

Invloed

Interviews

Voor *Alert op risico*, het boek dat Thinka Bor en ik schreven over *risk readiness*, interviewden we mensen die in de dagelijkse praktijk stevig sturen op de ontwikkeling van risicobewustzijn en risicobewust. Onze gesprekspartners hebben doorgaans eindverantwoordelijkheid voor complexe dossiers in domeinen als infrastructuur, wetenschap, vermogensbeheer en rampenbestrijding. Daarin treden veel personen en partijen op die uiteenlopende belangen vertegenwoordigen, en onze gesprekspartners hebben voldoende macht om de optocht in meer of mindere mate bij te sturen.

Communiceren

Het viel me op dat onze gesprekspartners, hoe sterk ze als persoon en functionaris ook verschillen, één ding gemeenschappelijk hebben: ze communiceren buitengewoon bekwaam. Binnen de kortste keren weten ze je op je gemak te stellen, ze geven de indruk oprecht geïnteresseerd te zijn in wat je doet en zegt en vinden dat je verstandige vragen stelt. Overigens verliezen ze daarbij geen moment uit het oog wat ze wel en niet aan je kwijt willen. Het deed me denken aan de politici voor wie ik werkte in de tijd dat ik met bestuursondersteunende activiteiten mijn dagelijks brood verdiende. Je had er, voor wie de inhoud op de eerste, tweede en derde plaats kwam. En dan had je er, die in die top drie plaats maakten voor de

relaties die zij onderhielden met de mensen in hun omgeving. Die waren zeker niet minder succesvol, en uiteindelijk leuker om voor te werken..

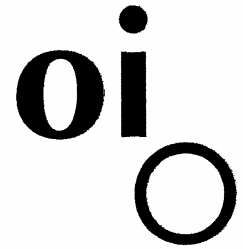
Invloed

Zulke politici en eindverantwoordelijken handelen naar mijn idee vanuit het inzicht dat macht geen ding is dat je in bulk koopt bij de groothandel, maar bestaat in de relaties van individuen en groepen die met hun handelen andere handelingen teweegbrengen. Macht levert invloed op, en wie invloed wil hebben, stuurt op relaties. Wie een aantal principes daarvan op een rijtje gezet wil hebben, kan terecht bij de evergreen *Influence: science and practice*. *) Auteur Robert Cialdini onderscheidt er zes: wederkerigheid (vgl. “wie geeft, mag vragen”), consistentie (bekend uit de verkoop: als je eerst “ja” hebt gezegd, is “nee” daarna veel moeilijker), consensus (doen zoals de anderen), sympathie (voor een aardig iemand loop je harder), autoriteit (de man met de witte jas uit de tandpastareclame) en schaarste (“koop nu: nog maar twee op voorraad”).

Dus als iemand jou als gesprekspartner waardeert, beïnvloedt hij je langs twee wegen: je sympathiseert met hem omdat hij je aardig vindt. En omdat hij je aardig vindt, wil je iets voor hem terugdoen.

Verdedigen

Cialdini laat niet alleen zien hoe deze vorm van machtsuitoefening werkt, maar ook hoe je je ertegen kunt verdedigen. Weet hoe een principe werkt, stel je de vraag of het nu wordt toegepast, en als dat inzicht nog niet voldoende is om de werking ervan op te heffen, benoem het dan als de truc die het is. Neem het bedrijf in relatiegeschenken dat je ongevraagd een



www.oio.nl

pen met opdruk én een catalogus met bestelformulier stuurt. Dat probeert wederkerigheid op te roepen maar staat letterlijk en figuurlijk machteloos als je dat doorziet.

Cialdini's perspectief is individualistisch en sociaal-psychologisch. De optochten die we met procesmanagement organiseren zijn echter ook ingebed in groepen en maatschappelijke structuren. Om effectief met macht om te gaan moeten we zijn principes aanvullen met inzicht in die structuren, hoe groepen procesdeelnemers zich tot elkaar verhouden en welke principes ons dan ter beschikking staan om macht uit te oefenen. Wordt vervolgd.

*) Cialdini, Robert B. Influence. Science and practice. Boston: Pearson 2009, 5th ed.