

## INLEIDING

Onze wereld barst uit zijn voegen van de communicatie. Om succesvol te zijn wordt het steeds belangrijker dat je in staat bent gesprekken effectief te voeren. Als professional op je werk, maar ook daarbuiten wil je je doelen bereiken. Het is reuzehandig als je als ouder of opvoeder weet hoe te handelen om het contact met je puberkind te behouden en hem aan zijn huiswerk te krijgen. Je wilt in staat zijn je ideeën met succes aan je collega of klant te ‘verkopen’. De cruciale vraag daarbij is: wat bepaalt de effectiviteit van je gesprek?

Allereerst gaat het om vaardigheden. Wat werkt wel en wat werkt niet? Allerlei aspecten zoals vraagstellingstechnieken, framing, onderhandelen en omgaan met weerstanden en tegenwerpingen passeren de revue. Hoe het beheersen van deze technieken je effectiviteit vergroot, wordt inzichtelijk.

Ten tweede is het belangrijk om de context waarbinnen je communiceert te snappen. Als jouw briljante idee op weinig support vanuit de directie kan rekenen, is het misschien handig eerst eens wat potentiële gebruikers te mobiliseren om jouw idee te ondersteunen. Als de docent van je dochter weinig te beslissen heeft omdat het besluit buiten zijn invloedssfeer ligt, is het misschien handiger om je gesprek te voeren met het sectiehoofd. We bespreken allerlei kanten van stakeholdermanagement en wat de verschillen in rollen en persoonlijkheden voor jouw gespreksvoering en effectiviteit betekenen.

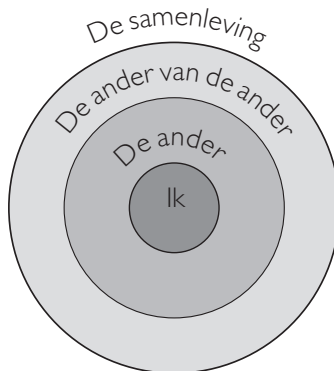
Tot slot, maar zeker niet in de laatste plaats, wordt je effectiviteit bepaald door jezelf en hoe je tegen jezelf aankijkt. Ieder mens is wel eens onzeker of bang. Je hebt straks een gesprek met je belangrijkste klant en weet dat het heel belangrijk is dat je een vervolgoopdracht verwerft. Als je aan

het gesprek denkt, voel je je angstig worden: het zweet breekt je uit. Uit dit voorbeeld blijkt dat je je effectiviteit ook danig in de weg kunt zitten door allerlei belemmerende gedachten en gevoelens. In het deel waarin we daar dieper op ingaan aan de hand van de Rationeel-Emotieve Training (RET) – een cognitieve gedragsbenadering – komen dit soort gevoelens en gedachten aan bod en hoe daar effectief mee om te gaan.

## OPZET VAN HET BOEK

Dit boek heeft de opbouw van een steen in de vijver: in het midden de steen, een ruwe diamant, daaromheen vormen zich kringen. Die ruwe diamant ben jij. Misschien ben je zelfstandig ondernemer, of interim-manager of projectleider. Misschien ben je opvoeder, coach of studeer je nog. Maar in elk geval wil je dingen voor elkaar krijgen. De eerste cirkel rondom de steen is de ander. Om dromen te laten uitkomen en ambities waar te maken heb je anderen nodig. Je moet hen meekrijgen met je plannen. Ze moeten jouw project ondersteunen. En als je verkoper bent, heb je de ander nodig als koper. De tweede cirkel is de ander van de ander. Jouw directe gesprekspartner staat namelijk ook niet op zichzelf: hij werkt op een afdeling en heeft een baas, die weer een baas heeft. Hij heeft met andere afdelingen te maken, met klanten en leveranciers. Er zijn verschillende belangen die moeten worden gediend. Ook op zijn agenda staan dromen en ambities. De derde cirkel is de omgeving: de bredere context waarin jij en de ander opereren, de samenleving.

In een plaatje ziet het er als volgt uit.



Figuur 1: De cirkels van invloed

## DE SAMENLEVING

De buitenste cirkel is een gegeven en is nauwelijks te beïnvloeden. Voor zover van belang voor dit boek zeggen we er hier kort iets over, maar we besteden er verder geen aandacht aan.

Sinds de Tweede Wereldoorlog en vooral in de afgelopen twintig jaar is succes door eigen kracht een belangrijk kenmerk van de Nederlandse cultuur geworden. De klassenmaatschappij is vervangen door een egalitaire samenleving. Iedereen heeft in principe gelijke kansen. We kennen leerplicht en hebben nauwelijks dure privéscholen. Een baan krijg je op grond van je kwaliteiten en diploma's en niet omdat je vader of moeder invloed heeft in bepaalde kringen. Onze samenleving is met andere woorden steeds meer te kenmerken als meritocratisch. *Merite* is het Franse woord voor verdienste. Je bereikt iets op grond van je eigen verdienste ofwel: je wordt op je eigen merites afgerekend.

Het is een belangrijk kenmerk van onze moderne maatschappij en natuurlijk veel rechtvaardiger dan een samenleving die van vriendjespolitiek aan elkaar hangt. Maar er is ook een schaduwzijde. De schaduwzijde van deze meritocratische tendens is dat de verantwoordelijkheid voor je succes dús bij jou ligt. Er is daardoor zelfs sprake van een zekere succesdwang: je moet succesvol zijn. En daarmee zijn we terug bij het thema van dit boek. Hoe kan ik succesvol de ander beïnvloeden en mijn ideeën over het voetlicht brengen? Welke technieken bestaan daarvoor? Hoe voer ik een effectief gesprek? Maar ook: als dat eens een keertje niet lukt, hoe ga ik dan om met teleurstelling? Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik gezond blijf en mezelf altijd accepteer? Hoe leg ik een psychologisch stevig fundament onder mijn eigen succes?

## DE EERSTE CIRKEL

Zoals gezegd richt dit boek zich op de overige cirkels, waar je wel invloed op kunt uitoefenen. We beginnen met inzichten en technieken die je helpen de ander mee te krijgen met je ideeën. Welke vaardigheden zijn daarvoor nodig? Ze helpen je je diensten, producten of ideeën effectiever te verkopen en optimaal invloed te hebben. Je leert hoe je niet op jezelf en je eigen product focust, maar je kunt richten op de dromen en ambities van de ander. Wat wil de ander en hoe kun jij daar een bijdrage aan leveren? En hoe kun je hem daarmee richting jouw doel en plan bewegen? Hoe be-

reik je een situatie van gemeenschappelijke belangen? Hoe kom je tot samenwerking en hoe bereik je jullie beider doelen?

## **DE TWEDE CIRKEL**

We vervolgen met de cirkel die de ander van de ander vertegenwoordigt. Beslissingen worden zelden door mensen alleen genomen. De ander heeft collega's, een leidinggevende, leveranciers en klanten. We behandelen daarom de belangrijkste principes rondom stakeholdermanagement en accountmanagement. Pas wanneer je de omgeving van de ander kent en begrijpt, kun je maximaal invloed uitoefenen. Je moet weten welke rol jouw gesprekspartner vervult in zijn organisatie en snappen hoe dit van invloed is op zijn besluiten. Je moet kunnen inschatten wie uiteindelijk de beslissingen neemt en vooral hoe je bij deze persoon aan tafel komt. Je moet weten wie je vrienden in de organisatie van de ander zijn, maar zeker ook wie je vijanden zijn en wie jou mogelijk zal gaan tegenwerken.

## **DE STEEN IN DE VIJVER**

We besluiten het boek met de belangrijkste persoon: jij. Het is een illusie dat altijd alles lukt wat je droomt en wilt. De ene persoon heeft snel last van stress en de ander niet. De een maakt gemakkelijk contact, terwijl een ander het vreselijk vindt om iemand aan te spreken. De een maakt snel slordigheidsfoutjes, terwijl de ander van nature heel precies is en vrijwel als vanzelf foutloos werkt. De een gaat daar ontspannen of zelfs laconiek mee om, terwijl de ander het van zichzelf niet kan accepteren dat er iets misgaat. En juist daarin zit de crux: gelukkig heb je invloed op hoe je omgaat met succes en mislukking, op hoe je je daarbij voelt en op hoe je je gedraagt.

Dit deel gaat erover hoe jij effectief kunt blijven als je een keer niet bereikt wat je wilde bereiken. Met gebruik van inzichten uit de cognitieve gedragsbenadering (RET) helpen we je om niet-helpende gedachten en overtuigingen op te sporen en te veranderen in effectieve gedachten, die leiden tot gezonde gevoelens en natuurlijk, effectief gedrag.

Verder geven we je door het hele boek heen regelmatig een oefening of tip hoe je met behulp van RET een bepaalde vaardigheid of techniek effectiever kunt maken. Die hebben we een afwijkend lettertype gegeven, zodat ze gemakkelijk te herkennen zijn.

**Leestip**

Het boek kan op verschillende manieren worden gelezen. Wil je het vooral lezen om je communicatieve vaardigheden te vergroten, dan kun je in eerste instantie de teksten waar 'RET' boven staat en die in dit lettertype zijn geschreven overslaan. Maar ben je geïnteresseerd in de psychologische kant van je eigen succes, dan vind je juist in deze teksten waardevolle informatie. Het is wel raadzaam om in dat geval eerst deel 3 te lezen, waarin RET wordt uitgelegd.

Of je het boek nu ziet als een vat vol vaardigheden en tips of als een boek dat jou psychologisch verder helpt, wij zijn ervan overtuigd dat het je zal helpen om je doelen te bereiken. En daar gaat het om!

Wouter Backx en Jan Hille Noordhof  
Mei 2015



**DEEL 1**

**DE EERSTE CIRKEL – DE ANDER**





# 1

## CONTACT

Bij communicatie gaat het er primair om een inhoudelijke boodschap over te brengen. Wat echter minstens zo belangrijk is, is dat je de ander ook bereid vindt om naar jouw boodschap te luisteren. Anders komt je boodschap immers niet over. Maar het is interessant om te beseffen dat ondanks het feit dat het om de inhoud van de boodschap gaat, je daar in je gesprek helemaal niet mee moet beginnen. Als je wilt dat een ander naar je luistert – en zeker als je wilt dat hij een idee van je omarmt of een advies van je opvolgt – dan is het zaak om eerst contact te maken. Als dat gelukt is, is het van belang erachter te komen wat de ander wil. Vervolgens kun jij laten zien wat jou voor ogen staat, om daarna tot overeenstemming te komen. Maar het begint met contact, zeker als het een eerste ontmoeting betreft.

Hersenswetenschappers hebben aangetoond dat wij in onbekende situaties vrij primair reageren. We maken gebruik van de oudste delen van onze hersenen, de delen die we gemeen hebben met reptielen.<sup>1</sup> Als die onraad ruiken, is dat fysiek meteen meetbaar. Zo is het bij ons ook. We spannen onze spieren om het op elk moment op een rennen te kunnen zetten, onze pupillen worden groter en we verheffen onze stem om de ander zo nodig af te kunnen schrikken. Biologisch gezien is dat een logische reactie, want we weten bij een eerste ontmoeting bijna niets van elkaar. Dus bij de kennismaking staan al onze zintuigen op scherp: we beoordelen of we veilig zijn. In westerse landen schudden we elkaars hand bij de eerste begroeting, wat van oorsprong een gebaar was waarmee je bewees dat je ongewapend was. Er zijn ook culturen waarin mensen bij de kennismaking hun vingertoppen op ooghoogte tegen elkaar plaatsen en vervolgens een lichte buiging naar de ander maken. Het doel van al die gebruiken is

hetzelfde: je laat zien dat je van goede wilt bent en de ander niets zult doen.

In de jaren vijftig hadden wegrestaurants langs de Franse snelwegen statafels met flessen wijn erop voor vrachtwagenchauffeurs die aan een pauze toe waren. Kwam er een nieuwe chauffeur binnen, dan bood een chauffeur die al bij zo'n tafel stond hem een glas wijn aan, waarvoor hij dan eerst bij de bar twee glazen haalde. Dan schonk hij eerst het glas van de nieuwkomer in, daarna zijn eigen glas. Bij het inschenken stelde hij de vraag: 'En, hoe is je dag geweest?' Zo ontstond dan al snel een geanimeerd gesprek.

Dit voorbeeld laat mooi zien hoe contact maken werkt. Bij communicatie vindt er een transactie plaats. Ik geef iets aan jou, jij geeft mij in ruil daarvoor iets terug. Deze transactie hoeft niet materieel van aard te zijn, maar kan van alles zijn. In de psychologie noemt men dit wederkerigheid. De binnenkomende chauffeur toont zich kwetsbaar door te kiezen voor een plekje aan de tafel bij een collega. Deze kwetsbaarheid wordt beloond met een glas wijn en het feit dat zijn glas als eerste wordt ingeschonken. De vraag hoe zijn dag is geweest, is de volgende bevestiging dat zijn aanwezigheid op prijs wordt gesteld. Hij durft daarop zijn verhaal te doen. Alle signalen staan immers op groen: het is hier veilig. Of misschien zelfs: wat leuk om deze kerel te ontmoeten.

Deze overwegingen komen allemaal zeer intuïtief tot stand. De chauffeur heeft echt geen pen en papier nodig om te analyseren of het hier in orde is. Zijn hersenen vormen automatisch signalen dat het oké is. Daniel Kahneman maakt het onderscheid tussen twee soorten denken. Ons eerste denksysteem (het snelle) is intuïtief van aard, het tweede (langzaam) is rationeel en systematisch. Op een boze blik van iemand reageren wij vanuit het eerste systeem, intuïtief. Op de som  $17 \times 24$  reageren wij vanuit het tweede systeem. We kennen het antwoord slechts bij benadering en zullen goed moeten nadenken om tot het juiste antwoord te komen.<sup>2</sup> De eigenschappen van beide systemen in een notendop<sup>3</sup>:

<b>Automatisch denksysteem (snel)</b>	<b>Reflectief denksysteem (langzaam)</b>
Ongecontroleerd	Gecontroleerd
Moeiteloos	Moeizaam
Associatief	Deductief
Snel	Langzaam
Onbewust	Bewust
Ervaring	Volgt regels

Tabel 1: De eigenschappen van de twee denksystemen

## **GEBRUIKMAKEN VAN HET SNELLE SYSTEEM**

Serveersters die de bestelling van klanten woord voor woord herhalen, krijgen zeventig procent meer fooi dan degenen die de bestelling samenvatten, zo bleek onlangs uit onderzoek<sup>4</sup>. Het kopiëren van gedrag leidt aantoonbaar tot een positief effect op ons contact met de ander. Dat geldt overigens ook voor non-verbaal gedrag: het kopiëren van gezichtsuitdrukkingen en gebaren leidt tot hogere verkopen. Als we op elkaar lijken, geeft dat vertrouwen en het scheidt een band. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor kleding: wie zich kleedt op een soortgelijke manier als wij zelf, denken we beter te snappen. Die persoon is daarmee automatisch al een beetje onderdeel van onze sociale groep en is daarmee betrouwbaar. Met je taal, kleding, gebaren en gezicht laat je dus al zien: ben jij een vreemde, of ben je er een van ons?

Een man die dertig jaar in Zuid-Afrika had gewoond, vertelde hoe hij ooit met een vriend op een zaterdagmiddag vanuit Zimbabwe op weg was geweest naar Zuid-Afrika. In die tijd hanteerde Zuid-Afrika hoge importtarieven voor drank en sigaretten en de mannen zagen hun kans schoon om een centje bij te verdienen aan een kleine smokkelactie. De achterbak van hun auto lag vol met sloffen sigaretten, klaar voor de Zuid-Afrikaanse markt. Bij de grensovergang die zij voor ogen hadden, was vrijwel nooit controle. Toen zij de grensovergang van Beitbridge naderden, werden zij tot hun grote schrik echter tot staan gebracht. Foute boel! De chauffeur