

Meer kennis helpt controllers niet altijd

27 apr 2009 - U heeft als controller een begroting opgesteld, waaruit duidelijk blijkt dat een bepaalde investering een te groot risico vormt. Toch wuiven de MT-leden uw bezwaren weg en nemen zij uw argumenten niet serieus. Hoe oefent u dan invloed uit op het management? Margien Sybesma, Senior Trainer/Adviseur van Bureau Zuidema, the influence company: 'Op inhoud alleen zul je het zeker niet winnen'.

Waarom lukt het controllers vaak niet om invloed uit te oefenen op het MT?

"Veel controllers blijven hangen in de inhoud. Als zij met argumenten komen en weerstand krijgen, gaan ze nog sterker op die inhoud zitten door argumenten te herhalen of met nog meer argumenten te komen. Zij hebben immers veel kennis en goede argumenten, waarmee ze de gesprekspartner denken over te halen. Maar meer weten helpt niet altijd. Op deze manier ga je namelijk tegen elkaar aan duwen en dit werkt juist averechts. Een andere valkuil is het één zeggen en het ander bedoelen. Als je intentie niet congruent is met wat je zegt en met hoe je het zegt, dan voelen mensen dat. Dit roept weerstand op."

Hoe moet je het dan wel aanpakken?

"Je moet beseffen dat invloed veel meer is dan alleen inhoud. Je bent pas effectief als je je doel bereikt mét behoud van de relatie. Hiervoor moet je ruimte kunnen innemen en ruimte kunnen geven. Ruimte innemen betekent overtuigingskracht hebben, verwachtingen kunnen uitspreken en grenzen kunnen stellen. Ruimte geven is oprecht luisteren en interesse hebben in een ander, je kwetsbaar op kunnen stellen en mensen kunnen enthousiasmeren. Uiteindelijk komt het neer op een combinatie van deze gedragsvaardigheden, mensenkennis en strategisch denken."

Wat bedoelt u met strategisch denken?

"Dit houdt in dat je stilstaat bij de belangen die de te beïnvloeden persoon heeft, zodat je daar op kunt inspelen. Daarnaast kijk je niet alleen naar de persoon die je tegenover je hebt, maar ook naar de mensen die invloed hebben op de persoon die jij wilt beïnvloeden. In sommige situaties kan het handig zijn om ook met hen te gaan praten en hen mee te laten denken. Uiteraard moet je ervoor zorgen dat de persoon in kwestie zich hierbij niet gepasseerd voelt." Succesvolle mensen krijgen het meest voor elkaar door met name het informele contact, veel meer dan door het formele contact.

In hoeverre helpt mensenkennis?

"Het is belangrijk te weten wat voor persoon je tegenover je hebt, zodat je je verhaal daarop kunt aanpassen. Er zijn grofweg drie soorten persoonlijkheden te onderscheiden.

1. *De relatiegerichte persoon.* Hij of zij zal naar je vragen, is voorzichtig, wil graag contact maken. Hierbij moet je vooral oog hebben voor de persoon en de relatie.
2. *De analytische persoon.* Hij of zij heeft structuur nodig, is netjes. Bij deze persoon moet je met goede argumenten komen.
3. *De resultaatgerichte persoon.* Hij of zij gaat recht op zijn of haar doel af en is zelf kort en bondig in de communicatie. Dit moet jij dus ook zijn. Lange verhalen schrikken deze persoon af.

Iedereen heeft al deze aspecten in zich, maar de mate waarin ze verdeeld zijn is wel verschillend. Vaak valt er een type te onderscheiden."

Hoe zet je de vaardigheden in als je daadwerkelijk op weerstand stuit?

"Als je weerstand voelt, kun je deze het beste erkennen en ernaar vragen. Dit valt onder oprecht luisteren en interesse tonen. De ander zal dan ook vragen gaan stellen. Dit betekent dat je je eigen doelen even moet parkeren en de inhoud moet loslaten. Pas als de weerstand verdwenen is, kun je weer verder met je inhoudelijke boodschap. Negen van de tien keer is dit de beste manier om met weerstand om te gaan. Mocht het echt

misgaan, dan kun je altijd benoemen dat het gesprek niet goed loopt en er later op terugkomen. Als je dan toegeeft dat jij het niet handig hebt aangepakt, maakt dit je extra sterk en krachtig.”

De lijst met vaardigheden is lang. Valt dit allemaal te leren?

“Ja, je kunt als mens heel veel leren. Kijk maar eens naar kinderen, die bezitten al deze vaardigheden. Gaandeweg leren veel mensen deze vaardigheden af, vaak onder sociale druk. Grenzen stellen en verwachtingen uitspreken wordt immers niet altijd gewaardeerd, verder kijken dan de inhoud doen softies en inspireren is voor Ratelbands. Maar op het moment dat je je bewust bent kun je het weer aanleren, door bijvoorbeeld observatie van andermans gedrag of natuurlijk door trainingen te volgen. Er is echter een voorwaarde om te leren: je moet heel graag willen!”