



Hoe krijgt u

# 10X ZOVEEL INVLOED

door **Joseph Grenny, David Maxfield, Andrew Shimberg**

zoals gepubliceerd in  
*MIT Sloan Management Review*

influencer

# Hoe krijgt u **10X ZOVEEL INVLOED**

## **Hardnekkige problemen komen voort uit menselijk gedrag**

De wereld moest tussen 2003 en 2007 toezien hoe enkele van de grootste en meest gerespecteerde financiële instellingen zich blindelings in een economisch afgrond stortten. Dat overkwam ook de Verenigde Staten waar de financiële sector wordt gecontroleerd met behulp van zeer geavanceerde technologieën voor risicobeoordeling en een bijzonder degelijk regulerend beleid. En dat terwijl de kapitaalmarkten nog geen zeven jaar daarvoor een enorme zeepbel uiteen hadden zien spatten met rampzalige gevolgen. Hoe kon dat gebeuren? Hoe is dit gedrag ondanks deze pijnlijk recente ervaringen te verklaren?

Helaas blijft dit fenomeen niet beperkt tot de financiële sector. De gapende kloof tussen weten en doen is zichtbaar in elke sector van de economie en in elk aspect van ons leven. Dit jaar bijvoorbeeld lopen tienduizenden patiënten letsel op in Amerikaanse gezondheidsinstellingen die tot de beste ter wereld behoren, omdat keer op keer dezelfde fouten worden gemaakt die al tientallen jaren worden gemaakt. Hoe kan dat? En hoe komt het dat meer dan driekwart van de systemen voor managementverbetering zoals Six Sigma, Business Process Reengineering, fusies, overnames en ingrijpende investeringen in IT-systemen bij lange na niet waarmaken wat ze beloven?

Hoe komt het dat we ons willens en wetens allerlei ziektes op de hals halen, terwijl we heel goed weten wat gezond is en wat niet? We leven voor het eerst in de menselijke geschiedenis in een tijdperk waarin de voornaamste doodsoorzaken in rijke landen tot op zekere hoogte worden toegelaten. Een verhoogd risico op hartziekten of kanker is niet te wijten aan een gebrek aan kennis, maar aan falend menselijk gedrag.

Wereldwijd illustreren problemen zoals terrorisme, het broeikaseffect en de aidsepidemie dat eveneens. Enkele van de grootste problemen waar de mensheid op dit moment voor staat, worden juist verergerd door menselijk gedrag.

Dat komt omdat we er niet in slagen dat gedrag te beïnvloeden.

In een wereld die wordt gekenmerkt door een niet-aflatende 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.

## **Waarom snelle oplossingen niet werken**

We leven jammer genoeg in een wereld die gericht is op kant-en-klare oplossingen, een wereld waarin mensen worden verleid te geloven dat er eenvoudige oplossingen bestaan voor complexe gedragsproblemen. Dat geldt zowel voor persoonlijke uitdagingen als voor uitdagingen waar organisaties voor staan. We zijn altijd op zoek naar dat ene trucje om onze medewerkers betere kwaliteit te laten leveren of dat ene trucje om tien kilo lichter te worden.

**Helaas werken de meeste snelle trucjes niet omdat het probleem niet te herleiden is tot één enkele oorzaak: het wordt veroorzaakt door een samenspel van factoren.**

## Uw succes aanzienlijk verbeteren

Als u hardnekkige gedragsproblemen wilt aanpakken, is het zaak om verschillende invloedsfactoren te combineren tot één overweldigende strategie. Succesvolle Influencers slagen waar anderen falen, doordat ze succes 'overdetermineren'<sup>1</sup>. Zij richten zich niet op één onderliggende oorzaak, maar pakken alle onderliggende oorzaken tegelijk aan door een aantal belangrijke beïnvloedingsstrategieën te combineren.

Patrice Putman, directeur personeelsontwikkeling bij MaineGeneral Health, begreep dat. Ze nam zich voor de veiligheid van patiënten en tevredenheid onder medewerkers te verbeteren door medewerkers veel meer dan vroeger het geval was, het vertrouwen en de vaardigheden te geven die ze nodig hadden om hun zegje te doen als dat nodig was. Ze 'overdetermineerde' het succes met een veelzijdige aanpak.

Eerst stelde Putman vast welke invloedrijke gedragspatronen in haar organisatie hoognodig aan verandering toe waren. Het beoogde gedrag trainen was niet voldoende.

## Een tienvoudige versterking van uw invloed

We hebben het succes van deze veelzijdige aanpak in kaart gebracht voor allerlei organisatieniveaus en voor uiteenlopende probleemgebieden. Deze indrukwekkende resultaten werden niet verkregen door ondoordringelijk gegoochel met cijfers; het gehanteerde model is juist zeer eenvoudig. Effectieve Influencers zorgen voor verandering door zes verschillende invloedsstrategieën tegelijk toe te passen. Het verschil tussen keer op keer succes hebben en falen is bepaald niet marginaal te noemen. Het is een gigantisch verschil.

**Wie begrijpt hoe je vier tot zes invloedsbronnen kunt combineren, heeft wel tienmaal zoveel succes in het teweegbrengen van substantiële en duurzame verandering.**

Om haar medewerkers ertoe te bewegen zich nieuwe gedragspatronen eigen te maken, moest ze diverse elkaar versterkende beïnvloedingsstrategieën inzetten.

Om een voorbeeld te geven: om haar medewerkers te stimuleren zich uit te spreken, koppelde ze het nieuwe gedrag aan bestaande waarden. Ze liet haar medewerkers een training volgen waarin ze leerden zich gemakkelijker uit te spreken. Ze zorgde ervoor dat ze daarin gesteund werd door belangrijke informele leiders en ze stemde de systemen van prestatiebeoordeling af op de beoogde gedragspatronen. Ze zorgde zelfs voor aanpassingen in beleid en structuur van de organisatie, en in de inrichting van de werkzaamheden. Doordat Putman zich richtte op afzonderlijke sociale en structurele invloedsbronnen, slaagde ze erin de cultuur binnen de organisatie ingrijpend te veranderen. Op het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek werd nu op 41 van de 42 vragen hoger gescoord. Meer dan de helft (53%) van de medewerkers gaf aan dat zij eerder ingripen als ze gevaarlijke procedurefouten of fouten in de zorgverlening aan patiënten opmerken.

## Het onderzoek

Ons onderzoek omvatte drie studies.

**Uitdagingen op topmanagementniveau.** De eerste studie omvatte interviews met 25 topmanagers over hun belangrijkste uitdagingen inclusief vragen over bureaucratische machtsspelletjes, verzuiling en afwijzing van verantwoordelijkheid. We stelden een enquête op om de omvang van deze problemen in kaart te brengen en, wat belangrijker is, om te kijken wat eraan werd gedaan. Deze enquête werd afgenomen onder 900 managers en supervisors. Maar liefst 90% van de ondervraagden gaf aan dat hun organisatie worstelde met ten minste één vastgeroeste gewoonte. De meesten zeiden dat dit patroon een negatieve invloed had op tevredenheid onder werknemers, productiviteit, kwaliteit en klanttevredenheid. Een groot aantal van de geënquêteerden had slechts één beïnvloedingsstrategie ingezet; ze boden bijvoorbeeld training aan, ze herstructureerden de organisatie of kozen voor een duidelijk zichtbare en aansprekende bijeenkomst. 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.

De mensen die een combinatie van vier of meer invloedsbronnen hadden toegepast, hadden een tienmaal grotere kans van slagen dan degenen die slechts één invloedsbron hadden benut<sup>2</sup>.

**Initiatieven tot organisatorische verandering.** Onze tweede studie omvatte een iets groter aantal managers. Daarbij keken we vooral naar hun benadering van initiatieven om tot verandering te komen. We richtten ons op honderd kerninitiatieven, zoals een interne herstructurering, programma's voor verbetering van kwaliteit en productiviteit, en de lancering van nieuwe producten. 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 leidinggevendenden slechts één benadering gebruikte en dat degenen die vier of meer bronnen gebruikten, een veel grotere kans op succes hadden.

**Persoonlijke uitdagingen.** In onze derde studie verlegden we onze aandacht van organisatorische naar persoonlijke uitdagingen zoals overgewicht, roken, uitgavenpatronen of alcoholmisbruik. We vroegen meer dan 1000 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%.

## Zes 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 organisatietheorie.

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.

## De zes bronnen van invloed toepassen

Succesvolle Influencers slagen erin hun kans op succes met een factor 10 te verhogen door strategieën te combineren uit ten minste vier van de zes invloedsbronnen.

Op de volgende pagina's beschrijven we deze zes invloedsbronnen en laten we zien hoe succesvolle leidinggevendenden het potentieel van elke strategie optimaal weten te benutten.

## Zes bronnen van invloed

	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

# Bron 1: Persoonlijke motivatie

## Leg een verband met missies en waarden

Veranderen is moeilijk omdat nieuwe gedragsspatronen vaak lastig, vreemd of zelfs pijnlijk zijn, terwijl de oude gedragsspatronen 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<sup>3</sup>

Maar hoe motiveer je iemand die niet gemotiveerd is? Simpel gezegd: dat gaat niet. Het is vrijwel onmogelijk om iemand iets te laten doen waarvoor hij of zij geheel niet gemotiveerd is. Ineffectieve Influencers willen de verandering toch bewerkstelligen door mensen onder druk te zetten (sociale motivatie), of door hen om te kopen of te dreigen, met andere woorden de wortel en stok-methode (structurele motivatie). Deze strategieën werken vaak averechts als ze worden toegepast bij iemand die geen belang heeft bij het resultaat.

Bekwame Influencers kunnen wél voor persoonlijke motivatie zorgen, waardoor mensen belang krijgen bij het resultaat. Ze brengen het nieuwe gedragsspatroon in verband met de waarden die de betrokkene aanhangt. Zij vinden manieren om nieuw zinvol gedrag te ontwikkelen met gevolgen die voor iedereen te overzien zijn. Ze geven het nieuwe gedragsspatroon 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 gedragsspatroon en diep gekoesterde waarden.**

Hoewel persoonlijke motivatie erg belangrijk is, is het zelden afdoende. Succesvolle Influencers zorgen voor persoonlijke motivatie, maar combineren die vervolgens met verschillende aanvullende invloedsbronnen.

### BRON 1 CASESTUDY

## Spectrum Health maakt waardepatronen zichtbaar

**WIE:** Matt VanVranken, Voorzitter RVB, Spectrum Health

**MISSIE VAN DE INFLUENCER:** 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:** Maak de zorg aan de patiënt persoonlijk voor de zorgprofessional en verbind zijn taakinhoud aan de individuele patiënt..

Van Vranken brengt regelmatig enkele honderden managers en directeurs bijeen. Aan het begin van een recente bijeenkomst vroeg Van Vranken een man van begin 60 iets te vertellen over een ongeluk dat hij enkele maanden daarvoor had gehad, waarbij hij als motorrijder werd aangereden door een auto.

De man beschreef aan het ziekenhuispersoneel hoe hij zijn verblijf in het Spectrum Hospital had ervaren, de weken na zijn ongeluk. Hij beschreef de artsen en verpleegkundigen die met hem bezig waren geweest en vertelde over talloze anderen die zich hadden ingezet, zoals mensen die hem een warme deken brachten voordat hij werd geopereerd en ijsjes voor hem bestelden toen hij geen vast voedsel mocht hebben. Hij sprak zijn oprechte dank uit voor de uitstekende zorg die hij had ontvangen van alle mensen die zich het vuur uit de sloffen hadden gelopen voor zijn herstel. Zichtbaar geëmotioneerd beschreef hij 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 persoonlijkheid en levenshouding van 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:** deze ontroerende ervaring werden de zorgverleners eraan herinnerd hoe hun handelingen van invloed zijn op de gezondheid en het welzijn van individuele patiënten.

## Bron 2: Persoonlijke bekwaamheid

### 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 invloedsstrategie<sup>4</sup>**

#### BRON 2 CASESTUDY Training bij AT&T

**WIE:** Mike Miller, Vice President van Business Customer Billing, AT&T

**MISSIE VAN DE INFLUENCER:** 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:** Train de medewerkers in het voeren van Crucial Conversations.

Al in een vroeg stadium van dit veranderingsproces zag Miller dat mensen meer nodig hebben dan alleen motivatie om hun mond open te doen. Hij realiseerde zich dat mensen ook over de juiste vaardigheden moeten beschikken om Crucial Conversations te voeren. Als de spanningen hoog oplopen is motivatie alleen niet genoeg: 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.

Uit onderzoek blijkt dat de training veel meer vruchten afwerpt als deze over een bepaalde tijd wordt uitgespreid. Miller koos voor een matig tempo; over een periode van enkele maanden werd de training in sessies van één à twee uur aangeboden. 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 senior technicus vertelt een junior technicus: "Productiewerk is voor sukkel die hun opleiding niet afmaken." De junior technicus maakt vervolgens carrièrekeuzes die hem meer eer en prestige brengen.
- 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, wast minder dan 10% van de coassistenten hun handen<sup>5</sup>.

Effectieve Influencers beseffen dat vele kleine interacties de gedragsnormen in een organisatie vormen en in stand houden.

**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

**WIE:** Ralph Heath, Lockheed Martin

**MISSIE VAN DE INFLUENCER:** Zorg ervoor dat de F-22 Raptor binnen 18 maanden van de tekentafel komt en in productie wordt genomen, en zorg daarbij voor steun van vijfduizend medewerkers. Velen van hen beschouwen de stap naar productie als een bedreiging voor hun baan.

**AANPAK:** 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 van Heath's groep 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

## Bron 4: Sociale bekwaamheid

### Zorg voor Sociale Ondersteuning

Veel leidinggevenden 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 leidinggevenden. 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 leidinggevenden 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 meest invloedrijke leiders investeren tijd en energie in twee groepen die hun invloedstrategieën kunnen versterken:

- 1) Formele leidinggevende (managers op alle niveaus).
- 2) Informele leiders, personen die als rolmodel fungeren.

**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 leidinggevenden en informele leiders.**

Stel aan het begin van elke operatie vast wie de informele leiders zijn en betrek hen vervolgens bij het proces van verandering. Betrokkenheid van informele leiders kan vele vormen aannemen: u kunt hen laten meedoen aan de training, of hen uitnodigen zitting te nemen in commissies, hen aanstellen als coach enzovoorts. Laat de informele leiders anderen de weg wijzen.

#### BRON 4 CASESTUDY

### Intern gesuperviseerde Training bij Sprint

**WIE:** Tom O'Dea, vice-president van Customer Relationship Management, Sprint

**MISSIE VAN DE INFLUENCER** Verbeter de resultaten van een IT-afdeling met 1700 medewerkers, zodat ze hun doelstellingen voor kwaliteit, planning en budget halen.

**AANPAK** Train interne leidinggevenden en laat hen een interne vaardigheidstraining voor de overige medewerkers faciliteren.

O'Dea stelde vast dat het essentieel was dat zijn medewerkers ernstige obstakels snel en eerlijk met hun collega's konden bespreken, als zij althans hun doelstellingen wilden halen. Hoewel leidinggevenden dit gedrag wel aanmoedigden, zorgden ze er niet voor dat aan de nodige randvoorwaarden werd voldaan en waren ze vaak niet beschikbaar voor medewerkers die hulp nodig hadden.

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. Na zes weken hadden deze vaardigheden hun weg gevonden naar alle lagen van de organisatie en maakten ze deel uit van de bedrijfscultuur.

Er kwamen twee krachtige stromingen op gang:

- 1) **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. Zodoende werkten de leraren voorwaardenscheppend voor verandering. Elke trainingssessie werd een gelegenheid voor uitwisseling, waarbij medewerkers openhartig problemen en zorgen over werkstromen konden bespreken..
- 2) **Het proces beïnvloedde de leerlingen.** Behalve nuttige leermomenten kregen de medewerkers ook ruim de gelegenheid om tijd met hun leidinggevenden door te brengen. Een persoon die ze respecteerden (vaak hun leidinggevende) hielp hen door tijd en advies te geven op het moment dat ze het nodig hadden. Vaak was het voor hen de eerste keer dat ze een moeilijk onderwerp bespreekbaar wilden maken.

**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..

## Bron 5: Structurele Motivatie

### Stem Beloningen af op Prestaties en Verlang Verantwoordelijkheid

Een bekend gezegde in de Verenigde Staten luidt als volgt: "Als je wilt weten wat er gebeurt, moet je het geld volgen." 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 leidinggevenden dringende noodzaak kunnen scheiden van toekomstdromen 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 enzovoort).

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

Ons advies is echter beloningen als derde motivatie-instrument te gebruiken, niet als eerste. Anders loopt u gevaar de natuurlijke motivatie van uw medewerkers te ondermijnen<sup>6</sup>. Begin met persoonlijke en sociale bronnen van motivatie en versterk deze met zorgvuldig opgezette beloningssystemen.

#### BRON 5 CASESTUDY

### Leidinggevenden nemen een belang in resultaat bij Lockheed Martin

**WIE:** Directie van Lockheed Martin.

**MISSIE VAN DE INFLUENCER:** Gedragspatronen veranderen om beoogde resultaten te bewerkstelligen.

**AANPAK:** Leidinggevenden 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 hun 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.<sup>7</sup>

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

Vaak bestaat er geen essentiële gegevensstroom, dus moet de leiding deze creëren (zie de casestudy bij bron 6). Het is ook mogelijk dat er wel een gegevensstroom bestaat, maar dat deze niet effectief wordt gebruikt. Neem bijvoorbeeld het geval van een internationale logistieke onderneming. Hoewel het bedrijf voldeed aan alle intern gestelde eisen aan klanttevredenheid, liep een onrustbarend aantal klanten over naar concurrenten. De verbaasde manager van de afdeling kwaliteitsbeheer ging uitzoeken hoe de cijfers voor klanttevredenheid eigenlijk werden berekend. Hij ontdekte dat klanten hun bestellingen graag binnen twee dagen in huis hadden. Een verkoopmedewerker antwoordde dan vaak: "Sorry, dat gaat niet, is vier dagen ook goed?" Vaak ging de klant daarmee akkoord.

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 leveringsschema op scherp te zetten.-

#### BRON 6 CASESTUDY

### Verbeterde Rapportage bij OGE Energie

**WIE:** Pat Ryan, Vice-voorzitter, OGE Energy

**MISSIE VAN DE INFLUENCER:** De reputatie van de onderneming als een onvoldoende klantgerichte organisatie bijstellen.

**AANPAK:** 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.

Soms is het niet afdoende de gegevensstroom te veranderen. Gedrag patronen veranderen vereist soms structurele veranderingen. De zorginstelling Spectrum Health Grand Rapids ging daar vrij ver in: ze creëerden een afzonderlijke, nieuwe fysieke ruimte waar mensen nieuwe ideeën konden uitwerken zonder de gebruikelijke afleidingen. Daarbij kregen ze alle nodige ondersteuning. Volgens Kris White, vice-president van de afdeling patiëntenbelangen, hadden de medewerkers in het eerste jaar al een nieuw record gevestigd in het genereren van innovatieve ideeën. In slechts een jaar tijd hadden ze 35 commerciële ideeën geformuleerd en drie voorlopige patenten geregistreerd.

## Conclusie

Nieuwe beleggers maken vaak de fout om in één aandeel te investeren, in plaats van een portfolio van uiteenlopende fondsen samen te stellen. Ondanks hun gebrekkige inzicht behalen ze soms toch winst. Dat is wat we 'stom geluk' noemen.

We kunnen echter niet op stom geluk vertrouwen als instrument tegen vastgeroeste patronen in de organisatie of in de privé sfeer. Toch blijkt uit ons onderzoek dat we deze voor de hand liggende vergissing steeds weer begaan. We zetten onze kaarten op één invloedsbron, in plaats van ze alle zes te combineren.

Ons gezond verstand vertelt ons dat het combineren van diverse bronnen van invloed veel effectiever is dan op één bron te vertrouwen. En toch wordt er zelden naar gezond verstand geluisterd. Slechts 5% van de leidinggevenden 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.**

## De volgende stap

We gaan nu bespreken wat u kunt doen om uw arsenaal aan invloedsstrategieën uit te breiden en uw invloed aanzienlijk te vergroten.

### I. Kies een probleem dat u wilt oplossen

Begin met een inventarisatie van de chronische uitdagingen in uw organisatie; problemen die directe negatieve gevolgen hebben voor uw prestaties en uw resultaten, en waar u in het verleden nooit verandering in hebt kunnen brengen. Of u benoemt een strategisch belangrijk resultaat dat u wilt behalen en dat substantiële veranderingen in gedragspatronen vereist, wil het enige kans van slagen hebben.

Vraag u vervolgens af of het stimuleren van nieuwe gedragspatronen door beïnvloeding een onontbeerlijke factor is in de oplossing van dit probleem. Als het antwoord 'ja' is, ga dan niet ongefundeerd beleidslijnen, processen of technologische oplossingen implementeren. Formuleer eerst een strategie die gebaseerd is op de zes invloedsbronnen. Alleen op die manier kunt u de gedragspatronen stimuleren en ondersteunen waarmee u resultaat boekt.

### II. Volg een training waarin u leert een proces van beïnvloeding te leiden

Vervolgens kunt u een kernteam van leidinggevenden die het nieuwe gedragspatroon gaan overbrengen kennis laten maken met het Influencer-model, de stapsgewijze benadering voor het diagnosticeren en oplossen van chronische problemen die we in dit onderzoeksrapport hebben beschreven. De aangewezen manier om dat te bereiken, is uw team een tweedaagse Influencer-training te laten volgen. Dit proces van training en strategieontwikkeling is het resultaat van dertig jaar onderzoek en is steeds verder ontwikkeld. Het is bewezen dat Influencer uw team in staat stelt een beïnvloedingsstrategie te ontwikkelen en te implementeren die snel tot een meetbare en duurzame gedragsverandering leidt.

De methodiek omvat het bepalen van resultaten, de opsporing en beschrijving van effectieve gedragspatronen en de toepassing van de zes bronnen van invloed.

Tijdens de Influencer-training leert u een diagnose te stellen voor het web van oorzaken achter elk probleemgedrag en krachtige strategieën te ontwikkelen om aan te sturen op verandering:

- Een aantal invloedrijke gedragspatronen te herkennen die, als ze worden bijgestuurd, tot de beoogde resultaten leiden
- Minder op formeel gezag te vertrouwen en meer op manieren om anderen te motiveren en in staat te stellen hun gedrag aan te passen
- gebruik te maken van het doeltreffende Influencer-model om een krachtige beïnvloedingsstrategie te ontwikkelen en deze toe te passen op zowel kleinschalige als grootschalige veranderingen in de bedrijfscultuur..

Tweedaagse Influencer- training worden op diverse locaties in het land aangeboden. Voor informatie over en boeking van trainingssessies surft u naar: [www.vital-smarts.com/influencertraining.aspx](http://www.vital-smarts.com/influencertraining.aspx), [www.IMKopleidingen.nl/if](http://www.IMKopleidingen.nl/if)

**Gratis ondersteunend lesmateriaal.** Aanvullende hulpmiddelen vindt u op [www.vital-smarts.com/influencerreport](http://www.vital-smarts.com/influencerreport), [www.IMKopleidingen.nl/if](http://www.IMKopleidingen.nl/if) Daar treft u een schat aan informatie aan waarmee u uw beïnvloedingsvaardigheden kunt ontwikkelen en aanscherpen.

Dit materiaal omvat bijvoorbeeld:



**Voorbeeldvideo's van influencer-casestudies.** Beleef hoe de grootste Influencers ter wereld voor ingrijpende veranderingen hebben gezorgd.



**Materiaal voor vaardigheidstraining.** Profiteer van tips van de auteurs van de *New York Times*-bestseller *Influencer: de kracht achter succesvol veranderen*.



**Gratis werkbladen en zelftests.** Hiermee kunt u heel eenvoudig en overzichtelijk aan uw uitdagingen werken en uw voortgang bijhouden.

Meer informatie over de Influencer-training vindt u op [www.vitalsmarts.com/influencertraining.aspx](http://www.vitalsmarts.com/influencertraining.aspx), maar u kunt ook bellen met een trainingconsultant van VitalSmarts op 0172 - 42 34 52, [www.IMKopleidingen.nl/if](http://www.IMKopleidingen.nl/if)

# De Zes Bronnen van Invloed

Zó hebben leidinggevende hun kans op succes vertienvoudigd

Bron 1: <b>PERSOONLIJKE MOTIVATIE</b>	
Vragen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zou een medewerker dit gedrag vertonen als hij/zij zich alleen in een kamer bevond?</li><li>• Hebben ze er een hekel aan of vinden ze het leuk?</li><li>• Hechten ze er betekenis aan?</li><li>• Past het in hun beeld van wie ze zijn of wie ze willen zijn?</li></ul>
Strategieën	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze benoemden vervelende, nadelige of onaangename aspecten van de verandering en zochten manieren om deze weg te nemen of aangenamer te maken</li><li>• Ze zochten manieren om de noodzaak van verandering te verbinden met kernwaarden van hun medewerkers, bijvoorbeeld door hen kennis te laten maken met de mensen die baat zouden hebben bij de verandering.</li><li>• Ze motiveerden mensen door een missie en een doel te formuleren over de noodzaak van verandering.</li><li>• Ze namen de moeite om mensen persoonlijk te overtuigen, in plaats van opdrachten te verstrekken.</li></ul>

Bron 2: <b>PERSOONLIJKE BEKWAAMHEID</b>	
Vragen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschikken medewerkers over de benodigde kennis, vaardigheden en kracht om de juiste weg te kiezen?</li><li>• Zijn ze opgewassen tegen de zware uitdaging die hen te wachten staat?</li></ul>
Strategieën	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze lieten mensen onder begeleiding oefenen en gaven meteen feedback, totdat ze erop konden vertrouwen dat de medewerkers in de moeilijkste omstandigheden het nieuwe gedragspatroon konden navolgen.</li><li>• Ze bedachten leerervaringen om mensen succesvol te laten communiceren en emotionele of interpersoonlijke obstakels weg te nemen die ze met het nieuwe gedrag zouden tegenkomen.</li><li>• Ze lieten mensen meedoen aan realistische oefeningen of simulaties, waarin werd getest of ze onder veeleisende omstandigheden in staat zouden zijn het beoogde gedrag te vertonen.</li></ul>

Bron 3: <b>SOCIALE MOTIVATIE</b>	
Vragen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wordt beoogd gedrag door anderen aangemoedigd en wordt ongewenst gedrag ontmoedigd?</li><li>• Vertonen personen die door anderen worden gerespecteerd het juiste gedrag op het juiste moment?</li><li>• Hebben medewerkers een goede verstandhouding met degenen die hen positief proberen te beïnvloeden?</li></ul>
Strategieën	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze zorgden voor steun van informele leiders om als rolmodel, leraar en voorstander van verandering te dienen.</li><li>• Ze vroegen alle leidinggevendenden de nieuwe gedragspatronen over te brengen en uit te dragen, en medewerkers erbij te begeleiden.</li><li>• Ze stelden vast welke mensen de meeste moeite zouden hebben met de verandering en betrokken hen in een vroeg stadium bij het proces.</li><li>• Ze maakten iedereen duidelijk dat deze gedragsveranderingen volledig werden gesteund en uitgedragen door de bedrijfstop.</li></ul>

Bron 4: <b>SOCIALE BEKWAAMHEID</b>	
Vragen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bieden anderen de nodige hulp, informatie en middelen, vooral op momenten dat het erop aankomt?</li></ul>
Strategieën	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze bepaalden wat de lastigste obstakels voor verandering waren en zorgden ervoor dat medewerkers door anderen werden gesteund als ze met deze obstakels werden geconfronteerd.</li><li>• Ze schakelden mentoren of coaches in om op kritieke momenten hulp te bieden bij het wegnemen van deze obstakels.</li><li>• Ze zorgden ervoor dat medewerkers op een 'veilige' manier om hulp konden vragen, zonder zich te generen.</li><li>• Ze gaven iedereen de benodigde bevoegdheden, informatie en middelen om zo gemakkelijk mogelijk het nieuwe gedragspatroon te kunnen volgen.</li></ul>

**Bron 5: STRUCTURELE MOTIVATIE**

<b>Vragen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is er een beloning voor beoogd gedrag: bonus, promotie, prestatiebeoordeling, of een ander voordeel?</li><li>• Zijn er kosten verbonden aan ongewenst gedrag?</li><li>• Stimuleert de beloning het beoogde gedrag en ontmoedigen de kosten het ongewenste gedrag?</li></ul>
<b>Strategieën</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze stelden formele beloningen bij om te bewerkstelligen dat mensen werden gestimuleerd de nieuwe gedragspatronen over te nemen.</li><li>• Ze zorgden ervoor dat medewerkers persoonlijk belang hadden bij het nieuwe gedrag, door het te verbinden met beloningen en strafmaatregelen die voor hen betekenis hadden.</li><li>• Ze gebruikten een "wortel en stok"-benadering zodat medewerkers zouden inzien dat het de organisatie menens was met de beoogde verandering.</li><li>• Ze zorgden ervoor dat iedereen begreep dat zelfs de hoogste leidinggevenden verantwoordelijk werden gehouden als ze deze verandering niet zouden ondersteunen; er golden geen uitzonderingen.</li></ul>

**Bron 6: STRUCTURELE BEKWAAMHEID**

<b>Vragen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werkt de omgeving (instrumenten, faciliteiten, informatie, rapporten, nabijheid van anderen, beleid, werkprocessen enzovoort) beoogd gedrag of ongewenst gedrag in de hand?</li><li>• Zijn er genoeg prikkels en geheugensteuntjes om mensen op het goede spoor te houden?</li></ul>
<b>Strategieën</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze zorgden voor herinrichting van de werkplek om obstakels weg te nemen en de verandering zo gemakkelijk mogelijk te maken.</li><li>• Ze zorgden voor nieuwe software, hardware of andere middelen om de verandering te vergemakkelijken of te automatiseren.</li><li>• Ze maakten gebruik van herinneringen, nieuwsbrieven en cijfermateriaal om de noodzaak van verandering vers in het geheugen te houden bij alle medewerkers van de organisatie.</li><li>• Ze zorgden voor effectieve methoden om het management feedback te geven over de mate van succes in hun aansturing van het veranderingsproces.</li></ul>

## Noten

- <sup>1</sup> Freud introduceerde deze term in zijn boek *De droomduiding*, waarin hij stelde dat een symbool in een droom, een gedicht of een schilderij verscheidene valide betekenissen kan hebben, dat symbolen vaak het product zijn van verscheidene uiteenlopende invloeden. Hij ontleende de term 'overdetermineren' aan de geometrie, waarin wordt gesteld dat een lijn wordt bepaald (gedetermineerd) door twee punten, en wordt 'overgedetermineerd' door drie punten.
- <sup>2</sup> Hun slagingspercentage sprong van 4% naar 40%.
- <sup>3</sup> J. Stewart Black, Hal B. Gregersen, 'Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations', Wharton School Publishing, 2008.
- <sup>4</sup> Bij 77% van de succesvolle initiatieven in onze steekproef werd training toegepast als beïnvloedingsstrategie.
- <sup>5</sup> 2/21/03 Mary G. Lankford et al., 'Influence of Role Models and Hospital Design on Hand Hygiene of Health Care Workers', *Emerging Infectious Diseases*, Vol. 9, No. 2, februari 2003.
- <sup>6</sup> Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press.
- <sup>7</sup> Deze vragen zijn ontleend aan de klassieke publicatie *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, door Amos Tversky en Daniel Kahneman, *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131.



0172 42 34 56 • [www.IMKopleidingen.nl/if](http://www.IMKopleidingen.nl/if)



[www.vitalsmarts.com](http://www.vitalsmarts.com)