

Beïnvloeden voor gevorderden

Beweeg je team in 4 stappen de gewenste richting in



Waarom duurzaam beïnvloeden oké is

Beïnvloeden is een belangrijke vaardigheid in moderne organisaties. Managers en projectleiders zijn echter vaak terughoudend om zich hierin te verbeteren. Nergens voor nodig. Met duurzame beïnvloeding blijft de onderlinge relatie goed.

Een van de belangrijkste kenmerken van moderne organisaties is dat hun goed opgeleide werknemers meer verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen. Het verandert de essentie van leiderschap: aansturing en autoriteit maken plaats voor gelijkwaardigere verhoudingen. In plaats van het werk aan hun mensen op te dragen, moeten leiders met ze in overleg om een werkverdeling te vinden die bij ieders talenten past. Zonder op formele machtsmiddelen te kunnen steunen, moeten managers toch de gewenste resultaten weten te behalen, wat ze afhankelijker maakt van persoonlijke vaardigheden zoals beïnvloeding.

Stigma

Veel mensen hebben negatieve associaties bij het woord beïnvloeden. Door mensen bewust te willen beïnvloeden, zou je ze willen manipuleren en aanzetten om tegen hun wil iets te doen of kopen. Uiteraard kan beïnvloeding met verkeerde intenties worden gebruikt. Maar het stigma gaat voorbij aan het feit dat beïnvloeding een alledaags onderdeel is van de verhoudingen op de werkvloer.

Onbewust sturen we elke dag elkaars gedrag. Van alles wat we doen – zeker als teamleiders – gaat een bepaalde invloed uit. De kunst is zorgen dat die invloed op de juiste manier ‘werkt’ om de doelen van het team en de organisatie dichterbij te brengen.

Oprecht contact

In de moderne organisatie met autonome werknemers is een eventuele schroom om jezelf in beïnvloeding te verbeteren niet functioneel. Om verder te komen met het team moet je weten wanneer jouw invloed negatief of positief uitpakt. Door de processen die een rol spelen te doorgronden, kun je weerstanden overwinnen, de motivatie van de teamleden versterken en de resultaten verbeteren. Een duurzame vorm van beïnvloeding moet voorop staan: invloed gebaseerd op oprecht contact en rekening houdend met elkaars drijfveren – gericht op het verbeteren in plaats van verslechteren van de onderlinge verhoudingen. Hoe je jezelf hierin kunt ontwikkelen, lees je verderop in dit whitepaper.



**'BEÏNVLOEDING IS EEN ALLEDAAGS
ONDERDEEL VAN DE VERHOUDINGEN
OP DE WERKVLOER'**

Beïnvloeden in de praktijk

Voor we onthullen hoe je anderen duurzaam kunt beïnvloeden, delen we enkele interessante feitjes en weetjes over beïnvloeden.

Wist je dat...

- **90%** van alles wat we doen op de automatische piloot gebeurt?
- Het in urinoirs geëtste plaatje van een vlieg voor **80% minder** urine naast de pot zorgt?
- **Geel en rood** hongergevoel stimuleren (reden waarom fastfoodketens die kleuren in hun logo hebben)?
- Stickers met voetstappen richting de trap zorgen dat de lift **11 keer minder** wordt gebruikt?

In 4 stappen naar beïnvloeden voor gevorderden

Om teamleden of hele teams in de gewenste richting te laten bewegen, hoef je geen afgestudeerd psycholoog te zijn. Gezond verstand en goed contact met de collega's zijn minstens zo belangrijk. Duurzame beïnvloeding is invloed waarbij de onderlinge relaties centraal staan. De volgende 4 stappen spelen daarbij een rol

Stap 1. Formuleer de missie

Met het beïnvloeden van autonome medewerkers gaat een lastig dilemma gepaard. Met hun autonomie wordt een beroep gedaan op hun intrinsieke motivatie. De medewerkers wordt vrijheid gegund, wat door pogingen tot beïnvloeding lijkt te worden aangetast. Het vaststellen van de missie – of meerdere missies – is een antwoord op dit dilemma.



**'ALS WE ZELF ERGENS VOOR KIEZEN
ZIJN WE 5 KEER ZO STERK BETROKKEN
BIJ HET EINDRESULTAAT'**

Een missie heeft veel functies: het motiveert mensen om een bepaalde richting in te gaan, bindt het team, kanaliseert de energie, zorgt dat het team op de hoofdtak gefocust blijft en is vaak het anker voor besluiten. De gekozen missie moet aansluiten bij de rol van de afdeling in het grotere geheel van de organisatie, maar ook bij de normen en waarden van het team.

Als afgeleide kun je voor individuele teamleden een aparte missie omschrijven. Bijvoorbeeld voor de resultaten of de persoonlijke ontwikkeling. Belangrijk is dat je de missie in samenspraak met de teamleden formuleert. Want zoals uit onderzoek blijkt zijn we als we zelf ergens voor kiezen, 5 keer zo sterk betrokken bij het eindresultaat.

Stap 2. Denk na over je team

Hoeveel invloed mogelijk is en hoe het beste kan worden gecommuniceerd, is sterk afhankelijk van de persoonlijke wisselwerking. Niet alle collega's zijn gevoelig voor dezelfde overtuigingsvorm. Maak daarom voorafgaande de beïnvloedingspoging een inschatting van de kenmerken van de teamleden. Zijn ze rationeel ingesteld? Zorg dan dat je de argumenten voor een bepaalde maatregel goed voor het voetlicht brengt. Zijn ze gevoelsmensen? Om ze te inspireren moet je bij hun waarden aansluiten, en enthousiasme overbrengen.

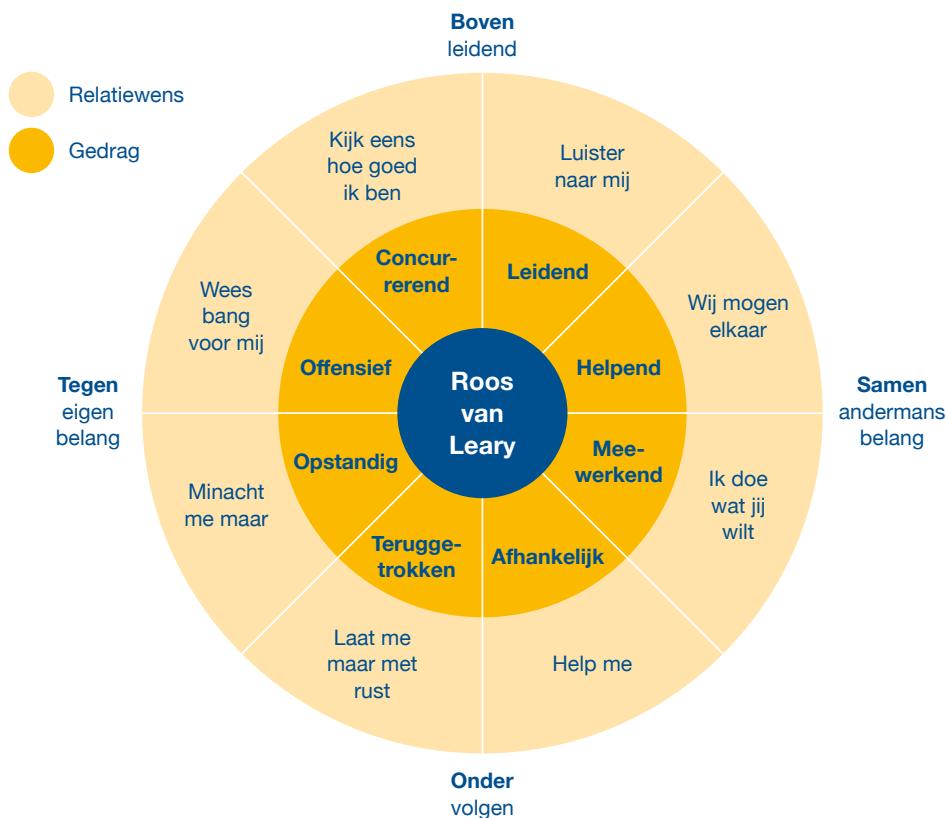
Een handig hulpmiddel om die wisselwerking in kaart te krijgen, is de Roos van Leary (zie volgende pagina). Dit is een krachtig beïnvloedingsmodel waarvan de werking de laatste jaren door steeds meer onderzoek wordt gestaafd. Het is gebaseerd op onze drijfveren om onze omgeving te willen beïnvloeden en onderdeel van onze groep te willen zijn. Wie de laatste drijfveer sterk en de eerste minder sterk voelt, zal waarschijnlijk eerder in een groepsmening meegaan. Andersom: mensen die meer op zichzelf gericht zijn en veel behoefte aan autonomie voelen, willen vaak zelf tot bepaalde conclusies komen en moeten daartoe de ruimte krijgen.

**'SCHAT DE KENMERKEN VAN DE TEAMLEDEN
IN VOOR JE ZE GAAT BEÏNVLOEDEN'**

Stap 3. Geef en wees correct

Wederkerigheid stuurt het gedrag in hoge mate en is daarmee een belangrijk beïnvloedingsmiddel. Het maakt ook een belangrijk onderdeel uit van de bekende principes van Robert Cialdini: door een klein geschenk te geven, wordt de kans dat iemand je een wederdienst bewijst groter. Tegen mensen die we kennen en aardig vinden, zeggen we graag 'ja'. Cialdini's principes vind je terug in veel beïnvloedingsactiviteiten, van de brede glimlach van de verkoper tot de gratis pen in envelop bij de brief waarmee de charitatieve instelling je tot een donatie wil bewegen.

Toepassing van Cialdini's ideeën moet echter geen foefje worden. Kenmerk van duurzame beïnvloeding is dat de relatie voorop blijft staan. Uit onderzoek van Tom Tyler blijkt dat werknemers zich constructiever gaan gedragen als de leider consistent is in de omgang, naar de mensen luistert, respect voor hen toont en zich verantwoordelijk gedraagt. Mensen vinden het fijn om hun zin te krijgen, aldus Tyler, maar ze vinden het nóg belangrijker om correct te worden behandeld.



Positieve houding

'Geven' en eerlijkheid staan daarmee centraal in duurzame beïnvloeding. Wat je zelf in de relatie inbrengt en de oprechtheid waarmee je dat doet, motiveert jouw teamleden om samen met jou hun schouders onder de gekozen missie te zetten. Gevers bouwen doorgaans een sterk netwerk op. De mensen die ze in het verleden hebben geholpen, doen later graag iets terug. De kunst van het geven wordt in de netwerkmaatschappij bovendien alleen maar belangrijker: door social media worden onderlinge contacten nooit meer verbroken. In wisselende projectteams blijven we elkaar tegenkomen. Mensen van wie we iets hebben gekregen, blijven we ontmoeten.

Daarnaast is ook een positieve houding belangrijk. De enige manier om autonome medewerkers 'mee' te krijgen, is als ze mee willen. Subgroepen, wij-tegen-zij en roddel zijn alleen bruikbaar om teamleden op de korte termijn in een bepaalde richting te kunnen duwen. Maar wie op die manier de relatie verzuurt, verliest de mogelijkheid om de collega in de toekomst te kunnen motiveren.

Stap 4. Kijk nog even terug

Een gevaar bij beïnvloeding is dat mensen aan zichzelf voorbijgaan. Meegenomen in de enthousiaste groepssfeer kunnen ze bijvoorbeeld toezeggingen doen waar ze later spijt van hebben. Duurzame beïnvloeding houdt in dat mensen achter hun besluiten blijven staan. Leaders die zich van hun invloed bewust zijn, doen er goed aan regelmatig na te gaan of iedereen nog steeds op één lijn zit.



'(CONTROLEER OF MENSEN GEEN TOEZEGGINGEN DOEN WAAR ZE LATER SPUIT VAN HEBBEN'

Toch liever 'simpel' beïnvloeden? De trukendoos

Waarom moeilijk doen als het makkelijk kan? Er zijn tig tips om simpel te beïnvloeden. Gevaar van dergelijke trucjes is wel dat ze tegen je werken als je ze niet integer gebruikt. Waarom we ze dan toch delen? Zodat je net dat stapje extra kunt zetten, om je alert te maken of om te delen met je team zodat jullie de methodes van anderen kunnen doorprikken.

- **Keuzes:** Geef als je een voorstel doet altijd 3 keuzes, waarbij je zorgt dat de middelste jou het beste uitkomt. Mensen zijn geneigd de middelste optie te nemen.
- **Bedrag:** Gebruik bij het onderhandelen geen ronde getallen. 748,60 is beter dan 750 euro omdat het getal klaarblijkelijk het resultaat is van een gedegen berekening.
- **Warmte:** Geef mensen die je blij wilt maken of gunstig stemmen een warm drankje en bied ze een stoel in een behaaglijke ruimte aan. Warmte van een warme persoonlijkheid en warmte van de zon worden in onze hersenen moeilijk uit elkaar gehouden.
- **Schaarste:** Gebruik schaarste om mensen in beweging te krijgen. Als iets de 'laatste kans' is, raken we geïnteresseerd.
- **Fysiek:** Raak mensen aan. Fysiek contact zorgt dat mensen oxytocine aanmaken, het hormoon dat onderling vertrouwen stimuleert.



**'WE VINDEN HET FUN ONZE ZIN
TE KRUGEN, MAAR BELANGRIJKER
OM CORRECT TE WORDEN BEHANDELD'**

- **Zitplaats:** Ga bij vergaderingen niet naast de persoon die je wilt beïnvloeden zitten. Wie bij een rondje na jou moet spreken, luistert niet goed naar jouw verhaal. De persoon bereidt zich op dat moment mentaal op zijn eigen bijdrage voor: het 'next-in-line-effect'.
- **Stemvolume:** Gebruik je stemvolume om de aandacht te trekken. Bij een laag stemvolume moeten mensen naar je toe leunen of lopen om je te verstaan. We hebben de neiging informatie waar we ons naartoe moeten bewegen belangrijk te vinden.
- **Toezegging:** Gebruik toezeggingen om gedrag te sturen. Als je iemand iets zelf laat verklaren ('Ik zal komen', 'Ik zal me aan de afspraak houden'), wordt de kans aanmerkelijk groter dat het ook echt gebeurt.
- **Bewijskracht:** Breng mensen in beweging met sociale bewijskracht: '70 procent van de mensen koos de gezonde maaltijd', 'Liefhebbers van dit boek bestelden ook ...'.

Communicatietips

- **Toon oprechte interesse in de ander:** Het bevestigt de ander dat er wordt geluisterd, en brengt jullie allebei op nieuwe ideeën.
- **Wees niet te stellig:** De kans is groot dat de ander het dan ook doet. Met een welles/nietes tot gevolg.
- **Speel de bal, niet de man:** Je krijgt misschien je zin, maar de ander is niet overtuigd, eerder platgedrukt.
- **Zoek gemeenschappelijke uitgangspunten:** In het vervolg van het gesprek blijf je dan dichterbij elkaar staan.
- **Zoek metaforen:** Beeldspraak, voorbeelden en vergelijkingen overtuigen het meest.

Conclusie – Respect gaat aan invloed vooraf

Verkeerd gebruikte beïnvloedingstechnieken kunnen de onderlinge relatie verzuren. De kunst is jouw wens en die van je medewerkers bij elkaar te laten aansluiten.

In moderne organisaties wordt minder dan voorheen gesteund op machtsmiddelen. We willen gebruikmaken van de creativiteit en energie van de medewerkers. Daartoe krijgen ze meer vrijheid om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren. Als de manager een beïnvloedingsoffensief opent om het team te stimuleren voor een bepaalde richting te kiezen, roept dat vaak weerstand op. De medewerkers hebben het idee dat ze nog steeds worden 'geduwd', niet met macht maar nu met manipulatie.

Inspireren

De kunst van duurzame beïnvloeding is dat je wens en die van jouw medewerkers bij elkaar aansluiten. Om dat te bereiken moet de missie helder zijn. Op weg naar die missie staat oprecht onderling contact voorop. Als je de leider bent die kan inspireren en die wordt gerespecteerd, verandert beïnvloeding in het uitvoeren van een gezamenlijke ambitie.

Denk maar aan de grote leiders zoals Gandhi en Nelson Mandela. Zij verwierven enorme invloed, maar niet omdat ze zo slim waren in het bespelen van mensen. Ze kregen invloed met het enorme respect dat ze verdienden.

Onze leiderschapstrainingen

Wie jij bent als leider bepaalt je succes. Wil jij jezelf als manager of leidinggevende verder ontwikkelen? In onze trainingen dagen we je uit om stappen te zetten. Volg één van onze leiderschapstrainingen:

Fundament van Leiderschap

- [De Informele Leider](#)
- [Talent Ontwikkelings Programma](#)
- [Leren Leiden](#)
- [Management van Mensen](#)

- [Young Executives Program](#)
- [Young Executives Program Compact](#)
- [Persoonlijke Effectiviteit in het Sturen van Verandering](#)

Verdiepend leiderschap

- [Coachend Leiderschap](#)
- [High Performance Leadership](#)
- [Leiderschap, Reflectie en Ontwikkeling](#)
- [Leidinggeven aan \(eigenwijze\) Professionals](#)
- [Transparent International Leadership](#)

Senior leiderschap

- [Baak Leiderschap Programma](#)
- [Baak Strategie Programma](#)
- [Leadership Entrepreneurship Advancement Program](#)
- [Bezielend Leiderschap](#)

Neem contact op

Vind je het lastig om een keuze te maken uit ons trainingsaanbod of heb je een andere vraag? Neem dan vrijblijvend contact op met een van de adviseurs via advies@debaak.nl of via 0343-556369

Dit is een uitgave van de MT MediaGroep BV in samenwerking met de Baak.

Redactie: Redactie Management Team.

Copyright ©: Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen en/of op enigerlei wijze worden gereproduceerd zonder toestemming van de Baak en MT MediaGroep BV.

“Intensief, confronterend, leerzaam en verrijkend. De Baak biedt je een spiegel waardoor je weer stappen kunt maken in je persoonlijke en professionele ontwikkeling.”

DIT ZEGGEN ONZE KLANTEN OVER DE BAAK!

In onze trainingen staan persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling centraal. Wij trainen al meer dan 70 jaar duizenden hoogopgeleide mensen. Leren bij ons betekent inzichten opdoen over jezelf en anderen. Het betekent onvermoede mogelijkheden ontdekken, nieuwe perspectieven zien, telkens je grenzen verleggen maar ook dingen afleren. Onze insteek is verrassend, soms confronterend, vaak met humor. Leren bij de Baak resulteert in beter functioneren van jezelf én je organisatie.

Informatie en advies:

0343-556369 | advies@debaak.nl

De Baak. Met aandacht kom je verder.



DEBAAK.NL DEBAAK.COM