

## Gedrag beïnvloeden? Houd de waakhond koest!

**Attitude en gedrag zijn twee verschillende dingen. Misschien was dat wel de belangrijkste uitspraak tijdens het college over beïnvloeden en overtuigen. Want ja, er zijn strategieën om mensen voor uw karretje te spannen, alleen diezelfde mensen kennen de natuurlijke drive om de hakken in het zand te zetten. Bovendien is in het bedrijfsleven inertia de meest voorkomende vorm van weerstand: zelfs al zijn mensen het met u eens en willen ze wel, dan nog doen ze het vaak gewoon niet. Wat doet u dan, als manager en leidinggevende?**

Waarschijnlijk had u er geen bezwaar tegen gehad als we daar nog eens drie uur over hadden doorgepraat. Net warm gemaakt door de beïnvloedingsstrategieën van Robert Cialdini, zette Rick van Baaren ons weer met beide benen op de grond: de trucs van Cialdini zijn wetenschappelijk onderlegd en toch werken ze niet altijd en niet bij iedereen. De échte psychologische kunst is om op basis van situaties en personen aan te voelen welke strategie u het beste kunt toepassen. Wie die kunst beheerst, heeft de wereld in zijn zak. Maar het is al heel wat om meer voet aan de grond te krijgen in uw eigen organisatie en markt...

### Universele principes

De handreikingen van Cialdini brengen ons dichterbij succesvol overtuigen en beïnvloeden. Niet voor niets worden zijn boeken 'Invloed' en 'Overtuigingskracht' hoog aangeschreven in het bedrijfsleven. Leidend zijn zes universele principes: wederkerigheid, schaarste, autoriteit, consistentie, vergelijking/sociaal bewijs en sympathie. Het onderwerp of product doet er niet toe, stelt Cialdini, het gaat erom hóe u mensen interesseert en naar een JA beweegt. Dus speel met de zes universele mechanismen. Wel is er een belangrijk aandachtspunt: het besef dat onzekerheid mensen bevriest. Wijzigingen in de functie, rol of verantwoordelijkheden? Werken met andere collega's, klanten of processtructuren? Economische malaise of een nieuw kabinet? Veranderingen en onbekendheid maken mensen onzeker en als u daar rekening mee houdt, neemt uw invloed al toe.

### Verleiding versus valkuil

Onzekerheid vergroot de weerstand die al van nature in de mens aanwezig is. De roos die Van Baaren als metafoor noemde, is een handige om op het bureau te zetten. Om ons er aan te blijven herinneren dat alles wat we verkopen of voorstellen zo aantrekkelijk kan zijn als een roos, maar dat de mens zich altijd bewust zal zijn van de doornen. Met andere woorden: gedragsbeïnvloeding draait niet alleen om verleiding en verlokking, het draait óók om risico's en valkuilen. *What's in it for me versus what can go wrong*. Dat spel tussen *approach* en *avoidance* is een constante factor in de menselijke aard. Het is neurologisch bepaald dat mensen tegelijkertijd én naar beloning streven én gevaar willen vermijden. De innerlijke waakhond is daarbij altijd dominant, want het maken van een (fatale) fout heeft meer impact dan het missen van een beloning. Handig om te weten!

### Wees oprecht

Bij beïnvloeden en overtuigen willen we vooral triggeren met de beloning, maar dat lukt dus alleen als we óók die waakhond koest zien te houden. Hoe? Met vertrouwen en oprechtheid. Neem het

universele principe van autoriteit, waarbij kennis en betrouwbaarheid dragers zijn van de overtuigingskracht. Wat als u iemand wilt overtuigen voor wie uw autoriteit nog niet vanzelfsprekend is? Onze menselijke neiging is om vooral de positieve argumenten uit de kast te trekken en de minpunten niet te benoemen of pas in een later stadium. Cialdini geeft de gouden tip het om te draaien: begin met een nadeel of een zwak punt, want dan registreren de hersenen van uw toehoorders dat u eerlijk en daarom te vertrouwen bent. Precies op dat moment staan mensen het meest open en is het zaak om uw sterkste argumenten te presenteren! Ook bij sympathie draait het om oprechtheid: geef gemeente complimenten en zoek naar overeenkomsten en gezamenlijke doelen, ook binnen het team.

### **Afspraken vastleggen**

Het principe van consistentie is een belangrijke voor leidinggevenden, want het helpt om teams te committeren aan gemaakte afspraken. Mensen willen van nature consistent zijn, al loert hier het gevaar dat uw medewerkers met u meepraten, maar ondertussen toch gewoon hun eigen gang blijven gaan. Hier komen we op het beruchte verschil tussen attitude en gedrag. De houding is positief: iemand begrijpt wat u wilt, is het er mee eens en verklaart passende actie te ondernemen. Toch kan het gedrag heel anders uitpakken: er gebeurt niets of het gebeurt niet goed. Overtuigen is in dit geval niet genoeg, het is óók belangrijk om doelstellingen en afspraken helder vast te leggen. Schrijf het op en informeer zo veel mogelijk mensen over wat u bent overeengekomen. Want hoe meer inconsistentie zal opvallen, hoe gemotiveerder de persoon in kwestie zich zal inspannen om te voldoen aan de afspraken.

### **Oude patronen**

Ja, maar... wat als iemand toch de hakken in het zand zet? Medewerkers kunnen opstandig zijn, simpelweg omdat ze zelf willen bepalen wat en hoe ze iets doen. Of ze zijn sceptisch: ze zijn het niet met u eens, komen met mitsen en maren, hebben een houding van 'eerst zien, dan geloven', snappen het niet en of hebben wegens gebrek aan zelfvertrouwen last van hun innerlijke waakhond. De meest voorkomende vorm in het bedrijfsleven is inertia: wel willen, maar toch oude patronen blijven volgen. Een soort onzichtbare weerstand die lastig is aan te pakken. Van Baaren benoemt verschillende opties om weerstand te verminderen: vermijden, erkennen, garanties geven, time frame, keuze forceren, vergroten zelfvertrouwen of omgekeerde psychologie.

Voor leidinggevenden is altercasting een uitdaging om patronen te doorbreken: situaties creëren waar medewerkers in een bepaalde rol worden geduwd die ze beweegt om zélf te willen wat u van ze wilt... Een mooie om over na te denken. En wellicht kan directe gedragspriming daarbij uitkomst bieden? In ieder geval zijn er wetenschappelijke modellen om de (verwachte) weerstand bij organisatieveranderingen inzichtelijk te maken. Interne sociale netwerkrelaties tonen de verbindingen tussen medewerkers en voorspellen hoe weerstanden zich verspreiden. Een handig hulpmiddel voor het gericht inzetten van beïnvloedingskrachten, bijvoorbeeld door teams te herpositioneren of het veranderproces anders in te steken.

Succes! En vergeet vooral de roos niet...