



## Veranderen met breinkennis!

Dit is een samenvatting van het boek 'Switch', auteurs: Dan en Chip Heath (de Plakfactor).

### Inleiding

Een bekende metafoor voor hoe het brein werkt is die van de olifant en zijn berijder. De olifant staat model voor het zoogdierenbrein (limbisch systeem, waar vooral de emoties een grote rol spelen). En de berijder staat voor het mensen-brein (de neo-cortex, waar ons bewustzijn huist, waar gepland wordt en de besluiten genomen worden, de 'CEO' van ons brein). Breinwetenschappers zijn het erover eens dat het zoogdierenbrein op onbewust niveau een grote rol speelt bij ons gedrag. Sommigen gaan zelfs zover dat ze stellen dat de neo-cortex achteraf recht praat wat het zoogdierenbrein al lang heeft besloten...

De gebroeders Heath die beiden verbonden zijn aan grote universiteiten, maar tegelijk actief zijn in organisaties, besloten voort te bouwen op deze metafoor en een stappenplan te ontwikkelen dat zowel individuen als organisaties helpt bij het veranderen van gedrag en het bereiken van doelen. Hun boek leest lekker weg en staat bol van de pakkende anekdotes en cases die sterk tot de verbeelding spreken. Dit is ook niet zo gek als je bedenkt dat ze eerder de plakfactor schreven over de vraag waarom sommige ideeën aanslaan en andere niet.

Hieronder volgt hun stappenplan en daarna enkele cases die hun visie onderschrijven.

### Het stappenplan

#### 1. Stuur de Berijder aan (geef richting aan het hoofd)

- A. Vind de lichtpuntjes: wat geeft hoop en vertrouwen? Onderzoek wat al werkt en doe dat na!
- B. Schrijf de cruciale acties voor: mensen hebben duidelijkheid nodig, dus wees helder en concreet!
- C. Wijs naar de eindbestemming: formuleer een inspirerend doel of een aansprekende missie!

#### 2. Motiveer de olifant (raak het hart)

- A. Vind het gevoel: iets weten is niet genoeg, dus hoe kun je mensen emotioneel raken, zodat ze ervoor willen gaan?
- B. Verklein de verandering: Kleine stappen zijn te behappen en stimuleren beweging!
- C. Laat je mensen groeien: stimuleer een groei-mindset en maak dat onderdeel van de cultuur!

#### 3. Effen het pad (maak veranderen makkelijk)

- A. Pas de omgeving aan: Als de omgeving verandert, verandert ook het gedrag. Hoe kan de omgeving de gewenste gedragsverandering optimaal ondersteunen?
- B. Cultiveer gewoontes: gewoontes zijn gratis en ze dragen elke dag opnieuw bij aan het resultaat!
- C. Verzamel de troepen: succesvol gedrag is besmettelijk, dus help het verspreiden!

## Vier cases die tot de verbeelding spreken

### De handschoenen-berg

John Stegner, een middelmanager signaleert dat de kosten in een fabrieksketen drastisch omlaag kunnen, maar om de een of andere reden heeft de directie geen oog voor hem en zijn visie. Hoe opent hij de ogen bij de directie? Simpel: hij huurt een student in die de kosten van slechts één item in kaart brengt, namelijk welke handschoenen er op alle vestigingen gebruikt worden. Al snel blijkt dat de prijzen uiteenlopen van 5 tot 17 dollar en dat het soms gaat om hetzelfde paar handschoenen! Hij laat van alle handschoenen een setje bezorgen met daaraan een prijskaartje totdat hij een verzameling heeft van ruim 400 typen handschoenen. Vervolgens reserveert hij een ruimte waarin hij de handschoenen-berg in het midden legt en nodigt de directie uit... De impact is zo groot dat de handschoenen-berg een reizende tentoonstelling wordt en uiteindelijk leidt tot een kostenbesparing van miljoenen.

Vraag: Welke principes herken je?

### Ondervoeding in Vietnam

Jerry Sternin werkte voor Save the Children toen hij de opdracht kreeg om iets te doen aan de ondervoeding van kinderen in Vietnam. Dit was hoognodig want de armoede was universeel aanwezig, de hygiëne was slecht en schoon water was niet voor handen. Zijn uitgangssituatie was bijzonder slecht: hij had slechts 6 maanden en beperkte financiële middelen. Hij had echter één bijzonder sterke troef in handen: een oplossingsgerichte mindset... Wat hij als 1<sup>e</sup> deed was afreizen naar dorpen op het platteland en afspreken met groepen moeders. Die stuurde hij op pad om alle kinderen in hun dorp te wegen en te meten. Vervolgens besprak hij de resultaten met hen en stelde hen *de oplossingsgerichte uitzonderingsvraag*: heb je kinderen gezien die iets groter en gezonder waren dan gemiddeld? Het antwoord was steevast: 'CÓ, có, có' (Ja, ja, ja). En Sternin reageerde daarop met: 'Nou, laten we dan onderzoeken hoe hun ouders dat voor elkaar krijgen!'

Sternin ontdekte drie belangrijke verschillen die iedere ouder zou kunnen toepassen. Allereerst: de 'lichtpunt-ouders' verdeelden de zelfde hoeveelheid voeding over vier in plaats van twee maaltijden. Ten tweede werden hun kinderen actief gevoed, dit in tegenstelling tot de heersende visie dat kinderen zelf kunnen bepalen hoeveel ze willen eten. Het derde en belangrijkste verschil was het volgende: de lichtpunt-ouders hadden de gewoonte om garnaaltjes en stukjes krab op de rijstvelden te verzamelen en die door de rijst te mengen. Ook mengden ze de loof van zoete aardappelen door het eten. Beide ingrediënten werden in de heersende visie niet gezien als voedsel voor kinderen, maar de lichtpunt-ouders laptten die visie aan hun laars en gaven hun kinderen wat ze nodig hadden. Tenslotte was Sternin zo verstandig om deze mooie vondsten niet te gaan verkondigen middels een westers voorlichtingsmodel. Nee, hij deed iets dat veel beter aansloot bij de cultuur en bevolking: hij liet groepen moeders samen koken en stimuleerde de lichtpunt-moeders om hun succesvolle recepten te delen... Het werd een groot succes en redde vele kinderlevens.

Vraag: Welke principes herken je?

## Medische fouten drastisch verminderd

In 2004 had Don Berwick, directeur van het Institute for Healthcare Improvement, een idee om honderd duizend levens te redden. Hij had namelijk door een geavanceerde analyse-methode ontdekt dat het foutenpercentage in de gezondheidszorg maar liefst één op tien was. Omdat echter geen ziekenhuis in de VS dit zou willen toegeven stond hij voor een forse uitdaging om dit voor het voetlicht te krijgen op zo'n manier dat men bereid zou zijn de interne processen te veranderen. Wat hij deed was het volgende: op 14 december 2004 hield hij een toespraak voor een zaal vol ziekenhuisdirecteuren. Hij zei: 'we kunnen honderdduizend levens redden en ik denk dat we dat kunnen doen vóór 14 juni 2006 om 9.00 uur 's ochtends (18 maanden later). Hier is hoe we dat voor elkaar kunnen krijgen...'

Vervolgens presenteerde hij 6 eenvoudige en specifieke ingrepen, zoals de stand van het bed bij mensen die aan beademingsapparatuur lagen, om zo de stik-kans te verkleinen. De directeuren waren sprakeloos, maar Berwick was nog niet klaar. Hij nodigde een moeder in de zaal uit die vertelde: 'Ik ben verdrietig en blij tegelijk. Verdrietig omdat mijn dochter nog zou leven als deze campagne 5 jaar eerder was gevoerd. En ik ben blij om hier getuige van te zijn, want ik weet dat jullie het kunnen en dat jullie het *moeten* doen...'

Natuurlijk was dit pas het begin van een zeer intensief en uitdagend proces. Om het verhaal kort te houden: 18 maanden later stapte Berwick opnieuw het podium op om te vertellen dat de participerende ziekenhuizen gezamenlijk naar schatting 122.300 vermijdbare sterfgevallen hadden voorkomen...

Vraag: Welke principes herken je?

## Arrogante software-ontwikkelaars

Bij Microsoft ontdekten ze dat hun software-ontwikkelaars, hoe briljant ze ook waren, niet altijd open stonden voor feedback van hun gebruikers. Dikwijls gaven zij reacties als: 'waar hebben ze 10 van zulke domme gebruikers vandaan gehaald?' Natuurlijk moest dit veranderen en dat gebeurde op 2 belangrijke manieren. Allereerst werden de ontwikkelaars uitgenodigd om het gebruikers-testcentrum te bezoeken. Daar zagen ze vanachter een doorkijkspiegel de echte gebruikers worstelen met hun programma's en dat maakte alle verschil. Ze leefden mee en kregen onmiddellijk allerlei ideeën om de software te verbeteren. Een tweede verandering betrof het type computer waarop de ontwikkelaars werkten. De gewoonte in veel softwarebedrijven is om aan de ontwikkelaars de nieuwste en snelste computers te geven. Hierdoor zijn ze weliswaar heel productief, maar het helpt hen niet zich in te leven in de gemiddelde gebruiker die met zijn computer één of twee generaties achter loopt. De oplossing bleek: geef de ontwikkelaars dezelfde computers als hun gebruikers...

Vraag: Welke principes herken je?

## Tenslotte:

Wat betekent dit nu voor de gedragsveranderingen die jij met je trainingen beoogt?

Hoe kun jij niet alleen de berijder aansturen, maar ook de olifant geruststellen en het pad effenen?