

Inhoud

Voorwoord	7
Deel 1 Het Middenstad-verhaal	12
1 De dood van een goed plan	13
2 Triomf in Middenstad, deel 1	19
3 Triomf in Middenstad, deel 2	43
4 Triomf in Middenstad, deel 3	58
Deel 2 De methode	71
5 Vier manieren om een goed idee te torpederen	72
Bangmakerij	73
Uitstel	76
Verwarring	78
Spot (of karaktermoord)	79
Vierentwintig aanvallen	82
6 Een tegenintuïtieve strategie om een goed idee te redden	84
7 Vierentwintig aanvallen en vierentwintig antwoorden	99
8 Korte handleiding voor het creëren van draagvlak en betrokkenheid	154
Stap 1: Inventariseer	154
Stap 2: Fris je kennis op	156
Stap 3: Brainstorm over mogelijke aanvallen	157
Stap 4: Aan de slag!	158
Bijlage De methode toepassen bij grootschalige verandering	160
Acht stappen voor een succesvolle, grootschalige verandering	161
Uitdagingen bij het creëren van draagvlak en betrokkenheid	164
Over de auteurs	170

Voorwoord

Wij kennen het hier besproken probleem allemaal, uit eigen ervaring, omdat het een bekend menselijk probleem is dat veel voorkomt en steeds belangrijker wordt.

Je hebt een goed idee. Je bent ervan overtuigd dat het hard nodig is, en wel meteen. Maar je kunt het niet alleen. Je hebt voldoende steun nodig om je idee te kunnen uitvoeren en de wereld een beetje beter te maken. Jij of je bondgenoten presenteren het plan. Dat gaat prima. Maar dan komen, naast gegronde bezwaren en bedenkingen, de verwarrende vragen, onlogische opmerkingen en verbale kogels – zowel rechtstreeks als achter je rug om. Het maakt niet uit of je idee noodzakelijk, inventief, vernieuwend en zinvol is. Ook al gaat het om een cruciale kwestie voor een bedrijf, een individu of zelfs een heel land. Het voorstel wordt hoe dan ook verworpen, of wel aangenomen maar met te weinig steun om alle beloftes waar te kunnen maken, of het sterft een langzame en tragische dood.

Dit kan enorm frustrerend zijn. Je voelt verbijstering, schaamte of boosheid. Alle mensen die profijt zouden hebben van het idee verliezen. Jij verliest. In het ergste geval verliest een heel bedrijf of land. Maar in dit boek laten we zien dat het ook anders kan.

Het ontwikkelen en invoeren van goede ideeën is een essentiële levensvaardigheid, voor de 21-jarige student, voor de 55-jarige CEO en voor vrijwel ieder ander mens. Deze vaardigheid, of het ontbreken ervan, is van invloed op de economie, overheden, gezinnen en met name ons eigen leven.

Het probleem is echter dat er veel meer tijd en energie wordt gestoken in het (leren) ontwikkelen van goede ideeën dan in het (leren) doorvoeren ervan. Zo is er in het bedrijfsleven de afgelopen twintig jaar veel vooruitgang geboekt op het gebied van strategievorming, maar veel minder op het gebied van de implementatie van strategieën.

Het zou geweldig zijn als de goede ideeën die je steunt, op het werk en daarbuiten, op hun merites beoordeeld zouden worden. Maar heel vaak gebeurt dit niet. Of het nou gaat om een belangrijke wetswijziging, een vernieuwende bedrijfsstrategie of het programma van een avondje uit, de kans bestaat dat verstandige ideeën genegeerd, afgeschoten of dusdanig aangevallen worden dat ze weinig kans van slagen hebben. Een veelvuldig aangevallen idee kan nog steeds 51 procent van de stemmen krijgen. Maar als het draagvlak zo beperkt is, kan het kleinste obstakel het ‘aangenomen’ voorstel alsnog doen stranden.

Dit boek gaat niet over overtuigen en communiceren in het algemeen, noch over alle handige methoden die mensen kunnen gebruiken om draagvlak en betrokkenheid te creëren. In plaats daarvan beschrijven we een methode die ongewoon effectief kan zijn in het opbouwen van een breed draagvlak voor een goed idee, een methode die zelden (goed) gebruikt wordt en die niet vraagt om een groot redenaarstalent of een buitengewoon charisma.

De methode is in een aantal opzichten tegenintuïtief. Je probeert niet om tegenstanders buiten de discussie te houden. Integendeel, je nodigt ze uit om deel te nemen aan het gesprek over een nieuw voorstel en moedigt ze bijna aan om hun kogels op je af te vuren. Je zet geen machtsbasis of invloedrijke persoon in om je opponenten te verpletteren. Je behandelt onredelijke, irrationele en sluwe tegenstanders juist met veel respect. Je probeert aanvallers niet te overdonderen of monddood te maken met gladder verkooppraat, manipulatief

gedrag of ellenlange lijsten met voordelen. In plaats daarvan weerleg je aanvallen altijd met een antwoord dat eenvoudig, duidelijk en bondig is en van gezond verstand getuigt.

Deze aanpak – van de arena betreden, iedereen met respect behandelen en eenvoudige, duidelijke en verstandige antwoorden geven – voorkomt niet alleen dat goede ideeën worden afgeschoten, maar gebruikt de aanvallen bovendien om de aandacht van mensen te krijgen, een idee te verduidelijken en uiteindelijk een breed draagvlak op te bouwen.

De ideeën en tips in dit boek zijn niet gebaseerd op een hypothetische theorie of puur op onze opvattingen. Ze komen deels voort uit de observaties die Lorne Whitehead in de loop van de jaren heeft gedaan in zijn rollen als ondernemer, leidinggevende, bestuurder en docent natuurwetenschap aan de University of British Columbia. Daarnaast zijn ze het resultaat van de vele onderzoeken van John Kotter aan de Harvard Business School en zijn werk op het gebied van leiderschap en verandering, grotendeels gepubliceerd in vier boeken: *Leiderschap bij verandering*, *Het hart van de verandering*, *Help, onze ijsberg smelt!* en *Een gevoel van urgentie*. Daarnaast hebben de auteurs voor dit boek talloze soortgelijke observaties van collega's verzameld en in hun materiaal verwerkt.

We presenteren deze ideeën eerst in de vorm van een verhaal dat beschrijft hoe enkele moedige personen tijdens een openbare vergadering met 75 aanwezigen een idee uitleggen en verdedigen. Dit is één specifieke situatie, maar we hebben gemerkt dat de beschreven aanvallen overal voorkomen en dat de antwoordmethode altijd werkt: bij e-mailverkeer tussen twee werelddelen, bij tien mensen tijdens een lunch of in een klaslokaal, bij een brief voor duizend medewerkers, bij een serie van twee of tweeëntwintig bijeenkomsten en bij kritische memo's.

Het tweede deel van het boek is meer theoretisch; we analyseren wat er precies gebeurde in het verhaal, we bespreken

vier basisaanvalsstrategieën en verklaren onze methode. We beschrijven de vierentwintig algemene en frustrerende aanvallen die mensen vaak gebruiken, tezamen met een effectieve reactie voor elk van deze aanvallen. Daarbij geven we een aantal voorbeelden waaruit blijkt hoe dit alles in de praktijk werkt. We eindigen met duidelijke tips over hoe dit materiaal het best gebruikt kan worden. Want hoe fascinerend we de theorie achter deze methode ook vinden, we hebben met dit boek een praktisch doel voor ogen: jou helpen voorkomen dat goede ideeën worden afgeschoten; jou helpen om de relevante mensen te overtuigen van een idee (of zelfs een grootse visie), hoe complex ook; en jou helpen het snelle veranderingstempo van deze tijd om te buigen van een risico in een kans.

In de bijlage plaatsen we de methode in de context van grootschalige veranderingstrajecten – een steeds belangrijker onderwerp dat John Kotter al twintig jaar bestudeert. Ben je betrokken bij of met name geïnteresseerd in grootschalige verandering, dan adviseren we je om na dit voorwoord eerst die informatie te bekijken voordat je aan het verhaal begint.

Omwille van de leesbaarheid hebben we het verhaal, de problemen en de setting zo eenvoudig mogelijk gehouden zonder de complexiteit van het onderwerp uit het oog te verliezen. Het resultaat is een verhaal over een vergadering in het gemeentehuis van een kleine stad over nieuwe computers voor de bibliotheek. Het is aan jou om dit voorbeeld te vertalen naar voor jou relevante contexten en andere interactievormen dan publieke bijeenkomsten: wellicht een lunch, een e-mail, een rapport, een videoconferentie, een praatje op de gang. En geloof ons; je kunt die vertaalslag maken.

We zullen je niet vermoeien met details vanuit de neurologie, psychologie en elders die verklaren waarom een verhaal een krachtig leermiddel kan zijn, voor de meeste mensen krachtiger dan enige theoretische benadering. Rest ons alleen nog te zeggen: we hopen dat je ons verhaal interessant, memo-

rael, grappig en bijzonder vindt. Maar vergeet tijdens het lezen van het bibliotheekverhaal niet dat het onderwerp serieus is, evenals onze bedoelingen. Humor is een middel, geen doel.

John Kotter

Lorne Whitehead

Deel 1

Het Middenstad-verhaal

1

De dood van een goed plan

Je hart klopt in je keel. Je bent bijna aan de beurt en spreken in het openbaar is niet echt je favoriete bezigheid. Je bent lid van de adviescommissie voor de bibliotheek van Middenstad. De commissie is op dit moment bijeen in een open vergadering, wat wil zeggen dat alle belanghebbenden van de bibliotheek deze kunnen bijwonen, en er zitten in totaal zo'n 75 mensen in de zaal.

Nog even en de voorzitter zal je uitnodigen om je presentatie te houden. Eerder deze maand heb je toegezegd op deze bewuste avond een plan ter stemming aan te bieden. Het gaat om een voorstel dat je samen met een paar donateurs van de bibliotheek hebt ontwikkeld, onder wie de manager van een groot lokaal bedrijf.

Het voorstel is simpel. De bibliotheek van Middenstad heeft geen geld voor de vijftientig tot dertig nieuwe computers die nodig zijn, laat staan voor nieuwe printers en bijbehorend materiaal (zoals gebruikersvriendelijke, ergonomische stoelen). Uitgaande van de normale winkelprijs zou dit een gigantisch deel van het toch al krappe budget opslokken. Maar de lokale computerwinkel, Middenstad Computers, heeft hulp toegezegd. De winkel heeft aangeboden om de komende drie maanden voor iedere zes gezinnen uit Middenstad die een computer bij hen kopen, één geavanceerde nieuwe computer aan de bibliotheek te schenken, inclusief de nodige printers, netwerksystemen, stoelen – alles wat je maar kunt bedenken.

Het is een kans uit duizenden die bijzonder gunstig zal zijn voor de bibliotheek en de stad. De feiten en argumenten zijn overtuigend. Het helpt de bibliotheek een grote stap vooruit in de eenentwintigste eeuw, vooral omdat je geen mogelijkheid ziet om dit alles te bekostigen vanuit het budget van volgend jaar of het jaar daarop. De bibliotheek-medewerkers hebben er baat bij. Het is gunstig voor de kinderen uit minder welgestelde gezinnen in de stad die niet altijd toegang tot een goede computer hebben, terwijl dit wel belangrijk is. Nu is het alleen nog zaak om anderen te overtuigen, hun steun te verkrijgen en het plan uit te voeren – en wel zo snel mogelijk, voordat Middenstad Computers zich terugtrekt.

Middenstad Computers moet nog toestemming vragen aan het hoofdkantoor en het bibliotheekbestuur moet nog toestemming geven voor het commerciële aspect van de donatie, maar dat is waarschijnlijk geen probleem als het voorstel wordt goedgekeurd tijdens deze openbare bijeenkomst van de adviescommissie. Helaas dringt de tijd – de goedkeuring is essentieel om alle toestemmingen rond te krijgen voor de decemberverkoop van start gaat. Anders zal het plan niet doorgaan.

Er is je veel aan gelegen dat het voorstel erdoor komt – zo veel zelfs dat je voor publiek gaat spreken terwijl je daar niet van houdt – omdat je weet dat de kinderen uit armere gezinnen veel baat zouden hebben bij deze computers. De meeste kinderen kunnen met het openbaar vervoer snel en gemakkelijk naar de bibliotheek komen. De school is voor veel van hen minder goed bereikbaar en bovendien hebben scholen kortere openingstijden en zijn ze in het weekend gesloten. Voor de kinderen uit rijkere gezinnen is dit geen probleem. Die hebben een computer thuis, op een paar passen van hun slaapkamer, zo niet in hun slaapkamer, en kunnen deze gebruiken wanneer ze willen, zeven dagen per week. Kinde-