

## **Wees eens dwars! (maar wel doordacht)**

Door Sander Wieringa \*

**Wie dwars of eigenzinnig is, is lastig. Vernieuwende ideeën zijn voor anderen bedreigend, riskant en ongeloofwaardig. Maar ook heel erg nodig. Hoe zorg je ervoor dat je dwarse plannen in je bedrijf geaccepteerd worden? Over de do's en don'ts van dwars management.**

Een aantal jaren geleden zat ik samen met de uitgever van mijn toenmalige blad in een vergadering met een nieuw reclamebureau. Het bureau wilde ons spreken over een radicaal andere marketing voor het tijdschrift. Onze traditionele benadering mikte nogal op prijs en massa. Een paar keer per jaar werd aan honderdduizend mensen een mailing gestuurd waarin ze het aanbod kregen om voor een luttel bedrag een kort proefabonnement te nemen. Daarna moesten de proefabonnees telefonisch worden bewogen om een echt abonnement te nemen.

Het reclamebureau wilde het totaal anders aanpakken. Wij zouden niet meer met het prijsargument moeten werken, maar juist over de hele linie de prijs van het blad moeten verhógen. "Het blad moet exclusiever worden, een statussymbool. Je moet dus ongegeneerd ook voor een kennismakingsabonnement de volle mep vragen. In de trant van: het is het waard en je moet het er maar voor over hebben. Je zou zelfs aan een soort ballotage voor een abonnement moeten denken om het iets heel bijzonders te maken."

Die visie stond haaks op wat wij en ook onze concurrenten altijd deden. Het was wat je noemt een eigenzinnig, een dwars voorstel. Uiteraard aarzelden wij zeer. Als het niet zou werken en we op onze schreden zouden moeten terugkeren hadden we een groot probleem. Hoe konden we die schade voorkomen? Het bureau wilde echter van geen aarzeling horen. De hele marketingaanpak zou drastisch en onvoorwaardelijk op de nieuwe leest geschoeid moeten worden. Er zou een opvallende reclamecampagne aan gekoppeld worden. Ze hadden uitsluitend argumenten om het wél te doen.

Maar wij deden het niet. Bij alle argumenten ontbrak een succesvolle casus. Het bureau kon niet bogen op een eerder succes met deze aanpak. En ze wilden niet nadenken over een test van de aanpak. Het was alles of niets. Dus werd het niets. De twee heren werden vriendelijk bedankt en hebben verder nooit iets voor ons mogen doen. Een op zichzelf interessant idee verdween volledig uit beeld. En onze marketing is nooit bijster origineel geworden.

### **Overtuigen is iets anders dan overdonderen**

Wat hadden de vertegenwoordigers van het reclamebureau fout gedaan? Waarom kregen ze bij ons geen poot aan de grond hoewel we best interesse hadden in nieuwe eigenzinnige ideeën? Twee jaar geleden las ik een artikel in Harvard Business Review waarin de uitleg werd gegeven. Het artikel was geschreven door managementprofessor Jay Conger (University of Southern California) die eerder het boek *Winning 'em Over* had gepubliceerd, in het Nederlands vertaald als *Overtuigend management* (Uitgave Nieuwezijds). Conger weet goed te verklaren waarom dwarse voorstellen vaak geen poot aan de grond krijgen en kan dus ook aangeven hoe het wél moet, als je je eigenzinnige ideeën er door wilt krijgen.

Dwarse managers zijn vaak niet alleen origineel en eigenzinnig, ze zijn helaas ook vaak *Draufgänger*, koppig en compromisloos. Logisch. Ze hebben het nu eenmaal in hun karakter om tegen de stroom in te roeien. En daar heb je meer kracht voor nodig dan met de stroom mee roeien. Dus als ze dan weer zo'n bijzonder plan hebben, dan wordt weer alles uit de kast gehaald om het erdoor te krijgen.

Die agressiviteit en onbuigzaamheid is door de tegenstanders makkelijk te pareren met meewarigheid. "Guttegut, daar heb je hém weer..." Zeer ten onrechte en heel gemeen, maar het werkt wel. Om een groep achter je plannen te krijgen is een veel subtielere benadering nodig dan de agressieve. Overtuigen in plaats van overreden. Daarvoor is meer nodig dan alleen goede argumenten voor het voorstel. Echte overtuigingskracht vergt om te beginnen veel persoonlijke geloofwaardigheid, bewezen expertise en vertrouwen. Verder zul je je argumenten moeten omsmeden tot een overtuigende bewijsvoering, waarbij het zeker niet alleen gaat om cijfers en logica, maar ook voor voorbeelden en ervaringen. En verder is overtuiging niet mogelijk als de anderen niet het idee hebben dat het plan ook in hun belang is.

## **Goed plan, toch verworpen**

Vooral het denken in termen van wederzijdse belangen is essentieel. Een kennis is directeur van een werving- en selectiebedrijf, dat succesvol is in de markt van financieel personeel. Op zekere dag wilde hij een nieuw product in zijn dienstverlening opnemen: headhunting van financiële directeurs. Hij zag allerlei mogelijkheden tot synergie met zijn oorspronkelijke business. Hij had ook een nieuwe partner op het oog, een typische topconsultant. Het voorstel werd besproken met de reeds werkzame partners. Die wezen het plan resoluut af. Hoewel de directeur de macht had om zijn visie door te drukken trok hij zijn plan toen toch maar in. Geen draagvlak.

Waar ging het mis? Niet omdat het de directeur geen argumenten had; zijn voorstel zou een goede aanvulling zijn op het werk van het bureau. Ook niet omdat hij geen passie voor zijn plan had.

Nee, het liep spaak omdat er iets mis was met zijn geloofwaardigheid en met de belangen. Geloofwaardigheid is een combinatie van expertise en vertrouwen. Expertise had de man volop, maar de partners vertrouwden het voorstel niet helemaal. Ze hadden het gevoel dat de nieuwe headhunter ook een belangrijke topconsultant in eigen huis zou worden; dat hij - met andere woorden - een heel grote invloed zou krijgen op het interne reilen en zeilen. Ze vroegen zich af of daarmee hun eigen belangen niet geschaad zouden worden. Met heel veel argumenten - die trouwens geen van alle de ware bezwaren behelsden - keerden ze zich tegen het voorstel.

In dit voorbeeld liet de directeur het uit zijn hoofd om zijn plan er toch maar door te drukken. In een staforganisatie is het niet verstandig om dwars tegen de wil van je medewerkers in te gaan, omdat die dan vroeg of laat wegllopen, waarmee het kapitaal van de organisatie verdwijnt. Autoritair je plannen aan anderen opleggen, die ze tegen wil en dank moeten uitvoeren, is trouwens in steeds minder bedrijven mogelijk. Draagvlak en enthousiasme zijn bijna overal noodzakelijk voor succes.

## **Niet de leiding, wel de invloed**

Hoe je anderen kunt beïnvloeden zonder de baas te spelen, of zonder de baas te zijn, staat beschreven in het boek *Getting It Done, how to lead when you're not in charge* (uitgave Harper), geschreven door Alan Sharp en Roger Fisher, de man die furore maakte als begeleider van de Camp-David-onderhandelingen tussen de Israël en Egypte en die daarover het boek *Getting To Yes* schreef.

Sharp en Fisher signaleren in hun boek dat er door werkende mensen ontzettend veel gekankerd wordt. Over de bureaucratie, over de vergaderingen, over de producten, over de boekhouding, de directie, de afdeling personeelszaken, de collega's. Vaak gaat dat gekanker vergezeld van de verzuchting "Als ik het voor het zeggen had .....". Maar het probleem is: je hebt het vaak niet voor het zeggen. De auteurs erkennen dat - als je niet de baas bent - je andere mensen en afdelingen niet kunt dwingen om het beter of anders te doen. Want je bent nu eenmaal de baas niet en je moet ook niet proberen om de baas te spelen.

Maar dat wil nog niet zeggen dat je als medewerker of collega niet in staat bent om veranderingen op gang te brengen.

Als je niet de positie hebt voor traditioneel leiderschap bevelen de auteurs je lateraal leiderschap aan. Lateraal leiderschap is leiding geven door de weg te wijzen en te helpen, in plaats van leiden door opdrachten te geven. Geef het goede voorbeeld, dat is het motto van het boek. Verbeter je bedrijf, verbeter je team en begin met jezelf. Maar zorg daarbij dat je niet een solistische uitslover wordt. Stel je eigen kwaliteiten ook ten dienste van je collega's. Op die manier verbeter je de collectieve prestatie en oefen je tegelijkertijd invloed uit.

In ons land is er een hardnekkig misverstand dat je in een team of organisatie je hoofd niet boven het maaiveld mag uitsteken. We zouden immers in een egalitaire cultuur leven waarin uitschieters acuut neergemaaid worden. Onzin. Niemand kan er op tegen zijn als iemand zijn werk op een betere manier gaat doen: niet de collega's en niet de bazen. Mensen balen ervan als anderen hen proberen te overvleugelen of de baas willen spelen terwijl ze dat niet zijn. Maar het goede voorbeeld geven, je eigen zaakjes altijd goed voor elkaar hebben en aanbieden om een handje te helpen wordt meestal zeer gewaardeerd.

Het is niettemin niet altijd makkelijk om te leven met baanbrekende ideeën. Mensen die nooit iets bijzonders verzinnen hebben het makkelijker, want ze hoeven ook nooit iets erdoor te krijgen. Eigenzinnige ideeën zijn ook om die reden bedreigend voor de sukkoppen; stel je voor dat van hen verwacht gaat worden dat ze ook eens met iets origineels komen... Om allerlei redenen begeef je je dus in een mijnenveld als je graag je eigen opvattingen op je werk wil loslaten.

Maar het goede nieuws is dat het bedrijfsleven zit te springen om vernieuwende voorstellen. Alleen daarmee kunnen ondernemingen de concurrentiestrijd winnen. Dus wees tactisch en diplomatiek, bepaal zorgvuldig je strategie. Maar wees en blij dwars!

## **Vier manieren om bakzeil te halen**

Managementprofessor Jay Conger beschreef in *Harvard Business Review* vier redenen waarom eigenzinnige managers in hun organisatie hun ideeën er vaak niet door krijgen.

**1. Veel te agressief.** Ze hebben het idee dat een dwars voorstel veel meer energie vergt dan een traditioneel idee. Ze bereiden zich enorm voor, zijn bij hun presentatie tot de tanden toe gewapend, hebben op alles een antwoord. In de discussie zullen ze dus geen millimeter toegeven, maar hun standpunt te vuur en te zwaard verdedigen. Echter, zo'n starre positie is een makkelijk doelwit voor de tegenaanval. Een bewegend doel is altijd moeilijker te raken. Beter is het om via een voorzichtige omtrekkende beweging - eerst discussie over doelen, omstandigheden, ervaringen, voordat de conclusie ter tafel komt - naar het doel te gaan.

**2. Geen compromis mogelijk.** Ze denken dat 'overreden' inhoudt dat je iedereen volledig naar jouw standpunt overhaalt. Zo worden mensen echter niet graag overreed. Overtuigen houdt ook in dat je tegemoet komt aan de bezwaren en zorgen van je collega's. De overige teamleden moeten bovendien het gevoel krijgen dat ze een inbreng hebben en dus niet buitenspel staan. Je ontkomt er niet aan dat de anderen enthousiast worden voor jouw plan en dat lukt alleen als ze iets van zichzelf erin kunnen leggen.

**3. Alleen maar argumenten.** Ze denken dat alleen argumenten doorslaggevend zijn, een fout die keer op keer gemaakt wordt, zelfs door ervaren managers die inmiddels toch beter moeten weten. Argumenten zijn belangrijk bij een voorstel, maar ze vormen maar een deel van de overtuigingskracht. Om te beginnen moet je zelf eerst geloofwaardig zijn. Mensen met veel geloofwaardigheid hebben nauwelijks argumenten nodig, mensen zonder geloofwaardigheid hebben aan de beste argumenten niets. En je moet zorgen dat een overwinning je door je collega's 'gegund' wordt; je moet dus ook de sympathie van de anderen winnen door een emotioneel contact (wat iets anders is dan slijmen).

**4. Nu of nooit.** Ze gaan ervan uit dat hun plan maar één kans krijgt en dat die kans kost wat kost benut wordt. Het is nu of nooit, in hun ogen. Dus zullen ze op die ene vergadering alles uit de kast halen en hun gehoor overdonderen. Terwijl in de praktijk een lastig voorstel een nauwgezette opbouw vergt, zoals een doelpunt in een voetbalwedstrijd tegen een taaie tegenstander. Begin in een vroeg stadium met het verzoek om iets te mogen uitzoeken, kom daarna met wat bevindingen, praat over de mogelijke conclusies en leidt zo iedereen stapje voor stapje naar je voorstel.

## **Overtuigingskracht: niet alleen argumenten**

**Voor overtuigingskracht is méér nodig dan alleen goede argumenten. Overtuiging gaat in deze volgorde:**

### **1. Geloofwaardigheid**

Bij alles wat je inbrengt zal je gehoor zich onbewust afvragen: kunnen we wel vertrouwen wat we horen? Daarbij gaat het erom of je expertise wel erkend wordt maar ook of men het gevoel heeft dat je de juiste doelen voor ogen hebt. Je zult dus een zekere reputatie moeten hebben opgebouwd met juiste kennis van zaken. Zo niet, dan is het inhuren van externe expertise soms een oplossing. Je zult een goede relatie moeten hebben met je collega's. Zo niet dan zul je vertrouwde medewerkers aan je zijde moeten krijgen. Of anders actief proberen om je vertrouwen te verstevigen.

### **2. Belangenovereenkomst**

Management is een en al opportunisme. Een voorstel wordt door anderen primair beoordeeld aan de hand van de vraag: is het goed voor mij? Als je dat gevoel niet kunt vestigen heb je een probleem. Voordat je je voorstel lanceert zul je dus eerst moeten nagaan hoe de belangen van je publiek precies liggen en eventueel je plannen daar op afstemmen.

### **3. Bewijsvoering**

Nu pas komt het op de formele argumentatie aan. Je argumenten moeten zo sterk zijn, dat ze bewijzen worden voor je stellingname. Je moet dus met meer komen dan alleen cijfers en logica. Ook voorbeelden, analogieën, metaforen, citaten en zelfs grapjes zijn belangrijk. Iets van dat alles moet bij elk van de toehoorders 'aanhaken' en blijven hangen.

### **4. Emotionele betrokkenheid**

Overtuigingskracht hangt tenslotte nog af van de mate waarin je emotioneel betrokken bent bij je voorstel. Argumenten, zelfs als het bewijzen zijn, overtuigen niet als je gehoor het gevoel heeft dat je er zelf niet met hart en ziel achter staat. Natuurlijk niet overdrijven. Emotionele betrokkenheid betekent ook dat je gevoel hebt voor de emoties van je publiek. Stem je communicatie af op de gevoeligheden van de groep.

NeXT!/Avanta juli 2001

**\* Sander Wieringa schreef dit artikel als hoofdredacteur van het managementmaandblad NeXT! Hij is thans communicatietrainer en ghostwriter.  
Voor info: <http://www.bdrp.nl>**