

HAYSTACK

HARDER PRATEN HELPT NIET

Job Boersma &
Sarah Gagestein



Zeven ongehoord goede strategieën
om wél te overtuigen



VOORWOORD **GELIJK HEBBEN OF GELIJK KRIJGEN**

Stel je een wereld voor waarin geen verschil is tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Een wereld waarin conflicten rationeel worden benaderd en opgelost, want als je kunt uitleggen waarom jij het bij het rechte eind hebt, zou de ander toch met je verhaal mee moeten gaan. Een wereld waarin argumenten voor een nieuwe aanpak gemoedelijk gewikt en gewogen worden voor er besloten wordt. Na de beslissing schud je elkaar de hand en ga je de nieuwe aanpak uitwerken. Iedereen tevreden. Deze hyperrationele wereld kan niet bestaan. En misschien moet je daar ook maar blij mee zijn. Want het lijkt misschien op het eerste gezicht heel harmonieus, maar deze fictieve wereld wordt niet bevolkt door mensen. Met robots zou het misschien lukken, maar met mensen zeker niet. Want zo zitten we nu eenmaal niet in elkaar. Al houden we onszelf wel graag dat beeld voor. Wij mensen zijn toch zo redelijk? We zijn toch zo kritisch? We laten ons toch alleen maar overtuigen met logica en feiten?

Uit sociaalpsychologische experimenten blijkt eerder het tegendeel. We zijn zelden écht redelijk. De beslissingen die we nemen zijn in elk geval nooit alleen gestoeld op de voors en tegens.

Onzichtbare, en soms duistere, motieven spelen een sleutelrol als het erom gaat of iemand overtuigd raakt of *njet* zegt tegen een nieuw plan of een verzoek om zich anders te gedragen. Zodra je iemand op kantoor of thuis probeert te beïnvloeden, heb je met veel meer te maken dan het kritisch denkvermogen van de ander. Dat kritisch denkvermogen staat zelfs meestal in de slaapstand. En we laten ons in veel gevallen voor geen meter overtuigen met logica en feiten. Wel door een hoop andere dingen die het daglicht niet kunnen verdragen, zoals stereotypen, irrationele mentale vuistregeltjes en machtsverhoudingen. We vergeten dat vaak, of willen het niet weten. In plaats daarvan herhalen we onze argumenten. Zo nodig met steeds luidere stem. Maar harder praten helpt niet. Je argumenten worden er niet beter door gehoord. Waarschijnlijk eerder zelfs slechter!

We zijn geen robots, maar mensen – zelfs jij

Dat anderen zo irrationeel zijn, dat kun je vermoedelijk best verkroppen. Maar hoe zit dat bij jezelf? Waarom kocht je de auto waarin je rijdt? Omdat hij zo zuinig is? Of speelden er misschien nog andere – minder logische – dingen door je hoofd? Wat staat er vanavond op het menu? Hoe maakte je die keuze? Toevallig iets gekocht wat in de aanbieding was bij de supermarkt? En die ene keer dat je tijdens een vergadering het eigenlijk niet eens was met je collega's, waarom hield je je toen op de achtergrond in plaats van te zeggen waar het op staat?

Misschien heb je op alle voorgaande vragen een heel rationeel antwoord. Maar de kans is eigenlijk groter dat je antwoord is gevoed door emotionele, automatische en veelal onbewuste

processen die zich op de achtergrond afspelen. In dit boek laten we zien dat een aanzienlijk deel van onze breinactiviteit onbewust en voor onszelf onzichtbaar is. We weten simpelweg niet zo goed wat ons beweegt en hoe we tot een bepaalde beslissing of overtuiging komen. En dat geldt voor iedereen. Ongeacht je leeftijd, sekse en opleidingsniveau. Dat wil niet zeggen dat overtuigingen en gedrag volledig onvoorspelbaar zijn. We hebben een routekaart ontwikkeld met zeven strategieën die je helpen om overtuigender te zijn zonder dat je méér argumenten hoeft te bedenken. Dit boek duikt in de bewuste en onbewuste processen en constructies die ervoor zorgen dat er soms een wereld van verschil zit tussen gelijk hebben en gelijk krijgen.

Wat valt er te halen in dit boek?

Ten eerste zul je je meer bewust worden van de dwaasheden die ook in jouw brein huizen, zodat je minder vaak bedrogen zult worden – door anderen of door jezelf. Ten tweede zullen jouw belangrijke ideeën niet langer genegeerd worden of ongehoord blijven. Want zelfs al heb je echt gelijk, met een rationeel verhaal ben je er meestal niet. Door invloed uit te gaan oefenen op de *black box* van het brein kun je het brein van de ander op een ander spoor zetten, in jouw richting. En in een wereld waarin je steeds meer moeite moet doen om de herrie te negeren van alle collega's, kennissen, burens, reclamemakers en politici die hun perspectief willen vertellen, kun je die kennis goed gebruiken. Dit boek bestaat uit negen hoofdstukken, waarin we je meenemen in de kunst van het overtuigen, op bewust en onbewust

niveau. De meeste technieken werken op beide niveaus, hoewel onbewuste beïnvloeding meestal de overhand heeft.

- Hoofdstuk 1 gaat in op de vraag waarom mensen eigenlijk zo gebrand zijn op rationeel overtuigen. Tegen beter weten en de nodige ervaring in blijven slimmeriken toch rood aanlopend en stampvoetend hun argumenten herhalen, die vervolgens niet worden gehoord of meteen verworpen. Maar harder praten helpt niet.
- Hoofdstuk 2 duikt in het brein. Hoe komt het dat een beroep doen op de rationaliteit van de ander een doodlopende weg is? Zijn we eigenlijk wel zo rationeel als we denken?
- Hoofdstuk 3 biedt onze belangrijkste strategie: een alternatieve aanpak om collega's, vrienden en verkopers mee te beïnvloeden. Zodat je niet alleen gelijk hebt, maar het ook krijgt. Vanuit deze hoofdstrategie kun je kiezen uit de strategieën in de volgende zes hoofdstukken.
- Hoofdstuk 4 leert je de vijf stappen om het referentiekader van de ander te onderzoeken en ingangen te vinden. Dit noemen we verbale aikido. Met dit stappenplan vergeet je nooit meer de kracht van de ander mee te nemen in jouw overtuigingsstrategie.
- Hoofdstuk 5 zoomt in op taal. Hoe kun je je woorden zó inzetten dat ze meer impact hebben en de juiste onbewuste associaties oproepen? Wat is slim en welke woorden zijn hartstikke fout? Taalgoochelen helpt je om met evenveel woorden toch veel effectiever te zijn.

- Hoofdstuk 6 bespreekt een onderwerp waar veel mensen liever ver van blijven bij het overtuigen: emoties. Stop met spartelen, want door emoties goed te zenden en te ontvangen kun je je invloed flink vergroten. Gevoelige snaren moet je niet onderschatten – zelfs niet als je denkt dat emotie geen rol speelt bij jouw beslissing, plan of wens.
- Hoofdstuk 7 gaat over psychologische, vastgeroeste vuistregeltjes. Veel van de dingen die we doen en laten zijn volledig onbewust en op die regeltjes kun je inspelen met puike pavlovjes. Speel met sociale bewijskracht, wederkerigheid en inschattingfouten. De ander zal niet doorhebben dat je strategisch bezig bent.
- Hoofdstuk 8 laat een misschien nog wel genieperige invloed zien: onzichtbare duwtjes waardoor mensen zich onbewust anders gedragen. Dit breinmedicijn krijgt verandering voor elkaar zonder één argument, maar puur door in te spelen op automatisch gedrag.
- Hoofdstuk 9 gaat over de context waarin je gaat beïnvloeden. Natuurlijk moet je ook scherp voor de geest hebben wie je eigenlijk moet beïnvloeden als je je zin wilt krijgen. Daarom trainen we je in de helikopterkunst, zodat je je speelveld goed kunt overzien.

Elke situatie, keuze of onderhandeling die je in gaat, heeft baat bij het gebruik van onze technieken. Natuurlijk werkt niet alles altijd overal. Dat hoeft ook niet. Door goed te kijken en te luisteren kun je ontdekken welke technieken in jouw strategie passen om je overtuigingskracht een flinke boost te geven. En welke

technieken vind je prettig? Wat past bij je? En belangrijker: wat past bij de degene die je in beweging wilt brengen? Na het lezen van dit boek zie je dingen die anderen niet zien. Je krijgt een compleet andere kijk op beïnvloeden. En je weet ook hoe je het kunt aanpakken. Het is aan jou hoe je die invloed wilt inzetten. Je kunt ervoor kiezen om in belangrijke vergaderingen de impact van irreële factoren zo veel mogelijk te marginaliseren. Je kunt er ook voor kiezen om de impact van diezelfde factoren juist groot te maken en naar je hand te zetten. Dat is aan jou. Investeer alsjeblieft in een boodschap die beter gehoord wordt. En vergeet niet: harder praten helpt niet.



HOOFDSTUK 1

AAN GELIJK HEBBEN HEB JE NIETS

Op 28 januari 1982 stond de champagne in Houston klaar: na een aantal keren uitstellen werd het ruimteveer Challenger dan eindelijk toch gelanceerd. Een spannend en belangrijk moment, omdat de NASA flink onder druk stond. Het werd tijd dat de miljarden dollars die de regering-Reagan had uitgegeven eindelijk eens tot een aansprekend resultaat zou leiden. De uitgestelde lanceringen hadden zoveel geld gekost dat mensen zich begonnen af te vragen of de NASA er niet gewoon de stekker uit moest trekken. Die druk voelden velen binnen de organisatie. Iedereen zette alles op alles om de lancering volgens planning te laten verlopen. De toekomst van hun organisatie hing ervan af. Dus de opluchting was groot dat het nu eindelijk zover was. Kom maar door met die champagne!

De O-ring

Maar Roger Boisjoly en zijn team hadden allesbehalve behoefte aan champagne. De ingenieurs hadden die nacht niet geslapen en maakten zich grote zorgen. De dag voor de lancering hadden ze in een urenlange vergadering nog één laatste keer geprobeerd het management van NASA te overtuigen: 'Het is zeer de vraag of de O-ring het gaat houden! We lopen het risico dat gassen

en brandstof wegvloeien. En als er dán scheuren ontstaan...’ Volgens hun berekeningen waren de aandrijfkrakten niet voldoende koudebestendig. Maar ze slaagden er niet in om anderen ervan te doordringen hoe groot de risico’s daarvan waren. Bij wie ze ook aanklopten, niemand wilde hun zorgen en uitleg aanhoren. Ook in de laatste vergadering werd besloten dat de lancering door kon gaan. De belangen om het project tot een succesvol einde te brengen waren té groot. Nóg een keer uitstel zou de nekslag kunnen zijn. De ingenieurs liepen tegen een muur van macht, belangen en emoties op, waar hun argumenten niet tegen bleken opgewassen. Helaas hadden ze wel gelijk. Het ruimteveer werd onder luid gejuich gelanceerd, maar ontplofte na 73 seconden op 15 kilometer hoogte. De zeven bemanningsleden van de Challenger moesten het met de dood bekopen. Tijdens de eerste seconden in de lucht begonnen er hete gassen uit een van de stuwkrakten te lekken dankzij – je raadt het al – de O-ring die de lage temperaturen niet kon weerstaan. De ingenieurs zagen op dramatische wijze dat hun analyse inderdaad klopte.

Geen gelijk

Roger Boisjoly en zijn team hadden gelijk. Maar waarom kregen ze het niet? Het is de ultieme frustratie van professionals die wij dagelijks in ons werk tegenkomen. Het archetypische drama van de idealist, de inhoudelijke professional, de integere medewerker, die ervan uitgaan dat de redelijkheid en de ratio uiteindelijk zullen zegevieren. Maar heel vaak gebeurt dat niet. Al heeft het gelukkig niet altijd zulke dramatische consequenties als bij de Challenger. Hoe vaak horen we professionals niet

verzuchten: ‘Het zou toch om de inhoud moeten gaan? Ik heb gewoon gelijk. Ik zou dit toch eigenlijk niet hoeven uitleggen?’ Je zou er bitter van worden.

Van held tot zondebok

Zelfs na afloop van de ramp kreeg Roger Boisjoly het niet voor elkaar zijn gelijk te halen. Tijdens het onderzoek dat werd ingesteld, werd hij, ondanks zijn waarheidsgetrouwe getuigenissen, afgeserveerd door de NASA. Terwijl hij en zijn team de fatale afloop hadden willen voorkomen! Als de ontvangers van de boodschap niet stokdoof waren geweest voor de bezwaren, had de betreffende Wikipediapagina er ongetwijfeld compleet anders uitgezien. De moraal van dit verhaal is dat ook de geniale geesten bij NASA niet immuun zijn voor tunnelvisie en groepsdruk. Een beroep doen op de ratio helpt daar niet tegen. En in het ergste geval krijg je er achteraf – als jij in een hoekje zit te mokken dat je het allemaal had voorzien – zelfs nog gedoe mee. Want een andere partij zal niet snel toegeven dat het aan hém lag. Blijkbaar had jij het dan niet goed genoeg uitgelegd. In het geval van de Challenger werden de helden in het verhaal eigenlijk herschreven tot slechteriken die moesten uitleggen waarom ze niet meer hadden aangedrongen bij hun bazen. Zo blijkt maar weer: als je gelijk hebt, dan heb je niets.

De tragiek van een foute strategie

Je kunt dus wel gelijk hebben, maar daar heb je niks aan zolang je het niet krijgt. Maar wat doen mensen automatisch als ze

menen het gelijk aan hun kant hebben? Ze gaan anderen met argumenten te lijf. De meest gehanteerde beïnvloedingstactiek is rationeel overtuigen. Maar dat werkt niet. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit een klassiek geworden artikel van wetenschappers Cecilia Falbe en Gary Yukl uit 1992. Ze wilden weten in welke mate verschillende beïnvloedingstactieken tot weerstand, gehoorzaamheid of actieve betrokkenheid leiden. Rationeel overtuigen was een van de beïnvloedingstactieken die ze bestudeerden. Dat definieerden zij als het gebruik van feiten en logische argumenten om anderen te doordringen van jouw ideeën en standpunten. Een voorbeeld: 'Ik verdien een salarisverhoging omdat ik al twee jaar uitstekend presteer zonder dat daar iets tegenover stond.' Goed bedoeld, maar weinig succesvol. Uit het onderzoek van Falbe en Yukl blijkt dat rationeel overtuigen in de helft van de pogingen leidt tot grote weerstand! Anders gezegd: met deze beïnvloedingstactiek organiseer je eigenlijk je eigen weerstand. Want in het voorbeeld zal de ander al snel denken: 'Ho ho, ik ben hier degene die bepaalt wie er opslag krijgt!' Vraag je daarom af: tegen welke prijs wil je vasthouden aan de overtuiging dat het om de inhoud zou moeten gaan? Onze stelling is dat juist als het om de inhoud gaat, je tactisch en strategisch moet handelen. Want de strategie van rationeel overtuigen werkt bij lange na niet afdoende. Maar waarom eigenlijk niet? Daar gaan we het over hebben in het volgende hoofdstuk. We duiken in het brein om je te laten zien waarom we de ratio een veel grotere rol toedichten dan we zouden moeten. We laten zien hoe het kan dat het brein belangwekkende en goede argumenten negeert en andere boodschappen zonder argumenten

Vaak heb je gewoon gelijk, maar waarom krijg je het dan niet? Het probleem is dat mensen niet gevoelig zijn voor jouw rationele argumenten. Je moet juist inspelen op de emoties, persoonlijke belangen en onbewuste denkprocessen van je gesprekspartner, collega of kind. Verplaats je in de ander om erachter te komen op welke knoppen je moet drukken.

Wil je een extra pauze op je werk, leg je manager dan uit hoe populair zij zich daarmee zou maken op de afdeling. Ben je klaar met het onbeschofte gedrag van je een collega, complimenteer hem dan als hij een keer wél iets aardigs doet. Wil je dat je kinderen gezond eten, laat ze dan zelf hun favoriete groenten kiezen.

Overtuig anderen door in te spelen op hun denkroute en zet ze dan op een ander spoor.



Taalstrateeg **Sarah Gagestein** (*Denk niet aan een roze olifant*) en psycholoog **Job Boersma** (*Ik weet dat u liegt*) weten wat werkt en niet werkt als je anderen wilt beïnvloeden. Op basis van actueel sociaal-psychologisch onderzoek en nieuwe praktijkinzichten hebben ze zeven praktische strategieën bedacht waarmee je iedereen in

elke situatie voor je kunt winnen. Stop met nog meer argumenten te geven en verleid de ander met de onweerstaanbare overtuigingskracht van breinmedicijnen, verbale aikido en helikopterkunst.



Lezers en recensenten over de boeken van de auteurs:

'Leuk en verhelderend' • *'Dit boek verstaat de kunst je aandacht vast te houden en je geest te slijpen. Aanrader!'* • *'Eindelijk eens een boek dat lekker leest en toch de diepte ingaat.'* • *'Het boek leest lekker vlot weg, beschrijft herkenbare situaties en o ja!-momenten.'* • *'Leuk geschreven boek, makkelijk leesbaar.'*

