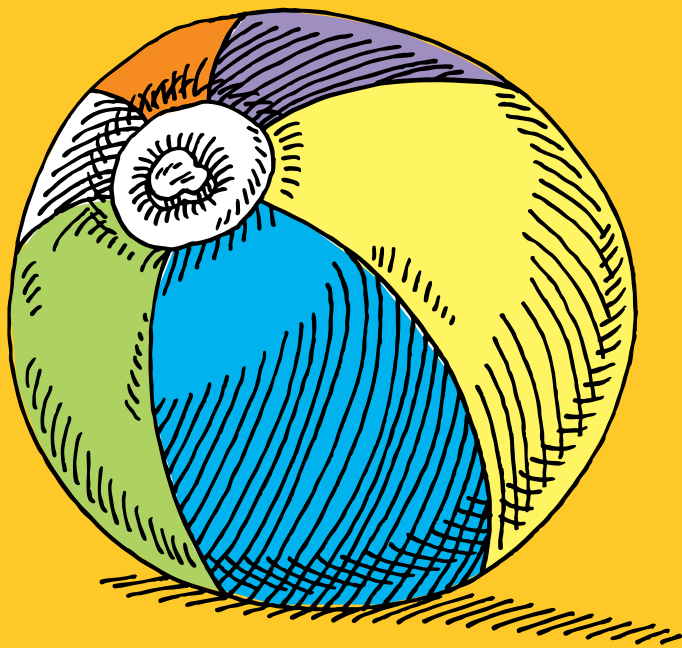


Marc van Katwijk

COMMERCIEEL LUISTEREN



Over oenen, kampioenen en strandballen

Marc van Katwijk

Commercieel luisteren

Over oenen, kampioenen en strandballen

Remarcable Trainingen
Alphen aan den Rijn 2013

eerste druk 2013
tweede druk 2016
derde druk 2017
vierde druk 2019

Copyright © 2013 Marc van Katwijk
Uitgeverij Remarcable, Alphen aan den Rijn

Ontwerp omslag Serious Impact
Vormgeving binnenwerk Artelligent
Illustraties binnenwerk Marcel Westervoorde

ISBN 978 90 8207340 9 / NUR 801, 806, 810

www.commercieel-luisteren.nl
www.remarcable-trainingen.nl
www.marcvankatwijk.nl

Het op enige wijze vereenvoudigen of openbaar maken van (delen van) deze publicatie is slechts toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en mits voorzien van bronvermelding. U kunt contact opnemen via info@commercieel-luisteren.nl om deze toestemming te verkrijgen.

Overtuig door te luisteren!

Dankwoord

Mijn speciale dank gaat o.a. uit naar Wilma Steenberg en Hans Ruinemans die met hun inspiratie, goede ideeën en prettige momenten het schrijven voor mij tot een leerzame en aangename tijd hebben gemaakt.

Ilona Lok heeft de omslag voor haar rekening genomen en Marcel Westervoorde zorgde voor de illustraties die vrijwel direct in de roos waren. Arthur van Willigen heeft met zijn creatieve, kritische en scherpe blik een belangrijke bijdrage geleverd aan de concrete afronding van dit boek. Dank jullie wel!

Tot slot wil ik de inmiddels duizenden mensen die ik in de afgelopen jaren heb mogen trainen en coachen bedanken voor het delen van hun persoonlijke inzichten, ervaringen, gedachten, gevoelens, successen en teleurstellingen. Al deze persoonlijke verhalen en ervaringen hebben mij geholpen om mijn visie te vormen en deze steeds scherper over te brengen.

Ik leer nog elke dag van de praktijk en ik heb in dit boek vooral voorbeelden gebruikt die ik in het dagelijks leven tegenkom. De nieuwsgierigheid en oprechtheid van Mees en Juul hielpen mij mijn inzichten onder woorden te brengen en laagdrempelig te verwoorden.

Marc v Katwijk

Inhoud

1. **Intentie is alles** [11]
 2. **Wat is intentie?** [15]
Inleiding tot het begrip
 3. **Strandballen** [21]
Alles over echt luisteren
 4. **Even schakelen** [33]
De vier communicatieniveaus
 5. **Durf de OEN te zijn** [45]
Van oplossingsgericht naar behoeftegericht
 6. **Voorkomen of creëren?** [55]
Hoe intentie succes bepaalt
 7. **Nivea** [63]
Over gedachten en interpretaties
 8. **Check it out, baby!** [69]
Het belang van aftasten
 9. **Ondervragen of afvragen?** [75]
Hoe je hoort wat er werkelijk speelt
 10. **U vraagt, wij draaien** [87]
Hoe je van toegevoegde waarde bent
 11. **Calimero & Friends** [97]
Inzichten die je effectiviteit vergroten
 12. **Wat wil je eigenlijk?** [115]
Ontdek de behoefte achter de vraag
 13. **Yes!** [125]
De deal, en zo verder
- Laatste woord** [135]

1. INTENTIE IS ALLES

Dit boek ben ik gaan schrijven voor jou en je klant. Ik wil mijn visie, mijn expertise en mijn ervaringen graag delen met ieder die het lezen wil. We leven in een tijd waarin verbinding, co-creatie en duurzame relaties het verschil maken. Scoren ten koste van je klant vind ik kortzichtig en wordt in de huidige maatschappij genadeloos afgestraft. In dit boek beschrijf ik mijn observaties, lessen en successen uit de praktijk. Commercieel luisteren is de essentie van elk zakelijk gesprek. Commercialiteit in het belang van je klant en daarmee gerechtvaardigd en integer.

In mijn praktijk als trainer en *business coach* kom ik veel intelligente, vakbekwame en sociaal vaardige mensen tegen die als onderdeel van hun functie commerciële gesprekken voeren. Zo'n gesprek wordt vaak groter en zwaarder gemaakt dan noodzakelijk is, hetgeen onnodige spanning oproept. Enerzijds omdat het resultaat centraal staat en we *moeten* scoren. Anderzijds omdat we willen *voorkomen* dat we als de stofzuigerverkoper overkomen.

Ik gun jou én je klant een succesvolle en ontspannen samenwerking. Mijn intentie is om jou verder te helpen met nieuwe inzichten. Al haal jij er maar één inzicht uit, dan is mijn missie geslaagd.

Mijn kennis en vaardigheden, mijn theorie en mijn visie bracht ik nog nooit eerder over via geschreven woorden. Van huis uit ben ik iemand van de praktijk. Ikzelf ben dan ook geen fanatiek boekenlezer. Ik lees boeken om van te leren, maar ik leer vooral van het leven zelf. Om die reden wilde ik een boek schrijven dat een verbinding legt naar het alledaagse. Een boek dat ook de aandacht van niet-lezers vasthoudt.

Al kende ik het eindproduct nog niet, mijn intentie met dit boek was steeds helder. Ik wilde je inzichten, houvast en praktische toepassingen bieden om een succes te maken van elk commercieel gesprek!



Tijdens het schrijven begon ik in te zien wat ik eigenlijk al lang wist: alles draait om intentie. Als ik dit boek zou hebben geschreven met de intentie 'geld verdienen', dan was het een heel ander product geworden. Dat geldt ook voor de intentie 'ik-zal-jou-eens-vertellen-hoe-het-moet'. Ik moet al helemaal niet denken aan het dubieuze product genaamd 'van-dit-boek-word-jij-een-beter-mens'. Ikzelf kan niet zoveel met dergelijke *how-to-do*-boeken. Ik geloof niet in het succes van nieuwe kunstjes zonder inzicht. Theorie en praktijk liggen dan meestal met elkaar overhoop.

Zonder zweverig te worden denk ik toch het volgende: *intentie is alles*. Ik ben geneigd te zeggen dat de intentie waarmee we iets aangaan, voor een groot deel verantwoordelijk is voor de manier waarop we het beleven. Intentie is individueel en uniek. Het bepaalt de toon van onze gesprekken, de reizen die we maken, de leiding die we nemen, de boeken die we schrijven, de relaties die we aangaan en zelfs het leven dat we leiden. De intentie geeft de kleur, de klank, de smaak en de waarde aan alles wat jij en ik doen. En dat is alles bij elkaar een hele gewaarwording.

2. WAT IS INTENTIE?

Inleiding tot het begrip

Om het begrip *intentie* uit te leggen, neem ik je mee naar de wereld van de topsporters. Ik zou zwemmers of atleten kunnen nemen, maar ik kies voor vechtsporters.

Laat ik het zo specifiek mogelijk maken: stel je een bokser in training voor. Ontbloot bovenlijf, gespierd lichaam, glimmende sportbroek en enorme bokshandschoenen. En natuurlijk die nietsontziende, gefocuste blik-op-oneindig.

Onafgebroken dribbelend oefent de bokser zijn linkse en rechtse directe tegen de stootzak. Maar met evenveel fanatisme gaat hij tekeer tegen een denkbeeldige tegenstander. Hij hoekt, zwaait, ontwijkt, vangt op en stopt af. Hij onderzoekt hoe hij zijn hoofd moet draaien, zijn lichaam moet afbuigen en hoe hij een stoot het beste kan opvangen. Het ziet er allemaal erg indrukwekkend uit. Maar wat je ziet is maar een deel van het proces. Het belangrijkste onderdeel van de wedstrijd vindt niet plaats in de voorbereidende routine van de lichaamsbewegingen. Met fysieke oefening en vaardigheden heeft het allemaal maar deels te maken. Want de bokser traint niet alleen zijn lichaam in het winnen van de wedstrijd. Deze topsporter maakt het verschil met zijn geest.

Het belangrijkste werk vindt niet plaats in de ring, maar in het hoofd van de bokser.

Ik besloot mij te verdiepen in het begrip *intentie*. Ik zag in dat wij mensen op allerlei terreinen van het leven beter presteren wanneer we ons bewust zijn van de kracht van intenties. Onderzoek toont aan dat *intenties* invloed hebben op chemische processen in ons lichaam. Zo is zelfs bewezen dat spierkracht wordt ontwikkeld wanneer proefpersonen doelgericht en zeer gefocust denken aan fitnessstraining. Verbeeldingskracht wordt vaak nog onderschat. Waarom werken placebo's en waarom werkt het ritueel met de lieve kus op de zere knie van je kind?



Je intentie kan een positief effect hebben, maar ook een negatief effect. Is tijdens een commercieel gesprek je intentie bijvoorbeeld om iets te ‘voorkomen’ dan heeft dat over het algemeen een enorm negatief effect op het verloop van het gesprek. De intentie om te ‘voorkomen’ zorgt voor onnodige spanningen en die belemmeren je om goed te presteren. Je kwaliteiten en vaardigheden zullen niet uit de verf komen omdat je gedrag negatief beïnvloed wordt wanneer je in het standje ‘voorkomen’ zit. Ik gun je ontspanning, plezier, goede samenwerking en commerciële successen. Daarom is mijn boek erop gericht om je de inzichten aan te bieden die je zullen leiden naar de positieve effecten van de intentie ‘creëren’. In topsport hoor je dit vaak terug als in een staat van ‘flow’ zijn.

Als je het fenomeen *intentie* eenmaal erkent en herkent, geeft dat je een enorme voorsprong. Bovendien creëert het nieuwe kansen. En dat alles zonder veel moeite, uiteindelijk zelfs geheel moeiteloos. Realiseren, beseffen en weten hoe je zaken positief kunt beïnvloeden is vaak al voldoende om de eerste resultaten te bereiken.

De oorspronkelijke betekenis van *intentie* is: ‘de geestes-toestand waarin een actie uitgevoerd wordt’. Het begrip ‘actie’ moet je daarbij wat ruim nemen. Ruim in tijd en in begrip. Als we acteren, creëren, handelen en ons manifesteren bevindt onze geest zich in een toestand van ‘intentie’. Via de intentie geven we onze gedachten, gevoelens, ideeën, wensen, dromen, verlangens en verwachtingen een vorm, een model en een uitdrukking.

Jouw en mijn intentie heeft invloed op jouw en mijn realiteit en dus ook op onze gesprekspartners. Onze gemoedstoestand is van invloed op anderen. Door ons daar bewust van te zijn kunnen we die invloed de goede kant op sturen. Dat is geen *hocus pocus* maar een vaststaand feit. We doen het al dagelijks, zonder dat we het in de gaten hebben.

Sommige aspecten van ons leven zijn gemakkelijk te sturen. Als mijn intentie vandaag ligt bij het maken van een gemakkelijke maaltijd, dan koop ik simpele ingrediënten die snel klaar zijn. Op andere gebieden lijkt het soms minder gemakkelijk. Bijvoorbeeld in het zakelijk verkeer, zoals tijdens een vergadering, een *meeting* of je commerciële gesprek. Als je daar met 'de juiste intentie' voor de dag weet te komen, dan kan het niet anders of het resultaat is verrassend en veelbelovend. Maar hoe ziet zo iets vaags als een intentie in het commerciële gesprek er uit, en hoe vertaal je dat naar de realiteit?

Ik gebruik daarvoor een hulpmiddel. Jouw en mijn goede intenties worden vaak dwars gezeten door negatieve gedachten. Die komen voort uit angst, verlegenheid, onzekerheid, agressie en vormen van jaloezie. Deze ongewenste gedachten kun je uitschakelen door je voor te nemen in het commerciële gesprek de OEN te zijn. OEN staat voor Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Wie hiervoor ruimte maakt, heeft geen plaats voor onzekerheid. OEN-zijn leidt tot de juiste intentie en commercieel succes. Hoe? Dat leg ik je in de volgende hoofdstukken uit.

Het woord intentie zul je veel lezen in dit boek. Ik hoop dat deze inleiding duidelijk gemaakt heeft waar het begrip *intentie* voor staat.

3. STRANDBAILLEN

Alles over echt luisteren

"De professor was wijs en ervaren, de jonge student intelligent en scherp. De jongeman wilde leren van de professor. Daarvoor is een uitwisseling van gedachtes broodnodig. Maar hoe de professor ook onderbrak, inbrak, toevoegde en tegensprak, de mond van de student stond niet stil. De professor nam de theepot van tafel en zette het theekopje van de student ondersteboven op het schoteltje. Hij schonk de hete thee over de onderkant van het kopje, en bleef schenken totdat de theepot leeg was. "Stop, stop. Wat doet u nou? Alle thee stroomt langs het theekopje, op de tafel naar de grond", schreeuwde de student. "Zo is het ook met jou, jongeman. Door je gesloten houding komt er niets van waarde in jouw kop terecht."

Dit is een oud, Oosters verhaal over luisteren. Het symboliseert de manier waarop wij soms communiceren met elkaar. De student dacht dat hij een gesprek voerde met de professor. In werkelijkheid sprak hij zelf aan één stuk door. En communiceren is iets anders dan praten. De prater staat niet open voor de ander. Dat kan ook niet, want wie praat heeft geen tijd om te luisteren. Wie praat, leert niets. Van gesloten naar open. Daarvoor moet het kopje omgekeerd worden.

Goed nieuws: in een commercieel gesprek vergroot je je invloed door minder te doen en te denken. Durf te vertrouwen op ‘vanzelfsprekendheid’, geef kansen de ruimte en pik signalen op. Ik noem dit *commerciële ruimte* in je hoofd creëren. Deze ontvankelijke houding vergroot het spectrum. Steek denkbeeldig twee armen naar voren, gericht op je



gesprekspartner. Dit noem ik getunneld luisteren. Je vangt geen signalen op buiten jouw eigen aandachtsgebied. Je hoort wat je horen wilt. Spreid je armen nu eens naar links en rechts, dit is open staan voor alles. Je ontvangt gewoonweg meer omdat je minder gericht luistert. Om je effect te vergroten, om werkelijk invloed te hebben, is commercieel *luisteren* de belangrijkste voorwaarde.

*J*e weet het allang; het is onmogelijk om niet te communiceren. Oogopslag, lichaamshouding, handgebaren. Je uitstraling, de manier waarop je loopt, je begroeting als je ergens binnenkomt. Al je gedrag is communicatie. De verbale communicatie maakt maar een klein deel uit van de container 'communicatie'. "Wat ga ik zeggen", "hoe zeg ik dat", "kan ik dat wel zo stellen", "word ik wel begrepen?" Je bent vaak vooral bezig met de inhoud van je gesprek.

*D*e manier waarop je het gesprek tegemoet gaat, je *intentie*, heeft een enorm grote invloed op dat gesprek. En onbewust bepaalt je intentie waar jouw aandacht naar toe gaat in het gesprek. Ben je bezig met jezelf of met de ander? Kom je halen of kom je brengen? Ga je de opdracht even snel binnen harken of ga je een langdurige relatie aan? Ga je voor eigen succes of ga je voor wederzijds succes? Voor de beeldvorming gebruiken we een weegschaal. Aan de ene kant van de weegschaal leggen we de *belangen van de één*. Aan de andere kant de *belangen van de ander*. Balans in een gesprek bereik je niet door woorden als gewichtjes te zien. In de linker schaal exact evenveel woorden ~evenveel gewichtjes~ leggen als in de rechter schaal heeft niets met balans te maken. Balans tussen belangen in een gesprek is een gevoelskwestie.

Jouw allerbelangrijkste instrument is je vermogen om te luisteren. En luisteren is iets anders dan het gebruiken van je oren. Wat is luisteren en wat heb je eraan?

Luisteren is snappen. Je zult niet tevreden uit het gesprek komen als je met vragen achterblijft. Daarom moet je misschien aantekeningen maken en om een uitleg vragen. Wat betekent het woord ‘absorptiecapaciteit?’ Waarom heeft je gesprekspartner het over een sanctie bij een eventuele late levering? En wat bedoelt hij met ‘Ik wil er nog even over nadenken?’ Hij heeft niet voldoende draagvlak, zegt hij. Waar ligt dat aan? Luisteren is zorgen dat je niet met vragen achterblijft.

Luisteren is begrijpen. Is snappen dan iets anders dan begrijpen? Ja, snappen heeft te maken met de intentie om te willen weten wat de bedoeling of rekensom van de ander is en welke context daar aan ten grondslag ligt. Begrijpen is je kunnen voorstellen hoe de ander in het gesprek zit. Vanuit welke positie kijkt hij naar de situatie? Stel je het onderwerp van jullie gesprek voor als een strandbal met meerdere kleuren. Deze bal ligt tussen jullie beiden in op tafel. Je kunt je gesprekspartner nog net over de bal heen zien. Jij ziet de groene kant van de strandbal maar je gesprekspartner ziet de blauwe kant. Het standpunt van waaruit jij de strandbal ziet geeft kleur aan de situatie. Maar dat is *jouw* kleur. Als je niet inziet dat er meer standpunten zijn van waaruit je de situatie bekijken kunt, dan loop je het risico dat je niet leert dat de ander zijn eigen waarheid heeft. Zijn eigen kleur aan de strandbal geeft. Dezelfde strandbal ~dezelfde situatie~ maar ieder met een andere invalshoek en kleuring. De

basis van begrijpend luisteren is dat je om de strandbal heen durft te lopen. Wees gerust! Je kunt altijd weer terug naar je eigen positie. Door om de strandbal heen te lopen begrijp je welke kleur hij heeft vanuit het standpunt van de ander. Belangrijk voordeel: je kunt je advies beter laten aansluiten op de behoefte van je klant. Ook zal de ander eerder open staan voor jouw kant van de strandbal. Je klant zal namelijk veel eerder bereid zijn om te luisteren naar jouw aanbod wanneer hij het gevoel heeft serieus genomen en begrepen te zijn. Jouw kleur, jouw ideeën, jouw adviezen. Eerst *begrijpen*, dan *begrepen worden*.

Luisteren is aandacht voor de belangen. Het standpunt geeft kleur aan de strandbal. Ieder bekijkt de strandbal vanuit zijn eigen standpunt. Achter elk standpunt zitten weer verschillende belangen die niet altijd zichtbaar zijn. Een standpunt wordt vaak duidelijk gemaakt door middel van een argument of een mening. ‘Ik vind’, ‘ik wil’ of ‘mijn mening is’. Als je weet welke belangen er achter een standpunt zitten ~wat voor de ander écht belangrijk is~ dan ben je beter in staat in te spelen op de werkelijke behoeftes van je klant. Dat is wat je klant wil.

Luisteren is waarnemen. Kijk naar het gebouw, de omgeving, het uitzicht vanuit de ontvangstruimte. Kijk naar de secretaresse, het bureau, de ficus in de hoek. En als je kijkt naar je gesprekspartner, neem dan zijn houding waar. Maak het onderscheid tussen wat je ziet en jouw interpretatie. Ziet hij of zij er ontspannen uit? Krijg je de indruk dat er sprake is van haast en ongedurigheid? Nervositeit? Onverschilligheid misschien? Hoe dan ook:

kijk, luister en vraag ernaar of laat het los. Werkelijk waarnemen doe je zo objectief mogelijk. Pas dus op dat je interpretaties niet in je hoofd gaan zitten en een eigen leven gaan leiden. Beren op de weg creëren we toch echt zelf. Observeer het en laat het daarbij, of vraag er naar. Luisteren is waarnemen zonder te oordelen.

Luisteren is empathie tonen. Dat doe je door te begrijpen dat jouw waarheid niet zijn of haar waarheid is. Ieder heeft zijn eigen waarheid, zijn eigen visie. Stel je opnieuw de strandbal voor. Jouw kleur van de strandbal ~de kant waarvan jij naar de strandbal kijkt~ is anders dan de kleur die je gesprekspartner ziet. De kunst van empathisch luisteren, dus luisteren met inlevingsvermogen, is je dát te realiseren. Verplaats je altijd in de positie van de ander. Door vanuit zijn positie naar dezelfde situatie te kijken, begrijp je waarom de ander zijn eigen kleur geeft aan de situatie. En de ander zal merken dat je moeite doet om je te verdiepen in zijn situatie. Dat wekt vertrouwen.

Luisteren is meer met de ander bezig zijn. Meer met de ander is minder met jezelf. Dat is soms makkelijker gezegd dan gedaan. Vooral vrouwen hebben de naam zich voortdurend van alles af te vragen. Maar onzekerheid is niet een typische vrouwenzaak. Mannen kunnen er ook wat van. Die camoufleren het anders. In een gesprek is iedereen zo nu en dan bezig met de vraag hoe hij of zij overkomt. Als je met jezelf bezig bent, sta je dan werkelijk open voor kansen en voor de belangen van de ander?

Luisteren is loslaten. “Wat moet ik loslaten?”, zul je misschien denken. “De controle? Nee toch, dat ga ik echt niet doen.” Geen nood, loslaten is iets anders dan controleverlies. Wat je kunt loslaten is je standpunt. Jouw kleur van de strandbal. Verdiep je in de situatie van de ander. Één garantie heb je: je kunt altijd weer terug naar je eigen positie. Wanneer je begrijpt hoe deze interactie werkt en je afstand kunt nemen van de inhoud, dan heb je de regie. Loslaten geeft je de mogelijkheid de regie over het proces te nemen. Aandachtig luisteren kan niet zonder een open houding.

Luisteren is meebewegen. Hoe harder je werkt om je doel te bereiken tijdens het gesprek, hoe minder effect je scoort. Als jij kracht toepast, zal de ander zich verzetten. Want kracht creëert tegenkracht. Dat is een natuurwet, ik heb hem echt niet zelf bedacht. Zodra de ander zich *gepusht* voelt, zal hij zijn hakken in het zand zetten en vooral zijn eigen kleur willen zien. Je gesprekspartner proberen te overtuigen van jouw kleur van de strandbal geeft gegarandeerd minder kans op succes dan onderzoeken wat de ander nodig heeft om ‘ja’ tegen jouw advies te zeggen. Meebewegen heeft te maken met flexibiliteit. Een starre gesprekspartner krijgt zelden vertrouwen.

Luisteren is vertrouwen. En daarmee bedoel ik vooral vertrouwen op jezelf, je kennis, je kunde én je intuïtie. Vertrouw ook op de ander. Hij of zij zit daar niet voor niets. Hoe minder vertrouwen, hoe stroever het gesprek verloopt. Andersom: hoe meer vertrouwen, hoe soepeler het gesprek zal gaan. Ons grote voorbeeld zijn kleine

kinderen. Gesprekken met de allerkleinsten gaan altijd soepel, zij hebben nog geen last van ego's. Zij hebben niets te verliezen dus staan open, eerlijk en nieuwsgierig in een gesprek. Vol vertrouwen.

Luisteren is creëren. Want als je luistert, ben je in staat kansen te ontdekken. Je houding is ontspannen, je *mind* staat open. De woorden van je gesprekspartner dringen goed tot je door. Ook dat wat de ander 'tussen de regels door' zegt, ontgaat je niet. Je ontvangt alle prikkels en signalen. Daardoor kunnen jouw ideeën aansluiting vinden bij de werkelijke behoeften van de ander.

Luisteren is afstemmen. Misschien weet je het al: een gesprek bestaat uit meerdere communicatieniveaus. Een goede commerciële luisteraar is in staat alle vier de niveaus te herkennen. In het volgende hoofdstuk leg ik je uit wat ik daarmee bedoel. En ik laat je zien hoe je afstemt op de golflengte en het communicatieniveau van de ander. Het geeft je de mogelijkheid het maximale uit het gesprek te halen.

Je herkent het waarschijnlijk wel. Meestal behaal je geweldige resultaten tijdens een gesprek. Soms ook niet. Terwijl je toch doelgericht was, en stond te popelen om het probleem van de ander te *fixen*. Daar zat hem misschien de *crux*. In de haast negeerde je wellicht de gevoelens en de signalen van de ander. Wat je deed had niets met luisteren te maken. Wel met wachten tot het jouw beurt was om te mogen praten. Je kon er niets aan doen, maar je voelde een onbedwingbare neiging om de ander jouw perfecte oplossing

te bieden of fantastische product te verkopen. En toen het gesprek de mist in dreigde te gaan, zette je alle zeilen bij om je doel toch nog te bereiken. Je stuurde en duwde, en begreep niet waarom de ander niet 'gewoon de knoop doorhakte'. Na afloop was je humeur om op te schieten. Zonde van de tijd en een gemiste kans. Is dit erg? Helemaal niet, het overkomt ons allemaal wel eens. Elke situatie is een leerschool. Als we bereid zijn om te leren kunnen we de missers tot een minimum beperken.

De opsomming in dit hoofdstuk leidt jou en mij in de richting van de essentie van mijn boek. Mijn intentie is om je met dit boek inzicht te geven in het commerciële gesprek en je handvatten aan te reiken om deze gesprekken vol vertrouwen te voeren. Met behulp van deze commerciële principes kun jij je eigen commerciële kansen creëren en pakken. Al deze thema's worden in de komende hoofdstukken verder door mij uitgediept. Ik wens je veel inspiratie en leesplezier.

Samenvatting:

Luisteren is iets anders dan horen. Om oprecht te luisteren heb je al je zintuigen nodig om waar te nemen, te ervaren en vervolgens te kunnen begrijpen. Het laatste ~begrijpen~ vraagt om empathie. Denk aan de strandbal tussen jullie in. Ieder kijkt vanuit zijn eigen positie en ziet 'zijn eigen strandbal'. Dezelfde strandbal, maar vanaf een hele andere kant. Luisteren vraagt ook om aandacht. Aandacht voor het proces genereert balans in het gesprek. Ieder krijgt de kans zijn verhaal te doen, zijn kant van de strandbal te beschrijven. Om dat allemaal goed te doen ga je zo onbevangen mogelijk het gesprek in. Als je commercieel luistert, is succes onvermijdelijk.

Een paar slechte luistergewoonten...

Hieronder een paar voorbeelden van mensen met slechte luistergewoonten. Gewoonten die hen ervan weerhouden goed te luisteren naar de klant. Herken je ze?

Gladde vertegenwoordiger

Aan de buitenkant lijkt het alsof hij echt luistert naar zijn klant, maar ondertussen denkt hij ergens anders aan. Hij heeft zijn hoofd een beetje scheef, knikt keurig, "hummt" 5 maal per minuut en kijkt vriendelijk naar zijn klant. Alles helemaal volgens het boekje. Maar in gedachten is hij meer bezig met zichzelf in plaats van dat hij zijn klant echt wil begrijpen. Afleidende gedachten zijn bijvoorbeeld: "Wanneer komt hij nu eens to the point?" Of "Kom ik wel goed over?" Of "Wie moest ik nou ook al weer terugbellen?"

Snelle verkoper

Hij laat zijn klant niet uitpraten en vraagt ook niet door. Hij wil maar al te graag zelf het woord hebben want zijn product is zo goed dat de klant blij mag zijn dat hij nog even langs kon komen. De Snelle verkoper houdt weinig rekening met de behoefte van zijn klant en is vol van zijn product. Uitspraken zijn bijvoorbeeld "Dit fantastische product wordt door mijn klanten zeer gewaardeerd..." Of "Ik heb dit zelf ook thuis..." Of "Ik heb dé oplossing waar u al lang op wacht..."

Door de wol geverfde consultant

Deze consultant interpreteert continu wat zijn klant zegt en vergelijkt dit met eerdere opdrachten. Hij beoordeelt de woorden van klant en probeert zo snel mogelijk het plaatje compleet te hebben. Hij vraagt zelden naar de achterliggende

behoefte van de boodschap. Opmerkingen zijn bijvoorbeeld: "Vindt u ook niet dat uw organisatie hier eerder op in had moeten spelen?" Of "Ik heb dit vaker meegemaakt en toen heb ik..." Of "Ja, ik begrijp het al. U bedoelt toch...?"

Tactische accountmanager

De tactische accountmanager gebruikt de woorden van zijn klant tactisch. Elk aanknopingspunt gebruikt hij om bij zijn eigen punt te komen. Als de klant iets zegt, haakt deze accountmanager hierop in en schakelt dan snel over op zijn eigen argumenten. "Wat u nu zegt daar dacht ik ook net aan..." Of "Precies, en daarom denk ik dat..." Of "Ik heb laatst precies hetzelfde meegemaakt en daar zei ik..."

Inhoudelijk expert

Deze Inhoudelijk expert luistert net lang genoeg naar zijn klant om daarna snel met zijn oplossing aan de slag te kunnen. Feiten, argumenten en ratio neemt hij serieus. Gevoelens van zorg en teleurstelling van zijn klant geeft hij geen aandacht. Want voor dat je het weet ben je een kwartier verder! "Al dat getwijfel van zo'n klant! Ik weet toch allang hoe het zit..." Of "Wat je nu zegt klopt niet, want..." Of "Het is toch logisch dat het 2 weken langer duurt..."

4. EVEN SCHAKELN

De vier communicatieniveaus

"Ah, Hugo! Fijn dat je ook aanwezig bent bij deze vergadering van de werkgroep 'Thuis op het werk'. Ik weet dat je het druk hebt met het project 'Declaraties', dus we houden het kort. Laten we om te beginnen de notulen van de vorige vergadering even doornemen. Heeft iedereen thee of koffie? Mijn hemel, wat is het warm hier. Goed, waar was ik gebleven..."

De vier niveaus benoem ik om je inzicht te geven in de verschillende communicatieniveaus. Inzicht in de communicatieniveaus geeft je een duidelijk voordeel. Als je je bewust bent van de niveaus, dan ben je in staat snel tot een goede *match* te komen met je gesprekspartner. Je herkent dan het niveau waarop de ander op dat moment zit. Schakelen tussen de niveaus geeft je de gelegenheid meer uit je gesprek te halen, de regie te hebben en te houden en commercieel te luisteren. Hieronder behandel ik deze vier niveaus.

1) Inhoudsniveau: overbrengen van de boodschap

"De werkgroep 'Thuis op het werk' inventariseert momenteel de ervaringen van alle medewerkers met het binnenklimaat en catering. Dat onderzoek ligt op schema, hoorde ik. Wat zijn de eerste resultaten?"

De inhoud van het gesprek, ofwel de *boodschap*. De inhoud is feitelijk overdracht van informatie. De inhoud krijgt in een gesprek vaak de meeste aandacht. Zeker de meer rationele mensen onder ons zullen dit beamen. Als we het gevoel hebben niet begrepen te worden gaan we vaak over tot het zenden van nog meer informatie. Zoiets kan onder andere gebeuren bij twijfel, bij tegenwerpingen of bij weerstand tegen wat je zegt of doet. Jij en je gesprekspartner zitten dan, tijdens het gesprek, ieder op een andere golflengte. Als je dat niet herkent, niet signaleert, dan blijft minstens één van beide achter met het gevoel niet helemaal begrepen te zijn.

De vier communicatieniveaus

Het inhoudsniveau

Boodschap, feiten, argumenten, bewijs, oplossing, schema's, waar het over gaat, etc.

Het procedureniveau

Agenda, prioriteiten, tijd, samenvatten, afronden, vastleggen, overzicht, etc.

Het relatieniveau

Omgang, effecten op elkaar, samenwerking, klik, verstandhouding, wel of geen vertrouwen, dialoog of discussie, luisteren en gehoord worden, begrip tonen, etc.

Het gevoelsniveau

Blij, bang, boos, bezorgd, bedroefd, gehaast, twijfel, wel of niet op je gemak, erkenning, aandacht, etc.

Als jouw gesprekspartner voornamelijk bezig is met het inhoudsniveau, dan zal de communicatie redelijk oppervlakkig blijven. Is dit erg? Nee, niet persé. Pure informatie overdracht maakt een gesprek efficiënt, vlot en functioneel. Als dit voor beide partijen voldoende is, dan zullen jullie beiden tevreden zijn. Jullie zaten blijkbaar op dezelfde golflengte. Zit één van beide op een andere golflengte, bijvoorbeeld omdat er getwijfeld wordt aan de boodschap, dan zul je moeten overschakelen naar een van de andere niveaus. Met inhoudelijke argumenten alleen neem je twijfel niet altijd weg. In het volgende hoofdstuk leg ik je uit hoe je dat doet. Ook als het niet strikt noodzakelijk is om te schakelen naar andere niveaus kan het de moeite waard zijn om dit toch te doen. Het verdiepen van een relatie kan nieuwe kansen creëren, zoals je na het lezen van dit boek zult beseffen.

Het kan zijn dat jij jezelf het meest comfortabel voelt wanneer je kunt blijven communiceren over argumenten, bewijzen, feiten en standpunten. Betrap jij jezelf wel eens op een technisch, zakelijk gesprek met veel jargon? Dat is niet altijd erg, maar in sommige gesprekken is dat voor jouw klant niet prettig. Een *overkill* aan wetenswaardigheden en informatie helpt meestal niet om begrepen te worden, vaak zal je gesprekspartner juist door de bomen het bos niet meer zien. Het effect is dat jouw informatie niet beklijft. Bovendien kan je klant het gevoel krijgen dat jij jezelf aan het bewijzen bent of wilt scoren. Of hij voelt zich zelfs onder druk gezet.

2) Procedureniveau: structuur van het gesprek

"Het is duidelijk, een andere koffie leverancier is niet eerder mogelijk dan voor eind volgend jaar. Is alles hier over gezegd? Het volgende punt op de agenda is de kwestie automatische zonwering in de spreekkamers op de vierde. Daarna hebben we een pauze van 10 minuten. Hugo, kun jij ons kort bijpraten?"

Kom jij er ook wel eens te laat achter dat jij en je klant toch niet hetzelfde bedoelden? Dat jullie ieder een andere kleur van de strandbal in beeld hadden? Wanneer dit regelmatig gebeurt dan komt dit het vertrouwen in jou als adviseur niet ten goede. En vertrouwen is de basis voor succes. Om de inhoud van jouw commerciële gesprek zo goed mogelijk te begrijpen en begrepen te krijgen is het handig om met de procedure van het gesprek te kunnen spelen.

Met procedure wordt onder andere bedoeld de agenda, de tijdsindeling en de volgorde van de onderwerpen. Dit communicatieniveau klinkt misschien een beetje saai, maar heeft enorm veel waarde. Het geeft duidelijkheid én zorgt ervoor dat je geen belangrijke zaken over het hoofd ziet. Het procedureniveau stelt je in de gelegenheid om te zorgen dat de agendapunten van de ander aan bod komen, én die van jou aandacht krijgen.

De procedure krijgt vanzelf een afvinklijstje of een 'route', al is het maar 'in je hoofd'. Die structuur vergroot de kans op begrijpen en begrepen worden, want ieder heeft ruimte om zijn of haar punten toe te lichten. Wees je bewust van de kracht van de procedure en het mogelijke effect op het gesprek. "Ik zie dat we uitlopen. Zullen we even teruggaan naar wat we zojuist bespraken?" Of: "Heb je het idee dat de belangrijkste onderwerpen besproken zijn, zullen we doorgaan naar het volgende punt?" De procedure gaat hand in hand met de inhoud.

En structuur in het gesprek helpt je, maar het loslaten van die structuur eveneens. Je kunt teruggrijpen op de structuur ~de procedure~ als je vastzit in het gesprek. Bijvoorbeeld als je elkaar op inhoudsniveau niet helemaal meer kunt vinden. Aan de andere kant van het spectrum kan het even loslaten van je agenda ervoor zorgen dat je meer ontspannen in een gesprek gaat zitten waardoor je meer commerciële ruimte in je hoofd creëert.

Ben jij iemand die zich altijd grondig op gesprekken voorbereidt? Laat je eigen procedure eens los en laat het gesprek zich op natuurlijke wijze ontvouwen. Je zult merken dat je gesprekken soepeler gaan verlopen. Ben je daarentegen iemand die wel ziet waar het schip strandt en lopen je gesprekken regelmatig uit? Besteed dan tijdens je voorbereiding en aan het begin van het gesprek voldoende aandacht aan de agenda.

Commercieel luisteren doe je door loslaten en soms weer even vastgrijpen van de procedure. Speel er mee!

De inhoud, dus de boodschap, kan pas goed overgebracht worden als de communicatie op alle andere niveaus in orde is.



3) Relatieniveau: menselijke interactie

"Ik begrijp dat de meningen verdeeld zijn en dat we dus nog niet op één lijn zitten. Els, zou jij eens aan willen geven wat je zojuist bedoelde met 'Er wordt wéér niet naar elkaar geluisterd!' Ik vind het namelijk belangrijk dat we in dit overleg met respect naar ieders belangen luisteren. We moeten tenslotte samen nog flink wat knopen doorhakken."

De interactie tussen jou en de gesprekspartner, én het effect dat je op elkaar hebt. Dit communicatieniveau heeft dus veel te maken met de balans. Met gelijkwaardigheid, met vertrouwen en met de gun-factor. *Check* regelmatig of het gesprek voor beiden goed voelt. Zitten jullie op dezelfde golflengte? Voelt de ander zich begrepen? Wat je ook doet, het relatieniveau zal er altijd zijn.

Ik adviseer je om regelmatig te *checken* hoe de ander de samenwerking ervaart. Een positieve beleving van het gesprek kun je delen met de ander. Het is goed om ook een eventueel ongemakkelijk gevoel te bespreken met je gesprekspartner.

Je *schakelt* vanaf het relatieniveau eenvoudig weer naar het inhoudsniveau. Dit kan door op procedureniveau samen te vatten waar jullie het over eens waren, of juist de verschillen in verwachting te benoemen. In het volgende hoofdstuk lees je meer over de kracht van checken.

4) Gevoelsniveau: emoties spelen altijd mee

"Bedankt allemaal voor jullie positieve bijdragen. Ik ben erg blij met de uitkomst en heb er het volste vertrouwen in dat we na dit overleg de seinen op groen krijgen. Het enige onderwerp waaraan ik nog twijfel is of de firma Koffieboon in staat is om de norm te halen. Ohh, is het al weer zo laat? Ik ga nu snel naar huis. Vanavond rapport-bespreking van onze jongste..."

Blij, bang, boos, bedroefd, bezorgd. Je kent deze gevoelens wel ~misschien in een mildere vorm~ want geen mens leeft zonder. Er is een regelrechte relatie tussen *de intentie* en je emoties. De *intentie* is de manier waarop je het gesprek aangaat. Intentie beïnvloedt emotie. Is je intentie gericht op het voorkomen, dan ben je bezig met wat je níet wilt. Deze gedachten ~dat wat je niet wilt~ roepen negatieve emoties op. Die helpen je niet. Is je intentie gericht op creëren, dan krijgt je gesprek ruimte en een positieve lading. Die positiviteit creëert creativiteit en commerciële kansen. Dat is wat je wél wilt. Meer hierover lees je in de volgende hoofdstukken.

Aandacht *geren* aan het gevoel van de ander geeft het gesprek verdieping en dat komt de relatie ten goede. "Het lijkt me een vervelende situatie voor je. Ik kan me voorstellen dat je ermee zit."

*A*ls het zwaartepunt van het gesprek vooral ligt op het gevoelsniveau, dan komt de inhoud niet over. Jij hebt vast wel een voorbeeld van een gesprek waarbij de één heel rationeel handelde ~op inhoudsniveau~ en de ander vooral emotioneel reageerde ~op gevoelsniveau~. Je klant begrijpen vindt plaats op meerdere niveaus. Wees je hiervan bewust en schakel naar het niveau waar het zwaartepunt lijkt te liggen. Je inhoudelijke boodschap zal namelijk nooit goed overkomen wanneer je klant nog op het gevoelsniveau zit.

Samenvatting:

Wees je bewust van de vier verschillende communicatieniveaus van het gesprek.

Op het inhoudsniveau gaat het over de tekst, de informatie, de oplossing, de argumenten, het bewijs.

Op het procedureniveau draait het om de volgorde van de onderwerpen en de tijd. Hiermee kun je zorgen dat de inhoud overzichtelijk blijft.

Op het relatieniveau draait het om de menselijke interactie. Hoe kom je over en wat is het effect van je woorden? Heeft de ander vertrouwen in jou? Je boodschap op inhoudsniveau ~je advies, je oplossing~ zal zelden geaccepteerd worden als er iets aan de relatie schort. Verzeker je van een gezonde situatie op het relatieniveau voordat je je advies of oplossing over probeert te brengen.

Twijfels op gevoelsniveau vragen om aandacht. Kom pas met je oplossing als je weet wat er op gevoelsniveau speelt. De belangrijkste behoefte van je klant is aandacht en zich begrepen voelen. Die meer subjectieve aspecten van een gesprek maken deel uit van het relatieniveau en het gevoelsniveau. Problemen op die niveaus staan communicatie op het meer rationele inhoudsniveau en procedureniveau in de weg en kun je dus niet negeren.

Oefening:

L*et eens op de respectievelijke communicatieniveaus van de deelnemers aan de vergadering of het commerciële gesprek. Herken je de vier niveaus? Kijk ook eens kritisch naar jezelf. Op welk niveau voel jij je het meest senang? En hoe komt dat?*

H*et kunnen benoemen van de niveaus geeft je de mogelijkheid om invloed te hebben op het gesprek en te werken aan een match met je gesprekspartners.*

T*rain jezelf hierop, zodat je moeiteloos kunt schakelen tussen de niveaus. Dat maakt je commerciële gesprekken effectiever en vergroot de kans op succes.*

5. DURE DE DIEN TE ZIJN

Van oplossingsgericht naar behoeftegericht

De koerswijziging bezorgt Henriette grijze haren, maar het verwachte resultaat is hoopgevend. Sinds kort bestuurt zij Forte, het taleninstituut dat haar vader decennia geleden oprichtte. Van een stenen gebouw met klaslokalen naar een complete online organisatie; vooral vader moet overtuigd worden van de noodzaak. Bij deze nieuwe manier van werken past ook een innovatieve ICT-oplossing. De accountmanager van de ICT-beheerder legt zijn offerte tot in de details uit. Heeft Henriette al aan deze optie gedacht? En dit dan? Ze kan ook daarvoor kiezen, maar dat brengt andere kosten met zich mee. Op den duur betaalt alles zich terug, volgens de accountmanager. Maar in het hoofd van Henriette speelt maar aan één ding: hoe leg ik dit aan vader uit?

Het gespreksonderwerp van Henriette is hetzelfde als dat van de accountmanager; het vinden van een ICT-oplossing voor het taleninstituut. Als de accountmanager weet wat zich in het hoofd van Henriette afspeelt, dan krijgt het gesprek een totaal ander karakter. Waarom twijfelt Henriette zo? Zolang deze twijfel onder tafel blijft, is het gesprek niet effectief.

In het gesprek was de accountmanager de expert. Het was aan hem om te herkennen dat er bij Henriette een zorg zat die verder ging dan de ICT-oplossing. Hij merkte de twijfel van Henriette, maar zocht de oplossing in nog meer informatie en argumenten. De expert had er beter aan gedaan de houding van *OEN* aan te nemen.

Laat je bestaande ideeën over het *OEN*-zijn los. Een *OEN* is iets anders dan je denkt. Een *OEN* luistert met *Open* aandacht. Hij of zij is *Eerlijk* en transparant in de communicatie. En een



OEN is *Nieuwsgierig* naar de gedachtes en meningen van de ander. Als jij het klaar speelt in een gesprek de OEN te zijn, dan zul je echte verbinding met de ander ervaren. Een verbinding die jullie allebei verder brengt.

OEN = Open, Eerlijk, Nieuwsgierig

Het valt niet mee een echte OEN te zijn maar je kunt jezelf er wel heel goed in trainen.

De eerste stap is dat je je bewust wordt van je houding tijdens het gesprek. Blader in gedachten even terug naar het begin van het boek, zodat je het weer weet: de grootste invloed op het gesprek is de manier waarop je het gesprek tegemoet gaat. Voor een dialoog hoef je maar weinig te zeggen. En je hoeft er zeker niet hard voor te werken. De sleutel is luisteren. Wie praat, heeft geen tijd om te luisteren. En als je goed luistert, hoor je niet alleen de gesproken woorden. Je verstaat ook wat er tussen de regels gezegd wordt.

De tweede stap is dat je blootlegt wat je aan het doen bent. Je leest het in een volgend hoofdstuk: ben je aan het voorkomen of ben je aan het creëren? De accountmanager dacht dat Henriette twijfelde over de offerte en wilde voorkomen dat deze onduidelijk was. Als de accountmanager het expert-zijn durft los te laten, dan kan hij een open, eerlijke en nieuwsgierige houding aannemen. Open, eerlijk en nieuwsgierig zijn creëert commerciële ruimte in het gesprek.

De derde stap is dat je nog meer stilstaat bij jouw wijze van communiceren.

Er is waarschijnlijk niet zoveel mis met je sociale vaardigheden. Je bent capabel, je weet waar je over praat en je bedoeling is altijd oprecht. De accountmanager is ontegenzeglijk deskundig en door de wol geverfd. Het is een expert op zijn gebied. En een expert is het tegenovergestelde van een OEN. Durf jij de OEN te zijn? Of ben je de expert die zich laat leiden door vakmanschap, veronderstellingen, standpunten, meningen en de drive om met de ultieme oplossing te komen? Ik daag je uit en noem de verschillen:

De OEN

- is open
- is eerlijk
- is nieuwsgierig
- is onderzoekend
- is onbevooroordeeld
- wil leren
- wil weten
- heeft geen waardeoordeel
- geeft ruimte
- is niet bedreigend
- stapt in een nieuwe situatie
- neemt zichzelf niet zo serieus
- voelt zich niet superieur
- is wijs
- is ontvankelijk
- heeft niets met reputatie
- luistert ondernemend
- zegt het als hij iets niet snapt
- weet dat hij niet alles weet

De Expert

- *is reactief*
- *vertrouwd op zijn expertise*
- *is bezig met de inhoud*
- *duikt de diepte in*
- *trekt het niet breder*
- *neigt naar een tunnelvisie*
- *blijft weg van wat hij niet weet*
- *houdt vast aan wat hij wel weet*
- *zoekt altijd naar de oplossing*
- *weet de oplossing*
- *hoort alleen wat hij begrijpt*
- *vult ruimte in*
- *twijfelt niet*
- *ziet alleen zijn eigen strandbal*
- *praat*
- *is veel aan het woord*
- *heeft een gesloten houding*
- *neemt zichzelf serieus*
- *weet alles al*

Wie van de twee wil je zijn, de OEN of de expert? Elk antwoord is goed, want het is handig om de expert te zijn. Vakmanschap heb je nu eenmaal nodig. Maar het is ook niet verkeerd om soms de houding van OEN aan te nemen. OEN-zijn brengt je verder. In voorkomende gevallen behaal je als OEN nu eenmaal een beter resultaat.

"Vertel eens, Henriette. Wat ben je in hemelsnaam van plan met Forte. Kun je mij uitleggen waarom je zo nodig de boel moet omgooien? Ik ben dan wel met pensioen, maar ik ben nog lang niet gek. En als jouw vader én oprichter van Forte wil ik weten hoe de vlag erbij staat. Dus kind, steek van wal. En denk erom; hou niks achter voor je oude vader."

Niemand wil star, zwart-wit en eigenwijs over komen. Veel liever zijn we open, eerlijk en nieuwsgierig. Een methode om jezelf te trainen soms een OEN te zijn is kritisch kijken naar jezelf. Als je OENig naar jezelf kunt kijken, dan kun je ook leren waarom je sommige commerciële gesprekken als onbevredigend ervaart.

Een OEN word je door je ideeën, je expertise en je *intentie om te voorkomen* los te laten. Laat daarna de wederzijdse rollen los. Je zit in de eerste plaats in het gesprek als mens, en tegenover je zit een ander mens. Met professionele behoeftes, maar met menselijke gedachten, ideeën en beperkingen. Zoek naar de overeenkomsten. Forte heeft een doeltreffende ICT-omgeving nodig. Dat is de behoefte, en daar willen alle partijen naar toe. En hoe dat gebeurt staat niet vast. De

houding van elk van ons beïnvloedt voor een groot deel de manier waarop het gesprek loopt. En dus de uitkomst. Een ware OEN is in staat een gesprek te sturen.

Zoals ik aan het begin van dit boek al zei, je belangrijkste instrument is je vermogen om te luisteren. Je houding is ontspannen, je *mind* staat open voor alle signalen. Je doel houd je vast, maar het expert-zijn laat je los. Dat vraagt wat tijd en training, maar het resultaat is er naar.

Als je als OEN in een gesprek staat, dan

- *zul je balans in je gesprekken ervaren.*
- *ben je in staat gemakkelijk en zonder stress een dialoog te sturen.*
- *hoor je echt wat de ander zegt.*
- *kun je elke naderende escalatie neutraliseren.*
- *begrijp je beter de knelpunten waar de ander mee zit.*
- *krijg je de motivatie om de ander te helpen.*
- *vind je de juiste tools, methodes en andere deskundigen.*
- *ontvang je respect van de ander.*
- *ben je benaderbaar.*
- *heb je de juiste intentie.*

Samenvatting:

Jij bent een expert en vakbekwaam, daar twijfelt geen mens aan. Toch is het goed in commerciële gesprekken soms de houding van OEN aan te nemen. Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Dat is lastig, maar je kunt jezelf daarin trainen. Als je je tijdens het gesprek bewust bent van je intentie, als je de manier waarop het gesprek loopt los durft te laten, én als je je steeds realiseert dat de strandbal er van een andere kant anders uitziet, dan ben je werkelijk een OEN. Gefeliciteerd!

Oefening:

Denk terug aan een gesprek dat beter had gekund. Weet je nog wat je waarnam? Wat zag je, wat hoorde je, wat vond je van de ander? En nu de hamvraag: was dit alles een objectieve waarneming of zat je in het gesprek als expert? En zag je als expert alleen je eigen kleur van de strandbal of was je Open, Eerlijk en Nieuwsgierig en zag je ook de kant van de ander?

6. VOORKOMEN DE CREËREN?

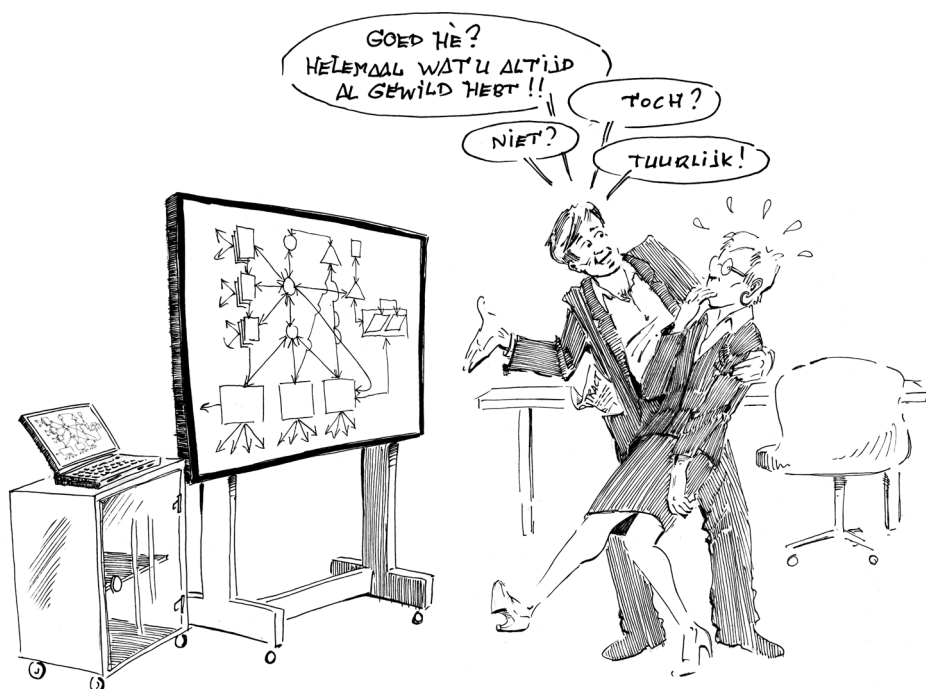
Hoe intentie succes bepaalt

Frits weet wat er komen gaat. Elke ambtenaar tegenover hem aan tafel heeft dezelfde woordkeuze, dezelfde twijfels en dezelfde aarzelende houding. Terwijl het aanbod van het bedrijf waar Frits voor werkt uiterst scherp is. In Nederland zijn maar weinig organisaties met zoveel ervaring in het aanleggen van deze infrastructuur. Frits wil absoluut niet dat de reis naar dit deel van Nederland ~voor de tweede keer nota bene~ voor niets is geweest. Hij zet alles op alles om dit keer een 'ja' te krijgen.

Maaïke is ambtenaar bij een middelgrote gemeente, en vanmiddag is ze in een meeting met een accountmanager van een softwarebedrijf. Maaïke is nieuwsgierig naar het uitgewerkte voorstel. Ze staat open voor de oplossingen en ziet niet op tegen een dialoog over de investering op lange en op korte termijn. De houding van de accountmanager tegenover haar is echter nogal onprettig. Maaïke ervaart de druk om een besluit te moeten nemen. Maar over het besteden van gemeenschapsgeld gaat Maaïke niet. Haar rol is een adviserende. Het lijkt alsof de accountmanager niets begrijpt van haar functie. Maaïke voelt zich onbegrepen. Terwijl ze een gerespecteerd persoon is binnen de organisatie. Maaïke laat het gesprek uitdoven. "Wij komen er nog op terug. U hoort van ons."

*B*erooroordeeld en strijdlustig stapte Frits het commerciële gesprek met de gemeente-ambtenaar in. Koste wat het kost wilde hij voorkomen dat deze meeting ~net zoals het gesprek hiervoor~ voor hem teleurstellend zou verlopen. De aandacht van Frits ging uit naar het voorkomen van een 'nee'. De persoon tegenover hem pikte deze intentie feilloos op. Misschien verborg Frits zijn verbetenheid met een glimlach en hield hij z'n gebalde vuisten onder tafel, maar het was niet te missen dat hij aan het pushen was. Frits was aan het voorkomen. En daarmee bouwde hij ongewild aan zijn eigen flop.

*A*lles wat aandacht krijgt wordt groter. De intentie van Frits lag bij het voorkomen van de 'nee' van de gemeenteambtenaar. We zagen aan Maaïke dat een beslissing in veel gevallen



gewoon nog niet mogelijk is. Maar haar interne invloed is groot. Maaike was onderzoekend, haar houding pro-actief en ondernemend. Wel kunnen we er van uitgaan dat ze zich onder druk gezet voelde. Als Frits niet weet hoe de strandbal er vanaf de andere kant uit ziet, dan werken zijn argumenten niet. Eerst begrijpen, dan begrepen worden.

Frits was tijdens zijn gesprek hard aan het werk. De aandacht ging uit naar voorkomen. Namelijk een 'no go'. Koste wat het kost wilde hij *voorkomen* dat er nog een derde gesprek nodig zou zijn. Frits vergat te luisteren. In plaats daarvan voerde hij argumenten, bewijzen en verklaringen aan.

Doordat Frits een teleurstelling wilde voorkomen, gaf hij ongewild een verkeerd signaal af. Frits maakte het zichzelf onnodig moeilijk. Daarvan hebben we allemaal weleens last. Ik geef een paar voorbeelden en ben benieuwd of je ze herkent.

- *Ik wil niet dom overkomen. Daarom gebruik ik interessante woorden en reageer instemmend op alles.*
- *Ik wil niet dat hij denkt dat ik een beginnende ben. Daarom ga ik mij nu heel zakelijk gedragen.*
- *Ik wil de regie over dit gesprek niet verliezen. Ik probeer dus zoveel mogelijk aan het woord te blijven.*
- *Hij moet niet denken dat ik een softie ben. Ik zal eens laten zien dat er met mij niet te sollen is.*
- *Zal hij mij wel snappen? Ik zal het nog een keer uitleggen. En nog een keer.*
- *Ik wil voorkomen dat ze denken dat ik koste wat het kost wil scoren. Ik wacht het wel af.*

Kun jij de reactie van de gesprekspartner al raden?

- *Wat een poppenkast. Ik begrijp niets van al dat vakjargon.*
- *Wat een koele kikker.*
- *Daar heb je weer zo'n verkoper. Wanneer mag ik nu iets zeggen.*
- *Wat een bitch. Die vertel ik liever niets over onze interne problemen.*
- *Zie ik er soms uit alsof ik het niet begrijp?*
- *Wat is nu eigenlijk zijn toegevoegde waarde? Zonde van mijn tijd, dit gesprek.*

Samengerat: de energie die je gebruikt om iets te voorkomen, kun je beter inzetten om een samenwerking te creëren. Als je beter niet kunt voorkomen, wat kun je dan wel doen? De tegenhanger van voorkomen is creëren. Ondernemend luisteren en creëren hebben alles met elkaar te maken.

Hoe doe je dat nou, dat creëren?

Creëren begint met bewustwording. Als je je er bewust van bent dat je soms aan het voorkomen bent, dan kun je als het ware 'een hendeltje omzetten'. Je zet jezelf in een andere stand. In de stand van creëren. Voorkomen wekt spanning op, creëren genereert een ontspannen houding. Voorkomen is energie stoppen in wat je niet wilt. Creëren is energie stoppen in wat je juist wél wilt. Het kost je minder energie, en levert nieuwe kansen op. Verleg je intentie naar wat je wilt creëren. Het helpt als je dat visualiseert en met de ander deelt.

Maaïke zoekt in de boekenwinkel naar een boek over 'Ondernemend luisteren', maar ze weet niet zeker of het bestaat. De dame bij het service punt kent de hele voorraad uit haar hoofd. Een dergelijk boek is er nog niet, weet ze. Binnenkort komt er een boek uit van Marc van Katwijk, maar daar heeft Maaïke nu niets aan. Bovendien is 'nee' niet het woord dat bij de service punt-dame past. "Waar heeft u op dit moment het meest behoefte aan?", wil de dame weten. Maaïke voelt zich uitgedaagd. Ze legt uit dat ze niet altijd álles uit een commercieel gesprek weet te halen, en dat haar dat stoort. Samen met de service punt-dame gaat zij op zoek naar een boek dat haar op weg helpt.

Als je energie steekt in wat je wel wilt, dan ben je scheppend bezig. Je staat open voor je ideeën, beelden, impressies, inzichten, gedachten en interessante visies. Om het te visualiseren noem ik een aantal voorbeelden uit jouw dagelijkse leven. Wanneer zit je meer ontspannen in de auto; als je een ongeluk wilt voorkomen, of als je veilig naar huis wilt rijden? En welke sportwedstrijd is leuker: als je wilt voorkomen dat je verliest of als je gaat voor de winst? De wedstrijd en de autorit zijn exact hetzelfde. Het is maar net hoe je er naar kijkt. De speler van het Nederlands elftal straalt aan alle kanten uit dat hij wil voorkomen dat hij de penalty mist. Dat is een keiharde garantie voor een bal op de tribune. Het nemen van een penalty heeft te maken met je *mind set*. Wees je bewust van je denkpatroon. Je kunt jezelf daarin heel goed trainen. Begin met kleine stapjes. Beter kleine stapjes wel, dan grote stappen nog niet.

Samenvatting:

In commerciële gesprekken is het goed je steeds opnieuw bewust te zijn van je intentie. Train jezelf en word je steeds meer bewust van je denkpatroon. Ontdek dat je aan het voorkomen bent, en zet de hendel om naar creëren. Dit is de basisvoorwaarde voor het scheppen van commerciële kansen.

Oefening:

N **Neem een** vel papier, teken twee kolommen. Links boven de kolom schrijf je voorkomen. Rechts creëren. Schrijf in de linker kolom alle zaken op die je wilde voorkomen waardoor je gesprek niet soepel verliep. Probeer er minstens vijf te vinden. Waarschijnlijk zit de belangrijkste oorzaak van het niet soepel verlopende gesprek, namelijk je beperkende gedachte, daar tussen. Zie je ook welke dat is? Schrijf in de kolom ernaast wat je had willen creëren. De oefening is nu om deze creërende intentie in je dagelijkse praktijk te trainen. Ook hier geldt weer: Beter kleine stapjes wel, dan grote stappen nog niet.

7. NIVEA

Over gedachten en interpretaties

"Het zal wel stom klinken...", hoort Maaïke zichzelf zeggen tegen de Hugo, "...maar voor mij is het allemaal abracadabra." Hugo is financieel planner, Maaïke benaderde hem om advies te krijgen over haar geldzaken. Samen met Hugo bekijkt ze haar polissen, spaartegoeden en beleggingsrekeningen. Maaïke is sinds de scheiding met haar man het overzicht kwijt. Ze slaat haar pensioenmap open. "Je zult wel denken: weer zo'n sneue ziel die niet kan organiseren." Dan maakt Hugo een grapje. Dat ze een wondertje is, of zoiets dergelijks. Maaïke wordt rood. 'Zie je wel', denkt ze. 'Ik ben een chaoot. Ik kan niet eens mijn eigen administratie bijhouden'.

"Hugo zit bij Maaïke aan de keukentafel. Haar administratie is enigszins rommelig, maar niet onoverzichtelijk. Maaïke benaderde hem omdat zij leed onder de mentale druk van de onoverzichtelijkheid. Hugo vindt Maaïke een leuke vrouw. Hij is bang dat ze hem maar een saaie, zakelijke cijferaar vindt. "Je bent wel een administratief wondertje, hoor," zegt hij om het ijs te breken.

***D**e meeste mensen denken bij NIVEA aan het karakteristieke blauwe blikje met die aparte geur. Ikzelf gebruik NIVEA als uitleg voor *Niet Invullen Voor Een Ander*. Dat was wat Maaïke*

en Hugo wel deden. Zij vulden in wat de ander over hen dacht. Hierdoor ontstond er van beide kanten onnodige spanning en ruis.

In je hele leven kom je de betekenis van NIVEA tegen.

De tandarts ziet geen mogelijkheid op korte termijn een afspraak in te plannen: jij bent vast niet belangrijk genoeg. De bestuurder op de snelweg blijft maar links rijden: het is iemand die jou een lesje wil leren. En de kassière sluit haar kassa op het moment dat jij bij haar aankomt: die heeft natuurlijk geen zin in jouw volle kar. Deze gedachtes spreek je niet uit. Zou je dat wel doen, dan klinkt het ongeveer zo: "Ik weet dat ik



helemaal niet belangrijk ben, maar is het mogelijk dat ik op korte termijn bij u terecht kan?” Of: “U wilt mij waarschijnlijk een lesje leren, maar ik zie toch liever dat u naar rechts uitwijkt zodat ik er langs kan.” Of: “Je hebt natuurlijk helemaal geen zin in deze volle boodschappenkar, maar zou je mij nog even willen helpen?” Dit klinkt behoorlijk bizar, nietwaar? Het *invullen voor een ander* zorgt voor miscommunicatie.

E*rvaringen uit* het verleden projecteren we vaak op nieuwe situaties. Daardoor doen we soms aannames die in werkelijkheid niet kloppen. De kleur van de strandbal is ook anders dan zoals jij hem ziet.

O*m nog* even terug te komen op Maaïke en Hugo: Hugo denkt helemaal niet dat Maaïke een sneue ziel is die niet kan organiseren. Maaïke beschadigt haar zelfvertrouwen met haar aannames, uitspraken en gedachtes. Ze blokkeert daarmee een prettig, constructief en evenwichtig gesprek.

H*ugo doet* niet het niet veel beter. Ooit kreeg hij de opmerking dat hij saai overkomt. Hij voelde aan dat Maaïke ergens mee zat en veronderstelde dat het om hem ging. In een poging niet saai te zijn wilde hij een grapje maken. Maaïke vatte het grapje persoonlijk op en daarmee bevestigde zij haar eigen gevoel: Hugo vindt haar een chaoot. Ze werd er nog onzekerder van. Hugo trouwens ook.

B*ijna iedereen* wil *voorkomen* dat de ander een verkeerde indruk van hem of haar heeft. De begrippen ‘*voorkomen*’ en ‘*creëren*’ kwamen al eerder aan bod.

H*et Invullen Voor Een Ander* bepaalt voor een belangrijk deel de toon van je commerciële gesprek. “Hij zal daar wel een bedoeling mee hebben” maakt je achterdochtig. “Er is waarschijnlijk weinig tijd want hij kijkt op zijn horloge”, geeft het gesprek onnodige haast. En “Zijn order is al zo groot. Deze optie zal wel teveel van het goede voor hem zijn” creëert weinig commerciële ruimte. Het is duidelijk dat dergelijke gedachten, aannames en uitspraken een evenwichtig en constructief gesprek blokkeren. *Invullen Voor Een Ander* in woord, daad en gedachten vullen de commerciële ruimte in je hoofd. En dus in je gesprek.

Hoe gebruik je NIVEA?

H*et belangrijkste* is dat je je bewust wordt van je gedachten, je aannames en je uitspraken. Realiseer je dat je dit doet vanuit je eigen referentiekader. Je bent zo opgevoed, je hebt het van anderen geleerd of je had een soortgelijke ervaring. Vaak is er sprake van een verborgen angst voor een negatieve reactie. Achter “die zit niet te wachten op mijn nieuwe producten, dus noem ik ze maar niet” zit de angst voor afwijzing. Met “je zult wel denken, weer zo’n sneue ziel die niet kan organiseren” probeer je de ander de wapens uit handen te nemen. Maar hoe reëel is je angst? Is het allemaal waar?

*J*e zorgt ervoor dat je *Niet Invult Voor De Ander* door de OEN te zijn. Als je een OEN durft te zijn, dan bevrijd je jezelf van die beperkende gedachtes, aannames en uitspraken. Een OEN vult niet in voor een ander. Hij of zij vraagt zich af wat er werkelijk speelt. Een OEN durft vragen te stellen. “Hoe bedoel je dat, Maaïke” had Hugo kunnen vragen op haar “het zal wel stom klinken...” Daardoor was er direct op relatieniveau een verdieping ontstaan. Een verdieping en vertrouwen. Het geeft vertrouwen en een goed gevoel als iemand jou aanvoelt. Maaïke had vooral behoefte aan begrip.

Samenvatting:

Het Niet Invullen Voor Een Ander vergroot je kansen in een commercieel gesprek. Interpretaties zorgen er vaak voor dat je minder open staat en weinig vragen stelt. Daardoor weet je niet welke kleur van de strandbal jouw klant ziet. Een Open, Eerlijke en Nieuwsgierige houding helpt je de werkelijkheid van de klant te zien. Niet Invullen Voor Een Ander creëert ruimte en zorgt ervoor dat je de behoefte van de ander begrijpt.

Oefening:

*H*eb je binnenkort een commercieel gesprek? Probeer eens NIVEA. Vul dus *Niet In Voor Een Ander*. Wees je bewust van je gedachten, aannames en uitspraken. Denk je al te weten welke kleur de ander aan de strandbal geeft? Probeer dit los te laten en vraag er naar, wees de OEN.

8. CHECK IT OUT, BABY!

Het belang van aftasten

"En in deze kolom lees je het saldo." Voor de tweede keer die maand zit Hugo aan Maaïke's keukentafel. Het financiële advies dat Hugo samenstelde past Maaïke als een handschoen. Met de maatregelen kan Maaïke sparen, aflossen en toch lekker blijven leven. Maar Maaïke lijkt het goede nieuws niet te begrijpen. Ze is stil en afwezig, en staart eindeloos naar de optelsommen. Hugo pakt opnieuw zijn kladblok. Die loskoppeling van hypotheek en levensverzekering is inderdaad een ingewikkelde materie. Misschien helpt een getekend schema?

"En in deze kolom lees je het saldo." Maaïke schrikt op uit haar gepeins. Hypotheek, pensioen, levensverzekering, de keukentafel ligt bezaait met polissen. Maaïke waardeert de opgewekte toon van Hugo ~echt waar~ maar deze veelbelovende prognose staat of valt met het behoud van haar baan bij de gemeente. In het kleine gezin is zij degene die de kar moet trekken. En niemand weet hoe zwaar ze dat vindt.

*I*ntentie, communicatieniveau, expert, OEN-zijn. Voorkomen, creëren, NIVEA, strandbal. Het zijn simpele termen die eenvoudig klinken. Maar in de praktijk valt versimpeling niet altijd mee. We zijn vaak geneigd

ingewikkelder te denken dan nodig is. Ben jij er al achter gekomen waarmee jij het jezelf soms onnodig moeilijker maakt dan nodig is? Wat wil je voorkomen?

Hugo zou er goed aan gedaan hebben 'uit de situatie' te stappen. De strandbal zoals hij die ziet, is anders dan zoals Maaïke hem bekijkt. Meer informatie helpt Maaïke niet. Hugo moet schakelen naar het communicatieniveau van Maaïke. Wat gaat er nu om in Maaïke's hoofd? Op welk communicatieniveau zit zij nu? Hugo is aan het voorkomen dat Maaïke de uitleg niet



begrijpt. In plaats daarvan hebben Hugo en Maaïke meer baat bij *creëren*. *Creëren is ruimte. Ruimte genereert ideeën. Ideeën brengen oplossingen voort.*

Checken of jullie beiden op hetzelfde communicatieniveau denken, praten, handelen, functioneren, calculeren, overwegen of afwegen heeft ook te maken met het checken van de verwachtingen van het gesprek. In het geval van Hugo en Maaïke bleek na enige tijd dat bij Maaïke het zwaartepunt van het gesprek op gevoelsniveau lag. Hugo kon dat misschien niet voorzien. Het vooraf helder maken van de verwachtingen had hem en Maaïke kunnen helpen.

- *Wat verwacht je van mij, Maaïke?*
- *Wat hoop je te weten te komen?*
- *Hoe kan ik je helpen als jij de draad kwijt raakt?*
- *Laat je het mij weten als ik te technisch word, Maaïke?*
- *Is er iets veranderd aan je situatie?*

Als Hugo schakelt naar het communicatieniveau van Maaïke, dan kan hij beter begrijpen wat haar zorg is. Samen kunnen zij dan op zoek gaan naar de belangen van Maaïke.

Terug naar jou en mij. Hoe check je nu of je op hetzelfde communicatieniveau zit? Het antwoord is ook weer simpel: *vraag ernaar*. Ja, dat kun je doen. En nee, dat staat helemaal niet gek. Het is geen bewijs van onhandigheid. En een flater sla je al helemaal niet. De verstandigste in een gesprek is vaak degene die het onuitgesproken uitspreekt.

In *het* geval van Hugo en Maaïke volstaat een eenvoudig: “Maaïke, ik merk dat je in gedachten verzonken bent. Zijn er nog andere zaken die je bezighouden?” Hij voelt immers aan Maaïke dat er wat is. Om haar zorg werkelijk te kunnen begrijpen kan hij ernaar vragen. Maaïke zal eerder over haar gedachten vertellen als Hugo daar met de beste intenties naar vraagt.

Als *het* antwoord van Maaïke is ‘Ja, dat is zo’, dan wijzen haar stemming en lichaamshouding wellicht nog steeds iets anders uit. Ofwel; als Maaïke verbaal ‘ja’ zegt, dan kan haar lichaamshouding nog steeds een ‘nee’ uitstralen of andersom. Er is een tweede vraag van Hugo nodig om te checken. Bijvoorbeeld “Wat kan ik voor je betekenen?”

De *setting* van Hugo en Maaïke is uniek, en dat geldt voor elke situatie. Mogelijke checkvragen die je zelf in de praktijk kunt inzetten zijn:

- *Is dit wat je bedoelt?*
- *Heb je een vraag tussendoor?*
- *Is het zo naar je zin?*
- *Hebben we aan dit deel voldoende tijd besteed, volgens jou?*
- *Verwacht je nog iets anders van mij?*
- *Wat vind je hiervan?*
- *Ik heb er alle vertrouwen in. Jij ook?*

Zoveel *situaties*, zoveel voorbeelden. Jijzelf kunt er vast ook nog een aantal bedenken. Het is geen zaak van 'uit je hoofd leren'. Wel van checken of jullie beiden op dezelfde communicatieniveaus zitten en om de strandbal heenlopen. Het resultaat is begrijpen. Daarna volgt begrepen worden.

Samenvatting:

Tijdens commerciële gesprekken kun je altijd checken of je aan elkaars behoeften en verwachtingen voldoet. Dat doe je eenvoudig door er naar te vragen. Vanuit je OEN-houding komen oprechte vragen voort. Je intentie om de ander echt te willen begrijpen zorgt ervoor dat jouw checkvragen worden ervaren als echte interesse. De behoefte van jouw klant staat centraal. Dat wekt vertrouwen, en vertrouwen is de basis van commercieel succes.

Oefening:

Check *tijdens* je eerstvolgende gesprek drie keer ~voor, tijdens en na het gesprek~ de verwachtingen van je klant. Verloopt het gesprek volgens zijn of haar verwachtingen? Zo ja, je zit op de goede weg. In het andere geval is afstemmen op de golflengte van de ander nodig. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe je dat doet.

9. ONDERVRAAGEN DE AENVRAAGEN?

Hoe je hoort wat er werkelijk speelt

"Goedemiddag, met Betweeter. Waarmee kan ik u van dienst zijn?"

"Met taleninstituut Forte, Henriette de Vries. Wij hebben een probleem met onze..."

"uw postcode."

"Huh? Nee, dat niet."

"Mag ik uw postcode."

"De koffie-automaat op het kantoor van Hugo vertoont kuren. Als Hugo op maandagmorgen op kantoor komt is de monteur net klaar met de reparatie; assistente Dinie liet hem binnen. Hugo neemt plaats achter zijn bureau. "Er kwam steeds maar een laagje koffie uit," zegt Hugo. De monteur tuurt op het formulier. "Wat is de bedrijfsnaam?" "Eeh...Back Up", antwoord Hugo. De monteur kijkt naar de machine. "Twee jaar oud zeker. Tweedehands gekocht? Niks mis mee, hoor. Wel steeds op tijd het filter verwisseld? Stekker 's nachts eruit? Is niet goed voor het apparaat. Schrijf ik de bedrijfsnaam zo goed? Uw naam in blokletters onder de handtekening." Hij geeft Hugo het formulier en een Bic-pen. Hugo treuzelt, doet alsof hij het formulier begrijpt. "Gisteren was het smakeloze drab. Kan natuurlijk ook die nieuwe koffiemelange zijn." De monteur kijkt op z'n telefoon. "Kwart voor tien. Ik was hier om negen uur, ik schrijf

een half uur. Dan valt 't binnen het servicecontract. Dat hebben jullie toch?" Hugo knikt, en zet zijn naam op de werkbbon. "Jammer dat jullie die Arabica Robusta niet meer leveren. Vooral op maandagmorgen was die lekker." De monteur pakt zijn laptop en werktas. "De pen mag u houden. Tot ziens maar weer."

In alle eerdere hoofdstukken las je het al: een aangename gesprekspartner weet hoe belangrijk de balans in het gesprek is. Die balans vind je vrij eenvoudig wanneer het jouw intentie ~jouw voornemen~ is de ander te begrijpen en te helpen.



*A*ls het jouw intentie is de ander te begrijpen en op weg te helpen, dan gaat de rest vanzelf. Is dat zo? Nee, was het maar waar. Je bent in gesprek omdat je informatie, gegevens, details en context nodig hebt om een goed beeld van de situatie te krijgen. Er zit niets anders op, daar moet je over doorvragen. En het stellen van de goede vragen is vaak behoorlijk moeilijk. Verplaats je eens in de positie van je klant.

*V*eel van de onderwerpen die besproken worden zijn niet nieuw voor hem. Ze lijken vanzelfsprekend en daarom wordt essentiële informatie vaak onbewust vergeten. Dit is hetzelfde fenomeen als dat jij iemand iets uitlegt over jouw eigen vakgebied, je merkt vaak dat het voor de ander ook niet altijd direct duidelijk is. Doorvragen dus.

*N*aast het verkrijgen van inhoudelijke informatie is het noodzakelijk de behoefte achter de vraag van de klant te ontdekken. De telefoniste van Betweeter en de monteur doen dat allebei niet goed.

*H*enriette belt met Betweeter. Ze gebruikt het woord 'probleem'. Achter dit woord zit teleurstelling en tegenslag. Emotie dus. Aan de gemoedstoestand gaat de telefoniste compleet voorbij, want haar intentie ligt ergens anders. Met haar kennelijke ongeïnteresseerdheid kreeg de telefoniste Henriette op de kast. Maar ze kan wel heel snel doorverbinden.

Vragen stellen en luisteren horen bij elkaar. Het één kan niet zonder het ander. Vragen stellen levert informatie op over behoeften, belangen, context en verwachtingen. Vragen stellen en commercieel luisteren stellen je in staat te leren. Pas op dat je niet gaat *ondervragen*. Als je gaat *ondervragen*, schiet je je doel voorbij. Je intentie verschuift van 'afvragen' en 'begrijpen' wat voor de klant belangrijk is, naar 'informatie verzamelen'. In ondervragen zit kracht, en kracht genereert tegenkracht. De ander zal zijn antwoorden op jouw ondervraging aanpassen.

In een commercieel gesprek stel je je vragen omdat je de ander wilt begrijpen. Maar de ene vraag is de andere niet. Wat wil je weten? Wat is het doel van de vraag? Afhankelijk van het doel formuleer je de vraag. Het is ook erg prettig voor je gesprekspartner als je uitlegt waarom je deze vraag stelt. "Ik vraag dit omdat ik een zo goed mogelijk beeld wil krijgen van uw situatie..." Of "De reden dat ik dit vraag is dat ik mij afvraag of u dit ook zo ziet..." Als je wilt weten welke kleur van de strandbal de ander ziet, is het verstandig de waarneembare emoties te benoemen. "Ik begrijp dat u..." of "ik zie dat je..." De ander zal je vaak automatisch aanvullen of corrigeren. "Dat klopt, maar ik ben in de eerste plaats..." Het is namelijk vooral in het belang van je klant dat hij of zij goed begrepen wordt.

Hugo aarzelde. Ook ik weet niet waarom. Is hij tevreden over de machine? Drijft heimwee naar de Arabica Robusta hem naar een andere leverancier? We weten in ieder geval dat die

monteur met al zijn vooroordelen door Hugo niet gemist zal worden. Na dit teleurstellende bezoek smaakt de koffie opeens een stuk minder.

Een goed gesprek draait om de balans. Een goede vragensteller is relatief weinig aan het woord. Als vragensteller heb je de regie in het commerciële gesprek. Samen bepaal je het onderwerp en je kunt doorvragen als je meer wilt weten over de behoeften die er achter de vraag van de klant zitten. Je kunt hiervoor LSD gebruiken. Dat staat voor Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. In het overzichtje op de volgende pagina wordt dit nader toegelicht.

Met L.S.D.

bereikt je commerciële gesprek hogere sferen.

Luisteren

Oordeel uitstellen

Intentie om te begrijpen

Tussen de regels door luisteren

Aandacht voor de andere kant van de strandbal

Wees een OEN en gebruik NIVEA

Samenvatten

De essentie in je eigen woorden weergeven

Toetsen of je het goed begrepen hebt

Laten merken dat je luistert

Keurige manier om te interromperen

Piketpaaltjes slaan in het gesprek

Doorvragen

Gesloten vragen om te checken

Open vragen om de ander te laten praten

Afvragen in plaats van ondervragen

De ander ook nieuwe inzichten geven

De vraag achter de vraag ontdekken

Ondervragen of afvragen

E*en goede* gesprekspartner is nauwelijks aan het *overtuigen* en heeft toch de regie. Hierin vind je ook het verschil tussen *ondervragen* en je werkelijk iets *afvragen*. Het is goed je bewust te zijn van wat je doet. Stel je aan de

lopende band gerichte vragen? Dan ben je misschien aan het *ondervragen*. Het zou kunnen zijn dat je bevestiging zoekt voor de oplossing die jij ~als expert~ al in je hoofd had. Daarvoor ben je zoveel mogelijk bewijs aan het verzamelen. Of misschien wil je graag je eigen puzzel kloppend hebben. Er ontbreekt een stukje informatie, en door middel van je vragenvuur verwacht je die informatie alsnog te krijgen. Hoe weet je eigenlijk dat je met de juiste puzzel bezig bent? De gesprekspartner zal misschien te goeder trouw antwoord geven op je vragen, maar het kan zijn dat het daar helemaal niet om draait. Je klant zal dat ook aanvoelen. Hij of zij zal zich niet begrepen voelen. Ondervragen is vooral gericht op jouw kleur van de strandbal.

*W*ees je bewust van wat je doet. Je zou wel eens aan het ondervragen kunnen zijn als

- je zit te wachten op antwoorden die het beeld dat je hebt bevestigen.
- je relatief korte antwoorden krijgt.
- je voortdurend aan het woord bent.
- je vooral inhoudelijke antwoorden krijgt.
- je weinig te horen krijgt over behoeftes, belangen, verwachtingen, hoop.

*O*ndervragen is het stellen van gesloten of suggestieve vragen. Als je aan het ondervragen bent, dan ben je vooral bezig met je eigen doelen. Jouw belang krijgt meer aandacht dan het belang van de ander.

Het kan ook zijn dat je aan het ondervragen bent omdat je de stilte in het gesprek niet fijn vindt. Dat is begrijpelijk, maar het is goed jezelf te trainen in het 'trotseren' van stiltes. Probeer stiltes in het gesprek te zien als momenten van overpeinzen. Als je je gesprekspartner de gelegenheid geeft diep na te denken, komen de beste antwoorden.

Het is niet erg de ander te laten zoeken naar woorden om zijn gedachten te duiden. Laat hem of haar rustig nadenken. Onderschat de ander niet, hij of zij komt er heus wel uit. Niets is zo vervelend als iemand die steeds 'invult voor de ander'. Weet je het nut van *NIVEA* nog? Gedachten, overtuigingen, ideeën en woorden van de ander zijn lastig te raden en nog moeilijker te doorgronden. Ik raad je aan dat dus zo veel mogelijk achterwege te laten.

Je zult het zien; als je zeven seconden niets zegt na een vraag, dan komt er vanzelf een antwoord of een reactie. Dit noemen we de *zeven-secondenregel*.

Ondervragen is vooral je eigen kleur van de strandbal bevestigd willen zien. Afvragen is *het tegenovergestelde van ondervragen*. Als je aan het afvragen bent, dan ben je oprecht nieuwsgierig naar de wereld van de ander. De wereld, de belangen achter het standpunt, zijn kleur van de strandbal.

Als je om de strandbal heenloopt, dan ben je aan het afvragen. Dat wil zeggen; als je écht wilt weten hoe de ander de situatie ervaart. Je laat je standpunt los en stelt open vragen. *Wie, wat, wanneer, waarom, hoeveel.* Daarbij is het de toon die de muziek maakt. Een waarom-vraag kan op twee manieren gesteld worden. Als je aan het ondervragen bent, dan geeft dat het gevoel alsof de persoon om een verklaring gevraagd wordt. Alsof je de ander op het matje roept. Als je aan het afvragen bent, zoals een OEN, dan nodigt de waarom-vraag je gesprekspartner uit om zijn motivatie en belangen toe te lichten. Je hebt de juiste intentie en bent werkelijk geïnteresseerd in de ander. Je houding is Open, Eerlijke en Nieuwsgierig.

"Hé, een nieuwe koffiemachine-monteur." Dinie, de assistente van Hugo, is verbaasd. Niet dat ze zo gehecht was aan de vorige monteur. Helemaal niet zelfs. Maar het vriendelijke gezicht van deze nieuwe monteur bevalt goed op deze dinsdagochtend.

"Ik kom voor het halfjaarlijkse onderhoud. Maar laat ik eens beginnen met het maken van een lekker kopje koffie voor u. Melk en suiker?"

Inmiddels ken je het verschil tussen *ondervragen* en *afvragen*. Als je aan het *ondervragen* bent, dan ben je niet de regisseur van het gesprek. Als ondervrager moet je immers maar afwachten of er relevante informatie boven tafel komt. De andere partij ~de ondervraagde~ bepaalt de hoeveelheid informatie. En laten we het maar toegeven; het is vrij

simpel om maar een beetje van de waarheid los te laten. De 'bevraagde' heeft de macht. En wie het heeft, zal het proberen vast te houden. Wie ondervraagt is dominant in het gesprek, maar niet *in charge*. De kans is groot dat je klant snel van je af wil zijn.

Zodra je jezelf betrapt op *ondervragen* in plaats van *afvragen*, is een verandering van je *intentie* nodig om het patroon te doorbreken. Dat is lastig als de toon al gezet is. Maar het is zeker niet onmogelijk. Waarschijnlijk zit je enigszins gespannen in het gesprek. Je lichaam leunt tijdens het *ondervragen* naar voren. Wat helpt is om een korte pauze in te lassen. Het is goed om even te 'verzitten'. Met het aannemen van een ontspannen lichaamshouding buig je naar alle waarschijnlijkheid het verloop van het gesprek direct om. Het is ook een idee om even bij de ander te toetsen hoe die het gesprek ervaart. Een relativerende opmerking over jouw vragenvuur brengt lucht in het gesprek en doet de relatie goed. Het is aan jou om de intentie te wijzigen. Je zult zien dat je direct een ander gesprek krijgt. Jouw winst is ook de winst van de ander: echt contact.

Als je intentie gericht is op *voorkomen* dat je je doel niet bereikt, dan wil je waarschijnlijk zoveel mogelijk informatie krijgen die in jouw belang kan zijn.

Als je intentie gericht is op het creëren van een duurzame samenwerking, dan zul je onbewust betere vragen stellen. Open, Eerlijk en nieuwsgierig. Je wilt immers de andere kant van de strandbal in beeld hebben.

Wanneer je jezelf betraapt op ondervragen in plaats van afvragen, kun je de regie alsnog nemen door een andere ~ontspannen~ lichaamshouding aan te nemen. En een slot op je mond te zetten. Wees de OEN. Daarmee krijgt het gesprek alsnog een ander verloop en ben jij in staat de regie te nemen.

Samenvatting:

Als je aan het ondervragen bent, verlies je de regie van het gesprek. Je gesprekspartner bepaalt welke informatie hij of zij met je deelt. Je bent aan het ondervragen als je voortdurend aan het woord bent. De regie neem je alsnog door Open, Eerlijk en Nieuwsgierig te zijn. Zorg voor een ontspannen lichaamshouding en de juiste intentie. Als je op die manier het commerciële gesprek ingaat, kom je via de mooiste binnenwegen op je snelweg.

Oefening:

Heb je binnenkort een commercieel gesprek? Wees je bewust van je intentie. Ben je aan het ondervragen of ben je aan het afvragen. Vraag je in het eerstvolgende gesprek eens af wat je gesprekspartner graag wil bespreken, en vooral waarom dat voor de ander belangrijk is.

10. U VRAAGT, WIJ DRAAIEN

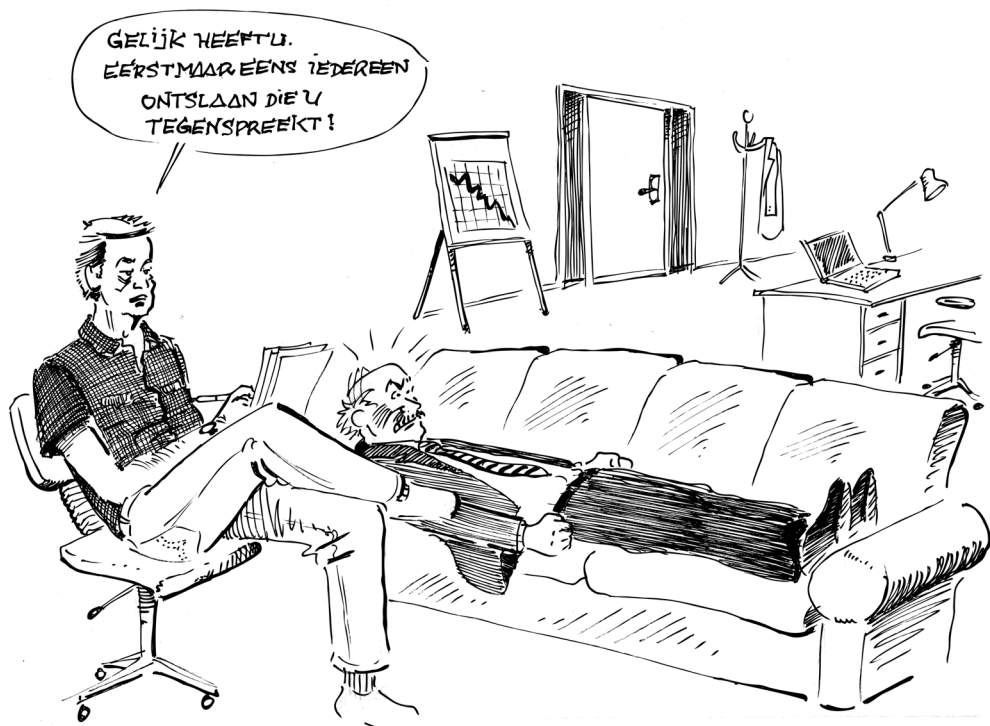
Hoe je van toegeroegde waarde bent

Henriette is opgelucht: op de valreep kunnen de klanten van het online taleninstituut Forte het vernieuwde studiemateriaal downloaden. Dankzij Koen, de programmeur van het IT-bedrijf waar Henriette zaken mee doet. De Indiase ontwikkelaars maakten fouten in de software. Koen werkte de hele nacht door om het te verhelpen. Strikt genomen was het helemaal niet zijn taak, en zeker niet zijn opdracht, om deze dwalingen in de software op te lossen. Maar Koen is de beroerdste niet. Vooral niet toen hij uiteindelijk de radeloosheid van Henriette begreep. Die merkte hij eerst niet op omdat Henriette zo'n stoere vrouw is. Koen kan bij Henriette nooit meer stuk. Overigens liet Koen zich bijstaan door zijn beste maatje. Dat is pas een echt computergenie, en die stond toevallig nog bij Koen in het krijt. Iedereen gelukkig.

Z*ie jij* jezelf als expert? Anderen zien je vaak als een expert als je een specialisme hebt waar maar weinigen verstand van hebben. Die deskundigheid en expertise straalt je uit, en mensen herkennen dat in jou. Vrienden, familie en collega's hebben bewondering voor jouw kennis en vaardigheden. Experts worden vaak in één adem genoemd met hun professie. Ze 'zijn' hun ambacht, als het ware. "Theo is business analist."

“Marc is auteur”. Of: “Maaïke? Die is grafisch ontwerper.” In de ogen van anderen heeft een consultant of een commercieel medewerker een baan. Een expert heeft een vak.

Een veel voorkomende valkuil van experts is dat zij direct in de ‘oplossingsmodus’ schieten. Ik noem dat het ‘u vraagt, wij draaien’ principe. Dat je dat doet, is begrijpelijk. Je wordt niet zomaar van de ene op de andere dag expert. Daarvoor moet je écht voor het vak gekozen hebben. Al die *knowhow* werd niet op een achternamiddag opgedaan, maar is meestal het resultaat van vele jaren ervaring. De antwoorden op vragen heb jij dus paraat. De uitdaging *triggert* je kennis.



De waardering geeft een prettig gevoel. De 'oplossingsmodus' is je vergeven. Dat wil echter niet zeggen dat het de beste manier van doen is. Het kan ook anders, en dat brengt je verder. Ik leg het je graag uit.

*I*eder mens heeft talenten. Of anders gezegd; bij ons allemaal is de ene eigenschap sterker ontwikkeld dan de andere. Maar weinig mensen bezitten de zeldzame mix van bovenmatige aanleg voor iets, de motivatie om zich er in te bekwamen, een grote dosis empathie en ook nog uitstekende communicatieve vaardigheden. De eerste twee eigenschappen zijn hard nodig om expert te worden. Empathie en goede communicatieve vaardigheden zijn niet bij iedere expert even sterk. Op zichzelf is dat helemaal geen drama. Wat je niet hebt, kun je jezelf aanleren.

*D*e sleutel van jouw zakelijk succes ligt niet alleen besloten in je vakbekwaamheid. Communicatieve vaardigheden ~het gemak om met anderen om te kunnen gaan~ is een belangrijk onderdeel van je commerciële prestaties. Samenwerken brengt alle partijen verder. Overigens; hoe 'hoger' je functie, hoe meer er ~naast je vakinhoudelijke kwaliteiten~ een beroep gedaan zal worden op je competenties om effectief te kunnen bouwen aan een bestendig zakelijk netwerk.

Koen heeft Fred gevraagd hem te helpen met het oplossen van het ICT- probleem. Fred is een echte computer-nerd zoals je ze maar weinig ziet. Contact met mensen van vlees en bloed is niet bepaald een hobby van Fred. Vreemd genoeg heeft Fred geen moeite met Koen.

Dat komt omdat Koen begrip en respect heeft voor het opzoeken en koesteren van de relatieve eenzaamheid. Koen laat Fred in zijn waarde.

Als expert met commerciële talenten bouw je aan je professionele netwerk. Niet omdat het onderdeel is van je persoonlijke strategie, maar gewoon, omdat je graag veel mensen helpt.

Het lijkt commercieel interessant om vanuit je expertise de focus te leggen op het oplossen van de vraag van je klant. Maar nog beter is het de aandacht te verleggen naar de klant zelf.

Jij bent een mens, en tegenover je zit een ander mens. Met verwachtingen, behoeften en belangen. Een klant met een budget. Met tijdsdruk wellicht. En hoogstwaarschijnlijk met collega's of compagnons die allemaal meebeslissen of een mening hebben over de investering. Een individu met talloze andere contacten in het zakenleven. Of de deal ~de levering, de opdracht~ nu wel of niet doorgaat, je mag er gerust van uitgaan dat je deze persoon direct of indirect nog eens tegenkomt.

Verleg bij de eerste ontmoeting je focus van 'het beantwoorden van de vraag' of 'het oplossen van het probleem' naar het creëren van een langdurige relatie. Als dit uitgangspunt jouw persoonlijke visie wordt, is succes uiteindelijk gegarandeerd.

Experts met aandacht voor de relatie en de behoefte achter de vraag onderscheiden zich. Een beslissing van je klant wordt niet alleen genomen op rationele gronden. Realiseer je dat het draait om sympathiek zijn. Erken het verschil tussen 'aardig zijn' en 'aardig doen'. Je hoeft overigens niet extreem aardig te zijn om sympathiek gevonden te worden. Luisterende mensen worden over het algemeen eerder als sympathiek gezien. Andersom worden mensen die steeds aan het woord zijn als minder charmant beoordeeld. Let maar eens op hoe vaak je zult horen: "Dit was een fijn gesprek", terwijl jij maar twintig procent van de tijd aan het woord was.

Het leven van computerexperts zoals Fred speelt zich af op enkele vierkante meters. Mannen zoals Fred voelen zich minder thuis op netwerkbijeenkomsten, party's en bitterballenborrels. Maar zij zijn wel broodnodig voor de economie en maatschappij. Koen richt zich als één van de weinigen op een sterke samenwerking met Fred. Daarvoor moet hij in de eerste plaats Fred in zijn waarde laten. In ruil daarvoor kan hij altijd rekenen op de expertise van Fred. Hoewel Fred niet handig is in contact van mens tot mens, heeft ook hij behoefte aan zakelijke steun en samenwerking.

Richt je ~in het zoeken naar sterke partijen~ niet altijd op extraverte personen die strooien met visitekaartjes. Kijk ook wat introverte mensen voor je kunnen betekenen.

*A*ls je bij de eerste ontmoeting de intentie hebt om een langdurige relatie aan te gaan, verandert er vanzelf iets in je houding naar de ander toe. De ander zal in vrijwel alle gevallen jouw intentie aanvoelen. Laat het idee los dat je een gesprek voert over een eventuele opdracht of levering. De *deal* is geen doel en geen eindpunt. Het is het begin van een duurzame samenwerking.

*H*et helpt enorm als je je alvast een voorstelling van de samenwerking maakt. Welke specifieke behoefte heeft deze persoon, en hoe kunnen jullie elkaar over en weer verder op weg helpen? Het is goed om ook tijdens het gesprek alert te zijn op signalen. Staat hij of zij te springen om marketing adviezen? Dat treft, jij kent een uitstekende freelance marketeer. Gaat zijn of haar boekhouder langdurig met verlof? Ah, bij jouw bedrijf vervalt er binnenkort een functie. Focus op samenwerking creëert ideeën, creativiteit en een ander blikveld. Misschien nog niet direct bij je gesprekspartner, maar al wel bij jou. En voorbeeld doet volgen. Het kan geen kwaad tijdens ~of na afloop van het gesprek~ je intentie uit te spreken. Maak trouwens niet de vergissing om aan te sturen op wisselgeld.

*K*ennis mag gedeeld worden. Wees niet bang nuttige informatie en adviezen 'gratis' weg te geven. Je weet allang hoe de hazen lopen in het commerciële speelveld, dus concurrentiegevoelige informatie houd je vanzelfsprekend voor je. Een prettige bijkomstigheid is dat je gesprekspartner ziet hoe interessant je bent en dat je bereid bent te helpen.

Van teroren kun je misschien niet goed inschatten hoe jouw bedoeling of jouw streven naar samenwerking uitpakt. Je kunt met de beste bedoeling het gesprek ingaan, maar het kan gebeuren dat de ander jouw open, eerlijke en nieuwsgierige houding anders beoordeeld. Laat je daardoor niet van de wijs brengen. Onthoud; als je intentie goed is, dan is het goed.

Daarmee kom ik bij het volgende: met een geheime agenda is het doorgaans slecht zaken doen. Laat je niet verleiden tot het spelen van een strategisch of tactisch spel. Dit heeft meestal als doel je eigen positie ~of die van jouw bedrijf~ te verstevigen. Een dergelijke intentie creëert disbalans, omdat eigen belangen waarschijnlijk voorrang krijgen. Handelen uit eigenbelang is begrijpelijk, maar als de andere partij ongelijkheid ervaart is de zakelijke relatie meestal van korte duur.

Wanneer je je bewust richt op het wederzijds belang voorkom je dat je neigt naar het kortzichtig handelen uit eigenbelang. Als commercieel luisteren en wederzijds belang steeds meer jouw grondhouding wordt, zullen je kansen toenemen. Want los van je prijs, je dienst of product, je tegenprestatie of je capaciteiten; in de huidige markt gaat het er steeds meer om of de andere partij jou de opdracht 'gunt'. Gunnen staat gelijk aan vertrouwen. Het gaat er niet om wat jij wilt, maar of je klant jou vertrouwt. Anno nu gaan mensen op zoek naar écht contact. De tijd dat je kon meeliften op de deugdelijkheid van de dienst of product is voorbij.

Samenvatting:

Samenwerken brengt alle partijen verder. Denk over de deal heen. Wat kun jij op de lange termijn nog meer betekenen voor deze persoon, deze partij, dit bedrijf? Luister commercieel en kom niet direct met je oplossing. Achterhaal eerst de werkelijke vraag achter de vraag en geef dan een stevig en gepast advies. Het is voldoende als je deze intentie meeneemt in het commerciële gesprek. Na enige tijd zal deze houding je basishouding zijn. Je zult ervaren dat je daar snel de vruchten van plukt.

Oefening:

Kom in je volgende commerciële gesprek niet direct met de oplossing. Begin met de intentie om te werken aan een duurzaam contact. Bedenk vooraf wat jij of jouw bedrijf voor de persoon kan betekenen en hoe een relatie op lange termijn eruit kan zien. Wees de OEN in het gesprek, luister aandachtig. Denk mee, kom met creatieve oplossingen voor zijn of haar problemen. Wees niet bang iets 'weg' te geven. Een belangrijk nieuwtje, een interessante website, het telefoonnummer van iemand die voor een oplossing kan zorgen. Heb je niet alle informatie bij de hand? Vertel dat je erop terug komt en doe dat dan ook. Maar wat je ook doet, wees bovenal authentiek. Zoals een OEN.

11. CALIMERO & FRIENDS

Inzichten die je effectiviteit vergroten

*I*n de vorige hoofdstukken las je steeds hoe nuttig het is om tijdens je gesprek 'te checken' of jullie nog op dezelfde golflengte zitten. Want dat is belangrijk voor het 'begrijpen en begrepen worden'. Zoals je weet is een duurzame zakelijke relatie gebaseerd op vertrouwen. De basis van vertrouwen is wederzijds begrip.

*I*k heb het al vaak genoemd in dit boek; alles draait om de intentie. Als jij de zon ziet, dan ziet de zon jou. 'Goede intenties' ~samenwerking, bundelen van krachten, wederkerige ondersteuning~ brengen je verder dan eigenbelang, kortdurend contact en eenzijdig financieel gewin. Andersom werkt het hetzelfde. Concentreer je je op de blinde muur, het ravijn of dat hekwerk voor je, dan word je beïnvloed door de beperkingen die deze objecten voor jou opwerpen.

*H*oe verder je vooruit kijkt, hoe verder je zult komen. Vooruitgang begint bij jezelf. Vooruitgang bij de ander is deels jouw verantwoordelijkheid. Voor samenwerking en progressie is jouw goede intentie broodnodig.

*I*eder gesprek is anders, maar er is één constante factor: jij zelf. Altijd neem je jezelf mee. Maar ben jij altijd constant? Nee, zeker niet. Vooruitgang bij de ander heeft deels met

jou te maken. Maar de houding en de intentie van de ander heeft net zo'n enorm effect op jou. Elk gesprek heeft een unieke dynamiek. Dat komt omdat geen mens altijd en eeuwig optimaal zelfbewust is.

Mijn intentie met dit boek is niet om jouw psyche te analyseren. Maar omdat voor samenwerking beide partijen verantwoordelijk zijn is het belangrijk om je eigen aandeel te erkennen. Wat denk je en wat voel je? Welke intentie heb je en hoe gedraag je je vervolgens?



Wat je moet weten over valse afweerstrategieën

Een afweerstrategie dient om jezelf voor gevaar te behoeden. Dit mechanisme in ons brein zorgt ervoor dat we een negatief, onprettig gevoel zoveel en zo snel mogelijk kwijt raken.

Als we overvallen worden door een negatief gevoel ~omdat iets tegenzit, omdat we kritiek krijgen of omdat we een flater slaan~ dan zoekt ons brein razendsnel een manier om het nare gevoel kwijt te raken. Handig zo'n strategie, nietwaar?

Om jezelf en anderen te begrijpen, is het belangrijk te weten dat je afweerstrategieën hebt. Ze moeten je natuurlijk wel helpen en niet hinderen. Want valse afweerstrategieën geven ons voortdurend de gelegenheid andere mensen en omstandigheden de schuld te geven. We leggen, lekker makkelijk, de oorzaak buiten onszelf. Als we Open, Eerlijk en Nieuwsgierig naar onszelf kijken, zijn we in staat valse afweerstrategieën te herkennen

Valse beperking:

Je bent een bescheiden persoon als je bij voorkeur niet op de voorgrond treedt. Bijvoorbeeld omdat je ingetogen en beleefd bent, of omdat er duidelijk een observator in je zit. Of misschien omdat de rol van 'ster' jou simpelweg niet goed ligt. Niets mis mee.

Je wordt geplaagd door valse bescheidenheid zodra je jezelf 'kleiner' maakt dan je bent. Valse bescheidenheid is een vlucht die je ontslaat van prestaties. 'Je kunt er niks aan doen, want zo ben je nu eenmaal'.

Het is mogelijk dat je er regelmatig last van hebt. Het kan ook zijn dat het in bepaalde omstandigheden de kop op steekt. Het is herkenbaar aan je gedachten, én aan het nare gevoel dat je daarbij hebt. Wat wil je eigenlijk voorkomen? Kijk eens of je deze afweerstrategie herkent? Hoe buig je dit om naar creëren?

Valse macht:

In deze afweerstrategie pleiten wij onszelf vrij van schuld. Het ligt niet aan ons dat we ons slecht voelen, maar aan de omstandigheden of aan andere personen. Valse macht geeft je de gelegenheid je te verschuilen in de slachtofferrol. Dit geeft je een minder slecht gevoel over jezelf. Je kunt, als het ware, je rug recht houden. Je kunt er immers allemaal niets aan doen.

Valse macht is enorm verraderlijk. Verlies niet jouw aandeel en jouw verantwoordelijkheid uit het oog. Wanneer je tegen mensen opkijkt of misschien juist op ze neerkijkt, wat wil je dan voorkomen door je niet meer gelijkwaardig op te stellen? Hoe creëer jij gelijkwaardigheid in relaties?

Valse tevredenheid:

De afweerstrategie valse tevredenheid laat ons denken dat wij innig tevreden zijn met de ~soms~ matige omstandigheden waaronder we leven. Het dak lekt, de ramen sluiten niet en er staat water in de kelder. Maar ach, we wonen prachtig, zo aan de rand van de stad. En die snelweg voor de deur, die is juist handig. Je begrijpt het al, je houdt jezelf voor de gek. Een maagzweer of zelfs burn out kan ontstaan doordat we gevoelens, verlangens en ongenoegen negeren.

Kortom; valse tevredenheid laat ons geloven dat we blij zijn met de omstandigheden waaronder we leven en werken. En daardoor streven wij niet naar verbeteringen. Jammer. Kansen creëer je immers.

Valse verwachting:

We denken dat we betere resultaten bereiken als we nog meer ons best doen of wanneer er omstandigheden veranderen. Meestal gaat deze afweerstrategie samen met de woorden: "Als...dan."

Het tragische aan deze afweerstrategie is dat het moment 'dan' meestal niet bereikt wordt. En als we het wel bereiken zijn er vaak al weer nieuwe verwachtingen gecreëerd. Mensen die last hebben valse verwachtingen lopen vaak wat teleurgesteld door het leven. Zij vinden het gras bij de burens groener. Wat wil je eigenlijk voorkomen? Kijk eens of je deze afweerstrategie herkent? Hoe buig je dit om naar creëren?

Ken jij Calimero nog? Het kleine zwarte kuikentje met dat gebarsten eierdoppie op z'n koppie? "Zij zijn groot en ik is klein, en da's niet eerlijk.", was zijn favoriete klaaglied. Wanneer een land, een organisatie of een persoon het gevoel heeft niet serieus genomen te worden, dan wordt dat soms het Calimero-complex genoemd.

Veel mensen voelen zich in bepaald gezelschap minder, kleiner en zwakker dan de ander. Ik geef toe dat ikzelf in een gezelschap van louter professoren, hoogleraren en

wetenschappers ook last zal hebben van het Calimero-complex. 'Zij zijn groot en ik is klein.' Dat begrijp ik van mijzelf, dus ik spreek mijzelf niet al te streng toe. Kennelijk ben ik dan aan het *voorkomen* in plaats van *creëren*. Ik wil voorkomen dat ik in zo'n kring opval doordat mijn kennis van statistieken ~ik noem maar wat~ niet verder reikt dan de didactische vaardigheden van de docent wiskunde op de HAVO. Ik accepteer dat van mijzelf, en ik buig dat bewust om. Tussen al die knappe koppen vol theoretische en wetenschappelijke kennis, blink ik uit in relativiseringsvermogen. Ik weet dat mijn ervaringen en inzichten uit de praktijk juist in de wereld van de theorie goud waard zijn. Jij herkent dat vast vanuit je eigen leven. In ons hoofd weten we dat wij 'er toe doen', maar in onze buik voelen we ons soms onnodig klein. Van tijd tot tijd hebben we allemaal een gebarsten eierdop op onze kop.

*A*ls je gebukt gaat onder de eierdop, hoe kom je daar dan weer vanaf? Zoals met alles geldt ook hier; bewustwording is het begin. Teleurstellingen van vroeger helpen ons vandaag niet verder. Ik bedoel daarmee dat het lang niet altijd nodig is om de oorzaak van de eierdop te achterhalen. Als we weten onder welke omstandigheden wij de dop dragen, dan kunnen we hem ook weer afdoen. Dat gaat het handigst door jezelf af te vragen wat je nu eigenlijk aan het *voorkomen* bent. Die vraag kan alleen jij beantwoorden. Wees daarbij eerlijk tegen jezelf.

*I*n het gezelschap van professoren en wetenschappers voel ik mij soms heel even Calimero. Maar de eierdop is weg zodra ik mij opstel als OEN. Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Mijn intentie verleg ik van *voorkomen* naar *creëren*. Tijdens het

voorkomen komt er een *negatieve energie* vrij. Deze energie heeft effect op je gedrag. Gedrag beïnvloedt gedrag. Dat is een principe waar wij niets aan kunnen veranderen. Als je aan het voorkomen bent, dan ben je soms wat krampachtig bezig. Je gesprekspartner wordt ook beïnvloed door dit gedrag. Loslaten is de remedie. Loslaten geeft ruimte om te *creëren*.

O*pen*, Eerlijk en Nieuwsgierig wordt altijd gewaardeerd. Waar je ook bent, in welk gezelschap je je ook bevindt. Tussen al die razend knappe koppen vol theoretische kennis heb ik een top-avond. Veel geleerd, leuke gesprekken gevoerd en nieuwe contacten opgedaan. Oenen zijn kampioenen.

De ‘valse beperking’ in het leven van Calimero

C*alimero was* een doodnormaal kippenkuiken. Zelf beleefde hij dat anders. In de dynamiek van het dagelijkse kippenleven wees hij bij elke ‘tegenslag’ naar zijn status van klein kuikentje. De oorzaak van de tegenslag legde hij bij het ‘klein-zijn’. De beperkingen die hij signaleerde waren *valse beperkingen*. ‘Vals’ impliceert hierbij de onechtheid van de beperking. Zoals een briefje van honderd euro onecht kan zijn, of een schilderij. Vals kun je ook lezen als oneerlijk, geniepig en gemeen. In het geval van valse beperking richt de valsheid zich op jezelf. Valse beperking helpt je nooit verder.

Beperkingen hebben we allemaal. Ikzelf bijvoorbeeld hoef het niet te proberen om een scheikundige formule te ontleden of in het circus een trapeze act uit te voeren. Het onder ogen zien van je beperkingen is *eerlijk naar jezelf kijken*. Je sterke en minder sterke kanten moet je herkennen en erkennen. Het wordt *vals* zodra je jezelf onnodig klein maakt.

Hieraan herken je valse beperkingen:

- *Dat kan ik niet vragen, want ik kan niet direct wat terugdoen.*
- *Dat lukt me nooit, want tot nu toe mislukte het steeds.*
- *Ik heb daar geen verstand van, dus begin ik daar maar niet over.*
- *Ik heb te weinig ervaring, een goed advies zou ik nooit kunnen geven.*
- *Ik ben junior, dus accepteert hij nooit mijn advies.*

Het Calimero-complex zit in ons allemaal, en dat is menselijk. Zodra je de dop voelt knellen, is het goed om jezelf af te vragen of je beperkingen vals zijn. Ben je aan het voorkomen? En als dat zo is, zou je er dan beter aan doen om te creëren?

Creëren doe je zo:

- *Wie vraagt, die leert. Mensen vinden het leuk om te kunnen helpen.*
- *Tot nu toe mislukte het, dus nu pak ik het anders aan.*
- *Ik heb er geen verstand van. Laat ik het vragen, dan leer ik het.*
- *Ik heb weinig ervaring, maar op dit gebied weet ik misschien meer dan mijn gesprekspartner.*
- *Ik ben junior, daarom kijk ik fris tegen onderwerpen aan.*

De ‘valse macht’ in de levens van J.R. Ewing en Sue Ellen

*"Oh Sue Ellen,
you just get dumber and dumber every day!"*

*N*aast valse beperkingen kennen we de term *valse macht*. Deze heeft twee gezichten. Een ervan lijkt op een figuur uit Dallas. Ken je J.R. Ewing nog? J.R. Ewing was een keiharde zakenman die nergens voor terugdeinsde. Zijn doel was heersen, en J.R. vond dat alle middelen geoorloofd waren. De omgeving was doodsbang voor hem. Vooral zijn vrouw Sue Ellen, die bij hem woonde op Southfork Ranch, was zwaar de pineut. De macht van J.R. Ewing was deels authentiek. Hij had immers geld, beslissingsbevoegdheid en politieke middelen. De valse macht betrof de morele superioriteit in zijn privédomain. Sue Ellen gaf J.R. de valse macht, en verdronk letterlijk in haar rol als slachtoffer.

"Even Joan of Arc would have been drunk if she was married to you!"

Valse macht heeft twee verschijningsvormen:

- *J.R. Ewing die veronderstelde dat hij over een ander kon oordelen.*
- *Sue Ellen die accepteerde dat zij het slachtoffer, mikpunt of gedupeerde was van J.R..*

De eerste vorm is de valse macht die jij jezelf toe-eigent vanuit je expertise of je monopoly positie. Zo'n cowboyhoed zit stiekem stukken lekkerder dan een knellende eierdop. De tweede verschijningsvorm is de valse macht die jij de ander toekent. Geïmponeerd door de cowboyhoed. Of door de directeursstoel ter waarde van jouw maandsalaris.

Macht en invloed zijn twee verschillende dingen. Wie machtig is, kan niet alleen een situatie scheppen die hem of haar het meest bevalt maar bovendien het gedrag van mensen veranderen. Althans; het gedrag van de mensen over wie hij of zij macht heeft. Met vertrouwen, relaties aangaan en wederzijds respect heeft dit alleen niet zo veel te maken.

Waarom herken je valse macht

*M*acht bestaat omdat andere mensen bestaansrecht verlenen aan de macht. Macht kan niet bestaan zonder voeding. Zonder aanmoediging of steun. Het nut van macht kun je niet ontkennen. Binnen een organisatie ~binnen een maatschappij~ zijn er nu eenmaal rangen en standen. Ook de interactie tussen twee organisaties bestaat uit verschillende krachten. Verschillende machten dus eigenlijk. Jouw klant is in de positie 'nee' te zeggen tegen een voorstel.

*V*alse macht is irrationele macht. Hoewel ook valse macht bestaat omdat anderen het bestaansrecht verlenen, is valse macht vooral decor. Valse macht heeft niets te maken met de persoon zelf. Valse macht heeft te maken met status, positie, bezittingen, invloed, entourage.

*D*enk eens aan een door de wol geverfde inkoper. Zijn pak, hogere leeftijd, kennis van de markt, zijn CV, taalgebruik, zijn beslissingsbevoegdheid zijn allemaal feiten maar leiden vaak tot *valse macht*. Je kunt hierdoor enorm tegen het gesprek op kijken en je zweethanden zijn nog het meest gunstige effect. Komt het door deze persoon of door jouw gedachten over deze persoon? Dat deze inkoper de macht heeft om een besluit uit te stellen, vragen te stellen over betere condities of met een andere partij in zee te gaan is reële macht. Zie je het verschil tussen wat niet beïnvloedbaar is en wat wel? Jouw intentie is het eerste wat je kunt beïnvloeden. Maak een bewuste keus:

Wil je voorkomen of creëren? Wil je niet verliezen of afgaan, of ga je voor een gelijkwaardig gesprek waarin ieders belangen de aandacht krijgen.

*V*oorbeelden van valse macht:

- *Mensen die mijn advies niet begrijpen zijn dom.*
- *Die vrouw hier tegenover mij aan tafel heeft natuurlijk geen beslissingsbevoegdheid.*
- *Ik zit hier wél tegenover de big boss. Hij zal wel op mij neerkijken.*
- *Ik kom nooit voorbij de secretaresse van de directeur .*
- *Deze senior consultant kletst mij onder tafel. Wat ik je brom.*

*J*e ziet hoeveel verschillende gedaantes de twee vormen van valse macht aan kunnen nemen. Om het te kunnen begrijpen is het goed om te denken aan de twee personages J.R. Ewing en zijn alcohol-drinkende vrouw Sue Ellen. Erken de verschillen en elimineer de valse macht:

- *Als de ander mijn advies niet begrijpt, dan heb ik het niet duidelijk genoeg uitgelegd. Wat zou de ander nodig hebben om mij te begrijpen?*
- *In hoeverre is deze vrouw tegenover mij aan tafel beslissingsbevoegd? Ik vraag het haar...*
- *Ik zit hier tegenover de big boss. Komt dat even mooi uit.*
- *Deze secretaresse is een kei van een poortwachter. Hoe zorg ik ervoor dat ik interessant genoeg ben voor haar baas?*
- *Wauw, wat een overtuigingskracht heeft deze senior consultant. Hoe kan ik zijn kwaliteiten inzetten?*

Bedenk je dat macht niet moet voorkomen uit grootheid en rijkdom, maar uit karakter en goedheid.

De 'valse tevredenheid' van het konijn

Het begrip *valse tevredenheid* lijkt in de uitvoering op *valse beperking*, maar dan andersom. Als voorbeeld om het begrip *valse tevredenheid* uit te leggen, gebruik ik het konijn uit mijn jeugd. Ons huiskonijn heette Snuffel, en mijn jongere zusjes en ik waren stapelgek op hem. Dat wil zeggen, als we toevalligerwijs langs het buitenhok liepen en hem zagen zitten in het hooi. Met mijn kinderbrein begreep ik dat Snuffel weinig levensvreugde haalde uit het bestaan in een houten hok van één meter tien bij vijfenveertig centimeter. Om het leed te verzachten paste ik *valse tevredenheid* toe. Ik verdedigde het ~best wel~ armzalige leven van Snuffel met zelfverzonnen argumenten. In mijn hoofd praatte ik de situatie van Snuffel voortdurend goed. Het hok van Snuffel was best lekker, maakte ik mijzelf wijs. Vooral als het hooi net was ververst. Snuffel hoefde zijn kostje niet moeizaam bij elkaar te zoeken en hij zou niet gruwelijk aan zijn einde komen tussen de kaken van een vos of onder de wielen van een Fiat Panda. *Valse tevredenheid* geproduceerd door een kinderbrein is niet veel anders dan dat van volwassenen.

De positie van Snuffel kon inderdaad beter, maar wellicht kwam er uit zijn konijnenbrein iets soortgelijks. "Ach, ik kom tenminste niet aan mijn einde tussen de kaken van een vos of onder de wielen van een Mercedes Benz. Ik hoef mijn kostje niet bij elkaar te zoeken en het hooi is zacht. Dat wil zeggen;

als het hok verschoond is. Dat is hard nodig, overigens. Er zijn wel meer konijnen die in een vies hok moeten leven.” Of “De kinderen hebben andere bezigheden, éénmaal per week aandacht is al heel wat.” Je leest het al, valse tevredenheid uit een konijnenbrein.

*V*oorbeelden van valse tevredenheid

- *Ik haal mijn targets niet. Maar wat wil je ook, in deze markt.*
- *Geeft niets, ik werk vanavond wel weer door. De offerte moet er toch een keer uit.*
- *Dit is best een aardig resultaat, gezien de omstandigheden.*
- *Dit is niet de decision maker. Maar ik mag blij zijn dat ik hier zit.*
- *Ik word niet bepaald serieus genomen. Maar ach, ik zal niet de enige zijn die dat overkomt.*

*H*et gevolg van valse tevredenheid is dat je de situatie accepteert, terwijl er meer voor je in het vat zit. Valse tevredenheid is het wegrationaliseren van je gevoelens. Het kan zelfs leiden tot een echte, authentieke maagzweer.

*S*nuffel ontsnapte toen hij een jaar of drie was. In mijn kinderbrein vond hij een nieuw, gelukkig leven in de bossen vlakbij onze woonplaats.

Creëren doe je zo:

- *Ik haal mijn targets nog niet. Welke mogelijkheden heb ik nog meer om resultaat te boeken?*
- *Je wilt dit voorstel op korte termijn ontvangen. Wanneer op zijn laatst?*
- *Dit is een aardig resultaat, ik geniet van mijn succes en ga door met de volgende uitdaging.*
- *Dit is niet de decision maker. Hoe zorg ik er voor dat ik mij de volgende keer niet laat verrassen?*
- *Ik heb het gevoel niet bepaald serieus genomen te worden. Waar is mijn NIVEA?*

De valse verwachting van Henriette

In dit boek voer ik een aantal personen op. Henriette, Maaike, Hugo; je kent ze inmiddels wel. Zelf heb ik erg te doen met Henriette. Ik heb bewondering voor haar, maar ik zie ook haar valkuilen. Henriette maakte van het ‘stenen’ taleninstituut Forte een online instelling. Die keus lijkt logisch, want daarmee speelt ze in op een maatschappelijke verandering om snel en 24 uur per dag te kunnen leren.

De doelgroep verplaatst zich van ‘dames en heren op auto-, fiets en openbaar vervoer afstand met belangstelling voor een nieuwe taal’ naar ‘alle Nederlanders met een internetaansluiting die een nieuwe taal willen leren’. Welk serviceniveau hanteert Forte? Hoe gaat het instituut om met ontevreden, afhakende klanten? En hoe vangt Henriette een

eventuele ondercapaciteit van de software op? En dan is er nog de tegenkracht van de meest gezaghebbende firmant: haar vader. Ik vind het knap wat Henriette doet en ik gun haar het succes van harte. Als ik haar beter kende, dan zou ik haar waarschuwen voor de valkuil 'valse verwachting'. Als... dan... *"Als deze organisatieverandering zonder problemen verloopt, dan voel ik mij sterk genoeg om de invloed van mijn vader te weerstaan"*.

Valse verwachting: om te kunnen overleven hebben kleine mensjes de grote soortgenoten ~meestal de ouders~ nodig. Kinderen investeren in de relatie met hun ouders. Ze gedragen zich zoals de ouders het het liefste zien. Aardig, gehoorzaam, grappig, aandoenlijk, braaf, ondeugend soms. Dit systeem werkt, want om allerlei redenen houden volwassenen van hun kinderen. In incidentele gevallen gaat het soms wat minder soepel. Het kind voelt zich niet helemaal erkent en gaat 'nog beter zijn best' doen. "Als ik een mooie tekening maak, dan vindt mama mij weer lief." Of "Als ik een goed cijfer heb voor rekenen, dan is papa trots op mij." Of *"Als deze organisatieverandering zonder problemen verloopt, dan voel ik mij sterk genoeg om de invloed van mijn vader te weerstaan"*. Ik ben geen psycholoog, maar ik veronderstel dat wij allemaal een stukje 'niet erkend kind' in ons hebben. De één wat meer dan de ander.

Ik wil graag zelfstandige worden en een eigen bedrijfje beginnen. Maar eerst moet ik een goede website hebben, een kantoor, perfecte visitekaartjes en de zekerheid dat ik de hypotheek kan blijven betalen." Je raadt het al, waarschijnlijk wordt deze dromer nooit zelfstandige.

Doelen en dromen zijn prachtig. Ik raad iedereen aan die vast te houden en te koesteren. Ze geven richting aan je leven, ze werken inspirerend en ze zorgen voor een *drive* om door te gaan. Maar zodra je dromen omslaan in ‘valse verwachtingen’, dan ben je niet meer eerlijk naar jezelf.

Andere voorbeelden van valse verwachtingen:

- *Als ik net zo’n lease-auto heb als mijn baas, dan nemen mijn klanten mij serieus.*
- *Als wij betere producten hebben, dan pas ben ik interessant voor mijn klant.*
- *Als ik meer kennis zou hebben, dan zou ik ook commerciëler zijn.*
- *Als ik meer tijd heb voor mijzelf, dan kan ik gaan sporten.*
- *Als ik meer ga verdienen, dan word ik gelukkig.*

Samenvatting:

Afweerstrategieën behoeden je voor gevaar, maar zodra ze vals zijn hinderen ze je in het dagelijkse functioneren. Valse gedachten maken je onzeker en leiden tot minder effectief gedrag. In commerciële gesprekken kunnen deze beperkende overtuigingen je beletten om succesvol te zijn. Wees je er van bewust dat deze overtuigingen er kunnen zijn en ervaar hoe OEN-zijn en NIVEA je hierbij helpen.

12. WAT WIL JE EIGENLIJK?

Ontdek de behoefte achter de vraag

'Goedemiddag, ik ben op zoek naar gedroogde mest.'

Frits wipt onder werktijd snel een tuincentrum binnen. De magnolia in de tuin van Frits is op zijn mooist. Fraaier en uitbundiger dan de magnolia op het gazon van buurman Bart, en dat wil wat zeggen. Jammer genoeg is het gras bij de buurman groener. Het gazon van Frits ~waar de knoestige boom op staat~ heeft geleden onder de trampoline van zoon Gijs. Daar moet snel wat aan gedaan worden. Frits hoopt op een prestigieuze prijs tijdens de jaarlijkse tuinkeuringsdag in mei. 'Voor een gazon?', vraagt de verkoper. 'Links aan de wand.' De man wijst naar het schap met de dozen mest-in-korrelvorm en loopt vast naar de kassa. Gemak dient de mens. Snelheid ook. Met het doosje mest op de passagiersstoel zit Frits binnen vijf minuten weer in de auto.

'Dag mevrouw, ik ben op zoek naar gedroogde mest.'

Bart is in het tuincentrum in zijn woonplaats. 'Waar heeft u het voor nodig?' vraagt de verkoopster. 'De magnolia in mijn tuin heeft het dit jaar moeilijk. Hij bloeit amper. Ik ben bang dat-ie doodgaat.' Bart zegt het zo achteloos mogelijk. Op haar shirt zit een badge met haar naam. Bianca heet ze. 'Een magnolia moet ruimte hebben. Staat-ie soms op een gazon?' Bianca loopt naar een wandrek en haalt er hark-achtig stuk tuingereedschap

uit, 'U hebt geen kunstmest nodig, maar een gazonbeluchter. De wortels krijgen geen lucht door het aange-
stampte gras. Met de gazonbeluchter maakt u gaten
in de grasmatten. Natuurlijk, lucht voor de wortels. Bart
vindt het logisch klinken. De magnolia is hem veel waard;
geplant op zijn huwelijksdag en al vijftwintig jaar oud.
Zo indrukwekkend zie je ze niet veel.



Mijn tuin is het domein van de kinderen en hun trampoline. In mijn schuur staat niet meer dan een hark en een schep. Groene vingers heb ik niet, laat staan een magnolia in de tuin. Naar groener gras dan dat van de buren streef ik ook al niet, van huis uit mis ik de competitieve drive. En al zou ik anders willen; onder mijn bezielende zorg overlijdt zelfs een cactus. Dit stukje gaat dan ook niet over tuinieren. *Het gaat over de behoefte achter de vraag.*

Het inspelen op de behoefte van je klant ~je gespreks-partner in een commercieel gesprek~ heeft te maken met levenservaring. Maar ook met wijsheid, en vooral met begrijpen dat er altijd een *behoefte is achter de vraag.*

Frits rijdt naar huis met een doosje kunstmest. Wat hij werkelijk wil is een groen gazon. Groener dan dat van Bart. Hij wil de tuinwedstrijd winnen. Zijn magnolia is zijn grootste trots. Nooit eerder bloeide de magnolia zo uitbundig. De magnolia is zelfs mooier dan die van de buurman. Frits wil buurman Bart verslaan. Je leest het al; achter de vraag van Frits zit een grote behoefte.

De strandbal van alle kanten bekijken: jij doet dat al, jouw klant kan dat ook doen. Jij kunt jouw klant uitdagen de strandbal niet alleen van zijn of haar kant te zien, maar ook van alle andere kanten. Als je daarin slaagt, dan ontstaan er bij jouw klant misschien andere inzichten en nieuwe behoeftes. Kansen creëer je.

Eens kijken of ik achter de behoefte achter de vraag van Frits kan komen.

- *Frits heeft mest nodig. Waarom?*
- *Frits wil een groener gazon. Waarom?*
- *Frits wil een groener gazon dan de buurman. Waarom?*
- *Frits wil de tuinwedstrijd winnen. Waarom?*
- *Frits wil de buurman verslaan.*

Interessant, nietwaar? De volgende vraag die opkomt is waarom Frits de buurman wil verslaan. Maar daar gaan wij niet over. Laten we het nog eens toepassen. Op Bart dit keer.

- *Bart heeft mest nodig. Waarom?*
- *Bart wil de magnolia verzorgen. Waarom?*
- *Bart maakt zich zorgen om de boom. Waarom?*
- *De boom heeft voor hem grote emotionele waarde. Waarom?*
- *De boom is geplant op de dag van zijn huwelijk.*

Terug naar Frits.

De verkoper had Frits werkelijk kunnen helpen als hij zijn intentie had verlegd. Als hij het wederzijds belang als uitgangspunt had genomen, dus als hij 'verder dan de kassa' had gekeken. Met een ontluister, met een nieuw soort grasverbeteraar, met een high-tech kantenknipper. Met advies, tips en allerlei trucs om de tuin volgend jaar nóg uitbundiger tot bloei te krijgen. Over de deal heen.

Het komt vaak voor dat de eerste reactie *op een voorstel of een advies* negatief of ontkennend van aard is. Dat zal vooral zo zijn als je ‘vergat’ aandacht te besteden aan de belangen van de ander. In dit geval stuurde je te snel aan op een oplossing, zonder te zoeken naar de werkelijke behoefte van de persoon voor je. Herken je het? Je doet een voorstel, het antwoord dat je krijgt is:

- *Nee, dat niet...*
- *Ja, maar...*
- *Nou, niet helemaal...*
- *Ja, ook dat natuurlijk...*
- *Deels heb je gelijk...*

Het is goed om te beseffen dat dergelijke antwoorden afweermechanismes zijn. De persoon tegenover je levert een deel van zijn autonomie in. Hij of zij legt immers een behoefte bloot. ‘Ik wil de tuinwedstrijd winnen’ komt toch een beetje neer op het blootleggen van je ziel.

In de zoektocht naar de behoefte van de ander kun je jezelf trainen in het kijken naar wegen die jou en de ander verder brengen. In het commerciële gesprek draait het immers om het werkelijk willen helpen van de klant. Over de *deal* heen.

*A*ls Bianca had gezegd: 'Is het voor een gazon of voor een boom?', dan had zij niet snel geweten dat het ging om een magnolia met ademnood. Als jij in je commerciële gesprek de juiste vragen stelt, dan kom je er achter dat je klant misschien iets heel anders nodig heeft. Iets waarvan hijzelf het bestaan niet wist, zoals de gazonbeluchter van Bart.

*H*et stellen van de vragen die leiden naar de behoefte achter de vraag, gaat je goed af als je je opstelt als *OEN*. Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Bianca deed dat redelijk. Beter was het nog geweest als ze had opgemerkt dat Bart 'zo achteloos mogelijk' zei dat hij bang was dat de magnolia niet zou overleven. Bianca had dan geweten dat de boom grote emotionele waarde heeft voor Bart. Daar had ze op in kunnen spelen, bijvoorbeeld door Bart in contact te brengen met een boomchirurg. Of misschien heeft een collega van het tuincentrum veel verstand van bloeiende bomen, en had deze Bart van verdere adviezen kunnen voorzien. De meerwaarde hiervan is dat Bart een relatie met het tuincentrum opbouwt. Een relatie gebaseerd op vertrouwen en wederzijdse belangen. En wat Bart betreft; ook op wederzijdse belangstelling.

*B*elangrijk voor het achterhalen van de behoefte achter de vraag is het herkennen van het communicatieniveau waarop de ander met jou communiceert. 'Ik ben op zoek naar gedroogde mest', vroegen beiden. Dat is communicatie op het *inhoudsniveau*. Gedurende het verkoopproces van Frits bleef het daarbij. Bart startte het koopproces ook op inhoudsniveau, maar Bianca bracht hem in no-time naar het *relatieniveau* en het *gevoelsniveau*. Je las al eerder dat deze niveaus bijna niet

los van elkaar kunnen worden gezien. Deed ze dat bewust? Misschien wel, maar ik veronderstel dat Bianca echt benieuwd was naar de behoefte achter de vraag van Bart. 'Waar heeft u het voor nodig?' Als dat geen nieuwsgierigheid is...

*K*ille *salestrainers* zullen zeggen dat je via het relatieniveau en gevoelsniveau de klant aan het kopen kunt krijgen. "*Scoren doe je via de pijn*". Daar doe ik niet aan mee. Slimme trucjes om je klant te manipuleren zijn aan mij niet besteed. Ik vertrouw op de *intentie* van het individu, van de mens. Ik sta voor een duurzame relatie, en mijn intentie is dat aan jou over te brengen. Uit ervaring weet ik dat het bekijken van de strandbal van alle kanten de moeite waard is. Dat geeft de klant het gevoel dat jouw advies aansluit bij zijn behoefte, en dat brengt jullie beiden verder. Dat dit ook commercieel zorgt voor een succes, is zowel hoofdzaak als bijzaak. De essentie 'intentie' moet wat mij betreft ook geen trucje zijn, maar een oprechte *overtuiging*. Alleen via de juiste intentie overstijg je het eigenbelang en bereik je de staat van het wederzijds belang. En alleen het *wederzijds belang* brengt jou, mij, Frits en Bart verder. Niet alleen in het proces rond de verkoop. Ook in het verdere leven. Over de *deal* heen.

Samenvatting:

Achter een vraag van je klant zit een behoefte. Door samen met hem of haar de behoefte achter de vraag te achterhalen, help je jezelf in het creëren van kansen. Het belang van de ander krijgt daarmee in gelijke mate aandacht en focus. Hij of zij wordt namelijk veel doeltreffender voorzien van jouw informatie, je service of je producten. Het stellen van waaromvragen brengt je dichter bij de behoefte. En natuurlijk ben jij de OEN. Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Je bent een topper!

Oefening:

Voor deze oefening hoef je niet te wachten op een aankomend commercieel gesprek. Je kunt dit heel goed toepassen op iemand uit je familie- of vriendenkring. Iemand stelt je een vraag of heeft een verzoek aan je. Daar laat je het niet bij. Je onderzoekt de behoefte achter de vraag of het verzoek. Dat doe je door vijf keer de waaromvraag toe te passen. Voor deze oefening is het handig dat je de ander vertelt dat je dit gaat doen. Feedback is fijn!

13. YES!

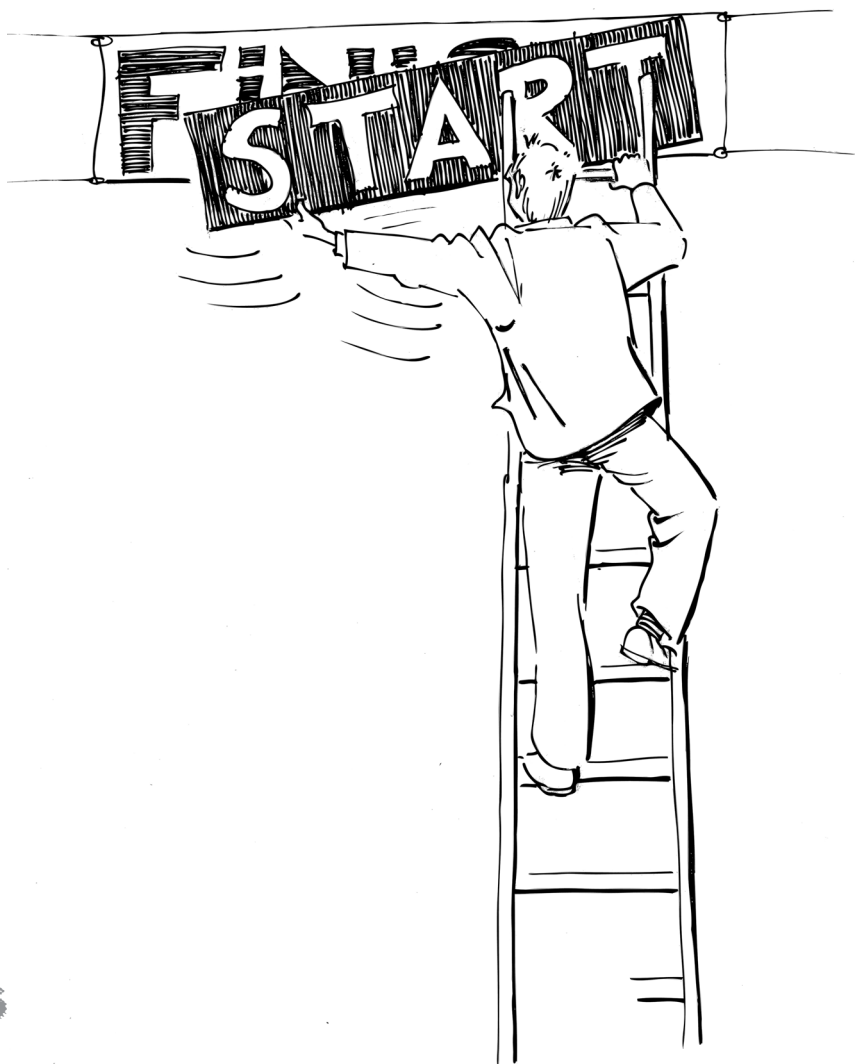
De deal, en zo verder

"Jouw stand is de laatste in de rij, Henriette. Dat betekent dat we een deel van de wand kunnen gebruiken. Tegen de muur plaatsen we een frisgroen grasdecor met madeliefjes. Daarop projecteren we de woorden 'Forte' en 'Welkom'. Een enorme publiekstrekker, wat mij betreft."

Het concept van de standbouwer is vernieuwend en transparant. Exact zoals Henriette bedoeld heeft. Maar haar buikpijn heeft een oorzaak. Schoorvoetend betreedt Henriette met haar online taleninstituut Forte de 'Levenslang Leren-beurs'. De lancering van het nieuwe imago. Met angst en beven denkt ze aan de enorme kosten. En aan haar vader, grondlegger en aandeelhouder van Forte. Zijn motto is 'Levenslang Zuinig'. In gedachten hoort ze hem bulderen: "Madeliefjes? Ben je soms gék geworden?"

In dit hoofdstuk ben je aangekomen bij een belangrijk onderdeel: het concreet maken van de deal. Je vermoedt het misschien al: mijn boodschap wijkt ook hier af van de traditionele verkoop. Het concreet maken van de deal is traditioneel gezien hetzelfde als 'bestemming bereikt, over en sluiten maar.' Ik heb helemaal niets tegen mensen die vinden dat de deal het eindpunt is van het verkoopproces. Maar ikzelf zie dat anders. De deal is voor mij geen eindstreep. De

offerte is niet 'wij bieden, u aanvaardt'. Met de juiste intentie is de offerte een bevestiging van wat er gevoelsmatig al was; een bestendig contact en het begin van een samenwerking in wederzijds belang. Daarom zul je in mijn boek maar éénmalig de term *een deal sluiten* lezen. En dat was in de zin hiervoor. Want 'sluiten' suggereert een afbakening. Daar doen we niet aan. Wij gaan *over de deal heen*. Die intentie is het geheim van duurzaam en bestendig zakendoen.



In het verkoopproces is er wel degelijk een begin, een aftrap. Je ontmoet je gesprekspartner op een bepaald moment voor het eerst. Hij of zij heeft behoefte aan een product of dienst, en jij bent waarschijnlijk in staat die te leveren. Je bent een expert in je vak, onbetwist ben je de beste. Of misschien ben je dat niet, maar heb je de *intentie* een uitblinker in je professie te worden. Je trapt niet in de val dat je de ander daarvan probeert te *overtuigen*. Ondanks je expertise, je vakmanschap en je *know how* sta je volledig open voor je gesprekspartner. Onbevangen, nieuwsgierig naar wat er komen gaat, eerlijk over je product of dienst. Dat betekent ~kort gezegd~ dat je niet *productgericht* maar *behoeftegericht* denkt. Je bent niet gericht op de *verkoop*, maar op het *individu*.

Ondernemend, een commercieel luisteraar en in staat de strandbal van de andere kant te bekijken. Bart bezit de gouden combinatie. Zijn ideeën zijn briljant en ook nog uitvoerbaar. De *intentie* van Bart is 'de beste kansen voor de klant creëren, met als uitgangspunt een langdurige samenwerking'. Daarvoor moet Bart begrijpen wat de werkelijke behoefte is van de klant. De behoefte achter de vraag. In dit vak ~de standbouw~ gaan de kosten voortvarend voor de baten uit. Bart is doorkneed, ervaren en getraind. Hij signaleert dat Henriette op een ander communicatieniveau 'opereert'. Haar houding is gesloten, haar gezicht staat strak. Bart schakelt naar het niveau van Henriette.

V*an productgericht* naar behoeftegericht. Van expert naar OEN. Van deal naar duurzame samenwerking. Voor veel mensen is dit een omschakeling. Een andere manier van 'in een gesprek staan'. Een verandering van bedoeling, van motivatie, van *intentie*. Een nog wat onbekende wijze van zakendoen misschien. Maar geloof me, jij als salesman of –vrouw plukt daar de vruchten van. Ik ga zelfs nog verder in mijn stelling; op den duur werkt alleen *samenwerking met volledige aandacht voor wederzijdse belangen* nog maar. Vroeg of laat vindt eigenbelang, zelfzucht en inhaligheid geen grond meer om te aarden.

L*angdurige samenwerking* met aandacht voor de wederzijdse belangen heeft de toekomst. Dat wil niet zeggen dat jij in je verkoopgesprek de deal uit het oog moet verliezen. Commercie is geen vies woord. Het is een noodzakelijke voorwaarde om gezamenlijke doelstellingen op termijn te kunnen realiseren. Maar het geldt niet onbeperkt en niet tegen elke prijs. Kapitaal zit maar deels in harde euro's. Kapitaal is ook de optelsom van je contacten, je reputatie, je creativiteit, je vindingrijkheid, je intentie, de gun-factor en jouw expertise. Ja, dat laatste ook. Expertise héb je, dat hoeft je niet te showen.

'Ik heb het idee dat je moet wennen aan mijn voorstel. Klopt dat?' Henriette schrikt. Ze lacht flauwtjes. *'Ik ben beslissingsbevoegd, maar de stem van een andere partij in dit bedrijf telt nog altijd zwaar'.* Henriette kijkt op van haar eigen openheid. *'Kun je mij daar meer over vertellen?'*, vraagt Bart.

*In je verkoopgesprek toon je jouw expertise door er zo min mogelijk de nadruk op te leggen. Het 'er zijn' in het gesprek ~met de juiste intentie~ is al genoeg. Onderschat de verborgen zichtbaarheid van kennis en *know how* alsjeblieft niet. Woorden zijn maar een klein deel van de communicatie, zoals je weet. Vertrouwen creëer je door middel van je intentie. De ander echt begrijpen doe je door steeds in het gesprek af te stemmen op de golflengte ~het communicatieniveau~ van hem of haar. Daarmee toon je overduidelijk aan dat je geïnteresseerd bent in de behoefte achter de vraag. Het concreet maken van de *deal* is daarna eigenlijk nog maar kinderspel.*

*Als het concreet maken van de *deal* kinderspel is, dan hoeft het dus geen beladen onderwerp te zijn. Het woord 'commercie' kennen we allemaal. Er moet ook geld verdiend worden, daar kijkt je klant niet van op. Om de hete brei heen draaien is verspilling van ieders energie. Trouwens, jouw klant heeft stiekem allang besloten. *Hij of zij visualiseerde de match tussen zijn of haar bedrijf en jouw dienst of product al veel en veel eerder.* Onbewust en intuïtief, of misschien weloverwogen en gefundeerd. De functie van de offerte is niet meer dan een samenvatting van je voorstel én een bevestiging van de *intentie* om samen te werken. Als je het vertrouwen van je klant won ~en als de klant de *intentie* heeft met jou samen te werken~ dan is er een stevig fundament gelegd. Knappe jongen die jouw klant nog op andere gedachten brengt.*

Bart begrijpt de tweestrijd van Henriette. Hij vraagt haar of hij hardop mee mag denken. Een zakenrelatie van Bart is coach op het gebied van veranderingen binnen familiebedrijven. Bart stelt voor deze bevlogen persoon te vragen voor een workshop voor het complete MT-team. Daarbij mag de grondlegger en belangrijkste aandeelhouder van Forte ~vader~ natuurlijk niet ontbreken.

 *tap dus* niet in de val dat je wilt voorkomen dat je te opdringerig en te hebberig overkomt. Je bent het niet, want je hebt de juiste intentie. Je wilt een langdurige samenwerking realiseren en oplossingen bieden die aansluiten bij de werkelijke behoefte van je klant. Je biedt meerwaarde, niet alleen een product. Om te checken hoe de *mind set* van de ander is, kun je er simpelweg naar vragen. Dat kun je als volgt doen:

- *Ik zie samenwerking met jullie helemaal zitten. Wat denk jij er van?*
- *Wanneer zou je willen beginnen?*
- *Het is een uitdagend project. Ik zou er met plezier mijn tanden in zetten.*
- *Volgens mij zitten we op één lijn. Denk je ook niet?*
- *Ik zou op korte termijn kunnen leveren. Wanneer zou je het in huis willen hebben?*

Henriette vertelt over de moeite die haar vader heeft om Taleninstituut Forte los te laten. Veranderingen zijn altijd moeilijk te aanvaarden, en vooral voor de grondlegger van een organisatie. De invloed van vader op haar en

op de andere medewerkers is nog altijd groot. De switch van offline ~een stenen gebouw met klaslokalen~ naar online was broodnodig om het taleninstituut te laten overleven. Door Forte een transparant, modern uiterlijk te geven speelt Henriette in op een maatschappelijke ontwikkeling. De uitstraling van de stand past daar goed bij. Maar vader heeft er nog altijd moeite mee.

Open eindes genereren onduidelijkheden, ook bij je klant. Wees kort, helder en concreet in je advies en check wat je klant hier van vindt. Durf ook verder te gaan in je advies dan de oorspronkelijke vraag. Zonder overtuigen, je hebt een oplossing voor de vraag achter de vraag. Je weet welke kleur de andere kant van de strandbal heeft. Jouw advies of product sluit goed aan bij wat de ander werkelijk belangrijk vindt.

Als je niet aan de behoefte of de verwachtingen kunt voldoen, doe dan niet alsof dat wel zo is. Authenticiteit is ook: eerlijk zijn naar jezelf. Zoals expertise wordt herkent, zo wordt namaak ook gezien. Teleurstellingen achteraf gaan hand in hand met onbekwaamheid bij voorbaat. Dus; wees eerlijk naar jezelf en je klant als deze klus, dienst of levering jou niet past. Jouw *intentie* bij het gesprek was onderzoeken op welke manier jullie zouden kunnen gaan samenwerken. Het commerciële gesprek was niet voor niets, de contacten met elkaar eindigen niet. Er is namelijk geen eindpunt, en daar lag ook niet je focus. Die lag bij samenwerken. Is het niet nu, dan is het wel straks.

"Ik zie samenwerking met jullie helemaal zitten. Wat denk jij er van?" Bart stelt de vraag, en ziet tegelijkertijd het bevestigende antwoord. *'Groeien als organisatie en klaar zijn voor de toekomst'* is de opdracht die Henriette zichzelf heeft gegeven. Bart kwam met een goed voorstel voor de stand in de nieuwe huisstijl. Nog belangrijker is het idee van de workshop. Henriette voelt zich begrepen en gehoord. Dit zou een begin kunnen zijn van een échte verandering.

H*et concreet* maken van de *deal* komt niet als laatste en het is geen einde van het contact. Het draait om langdurige samenwerking. Commerciële ruimte in je hoofd en ruimte in je gesprekken. Daarvoor is de juiste intentie nodig. Je kunt het ook lezen als het *weglaten van valse beperkingen*. Want waar valse beperkingen niet meer meedoen, ontstaat ruimte. Alles wat aandacht krijgt wordt groter. Dus waar kun je je focus beter op richten; op voorkomen of op creëren?

Hoe het verder ging met Henriette?

Licht, kleur en objecten gaven de stand van Forte op de Levenslang Leren-beurs aanzien, betekenis en een transparant imago. De interventie van de veranderingscoach zorgde ervoor dat de weerstand van vader transformeerde in medewerking en instemming. Om het verhaal van Forte nog sterker te maken: vader werd een groot aanhanger van de nieuwe koers van Henriette en deelde zijn trots met ieder die het horen wilde.

Zakendoen is van alle tijden en iedere tijd kent zijn eigen manier van zakendoen. Gedurende vele decennia lag de focus vooral op 'financieel scoren', maar inmiddels is er al een aantal jaren een duidelijke ommekeer te bespeuren.

Het 'moderne' zakendoen is gestoeld op gelijkwaardigheid, dialoog, begrip, harmonie en wederzijdse belangen. Op de intentie om te bouwen aan een langdurige relatie in plaats van 'zo snel mogelijk te scoren'.

Modern mag je dat eigenlijk niet noemen natuurlijk, we waren het alleen maar een aantal decennia uit het oog verloren. Zou het aan 'de crisis' liggen dat we weer echt ons best willen doen voor de klant? Als dat zo is dan zou je kunnen zeggen dat de 'financieel scoren cultuur' zichzelf ten grave heeft gedragen. En daar hoeven we geen traan om te laten.

Zakendoen is tenslotte veel leuker als het niet alleen maar om de centen draait maar vooral om het bouwen aan langdurige relaties. Duurzaam, met eerlijke intenties. Zakendoen over de deal heen dus. Niemand die dáár slechter van wordt.

LAATSTE WOORD

Zoals we alles in het leven eens voor de eerste keer beginnen hoort er uiteindelijk meestal ook een einde of afsluiting bij. In mijn eerste boek ben ik aangekomen bij het laatste hoofdstuk, de laatste alinea's en de laatste zinnen. Ik sluit mijn eerste boek af met de verwachting en het vertrouwen dat jij nadat je dit boek hebt uitgelezen nieuwe commerciële kansen zult creëren én pakken.

'Grote stappen, snel thuis.' Je zult het spreekwoord kennen. Het geeft aan dat we voort moeten maken en snel moeten handelen. Ik hou niet van deze uitspraak en kan me er niet in vinden. Bij het schrijven van dit boek hield ik me daar zeker niet aan. Grote stappen kunnen in uitzonderlijke gevallen best nuttig zijn, maar voor mij is *tijd* een veel kostbaarder element. En zoals 'grote stappen' staat voor 'snel thuis', staat 'klein' voor 'in het moment zijn'. Ik probeerde met het zetten van kleine stapjes mijn boodschap aan jou over te brengen. Stap voor stap, alinea voor alinea en hoofdstuk voor hoofdstuk. *Walk your talk* past mij beter dan 'grote stappen, snel thuis'.

Ik ben een expert, net als jij. En ook ik zal mij er steeds bewust van moeten blijven dat ik het expert-zijn moet loslaten. Ik ben daar steeds beter in geworden en heb ook zelf ervaren dat ik als OEN makkelijker in staat ben om over te brengen wat ik bedoel. Tijdens het schrijven stond ik zoveel mogelijk in de

OEN-stand. En ook al was het contact tussen jou ~de lezer~ en mij ~de schrijver~ min of meer één-dimensionaal, toch had ik de intentie echt met je in contact te zijn. Inhoud, procedure, relatie en interactie en tenslotte gevoel: haast vanzelf gaf ik tijdens het schrijven aandacht aan alle vier de *communicatieniveaus*. En veel liever vroeg ik me zaken *af*, in plaats van dat ik je *ondervroeg*. Ik zette geen *overtuigingskracht* in, omdat ik bij jou geen *tegenkracht* wilde opwekken. En ik vertrouw erop dat jij mijn *goede intenties* herkende. Tenslotte hoop ik dat onze relatie duurzaam blijkt te zijn. Al weet ik jouw naam niet, ik heb toch het idee dat wij geen onbekenden zijn.

En zo, stap voor stap, kwam ik bij de allerlaatste boodschap van dit boek.

Heb jij weleens geprobeerd om in een paar dagen iets aan je gedrag te veranderen voor de rest van je leven? Om vanaf vandaag alleen maar perfecte vragen te stellen? Om niet meer ~helemaal nooit meer~ te *ondervragen*. Nooit meer in te vullen voor een ander? Om voor altijd de *OEN* te zijn en niet meer de *expert*? Ik zou je op het hart willen drukken om dat niet te eisen van jezelf. Het zal je namelijk niet gaan lukken. Jouw innerlijke systeem zal eerst gaan protesteren, de nodige beren op de weg creëren om vervolgens te gaan saboteren.

Liever kleine stapjes wel dan grote stappen nog niet.

Grote stappen, snel thuis” is voor bijna iedereen onrealistisch als het gaat om persoonlijke groei en ontwikkeling. En waarom zou het trouwens snel moeten?

Heb je haast? Je hebt je hele leven toch nog om te leren? Ben je geïnspireerd door mijn boek en wil je alle inzichten en vaardigheden direct in de praktijk inzetten? Neem dan even gas terug en bepaal eerst wat voor jou het belangrijkste is. Kies voor dat ene inzicht waarvan je weet dat het jou het meest verder zal helpen. Focus je op één tip in plaats van alles tegelijk te willen doen en met hagel te schieten. Waarom zou je jezelf verplichten om zo'n enorme stap uit je comfortzone te doen. Ben je uit op onnodige stress? En geef toe, je weet zelf ook wel dat als je in één keer een hele berg wilt verzetten je er als een berg tegenop zult zien en een berg excuses zult verzinnen om het uit te stellen. *Niet doen dus!!*

Wel raad ik je aan met kleine stapjes je comfortzone te gaan vergroten, jezelf langzaam te stretchen. Met acceptabele stapjes je inzichten toepassen en uitproberen in de praktijk. Wanneer je de lat niet te hoog legt en het leuk maakt om te experimenteren, dan zul je merken dat de successen die je boekt je blijven motiveren om door te gaan. Liever kleine stapjes wel, dan grote stappen nog niet.

Aan het begin van dit boek schreef ik al dat ik mijn doel bereikt heb als jij één ding uit mijn boek hebt gehaald wat je in je praktijk gaat inzetten. Nu ik je aandacht nog even heb, sluit ik graag af met een wens. Het zou mooi zijn als je na het lezen van mijn boek overtuigd bent van wat je diep van binnen al wist, maar misschien in de loop van de tijd wat ondergesneeuwd raakte:

Je hebt alles in huis om een kampioen te zijn!

Meer van Marc van Katwijk:

Goed functionerende mannen en vrouwen hebben een grote behoefte aan luisteren en begrijpen van klanten en collega's, zo blijkt uit zijn praktijk. In de hedendaagse cultuur van zenden en reageren lijken wij deze vaardigheid te verliezen. Marc van Katwijk vindt dat wij onszelf daarmee te kort doen. Het boek dat daaruit voortkomt is zijn creatie. Het principe achter Overtuigend Luisteren is in wezen universeel.



Luisteren leidt tot begrijpen, begrip brengt ons verder. De overtuigende luisteraar krijgt zomaar een schat aan informatie en inzichten. Wil je verdienen door te begrijpen? Werk aan je luistervaardigheden. Verbeter je communicatieve inzichten en je beïnvloedingsstijl. Leer over de kleuren van de strandbal.

Overtuigend Luisteren is geschreven voor consultants, onderhandelaars, managers, young-professionals en voor iedereen die aan zijn of haar overtuigingskracht wil werken. Werkelijk kunnen luisteren naar de ander is een kwestie van inzicht en training. Inzicht creëert bewustwording en mogelijkheden. Met training bouw je stapsgewijs aan een nog beter resultaat.

Welke kleur van de strandbal zie jij?

“Lekker leesbaar en door de tips en korte oefeningen ervaar ik direct effect. Overtuigen begint voortaan met luisteren, in mijn werk met young professionals en privé. Een aanrader!”

Matthijs Hamster - ondernemer en oprichter Careerwise

ISBN 9789082073430

eerste druk 2017 / tweede druk 2018

Aantekeningen

Aantekeningen

Beste lezer,

*Wil je na het lezen van dit boek reageren of mij een vraag stellen?
Dan nodig ik je van harte uit om mij een berichtje te sturen.*

*Dat helpt mij om mijn boek bij een volgende druk nog meer
te laten aansluiten bij de wensen en behoeften van de lezers.*

Ik stel je reactie erg op prijs en zal je bericht persoonlijk beantwoorden.

Met hartelijke groet,

Marc van Katwijk

info@commercieel-luisteren.nl

Commercieel luisteren is een boek voor professionals en experts van wie verwacht wordt dat zij ook advies- en salesgesprekken voeren. Dit deel van de functie vraagt om andere inzichten en vaardigheden dan meestal in het eigen vakgebied ontwikkeld zijn. Met de inzichten uit dit boek zijn deze vrij eenvoudig toe te passen in de praktijk.

De oplossing is niet het oefenen van een vlotte babbel, de perfecte elevator pitch of overtuigen met stapels bewijs en argumenten. Klanten overtuig je door te luisteren! Hoe ontdek je de werkelijke behoeften, belangen en verwachtingen?

Marc van Katwijk (1966) is trainer en business coach. In zijn trainingspraktijk ontmoet Marc dagelijks mensen die als een berg op zien tegen commerciële gesprekken. De spanning ontstaat meestal door gedachten als 'Ik wil voorkomen dat ik als een stofzuigerverkoper over kom...' of 'Ik wil voorkomen dat ik de opdracht niet scoor...'. Veel experts die dit herkennen zoeken naar een praktische en effectieve oplossing om van dit ongemakkelijke gevoel af te komen.

"Als je jezelf bewust wordt en eenvoudig traint in een creërende manier van denken en doen, dan verander je daarmee jouw resultaten. En dat gaat veel verder dan de deal alleen."

Dit boek beschrijft op praktische, vlotte en verhelderende wijze de essentiële inzichten en toepassingen om opdrachten gegund te krijgen en langdurige samenwerking met jouw klanten aan te gaan. Jouw sales- en adviesgesprekken gaan veel relaxter en worden leuker om te doen. Succes is dan onvermijdelijk.

De volgende thema's worden in dit boek behandeld:

- Bewust worden van je luister-intentie.
- Commerciële ruimte creëren.
- Ontdek behoeften en belangen.
- Doelen en verwachtingen concreet maken.
- Kijk over de deal heen.

"Leest als een roman en wekt je nieuwsgierigheid op. Heel praktisch en direct toepasbaar in mijn praktijk."

Rob van Dee, account manager, Grohe Nederland

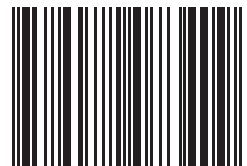
"Handzaam en compact boek! Prettig leesbaar, aansprekend en gegarandeerd meerwaarde voor ieder gesprek met je klant!" *Diana Stout, MKB-adviseur en directeur van Administer BV te Utrecht*

"Geen trucjes maar oprechte interesse en relatie boven transactie. Heel herkenbaar geschreven en goede oefeningen. Uitstekend!"

Erik Rieken, managing director, KPN



ISBN 978-90-820734-0-9



9 789082 073409 >