

INHOUD

1	Inleiding: respect en vertrouwen	9
2	Wat is beïnvloeden?	13
3	Het beïnvloedingsmodel	19
4	De kracht van ... jou!	25
5	De tien beïnvloedingsvaardigheden	31
	– complimenteren	32
	– profileren	35
	– stelling nemen	36
	– argumenteren	40
	– luisteren, samenvatten en doorvragen	47
	– de ander erbij betrekken	49
	– erkenning geven	50
	– schetsen van een lonkend toekomstperspectief	54
	– aansluiten bij het belang van de ander	56
	– het zetten van de eerste stap	57
6	Organisatiesensitiviteit, observeren en schakelen: over strategische keuzes maken	63
7	Casus: schakelen tijdens de implementatie van een managementstijl	79

8	Tips voor de middenkadermanager	83
9	Tips voor de adviseur	89
10	Het beïnvloeden van jezelf	95
11	Het beïnvloeden van weerstand bij anderen	99
	Tot slot	101
	Literatuur	103
	Herkomst song-citaten	105
	Bijlage: Overzicht van waarden	107

I INLEIDING: RESPECT EN VERTROUWEN

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

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

In deze tijd van crisis kijken we kritisch naar het poldermodel.¹ De besluitvormingsprocedures zijn te lang en stroperig en gaan vaak samen met besluiteloosheid. Polarisatie heeft daarbij ook zo zijn voordelen: er is duidelijkheid over alle standpunten en hoe mensen zich profileren. Maar het nadeel daarvan is dat zaken soms extreem en hard worden gespeeld. Daarom komen we nu 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.

9

De kunst van effectief overleggen en een soms noodzakelijk draagvlak krijgen vraagt om vaardigheden waarmee je mensen beïnvloedt. Beïnvloeden vanuit wantrouwen tegenover 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 stralen 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. Belangrijk is dat vertrouwen niet soft, maar juist hard is: vertrouwen is niet vrijblijvend. Aan het beschamen van vertrouwen verbinden we consequenties.

¹ Poldermodel: een manier van met elkaar werken aan draagvlak die ook buiten de overleg-economie wordt toegepast.

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 hier samen uit?'

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: vaak geeft de ander je hetzelfde terug.

Suggestie: herinner je een situatie in je eigen leven waarin een ander ineens veel beter ging presteren of meer kon dan je had verwacht, doordat jij respect voor hem toonde en hem vertrouwen gaf.

Resultaten behalen met respect en vertrouwen

Managers en adviseurs willen resultaten boeken met mensen. 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 in de manier waarop zij afgesproken resultaten realiseren. Je kunt beter niet je wil 'opleggen' aan de vrijheidslievende medewerker. Die zal dat ervaren als een juk dat hij wil afschudden. Je kunt er beter voor zorgen dat je mensen bindt of boeit. De grootste uitdaging voor een leider is om het potentieel van mensen vrij te maken. Het potentieel van mensen is de combinatie van hun talenten, ambities en waarden. De leider zorgt ervoor dat het potentieel van mensen wordt verbonden met de doelen van de organisatie. Om dit goed te kunnen doen heb je vaardigheden nodig om mensen te beïnvloeden.

Effectief leren beïnvloeden als je doelen wilt bereiken: daar gaat het in dit boek over. Vaak hoor ik hier nogal negatieve reacties op. Zoals: 'Manipuleren om 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 gaat vaak gepaard met een verborgen agenda. Het geeft de ander het gevoel dat hij gebruikt wordt zonder dat er rekening wordt gehouden met zijn belangen. Dat zet zonder meer 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 stellen in de ander treedt hetzelfde effect op. Het vertrouwen dat je in de ander stelt, heeft als gevolg dat de ander zich serieus genomen voelt en zich vervolgens meer verantwoordelijk gaat voelen voor de bijdrage die hij moet 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 bereik je wanneer mensen jouw 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 zo nodig zijn eigen ego opzijzetten.

Wat vind je in dit boek?

In hoofdstuk 2 geef ik twee voorbeelden van effectieve beïnvloeders en bespreek ik de elementen die een rol spelen bij beïnvloeden. In hoofdstuk 3 licht ik het beïnvloedingsmodel toe. Met dit model heb je een overzicht van de tien vaardigheden die je kunt inzetten als je wilt beïnvloeden.

In hoofdstuk 4 lees je hoe je de kracht van het willen, denken, invoelen en ergens in geloven bij jezelf kunt opwekken zodat je beïnvloeding stevig en authentiek wordt.

In hoofdstuk 5 beschrijf ik de tien beïnvloedingsvaardigheden waaruit je kiest op grond van je strategische keuze.

Hoofdstuk 6 gaat over het maken van strategische keuzes op basis van organisatiesensitiviteit, observeren en schakelen tussen de verschillende beïnvloedingsvaardigheden.

In hoofdstuk 7 bespreek ik een casus waarin ik laat zien hoe een manager kan schakelen tussen verschillende beïnvloedingsvaardigheden.

In hoofdstuk 8 behandel ik het loyaliteitsprobleem van de middenkadermanager, dat alleen op te lossen is door zowel de eigen manager als het eigen team te beïnvloeden.

In hoofdstuk 9 lees je hoe je als adviseur effectief gebruik kunt maken van de tien beïnvloedingsvaardigheden.

Wat belemmert je om een bepaalde beïnvloedingsvaardigheid toe te passen? In hoofdstuk 10 leer je om mogelijke belemmeringen te hanteren.

Hoe je de weerstand bij anderen positief kunt beïnvloeden, lees je in hoofdstuk 11.

Leestip: wil je snel meer lezen over de praktische vaardigheden? Begin dan bij hoofdstuk 5.

Wil je meer achtergrondinformatie en leren hoe je jezelf versterkt voordat je de ander gaat beïnvloeden? Lees dan het boek helemaal.

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

13

De definitie van ‘beïnvloeden’ is:

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

Er zijn veel elementen die bij beïnvloeden een rol kunnen spelen. Ik zal dat illustreren aan de hand van een voorbeeld.

De invloedrijke manager

Bart beschikt over een bijzondere combinatie van eigenschappen: oprechte persoonlijke interesse in en betrokkenheid bij zijn 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 Bart 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: Bart is tolerant ten aanzien van de maker van de fout, niet voor de fout op zich.

Ik citeer hem: ‘Henk, wat goed dat je onze nieuwe ideeën om meer omzet te genereren zo enthousiast in de praktijk hebt gebracht! Ik zie dat je meer dan vroeger het initiatief neemt en dat is een goede ontwikkeling. Wel wil ik het nog met je hebben over de functioneringsgesprekken met je mensen: ik constateer dat je die nog niet hebt gevoerd en dat maakt mij een beetje ongerust: je moet je mensen meenemen in onze visie en daar zijn die gesprekken ook voor bedoeld. Ik verwacht dat je over een maand de gespreksverslagen inlevert. Alle begrip voor het feit dat je het druk hebt gehad, maar als directeur sta ik voor het belang van gesprekken met medewerkers. Als het je gelukt is de gesprekken te voeren, zul je merken dat je mensen extra gemotiveerd zijn. Hoe gaat het trouwens met je verhuizing?’

Het effect was dat de manager zich serieus genomen voelde, en niet veroordeeld maar gestimuleerd.

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.

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



W
O
L
F
O

Nog een voorbeeld:

De invloedrijke adviseur

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 klant had en in hoe hij zich voelde: hij was teleurgesteld in zijn vermogen om het probleem zelf op te lossen. Zij hielp hem nieuwe, concrete doelstellingen te formuleren voor zijn bedrijf. En zij zorgde ervoor dat hij zich liet inspireren door anderen erbij te betrekken en niet van zichzelf te eisen alles in z'n eentje op te lossen.

Ik citeer Jeannette: 'Ik kan me heel goed voorstellen dat u zich zorgen maakt over het bedrijf en uw vermogen om verbeteringen aan te brengen: het is namelijk ook gewoon ingewikkeld! Ik wil graag met u meedenken over een paar speerpunten voor verbetering en hoe u daar talentvolle mensen uit uw bedrijf bij kunt betrekken. Dat zal u nieuwe energie geven en het gevoel dat u er niet alleen voor staat. Vervolgens gaan we kijken hoe u een inspirerende voortrekkersrol kunt spelen en dat gaat lukken, want ik zie dat uw gedrevenheid nog steeds groot is!'

Het effect was dat de klant zich begrepen en serieus genomen voelde en weer ging geloven in zijn kracht.

Essentieel bij de beïnvloeding bleek:

- een goede inschatting van de situatie
- een combinatie van mens- en doelgerichtheid
- de klant het gevoel geven dat hij een partner kreeg bij het oplossen van het vraagstuk, en niet een betweter die hem het gevoel gaf dat hij dom was door het zelf niet te kunnen oplossen.