

Reacties op *Crucial Accountability*

“De baanbrekende ideeën in dit boek tonen aan dat een heftige crisis bij uitstek een moment is waarop een doorbraak wordt bereikt. De kennis die in dit boek wordt aangeboden, kan talloze relaties redden die zich in zwaar weer bevinden. Onze maatschappij wordt sterker, omdat de bouwstenen ervan sterker worden: ons gezin, onze buurt, onze gemeenschap en onze werkplek.”

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

“De vaardigheden en concepten van *Crucial Accountability* worden als zeer effectief ervaren door managers die verandering willen bewerkstelligen en hun resultaten willen verbeteren. We verwachten dat dit boek een flinke stap vooruit betekent in het stimuleren van accountability.”

—Mike Redenbaugh, CEO, Bell Helicopter

“Een relatie wordt bij uitstek op de proef gesteld wanneer iemand je teleurstelt. Toch biedt zo'n moment vaak ook nieuwe mogelijkheden. Wanneer u accountability beheerst, haalt u het beste uit een relatie of organisatie naar boven. U brengt daarmee de hele organisatie op een hoger plan. U hoeft nooit meer te kiezen tussen eerlijkheid en vriendelijkheid. In dit boek wordt beschreven hoe u resultaat kunt boeken door ze tegelijk te gebruiken.”

Ken Blanchard, co-auteur van *The One Minute Manager*[®]
en *The Secret: What Great Leaders Know—and Do*

“Heethoofden. Slechte scheidsrechters. Energieke coaches. Fanatieke teamspelers. Pas op! Dit boek brengt daadwerkelijk verandering aan in hoe we met elkaar omgaan. Lees het nu, of loop vast in oeverloze discussies.”

—Danny Ainge, Executive Director, Basketball Operations Boston Celtics

“Ik heb geen tijd voor kletspraat. Dit boek is echt nuttig; het is direct in de praktijk toepasbaar. Het is geen gebakken lucht. De auteurs hebben meer dan 10.000 uur besteed aan het observeren van mensen die zeer bekwaam zijn in het voeren van moeilijke, maar noodzakelijke accountabilitygesprekken, waarbij iedereen wint en de relatie uiteindelijk sterker wordt. Lees het, ga aan de slag met een markeerstift, leer ervan. Het is een juweeltje.”

—Mike Murray, VP Human Resources en Administration,
Microsoft (gepensioneerd)

“Botte eerlijkheid is gemakkelijk. In stilte lijden vereist geen vaardigheden. Absoluut eerlijk blijven en toch volledig respect tonen: dat vereist vaardigheden. En dat is precies wat dit boek biedt, aan de hand van nieuwe inzichten in hoe we met elkaar omgaan, zowel thuis als op het werk. Als *Crucial Accountability* verplichte kost zou zijn voor iedereen, zouden we een enorme verbetering zien in onze productiviteit en in ons welzijn.”

—Harry Paul, co-auteur, *FISH! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results*

“Ik heb zelf meegemaakt dat een bedrijf beter kan functioneren dankzij deze ideeën. Voor *Crucial Accountability* heb je als manager wel enige lef nodig. Het begint bij de directeur; het vereist openheid van alle leidinggevenden en het rekent af met de gebruikelijke smoezen waarmee slechte resultaten tot nu toe werden goedgepraat. Maar het zorgt ook voor een nieuw klimaat waarin iedereen bereid is om moeilijke kwesties met collega's aan te pakken. Het werkt. Het kan de prestaties enorm verbeteren. Ik kan het van harte aanbevelen.”

—Russell K. Tolman, CEO van Cook Children's Health Care System,
Fort Worth, Texas

“Dit boek staat bol van verhelderende ideeën en concepten. De auteurs beschrijven een indrukwekkende set vaardigheden, gebaseerd op degelijk onderzoek en een scherp inzicht in het functioneren van de menselijke geest. Als je je wel eens afvraagt hoe de meest succesvolle leidinggevendenden, ouders of partners die je kent het voor elkaar krijgen, dan zijn dit de vaardigheden die ze daarbij gebruiken. Dit boek is een must voor iedereen die besluiten moet nemen over mensen en die daarbij sociaal vaardig te werk moet gaan.”

—Dr. Philip Zimbardo, auteur, presentator van de PBS-serie *Discovering Psychology*, voormalig voorzitter van de American Psychological Association, professor in de psychologie aan Stanford University

“De vaardigheden die in dit boek worden beschreven, zijn vaak het enige gereedschap dat je hebt om met succes door een moeilijke situatie te manoeuvreren. Het is de beste bijdrage aan de verbetering van onderlinge communicatie die ik tot nu toe in de gezondheidszorg heb gezien. Als alle zorgverleners deze ideeën zouden overnemen, zou de veiligheid en tevredenheid onder patiënten aanzienlijk worden verbeterd. En dat is juist het belangrijkste in de gezondheidszorg.”

—Wanda Johanson, voorzitter van de American Association of Critical-Care Nurses

“De vaardigheden van *Crucial Conversations* en nu ook *Crucial Accountability* zijn onmisbaar als je een cultuur wilt creëren waarin mensen willen blijven leren. Lees verder en ontdek zelf hoe *Crucial Accountability* uw team veel effectiever kan maken.”

—Charlotte Roberts, co-auteur van *The Fifth Discipline Field Book*

“Duidelijke, consequente communicatie kan wonderen verrichten in een organisatie (...), maar alleen als leidinggevend en de vaardigheden beschikken om duidelijk aan te geven wat er wordt verwacht en hoe iedereen daarop wordt aangesproken. *Crucial Accountability* biedt leidinggevend eenvoudige, effectieve instrumenten om lastige problemen aan te pakken en op te lossen.”

—Quint Studer, CEO van de Studer Group en auteur
van *Hardwiring Excellence*

“De invloed van taal en een goed gesprek op ons leven is nauwelijks te overschatten. *Crucial Accountability* biedt een beproefde, uiterst effectieve methode om relaties eerlijk en open te houden, op een manier die voor meer begrip en compassie zorgt.”

—Peter Block, auteur van *Flawless Consulting*, *Stewardship* en
The Answer to How Is Yes

“*Crucial Accountability* laat niet alleen zien dat het belangrijk is om mensen op hun verantwoordelijkheden te wijzen, maar ook hoe je dat met enkele praktische stappen kunt doen. Leidinggevend die zeggen dat ze in accountability en naleving geloven, maar het moeilijk vinden daar invulling aan te geven, moeten dit boek binnen handbereik houden. Het gaat veel verder dan conceptuele ‘oplossingen’ en het biedt eenvoudige technieken en methoden die iedereen kan toepassen.”

—Paul McKinnon, hoofd Human Resources, Citigroup, Inc.

“Het is ze weer gelukt! Met *Crucial Accountability* bieden de auteurs opnieuw praktische, beproefde vaardigheden aan waarmee individuele prestaties en het functioneren van een organisatie meteen kunnen worden verbeterd. Van alle boeken uit mijn collectie is dit het boek dat ik het meest aanbeveel.”

—Stacey Allerton Firth, adjunct-directeur Human Resources,
Ford Canada

Crucial Accountability

Crucial Accountability

*Vaardigheden voor het
oplossen van ongewenst
gedrag en niet-nagekomen
afspraken*

Tweede editie

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



New York Chicago San Francisco Lissabon Londen Madrid Mexico-Stad
Milaan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

Copyright © 2013 VitalSmarts, LLC. Alle rechten voorbehouden.

Gedrukt in 2015

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of gereproduceerd zonder uitdrukkelijke voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Crucial Accountability: Vaardigheden voor het oplossen van ongewenst gedrag en niet-nagekomen afspraken, door Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan en Al Switzler — 2e [edition].

Dit boek dragen we op aan

DE BESTE LEIDINGGEVENDEN TER WERELD

*De managers, supervisors, zakenpartners, teamleden,
ouders, collega's en technici die keer op keer in moeilijke
(of zelfs vijandige) situaties problemen vaardig wisten
aan te pakken en anderen op hun verantwoordelijkheden
durfden te wijzen.*

Bedankt voor al uw voorbeelden.

Bedankt voor alles wat we van u hebben geleerd.

Inhoud

Voorwoord xiii

Een woord vooraf xv

Dankbetuiging xviii

Inleiding: Wat is Crucial Accountability?

En wat heb ik ermee te maken?

Deel 1: Werk eerst aan uzelf

Wat u moet doen voordat u een accountabilitygesprek begint

Hoofdstuk 1: Kies Welke en Of

Hoe weet u welk gesprek u moet voeren en of u dat moet voeren?

Hoofdstuk 2: Mijn verhalen beheersen

Zet uw gedachten op een rij voordat u uw mond open doet

Deel twee: Maak het veilig

Wat u moet doen tijdens een accountabilitygesprek

Hoofdstuk 3: Beschrijf de kloof

Zo begint u een accountabilitygesprek

Hoofdstuk 4: Zorg voor motivatie

Zorg ervoor dat anderen er zelf iets aan willen doen

Hoofdstuk 5: Maak het gemakkelijk

Zo kost afspraken nakomen (bijna) geen moeite

Hoofdstuk 6: Blijf doelgericht en flexibel

Wat u moet doen als anderen eromheen draaien, boos worden of dichtslaan

Deel drie: Actie en resultaat

Wat u moet doen na een accountabilitygesprek

Hoofdstuk 7: Maak een plan en controleer de uitvoering

Zorg voor actieve inzet en ga aan de slag

Hoofdstuk 8: De bouwstenen combineren

Zo kunt u grote, hardnekkige, complexe problemen oplossen

Hoofdstuk 9: Twaalf keer “Ja, maar...”

Hoe om te gaan met echte volhouders

Bijlage A: Hoe reageert u zelf?

Een zelftest om uw vaardigheden voor accountabilitygesprekken te testen

Bijlage B: Vragen voor een diagnose met zes bronnen

Het model van zes bronnen

Bijlage C: Wanneer het goed gaat

Bijlage D: Discussievragen voor intervisiegroepen

Aantekeningen

Index

Voorwoord

Toen ik dit boek las, zag ik steeds een bepaald beeld voor me. Een beeld van J.D. Watson en Francis Crick die onverzettelijk doorwerkten om het mysterie van het leven te ontrafelen, totdat ze uiteindelijk op de dubbele helix-structuur van DNA stuitten. De wereld zou nooit meer hetzelfde zijn. De volgende stap was een vlucht boeken naar Stockholm.

Ik weet niet of de auteurs van dit boek gebeld zullen worden met het verzoek hun Nobelprijs in ontvangst te komen nemen, maar eigenlijk zou ik dat een passende erkenning vinden voor dit baanbrekende werk.

Is dat een absurde bewering?

Volgens mij niet.

Oorlog en vrede, gezondheid en ernstige lichamelijke en geestelijke aandoeningen, huwelijken en scheidingen, roemloos falen en Olympische successen... al deze fundamentele thema's zijn in wezen afhankelijk van het functioneren, of falen, van relaties tussen mensen. Het begint bij tweetallen, zoals een echtpaar. Van daaruit verbreedt het zich tot kleine organisaties, zoals een restaurant met twintig tafels of een financiële afdeling met twintig medewerkers. Dan komen grote organisaties, zoals een leger of een multinational. Landen, die op het punt staan elkaar de oorlog te verklaren.

Dan wordt het tijd voor een nieuwe Watson en Crick, die de kern, oftewel het DNA van de organisatie blootleggen: het DNA van een effectief gevoerd accountabilitygesprek.

Sommige managementgoeroes zeggen: "Zorg voor een goede strategie, dan volgt de rest vanzelf." Anderen zeggen: "Strategie, m'n neus. Het zijn de kernprocessen van het bedrijf die het verschil maken tussen winnaars en verliezers." Weer anderen beweren dat de effectiviteit van een organisatie wordt bepaald door de aangestelde leidinggevendenden.

Ongetwijfeld schuilt er een kern van waarheid in elk van deze standpunten. Door de jaren heb ik elk van deze visies zelf met verve verdedigd. Toch is het heel goed mogelijk dat elk van deze op management gebaseerde visies op de mate waarin een organisatie presteert, voorbijgaat aan een essentiële dimensie. Misschien is het DNA dat ervoor zorgt dat een organisatie goed presteert, of juist niet, nog helemaal niet beschreven.

Tot nu toe.

Inderdaad, zo wezenlijk is *Crucial Accountability* wat mij betreft. Misschien komt dat omdat ik zo veel briljante strategieën in rook heb zien opgaan, wanneer ik weer eens een accountabilitygesprek met een collega of medewerker verprutste. Steeds maar weer.

Waarom hebben we zo lang moeten wachten totdat dit boek er was? Misschien is het de tijdgeest. Vroeger leek de wereld toleranter. Ooit duurde het vele jaren voordat een conflict tot oorlog kon leiden. Als een bedrijf ineffectief was, kon het jaren duren voordat het echt misging. Een echtpaar kon jarenlang doormodderen in een slecht huwelijk.

Maar dat is niet meer zo. De markt is genadeloos. Met één misser, zoals de mislukte introductie van een nieuw product, kan het afgelopen zijn. Dat een organisatie te allen tijde effectief opereert (en dat betekent in feite: dat de onderlinge relaties binnen de organisatie effectief zijn), is van het allerhoogste belang. Dat geldt zowel voor het hoofdkantoor van een supermarktketen als voor de ambtenaren op het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Crucial Accountability is een innovatieve en gewaagde stap vooruit. Dat staat buiten kijf. Maar zoals we vaak zien in de wetenschap, steunt dit concept op een gedegen basis die door de jaren heen werd gelegd. Het bijzondere is dat de resultaten van toonaangevend psychologisch en sociaal-psychologisch onderzoek van de afgelopen vijftig jaar hier op een vindingrijke manier zijn toegepast op één specifiek thema: accountability. Daarbij gaat het om prestaties, maar ook om vertrouwen; zaken die het succes van een relatie of organisatie kunnen maken of breken.

De onderliggende hypothese is zeer doordacht. Erkend onderzoek werd op meesterlijke wijze toegepast. De uitleg en de illustratieve verhalen zijn indringend en kraakhelder. De omzetting van onderzoeksresultaten en verhalen naar praktische ideeën en adviezen die kunnen worden toegepast door iedereen die met deze materie heeft geworsteld, is zonder meer baanbrekend.

Als u in tien jaar tijd slechts één ‘managementboek’ zou lezen, dan zou ik erop staan dat u voor *Crucial Accountability* kiest.

Tom Peters
Lenox, MA

Een woord vooraf

Dit boek is nauw verwant aan *Crucial Conversations: Vaardigheden voor gesprekken die er écht toe doen*. Als u dat boek al heeft gelezen of als u ervan heeft gehoord, vraagt u zich misschien af: “Wat is dan het verschil tussen *Crucial Conversations* en *Crucial Accountability*?” Dat leggen we graag even uit.

Crucial Conversations gaat over interacties waarbij veel op het spel staat, waarbij de emoties hoog oplopen en de meningen verschillen. *Crucial Accountability* gaat over een specifieke variant van dergelijke interacties. Het gaat om situaties waarin de diverse partijen het met elkaar eens zijn geworden en de taken zijn verdeeld (dat wil zeggen: alles verloopt volgens plan), waarna blijkt dat iemand er niet in slaagt zijn of haar taak uit te voeren.

Elk accountabilitygesprek begint met de vraag: “Waarom heb je je niet aan de afspraak gehouden?” Het gesprek eindigt niet eenvoudigweg zodra er een oplossing is gevonden, maar pas wanneer dat zodanig is gedaan dat beide partijen zich aan de afspraken kunnen houden, terwijl de onderlinge relatie wordt versterkt. Kortom, accountabilitygesprekken zijn zenuwslopende, complexe en vaak angstaanjagende gesprekken over prestaties. Gesprekken waar je ’s nachts wakker van ligt.

Deze twee boeken hangen als volgt samen. Dit boek bouwt voort op de beginselen van *Crucial Conversations*, die waar nodig beknopt worden beschreven. Vrijwel al het materiaal dat u hier aantreft, gaat over de uitdagingen die zich aandienen wanneer iemand zijn verplichtingen niet nakomt; als zodanig is het nieuw, op zichzelf staand materiaal. Pak dit boek op, lees het en breng deze ideeën in de praktijk, dan hoeft u nooit meer weg te lopen voor een gesprek over niet-nagekomen afspraken.

Inleiding

*Eén van mijn problemen is dat ik alles opkrop.
Ik kan mijn woede niet uiten; in plaats daarvan
krijg ik ergens een tumor.*

—WOODY ALLEN

Wat is Crucial Accountability?

En wat heb ik ermee te maken?

UW REACTIE OP NIET-NAGEKOMEN AFSPRAKEN

Vroeg of laat overkomt het iedereen wel eens. U staat beleefd in de rij te wachten, wanneer er plotseling iemand voordringt. Hoe durft hij? U kunt het niet laten om er iets van te zeggen.

*“Waar ben jij mee bezig?” roept u. “Dit is het niet einde van de rij.
Dat is dáár.”*

Om uw woorden kracht bij te zetten, wijst u agressief naar het einde van de rij. U bent immers niet iemand die met zich laat sullen.

U bent niet de enige die zich zo heldhaftig gedraagt. Jaren geleden vroegen we bezoekers van een winkelcentrum of ze een voordringer zouden aanspreken. Bijna iedereen beweerde er iets van te zeggen. Niemand wil als een lafaard worden beschouwd. Maar later, toen we iemand vroegen daadwerkelijk voor te dringen in de rij voor de bioscoop, zei niemand er iets van. Helemaal niemand.

Dat betekent niet dat er niemand reageerde. Sommigen keken heel boos, of begonnen tegen hun vriend of vriendin te klagen. Ze beklagden zich maar al te graag over de voordringer, maar dan wel achter zijn rug om.

Toen kwam er een doorbraak. Nadat we bij een lange reeks proeven leeftijd, geslacht en lengte van de voordringers steeds hadden gevarieerd (wat trouwens geen verschil maakte), was er eindelijk een vrouw die er iets van zei. Ze tikte de vrouw die voordrong op de schouder en vroeg: “Naar welke kapper gaat u?” (Over dit experiment vindt u een videofragment getiteld *Whose Line Is It Now?* op <http://www.vitalsmarts.com/bookresources>.)

HET IS EEN AFWEGING

Later vroegen onze onderzoekers aan deze mensen waarom ze er niets van zeiden, toen iemand duidelijk een sociale norm overschreed. Hij had toch een heilige grens overschreden, namelijk door zich een betere plek in de rij toe te eigenen? De meesten zeiden dat ze op dat moment in hun hoofd een afweging hadden gemaakt, waarbij ze hadden besloten dat ze het niet de moeite waard vonden. Het was slechts een kleine inbreuk die nauwelijks gevolgen had; als ze er iets van zeiden, zouden er problemen kunnen ontstaan. Dus kozen ze ervoor te zwijgen.

We besloten de inzet te verhogen. We verlieten het winkelcentrum en gingen bij een aantal studenten in de bibliotheek zitten, waarna we nogal luidruchtig werden. Ook ditmaal zei niemand er iets van. Ons onderzoeksteam bouwde een feestje op een plek die de meeste mensen als een sereen stiltecentrum beschouwen, en toch zei niemand er iets van. Het was een bibliotheek, waar we HEEL LUID zaten te praten. Er gebeurde niets.

Toen gingen we heel dicht naast enkele studenten aan een tafel zitten, waarna we in hun boeken gingen meelesen. We onderstreepten zelfs hier en daar een passage. Nog steeds ontstond er nauwelijks een dialoog. Daarna gingen we naar de kantine, waar we bij een aantal studenten aanschoven

en vroegen wat ze lekker vonden. U raadt het al, we prikten alvast een vorkje mee van hun bord. Ook hier werd nauwelijks iets van gezegd.

Het lijkt misschien of we toevallig een erg passieve groep studenten hadden getroffen, maar zij waren beslist niet de enige onderzoekspopulatie die hun mond hielden. Ook bleek het niet kenmerkend te zijn voor een bepaald tijdperk. Dertig jaar nadat we dit onderzoek waren begonnen, verscheen een aantal tv-programma's die gebruikmaakten van dit principe. Er wordt ergens een verborgen camera opgesteld, acteurs worden betaald om zich vreemd, asociaal of politiek incorrect te gedragen tegenover nietsvermoedende slachtoffers, waarna de verwickelingen die zich voordoen worden vastgelegd.

Sommige scenario's gingen veel verder dan patatjes van iemands bord eten. Er werd een ontvoering in scène gezet, iemand viel flauw op het trottoir, weer iemand anders maakte stuitend racistische opmerkingen. Steeds weer zei het merendeel van de omstanders er niets van. Je moet al een levensgevaarlijke situatie creëren voordat iemand er iets van zegt, en zelfs dan houden de meeste mensen hun mond.

Maar stel nu dat het tafereel waar u naar kijkt geen wetenschappelijke test of een tv-programma is? Als het echt is en er zelfs doden kunnen vallen als niemand iets doet? Wat vindt u van proefpersonen in een onderzoek die zelfs in zulke situaties niet reageren? Sterker nog, zou u zelf uw mond houden, zelfs als anderen daardoor in gevaar worden gebracht?

Om de eerste vraag te beantwoorden, hoeven we niet ver te zoeken. Vraag het maar eens aan patiënten in het dichtstbijzijnde ziekenhuis. Bij de deur van vrijwel elke ziekenzaal vindt u een handpomp met een desinfecterende vloeistof. Het is beleid van het ziekenhuis dat iedere zorgprofessional die de zaal betreedt, zijn of haar handen moet ontsmetten, om te voorkomen dat ziektekiemen van de ene op de andere patiënt worden overgebracht.

Die aardige dokter die zojuist de zaal waar u bent binnenliep, heeft net drie patiënten verderop in de gang bezocht die respectievelijk aan cholera, hersenvliesontsteking en hepatitis lijden. Hij komt langs om uw schoonvader te onderzoeken (lees: aan te raken). Wat gebeurt er wanneer de arts de zaal betreedt zonder zijn handen te wassen? Hij negeert de flacon met ontsmettingsvloeistof volledig en loopt door naar uw schoonvader.

Maar vandaag heeft u geluk. Er is een verpleegkundige aanwezig die ziet dat de arts zich niet aan het protocol houdt. Die zal er zeker iets van zeggen.

Ja toch?

Maar de meesten doen dat niet. Ook dat is een afweging. Die verpleegkundige moet een arts ergens op aanspreken. De arts raakt geïrriteerd of voelt zich misschien beledigd als de suggestie wordt gewekt dat hij een steek laat vallen. Je wilt niet weten wat het voor je carrière als verpleegkundige betekent, als je een zaalarts tegen je in het harnas jaagt. En misschien valt het wel mee met dat besmettingsgevaar. De arts heeft vast wel een keer zijn handen gewassen, ergens anders. Dat is de afweging die de verpleegkundige in haar hoofd maakt, terwijl ze zich bij de zwijgende meerderheid aansluit.

DE ZWIJGENDE MEERDERHEID

Geen kwaad woord over de gezondheidszorg, laten we daar duidelijk over zijn; dat mensen hun mond houden, ook al dreigt er gevaar, blijft niet beperkt tot schending van het protocol in het ziekenhuis. Al dertig jaar lang, sinds die eerste dag in het winkelcentrum, hebben we regelmatig studies verricht om te onderzoeken in hoeverre mensen bereid zijn de stoute schoenen aan te trekken om anderen ergens op aan te spreken. We hoeven helemaal niet ver te zoeken om situaties te vinden waarin mensen er niets van zeggen wanneer anderen hun beloftes niet nakomen, een taak niet uitvoeren, zich onbehouden gedragen of op een andere manier niet aan de verwachtingen voldoen.

Bij een enquête bleek dat twee derde van de ondervraagden een hekel heeft aan familiefestjes, omdat een familielid zich steevast misdraagt terwijl niemand er iets van durft te zeggen. Die ene keer dat iemand er iets van zei, ontstond er een fikse ruzie. Dus nu houdt iedereen zijn mond, neemt de ondraaglijke spanning voor lief en vertrekt zo snel mogelijk weer naar huis.¹

De meeste werknemers die we ondervroegen, bleken op het werk niet meer over politiek te praten, omdat hun collega's vaak nogal agressief hun mening naar voren brengen. In plaats van collega's te vragen iets minder kwetsende debattechnieken te hanteren, vermijden ze eenvoudigweg gesprekken over politiek.²

Nog een feit over zwijgzaamheid op de werkplek: 93 procent van de ondervraagden heeft dagelijks te maken met collega's waar ze maar moeilijk mee kunnen samenwerken. Maar niemand zegt er iets van, want dat vinden ze te riskant.³ Over risico's gesproken: elke dag zien tienduizenden mensen hoe hun collega's de veiligheidsvoorschriften negeren, maar toch houdt iedereen zijn mond. Je wilt je collega's immers niet verlinken, en je bent al helemaal niet van plan je maten op de vingers te tikken omdat ze zich niet aan de regels houden. Dat doe je gewoon niet. Niemand wil achter zijn rug om een heilig boontje worden genoemd.

Of wat denkt u van dit probleem? Meer dan 70 procent van de projectmanagers die we ondervroegen, gaf toe dat ze hopeloos achterliepen omdat de deadline voor het project totaal niet haalbaar was. Toch had niemand er iets van gezegd toen daarover afspraken werden gemaakt. Niemand zei tegen zijn leidinggevende: "Wilt u alstublieft eerst met ons overleggen voordat u een leverdatum vaststelt?" En wanneer medewerkers die aan meerdere teams tegelijk bijdragen hun afspraken niet nakomen, blijkt dat de kans kleiner is dan 20 procent dat iemand ze daar eerlijk en open op aanspreekt.⁴

Deze oorverdovende stilte komen we in alle mogelijke situaties tegen. Op de ochtend van 13 januari 1982 vloog een passagiersvliegtuig bij Washington D.C. tegen een brug. Op vijf na kwamen de 79 inzittenden om het leven. Het onderzoeksteam ontdekte later dat de copiloot zich zorgen had gemaakt over ijs op de vleugels. Hij had er iets van gezegd, maar dat werd genegeerd. Hij was er maar niet weer over begonnen, omdat hij de gezagvoerder niet wilde tegenspreken. Er vielen 74 doden, omdat één persoon zijn mond hield.⁵

Of wat dacht u van een van de meest aangrijpende rampen ooit? De wereld keek in afgrijzen toe, terwijl de spaceshuttle Challenger in stukken uiteen brak. Later bleek dat verscheidene technici zich zorgen hadden gemaakt over mogelijke problemen met de O-ringen. Ze hadden er niets van gezegd, omdat ze niet eerlijk durfden te zijn tegen hun baas.⁶

Waarom niet? Omdat je sommige mensen in sommige situaties nu eenmaal niet aanspreekt op schending van de regels. Je leidinggevende niet. De gezagvoerder niet. De arts niet. Een collega of familielid ook niet. O ja, iemand die voordringt in de rij ook niet.

OMGAAN MET TELEURSTELLINGEN

Maar wat moet er dan gebeuren om te voorkomen dat ons brein een afweging maakt die zo vaak in ons nadeel uitpakt? Kun je deze automatische kosten-batenanalyse uitzetten en ervoor zorgen dat de zwijgende meerderheid accountability omarmt?

Om die vraag te beantwoorden, gaan we terug naar ons eerste onderzoek, waarbij bleek dat men het vanwege de risico's niet de moeite waard vond om de voordrager aan te spreken. Maar stel dat we iedereen in de rij een script geven om de voordrager effectief aan te spreken? Als we hun een succesvolle interactie laten zien, zouden ze dan een andere afweging maken en de confrontatie met de voordrager aangaan?

Om dat te onderzoeken, brachten we een kleine verandering aan in de opzet van onze proef. In deze tweede ronde ging de voordrager voor een van onze medewerkers staan, die net als alle anderen gewoon in de rij voor de bioscoop stond. In plaats van zijn mond te houden (wat kennelijk gebruikelijk is), kreeg onze medewerker de opdracht om luid en duidelijk te zeggen: "Zeg vriend, ga eens even achteraan aansluiten, net als iedereen!" De voordrager (ook één van ons team) verontschuldigde zich en haastte zich naar het einde van de rij.

En toen begon de pret. We wachtten een paar minuten en gingen toen vóór degene staan die direct achter onze dappere collega in de rij stond. Zou het slachtoffer er deze keer iets van zeggen, misschien zelfs met dezelfde woorden die hij of zij net had gehoord? Het script had immers gewerkt. De voordrager had zich zonder stennis te schoppen naar het einde van de rij begeven. Dat zou de mentale afweging toch moeten beïnvloeden.

Maar kennelijk was het niet genoeg. Niemand die het voorbeeld had gehoord, sprak de voordrager aan. Achteraf legden ze uit dat ze zich niet net zo wilden gedragen als die irritante kwast die daarnet de voordrager zo bot op zijn nummer zette. Dat was vanaf het begin immers de reden waarom de meesten mensen hun mond hielden. Ze wilden niet bot overkomen en ze wilden niet de kans lopen dat er problemen zouden ontstaan na een rechtstreekse verbale aanval. Ze wisten al lang hoe je bot moet reageren. De afweging die ze maken en het gedrag dat ze vertonen, verandert niet wanneer je ze nog een script met een botte reactie voorschotelt.

De meeste mensen die er doorgaans voor kiezen niets te zeggen, maken

vergelijkbare afwegingen. Ze zijn in het verleden teleurgesteld, ze kregen de zwartepiet toespeeld of werden op een andere manier beduvelde, tot ze er genoeg van hadden om steeds te worden teleurgesteld. Tot het probleem zich op zekere dag weer voordoet, en dan knapt er iets. Op dat moment ruilen ze hun zwijgzaamheid in voor hun favoriete vorm van verbaal geweld: ze verheffen hun stem tegen een familielid, blaffen orders naar collega's, of ze worden brutaal tegen de baas. En dan loopt het al snel uit de hand.

Misschien heeft u dat zelf wel eens meegemaakt. Iemand doet steeds maar niet wat er van hem wordt verwacht. U blijft wekenlang erg vriendelijk en geduldig, totdat u er genoeg van heeft en u het slachtoffer er verbaal van langs geeft. U bent aardig op dreef wanneer u plotseling merkt dat iedereen in uw omgeving naar u kijkt, in plaats van naar degene die zijn afspraken niet nakomt. Nu bent u ineens de slechterik. Hoe kon dat nou gebeuren?

U leert van deze vergissing; uw mentale afweging verandert, waarbij u op een voorspelbare en tamelijk heilloze formule uitkomt. U besluit dat het beter is om je mond te houden dan voor gek te staan. U zult zich wel drie keer bedenken voordat u weer wat zegt.

We kunnen dit proces als volgt beschrijven. Net als bijna iedereen bent u vast wel eens teleurgesteld in, of slecht behandeld door anderen, waarbij u beide ineffectieve opties verkennt: a) u zorgt dat het probleem blijft bestaan doordat u er niets van zegt, of b) u zegt er iets van, waardoor er een nieuw probleem ontstaat. U heeft dus het gevoel dat u moet kiezen uit twee kwaden. We willen wel iets zeggen, maar we willen niet boos of bot reageren, want dan kan er ruzie ontstaan.

Vanuit die observatie bedachten we een derde onderzoek, met een nieuwe techniek. Ditmaal lieten we de wachtenden in de rij een effectieve optie zien. We drongen voor en gingen voor een collega staan die instructies had gekregen om de voordringer rechtstreeks, maar beleefd aan te spreken. Hij moest beleefd de volgende opmerking maken: "Neem me niet kwalijk, u bent zich er misschien niet van bewust, maar wij staan al meer dan een half uur in de rij." (Let op de beleefde toon en het uitgangspunt dat de ander geen blaam treft.) De voordringer verontschuldigde zich en haastte zich naar het einde van de rij.

Ook ditmaal wachtten we enkele minuten, waarna we voor iemand gingen staan die deze interactie had gezien; we waren benieuwd hoe onze proefpersoon nu zou reageren. Zou deze persoon een andere mentale afweging maken, naar het voorbeeld van de effectieve woordkeuze en houding? Zouden ze er nu iets van zeggen? Of zouden ze toch blijven zwijgen? Het enige gevolg van niets zeggen is namelijk alleen maar dat je iets langer in de rij staat.

Ditmaal deed 80 procent van de proefpersonen die de beleefde interactie hadden gezien, hun mond open. Daarbij gebruikten ze exact dezelfde woorden die ze in het voorbeeld hadden gehoord: “Neem me niet kwalijk, u bent zich er misschien niet van bewust...”

Het was verbluffend. Als je mensen die in het verleden door iemand werden teleurgesteld voordoet wat ze kunnen zeggen en hoe ze dat kunnen zeggen om het gewenste resultaat te bereiken, verandert hun mentale afweging. Sterker nog, hun gedrag verandert. Ze weten nu dat het in hun eigen belang is om bij ongewenst gedrag en niet-nagekomen afspraken actie te ondernemen. En dat doen ze dan ook.

CRUCIAL ACCOUNTABILITY

Het had even geduurd, maar eindelijk waren we op een methode gestuit waarmee je mensen kunt leren een probleem aan te pakken en de ander aan te spreken op zijn of haar gedrag. Maar enige voorzichtigheid was wel geboden. Ons onderzoek betrof immers een nogal alledaags probleem, waarbij het genoeg was om het euvel op een beleefde manier te omschrijven; dit durfde men kennelijk wel aan. Maar als het erom gaat anderen ergens op aan te spreken, hadden we nog maar net leren lopen.

Maar als het nu eens om een ernstige, complexe vorm van nalatigheid gaat? Kun je mensen wel zover krijgen dat ze anderen op hun gedrag aanspreken wanneer een enkele beleefde opmerking niet volstaat om het probleem op te lossen? We hebben leren lopen, maar kunnen we nu ook leren rennen?

Daar zouden we al snel achter komen. We waren nog maar net gekomen van ons eerste succes, toen we werden gebeld door een Plant manager van een grote productiefaciliteit, waar volgens hem de accountability zeer ver te zoeken was.

“Je moet al iemand iets erg aan doen voordat je hier ontslagen wordt,” zei de manager.

“Een erg populair persoon dus,” voegde de HR directeur er met een knipoog aan toe.

Dit kon nog wel eens lastig worden. We wisten wel dat je iemand vaardigheden op het gebied van accountability kunt aanleren (onder de juiste omstandigheden), maar wat moet je doen als je iemand op een niet-nagekomen afspraak wijst en diegene niet gemotiveerd is om de juiste maatregelen te nemen, of niet weet wat hij of zij moet doen, of over een ander onderwerp begint, of zelfs boos wordt dat u hoe dan ook het lef heeft om erover te beginnen? Hoe spreekt u iemand ergens op aan wanneer het gesprek ingewikkeld wordt en een eigen leven lijkt te gaan leiden?

POSITIEVE UITZONDERINGEN

Om te zien welke aanpak dan wél werkt bij langere, complexe accountability-gesprekken, vroegen we de Plant manager of er leidinggeevenden in de fabriek werkten die anderen wel ergens op konden aanspreken op een manier die het gewenste effect had, en zo ja, of we eens konden kijken hoe zij te werk gingen.

Om te beginnen legde hij uit dat je twee soorten leidinggeevenden hebt. Aan de ene kant heb je de leidinggeevenden die een gezelligheidsclub runnen. Dat zijn mensen die erg gemakkelijk in de omgang zijn en voor een goede sfeer zorgen, maar ze behalen matige resultaten omdat ze anderen zelden ergens op aanspreken. Aan de andere kant heb je leidinggeevenden die weliswaar problemen kunnen oplossen, maar alleen door anderen te kleineren of met sancties te dreigen, wat niet goed is voor de werksfeer en daardoor tot slechte resultaten leidt.

Toch kon de manager wel enkele personen noemen die vaak een manier vonden om anderen wel aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, maar dan zodanig dat het probleem niet alleen werd opgelost, maar dat bovendien de relatie werd verbeterd. Ze vonden een manier om zowel eerlijk als respectvol te zijn en ze hoefden nauwelijks hun gezag uit te oefenen om iets voor elkaar te krijgen.

Zo begon onze eerste poging om ‘positieve uitzonderingen’ te bestuderen: mensen die in dezelfde omstandigheden als anderen toch

een beter resultaat weten te bereiken. In een omgeving waar zo veel misging, vonden we een handvol individuen die succes hadden, terwijl er overal gevaren op de loer lagen. We keken hoe ze te werk gingen en we probeerden precies vast te stellen wat ze anders deden dan hun minder succesvolle collega's. Ons doel was vervolgens om anderen deze unieke vaardigheden aan te leren. We bedachten een plan om de besten te bestuderen, de uitkomsten te delen, om vervolgens complete organisaties aan te steken met dit gezonde gedrag.

Het leek ons de moeite waard om het te proberen. Als we accountabilityvaardigheden zouden kunnen ontdekken om ze vervolgens op anderen over te brengen, dan was onze verwachting dat de mensen die dat in de praktijk meemaakten, uiteindelijk hun mentale afwegingen zouden bijstellen. Na verloop van tijd, met nieuwe en positieve verwachtingen, zouden ze zonder erbij na te denken elk accountabilitygesprek aangaan.

Maandenlang vergeleken we de activiteiten van de positieve uitzonderingen met de werkwijzen van anderen. Uiteindelijk slaagde ons plan. Bij elke interactie en bij elke handeling zagen we vaardigheden die door positieve uitzonderingen steevast in de praktijk werden gebracht wanneer ze anderen ergens op aanspraken. Anderen gebruikten die vaardigheden niet.

Stel dat een van de personen die je volgt een medewerker op een niet-nagekomen afspraak wijst, waarbij blijkt dat hij in het geheel niet gemotiveerd is om zijn gedrag te veranderen.

“Waarom doe je daar zo moeilijk over?”, vraagt hij uitdagend.

Minder succesvolle managers reageren daarop met een donderpreek of met dreigementen. De positieve uitzonderingen kiezen voor een andere manier.

Misschien gaf de medewerker aan dat hij een noodzakelijke vaardigheid miste:

“Ik heb het heus wel geprobeerd, maar ik kan geen wijs worden uit die software.”

De meeste managers doen dan meteen voor hoe het moet. Maar de positieve uitzonderingen komen niet meteen zelf met een oplossing.

Soms voelde een medewerker zich aangevallen en reageerde hij brutaal:

“Sinds wanneer ben jij hier de baas?”

De meeste managers komen dan met een nieuwe, nog arrogantere donderpreek. Dat zagen we niet bij de positieve uitzonderingen.

Bij elke vaardigheid onderzocht ons onderzoeksteam welke inzichten en handelingen succesvolle managers toepasten om problemen aan te pakken. Die vaardigheden voegden we samen tot een trainingsprogramma, waarmee we de principes van accountability konden overbrengen op honderden, zelfs duizenden mensen over de hele wereld. Uiteindelijk, omdat we zo veel mogelijk mensen wilden laten kennismaken met deze succesvolle vaardigheden, schreven we dit boek.

WERKT DAT BIJ MIJ OOK?

Na jaren van onophoudelijk onderzoek naar deze materie, konden we een twintigtal vaardigheden beschrijven die, wanneer ze op het juiste moment en op de juiste manier werden toegepast, het verschil maakten tussen de positieve uitzonderingen en alle anderen. Dat riep twee vragen op: a) gaan mensen de geleerde vaardigheden in de praktijk ook echt gebruiken, en b) zo ja, levert dat betere resultaten op?

De resultaten van onze methode om de vaardigheden aan anderen over te brengen, zijn ronduit overweldigend. Natuurlijk lezen veel mensen slechts enkele passages uit het boek, waarna ze het wegleggen. Dan verandert er niets. Anderen doen een halfslachtige poging een of twee vaardigheden toe te passen; het zal niemand verrassen dat er ook dan nauwelijks verbetering wordt geconstateerd. Maar wanneer mensen (of zelfs een heel team of een hele organisatie) de juiste vaardigheden bestuderen, oefenen en consequent toepassen zoals die op positieve uitzonderingen zijn gemodelleerd, wordt er enorme vooruitgang geboekt.

Nadat we een jaar lang deze ‘best practices’ in een training hadden aangeboden bij de fabriek waar accountability uit het zicht was verdwenen, begonnen medewerkers rechtstreeks en professioneel om te gaan met niet-nagekomen afspraken. In een jaar tijd steeg de winst met 40 miljoen dollar. Toen we vroegen hoe ze dat hadden bewerkstelligd, legde de manager uit: “Onze leidinggevenden pakken problemen meteen aan,

voordat ze onbeheersbaar worden. Ze doen dat op een manier die niet alleen het probleem oplost, maar ook de relatie versterkt.”

Nadat we ons eerste project in deze ‘accountability-vrije zone’ hadden voltooid, gingen we in tientallen andere organisaties aan de slag. Daarbij hielden we het verband tussen het voeren van accountabilitygesprekken en KPI’s (*key performance indicators*) nauwlettend in de gaten. Dit zijn enkele bevindingen uit casestudy’s van VitalSmarts:

- Ziekenhuizen die hun medewerkers stimuleren om elkaar aan te spreken op overtreding van het protocol, zoals handen wassen bij het betreden en verlaten van een ziekenzaal, slagen er doorgaans in de navolging van voorschriften te verbeteren van zo’n 70 procent naar bijna 100 procent. In twee gevallen waren de scores na de training zo hoog dat er aan de nauwkeurigheid van de resultaten werd getwijfeld. De analyse werd herhaald, waarbij werd bevestigd dat de naleving van de regels voor handen wassen bijna 100 procent bedroeg, nadat medewerkers specifieke methoden en scripts hadden aangeleerd om met overtredingen om te gaan.
- Nadat we de Crucial Accountability-vaardigheden in een groot telecombedrijf hadden geïntroduceerd, zagen we dat een toename van 18 procent in het gebruik van de vaardigheden tot een verbetering in de productiviteit van meer dan 40 procent leidde.
- Bij een IT-groep waar het gebruik van Crucial Accountabilityvaardigheden met 22 procent was toegenomen, werd de kwaliteit met 30 procent verbeterd, daalden de kosten met bijna 50 procent en nam de personeelstevredenheid met 20 procent toe.
- Een project bij een groot toeleveringsbedrijf voor defensie wees uit dat elke toename van 1 procent in de toepassing van Crucial Accountabilityvaardigheden overeenkwam met een toename in de productiviteit van 1,5 miljoen dollar. Negen maanden nadat we met de training waren begonnen, was de verbetering bij de medewerkers al 13 procent. Reken maar uit.

- Het meest opmerkelijke resultaat kwam aan het licht toen we naar persoonlijke carrière-ontwikkeling keken. Om medewerkers te vinden die vaardig zijn in het toepassen van Crucial Accountability-vaardigheden, hoefden we alleen maar aan leidinggevendenden te vragen wie ze als hun meest waardevolle medewerkers beschouwden. Vrijwel zonder uitzondering waren degenen die door hun leidinggevendenden werden genoemd, positieve uitzonderingen die hadden geleerd hoe ze iemand ergens op kunnen aanspreken. Als u dat ook leert, en als u leert hoe u binnen een organisatie voor betrouwbaarheid en vertrouwen kunt zorgen, kunt u al snel op veel waardering rekenen.

Als u een blik in de verre, onzekere toekomst wilt werpen, kunt u het beste op de schouders van een reus gaan staan. Als u vaardigheden wilt leren die regelmatig worden toegepast door personen die erin slagen anderen effectief ergens op aan te spreken, en wat niet minder belangrijk is, de vruchten kunnen plukken van de cultuur van accountability die ze daarmee creëren, dan kunt u het beste op de schouders van een positieve uitzondering staan. Wij, de auteurs van dit boek, hebben persoonlijk meegemaakt hoe nuttig deze inzichten van briljante communicators kunnen zijn, wanneer ze worden omgezet in gezonde gewoontes.

EEN LAATSTE OPMERKING

We hebben de vaardigheden die we bij de positieve uitzonderingen hebben waargenomen, omgevormd tot een Crucial Accountability-model dat als basis dient voor de opzet van dit boek. Het model biedt een route die u stapsgewijs door een accountabilitygesprek leidt, van het begin tot het eind. Dit model helpt u om uw aanpak af te stemmen op de omstandigheden, zodat er een weloverwogen uitwisseling van ideeën plaatsvindt, in plaats van het gedrag dat anders altijd ontstaat bij mensen die hun leven lang voornamelijk slechte voorbeelden hebben gezien.

Hebben we uw belangstelling gewekt?

Het wordt tijd om de vaardigheden van positieve uitzonderingen te omarmen en ons gezin, ons team, ons bedrijf en onze gemeenschap een stevige basis van vertrouwen en sterke onderlinge relaties te bieden. Dat zijn namelijk de vruchten die u kunt plukken van accountability.

Over de auteurs

Dit succesvolle team auteurs heeft vier boeken gepubliceerd die op de bestsellerlijst van de *New York Times* hebben gestaan: *Crucial Conversations: Vaardigheden voor gesprekken die er écht toe doen* (2002), ook in het Nederlands verkrijgbaar; *Crucial Accountability: Vaardigheden voor het oplossen van ongewenst gedrag en niet-nagekomen afspraken* (2005), in 2016 ook in het Nederlands verkrijgbaar, *Influencer: De kracht achter succesvol veranderen* (2008), ook in het Nederlands verkrijgbaar en *Change Anything: The New Science of Personal Success* (2011), voorlopig alleen in het Engels verkrijgbaar. De auteurs zijn tevens de oprichters van VitalSmarts, een innovator op het gebied van bedrijfstrainingen en prestatieverbetering in organisaties.



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



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



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



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



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

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



INTERMENSELIJK

Open Dialoog

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



TEAM

Wederzijdse accountability

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



ORGANISATIE

Invloedrijk leiderschap

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



PERSOONLIJK

Zelfgestuurde verandering

Een effectieve oplossing voor elk persoonlijk gedragsprobleem, thuis of op het werk.

Voor meer informatie over de trainingsconcepten van VitalSmarts, of om zelf trainer te worden voor uw organisatie, kunt u bellen naar 071 - 42 34 58 of surft u naar **www.VitalSmarts.nl**

Over VitalSmarts

VitalSmarts is een innovator op het gebied van bedrijfstrainingen en ondersteuning van effectief leiderschap. We voegen tientallen jaren van baanbrekend onderzoek en inzichten uit de sociale wetenschappen samen, om de prestaties van leidinggevend en organisaties op een hoger plan te brengen. Daarbij richten we ons vooral op menselijk gedrag: de geschreven en ongeschreven regels die bepalen wat medewerkers dagelijks doen en laten, en waardoor het cultureel besturingssysteem van uw organisatie wordt bepaald. Onze activiteiten in toonaangevende organisaties hebben ons in staat gesteld vier groepen vaardigheden te beschrijven die we steeds weer bij succesvolle ondernemingen tegenkomen. Wanneer deze vaardigheden in combinatie worden gebruikt, ontstaat er een gezonde bedrijfscultuur, waarin uitstekende prestaties en voortdurende innovatie worden gestimuleerd. Deze vier groepen vaardigheden bieden we aan via onze trainingsprogramma's en onze gelijknamige bestsellers: *Crucial Conversations*, *Crucial Accountability*, *Influencer* en *Change Anything*.

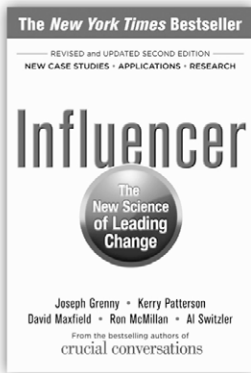
Over de hele wereld heeft al meer dan een miljoen mensen een training van VitalSmarts gevolgd. Meer dan driehonderd Fortune 500-ondernemingen hebben uitstekende resultaten behaald met onze beproefde methode om in korte tijd meetbare en duurzame gedragsverandering te bewerkstelligen. VitalSmarts staat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

www.VitalSmarts.nl

VAN DE SUCCESVOLLE AUTEURS VAN VITALSMARTS

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

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



“Het beïnvloeden van menselijk gedrag is een van de grootste uitdagingen waar leiders voor komen te staan. Dit boek laat op overtuigende wijze zien hoe blijvende gedragsverandering tot stand kan worden gebracht.”

—Sidney Taurel, Chairman & CEO,
Eli Lilly and Company

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

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



VERKRIJGBAAR VIA WWW.MANAGEMENTBOEK.NL
EN VITALSMARTS.NL