

BUY IN

Saving good ideas from getting shot down

Aikido, de belichaming van de principes van John Kotters 'buy in'. Respectvol meebewegen met de aanvaller, afweren en de energie van de aanvaller gebruiken om medestanders te krijgen voor je idee.



Buy In, saving good ideas from getting shot down | John P. Kotter

John Kotter biedt zoals gebruikelijk een bijzonder helder handvat aan, ditmaal om mensen te overtuigen van een groot of klein idee. Het boek begint met een fictieve casus waarin alle ingrediënten van de later te behandelen theorie aan bod komen. In de summary laten wij het verhaal voor wat het is, en stomen direct door naar de theorie.

Vier manieren om een goed idee om zeep te helpen

Alle vragen, argumenten en zorgen die men kan uiten en die een aanval zijn op een goed idee, vallen uiteen in één of meer van de volgende vier categorieën.

1 - Angst aanwakkeren. Door angst te creëren wordt het moeilijk gemaakt een voorstel rationeel te analyseren. Zorgen en risico's overschaduwden het plan. Angst creëer je effectief door te beginnen met een onmiskenbaar feit en dat vervolgens te koppelen aan een doemscenario. Het scenario hoeft niet eens realistisch te zijn om toch zijn sporen na te laten. Zeker als men woorden

gebruikt die van nature angstbeelden oproepen. Succes gegarandeerd.

2 - Dood door uitstel. Waarom niet even wachten tot dit achter de rug is, of dat gerealiseerd? Ondertussen zakt het momentum weg. Kans gemist!

3 - Zaaïen van verwarring. Door irrelevante vragen te stellen of niet ter zake doende opmerkingen te plaatsen, dwalen gedachten af. Waar ging het ook al weer over? Dege- ne die al die opmerkingen moet pareren raakt ook in de war en lijkt slecht voorbereid. Was het überhaupt wel zo'n goed idee?

4 - Karaktermoord en spot. De competentie van iemand in twijfel trekken, of de kwaliteit van het plan ter discussie stellen is gevaarlijk, maar als het lukt wel zeer succesvol. Wie wil nou een incompetent iemand volgen of een slecht plan nastreven?

Deze vier strategieën zijn vertaald naar 24 concrete aanvallen en afweringen. Kijk hier- voor op de laatste twee pagina's van deze summary.

Een contra-intuïtieve strategie om een goed plan te redden

Pak de aandacht van je toehoorders, verover hun verstand en vervolgens hun hart. Hoe doe je dat? Door de volgende vuistregels te volgen.

1. Pak de aandacht door mensen uit te nodigen je plan aan te vallen. Dit is boeiend en mensen zijn gegarandeerd bij de les. Het is tevens de enige manier om je plan echt over de Bühne te krijgen. Nodig al je vijanden uit en leg niemand het zwijgen op. Als de aandacht binnen is, volgt de betrokkenheid vanzelf. 2. Blijf zo veel mogelijk weg van rationele data. De cijferbrij kan immers eindeloos doorgaan en meer verwarring veroorzaken dan overtuigen. De aanvallen weer je wel af door simpele, korte, heldere, 'boerenverstand' antwoorden te geven. Zo win je de harten van je publiek. 3. Het hart van de mensen volgt wanneer je iedereen met respect behandelt, en zeker je aanvallers. De sympathie gaat dan naar jou, en niet (alleen) naar de aanvaller.

Deze management summary wordt u aangeboden door CLTR | It's in the genes, uw partner voor verandervraagstukken die de kern raken van uw organisatie.

Meer weten over CLTR? Of op zoek naar meer interessante management summary's? Ga dan naar onze website www.cltr.nl.



De tupperware-verkopers, die het deur-aan-deur verkopen groot maakten, die wisten het al. Je oorspronkelijke tegenstander kan uiteindelijk je topverkoper worden als de weerstand eenmaal is overwonnen. Als er eenmaal sprake is van buy-in door een voormalige 'vijand', heb je vaak een fantastische ambassadeur gewonnen.



Uitdagingen bij 'Buy In'

- ✓ De grootste fout is denken dat je voldoende hebt gecommuniceerd. In de praktijk horen mensen pas laat in het proces welke verandering er aan zit te komen. Met een eenmalige meeting van een uurtje, is commitment nog echt niet bereikt.
- ✓ De tweede fout is communiceren met alleen het hoofd en het hart te vergeten. Het hart heb je nodig wanneer de eerste obstakels zich aandienen, en die zullen zich aandienen. Een businesscase wordt niet tot het uiterste verdekt, een zaak van het hart wel.

4. Blijf kijken naar heel je publiek en niet alleen naar degenen met kritiek. Door naar de rest te kijken, weet je hoe je plan er voor staat. Pas bij tachtig procent van de toehoorders aan je kant, heeft je plan kans van slagen. 5. Wees voorbereid. Dit helpt je zelfverzekerd, respectvol en zinvol te reageren op alles wat er op je af komt.

Een snelle gids voor het behouden van goede ideeën

1. Inventariseer. Waar sta je in het proces. Controleer of je niets belangrijks vergeten bent. *Double check*. Hebben we goed geluisterd naar feedback en dit verwerkt in het voorstel? Welke communicatie heeft al plaatsgevonden, hoeveel 'buy in' is al gerealiseerd. Wees behouden met je inschatting want je bent al snel te optimistisch. Stel jezelf de volgende vragen:
 - Is het plan glashelder? Kan je het uitleggen in een paar zinnen of beelden?
 - Is het voorstel besproken met een klankbordgroep voor een eerste toets?
 - Zijn de supporters van het idee gevraagd je bij de bijeenkomst bij te staan indien nodig?
 - Is er een overall plan wanneer en hoe te communiceren met alle stakeholders?
 - Probeer rollenspelen uit om te oefenen met 'lastige gasten'.
 - Onthoud: overcommuniceren is onmogelijk!
2. Lees deze summary nog even door en met name de vier aanvalsstrategieën, de 24 aanvallen en afwerpingen en de responsstrategie.
3. Brainstorm over mogelijke aanvallen. Voorkom dat je naderhand zegt: "ik had ... moeten zeggen." Maak er een creatieve sessie van met je team en je sponsors. Het is zinvol, brengt scherpte aan en je bent je publiek net een stap voor. Dit geeft de burger moed, en dat heb je nodig!
4. Ga! Houd je aan je plan, maak contact, wees menselijk.

Onze persoonlijke review van 'Buy In'

John P. Kotter stelt zelden teleur. Ook nu niet. Het boek is helder geschreven en biedt zinvolle inzichten die je kunnen helpen de zogeheten 'buy in' te realiseren.

Een enkele kanttekening is hierbij op zijn plaats. Waarom sluit dit boek zo goed aan bij de Nederlandse lezer? Omdat wij een cultuur hebben van polderen en overleggen met iedereen. Dat gezamenlijk komen tot een plan waar iedereen achter staat, dat is precies waar dit boek over gaat. Werk je echter in een hiërarchische organisatie waar men gewend is te doen wat is opgedragen, leg dan gerust het boek terzijde. 'Buy in' is dan immers niet nodig, zolang het bevel maar op het juiste niveau gegeven wordt.

Een ander punt: in de lijst men aanvallen staat aanval nummer 20, 'dat werkt niet bij ons, want wij zijn anders'. De afwerping die Kotter voorstelt is niet de verschillen te benadrukken maar juist de overeenkomsten die de organisatie heeft met de partij waarbij de voorgestelde oplossing heeft gewerkt. Dit is een prima afwerping, maar doe wel vooraf je huiswerk en zorg dat je zeker weet dat de verschillen die er zijn, te overbruggen zijn.

Een laatste persoonlijke tip: als aanval 3, 'Je overdrijft. Dit is een maar klein issue, als het überhaupt een issue is' niet uit zichzelf komt, lok hem dan uit. De afweer 'Voor de mensen die het aangaat, is dit zeker geen klein issue' komt gegarandeerd binnen in de harten van je publiek. Je laat zien dat je een mens bent die daar niet voor zijn eigen eer en glorie staat, maar dat je daar staat omdat je iets wil bereiken dat ook anderen aangaat.

Samenvattend: dit boekje is een must voor adviseurs, voor projectmanagers, voor verandermanagers, voor directieleden, eigenlijk voor iedereen die het vermogen wil hebben echt een verbetering ten goede te realiseren.

De kracht van de methode

John P. Kotter stelt dat de kracht van de methode berust op vier pijlers.



1. Door de aanvallers te laten komen, pak je de aandacht op een manier die met andere methoden niet lukt.
2. Op alle aanvallen is een afweer geformuleerd die werkt. De vier typen aanvallen zijn compleet.
3. De methode is praktisch, hands on, en menselijk.
4. De methode kan door iedereen worden uitgeoefend, niet alleen door senior managers. Door te doen, wordt men beter, maar niets weerhoudt je ervan er mee te beginnen.

24 AANVALLEN & 24 AFWERINGEN

AANVAL	AFWERING	TOELICHTING
1. We hebben dit nooit eerder gedaan en zijn wel altijd succesvol geweest, dus waarom veranderen?	Dat is waar, maar zoals we allemaal weten, overleven uiteindelijk alleen diegenen die zich weten aan te passen.	Deze aanval is het meest fundamenteel van allemaal, zeker wanneer er geen crisis is die vraagt om de voorgestelde verandering. Help mensen herinneren aan het verval dat onvermijdelijk is wanneer verandering uitblijft. Zoek voorbeelden in de eigen context die vergelijkbaar zijn met het verval van het Romeinse rijk.
2. Geld is het echte issue, niet ...	Meer geld is zelden hetgeen wat de beste bedrijven onderscheid van de rest.	Een aanval met geld als argument is gevaarlijk omdat 1) geld altijd relevant is, 2) snel emotioneel beladen is en 3) je kan verleiden tot overloze discussies over begrotingen en cijfers. Breng de discussie zo snel mogelijk weg van geld en keer terug naar de inhoud van het plan.
3. Je overdrijft. Dit is een maar klein issue, als het überhaupt een issue is.	Voor de mensen die het aangaat, is dit zeker geen klein issue.	Bijna alle ideeën zijn er om mensen te helpen. Zeggen dat deze hulp onbetekenend is, of dat het probleem niet belangrijk is, is zeggen dat de mensen en hun hoop, zorgen of pijn niet belangrijk is. Maak het issue menselijk en mensen gaan zich verbinden met de doelgroep. Idealiter is iemand van de doelgroep aanwezig om letterlijk gezicht te geven aan het probleem.
4. Als dit een probleem is, zeg je eigenlijk dat we al die tijd gefaald hebben. Dat is beledigend!	Nee, we zeggen dat je het uitzonderlijk goed hebt gedaan, als je in beschouwing neemt over welke middelen je niet beschikte. Met ons voorstel krijg je de benodigde middelen wel tot je beschikking.	Deze aanval impliceert dat het een het ander uitsluit. Laat zien dat het een en-en situatie is. En de mensen zijn capabel, en ze moeten in staat worden gesteld hun competenties nog beter te benutten door ze te voorzien van de juiste middelen.
5. Het is duidelijk dat je een verborgen agenda hebt en wij geven er de voorkeur aan dat je ons daar niet voor gebruikt.	Kijk eens naar alle goede, eerlijke mensen die dit voorstel steunen. Geloof je echt dat zij andere motieven hebben?	Leidt de aanval van je persoon af, en gebruik heel je team. Het kunnen niet allemaal niet integere mensen zijn.
6. Het voorstel laat te veel vragen onbeantwoord. Hoe zit het hiermee, en hiermee, en hiermee?	Dat zijn allemaal goede vragen. Het kenmerk van nieuwe ideeën is dat het onmogelijk is alle vragen op voorhand met zekerheid te beantwoorden.	Ga niet in op een spervuur van vragen, het zijn er altijd meer dan je aan kan. Maak duidelijk dat een nieuw idee altijd tegen nieuwe vragen aanloopt die niet altijd voorspelbaar zijn. Als zekerheid op voorhand altijd vereist is, gebeurt er nooit meer iets nieuws!
7. Je voorstel gaat te ver / niet ver genoeg.	Misschien, maar het plan brengt ons in ieder geval in beweging in de juiste richting en zonder vertraging.	1) Fijn dat we het eens zijn dat er een probleem is, 2) fijn dat je het eens bent dat we de oplossing in de juiste richting zoeken, 3) dus laten we in ieder geval beginnen, 4) als het inderdaad te ver gaat, zullen we dat tijdig inzien en eerder stoppen, 5) als het niet ver genoeg gaat, komt er een vervolg op het initiatief.
8. Je kan a niet doen zonder eerst aan b te beginnen en vice versa, dus zal het plan niet werken.	Je kan eerst een beetje a doen, dan een beetje b, en zo steeds verder bouwen.	Dit is een aanval om je op voor te bereiden. Als dit een reëel bezwaar is, kom dan met een reëel iteratief voorstel waarbij je stap voor stap a en b ontwikkelt.
9. Je voorstel doet me denken aan ... (iets waar iedereen een slecht gevoel bij heeft)	Een realistischer vergelijking is ... (iets waar iedereen een goed gevoel bij heeft)	Beelden zetten zich vast in het hoofd, ook als ze niet kloppen. Kom dus niet met feiten die het onterechte beeld tegenspreken, maar kom met een positief tegenvoorbeeld.
10. Je verlaat onze kernwaarden.	Dit plan is essentieel om onze kernwaarden te behouden.	Een echt goed idee sluit aan bij de kernwaarden en verstrekt deze. Laat zien dat dit tot uiting komt in dit plan.
11. Denk je echt dat zoiets simpels alles oplost?	Nee, het is de combinatie van dit plan samen met een reeks andere, al bestaande zaken die een groot voordeel kunnen opleveren.	Leg de nadruk op de combinatie van nieuwe en bestaande, geliefde en excellente elementen die elkaar versterken. Aan de bestaande zaken is men al gehecht, versterking daarvan wordt snel positief gepercipieerd.
12. Als dit zo'n goed idee is, waarom is het dan niet al eerder gedaan?	Er is een eerste keer voor alles en dit is een unieke kans.	In gematigde vorm: 'de wereld is groot, er gebeurt vast wel ergens zoiets dergelijks'. In sterke vorm, daag het publiek uit de eerste te zijn. Ze denken toch zeker niet dat ze niet in staat zijn zelf een keer de eerste te zijn die een goed idee hebben?

24 AANVALLEN & 24 AFWERINGEN

AANVAL	AFWERING	TOELICHTING
13. Je plan zegt x en y, maar die zijn onverenigbaar. Je kan het niet allebei hebben!	Ook al klinkt het als x en y, eigenlijk zeggen we a en b. En dat is niet onverenigbaar.	De eenvoudigste respons is begrip te tonen voor de verwarring en de denkfout van de aanvaller te herstellen.
14. Aha! Je kan dit ... niet ontkennen! Dit probleem heb je duidelijk gemist en het is wel belangrijk!	Het punt dat je te berde brengt hebben we inderdaad gemist en is inderdaad belangrijk. Echter, tot nog toe hebben we alle issues weten op te lossen, dus hier komen we ook uit.	Dit is een 'hebbes!'-probleem, vaak afkomstig van iemand die je moedwillig wil saboteren. Wees eerlijk en erken het feit dat je dit niet wist. Wees vol vertrouwen dat je het op kan lossen, zoals jullie eerder problemen hebben opgelost. Bedankt dat je ons hier op attent hebt gemaakt.
15. Als het voorstel zo veel vragen en zorgen oproept, moet er wel iets mee mis zijn.	In tegendeel. Juist als er zo veel respons op komt, is dat een teken van betrokkenheid bij het onderwerp. Dat komt de besluitvorming en implementatie ten goede.	Laat 1) zien dat de vragen en zorgen juist een teken zijn van het feit dat je een belangrijk onderwerp aan het bespreken bent dat opgelost moet worden, 2) dat debat een goede manier is om het idee te testen en 3) om bij te stellen daar waar nodig.
16. Dit hebben we eerder geprobeerd en het werkte niet.	Dat was toen. We verkeren nu in andere omstandigheden, waardoor het nu wel kan werken.	Kijk in voorbereiding op je presentatie of je eerdere soortgelijke ervaringen kan achterhalen en maak duidelijk waar de verschillen zitten.
17. Te veel mensen zullen het idee niet snappen en dus niet helpen het idee te realiseren.	Dat is geen probleem, we zullen ze helpen het te begrijpen. Het is de moeite waard ons daar voor in te spannen.	Elk idee dat goed is, kan helder en eenvoudig worden toegelicht. Als ze het eens zijn dat het een goed idee is, dan is het de moeite van de communicatie-inspanning toch zeker waard? De mensen zijn slimmer dan je denkt.
18. Goed idee, maar niet nu. We moeten wachten op ...	De beste tijd is bijna altijd wanneer mensen enthousiast zijn en gecommitteerd. Dat moment is nu.	Als het nu echt te druk is, kijk dan naar alle activiteiten en laat de beste, meest zinvolle dingen doorgaan en stop met de rest. Dit is gezond voor het bedrijf en maakt energie en resources weer beschikbaar.
19. Het is te moeilijk, ik denk niet dat we dit aankunnen.	Moeilijk kan goed zijn. Een uitdaging maakt ook energie vrij en daagt mensen uit het beste uit zichzelf te halen.	De waarde van wat op het spel staat, maakt dat iedereen zich extra zal inspannen. Geïnspireerde mensen kunnen onnoemelijk veel bereiken. Inspiratie komt voort uit het idee dat je iemand helpt. Nogmaals, maak het voorstel menselijk.
20. Het zal hier niet werken, want wij zijn anders.	Dat is waar. We zijn anders, maar ook op veel punten hetzelfde.	Bereid je hier op voor en ondersteun je argument met een simpel, herkenbaar en relevant aspect waarop mensen hetzelfde zijn.
21. Het is een hellend vlak waarop we ons begeven. Dat moeten we niet willen.	Mensen gebruiken elke dag hun boerenverstand om niet van een hellend vlak af te glijden. Dat zal ons ook niet gebeuren.	Gebruik een herkenbaar voorbeeld, bij voorkeur uit de eigen business van een hellend vlak dat prima gemanaged is door gezond verstand.
22. We kunnen ons dit niet veroorloven.	De meest belangrijke veranderingen worden gerealiseerd zonder nieuwe geldbronnen te hoeven aanboren.	We kunnen onze prioriteiten herzien of op andere wijze aan financiering komen. Er ligt zelden op voorhand een zak met geld klaar, dus waarom zou dat nu wel het geval moeten zijn? Als het idee goed is, volgt het geld wel.
23. We kunnen nooit unanieme steun krijgen voor dit plan.	Dat klopt. Dat lukt bijna nooit en dat is niet erg.	Er zijn altijd een aantal mensen die ergens tegen zijn en tegen blijven. Dat is geen fataal probleem. Het heeft veranderingen die brede steun hebben nog nooit tegengehouden, dus nu ook niet.
24. We hebben de vaardigheden niet om dit te realiseren.	Veel van wat we nodig hebben, is voorhanden. De rest kunnen en zullen we krijgen!	Het is niet voor het eerst de groepen boven zichzelf uitstijgen en meer blijken te kunnen dan ze dachten. Alle andere expertise kunnen we halen.