

WHITEPAPER

HOE KRIJGT U 10x ZOVEEL INVLOED

de 6 bronnen van invloed

om structureel gedrag te beïnvloeden

created by

VitalSmarts®
A TWENTYEIGHTY™ COMPANY

influencer

HOE KRIJGT U 10x ZOVEEL INVLOED

In een wereld die wordt gekenmerkt door een niet-aflattende stroom van technologische vernieuwingen en verbeterde managementmethoden, zijn de problemen die kunnen worden opgelost met een uitvinding, een klinkende toespraak of een kapitaalinjectie, al lang en breed opgelost. Als men een uitdaging het hoofd kan bieden door zorgvuldig argumenteren of desnoods een cheque uitschrijven, kunt u ervan uitgaan dat het probleem zo van tafel is

Maar chronische, hardnekkige problemen laten zich niet zo eenvoudig oplossen. Dat komt omdat ze hun oorsprong vinden in menselijk gedrag; zulke obstakels los je meestal niet op met een enkele krachtige ingreep. We kunnen ernstige en hardnekkige problemen in onze organisaties, in ons persoonlijke leven en op onze planeet alleen dan oplossen als we effectievere methoden vinden om over menselijk gedrag na te denken en invloed uit te oefenen op dat gedrag.

DRIE ONDERZOEKEN NAAR HET BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

1 UITDAGINGEN OP TOPMANAGEMENTNIVEAU

Een enquête met daarin vragen uit interviews met 25 topmanagers over hun belangrijkste uitdagingen werd verspreid onder 900 managers en supervisors. Maar liefst 90% van de ondervraagden gaf aan dat hun organisatie worstelde met ten minste één vastgeroeste gewoonte. Een groot aantal van de geënquêteerden had slechts één beïnvloedingsstrategie ingezet. Slechts een handvol van hen (minder dan 5%) had vier of meer invloedsbronnen tegelijk ingezet. Het verschil in resultaat tussen deze twee groepen was overweldigend.

2 INITIATIEVEN TOT ORGANISATORISCHE VERANDERING

De tweede studie omvatte een onderzoek naar de benadering van managers om van initiatieven tot verandering te komen. We wilden weten welke invloedsbronnen de managers gebruikten om hun initiatieven te ondersteunen en hoeveel verschillende bronnen daarbij werden ingezet. Ook hier zagen we dat een groot aantal leidinggevenden slechts één benadering gebruikte en dat degenen die vier of meer bronnen gebruikten, een veel grotere kans op succes hadden.

3 PERSOONLIJKE UITDAGINGEN

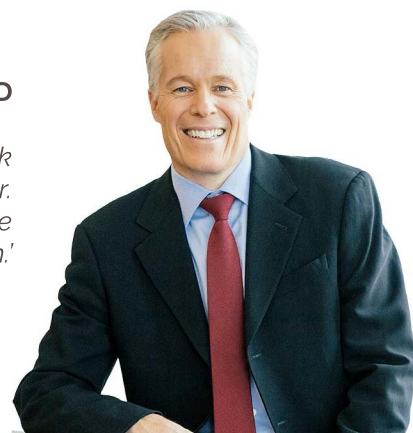
In de derde studie verlegden we onze aandacht van organisatorische naar persoonlijke uitdagingen zoals overgewicht, roken, uitgavenpatronen of alcoholmisbruik. We vroegen meer dan 1.000 willekeurig gekozen personen de strategieën die ze hadden geprobeerd, te beschrijven. Veel mensen hadden geprobeerd hun gedrag te veranderen aan de hand van één benadering (ze gingen bijvoorbeeld fitnesssen, ze volgden een programma uit een boek, of ze gingen naar een bijeenkomst van een AA-groep). Slechts 14% had vier of meer strategieën toegepast om hun probleem aan te pakken. Bij deze groep was het succespercentage viermaal zo hoog, namelijk 40% in plaats van 10%.

EEN TIENVOUDIGE VERSTERKING VAN UW INVLOED

'Indrukwekkende resultaten worden niet verkregen door ondoorgrondelijk gegoochel met cijfers; het Influencer-model is juist zeer toepasbaar. Effectieve Influencers zorgen voor verandering door zes verschillende invloedsstrategieën tegelijk toe te passen en zo 10x meer invloed uit te oefenen.'

Joseph Grenny

Viervoudig New York Times bestseller auteur en mede-oprichter van VitalSmarts



VitalTalent

E: info@vitaltalent.nl

T: +31 (0)85 - 020 11 55

Oude Nieuwveenseweg 113 B

2441 CT Nieuwveen

Vital
Talent

& LEADERSHIP
& TEAMWORK
HIGH-IMPACT TRAINING

DE 6 BRONNEN VAN INVLOED

Er zijn zes bronnen van invloed die ons gedrag aansturen. Iemand die met succes een verandering kan doorvoeren, blijkt in staat te zijn een combinatie van deze bronnen te benutten.

Ons model van zes invloeds-bronnen is gebaseerd op twee pijlers: motivatie en bekwaamheid die ieder onder te verdelen zijn in drie afzonderlijke categorieën, te weten persoonlijk, sociaal en structureel. Deze categorieën zijn op hun beurt terug te voeren op afzonderlijke en sterk ontwikkelde, wetenschappelijke aandachtsgebieden: psychologie, sociologie en organisatie-theorie.

De eerste twee dimensies, persoonlijke motivatie en persoonlijke bekwaamheid, verwijzen naar invloedsbronnen binnen het individu (motieven en bekwaamheden) die bepalend zijn voor zijn gedragskeuzen.

De volgende twee, sociale motivatie en sociale bekwaamheid, hebben betrekking op de manier waarop anderen de keuzen van het individu beïnvloeden.

De laatste twee dimensies, structurele motivatie en structurele bekwaamheid, omvatten de rol van niet-menselijke factoren, zoals beloningssystemen, omgeving en technologie.

	Motivatie	Bekwaamheid
Persoonlijk	1 Maak het Ongewenste Gewenst	2 Investeer Extra in de Ontwikkeling van Vaardigheden
Sociaal	3 Benut Sociale Druk	4 Bundel uw Krachten
Structureel	5 Stel beloningen in en Verlang Verantwoordelijkheid	6 Verander de Omgeving

TOEPASSEN VAN DE 6 BRONNEN VAN INVLOED

5%

van de leidinggevendenden gebruiken tenminste 4 van de 6 bronnen van invloed.

1.000%

meer invloed krijgen succesvolle influencers door tenminste 4 van de 6 bronnen van invloed toe te passen.

6

klantcases op de volgende pagina's maken duidelijk hoe de 6 bronnen van invloed kunnen worden toegepast.

VitalTalent

E: info@vitaltalent.nl

T: +31 (0)85 - 020 11 55

Oude Nieuwveenseweg 113 B

2441 CT Nieuwveen

Vital
Talent

LEADERSHIP
& **TEAMWORK**
HIGH-IMPACT TRAINING

BRON 1 PERSOONLIJKE MOTIVATIE

LEG EEN VERBAND TUSSEN MISSIES EN WAARDEN

Veranderen is moeilijk omdat nieuwe gedragspatronen vaak lastig, vreemd of zelfs pijnlijk zijn, terwijl de oude gedragspatronen bekend en vertrouwd zijn. Als een leidinggevende zijn medewerkers bijvoorbeeld vraagt een ingrijpende kwaliteitsverbetering door te voeren, kan dat veel ongemak, onzekerheid en weerstand opleveren. Mensen worden gedwongen processen te herzien, problemen bloot te leggen en de machtsstructuren in de organisatie aan te passen. De meeste mensen zijn niet gemotiveerd om iets te doen dat ongemak of stress oplevert; dat is de reden waarom dergelijke projecten vaak mislukken.

Maar hoe motiveer je iemand die niet gemotiveerd is? Simpel gezegd: dat gaat niet. Ineffectieve Influencers willen de verandering toch bewerkstelligen door mensen onder druk te zetten of door hen om te kopen of te dreigen. Deze strategieën werken vaak averechts bij iemand die geen belang heeft bij het resultaat. Bekwame Influencers kunnen wél voor persoonlijke motivatie zorgen, waardoor mensen belang krijgen bij het resultaat. Zij vinden manieren om nieuw zinvol gedrag te ontwikkelen met gevolgen die voor iedereen te overzien zijn. Ze geven het nieuwe gedragspatroon daarmee als het ware een menselijk gezicht.

De sleutel tot persoonlijke motivatie is mensen in te laten zien welke gevolgen hun daden en keuzes hebben door verbanden te leggen tussen het nieuwe gedragspatroon en diep gekoesterde waarden.

BRON 1 CASESTUDY: SPECTRUM HEALTH MAAKT WAARDEPATRONEN ZICHTBAAR



INFLUENCER EN MISSIE

Matt van Vranken, Voorzitter RVB bij Spectrum Health: tienduizend vermoeide, overwerkte en gestreste zorgprofessionals zodanig beïnvloeden dat zij meer doen dan hun functieomschrijving vereist om de patiënt een uitzonderlijke ervaring te bieden.



AANPAK BEÏNVLOEDEN VAN PERSOONLIJKE MOTIVATIE

Maak de zorg aan de patiënt persoonlijk voor de zorgprofessional en verbind zijn taakhoud aan de individuele patiënt.

Aan het begin van een bijeenkomst met honderden managers en directeuren vroeg Van Vranken een man van begin 60 iets te vertellen over de zorg na zijn motorongeluk. De man beschreef zichtbaar geëmotioneerd hoe een chirurg zijn zoon had gebeld, de avond voor een ingrijpende operatie waarbij zijn been zou worden geamputeerd. Tijdens dat telefoongesprek kreeg de chirurg belangrijke informatie over de patiënt, die later van invloed was op het verloop van de operatie. Uiteindelijk kon zijn been worden gered, omdat de arts de moeite nam zich te verdiepen in zijn omstandigheden.



RESULTAAT

Door deze ontroerende ervaring werden de zorgverleners eraan herinnerd hoe hun handelingen van invloed zijn op de gezondheid en het welzijn van individuele patiënten.

INVESTEER EXTRA IN DE ONTWIKKELING VAN VAARDIGHEDEN

Veel te veel leidinggevendenden stellen invloed gelijk aan motivatie. De meesten zijn zich niet bewust van deze impliciete veronderstelling. We zien onze leider als iemand die voor de troepen staat en ze aanvuurt om eropuit te gaan om de wereld te veroveren. Voor dergelijke leiders draait alles om motivatie. Maar echte Influencers maken die vergissing niet. Succesvolle leiders beseffen dat nieuwe gedragspatronen geestelijk, lichamelijk en emotioneel een veel grotere uitdaging vormen dan op het eerste gezicht lijkt. Veel problemen komen juist voort uit een gebrek aan bekwaamheid. Mensen weten vaak eenvoudigweg niet hoe ze moeten doen wat er van hen wordt verwacht.

Nieuwe onderzoeken geven aan dat de meeste vormen van expertise of talent waarvan we dachten dat ze genetisch waren bepaald, in werkelijkheid het resultaat zijn van zorgvuldige oefening. Mensen die uitmuntend presteren zijn vaak niet slimmer of sneller, ze zijn beter getraind. Controleer daarom eerst hoe het staat met de bekwaamheid voordat u al uw kaarten inzet op motivatie.

De sleutel tot persoonlijke bekwaamheid is extra investeren in het ontwikkelen van vaardigheden, mensen ervaring laten opdoen in de zwaarste, meest realistische situaties. De resultaten geven aan dat een sterk trainingsprogramma de kern vormt van vrijwel elke invloedstrategie.

BRON 2 CASESTUDY: TRAINING BIJ AT&T



INFLUENCER EN MISSIE

Mike Miller, Vice President van Business Customer Billing bij AT&T: een IT-afdeling met 3000 medewerkers omvormen tot een cultuur waarin iedereen direct aan de bel trekt, zodra men risico's opmerkt die de projectdoelen in gevaar brengen.



AANPAK BEÏNVLOEDEN VAN PERSOONLIJKE BEKWAAMHEID

Train de medewerkers in het voeren van Crucial Conversations.

Miller realiseerde zich dat mensen ook over de juiste vaardigheden moeten beschikken om een cultuur te creëren waarin iedereen direct aan de bel trekt. Voor het voeren van gesprekken over zaken die gevoelig liggen, zijn bepaalde vaardigheden onontbeerlijk. Miller zorgde ervoor dat zijn medewerkers werden getraind in deze moeilijke communicatievaardigheden. Hij wilde dat mensen geruime tijd met de training bezig zouden zijn, zodat ze de materie in zich op konden nemen en zich de nieuwe gedragspatronen eigen konden maken. Hij zorgde voor een realistische training, waarin echte problemen uit de dagelijkse praktijk aan bod kwamen. De medewerkers deden bijvoorbeeld rollenspellen om te oefenen hoe ze een manager konden aanspreken op onrealistische deadlines, hoe ze risico's voor een project konden rapporteren en hoe ze collega's die achterliepen op de planning daarop konden aanspreken.



RESULTAAT

Binnen zes maanden bleek uit intern onderzoek dat gedragspatronen zichtbaar waren veranderd; binnen negen maanden werd vrijwel alle software van Miller's groep op tijd, binnen budget en zonder ernstige gebreken geleverd.

BRON 3 SOCIALE MOTIVATIE

BENUT SOCIALE DRUK

Ook al zijn personen nog zo gemotiveerd en bekwaam, ze staan nog altijd bloot aan sterke sociale invloeden waarbij men meestal de gebruikelijke situatie wil handhaven en gedragsverandering ontmoedigt. Niet iedereen is zich ervan bewust, maar slechts weinig factoren werken zo motiverend of demotiverend als goedkeuring of afkeuring van vrienden en collega's. We geven enkele voorbeelden van de macht van sociale beïnvloeding

- Een nieuwkomer zet tijdens een vergadering vraagtekens bij een idee, maar zijn collega's negeren hem volkomen. Hij besluit nooit meer zijn nek uit te steken tijdens vergaderingen.
- Als artsen hun handen niet wassen voordat ze een patiënt behandelen, blijkt uit onderzoek dat minder dan 10% van de coassistenten hun handen wast.

De sleutel tot effectieve sociale motivatie is ervoor zorgen dat sociale druk vóór u werkt in plaats van tegen u.

BRON 3 CASESTUDY: SOCIALE ONDERSTEUNING BIJ LOCKHEED MARTIN



INFLUENCER EN MISSIE

Ralph Heath van Lockheed Martin: zorg ervoor dat de F-22 Raptor binnen 18 maanden van de tekentafel komt en in productie wordt genomen, zorg daarbij voor steun van 5.000 medewerkers. Velen van hen beschouwen de stap naar productie als een bedreiging voor hun baan.



AANPAK BEÏNVLOEDEN VAN SOCIALE MOTIVATIE

Investeer in de meest invloedrijke mensen, zowel formele leidinggevendenden als informele leiders.

Heath sprak maandelijks met 350 supervisors, managers en afdelingsdirecteuren. Hij nodigde klanten van uiteenlopende militaire divisies uit hun frustraties en zorgen over het programma uit te spreken. Tijdens deze bijeenkomsten beschreef Heath welke gedragspatronen de overstap vertraagden en welke gedragspatronen moesten worden veranderd. Hij sprak vrijelijk over de problemen die hij zag en toonde zijn bereidheid te luisteren naar commentaar als zijn eigen gedrag strijdig leek te zijn met het gedrag dat hij van zijn medewerkers vroeg. Naarmate Heath meer vertrouwen won onder de supervisors, begonnen zij anderen te beïnvloeden. Heath werkte nauw samen met informele leiders, waarmee hij wekelijks informele gesprekken voerde. Al na vier maanden begon deze samenwerking met informele leiders vruchten af te werpen: de verandering was duidelijk zichtbaar



RESULTAAT

Uiteindelijk overstegen de prestaties de verwachtingen. De productiedeadlines werden gehaald en het product was een succes. De F-22 is betrouwbaarder dan de F-15, die al tientallen jaren dienst doet. De operationele kosten zijn lager, reparaties worden veel sneller uitgevoerd en wat operationeel vermogen betreft is het veruit een superieur toestel.

ZORG VOOR SOCIALE ONDERSTEUNING

Veel leidinggevendenden hebben niet in de gaten dat mensen vaak hulp nodig hebben bij het aanleren van nieuwe gedragspatronen. Iemand die van een verslaving probeert af te komen, heeft bijvoorbeeld heel veel steun en feedback van zijn vrienden nodig. Dat geldt ook voor organisaties. Als u wilt dat uw medewerkers aan kwaliteitsverbetering werken, hebben ze veel steun nodig van hun directe leidinggevendenden. Die moeten hun medewerkers de nodige middelen en bevoegdheden geven, zodat ze processen kunnen verbeteren, nieuwe apparatuur kunnen implementeren en beleid kunnen wijzigen.

Aangezien het leidinggevendenden aan tijd ontbreekt om als coach te fungeren voor iedereen in de organisatie, doen ze er goed aan op zoek te gaan naar manieren om sociale bekwaamheid in te zetten, om zoveel mogelijk invloed aan te wenden.

De sleutel tot het opbouwen van sociaal kapitaal waarmee u invloed kunt uitoefenen in elke uithoek van uw organisatie, is de tijd nemen om het vertrouwen te winnen van formele leidinggevendenden en informele leiders.

BRON 4 CASESTUDY: INTERN GESUPERVISEERDE TRAINING BIJ SPRINT



INFLUENCER EN MISSIE

Tom O'Dea, vice-president van Customer Relationship Management bij Sprint, verbeterde de resultaten van een IT-afdeling met 1.700 medewerkers, zodat ze hun doelstellingen voor kwaliteit, planning en budget halen.



AANPAK BEÏNVLOEDEN VAN SOCIALE MOTIVATIE

Train interne leidinggevendenden en laat hen een interne vaardigheidstraining voor de overige medewerkers faciliteren.

O'Dea stelde vast dat het essentieel was dat obstakels snel en eerlijk besproken werden. Hoewel leidinggevendenden dit gedrag wel aanmoedigden, bleek dat zij op belangrijke momenten niet beschikbaar waren. O'Dea koos ervoor de leiders om te vormen tot leraren. Elke week bracht hij nieuwe vaardigheden over op de leiders en vroeg hij hun deze vaardigheden op hun beurt over te brengen op hun directe ondergeschikten.

Er kwamen twee krachtige stromingen op gang: het leerproces beïnvloedde de leraren. De leraren omarmden de concepten volledig en moedigden anderen aan dat ook te doen. De ware leermomenten deden zich niet voor tijdens de trainingen, maar op momenten waarop de medewerkers hun leraar om hulp vroegen bij het oplossen van hun problemen.

Het tweede proces beïnvloedde de leerlingen. Behalve nuttige leermomenten kregen de medewerkers ook ruim de gelegenheid om tijd met hun leidinggevendenden door te brengen. Een gerespecteerd persoon hielp hen door advies te geven op het moment dat ze het nodig hadden.



RESULTAAT

De combinatie van sociale motivatie en sociale bekwaamheid ontwikkelde zich tot een krachtige drijfveer voor verandering bij Sprint. Niet lang daarna riepen andere divisies O'Dea's hulp in om verandering bij hun afdeling door te voeren.

STEM BELONINGEN AF OP PRESTATIES EN VERLANG VERANTWOORDELIJKHEID

Als een leidinggevende het over kwaliteit heeft, maar productiviteit beloont, dan merken medewerkers dat en zal de kwaliteit eronder leiden. Chronische problemen zoals het afwijzen van verantwoordelijkheid, matige productiviteit en ondermaatse kwaliteit, kunnen vaak worden teruggevoerd op ongeschikte beloningssystemen die het verkeerde gedrag belonen.

Het valt niet mee om gedrag te veranderen zonder de beloning te veranderen. Beloningssystemen opzetten is juist vaak de enige praktisch uitvoerbare manier waarop hogere leidinggevendenden dringende noodzaak kunnen scheiden van toekomststromen voor de lange termijn. De president-directeur kan zijn nek uitsteken en zeggen: "Vanaf nu is ten minste 25% van de beloning afhankelijk van de uitvoering van deze nieuwe maatregelen." Door deze uitspraak zullen senior managers onmiddellijk hun aandacht op de uitvoering van de nieuwe maatregelen richten.

Het is echter niet alleen het topmanagement dat een belang moet hebben bij het veranderen van vastgeroeste gedragspatronen. Medewerkers op alle niveaus zullen niet geneigd zijn de verandering te steunen, als het gedrag dat de directie wenselijk vindt geen verbetering voor hen inhoudt (in de vorm van betere kansen, meer geld, promotie enzovoorts).

Ons advies is beloningen als derde motivatie-instrument te gebruiken, niet als eerste. Anders loopt u gevaar de natuurlijke motivatie van uw medewerkers te ondermijnen. Begin met persoonlijke en sociale bronnen van motivatie en versterk deze met zorgvuldig opgezette beloningssystemen.

De sleutel tot het belonen van gedragsverandering is externe beloningen zowel tastbaar als waardevol te maken; laat beloningen een ondersteunende boodschap uitdragen.

BRON 5 CASESTUDY: LEIDINGGEVENDEN NEMEN EEN BELANG IN RESULTAAT BIJ LOCKHEED MARTIN



INFLUENCER EN MISSIE

De directie van Lockheed Martin wilde gedragspatronen veranderen om de beoogde resultaten te bewerkstelligen.



AANPAK BEÏNVLOEDEN VAN STRUCTURELE MOTIVATIE

Leidinggevendenden stellen hun eigen bonus in de waagschaal.

Het management van Lockheed Martin bestudeerde zowel resultaten als gedragspatronen. Er werden doelen geformuleerd voor verbeteringen en de voortgang werd driemaal per jaar gecontroleerd. De voortgang volgen bleek echter niet genoeg om blijvende verandering te bewerkstelligen.

De voorzitter, vice-voorzitters en afdelingsdirecteuren zorgden ervoor dat ze zelf belang hadden bij succes door hun eigen bonus op het spel te zetten. De twee hoogste managementniveaus baseerden 25% van hun bonus op het al dan niet behalen van targets voor gedragsverandering.



RESULTAAT

Dit type extrinsieke beloning zorgde ervoor dat de organisatie alles in het werk stelde om gedragspatronen te veranderen en resultaat te waarborgen.

BRON 6 STRUCTURELE BEKWAAMHEID

VERANDER DE OMGEVING

Aan longkanker overlijden driemaal zoveel mensen als aan verkeersongelukken. Tuberculose eist tweemaal zoveel slachtoffers als brand. Toch zouden de meeste mensen denken dat het andersom is. De reden: de dagelijkse informatie die mensen te zien krijgen, de gegevensstroom, komt niet overeen met de realiteit. Een gemiddelde krant heeft 42 artikelen over verkeersongelukken voor elk artikel over longkanker.

Vaak bestaat er geen essentiële gegevensstroom, dus moet de leiding deze creëren. Het is mogelijk dat er wel een gegevensstroom bestaat, maar dat deze niet effectief wordt gebruikt. Neem bijvoorbeeld het geval van een internationale logistieke onderneming. Het bedrijf voldeed aan alle intern gestelde klanttevredenheidseisen. Toch liep een onrustbarend aantal klanten over naar concurrenten. De verbaasde kwaliteitsmanager ontdekte dat klanten hun bestellingen graag binnen twee dagen in huis hadden, in plaats van de vereiste vier dagen.

Toen de onderneming controleerde of de pakketten inderdaad binnen vier dagen werden afgeleverd, was de score bijna 100%. Veel klanten gaven echter de voorkeur aan levering binnen twee dagen. In plaats van de daadwerkelijke leverdatum te vergelijken met de beloofde leverdatum, besloot de manager de leverdatum te vergelijken met de gewenste datum die de klant had aangegeven. Met die cijfers daalde de score tot minder dan 50%, hetgeen verklaarde waarom zoveel klanten afhaakten. Deze cijfers waren misschien wel ontmoedigend, maar de mentale agenda werd herzien en de organisatie werd gemotiveerd om hun leveringschema op scherp te zetten.

De sleutel tot het veranderen van de mentale agenda in een organisatie is het veranderen van de dagelijkse gegevensstroom die medewerkers aangereikt krijgen.

BRON 6 CASESTUDY: VERBETERDE RAPPORTAGE BIJ OGE ENERGIE



INFLUENCER EN MISSIE

Pat Ryan, Vice-voorzitter bij OGE Energy: de reputatie van de onderneming als een onvoldoende klantgerichte organisatie bijstellen.



AANPAK BEÏNVLOEDEN VAN STRUCTURELE BEKWAAMHEID

Ontwikkel een nieuw, wekelijks rapportageschema om managers te helpen straatlantaarns te controleren en defecte lampen binnen vijf dagen te vervangen.

Ryan ontdekte dat de belangrijkste factor in de negatieve reputatie van het bedrijf geen verband hield met de kwaliteit van de dienstverlening in hun product- en dienstaanbod. Het negatieve beeld dat het publiek van de onderneming had, was voornamelijk terug te voeren op de lakse houding van OGE in het verleden bij het vervangen van defecte lampen in straatlantaarns.

Ryan formuleerde een nieuwe doelstelling voor de hele onderneming: defecte straatlantaarns moeten binnen vijf dagen worden gerepareerd. Hij ontwikkelde een nieuw wekelijks rapportageschema dat managers beter in staat stelde problemen te monitoren. Op dit rapport werden per gebied de straatlantaarns vermeld die langer dan vijf dagen niet hadden gebrand.



RESULTAAT

Binnen afzienbare tijd was het probleem in alle gebieden op twee na opgelost. Sterker nog, naarmate het de bewoners van de wijken en de politie opviel dat OGE snel reageerde als er ergens een lamp defect was, waren zij ook eerder geneigd storingen te melden; ook hadden ze nu een positiever beeld van de onderneming.

CONCLUSIE: 10x ZOVEEL INVLOED MET DE 6 BRONNEN VAN INVLOED

Uit ons onderzoek blijkt dat we vaak de vergissing maken door onze kaarten op één invloedsbron te zetten, in plaats van ze alle zes te combineren. Slechts 5% van de leidinggevendenden die we volgden combineerden vier of meer invloedsbronnen, terwijl tegelijk bleek dat deze 5% tienmaal zoveel kans op succes had.

Kennelijk is de belangrijkste factor voor succes of mislukking niet welke invloedsbron een leidinggevende kiest. De belangrijkste factor is overduidelijk hoeveel.

- 1 PERSOONLIJKE MOTIVATIE**
Zorg ervoor dat de individu binnen de organisatie persoonlijk gemotiveerd is om de beoogde verandering door te voeren.
- 2 PERSOONLIJKE BEKWAAMHEID**
Beschikken medewerkers over de vereiste kennis, vaardigheden en kracht om de juiste weg te kiezen?
- 3 SOCIALE MOTIVATIE**
Maak slim gebruik van sociale druk om het beoogde gedrag aan te moedigen en ongewenst gedrag te ontmoedigen.
- 4 SOCIALE BEKWAAMHEID**
Bieden anderen de nodige hulp, informatie en hulp, vooral op momenten dat het erop aankomt?
- 5 STRUCTURELE MOTIVATIE**
Stimuleer de beloning voor het beoogde gedrag en ontmoedig ongewenst gedrag door de kosten duidelijk te maken.
- 6 STRUCTURELE BEKWAAMHEID**
Werkt de omgeving (instrumenten, faciliteiten, rapporten, beleid, etc.) beoogd gedrag of ongewenst gedrag in de hand?

KENNISMAKEN MET DE TRAINING BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

De onderwerpen en vaardigheden die in deze whitepaper voorkomen zijn onderdeel van onze training Beïnvloeden van Gedrag. Wij laten u graag vrijblijvend kennis maken met deze high-impact trainingen



INFORMATIEPAKKET

of ga naar www.vital-talent.nl/bvg



GESPREK MET CONSULTANT

of ga naar www.vital-talent.nl/contact



EXECUTIVE BRIEFING

of ga naar www.vital-talent.nl/briefing



BESTEL HET BOEK

of ga naar www.vital-talent.nl/bvg/boek



SCAN DE QR-CODES EENVOUDIG MET DE CAMERA VAN UW SMARTPHONE

VitalTalent

E: info@vitaltalent.nl

T: +31 (0)85 - 020 11 55

Oude Nieuwveenseweg 113 B

2441 CT Nieuwveen

**Vital
Talent**

**& LEADERSHIP
TEAMWORK**
HIGH-IMPACT TRAINING