

Inhoud

Hoofdstuk een	
Iemand worden tegen wie mensen ja willen zeggen	9
Hoofdstuk anderhalf	
Op zoek naar <i>temul</i>	21
Hoofdstuk twee	
Invloed werkt niet zoals je denkt	24
Hoofdstuk tweeënhalf	
De weg van de minste weerstand	48
Hoofdstuk drie	
Het nee dat de wereld redde	57
Hoofdstuk drieënhalf	
Gewoon vragen	75
Hoofdstuk vier	
De merkwaardige eigenschappen van charisma	81
Hoofdstuk vierehalf	
Momenten van de waarheid	104
Hoofdstuk vijf	
De levensveranderende magie van een simpel frame	110

Hoofdstuk vijfenhalf In welke industrie werk jij?	131
Hoofdstuk zes Innerlijke tweejarigen	134
Hoofdstuk zesenhalf Diep luisteren	156
Hoofdstuk zeven Creatief onderhandelen	165
Hoofdstuk zevenenhalf Onderhandelende witte vrouw	194
Hoofdstuk acht Verweer tegen de zwarte kunsten	202
Hoofdstuk achtenhalf Engelen en demonen	224
Hoofdstuk negen Groter, beter dromen	229
Hoofdstuk negen driekwart Jij, ik, wij	243
Laten we vrienden worden	247
Register van hulpmiddelen en technieken	249
Discussievragen	251
Liefdesverklaringen	252
Verantwoording van de illustraties	257
Eindnoten	258
Register	294

Hoofdstuk een

Iemand worden tegen wie mensen ja willen zeggen

Op een dag, een voorspoedige dag in de geschiedenis, werd je geboren... met invloed. Sterker nog: invloed was je enige overlevingsstrategie. Je had geen scherpe tanden of klauwen om je te verdedigen. Je was nog niet uitgesproken slim, maar je had het aangeboren vermogen om je wensen te uiten, relaties te smeden met anderen en hen zover te krijgen dat ze voor je wilden zorgen, wat ze jarenlang dag en (slapeloze) nacht hebben gedaan.

Toen je leerde spreken, ging je jezelf exacter uitdrukken en gebruikte je woorden om je invloed te vergroten. Je liet mensen weten wat je wilde en absoluut niet wilde. NEE! Je ontdekte dat er over het leven kon worden onderhandeld en begon dingen te vragen: of je later naar bed mocht, meer tv mocht kijken, je lievelingssnoep kon krijgen. Je was als een piepjonge tapijtenverkoper op een Marokkaanse bazaar. Het uitoefenen van invloed was net zo'n automatische handeling als ademhalen. Je werd ook fysiek sterker, maar je grootste kracht was dat je mensen in actie kon laten komen om je briljante ideeën te verwezenlijken.

Involed uitoefenen op anderen is een voordeel van de mensheid dat wordt overgedragen in ons DNA. Het was dit vermogen dat onze soort in staat stelde om groepen te vormen, samen te werken en over de hele wereld te reizen. En zolang mensen het voor het zeggen hebben, zal het een voordeel zijn en blijven in

een samenleving die steeds afhankelijker wordt van digitale technologie. Het ligt ten grondslag aan alle successen die je al hebt geboekt en wijst je de weg naar de dingen die je nog van plan bent te doen. Het is de liefde die je deelt in je leven op aarde en wat je nalaat als je sterft.

Maar is het wel zo eenvoudig? Natuurlijk: je weet dat al die dingen waar zijn. Maar je weet ook dat invloed toen je opgroeide steeds gecompliceerder werd. Toen je als kind je invloedssfeer uitbreidde, leerde je dat je gehoorzaam moest zijn en aardig voor je speelkameraadjes. Dat je moest voldoen aan normen en regels. Dat je moest doen wat je docenten zeiden. Dat je niet bazig of veeleisend mocht zijn. Je ontdekte dat je pas recht had op een beloning als je er eerst hard voor had gewerkt, op je beurt moest wachten, geen deining moest veroorzaken en niet te veel ruimte moest innemen. Een goed woordje doen voor anderen was prima, maar deed je het voor jezelf, dan was je een opschepper. De invloed waarvan je zo had genoten, was niet meer de natuurlijkste zaak van de wereld en je kreeg er gemengde gevoelens over.

Mensen antwoorden altijd ja op de vraag of ze meer invloed zouden willen hebben; invloed staat immers gelijk aan macht. Invloed geeft ons de kans om verandering teweeg te brengen, te bepalen wat er gebeurt met schaarse middelen en de gedachten en gevoelens van anderen te bespelen. Invloed creëert relaties tussen mensen. Het is een pad naar geluk en zinvolle, duurzame, aanstekelijke welstand.

Maar als mensen hun mening geven over strategieën en tactieken om invloed uit te oefenen, gebruiken ze woorden als 'manipulatief', 'achterbaks' en 'dwingend'. Het concept 'invloed' is besmet door onbetrouwbare, hebzuchtige mensen die onbetrouwbare, hebzuchtige methoden gebruiken om ons tweedehandsauto's aan te smeren en op sociale media de producten van hun sponsors te promoten en te verkopen, liefst

nú, want wie weet hoelang de voorraad strekt? Zelfs een aantal van mijn favoriete invloedgoeroes, mensen als Robert Cialdini en Chris Voss, moedigen ons aan om ‘invloedwapens’ te gebruiken om ‘tegenstanders te verslaan’. Marketeers (zoals ik) noemen hun klanten ‘doelwitten’, een term die je eerder zou verwachten van habituele versierders en oplichters. Academische onderzoekers (zoals ik) noemen de deelnemers aan hun studies ‘proefkonijnen’ en hun experimenten ‘manipulaties’. Transactionele invloed behandelt mensen als voorwerpen.

Deze aanpak is standaard op verkoop- en marketingafdelingen, maar voor de meeste praktijksituaties is hij totaal ongeschikt. Hij werkt niet in contacten met je baas, collega’s, werknemers, vrienden of familie. Om relaties op te bouwen en te onderhouden kun je niet dezelfde trucs gebruiken die je zou gebruiken om een auto te verkopen. Ook zakelijk succes is uiteindelijk afhankelijk van relaties op de lange termijn in de vorm van verwijzingen, mond-tot-mondreclame, klantenloyaliteit en behoud van werknemers. Je wilt dat mensen zo blij met je zijn dat ze niet alleen nu maar ook in de toekomst ja tegen je willen zeggen.

Als je iemand wordt tegen wie mensen ja willen zeggen, zul je rijkelijk worden beloond. Geld is misschien niet je eerste prioriteit, maar het helpt je om andere dingen gedaan te krijgen. Geld is bovendien een benchmark voor invloed. Het is geen toeval dat banen die afhankelijk zijn van invloed op anderen goed worden betaald. De beste verkopers verdienen vaak meer dan hun CEO; lobbyisten verdienen meer dan de politici die ze beïnvloeden. Er zijn ook andere duidelijke voordelen verbonden aan de verwerving van meer invloed: artsen die beter communiceren hebben ongeacht de uitkomsten voor hun patiënten een veel kleinere kans om te worden aangeklaagd voor medische beroepsfouten, en managers die hebben geleerd om beter te communiceren, worden gezien als betere leiders.

Mensen die transactionele, winnen-of-verliezeninvloed inruilen voor de persoonlijke, wederzijdse invloed die je in dit boek zult herontdekken, kunnen ook andere, minder tastbare voordelen ervaren; ze worden beter als vriend, meer vertrouwd als adviseur, meer betrokken als partner en ouder. We kunnen het vuurtje aanwakkeren dat ons als kind onbevangen liet dromen, vragen, bepleiten, onderhandelen en doorzetten. We kunnen blijde gezichten zien als we goede ideeën inbrengen of met een krankzinnig voorstel komen dat met een beetje geluk zou kunnen slagen; we kunnen deals sluiten waarover we aanvankelijk niet eens durfden te dromen; we kunnen genieten van het gemak en de vrijheid die voortvloeien uit succes; en we kunnen een zucht van verlichting slaken als een tegenstribbelende baas, werknemer, kind, partner of vriend glimlacht en zegt: ‘Oké, we doen het.’

Misschien denk je dat je al veel invloed hebt, bijvoorbeeld bij je klanten. Maar ook mensen die op sommige terreinen moeiteloos anderen beïnvloeden voelen zich op andere terreinen hulpeloos. Ik heb gewerkt met CEO's die hun tienerdochter niet durfden te vragen hun kamer op te ruimen, handelaren op Wall Street die gegeneerd probeerden de aandacht van een barman te trekken, beginnende politici die zo slecht op hun gemak waren met fondsenwerving dat ze een andere carrière moesten kiezen, en beroemde activisten die bereid waren een gevangenisstraf te riskeren voor de rechten van anderen, maar struikelden over hun woorden als ze moesten opkomen voor zichzelf.

Ik heb gemerkt dat aardige mensen bij uitstek terughoudend zijn in het beïnvloeden van anderen omdat ze niet willen manipuleren. En slimme mensen begrijpen vaak niet hoe invloed werkt. Als je aardig en intelligent bent, sta je dus al met 2-o achter en wordt het moeilijk om je invloed optimaal te gebruiken. Maar als je leert er anders naar te kijken en gebruikmaakt

van een aantal nieuwe hulpmiddelen, zul je een deel van de obstakels zien wegsmelten.

Hier zijn tien misverstanden die we zullen onderzoeken.

1. Opdringerig = invloedrijk

Het tegenovergestelde is juist waar. Om invloedrijk te zijn moet je beïnvloedbaar zijn. En door mensen het gevoel te geven dat ze ook nee tegen je kunnen zeggen, vergroot je de kans dat ze ja zullen zeggen.

2. Als ze de feiten begrijpen, zullen ze wel de juiste beslissingen nemen.

Omdat het brein anders werkt dan we denken dat het werkt, zijn feiten veel minder effectief dan we denken. We zullen zien hoe beslissingen tot stand komen en je zult effectievere manieren leren om anderen te stimuleren goede keuzes te maken.

3. Mensen handelen op basis van hun normen en waarden en bewuste beslissingen.

We willen allemaal handelen op basis van onze waarden en bewuste beslissingen, maar tussen bedoelingen en gedrag gaapt een enorme kloof. Mensen op andere gedachten brengen is niet hetzelfde als hun gedrag beïnvloeden (en dat is uiteindelijk het doel).

4. Om invloedrijk te worden moet je ongelovigen overhalen en mensen die weerstand bieden onderwerpen aan je wil.

Nee, het succes van je grootse idee is afhankelijk van enthousiaste bondgenoten. Je inspanningen om die mensen te vinden, te motiveren en kracht te geven legt veel meer gewicht in de schaal dan je pogingen om hun verzet te breken.

5. Een onderhandeling is een strijd.

Je denkt misschien dat de partijen bij een onderhandeling tegenover elkaar staan, maar de meeste mensen proberen gewoon zich niet te laten piepelen. Een ervaren onderhandelaar zal altijd kiezen voor samenwerking; dat maakt hem succesvoller.

6. Als je om meer vraagt, zullen de mensen je minder aardig vinden.

Wat ze van je vinden, hangt minder af van wát je vraagt dan van hóé je het vraagt. Als beide partijen (waaronder jij) blij zijn met de uitkomst, neemt de kans toe dat iedereen de afspraken nakomt.

7. Mensen met de meeste invloed kunnen alles van iedereen gedaan krijgen.

Zo werkt het niet. En dat is maar goed ook, zowel voor hen als voor jou.

8. Je hebt veel mensenkennis en ziet een oplichterstruc al van mijlenver aankomen.

Helaas kunnen mensen heel slecht leugens herkennen. Maar ik zal je een aantal waarschuwingssignalen ('rode vlaggen') laten zien om jezelf en anderen beter te beschermen tegen mensen die hun invloed willen gebruiken om je kwaad te doen.

9. Mensen luisteren niet naar mensen zoals jij.

Misschien is er een stemmetje dat tegen je zegt dat je om de aandacht van anderen te trekken extrovertter zou moeten zijn, of ouder, of jonger, of aantrekkelijker, hoger opgeleid, of dat je meer ervaring zou moeten hebben of van het juiste ras zou moeten zijn of dat je de taal beter

zou moeten spreken. In dit boek zul je leren om zo te spreken dat anderen naar je luisteren, en je zult zo leren luisteren dat anderen tegen je willen spreken.

10. Je verdient het niet om macht of geld of liefde te hebben, of wat het ook is waar je naar verlangt.

Ik ga niet proberen je ervan te overtuigen dat je invloed ‘verdient’; ik weet niet eens wat dat zou betekenen. Maar ik weet wel dat invloed niet naar de mensen stroomt die het verdienen, maar naar mensen die invloed begrijpen en uitoefenen. Binnenkort hoor jij ook bij die groep.

Misschien zie je het niet als een geschenk om slecht te zijn in iets wat je belangrijk vindt en het te moeten bestuderen en erop te moeten oefenen. Maar als je beter wordt, weet je precies hoe je je vaardigheden hebt ontwikkeld. Dat proces kun je dan nabootsen en aan anderen leren. Dat weet ik uit persoonlijke ervaring.

Het is bepaald niet zo dat ik dankzij mijn onweerstaanbare charme moeiteloos door mijn jeugd en puberteit ben gezeild. Ik groeide op in een arm gezin van bohemiens. Mijn zus en ik deelden de enige slaapkamer in ons appartement en mijn moeder sliep op de bank. Mama was een kunstenares met een enorme fantasie. Je kon altijd plezier met haar hebben. Als we geen geld hadden voor een ijsje, gingen we langs het fietspad lopen op zoek naar kleingeld dat het universum voor ons had laten liggen. Bij wijze van zomerkamp dropte mama ons geblinddoekt ergens diep in het bos. We kregen alleen een kompas en een topografische kaart mee om de weg naar huis te vinden. Als mijn zus of ik behoefte had aan een dagje vrij

voor onze geestelijke gezondheid, spijbelde mama van haar werk en ging ze allerlei kunstzinnige projecten met ons doen: dan maakten we een waarzegmachine van levensmiddelen of een levensgrote dinosauriër van kippengaas en papier-maché. Mama nam ons mee naar bars waar haar vrienden optraden in punkbands en feestjes waar ouijaborden op tafel verschenen.

Thuis was het leven een avontuur, maar op school was ik eenzaam. Het was alsof niemand me ooit hoorde als ik sprak. De enige verklaring die ik kon bedenken, was dat het timbre van mijn stem blijkbaar opereerde op dezelfde frequentie als de omgevingsgeluiden van de atmosfeer van de aarde. Ik maakte niet makkelijk vrienden.

Mijn reis naar de verwerving van invloed begon in het theater. Ik begreep dat mensen wel naar je moeten luisteren als je op het podium staat en deed auditie voor een productie van *Aladdin* waarin iedereen tekst zou krijgen. Ik kreeg de rol van Schoenmaker 3 en droeg een snor en een fez. Mijn enige tekstregeltje was: 'Schoenen te koop!' Je kunt niet zeggen dat ik de show stal, maar ik bleef het proberen. Vele jaren later eindigde mijn stoeve acteercarrière met een hoofdrol in een obscure karatefilm die zo saai was dat mijn ouders erbij in slaap vielen. Maar de jarenlange ervaring en training als acteur hadden me het een en ander bijgebracht over connecties leggen en charisma.

Ik ging mijn acteervaardigheden gebruiken als verkoper. Erg prestigieus was het niet. Ik ging de huizen langs en stoorde mensen tijdens het avondeten om abonnementen op *Golf Digest* te verkopen. Ik leerde hoe je om dingen moet vragen en hoe je overleeft als ze nee tegen je zeggen. Ik leerde dat je niet moet pushen als je op weerstand stuit, maar dat je beter kunt zoeken naar de achtergronden van die weerstand. Ik studeerde af aan Harvard, haalde mijn MBA aan de University of Southern California en ging marketing doen, eerst voor medische