

DE BRUG SLAAN VAN DENKEN NAAR DOEN

Heidi Grant Halvorson

NEUROPSYCHOLOGIE

Met 'als-dan'-planning waarbij 'wie', 'wat' en 'wanneer' expliciet worden benoemd, kan bij medewerkers als het ware een wekker worden geprogrammeerd in het onderbewustzijn. Uit onderzoek blijkt dat teamleden (en teams!) die deze techniek toepassen, beter hun doelen halen.

Situatie: u begint aan de planning van het afdelingsbudget voor het volgende boekjaar. Uw managementteam komt bij elkaar om te bespreken wat er op korte termijn allemaal moet worden gedaan, en om na te gaan denken over de toekenning van de bedrijfsmiddelen op de langere termijn. U benoemt de volgende stappen en spreekt af over een week weer bij elkaar te komen. Een week later blijken er echter nauwelijks vorderingen te zijn gemaakt. Hoe komt dat?

Uw actiepunten zien er vermoedelijk als volgt uit: Stap 1: Ontwikkel een voorlopig budget voor doorlopende activiteiten. Stap 2: Bepaal de rol van de afdeling in komende initiatieven voor de onderneming als geheel. Niets mis mee, zult u misschien denken. Toch zijn dit geen doeltreffende actiepunten. Er ontbreken namelijk essentiële details in. Zelfs het eerste punt, dat nog betrekkelijk eenvoudig lijkt te zijn, roept meer vragen op dan het beantwoordt. Welke gegevens moet het team vergaren om de vereisten voor de doorlopende bedrijfsactiviteiten te kunnen inschatten? Wie moet die rapporten opleveren, en wanneer? Welke managers kunnen nuttige informatie aan dragen over de benodigde bedrijfsmiddelen? Wie gaat er met die managers praten en hun boodschap vergelijken met de boodschap die de cijfers te zien geven? Wanneer zal dat gebeuren? Wie zal een inschatting maken van concurrerende prioriteiten en bepalen welke afwegingen

moeten worden gemaakt? En wanneer?

Doelen stellen die teams en organisaties daadwerkelijk bereiken is niet alleen maar een kwestie van bepalen wat er moet gebeuren. Het is ook belangrijk om de onderliggende acties tot in detail te specificeren. Het is immers lang niet zeker dat alle betrokkenen precies weten hoe ze een concept in praktijk moeten brengen. De uitvoeringspraktijk in een organisatie kan sterk worden verbeterd door de collectieve intentie te benoemen en uit te voeren aan de hand van 'als-dan'-planning, zoals motivatieonderzoekers dat noemen.

'ALS-DAN'-PLANNEN CREËREN STERKE ACTIEPRIKKELS IN DE HERSENEN

'Als-dan'-planning werkt omdat eventualiteiten ('contingenties') zijn ingebouwd in onze 'neurologische bedrading'. De mens is er heel goed in om informatie te verpakken in 'Als X, dan Y'-relaties en zich vervolgens (vaak onbewust) door die relaties te laten sturen. Wanneer mensen pre-

cies bepalen wanneer, waar en hoe zij hun doelen zullen bereiken, creëren ze in hun hersenen een koppeling tussen een bepaalde situatie of een bepaald signaal ('Indien of wanneer X gebeurt') en het gedrag dat daarop moet volgen ('dan zal ik Y doen'). Op die manier komen sterke actieprikkels tot stand.

Uit meer dan tweehonderd onderzoeken is gebleken dat 'als-dan'-planners ongeveer drie keer zoveel kans hebben hun doelen te halen dan anderen. In die onderzoeken is overwegend naar individuen gekeken, maar we

beginnen nu ook een dergelijk effect bij groepen bloot te leggen. Uit verscheidene recente onderzoeken bleek dat ‘als-dan’-planning de teamprestatie verbetert doordat de aandacht erdoor wordt verscherpt en de teamleden worden aangespoord om belangrijke activiteiten op tijd uit te voeren.

Dat is een belangrijk inzicht, want organisaties verspillen bergen aan tijd, geld, ideeën en talent om slecht geformuleerde doelen te behalen. Met ‘als-dan’-planning wordt dat probleem aangepakt doordat hierbij de praktische details van de uitvoering voor de individuele teamleden in beeld worden gebracht. Met deze aanpak worden de succesvoorwaarden benoemd, wordt ieders individuele verantwoordelijkheidsgevoel versterkt en wordt die problematische kloof tussen weten en doen overbrugd.

OBSTAKELS VOOR DE UITVOERING WEGNEMEN

Peter Gollwitzer, de psycholoog die voor het eerst onderzoek deed naar ‘als-dan’-planning (en mijn onderzoeksbegeleider aan New York University na mijn promotie) noemde dit ‘instantgewoonten creëren’. In tegenstelling tot vele andere gewoonten belemmeren deze ons niet om onze doelen te bereiken, maar helpen ze ons daar juist bij.

Laat ik een voorbeeld geven. Veronderstel dat uw medewerkers bij herhaling nalaten hun weekverslagen in te dienen. U hebt iedereen gezegd zich voor te nemen u beter op de hoogte te houden. Uw medewerkers zijn weliswaar van goede wil, maar ze hebben het druk en blijven nalatig. Daarop zegt u dat ieder van hen een ‘als-dan’-plan moet maken: ‘Als het vrijdagmiddag 2 uur is, stuur ik Suzanne per e-mail een voortgangsverslag.’

Nu wordt het signaal ‘2 uur ’s middags op vrijdag’ in de hersenen van de medewerkers direct gekoppeld aan de handeling ‘e-mail mijn verslag aan Suzanne’ – en dit signaal wil gehoord worden. In hun onbewuste gaan de medewerkers nu hun omgeving afzoeken op dat signaal. Daardoor zullen ze dat cruciale moment (‘het is vrijdagmiddag 2 uur’) opmerken en erop reageren, zelfs wan-

neer ze druk zijn met allerlei andere dingen.

Zodra het ‘als’-deel van het plan wordt opgemerkt, activeren de hersenen het ‘dan’-deel. Dit brengt mensen er toe om het plan uit te voeren zonder dat ze er verder nog over moeten nadenken. Zodra het vrijdagmiddag 2 uur is, gaan de handen vanzelf naar het toetsenbord. Soms realiseer je je dat je een plan aan het uitvoeren bent. Het hoeft echter geen bewust proces te zijn, zodat het ‘als-dan’-doel ook kan worden bereikt terwijl er aan andere projecten wordt gewerkt.

De aanpak bleek te werken in onderzoeken met controles: deelnemers die ‘als-dan’-plannen maakten, dienden hun weekverslagen gemiddeld hooguit anderhalf uur te laat in; deelnemers die dat niet deden, gemiddeld acht uur te laat (zie ook kader ‘Persoonlijke doelen bereiken’).

Het ‘als-dan’-signaal is echt belangrijk. Maar het is ook belangrijk om te specificeren wat ieder teamlid zal doen en wanneer (en vaak ook waar en hoe). Opnieuw het voorbeeld waarmee we begonnen, over dat op te stellen afdelingsbudget. Om het gemakkelijker te maken voor het team om de eerste stap te zetten – een voorlopig budget op te stellen voor de doorlopende bedrijfsactiviteiten – zou u een ‘als-dan’-plan kunnen opstellen naar het volgende model:

Als het maandagochtend is, dan maakt Jane een specificatie van de huidige personeels-, leveranciers- en reiskosten.

Als het maandag tot en met woensdag is, dan treffen Surani en David de managers in hun groepen om van hen te horen hoe zij de behoefte aan middelen inschatten.

Als het donderdagochtend is, dan schrijft Philippe een verslag met daarin een overzicht op hoofdlijnen van de cijfers en de kwalitatieve feedback.

Als het vrijdagmiddag 2 uur is, dan bekijkt het managementteam opnieuw de prioriteiten in het licht van het verslag van Philippe en komt afwegingen overeen.

Er is nu minder ruimte voor tegenstrijdige interpretaties. De taken en termijnen zijn helder afgebakend. Iedereen in de groep weet voor zichzelf waar hij/zij verantwoordelijk voor is. Bovendien: de groepsleden weten het ook van elkaar.

Klinken de ‘als-dan’-plannen wat ongemakkelijk en

‘ALS-DAN’-PLANNING IS BIJZONDER GESCHIKT VOOR DE VOORBEREIDING OP ONVERWACHTTE PROBLEMEN

gekunsteld? Dat kan, want dit is niet de natuurlijke manier om dingen te formuleren. Die gekunsteldheid is echter nuttig: als we onze doelen op een 'natuurlijker' manier formuleren, dan beklijven die cruciale details van de uitvoering niet. De 'als-dan'-formulering zorgt ervoor dat mensen bewuster en meer weloverwogen plannen, zodat ze hun taken niet alleen begrijpen maar ook voltooien.

PERSOONLIJKE DOELEN BEREIKEN

Uit onderzoek blijkt dat we in ongeveer de helft van de gevallen (en dat is nog een optimistische schatting) ons doel niet halen – of het nu gaat om de tijdige oplevering van een project op het werk, sparen voor ons pensioen, preventieve medische zorg of afvallen. Zelfs al weten we wat we moeten doen – en willen we het echt en nemen het ons ook voor – dan komt het er om de een of andere reden toch niet van.

Waarom? Daar zijn allerlei redenen voor. Vaak lopen we kansen mis om te handelen omdat we het te druk hebben om ze op te merken. Soms verliezen we het vertrouwen in ons vermogen om een project tot een goed einde te brengen en zetten we het maar uit ons hoofd. Of we laten ons ervan afbrengen door andere doelen, motieven of verleidingen.

'Als-dan'-planning lost enkele van die problemen op en stelt ons in staat om ondanks de invloed die anderen uitoefenen op ons gedrag onze plannen uit te voeren. Uit experimenten met controlegroepen is gebleken dat 'als-dan'-planning tot verbetering leidt bij uiteenlopende doelen:*

- Op tijd een wekelijks verslag inleveren: 'Als-dan'-planners waren gemiddeld 1,5 uur te laat, anderen gemiddeld 8 uur
- Maandelijks je eigen borsten onderzoeken: 'Als-dan'-planners deden dit allemaal, van de anderen slechts 53 procent
- Regelmatig aan lichaamsbeweging doen: 91 procent van de 'als-dan'-planners tegen 39 procent voor de controlegroep

- Op tijd medicijnen innemen: 79 procent van de 'als-dan'-planners tegen 55 procent van de anderen.

**Noot van de redactie: Heidi Grant Halvorson behandelt ook in een video hoe succesvolle mensen hun doelen bereiken. Zie hbr.org, 'How Successful People Reach Their Goals'.*

PROBLEMEN OPLOSSEN WAAR GROEPEN MEE WORSTELLEN

'Als-dan'-planning kan niet alleen een hulpmiddel zijn om directe ondergeschikten betere resultaten te laten leveren. Er kunnen ook enkele klassieke uitdagingen in de samenwerking en besluitvorming in groepen mee worden aangepakt. Het collectieve oordeel van een groep wordt vaak overschaduwd door cognitieve voorkeuren. Bekende valkuilen zijn groepsdenken of kuddegedrag (*groupthink*) en een fixatie op eenmaal gedane investeringen. Er zijn nieuwe aanwijzingen dat 'als-dan'-planning kan leiden tot doeltreffende oplossingen voor dat soort problemen.

Groepsdenken

In theorie neemt een team betere beslissingen dan een individu aangezien een team kan putten uit de verschillende kennis en ervaring van de teamleden. Teams maken echter zelden optimaal gebruik van wat elk afzonderlijk teamlid te bieden heeft. In plaats van unieke gegevens en inzichten aan te dragen, kijken de teamleden vooral naar de informatie waarover zij van meet af aan beschikken. Hierbij spelen allerlei

invloeden, en dan vooral de drang om snel tot overeenstemming te komen in het team door de discussie te beperken tot datgene waar iedereen vertrouwd mee is.

Zelfs wanneer teamleden uitdrukkelijk wordt verteld dat zij alle relevante informatie met elkaar moeten delen – en daar zelfs financieel toe worden geprikkeld – doen ze dat nog steeds niet. Wanneer mensen vastgeroest zitten in bestaande gewoonten, verlamd raken als gevolg van overbelaste cognitieve vermogens of simpelweg afgeleid zijn, vergeten ze zo'n algemeen doel.

RECENT ONDERZOEK LAAT ZIEN DAT OOK TEAMS HUN VOORDEEL KUNNEN DOEN MET 'ALS-DAN'-PLANNING



EEN HECHT TEAM
LOOPT EEN GROTER
RISICO VAST TE
HOUDEN AAN
MISLUKKENDE
INVESTERINGEN

Uit onderzoek van J. Lukas Thürmer, Frank Wieber en Peter Gollwitzer aan de universiteit van Konstanz is gebleken hoe met ‘als-dan’-plannen de besluitvorming in de organisatie kan worden verbeterd. Er wordt dan meer informatie uitgewisseld en meer samengewerkt. In hun onderzoek werkten teams aan ‘verborgen profiel’-problemen; daarbij moeten de betrokkenen onderling kennis uitwisselen om tot de beste oplossing te kunnen komen. In een van de onderzoeken, bijvoorbeeld, moesten panels van steeds drie personen de beste uit drie sollicitanten kiezen. Kandidaat A was met zes van de negen gevraagde eigenschappen matig gekwalificeerd voor de functie, maar elk panellid wist uit de informatie die was verstrekt dat deze kandidaat over die zes eigenschappen beschikte. Kandidaat B beschikte ook over zes van de negen benoemde eigenschappen, maar daarvan kende elk panellid er slechts drie. Bovendien was elk van hen afzonderlijk geïnformeerd over nog een specifieke eigenschap van de kandidaat. Kandidaat C, de beste van de drie, kon bogen op alle negen gevraagde eigenschappen, maar elk panellid had slechts informatie gekregen over drie eigenschappen. Om te kunnen signaleren dat Kandidaat C beschikte over alle negen gevraagde eigenschappen, moesten de panelleden informatie met elkaar uitwisselen.

Alle panels kregen de opdracht om dat ook te doen alvorens tot een definitief besluit te komen. Bovendien was hun verteld dat ze daarvoor het beste de positieve eigenschappen van de twee slechtste kandidaten konden bekijken. De helft van de panels maakte een ‘als-dan’-plan: ‘Als we zover zijn dat we een besluit kunnen nemen, dan zullen we de positieve kwaliteiten van de andere twee kandidaten bekijken voordat we de knoop doorhakken.’ (Alle deelnemers aan de onderzoeken wisten dat de ‘als-dan’-plannen specifiek op hen van toepassing waren en dat het ging om iets wat ze terstond en ter plekke moesten doen; het ‘wie’ en ‘wanneer’ hoefden ze in dit geval daarom niet expliciet te benoemen; in de praktijk moet dat meestal wel.)

Een panel dat uitsluitend keek naar de gemeenschappelijk voorliggende informatie zou Kandidaat A kiezen

– een van de mindere kandidaten – aangezien deze zes van de gevraagde eigenschappen had, tegen vier voor Kandidaat B en drie voor Kandidaat C. Een panel dat zich wist te ontworstelen aan het groepsdenken en onderling effectief informatie uitwisselde zou ontdekken dat Kandidaat C over alle negen eigenschappen beschikte en zou deze kandidaat kiezen.

De uitkomst lag in de lijn der verwachting: panels die geen ‘als-dan’-plan maakten, kozen slechts in 18 procent van de gevallen de beste kandidaat – tegen 48 procent van de panels die wel een ‘als-dan’-plan maakten.

VOORBEREIDING OP HET ONGEWISSE

‘Als-dan’-planning leent zich bijzonder goed voor de voorbereiding op onverwachte problemen – de onverwachte complicaties die optreden, de kleine (en grote) rampen die zich kunnen voordoen, die momenten waarop de verwarring toeslaat. Uit onderzoek blijkt dat mensen die van tevoren al bepalen hoe zij met dergelijke problemen zullen omgaan, weerbaarder zijn en beter op koers blijven liggen.

Benoem allereerst de mogelijke risico’s en kijk daarbij vooral naar de meest waarschijnlijke. Als de nieuwe projectmanagementsoftware die u hebt gekocht vol fouten zit, of als het nieuwe beoordelingsproces dat u hebt ingevoerd te ingewikkeld blijkt

te zijn, wat doet u dan? Als een grote leverancier over de kop gaat of brand krijgt in een fabriek, hebt u dan voldoende voorraad achter de hand?

Om ‘als-dan’-plannen te maken voor eventualiteiten bepaalt u wat u te doen staat indien een van de risico’s zich daadwerkelijk voordoet. Neem eens aan dat uw businessunit twee nieuwe productlijnen aan het uitproberen is in de markt. In plaats van te veronderstellen dat ten minste een ervan aanvullende investering zal rechtvaardigen, kunt u een ‘als-dan’-plan maken dat voorziet in een minder optimistische uitkomst. Bijvoorbeeld: ‘Wanneer we de omzetcijfers voor het derde kwartaal hebben, zal Caroline berekenen hoe-

veel we tot nu toe op onze investering hebben verdiend en een businesscase maken voor de volgende investeringsronde.'

Vastklampen aan een verloren zaak

Verder onderzoek door Wieber, Thürmer en Gollwitzer laat ook zien dat met de techniek van het 'als-dan'-plan nog een andere veelvoorkomende valkuil voor een groep kan worden ontweken: alsmear meer middelen steken in projecten die duidelijk niet levensvatbaar zijn. De Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en zijn medewerker Amos Tversky hebben er tientallen jaren geleden al op gewezen: mensen zijn geneigd om gedane investeringen te blijven najagen, ook al zijn de tijd, moeite en het geld die er eenmaal in zijn gestoken niet meer terug te krijgen. Dat is irrationeel gedrag. Zodra een team beseft dat een project is mislukt, zouden die gedane investeringen niet meer relevant mogen zijn. Het beste is om verstandig om te gaan met de middelen die nog over zijn om te investeren. Mensen houden te vaak vast aan een ingeslagen weg omdat ze niet willen toegeven dat er middelen zijn verspild aan een verkeerde bestemming. Vooral groepen blijken het moeilijk te vinden om iets los te laten wanneer dat eigenlijk wel het verstandigste zou zijn. Soms verdubbelen ze hun verlieslatende inzet nog liever dan dat ze de stekker eruit trekken. Bovendien: hoe hechter het team, des te groter het risico.

De risico's van een te sterke vereenzelviging met het eigen team of de eigen organisatie zijn uitvoerig te boek gesteld: in een groep staan mensen bijvoorbeeld onder druk om zich aan de meerderheid te conformeren; ook komen buitenbeentjes niet in aanmerking voor leidinggevende posities. Als groepen er vooral aan hechten dat deelnemers 'goede' teamleden zijn, ontmoedigen ze (impliciet of expliciet) dat er verschillende denkrichtingen worden bewandeld en willen ze van geen tekortkomingen of beoordelingsfouten weten. Vandaar de blinde vlek ten aanzien van gedane investeringen.

Door echter de invalshoek van een onafhankelijke waarnemer te kiezen, kan een groep de objectiviteit ont-

wikkelen om toezeggingen ten aanzien van verkeerde beslissingen terug te schroeven of zelfs maar helemaal het verlies te nemen en er een streep onder te trekken. Met andere woorden, door zich voor te stellen dat een ander team had besloten tot de oorspronkelijke investering, kunnen mensen zichzelf weer de vrijheid van geest geven om te doen wat onder de gegeven omstandigheden – en niet geleet op eerdere beslissingen en inzet van middelen – het beste is.

Wieber, Thürmer en Gollwitzer formuleerden de hypothese dat 'als-dan'-planning een bijzonder geschikt hulpmiddel kon zijn om mensen aan te zetten tot zo'n mentaliteit. En wel om twee redenen. Om te beginnen was uit eerder onderzoek gebleken dat individuen door 'als-dan'-plannen werden gestimuleerd om voor een gesteld doel hun aanpak te veranderen in plaats van vast te houden aan een aanpak die niet bleek te werken. Ten tweede was uit aanvullend onderzoek van Gollwitzer gebleken dat het maken van een 'als-dan'-plan mensen aanmoedigde om als een buitenstaander naar dingen te kijken (bijvoorbeeld door zich in te beelden dat ze een arts waren als ze bloed zagen, om zo hun afkeer ervan te onderdrukken).

Om te testen in hoeverre de 'als-dan'-techniek een team kan helpen om een reeds ingeslagen pad weer te verlaten, kregen in een onderzoek geleid door Wieber teams van steeds drie personen de opdracht om een gezamenlijke investeringsbeslissing te nemen. Elk team moest als 'gemeenteraad' beslissen hoeveel de 'gemeente' zou gaan investeren in openbare voorschoolse opvang. In de eerste fase van het onderzoek kregen de groepen informatie waardoor het project in een zeer gunstig daglicht werd gesteld en de middelen werden dienovereenkomstig toegewezen.

In de tweede fase van het onderzoek kregen de teams zowel positieve als negatieve informatie: de bouw van het onderkomen was begonnen en een lokale winkel schonk er materiaal voor, maar nu eiste de vakbond een grote loonsverhoging voor de bouwvakkers en milieu-activisten vroegen zich openlijk af of de bodem van de locatie vervuild was.

DE 'ALS-DAN'-
FORMULERINGEN
KLINKEN WAT
GEKUNSTELD, MAAR
DAT VERSTERKT JUIST
DE EFFECTIVITEIT
ERVAN

De rationele reactie van de teams zou zijn geweest om de financiering voor het project terug te schroeven nu het succes ervan onzeker was geworden. Ten slotte kregen de teams in de derde fase bijna alleen nog maar negatieve informatie: er was olie gevonden in de bodem, ouders

waren woedend en het zou veel tijd en geld kosten om alle problemen op te lossen. Er was dus alle aanleiding om het project serieus te herzien.

De teams zonder ‘als-dan’-plan vertoonden het gebruikelijke patroon: zij volhardden in de ingeslagen koers en

FIGUUR 1. HANDLEIDING VOOR ‘ALS-DAN’-PLANNEN

Dit stroomdiagram toont hoe een ambitie op een hoog niveau van abstractie (in dit geval ‘betere communicatie’) kan worden vertaald in gedetailleerde uitvoeringsplannen.

Stap 1 Formuleer doel voor organisatie	Stap 2 Splits het doel uit in specifieke, concrete subdoelen	Stap 3 Benoem uiterst specifieke acties – samen met het wie-wanneer-waar – om elk subdoel te bereiken	Stap 4 Formuleer ‘als-dan’-plannen die aanzetten tot de acties
Doel > Verbeter teamcommunicatie	Subdoel > Bepaal waar de communicatie vast loopt	Actie > Verzamel feedback over probleemgebieden van medewerkers Wie-wanneer-waar Directeur HR, aan het begin van iedere maand	‘Als-dan’-plan Als het de eerste van de maand is, zal ik (directeur HR) formuleren rondsturen met het verzoek daarop suggesties te schrijven voor mogelijkheden om de communicatie te verbeteren
>	Subdoel > Ontwikkel nieuwe kansen om te communiceren tussen leidinggevend en degenen die zij direct aansturen	Actie > Zorg voor snelle wekelijkse statusrapporten Wie-wanneer-waar Alle medewerkers, iedere vrijdagochtend, in te leveren voor het middaguur	‘Als-dan’-plan Als het vrijdagochtend is, dan zal ik (alle medewerkers) een samenvattend verslagje schrijven over de vordering in lopende projecten en dit voor het middaguur inleveren bij mijn leidinggevende
>	Subdoel > Verminder overmaat aan informatie voor medewerkers	Actie > Verbied automatisch (zonder goede reden) doorsturen van e-mails Wie-wanneer-waar Alle medewerkers, voor elke ontvangen en (eventueel) door te sturen e-mail	‘Als-dan’-plan Als ik (alle medewerkers) een e-mail doorstuur, zal ik een korte notitie toevoegen aan het begin om uit te leggen waar het over gaat en waarom ik het doorstuur

verhoogden gedurende de drie fasen geleidelijk het percentage van het gemeentebudget dat voor dit project was gereserveerd. Teams met een 'als-dan'-plan – 'Als we een besluit nemen, dan doen we dat vanuit het perspectief van een buitenstaander die geen enkele verantwoordelijkheid heeft voor eerdere investeringen' – schroefden het budget gedurende de achtereenvolgende fasen echter gemiddeld terug met in totaal 13 procent.

MIJD ABSTRACTE TAAL

Teams en organisaties formuleren hun doelen vaak in meeslepende, abstracte bewoordingen. Plannen kunnen gemakkelijker in 'als-dan'-termen worden vertaald wanneer doelen eerst worden uitgesplitst in kleinere en meer concrete subdoelen waarvoor vervolgens wordt bepaald hoe die moeten worden bereikt (zie figuur 1).

Wanneer het overkoepelende doel bijvoorbeeld is om de communicatie van het team te verbeteren, dan zou een subdoel kunnen zijn: 'Zorg dat de stafleden minder worden bedolven onder informatie'. Na enig brainstormen ontstaat dan misschien het idee om mensen die mails doorsturen te vragen daar voortaan meteen bij te zeggen waarom ze de e-mail van een ander doorsturen. (Motief: mensen zullen minder snel iets doorsturen wanneer ze er een reden voor moeten opgeven.) Het 'als-dan'-plan voor elk teamlid zou dan als volgt kunnen worden geformuleerd: 'Als ik een e-mail doorstuur, leg ik in een notitie erboven uit waar die over gaat en waarom ik die wil delen.' Een manager die ik sprak vertelde mij dat dit 'als-dan'-plan onmiddellijk een einde had gemaakt aan de impulsieve gewoonte die in zijn organisatie had bestaan om van alles en nog wat door te sturen, waardoor bij iedereen de inbox altijd overliep met onnodige informatie. Ook bleken de e-mails die nog wel werden doorgestuurd waardevoller te zijn.

Het wie, wanneer en waar specificeren is een doorlopend proces, geen eenmalige handeling. Vraag de teamleden om hun 'als-dan'-plannen geregeld opnieuw te bekijken. Uit onderzoek blijkt dat door oefening het 'als-dan'-verband dubbel zo effectief kan worden. Groepen kunnen dan ook van tijd tot tijd opnieuw bekijken hoe

realistisch hun plannen zijn. Is iets moeilijker of kost het meer tijd dan verwacht? Worden er stappen gezet die het team niet had gepland? Als de omstandigheden veranderen, moeten de 'als-dan'-plannen ook veranderen – anders hebben ze niet het gewenste effect.

Het onderzoek naar 'als-dan'-planning voor teams en organisaties is betrekkelijk nieuw. De eerste resultaten zijn echter veelbelovend en sociaalpsychologen doen

onderzoek naar verschillende toepassingen en voordelen die ermee kunnen worden behaald. (Ik zelf ben bijvoorbeeld aan het onderzoeken of het kan worden gebruikt om de denktrant van een groep te veranderen van 'goed zijn'-denken, zoals ik het noem, in 'beter worden'-denken, dit om de groep te stimuleren te blijven zoeken naar mogelijkheden om

beter te presteren.) Het wordt in ieder geval al duidelijk dat 'als-dan'-planning een groep helpt om doelen zodanig af te bakenen dat ze bereikt kunnen worden. Het slaat een brug van de intentie naar de werkelijkheid. Het helpt groepen om meer van hun intenties waar te maken, en dat ook beter te doen. Dat komt doordat het verantwoordelijkheidsgevoel erdoor wordt versterkt. Mensen worden op deze manier in wezen geprogrammeerd om de te stap zetten van denken naar doen.

Over de auteur

Dr. H. Grant Halvorson is associate-director van het Motivation Science Center van Columbia Business School en auteur van *Nine Things Successful People Do Differently* (Harvard Business Review Press, 2011).



Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Get Your Team to Do What It Says It's Going to Do', by Heidi Grant Halvorson, in the May 2014 issue of the Harvard Business Review, vol. 92, issue 5, pp. 82-87. © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.