

Invloed uitoefenen?

Gebruik breinkennis

Het is weer zo ver. De volgende reorganisatie staat voor de deur. Er wordt een projectgroep ingesteld die een plan zal gaan uitwerken...

Straks zal de bestuurder de ondernemingsraad vragen advies uit te brengen over een voorgenomen besluit. Maar jullie hebben op voorhand al grote twijfels. Die reorganisatie is gewoon een verkapt manier om straks mensen te ontslaan. Dat er bezuinigd moet worden snapt iedereen. Maar waarom hebben we het daar dan niet over?

Wat kan de or in die situatie het beste doen? Hoe moet je je opstellen? Is er een betere manier om invloed uit te oefenen dan de formele manier van het adviesrecht? Waarin jullie, net als de vorige keer, in de overlegvergadering geen stap dichterbij elkaar komen en ondertussen stapels brieven naar elkaar toesturen met vragen, antwoorden, toelichtingen en verwijten. Zonder veel resultaat: de reorganisatie gaat gewoon door met hooguit wat marginale aanpassingen. Een schijngevecht dat vooral voor de bühne is gevoerd.

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de werking van ons brein. Een bijzonder interessant boek hierover is *The Influential Mind* (in vertaling: *Dingen gedaan krijgen*) van Tali Sharot. In dit boek beschrijft Sharot hoe je met behulp van hersenwetenschap invloed kunt uitoefenen. Dit levert nuttige lessen op voor de ondernemingsraad.

Wacht niet af, maar zorg dat je er op tijd bij bent
Sharot laat zien dat onze hersenen zo werken, dat we lastig af te brengen zijn van een mening of een besluit. Als je mensen nieuwe informatie biedt – bijvoorbeeld informatie die aantoont dat een reorganisatie geen goed idee is – zullen ze deze alleen accepteren als die hun bestaande overtuigingen ('prior beliefs') bevestigt. Maar als dat niet zo is, gaan ze juist nieuwe argumenten bedenken ter ondersteuning van hun oorspronkelijke mening. Dit wordt wel het 'boemerangeffect' genoemd. Iedereen heeft de neiging dit te doen. Hoe intelligenter je bent, des te beter je in staat bent om informatie naar wille-

keur te rationaliseren en interpreteren, en gegevens op een creatieve manier zodanig te verdraaien dat ze kloppen met je eigen opvattingen, zegt Sharot. Ons oerbrein zorgt ervoor dat we tijdens een discussie of ruzie de ander overvalen met munitie die aantoont dat wij gelijk hebben en de andere kant ongelijk. En het brein van de tegenpartij doet exact hetzelfde.

Voor deze or betekent dit dat hij ervoor moet zorgen dat hij vanaf het begin betrokken is. Dit kan ongemakkelijk voelen. Immers, je wordt medeverantwoordelijk als je vanaf het begin meepraat. Maar daar staat tegenover dat, als de ander eenmaal een plan heeft ontwikkeld, de kans groot is dat dit overeind blijft. Zo werkt het brein nu eenmaal. Wil je dus als ondernemingsraad invloed hebben, zorg er dan voor dat je meepraat vóórdat er een plan of een voorgenomen besluit ligt. Wacht niet af tot de bestuurder je uitnodigt, maar agendeer het onderwerp zelf. Zo snel mogelijk.

Wees niet negatief, maar zorg voor een positieve sfeer

Het is ook belangrijk je te realiseren dat emoties besmettelijk zijn, zoals Sharot in haar boek laat zien. Onderzoekers hebben ontdekt dat bij mensen die naar toespraken luisteren of naar een film kijken, de hersenen 'tegelijk tikken'. Dit gebeurt vooral bij emotioneel geladen fragmenten. Emotie leidt tot breinsynchronisatie die ervoor zorgt dat er bij mensen een vergelijkbare psychologische toestand wordt opgeroepen.

Hoe we ons voelen heeft een snelle, automatische en vaak onbewuste invloed op hoe degenen om ons heen zich voelen. Anderen pikken onze gemoedstoestand onmiddellijk op aan de hand van veranderingen in onze gezichtsuitdrukking, de toon van onze stem, onze houding en ons taalgebruik. Door emotie, schrijft Sharot, gaat de fysieke toestand van de ander op die van jou lijken, waardoor er meer kans is dat hij of zij jouw ideeën overneemt. Ook



blijkt uit hersenscans dat wanneer mensen de kans krijgen om ideeën met anderen te delen, het beloningscentrum in hun hersenen sterk wordt geactiveerd. Als we onze gedachten delen, ervaren we een gevoel van genot en staan we meer open voor anderen.

Wat betekenen deze inzichten voor de or die ik hierboven introduceerde? De leden zijn kritisch over de voorgeno- men reorganisatie. Ze balen ervan dat er wéér zo'n pop- penkast wordt opgetuigd. Sommigen zijn boos en strijd- baar, vinden dat ze de strijd moeten aangaan. 'We laten dit niet over onze kant gaan. Anderen reageren apathisch. 'Het gaat toch zoals de bestuurder het heeft uitgedacht.

Als je invloed wilt uitoefenen is het van belang om te pro- beren deze negatieve emoties aan de kant te zetten, en juist een positieve sfeer te creëren. Ga eens op de stoel van de bestuurder zitten, verplaats je in zijn positie. Praat met elkaar over de voordelen van de beoogde reorganisatie in plaats van alleen maar over de bezwaren. Begin de verga- dering met een leuke anekdote. Vraag de bestuurder om zijn plannen uit de doeken te doen en te vertellen wat hij ermee wil bereiken. Luister daar open en nieuwsgierig naar. Geef aan wat je er goed aan vindt. Creëer op deze manier een sfeer waarin de kans toeneemt dat de ander naar jouw ideeën luistert.

Benadruk niet de verschillen, maar zoek naar gemeenschappelijkheid

We hebben de neiging om vooral te kijken naar verschillen tussen mensen. Ik denk zus, hij denkt zo. Ik vind A belang-

rijk, zij B. We vergeten daarbij dat onze hersenen op vrijwel dezelfde manier zijn georganiseerd en in dezelfde situatie op een soortgelijke manier zullen reageren.

Instinctief willen we vaak de acties van andere mensen veranderen door te waarschuwen tegen toekomstige ge- varen, schrijft Sharot. Onze hersenen zitten echter zo in elkaar dat directe beloningen vaak effectiever zijn dan toekomstige straffen. Dat geldt voor vrijwel iedereen, dus ook voor de meeste bestuurders. In plaats van proberen de ander te overtuigen van diens ongelijk en hem de na- delen van zijn ideeën te laten zien, kunnen we volgens Sharot beter positieve strategieën gebruiken om gedrag of meningen te veranderen. Daarbij moeten we ook reke- ning houden met de behoefte aan handelingsvrijheid van de ander. Het brein werkt zo dat mensen zich gaan ver- zetten zodra ze het gevoel krijgen dat hun handelings- vrijheid wordt beperkt. Als ze daarentegen het gevoel krij- gen dat hun vrijheid wordt vergroot, voelen ze zich beloond.

Dus: als we echt invloed willen hebben, moeten we ge- meenschappelijke motieven proberen te vinden en de an- der niet beperken, maar zijn handelingsvrijheid juist ver- groten. Voor de or uit ons voorbeeld betekent dit dat het verstandig kan zijn eerst met de bestuurder te praten over het doel van de voorgeno- men reorganisatie. Wat wil hij er- mee bereiken en hoe verhoudt zich dat tot wat jullie als ondernemingsraad belangrijk vinden? Wat zijn de alterna- tieve mogelijkheden om deze gemeenschappelijke doelen te realiseren? Is het misschien interessant om te onderzoe- ken of de bestuurder meer mogelijkheden heeft dan alleen een reorganisatie?

Tot slot

Een artikel schrijf je niet zomaar. Je hoopt er iets mee te bereiken. Maar de vraag is of dat ook gebeurt. Waarschijn- lijk hebben jullie meteen al je mening klaar. 'Dat schrijft hij nu wel, maar bij ons werkt dat echt anders.' Artikelen die onze eigen mening ondersteunen, lezen we zorgvuldig en als ze niet passen bij onze visie negeren we ze, schrijft Sharot. Zo zitten onze hersenen nu eenmaal in elkaar. Tenzij je besluit om je instinctieve reactie te omzeilen en het anders te doen natuurlijk. **1**

JAN DE JONGE

PARTNER VAN NIEUWORGANISEREN.NL

ONTWIKKELDE DIVERSE TRAININGEN EN WORKSHOPS VOOR OR'S

JAN@NIEUWORGANISEREN.NL