjes op te ruimen. Wanneer ze de volgende ochtend op kantoor kwam en naar haar bureau keek, voelde ze altijd een kleine stoot energie. Ze werd eraan herinnerd dat ze klaar was om aan de dag te beginnen en er een goede dag van te maken. Toen ik haar vroeg of het aanleren van deze gewoonte een bewuste keus was of niet, zei ze van niet. Ze was er gewoon op een dag mee begonnen.

Katie had nauwelijks stilgestaan bij haar gewoonte om haar bureau op te ruimen. Het duurde zelfs even voordat ze het herkende als een positieve gewoonte. Maar toen ik haar vroeg naar een gewoonte waar ze vanaf wilde, sprong ze zowat op uit haar stoel.

'In bed op mijn telefoon kijken! Ik haat het, maar ik kan er niet mee ophouden. Soms lig ik zo lang in bed op Facebook te kijken dat ik geen tijd meer heb voor mijn oefeningen,' voegde ze eraan toe.

Ze vertelde me dat het er allemaal mee begon dat ze haar telefoon als wekker gebruikte. Wanneer die afging, pakte ze de telefoon van het nachtkastje, rolde zich op haar zij en begon te tikken en te scrollen. Ik vroeg haar hoe laat ze haar wekker zette.

Halfvijf 's ochtends.

'Allemachtig,' zei ik.

Aan het begin van het jaar had Katie zich voorgenomen om elke dag oefeningen te doen. Op sommige dagen deed ze dat ook, maar op de meeste dagen niet. Dat was niet omdat ze besloot om het niet te doen; het kwam doordat ze zich ondanks haar vroege tijdstip van ontwaken mee liet sleuren door de digitale maalstroom. Al die meldingen vroegen haar aandacht. Eén klik leidde haar naar een video, en die leidde haar weer naar de feed van iemand die ze helemaal niet kende, en vervolgens naar een volgende video, en voor ze het wist was het een uur later en ging de wekker opnieuw af.

Alweer een dag die was begonnen zonder de voorgenomen oefeningen te doen. Daar deden de zelfkritiek en het schuldgevoel hun intrede. Het patroon waar Katie in was vervallen, beviel haar niet, maar ze hield zichzelf voor dat ze haar leven op zoveel manieren onder controle had dat haar greep op haar gedrag hier waarschijnlijk zo'n beetje ophield.

Laten we Katies gewoontes allebei in ogenschouw nemen: het opruimen van haar bureau en het scrollen op haar telefoon.

Twee gedragingen, twee totaal verschillende gevoelens.

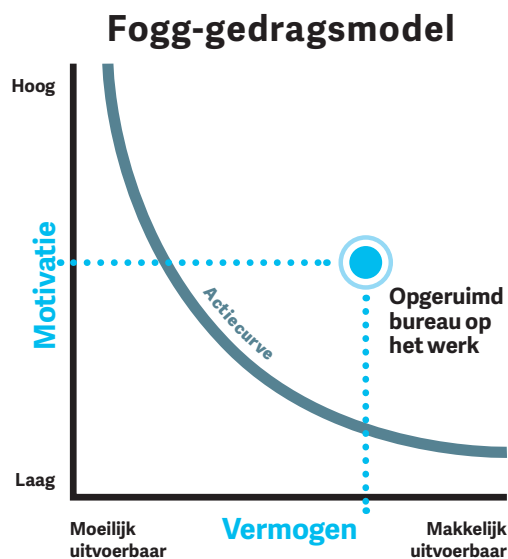
De ene gedraging bezorgde Katie een goed gevoel en hielp haar om haar bredere ambitie van een hogere productiviteit te bereiken. De opruimgewoonte was zo automatisch geworden dat ze er nauwelijks nog bij stilstond. De telefoongewoonte, daarentegen, was prettig op het moment dat ze zich erin verloor, maar na afloop was ze teleurgesteld in zichzelf. Ze werd er gek van om steeds in bed op haar telefoon te kijken, maar vaak kon ze er geen weerstand aan bieden.

Deze gedragingen voelden heel anders voor Katie, en toch waren de componenten hetzelfde. Al ons gedrag wordt gedreven door dezelfde elementen. Ik wilde Katie laten zien dat het geen kwestie was van gebrek aan controle of wilskracht. Ze had gewoon een derde gewoonte – de gewoonte om op haar telefoon te kijken – die de *slecht ontworpen* gewoonte om haar oefeningen uit te voeren, in de weg zat.

Vergeet niet dat gedrag plaatsvindt wanneer drie elementen samenvallen: motivatie, vermogen en trigger.

Dit model heeft vergaande gevolgen. De motivatie, het vermogen en de trigger zullen per persoon en per situatie verschillen. De specifieke details van motivatie of vermogen kunnen per cultuur of afhankelijk van leeftijd variëren. En dat is prima. Het universum is oneindig complex, en toch kunnen we een fenomeen observeren en analyseren met behulp van een paar basisprincipes die onder alle omstandigheden van toepassing zijn.

Kijk eens naar deze visuele weergave van het gedragsmodel, die laat zien hoe motivatie en vermogen met elkaar verbonden zijn.



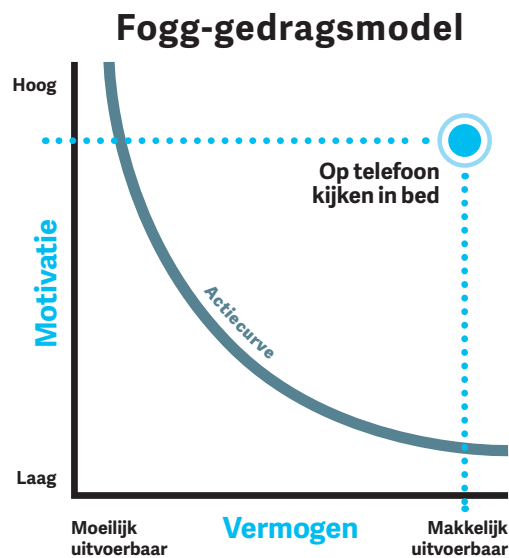
Het eerste wat opvalt, is de grote stip. Dat is Katies gewoonte om haar bureau op te ruimen. De positie van de stip vertelt ons hoe het met haar motivatie en haar vermogen staat wanneer ze getriggerd wordt om te handelen. Je ziet dat haar motivatie zich in het midden bevindt, en haar vermogen aan de makkelijk-uitvoerbaar-kant van het spectrum.

Kijk nu eens naar de actiecurve.

Zoals zijn glimlachende vorm al lijkt te suggereren, is de actiecurve ons maatje. Als ik maar één ding op mijn grafsteen mocht laten graveren, dan zou het deze vrolijke kleine curve zijn.

Wanneer een gedraging boven de actiecurve wordt getriggerd, vindt hij plaats. Stel je voor dat je motivatie hoog is, maar je vermogen tekortschiet (je weegt 60 kilo en je wilt 250 kilo bankdrukken). Dan kom je onder de actiecurve terecht en voel je je gefrustreerd wanneer je getriggerd wordt. Als je daarentegen prima in staat bent om het gedrag te vertonen, maar je bent niet gemotiveerd, zal de trigger je er niet toe brengen om iets te ondernemen; je zult de trigger enkel als een irritatie ervaren. Of bepaald gedrag boven of onder de curve valt, hangt af van een combinatie van motivatie die je omhoogduwt, en vermogen dat je naar rechts duwt. Een belangrijk inzicht: gedrag dat uiteindelijk een gewoonte wordt, zal boven de actiecurve uit komen.

Laten we Katies telefoongedrag in kaart brengen.



Jasses! Kijk eens naar die grote stip. Torenhoge motivatie en hoog vermogen – makkelijk om te doen, dus. Daarbij weet je dat Katie sowieso getriggerd zal worden. De wekker op haar telefoon gaat immers elke ochtend om halfvijf af.

Wanneer je dit gedrag in het model plaatst, begrijp je waarom Katie, een succesvol, getalenteerd en competent persoon, moeite heeft om de telefoongewoonte af te leren. Je ziet waarom het zo hardnekkig is. Tenzij er iets verandert, blijft ze waarschijnlijk scrollen in plaats van oefeningen te doen.

Er moeten twee dingen gebeuren: Katies telefoongewoonte moet opnieuw worden ontworpen, en vervolgens moet haar oefeningsgewoonte opnieuw worden ontworpen. Houd in gedachten dat er niet één pasklare oplossing is voor elke gedragsuitdaging. Het is onze taak om de componenten – motivatie, vermogen en trigger – aan te passen en uit te zoeken met welke combinatie we in bepaalde omstandigheden het gewenste gedrag kunnen bereiken. We moeten het moeilijker maken voor Katie om te scrollen,

of haar motivatie om te scrollen veranderen, en daarna kunnen we naar haar oefeningsgewoonte kijken. Bij het analyseren van motivatie, vermogen en trigger kunnen we op twee basisprincipes vertrouwen.

MOTIVATIE EN VERMOGEN COMPENSEREN ELKAAR

Als je eenmaal begrijpt hoe dit principe werkt, kun je op vrijwel elk gewenst gedrag aansturen.

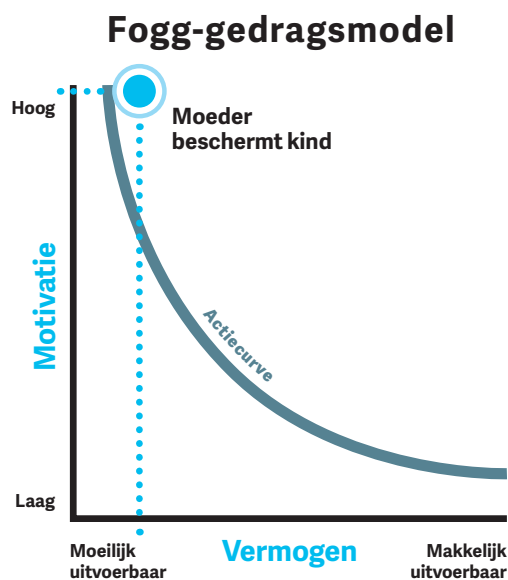
De actiecurve in onze grafieken is een visuele weergave van dit principe, maar ik zal het ook in gewone taal uitleggen.

1. Hoe gemotiveerder je bent om iets te doen, hoe waarschijnlijker het is dat je het zult doen

Wanneer hun motivatie hoog is, ondernemen mensen actie wanneer ze daartoe getriggerd worden. Maar dat is niet alles: het stelt ze ook in staat om moeilijke dingen te doen. Als je ooit hebt gelezen over een moeder die een beer verjaagt om haar kind te redden, of een gewone persoon die iemand wegtrekt voor een naderende tram, begrijp je wat ik bedoel.

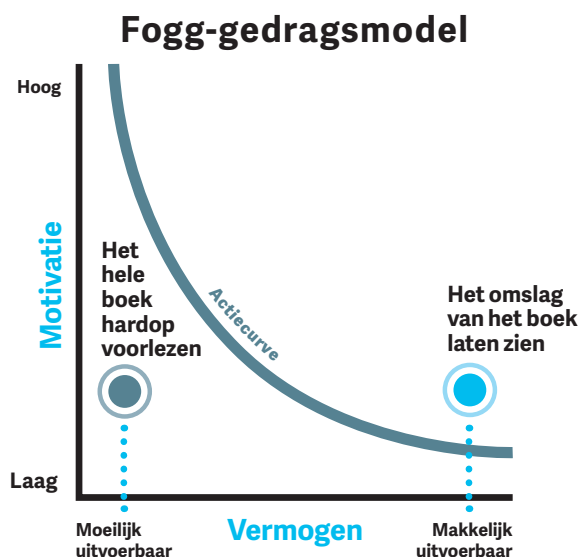
Adrenaline jaagt door het bloed, er staat veel op het spel, er worden moeilijke taken volbracht.

Wanneer hun motivatie niet meer dan gemiddeld is, zullen mensen iets alleen doen als het redelijk makkelijk is – zoals het opruimen van Katies bureau.



2. Hoe moeilijker iets is om te doen, hoe minder waarschijnlijk het is dat je het zult doen

Als iemand je zou vragen om het omslag te laten zien van het boek dat je op dit moment aan het lezen bent, zou je dat dan doen? Waarschijnlijk. Het kost nauwelijks moeite en je hoeft alleen even te stoppen met lezen, wat een tikje irritant is, maar geen ramp. Het is makkelijk uit te voeren. Als iemand je echter zou vragen om dit hele boek hardop aan hem voor te lezen, zou je waarschijnlijk heel anders reageren. Je zou een heleboel motivatie nodig hebben om het te doen. Misschien is de persoon die het vraagt wel blind of slechtziend. Misschien biedt hij je 1.000 dollar om het te doen. Die dingen zouden kunnen werken. Mijn punt is: je hebt serieuze motivatie nodig om iets te doen wat veel moeite kost.



Ik zal je een verwant inzicht geven dat je leven mogelijk zal veranderen (het heeft het mijne veranderd): hoe minder moeite het kost om iets te doen, hoe waarschijnlijker het is dat deze gedraging een gewoonte zal worden.

Dit geldt voor gewoontes die we als 'goed' zien en gewoontes die we als 'slecht' zien. Het maakt niet uit. Gedrag is gedrag. Het werkt allemaal op dezelfde manier.

Laten we eens kijken naar Katies gewoonte om in bed op haar telefoon te kijken. Ze heeft de telefoon al in haar hand, dankzij de wekfunctie. Dus het is maar een heel kleine stap om vervolgens te gaan scrollen.

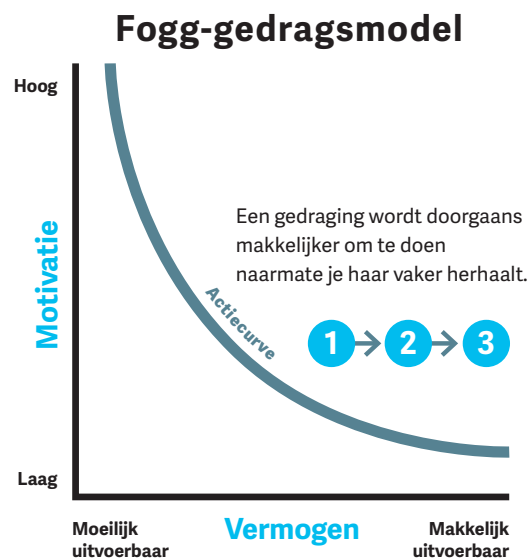
3. Motivatie en vermogen werken samen als teamgenoten

Om het gedrag boven de actiecurve uit te laten komen, heb je zowel motivatie als vermogen nodig. Motivatie en vermogen kunnen echter samenwerken als teamgenoten. Als de een zwak is, moet de ander sterk zijn om te zorgen dat je boven de curve belandt. Als je de relatie tussen motivatie en vermogen begrijpt, staan er nieuwe manieren voor je open om gedrag te analyseren en te ontwerpen. Heb je maar een klein beetje van het een, dan heb je meer nodig van het ander. Ze compenseren elkaar.

Neem Katie. Haar gewoonte om haar bureau op te ruimen is behoorlijk gemotiveerd, maar het kost ook weinig moeite. Katie vertelde me dat het haar minder dan drie minuten kostte om haar opruimroutine uit te voeren, wat betekende dat ze zich niet hoefde te haasten om haar kinderen op te halen. Het was van begin af aan al makkelijk om deze handeling uit te voeren, en hoe vaker ze het deed, hoe gestroomlijnder haar proces werd. Hoe vaker je iets doet, hoe makkelijker het over het algemeen gaat.

Het Fogg-gedragsmodel is een momentopname: een specifieke handeling op een specifiek moment. Ik heb het model echter ook gebruikt om te laten zien hoe gedrag in de loop der tijd plaatsvindt: Gedraging 1 → Gedraging 2 → Gedraging 3. Dat is een krachtige uitbreiding van het model. Hier wil ik echter simpelweg aantonen dat de meeste handelingen makkelijker worden naarmate je ze vaker herhaalt.

Zelfs op dagen waarop Katies motivatie een dipje heeft, is de opruimtaak makkelijk genoeg om hem toch uit te voeren. Een belangrijk punt: als ze was begonnen met het opruimen van haar hele kantoor, zou dit gedrag nooit zijn uitgegroeid tot een gewoonte. Op momenten dat ze haast had, zou ze het immers overslaan.



4. Niemand doet iets zonder een trigger

Als je geen trigger hebt, dan maakt het niet uit hoe hoog of hoe laag je niveau van motivatie en vermogen is. Je wordt getriggerd om iets te doen, of niet. Geen trigger, geen handeling. Simpel maar krachtig.

Motivatie en vermogen zijn permanente variabelen. Er is altijd een bepaald niveau van motivatie en een bepaald niveau van vermogen voor een bepaalde handeling. Wanneer je telefoon overgaat, zijn je motivatie en je vermogen om op te nemen al op de achtergrond aanwezig. Een trigger is echter als een bliksemflits. Hij komt en gaat. Als je je telefoon niet hoort overgaan, neem je niet op.

Je kunt ongewenst gedrag afleren door de trigger te verwijderen. Dit is niet altijd makkelijk, maar het is de beste eerste stap die je kunt zetten als je iets af wilt leren.

Ongeveer een jaar geleden bezocht ik de South by Southwest-conferentie in Austin, Texas. Ik ging mijn hotelkamer binnen en legde mijn weekendtas op het bed. Toen ik om me heen keek, zag ik iets op het bureau staan.

‘O neeee,’ zei ik hardop, hoewel er niemand aanwezig was.

Er stond een mand op het bureau die vol zat met lekkers. Pringles. Tortillachips. Een grote lolly. Pinda's. Een mueslireep. Ik probeer gezond te eten, maar ik ben gek op hartige snacks. Ik wist dat ik aan het eind van elke lange dag moeite zou hebben om al dat lekkers te weerstaan. Die mand zou als trigger functioneren: eet mij! Ik wist dat ik uiteindelijk zou bezwijken als de mand daar zou blijven staan. De tortillachips zouden er als eerste aan gaan. Daarna zou ik de zoute pinda's opeten. Dus vroeg ik me af wat ik moest doen om te voorkomen dat dit zou gebeuren. Mezelf demotiveren? Vergeet het maar, ik ben gek op hartige snacks. Kon ik het moeilijker maken om te doen? Misschien. Ik zou de receptie van het hotel kunnen vragen om de snacks duurder te maken of om ze weg te halen uit mijn kamer. Daar zou ik me echter nogal opgelaten bij voelen. En dus haalde ik de trigger weg. Ik zette die prachtige mand vol met verleidingen op de laagste plank van het tv-kastje en deed het deurtje dicht. Natuurlijk wist ik dat de mand nog in de kamer stond, maar de versnaperingen riepen in elk geval niet meer op vol volume: ‘Eet mij!’ De volgende ochtend was ik de mand met snacks alweer vergeten. Tot mijn tevredenheid kan ik melden dat ik drie dagen heb overleefd in Austin zonder het kastje één keer te openen.

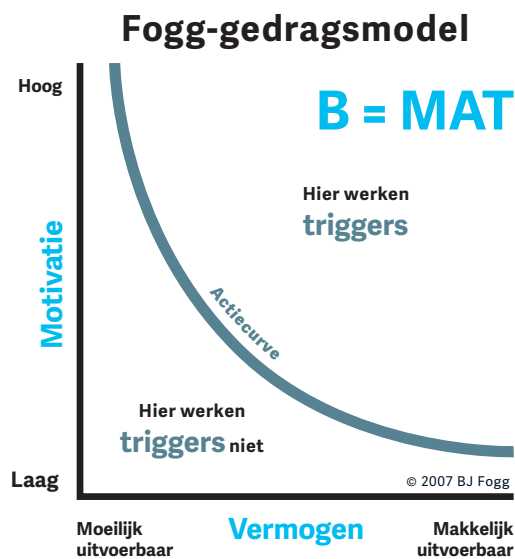
Merk op dat ik een bepaalde gedraging voorkwam door de trigger weg te halen. Als dat niet had gewerkt, had ik andere factoren kunnen aanpassen – maar triggers zijn het laaghangende fruit van gedragsontwerp.

Het gedragsmodel onderwijzen

Nu ik heb laten zien dat mijn gedragsmodel van toepassing is op verschillende soorten gedrag, zal ik je meer manieren aan de hand doen om dit model te gebruiken. Wanneer ik met studenten van Stanford werk of innovators in het bedrijfsleven train, leer ik ze altijd om mijn gedragsmodel in maximaal twee minuten uit te leggen. Eerst geef ik een demonstratie, waarbij ik mijn uitleg illustreer met tekeningen op het whiteboard. Na deze demo van twee minuten beschrijf ik de stappen die het beste werken, waaronder een aantal specifieke zinnen die je kunt gebruiken. Ten slotte vraag ik de persoon aan wie ik de uitleg heb gegeven om het model met behulp van illustraties aan iemand anders uit te leggen. Leren om het gedragsmodel vlug en duidelijk uit te leggen, is een van de meestgebruikte vaardigheden in gedragsontwerp.

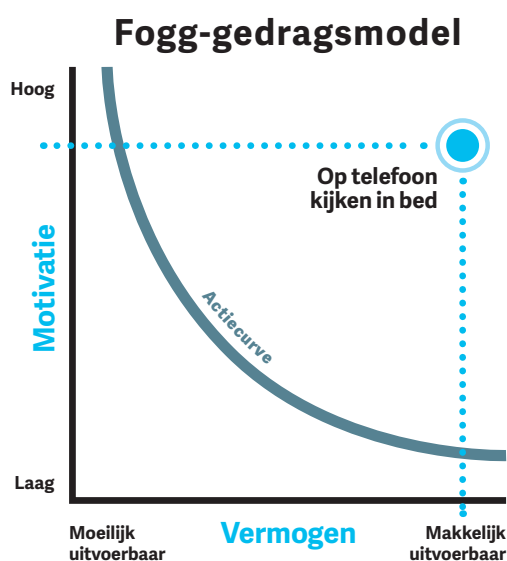
Natuurlijk kan ik jou deze vaardigheid niet persoonlijk aanleren, en dus heb ik aan het eind van dit hoofdstuk een kleine oefening toegevoegd. Als je meer hulp nodig hebt, kun je online het exacte script downloaden en kijken hoe andere mensen het model uitleggen. De paar minuten die het kost om het model te leren uitleggen, zijn de moeite meer dan waard.

Ken je het gedragsmodel eenmaal, dan kun je het op een heleboel praktische manieren toepassen, onder andere om te stoppen met een bepaalde gewoonte. En dat is wat ik als volgende wil uitleggen.



Een gewoonte afleren met behulp van het gedragsmodel

Nu je weet hoe motivatie en vermogen samenwerken en hoe belangrijk triggers voor gedrag zijn, keren we terug naar Katie. Hoe kan zij haar gewoonte afleren om in bed op haar telefoon te scrollen? De handeling kost bijzonder weinig moeite. Daardoor valt haar gewoonte ver boven de actiecurve.



Wat zou Katie kunnen veranderen? Haar motivatie?

Niet waarschijnlijk. Het blijde gevoel dat ze krijgt wanneer ze ziet dat iemand haar bericht of foto gelijkt heeft, zal niet veranderen; dat zit ingebakken in de app. Katie wil op de hoogte blijven van het wel en wee van haar vrienden, en dat doet ze via Facebook. In dit geval zal de motivatie waarschijnlijk hoog blijven.

En het vermogen?

Hier hebben we een grote mogelijkheid om iets te veranderen.

Katie zou haar Facebookaccount kunnen verwijderen om het zichzelf onmogelijk te maken om door haar tijdlijn te scrollen. Maar misschien is dat te extreem – op andere momenten gedurende de dag wil ze er wellicht nog naar kijken. Gelukkig zijn er een heleboel andere manieren om het moeilijker te maken voor Katie om in bed op haar telefoon te kijken. Ze zou de Facebookapp van haar telefoon kunnen verwijderen. Ze zou haar telefoon aan de andere kant van de kamer kunnen leggen, op het bureau. Ze zou de telefoon voor de slaapkamerdeur van haar dochter kunnen leggen, zodat ze direct uit bed zou springen om de wekker uit te zetten voordat haar dochter wakker zou worden. Ze zou haar telefoon zelfs in de auto kunnen laten liggen.

Omdat Katies motivatie om te scrollen zo hoog was, moest ze experimenteren met een aantal verschillende opties voordat ze uiteindelijk een tweeledige oplossing vond: 's avonds voor het slapengaan legde ze haar telefoon in de keuken en ze kocht een ouderwetse wekker voor haar slaapkamer. Door de afstand tussen haar en de telefoon werd het veel lastiger om te scrollen, en dankzij de wekker was de trigger helemaal verdwenen.

Als je de ene component van het gedragsmodel niet kunt veranderen (in dit geval motivatie), dan richt je je op het veranderen van de andere factoren (vermogen en trigger). En Katies voornemen om oefeningen te doen? In dat geval bleek het niet nodig te zijn om iets aan te passen. Zodra de afleiding van de telefoon was verdwenen, begon Katie met het doen van de oefeningen, met hulp van de plannen en de spullen die ze daar al voor had.

Als je maar genoeg aanpast, kun je vrijwel elk gewenst gedrag tot stand brengen, en het grootste deel van de gewoontes afleren die ongewenst zijn. Bij Katie ging dat redelijk makkelijk, maar ze moest eerst begrijpen wat er precies ten grondslag lag aan haar gewoonte om in bed op haar telefoon te kijken.

Maanden na de bootcamp vertelde Katie me hoe blij ze was dat ze eindelijk op regelmatige basis oefeningen deed. Zo nu en dan liet ze zich nog verleiden om uitgebreid op haar telefoon te kijken, bijvoorbeeld bij het ontbijt of terwijl ze ergens in de rij stond, maar het had zijn ijzeren greep op haar verloren. Op de meeste dagen was ze haar ochtenden de baas. Lichamelijk voelde ze zich sterker dan ooit, maar belangrijker nog, ze had geleerd dat het gedragsmodel elk onderdeel van haar leven kon verbeteren.

Eén model om al het gedrag te begrijpen

Als je je eigen gedrag of dat van iemand anders op een effectieve manier wilt veranderen, is het in de vingers krijgen van het gedragsmodel de sleutel. Wanneer je eenmaal goed begrijpt hoe gedrag werkt, ben je in staat om zowel het gedrag van andere mensen als dat van jezelf te decoderen – een machtige vaardigheid. Je kunt beginnen met het koesteren van positieve gewoontes en het afstoten van gewoontes die je niet bevallen. Bovendien zul je meer begrip kunnen opbrengen voor het minder-dan-ideale gedrag van andere mensen.

Een paar jaar geleden stapte ik in het vliegtuig en zag ik dat er een druk jongetje achter me zat. Toen we gingen zitten, voelde ik hem steeds opnieuw met zijn voetjes tegen mijn rugleuning schoppen. Bah. Ik wist dat hij dat waarschijnlijk de hele vlucht vol zou houden. Het was tenslotte een kind. Dus voordat we opstegen, vroeg ik me af wat ik kon doen om hem ermee te laten ophouden.

Ik zette mijn gedragsmodel aan het werk.

Eerst de trigger. Kon ik die verwijderen? Nee. Ik had geen controle over zijn innerlijke behoefte, verveling of wat het ook was dat hem ertoe aanzette om tegen die

rugleuning te schoppen. Vervolgens vermogen: kon ik het moeilijker voor hem maken om te schoppen? Nee. Dus bleef er nog maar één optie over: motivatie. Hoe kon ik het jongetje op een rustige, speelse manier motiveren om minder of helemaal niet tegen de rugleuning te schoppen?

Ik besloot om de regel van wederzijdsheid toe te passen.

Als iemand je een cadeau geeft, dan wil je dat gebaar waarschijnlijk op de een of andere manier beantwoorden. Deze dynamiek helpt mensen om het met elkaar te kunnen vinden. Het is ook een elegante manier om motivatie te beïnvloeden. Ik besloot een poging te wagen.

In mijn computertas zat een button in de vorm van een gele smiley. Die haalde ik tevoorschijn en ik hield hem voor aan de kleine passagier en zijn ouders. ‘Hé,’ zei ik. ‘Wil je deze button hebben? Ik hoop dat hij je eraan zal helpen herinneren om niet tijdens de vlucht tegen mijn rugleuning te schoppen.’

‘Ja!’ riep het jongetje, en de ouders bedankten me met een oprechte glimlach.

De vlucht verliep uitstekend. Geen geschop tegen mijn stoel, en ik maakte ook nog eens een paar nieuwe vrienden. Bij de bagageband zwaaiden we ten afscheid naar elkaar.

Door het gedragsmodel thuis te gebruiken, kun je mensen in je huishouden helpen om jou te helpen. Zoals iedereen die al lange tijd getrouwd is of samenwoont zal beamen, kan onenigheid over huishoudelijk werk tot behoorlijke frictie leiden. Mijn partner Denny en ik hebben andere ideeën over schoonmaken, omdat ik enigszins netjes wel genoeg vind, en Denny het liefst alles desinfecteert. In de loop der jaren kregen we onenigheid over het schoonmaken van de douche. Denny is als de dood voor schimmel, maar de afvoer van onze douche werkt niet zo goed, en dat leidt tot – je raadt het al – schimmel. En dus vroeg Denny me of ik de douche na gebruik wilde drogen. Ik deed dat echter niet altijd. In feite deed ik het bijna nooit.

Op een dag vroeg Denny me om samen met hem naar de douche te kijken, en hij bracht gedragsontwerp in de praktijk.

‘We willen allebei een schone douche,’ zei hij.

Dat beaamde ik, en hij zag dus dat er enige motivatie bij mij aanwezig was.

Toen vroeg hij me naar mijn vermogen. Wat leek er zo moeilijk aan het drogen van de douche? Ik antwoordde dat ik niet wist wat zijn verzoek betekende. Wilde hij dat ik de douche droogveegde met een baddoek of met een dweil? Alleen de vloer of ook de wanden? Dit was Denny’s moment van inzicht. Hij was niet specifiek genoeg geweest, en dus voelde het door hem gewenste abstracte gedrag als moeilijk uitvoerbaar voor mij. Wat hij toen deed, was briljant en eenvoudig. Hij liet me zien wat ik moest doen. Hij nam me mee de douche in en zei: ‘Oké, als je de kraan uitdraait (trigger), pak je de baddoek die aan het rek hangt, legt die op de vloer en veegt hem heen en weer. Dan gooi je de baddoek in de wasmand, en klaar is Kees.’ Dit was zo simpel dat ik mezelf bijna een sukkel vond dat ik het niet meteen had gedaan. Het nam ongeveer tien seconden in beslag. Toen hij me eenmaal had laten zien wat ik moest doen, veranderde mijn *perceptie* van de moeilijkheidsgraad van de taak – plotseling leek die heel makkelijk uit te voeren.

Sinds Denny's theatrale demonstratie heb ik de douchevloer elke dag gedweild. Waarom? Om te beginnen wilde ik een schone douche, en ik wilde Denny een plezier doen. Dus ik had in elk geval enige motivatie. Maar het gewenste gedrag leek moeilijk. Zodra hij me precies had laten zien wat ik moest doen, zag ik dat het makkelijk was en kwam ik boven de actiecurve terecht. Vooruitspoelend naar het heden: als het aankomt op huishoudelijke taken, iets waarin ik niet uitblink, weet ik wat ik moet zeggen: 'Laat me precies zien wat je wilt dat ik doe.' Ik kijk naar Denny, en mijn vermogen neemt toe.

Dit zijn een paar kleine voorbeelden van de manier waarop je het gedragsmodel op andere mensen kunt toepassen. Wanneer we meer gereedschappen in onze veranderingsgereedschapskist hebben zitten, zullen we hier een heel hoofdstuk aan wijden.

Drie stappen om gedrag te veranderen

Vaak willen we iets doen – of we willen dat iemand anders iets doet – maar krijgen we dat niet of nauwelijks voor elkaar. Voor die situaties heb ik goed nieuws: gedragsontwerp biedt een specifieke reeks stappen om dit veelvoorkomende probleem op te lossen. En het is niet wat je zou verwachten. Stel je voor dat je wilt dat je werknemers op tijd naar het wekelijkse teamoverleg komen, maar dat ze elke keer een paar minuten te laat komen. Veel managers zouden boos worden, straffen instellen of verwijtende blikken werpen naar de mensen die te laat komen. Dat zijn allemaal pogingen om mensen er via motivatie toe te brengen om op tijd te komen. En het is allemaal fout. Bij het oplossen van problemen begin je niet bij motivatie.

In plaats daarvan volg je deze stappen. Probeer de stappen een voor een uit. Vallen de resultaten tegen, ga dan verder met de volgende stap.

1. Kijk of er een trigger is die de persoon tot het gewenste gedrag aanzet.
2. Kijk of de persoon het vermogen heeft om het gewenste gedrag te vertonen.
3. Kijk of de persoon gemotiveerd is om het gewenste gedrag te vertonen.

Als je gedrag bij jezelf of bij iemand anders wilt aanpakken, begin dan bij de trigger. Wordt de persoon getriggerd om het gewenste gedrag te vertonen? Je zou je lakse werknemers kunnen vragen of er iets is wat hen eraan herinnert dat ze op tijd naar het overleg moeten komen. Zo niet, zorg dan dat ze een goede trigger zoeken. Mogelijk lost dat het probleem op. Geen drama. Geen vuile blikken. Vind gewoon een goede trigger.

Als dat niet werkt, ga je door naar de volgende stap. Kijk of mensen in staat zijn om het gewenste gedrag te vertonen. Vraag je werknemers wat het moeilijk voor hen

maakt om op tijd naar het overleg te komen. (In hoofdstuk 3 ga ik hier uitgebreid op in, maar deze vraag is voor nu voldoende.)

Misschien ontdek je dat de werknemers die steeds te laat komen, een overleg hebben voorafgaand aan het teamoverleg, en dat ze niet genoeg tijd hebben om van het ene overleg naar het andere te gaan. Daarmee heb je je antwoord gevonden. Het is geen kwestie van onwil, maar van onmacht.

Laten we echter aannemen dat ze een trigger hebben én dat ze op tijd kunnen zijn. Dan ligt het dus aan hun motivatie. In dat geval zou je een manier kunnen zoeken om ze te motiveren om punctueel te zijn. (Er zijn een heleboel manieren om dat te doen, zowel goede als slechte.)

Merk op dat het sleutelen aan motivatie de laatste stap is in de volgorde. De meeste mensen gaan ervan uit dat je je als eerste op motivatie moet richten wanneer je iemand tot bepaald gedrag wilt aanzetten.

Bovenstaande stappen kunnen je heel wat leed besparen, zowel op het werk als thuis. Stel dat je je tienerdochter hebt gevraagd om op weg van school naar huis een posterbord te kopen dat je nodig hebt voor een cursus. Ze heeft je auto meegenomen, en het lijkt je een redelijk verzoek. Ze komt thuis uit school en ze heeft het posterbord niet gekocht. Je wordt boos en je legt uit hoe hard je dat posterbord nodig hebt. (Dit zijn allebei motivatiestrategieën.) Je dochter zegt: 'Sorry, ik doe het morgen.'

Maar de volgende dag, weer geen posterbord.

Nu stamp je misschien boos door de woonkamer, dreig je haar het gebruik van de auto te ontzeggen en vertel je haar hoe onbetrouwbaar ze is. (Dit zijn alle drie motivatiestrategieën.)

Uiteraard is dit geen wenselijke situatie.

Laten we terugkeren naar het begin van het verhaal en ons voorstellen dat je weet hoe je dit soort problemen moet oplossen. Je wordt niet boos wanneer je dochter de eerste dag zonder het posterbord thuiskomt. In plaats daarvan vraag je: 'Had je iets geregeld om je eraan te herinneren dat je het posterbord moest kopen?'

'Nee. Ik dacht dat ik er wel aan zou denken. Maar ik vergat het.'

Ze heeft een trigger nodig, en dus vraag je haar: 'Wat zou een goede manier zijn om je er morgen aan te herinneren?' Waarop ze zegt dat ze een herinnering in haar telefoon zal zetten.

En weet je wat? De volgende dag geeft ze je met een brede glimlach het posterbord. Als je deze methode op je eigen gedrag toepast, zul je ontdekken dat het voorkomt dat je jezelf van alles kwalijk gaat nemen. Stel je voor dat je 's ochtends niet mediteert zoals je je had voorgenomen. In plaats van jezelf te verwijten dat je niet genoeg wilskracht of motivatie hebt, doorloop je de stappen: was er een trigger om je aan te zetten tot mediteren? Wat maakt het mediteren moeilijk om te doen? In veel gevallen zul je ontdekken dat het feit dat je iets niet doet, niets met motivatie te maken heeft. Je kunt het probleem oplossen door een goede trigger te vinden of het gewenste gedrag makkelijker uitvoerbaar te maken.