

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Amstelplein 34
1096 BC Amsterdam

© 2020 Paul Smit en Ayca Szapora

© 2020 Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Amsterdam

Eerste druk 2020

Zesde druk 2024

Omslagontwerp: Moker Ontwerp

Opmaak: Elgraphic

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veele-
voudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar ge-
maakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of
enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uit-
drukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI trai-
ning and similar technologies.

ISBN 978 90 00 37239 3

ISBN 978 90 00 37240 9 (e-book)

NUR 770

www.spectrumboeken.nl

INHOUD

Voorwoord 7

HOOFDSTUK 1 *Communiceren voor luie mensen* 11

- Houd het eenvoudig 36
- Maak het visueel 43
- Vertel verhalen 45

HOOFDSTUK 2 *Functioneren voor luie mensen* 49

- Filter 51
- Slapen 57
- Bewegen en eten 63

HOOFDSTUK 3 *Veranderen voor luie mensen* 69

- Kies een kortetermijndoel 93
- ALS > DAN 95
- Verander de omgeving 105

HOOFDSTUK 4 *Leren voor luie mensen* 110

- Leer in sprintjes 115
- Daag jezelf uit 118
- Experimenteer 121

HOOFDSTUK 5 *Leidinggeven voor luie mensen* 127

- Verdien vertrouwen 131
- Creëer commitment 134
- Gebruik sociale druk 138

HOOFDSTUK 6 *Innoveren voor luie mensen* 144

- Verzamel informatie 146
- Laat het los 149
- Begin met doen 152

HOOFDSTUK 7 *Leven voor luie mensen* 156

- Doorzie je gedachten 161
- Doorzie je gevoelens 166
- Relax, niets is onder controle 173

Nawoord 181

VOORWOORD

In dit heldere en toegankelijke boek belichten we hoe verandering werkt in ons brein, en krijg je handvatten aange-reikt om met concrete tools verandering te realiseren. Wij vertalen hierbij neurowetenschap naar de praktijk. We weten ook dat ons brein van nature lui is en daarom het liefst in elk boek het voorwoord overslaat. Vooral ook omdat een voorwoord meestal saai is en veel te serieus, en eigenlijk overbodig. Als jij uit eten gaat in een restaurant en het eten wordt opgediend, dan komt er ook niet iemand naast je staan die zegt: ‘Wat u zo meteen gaat eten zal lekker zijn. De kipfilet is mals en vooral in combinatie met de stroganoffsaus zeer smakelijk. Wat u tevens zult ervaren, is dat de frites een uitstekende match vormen met de mayonaise.’ Als er na het voorwoord een introductie volgt, sla je die waarschijnlijk ook liever over. Toch hebben we ons best gedaan om een introductie te schrijven. We zouden het zeer op prijs stellen als je die even wilt lezen. Omdat dit boek voor luie mensen is, hebben we hem zo kort mogelijk gehouden.

INTRODUCTIE

‘Morgen ga ik echt beginnen met afvallen.’ ‘Nu ga ik echt stoppen met drinken.’ ‘Vanaf volgende week ga ik drie keer per week naar de sportschool.’ ‘We gaan ons bedrijf reorganiseren.’ ‘Het verandertraject begint komende maandag.’ Je kent ze wel, al die verhaaltjes in je hoofd of van een directeur op een podium. Mensen zijn verhalenmakers en denken dat ze met die verhalen controle hebben over zichzelf, over anderen of over het leven. Goede voornemens en verandertrajecten mislukken echter in verreweg de meeste gevallen, doordat we niet goed begrijpen hoe ons brein werkt.

Stel dat je jouw auto zo goed mogelijk wilt laten rijden, maar je weet niet hoe hij in elkaar zit. Je opent de motorkap en begint allerlei schroefjes los te draaien, haalt leidingen los en begint hier en daar wat te poetsen. Je doet van alles en verspilt veel energie en moeite, maar met nauwelijks resultaat. Dit is exact wat er gebeurt bij verandermanagement. We schrijven dikke rapporten, stellen nieuwe kernwaardes vast en maken strategische plannen, organiseren een evenement, huren een goochelaar in en roepen op het podium ‘We gaan veranderen!’ om vervolgens met verbazing te ontdekken dat een kwartaal later alles nog hetzelfde is.

Net zoals je eerst moet weten hoe je auto in elkaar zit, is het ook handig om te weten hoe ons brein functioneert.

Dan kun je veel gericht en doeltreffender te werk gaan, en bespaar je veel energie en moeite. Nogmaals, dit boek is geschreven voor luie mensen. Overigens zijn we van nature allemaal lui, omdat ons brein continu bezig is om energie te besparen. Dat maakt dat we het liefst opereren vanuit routine en graag de weg van de minste weerstand kiezen. Het doel van dit boek is om op toegankelijke wijze uit te leggen hoe ons brein en met name hoe verandering werkt, en welke tools en inzichten er zijn om gedragspatronen aan te passen.

Om verandering eenvoudig te maken gaan we in op zeven thema’s.

- (1) Communiceren voor luie mensen: Hoe communiceer je die verandering?
- (2) Functioneren voor luie mensen: Hoe functioneer je optimaal om te kunnen veranderen?
- (3) Veranderen voor luie mensen: Hoe werkt verandering in je brein?
- (4) ...

Je denkt nu waarschijnlijk: ja stop maar, deze opsomming staat al in de inhoudsopgave. En je hebt gelijk, het is overbodige informatie. We zeggen hier iets voor de tweede keer. Bovendien is het te omslachtig, te veel info en triggert het niet je beloningssysteem. Het is alsof je bij kennissen bent die jou hun vakantiefoto’s laten zien.

‘Hier waren we bij een museum, en daarachter – dat zie je nu natuurlijk niet op de foto – daar stond een oude fabriek uit 1892. En hier, kijk, waren we in het zwembad. Niet het zwembad op onze camping hoor, dit was in het dorp. En daar kwamen we ’s ochtends die mensen tegen uit Den Haag, toevallig hè?’ Kortom: saai, te veel info, niet prikkelend. Daarom laten we in dit boek zien wat ons brein wél triggert.

1.

Communiceren voor **LIE MENSEN**

Voordat we ingaan op communicatie, is er iets wat we je graag willen vertellen: jij bent briljant! Dat hoor je wellicht niet bij elk feedbackgesprek, en je ex-vriend of -vriendin denkt daar wellicht anders over, maar je bent écht briljant. Jouw brein verwerkt informatie met een snelheid van maar liefst 11.200.000 bits per seconde. Dat wil zeggen dat je binnen 1 seconde 11.200.000 bits aan informatie kunt begrijpen en vervolgens daarop reageren. Dat is niet eens te vergelijken met de beste supercomputers op de wereld – computers ‘begrijpen’ namelijk vooralsnog niets. Bovendien, om die computers te laten draaien is een belachelijke hoeveelheid energie nodig, terwijl ons brein functioneert op twee koppen koffie en een banaan. Wel moeten we er even bij vertellen dat

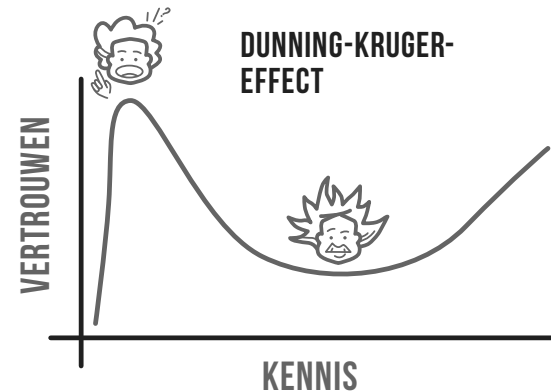
die 11.200.000 bits per seconde verwerkt worden op het onbewuste niveau. Je hebt daar dus geen weet van en je hebt er geen enkele controle op.

Wij mensen hebben ook bewustzijn. Ten opzichte van ons onbewuste is dat iets kleiner, namelijk 60 bits per seconde. Wat er door ons onbewuste verwerkt wordt, is dus 200.000 keer zo groot als waar we ons bewust van zijn. Maar hoewel ons bewustzijn heel klein is, is het wel het mooiste wat er is: het stelt ons in staat om ons bewust te zijn van onze ervaringen. We kunnen genieten van mooie muziek, we kunnen genieten van een heerlijk diner, van een massage en van een mooie zonsondergang. Zonder ons bewustzijn zou het leven zijn als het tofste feest ter wereld, terwijl jij bewusteloos op de bank ligt.

Van alles wat er in je brein gebeurt, komt uiteindelijk maar 0,000005% terecht in jouw bewustzijn. In feite hebben we dus geen flauw idee waar we mee bezig zijn. Wellicht heb je dat gevoel wel eens tijdens vergaderingen. Nou, dat gevoel klopt dus. We zijn ons niet bewust van wat er onbewust gebeurt. Logisch. Dat maakt dat mensen het idee hebben dat ze best bewuste wezens zijn die alles in de gaten hebben, maar dat is niet zo.

DUNNING-KRUGEREFFECT

Je weet niet wat je niet weet, wat de illusie creëert dat je veel weet. Dit wordt wel het Dunning-Krugereffect ge-



noemd: mensen die nauwelijks kaas gegeten hebben van een bepaald onderwerp, zijn vaak juist zeer overtuigd van hun mening en erg zelfverzekerd daarover. Dat zie je bijvoorbeeld op verjaardagsfeestjes, wanneer je oom gaat praten over politiek. Hij heeft er nauwelijks verstand van, maar probeert wel iedereen vol overtuiging te vertellen op wie je moet gaan stemmen. Mensen die enigszins verstand van iets hebben, ervaren doorgaans minder vertrouwen in hun eigen mening. Op dat soort momenten beseffen zij namelijk dat er nog heel veel is wat we nog níét weten. Pas als je expert bent, komt het vertrouwen weer iets terug. Niet voor niets was de conclusie van de filosoof Socrates, na een leven lang filosoferen: 'Ik weet dat ik het niet weet.' Dat is best wel een wijze uitspraak. Al weten we dat niet zeker.

VERHALENMAKERS

Hieronder beschrijven we een aantal wetenswaardigheden over ons brein, waarbij je zult zien dat ons brein vaak anders werkt dan we denken. Door meer inzicht te krijgen in de werking ervan, worden ook de slagingskansen vergroot om een verandering te realiseren. Wat er onbewust in ons brein plaatsvindt is buitengewoon veel, en we zijn ons maar van heel weinig bewust. Voor het gemak noemen we in dit boek vanaf nu het systeem dat betrokken is bij de onbewuste hersenprocessen 'het onbewuste brein', en het systeem dat betrokken is bij de bewuste hersenprocessen 'het bewuste brein'. Het boek is immers voor luie mensen, dus we maken het ook onszelf graag gemakkelijk. Om te visualiseren hoe ons brein werkt, gebruiken we de metafoor van hoogleraar Ap Dijksterhuis. In zijn boek *Het slimme onbewuste* laat hij zien dat ons onbewuste brein functioneert als een gigantische fabriek waar 200.000 mensen werken. Ons bewuste brein daarentegen is als een slecht geïnformeerde verslaggever die voor diezelfde fabriek staat en probeert te verklaren waarom die 200.000 mensen doen wat ze doen. Hij heeft geen flauw benul, en hij maakt het nog erger door te denken dat hij de directeur van de fabriek is, en dat alles gebeurt dankzij zijn briljante leiderschap en goede aansturing. Die verslaggever is echter niet meer dan een verhalenmaker.