

IDEEËN 'VERKOPEN' AAN DE BAAS

Susan Ashford en James Detert

DRAAGVLAK CREËREN

Suggesties die lager in de organisatie opborrelen vinden niet automatisch hun weg naar het topmanagement. De kans dat er hoger in de hiërarchie naar wordt geluisterd neemt aanzienlijk toe wanneer een aantal bewezen tactieken wordt toegepast.

Een manager in de techniek bij een energiebedrijf – we noemen hem hier John Healy – wilde zijn baas voorstellen om te investeren in een veiliger en goedkopere gasreinigingstechnologie. Dit was geen probleem geweest als zijn baas, de algemeen directeur, het bestaande systeem niet pas een jaar eerder had gekozen. Healy stond dus voor een ‘delicate opgave’, zoals hij het zelf formuleerde. In zijn voordeel was dat er in de voorbije maanden beoordelingen van gebruikers van de nieuwe technologie beschikbaar waren gekomen. In zijn presentatie aan de algemeen directeur en andere hooggeplaatste managers wees Healy dan ook tactvol op die recente ervaringen in de markt. Ook vergeleek hij de beide systemen met elkaar aan de hand van implementaties bij vergelijkbare installaties. Uit de gegevens leek te kunnen worden geconcludeerd dat gas met het nieuwe systeem efficiënter zou kunnen worden gereinigd. Bovendien zou het bedrijf er jaarlijks ongeveer 700.000 dollar mee besparen. Toch was de algemeen directeur nog niet overtuigd. Daarom haalde Healy er een deskundige in biogas bij om de voordelen van de nieuwe technologie uiteen te zetten. Deze deskundige was iemand die Healy's baas vertrouwde en respecteerde. Het bedrijf besloot te investeren in het nieuwe systeem.

Het kan een organisatie alleen maar goed blijven gaan als managers uit het middenkader, zoals Healy, beseffen dat er verandering nodig is en zich er sterk voor maken. Mensen halen op dat niveau in de organisatie waardevolle informatie uit het directe contact met klan-

ten, leveranciers en collega's. Ze bevinden zich in een positie van waaruit ze bijvoorbeeld kunnen signaleren wanneer de markt rijp is voor een bepaald aanbod. Of ze kunnen er de eerste prille signalen opvangen dat een samenwerkingsverband geen succes zal worden. Om allerlei redenen, variërend van angst voor repercussies tot volgzzaamheid in een sterk hiërarchisch ingestelde bedrijfscultuur, zal het middenkader zijn ideeën en zorgen echter misschien niet uiten. Zowel ons eigen onderzoek als dat van anderen, om nog maar te zwijgen van recente nieuwsverhalen, maakt duidelijk hoe funest een dergelijk stilzwijgen kan zijn – van ‘regelgevingsdwang’ bij banken tot veronachtzaamde risico's op het gebied van productveiligheid.

Zelfs wanneer ze wel ‘aan de bel trekken’, blijkt het voor de meeste managers een grote opgave te zijn om hoger in de lijn steun voor hun ideeën te krijgen. Het is niet eenvoudig voor hen om zaken in een pril stadium van besluitvorming naar een ‘strategisch’ niveau te tillen – als ze überhaupt al aan dat strategisch overleg mogen deelnemen. Onderzoek laat zien dat hogere managers goede ideeën van onderaf vaak afwijzen, en meestal slechts om één reden: als ze niet al zelf hadden bedacht dat iets relevant kan zijn voor het prestatievermogen van de organisatie, zijn ze er niet in geïnteresseerd. Daar moet het middenkader verandering in zien te brengen.

Dat wordt gemakkelijker wanneer het werkklimaat mee zit. Suggesties van onderaf worden geloofwaardiger als de organisatie al eerder heeft ervaren dat indi-

viduen sterke bijdragen kunnen leveren. Verder is het belangrijk dat mensen zich veilig genoeg voelen om hun zegje te doen. Met een goede overtuigingstechniek kan de kans op succes echter ook in een minder gunstige omgeving worden vergroot. Kijk bijvoorbeeld eens hoe John Healy het aanpakte. Hij presenteerde zijn idee op een emotioneel intelligente manier door de keuze van de algemeen directeur voor het bestaande systeem te positioneren als de juiste keuze op het moment waarop hij de beslissing had genomen. Hij ondersteunde zijn verhaal met overtuigend bewijs uit vergelijkbare bedrijven. En hij deed een beroep op een zorgvuldig gekozen externe deskundige om zijn betoog extra kracht bij te zetten.

Jane Dutton en Susan Ashford (een van de auteurs van dit artikel) introduceerden zo'n twintig jaar geleden de notie 'issue selling' (draagvlak bouwen voor ideeën) in het academische debat. Sindsdien is er in allerlei onderzoek geopperd hoe mensen het beste steun kunnen winnen voor nieuwe ideeën. Recentelijk hebben wij zelf onderzocht wat op dit gebied nu echt werkt in organisaties. Daarbij hebben we naar uiteenlopende rollen en bedrijfstakken gekeken. De deelnemers aan ons onderzoek beschreven hun ervaringen met het 'aan de man brengen' van drie elementaire soorten ideeën: voorstellen voor nieuwe producten, processen, markten of te benaderen klanten; voorstellen voor verbeteringen aan bestaande producten of processen; en voorstellen om beter in te spelen op behoeften van medewerkers.

De respondenten uit ons onderzoek die anderen voor hun voorstellen hadden weten te winnen, bleken goed te hebben nagedacht over het moment en de plaats waarop zij het beste hun ideeën en zorgen konden uitspreken. Met een doordacht verhaal, politieke gevoeligheid en persoonlijke relaties wisten zij de juiste leiders in beweging te krijgen. In het bijzonder bleken ze zeven specifieke tactieken significant vaker toe te passen dan de respondenten die hun ideeën niet hadden weten te 'verkopen'. In dit artikel brengen we die tactieken samen in een praktisch raamwerk dat managers kunnen gebruiken om draagvlak te krijgen voor hun ideeën. We illustreren de tactieken met voorbeelden uit ons onderzoek. Elk van deze tactieken dient onderdeel te zijn van een uitgebreide campagne om aandacht en middelen aan te trekken.

Managers uit het middenkader zullen eerder hun zegje doen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Ze identificeren zich met de organisatie
- Hebben een positieve relatie met hun doelgroep
- Voelen zich psychologisch veilig in de organisatie
- Denken dat iemand op een hoger niveau in actie zal komen
- Vinden de kwestie belangrijk genoeg om zich er hard voor te maken

TACTIEK 1 - STEM HET VERHAAL AF OP DE DOELGROEP

Voor de deelnemers aan ons onderzoek was één succesvoorwaarde bij uitstek belangrijk: stem het verhaal af op degene(n) die de beslissing moet(en) gaan nemen. Wie steun zoekt voor een idee, zal inzicht moeten zien te krijgen in de specifieke combinatie van doelen, waarden en kennis van degene(n) die hij of zij probeert te overtuigen. Aan de hand van dat inzicht moet de boodschap vorm worden gegeven.

Dat is wat een regionale verkoopmanager deed in de divisie voor Canada van een internationale oliemaatschappij. Hij vond dat de verkooporganisatie anders moest worden ingericht. Ook de werving en aansturing van medewerkers moesten volgens hem op de schop. In de olie-industrie zijn verkoopteams meestal georganiseerd per klant. Maar bij deze onderneming waren ze ieder verantwoordelijk voor een regio. Omdat veel klanten vestigingen in verscheidene regio's hadden, ondermijnden de teams vaak elkaars inspanningen door onderling concurrerende aanbiedingen te doen aan dezelfde klanten. Door de onhandige organisatiestructuur waren de prestatieprikkels niet goed afgestemd en was de ervaring voor de klant niet eenduidig. Bovendien werkten de meeste vertegenwoordigers niet op provisiebasis maar kregen ze een vast salaris. 'Daarom kon een concurrent ook ruim de helft van alle vertegenwoordigers van mijn divisie weggapen,' zei de regiomanager. Zoals te verwachten was, hadden de best presterende vertegenwoordigers de onderneming bijna allemaal verlaten. De inefficiënt ingerichte en volstrekt van de gebruikelijke aanpak afwijkende verkooporganisatie maakte een hoog verloop bijna onvermijdelijk. De managers die verantwoordelijk

waren voor de inrichting van de organisatie waren zeker capabel. Maar ze hadden geen achtergrond in verkoop. Intussen moest de divisie het doen met een verkoopteam dat weliswaar technisch deskundig was maar relatief onervaren en te klein om de bedrijfsactiviteiten op peil te kunnen houden – laat staan ze te laten groeien.

Toen de regiomanager voor het eerst zijn zorgen deelde met zijn directe superior en enkele andere hogere managers, waren zij het niet met hem eens. De medewerkers moesten gewoon meer worden aangespoord om te presteren, vonden zij. ‘Dat vond ik bijzonder riskant, want we waren net ruim de helft van ons verkoopteam kwijtgeraakt,’ vertelde hij ons. Aanvankelijk kreeg hij geen voet tussen de deur. Toen besloot hij aan te kloppen bij andere hogere managers in de divisie, met een zwaarder mandaat, en hen te vragen wat zij van de verkooporganisatie verwachtten. Zo had hij bijvoorbeeld een ontmoeting met de nieuwe eindverantwoordelijke directeur voor marketing en verkoop in Canada. Die wilde voorkomen dat teams elkaar tegenwerkten en zich daarmee ongelooftwaardig maakten tegenover klanten.

Aan de hand van de feedback die hij verzamelde, stelde de regiomanager aanbevelingen op. Hij legde uit hoe de divisie in vier jaar tijd de omzet zou kunnen verdubbelen – een doel dat de CEO kort daarvoor had aangekondigd aan aandeelhouders. Als verkoopteams werden toegewezen aan klanten in plaats van regio’s, zei hij, zouden ze elkaar niet langer in de weg lopen; daarmee werd de zorg van de nieuwe directeur marketing en verkoop aangepakt. Bovendien, zei de regiomanager, kon de omzetdoelstelling van de CEO uitsluitend worden gehaald als de organisatie ervaren vertegenwoordigers aantrok en vasthield. Hij benadrukte hoe hoog het verloop was: elk jaar vertrok ongeveer veertig procent van de vertegenwoordigers. Vervolgens legde hij uit hoe een eind kon worden gemaakt aan dit verloop als de organisatie zich aansloot bij de *best practices* in de bedrijfstak voor werving en selectie en de aansturing van verkooppersoneel. Met beloning op provisiebasis zouden ervaren mensen kunnen

worden aangetrokken. Bovendien zouden ze dan ook een reden hebben om te blijven. En door te voorzien in extra opleiding zouden minder ervaren vertegenwoordigers belangrijke vaardigheden kunnen opdoen in het onderhouden van klantrelaties.

De marketing- en verkoopdirecteur voor Canada keurde het plan goed. En niet minder belangrijk: hij maakte er ook de benodigde middelen voor vrij om het uit te voeren. ‘We breidden de verkooporganisatie uit met een tiental ervaren mensen,’ zei de regiomanager. ‘Nadat we het plan eenmaal hadden doorgevoerd, is er in vier jaar tijd maar één vertegenwoordiger opgestapt.’ Daarmee werden de voorheen zo hoge kosten van personeelsverloop tot zowat niets teruggebracht. De divisie stak ook 75.000 dollar in opleiding. Die investering werd ruimschoots terugverdiend met een wedstrijd waarin de verkopers konden laten zien wie de hoogste omzet wist te behalen met de methoden die ze hadden geleerd in de opleiding. (Dit leverde binnen een week 2,7 miljoen dollar aan nieuwe omzet op.) De beoogde omzetverdubbeling werd uiteindelijk niet in vier maar in vijf jaar bereikt.

Deze resultaten maakten voor het topmanagement duidelijk dat de eerdere problemen in de verkoop niet te wijten waren geweest aan een gebrek aan inzet bij het verkooppersoneel. Door de mentaliteitsverandering in de top en de verbeterde inrichting en aansturing kwam er bovendien een einde aan het hoge verloop onder goede vertegenwoordigers.

De regiomanager schreef zijn succesvolle interventie toe aan zijn zorgvuldig op de doelgroep afgestemde benadering. Hij had direct ingespeeld op de doelstellingen van de directeur marketing en verkoop voor de Canadese markt en andere topmanagers,’ zei hij. ‘En ik moest

laten zien hoe mijn ideeën het mogelijk maakten om de omzetdoelstelling van de CEO te halen.’ Daardoor kon hij de stap zetten van overleg onder vier ogen en in kleine groepjes naar een schriftelijk voorstel en vervolgens een presentatie op hoger niveau, waar de initiatieven de benodigde steun kregen.

AAN DE HAND VAN TWEE
VRAGEN KAN WORDEN
BEPaald OF HET ZIN
HEEFT OM MIDDELEN
EN ‘SOCIAAL KAPITAAL’
TE INVESTEREN DOOR
EEN PROBLEEM AAN
DE ORDE TE STELLEN:
HOE BELANGRIJK IS
DE KWESTIE VOOR DE
ORGANISATIE, EN HOE
BELANGRIJK IS ZE
VOOR MIJ?

TACTIEK 2 - POSITIONEER DE KWESTIE

De prioriteit die een idee of aandachtspunt krijgt in de organisatie hangt sterk af van de manier waarop dat idee wordt gebracht. Een nieuwe technologische ontwikkeling lijkt misschien een speeltje van techneuten waar de organisatie niet zoveel aan heeft – totdat de voorstander ervan uitlegt hoe een strategisch doel door die technologie kan worden ondersteund, bijvoorbeeld doordat de organisatie er sneller mee kan reageren op de klant. Dan wordt die technologie opeens belangrijk. Zodra mensen zien hoe een initiatief past in het grote geheel, zullen ze eerder bereid zijn er middelen voor in te zetten.

Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor een bedrijfsleider die een van zijn managers wil voordragen voor promotie. Hij kan uitleggen dat die manager steeds ruimschoots haar doelstellingen haalt en dat zij de organisatie kan helpen belangrijke doelen te bereiken. In een meer strategische rol zou ze een vastgelopen afdeling weer vlot kunnen trekken of een matig presterend bedrijfsonderdeel nieuw leven kunnen inblazen. Door de manager te positioneren als de leider die de organisatie nodig heeft, in plaats van enkel haar indrukwekkende cv door te geven, creëert die bedrijfsleider dan een gevoel van urgentie bij het hogere management dat over zijn suggestie moet beslissen. Hij laat dan zien dat deze manager niet alleen veel heeft bereikt en promotie verdient zodra de organisatie er de ruimte voor heeft, maar dat ze beschikt over de vaardigheden en energie om de veranderingen tot stand te brengen die de organisatie nu meteen nodig heeft.

Zoals deze scenario's laten zien, werkt het vaak goed om vooral de bedrijfsmatige voordelen van een idee of voorstel te onderstrepen. De succesvolle pleitbezorgers in ons onderzoek deden dat significant vaker dan degenen die er niet in slaagden steun te krijgen voor hun idee. Zo beschreef een chieft investment officer bij een financiële onderneming hoe hij zijn organisatie heel geleidelijk duidelijk had gemaakt dat een abonnement op een bepaalde databank voor vastgoed 'voorzag in een behoefte,

en niet in een wens'. Vijf jaar lang stelde hij ongeveer elk half jaar voor dat abonnement te nemen. Hij deed dat steeds op een moment waarop het voor de organisatie heel handig was geweest om die databank te kunnen raadplegen. Een technologisch goed ingevoerde bondgenoot bij de afdeling vermogensbeheer steunde hem dan steeds hardop. Het tweetal had echter een breder draagvlak nodig voor het idee, want de meeste mensen in de organisatie beschouwden de databank als een luxe. 'Wij zijn een *lean* draaiende organisatie die altijd wars is geweest van nieuwe technologie', legde de chieft investment officer uit. Uiteindelijk signaleerde hij een relevante behoefte bij een ander onderdeel van zijn firma: de boekhouding zou met de beschikking over die databank

beter kunnen voldoen aan de eisen van openbare verslaglegging en controle. Dat was het omslagpunt. Nu waren er bedrijfsmatige voordelen benoemd voor een aantal verschillende afdelingen. De firma besloot het abonnement te nemen.

Een moreel appèl blijkt minder krachtig te zijn dan een zakelijke propositie. In ons onderzoek werden slechts enkele situaties genoemd waarin een beroep was gedaan op morele overwegingen, en steeds ging het dan om mislukte pogingen of gemengde uitkomsten. Wanneer bij

een voorstel te nadrukkelijk wordt gehamerd op principes kunnen mensen daar negatief op reageren. Zoiets kan namelijk overkomen als een moreel oordeel over hen zelf. Het is dus vaak veiliger om de nadruk te leggen op de zakelijke/bedrijfsmatige voordelen. Maar het kan wel nodig zijn om de urgentie te onderstrepen. Een idee kan bijvoorbeeld worden gepresenteerd als een kans die de organisatie niet mag missen. De respondenten in ons onderzoek met een succesverhaal hadden significant vaker dan de overige deelnemers uitgelegd wat hun idee de organisatie kon opleveren. Als de nadruk wordt gelegd op het positieve, dan kan dat de doelgroep het gevoel geven dat ze de situatie onder controle heeft; het kan mensen optimistisch stemmen en steun genereren voor het voorstel.

Een ander drukmiddel is wijzen op een risico – de consequentie die de organisatie te wachten staat als het

DE INVESTERING IN EEN
NIEUWE OPLEIDING
WERD BINNEN EEN
WEEK RUIMSCHOOTS
TERUGVERDIEND
DOOR DE CURSISTEN
ONDERLING TE
LATEN UITMAKEN
WIE HET MEESTE HAD
OPGESTOKEN VAN DE
CURSUS

idee wordt afgewezen. Dit kan echter averechts uitpakken: beleidsmakers die worden geconfronteerd met een mogelijk nadelige uitkomst kunnen hun kop in het zand steken en er hun ogen voor sluiten. In ons onderzoek verschilden de beide groepen niet van elkaar in de mate waarin een beroep was gedaan op het risico voor de organisatie. Dat komt misschien doordat de uitkomst van een appèl op risico onvoorspelbaar is: zal de doelgroep die wordt geconfronteerd met het mogelijke risico de 'koe bij de hoorns vatten' (de klassieke 'vecht'-reactie) of er juist voor 'vluchten'?

Een succesvolle methode is ten slotte ook om een idee in verband te brengen met andere ideeën. Iemand die pleit voor meer mantelzorgverlof voor medewerkers kan bijvoorbeeld wijzen op initiatieven om het ouderschapsverlof te verruimen. Een klein initiatief kan meer gewicht krijgen wanneer het in verband wordt gebracht met een groter initiatief. Bij een verruiming van mantelzorgverlof gaat het dan niet alleen om de zorgplicht, maar om de balans tussen werk en privéleven.

TACTIEK 3 - GA OM MET DE EMOTIES AAN BEIDE KANTEN

Een idee 'aan de man brengen' is een zeer persoonlijke aangelegenheid en vaak staat er veel op het spel. Dan worden er onvermijdelijk gevoelige snaren geraakt. Als een verhaal met de juiste passie wordt gebracht, stijgt de kans dat er naar wordt geluisterd en dat er actie op wordt genomen. Maar passie en woede liggen dicht tegen elkaar. Soms doen mensen voorstellen omdat ze een bepaalde situatie of bepaald gedrag helemaal zat zijn. Stuiten ze bij hun pogingen om er iets aan te doen vervolgens op tegenstand, dan kan hun gevoel van frustratie daardoor verergeren.

Sterke emoties kunnen zorgen voor een wervende oproep. Ongebreidelde emotie ondermijnt echter eerder de persoonlijke effectiviteit. Een manager die een negatieve toon bespeurt bij een medewerker met een suggestie zal die persoon eerder beschouwen als een zeurpiet dan als een nuttige pleitbezorger van verandering. Uit recent onderzoek van Adam Grant van Wharton blijkt bovendien dat mensen die hun emoties in toom houden – of die in ieder geval streng doseren wat zij anderen laten

zien – gemakkelijker kwesties aankaarten en hogere beoordelingen krijgen.

Ons onderzoek ondersteunt Grants bevinding: de respondenten die steun wisten te krijgen voor hun ideeën probeerden veel nadrukkelijker om zich te beheersen dan degenen die niet waren geslaagd in hun opzet. In de laatstgenoemde groep beseften sommigen ook heel goed dat zij hun mislukking mede te wijten hadden aan een gebrek aan zelfbeheersing.

Het is dus belangrijk om jezelf goed in de hand te houden. Het is echter even belangrijk om de emoties van de manager die je moet zien te overtuigen, te begrijpen en te sturen – want ook die kunnen bepalen hoe het voorstel wordt ontvangen. John Healy, de manager in ons eerste voorbeeld, deed dat bijvoorbeeld bijzonder goed. Hij voorzag hoe zijn baas zich zou kunnen voelen over het feit dat hij een gevaarlijker en duurder gasreinigings-systeem had gekozen. Dus wees hij er op, dat er op het moment dat die beslissing was genomen, nog geen gebruikerservaringen voorhanden waren geweest voor de voorgestelde nieuwe technologie. Als je iemand voor een idee wilt winnen, probeer dan een positieve emotie op te wekken bij die ander – bijvoorbeeld door de voordelen van het idee te onderstrepen of te laten zien welke maatregelen er kunnen worden genomen. In ons onderzoek zeiden degenen die met succes een idee hadden gelanceerd veel vaker dat ze dit deden dan degenen die hun idee niet hadden weten te 'verkopen'.

GEHEUGENSTEUNTJES BIJ HET 'VERKOPEN' VAN EEN IDEE

De volgende vragen zullen helpen de zeven tactieken doeltreffend te gebruiken:

Stem het verhaal af op de doelgroep

Hoe kijkt mijn doelgroep aan tegen deze kwestie?

Waar hecht mijn doelgroep bij uitstek aan?

Positioneer de kwestie

Hoe kan ik mijn idee koppelen aan de prioriteiten van de organisatie?

Hoe kan ik de voordelen van mijn idee het beste beschrijven?

Hoe kan ik mijn idee in verband brengen met andere onderwerpen om aandacht te krijgen?

Hoe kan ik onderstrepen dat er hier een kans ligt voor de organisatie?

Beheers zowel de eigen emoties als die van de ander

Hoe kan ik mijn emoties inzetten om positieve in plaats van negatieve reacties op te roepen?

Hoe kan ik de emotionele reacties van mijn doelgroep sturen?

Kies het juiste moment

Wat is het beste moment om aandacht te vragen? Kan ik bijvoorbeeld 'meeliften' met een trend of inspelen op wat er in de buitenwereld speelt?

Op welk moment in het besluitvormingsproces kan ik mijn aandachtspunt het beste aankaarten?

Betrek anderen

Welke bondgenoten uit mijn netwerk kunnen mij helpen om mijn idee uit te dragen en hoe kan ik hen er doeltreffend bij betrekken?

Wie zijn mijn potentiële tegenstrevers en hoe kan ik hen overtuigen om mij te steunen?

Wie houden zich afzijdig en hoe kan ik hen er van overtuigen dat mijn aandachtspunt belangrijk is?

Houd vast aan normen

Moet ik mijn idee op een formele, openbare manier brengen – bijvoorbeeld met een presentatie aan het hogere management? Of op een informele, meer vertrouwelijke manier – in terloopse gesprekken onder vier ogen? Of met een combinatie van beide?

Stel oplossingen voor

Is mijn voorstel haalbaar?

Zo niet, betreft mijn voorstel een manier om een oplossing te vinden? Of benoem ik alleen maar een probleem?

TACTIEK 4 - KIES HET JUISTE MOMENT

Het moment waarop iets wordt aangekaart is cruciaal. Dat moment is misschien wanneer de organisatie van

prioriteiten verandert. Of wanneer bepaalde mensen bij de organisatie komen of deze juist verlaten. Of wanneer de belangrijkste aandachtspunten van de hoogste baas veranderen. De deelnemers aan ons onderzoek die met succes hun idee hadden gelanceerd, hadden duidelijk veel beter nagedacht over de keuze van het moment dan de andere deelnemers. De succesvolle 'issue sellers' signaleren wanneer er interesse groeit in de organisatie voor een breder onderwerp of een trend die verband houdt met hun thema. Zij positioneren hun idee dan zodanig dat ze met die trend kunnen 'meeliften'.

De algemeen directeur van een divisie voor luxeartikelen van een Ecuadoriaanse holding koos het juiste moment om zijn CFO en het bestuur ervan te overtuigen dat hun bedrijf de onontgonnen markt in Peru moest betreden. Hij had al in 2007 gesignaleerd dat Peru interessant was voor zijn bedrijf. Toen had hij zijn kruit echter droog gehouden omdat Peru zich op dat moment nog maar pas aan het herstellen was van een periode van politieke instabiliteit. Bovendien had zijn divisie toen nog ruimte om te groeien in de thuismarkt. Maar in 2009, na de recessie, achtte hij het moment gekomen. 'Peru had (op dat moment) ... de best presterende beurs ter wereld,' zei hij. Zijn team ging naar Peru om de kansen van dichtbij te bekijken. 'We keken naar de nieuwbouw die er in ontwikkeling was en zagen dat het moderne minimalisme daarvan in schril contrast stond met de ommuurde constructies uit de tijd van de guerrilla-oorlog en het terrorisme in Peru.' Peru leek er niet alleen goed voor te staan, maar zich ook op te maken voor groei. 'Er was slechts één prominent winkelcentrum en "harde" luxe artikelen als merktassen, -horloges en -zonnebrillen waren schaars of werden in het informele circuit verkocht,' legde hij uit. 'Maar de cafés van Starbucks zaten iedere dag vol en er kwamen er steeds meer bij.' Zijn team en hij besloten dat een luxe boutique met diverse artikelen, maar vooral horloges, de beste kansen bood. Ze wisten dat de warenhuizen niet zouden kunnen voldoen aan de behoefte van de consument aan een luxe ervaring. 'We meenden dat Peru er klaar voor was,' zei hij. Het moment was ook nog om een andere reden goed gekozen: de markt in Ecuador was inmiddels verzadigd geraakt.

De directeur kreeg het gewenste groene licht en in november 2010 opende zijn bedrijf twee luxe winkels in Peru. 'Op de openingsdag van onze eerste boutique ver-

kochten we de complete voorraad parfum die we van de apotheker naast ons hadden overgenomen,' zei hij. 'Eén klant kocht onze complete voorraad inkt voor zijn luxe vulpen omdat hij bang was dat hij die inkt later niet nog eens zou kunnen krijgen.' Deze winkel was vervolgens drie jaar lang goed voor maar liefst veertig procent van de winst van de divisie. Tegen 2011 waren de meeste prestigieuze luxe-merken inmiddels wel actief op de Peruaanse markt – maar dit bedrijf had er als eerste zijn deuren geopend.

Afgezien van de grotere trends en gebeurtenissen is het ook belangrijk om rekening te houden met deadlines. Als een idee rechtstreeks betrekking heeft op een op handen zijnde productlancering of software-release, trek dan meteen aan de bel. Dat is het moment om dat te doen. Ligt de deadline verder weg en bevinden degenen die de beslissing moeten nemen zich nog in een verkennend stadium? Dan kan het, zo blijkt uit recent onderzoek, effectiever zijn om de kwestie onbevangen te onderzoeken dan om een specifieke oplossing voor te leggen. Natuurlijk weten mensen die met hun idee 'de boer op gaan' niet altijd welke deadlines hun doelgroep heeft. Blijkt er echter sprake te zijn van een acute uitdaging, dan kan die worden verwerkt in het voorstel; laat andere ideeën dan even rusten en wacht totdat mensen weer de tijd hebben om er goed over na te denken.

TACTIEK 5 - BETREK ANDEREN ERBIJ

Je kunt iets beter samen met anderen aankaarten dan alleen. Door een coalitie te smeden wordt er sneller en op grotere schaal draagvlak opgebouwd in de organisatie naarmate meer mensen er energie en middelen in steken. Iemand kan misschien aan belangrijke gegevens komen. Een ander heeft misschien een persoonlijke relatie met een van de topmanagers die moet worden overtuigd. Onze succesvolle respondenten zijn zich misschien bewust van dit soort voordelen: zij betrokken vaker collega's bij hun pogingen om ideeën 'aan de man te

brenge' dan de respondenten die een mislukte poging beschreven.

Kenner van onderhandelings techniek raden het volgende aan: mobiliseer bondgenoten, haal tegenstribbe-

laars over om het idee te steunen of zich op zijn minst afzijdig te houden, en maak de twijfelaars duidelijk waarom de zaak hun aandacht verdient. Bij het smeden van een coalitie kan zeker ook contact worden gezocht met deskundigen op relevante gebieden. Uit recent onderzoek naar reacties op suggesties van medewerkers blijkt echter dat het even belangrijk is om er mensen bij te betrekken die worden vertrouwd door de doelgroep. Haal er zeker mensen uit het eigen netwerk bij. Maar betrek er ook mensen bij van wie de netwerken

niet overlappen met het eigen netwerk. Dat vergroot de kring van personen die zich wellicht sterk zullen maken voor het idee of die deskundigheid kunnen aandragen.

TACTIEK 6 - HOUD DE VASTE GEBRUIKEN VAN DE ORGANISATIE AAN

Bij de tot dusver besproken tactieken ging het om twee soorten kennis die nodig zijn om met succes ideeën in te brengen. Dat is allereerst strategische kennis – inzicht krijgen in de doelstellingen van de organisatie, de plannen om ze te bereiken en de rollen van beslissers daarbij. Ten tweede: relationele kennis – onderzoek voor wie het idee consequenties heeft, wie het idee belangrijk vindt, wie er misschien bezwaar tegen kan maken enzovoort. Nu kijken we vervolgens naar een derde soort kennis: wat zijn de vaste gebruiken in de organisatie? Wat voor soort gegevens wil de leiding zien om een beslissing te kunnen nemen? Hoe wil de leiding geïnformeerd worden? Maakt de leiding zich doorgaans sterk voor zaken die u zelf ook belangrijk vindt? De antwoorden op dat soort vragen helpen verduidelijken hoe effectief de andere besproken tactieken zouden kunnen zijn. In een onderzoek naar het aankaarten van milieuvraagstukken in organisaties bleek bijvoorbeeld dat een beroep op de emotie daarbij

EEN NIEUWE
TECHNOLOGIE
LIJKT MISSCHIEN
EEN SPEELTJE VAN
TECHNEUTEN - TOTDAT
DE VOORSTANDER
ERVAN UITLEGT WAT
DIE TECHNOLOGIE KAN
BETEKENEN VOOR EEN
STRATEGISCH DOEL VAN
DE ONDERNEMING

alleen werkte wanneer de organisatie toch al geïnteresseerd was in het thema.

Het is onder andere belangrijk om te begrijpen wat in het algemeen beter werkt in de organisatie: een formele of een informele benadering. Met gesprekken 'in de wandelgangen' kan informeel worden getoetst hoe een idee 'valt' zonder dat de doelgroep er al meteen mee wordt geconfronteerd. Van de andere kant: met een formele aanpak kan de ernst van de kwestie worden benadrukt en kunnen de verantwoordelijke managers onder druk worden gezet om er op te reageren. Wie een idee wil 'verkopen' zal dit soort afwegingen moeten maken, kijkend naar de verwachtingspatronen in de organisatie. Bij een van de ondernemingen die we hebben bekeken, beweerden de topmanagers een voorstander te zijn van innovatief denken in de organisatie. Maar intussen kreeg iedereen, die het ook maar waagde zich in een presentatie niet te houden aan de huisstijl, ervan langs van diezelfde managers – zelfs in een vrije brainstormsessie. Geen wonder dat de medewerkers bij die onderneming zeiden dat ze hun ideeën op een uiterst formele manier indienden, in het besef dat het innovatieve gehalte daar niet beter van werd.

De respondenten in ons onderzoek die steun hadden weten te krijgen voor hun idee bleken veelvuldiger formele – en minder informele – tactieken te gebruiken dan de onsuccesvolle respondenten. Een zekere mate van conventies en vormelijkheid lijkt dus veelal vereist te zijn in een bedrijfsomgeving. Mensen die hun ideeën weten te 'verkopen', passen zich daaraan aan. Uit onze kwalitatieve gegevens leiden we overigens af dat de volgorde er wel toe doet: succesvolle 'issue sellers' bleken in eerste instantie informeel 'de boer op te gaan' met hun ideeën, om de belangstelling te peilen, en schakelden vervolgens over op formele presentaties.

TACTIEK 7 - STEL EEN OPLOSSING VOOR

Het wordt in het algemeen verstandig gevonden om bij het aankaarten van een probleem meteen ook een door-dachte oplossing ervoor aan te reiken. Dit was duidelijk de meest gebruikte tactiek in de beide groepen respondenten – zowel de succesvolle als de onsuccesvolle 'issue sellers'. De succesvolle respondenten hadden deze tac-

tiek bovendien significant vaker toegepast dan de onsuccesvolle respondenten. Een voorgestelde oplossing kon bijvoorbeeld zijn om een operationeel team een systeemfout te laten aanpakken. En in die gevallen waarin de succesvolle respondenten duidelijk probeerden te maken dat iets noodzakelijk was, deden ze meteen suggesties voor de mogelijke financiering.

De medewerker die niet alleen een probleem aankaart maar ook meteen een oplossing voorstelt, laat zien dat hij of zij goed heeft nagedacht over de kwestie en beseft dat het topmanagement krap in de tijd zit. Uit recent onderzoek in een gecontroleerde omgeving is ook inderdaad gebleken dat 'issue sellers' die met een oplossing komen meer respect krijgen.

Uit onze onderzoeksgegevens blijkt echter ook dat mensen geneigd zijn om problemen voor zich te houden als ze er geen oplossing voor weten. Organisaties waar sneller problemen dan oplossingen ontstaan zijn dan sterk in het nadeel. Bovendien kunnen sommige problemen het beste worden opgelost door een groep mensen met uiteenlopende kennis, ervaring en expertise. In zo'n geval zou de gewoonte om degene die een probleem signaleert ook met de oplossing te laten komen tot slechte besluitvorming kunnen leiden.

Signaleert u een ernstig probleem maar kunt u er geen oplossing voor bedenken? Doe dan een doordacht voorstel voor een proces om tot die oplossing te komen. Op die manier voldoet u aan de norm van oplossingsgerichtheid terwijl u tegelijkertijd toch tijdig anderen op een constructieve manier erbij betreft.

TOELICHTING BIJ HET ONDERZOEK

We ondervroegen 77 mannen en 24 vrouwen in de leeftijd van 24-52 en interviewden tien van hen met medewerking van wetenschappelijk medewerker Evan Bruno. Onze respondenten hadden gemiddeld veertien jaar werkervaring – ongeveer zes jaar bij hun huidige organisatie en ongeveer tweeënhalf jaar in hun huidige rol. Hun posities liepen uiteen van business analist tot hoofd marketing tot eerste ingenieur en ze werkten in sectoren variërend van softwareontwikkeling tot consumptiegoederen en de juridische wereld. Ongeveer de helft van de respondenten (willekeurig

gekozen) werd verzocht een geval te beschrijven waarin zij met succes een idee hadden voorgelegd aan hoger management; de andere helft moest een mislukte poging daartoe beschrijven. Allemaal gaven de respondenten aan dat ze wisten dat hun poging geslaagd dan wel mislukt was, en ze scoorden de mate waarin zij elk van de in dit artikel behandelde tactieken hadden toegepast. We onderzochten voor elke tactiek of die vaker werd genoemd in de succesverhalen dan in de verhalen over de mislukte pogingen, en testten daarbij op statistisch significante verschillen tussen de twee groepen. Ook bepaalden we welke tactieken de grootste rol speelden bij de afzonderlijke successen of mislukkingen.

ONTWIKKEL EEN TACTISCHE CAMPAGNE

Een verkoopverhaal is niet alleen maar een grote presentatie waar ja of nee tegen wordt gezegd. Dat zijn slechts de meest zichtbare stappen in het proces. In de aanloop er naartoe moet een doordacht fundament worden gelegd voor de argumentatie, tactiek voor tactiek, terwijl de benodigde middelen en kennis bijeen worden gebracht. Aan de hand van de volgende principes kunnen de hier beschreven tactieken optimaal worden benut.

Kies het strijdperk

Sommige ideeën zijn gewoon moeilijk te verkopen. Ze liggen bijvoorbeeld te ver af van de huidige stand van het inzicht van de doelgroep. Of ze wijken te veel af van de vaste gebruiken in de organisatie. Dat geldt helemaal als een idee iets negatiefs lijkt te zeggen over de bestaande situatie – of, nog erger, over de intelligentie, het oordeelsvermogen of het moreel gehalte van de doelgroep. Dan wordt het pleidooi een gevecht tegen de bierkaai, ongeacht hoe kundig de kwestie ook wordt gepositieerd en er wordt omgegaan met emoties.

Zelfs de beste ‘issue sellers’ kunnen niet altijd winnen. Soms is de uitkomst ook niet de moeite waard. Aan de hand van de volgende twee vragen kan worden bepaald of het zin heeft om middelen en ‘sociaal kapitaal’ te investeren in het aankaarten van een aandachtspunt: Hoe belangrijk is dit voor mijn bedrijf? En hoe belangrijk is het voor mij? De antwoorden op die twee vragen helpen

bepalen hoeveel risico de moeite waard is. Bezorgdheid over het personeelsbeleid in het buitenland of over de omgang met de medewerkers stuit waarschijnlijk op veel meer verzet dan ideeën voor het verbeteren van producten of processen. Als die personeelskwesties echter van groot belang zijn voor de organisatie, of voor de eigen persoonlijke professionele identiteit, dan kan men er toch subtiel aan gaan werken – zelfs al zijn snelle successen niet te verwachten.

Combineer tactieken

Onze regressieanalyse liet zien dat campagnes waarbij verscheidene tactieken werden ingezet vaker succesvol waren dan campagnes waarbij slechts één enkele tactiek werd toegepast. De gecombineerde inzet van alle zeven tactieken verklaarde zelfs veertig procent van het verschil tussen succes en falen. Een vergelijkbaar effect constateerden we in de individuele beschrijvingen van ingebrachte ideeën. De technisch manager bij het energiebedrijf (‘John Healy’) ging behendig om met de emoties van zijn algemeen directeur, stelde een met gegevens ondersteunde oplossing voor en vroeg een externe deskundige om zijn betoog extra ondersteuning te geven. De directeur uit Ecuador paste ook een combinatie van tactieken toe. Hij koos het juiste moment om het idee voor een winkel in luxe artikelen in Peru te lanceren. Ook hield hij vast aan de gewoonten in zijn conservatieve organisatie voor het doen van projectvoorstellen: eerst informele gesprekken voeren; kijken naar vergelijkbare bedrijven in andere sectoren (in dit geval Starbucks); praten met klanten en partners om inzichten te vergaren; en uiteindelijk toewerken naar het formele beoordelingsproces met behulp van traditionele financiële instrumenten en uitbesteed marktonderzoek voor analyse.

Mik op de juiste doelgroep

Dit is steeds weer een dilemma: moet het idee worden voorgelegd aan de eigen lijnmanager, met het risico dat er niets van komt omdat hij of zij zich er – door gebrek aan macht of interesse – onvoldoende sterk voor maakt? Of kan men zich beter direct wenden tot de beleidsmakers die de kwestie belangrijk vinden, met alle mogelijke repercussies voor het feit dat de eigen manager daarbij wordt omzeild? Veel mensen kloppen eerst maar eens bij hun directe chef aan omdat ze geen problemen wil-

len krijgen. Ze hopen dat hun ideeën hun weg omhoog in de hiërarchie dan wel zullen vinden. Vaak sterven hun aandachtspunten echter een voortijdige dood of liggen ze te verpieteren totdat het topmanagement er een keer oog voor krijgt. Soms neemt de directe chef niet eens de moeite om de kwestie door te spelen aan het hogere niveau. En soms kan de boodschapper een aangekaarte kwestie niet zo kundig overbrengen als degene die er eerst mee kwam.

Vraag daarom of u mee mag komen met degene die het stokje van u overneemt – bijvoorbeeld de eigen lijnmanager of een collega die een ingang heeft bij een formele besluitvormingsinstantie. Is dat niet mogelijk, doe dan al het mogelijke om er voor te zorgen dat die persoon het verhaal zo goed mogelijk brengt: werk de details van de businesscase uit, help de juiste tijd en plaats te bepalen om het idee te presenteren enzovoort. Besluit u om beleidsmakers direct zelf te benaderen, houd de eigen lijnmanager dan op de hoogte. Anders kunt u maar beter uw verhaal klaar hebben wanneer hogere managers vragen waarom u bij hen aanklopt en niet bij uw eigen lijnmanager.

Iedere omgeving heeft eigen specifieke kenmerken. Geen enkele combinatie van aanbevelingen kan daar allemaal rekening mee houden of kan alle mogelijke risico's en teleurstellingen van een kritische opstelling ondervangen. Degenen die de in dit artikel behandelde tactieken gewend zijn toe te passen, en dat goed doen, zijn echter succesvoller dan degenen die dat niet doen.

Iets aankaarten in een organisatie is geen kortstondig moment maar een doorlopend proces dat vraagt om voorbereiding, temporisering en geduld. Als de managers uit het middenkader dat effectief doen, krijgen hun ideeën de aandacht van de besluitvormers en kunnen ze echt een verschil maken.

Over de auteurs

S.J. Ashford bekleedt de naar Michael en Susan Jandernoa vernoemde leerstoel Management en Organisaties aan de Ross School of Business (Universiteit van Michigan). J. Detert is universitair hoofddocent Management en Organisaties aan de Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management (Universiteit van Cornell).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Get the Boss to Buy In', by Susan J. Ashford and James Detert, in the January-February 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 1/2, pp. 72-79. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.