

TIEN

BEÏN **JAN**
BIJKER

VLOED

INGS

VAAARDIG

HEDEN

INHOUD

1	Inleiding	9
2	Wat is beïnvloeden?	13
3	Strategische keuzen	18
4	De tien beïnvloedingsvaardigheden	27
	– <i>complimenteren</i>	31
	– <i>profileren</i>	34
	– <i>stelling nemen</i>	36
	– <i>argumenteren</i>	38
	– <i>luisteren, samenvatten en doorvragen</i>	41
	– <i>betrekken</i>	43
	– <i>erkenning geven</i>	45
	– <i>schetsen van een lonkend perspectief</i>	47
	– <i>aansluiten</i>	49
	– <i>zetten van de eerste stap</i>	50
5	Casus: schakelen tijdens de implementatie van een managementstijl	56
6	Beïnvloeden door de middenkadermanager	58
7	Beïnvloeden door de adviseur	65
8	Het beïnvloeden van jezelf en het beïnvloeden van weerstand bij anderen	70
	Tot slot	75
	Geraadpleegde literatuur	77
	Aanbevolen literatuur	78
	Herkomst song-citaten	79

1 INLEIDING

over respect:

'R-e-s-p-e-c-t: I know what it means to me.' (Aretha Franklin)

en vertrouwen:

'I know it's gonna work out fine.' (Ike and Tina Turner)

'Hoe ik dingen voor elkaar krijg? De overleconomie waar ik met vreugde deel van uitmaak, bestaat bij de gratie van wederzijds vertrouwen. Ik voel mij in de eerste plaats verantwoordelijk voor het in stand houden van die traditie.'

(Alexander Rinnooy Kan, in een interview in *de Volkskrant*, 6 oktober 2007)

9

Een tijdlang leken we genoeg te hebben van het poldermodel.¹ Het grootste bezwaar dat aangevoerd werd, waren de te lange besluitvormingsprocedures (stroperigheid) en de daarmee samenhangende besluiteloosheid. Polarisatie heeft daarbij ook zo zijn voordelen: het schept duidelijkheid in standpunt en profilering. Het nadeel daarvan is echter dat zaken extreem en soms hard worden gespeeld. Nu komen we daarom opnieuw tot het besef dat zorgvuldig overleg ook zijn voordelen kan hebben. Afdwingen en opleggen blijken toch niet of slechts kortstondig te werken als je dingen voor elkaar wilt krijgen.

1. Poldermodel: een wijze van met elkaar werken aan draagvlak die ook buiten de overleconomie wordt toegepast.

De kunst van effectief overleggen en een soms noodzakelijk draagvlak krijgen, vraagt om vaardigheden die mensen beïnvloeden. Beïnvloeden vanuit wantrouwen jegens de ander werkt niet. Het effect van vertrouwen hebben in de ander is dat de gever ook vertrouwen terugkrijgt. Je kunt pas vertrouwen krijgen als je vertrouwen geeft. Daarnaast straalt vertrouwen hebben in de ander en vertrouwen hebben in een oplossing van een vraagstuk uit dat er hoop is. In een land vol verwarring helpt dat.

Ondanks de verschillende connotaties die het woord ‘respect’ de afgelopen jaren heeft gehad, omarmen veel mensen het opnieuw als belangrijke waarde. Geven en nemen, dat is vaak het antwoord op de vraag: ‘Hoe komen we hieruit?’

Geven en nemen kan niet zonder respect over en weer. De invloed die het tonen van respect en het geven van vertrouwen hebben, kan niet worden overschat: soms een verrassingseffect, vaak geeft de ander je hetzelfde terug.

Suggestie: herinner je een situatie in je eigen leven waarbij je door respect te tonen aan een ander ofwel door een ander vertrouwen te geven, die ander ineens veel beter ging presteren of meer kon dan je verwacht had.

Resultaten behalen met respect en vertrouwen

Managers en adviseurs willen resultaten met mensen boeken. De formele macht die de manager wel, maar de adviseur niet heeft, is meestal niet voldoende om je doelen te bereiken. Medewerkers en collega’s zijn tegenwoordig vaak goed opgeleid en redelijk assertief. Mensen willen zinvol, maar ook prettig werken en wensen maximale vrijheid bij de wijze waarop zij afgesproken resultaten willen realiseren. Je kunt of wilt niet je wil ‘opleggen’ bij de vrijheidslievende medewerker die dat zal ervaren als een juk dat erom vraagt te worden afgeschud. Je kunt er beter voor zorgen dat je mensen bindt of boeit en daarbij heb je beïnvloedingsvaardigheden nodig.

Effectief leren beïnvloeden als je doelen wilt bereiken: daar gaat het in dit boek over. Vaak hoor ik hier nogal negatieve reacties op. Zoals: 'Ja jij, jij manipuleert mensen om zo je eigen zin door te drijven! Daar doe ik niet aan mee.' Maar manipuleren en beïnvloeden zijn twee totaal verschillende dingen!

Mijn overtuiging is dat manipuleren (in tegenstelling tot beïnvloeden) risicovol is. Manipuleren, dat vaak gepaard gaat met een verborgen agenda, geeft de ander het gevoel dat hij gebruikt wordt zonder dat er met zijn belangen rekening wordt gehouden. Dat zet zondermeer spanning op de werkrelatie.

Respect voor de ander betekent dat je invloed wilt uitoefenen zonder te manipuleren. Respect is een attitude: wat jij niet wilt dat jou geschiedt, doe dat ook een ander niet. Het effect van de ander met respect behandelen is dat je zelf ook met respect wordt behandeld en daarmee is je beïnvloeding al begonnen.

Met vertrouwen hebben in de ander treedt hetzelfde effect op. Het vertrouwen dat je in de ander stelt, heeft als invloed dat de ander zich serieus genomen voelt en zich vervolgens meer verantwoordelijk gaat voelen voor de bijdrage die hij gevraagd is te leveren. Door respect en vertrouwen te geven, geef je de ander ruimte om zelf ook invloed uit te oefenen. Als de ander het gevoel krijgt ook invloed op jou uit te kunnen oefenen, heb je effectief beïnvloed!

Een vergaand resultaat is wanneer mensen jouw oorspronkelijke idee na je beïnvloeding gaan presenteren alsof ze het zelf bedacht hebben. Ze hebben zich jouw idee zo eigen gemaakt dat het voelt als iets van henzelf. Een effectieve beïnvloeder kan dus zonedig zijn eigen ego opzijzetten.

Wat vind je in dit boek?

In hoofdstuk 2 behandel ik twee voorbeelden van effectieve beïnvloeders en elementen die een rol spelen bij beïnvloeden.

In hoofdstuk 3 sta ik stil bij de strategische keuzen die je moet maken, voordat je kiest voor een bepaalde beïnvloedingsvaardigheid. Ook vind je hier een vragenlijst die inzicht geeft in de mate waarin je de tien vaardigheden al dan niet reeds toepast.

De tien beïnvloedingsvaardigheden waaruit je kiest op grond van je strategische keuze worden beschreven in hoofdstuk 4. Daarin zal ik ook het schakelen met de tien beïnvloedingsvaardigheden beschrijven.

Een casus waarin succesvolle implementatie vraagt om het schakelen vind je in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 6 behandel ik het loyaliteitsprobleem van de middenkadermanager dat alleen op te lossen is door zowel je eigen manager als je eigen team te beïnvloeden.

Hoofdstuk 7 bevat een aantal voorbeelden van beïnvloeding door de adviseur wiens gereedschapskist bestaat uit de tien beïnvloedingsvaardigheden. Hoe je jezelf kunt beïnvloeden is van een heel andere orde, maar even belangrijk! Wat belemmert je om een bepaalde beïnvloedingsvaardigheid toe te passen?

Hoe je ervoor kunt zorgen dat je minder last hebt van je belemmeringen, zet ik uiteen in hoofdstuk 8, waarin de RET-methode aan bod komt. Ook lees je daar hoe je de weerstand bij anderen positief kunt beïnvloeden.

2 WAT IS BEÏNVLOEDEN?

'The answer my friend, is blowing in the wind.' (Bob Dylan)

Allereerst wil ik aangeven wat beïnvloeden *niet* is: alleen vanuit je eigenbelang mensen je wil opleggen, zonder rekening te houden met het belang van de ander. Het heeft ook niets te maken met het hebben van een verborgen agenda, met andere woorden: manipuleren!

Hoewel het op zeer korte termijn doeltreffend kan zijn, het effect op de lange termijn zal zijn dat anderen je voortaan uit de weg gaan. Het gevoel misbruikt te zijn zorgt ervoor dat je truc maar een keer werkt.

De definitie van 'beïnvloeden':

Beïnvloeden is een proces (met behulp van interactie) in de door jouw gewenste richting sturen, zonder gebruik te maken van formele macht, met als gevolg verandering in opvattingen of gedragingen van de ander.

In dit boek richt ik me vooral op vaardigheden en gedrag (interactie) die tot effectieve beïnvloeding van de ander kunnen leiden. Maar er zijn meer elementen die bij beïnvloeden een rol kunnen spelen. Ik zal dat illustreren aan de hand van een voorbeeld.

DE INVLOEDRIJKE MANAGER

Deze man, Richard, beschikt over een bijzondere combinatie van eigenschappen. Oprechte persoonlijke interesse in en betrokkenheid bij zijn

ZOEK IK EENS
EEN ANTWOORD.
WAAIT HET NIET
EENS...!



© 2008

medewerkers gaan hand in hand met een heldere resultaatgerichtheid. In een gesprek met een MT-lid komt dat tot uiting: na empathisch doorvragen naar de persoonlijke ontwikkeling van zijn gesprekspartner spreekt Richard de ander als het ware in één adem aan op het niet behalen van een afgesproken resultaat. Theoretisch zou dat verwarrend kunnen zijn, maar zijn authenticiteit zorgt ervoor dat het gesprek coherent overkomt. De feedback op het niet behaalde resultaat is gericht op het voorkomen van herhaling in de toekomst zonder het MT-lid te schaden. Anders gezegd: Richard is tolerant ten aanzien van de maker van de fout, niet voor de fout op zich.

Naar de groep medewerkers toe vertoont hij hetzelfde vermogen tot schakelen: na een helaas noodzakelijke bezuinigingsronde zorgt hij voor een daverend feest, omdat het doel is gehaald. En dat feest mocht wat kosten ...

Essentieel bij de beïnvloeding bleek:

- oprechte belangstelling in het wel en wee van medewerkers
- duidelijk zijn in wat hij verwacht van anderen
- zichzelf duidelijk profileren als directeur
- resultaatgerichtheid in combinatie met het binden en boeien van mensen.

Nog een voorbeeld:

DE INVLOEDRIJKE ADVISEUR

Deze vrouw, Jeannette, opereerde niet vanuit een ivoren toren om de klant eens haarfijn uit te leggen hoe het bedrijf weer beter kon presteren. Zij verdiepte zich oprecht in de problemen die de opdrachtgever had en in hoe hij zich voelde bij het probleem: hij was teleurgesteld in zijn eigen vermogen het op te lossen. Zij hielp hem nieuwe concrete

doelstellingen te formuleren voor zijn bedrijf. En zij zorgde ervoor dat hij geïnspireerd kon worden door anderen erbij te betrekken en niet van zichzelf te eisen alles in z'n eentje op te lossen.

Essentieel bij de beïnvloeding bleek:

- een goede inschatting van de situatie
- een combinatie van mens- en doelgerichtheid
- de opdrachtgever het gevoel te geven dat hij een partner kreeg bij het vraagstuk, en niet een betweter die hem het gevoel zou hebben gegeven dat hij dom was door het zelf niet op te kunnen lossen.

Elementen die een rol speelden in deze voorbeelden:

- authenticiteit
- oprechtheid
- durf
- vertrouwen hebben in de ander
- geïnspireerd zijn en zelf geloven in oplossingen
- plezier in het werk dat uitstraalt op anderen.

Naast het inschatten van de situatie blijkt het belangrijk te zijn te kunnen schakelen:

- van hard naar zacht
- van empathisch naar helderheid over je eigen motieven
- van meebewegen met de ander naar standvastig zijn in wat je zelf wilt.

Suggestie: welke persoon in je omgeving of uit het openbare leven heeft invloed op jou en welke vaardigheden gebruikt deze beïnvloeder?

Welke van die vaardigheden zou je ook graag willen leren toepassen?

In de komende hoofdstukken zal ik meer focussen op wat ik de *vier geheimen voor effectief beïnvloeden* noem: