

Jan Bijker

TIEN
BEÏNVLOEDINGS
VAAAR
DIG
HEDEN

THEMA.

Inhoud

1	Resultaten behalen met respect en vertrouwen	7
2	Wat is beïnvloeden?	11
3	Het beïnvloedingsmodel	15
4	De kracht van... jou!	21
5	De tien beïnvloedingsvaardigheden	29
1	Complimenteren	30
2	Profileren	33
3	Stelling nemen	34
4	Argumenteren	39
5	Luisteren, samenvatten en doorvragen	46
6	De ander erbij betrekken	48
7	Erkenning geven	50
8	Een lonkend toekomstperspectief schetsen	55
9	Aansluiten bij het belang van de ander	57
10	De eerste stap zetten	58
6	Organisatiesensitiviteit, observeren en schakelen: over strategische keuzes maken	65
7	Casus: schakelen tijdens de implementatie van een managementstijl	81
8	Tips voor de middle manager	85

9	Tips voor de adviseur	91
10	Jezelf beïnvloeden	97
11	Weerstand bij anderen beïnvloeden	101
	Bronnen	105
	Bijlage: Overzicht van waarden	107

1 Resultaten behalen met respect en vertrouwen

Iedereen wil wel eens wat. Een bepaald resultaat, op het werk of thuis. Soms heb je formele macht en kun je op basis daarvan je doelen bereiken. Je kunt simpelweg je wil opleggen. Maar heel vaak zul je de ander moeten gaan beïnvloeden. Zelfs als je wel de macht hebt om mensen te dwingen, is het alsnog een beter idee om op een andere manier te zorgen dat je mensen overtuigt om te doen wat jij wilt. Bijvoorbeeld door ze te inspireren of te verleiden.

Net als bij communiceren is het zo dat je niet níét kunt beïnvloeden. Alleen al het feit dat je ergens aanwezig bent, heeft invloed op anderen, of je nu stilhoudt of niet. Vanuit dat besef is het aan te raden om de mensen met wie je in gesprek bent, dan ook maar zo effectief mogelijk te beïnvloeden, maar dan wel op een manier die bij jou past.

Mensen reageren in eerste instantie vaak nogal negatief op het woord beïnvloeden: 'Dat is manipuleren om je eigen zin door te drijven. Daar doe ik niet aan mee!' Maar beïnvloeden gaat niet over trucs en manipulatie. Manipuleren en beïnvloeden zijn twee totaal verschillende dingen. Manipuleren is risicovol (in tegenstelling tot beïnvloeden) en 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 relatie.

Speel dus open kaart en beïnvloed vanuit je eigen waarden, want dan kom je authentiek over. En wie zichzelf is, overtuigt. Als dat je ambitie is, kan dit boek je helpen. Je zult al lezend ontdekken dat je al een aantal talenten hebt om effectief te beïnvloeden, en je zult ook ontdekken dat er meer wegen zijn die naar Rome leiden dan je dacht. Je palet aan gedragsvaardigheden vergroten, daar gaat het om.

8

Beïnvloeden is een proces tussen mij en de ander. In dit boek staan we stil bij de noodzaak sensitief te worden voor de ander en voor de context waarin je beïnvloedt. Goed observeren 'wat er gebeurt aan de overkant' en strategisch kunnen schakelen met de verschillende beïnvloedingsvaardigheden zijn daarbij essentieel. Afdwingen en opleggen zonder respect voor het belang van de ander blijken toch niet of slechts kortstondig te werken als je dingen duurzaam voor elkaar wilt krijgen. 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.

Ook beïnvloeden vanuit wantrouwen tegenover de ander werkt niet. Het effect van vertrouwen hebben in de ander is dat de gever ook vertrouwen terugkrijgt. De ander voelt zich serieus genomen en gaat zich vervolgens meer verantwoordelijk voelen voor de bijdrage die hij moet leveren. 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. Belangrijk is dat vertrouwen niet soft, maar juist hard is: vertrouwen is niet vrijblijvend. Aan het beschamen van vertrouwen verbinden we consequenties.

Het antwoord op de vraag 'Hoe komen we hier samen uit?' is dus vaak: geven en nemen met respect en vertrouwen. 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 opzij zetten.

Probeer je uit eigen ervaring een situatie te herinneren waarin een ander ineens veel beter ging presteren of meer kon dan je had verwacht, doordat jij respect toonde en vertrouwen gaf. Weet je nog wat jij zei of deed?

.....

.....

.....

Wat vind je in dit boek?

9

In hoofdstuk 2 beginnen we met twee voorbeelden van effectieve beïnvloeders en bespreken we de elementen die een rol spelen bij beïnvloeden.

Hoofdstuk 3 draait om het beïnvloedingsmodel. 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 vind je een beschrijving van 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 bespreken we een casus waarin je ziet hoe een leidinggevende kan schakelen tussen verschillende beïnvloedingsvaardigheden.

In hoofdstuk 8 behandelen we het loyaliteitsprobleem van de middle manager, dat alleen op te lossen is door zowel de eigen leidinggevende 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.

10

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?

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.

De definitie van beïnvloeden is:

Beïnvloeden is een proces (met behulp van interactie) in de door jou 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.

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 leidinggevende zich serieus genomen voelde, en niet veroordeeld, maar gestimuleerd. Essentieel bij de beïnvloeding bleek:

- oprechte belangstelling voor 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:

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 verbeteringen 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.

Elementen die een rol speelden in deze voorbeelden, zijn:

- authenticiteit
- oprechtheid
- durf
- vertrouwen hebben in de ander
- geïnspireerd zijn en zelf geloven in oplossingen
- plezier hebben in het werk, wat je uitstraalt naar anderen.

Naast het inschatten van de situatie is het belangrijk om 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.

- 14 Daardoor geef je aandacht aan alle aspecten van de situatie en de persoon. Dat zie je ook in de voorbeelden hierboven: het schakelen tussen een persoonlijke, mensgerichte benadering, gekoppeld aan resultaatgerichtheid, brengt het MT-lid en de klant in beweging!

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

.....

.....

.....

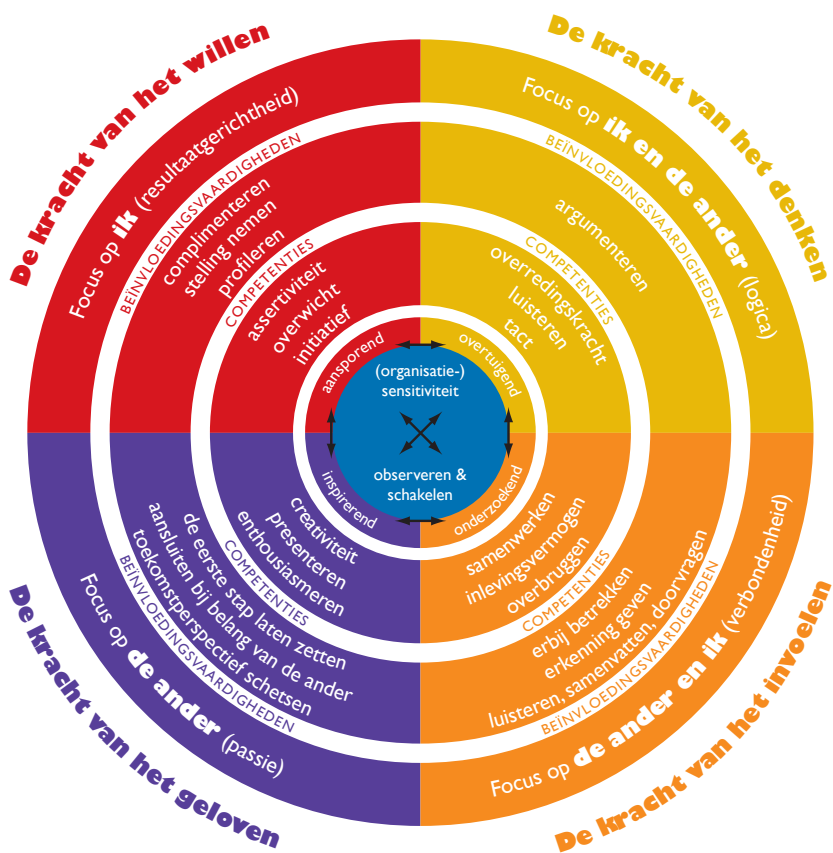
Welke van die vaardigheden zou je ook graag zelf willen leren toepassen?

.....

.....

.....

3 Het beïnvloedingsmodel



In dit hoofdstuk licht ik de essentie van het beïnvloedingsmodel zo kort en krachtig mogelijk toe. Hoofdstuk 5 gaat uitgebreid in op het praktisch toepassen van de tien beïnvloedingsvaardigheden, met meer voorbeelden en suggesties.

Het beïnvloedingsmodel is gebaseerd op de volgende vijf elementen van effectief beïnvloeden:

- Bepaal je doel: wat wil ik met mijn invloed bereiken?
- Gebruik je organisatiesensitiviteit: bepaal de context/situatie waarin je wilt beïnvloeden.
- Kies de beïnvloedingsvaardigheid die het beste bij je doel en in deze organisatie/context past.
- Observeer en analyseer tijdens het beïnvloeden voortdurend ‘wat er bij de ander gebeurt’; welk effect zie je bij de ander?
- Perfectioneer de kunst van het schakelen met de verschillende beïnvloedingsvaardigheden.

16

De kracht van ...

Buiten de cirkel staan de krachten die je wilt ontwikkelen. Die innerlijke krachten kun je door zelfbeïnvloeding versterken en vormen de basis van effectief en krachtig beïnvloeden. Hoe dat werkt, lees je in hoofdstuk 4. Er zijn vier krachten:

- de kracht van het willen als basis voor aansprekend gedrag
- de kracht van het denken als basis voor overtuigend gedrag
- de kracht van het invoelen als basis voor onderzoekend gedrag
- de kracht van het geloven als basis voor inspirerend gedrag.

In de cirkel staat onder elke kracht wat je focus is, daarna welke beïnvloedingsvaardigheden je toepast, en tot slot welke specifieke competenties je daarbij kunnen helpen.