

BEN TIGGELAAR OVER ZIJN COMFORTZONE, DIVERSITEIT EN OBAMA

“VERANDEREN DRAAIT OM LEREN – NIEMAND DOET HET IN ÉÉN KEER GOED”

Kort na het verschijnen van zijn nieuwste boek *De Ladder* kreeg Ben Tiggelaar een onverwacht verzoek. Hij mocht Barack Obama interviewen bij diens optreden in AFAS Live op 28 september. Het gesprek ging over leiderschap, samen met gedragsverandering de rode draad in Tiggelaars werk als auteur, spreker en onderzoeker. “Ik ben steeds kritischer geworden. Daarom zoek ik nadrukkelijk naar zowel bevestiging als tegengestelde visies.”



Dat Ben Tiggelaar gevraagd werd Barack Obama te interviewen, kwam voor hem als een volslagen verrassing. “Ik dacht aan usual suspects als Twan Huys of Eva Jinek. Voorwaarde van Obama was echter dat het gesprek niet over politiek maar over leiderschap zou gaan. Toen kwam ik in beeld. Een geweldige ervaring.”

Vragen moesten vooraf worden voorgelegd. “Wel is bedongen dat vervolgvragen mogelijk zouden zijn als Obama’s antwoorden daar aanleiding toe gaven. Het gesprek was dus zeker niet van tevoren dichtgetimmerd.”

ELKE DAG TIEN BRIEVEN

Wat waren voor Tiggelaar de highlights van het interview?

“Vanaf de start van zijn presidentschap las Obama dagelijks tien brieven van burgers. Acht jaar lang, elke dag opnieuw. Hierdoor hield hij continu feeling met wat leefde bij de mensen. En voorkwam zo dat zijn informatie uitsluitend uit de eigen bubbel afkomstig was.” Een veelvoorkomend probleem. “Daarom kan ik iedere ondernemer – van multinational-CEO tot mkb-er – aanraden hetzelfde te doen. Zorg dat je regelmatig rechtstreekse feedback krijgt van klanten en medewerkers.”

NO FUN RULE

Andere les: vind je iets echt belangrijk, maak er dan iemand verantwoordelijk voor. “Bij zijn aantreden stelde Obama een ethics officer aan. Hiermee maakte hij duidelijk dat integriteit zeer serieus werd genomen. Onder meer door de no fun rule; bij elke uitnodiging werd de vraag gesteld: is dit te leuk? Zo ja – denk aan een conferentie op Hawaï – dan doen we het niet. Zo borg je dat gemeenschapsgeld zorgvuldig wordt besteed.” Nog een Obama-statement: medewerkers mogen fouten maken. Maar als dat gebeurt, moeten ze het direct melden. “Ik word niet boos als iemand een fout maakt, wel als hij het niet vertelt”, aldus de voormalige president.

NOG KRITISCHER

Ben Tiggelaar is al bijna dertig jaar actief als auteur, spreker en trainer. Rode draad: gedragsverandering en leiderschap. Is zijn benadering in de loop der tijd veranderd? “Naarmate de jaren vorderen, besteed ik nog meer aandacht aan de onderbouwing van mijn stellingen en publicaties. Zeker sinds ik zelf startte met wetenschappelijk onderzoek (Tiggelaar promoveerde in 2010 op een studie naar gedragsverandering in organisaties, red.) ben ik nog kritischer. Alleen je eigen visie als bron is te mager. Daarom zoek ik nadrukkelijk naar zowel bevestiging als tegengestelde meningen. En kies niet voor de weg van de minste weerstand door alleen bijval te registeren. Ik sta ook open voor bronnen die mijn verhaal ontcrachten.”

Ook op andere manieren treedt Tiggelaar uit zijn comfortzone.

“DIVERSITEIT LEIDT VAAK TOT BETERE BESLISSINGEN EN MEER SUCCES.”

Zo’n 10 procent van zijn tijd besteedt hij pro deo aan lesgeven en workshops voor bijvoorbeeld gedetineerden en verslaafden. “Mensen uit onze maatschappij die het om wat voor reden dan ook minder goed getroffen hebben. Deze contacten zijn verrijkend. Ze verruimen mijn blikveld en zorgen ervoor dat ik met beide benen op de grond blijf.”

GEEN STORTVLOED

In juni 2018 verscheen *De Ladder*, Tiggelaars meest recente uitgave (zie kader). “Vroeger schreef ik eerst een boek en bracht deze informatie daarna over via workshops en seminars. Tegenwoordig werk ik andersom. Tijdens sessies met



Ben Tiggelaar interviewt Barack Obama: "Een geweldige ervaring."

ondernemers en studenten onderzoek ik of onderwerpen en visies aanslaan. Gaandeweg ontstaat zo de basis voor een nieuw boek. Deze aanpak bevalt prima. Het past ook in ontwikkelingen als agile en lean; continu proberen, ontwikkelen, verbeteren."

In veel managementboeken etaleren auteurs vooral hoe slim ze zijn, stelt Tiggelaar. "Zij geven een stortvloed aan informatie en komen met nieuwe termen voor reeds lang bekende zaken. Maar het doel moet juist zijn om kennis en inzichten zodanig te formuleren dat de lezer er daadwerkelijk iets aan heeft." Tiggelaars eerste boek Internetstrategie besloeg ruim 600 bladzijden. "Ook ik liet destijds maar al te graag zien wat ik allemaal wist, wilde zo compleet mogelijk zijn. In de loop der jaren ben ik steeds meer op zoek gegaan naar de essentie." In De Ladder wordt een complex onderwerp als gedragsverandering kernachtig en toegankelijk beschreven. "Lezers kunnen er direct mee aan de slag."

DIVERSITEIT

Tiggelaar helpt ondernemers en managers om hun doelen te bereiken. Welke ambities heeft hij zelf voor de komende periode? "De maatschappelijke impact van ondernemerschap is enorm. Steeds meer mensen stellen ook eisen op dat gebied. We willen dat bedrijven positief bijdragen aan de samenleving. Ondernemingen en ondernemers moeten hier een antwoord op formuleren." Cruciale elementen daarbij zijn diversiteit en inclusiviteit. "In hoeverre bied je iedereen een kans om mee te doen? Niet alleen mensen met verschillende culturen en gender, ook personen met afstand tot de arbeidsmarkt. Enorm boeiend en relevant. Mooi om daar aan mee te werken. Bovendien laat onderzoek zien dat diversiteit vaak ook leidt tot betere beslissingen en meer succes."



STAPSGEWIJS VERANDEREN

Vrijwel iedereen wil veranderen, vaak uit onvrede met een bestaande situatie. Ons gedrag is daarbij de zwakke schakel. De Ladder schetst hoe dit gedrag blijvend veranderd kan worden. Tiggelaar staft zijn aanpak met tal van onderzoeksresultaten. Belemmeringen voor verandering zijn volgens hem automatismen, onze neiging om pijn te vermijden en de fysieke en sociale omgeving. Om te komen tot beklivende verandering moet eerst een doel worden geformuleerd; bij voorkeur een ontwikkel- en geen prestatiedoel. Bepaal vervolgens het benodigde gedrag en breng tot slot de gewenste support in kaart om tot dit gedrag te komen. Werk vervolgens van beneden naar boven. Organiseer dus eerst de support om gedrag te kunnen veranderen. Vergroot de kans op succes door aan de slag te gaan met één doel via één gedragsverandering en maximaal drie supportelementen. De eerste stap is moeilijk maar cruciaal; maak deze dus zo klein mogelijk. En besef dat veranderen draait om leren – niemand doet het in één keer goed.