

Inhoud

Inleiding: Bij twijfel doen! 7

- 1 Twijfel als gezonde bron 11
- 2 Kiezen, doorzetten en stoppen 28
- 3 Waarom meer dromen tot minder twijfel leidt 48
- 4 Leiders die twijfel de kop indrukken 63
- 5 Co-creatie, draagvlak en polderen 71
- 6 Vooruitgang op eigen kracht 88
- 7 Een netwerk helpt de twijfel overwinnen 113
- 8 Met een plan geef je gezonde twijfel een plek 124

Epiloog 143

*Het zijn de mensen die
geen twijfel kennen
voor wie we doodsbang
moeten zijn*



INLEIDING

Bij twijfel doen!

De titel van dit boek staat haaks op de conventie in onze maatschappij dat je bij twijfel niet moet inhalen. Dat lijkt een mooi motto dat uitstekend past bij de voorzichtige levensstijl van de calvinistische Nederlander, maar de grote vraag is of dit ons wel verder brengt. Sterker nog: mijn overtuiging is dat het tegenovergestelde waar is, zo heb ik mogen ervaren in bijna vijftien jaar managementconsultancy bij grote en kleine bedrijven. Heel veel mensen, heel veel organisaties, misschien zelfs heel Nederland mist de boot omdat we te lang twijfelen en de kans voorbij laten gaan of niet durven te pakken. En zo kabbelen we voort en zien we steeds vaker dat anderen ons voorbij gaan.

Tijd voor een nieuw adagium dus. Bij twijfel doen! De eerste reactie van velen zal zijn dat dit leidt tot roekeloos gedrag. Maar dat is een misvatting, gezonde twijfel voorkomt juist 'dom' gedrag, gedrag dat zoveel schade berokkent aan de omgeving en waar we allemaal terecht zo bang voor zijn. We hebben immers allemaal de kredietcrisis nog vers in het geheugen. Het zijn de mensen die geen twijfel kennen voor wie we

doodsbang moeten zijn. Zij zijn de mensen met een koude blik in de ogen die niet reflecteren en helaas te vaak op machtige posities zitten. De twijfellozen zijn een niet-onderkend gevaar voor onze samenleving.

Nee, twijfel is een gezonde bron. Het helpt ons om onderscheid te maken tussen een idee met potentie en een stom idee. Twijfel zit ergens diep verstopt in onze oude hersenen en heeft ons door de evolutie heen geloodst. Twijfel komt razendsnel en is heel accuraat, het wordt aangestuurd door het slimme deel van onze hersenen, het onbewuste deel. Daarom weten we meestal niet wat de bron is van de twijfel die we voelen en daarom kunnen we er ook beter niet naar gissen. Dat leidt alleen maar tot nodeloze speculatie die de kans op actie verkleint. We herkennen twijfel allemaal. Het is dat bekende, onbestemde gevoel in onze buik. Het is niet de echte buikpijn, want dan weten we het zeker: niet doen. Twijfel is de gedachte waarvan het maar niet lukt die uit je hoofd te zetten. Je hebt een doel, een wens... Steeds dwaal je af en zit je er weer over te filosoferen en op te kauwen. Dan weet je: er is gereede twijfel. Die moet je niet wegdrücken, maar je moet concluderen: doen dus.

Dit boek laat je anders kijken naar twijfel, neemt je mee naar de achtergrond, de mogelijkheden en de voordelen ervan. Ik laat met sprekende voorbeelden uit mijn eigen leven en directe omgeving zien dat twijfel een gezonde bron van vooruitgang is. Vaak zorgt twijfel er echter voor dat we tot stilstand komen, omdat we er niet goed mee omgaan. Ik geef praktische voorbeelden van hoe je over twijfel heen kunt stappen zonder roekeloos te worden en ik bied handige handvatten om te komen tot door twijfel geïnspireerde duurzame vooruitgang. Met

andere woorden: ik probeer je te helpen meer uit twijfel te halen.

Afgelopen jaren heb ik met mijn boeken en advies over merkpositionering, *internal branding* en businessstrategie organisaties verder geholpen. Het is mijn droom om met dit boek mensen verder te brengen en – al klinkt dat misschien hoogdravend – mensen gelukkiger te maken. Er is namelijk niets zo leuk als iets bereiken, iets wat jezelf hebt gewild, wat je uit je comfortzone heeft gehaald en waar je op eigen kracht naartoe hebt gewerkt. Een mislukking is niet leuk, maar nooit zo erg als het gevoel hebben dat de wereld aan je voorbij is gegaan. Ik wens je dan ook veel twijfel.

Wie is Marc van Eck?

Een verhalenverteller, dat is wat ik ben of in elk geval ben geworden. Ik heb er mijn beroep van gemaakt en dat heeft mij veel opgeleverd: mooi werk, leuke klanten, prettige collega's, aardige verdiensten, leuke podia waar ik mijn verhalen heb mogen vertellen. Veel successen heb ik mogen vieren, ik heb veel geluk gehad en voel me gezegend. Maar er zijn ook zaken verschrikkelijk misgegaan. De successen én de missers heb ik te danken aan een rare persoonlijkheidstrek die ik me eigen heb gemaakt. Ik zie twijfel namelijk bijna altijd als een reden om iets wél te doen. Daardoor komen volgens mijn vrouw (en ook voor mijzelf, eerlijk gezegd) sommige ideeën uit de lucht vallen. Het lijkt raar, maar ik doe het wel en het maakt het leven voor mij levenswaardig. Het levensmotto 'bij twijfel doen' heeft mij zoals gezegd echte ellende gebracht, maar uiteindelijk veel meer vreugde en voorspoed.

Bij dat motto speelde zeker een rol dat mijn vader in mijn ogen te voorzichtig was en daarom het gevoel had dat hij altijd pech had. Dat maakte mij furieus en ook verdrietig, omdat het leven daardoor soms aan hem voorbijging en zijn leven helaas inmiddels ook voorbij is. Soms moet je iets gewoon doen, ook als niemand erop zit te wachten. Het is dus niet zo dat ik geen twijfel heb. Ik zit boordevol twijfel, ik denk zelfs meer dan anderen. Gek kan ik ervan worden. Maar ik heb me aangeleerd bij twijfel door te zetten. Ik hoop van harte dat ik je kan meenemen in die overtuiging.

Twijfel als gezonde bron

De bron van twijfel

Waar komt twijfel eigenlijk vandaan? Het begint heel simpel, omdat we nooit iets zeker weten en wel graag willen overleven. Of we dat nou leuk vinden of niet, veel van wat we doen en van onze hebbelijkheden komen voort uit de evolutie. We proberen continu te overleven en in die overlevingsdrang proberen we verkeerd gedrag te vermijden en succesvol gedrag te herhalen. Daarom zitten we zo vast aan gewoontes, want een gewoonte is de verstandige drang om oud gedrag te herhalen of juist te vermijden als we weten dat het niet goed is.

Maar lang niet altijd is er oud gedrag voorhanden en dan moeten we dus nieuw gedrag ontplooiën. Daarbij komt twijfel om de hoek kijken. We willen immers wel de juiste keuze maken. Maar wat is de juiste keuze? Vroeger was gewoon proberen riskant, want als je eenmaal was opgegeten door een leeuw of vergiftigd door een bes, had je weinig opties meer over. En toch zijn er wel degelijk zaken waar je je op kunt baseren voordat je tot actie overgaat. Dat zijn onzichtbare aanwijzingen,

veelal gebaseerd op patronen en ervaringen uit het verleden. Wij zijn in staat om deze informatie razend-snel te verwerken en dit helpt ons bij het maken van de beste keuze.

Twijfel maakt dat we heel even de tijd nemen om de afweging te maken, waarna we snel tot actie overgaan. Twijfel als overlevingsmechanisme is dus nooit bedoeld om passief te blijven door te uitgebreid te wikken en te wegen. Dat is weifelen, eigenlijk een naar luxe-probleem. Nee, twijfelen is overwegen en dat kan heel snel. Weifelen is blijven ronddraaien zonder vooruit te komen. Dat twijfelen en weifelen zo dicht bij elkaar zijn gekomen, is een verkeerd idee dat er bij ons is ingeslopen, met alle kwalijke gevolgen van dien.

Onbewuste en bewuste hersenen

In de loop van de ontwikkeling zijn wij mensen steeds meer gaan denken dat we rationele wezens zijn. Dit onderscheidt ons tenslotte van dieren. En we zijn inderdaad in staat om tot rationele afwegingen te komen en we kunnen anders dan dieren bewust kiezen of we iets wel of niet doen. Dit wordt aangestuurd door het bewuste gedeelte van onze hersenen. Daarnaast kunnen we vanuit onze bewuste hersenen heel gericht informatie en inzichten vastleggen en doorgeven. Beide aspecten hebben ons de afgelopen eeuwen veel verder gebracht, hoewel we van nature zeker niet de sterksten zijn. Dat dit ook nadelige effecten heeft, weten we steeds beter, maar daar gaat dit boek niet over.

Mede vanwege het merkbare succes van onze ratio hebben we heel lang gedacht dat we alleen maar bewuste hersenen hebben naast dierlijke driften die

we moeten onderdrukken óf waarvan we, al dan niet stiekem, genieten. De laatste jaren komen we er steeds meer achter dat niets minder waar is. In allerlei wetenschappen ontstaat het inzicht dat een groot deel van onze hersenen heel snel en slim is en grotendeels onze beslissingen stuurt, maar dat wij hier niet rechtstreeks bewust mee kunnen communiceren. We noemen dit het onbewuste gedeelte van ons brein. Er zijn wetenschappers die beweren dat ons gedrag volledig wordt gestuurd door het onbewuste brein, anderen houden het op negentig procent van ons gedrag. Hoe het ook zij, het percentage onbewust gedrag is heel hoog en zet het idee van de rationele mens die een goede analytische afweging van alternatieven maakt zwaar onder druk.

Als we de sprong maken naar de keuzes van consumenten, hadden organisaties het lange tijd over onderscheidende productvoordelen en over *unique selling propositions*. De gedachte was dat wij rationeel voor het ene of voor het andere product kozen. Maar ook in ons koopgedrag blijken we niet bewust alle voor- en nadelen te overwegen en vervolgens een keuze te maken, waarna er een goed gevoel ontstaat. Het is precies omgekeerd: het onbewuste brein maakt een razendsnelle afweging en geeft een signaal af dat ‘het goed voelt’ of niet – en vervolgens verzinnen we er argumenten bij.

Het blijkt dat dit bij alle beslissingen werkt en met name bij belangrijke en emotioneel ingrijpende. Dus met je hart (in werkelijkheid met je onbewuste brein) kiezen voor een baan werkt beter dan een lijstje maken met voors en tegens. En het blijkt ook zo te werken bij het kopen van een huis of een nieuwe auto en bij andere grote beslissingen. Onderzoek van sociaal psychologen zoals Ap Dijksterhuis laat zelfs zien dat wer-

*De valkuil van de
ervaring is dat we gaan
denken dat we alles
zeker weten*



kelijk rationeel afwegen in de praktijk leidt tot objectief slechtere keuzes.

Twijfel leidt tot betere keuzes

Twijfel is het moment waarop je onbewuste brein zich uitspreekt over een situatie. Twijfel maakt dat je even wacht voordat je kiest en precies die tijd heeft het onbewuste gedeelte van onze hersenen nodig om op basis van ervaringen uit het verleden tot de beste keuze te komen. Of iets de juiste keuze is, weet je altijd pas achteraf – hoewel je nooit helemaal zeker zult zijn omdat de gemaakte keuze ook de toekomst weer heeft beïnvloed.

Waarom jouw onbewuste deze keuze maakt, weet je niet; rationaliseren heeft geen zin, het is gewoon een kwestie van luisteren naar je buik. Helaas hebben heel veel mensen dit afgeleerd en in plaats daarvan luisteren ze naar en gehoorzamen ze het rationele stemmetje in hun hoofd. Dit blijkt zoals gezegd vaak een slechtere raadgever dan het onbewuste.

Twijfel zorgt ervoor dat je de ratio niet de verkeerde beslissingen laat nemen. Dit kan betekenen dat je een rationeel goed onderbouwde keuze toch niet maakt, zelfs als je omgeving en mogelijk zelfs jijzelf niet precies begrijpt wat je bezielt. Het kan ook zijn dat je de *rationeel verkeerde* route wél volgt, als je buikgevoel zegt dat er potentie in zit. Ook dan zal je omgeving dit sterk afraden. Soms blijken ze achteraf gelijk te krijgen, maar dan heb je in elk geval je gevoel gevolgd en weer wat geleerd. Je hebt dus zeker niet gefaald, want falen betekent niet dat iets niet lukt of niet blijkt te werken. Falen is: nooit geprobeerd hebben.

Mensen met meer levenservaring komen tot betere keuzes, niet omdat ze slimmer zijn, maar omdat ze meer hebben meegemaakt. Dat is grondstof die het onbewuste brein mee kan nemen in zijn overwegingen. Dus ja, ervaring leidt tot betere beslissingen, want er bestaat zoiets als levenswijsheid. Maar de twijfel speelt niet een minder belangrijke rol naarmate je ouder wordt. Ik probeerde dit mijn oudste zoon uit te leggen, maar hij keek me meewarig aan en stelde doodleuk dat ik als jongen wel heel erg dom moet zijn geweest. En hij heeft gelijk, ik was net zo dom als hij nu is. We moeten allemaal onze eigen ervaringen opdoen om te leren en als ouder moet je je kinderen hier uiteraard de ruimte voor geven.

De valkuil van de ervaring is dat we gaan denken dat we alles zeker weten en dat we de twijfel dus achter ons laten. Helaas gebeurt dit vaker dan goed voor ons is. Wat er dan kan gebeuren, is dat je een nieuwe situatie foutief interpreteert als een oude en dus de twijfel overslaat en de verkeerde conclusies trekt. Anderzijds kun je op basis van 'veilige' keuzes uit het verleden ineens met oogkleppen op een totaal nieuwe weg inslaan. In beide gevallen had je iets beter voor je twijfel open moeten staan. Als we overgaan op de automatische piloot, kan de overmoed toeslaan en neemt de kwaliteit van de beslissing af.

Jongeren laten ons wat dat betreft het goede voorbeeld zien. Ze hebben minder ervaring, maar zijn daardoor moedig (soms overmoedig). Ze durven nieuwe wegen in te slaan. Het zijn de ouderen die de jongeren behoeden voor te veel overmoed en wat twijfel bijbrengen. Maar anderzijds zijn het de jongeren die de vastgeroeste gewoontes aan de kaak stellen en ouderen weer wat twijfel bijbrengen. In een samenleving (of