

De *New York Times* Bestseller

————— TWEEDE, HERZIENE EDITIE —————

NIEUWE CASESTUDY'S, TOEPASSINGEN EN ONDERZOEK

Beïnvloeden van gedrag



De nieuwe
wetenschap om
**verandering
te leiden**

Joseph Grenny, Kerry Patterson
David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler

Van de auteurs van
crucial conversations

Beïnvloeden van gedrag



TWEEDE, HERZIENE EDITIE

Joseph Grenny, Kerry Patterson
David Maxfield, Ron McMillan en Al Switzler

Colofon

© 2013 by VitalSmarts, LLC. All rights reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

© 2019 Nederlandse vertaling: VitalSmarts Benelux, Nieuwveen.
Oorspronkelijke titel: *Influencer, The New Science of Leading Change*.
Tweede, herziene druk januari 2019

Vertaling: Drs. Gerard Kingma

Redactie: Richard Heeres

Eindredactie: Willeke Kremer

Grafisch ontwerp en opmaak: Pieter Hordijk/Blink ontwerpers

ISBN 978-90-78408-06-2

NUR 100

Te bestellen bij www.managementboek.nl.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheid in deze uitgave.

We dragen dit boek op aan

**ALLE BEÏNVLOEDERS,
WAAR DAN OOK TER WERELD.**

*Aan standvastige leiders die hebben bijgedragen aan
onze kennis over veranderingsprocessen en die ons hoop
hebben gegeven, tot actie hebben aangezet en het ons
mogelijk hebben gemaakt onze invloed te vergroten om de
wereld te verbeteren.*

Inhoud

Voorwoord	IX
Dankbetuiging	XI
Deel 1. De nieuwe wetenschap om verandering te leiden	1
1 Leiderschap is invloed	3
Leiderschap vereist vaak dat u anderen stimuleert hun gedrag te veranderen. Echte Beïnvloeders begrijpen hoe ze gedragspatronen snel, ingrijpend en blijvend kunnen veranderen.	
2 Drie sleutels tot succesvol beïnvloeden	11
Beïnvloeders doen drie dingen effectiever dan anderen. Ze zijn beter in het aangeven van welke resultaten ze willen behalen en hoe ze de voortgang meten. Ze richten zich op een klein aantal effectieve gedragingen dat hen in staat stelt die resultaten te bereiken. En ze overdetermineren verandering door te putten uit zes bronnen van invloed die zowel motivatie als bekwaamheid versterken, waardoor de effectieve gedragingen worden uitgevoerd.	
3 Zoek effectieve gedragingen	31
Sommige momenten zijn bepalend voor de resultaten die u behaalt. Beïnvloeders helpen anderen een klein aantal effectieve gedragingen te veranderen die ze tijdens zulke cruciale momenten vertonen.	

Deel 2. Benut alle zes bronnen van invloed	59
4 Help het ongewenste gewenst te maken: <i>persoonlijke motivatie</i>	69
Beïnvloeders helpen anderen de manier waarop ze bepaalde effectieve gedragingen ervaren te veranderen door deze in verband te brengen met de consequenties van het gedrag voor anderen. Hierbij maken Beïnvloeders gebruik van directe ervaringen en betekenisvolle verhalen.	
5 Help het gemakkelijk te maken: <i>persoonlijke bekwaamheid</i>	101
Nieuw gedrag vereist nieuwe vaardigheden. Investeer extra in leerprocessen die anderen de controle geven over hun vaardigheden en emoties.	
6 Zorg dat anderen stimuleren: <i>sociale motivatie</i>	129
Benut de kracht van sociale druk door leidinggevenden en informele leiders in te schakelen. Zij kunnen anderen aanmoedigen om effectieve gedragingen na te volgen.	
7 Zorg dat anderen helpen: <i>sociale bekwaamheid</i>	165
Aanmoediging alleen is niet genoeg. Vaak hebben anderen hulp nodig om hun gedrag tijdens cruciale momenten te veranderen.	
8 Verander de beloning: <i>structurele motivatie</i>	193
Beloon succes in een vroeg stadium, doe dat met verstand en met mate. Sanctioneer alleen als dat nodig is. Gebruik beloning als derde middel, niet als eerste.	

9 Verander de omgeving: <i>structurele bekwaamheid</i>	219
Verander de omgeving om gewenst gedrag makkelijker en ongewenst gedrag moeilijker te maken.	
10 Zo wordt u een Beïnvloeder	255
Beïnvloeding is geen kwestie van toeval of geluk. Het vereist zorgvuldige diagnose en geduldig testen. Maar als u alle drie sleutels tot beïnvloeding gebruikt, wordt uw veranderingsproject een succes.	
Bronvermelding	267
Index	281

Voorwoord

Vroeger was het heel normaal dat iemand in een restaurant een sigaret opstak. Dat kunnen we ons nu niet meer voorstellen. Ik ben regelmatig op de snelweg te vinden. Wat heerlijk dat mensen netjes ritsen tijdens het invoegen. Op kantoor hebben we ‘clean desk policy’ ingevoerd en waarachtig, iedereen houdt zich eraan. Je zou bijna denken dat mensen ontzettend goed zijn in het opvolgen van regels, zodat we allemaal het juiste doen.

Ik hoor u denken: mensen zijn helemaal niet goed in regels opvolgen. Kijk naar de jaarlijkse slachtoffers in het verkeer door mobielelefoon-gebruik tijdens het rijden. Kijk naar het afval op het strand na een zomerse dag aan de kust. En kijk hoeveel nog misgaat op het werk, ondanks onder andere alle veiligheids- en kwaliteitsrichtlijnen. U heeft gelijk... Ik denk zelfs dat gedrag veel sterker is dan regels. En dat ongewenst gedrag garant staat voor een ongewenst resultaat. Daar willen we graag vanaf.

Ik werd onlangs gevraagd mee te denken om de medewerkers van een groot provinciehuis in Nederland te ‘verleiden’ tot flexwerken. De nieuwe richtlijn is heel duidelijk: ‘geen vaste werkplek meer’. Maar de meesten blijven lekker zitten waar ze gisteren en eergisteren ook al zaten. ‘Ik ga tegenwoordig gewoon vijftien minuten eerder naar mijn werk en pak dan weer mijn eigen plek. Simpel, toch?’ De eerste gedachte die vervolgens bij anderen opkomt: ach, het zijn altijd dezelfde mensen, zij willen gewoon niet meewerken...

Een directeur van een logistieke organisatie moest een noodzakelijke cultuuromslag maken in zijn bedrijf, omdat uit een formeel rapport bleek dat er te veel ongelukken werden veroorzaakt. Men moest elkaar beter aanspreken op veiligheidsproblemen. ‘Dus laten we iedereen leren hoe je het best feedback kunt geven in lastige situaties.’ Nu denk ik dat dit op zich een prima idee is. Maar wat denkt u: gaat een medewerker de eerstvolgende keer bijvoorbeeld zijn leidinggevende aanspreken op het niet naleven van de veiligheidsregels?

Als we het hebben over ingrijpende veranderingen of hardnekkige problemen waarbij gedragsverandering noodzakelijk is, is meer nodig

dan alleen (nieuwe) regels stellen. Of het nu gaat om veranderingen in organisaties, in de samenleving of in gezinnen. Mijn collega's beschrijven in dit boek stap voor stap de drie sleutels tot succesvolle verandering. Alvast een paar eyeopeners die mijn kijk op gedragsverandering voorgoed hebben beïnvloed.

Ik leerde de betekenis van 'de fundamenteel onjuiste aanname': vaak gaan we er ten onrechte van uit dat mensen slechts om één reden iets doen. We denken dat ongewenst gedrag voortkomt uit één oorzaak: de mensen willen niet, ze hebben er geen zin in. Succesvolle beïnvloeders gaan niet uit van één oorzaak maar van zes oorzaken (bronnen) van invloed die dagelijks ons gedrag in positieve of negatieve zin beïnvloeden. Het geheim van succesvolle gedragsverandering ligt onder andere in het onderzoeken en toepassen van deze zes bronnen. Als u begrijpt waarom mensen (niet) doen wat ze (zouden moeten) doen en de drie sleutels heel degelijk en stap voor stap toepast, krijgt u mensen in beweging en realiseert u de verandering die u voor ogen heeft. Houd daarom rekening met succes.

Een waarschuwing vooraf: verwacht geen 'quick fix'. De drie sleutels tot effectieve gedragsverandering vragen om zorgvuldige aandacht en een goed doordacht plan. De in dit boek beschreven beïnvloedingsmethode is gebaseerd op 25 jaar wetenschappelijk onderzoek. U mag dus best wat verwachten. Fascinerend om te ontdekken vond ik dat de bronnen die ongewenst gedrag veroorzaken dezelfde zijn als die ervoor zorgen dat we niet roken in een restaurant heel normaal zijn gaan vinden, dat ritsen in het verkeer ons heel natuurlijk afdraait en dat mijn collega's op kantoor een clean desk tegenwoordig als de norm beschouwen.

Als dringende veranderingen op stapel staan waarbij gedragsverandering essentieel is, hoop ik dat u iets heeft aan de drie sleutels tot effectieve gedragsverandering. Want één ding is zeker: als u niets doet, hebben de zes bronnen vrij spel en heeft u het nakijken.

Ik wens u veel leesplezier.

Willeke Kremer

Master Trainer Beïnvloeden van gedrag

Dankbetuiging

We zijn buitengewoon dankbaar voor alle hulp die we hebben gekregen in al die jaren waarin wij onderzoek hebben gedaan, trainingen hebben verzorgd, theorieën hebben getest en zo ontzettend veel hebben geleerd. In de eerste plaats zijn we onze partners en kinderen dankbaar voor hun invloed op ons. Wij zijn dankbaar voor hun liefde en hun steun; zij hebben ons veranderd, geïnspireerd en in staat gesteld veel te bereiken. We zijn dankbaar voor de offers die jullie brachten en voor jullie geduld als we ver weg waren. Of als we wel thuis waren, maar onverstoorbaar achter de computer zaten.

Verder zijn we veel dank verschuldigd aan onze collega's, partners en teamleden bij VitalSmarts, die ons op talloze manieren hebben bijgestaan en gesteund. Dankzij hun trouw en professionaliteit konden wij ons doel bereiken, onze klanten helpen en anderen vaardigheden voor verandering aanleren. Tegen al die mensen (en dat zijn er inmiddels heel veel) zeggen we: zeer hartelijk dank. We ontkomen er niet aan toch enkele namen te noemen. Onze speciale dank gaat uit naar James Allred, Terry Brown, Mike Carter, Lance Garvin, Jeff Gibbs, Justin Hale, Emily Hoffman, Jeff Johnson, Todd King, Brittney Maxfield, Mary McChesney, John Minert, David Nelson, Stacy Nelson, Rich Rusick, Andy Shimberg, Joanne Staheli, Yan Wang, Steve Willis, Mike Wilson, Paul Yoachum en Rob Youngberg.

Ook zijn we veel dank verschuldigd aan Bob Foote, Chase McMillan en Mindy Waite, die ons voortdurend logistiek hebben ondersteund, met veel inzicht en oog voor detail.

Ten vierde zijn we onze vrienden en partners over de hele wereld veel dank verschuldigd. Zij hebben onze ideeën uitgebouwd van een interessant boek tot een aanjager van positieve verandering. Hun inzet en vaardigheid tijdens onze samenwerking waren zeer inspirerend.

We zijn ook veel dank verschuldigd aan deze bevlogen docenten en succesvolle Beïnvloeders:

Doug Finton
Ilayne Geller
Tamara Kerr
Jim Mahan
Jim Munoa
Kurt Southam
Larry Peters
Margie Mauldin
Mike Quinlan
Murray Low
Neil Staker
Paul McMurray
Richard Lee
Shirley Poertner
Simon Lia

Tot slot danken we onze zakenpartners en vrienden die ons werk over de hele wereld hebben gesteund:

Australië: Geoff Flemming en Grant Donovan
China: Jenny Xu
Egypte: Hisham El Bakry
Frankrijk: Cathia Birac en Dagmar Doring
India: Yogesh Sood
Indonesië: Nugroho Supangat
Italië: Giovanni Verrecchia
Maleisië: V. Sitham
Nederland: Sander van Eijnsbergen en Willeke Kremer
Singapore: James Chan
Zuid-Afrika: Helene Vermaak en Jay Owens
Zuid-Korea: Ken Gimm
Zwitserland: Arturo Nicora
Thailand: TP Lim
Groot-Brittannië: Grahame Robb en Richard Pound

Deel



De nieuwe
wetenschap om
verandering te leiden

1

Leiderschap is invloed

*Ik heb geen flauw idee hoe je mensen moet veranderen,
maar ik houd een lijstje van kandidaten bij,
voor als ik er ooit achter kom.*

DAVID SEDARIS

Van alle onderzoeken die we tot dan toe op touw hadden gezet, was dit zeker niet ons gevaarlijkste avontuur. Het haalde het niet bij onze eerdere expedities naar onherbergzame streken. Er waren geen dodelijke parasieten, we werden niet belaagd door opdringerige bedelaars, wij hoefden niet bang te zijn voor kidnappers en we hoefden niet te onderhandelen met corrupte politici.

Ditmaal zaten we in een van de beste restaurants van New York, waar we als onderdeel van onze veeleisende onderzoeksmethodiek verfijnde voorgerechtjes tot ons namen terwijl we met de briljante chef-kok in gesprek waren. Het viel niet mee, maar iemand moest het doen. Dit geheel maakte deel uit van een langlopend project waarmee we wilden achterhalen hoe sommige mensen er keer op keer in blijken te slagen menselijk gedrag te beïnvloeden, op een manier die anderen jaloers maakt.

In dit geval brachten we een bezoek aan Danny Meyer. Danny had de titel 'Beïnvloeder' verdiend door een unieke bedrijfscultuur te kweken waarin klantenservice vooropstond.

Al zijn restaurants scoorden hoog op diverse lijstjes met favoriete restaurants, vrijwel meteen vanaf de dag dat ze hun deuren openden. We ontdekten dat dit ongeëvenaarde succes terug te voeren was op zijn vermogen om vijftienhonderd doorgewone medewerkers zodanig te beïnvloeden dat zij erin slaagden meer dan honderdduizend dagelijkse gasten een uitzonderlijke belevenis te bezorgen. ‘Uitzonderlijk’ is eigenlijk nog te bescheiden.

We zagen bijvoorbeeld hoe een vrouw in paniek de Gramercy Tavern binnenstormde, één van Danny’s exclusieve eetgelegenheden in het culinaire hart van Manhattan. Deze dame was overstuur, omdat ze haar handtas in de taxi had laten liggen. Die taxi was zojuist verdwenen in een eindeloze file van identieke gele auto’s. Ze trok bleek weg toen ze zich realiseerde dat zij niet alleen haar handtas kwijt was; ze kon bovendien haar lunch niet betalen. Of naar haar werk teruggaan.

Op dat moment bleek glashelder waar Danny’s cultuur van gastvrijheid om draait. Een medewerker (laten we hem Carlo noemen) zag de blinde paniek op haar gezicht, vroeg haar wat er aan de hand was en nodigde haar uit zich bij haar gezelschap te voegen, dat al aan tafel op haar zat te wachten.

“Maakt u zich maar niet druk om de rekening”, zei Carlo om haar gerust te stellen. “Dat regelen we een andere keer wel. Geniet nu eerst maar even van de maaltijd. Mag ik intussen het nummer van uw mobiel noteren?”

Carlo ging ervan uit dat ze haar mobiel waarschijnlijk in haar handtas had laten zitten. Hij vroeg een collega het nummer te blijven bellen. Een halfuur later hoorde de taxichauffeur eindelijk de telefoon overgaan. Hij nam op, maar gaf aan intussen kilometers verderop te zijn beland, in de Bronx. Carlo ging zonder omhaal aan de slag. Hij sprak met de taxichauffeur een bestemming af, ergens halverwege de Bronx en het restaurant. Hij betaalde de chauffeur, nam de handtas in ontvangst en overhandigde die aan de verblufte eigenaresse, die inmiddels net haar dessert had genuttigd. Waarschijnlijk beloofde ze haar eerstvolgende kind te vernoemen naar de zorgzame medewerker die zo duidelijk had gedemonstreerd wat oprechte gastvrijheid inhoudt.

Wat dit incident opmerkelijk maakt, is niet zozeer *dat* het gebeurde, maar dat dergelijke inspanningen totaal niet ongebruikelijk zijn in

Danny's restaurants. Hoewel Danny zijn personeel in dezelfde bevolkingsgroep werft, in dezelfde branche werkt, dezelfde ingrediënten koopt en zijn restaurants in dezelfde stad opent als twintigduizend andere restauranthouders in New York, heeft hij een manier gevonden om zich van al zijn concurrenten te onderscheiden, namelijk door *beïnvloeding*. Danny's medewerkers gedragen zich duidelijk anders dan het gemiddelde horeca-personeel, en dat is niet terug te voeren op gelukkig toeval. Dat is het resultaat van Danny's systematische en bewuste maatregelen die gericht zijn op beïnvloeding van specifiek gedrag.

Daarom reisden we af naar New York. We wilden zelf zien wat Danny tot een echte *Beïnvloeder* maakte.

De rode draad

Laten we duidelijk zijn. Dit boek gaat niet over klantvriendelijkheid. Later zullen we een bezoek brengen aan een dame in San Francisco die tien-duizenden criminelen op het rechte pad heeft gekregen, maar toch gaat dit boek ook niet over criminele psychologie. En wanneer we het hebben over de succesvolle invoering van veranderingsprogramma's als *Six Sigma* of over een verslaving overwinnen, een epidemie uitroeien, de patiëntveiligheid verbeteren, geweld tegen vrouwen bestrijden, de betrokkenheid van medewerkers stimuleren of slecht functionerende scholen op de rails krijgen: het gaat ons niet om onderzoek naar dergelijke specifieke onderwerpen.

Wel gaat het ons om de speurtocht naar de rode draad die alle succesvolle leiders met elkaar verbindt, ongeacht hun doel of situatie. Daarbij verkennen we concepten en vaardigheden die zij gemeen hebben en die hun in staat stellen snelle, grondige en blijvende veranderingen door te voeren. Het vermogen om menselijk gedrag te veranderen noemen we *beïnvloeden*. De mensen die dat doen, duiden we aan als *Beïnvloeders*. Waar het uiteindelijk op neerkomt, is dat een leider bekwaam is in het beïnvloeden van anderen om hun gedrag te veranderen, met als doel belangrijke resultaten te behalen.

Als we het over *beïnvloeding* hebben, denkt u misschien dat het gaat over een minder krachtig en minder grijpbaar concept: *overtuiging*. Dat is niet

zo. Dit boek heeft niet als doel om problemen op te lossen of nieuwe targets haalbaar te maken door de juiste combinatie van verbale trucs toe te passen. Als u erop uit bent om bescheiden doelen te halen door via slinkse wegen uw wil aan anderen op te leggen, is dit boek niet geschikt voor u.

Dit boek streeft hogere en meer duurzame doelen na, doelen die een veel krachtigere set vaardigheden vereisen. Wij onderzoeken hoe u onderscheidend betere resultaten kunt behalen op zeer uiteenlopende gebieden en in zeer diverse omgevingen – van het gezin tot de grootste multinational – door menselijke gewoonten te veranderen, die erg hardnekkig kunnen zijn. We bestuderen tot in detail waarom mensen doen wat ze doen en hoe we hen kunnen helpen daarin verandering te brengen. Of u zich inzet voor de strijd tegen aids of een veiligheidsprotocol ontwikkelt, uit onze analyse blijkt dat de sleutel tot succes weinig van doen heeft met peptalks, steekpenningen of preken. Succes wordt bepaald door de mate waarin u stelselmatig snelle, ingrijpende en duurzame veranderingen kunt aanbrengen in een handvol invloedrijke gedragingen.

Stel, u werkt als manager bij een IT-bedrijf waar tientallen programmeurs wekelijks bergen computercodes produceren. De producten zijn zó complex dat het totale pakket is opgedeeld in segmenten waaraan verschillende teams werken. Jarenlang komen uw medewerkers steevast na de deadline aanzetten met software die wemelt van de bugs. U ontdekt dat de kwaliteit blijvend kan worden verbeterd als zij twee vormen van effectief gedrag gaan vertonen: toegeven dat ze een probleem hebben én direct waarschuwen wanneer ze merken dat ze de deadline niet gaan halen. Wanneer uw programmeurs dit consequent volhouden, zouden ze op tijd een goed product kunnen leveren. Als zij dat niet doen, gaat het niet lukken. Dit pareltje van effectief leiderschap dat u zojuist heeft gevonden, geeft u de hoop dat u het tij kunt keren als u erin slaagt uw mensen zodanig te beïnvloeden dat ze deze twee gedragingen overnemen.

Het probleem is: uw medewerkers (want niets menselijks is hun vreemd) zouden nog liever overwerken om hun fouten op te lossen dan voldoen aan uw verzoek. Alleen sukkels geven toe dat ze een probleem hebben. Je moet wel erg naïef zijn om te roepen: “Hallo jongens, ik heb een probleempje!” U heeft memobriefjes opgehangen, u heeft uw team een

training laten volgen en u heeft zelfs een beloning beloofd aan mensen die toegeven dat ze achterlopen. Het hielp allemaal niets.

Toch kennen we een Beïnvloeder die een manier heeft gevonden om programmeurs zover te krijgen dat ze aan de bel trekken als een probleem ontstaat en om hulp vragen wanneer de deadline in gevaar komt. Ditmaal reizen we af naar Ann Arbor, een voorstad van de Amerikaanse stad Detroit in Michigan. Daar ontmoeten we Rich Sheridan, mede-eigenaar van Menlo Innovations. Zijn programmeurs missen nooit een deadline en zijn dol op hun werk. Hoe is Rich erin geslaagd een cultuur te creëren waarin plezier en accountability hand in hand gaan? Hij volgt exact dezelfde principes van beïnvloeding als Danny Meyer, die een sfeer van royale gastvrijheid creëert.

In dit boek verkennen we tot in detail welke strategieën mensen als Rich en Danny en andere Beïnvloeders toepassen om menselijk gedrag te beïnvloeden. Op ruim tweehonderdvijftig pagina's vertellen we over hun kennis en hun technieken. Heel kort samengevat is de reden voor hun succes dat zij zichzelf niet beschouwen als eigenaars, managers of leidinggevendenden, maar als fulltime Beïnvloeders. Dat is hoe zij zichzelf omschrijven. Als je met ze praat, merk je al snel dat ze bewust nadenken over hun vermogen om anderen te helpen nieuwe vormen van effectief gedrag over te nemen. Zij denken na over gedrag beïnvloeden, praten erover en brengen het in praktijk. Ze zijn er allemaal in geslaagd opmerkelijke veranderingen door te voeren op gebieden waar mislukking tot dan toe de norm was, vaak al jarenlang.

In tegenstelling tot Rich of Danny werkt u misschien niet bij een IT-bedrijf of in een restaurant, maar u kunt vast wel uitdagingen noemen die u met succes zou willen aangaan en doelen die u dolgraag zou willen halen. Misschien heeft u een zoon met een verslavingsprobleem die zojuist voor de derde keer een programma heeft doorlopen om af te kicken. Het is al twee keer mislukt, sinds de vorige mislukking is er bar weinig veranderd. Dat vraagt om beïnvloeding. Misschien leidt u een team dat goed presteert. U wilt de teamleden echter helpen zich te ontwikkelen tot een team dat uitstekend presteert. Of u werkt op een middelbare school waar schrikbarend veel leerlingen afhaken. U wilt er niet alleen voor zorgen dat zij hun eindexamen halen, maar ook dat ze met succes doorstromen naar

het voortgezet onderwijs. Kortom, u wilt het hoogst haalbare resultaat bereiken.

Invloed is schaars

Gelukkig is er goed nieuws als u meer over beïnvloeding wilt weten. Anderen motiveren en in staat stellen hun gedrag te veranderen is misschien de meest waardevolle vaardigheid die u ooit zult leren. Dit is meer dan enkel boeiende materie; het vormt de kern van de meeste problemen waarmee we worstelen. Het leeuwendeel van de problemen waarvan we echt last hebben vereist geen nieuwe technologieën, theorieën, filosofieën of data (daar komen we toch al in om). Wat we nodig hebben is het vermogen om te *veranderen wat mensen doen*. En wat deze vaardigheid betreft is de vraag veel groter dan het aanbod.

Als u bedenkt hoe belangrijk het is om te weten hoe u anderen kunt motiveren om hun gedrag te veranderen, zou u denken dat u tijdens elk tuinfeest of elke vrijdagmiddagborrel wel iemand kunt vinden die een expert in beïnvloeding is. U zou denken dat beïnvloeding zo'n centrale plaats in ons leven inneemt dat onze kinderen op het schoolplein kaartjes ruilen met daarop afbeeldingen van wereldberoemde Beïnvloeders. Dankzij talloze onderzoeken van gedreven wetenschappers zouden we één unieke taal spreken, een brede waaier aan modellen kunnen hanteren en een gespecialiseerde verzameling vaardigheden beheersen om anderen te stimuleren en in staat te stellen hun gedrag te veranderen.

Natuurlijk is dat allemaal niet het geval. Op zijn best hebben we aan het onderwerp beïnvloeding kunnen ruiken, bijvoorbeeld tijdens een training of congres. Maar we houden ons niet intensief met dit onderwerp bezig; we kunnen anderen niet erg goed helpen hun gedrag te veranderen. In tegenstelling tot Danny Meyer, Rich Sheridan en andere Beïnvloeders die we verderop aan u voorstellen, kunnen de meesten van ons geen persoonlijke theorie over beïnvloeding formuleren; we beschouwen onszelf niet als Beïnvloeders en kunnen niet bogen op een lange reeks successen als Beïnvloeder.

Wanneer heeft u meegemaakt dat een veranderingsprogramma op het werk iets meer opleverde dan een T-shirt of een koffiemok met daarop

het logo van dat programma? Als het antwoord ‘nooit’ is, bent u in goed gezelschap. Uit de literatuur over verandering die we de afgelopen dertig jaar hebben bestudeerd, blijkt dat minder dan één op de acht veranderingsprogramma’s op de werkplek iets anders dan cynische reacties oplevert.

Gaat het om gedragsverandering, dan staan we thuis eveneens voor flinke uitdagingen. Elk jaar geven we bijvoorbeeld miljoenen uit aan speciale diëten, terwijl alleen onze portemonnee daar lichter van wordt. Minder dan tien procent van degenen die hun koopwoede, hun gebrek aan beweging of andere slechte gewoonten willen veranderen, slaagt daar daadwerkelijk in.

In de maatschappij als geheel gaat het niet veel beter. Twee derde van de misdadigers die hun straf hebben uitgezeten, keert binnen drie jaar terug met aanvullende relevante ervaring in gevorderde misdaad. De strijd tegen de verspreiding van aids en andere ziekten vereist dat mensen samenwerken om succes te boeken. Toch raken elk jaar weer miljoenen mensen besmet omdat we nu eenmaal niet erg bedreven zijn in samenwerken. En daarin zien we weinig verbetering.

Door al die mislukte pogingen tot beïnvloeding en dromen die niet in vervulling gaan, verliezen veel mensen hun geduld. We vragen: “Waarom doen mensen niet wat ze zouden moeten doen en waarom lukt het mij niet om dat bij hen te veranderen?” Uiteindelijk kiezen we voor een strategie die door essayist David Sedaris werd uiteengezet: “Ik heb geen flauw idee hoe je mensen moet veranderen, maar toch houd ik een lijstje van kandidaten bij, voor als ik er ooit achter kom.”

Toch bestaan echte Beïnvloeders wel degelijk.

Op zoek naar Beïnvloeders

Onze ontmoetingen met Danny Meyer en Rich Sheridan geven u al een indruk van hoe we te werk gingen bij ons onderzoek naar het beïnvloeden van menselijk gedrag. We volgden mensen die succes hadden waar anderen hadden gefaald. Eigenlijk begonnen wij daar niet meteen mee. Net als andere wetenschappers gingen we eerst lezen. Ons researchteam stortte zich op meer dan zeventienduizend artikelen en boeken, op zoek naar wetenschappers en andere deskundigen die zich diverse aspecten van beïnvloeding

eigen hadden gemaakt. Daaruit selecteerden we mensen die erin waren geslaagd snelle, ingrijpende en duurzame veranderingen aan te brengen op een manier die anderen niet voor mogelijk hielden. Deze bijzondere individuen zochten we op, waarna we gingen kijken hoe zij te werk gingen.

Zo lazen we over Wiwat Rojanapithayakorn, die een manier vond om te voorkomen dat meer dan vijf miljoen inwoners van Thailand een hiv-besmetting zouden oplopen. Hij slaagde erin het gedrag van zestig miljoen Thaise landgenoten te beïnvloeden. Dat leek ons een nader onderzoek waard. Dain Hancock, president-directeur van Lockheed Martin Aeronautics, wist een opmerkelijke gedragsverandering te bereiken onder dertienduizend cynische, weerbarstige medewerkers. Daardoor sleepte hij een contract binnen ter waarde van een triljoen dollar. Ethna Reid loopt regelmatig binnen bij scholen in haar regio met de laagste scores op begrijpend lezen. Een jaar later heeft ze ervoor gezorgd dat daar de hoogste scores worden gehaald. Martha Swai is erin geslaagd het aantal gevallen van huiselijk geweld in heel Tanzania terug te dringen met een onverwacht middel: een invloedrijk radioprogramma. Weer andere Beïnvloeders hebben ziekten uitgeroeid, duizenden patiënten voor medische fouten behoed en misdadigers omgevormd tot productieve burgers, om slechts enkele voorbeelden te noemen.

We zochten deze succesvolle Beïnvloeders op en gingen bestuderen wat zij deden. Ook hier zochten we naar overeenkomsten tussen hun manieren van doen. De rest van dit boek is gewijd aan wat wij van hen hebben geleerd, maar we hebben alvast goed nieuws: Beïnvloeders bestaan echt en wat ze weten en kunnen kan worden aangeleerd. Sterker nog, duizenden mensen hebben al gelezen wat we van deze Beïnvloeders hebben geleerd. Zij hebben deze beginselen op hun eigen situatie toegepast en hebben ideeën ontwikkeld om problemen op te lossen. Daarbij hebben ze opmerkelijke vooruitgang geboekt. Dat kunt u ook.

Het wordt tijd de mouwen op te stropen en aan de slag te gaan. Pak het lijstje met mogelijke kandidaten dat al zo lang in uw bureaula ligt er maar bij en laten we eens gaan kijken wat het vereist om hen te helpen veranderingen aan te brengen.

Over de auteurs

Dit succesvolle team auteurs heeft vier boeken gepubliceerd die op de bestsellerlijst van de New York Times hebben gestaan: *Crucial Conversations: Tools for Talking when Stakes are High* (2002, vertaald als *Crucial Conversations: Vaardigheden voor gesprekken die er écht toe doen*), *Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior* (2013, vertaald als *Crucial Accountability: Vaardigheden voor het oplossen van ongewenst gedrag en niet-nagekomen afspraken*), *Influencer: The New Science of Leading Change* (2008, vertaald als *Beïnvloeden van gedrag: De nieuwe wetenschap om verandering te leiden*) en *Change Anything: The New Science of Personal Success* (2011). De auteurs zijn ook de oprichters van VitalSmarts, een innovator op het gebied van bedrijfstrainingen en prestatieverbetering in organisaties.



Kerry Patterson heeft een aantal bekroonde trainingsprogramma's geschreven en vele veranderingstrajecten voor de lange termijn begeleid. In 2004 ontving hij de prestigieuze BYU Marriott School of Management Dyer Award voor zijn uiterst waardevolle bijdrage aan de organisatiepsychologie. Hij promoveerde aan Stanford University.



Joseph Grenny is een succesvol spreker en consultant die de afgelopen dertig jaar omvangrijke veranderingsprogramma's in grote organisaties heeft doorgevoerd. Hij is medeoprichter van Unitus Labs, een non-profitorganisatie voor de bestrijding van armoede in de wereld.



David Maxfield is een gerespecteerd onderzoeker, consultant en gastspreker. Hij heeft onderzoek geleid naar de rol van menselijk gedrag bij medische fouten, veiligheidsrisico's en projectmanagement. Hij promoveerde in de psychologie aan Stanford University.



Ron McMillan is eveneens een veelgevraagd spreker en consultant. Hij is medeoprichter van het Covey Leadership Center, waar hij de leiding heeft over onderzoek en ontwikkeling. Hij heeft samengewerkt met leidinggevendenden in uiteenlopende posities, waaronder topmanagers van *Fortune 500*-ondernemingen.



Al Switzler is een succesvol consultant en spreker die trainings- en managementprogramma's heeft geleid bij tientallen toonaangevende ondernemingen over de hele wereld. Hij is tevens verbonden aan het Executive Development Center van de University of Michigan.

Over VitalSmarts

Als innovatieve ontwikkelaar van bedrijfstrainingen en leiderschapsonwikkeling combineert VitalSmarts meer dan dertig jaar eigen onderzoek met de best practice van vijftig jaar sociale wetenschappen om de prestaties van organisaties op een hoger plan te brengen. Wij focussen specifiek op het gedrag van mensen als onderliggende geschreven en ongeschreven regels die bepalen wat medewerkers nu daadwerkelijk elke dag doen. Dit gedrag bepaalt het culturele besturingssysteem op basis waarvan een organisatie functioneert. Het werk van VitalSmarts binnen enkele van de grootste organisaties ter wereld heeft ertoe geleid dat we vier groepen specifieke vaardigheden hebben kunnen identificeren die de basis vormen voor succesvolle bedrijven. Wanneer deze krachtige vaardigheden worden gecombineerd, ontstaat een gezonde bedrijfs-cultuur waarin uitstekende prestaties en voortdurende innovatie worden gestimuleerd. Deze vier vaardigheden worden beschreven in de vier bestseller boeken: *Crucial Conversations*, *Influencer*, *Crucial Accountability* en *Change Anything*.

Over de hele wereld hebben al meer dan twee miljoen mensen een training van VitalSmarts gevolgd. Meer dan driehonderd *Fortune 500*-ondernemingen hebben uitstekende resultaten behaald met onze beproefde methode om in korte tijd meetbare en duurzame gedragsverandering te bewerkstelligen. VitalSmarts staat al acht jaar lang elk jaar op de lijst van snelst groeiende Amerikaanse ondernemingen van het magazine *Inc.*

De licentie voor de Benelux heeft VitalSmarts ondergebracht bij VitalTalent.

Surf voor informatie over de VitalSmarts-trainingen en andere waardevolle informatie naar: **www.vital-smarts.nl**

Op zoek naar verbetering?
Volg dan een training
van **VitalSmarts**



INTERMENSELIJK

Open Dialoog

Stimuleer een open dialoog over beladen onderwerpen waarbij veel op het spel staat.



TEAM

Wederzijdse accountability

Verlang accountability, verbeter de prestaties en zorg voor een succesvol eindresultaat.



ORGANISATIE

Invloedrijk leiderschap

Zorg voor snelle en duurzame gedragsverandering in uw team of in uw organisatie als geheel.

Voor meer informatie over de trainingsconcepten van VitalSmarts,
of om zelf trainer te worden voor uw organisatie,
surft u naar **www.vitalsmarts.nl**

Van de succesvolle auteurs van **VitalSmarts**



Crucial Conversations

“Dit is een baanbrekend boek. Ik was diep onder de indruk; ik vond het heel motiverend en inspirerend.”

Stephen R. Covey, auteur van *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*



Crucial Accountability

“Als je één managementboek zou lezen, adviseer ik je *Crucial Accountability*”.

Tom Peters, auteur *Re-Imagine!*



Change Anything

“Openstaan voor verandering en verandering tweebrengen zijn onze kernwaarden bij Zappos. Dit boek laat op een nieuwe, overtuigende manier zien hoe je je leven en carrière kunt verbeteren.”

Tony Hsieh, auteur van *Delivering Happiness* en CEO van Zappos.com, Inc.

Verkrijgbaar via
www.managementboek.nl

VERANDER UW BEDRIJFSCULTUUR. VERANDER UW OMGANG MET ANDEREN. VERANDER UW LEVEN.

"Meteen een klassieker. Of je nu een veranderingsproces leidt of iets in je leven wilt veranderen, met dit boek gaat het lukken."

— *Stephen R. Covey, auteur van The 7 Habits of Highly Effective People*

"Ideeën kunnen de wereld veranderen, maar alleen in combinatie met invloed: het vermogen verandering aan te brengen in hart, hoofd en handen. Dit boek biedt een praktische benadering van veranderingsprocessen. Het stelt ons allemaal in staat zelf daadwerkelijke en blijvende veranderingen in gang te zetten."

— *Muhammad Yunus, winnaar Nobelprijs voor de Vrede 2006*

"Menselijk gedrag beïnvloeden is een van de grootste uitdagingen van modern leiderschap. Dit boek laat op overtuigende wijze zien hoe blijvende gedragsverandering tot stand kan worden gebracht."

— *Sidney Taurel, CEO Eli Lilly and Company*

"Als je echt gemotiveerd bent om wezenlijk iets te veranderen in je leven, leg dit boek dan pas weg als je het tot de laatste bladzijde hebt uitgelezen. Of het nu gaat om recalcitrante pubers, medewerkers die niet willen meewerken of de persoonlijke frustratie dat toch niemand naar je luistert: Beïnvloeden van gedrag kan jou de verandering brengen die je nodig hebt om de controle over je leven terug te krijgen."

— *Deborah Norville, presentatrice van Inside Edition en bestsellerauteur*

Joseph Grenny, Kerry Patterson, David Maxfield, Ron McMillan en Al Switzler vormen het auteursteam van VitalSmarts, toonaangevend innovator in best practice-trainingen en diensten. Wereldwijd hebben miljoenen mensen trainingen van VitalSmarts gevolgd. VitalSmarts heeft samengewerkt met meer dan driehonderd ondernemingen op de Fortune 500-lijst.

Ga voor meer informatie naar www.vital-smarts.nl
VitalSmarts®



ISBN 978-90-78408-06-2



9 789078 408062 >