

De New York Times bestseller

Van de auteurs van
crucial conversations

Bent u een Influencer?

Bent u een Influencer?

Influencer



Bent u een

Bent u een

Influencer?

Influencer?

Bent u een

Bent u een

Bent u een Influencer?

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

Influencer



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

Het doet ons genoeg u kennis te laten maken met Influencer, de kracht achter succesvol veranderen. Dit is natuurlijk niet het complete boek, het betreft slechts het eerste hoofdstuk ter introductie.

Het originele boek is verkrijgbaar in het Engels of Nederlands via www.VitalSmarts.nl



VitalSmarts®

Inhoud

Opmerking van de auteurs

DEEL 1: DE KRACHT ACHTER SUCCESVOL VERANDEREN

Kies beïnvloeding in plaats van berusting.

1 **U bent een Influencer**

Een kleine, opmerkelijke groep leidinggevend en wetenschappers heeft geleidelijk voor ingrijpende verandering gezorgd, door gedrag te beïnvloeden.

2 **Zoek effectieve gedragspatronen**

Grote problemen kunnen worden opgelost door slechts een handvol gedragspatronen te veranderen.

3 **Verander uw beïnvloedingsstrategie**

Gedrag veranderen betekent: mensen op andere gedachten brengen.

DEEL 2: MAAK VERANDERING ONVERMIJDELIJK

De zes bronnen van invloed

4 **Maak het ongewenste gewenst**

Persoonlijke motivatie

Overwin tegenzin en weerstand door verbanden te leggen tussen gedrag en waarden.

5 **Verleg uw grenzen**

Persoonlijke bekwaamheid

Nieuw gedrag vereist nieuwe vaardigheden. Investeer extra in het leren beheersen van vaardigheden en emoties.

6 Benut sociale druk

Sociale motivatie

Roep de hulp in van leidinggevend en, werk samen met informele leiders en word zelf een informele leider.

7 Bundel uw krachten

Sociale bekwaamheid

Versterk uw invloed door samenwerking mogelijk te maken zodra dat *nodig* is.

8 Stel beloningen in en verlang verantwoordelijkheid

Structurele motivatie

Beloon succes in een vroeg stadium, met verstand en met mate. Straf alleen als dat nodig is.

9 Verander de omgeving

Structurele bekwaamheid

Benut de alomtegenwoordige en onzichtbare kracht van de omgeving om nieuw gedrag te ondersteunen.

10 Zo wordt u een Influencer

Maak verandering onvermijdelijk door meerdere bronnen van invloed te benutten.

Aanvullende informatie en hulpmiddelen

Bronvermelding

Index

Dankbetuiging

Over de auteurs

Over VitalSmarts

Bekroonde trainingsprogramma's van VitalSmarts

Influencer

Opmerking van de auteurs

Dit boek wilden we twintig jaar geleden al publiceren. Maar het idee om strategieën van meesterInfluencers van over de hele wereld vast te leggen, leek ons zo'n omvangrijke taak dat we deden wat de meeste auteurs in zo'n geval doen: we stelden het schrijven zo lang mogelijk uit.

Maar toen gebeurden er drie dingen waardoor we toch aan de slag gingen.

Allereerst werden we in 1997 overdonderd door de resultaten van een beïnvloedingsproject waaraan we anderhalf jaar hadden gewerkt bij de Fort Worth Tactical Aircraft Division van Lockheed Martin, de producent van het F-16-gevechtsvliegtuig. Het succes van dit project was opmerkelijk. We hadden leidinggevend en bijgestaan in hun pogingen om enkele invloedrijke gedragspatronen te veranderen, wat zijn vruchten had afgeworpen. Kernresultaten, zoals met betrekking tot productiviteit, kosten, kwaliteit en tevredenheid onder werknemers, waren sterk verbeterd.

Met de afronding van dit succesvolle veranderingsproject - en tientallen andere projecten - waren we erin geslaagd aan te tonen dat de resultaten aanzienlijk te verbeteren zijn door een beproefde theorie van beïnvloeding toe te passen op hardnekkige problemen in de organisatie. Tegen 1997 was een kwart miljoen werknemers van deze uiteenlopende ondernemingen in aanraking gekomen met een methode die niet alleen hun bedrijf raakte, maar ook hun privéleven.

De tweede hint dat we toch echt een boek over beïnvloeding moesten gaan schrijven, kregen we toen we een studie ontwikkelden naar elke interventie die met succes een gedragsverandering teweeg had gebracht in een organisatie. Toen we de enorme berg literatuur over dit onderwerp doorworstelden, merkten we dat het aantal leidinggevend en bijgestaan dat erin was geslaagd hun werknemers ertoe over te halen zich anders te gaan gedragen, opvallend laag was. Het leek wel

of de boeken en artikelen die we tegenkwamen door onheilsprofeten waren geschreven, in plaats van door deskundigen op het gebied van veranderingsprocessen.

Maar ergens klopte er iets niet. Gedragsverandering was immers geen nieuw onderwerp. Over een periode van meer dan vijftig jaar hadden sociologen en andere onderzoekers een indrukwekkende verzameling literatuur bijeengebracht. Ze hadden kunnen aantonen dat beïnvloedingsprojecten die op gedegen theorie zijn gebaseerd en deskundig worden uitgevoerd, wel degelijk kunnen leiden tot blijvende verandering en verbetering. Misschien werd het tijd dat we deze personen gingen opzoeken om hun methoden te beschrijven.

Toen we uiteindelijk de beste en meest ervaren beïnvloeders - de ware Influencers - hadden gevonden, kregen we een derde - definitieve - impuls om dit boek te gaan schrijven. Wat zij bereikt hadden, was gewoon te intrigerend om niet op te schrijven. Onze zoektocht naar deze mensen bracht ons ver buiten de voor ons bekende wereld van het bedrijfsleven. We reisden naar alle uithoeken van de wereld. Dat was zonder meer de moeite waard. Van Bangkok tot Boston: overal vonden we bescheiden, maar zeer vasthoudende, Influencers die eersteklasproblemen met eersteklasmethoden te lijf gingen. Enkel en alleen door de manier waarop mensen zich gedragen te beïnvloeden.

Uiteindelijk moesten we dit boek wel schrijven. Het bleek namelijk dat de beïnvloedingsstrategieën die deze meesterInfluencers toepasten, waren gebaseerd op dezelfde verzameling theorieën en beginselen die we zelf ook al meer dan twintig jaar in organisaties toepasten. De ideeën die talrijke ervaringsdeskundigen ons aanreikten, brengen we in dit boek bijeen in een samenhangende theorie van beïnvloeding.

Onze oprechte excuses voor de vertraging. Eindelijk kunt u nu toch kennismaken met de Influencers.

De kracht achter succesvol veranderen

Als u voor een uitdaging staat die invloed vereist, bent u niet de enige. In uw organisatie voert u misschien een achterhoedegevecht. U hebt uw hart en ziel verpand aan een programma voor kwaliteitsverbetering. Maar al uw inspanningen om een besef van kwaliteit te verweven in de bedrijfscultuur, hebben niets opgeleverd. Helemaal niets.

Of, op het persoonlijke vlak: u voert al jaren verbitterd strijd tegen uw overgewicht. U hebt een probleem met uw stofwisseling. Uw lichaam verbruikt geen zesduizend calorieën per dag. Dat is wat je pech noemt.

Of, in uw gezin: uw oudste zoon is net 13 jaar geworden en brengt zijn vrije tijd door met een stel griezels dat elk gevoel voor beschaving, fatsoen en haardracht lijkt te zijn kwijtgeraakt. U hebt het geprobeerd met overreding, omkoping en zelfs een welgemikt dreigement. Maar als u met hem probeert te praten, geeft hij niet thuis. Alsof uw vermogen hem te beïnvloeden op zijn dertiende verjaardag de uiterste houdbaarheidsdatum had bereikt.

Of, bij u in de buurt: uw buurman laat drie angstaanjagende pitbulls los rondrennen in zijn achtertuin. Het probleem is zijn hek van nog geen meter hoog. Het is slechts een kwestie van tijd voordat de honden uitbreken en de buurt onveilig gaan maken, maar de wijkagent doet er niets aan. Volgens hem moet iemand eerst een overtreding begaan voordat hij iets kan doen. Daarbij komt nog dat er in uw regio al vijf jaar ernstige droogte heerst, omdat de aarde kennelijk warmer wordt dan een Finse sauna.

En daaraan kunt u helemaal niets doen.

Gelukkig houdt u zich aan een bekend gezegde: elke dag bidt u om *berusting* om te aanvaarden wat u niet kunt veranderen, om

de *moed* om aan te pakken wat u wél kunt veranderen en om de *wijsheid* om het verschil te zien. Dat is genoeg om verder te kunnen.

Wat is wijsheid?

En dat is het probleem: het is voor iedereen een probleem. Bij complexe uitdagingen die we alleen kunnen aangaan door hardnekkige gedragspatronen te veranderen, kunnen we een paar veranderingsstrategieën proberen. Maar als dat niet werkt, geven we het op. We werpen de handdoek in de ring en gaan verder. We maken onszelf wijs dat we geen Influencers zijn en dat het tijd is om onze aandacht te richten op dingen die we wel kunnen beheersen. We zoeken berusting.

Dat zou een goede tactiek zijn, ware het niet dat de werkelijkheid ons heeft ingehaald. Bij de problemen die we in kaart hebben gebracht - van verandering van de bedrijfscultuur en het voorkomen van hiv-/aidsbesmetting tot bestrijding van verslaving en beperking van het aantal scheidingen - zijn wel degelijk mensen te vinden die goede resultaten hebben geboekt. Dat is een feit. Er zijn daadwerkelijk mensen te vinden die - in plaats van voortdurend te zoeken naar 'de wijsheid om het verschil te zien' - op zoek zijn gegaan naar de wijsheid om het verschil zelf aan te brengen. En dat is hen gelukt. Ze ontdekten dat het ons vaak niet ontbreekt aan *moed* om de wereld om ons heen te veranderen, maar aan *bekwaamheid*.

De belofte die dit boek inhoudt, is dat vrijwel elk ingrijpend, aanhoudend en hardnekkig probleem waar we privé, op het werk of in de maatschappij voor staan, kan worden opgelost. Dat is mogelijk omdat het probleem geen oplossing vereist die in strijd is met een of andere natuurwet. Het vereist dat mensen zich anders gaan gedragen. Zeker, de meesten van ons zijn niet erg bekwaam in onszelf en anderen tot ander gedrag te brengen. Maar er zijn deskundigen te vinden die niets anders doen.

Een van de best bewaarde geheimen ter wereld is dat de afgelopen vijftig jaar een handvol gedragswetenschappers en andere deskundigen de kracht achter succesvolle verandering heeft ontdekt. In plaats van te zoeken naar de wijsheid om te weten wanneer we het moeten opgeven, kunnen we dus beter op zoek gaan naar de namen en adressen van de Influencers die oplossingen hebben gevonden voor de problemen waarmee we dagelijks te maken hebben. We moeten de lijst van dingen die we kunnen veranderen groter maken, zodat we minder vaak ons heil hoeven te zoeken in berusting.

Niet iedereen zal zich ontwikkelen tot een echte Influencer. Maar iedereen kan de methoden en strategieën bestuderen en toepassen die de beste Influencers ter wereld dagelijks gebruiken. Dat is precies het doel van dit boek: de beginselen en bekwaamheden beschrijven die enkele briljante, succesvolle Influencers die daadwerkelijk voor verandering hebben gezorgd, dagelijks gebruiken. We willen u een aantal instrumenten bieden waarmee u belangrijke veranderingen kunt aanbrengen in uw privéleven, uw gezin, uw bedrijf en zelfs de gemeenschap waartoe u behoort.

In tegenstelling tot de meeste boeken over dit onderwerp baseren we ons niet op de traditionele manier van denken over beïnvloeding, die ervan uitgaat dat verbale overreding de beste manier is om een gedragsverandering te bewerkstelligen. Zou het niet geweldig zijn als u anderen met enkele welgekozen woorden ertoe kunt brengen ongezond gedrag af te zweren? We hebben het zeker geprobeerd. Talloze leidinggevenden hebben geprobeerd draagvlak te creëren voor hun nieuwste overname door een preek te houden over hoe belangrijk het is om te doen wat natuurlijk ‘voor alle betrokkenen het beste is’. Helaas zien maar weinig leidinggevenden in dat zo’n mondeling charmeoffensief zelf nauwelijks tot enige gedragsverandering leidt. Beïnvloeding vereist namelijk veel meer dan alleen een gelikte toespraak.

Ga maar na: u zet uw tanden in een broodje hamburger van bedenkelijke afmetingen. Zou het niet geweldig zijn dat u kunt besluiten fastfood voor altijd af te zweren, enkel en alleen omdat uw partner voor de zoveelste keer zegt dat u uw eigen graf graaft met uw tanden? Zo werkt dat natuurlijk niet.

In plaats van alleen op overreding te vertrouwen, bekijken we een breed scala aan strategieën die succesvolle Influencers dagelijks gebruiken (vaak in combinatie) om ingesleten gewoontes te veranderen en verbeteringen aan te brengen. Dat houdt in dat we geen beïnvloedingsmethoden aanbieden die alleen van toepassing zijn op specifieke problemen als ‘Hoe krijg ik mijn chihuahua zindelijk?’ of ‘Zes manieren om linkshandige mijnwerkers te motiveren’. In plaats daarvan kijken we naar krachtige strategieën en bekwaamheden die u kunt toepassen op vrijwel elk probleem waarmee u worstelt.

Laten we eens naar het volgende voorbeeld kijken: een regelmatig terugkerende tragedie. Elk jaar verdrinken drieduizend Amerikanen,

vaak in openbare zwembaden. Dit betreurenswaardige feit veranderde pas toen een team vasthoudende leidinggevend van de YMCA en van een Amerikaanse verzekeringsmaatschappij besloot daarin niet langer te berusten en op zoek te gaan naar een werkbare veranderingsstrategie. Al snel slaagden ze erin het aantal dodelijke ongevallen in zwembaden van de YMCA met twee derde terug te dringen, eenvoudigweg door enkele strategieën in te voeren die we in dit boek gaan bespreken.

Om onnodig verlies van mensenlevens te voorkomen, bedacht het team een manier om de badmeesters van de YMCA ertoe te bewegen hun werk anders te doen. Dat was geen eenvoudige opgave, omdat het beïnvloeding vereist van honderden zeer jonge werknemers in een grote organisatie. Als het om toezicht ging, ontdekte het team dat één bepaald gedragspatroon, een techniek die men '10/10-scannen' noemde, van levensbelang was. Met behulp van enkele beginselen die we in dit boek behandelen, slaagden ze erin een essentieel gedragspatroon te identificeren en te veranderen.

Het bleek dat de badmeesters doorgaans veel tijd doorbrengen met badgasten begroeten, zwembanen inrichten, zwemplankjes opruimen en de kwaliteit van het water testen. Maar als een badmeester op een vaste plek zat, vanwaar hij elke tien seconden zijn gedeelte van het zwembad scande en binnen tien seconden hulp kon bieden aan iemand die in moeilijkheden verkeerde, nam het aantal dodelijke incidenten met twee derde af. Tot op heden heeft men zodoende talloze tragische ongevallen kunnen voorkomen. Eenvoudigweg omdat een handvol slimme Influencers op zoek gingen naar een manier om gedrag te veranderen, in plaats van de bestaande situatie te accepteren.

Maar het gaat niet alleen om levens redden. Laten we eens kijken naar een beïnvloedingsstrategie die tienduizenden banen heeft gered en zelfs gecreëerd. In 2006 (terwijl we aan dit boek werkten) slaagden de directies van de autofabrieken in Detroit er niet in het tij te keren en gingen tienduizenden arbeidsplaatsen verloren. Tegelijkertijd nam Toyota tienduizenden nieuwe werknemers aan. Niet alleen in Japan, maar ook in Noord-Amerika. Toyota kon blijven groeien, terwijl Amerikaanse autofabrikanten in zwaar weer terechtkwamen, omdat het management van Toyota een systeem van beïnvloeding wist te perfectioneren. Daarbij werden alle medewerkers betrokken bij continue verbetering.

Kiezen voor beïnvloeding

De reden waarom de meesten van ons voor berusting kiezen in plaats van voor stug doorwerken aan een oplossing, is dat we op eigen gelegenheid zelden een geniale inval hebben over hoe we het probleem kunnen oplossen. Maar in plaats van het probleem te laten liggen en in ons lot te berusten, kunnen we beter op zoek gaan naar een oplossing. Om het probleem klein te krijgen, moeten we eerst onszelf beschouwen als Influencers. Een ander zelfbeeld vereist dat we afwijken van de bestaande norm. Mensen zeggen meestal niet van zichzelf dat ze een Influencer zijn of dat ooit zullen worden.

“Als ik later groot ben, verhuis ik naar Amsterdam en word ik beroepsInfluencer!”

“Wie, ik? Ik werk voor IBM. Ik ben verantwoordelijk voor de afdeling Beïnvloeding.”

“Ja, ik ben getrouwd en ik heb twee kinderen, dus ik werk fulltime als Influencer.”

We zien onszelf meestal niet als Influencer, omdat we niet inzien dat de rode draad die loopt door alle triomfen en tragedies van ons leven, wordt gevormd door ons vermogen om invloed uit te oefenen. Als we dat beter zouden begrijpen, zouden we veel meer energie kunnen steken in manieren om ons repertoire aan beïnvloedingstechnieken uit te breiden. We zouden bijvoorbeeld elke keer als we anderen met enkele welgekozen woorden proberen te beïnvloeden en er niets gebeurt, kunnen ophouden met praten en iets anders proberen. Elke keer als we een beloning geven die haar uitwerking mist, proberen we iets anders. We hoeven niet om te schakelen van praten naar zeuren of van beloningen naar dreigementen. In plaats daarvan proberen we iets nieuws.

Velen van ons realiseren zich niet dat het eigenlijk onze plicht is om ons te bekwamen in beïnvloeding, en dat levert veel ellende op. Als we onze verantwoordelijkheid nemen om zelf een effectieve factor in een veranderingsproces te worden, kunnen we ons repertoire aan beïnvloedingsstrategieën uitbreiden, net zoals een atleet rondjes rent of een schaker stellingen bestudeert. Maar in plaats daarvan gaan we mopperen, dreigen en iemand belachelijk maken en vinden we een manier om de boel maar de boel te laten.

Aanvaarden is gemakkelijker dan beïnvloeden

De meeste mensen zijn beter in noodoplossingen verzinnen dan in invloed uitoefenen. We zijn heel bedreven in het gebruik van lapmiddelen. Op het werk laten we het beleid voor kwaliteitsbeheersing voor wat het is; we voeren gewoon voortdurend inspecties uit. Er luistert toch niemand. In plaats van de scholen te verbeteren, klagen we tegen onze vrienden en geven we onze kinderen zelf bijles. Meer kunnen we immers niet doen. En wat afvallen of lichaamsbeweging betreft: we hebben gewoon broeken in verschillende maten in de kast liggen. Je aan een dieet houden lukt toch niet.

Of kijk eens naar het volgende voorbeeld van redderen op internationale schaal. Niet zo lang geleden 'vierden' we de verjaardag van een van de kleinste, maar meest succesvolle organismen op onze planeet: een afschuwelijk organisme dat hiv wordt genoemd. Een blik op de agenda van de 16e internationale Aids Conferentie in Toronto laat zien dat we er maar bar weinig vertrouwen in hebben dat we menselijk gedrag kunnen veranderen. Van alle toespraken, seminars en activiteiten die tijdens die conferentie werden gehouden, ging meer dan 90% over de aanpak van de *gevolgen* van aids.

Natuurlijk is het van het grootste belang dat aidsslachtoffers worden geholpen. We moeten inderdaad bespreken hoe we discriminatie van slachtoffers kunnen voorkomen en ervoor zorgen dat alle slachtoffers toegang hebben tot medicijnen. Maar het zegt veel over ons gezamenlijke gevoel van machteloosheid dat nog geen 10% van de toespraken op een internationale aidsconferentie ging over verandering van gedrag waardoor de ziekte wordt verspreid. Dit is namelijk een ziekte waarmee niemand besmet zou raken als men ander gedrag zou vertonen. Toch stond het onderwerp 'menselijk gedrag' niet op de agenda van de conferentie.

Het is alsof een gestage stroom auto's van een klif rijdt. De plaatselijke burgemeester ziet wat er gebeurt en neemt onmiddellijk maatregelen. Maar in plaats van naar de top van het klif te rennen, om te voorkomen dat nog meer automobilisten over de rand rijden, parkeert deze bureaucraat een hele vloot ambulances onder in het ravijn. Als we onze inspanningen richten op behandeling achteraf in plaats van op preventie van aids, geven we stilzwijgend aan dat we niet weten hoe we gedachten en gedrag moeten veranderen, dus geven we het op.

Overall om ons heen zien we voorbeelden van noodoplossingen en

lapmiddelen. Hoe kun je bijvoorbeeld gokverslaving behandelen? Op dit moment werkt men aan een antiverslavingspil. De IT-afdeling functioneert niet goed? Gewoon uitbesteden. Uw krijgt het heen-en-weer van uw echtgenote? Zorg voor een flitsscheiding. Ex-gevangenen zoeken al snel weer het slechte pad op? Laat hen dan niet zo snel vrij. Bouw grotere gevangenissen en vergeet vooral de draaideur niet. En bid dan om berusting.

De wijsheid om het anders te doen

Het afgelopen jaar leden Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen meer dan tien miljard dollar verlies. Er gingen tienduizenden banen verloren. Tegelijkertijd boekte Southwest Airlines voor het veertiende jaar op rij een kerngezonde winst. Wat weet de directie van Southwest Airlines dat anderen hebben gemist? Ze sporen iedereen aan meer te doen met minder. Ze maken een geland toestel sneller weer klaar voor vertrek. Ze behandelen hun klanten beter. Het percentage passagiers dat met hun koffers op dezelfde bestemming aankomt, is groter. Met andere woorden: ze hebben een beïnvloedingsstrategie geperfectioneerd die tot gedrag leidt dat gericht is op uitstekende prestaties in de hele onderneming.

Dat is een voorbeeld uit de zakelijke wereld. Maar we hebben ook een Influencer in Dhaka in Bangladesh gevonden die vier miljoen mensen in staat heeft gesteld zich aan de armoede te ontworstelen.

Duizenden Amerikanen met overgewicht hebben hun persoonlijke afvalrace gewonnen door een duurzame beïnvloedingsstrategie te ontwikkelen tegen hun ongezonde gedragspatronen.

Ten slotte: alleen al in Thailand is bij meer dan vijf miljoen mensen hiv-besmetting voorkomen door een uiterst effectieve beïnvloedingsstrategie. Deze werd ontwikkeld door een onopvallende, maar zeer effectieve Influencer van wie we veel kunnen leren.

Er is dus hoop. In een wereld waarin velen voor berusting kiezen, zijn er ook mensen die precies weten wat nodig is om menselijk gedrag - en daarmee de wereld - op een positieve manier te veranderen. Wij (de auteurs) weten dat, want we hebben hen gevonden. We zijn afgereisd naar Addis Abeba, Mexico Stad, Johannesburg, Bangkok, Boston, Burkina Faso, Denver, Dhaka en andere exotische uithoeken van de wereld om te bestuderen wat zij voor elkaar kregen.

En wat heeft deze omvangrijke zoektocht opgeleverd? Bij elke

ontmoeting met een van deze Influencers waren we onder de indruk en kregen we een les in nederigheid. Door zorgvuldig, systematisch en zonder poespas stug door te werken, is een kleine groep vasthoudende experts erin geslaagd ziektes uit te bannen, discriminatie te beteugelen en ondernemingen van de ondergang te redden. Een van de wonderdoeners die we tegenkwamen, slaagt erin doorgewinterde criminelen en drugsverslaafden om te vormen tot productieve burgers - elke dag weer.

Dat onderscheidt deze opmerkelijke individuen als een factor van betekenis in een veranderingsproces van mensen die gewoon geluk hebben. Ze hebben allemaal een beïnvloedingsstrategie toegepast op problemen waarop anderen jarenlang stukliepen. Niemand van hen dankt zijn succes aan een toevallige samenloop van omstandigheden, en hun resultaten zijn niet toe te schrijven aan één uitzonderlijke persoonlijkheid. Jaren van zorgvuldig onderzoek naar praktische toepassingen heeft een handvol krachtige beginselen en strategieën voor beïnvloeding opgeleverd die onderzoekers en anderen wel degelijk kunnen aanleren en reproduceren.

Dit boek vormt een weerslag van hun kennis en ervaring. Door de beginselen en strategieën van een handvol briljante Influencers samen te brengen, hopen wij uw eigen invloedssfeer te vergroten en daardoor uw leven een blijvende impuls ten goede te geven.

In dit boek stellen we u graag voor aan enkele Influencers die de wereld hebben veranderd.

1

U bent een Influencer

Ik wilde graag meer invloed uitoefenen. Ik vond dat ik niet erg succesvol was als rector magnificus van mijn universiteit. Als ik uit het raam keek, zag ik iemand het gras maaien; hij leek meer controle te hebben over wat hij aan het doen was dan ik.

— Warren Bennis

Om een indruk te krijgen van wat het vereist om daadwerkelijk invloed uit te oefenen, gaan we eerst naar San Francisco, waar we meesterInfluencer Mimi Silbert ontmoeten. Laten we eens kijken wat Mimi Silbert heeft bereikt door de beste beïnvloedingsstrategieën toe te passen op een van de hardnekkigste problemen van de moderne maatschappij. Mimi Silbert is oprichter van de stichting Delancey Street, een unieke organisatie die gevestigd is op een schitterende locatie aan het Embarcadero in San Francisco. Haar organisatie is een combinatie van een bedrijvencomplex en een therapeutische gemeenschap. Er zijn enkele tientallen grotere en kleinere ondernemingen gevestigd, allemaal onder de bezielende leiding van dr. Silbert.

Wat haar organisatie uniek maakt, is de samenstelling van het personeelsbestand. Zoals Mimi Silbert zelf aangeeft: “Ze zijn gevaarlijk, racistisch, gewelddadig en egoïstisch. Het zijn dieven, prostituees, overvallers en moordenaars.” Maar ze voegt daaraan toe: “Toen we dertig jaar geleden begonnen, waren de meesten bendeleden. Tegenwoordig zijn het bendeleden van de derde generatie. Dit zijn lui die een brief van hun oma krijgen waarin staat ‘Kom terug jongen, de club kan niet zonder jou.’”

De meeste nieuwkomers hebben er al vier veroordelingen op zitten. Ze zijn al jaren dakloos, velen zijn al jarenlang verslaafd. Binnen

enkele uren na hun aankomst op Delancey Street werken ze in een restaurant, verhuisbedrijf of garage of in een van de andere Delancey-ondernemingen. Behalve door dr. Silbert zelf wordt het volledige personeelsbestand gevormd door deze criminelen en verslaafden. Geen therapeuten. Geen beroepskrachten. Geen donaties, subsidies of bewakers. Alleen een opvallend succesvolle beïnvloedingsstrategie die de afgelopen dertig jaar de levens van veertienduizend medewerkers ingrijpend heeft veranderd. Van degenen die zich aanmelden bij Delancey Street, keert meer dan negentig procent nooit weer terug naar de drugs of de misdaad. In plaats daarvan halen ze diploma's, voeren ze een beroep uit, leiden ze een ander leven. Voor altijd.

Dit is James

Een van de medewerkers die we spraken, is een keurig verzorgde, vriendelijke man met staalblauwe ogen; laten we hem James noemen. Het verhaal van James is kenmerkend voor de bewoners van Delancey Street. Net als vele anderen van de vijfhonderd bewoners van het complex in San Francisco was James een verslaafde draaideurcrimineel voordat hij in Delancey Street belandde. En net als de meeste anderen begon hij al heel jong. Nadat hij vier jaar lang weinig anders had gedaan dan weglopen, stelen en drugs gebruiken, vierde James zijn tiende verjaardag. Tegen die tijd had de staat Illinois genoeg van zijn capriolen. Ze hadden zijn vader opgespoord, die hem in de steek had gelaten toen hij 1 jaar was. De autoriteiten wensten James veel succes nadat ze hem hadden afgezet op het vliegveld van Chicago, waarbij ze aangaven dat hij in deze stad niet meer welkom was.

James vloog naar Oakland, Californië, waar hij met zijn vader in de buurt van de haven ging wonen. Allereerst leerde zijn vader hem hoe hij heroïne moest gebruiken. De daaropvolgende 25 jaar vormden een aaneengesloten periode van geweldsmisdrijven, drugsgebruik en gevangenisstraffen. Zes jaar geleden werd hij voor de zoveelste geweldpleging veroordeeld tot achttien jaar cel, met pas na zestien jaar uitzicht op proefverlof. Toen vroeg hij of hij naar Delancey Street kon in plaats van zijn volledige straf uit te zitten.

De verandering die James doormaakte, was onvoorstelbaar. De eerste keer dat we Delancey Street bezochten, was James keurig gekleed en had hij al twee jaar geen drugs of alcohol gebruikt. Om te zien hoe dr. Silbert deze verandering teweeg heeft kunnen brengen,

keren we in dit boek regelmatig terug naar haar organisatie in San Francisco. Zij maakt gebruik van de beginselen en strategieën die we ook zijn tegengekomen bij de andere meesterInfluencers die we hebben gesproken.

We combineren principes die we in Tanzania tegenkwamen, technieken die we in Mexico Stad zagen en theorieën die we in Palo Alto hoorden om te begrijpen hoe Ralph Heath uit de Amerikaanse stad Marietta erin slaagde 4500 technici en productiemedewerkers ertoe te bewegen een vastgelopen product vlot te trekken en van ontwerp naar productie te krijgen, wat resulteerde in een miljoenenomzet. We zien hoe Mike Miller de cultuur van een omvangrijke IT-afdeling wist om te vormen, met klinkend resultaat. Ook maken we mee hoe iemand die al jaren probeert af te vallen, er uiteindelijk in slaagt het gevecht tegen de kilo's te winnen. Maar bovenal zullen deze beproefde concepten, beginselen en theorieën uzelf, uw gezin, uw bedrijf en de gemeenschap waartoe u behoort helpen een zeer krachtig instrumentarium voor beïnvloeding te ontwikkelen.

ENKELE OPMERKELIJKE GEVALLEN

We verlaten San Francisco op zoek naar een warmer klimaat en ingrijpender methoden: we gaan naar Mexico Stad, waar we tv-producent Miguel Sabido ontmoeten. Hij heeft een methode ontwikkeld om honderdduizenden mensen tegelijk te beïnvloeden.

Sabido heeft strategieën geperfectioneerd om de manier waarop mensen denken en zich gedragen te veranderen met behulp van — jawel — een soapserie. Toen Sabido zijn populaire serie *Ven Conmigo* ('Ga met me mee') inzette in de strijd tegen analfabetisme (een probleem dat al jarenlang onoplosbaar leek), ging meer dan een kwart miljoen kijkers in Mexico Stad de straat op, op zoek naar de gratis boekjes over analfabetisme die in de soap werden gebruikt. Sabido's successen met het gebruik van populaire media zijn inmiddels in talloze landen herhaald, vaak met evenveel succes. Als je zijn werk bestudeert, zie je hoe dit instrument kan worden gebruikt om mensen *vrijwillig* op andere gedachten te brengen.

In de Amerikaanse stad Ithaca ontmoeten we Brian Wansink. Hij onderzoekt hoe de fysieke omgeving mensen kan helpen of

belemmeren bij hun pogingen af te vallen. Wansink en anderen gebruiken de opmerkelijke macht van 'gelijksoortigheid'. U kunt zijn methoden ook toepassen om uw kinderen meer boeken te laten lezen, of om uw collega's ertoe te bewegen met u samen te werken.

Een van de belangrijkste beïnvloedingsmethoden zien we in The Carter Center, in de Amerikaanse stad Atlanta, waar we dr. Donald Hopkins ontmoeten. Zijn werk in Afrika en Azië laat ons zien hoe gedragspatronen bij miljoenen mensen kunnen worden bijgestuurd door een handvol effectieve gedragspatronen te identificeren. Donald Hopkins en zijn team hielpen de ongezonde manier waarop drinkwater door miljoenen dorpingen op het Afrikaanse platteland werd gebruikt te veranderen. Hopkins past het principe van 'positieve afwijking' toe. Hiermee wordt duidelijk hoe je een handvol invloedrijke gedragspatronen kunt ontdekken die bepalend zijn voor vrijwel elk veranderingsproces dat we aangaan.

Neem bijvoorbeeld het volgende geval. Dr. Hopkins en zijn team van The Carter Center in Atlanta werken al sinds 1986 aan de uitbanning van de Guinese wormziekte. De Guinese worm is een van de grootste parasieten bij de mens; de worm kan een meter lang worden. Besmetting met deze parasiet is zeer pijnlijk en heeft al miljoenen slachtoffers geëist. In streken ten zuiden van de Sahara drinken dorpingen ongefilterd, stilstaand water dat besmet kan zijn met de larven van de Guinese worm. De larven banen zich een weg door het lichaam en kunnen langzaam maar zeker uitgroeien tot zeer grote wormen.

Uiteindelijk scheidt de worm een zure substantie uit, die de worm helpt een uitweg uit het gastlichaam te forceren. Zodra de worm de huid bereikt, veroorzaakt het zuur pijnlijke blaren. Om de ondraaglijke pijn te verlichten, haast het slachtoffer zich naar de drinkplaats om de besmette ledematen onder te dompelen. Dat geeft de wormen precies wat ze willen: toegang tot water waarin ze duizenden eitjes kunnen leggen, waarmee de tragische cyclus van voren af aan begint.

Dragers van de worm kunnen wekenlang niet op de akkers werken. Als ouders besmet raken, gaan de kinderen niet meer naar school, omdat ze thuis moeten helpen. De akkers kunnen niet meer worden bewerkt. De oogst gaat verloren. Een hongersnood is het directe gevolg. De cyclus van analfabetisme en armoede wordt overgedragen op de volgende generatie. Vaak overlijden de slachtoffers aan

secundaire infecties. Zodoende is de Guinese worm meer dan 3500 jaar lang een enorme barrière geweest voor economische en maatschappelijke vooruitgang in tientallen landen.

In 1986 verklaarden Donald Hopkins en zijn team de worm de oorlog. Hopkins richtte zijn aandacht op deze specifieke parasiet, omdat hij inzag dat een beperkte gedragsverandering onder 120 miljoen dorpingen in 23.000 dorpen gedurende slechts één jaar het einde zou betekenen van de Guinese-wormziekte. Voor altijd. Maar probeert u zich voor te stellen wat een opgave het moet zijn om een zo verspreide bevolking in zoveel verschillende landen te beïnvloeden. Vaak met een totaal gebrek aan, of zeer gebrekkige, gezondheidszorg en een instabiele politieke situatie.

Toch is dat precies wat Hopkins en zijn team hebben gedaan. In de nabije toekomst kunnen Hopkins en zijn collega's iets laten zien dat nog nooit eerder is vertoond. Ze hebben dan een ziekte uitgebannen zonder een remedie te ontwikkelen. Ondanks de enorme obstakels hebben Hopkins en zijn kleine ploeg van onverschrokken medeveranderaars de ziekte straks op de knieën gekregen, met niets anders dan het vermogen menselijke denkwijzen en handelingen te beïnvloeden.

De gevolgen van Hopkins' inspanningen voor individuen, ondernemingen en gemeenschappen zijn buitengewoon verstrekkend. Iedereen kent zijn eigen variant op de Guinese wormziekte: iedereen kan wel zelfdestructieve gedragspatronen noemen die, als deze worden veranderd, de eigen prestaties naar een heel ander niveau tillen. Hopkins leert ons in de eerste plaats hoe je kunt slagen waar anderen hebben gefaald. En in de tweede plaats hoe we een handvol essentiële handelingen kunnen identificeren waarmee wij ook kunnen slagen, als ze consequent worden nagevolgd.

Iedereen heeft er toch baat bij strategieën te leren ontwikkelen waarmee je slaagt waar anderen falen?

LEREN VAN DE MEESTERS

Hopkins, Silbert, Sabido: vrijwel iedere Influencer die we hebben ontmoet, put uit dezelfde bronnen: een handvol briljante experts die u in dit boek leert kennen. Laten we om te beginnen kennismaken met een wetenschapper die door vrijwel iedere Influencer wordt genoemd als bron van inspiratie: Albert Bandura. Hij is een genie,

alle Influencers bestuderen zijn werk. Bij vrijwel iedere Influencer bij wie we op bezoek kwamen, stonden Bandura's publicaties op de boekenplank. Zijn naam viel ons meteen op, omdat we elkaar al meer dan dertig jaar kennen.

De eerste keer dat we Bandura spraken, was halverwege de jaren zeventig, in zijn bescheiden kantoor aan de universiteit van Stanford. Deze briljante, zachtmoedige wetenschapper had toen al een grote naam opgebouwd als grondlegger van het 'sociaal leren'. Toen we hem drie decennia later weer spraken, ging de energieke dr. Bandura op 83-jarige leeftijd nog altijd schuil achter een enorme stapel literatuur over beïnvloeding. Hij is nog altijd de meest geciteerde nog levende psycholoog.

Laten we eens kijken wat Bandura's werk heeft betekend voor de theorievorming over beïnvloeding en hoe deze ons kan helpen. In het begin van zijn carrière verzamelde Bandura een opmerkelijke hoeveelheid kennis, die tot snelle veranderingen leidde op een gebied waar andere wetenschappers jaren mee hadden geworsteld. Mensen die jaren in behandeling waren geweest voor een fobie, werden binnen enkele uren van hun angsten bevrijd. Verslaafden die jarenlang drugs hadden gebruikt, waren binnen enkele weken *clean* en werkten hard om hun leven zodanig vorm te geven dat ze *clean* zouden blijven. Individuen die al hun hele leven te kampen hadden met overgewicht, ontwikkelden binnen enkele maanden nieuwe gewoonten.

Uit een van Bandura's klassieke studies bleek bijvoorbeeld hoe sterk ons gedrag wordt bepaald door wat anderen doen. In die tijd dachten de meeste psychologen dat gedrag alleen wordt beïnvloed door rechtstreekse beloningen en straffen die men ondervindt. Dat was het tijdperk van strikt behaviorisme. Bandura bleef echter nieuwsgierig naar manieren om menselijk gedrag te veranderen; dergelijke simplistische benaderingen maakten hem ongeduldig. Hij uitte gedurfde kritiek op een algemeen erkend dogma en legde de basis voor een veel krachtiger theorie.

Met de verspreiding van televisie zag Bandura ook meer geweld in de samenleving. Het leek hem de moeite waard te onderzoeken of jongeren gewelddadig gedrag overnamen doordat ze zagen hoe tv-personages elkaar in elkaar sloegen of neerschoten. Om de gevolgen van tv-geweld te bestuderen, observeerde Bandura samen met een groep studenten een aantal kleuters in een kleine ruimte

vol speelgoed, zoals poppen, fornuisjes en ballen. Deze aantrekkelijke speelgoedverzameling omvatte ook een tuimelpop, een grote opblaaspop met een gewicht onderin. Als je de pop op zijn neus sloeg, veerde hij terug, zodat je hem nog eens kon slaan.

Als je de kinderen hun gang liet gaan, speelden ze met allerlei speelgoed, ook met de tuimelpop, die enkele klappen te verduren kreeg. Maar wat zou er gebeuren als de onderzoekers de kinderen agressief gedrag zouden voorschotelen? Zouden ze het overnemen, nadat ze het alleen maar hadden waargenomen? Om deze vraag te beantwoorden, liet Bandura een andere groep kinderen een filmpje zien van een vrouw die agressief gedrag vertoonde. Ze sloeg de tuimelpop met een hamer. Ze gooide de pop in de lucht, trapte en sloeg er een paar keer tegen en ging er uiteindelijk op zitten. Dat was nieuw voor de kinderen.

Vervolgens liet men de kinderen één voor één in de speelkamer spelen. Zou hun gedrag zijn veranderd na de beelden die ze hadden gezien? Je hoeft de zwart-witbeelden van het experiment maar even te zien om die vraag te kunnen beantwoorden. Een klein meisje in een jurkje — compleet met jaren vijftig-petticoat — komt de kamer binnen en gaat in de berg speelgoed op zoek naar de hamer, waarmee ze vervolgens de pop te lijf gaat. Tientallen kinderen na haar vertonen allemaal het agressieve gedrag dat ze hadden waargenomen, waaraan ze nieuwe vormen van geweld toevoegden, zoals de pop slaan met een klappertjespistool. Of zoals Bandura het omschreef: “Ze voegden creatieve varianten toe. Een van de meisjes gebruikte zelfs een pop als aanvalswapen.” Stel je voor, zo'n schattig meisje met een petticoat dat een tuimelclown te lijf gaat met Malibu Barbie.

Bandura liet hiermee zien dat mensen worden beïnvloed door het gedrag van anderen te observeren. Maar bovendien had hij bewezen dat de lawine van geweld die de tv over de kijker uitstort, hoogstwaarschijnlijk nare gevolgen heeft. Dr. Bandura kijkt met enige ironie terug op dat onderzoek: “Na deze studie kreeg ik niet veel kerstkaartjes van de tv-studio's.” Maar hij had wel in één klap beïnvloeding als onderzoeksveld op de kaart gezet.

Deze studie, in combinatie met honderden andere studies die Bandura heeft uitgevoerd om verandering en verbetering te onderzoeken, leert ons de basisbegrippen van beïnvloeding. Beïnvloedingsstrategieën kun je inderdaad bestuderen, testen en aanleren. Bandura heeft ons ook laten zien waaraan je geen tijd moet verspillen. Als je anderen

wilt veranderen, hoeven ze niet tien jaar op de sofa van een psychiater te liggen om hun ongelukkige jeugd door te spitten. Je hoeft ook geen spoor van broodkruimels neer te leggen om anderen door een donker bos te leiden. Mensen zijn geen pionnen die je altijd kunt laten doen wat je wilt, al strooi je nog zoveel broodkruimels.

Bandura merkte dat mensen juist erg gecompliceerd zijn. Ze hebben de neiging te *denken*. Mensen observeren, denken na, trekken een conclusie en handelen daarna. Dat is belangrijk om te weten. Want als je de wereld wilt veranderen, zul je uiteindelijk menselijk gedrag moeten veranderen. En als je wilt veranderen hoe ze zich gedragen, moet je eerst veranderen hoe ze denken.

WAT BETEKENT DIT VOOR U?

Gelukkig is er goed nieuws. Het onvermogen anderen te beïnvloeden komt voort uit een gebrek aan bekwaamheid, en niet uit een slechte karaktertrek of gebrek aan motivatie. De oplossing ligt dus in voortdurend leren. Iedereen kan een effectieve Influencer worden. We hoeven niet te wachten tot iedereen een wonderbaarlijke verandering heeft ondergaan. We hoeven nergens in te berusten.

Het betekent ook dat de veranderingen die we moeten doorvoeren, niet al te ingrijpend hoeven te zijn. Er is geen hersenoperatie, peptalk of bovenmenselijk denkvermogen voor nodig. Het vereist dat we ons zelfbeeld vergroten door onszelf als Influencer te beschouwen. Dat is de enige taak die we voor elk aspect van ons leven kunnen uitvoeren. Daarnaast kunnen we, net als iedere serieuze student, het werk bestuderen van Influencers die deze taak erg effectief uitvoeren. Als we de strategieën onder de knie krijgen die ervaren Influencers de afgelopen vijftig jaar met succes hebben toegepast, zijn we veel beter in staat hardnekkige problemen waarmee we al heel lang worstelen grondig aan te pakken.

Merk op dat we het woord 'strategieën' gebruiken. We kiezen de meervoudsvorm omdat er niet één enkele strategie bestaat om ingrijpende, aanhoudende en hardnekkige problemen op te lossen. Het oplossen van problemen waarin we verstrikt raken, vereist een breed scala aan beïnvloedingsmethoden. We kunnen u helpen uw eigen set instrumenten samen te stellen door de strategieën te beschrijven die worden gebruikt door alle Influencers die we hebben ontmoet.

Dit zijn trouwens waarde vrije beïnvloedingsstrategieën. Ze kunnen zowel worden gebruikt om een heroïneverslaving te veroorzaken als om deze kwijt te raken. Net zo goed kunnen ze worden gebruikt om een klantgerichte bedrijfscultuur te creëren én om deze af te breken. Vanzelfsprekend streefden de Influencers die wij spraken nuttige of zelfs nobele doelen na. Maar dat geldt niet voor iedereen. We beschrijven deze krachtige methoden van 's werelds beste Influencers om deze zowel toegankelijk als inzichtelijk te maken. Naarmate we meer inzicht krijgen in nieuwe strategieën, neemt onze bekwaamheid om ons leven te verbeteren enorm toe. Naarmate we meer inzicht ontwikkelen in de factoren die ons gedrag beïnvloeden, beschikken we over meer mogelijkheden om de juiste reactie te kiezen.

Elk van de beïnvloedingsstrategieën die we bespreken, in combinatie met wat u al weet, kan genoeg zijn om u op weg te helpen naar duurzame verandering. Zet u meer methoden in, dan nemen uw kansen op verbetering alleen maar toe. Als u een manier vindt om alle methoden te combineren, bent u in staat veranderingen aan te brengen waarvan de meesten van ons alleen maar kunnen dromen.

Dus ga met ons aan de slag en probeer de volgende vraag te beantwoorden: hoe kan ik leren om *welke verandering dan ook* aan te brengen?

Wij hopen dat u met interesse de inleiding en het eerste hoofdstuk van Influencer hebt gelezen. Het complete boek is te verkrijgen via www.VitalSmarts.nl

Meer mogelijkheden met Influencer

Influencer High Impact training van 2,5 dag

De Influencer training geeft u beproefde strategieën in handen om diepgewortelde gewoontes succesvol aan te pakken, te werken aan duurzame verbetering en verandering te effectueren.

Er gaat bijna geen dag voorbij dat we niet proberen onszelf of anderen te beïnvloeden om iets op een andere manier te doen. Helaas gaat dit niet altijd even eenvoudig of zonder kleerscheuren.

Door te putten uit de vaardigheden van de beste beïnvloeders ter wereld, gecombineerd met jarenlang wetenschappelijk onderzoek, biedt de Influencer training u een krachtig model voor gedragsverandering, dat iedereen kan leren en toepassen. Deze training is bedoeld voor alle leiders, maar zeker ook informele leiders in uw organisatie, zodat u en uw team nog beter in staat bent om de organisatie mee te krijgen met belangrijke vernieuwingen.

Tijdens de high impact training Influencer leren u en uw collega's de vaardigheden om op doeltreffende wijze veranderingen aan te brengen. Voor u zelf, maar ook binnen uw team en uw organisatie. De training biedt u de mogelijkheid om diepgewortelde, hardnekkige problemen, zowel zakelijk als privé, voor eens en altijd aan te pakken en op te lossen.

Meer informatie: www.VitalSmarts.nl of bel naar +31 (0)172 - 423 458

Influencer Inspiratiesessie

Ontmoet ons in een 120 minuten durende Inspiratiesessie om meer te weten te komen over Influencer. Eén van onze specialisten neemt u mee in een boeiende presentatie waarin de grondbeginselen van de Influencer strategie worden uitgelicht.

Deze sessies zijn geheel kosteloos en worden overal in Nederland gehouden. Kijk voor meer informatie over locaties en data op www.VitalSmarts.nl

Influencer Trainersopleiding

Bent u enthousiast geworden over de Influencer methode? Dan kunt u de unieke mogelijkheid benutten om zelf als trainer in uw eigen organisatie aan de slag te gaan. Vergroot het draagvlak binnen uw organisatie en sta aan de grondslag van een nieuwe fase van succesvol veranderen.

Na het volgen van de tweedaagse training kunt u doorgaan met de Trainersopleiding. Voorzie uw collega's als deelnemers van een interactieve ervaring, compleet met videovoorbeelden, inzichtelijke oefeningen en levendige discussies met een programma dat is ontwikkeld om deelnemers het sleutelstuk te laten vormen in hun carrière, verbeteren van hun probleemoplossend vermogen en het zorgen voor verandering waarmee echte resultaten worden behaald.

*Meer informatie: www.VitalSmarts.nl
of bel naar +31 (0)172 - 423 458*



Over de auteurs

Dit succesvolle auteursteam 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 Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior* (2005), *Influencer: The Power to Change Anything* (2008, vertaald als *Influencer, De kracht achter succesvol veranderen*) en *Change Anything: The New Science of Personal Success* (2011).

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 twintig jaar omvangrijke veranderingsprogramma's in grote organisaties heeft doorgevoerd. Hij is medeoprichter van Unitus, een non-profitorganisatie voor bestrijding van de armoede in de wereld.

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, onder wie 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 daarnaast verbonden aan de faculteit van het Executive Development Center aan University of Michigan.

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.

Over VitalSmarts

VitalSmarts is innovator op het gebied van training en verbetering van bedrijfsprestaties en helpt daarmee teams en organisaties de resultaten te bereiken waarnaar ze streven. Dankzij bekroonde trainingsmethoden, die gebaseerd zijn op ruim dertig jaar doorlopend onderzoek, heeft VitalSmarts voor significante verbetering gezorgd in meer dan driehonderd ondernemingen op de *Fortune 500*-ranglijst. VitalSmarts biedt beproefde methoden die in korte tijd blijvende en meetbare gedragsveranderingen opleveren. VitalSmarts is de afgelopen zes jaar door *Inc.-magazine* genoemd als een van de snelst groeiende ondernemingen in Amerika; wereldwijd hebben meer dan 600.000 mensen een training van VitalSmarts gevolgd.

VitalSmarts heeft uiteenlopende trainingsconcepten ontwikkeld, waaronder Crucial Conversations®, Crucial Accountability™, Influencer Training™ en Change Anything Training™. In elke cursus worden krachtige vaardigheden en strategieën aangeboden voor verbetering van de resultaten in de organisatie. Het auteursteam van VitalSmarts heeft vier boeken geschreven die op de bestsellerlijst van de *New York Times* hebben gestaan: *Crucial Conversations*, *Crucial Accountability*, *Influencer* en *Change Anything*. VitalSmarts biedt ook mogelijkheden op uw locatie voor consultancy, onderzoek, teamontwikkeling op directieniveau en spreekbeurten.

www.vitalsmarts.com/global

VitalSmarts Benelux is onderdeel van het internationale VitalSmarts netwerk en verzorgt trainingen in Nederland, België en Luxemburg. Bel gerust voor een vrijblijvende afspraak +31 (0)172 - 423 458 of bekijk de uitgebreide informatie op de website www.VitalSmarts.nl

