

De rol van het onbewuste

De psychologie van het overtuigen

Hoe zorg je dat de bestuurder gewoon naar je luistert en zich aan zijn afspraken houdt? Hoe krijg je de benodigde informatie? Hoe krijg je achterbanleden zo ver dat ze zich opgeven als kandidaat voor de or-verkiezingen? In dit artikel bespreken we de zes principes die een rol spelen bij besluitvorming volgens

Robert Cialdini.

Door Christel Hebly

Als het om overtuigen van de directie gaat, denk je vaak aan een gedegen voorbereiding van de overlegvergadering en aan een sterke onderbouwing van je standpunten. Maar vergeet de zaken niet die onbewust een belangrijke rol spelen bij besluitvorming.

Wederkerigheid

In onze relaties met anderen, streven we altijd naar een vorm van evenwicht. Als we een cadeautje krijgen, geven we iets terug, als we op een feest worden uitgenodigd, nodigen we de ander ook uit. We zorgen er onbewust voor dat de 'interpersoonlijke bankrekening' in balans blijft. Mensen die alleen nemen en geen pogingen doen iets terug te geven, zien we al snel als profiteurs.

Wat je zaait, dat zul je oogsten

Ook het overleg met de bestuurder is op dit principe gebaseerd. De directie informeert de or over de koers die zij voor het bedrijf voor ogen heeft. In ruil daarvoor krijgt de directie adviezen vanuit het perspectief van de medewerkers.

Literatuur

Cialdini, R., *Invloed, de zes geheimen van het overtuigen*.
2009, Academic Service, 9789052617152

Dit impliceert dat we in relaties de stilzwijgende afspraak hebben dat we terug krijgen wat we investeren. Daarom kun je je volgens Cialdini beter niet steeds afvragen: "Wie kan mij helpen?", maar "Wie kan ik helpen"? Mensen zullen meer openstaan voor jouw verzoeken, als je eerst iets hebt gedaan voor hen. In plaats van steeds maar vragen om uitleg, informatie en verantwoording aan de bestuurder, onderzoekt de or op welke manier hij van betekenis kan zijn vóór de bestuurder. Hiervoor moet je je verdiepen in de voorkeuren, behoeften en verlangens van de bestuurder. Want, stelt Cialdini, geschenken en gunsten hebben de meeste impact als ze betekenisvol, onverwacht en persoonlijk zijn. Dus, hecht de bestuurder aan snelle besluitvorming? Doe dan als or je best snel te reageren, of wek op z'n minst de indruk dat je dit probeert. Vindt de bestuurder het belangrijk dat de or zelf met ideeën komt en inhoudelijke input levert bij belangrijke besluiten? Doe dan af en toe een inhoudelijk voorstel, ook al vind je eigenlijk dat controleren vooral jouw taak is. Zo bouw je als or krediet op en bewerk je dat de bestuurder tegemoet zal komen aan de wensen en verwachtingen van de or.

Als eerste een concessie doen kun je zien als een investering in de gezamenlijke bankrekening. Je kunt dan ook iets terug vragen. Stel dat de bestuurder voorstelt om voor een adviesplichtig besluit geen 'officiële' adviesaanvraag in te dienen, maar een informatiememo voor te leggen. Je kunt dan na-

tuurlijk op je strepen gaan staan en een adviesaanvraag afdwingen. Dit is je goed recht, maar deze aanpak heeft direct invloed op de sfeer. Je kunt ook besluiten een concessie te doen, de informatiememo te accepteren en vervolgens heel precies af te spreken wanneer en op welke manier de or betrokken wordt bij dit belangrijke besluit. De kans is groot dat de bestuurder, vanwege jullie welwillendheid, meer informatie geeft en beter luistert naar de or-adviezen.

Consistentie

Mensen hebben behoefte aan consistent overkomen. Dit heeft twee voordelen:

1. Consistente mensen worden beschouwd als sterk, betrouwbaar en bewonderenswaardig;
2. Vanuit een consistente levensstijl of vanuit een consistent normen- en waardenpatroon is het mogelijk om snel en gemakkelijk je route te bepalen.

We zeggen graag wat we doen en vervolgens doen we wat we zeggen. Als je daden niet overeenkomen met wat je zegt, word je al snel niet meer serieus genomen. Je kunt van dit principe gebruik maken door vóór de verkiezingsdatum de achterbanleden te interviewen over het belang van de or. Het liefst op een moment dat de or een duidelijk succes

Een man een man, een woord een woord

heeft geboekt. Korte tijd nadat de achterbanleden de or positief hebben beoordeeld, vraag je aan achterbanleden zich kandidaat te stellen voor de or. Deze aanpak heeft een positieve invloed op het aantal kandidaten. Immers, als iemand eerst heeft aangegeven dat hij de or belangrijk vindt, zal hij eerder geneigd zijn positief te reageren als je hem op een later moment vraagt zich kandidaat te stellen voor de or.

Wil je dat de bestuurder meer aandacht besteedt aan de vitaliteit van de medewerkers?

Ontlok hem dan eerst uitspraken over het belang van gezonde werknemers voor het bedrijf of over het belang van het terugdringen van het ziekteverzuim voor de financiële gezondheid van de onderneming.

Sociale bewijskracht

Als je iemand wilt overtuigen, vestig dan de aandacht op anderen die dezelfde keuze maken. Volgens Cialdini volgen we het snelst het voorbeeld van mensen die op ons

Als er één schaap over de dam is, volgen er meer

lijken. Om je bestuurder te beïnvloeden, kun je dus het best op zoek gaan naar rolmodellen: andere bestuurders waar je bestuurder zich mee identificeert. Wil je meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid? Onderzoek dan welke organisaties in jullie branche hiermee bezig zijn en wat ze precies doen aan dit thema.

Sympathie

Aardige mensen krijgen meer voor elkaar dan onaardige mensen. We doen het liefst zaken met mensen die we sympathiek vinden. Ook vinden we mensen die op ons lijken of overeenkomsten met ons hebben sympathieker dan anderen. Vooral als het gaat om overeenkomstige waarden en normen. Laat daarom aan collega's en bestuurder zien welke gezamenlijke belangen jullie delen ten aanzien van: een gezond bedrijf, een laag ziekteverzuim, een daling van het aantal klachten op de productie-afdeling, een succesvol zelfsturend team et cetera. Zo versterk je het besef van overeenkomst en groeit de sympathie, de neiging om samen te werken en daarmee de kans dat je als ondernemingsraad een succes wordt gegund.

Wederzijdse ervaren sympathie groeit bij succesvolle samenwerking. Schenk daarom aandacht aan behaalde successen en vier deze samen met collega's en bestuurder. Dit succes zal afstralen op andere initiatieven en activiteiten. Zoek daarnaast steeds naar mogelijkheden om met anderen in de organisatie samen te werken. In plaats van bij-

Wie goed doet, goed ontmoet

voorbeeld een instemmingsaanvraag rondom functioneren en beoordelen af te wachten, kun je voorstellen om samen met



Met het ene deel van ons brein kiezen we bewust, met het andere juist zonder dat we het door hebben

HR een gezamenlijk project te starten rondom dit thema.

Autoriteit

Wie autoriteit uitstraalt, heeft meer overtuigingskracht. Een titel voor je naam, kleding en bepaalde attributen, zoals een dure auto, kunnen zorgen voor autoriteit. Maar ook een zelfverzekerde uitstraling, lef, kennis en expertise. We kunnen simpelweg niet met alles bewust bezig zijn en over alles weloverwogen beslissingen nemen. Daarom maken we gebruik van de kennis van iemand die een autoriteit is op een bepaald gebied.

Ook als or-lid kun je niet alles weten over alle onderwerpen die op de or af komen. Zorg er daarom voor dat individuele leden zich specialiseren en dat ze binnen hun specialisme weten wat er speelt en wie de autoriteiten zijn. Geef die dan ook expliciet het woord in de overlegvergadering.

Schaarste

Zaken die moeilijk verkrijgbaar zijn, waar-deren we hoger dan dingen waar we makkelijk aan komen. Dit geldt niet alleen voor

materiële zaken, maar ook voor informatie. Informatie die de bestuurder onder 'geheimhouding' geeft, wordt door de or als waardevoller en relevanter gezien dan informatie die vrij beschikbaar is. Dit kan reëel zijn, maar pas er ook voor op dat dit wordt gezien als een 'special gift', waar de or dan wat anders voor terug moet doen; bijvoor-

Het hebben van de zaak, is het einde van 't vermaak

beeld snel instemmen. Bij het werven van kandidaten kun je juist handig gebruik maken van dit principe, door de nadruk te leggen op de exclusieve inkijk die je als ondernemingsraadlid hebt in alles wat komt kijken bij de ontwikkeling van de organisatie. 

Christel Hebly is trainer/adviseur bij SBI
Formaat
christel.hebly@sbiformaat.nl