

Voorwoord bij de Nederlandse editie

Toen ik op 23 oktober 1997 mijn laatste sigaret rookte, dacht ik hét middel tegen roken te hebben ontdekt. Het was het boek *Stoppen met roken* van Allen Carr. Ervan overtuigd dat de auteur elke verstokte roker van zijn verslaving kon afhelpen, was ik een grootafnemer van zijn boek. Er ging geen verjaardag van een rokende vriend voorbij of ik gaf hem het boek cadeau. Ik wist zeker: dit was het laatste jaar waarin hij rookte.

Tot mijn stomme verbazing werkte het boek niet bij iedereen. Hoe was het toch mogelijk dat zij ondanks het lezen van *Stoppen met roken* toch bleven roken? Bij mij werkte het toch ook! Navraag bij de betreffende vrienden gaf mij al snel duidelijkheid. Het had allemaal te maken met hun instelling. Zo zei iemand letterlijk tegen mij dat hij wilde bewijzen dat het boek bij hem niet zou werken... Ja, logisch dus dat hij nog steeds de ene na de andere sigaret opstak.

Als trainer van Blanchard International Nederland heb ik het voorrecht vaak enthousiaste reacties te krijgen op ideeën en modellen die ik mag doorgeven. Deelnemers ervaren tijdens een training dat wat zij leren direct in de praktijk toepasbaar is. Enthousiast nemen zij na afloop van de interventie afscheid, terwijl zij bijna niet kunnen wachten de volgende dag aan de slag te gaan met hun nieuwe inzichten. En

toch... Toch komt het meer dan eens voor dat dezelfde enthousiaste deelnemer op een terugkomdag beschaamd moet toegeven uiteindelijk niet veel met de stof gedaan te hebben. En natuurlijk is er altijd een plausibel klinkend excuus.

Het zal de ervaring van veel deelnemers van trainingen zijn. Weten dat het anders – en beter – kan, maar het uiteindelijk niet doen. Ken Blanchard liep ook tegen dit probleem aan en onderzocht hoe de kans op meer impact van trainingen en seminars te vergroten. Samen met Paul J. Meyer en Dick Ruhe beschreef hij zijn bevindingen in dit boek, dat niet alleen prettig leest maar ook een aantal zeer praktische tips bevat om duurzame verandering te bewerkstelligen.

Een van die tips is werken aan een positieve instelling. Wie stilletjes gelooft dat hij met de geleerde stof vast geen werkelijk verschil kan maken, zal – hoe enthousiast in eerste instantie ook – snel terugvallen in oude gewoonten. Blanchard laat in dit boek zien hoe wij onze instelling positief kunnen veranderen. En ik weet inmiddels gelukkig ook uit ervaring dat deze verandering positieve, duurzame gevolgen heeft voor de deelnemers van trainingen én dus ook voor de mensen aan wie zij leiding mogen geven. Blij dus dat Blanchard geen genoegen nam met goed verkopende boeken en geweldig bezochte seminars en trainingen, maar dat hij daadwerkelijk verschil wilde maken, onderzocht hoe dit te doen én dit nu aan ons heeft doorgegeven.

Henk Jan Kamsteeg

Trainer Blanchard International Nederland

Auteur *Dienend leiderschap*

Voorwoord

De uitgave van *Van weten naar doen* heeft heel wat voeten in de aarde gehad en kent een lange voorgeschiedenis. Jaren geleden vroeg een vriend me wat in mijn loopbaan mijn grootste teleurstelling was. Die vraag zette me tot serieuze zelfreflectie aan.

Ik besepte dat het me vooral stoorde dat mijn werk geen blijvende impact leek te hebben. Hoewel mijn boeken veel gelezen werden, werden de concepten die ik erin beschreef in de dagelijkse werkzaamheden maar door weinig mensen toegepast. Mijn zorg was dat sommige managers liever over leiderschap lijken te praten dan dat ze het daadwerkelijk toepassen.

Mijn vriend zei dat ik misschien op de verkeerde plaatsen keek. 'Je probeert het gedrag van mensen te veranderen vanaf de buitenkant.' Hij vertelde dat hij lange tijd hetzelfde had gedaan totdat hij zich realiseerde dat blijvende verandering van menselijk gedrag van binnen begint.

Ik wist direct dat hij gelijk had. Ik had me alleen gericht op leiderschapsmethoden en gedrag. Ik had me niet gericht op het hoofd en hart van mensen.

Op basis van deze nieuwe inzichten realiseerde ik me dat ik iets nodig had om de kloof tussen weten en doen te overbruggen. Een methode die zich zowel op de binnenkant als de buitenkant richt.

Hier kwam Paul J. Meyer om de hoek kijken. Paul is al bijna vijftig jaar een pionier op het gebied van gedragsver-

andering. Zijn Success Motivation Institute, opgericht in 1960, houdt zich bezig met het ‘motiveren van mensen tot hun volle potentieel’. Toen ik mijn dilemma aan Paul voorlegde, wilde hij het direct proberen op te lossen. Geef Paul J. Meyer een uitdaging en je krijgt te maken met een onvoorstelbaar geconcentreerde geest.

Na er wat langer over nagedacht te hebben, bereidde Paul een speech voor die hij zou houden voor een grote internationale organisatie waarvan hij zelf bestuurslid was. De speech had de titel ‘De missing link – Wat is er nodig om de kennis uit boeken, cd’s, dvd’s en seminars om te zetten in daden?’ Dat was het begin van *Van weten naar doen*.

Het was een feest om samen met Paul aan dit project te werken. Hij is een buitengewoon ondernemer die wereldwijd meer dan veertig bedrijven heeft opgericht met een totale omzet van meer dan 2 miljard dollar. Met meer dan veertig boeken op mijn cv zien sommigen mij als een geslaagd auteur. Wat we in ons team nog nodig hadden, was iemand die bereid was de wereld over te reizen om het woord te verspreiden.

De naam die direct in me opkwam, was die van Dick Ruhe. Hij werkt al bijna twintig jaar voor ons bedrijf en is onze beste spreker. Dick heeft zelf ook boeken geschreven, maar als talentvolle spreker was hij de perfecte match om mee te werken aan *Van weten naar doen*.

Eén plus één plus één werd veel meer dan drie. Wij zijn enthousiast over *Van weten naar doen*. We hopen dat dit boek u en uw organisatie de strategie biedt die u nodig heeft om de dingen die u en uw medewerkers leren ook echt om

te zetten in daden. Realiseert u zich dat er maar één dieet nodig is om af te vallen: het dieet waar je je aan houdt. Wij zijn ervan overtuigd dat *Van weten naar doen* op dezelfde wijze werkelijk verschil kan maken, door u simpele middelen in handen te geven waarmee u de kloof tussen weten en doen kunt overbruggen en kennis tot leven zult brengen. We hopen dat onze droom zal uitkomen en uw doelen behaald zullen worden.

Ken Blanchard
Zomer 2007

Het probleem

Er was eens een succesvol auteur die over simpele waarheden schreef. Zijn boeken hadden als doel om zowel de auteur zelf als zijn lezers te helpen mensen effectiever te managen en te motiveren.

Iedereen die zijn boeken las, was helemaal weg van de verhalen en de achterliggende boodschappen. Hij verkocht miljoenen boeken. Maar er was één ding dat hem zorgen baarde.

Deze zorg kwam elke keer weer boven wanneer iemand tegen hem zei dat hij al zijn boeken had gelezen en ze stuk voor stuk fantastisch vond.

De auteur had altijd beseft dat iemand pas echt iets heeft geleerd wanneer hij zijn gedrag ook daadwerkelijk verandert. Sterker nog: hij doceerde zelf dat leren een reis is van weten naar doen. Dus wanneer iemand hem prees over een bepaald concept, vroeg hij vaak: ‘Hoe heeft de opgedane kennis uw gedrag veranderd?’

Veel mensen hadden moeite deze vraag te beantwoorden. Liever veranderden ze van onderwerp door te beginnen over een ander concept of een ander boek dat ze aan het lezen waren.

Dit soort gesprekken bracht de auteur tot de conclusie dat er een diepe kloof bestaat tussen wat mensen weten – de kennis die ze hebben opgedaan uit boeken, cd’s, dvd’s en seminars – en wat ze doen: hoeveel ze van die opgedane kennis daadwerkelijk gebruiken. Helemaal in deze tijd van

onvoorstelbare informatietechnologie, waarmee kennis toegankelijk is voor iedereen. Mensen besteden veel meer aandacht aan het vergaren van nieuwe informatie, zo concludeerde hij, dan aan het ontwikkelen van strategieën om deze nieuwe kennis in het dagelijks leven te gebruiken.

In de seminars die hij gaf, trok de auteur alles uit de kast om van zijn toehoorders echte leerlingen te maken die werkelijk zouden toepassen wat hij hen leerde. Om hen te helpen focussen, vroeg hij iedereen dringend drie dingen te doen die hij zelf tijdens zijn studie had geleerd van een docent die jarenlang onderzoek had gedaan naar juiste leermethoden.

Het eerste dat de docent hem had geleerd, was erop aan te dringen dat de leerlingen aantekeningen maakten. Tenzij iemand tot de 0,0001 procent van de mensheid behoort die een fotografisch geheugen heeft, zal luisteren alleen diegene niet helpen te leren. Drie uur na een seminar of college zullen luisteraars zich slechts 50 procent herinneren van wat ze hebben gehoord. Vierentwintig uur later zijn ze hier vervolgens weer 50 procent van vergeten. En aan het eind van de maand kunnen ze nog maar 5 procent van de materie die ze tijdens het seminar hoorden terughalen.

Elke keer wanneer de auteur gevraagd werd te spreken tijdens een jaarlijks evenement van een bedrijf, kwam hij op deze cijfers terug. Hij vroeg het publiek altijd wie vorig jaar de spreker was. Vervolgens vroeg hij over welk onderwerp de spreker had gesproken. Zijn toehoorders kwamen met het thema van de lezing op de proppen maar konden zich niet herinneren wat de spreker precies had verteld. Dus

drong de auteur er bij zijn publiek op aan aantekeningen te maken tijdens de lezing.

Het tweede dat de auteur deed, was er bij de deelnemers op aandringen dat ze hun aantekeningen binnen vierentwintig uur zouden nalezen en hun zogenoemde ‘aha-momenten’ of nieuwe inzichten samen te vatten. Hij gaf hun als suggestie mee dat ze dit in duidelijk handschrift in een notitieblok zouden noteren of anders op hun computer. Waarom? Omdat hij erachter was gekomen dat de enkeling die tijdens een seminar aantekeningen maakte, de aantekeningen ergens weglegde in plaats van ze na te lezen. En vroeg iemand later dan nog eens waar het seminar over ging, dan konden ze vervolgens hun eigen handschrift niet eens meer lezen. Hun aantekeningen waren nutteloos geworden.

Ten slotte adviseerde hij de deelnemers hun kennis aan anderen door te geven. Hij stelde voor dat ze binnen een week na het seminar een vergaderzaal zouden reserveren en iedereen voor wie de kennis belangrijk zou kunnen zijn uit te nodigen. De auteur wist dat onderwijzen een van de beste manieren is om ook zelf te leren.

Toch deed slechts een enkeling iets met de suggesties. Terug op het werk had iedereen het blijkbaar te druk. Dit bevestigde het probleem: het is moeilijk mensen te stimuleren hun nieuw opgedane kennis toe te passen.

Teleurgesteld maar niet ontmoedigd ging de auteur op zoek naar nieuwe wegen om de kloof tussen weten en doen te overbruggen. Hij bezocht universiteiten en sprak met docenten. Hij bezocht bedrijven en sprak met directeuren. Hij bezocht opleidingsbureaus en sprak met opleiders. Allen

herkenden het probleem, maar geen van hen had een goede oplossing. Hij begon zich af te vragen of hij die ooit zou vinden.

Totdat hij op een avond na het eten in een oud nummer van *Fortune* een interessant artikel tegenkwam. Het ging over de legendarische zakenman Philip Murray, die leiding gaf aan een aantal winstgevende bedrijven waarvan hij ook eigenaar was. Hij las over Murrays succesvolle carrière als ondernemer, maar dat was niet wat de auteur in hem aantrok. Wat de auteur interessant vond, was Murrays lange geschiedenis als goeroe op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Wat hem vooral intrigeerde, was het commentaar van de mensen die de trainingen van de ondernemer hadden gevolgd. In het artikel kwamen verschillende mensen aan het woord die stelden dat hun leven was veranderd door wat ze geleerd hadden van Murray.

‘Ze gebruikten daadwerkelijk hun nieuwe kennis!’ zei de auteur hardop.

De volgende dag bezocht de auteur de website van de ondernemer en belde hij het nummer dat op de site stond. Het bleek het hoofdkwartier te zijn dat slechts op een uur rijden gevestigd was. Een assistente, Eveline genaamd, vertelde dat Murray niet aanwezig was. Hij en zijn vrouw waren in hun vakantiehuisje in North Carolina. Toen Eveline erachter kwam wie de auteur was, stond ze erop dat hij Murray zou bellen.

‘Maar ik wil hem niet tijdens zijn vakantie lastigvallen met een werkgerelateerde vraag’, zei de auteur.

‘Maakt u zich daar maar geen zorgen om’, lachte Eveline. ‘Philip kan sowieso nauwelijks onderscheid maken tussen werk en vrije tijd. Hij heeft het punt in zijn leven bereikt waarop hij geniet van het helpen van anderen. Ik weet zeker dat hij het leuk zou vinden van u te horen.’