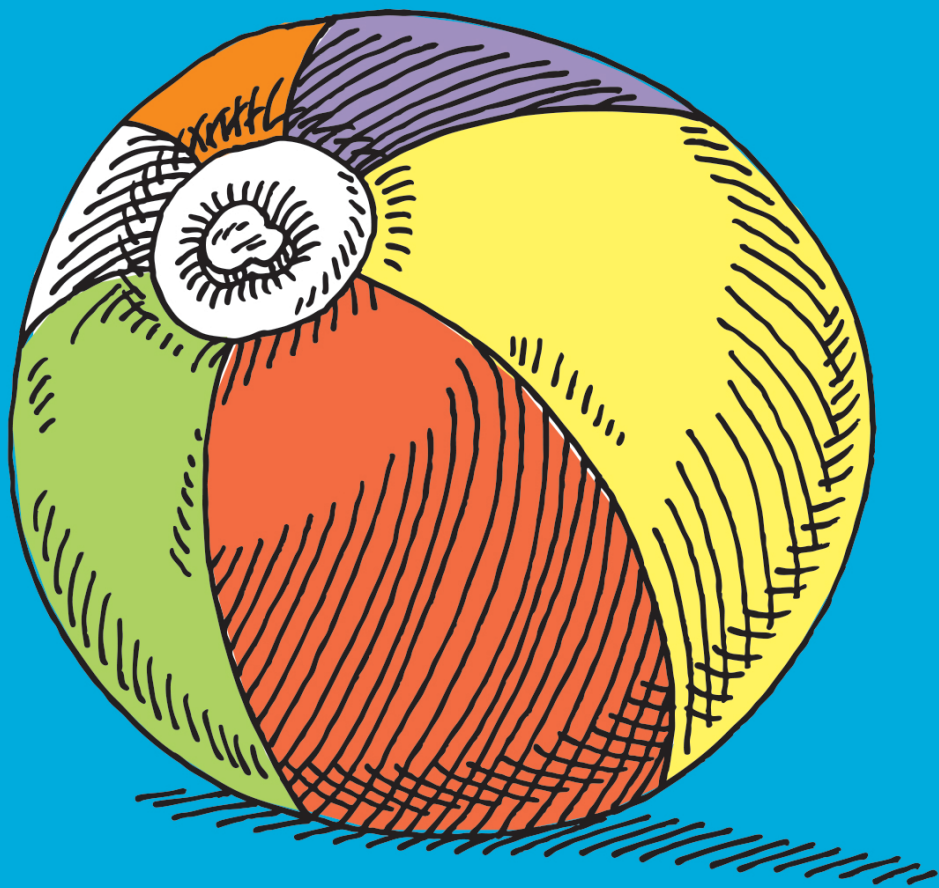


Marc van Katwijk

OVERTUIGEND LUISTEREN



Verdiene door begrijpen

Marc van Katwijk

Overtuigend luisteren

Remarcable Trainingen
Alphen aan den Rijn 2017

Eerste druk 2017
Tweede druk 2018
Derde druk 2021

Copyright © 2017 Marc van Katwijk
Uitgeverij Remarcable, Alphen aan den Rijn

Vormgeving: Serious Impact
Illustraties: Marcel Westervoorde
Fotografie: Wendy van Bree

ISBN 978 90 8207343 0

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

Het op enige wijze verveelvoudigen 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@remarcable-trainingen.nl om deze toestemming te verkrijgen.

Verdien jij het
begrepen te worden?

Inleiding

Leuk je opnieuw te ontmoeten.

'Dé wereld' bestaat niet.

De aarde, ja. Die bestaat. Op die aarde staan tastbare zaken, zoals bomen, bossen en gebouwen. Er leven mensen en dieren. En er gebeuren hier 'dingen'. Geboortes, verhuizingen, relaties, promoties, dood.

Sommige zaken spelen zich verborgen af, anderen zijn volledig zichtbaar. Maar er is niet één wereld. Er zijn zoveel werelden als er mensen zijn.

Al die werelden zijn waarnemingen van 'dingen' en mensen en gebeurtenissen vanuit het eigen perspectief. Jouw kant van de strandbal bepaalt de kleur van wat je ziet. 'De wereld' is een subjectieve werkelijkheid. Daarvan zijn zich maar weinigen altijd bewust.

Ben je daar nog? Lees rustig verder, veel filosofischer dan dit wordt het niet.

Overtuigend Luisteren heet het boek waarin je nu leest. Het is mijn tweede boek. Eerder schreef ik Commercieel Luisteren, eveneens met hart en ziel. Misschien kennen we elkaar daarvan. In het voorwoord vertelde ik toen dat ik mijn visie en mijn ervaringen wilde delen met jou, de lezer. We leven in een tijd waarin verbinding en duurzame relaties het verschil maken, schreef ik toen. Scoren ten koste van de ander is kortzichtig en brengt op termijn niets.

Mijn intentie was - en is nog steeds - om jou op weg te helpen met nieuwe inzichten die je kunt gebruiken in de dagelijkse praktijk. In Commercieel Luisteren is de rode draad 'bewust zijn van je intenties'. Die boodschap is nog steeds springlevend.

In Overtuigend Luisteren - dit boek - zijn 'het onbewuste bewust maken' en 'het belang van begrijpen' mijn onderwerpen. Dit alles boeit mij enorm, dus dit boek is niet zomaar ontstaan.

Boeken veranderen geen mensenlevens. Hooguit geven enkele hoofdstukken of alinea's of losse opmerking jou een nieuw inzicht. Maar zoals 'de wereld' niet bestaat, zo is er ook geen absolute juistheid. Overtuigend Luisteren is daarom voor iedereen een ander boek. Tijdens het schrijven werd ik mij bewuster van mijn verborgen gedachten. Bij het lezen kom jij deze wel of niet tegen. Neem het mee, gebruik wat je nodig hebt of laat het los, alles is goed. Als jij je bewuster bent van het effect dat je handelen heeft op je omgeving, hoe dat handelen er ook uitziet, dan ben ik geslaagd in mijn bedoeling.

Het herkennen van de effecten biedt handvatten om al je kwaliteiten en vaardigheden optimaal te benutten, en om nieuwe te ontdekken. Er zijn meer kleuren dan jouw kant van de strandbal laat zien.

Genoeg gefilosofeer. Let's go...

Marc v Katswijk

Inhoud

1. Strandbal [9]

Wat de strandbal symboliseert

2. Don't think [17]

Hoe Henriette zichzelf zag

3. Begrip [27]

Waarom begrijpen ertoe doet

4. De 4 G's [35]

Hoe je bouwt aan oplossingen

5. Ja [43]

Waarom niemand zonder begrip kan

6. Jouw intentie, mijn intentie [51]

Waarom intenties maar beter kunnen deugen

7. Zeilen op zaterdag [57]

Hoe je verdient door te begrijpen

8. OEN [65]

Wat je bereikt met Open, Eerlijk en Nieuwsgierig

9. Nieuwe kaders [73]

Wat ander gedrag met je doet

10. DISC [79]

Hoe je de verschillen herkent

11. Rood Geel Groen Blauw [89]

Wat kleuren laten zien

12. De praktijk [97]

Waarom je woorden moet kiezen

13. Taal stuurt [101]

Hoe je mensen laat volgen

14. Ouder Volwassene Kind [113]

Waarom we niet moeten oordelen

15. Respectvolle onenigheid [123]

Wat we kunnen leren van elkaar

16. Verwachtingen [127]

Wat je verwachtingen over jezelf zeggen

17. Even schakelen [131]

Hoe gesprekken in elkaar zitten

18. Forte [139]

Hoe het verder ging

1. STRANDBAL

Wat de strandbal symboliseert

"Ah Henriette, je bent terug van vakantie. Waar was je?"

"Ik was naar Ibiza. Erg genoten. Ik..."

"O, Ibiza. Leuk voor je. Ik was op de Malediven. Heerlijk weer gehad."

Zien en horen zijn belangrijker dan spreken. Luisteren is trouwens iets anders dan horen. Om te horen heb je oren nodig, maar luisteren doe je met al je zintuigen. Luisteren heeft te maken met het verwerken van de woorden die waargenomen zijn. Als je toe wilt werken naar een oprecht 'ja', dan is het goed om te ontdekken wat de ander nodig heeft om overtuigd te raken. Overtuigend luisteren noem ik dat.

Ieder mens wil uiteindelijk begrepen worden.

Wie niet begrepen is houdt wellicht teleurgesteld zijn mond of herhaalt zijn boodschap steeds krachtiger om alsnog effect te scoren. Daarvan wordt niemand blij. Als je luistert naar de ander, dan geef je hem of haar een goed gevoel cadeau. Zelf ontvang je ook, want wie luistert krijgt zomaar een schat aan informatie



en inzichten. Over Ibiza of over de Malediven, of over de laatste ontwikkelingen bij je klant. Steek de winst maar in je zak. Je doet er je voordeel mee én het vergroot je kennis. De andere kant van de strandbal kan een verrassende ervaring zijn.

Van huis uit ben ik neutraal in mijn oordeel. Maar niet altijd. Een stilistische, abstracte arthouse movie, bijvoorbeeld, zette ikzelf altijd nogal snel weg in de categorie 'Mij niet gezien'. Kaartjes voor een klassieker van Federico Fellini? Mij niet gezien, ik ging

niet mee. Van die bevooroordeelde houding was ik mij niet altijd bewust. Het was er gewoon, het ging automatisch.

Toen ik mij er wel van bewust werd, zag ik in hoezeer het mij beperkte. Misschien deed ik mijzelf wel te kort door mij te beperken tot populaire Hollywood block busters met een held, een anti-held en een voorspelbare ontknoping.

Langzaam realiseerde ik mij dat ik ook hierin kon kiezen tussen een snelle conclusie of een Open, Eerlijke en Nieuwsgierige houding.

Als je kiest voor het laatste, dan zul je ontdekken dat je gaandeweg beter zal luisteren. Wie zichzelf traint, die vergroot zijn mogelijkheden - en dus de kansen - en bereikt zodoende meer.

Ik bekijk situaties en objecten nu nog vaker zonder vooroordeel. Zelfs een film kan ik zien zonder er direct iets van te vinden. Gewoon, door letterlijk waar te nemen en te beleven. Ik kies ervoor om mij te laten meevoeren met het verhaal. Daardoor krijgt het bekijken van een abstracte film een andere dimensie. Het resultaat van 'niets vinden' is ontspanning in plaats van inspanning. Ik kan het je aanraden.

Wat heeft die strandbal te maken met dit alles? Ik deel het graag met je. De strandbal is speels en licht. Het symboliseert

kinderlijk vertrouwen. Een kind is altijd Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. De strandbal heeft verschillende kleuren. De bal staat voor luchtigheid, maar ook voor eigenwijsheid en kracht. Heb je ooit weleens een strandbal onder water geduwd?

Voor mij is een strandbal ook een afbeelding van de wereld. De verschillende vlakken houden samen de bal bij elkaar. Haal er één deel tussenuit en de bal bestaat niet meer. Maar het belangrijkste is het inzicht dat de strandbal ons geeft. Alle situaties of gebeurtenissen of waarnemingen zijn gekleurd door het standpunt van waaruit wij de strandbal bekijken. Zelfs de manier waarop we naar onszelf kijken hangt ervan af. Het is niet erg, maar we moeten ons daarvan bewust zijn. “Vertel mij wat jij ziet. Dan zeg ik jou wat ik zie.” De strandbal is voor mij een basisgedachte. En ik word er vrolijk van.

Stel je een gesprek voor tussen jou en een willekeurige vreemdeling. Iemand met een totaal ander leven dan het jouwe. Dat leven kan zich afspelen in jouw eigen omgeving - hij of zij werkt in hetzelfde bedrijf - of in een ander werelddeel. Samen zitten jullie aan tafel met in het midden een kleurrijke strandbal. De bal is groot, je kunt de ander nog net zien. Jij bespreekt met hem of haar een problematiek, laten we zeggen dat het dit keer over het klimaat zal gaan.

Jij bekijkt de situatie vanaf jouw groene kant van de strandbal, hij of zij kijkt tegen het blauwe vlak aan. Of; jij ziet alles in het rood, de ander bekijkt alles vanaf de gele kant. Het standpunt van waaruit jij de situatie ziet bepaalt de kleur. Dat is j^ouw kleur. Om de standpunten van de ander te zien, moet je naar de andere kant van de strandbal willen gaan. Je verplaatst je letterlijk en figuurlijk in de ander. Dit vraagt om een Open, Eerlijke en Nieuwsgierige houding.

Laten we zeggen dat het klimaat in dit geval de strandbal is. Voor jou is het effect dat het klimaat heeft op de stijgende zeespiegel een punt van grote zorg. Misschien heb je een gezin of neefjes en nichtjes. Leven zij hier straks nog wel veilig? De ander is wellicht ingenieur en expert in klimaatbeschermende maatregelen zoals slimme waterkeringen en hypermoderne dammen. Hij of zij vertelt jou over de sprongen die Nederland Kennisland daarin maakt, de waardevolle informatie die wij hebben en de voorzorgsmaatregelen die gerealiseerd zijn en - kennis is een exportproduct - de behoefte aan onze expertise in het buitenland.

Het klimaat is net zo goed een zorg als een kans. Je wist het niet, toch is het zo. Andere kleur, ander perspectief, verschillende belangen.

“De laatste maanden heb ik luisteren als topprioriteit genomen”, zei Frans mij onlangs. Frans is docent op een Hogeschool. Een gedreven en goedgehumeurde man. Frans is wat snel in zijn communicatie, en daar heeft hij hinder van. Of eigenlijk; Frans ervaart dat anderen daar hinder van hebben. Daar wil Frans wat aan doen. Ik vroeg hem hoe hij zijn zogenaamde luisterweken had aangepakt. Frans gaf een schitterende strategie.

“Ik heb elke week een nieuw aandachtspunt genomen. De eerste week was simpel; ik reserveerde meer tijd voor mijn studenten en collega’s. Vijf minuten langer in gesprek lijkt weinig, maar ik kan je zeggen dat het verschil erg groot is. De tweede week was ik bezig met het begrip empathie. Ik probeerde mij echt in te leven in de ander. De derde week lette ik erop dat ik de ander uit liet praten. Sjongejonge, je bent je er niet bewust van hoe vaak je interrumpeert. Toen begon ik aan de uitdaging ‘stiltes laten vallen’. Die was wel het allermoeilijkse.” Een bulderende lach volgde. “En weet je?”, zei Frans. “Iedereen is aardiger tegen mij. Intern krijg ik meer voor elkaar.”

Toen ik Frans opnieuw zag gaf ik hem een opgeblazen strandbal cadeau. “De symboliek van de strandbal”, zei ik. Zijn antwoord: “Zonder alle kleuren sowieso niet compleet.”

Samenvatting

Door de strandbal van de andere kant te bekijken, begrijp jij de ander beter. Het is prima om bij je standpunt te blijven. Durf je standpunt even los te laten, je kunt altijd weer terug. Je zult zien dat de ander dat ook zal doen.

De Wet van de Wederkerigheid treedt in.

Als jij je standpunten loslaat, dan zal de ander dat eveneens doen. Jouw visie zal hem of haar bereiken. Pas op dat het geen trucje wordt. Eerst begrijpen, dan begrepen worden. Overtuigen begint met luisteren.

Suggestie

Je bent nog maar net begonnen in Overtuigend Luisteren. Ik vraag nog niet te veel van je. Toch één ding: zou je in een volgend gesprek een deel van de strategie van Frans willen toepassen? Spreek af dat je je een week lang concentreert op een nieuwe manier van luisteren. Kies zelf het thema. Beter kleine stapjes wel dan grote stappen nog niet.

2. DON'T THINK

hoe Henriette zichzelf zag

*H*enriette is een weekje weg. Haar broer vond dat nodig.

Het uitkiezen van de bestemming viel in eerste instantie niet mee, maar volgens haar broer moest Henriette naar Ibiza. Het is er altijd heerlijk, de mensen zijn er relaxed en je zit niet lang in het vliegtuig. Dus is zij op Ibiza. In haar eentje want Henriette is getrouwd met haar werk.

Wat is eigenlijk het doel van deze vakantie? Henriette heeft geen idee. Uitrusten ligt voor de hand, maar het lukt haar niet om te relaxen. Henriette heeft last van valse parallelle gedachten.

Tijdens het praatje met de dame achter de incheckbalie vraagt Henriette zich af of haar vest wel kleurt bij haar shirt. Eenmaal in de lucht zijn haar gedachten bij haar nalatenschap. Zo'n vliegtuig kan immers ook nog neerstorten. Wat bedoelde haar vader trouwens met de opmerking 'ga je de bloemetjes buitenzetten?' Het laat Henriette niet los. De aardige vrouw in de vliegtuigstoel naast haar vraagt naar de naam van Henriette's hotel. Ze hoort het niet. Gedachten zijn krachten, dat klopt. En soms onbewust.

Het denkrmogen is ongelooflijk rekbaar. Je brein genereert een onvoorstelbare hoeveelheid gedachtes, volgens deskundigen zo'n vijftig per minuut. Daardoor kun je met een heleboel zaken bezig zijn zonder dat je je het bewust bent. Al je gedachtestromen vloeien samen tot beelden en ideeën en vage plannen. Net zo moeiteloos worden ze weer losgelaten, om neer te dalen in je onderbewustzijn.

Als je je al bewust bent van de verschillende gedachten, dan besef je hoe snel je de aandacht ook weer kwijt bent. Zo heb ik bij het schrijven van deze alinea's gedacht aan het verlengen van mijn rijbewijs. En toen aan Max Verstappen. En daarna weer aan Henriette. Ik ben mij bewust van deze denksporen omdat ik erover schrijf, maar de gedachten waren ook weer snel weg.

Parallele gedachten zijn soms zeer welkom. Het is een vriendelijk poppetje op je schouder. Zacht fluistert het kleine aanwijzingen in je rechteroor. Dat je rijbewijs verlengd moet worden, bijvoorbeeld. Net zo vaak zijn parallelle gedachten een enorme blokkade. Dan is het dat vuurrode duiveltje dat met je meereist. "Je ziet er suf uit met dat vest". Dat poppetje en het duiveltje bestaan niet echt. Ik zou bijna zeggen; jammer genoeg niet. Je doet het namelijk zelf. Jij hebt dit parallelle gedachtenpatroon ontwikkeld en jij houdt het in stand.

*Wil je overtuigend kunnen zijn,
wees je dan bewust van je gedrag.*

*D*e *parallele* gedachten passen goed in je rekbare brein. Nergens piept of kraakt het, niets loopt vast. Heb je er dan ook geen last van? Dat is nog maar de vraag. De vriendelijke parallele gedachten mogen er zijn. Aanmoedigingen, opstekers, reminders, binnenpretjes; ze zijn van harte welkom. Helaas, de valse zijn er ook, en ze beïnvloeden je gedrag. Al je gedrag is communicatie en alles heeft een effect. Wil je overtuigend kunnen zijn, wees je dan bewust van je gedrag. En van je valse parallele gedachten. Waar het één is, bevindt zich het ander.



*H*enriette loopt op Ibiza langs de branding, het zand is koel en de lucht warm.

Toch lukt het haar niet om het écht naar haar zin te hebben. Haar brein werkt nog net zo hard als thuis. Na een klein uurtje wandelen ziet zij woorden in het zand. Onhandig geschreven, maar toch duidelijk genoeg. Twee korte woorden, en nog net voordat het water het voorgoed wegspoelt leest ze wat er staat.

DON'T THINK

Henriette staat stil. Ze is geraakt.

*J*e valse parallele gedachten zijn niet neutraal. Je hebt er ook niet zelf om gevraagd. Het zijn overtuigingen die in de loop der tijd zijn ontstaan. Door opvoeding, door vervelende gebeurtenissen, door religieuze doctrines of door de tijdsgeest. Je karakter heeft ook een groot aandeel. Doorgaans is het een combinatie van dit alles. Overigens vind ik de oorsprong eigenlijk niet zo interessant. Jij, ik, Henriette, allemaal zijn we gevormd door onze ervaringen. Dat is inherent aan het leven. Wat je overhield aan je negatieve ervaringen zijn je valse parallele gedachten. Ik zou willen dat je je ervan bewust bent en je conclusies trekt. *“Ik ben niet mijn valse parallele gedachten.”*

*I*n trainingen stel ik vaak de vraag waarom het zo lastig is om de valse parallele gedachten te negeren. *‘Ze horen bij mij’* is een

terugkerend antwoord. *'Ik dacht dat het de waarheid was', 'het gaat automatisch'* en *'ik ben me er nooit van bewust geweest'*. Het klopt allemaal. De gedachten horen bij je, ze zijn onbewust met je meegegroeid en het gaat helemaal vanzelf. Je bent je er ook naar gaan gedragen.

Als je als kind steeds hoorde dat je een wijsneus was, dan wil je die indruk nog steeds liever voorkomen. Of misschien zat je in een drukke klas en kon je je daardoor slecht concentreren. Dus zet je nu alles op alles om niet als dom gezien te worden. En ook nu nog denk je terug aan die slechte spreekbeurt op de basisschool, toen je wel kon huilen van ellende. Daarom sta je liever niet op een podium, want je bakt er vast niks van.

Als trainer en business coach ben ik al heel veel van deze valse beperkende gedachten in de praktijk tegengekomen. Ik weet hoe groot het effect is van dat venijnige duiveltje dat met je meereist. Het monstertje ontstond bijna uit het niets. Bijna. Daarvoor was soms maar één vervelende gebeurtenis nodig, en dat is eigenlijk best schokkend.

Als je jarenlang het parallel denken in stand hield, dan kan alleen een wonder ervoor zorgen dat je dit acuut afleert. Je begreep al dat ik niet in wonderen geloof. Wat wij een wonder noemen, is in werkelijkheid een kwestie van oefenen, falen en weer oefenen. Tussen het oefenen door moet je soms even afstand nemen om te reflecteren. Zie het als het één van de vele kloos-

ters van Ibiza. Stuk voor stuk imposant om te zien. Hoe hebben ze 't ooit kunnen bouwen, vraag je je af. Toch zijn het geen wonderen. De bouwwerken zijn het resultaat van arbeid. Het ging ook niet in één keer. De bouw lag soms lange tijd stil vanwege tegenslag. Soms ging het halverwege mis en moest er opgeruimd of afgebroken worden. Het proces is onzichtbaar en vergeten. Wij zien alleen het resultaat. Niets ging ooit vanzelf.

*Door valse parallelle gedachten
ontstaan negatieve emoties.*

Als je stopt met denken, dan bedenk je ook geen onwaarheden meer. Natuurlijk kan dat niet. Mensen zijn, in tegenstelling tot dieren, denkende wezens. Dat maakt dat wij meestal volkomen onbegrijpelijk zijn voor onze soortgenoten. Daarin zijn wij absoluut uniek. Een Aziatische olifant begrijpt zijn Afrikaanse equivalent uitstekend. Een huiskat uit Bunschoten communiceert prima met een straatkat uit Moskou. Ook dieren denken op één of andere wijze, maar hun grote genade is dat zij geen onwaarheden kunnen bedenken. Daarin schiet hun brein te kort. De evolutie bracht ons naar een ander niveau. Nu zijn wij mooi in de aap gelogeed met dat mega-ontwikkelde verstand.

Het zou goed zijn als we beseffen hoe krachtig onze gedachten zijn. Ik geloof in de aantrekkingskracht van het denken. In Overtuigend Luisteren ga ik daar niet op in. Ik beperk mij tot het concreet maken van de valse parallelle gedachten. Die zijn al abstract genoeg.

*D*oor *valse* parallelle gedachten ontstaan negatieve emoties. Deze ploppen vooral tijdens - voor jou - spannende momenten op. Denk bij negatieve emoties niet direct aan huilogen. Emotie is je gemoedstoestand. Dat gevoel is niet eenvoudig te duiden, laat staan dat je er woorden aan kunt geven.

Wat je denkt, dat ben je zelf.

*J*e *valse* parallelle gedachten zorgen voor ongewenste effecten. In elke nieuwe situatie zal je jezelf daarin bevestigen. Als je wilt voorkomen dat je niet duidelijk bent, dan zet je je eigen knop wellicht op de frequentie 'zenden'. Je bedoeling is om overtuigender te zijn, maar je bereikt meestal het tegenovergestelde. De oren van de ander slaan op piepen, hij of zij sluit zich voor je af. Jij, de zender, bereikt daarmee het tegenovergestelde. Je valse parallelle gedachten zijn je eigen waarheid geworden. Wat je denkt, dat ben je zelf. Je bent aan het voorkomen en daarmee bouw je aan je eigen - voor jou ongewenste - resultaat.

*H*enriette zit op een loungebank in een restaurant en nipt aan haar witte wijn. Ze wil voorkomen dat de echtparen aan de tafels even verderop haar eenzaam vinden, dus probeert ze losjes te doen. Oef, als 'de andere mensen' nu maar niet zien dat ze zich opgelaten voelt. Nee, dat wil ze echt voorkomen. Zogenaamd ontspannen bekijkt ze de menukaart. Trouwens, die knappe ober daar kijkt steeds naar haar. Hij moet niet denken dat zij uit is op

een vakantie liefde. Ook dat moet ze zien te voorkomen. Zoveel mogelijk weet ze het oogcontact te vermijden. Pfoe zeg, het is hard werken daar op Ibiza.

Op Ibiza is het vredig. De zon schijnt, het uitzicht is fantastisch. Henriette neemt kleine slokjes van haar wijn.

Quasi-nonchalant zoekt ze op haar telefoon naar een wifi-verbinding. De ober probeert tevergeefs een praatje te maken. Het is een goeie vent, die ober. Hij wil wat voor haar betekenen.

Henriette ziet het niet. In haar hoofd vechten conflicterende gedachten om aandacht. Ze maakt haar eigen waarheid. Daar zit een eenzame vrouw die zich opgelaten voelt. Iedereen ziet het, en Henriette ziet zichzelf. Ze denkt aan de woorden in het zand. DON'T THINK.

Voor het eerst is Henriette zich bewust van haar belemmerende gedachten.

Samenvatting

Valse parallelle gedachten zijn in de loop van je leven ontstaan. Je bent erin gaan geloven. Ze zorgen voor ongewenste effecten en veroorzaken verschillende emoties.

De valse parallelle gedachten van Henriette zijn vermoedelijk 'ik moet niet eenzaam overkomen'. Hierdoor gedraagt zij zich geforceerd en afstandelijk. Valse parallelle gedachten zijn bedoeld om iets te voorkomen. Maar je hoort het al; ze zijn vals. Ze bevatten onwaarheden en ze zetten je op een verkeerd spoor. Je creëert niet wat je wilt.

Suggestie

Heb je nog een paar minuten?

Analyseer eens een lastig gesprek van afgelopen week.

Neem een A-kaartje en deel die in twee kolommen.

Bovenaan de linker kolom schrijf je het woord 'gezegd'.

Bovenaan de rechter kolom schrijf je het woord 'gedacht'.

Schrijf in de linker kolom - onder elkaar - wat er over en weer is gezegd.

Wat zei jij? Wat zei de ander? Wat zei jij weer?

Gedaan? Nu volgt het interessantste deel.

Schrijf in de rechter kolom - ook weer van boven naar beneden - wat je op datzelfde moment dacht. Dus naast elke uitgeschreven zin onder 'gezegd' schrijf je op wat je daarbij dacht.

Ik ben benieuwd of je de invloed van je gedachtegang op het gesprek herkent.

Deze oefening vergroot je inzicht. Meer hoeft je nog niet te doen.

3. BEGRIP

Waarom begrijpen ertoe doet

*T*aleninstituut Forte, sinds 1959 een begrip'. Henriette de Vries heeft een gloeiende hekel aan de slogan. Het is ook niet waar. Taleninstituut Forte bestaat sinds 1959, dat klopt. Maar een begrip is Forte nog maar kort. Tot ver in de jaren zeventig was Forte een regelrechte ramp en de oorzaak van het armoedige bestaan van het gezin De Vries.

Het taleninstituut wilde maar niet van de grond komen. De omslag was eindelijk een feit toen zakenmensen Engels moesten spreken en Spanje een populair vakantie­land werd. Engels en Spaans zijn nog steeds de belangrijkste talen bij Forte, maar de stenen klaslokalen maakten langzaam­aan plaats voor digitale leeromgevingen. Het aanbod is letterlijk universeel. Bij Forte kun je elke taal leren, overal ter wereld. Sinds enkele jaren is Henriette de algemeen directeur. "Directrice", verbetert vader Ad steeds. Want de directeur, dat was hij.

Het taleninstituut van Henriette is een familie­bedrijf. Forte bestaat daarmee uit overlappende systemen; de familie en het bedrijf. Henriette is de algemeen directeur van Forte en ze nam het grootste deel van de aandelen over. Henriette is dus DGA, directeur-groot-aandeelhouder. De overige aandelen zijn verdeeld onder Ad en Ewoud. Ewoud, de broer, is de commercieel manager van Forte maar noemt zich liever people manager.

Ewoud heeft ook een yogaschool die goed loopt en geeft les in meditatie. Er werken nog een aantal mensen bij Forte. Zijdelings leer je hen kennen.

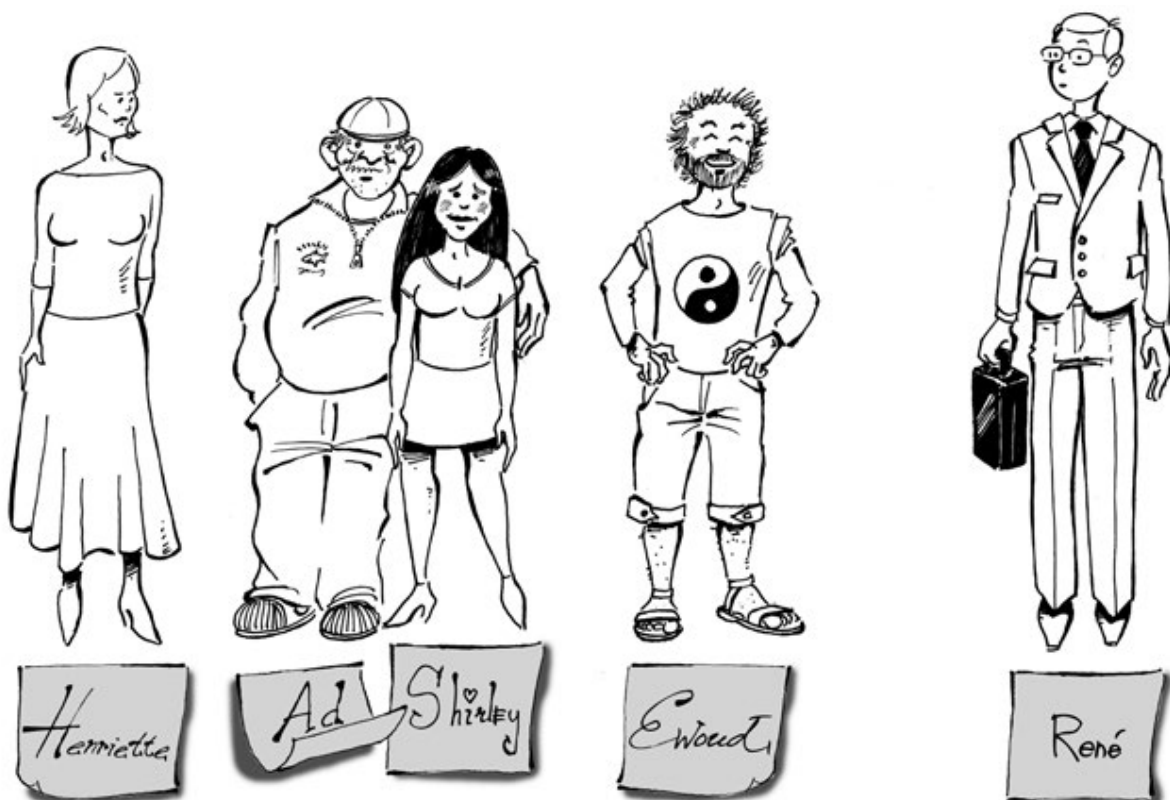
In Overtuigend Luisteren zal ik je veel vertellen over Henriette en haar bedrijf Forte. In mijn eerste boek Commercieel Luisteren kwam Henriette ook al voor. Net als in het echte leven heeft het verhaal van Henriette geen duidelijk begin. Ook is er is geen plot, geen held, geen happy end. Feitelijk neem ik je alleen maar even mee naar een klein deel van het leven van Henriette. Een boodschap beklift nu eenmaal beter als het verpakt is in een verhaal. Daar komt bij dat ik liever over mensen dan over processen praat. Overal zijn mannen en vrouwen zoals jij en ik, en we maken allemaal min of meer hetzelfde mee.

Ik koos voor Forte omdat het een familiebedrijf is. Zakelijke verhoudingen zoals wij die allemaal kennen zijn in overtreffende trap aanwezig in familiebedrijven. Bijna de helft van de werkgelegenheid komt uit de koker van familiebedrijven. Maar niemand start ooit een dergelijk bedrijf. In het gunstigste geval is het een schitterend ongeluk dat vooral de nieuwe generatie - Henriette in ons geval - is overkomen.

Wellicht ben je bekend met de onder- en bovenstroom in bedrijven; ofwel het rationele en het irrationele deel. Of misschien zelfs; het bewuste en het onbewuste. De bovenstroom is

het zichtbare deel van een organisatie. Het gebouw, de directeur, de plannen die op papier staan, de rapporten, de functioneringsgesprekken.

De onderstroom is onzichtbaar. De cultuur, de macht en de machteloosheid, het vertrouwen of juist het wantrouwen. De boosheid, de roddel, de tradities. “Zo zijn onze manieren”. In jouw organisatie, op jouw afdeling of in jouw team spelen alle familiale elementen een rol. Visie, vertrouwen en angst; in elke organisatie is het te vinden. De vader, de broer en het zielige zusje zijn ook in jouw omgeving. Misschien subtieler, iets minder prominent en wat meer verscholen. De rol van Henriette komt je misschien ook bekend voor. Verderop in dit boek ga ik daarmee verder.



*H*enriette ging op aanraden van haar broer naar Ibiza. Ze werkte te veel, volgens Ewoud, en op Ibiza zou ze tot rust komen. Dat tot rust komen is niet gelukt, maar helemaal voor niets was het ook niet. Op Ibiza werd Henriette met zichzelf geconfronteerd. Ze heeft zich het één en ander voorgenomen, maar eenmaal terug op kantoor kan ze zich het nog maar nauwelijks herinneren. Op haar bureau ligt een slordige stapel documenten en het beeldscherm van haar computer hangt vol met plakbriefjes. De waan van de dag neemt opnieuw rap bezit van Henriette.

Het is koffietijd dus haar dagelijkse plaaggeest zal snel weer opduiken. Inderdaad, daar steekt vader zijn hoofd al om de hoek van Henriette's kamer. De eeuwige rode baseballpet kaarsrecht op het gebruide hoofd, het gezicht zoals gewoonlijk olijk. Ad speelt de genietende pensionado, volgens Henriette. Of ze genieten heeft "daar op dat feest-eiland", vraagt hij.

Henriette kijkt niet op en typt geïrriteerd verder. Vroeger zei ze 'u' en 'papa'. Nu vindt ze dat ongepast, maar een alternatief heeft ze nog niet bedacht. Ze vermijdt het woord 'pa', maar ze spreekt hem ook niet aan met Ad. In zijn aanwezigheid praat ze er handig omheen. Zo ongemakkelijk als de aanspreekvorm is, zo harkerig is de hele relatie.

Vader - of Ad, zo je wilt - kan zijn bedrijf met geen mogelijkheid loslaten, volgens Henriette. Elke dag van 10.00 uur tot 12.30 uur hoort ze zijn galmende luide stem en bulderende lach. Hoewel hij op kantoor alleen wat enveloppen openmaakt, hier en daar tabellen met cijfers narekent en het archief ordent, lijkt hij te

denken dat Forte zonder hem roemloos ten onder gaat. Maar het kennelijke gebrek aan vertrouwen in Henriette, is feitelijk verborgen angst om niet meer mee te mogen doen. De rol die Ad zichzelf heeft gegeven is voor Henriette een voortdurende rem. Om erger te voorkomen houdt Henriette de belangrijkste zaken voor hem weg. Ze zucht. Het is 10.30 uur. Ibiza lijkt een eeuwigheid geleden.

Het is 10.30 uur. Ad beent door de gangen van het gebouw dat hij zo goed kent. Negentien stappen rechtuit, hoek om, acht passen tot aan de lift. Dertig jaar geleden liet hij dit pand neerzetten. De atmosfeer, de geluiden, de kleine constructiefouten; Ad kent het gebouw als zijn broekzak. Zeven seconden totdat de lift arriveert, in nog eens zeven staat hij op de etage waar René zit. Zojuist was hij bij zijn dochter, die is terug van vakantie. Ibiza, of all places. Hij hoopte dat het haar goed had gedaan. Eén blik op haar was genoeg voor Ad om te weten hoe de vlag erbij hangt. Nog net zo stuurs als voor de vakantie.

Met zijn dochter Henriette - vroeger zijn oogappel - heeft Ad al jaren geen écht contact meer. Jammer hoor, want ze waren zo goed met elkaar. Nu is ze voortdurend druk, ze raakt nog eens overspannen. Tuurlijk tuurlijk, het bedrijf gaat voor, en dat doet ze uitstekend.

Sjongejonge, zoals die meid dat klaarspeelt als directrice. De omzet is vertienvoudigd, de winst meer dan verdubbeld. Hoe ze dat doet, hij heeft geen idee. Iets met webinars en online tools en apps. Ook wel gewone klassen, hoor. Mensen van vlees en bloed die elkaar ontmoeten in het echt, met een docent voor de

groep. Niet meer in het praktische pand van Ad, maar in sjeke conferentie-oorden. Daar betalen de mensen veel geld om in twee dagen wat Deens of Duits of Arabisch te leren.

Het is Ad wat. Trots zou hij moeten zijn. Ontredderd voelt hij zich.

Gelukkig kan hij aardig met René, de financiële man, door een deur. René werkt al jaren voor Forte. Ad vertrouwt hem, omdat hij hem kent. René is bovendien van de cijfers, en die kun je begrijpen. Ad zet z'n rode pet recht. Dat ding irriteert hem, maar zonder pet voelt hij zich kaal en kwetsbaar. Ad weet best dat hij niet meer meedoet. Maar het laatste dat Ad wil is dat anderen weten dat hij dat weet. Als dat zo is, dan is er geen enkele reden meer om naar kantoor te gaan en zal hij het contact verliezen. Met Henriette, zijn oogappel, met Forte en misschien wel met de wereld. Ah, daar loopt René in zijn eeuwige blauwe overhemd. Snel bedenkt hij een goeie grap om te vertellen.

10.35. Henriette's gedachten dwalen af naar Ibiza. Het strand, de zon, de letters in het zand. DON'T THINK. Haar hoofd tolt om van de gedachten. "Welke gedachten doen er nu echt toe?" vraagt ze zich af. "Wat is écht van mij?" Ze kijkt naar haar mailbox. Er komt geen eind aan de stroom inkomende berichten.

Forte is is naar buiten een begrip geworden, inderdaad. Maar begrip is juist wat Forte van binnen nodig heeft. Wie professioneel is, die kan niet zonder.

Samenvatting

In elk bedrijf spelen zich zichtbare en onzichtbare processen af. Het is belangrijk dat je op de hoogte bent van het bestaan daarvan. Het begrijpen van de processen - het kennen en herkennen - geeft je een groot voordeel. Als je de processen niet kent, dan kun je er ook niet op inspelen.

Suggestie

Lukt het jou om de onderstroom van het bedrijf waar jij werkt in kaart te brengen? De cultuur, de onderlinge afspraken die nergens op gebaseerd lijken te zijn, de tradities, de verstandhoudingen. Er zijn ook zaken die het plezierig maken om elke dag naar je werk te gaan. De ongedwongenheid misschien, of de gewoonte om met elkaar de week af te sluiten, ik noem maar wat. Ik ben benieuwd naar je berendingen. Durf jij deze bespreekbaar te maken in je team?

4. DE 4 G'S

hoe je bouwt aan oplossingen

Het verhaal van de organisatie Forte is door mij verzonnen, maar toch ook weer niet. In trainingen vraag ik aan de deelnemers naar hun eigen ervaringen en verhalen, en Forte komt hieruit voort. Stel je voor dat jij een rol had in het verhaal. Wat zou jij jezelf adviseren? In dit geval is het duidelijk de hoogste tijd voor Henriette; ze moet ruimte maken in haar tollende hoofd. Omwille van Forte, want de potentie van Forte blijft achter vanwege onbenutte talenten en kwaliteiten.

Tussen ons gezegd en geschreven; voor mij als trainer draait het om mensen zoals jij. Mijn doel is om het leven van goed functionerende mannen en vrouwen nog iets makkelijker te maken. Dat ik daardoor bijdraag aan de gezondheid van bedrijven en aan de economie is mooi meegenomen. Maar de mens staat bij mij voorop. Jij, jouw collega, je baas, Henriette en Ad.

Een bedrijf is zo sterk als de zwakste schakel, helaas zijn deze clichés vaak waar. Relationele en organisatorische stroefheden trekken samen op. Onopgeloste conflicten gedragen zich als betonrot. De onderstroom kan het fundament verzwakken. Ad is de vader van Henriette, maar zij is hem gaan zien als een bemoeieri-

ge aandeelhouder uit een verouderd tijdperk die op ongewenste wijze de banden wil vasthouden.

Henriette moet haar grief ten aanzien van het gedrag van Ad met hem bespreken en hem ervan overtuigen afstand te nemen van Forte. Een moeilijke zaak, maar het moet gebeuren voordat de boel escaleert. Ik vraag mij af hoeveel mensen er rondlopen met een dergelijke buikpijnkwesitie. *“Ik weet best dat ik in gesprek moet, maar...”*

Henriette weet ook dat ze dat moet doen, maar ze praat zichzelf allerlei ontwijkingen aan. *“Ik heb het nu te druk”, “ik wil geen ruzie”* of *“misschien waait het allemaal vanzelf over”* en *“hij luistert toch niet.”* Herkenbaar?

Vast wel, ook ik ontkom er niet aan. Gedachten zijn krachten, en met denken in cirkels vervaardig je cirkels. Soms moet je zaken doorbreken, en daarvoor zul je de pijn moeten bespreken. Ik ben mij ervan bewust dat het blootleggen van pijn dubbel pijnlijk is. Gelukkig bestaat er een methode waarmee je de elementen van zulke gesprekken ontkoppelt. Losmaken geeft eigenlijk altijd lucht.

Ik noem ‘De feedback methode van de 4G’s’. De 4G’s staan voor Gedrag, Gevoel, Gevolg en Gewenst. Ik laat Henriette met deze feedback aan de slag gaan. Bedenk je bij het lezen hiervan dat het gedrag van Ad voor Henriette ingewikkeld is. Met wat geluk - ook een G, inderdaad - tref jij het in soortgelijke buikpijnsgesprekken stukken makkelijker.



Stap 1:

Benoem het Gedrag

Henriette: *"Ik hoor en zie je dagelijks op kantoor."*

Stap 2:

Benoem het Gevoel dat dit gedrag oproept

Henriette: *"Het komt op mij over alsof je Forte niet los kunt laten. Ik voel me gecontroleerd."*

Stap 3:

Geef het Gevolg daarvan aan

Henriette: *"Daardoor heb ik steeds minder zin om je te informeren over lopende zaken."*

Stap 4:

Geef het Gewenste gedrag aan

Henriette: *"Ik vraag je om niet meer dan één keer per week op kantoor te zijn."*

Nog een Check:

Henriette: *"Kunnen we dit zo afspreken?"*

Ad: *"Dat moet dan maar."*

Door het toepassen van deze methode ontdoet Henriette de kwestie feitelijk van de emotie. Zonder emotioneel te worden benoemt ze haar kant van de strandbal. Ze blijft bij zichzelf. Ad voelt zich niet aangevallen, hoewel het best confronterend voor hem zal zijn. De laatste stap - checken

- is belangrijk; toets bij de ander hoe de boodschap is overgekomen. Benoem de oplossing.

Vanuit hier kan Henriette verder bouwen aan de oplossing.

Ik geef nu een voorbeeld van een gesprek tussen Henriette en Ad waarin Henriette echt haar best doet, maar toch interpretaties en feiten niet los kan koppelen.

Henriette: *“Je kunt Forte nog steeds niet loslaten, hè?”*

Ad: *“Wel hoor.”*

Henriette blijft hier niet bij zichzelf. Natuurlijk spreekt Ad deze aanname tegen.

Henriette: *“Ik voel me daardoor gecontroleerd.”*

Ad: *“Dat is jouw gevoel.”*

Deze is prima vanwege het ‘ik’-uitgangspunt, maar onvoldoende om de start nog te repareren.

Henriette: *“Ook anderen zien mij daardoor als incompetent”*

Ad: *“Nee hoor. Dat zie je verkeerd.”*

Ook hier blijft Henriette niet bij zichzelf. Een schot voor open doel voor Ad.

Henriette: *“Ik wil dat je mij vertrouwen geeft.”*

Ad: *“Dat doe ik toch ook?”*

Henriette kan vertrouwen inderdaad niet afdwingen. Acties kan ze wel bedingen.

Henriette: *“Je moet gewoon niet meer zo vaak langskomen.”*

Ad: *“Ach, wat is vaak?”*

Je ziet het al. ‘Niet meer zo vaak...’ is te abstract voor Ad en voor ieder ander. Henriette moet concreet zijn.

Arme Henriette. Ze heeft niet bereikt wat ze wilde.

*D*e methode van de 4G's is een handig instrument. Maar het is niet ondenkbaar dat je uit de bocht vliegt. In sommige gevallen kun je de verleiding misschien niet weerstaan om de Vijfde en de Zesde G in te zetten. Vijf is ‘Glas water’, Zes is ‘in het Gezicht’. Doe toch maar niet.

Samenvatting

Henriette reageert op het gedrag van Ad. Ad gedraagt zich zoals hij zich gedraagt vanwege Henriette. Dit is een Ouder-Kindrelatie, en tegelijkertijd is het een universele interactie.

Onbewust activeer jij iets bij je gesprekspartner of collega, en vice versa. Ik vraag je nogmaals om jezelf te trainen in het herkennen van de valse parallelle gedachten. Maak het onbewuste iets bewuster. Moet je een moeilijk gesprek aangaan? Met de methode van de 4G's vergroot je je kans op een betere start. Succes bestaat soms uit een kleine stap op het juiste moment.

Suggestie

Communicatie is een uitwisseling van inhoud en energie. Het meeste hiervan is onuitgesproken maar begrijpelijk. Lastig wordt het wanneer er andere woorden gegeven worden aan gevoelens en gedachten dan de houding laat zien, of als de woorden voor de ander onbegrijpelijk zijn. Omdat ze raar zijn, bijvoorbeeld, "Het stuk waarop Jansen zit te wachten, moet nog geëpibreerd* worden." Wie het weet mag het zeggen.

Het op de goede manier onder woorden brengen van gevoelens en gedachten of daar de woorden voor kiezen die de ander herkent, helpt de ander om jouw kant van de strandbal te begrijpen.

Start een volgend gesprek eens met het uitspreken van je behoefte, je zorg of je doel. Communiceer vanuit 'ik'. Je kiest duidelijk een positie en je laat zien dat het er vanuit jouw perspectief zo uit ziet. Denk aan de strandbal. Het werkelijke gesprek vindt later plaats. Je kunt verder.

(*Epibreren? 'Het verrichten van niet-bestaande werkzaamheden, waarvan men de indruk wil wekken dat die werkzaamheden belangrijk zijn'. Het woord heeft geen enkele betekenis, behalve vertragen, verwarren of indruk maken. Wie dus zegt druk te zijn met

“het epibreren van de computerbestanden”, zegt dus dat hij achter het beeldscherm aan het nietsnutten is. Het is maar dat je 't weet.)

5. JA

Waarom niemand zonder begrip kan

*H*enriette weet het zeker; op de rekening van haar bedrijf Forte staat een groot bedrag. De salarissen moeten betaald en er zijn een aantal facturen. No big deal, maar de verwachte naheffing van de Belastingdienst is dat wel. Henriette heeft respect voor de blauwe overheidsdienst, maar de inning komt altijd op een slecht moment. Zwarte cijfers stellen gerust, en voor het inzicht en de geruststelling moet Henriette bij René zijn.

René op zijn beurt verdedigt de getallen alsof het staatsgeheimen zijn. Mondjesmaat laat hij zo nu en dan wat los. Hij stuurt Henriette soms een spreadsheet waar ze geen hout van snapt. Daarom wil Henriette een gebruiksvriendelijker systeem. Alle inkomsten en uitgaven en reserves wil ze zelfstandig kunnen inzien, elk moment van de dag, en alles in duidelijke en inzichtelijke grafieken. Henriette loopt de trap op naar boven, naar de kamer waar René de hele dag alles uitrekent en narekent. Opnieuw heeft ze er een hard hoofd in.

“René, kan ik je even spreken? Ik heb wat cijfers nodig.”

“Ha Henriette. Direct?”

“Als het even kan, wel ja.”

“Ik heb over achttien minuten een gesprek met Ewoud.”

“Kun je dat niet uitstellen dan?”

“Nee. Kan ‘t niet maken om je broer te laten wachten.”

“Nou, dan wordt het haastwerk. Ik kom vanmiddag wel terug.”

“O, voordat je de kamer verlaat, Henriette, vanmiddag heb ik een meeting met Shirley.”

Missie mislukt, denkt Henriette. “Wat moet René toch met ‘haar mensen’?”

*Het harde hoofd van Henriette was terecht.
Of lokte zij deze reactie zelf uit?*



Hoe had Henriette het overtuigender kunnen aanpakken? Voordat ik daarop terug kom wil ik graag Henriette's hersenspinsels analyseren, voor zover dat kan. We kunnen gevoeglijk aannemen dat haar valse parallelle gedachten thuishoorden in de categorie *“...niemand werkt hier ooit mee.”* Van zulke gedachten

wordt ze niet gelukkig en de reactie van René maakt het ook niet beter. Ze zag de lui trouwens al hangen.

Koste wat kost wilde ze een 'nee' voorkomen. Onbewust werd ze daarmee dwingender. Zowel in haar toon als in haar gedrag. In haar beleving deed ze daar goed aan. Ze liet immers geen ruimte voor zijn 'nee'. En 'nee' was exact wat ze kreeg.

Stel dat jij René was, wat zou jou dan hebben geholpen om Henriette's doelen en belangen te begrijpen? Want het is jou en mij, als toeschouwers, duidelijk dat de 'ja' van René de bedrijfsvoering ten goede zou komen. Jij herkent dat, want ook jij bent meestal geholpen bij een 'ja' van de ander. Zowel zakelijk als privé.

René wil ook voor iedereen het beste. Hij zal volledig meewerken als hij begrijpt hoe groot het belang is voor Henriette, en hoe urgent haar behoefte. Voor René is 'tijdsplanning' een groot ding. Om haar ter wille te zijn moet hij in de eerste plaats tijd willen en kunnen maken.

In de tweede plaats moet hij ruimte in zijn hoofd creëren. Is het verzoek van Henriette belangrijker dan het gesprek met Ewoud? Over welke cijfers gaat het concreet? Een rij met getallen kan hij best aanleveren, maar die zeggen natuurlijk niets, volgens René. Cijfers krijgen waarde als ze iets vertegenwoordigen, als ze in balans staan. Cijfers moeten namelijk sluiten. En op de cijfers van

René kunnen we rekenen. Wie de cijfers heeft, die heeft gelijk. Met een formulering zoals 'wat cijfers' kan een man als René al helemaal niets. Kortom; hoe ziet de kleur van de strandbal er voor René uit?

Het harde hoofd van Henriette hielp haar niet. Het zou haar goed doen als ze zich daarvan bewust is. Dan kan ze haar houding naar René aanpassen zodat hij zich respectvol behandeld voelt. Om je geheugen op te frissen laat ik je de zes basisbehoeften van mensen even zien. Deze gelden voor jou, voor mij, voor Henriette en voor René.



Ik spreek Maslow natuurlijk niet tegen, maar in mijn opinie is een van de belangrijkste menselijke behoeften de behoefte om begrepen te worden. Op de onderste laag van de piramide heb je als mens bitter weinig invloed, die is deels geografisch bepaald. De allergrootste ellende komen wij in Nederland zelden tegen. Hoewel, iemand die zojuist ontslagen is zal ook die bedreigingen als reëel ervaren. “*Help, ik raak mijn huis kwijt*”, is een primaire gedachte.

Voor ellende is geen criterium. ‘Begrepen worden’ kan verlichting brengen. Het is soms het enige waarop je zelf nog invloed hebt.

Je hoeft niet door iedereen begrepen te worden, maar niemand kan zonder begrip. Jouw begrip is mijn context, mijn begrip het jouwe. Begrijp jij niet wat ik aangeef, wat ik nodig heb om mee te kunnen doen? Dan zal ik dat ontberen. Mijn bestaan is dan niet volledig, want iets blijft onvervuld. Om mijzelf begrijpelijk te laten zijn, moet ik jou begrijpen. Ik leg het verder uit.

*E*woud is de broer van Henriette. In het gezin De Vries is hij het buitenbeentje, en dat geldt ook voor zijn positie binnen Forte. Ewoud staat vroeg op, doucht koud, mediteert blijmoedig en kiest voor geluk. In zijn jonge jaren droeg Ewoud kleurige Indiase gewaden en predikte liefde. Ewoud begreep niets van mensen met salarissen en hypotheke en auto's

en carrières. Hij vond 'gewone mensen' poenig en verwend. Echt gelukkig ben je pas, vond Ewoud, als je leefde zonder geld. 'Gewone mensen' begrepen ook niets van Ewoud. Ewoud vond geen aansluiting. Hij was oprecht alleen.

Toen Ewoud ouder werd zag hij dat ook gewone mensen streven naar geluk. Hij ging begrijpen dat kiezen voor zekerheid nu eenmaal iets menselijks is. Met bewuste spijzucht heeft het niets te maken. Hij hoorde van de Ongeschreven Wet van de Wederkerigheid. Als ik jou probeer te begrijpen, dan kun jij mij begrijpen. Niet langer liet hij luidkeels weten hoe slecht het is om geld te verdienen. In plaats daarvan verdiende hij zelf geld om daar vervolgens goede dingen mee te doen. Zijn lange gewaden ruilde hij om voor broeken en truien.

Binnen de perken van de 'gewone' maatschappij bleek er voor Ewoud voldoende ruimte om zichzelf te zijn. Om ons heen zijn er eveneens mannen en vrouwen die door niemand begrepen worden, en andersom.

Waar begrip ontstaat, verdwijnt het oordeel.

Onbegrip leidt tot afwijzing en isolement. Het gevolg daarvan is zonder meer schadelijk. Zo, dit was een ultrakort lesje maatschappijleer.

Samenvatting

Niemand kan zonder begrip. Onbegrip leidt tot afwijzing en isolement. Je hoeft je niet krampachtig aan te passen om begrepen te worden. Maar als jij de ander begrijpt, dan staat die persoon ook open voor jouw argumenten. De Wet van de Wederkerigheid draait om de onuitgesproken deal een 'cadeau' te beantwoorden met een gelijksoortig 'cadeau'. Begrip geven is begrip ontvangen.

Suggestie

Eerst begrijpen, dan begrepen worden. Ik vraag je om in een volgend gesprek regelmatig bij jezelf te checken of je de ander nog steeds begrijpt. Kom dan ook direct in actie als je jezelf betrapt op onbegrip. Onderbreek de ander beleefd. Vertel dat je het laatste niet begrepen hebt. "Wil je dat duidelijker uitleggen?" of "Kun je dat nog eens herhalen?" Je toont daarmee respect naar de ander, je doet immers moeite om hem of haar te begrijpen. Je doet er je voordeel mee. Welkom in de wereld van Overtuigend Luisteren.

6. JOUW INTENTIE, MIJN INTENTIE

Waarom intenties maar beter kunnen deugen

Een breinbreker; niets doe je zomaar. Alles wat je doet heeft een reden, ook al blijft die voor je verborgen. Gedachten of gevoelens roepen iets bij je op. Het gevolg daarvan is dat je iets wil voorkomen of juist bereiken. Er ontstaat een intentie. Elke actie of handeling die daarop volgt heeft een effect. Intentie ontstaat diep van binnen - vaak zelfs onbewust - maar is op den duur zichtbaar. Het interne openbaart zich extern. Het non-figuratieve begrip 'intentie' wordt iets concreets. Gaat deze omschrijving langs je heen? Dat geeft niets. Ik neem je mee in de wereld van de intenties.

Om het begrip intentie verder uit te leggen gebruik ik de sporters. Ik zou zwemmers of atleten kunnen nemen, maar ik kies voor vechtsporters. Laat ik het nog concreter maken; stel je een bokser in training voor. Ontbloot bovenlijf, gespierd lichaam, glimmende sportbroek en imposante bokshandschoenen. En natuurlijk die nietsontziende, gefocuste blik-op-oneindig.

Onafgebroken dribbelend oefent de bokser zijn linkse en rechtse directe tegen de stootzak. 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 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.

Alles wat je doet heeft een aanleiding of reden. De bokser wil een vernederende afgang in de ring voorkomen. Hij wil het kampioenschap bereiken.

Winnen is zijn intentie, en dat heeft zich vastgezet in zijn brein.

Elke actie of handeling die voortkomt uit de intentie van de bokser heeft een effect. Tijdens een bokswedstrijd kun je daar moeilijk omheen. Toch is de impact van een *knock-out* niet milder dan het effect van de intentie om iemand operationeel buiten spel te zetten. Door middel van een zogenaamd per ongeluk doorgezonden vertrouwelijk e-mailtje, bijvoorbeeld. Ik noem maar wat.

Een aantal jaar geleden besloot ik 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 winnend effect hebben, maar net zo goed een verliezend. Is tijdens een gesprek je intentie bijvoorbeeld om iets te 'voorkomen', dan heeft dat een negatief effect op het verloop van het gesprek. De intentie om te 'voorkomen' zorgt voor onnodige spanningen en die belemmeren je om open te staan voor de ander. Je kwaliteiten en vaardigheden zullen niet uit de verf komen, want je gedrag wordt negatief beïnvloed.

Ik gun je ontspanning, plezier, goede samenwerking en commerciële successen. De intentie van Overtuigend Luisteren is het onbewuste iets bewuster maken. Met dit hoofdstuk wil ik overbrengen dat je daarvoor werkelijk moet begrijpen hoe groot het effect van je valse parallelle gedachten is. Deze roepen per definitie niet het juiste bij je op. Ze zijn namelijk vals. Het gevolg van je valse parallelle gedachten is dat je iets wil voorkomen of bereiken.

Elke actie of handeling die daarop volgt heeft een effect. Intentie ontstaat diep vanbinnen - vaak zelfs onbewust - maar is op den duur zichtbaar. Het interne openbaart zich extern. Valse parallelle gedachten leiden tot onecht gedrag. Je gaat er niet dood aan, dat klopt. Maar het kan zoveel makkelijker.

Behalve dat ik wil overbrengen dat het effect van je valse parallelle gedachten enorm is, wil ik je vertellen dat je intentie nooit kunt uitzetten. Dit hoofdstuk gebruik ik daarvoor. Je intentie is er, en het bemoeit zich met alles. Daarom kun je er maar

beter voor zorgen dat je intenties gezond zijn. Van mij hoef je geen verlichte ziel te zijn, geen Mahatma Gandhi, geen moeder Theresa. Je bent een mens en je maakt fouten. Maar je intenties moeten deugen. Steel je een brood om te bakker dwars te zitten of steel je een brood om de honger mee te stillen? Dat maakt uit.

Jouw en mijn intentie heeft invloed op jouw en mijn realiteit. 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 koken van een gemakkelijke maaltijd, dan koop ik simpele ingrediënten die snel klaar zijn. Op andere gebieden lijkt het soms minder eenvoudig. Bijvoorbeeld in het zakelijk verkeer, zoals tijdens een vergadering, een meeting of een commercieel gesprek. Als je daar met 'de juiste intentie' voor de dag weet te komen, dan vergroot je je kans om verrassend en veelbelovend te zijn.

Als je het fenomeen intentie eenmaal erkent en herkent, geeft dat je een enorme voorsprong. Bovendien creëert het nieuwe mogelijkheden. 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 makkelijker en beter te leven.

Samenvatting

Onze gedachten creëren onze intenties. Deze intenties beïnvloeden de realiteit. Als je je daarvan bewust bent, dan kun je die invloed de goede kant op sturen. Je mag best onhandig zijn, of fouten maken. Maar zorg voor goede intenties.

Suggestie

*Ik vertrouw erop dat mijn boodschap begrepen wordt door jou.
Verder niets.*

7. ZEILEN OP ZATERDAG

hoe je verdient door te begrijpen

*C*ommunicatie werkt voor wie eraan werkt. Cryptisch, niet-waar? Ik bedoel ermee dat communicatie verbetert met bewuste aandacht en onderhoud. Communicatie is als het onderhouden van een boot; je moet blijven schuren, beitsen, poetsen en vervangen. Okay, zonder bewuste aandacht blijft je boot misschien best drijven. Maar alleen onder de allerbeste omstandigheden en naar de dichtstbijzijnde haven. Alles gedijt bij bewustheid, use it or lose it.

*W*ees kritisch over jouw eigen wijze van communiceren en werk er voortdurend aan. Variaties creëren nieuwe situaties.

*Yaste patronen zijn 'meer van hetzelfde',
Daarmee veroorzaak je consequent dezelfde reacties.*

*J*e went er best aan, en het is ook heus comfortabel. Je collega's weten vaak ook niet beter. "Zo is zij nu eenmaal", "hij is gewoon enorm bot" of "met hem kan je lachen" zal er onderling gezegd worden. Je kunt dus best doorgaan op de oude voet. Maar tot nieuwe mogelijkheden zal het waarschijnlijk niet leiden.

De Andre van Duin van het bedrijf ontvangt geen uitnodiging voor een Concours Hippique, de botterik wordt niet snel meegevraagd om te gaan zeilen op zaterdag. Zoals je weet zijn juist de informele settings een bron van informatie en alleen goede informatie leidt tot de juiste beslissingen.

"Nou, dan zeil ik toch niet", zou je kunnen denken. Blijf het maar bij het missen van de boot op zaterdag. Het draait niet om dat zeilen of die Concours Hippique. Dit hoofdstuk gaat over communicatie. Goede communicatie leidt tot goede relaties. Zonder communicatie is er helemaal geen relatie mogelijk. Vanuit mijn ervaring als trainer weet ik dat prima uitvindingen voortijdig sneuvelen vanwege een onhandige communicatie. Geweldige ideeën en briljante plannen komen zonder instemming van anderen lastiger van de grond. Carrières van slimme mannen en vrouwen blijven achter omdat de gunfactor ontbreekt.

Kortom, om anderen mee te krijgen met jouw initiatieven moet je misschien juist beginnen met niets doen. Niets, behalve onderzoeken of de ander klaar is om jou te begrijpen. Klaar als in tijd en omstandigheden, maar ook in mind set. Overtuigen zal niet gaan als de ander overal beren op het pad ziet. Voor jou geldt dat je moet weten hoe de andere kant van de strandbal eruitziet. Voor je het weet ga je extra onderbouwen of nog meer bewijzen opstapelen. Wie overtuigend luistert, die is in staat om te begrijpen. Wie begrijpt, die kan inspelen op andermans beren. En krijgt als reactie hem of haar makkelijker mee. Hoe eenvoudig kan het leven zijn?

Wil je verdienen door te begrijpen? Gooi dan je aanpak eens over een andere boeg. Werk aan je communicatie.

Een groot obstakel in communicatie kan zijn dat de persoon tegenover je luistert met als doel te reageren. De valse parallelle gedachtes spelen hierin een grote rol. Misschien herken je het wel bij jezelf. Je luistert en componeert in je hoofd je reactie al. Weet je nog dat René, de financiële man van Forte, Henriette afpoeierde? René dacht al na over het antwoord toen Henriette hem de eerste vraag stelde. “Kan ik je even spreken? Ik heb cijfers nodig.” Misschien al toen hij haar hoofd om de hoek zag, of haar voetstappen hoorde. “Daar is Henriette. Over vijftien minuten



heb ik een afspraak met haar broer.” Of zelfs: “Oef, daar is Henriette. Die komt vast weer vragen om tabellen met getallen. Gelukkig kan ik zeggen dat ik...”

Je kunt je voorstellen hoe schadelijk deze simpele en ook verklaarbare gedachtegang is voor de samenwerking. Natuurlijk heeft René respect voor de rol van Henriette. En andersom geldt dat ook. Maar in de waan van de dag zorgen de valse parallelle gedachten voor de schijnbare gesloten houding van beiden.

Een pluspunt is dat René haar tenminste vriendelijk begroet. “*Ha Henriette...*” Ikzelf geloof in de kracht van vriendelijkheid. Het is naar mijn mening werkelijk het allerlaatste dat verloren moet gaan. Tegelijkertijd erken ik dat het in veel gevallen erg aantrekkelijk is om de vriendelijkheid als eerste los te laten. He-laa, daarmee boek je geen centimeter winst. Ik garandeer je dat onvriendelijkheid als een boemerang bij je terugkomt. Je hoeft heus de Dalai Lama himself niet te worden, maar koester je aangeboren vriendelijkheid. Je valse parallelle gedachten maken je bevooroordeeld. Een open houding geeft ruimte.

Mag je dan helemaal nooit onvriendelijk zijn? Een bepaalde stemming is soms kort en soms wat langer, maar doorgaans niet blijvend. Het lijkt wat op de dynamiek langs de Noordzee. De golven komen, bereiken een hoogtepunt en slaan neer op de kustlijn. Het effect van je handelen tijdens een emotionele bui kan langdurig nadreunen. Overigens is het handig om te weten

dat je stemming beïnvloed kan worden door de factoren honger, ziekte, vermoeidheid, stress of haast. Een beetje hongerig, niet helemaal lekker, slecht geslapen en de druk om iets vandaag nog af te maken vallen daar eveneens onder.

Heb je last van één van deze elementen? Pas dan extra goed op jezelf. Je kunt wel wat waakzaamheid gebruiken.

Ik adviseer je om je te verdiepen in de vier gespreksniveaus. Als je deze beheerst, dan heb je - en hou je - grotendeels de regie over het gesprek.

Je leest daarover meer in hoofdstuk 17.

Soms kun je niet wachten om te zeggen wat al in je hoofd is ontstaan. Dat is niet altijd erg, tijdens een brainstormsessie bijvoorbeeld is dat exact wat er van je wordt gevraagd. In een gewoon gesprek is 'willen begrijpen' een voorwaarde voor een goede dialoog. Wie praat, die hoort niets nieuws. Wie overtuigend luistert, die geeft toe niet alles te weten. En staat dus open voor nieuwe inzichten.

Ik daag je uit daarin kleine stappen te zetten. Belangrijk: begrijpen komt voor begrepen worden. Eerst begrijpen dus, en begrijpen is het kennen of herkennen van de betekenis van de woorden. Het draait niet om het kennen van de woorden en het jargon, maar om de betekenis.

Het spreekt vanzelf dat je in ieder geval de woorden die de ander gebruikt moet kennen. Als dat op zeker moment niet zo is, dan moet je om uitleg vragen. “*Mobiliteitsproject? Kun je dat uitleggen?*” Nee, dat is niet stom. Je zou zomaar kunnen denken dat het mobiliteitsproject slaat op het stimuleren van werknemers om hogerop te komen, terwijl er bedoeld wordt dat werknemers een fiets cadeau krijgen.

Andersom moet jij soms je taal aanpassen aan de persoon tegenover je. Zonder erbij na te denken doen we dat al dagelijks. Je hebt het met de nieuwe stagiair hopelijk ook niet over de ‘aanvliegroute van het verandertraject met betrekking tot het cee es er*’? Welnee, je vertelt hem of haar dat jullie bezig zijn met nadenken over duurzaamheid. Soms moet je even ‘door je knieën.’ Weet je dat er elke dag nieuwe woorden ontstaan? Knappe kop die dat bij kan houden. Vraag dus om een uitleg. Durf de OEN te zijn. De wat? Wacht maar.

(*Cee es er? Corporate social responsibility ofwel duurzaamheid.)

Samenvatting

Begrijpen komt voor begrepen worden. Eerst begrijpen dus, en begrijpen is het kennen of herkennen van de betekenis van de woorden. Het draait dus om de betekenis en de intentie, niet om de woorden zelf. Vraag om uitleg als je de woorden van de ander niet begrijpt en de intentie niet herkent.

Andersom is het belangrijk dat je je taal enigszins aanpast aan de ander. Nee, dat is niet raar. Ja, je bent dan nog steeds jezelf. Je doet dat immers ook als je brabbelt met een baby. Als je je taal aanpast, dan handel je sociaal invoelend.

Suggestie

Een leuke oefening is om tijdens een meeting meer te observeren en minder met de inhoud bezig te zijn. Heeft iedereen elkaar wel begrepen, of zie je zo links en rechts dikke vraagtekens boven de hoofden? Begrijp je zelf wat er écht bedoeld wordt? Maak aantekeningen, onderbreek en vraag om duidelijkheid. Let goed op de anderen. "Ik begreep het ook niet", hoor je wellicht.

8. OEN

Wat je bereikt met Open, Serlijk en Nieuwsgierig

*H*enriette wil de vergaderruimte opfrissen. Het behang is ronduit truttig en het ruikt er naar sigaren. Dat laatste komt door de lamellen. Ze vraagt aan René om er geld voor vrij te maken. Hoewel ze liever niets uitgeeft, denkt ze toch aan zo'n vijfduizend euro.

René reserveert tweeduizend euro. Dat lijkt hem voldoende voor het vervangen van lamellen. "Het ruikt er naar sigaren en dat komt door de lamellen", hoorde hij Henriette zeggen.

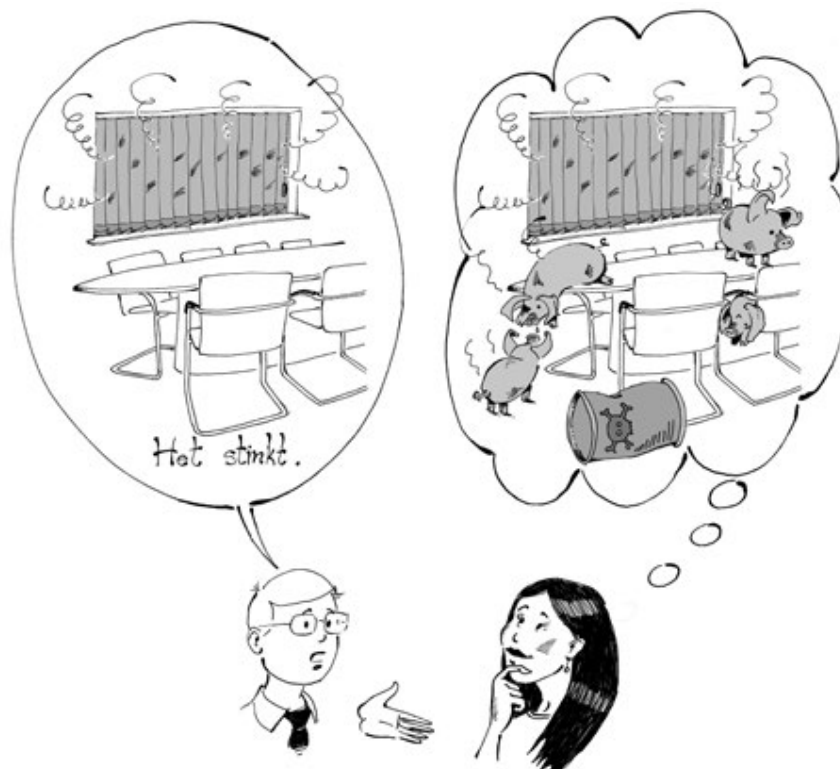
René vraagt Shirley om een offerte aan te vragen voor de vergaderruimte. "Het stinkt er. De lamellen zijn smerig."

Gewapend met een notebook loopt Shirley even later door de ruimte. Ze heeft er enorm veel zin in. Ze belt haar vriendin. Die is binnenhuis-architect.

De vriendin komt. Volgens haar is het tapijt gemaakt van een polyestertermengsel en dat gaat op den duur stinken. Ruikt Shirley dat niet? Erg ongezond trouwens, die dampen. Grijs linoleum moet er komen. Ze visualiseert een fotobehang van frisgroene appels in reuzeformaat. De wanden worden bekleed met beukenfineer. Wie heeft er ooit van die afschuwelijke lamellen opgehangen? Glasgordijnen zullen het zijn.

Shirley ontvangt de offerte. Haar valt 't best mee. Het moet gebeuren, want het polyestermengsel in het oude tapijt is giftig. Twaalfduizend euro is best te doen.

Henriette ontploft van woede. Twaalfduizend euro voor nieuwe lamellen?



Dit borenstaande is een weergave van formidabele miscommunicatie zoals ik die dagelijks hoor. Miscommunicatie is de oorsprong van bijna alle conflicten. Voor het begrijpen van de betekenis van de uitgesproken woorden moet je volledig willen luisteren. Een strakgespannen brein dat klaar staat om rap een reactie te oreren, is niet in staat om dat te doen. Waarom dat zo is? Heel eenvoudig; volledig luisteren en tegelijkertijd een reactie formuleren is hetzelfde als het verkeer in beide rijrichtingen door één tunnelbuis voeren. Het geeft een error in je brein. Om echt

te kunnen luisteren moet de andere kant van de strandbal gezien en begrepen worden. Daarvoor is een Open, Eerlijke en Nieuwsgierige houding nodig. Een echte OEN dus.

*L*aat je vooroordelen 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 gedachten en meningen van de ander. Een OEN heeft zijn oordeel niet direct klaar staan. Om die reden is een OEN niet bedreigend. Een OEN komt daarmee veel te weten over de ander. Als jij het aandurft om in een gesprek de OEN te zijn, dan kun je de ander beter begrijpen. De ander durft zichzelf te laten zien. Begrijpen en begrepen worden. Zo kom je verder.

*W*aarom moet dat eigenlijk, dat 'begrijpen'? Wees gerust, je hoeft niet ineens geitenwollen sokken te gaan dragen. In de eerste plaats is het belangrijk om te weten dat 'begrijpen' niet betekent dat je hetzelfde standpunt deelt. Ik zei het al, je kunt de ander begrijpen zonder het met hem of haar eens te zijn.

*J*e kunt de ander begrijpen en toch een totaal tegenovergesteld standpunt blijven innemen. Steeds kun je terugkeren naar je eigen kant van de strandbal. Echter, als je tot overeenstemming wil komen - of als je de ander 'mee' wilt krijgen - dan moet je weten welke belangen er achter de standpunten zitten. Het is een logische, zelfs noodzakelijke voorwaarde.

Begrijpen helpt jou je doel te bereiken. Je bent dan immers beter in staat te zien wat de ander nodig heeft om 'ja' te zeggen. Begrijpen zorgt dat je verdient. Je kreeg iets dat je eerst niet had. Begrijpen is goed voor je.

*Wie iets nieuws begrijpt, die kan leren en zich ontwikkelen,
Wie begrepen wordt ook.*

Ikzelf zie het een beetje als twee chemische substanties. A komt in aanraking met B. De verbinding wijzigt zowel A als B. Subtiel of wezenlijk. Een beetje of een boel. Er gebeurt altijd wel iets. Concreet gezegd; verbinding creëert een nieuwe situatie en andere omstandigheden.

Ik ga even terug naar hoofdstuk 4.
Henriette maakt zich zorgen en gaat naar René.

René, kan ik je even spreken? Ik heb wat cijfers nodig."

"Ha Henriette. Direct?"

"Als het even kan, wel. Ja."

"Ik heb over achttien minuten een gesprek met Ewoud."

"Kun je dat niet uitstellen dan?"

"Nee. Kan 't niet maken om je broer te laten wachten."

"Nou, dan wordt het haastwerk. Ik kom vanmiddag wel terug."

Ik weet niet of René zich bewust is van zijn gesloten communicatie. Ook Henriette start de kwestie niet zo handig op. Beiden zijn niet Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Ik schets van hen allebei de kleuren van de strandbal.

Henriette wil inzicht in de cijfers. Inzicht stelt haar gerust. Dit is in haar belang. René levert haar dat inzicht niet. Dat is geen onwil van René. Hij begrijpt eenvoudigweg niet waarom juist deze getallen zo belangrijk zijn voor haar. Jij ziet hetzelfde als ik: Henriette wil gerustgesteld worden. Er zit niets anders op dan dat ze haar verlangen en belangen met René deelt.

De O van Open en de E van Eerlijk zijn hier nodig. Ze moet duidelijk maken hoe belangrijk het voor haar is dat ze de cijfers ziet en begrijpt. Ik begrijp haar verlangen naar inzicht in de cijfers en ik geef haar gelijk, maar met een vette kanttekening. Onbeperkt toegang tot het speelveld dat René is toevertrouwd lijkt mij ongezond. Ieder zijn vak.

Henriette zou René haar vertrouwen moeten geven. René heeft de juiste intenties en doet zijn werk goed. Henriette heeft hem nodig, maar ze moet zijn terughoudendheid willen begrijpen. De N van Nieuwsgierig ontbreekt. Een ander kader om het gedrag van René kan haar helpen. In hoofdstuk 9 neem ik je mee naar het onderwerp 'herkaderen'. Voor nu kijken we naar de kant van de strandbal zoals René die ziet.

*R*ené werkt al jaren bij Forte en had het naar zijn zin. Met Ad, de vorige directeur, kon hij prima overweg. Ad, man van grote stappen, snel thuis en van dik hout zaagt men planken. Geen poespas, geen lifflafjes. Henriette is van andere koek gemaakt. De kant van de strandbal van Henriette is overwegend groen. Ze is mensgericht, loyaal, meevoelend, zorgzaam, geduldig, harmonieus en beschouwend.

Maar haar eeuwige weifelingen en haar vermeende drammerigheid werken op de zenuwen van René. In Henriette's DNA zitten dominante trekken. Geërfd van haar vader, en deze helpen haar eveneens. Zo is ze ook scherp, wilskrachtig, besluitvaardig, doelgericht en zakelijk. Vroeger, toen ze bij Forte werkte als commercieel manager, bewonderde René haar om deze handige mix. Ze was invoelend en ze stond haar mannetje. Tegenwoordig voelt hij die prettige omgang niet meer. René vindt dat Henriette omslachtig en ingewikkeld en veel te zorgelijk doet. René is uit ander hout gesneden. Hij is precies, feitelijk, rationeel, weloverwogen, formeel, zakelijk en taakgericht.

Zijn kleur van de strandbal is overwegend blauw, en het liefst zou hij iedereen in de wereld blauw spuiten. Logischer en een stuk efficiënter, volgens René.

*I*eder mens is uniek. De uniciteit kun je onderbrengen in een spectrum van kleuren of - wellicht duidelijker uitgelegd - vertalen naar een mix van kleuren met één hoofdkleur. Over de kleur

van Henriette, René, vader Ad en de andere medewerkers van Forte vertel ik onder andere in hoofdstuk 10. Voor nu volstaat de conclusie dat René en Henriette hetzelfde doel hebben, en dat is Forte. Het draait om de voortgang en de bestendigheid van dit prachtige bedrijf.

Het doel is hetzelfde, de belangen zijn verschillend. Het belang van Henriette is dat René zijn werk correct uitvoert. René moet zijn salaris waard zijn. Daarbij hoort dat Henriette zicht heeft op zijn speelveld. René vindt het belangrijk dat het leven een ritme en een orde heeft, dat zijn salaris aansluit bij zijn functie en dat zijn expertise wordt benut. Hij wil ook autonoom zijn. René weert Henriette van zijn werkterrein. Samenwerken is voor hem best okay, maar bij voorkeur op zijn eigen manier. En die manier is wat hem betreft blauw. Blauw is voor René logisch en efficiënt. Henriette mag best een vraag stellen, maar niet onverwacht, en zeker niet zo'n vage vraag als 'cijfers'. Als Henriette zich maar aanpast, dan gooit een vraag van haar tenminste geen roet in het eten.

Wat heeft René nodig om 'ja' te zeggen tegen Henriette? In ieder geval een aantal zekerheden. René wil voorkomen dat Henriette zijn cijfers verkeerd interpreteert. Dat geeft alleen maar onterechte reuring en onrust, is zijn ervaring. Kan zij beloven dat ze de cijfers op de goede manier opvat? Als hij daar zeker van is, dan is het oké voor hem. Maar niet nu. Hij wil namelijk geen flater slaan tijdens het gesprek met Ewoud. De broer van Henriette heeft een belangrijke kwestie, en dat vraagt voorbereiding.

René moet zien te voorkomen dat hij in tijdnood komt. Als René ervan op aan kan dat Henriette niet in paniek raakt bij het zien van een spreadsheet én als ze kan wachten tot een goed moment in de week, dan zal hij haar geven wat ze wil. René wil begrepen worden. Henriette zou er goed aan doen om zich te verdiepen in René. Overtuigend luisteren kan haar helpen.

Samenvatting

Mensen zijn verschillend. Elk mens heeft unieke belangen. Met een Open, Eerlijke en Nieuwsgierige houding kom je te weten hoe de belangen van de ander eruit zien. Vervolgens kun je daarop inspelen. Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. De kracht zit 'm in de combinatie.

Suggestie

Kun je je een gesprek herinneren dat 'niet lekker liep'? Ik weet het niet zeker, maar het zou kunnen zijn dat één van jullie zich verre van OENig gedroeg. De elementen Open, Eerlijk en Nieuwsgierig ontbraken misschien. Hand in eigen boezem? Helemaal niet erg. Het zou mooi zijn als je jezelf langzaam traint in OENig gedrag. Beter kleine stapjes wel dan grote stappen niet.

9. NIEUWE KADERS

Wat ander gedrag met je doet

"All meaning is context dependend" zei Alfred Korzybski al in 1933. Als we de context veranderen, dan verandert de betekenis. Een ander totaalbeeld creëert een ander effect. 'Herkaderen' heet dat. Het lijkt op het plaatsen van een nieuwe lijst om een schilderij, of het opzetten van een bril met anders gekleurde glazen. Een nieuwe context, een nieuw beeld, een nieuw effect, een ander gevoel.

Een vorm van herkaderen paste ik toe als jongvolwassene met fonkelnieuw rijbewijs. Ongeduld was ooit mijn middelste naam - *"Marc Ongeduld van Katwijk, aangenaam"* - en dat uitte zich vooral op de openbare weg, achter het stuur van mijn stoere Volkswagen Golf. Steeds als ik de neiging had om luid toeterend en met bonkende geluidsboxen rond te scheuren, zeurde daar mijn parallelle gedachten. Deze kwamen rechtstreeks voort uit de genoten opvoeding. Het gas ging er dus keurig af en de radio werd mild gestemd binnen de bebouwde kom.

Maar mijn ongeduld werd onhoudbaar bij het gedwongen volgen van kleine damesautootjes. Je kent ze wel, Altoos en Micra's met geruite achterbank en pluchen hondje die dertig rijden waar

vijftig mag. Op zulke hemeltergende momenten visualiseerde ik mijn oma achter het stuur. Van herkaderen had ik nog nooit gehoord, maar het effect was geweldig.

*H*erkaderen is niets nieuws. Kinderen herkaderen alles en iedereen. Een wolk is een zwevende olifant, een kartonnen doos is een huis en mama's lippenstift is een krijtje voor op het behang. Kinderen zijn Open, Eerlijk en Nieuwsgierig, net als jongvolwassenen dat trouwens nog deels zijn. Dat maakt hen buitengewoon goed in herkaderen. Jij en ik zijn de techniek wat verleerd. De volwassenheid maakt van ons een autoriteit op het gebied van oordelen en bekritisieren, maar een amateur in het spelen met kaders en kleuren.

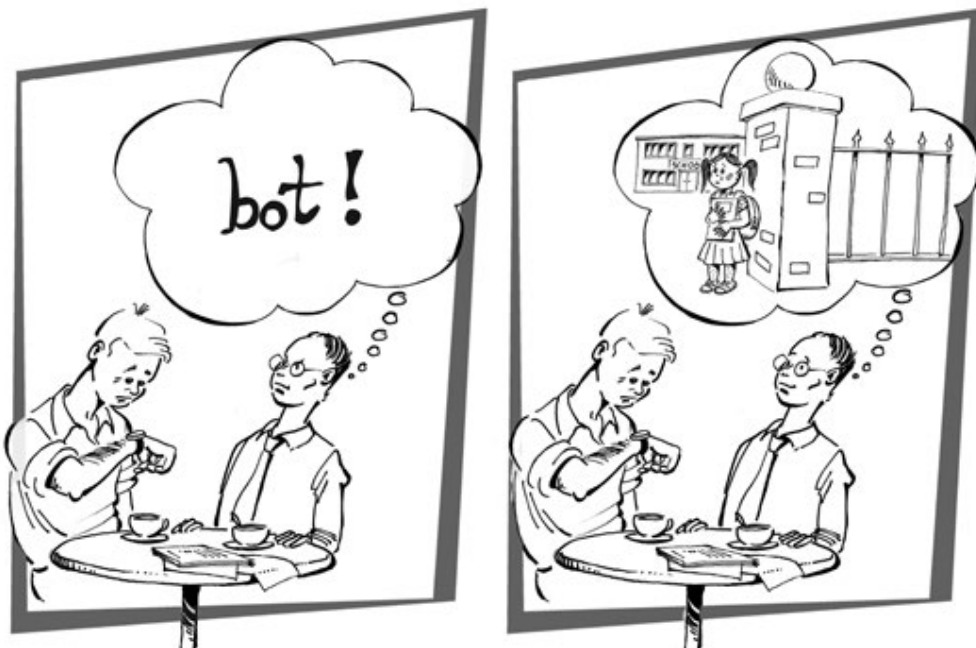
*H*et is leuk om met herkaderen te experimenteren. Een puber die niet vooruit te branden is gaat zorgvuldig om met zijn of haar energie. Een jokkende kleuter heeft moeite met de waarheid. Iemand die naakt in het park loopt is per ongeluk de tuin van de sauna uitgelopen. En René ziet de boekhouding als een spel dat hij helemaal in zijn eentje mag spelen. Ik wil even genoemd hebben dat er twee modellen van herkaderen zijn, daarna mag je dat vergeten.

*I*n het ene voorbeeld verander je de context. De naaktloper in het park. Hij loopt nog steeds naakt, maar je wijzigt de omgeving. In het andere voorbeeld verander je de intentie, zoals die van de energiebesparende puber.

Ik vermoed dat jij in jouw werkomgeving voornamelijk met het laatste te maken hebt. Herkaderen als in: kijken naar de mogelijke intenties die het gedrag van de ander sturen. Inhoud en gedrag blijven hetzelfde. Trouwens, goedwillende mensen zien louter positieve intenties. Omdat ze zo zijn.

De inkoper die met iedereen ruzie maakt. Je bent geneigd om te denken dat hij een zeer onaangenaam mens is. Van mij mag je dat denken, maar hoogstwaarschijnlijk is het onwaar. Sommige mensen vallen behoorlijk tegen. Ze gedragen zich onuitstaanbaar, maar zijn ze altijd slechter dan jij en ik? Feitelijk komt in hen naar buiten wat bij de meeste mensen verborgen blijft.

De inkoper is jarenlang naar school geweest, onderhield relaties, haalde zijn diploma's en bouwde een loopbaan op. Hij is niet slecht, anders zou hij deze weg niet successievelijk hebben afgelegd. Op dit moment in zijn leven, onder deze omstandigheden of in deze situatie, kan hij zijn boosheid niet beheersen.



Je ziet dat ik in bovenstaande woorden het gedrag van de inkooper een ander kader geef. Kilde maakt plaats voor warmte. Sympathie creëert een lekkerder gevoel dan afkeer.

De intentie van mij om Overtuigend Luisteren te schrijven is dat ik het onbewuste bewust wil maken. Voor zover dat mogelijk is, want een heel erg groot deel van ons onbewuste gedrag blijft diep weggestopt, en dat is prima. Dat kan ook bijna niet anders; niet meer dan vijf procent van ons gedrag is bewust. Bewust gedrag is min of meer een keuze.

Onbewust gedrag is zeker geen vrije keuze. Onbewust gedrag kan leiden tot ingewikkelde situaties. Het is je blinde vlek. Jouw onbewuste gedrag is regelmatig de drijvende kracht achter weerstand, wantrouwen, de mini-rampspoed. Tegelijkertijd overkomt het je ook, niet alles is maakbaar. Toch is een deel van het onbewuste gedrag bewust te maken. Als je je iets bewuster bent van jouw eigen aandeel hierin, dan ben je in staat om te kiezen voor een andere afloop.

Overigens; jij bent ook de persoon die jou en anderen gelukkig maakt en die zorgt dat je leven op orde is. Kijk eens om je heen? Over het algemeen zijn je keuzes uitstekend.

In gedrag heeft ieder zo zijn voorkeurstijl. Je voelt je het meest senang als je je kunt gedragen 'zoals je gewend bent'. Een intro-

vert persoon kan zich redden op een podium, maar helemaal op zijn gemak staat hij of zij daar niet. Een extravert persoon is zelfs achter de coulissen nog duidelijk aanwezig. Zowel op het podium als achter de coulissen zal ieder zijn of haar taak uitvoeren 'zoals hij of zij is'. Een mensgerichte manager legt de nadruk op relatie en communicatie, een taakgerichte manager op resultaat en inhoud. Je voorkeurstijl stuurt je gedrag onbewust, maar je gedrag is op zichzelf best bij te sturen. Bij je volle bewustzijn.

"Zo ben ik nu eenmaal" of *"zo zit ik in mekaar"*. Nog eentje: *"Ze nemen me maar zoals ik ben"*. Ken je deze uitspraken? In mijn opinie zijn het excuses. Als je jezelf weleens betrapt op zulke gedachten, dat ben ik benieuwd of je écht zeker weet dat je 'zo bent'. Bén je onzeker van aard, of vóel je je zo nu en dan onzeker? Gevoel is exact wat het is: een innerlijke beleving gekoppeld aan een gebeurtenis. Misschien is je onzekerheid een misvatting, aangepraat door ouders of docenten. *"Ze is gewoon enorm verlegen"* hoorde je je moeder zeggen tegen de juf. Daarmee werd je gedrag een mechanisme. *"Ik ben gewoon te verlegen om het woord te voeren."*

Ander gedrag voelt onhandig en onwennig, en vooral oncomfortabel. En daar houden wij niet van. Zo snel mogelijk zoeken we onze vaste patronen weer op. Patronen die het effect opleveren dat we al kennen. Meer van hetzelfde. Als een boer die alleen maar suikerbieten verbouwt. Nog meer suikerbieten dit jaar, en we hebben al zoveel. Maar ja, we weten wél hoe het moet.

Onzekerheden kun je leren te bedwingen. Valse parallelle gedachten zijn af te leren. Neem geen genoegen met blokkades. Kleine stappen kunnen een groot verschil maken.

Een voorwaarde daarvoor is dat je jezelf goed kent. En dat je weet hoe jij bent in de omgang met al die andere mensen die enerzijds verschillen van elkaar, en anderzijds redelijk voorspelbaar zijn. Jezelf leren kennen is een lastige klus. Daaruit volgt dat je jezelf accepteert. Vergeet daarbij niet de verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen ontwikkeling. Ook groei voelt soms ongemakkelijk. De prijs die je daarvoor moet betalen is wellicht dat je 'het kind in jezelf inruilt voor 'de volwassene'. Of dat je de ouderrol achter je laat. Hoe dat zit, dat leg ik in een later hoofdstuk uit.

Samenvatting

Mijn intentie om Overtuigend Luisteren te schrijven, is dat ik het onbewuste bewust wil maken. Voor zover dat mogelijk is, want een heel erg groot deel van ons gedrag blijft onbewust. Een deel van het onbewuste gedrag kun je bewust maken.

Suggestie

Een leuk en nuttig experiment is het herkaderen van situaties. Erger je je aan een medeweggebruiker? Verander het kader, je zult zien dat je je oordeel wijzigt.

10. DISC

Hoe je de verschillen herkent

Wat je geeft, dat ontvang je. Neem dit niet te letterlijk, beste lezer. Het is niet zo dat je het kitscherige bonbonschaaltje voor tante Truus vroeg of laat retour krijgt. Maar geef je vertrouwen? Dan ontvang je vertrouwen. Of een op vertrouwen lijkende respons. Geef je achterdocht? Dan zal je achterdocht ontvangen. Of dan toch in ieder geval iets dat op achterdocht lijkt. Er zijn overigens situaties waarbij achterdocht levensreddend is, dus per se slecht is het niet. *“Mmm...nee. Deze trapt er niet in”,* denkt de oplichter. *“Snel iemand anders een loer draaien.”* De achterdocht heeft je gered.

Een meesteroplichter is meesterlijk in het verbergen van zijn ware intenties. Voor normale zielen zoals jij en ik geldt; wat je denkt, dat laat je onbewust zien. Maar wordt dat ook gezien? Volgens de communicatiegoeroes uit de maakbaarheidsboeken werkt communicatie feilloos. Dat wil zeggen; als je maar wilt. En lukt het niet, dan doe je gewoon niet je best. Totale onzin, in mijn opinie. Zien wat de ander laat zien is meestal verduveld lastig. Met de één gaat het van een leien dakje. *“Je weet precies wat je aan hem hebt”,* roep je enthousiast. Met de ander loop je steeds op eieren. *“Pfoeh hé, ik moet er altijd zo hard aan trekken.”* Hij zei nu wel ‘ja’, maar je hebt geen idee wat het waard is.

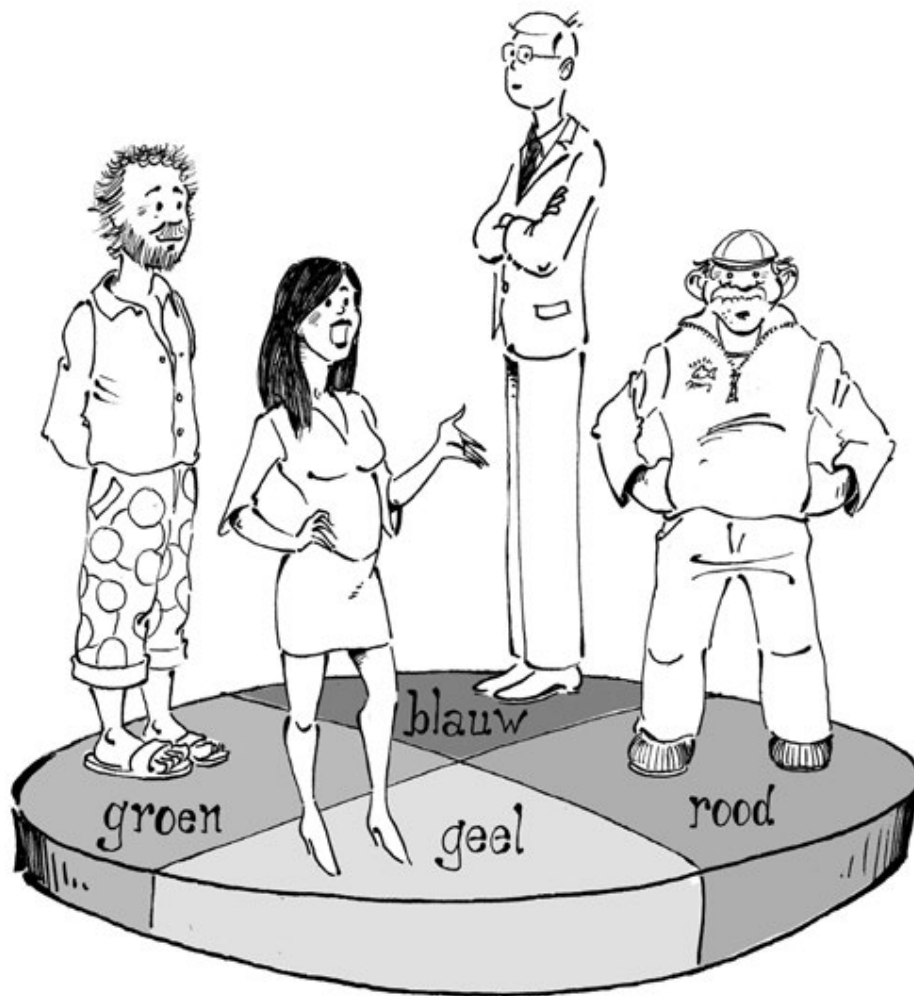
Hoe dat komt? Omdat mensen verschillend zijn.

Ken de verschillen en deal ermee.

Om anderen - en ook jezelf - in kaart te brengen zijn er een aantal goede methodes beschikbaar. Ikzelf ben fan van DISC. Deze methode is begin vorige eeuw ontwikkeld door de Amerikaan William Marston, de naam mag je vergeten. Hij zag hoe verschillend mensen zijn in hun wijze van handelen en maakte onderscheid tussen actief en passief gedrag. Mensen bestuderen hun omgeving ook nog eens op twee manieren, namelijk taakgericht of mensgericht. Hij onderscheidde mensen op hun overeenkomstige voorkeuren. Het model heet DISC.

DISC staat voor Dominant, Invloed, Stabiel en Consciëntieus. DISC geeft iedereen inzicht in zijn of haar eigen stijl. Jij in de jouwe, ik in de mijne. DISC laat zien wat jouw specifieke 'manier van doen' is en wat je verborgen behoeften zijn, en hoe je handelt onder bepaalde omstandigheden.

DISC onderscheidt vier persoonlijkheidstypen. Elk type heeft een kleur gekregen. Ik voel mij thuis in de I en in de S van DISC. Mijn kleuren zijn dus geel en groen, en groen is het meest opvallend voor de buitenwereld. Ik ontwikkelde mijzelf in de D-stijl, want dat was best nodig. Ik ben benieuwd in welke stijlen en kleuren jij jezelf herkent.



De 4 persoonlijkheidsstijlen van DISC

DISC staat dus voor **D**ominant, **I**nvloed, **S**tabil en **C**onsciëntieus.

Een D-type is overwegend rood

Een I-type is overwegend geel

Een S-type is overwegend groen

Een C-type is overwegend blauw

Doorgaans zijn mensen een mix van dit alles en is één van deze kleuren het sterkst ontwikkeld en - voor de buitenwereld - het meest zichtbaar.

Mensen met een hoge D-stijl - Dominant - hebben de volgende kenmerken:

- *Zij stellen zich onafhankelijk op*
- *Ze zijn besluitvaardig en doelgericht*
- *Ze zijn gericht op resultaten en uitdagingen*
- *Deze mensen gaan confrontaties niet uit de weg*



*De kleur van mensen met een hoge D-stijl is **rood**.*

Ben je in gesprek met een 'rode' man of vrouw? Je zult misschien staan te kijken van de kordaatheid waarmee zij besluiten nemen, of de snelheid waarmee zij conclusies trekken.

"Kun je mij dat rapport toesturen?", vraag je aan de rode persoon. Pling, daar ligt het al in je mailbox. Rode mensen kunnen trouwens slecht door een deur met andere rode mensen. Zet twee kapiteins op een schip en het zal zinken.

Mensen met een hoge I-stijl - Invloed - herken je aan deze eigenschappen:

- *Zij praten graag*
- *Ze zijn enthousiast en optimistisch*
- *Deze mensen hebben veel contacten*
- *Ze staan graag in het middelpunt van de belangstelling*

I

*De DISC heeft hen de kleur **geel** toegekend.*

Zit je tegenover een gele man of vrouw? Je zou overrompeld kunnen worden door het enthousiasme en de blijheid. Als je zelf geen gele eigenschappen bezit, dan voel je je er wellicht wat ongemakkelijk onder. “Tuurlijk, ik stuur het direct. Straks nog. Superduper”, zegt het gele persoon als je vraagt of je een kopie mag van dat rapport. Je ontvangt het inderdaad. Het is niet ondenkbaar dat de gele Speedy Gonzales het verkeerde rapport heeft gestuurd. Duizend excuses vallen je ten deel. Ben je zelf geel? De ontmoeting is ofwel feest van herkenning en het begin van een levenslange vriendschap, ofwel een meeslepend duel in de eredivisie.

Mensen met een hoge S-stijl - de Stabiele - hebben de volgende kwalificaties:

- *Zij zorgen ervoor dat ieder het naar zijn zin heeft*
- *Ze houden van routines*
- *Ze werken graag in teamverband*
- *S-mensen brengen harmonie en stabiliteit in het team*



*DISC geeft hen de kleur **groen**.*

Groene personen zijn wat lastig te peilen, ook voor een ander groen persoon.

Na afloop van je gesprek kan het resultaat nog steeds onduidelijk zijn. Vraag je aan de groene persoon. Een helder antwoord blijft uit. Je kunt niets anders dan afwachten. Het kan vriezen, het kan dooien.

Typend voor de C-mensen, de Consciëntieuze:

- Ze zijn grondig en nauwgezet met details
- Ze houden zich graag aan de regels
- Ze volgen de procedures of ontwerpen ze zelf
- Het zijn analytische denkers en diplomatiek in de omgang

C

Deze mensen zijn **blauw** volgens DISC.

Ben jij overwegend blauw? Andere blauwe mensen zijn een verademing. Jullie houden van procedures en voeren ze gelukzalig uit. Beloftes komen jullie na, allebei zijn jullie goed voorbereid op het gesprek. Ben jij geen blauw persoon? Hij of zij kijkt je strak aan, praat wat afstandelijk en heeft een gesloten lichaamshouding. Hij of zij bedoelt het niet zo. En als hij doorvraagt over dat rapport dat je wilt ontvangen, geef dan zo gedetailleerd mogelijk antwoord. Vind-ie fijn. Blauw is overigens de meest constante kleur van de pallet. Dat dan weer wel.

Nogmaals; het is goed om te weten dat veel mensen een mix van deze vier stijlen in zich hebben. De intensiteit en de verhoudingen kunnen onderling enorm verschillen. Meestal valt één kleur het meest op, zoals bij mij de kleur groen. De kleur is afhankelijk van de context, de situatie en ook van de rol die je hebt. Herken jij jezelf? Dan ben je op weg om jezelf te begrijpen. Hoera voor jou.

Hier volgt een gewetensvraag. Vind jij dat je genoeg begrip ontvangt? Eerlijk zeggen. Is het antwoord overtuigend ‘ja’, dan feliciteer ik je van harte.

Weet je het niet? Twijfel je? Of popt er nu een aarzelend “*nou... nee... eigenlijk niet*” op in je brein? Oei. Wat je geeft, dat ontvang je. Met deze zin begon ik dit hoofdstuk. In de afsluiting van dit hoofdstuk trek ik de stelling door. Als je minimaal geeft, dan is het niet erg denkbaar dat je maximaal ontvangt.

Ik zou willen dat je voorzichtig nadenkt over jouw eigen vrijgevigheid. Gul met aandacht en begrip in plaats van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ontvangen alle mensen in jouw team de waardering die zij verdienen? Hoe ga jij om met de *high potential* die plotseling ontslag neemt? Wat doe je als een klant opeens kiest voor een andere partij?

Het is écht de hoogste tijd om kritisch naar je vrijgevigheid te kijken als je je oprecht zorgen maakt over je eigen gunfactor. Teamleden maken soms razendsnel promotie. De *high potential* staat straks aan het hoofd van een enorm concern. De oude klant is teleurgesteld in de nieuwe leverancier en wil best terug. In de drie geschetste gevallen doet het ertoe hoe jij hen uitzwaaide. Ontvangen begint met geven.

Samenvatting

DISC is een model. Het geeft inzicht in de verschillen tussen mensen. De stijlen bepalen voor een groot deel hoe we ons gedragen en hoe wij mogelijk het gedrag van anderen interpreteren. Grofweg zijn er vier stijlen, namelijk D, I, S en C. Jouw voorkeursstijl bepaalt hoe jij de ander ervaart en laat je zien hoe jij overkomt op anderen.

Suggestie

Een verrassende suggestie doe ik je hier. Ik zou het erg waarderen als je binnenkort een bescheiden attentie bedenkt voor iemand in het bijzonder. Dat kan zijn een narcisbol in een potje, een exemplaar van dit boek - je krijgt hem nooit meer terug - of gewoon een open en geïnteresseerde vraag over iemands welzijn. Het kleine telt vaak voor tien.

11. ROOD GEEL GROEN BLAUW

Wat kleuren laten zien

*W*aar Shirley is, daar is het zonnig. Elke werkdag opnieuw verschijnt ze met een stralend humeur en een nieuw verhaal. Over haar toffe zaterdagavond, over de volle tram van die ochtend of over haar grappige hondjes. Zelden is ze voor negen uur op kantoor, maar dat geeft niets want niemand weet haar exacte werktijden.

Als uitvoerend medewerker van de marketing- en communicatieafdeling heeft ze zo haar werkzaamheden en ritme. Shirley beheert onder andere de vele websites van Forte. Ze legt formeel verantwoording af aan Henriette die voorheen commercieel directeur was, maar het hoofd van Henriette staat daar al lang niet meer naar. Ze geniet wel enorm van Shirley. Van haar uitstraling en van haar behulpzaamheid. Shirley is sprankelend en knap en vlot. Ze zegt de juiste dingen op het juiste moment en neemt elke ochtend thee of koffie mee voor Henriette. Shirley wordt door Henriette never nooit weggesaneerd.

René geniet ook van Shirley. Niet dat ze zoveel inbrengt in Forte, volgens René, maar niemand heeft zo'n frisse bloemengeur als zij. René zoekt haar vaak 's middags even op. Dan kijkt hij wat mee over haar schouder en praat wat over koetjes en kalfjes en Henriette. Shirley, op haar beurt, babbelt erop los. Soms masseert ze zijn nek of ruggenwervels. Het komt weleens voor dat

René zomaar drie kwartier bij Shirley rondhangt. Daar voelt hij zich dan zo zondig over dat-ie zich voorneemt de rest van de week op zijn eigen kamer te blijven. René is een wat saaie man, maar wel iemand van principes. Hij is net zo zuinig op zijn reputatie als op de cijfers van Forte. Je kunt maar beter op zeker spelen.

Hoe dan ook; Shirley heeft een grote plaats in het hart van René. Ook in dat van mij. In een later hoofdstuk komt ze uitgebreid terug.

DISC kun je toepassen in iedere organisatie. Ook in Forte.

- Rood staat voor dominant. Vader Ad is rood.
- Geel staat voor invloed. We herkennen Shirley.
- Groen staat voor het stabiel. Later ontmoet je Ewoud opnieuw, de broer van Henriette.
- Blauw staat voor consciëntieus. We weten inmiddels dat René behoorlijk blauw is.

Hoe kun je eigenlijk zien welk DISC-type bij welk persoon past? Zelf schat ik dat altijd aardig in. Ik bekijk eerst of de man of vrouw die ik wil plaatsen indirect of juist meer direct is. Overigens, met plaatsen bedoel ik niet 'plaatsen in hokjes'. Daar heb ik een enorme hekel aan. Vermoedelijk is 'lezen' een betere term. Ik doe dat als volgt:

- Ik herken indirecte mensen aan hun bedachtzaamheid. Ze kijken de kat uit de boom, ze luisteren en wachten af. Ze zijn bescheiden en blijven graag wat op de achtergrond. Aangename personen, op een enkele uitzondering na.
- Directe personen benaderen anderen op een vlotte manier, zonder omwegen. Ze praten graag en nemen het initiatief. Hun lichaamshouding is wat onrustig, ze zijn echt aanwezig. Een mens om te koesteren. Gewoonlijk.

Daarna schat ik in of de man of vrouw - of het kind, dat kan natuurlijk ook - taakgericht of mensgericht is. Taakgerichte mensen communiceren vaak wat inhoudelijker en zijn praktischer ingesteld. Mensgerichte mensen zijn gevoelig voor sfeer en zijn gesteld op het gezelschap van andere mensen. Zij gaan iets meer uit van 'de loop der dingen' en 'dat alles ten goede keert'.

Het gaat nog verder:

- Taakgerichte mensen zijn dol op kennis en feiten en Excel-bestanden en statistieken en staafdiagrammen. Ze nemen een besluit op basis van argumenten. Discussies gaan ze met plezier aan, ze analyseren erop los en zoeken naar doelen en uitkomsten. Ze kiezen voor kwaliteit. Ze zijn erg aardig en fideel. Meestal.
- Mensen die mensgericht zijn, die verlangen contact met andere mensen. Ze beslissen op basis van emoties en zijn op zoek

naar harmonie en balans. Relaties zijn belangrijk voor hen. Het zijn zachtmoedige mensen. Niet altijd.

Combineer je indirect, direct, taakgericht en mensgericht dan krijg je het kwadrant met de 4 DISC-stijlen. Ieder heeft - zoals gezegd - een eigen 'hoofdkleur', afhankelijk van de context. Je las erover in hoofdstuk 10.

Rood

Dominant, recht door zee, niet praten maar poetsen. Ad.

- Gedrag: Zelfverzekerd, houdt van confrontaties, resultaatgericht, neemt snel beslissingen, goede onderhandelaar, assertief, ongeduldig, komt rap tot de kern en neemt graag risico's.
- Valkuil: Dicteren, te direct communiceren. Komt soms wat arrogant en bot over.
- Lichaamstaal: Houdt afstand, heeft een stevige handdruk, maakt direct oogcontact, heeft gecontroleerde gebaren, dirigeert de ander vlot naar een bepaalde positie of plek.
- Intonatie: sterk, luid en duidelijk, resoluut, direct.



Geel

Invloed, de 'enthousiasteling'. Shirley.

- Gedrag: Enthousiast, praat liever, luistert moeizaam. Speels. Is gevoelig voor trends en mode. Imago en uiterlijk doen ertoe. Hij of zij neemt beslissingen op gevoel en is daarbij goed van vertrouwen. Ze zijn meestal positief en optimistisch. Het tempo is hoog en nieuwe ideeën worden door hen omarmt. Gericht op ervaringen.



- Valkuil: Te veel zenden. Te weinig serieus. Anderen komen niet snel aan bod.
- Lichaamstaal: Komt dichtbij, gebruikt veel aanraking, is relaxed en heeft humor. Vriendelijk gezicht, prettig oogcontact, veel expressieve gebaren.
- Intonatie: Enthousiast, energiek, emotioneel, vriendelijk en stimulerend.

Groen

Stabiel, de helpende hand, 'kom maar bij mij'. Ewoud.

- Gedrag: Heeft een vriendelijke uitstraling, is een luisteraar, servicegericht, stelt beslissingen voor zich uit, bescheiden, attent, meegaand en sensitief voor het humeur van anderen. Observeert en reflecteert.



- Valkuil: Zegt lastig 'nee'. Kennelijk geen eigen mening. Lijkt niet daadkrachtig.
- Lichaamstaal: Relaxed, methodisch, leunt achterover, maakt vriendelijk oogcontact, gebruikt bescheiden gebaren.
- Intonatie: Warm, zacht, kalm, laag volume.

*B*laauw

Consciëntieus temperament, de analyticus. René.

- Gedrag: Betrouwbaar en zorgvuldig, gericht op kwaliteit en service, objectief, luistert kritisch, neemt beslissingen weloverwogen, formeel, is wat afstandelijk, is feitelijk, heeft oog voor detail, 'eerst zien, dan geloven'.
- Valkuil: Perfectionistisch en te kritisch. Zeurderig. Star.
- Lichaamstaal: Houdt beleefde afstand, formele houding, weinig oogcontact, weinig gebaren, beheerst in bewegingen. Kalm.
- Intonatie: Gecontroleerd, direct, doordacht, monotoon.



Samenvatting

Mensen zijn verschillend. Die verschillen zijn zowel op persoonsniveau als op groepsniveau, op organisatieniveau, op het niveau van landen en zelfs op wereldniveau. Accepteer dat. Het ligt niet aan jou en ook niet aan de ander. Blauw, groen, geel of rood; in alle kleuren, stijlen, groepen, landen en werelddelen bevinden zich talloze *possible friends* die ik op mijn huis zou laten passen. Vrijwel alle mensen op de wereld hebben louter goede intenties. Stel je Open, Eerlijk en Nieuwsgierig op. Laat je vooroordelen een vriendschap niet in de weg staan. Niets of niemand hierboven is fout.

Suggestie

Ga eens op zoek naar iemand die duidelijk een andere kleur heeft dan jij. Vraag deze persoon om een verbeterpunt ten aanzien van jezelf.

Één is genoeg. Ik denk dat je verrast bent.

12. DE PRAKTIJK

Waarom je woorden moet kiezen

“Mooi geschreven, Van Katwijk. Maar hoe fix je dit nou in een organisatie?” Als dit is wat je denkt, dan geef ik je gelijk. Theorie is boekenwijsheid. In de praktijk ziet die theorie er anders uit. In onze eigen, vertrouwde omgeving gaat de omgang met anderen min of meer vanzelf. Neem bijvoorbeeld een doodgewone zaterdag. Een kalme, voortkabbelende dag met hooguit wat huiselijk gekissebis. Op zaterdag zijn wij klant in de supermarkt of toeschouwer op het hockeyveld. De algemene omgangsvormen zijn voldoende om van ons een prettig medemens te maken. En op zaterdag zijn wij iemands vriend of partner, moeder of vader. Dan is het de liefde, de warme band of de gezamenlijke geschiedenis die de toon zet. En die alles repareert.

De werkweken brengen wij door in gebouwen van glas en beton, in de directe nabijheid van mensen waarmee we het stellig geen weekend Parijs zouden uithouden. Hoe krijg je die mensen met je mee? Wat heeft de ander nodig om ‘ja’ te zeggen? Omgangsvormen voldoen niet, van de mantel der liefde is geen sprake.

Waar het jouw werkring betreft zijn mijn woorden opeens niets meer dan 'wijsheid uit een boekie' waarvan je de waarde nog maar moet zien. De andere kant is dat ik achter mijn woorden sta. Het onbewuste gedrag bewuster maken werkt écht in jouw voordeel. Je maakt het jezelf gemakkelijker als je de strandbal begrijpt. Elke kleine stap brengt jou dichterbij je doel: mensen met je meekrijgen. Liever kleine stapjes wel dan grote stappen nog niet. Natuurlijk draait het allemaal om intentie. Een 'ja' van de ander is alleen maar waardevol als hij of zij ook hartgrondig 'ja' denkt. Een 'ja' moet intrinsiek gemotiveerd zijn. Die intrinsieke motivatie bereik je alleen maar door op hartniveau met de ander te communiceren. Daarvoor moet je de ander begrijpen. Je kunt het alleen maar beheersen door het veel en vaak te doen. Falen mag.

Verreweg de meeste mensen denken dat 'spreken tot de ander' hetzelfde is als zeggen wat ze op hun lever hebben. Wij - jij, de lezer en ik, de schrijver - weten al lang dat spreken in de eerste plaats een kwestie van luisteren en begrijpen is. Een respons zonder enig benul van wat de ander gezegd heeft is volslagen zinloos. In mijn optiek kun je dan maar beter niets zeggen. Een reactie zonder begrip leidt tot frustratie bij de ander, en daarmee bereik je zeer zeker niets. Beter dan niets zeggen is het om op zoek te gaan naar duidelijkheid. Je woorden zijn daarbij belangrijk. Nadat je de ander begrepen hebt, kies je je woorden bij voorkeur met zorg. Wees niet bang; er hoeft geen ellenlange stilte te vallen. Oefening baart kunst. Wie zich bewust is van de kleur van de ander, die bouwt ervaring op.

Samenvatting

Een gesprek bestaat uit luisteren en begrijpen. Dit leer je door simpelweg te doen. Falen is niet erg. De volgende keer doe je het beter.

Suggestie

Is het lastig voor jou om in een gesprek met meer dan twee personen het minst aan het woord te zijn? Is je antwoord 'ja', dan daag ik je uit dat te doen.

13. TAAL STUURT

hoe je mensen laat volgen

*T*aal stuurt, mensen volgen. De geschiedenis leert ons dat hier gevaren inzitten. Echter, jouw en mijn intenties deugen. Net als de meeste mensen sturen wij aan op het goede, hoe dat goede er ook uitziet.

*P*as je woorden aan, zodat de ander zich thuis voelt bij jou. 'Begrijpen' is de basisvoorwaarde. Begrijp je de ander niet? Grijp dan in. De woorden die je kiest doen ertoe. Nog belangrijker is je intentie. Je bent erop uit om bruggen te slaan om zodoende de afstand te verkleinen. *Good work.*

Begrijpen is: kennis hebben van de verschillen tussen mensen, en daar waardering voor creëren.

Begrijpen is: de andere kant van de strandbal respecteren.

Begrijpen is: werkelijk willen zien wie er voor je zit.

Begrijpen is: geen onduidelijkheden laten zitten.

Voor dit alles hoef je helemaal niet hard aan het werk.

Liever niet zelfs. Wie hard aan het werk gaat, die probeert iets te voorkomen. We weten al dat je daarmee exact het tegenovergestelde bereikt.

Stel je Open, Eerlijk en Nieuwsgierig op.

Toon respect.

Begrijp.

Mensen zijn niet zo verrassend. DISC is een kleurenspectrum waarin per segment types van mensen zijn ondergebracht die onderling erg op elkaar lijken. De types zijn herkenbaar aan één van de letters van DISC en elk type mens heeft een kleur. Behalve de vier hoofdkleuren zijn er talloze subvarianten. Ieder mens op aarde past in één van de vele 'compartimentjes'. Jij, ik, elke passant op straat, ieder willekeurig slachtoffer of dader waarover je leest in de krant: we hebben allemaal onze plaats in het spectrum. DISC is waardevol. Het is wetenschappelijk en waterdicht, en erg knap. Maar het is een model. En geen mens is een model, tenzij het je beroep is. Ben je daar, Doutzen?

Ik beschrijf in Overtuigend Luisteren de DISC-analyse omdat ik daarmee iets wil overbrengen. Ik wil duidelijk maken dat de onbegrijpelijke acties of vreemde uitspraken van anderen misschien door jou als onbegrijpelijk of vreemd worden ervaren, maar voor henzelf volstrekt logisch zijn. En dat zij wederkerig geen bal van jou begrijpen. Ieder bekijkt de situatie immers van zijn of haar eigen kant van de strandbal.

Maar DISC is niet mijn bijbel. Mijn intentie is niet om de wetenschapper uit te gaan hangen. Ik word al claustrofobisch bij het woord studeerkamer. De wijsheid van de straat ligt mij beter dan de geleerdheid uit de bibliotheek. Hier - op deze plaats in dit boek - maak ik mij los van exactheid van DISC. De hoofdkleuren geel, groen, rood en blauw blijf ik gebruiken. De mensen die grofweg bij deze kleuren passen, die zijn om je heen.

*Bestudeer hen. Je moet hen natuurlijk niet bespieden
vanachter de kantoorficus.*

Doe het vluchtig en train jezelf erin. Het helpt je om de ander te begrijpen.

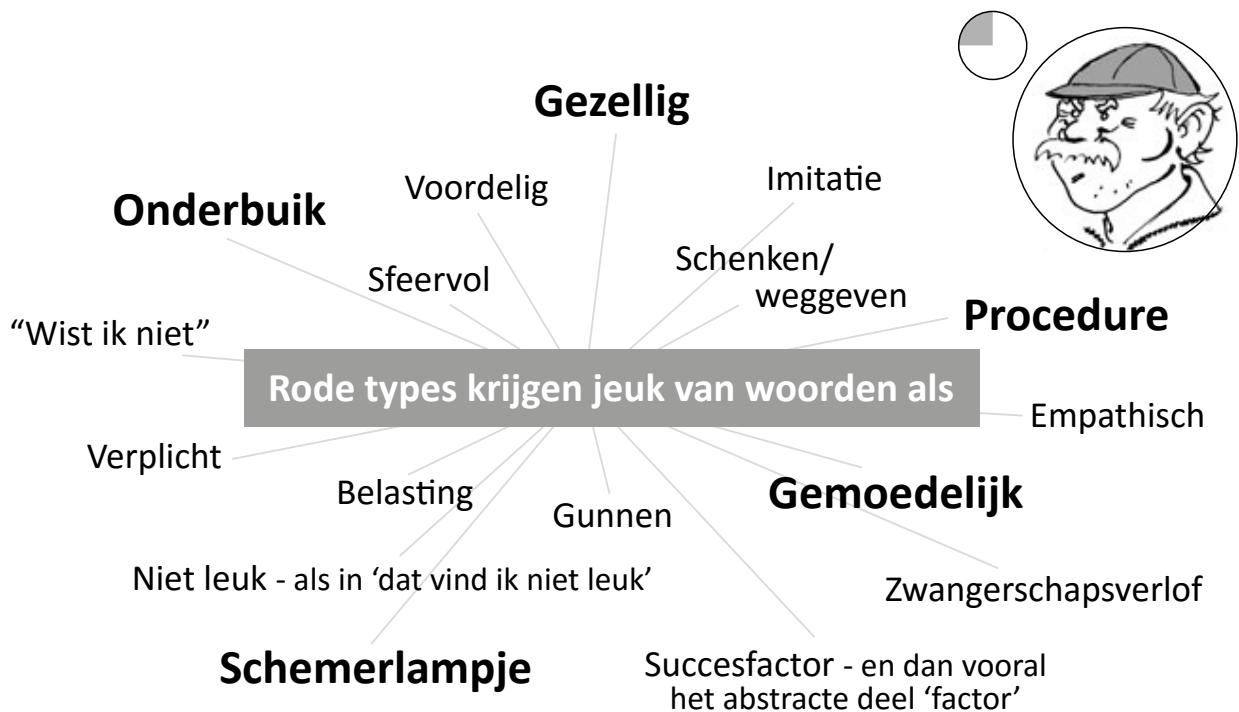
Zonder de wetenschappelijke weg in te slaan zal je in dit boek de kleuren rood, geel, groen en blauw blijven tegenkomen.

Het rode type valt enorm op. Ik weet zeker dat je er een aantal kunt benoemen. Je ziet ze vaak in de top van landen of bedrijven en je leest over hen in de krant. Het rode type geeft bij uitstek leiding. Rode types zijn gek op controle en competitie. Ze zijn dapper en vastberaden. Is er geen weg, dan maken ze een weg. Linksom of rechtsom krijgen ze hun zin.

Als de temperatuur tijdens het gesprek hoog oploopt, dan is het goed om hem of haar met rust te laten. Gewoon, deur dicht en weglopen. Geplaagd door stress kunnen ze namelijk nogal eens ontploffen. Ze zijn dan bepaald niet leuk in de omgang. Voor het bedrijf zijn ze vaak enorm goed. Voor de medewerkers iets minder. De organisatie is belangrijker dan het individu.

Rode types komen assertief en soms zelfs agressief over. Je zult een stevige handdruk krijgen. In het gesprek claimen ze de leiding. De stem is luid, het gesprek gaat rap. Het rode type wil de uitkomst van het gesprek liefst direct verzilveren. Boter bij de vis dus. Mensen die dagelijks met rode types omgaan kunnen een laagje Teflon wel gebruiken. Het is niet erg om de *lead* van het gesprek uit handen te geven, maar bewaak je grenzen. Laat je nooit verleiden tot een toezegging of een belofte. Sta achter je woorden. Het rode type leidt jou graag om de tuin maar trapt zelf nooit ergens in. Heb je een geweldig idee en wil je het rode type meekrijgen? Dan zul je het spel goed moeten spelen. Doe de aftrap, kom *to the point*, bouw je verhaal op en geef het vervolgens weg. Laat hem of haar het idee afmaken. Pak het weer op en vraag toestemming om het op die manier uit te voeren.

Het weggeven voelt misschien niet eerlijk, dat klopt. Zet je daar overheen. De rode man of vrouw weet heel goed dat het uit jouw koker komt. Je ontvangt geen publiekelijke glorie, maar vroeg of laat betaalt het zich uit in promotie. Niet vanwege jou, maar omwille van de organisatie. Overigens, het rode type heeft vele, vele goede kanten. Het is een persoon om van te houden.



Neem iemand in gedachten waarvan je vermoedt dat hij of zij tot het gele type behoort. Om het je gemakkelijk te maken omschrijf ik nogmaals het gele type.

Hij of zij komt charmant en enthousiast over. Het is een makkelijke prater met leuke verhalen en een sociaal mens. Hij of zij is optimistisch ingesteld en heeft snel vertrouwen in de ander. De lichaamstaal is expressief, fysiek contact wordt niet uit de weg gegaan. Typisch voor hen is ook wel dat ze veel superlatieven gebruiken. Ze zijn altijd enthousiast, ook al zijn ze niet helemaal overtuigd.

Klopt het dat het gele persoon dat je nu in gedachten hebt prettig in de omgang is? Het gele type staat gemotiveerd in het gesprek en verwacht dat ook van jou. Om goed met hem of haar te kunnen praten is het verstandig om mee te gaan in het enthousiasme. Je mag best wat gepassioneerd overkomen, het is 't gele type niet snel teveel. Overdrijven is niet nodig. Blijf jezelf, maar laat je aansteken door de levendigheid van de ander. Misschien bevalt het je wel een beetje.

Het is goed om bij het gele type van tevoren te vertellen hoe lang het gesprek zal duren. Als het een informeel bezoek is, geef dan aan hoeveel tijd je hebt. Het gele type zal daar losjes mee omgaan dus hou de klok zelf in de gaten. Wees niet te formeel. Je das mag af, het haar kan los. Je kunt je meer humor en grapjes veroorloven dan bij - bijvoorbeeld - een blauw persoon.



Gele types houden van innovaties en nieuwe dingen. Hun imago is hen lief, ze willen graag gezien worden met nieuwe trends en high tech producten. Een valkuil bij het gele type is dat de verwachting en de beleving van het gesprek verschillen. Een geel persoon kan de indruk wekken helemaal met je mee te gaan. Na afloop kan het zijn dat je van een koude kermis thuiskomt. Hij of zij springt van de hak op de tak en houdt alle opties open. Het is ook mogelijk dat het gele type niet zelfstandig kan of wil beslissen. Het is goed om daarnaar te vragen. Nee, dat is niet raar. Het verlost beiden uit een lastig parket.

Ken je een groene man of vrouw? Dan weet je dat het vriendelijke mensen zijn.

Compassie is hun tweede natuur, ze zijn rustig - of komen zo over - en oprecht. Ze zijn enigszins voorzichtig, hun handdruk is niet heel erg ferm, intensief oogcontact gaan ze uit de weg. Groene types houden van stabiliteit en bouwen aan langdurige relaties. Zij zullen jou niet snel inruilen voor een ander.

In een gesprek luistert het groene type aandachtig en knikt instemmend. Feedback zul je niet snel krijgen, tenzij je ernaar vraagt. Twijfels komen aarzelend naar buiten. Als een groen persoon vragen heeft, dan zal hij of zij deze beleefd en zelfs verontschuldigend stellen. "Begrijp me niet verkeerd, maar..."

Het is belangrijk om te weten dat een groen type zich sneller geïntimideerd voelt dan jij misschien gewend bent. Van een onvriendelijk antwoord of een uitbarsting moet hij of zij echt herstellen. Intuïtie en 'de onderbuik' zijn voor hem of haar serieuze graadmeters. Creëer in het gesprek een kader van veiligheid. Fysiek kies je voor een rustige plek buiten het gehoor van luister-vinken. Begin warm. "Fijn dat we bij elkaar zitten." Vertel over jezelf, maar verwacht geen zichtbare of verbale reacties. Laat het groene type rustig nadenken, zowel tijdens het gesprek als na afloop ervan. Biedt zekerheden en garanties, voor zover dat kan. Als je het vertrouwen van een groene man of vrouw hebt, dan raak je dat niet snel kwijt.





Hoeveel blauwe mensen ken je? Misschien ben je het zelf. Blauwe mensen worden makkelijk over het hoofd gezien en zitten daar in het geheel niet mee. Het blauwe type redt zich uitstekend. Ze lezen, schrijven, ontwerpen of berekenen in stilte.

De taak moet af, het object moet gebouwd, de oplossing moet gevonden. De blauwe mens is gelukkig op zijn werkkamer of atelier.

Wil je in conclaaf met een blauw type? Maak een afspraak en bevestig die. Vertel duidelijk waarover het zal gaan. Als je het niet vertelt, dan zal het blauwe type er - licht geïrriteerd - om vragen. Hij of zij is goed op de hoogte van het onderwerp. Alle

alternatieve scenario's zijn ook bestudeerd. Ik raad je aan om feiten, data, cijfers en namen paraat te hebben. Je mag direct ter zake komen want aan prietpraat doet het blauwe type niet.

Verwacht je feedback? Aan de mimiek lees je niet veel af, of het moet die ene opgetrokken wenkbrauw zijn. Let zelf op je woorden, je gesprekspartner maakt notities. Hoe dan ook; een lang gesprek wordt het niet. Best fijn.





Samenvatting

Ik zeg het nog maar eens: verreweg de meeste mensen op aarde hebben alleen maar goede intenties. Daarin handelt geen mens altijd perfect. Iedereen wordt gedreven door onbewuste angsten en valse parallelle gedachten. Reken de vis niet af op zijn onvermogen in bomen te klimmen. De vis kan veel beter zwemmen dan jij.

Suggestie

Kijk eens om je heen en analyseer de mensen om je heen. Zijn zij - volgens jou - overwegend rood, geel, groen of blauw? Vraag hen eens naar hun de woorden waaraan zij zich het meest storen. Ik ben benieuwd of je hen begrijpt.

14. OUDER VOLWASSENE KIND

Waarom we niet moeten oordelen

*W*aar Shirley is, daar schijnt de zon. Haar positie bij Forte is daardoor kennelijk riant. Shirley maakt zacht wat hard is. Ze vrolijkt Henriette op, ze kan René een beetje ontdooien en ze betreft vader Ad bij het reilen en zeilen op kantoor. Erg veel moeite hoeft ze daarvoor niet te doen. Als ze 's ochtends binnenkomt en haar jas uitgedaan heeft, loopt ze altijd als eerste naar Henriette. Daarna volgt een rondje langs de andere collega's. Shirley begroet iedereen afzonderlijk en ontmoet uitsluitend vriendelijkheid. Ze hanteert daarbij een voorspelbaar patroon.

Shirley: "Goedemorgen Henriette."

Henriette: "Hai Shirley. Wat heb je weer een prachtige jurk aan."

Shirley: "Dank je. Gekocht in mijn vaste winkeltje. Wil je koffie of rooibosthee?"

Henriette: "Koffie graag. Het wordt een zware dag vandaag."

Shirley: "Iets bijzonders in de agenda?"

Henriette: "Business as usual."

Shirley: "Goedemorgen Henriette"

Henriette: "Ha die Shirley. Niet al te nat geregend, hoop ik?"

Shirley: "Tuurlijk wel. Ik begin de dag lekker fris. Koffie?"

Henriette: "Lijkt me heerlijk. Ik zit hier al uren".

Shirley: "Toch niet al te vroeg?"

Henriette: “Mmmm...”

Soms meldt Henriette een zware hoofdpijn en vraagt om een paracetamol. De volgende dag neemt Shirley een homeopatisch middel mee. Op een ander moment vertelt Henriette hoe ze geslapen heeft en haalt Shirley extra sterke koffie. Op maandagen vraagt Henriette naar het weekend van Shirley, op vrijdag informeert ze naar haar plannen. Ze raadt Shirley zo nu en dan een boek aan of adviseert haar een documentaire te gaan bekijken. Over en weer worden doorlopend complimenten gemaakt. Tijdens deze kleine gesprekjes werkt Henriette steevast kalm door, vriendelijk glimlachend en aanmoedigend knikkend. Na een minuut of vijf vervolgt Shirley haar ronde langs de collega's om te eindigen bij haar eigen werkplek. Zo. Eerst maar eens even ontbijten.

Niets op aan te merken.

Niets op aan te merken?

Laten we eens kijken naar de kant van Shirley.

Shirley heeft exotische roots, haar ouders komen uit voormalig Nederlands-Indië. Ze groeide op in een klein dorp en was de jongste van het gezin, een echt nakomertje. Achtentwintig is ze nu, ze werkt zo'n vijf jaar bij Forte. Binnengekomen als jonge, frisse werkstudent in de tijd dat Ad nog algemeen directeur was en Henriette commercieel directeur.

Na haar afstuderen in het vakgebied toegepaste communicatie - met hoge cijfers - aanvaarde ze een fulltime job bij Forte om geld te sparen voor een lange reis. Bij terugkomst van haar reis naar zeven Zuid-Amerikaanse landen bleek dat Henriette Forte had overgenomen. Shirley zag kansen voor zichzelf bij het vernieuwde taleninstituut.

Shirley zit muurvast. Het heeft lang geduurd voordat ze het wilde toegeven aan zichzelf, maar haar werk is dodelijk saai. Elke dag vertrekt ze met lichte tegenzin naar haar werk, 's avonds verlaat ze het pand vermoeid. Plezier haalt ze uit het contact met haar collega's. Ze kan op persoonlijk gebied werkelijk het verschil maken. Ze ziet dat mensen opknappen van haar, en dat doet haar goed. Ze gokte er een tijdje op dat de weg van de charme zou leiden tot promotie. Meedenken, meer verantwoording, een beter salaris. Die hoop heeft ze opgegeven.

Ze probeert het nog steeds, dat wel. Ze hengelt voortdurend naar extra taken en informeert altijd naar de voortgang van de bedrijfsvoering. Maar niemand laat iets los. Het gaat goed met Forte, maar het zou zoveel beter kunnen. Ze ziet dat Forte kansen laat liggen.

Wie luistert er nou naar haar? Wie ziet haar potentie?

OVK staat voor Ouder, Volwassene, Kind. OVK is synoniem aan Transactionele Analyse. Het geeft een begrijpelijke verklaring voor allerlei ingewikkelde sociale processen. Het model is

een mooi middel om je bewust te worden van je communicatie én van je valse parallelle gedachten. Volgens de Transactionele Analyse bevinden we ons als mens altijd in één van de volgende drie rollen: die van de Ouder, die van de Volwassene of die van het Kind. We zitten er meestal niet constant in, maar ze zijn wel contextueel besloten. Ofwel; de plaats waar jij nu bent is bepalend voor je rol, of je dat nu wil of niet. Ik zal de drie rollen in het kort beschrijven en uitleggen. Je zult de rol van Shirley onmiddellijk begrijpen.

De Ouder

De Ouder in jezelf is te vergelijken met je eigen harde schijf. Alles wat je hebt meegemaakt aan normen, waarden, wetten, regels en omgangsvormen staat erin opgeslagen, zonder emotie of kleuring. De regels zijn handig, want je weet daardoor hoe je je moet gedragen. Niet alle regels zijn zonder meer goed voor je. Beleefd zijn tegen de bestuursvoorzitter is altijd een goed idee, maar voor je 't weet word je over het hoofd gezien. Taken van zieke collega's overnemen is sportief, maar overbelasting is nooit ver weg. Mond houden als anderen praten leert je te luisteren, maar kan een verlegen indruk geven.



De regels van je familie zijn ook opgeslagen en nemen veel ruimte in. Iedere familie heeft zo zijn eigenaardigheden. Er zijn families waarin je niet meetelt als je geen gymnasium hebt gedaan. Er zijn gezinnen die niets te maken willen hebben met 'gestudeerden'. Er zijn families die het belangrijk vinden dat je in een groot huis woont, en er zijn er die zich alleen maar thuis voelen in een volkswijk. Dan is er ook nog zoets als geloof en sociale status. "Wij hebben nu eenmaal..." Vanaf onze peutersjeden gaat deze harde schijf niet alleen opslaan, maar ook uitspuwen. Kleintjes passen de regels toe op elkaar en op henzelf. "Ik mag niet..." De Ouder in jezelf is helemaal niet zo lief. Je ziet hier de link naar de valse parallelle gedachten. Niemand ontsnapt eraan.

Het Kind

Het Kind in jezelf kan een stuk prettiger voelen. Dat wil zeggen; als je een goede, gezonde kindertijd hebt gehad. Maar ik zei het al eerder; het is maar weinigen gegeven groot te worden in een aards paradijs. Als je altijd een voorbeeld moest nemen aan je oudere zus of broer, dan heb je nog steeds de overtuiging dat je achteraan in de optocht loopt. Of als je in een klas zat met razend slimme kinderen, dan blijf je denken dat je dommer bent dan de rest. Je kunt de belhamel zijn, de betweter, de slimmerik, de avonturier. Een ander soort Kind-positie kan ontstaan als je ouders voortdurend alles voor je regelden, of als je grote zus jou als aankleedpop gebruikte. "Geef



maar hier". "Ik doe dat wel". Of als je het oudste kind bent en jouw moeder zo ontzettend blij was met je kleine zusje. "Jij bent mijn zonnetje. Jij wel".

Herken je Shirley al? Shirley is het eeuwige nakomertje. Lichtvoetig, knap, nog lang niet volwassen. Haar rol is die van het zonnetje in huis, de exoot, het Kind. Zelfs een goed functionerend mens zit ingewikkeld in elkaar.

Is er dan helemaal niets vrolijks te melden over OVK? Ja hoor, want daar is de Volwassene. Al vrij snel in ons leven ontdekken we dat we iets voor elkaar kunnen krijgen door het te willen. Omrollen bijvoorbeeld. Grijpen. Kruipen. Lopen. Ik wil, dus ik kan. Deze ontdekking van jou was het begin van de Volwassene in jezelf.

De Volwassene

De Volwassene is het deel van onze persoonlijkheid dat zelfstandig keuzes maakt. Die op een autonome manier afweegt wat slimmer is; kleine stapjes van de bank naar het raam of toch linea recta kruipend over de vloer? Die kiest voor het knalblauwe plastic emmertje, en die gele en groene waterverf met elkaar mengt. Die altijd



rode klei en zwarte klei bij elkaar doet want dat staat zo mooi samen. Die besluit te verbinden in plaats van te polariseren. Op dit level word je niet geplaagd door oude emoties of onjuiste normen en waarden vanuit je opvoeding. Je roept niet dat *'hier ook nooit iets normaal kan'* of dat *'niemand ooit meedenkt'* of *'denk nou eens na voordat je...'*. In de rol van Volwassene reageer je adequaat, helder en op basis van argumenten. Je neemt je verantwoordelijkheid en komt met oplossingen.

*D*at je dit niet altijd voor elkaar krijgt, dat komt deels door de kwaliteit van de interactie met de ander. *"In mijn team zitten een aantal zeer vervelende trainees"*, vertelde een HR-manager mij. *"Ik doe echt alles om het hen naar de zin te maken, maar ze blijven klagen en mopperen."* Tsja, als je de Ouder speelt, dan creëer je het Kind. Zie maar eens de Volwassene te blijven tegenover een dreinende junior die zijn zin wil hebben, of tijdens een ruzie met een dienstverlener die geen dienst verleende en toch vette facturen stuurt.

*E*n soms heb je zomaar last van *flashbacks* en zoek je naar compensatie van oude overtuigingen. Je streeft naar Volwassenheid, maar blijft steken op de helft ervan. Oordeel niet te hard, ook niet over jezelf.

*S*tel je het volgende voor; op je werk ben je een gerespecteerd directielid en je verdient bakken met geld. Terecht, dat vind ik ook, want je intenties zijn goed. Je zorgt voor een sympathiek

imago naar de buitenwereld en een prettige interne sfeer. Je creëert op een geweldige manier maatschappelijk draagvlak en je krijgt anderen vrij moeiteloos mee in de processen. Je bent in staat om verschillende teams aan te sturen, je maakt goede bedrijfsanalyses en binnen niet al te lange tijd wacht jou een nog mooiere positie of aanbieding. Kortom; je levert een waardevolle bijdrage aan de samenleving en aan de economie. Chapeau.

*O*m zes uur blijf je achter op kantoor, de drukte van de dag trekt aan je voorbij. Nu al naar huis heeft geen zin, vanwege de files. Je schopt je schoenen uit, legt je benen op je bureau en bestelt een pizza voor jezelf. Nú glijdt de spanning pas echt van je af. Even zoeken op internet naar dat filmpje waar iedereen het over heeft. Zou de slijterij nog open zijn? Laat ik Evert eens bellen over die fusie. Het mag niet, maar ik doe het lekker toch.

*D*e Ouderrol wordt verlaten, het Kind staat te popelen om de regie over te nemen. De belhamel, de betweter, de slimmerik, de avonturier. Er is niets aan de hand, zolang de Volwassene - die zorgde dat je dit bereikt hebt - de grenzen goed bewaakt. Maar excessen in de top van het bedrijfsleven zijn door de bank genomen enorm goed verklaarbaar. OVK. Ouder, Volwassene, Kind. We zijn maar ten deel de architecten van onszelf.

Samenvatting

Ieder van ons bevindt zich altijd in één van de volgende drie posities; die van de Ouder, die van de Volwassene of die van het Kind. De Ouder is een optelsom van alle regels en wetten en voorschriften die je zijn opgelegd, gerechtvaardigd of niet. “Ik weet wat goed voor je is, doe wat ik zeg.” Het Kind is de speelse, stoute, iets naïeve en wat onwetende rol, “Ik hoop dat je mij serieus wilt nemen.” De Volwassene is autonoom en verstandig. “Hoe kijk jij hier tegenaan?”

De rollen liggen vast, maar elk individu heeft in de rol andere kenmerken. Niet iedereen zit altijd in dezelfde rol. Doorgaans is er wel een rol die overheerst.

Suggestie

Wees je bewust van je rol. Herken je jezelf in de Kind-rol of juist in die van de Ouder? Stel jezelf een rij met drie stoelen voor. Sij zit op de linker stoel in de rol van het Kind. Eigenlijk zit je daar al je hele leven, je bent het gewend. Opschuiven naar de stoel van de Volwassene is spannend. Je kunt het moeiteloos doen, want het zal niemand écht oprallen.

Wat voor jou fors is, is optisch nauwelijks te zien. Sij voelt het. Het voelt goed. Uiteindelijk betaalt het zich uit in volwassen gedrag.

15. RESPECTVOLLE ONENIGHEID

Wat we kunnen leren van elkaar

Een wereld zonder contrasten is onmogelijk. Een wereld zonder meningsverschillen dus ook. Dat we over het algemeen in vrede met elkaar leven is eigenlijk best knap. In mijn opinie ligt de sleutel tot die kostbare vrede in het woord 'respect'. Dat is geen nieuwe uitvinding, het bestaat al zo lang als de beschaving een feit is. De beschaving ontstond toen onze verre voorouders zich bewuster werden van hun handelen en zich gingen beheersen. Beschaving kun je niet loskoppelen van de tijd. Wat nu beschaafd is wordt over een eeuw als barbaars gezien.

Hoewel het woord 'respect' één van de vaagste termen uit ons taalgebied is, zijn we het over een kenmerk van respect wel eens, en dat is het kenmerk erkenning. Respect voor de ander draait erom de ander te kunnen en te willen zien zoals hij of zij is. Onbevooroordeeld. Overigens, er is een verschil tussen 'gedrag' en 'zijn'. Het is een hele prestatie als je in staat bent door het gedrag van de ander heen te kijken, of - nog mooier - het gedrag los te kunnen zien van de persoon. Niet eenvoudig, wel realistisch. Je bent zelf immers ook niet je humeur.

'Honest disagreement' is een oude, Engelse term. In het Nederlands is dit lastig te vertalen. Vanwege de context natuur-

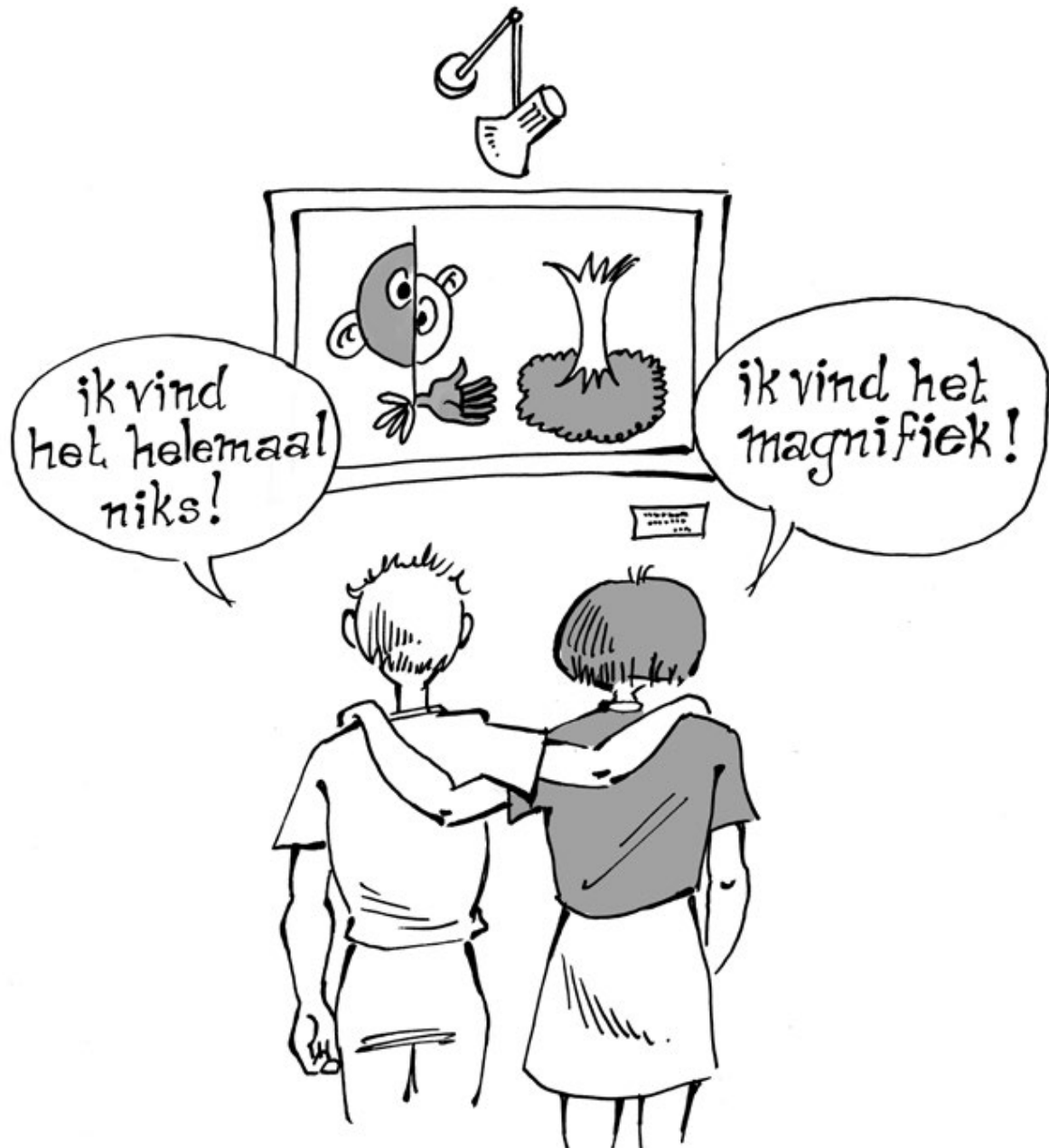
lijk, maar ook omdat de Britse beleefdheid niet de onze is. 'Respectvolle onenigheid' komt het dichtst in de buurt. Wat je nodig hebt voor die respectvolle onenigheid is een vorm van eerbied voor de man of vrouw met wie je in gesprek gaat, wie dat ook is.

Stel je voor dat iemand een ontmoeting regelde tussen jou en een volslagen vreemde. Dat kan een dakloze uit een willekeurig park zijn, of een toiletjuffrouw van een groot treinstation of een verkoper in een kiosk in een wereldstad. Aan de andere kant van het spectrum kun je denken aan de voorzitter van de Wereldgezondheidsraad of de Bhutaanse minister van Geluk. Laat je niet misleiden door de voorbeelden die ik hier gebruik. Het is niet mijn bedoeling deze mensen te gebruiken als karikatuur. Als schrijver pas ik deze toe als een illustrator in woorden. Meer is het niet. Toiletjuffrouw of voorzitter: Hoe mooi zou het niet zijn als jouw gedrag en je houding consistent is, ongeacht wie er voor je verschijnt.

De toiletjuffrouw en de voorzitter hebben allebei een totaal verschillend beeld van de wereld, en hun beider wereldbeeld zijn nieuw voor jou en mij. Daarmee is het niet goed of fout, niet waar of onwaar. Niemand van ons heeft het recht om Het Grote Gelijk op te eisen. 'Honest disagreement' bereik je door te verwachten dat je wellicht iets compleet nieuws zult horen. De ander weet vanuit zijn of haar rol of omstandigheden iets dat jij en ik nog niet weten. Jij bent een mens, tegenover jou zit een ander mens.

*De overeenkomst tussen jou en de ander
is groter dan het verschil.*

De kunst van respectvolle onenigheid - 'Honest disagreement'-
levert je een enorme voorsprong op.



Als iedereen dezelfde kijk op zaken had, dan was de wereld nogal vertrouwd. Maar zoveel mensen, zoveel visies. En dus zoveel verwachtingen en gewenste situaties. Ik begin graag bij de component 'verwachtingen'. Het is belangrijk dat je de verwachtingen managet. Dat je deze bewaakt, stuurt en bijstelt als het nodig is. Verwachtingen spelen een grote rol in de levens van mensen. Verwachtingen zorgen voor houvast in het leven. Het maakt mensen en situaties betrouwbaar, bakent grenzen af - jouw grenzen - en voorkomt teleurstellingen en ruzies. Over verwachtingen lees je in het volgende hoofdstuk.

Samenvatting

Respectvolle onenigheid bereik je door een vorm van eerbied te creëren voor iedereen.

Jij bent een mens, tegenover jou zit een ander mens. De overeenkomst tussen jou en de ander is groter dan het verschil.

Suggestie

Maak een praatje met de verkoper van de daklozenkrant. Stel hem een vraag. "Heb je ontbeten?" is mooi en neutraal. 'Geluncht' mag natuurlijk ook. Blijf staan om naar het antwoord te luisteren.

16. VERWACHTINGEN

Wat je verwachtingen over jezelf zeggen

Welke verwachtingen heb je van het gesprek dat je binnenkort aangaat? Stel dat je met mij in gesprek gaat. Ik kijk ernaar uit, want je bent vast en zeker aangenaam gezelschap. Anders zou je *Overtuigend Luisteren* niet lezen. Op mijn verwachtingen heb jij echter geen enkele invloed. Je kent ze niet, en zelfs als jij ernaar zou vragen weet je nog niets. Mijn antwoord zou ook mijn gewenste situatie kunnen zijn. Een gewenste situatie is redelijk concreet. Verwachtingen zijn intern. Ze blijven verborgen. Voor zolang het duurt, want uiteindelijk komen ze aan de oppervlakte.

“Ik verwacht er helemaal niks van”, dacht Henriette toen ze René om de cijfers vroeg. Dat klopte van geen kant. Henriette verwachtte wel degelijk iets, namelijk dat ze de kous op haar kop zou krijgen. Noem dat maar niks.

Het managen van verwachtingen begint met het managen van je eigen verwachtingen.

Dat is immers het enige waar je direct invloed op hebt. Je verwachtingen zijn moeilijk bloot te leggen. Dat wil zeggen; je ware verwachtingen. Een grote intrigant hierin is je zelfbeeld, en dan

met name het beeld van jezelf waar je niet vrolijk van wordt. Je zelfbeeld is exclusief van jou, en van jou alleen. Ik - jouw gesprekspartner - ken jouw zelfbeeld niet. Toch bepalen ze je verwachtingen. En dus de loop van het gesprek.

Vraag van jezelf niet om géén verwachtingen te hebben, want dat is onmogelijk. Verwachtingen zijn er altijd. Echter, het draait om de essentie van je verwachtingen. Daarom vraag ik jou om je bewust te zijn van de invloed van de valse parallelle gedachten op je verwachtingen.

Henriette doet er goed aan om als eerste haar eigen verwachtingen te managen. Of liever gezegd: zich bewust te zijn van wat ze denkt. Jij en ik weten niet hoe haar verwachtingen luiden. We kunnen ons er wel iets bij voorstellen.

Henriette is nijdig: "Ik heb er genoeg van. Ik spoed mij naar René en eis inzage in de cijfers. Haar verwachtingen: "Ik zal hoe dan ook inzicht in de cijfers krijgen." Mogelijk zijn haar valse parallelle gedachten: "René sluit mij buiten omdat hij weet dat ik dit bedrijf niet kan leiden. Ik kan het niet."

Henriette is onzeker: "Hoe moet ik in vredesnaam de belasting betalen?" Haar verwachtingen: "René zal mij geruststellen." Mogelijk zijn haar valse parallelle gedachten: "Ik kan het niet alleen."

Henriette is bang: "De Belastingdienst komt straks beslag leggen op alles."

Haar verwachtingen: "Ik moet als directeur in mijn eentje dit bedrijf overeind zien te houden"

Haar valse parallelle gedachten: "Vader heeft gelijk. Ik kan het niet."

Er is ook een vrolijke optie, namelijk dat Henriette optimistisch gestemd is. Ze wil bijvoorbeeld weten hoeveel zij kan investeren in een nieuw administratief systeem. "Wat is mijn financiële speelruimte?" Haar verwachting: "Vanmiddag besluit ik of er budget is voor een nieuw administratief systeem."



Wellicht heeft ze in dit voorbeeld ook last van haar valse parallelle gedachten. Ze erkende deze, en speelde het klaar om de valse parallelle gedachten te neutraliseren. Hoera.

Verwachtingen zijn er altijd. Het is een reflectie van je zelfbeeld. Ze trekken dan ook samen op. Verwachtingen moeten niet genegeerd worden. Luister naar je verwachtingen en leer over je zelfbeeld. De eerste aanzet en allergrootste stap is dat je je ervan bewust bent.

Verwachtingsmanagement gaat ook over de ander, en over jouw verantwoordelijkheid daarin. Die is beperkt, inderdaad, maar doe wat je kunt. Laat de ander niet in verwarring achter. Mijn ervaring als trainer en coach is dat alle mensen duidelijkheid willen. Dat mag goed nieuws zijn of slecht nieuws, zolang het maar duidelijk is. Duidelijkheid brengt de gedachten op orde. Met duidelijkheid kan een mens vooruit.

Samenvatting

Je verwachting is een afspiegeling van je valse parallele gedachten. We weten al dat deze ongewenste gedachten zich laten zien in woorden en daden. En dus in realiteit. Ik zou niets liever wensen dan dat jij je valse parallele gedachten erkent en er vervolgens mee aan de slag gaat. De eerste stap is bewustheid. Ik geloof niet in wonderen, maar ik heb wel een rotsvast vertrouwen in de kracht van het bewuste. Wie het onbewuste bewust maakt, die is in staat zichzelf ten volle te aanvaarden.

Suggestie

*Ontleed je eigen verwachtingen eens. Neem iets concreets en meetbaars, bijvoorbeeld een evaluerend gesprek of een sollicitatiegesprek met mogelijk een nieuwe collega. Het mag ook iets in de privésfeer zijn.
Leer vervolgens over jezelf.*

17. EVEN SCHAKELEN

hoe gesprekken in elkaar zitten

"Ha Ewoud. Goed dat we elkaar eindelijk even zien. Ga zitten. Koffie? O nee, je hebt je eigen thee meegenomen. Half gefermenteerde Oolong, dat was het toch? Erg gezond, neem ik aan. Goed, je hypotheekaanvraag. Voordat we beginnen, ik moet om zestien punt nulnul in de auto zitten. Moment, ik doe even de zonwering omlaag. Kun jij intussen de documenten erbij pakken."

Dit is een weergave van het gesprek tussen René en Ewoud. Je weet wel, het gesprek waarvoor Henriette het veld moest ruimen. Ewoud is de broer van Henriette. Hij is een beetje een buitenbeentje in de familie en binnen Forte. Ewoud mediteert en streeft naar de hoogste vorm van geluk, namelijk de staat van verlichting. Volgens de DISC-types is Ewoud groen. Binnen Forte is hij commercieel directeur, tot zijn eigen verbazing. Hij heeft ook een goed lopende yogaschool en daarvoor is hij bij René. De yogaschool groeit uit zijn voegen, er moet een pand worden aangekocht. Ewoud heeft al iets bijzonders gezien. Ewoud, ooit tegenstander van het kapitalistische gedachtengoed, heeft een hypotheek nodig.

In dit hoofdstuk vertel ik je over de vier niveaus waarop gesprekken zich af kunnen spelen. Inzicht in de niveaus en de

verschillende kenmerken geeft je een duidelijk voordeel. Als je je bewust bent van de niveaus, dan ben je in staat om tot een goed gesprek te komen. Je herkent het niveau waarop de ander op dat moment zit. Gaandeweg speel je het klaar te schakelen tussen de niveaus en zo de regie te houden. Dat voelt goed en vergroot het effect. In de weergave van een deel van het gesprek tussen Ewoud en René tel ik drie gespreksniveaus. De niveaus leg ik je uit. Ik verwacht dat je er voordeel van hebt.



Niveau 1: inhoud

Het inhoudsniveau betreft het gespreksonderwerp. Dat verschilt per gesprek enorm. In een slechtnieuwsgesprek is de inhoud het slechte nieuws dat overgebracht moet worden. Tijdens een vergadering zijn het de agendapunten. Als er een conflictsituatie besproken wordt, dan is het conflict 't onderwerp. In het gesprek tussen René en Ewoud is de hypotheekaanvraag het onderwerp. Je leest dat René zegt: “Goed, je hypotheekaanvraag.” Dit past bij een man als René die de zaken graag duidelijk aangeeft.

Niet altijd is de inhoud herkenbaar. “Superleuk voor je, dat pand. Wat een mooie plek ook. Wauw. Moet er veel aan gebeuren?” zou Shirley als eerste zeggen. Maar ja, het pand is niet het onderwerp. Ewoud moet in dat geval schakelen naar het inhoudsniveau. Nu zou Ewoud nooit met Shirley spreken over de hypotheek. Dat weet ik inderdaad zeker. Hij kan met haar wel zijn blijdschap delen. En zijn zorgen. Ook dat weet ik zeker.

De inhoud is feitelijk de overdracht van informatie. Hoewel de inhoud niet altijd bij naam genoemd wordt - de hypotheekaanvraag in het gesprek met René - dient de inhoud de meeste aandacht te krijgen. ‘Dient’, zeg ik. De inhoud vraagt ook de meeste oplettendheid. Als Ewoud het gevoel heeft over de inhoud niet begrepen te worden, dan zou hij kunnen overstappen op het geven van nog meer informatie. Zoiets kan onder andere gebeuren bij twijfel, bij tegenwerpingen of bij weerstand tegen wat René zegt of doet. Een overvloed aan informatie voegt meestal niets toe, zoals we weten. Niemand houdt van dramme zendingen.

Soms is het goed om de inhoud fysiek zichtbaar te laten zijn. René is blauw en taakgericht, dus Ewoud hoeft niet bang te zijn dat René het onderwerp loslaat. Zou hij een dergelijk gesprek aangaan met Ad, dan is het goed om de hypotheekaanvraag in het zicht te leggen. Ad zal gaan oreren over financiële verplichtingen en faillissement en onderpand en afgang. In het geval van Ad zou Ewoud ook een foto van het allereerste pand van Forte mee kunnen nemen. “Weet je nog hoe duur dat leek?” Heeft Ewoud dat niet voorhanden, dan zal hij erop moeten toezien dat er steeds teruggekeerd wordt naar het onderwerp.

Niveau 2: Procedure

Met procedure wordt onder andere bedoeld de agenda, de tijdsindeling en de volgorde van de onderwerpen. Dit niveau klinkt misschien een beetje saai, maar heeft veel waarde. Het geeft duidelijkheid én zorgt ervoor dat je geen belangrijke zaken over het hoofd ziet. Het procedureniveau stelt de gespreksleider in de gelegenheid alle agendapunten aan bod te laten komen.

De procedure krijgt vanzelf een afvinklijstje of een 'route', al is het maar in je hoofd. De structuur vergroot de kans op begrijpen en begrepen worden, want ieder heeft ruimte om de standpunten 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 besproken?"* Of: *"Ik heb het idee dat de belangrijkste onderwerpen besproken zijn, zullen we doorgaan naar het volgende punt?"*

Een structuur in het gesprek helpt je, maar het loslaten van die structuur eveneens. Je kunt teruggrijpen op de structuur 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 ruimte in je hoofd creëert.

In een slechtnieuwsgesprek kan via de procedure gekozen worden voor het direct brengen van het slechte nieuws. Hoewel van echt kiezen soms geen sprake is. Stel dat Ewoud een garantstelling nodig heeft en daarvoor in gesprek gaat met respectievelijk Ad en Henriette. *“Ik ga niet garant staan voor jouw hypotheek”*, zou Ad plompverloren zeggen. Henriette is van de omtrekkende bewegingen. De structuur van het gesprek met haar leidt waarschijnlijk tot de *hang yourself* methode: *“Wat zou jij ervan vinden om garant te staan voor zo’n groot bedrag?”*

Ben jij iemand die zich altijd grondig op gesprekken voorbereidt? Durf je procedure los te laten tijdens een gesprek, laat het zich eens op natuurlijke wijze ontvouwen. Ben je daarentegen iemand die wel ziet waar het schip strandt en lopen je gesprekken regelmatig uit? Breng eens wat meer structuur aan in je gesprekken, maak een agenda - al is het maar een korte notitie voor jezelf - en geef die aandacht.

Niveau 3: Relatieniveau

Dit is het niveau van de menselijke interactie. De term ‘interactieniveau’ wordt ook weleens genoemd. Stel dat Ewoud met Ad spreekt over een garantstelling voor zijn hypotheek. Met zijn *“Ik ga niet garant staan voor jouw hypotheek”*, viel Ad direct maar met de deur in huis. Ewoud geeft nog niet op. Lees mee met het verloop en verdiep je in het relatieniveau van het gesprek tussen vader Ad en zoon Ewoud.

"Ik ben blij dat je tijd voor me hebt genomen. Ik begrijp je mening hierover. Ik vind het wel belangrijk dat ik je uitleg waarom ik geloof in de groei van de studio. Ondanks onze verschillen heb ik veel bewondering voor jou. Ik herken ook veel. De ondernemerskwaliteiten die jij hebt, die vind ik terug bij mijzelf."

Hoe het gesprek ook loopt, en wat je verwachtingen ook zijn, onder het relatieniveau kom je niet uit. Het is er, wat je ook doet. Sterker; juist wát je doet wordt bepaald door de relatie, de interactie tussen jullie. Want het relatieniveau is feitelijk de interactie tussen jou en de ander, én het effect dat je op elkaar hebt. Dit niveau heeft dus veel te maken met gelijkwaardigheid, met vertrouwen en met de gun-factor. Soms met ongelijkwaardigheid, wantrouwen en misgunnen. Niet alles gaat goed.

Check regelmatig of het gesprek voor beiden goed voelt. Zitten jullie op dezelfde golflengte? Voelt de ander zich begrepen? Een positieve beleving van het gesprek kun je delen met de ander. *"Fijn dat we eens met elkaar praten."*

Het is goed om een eventueel signaal dat je opvangt te bespreken met je gesprekspartner. *"Ik zie dat je boos bent"*, of *"je onderbreekt me steeds."* Wordt het onplezierig? Je schakelt vanaf het relatieniveau eenvoudig weer naar het inhoudsniveau. Dit kan door op procedureniveau samen te vatten waar jullie het over eens waren.

Niveau 4: Gevoelsniveau

Emoties spelen altijd mee. Blij, bang, boos, bedroefd, bezorgd; je kent al deze gevoelens ook. Geen mens leeft zonder. Aandacht geven aan het gevoel van de ander geeft het gesprek verdieping en komt de relatie ten goede. *“Het lijkt me een vervelende situatie voor je. Ik kan me voorstellen dat je ermee zit.”* Pas trouwens op voor al te veel drama. Als het zwaartepunt van het gesprek vooral ligt op het gevoelsniveau, dan komt de inhoud niet goed over.

Sij hebt vast wel een voorbeeld van een gesprek waarbij de één heel rationeel handelde, op inhoudsniveau, en de ander vooral emotioneel reageerde. Op gevoelsniveau dus. Het zou kunnen dat een gesprek tussen René en Ewoud over de hypotheek een dergelijke mismatch in zich heeft.

Ewoud zou zich daarvan bewust moeten zijn. Hij kan ofwel zelf regelmatig terugschakelen naar het inhoudsniveau, ofwel René zacht meevoeren naar het gevoelsniveau. Daarmee bouwt hij aan de onderlinge relatie. Bovendien creëert hij draagvlak en vertrouwen bij René. We weten dat Ad naar René luistert. *“Die hypotheek verdient zichzelf terug”*, zou René tegen Ad kunnen zeggen.

Wees je bewust van de niveaus waarop je gesprekken zich bevinden. Het draait om balans. Als het nodig is, dan schakel je naar het niveau waar het zwaartepunt volgens jou zou moeten liggen. Je inhoudelijke boodschap zal niet goed overkomen als

de ander op het gevoelsniveau zit. Andersom wordt je gevoel niet begrepen als de ander voortdurend op de inhoud blijft.

Vergeet niet om regelmatig te checken bij je gesprekspartner. “*Is het allemaal duidelijk voor je?*” of “*Heb je er nog steeds vertrouwen in?*”

Samenvatting

Wees je bewust van de verschillende niveaus.

Op het inhoudsniveau gaat het over 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. Wat is het effect van je woorden? Heeft de ander vertrouwen in jou? De boodschap zal zelden geaccepteerd worden als er iets aan de relatie schort. Twijfels op gevoelsniveau vragen om aandacht. Kom pas met je oplossing als je weet wat er op gevoelsniveau speelt. De inhoud kan pas overtuigen als de onderliggende niveaus de juiste aandacht hebben gekregen.

Suggestie

Let eens op de gespreksniveaus van de deelnemers aan de vergadering of een commercieel gesprek. Kijk ook eens kritisch naar jezelf. Op welk niveau voel jij je het meest senang? En hoe komt dat? Train jezelf daarin zodat je moeiteloos kunt schakelen tussen de niveaus. Wat heeft de ander nodig om 'ja' te zeggen?

18. FORTE

Hoe het verder ging

Ewoud, Ad, René, Shirley en Henriette. Overtuigend Luisteren ging voor een groot deel over hen. Het verhaal van Forte heeft geen begin en geen einde. Je keek een tijdje mee in hun bestaan. Ad kon Forte maar niet loslaten.

De vrolijke Shirley bleek een beklagenswaardige positie te hebben. Henriette ontdekte dat valse parallelle gedachten haar blokkeren. Ewoud wilde zijn yogaschool uitbreiden. René is gewoon René. Via hen maakte ik het menselijke kleurenspectrum duidelijk. Ik probeerde helder te maken hoe groot het effect is van je valse parallelle gedachten en ik liet de onvermijdelijke rol van de Ouder, de Volwassenen en het Kind zien. Mijn intentie is om je deze inzichten mee te geven.

Eigenlijk draaide alles om de communicatie. Ook in onze levens is dat zo. Verduveld lastig, dat communiceren. Maar of je nu blauw, rood, groen, geel of een heuse toverbal bent;

goed communiceren is te leren.

Als je bereid bent aan je communicatie te werken, dan wordt het leven op alle onderdelen beter. En het was al zo goed.



*T*e mooi om waar te zijn? Een beetje wel. Er is nog een andere waarheid. Ik besteed mijn laatste bladzijdes eraan. Ben je er klaar voor? Komt-ie.

Je zult niet altijd succes hebben.

Sommige mannen en vrouwen praten over zichzelf om een inventaris te maken van hun eigen problemen. Ze vragen niet om hulp en zullen geen advies van je aannemen. Wel gaan ze ervan uit dat jij begrip voor hen zal hebben.

Anderen doen juist precies het tegenovergestelde. Ze vertellen je anekdote na anekdote over hun geweldige prestaties. Ze

scheppen op over hun taken, de druk, de redding van het concern dat aan hen te danken was en de enorme, enorme draaglast. Van jou verwachten ze applaus.

Er zijn ook mensen die hengelen naar een gratis advies. Natuurlijk geef je die - je bent ook de beroerdste niet - maar van de Wet van de Wederkerigheid hebben ze nog nooit gehoord. Niet snel zullen ze vragen hoe het met jou is, en wat jij nodig hebt. Ze gaan er simpelweg vanuit dat hun problemen groter zijn dan de jouwe en dat het jouw taak is om naar hen te luisteren.

Erg veel mensen zien in anderen een vuilstortplaats voor hun verzamelde ergernissen, ellende, boosheid, pijntjes, teleurstellingen en nog meer van dat alles. Meestal zoeken ze het dichtbij. Fijn dat ze hun afval bij jou kunnen deponeren, maar jij zit er mee.

In al deze gevallen kan er nooit sprake zijn van een oprechte communicatie. Wat jij ziet als communicatie, is in dat geval een manipulatie met woorden. Voor je het weet zit je verstrikt in een spel waaraan je verplicht bent mee te doen, omdat je altijd braaf meespeelde. Herken het op tijd, attendeer de ander erop. Vertel hem of haar wat je weet en wat je signaleert, en hoe dat voelt. Daag hen uit om gesprekken anders aan te pakken. Bewaak je grenzen. Sta niet toe dat zij je geest onnodig belasten. Besteed je energie aan het goede in mensen, en aan de goede mensen.

Verdienen door begrijpen.

*D*e belangrijkste vaardigheid is kunnen begrijpen. Mis nooit een kans om iemand te begrijpen. Om dat te doen, kun je niet anders dan luisteren.

Je weet al dat het allerbelangrijkste is dat je intentie oké moet zijn. Intentie is een interne aangelegenheid. Intentie ontstaat diep vanbinnen - vaak zelfs onbewust - maar is op den duur zichtbaar. In de Wet van de Wederkerigheid ligt dat allemaal vast. Intentie brengt intentie voort. Enthousiasme creëert enthousiasme. Vertrouwen scheidt vertrouwen. Helderheid maakt helder. Bezieling roept bezieling op.

Waar ga jij voor?

Meer van Marc van Katwijk:

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?

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.

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

Rob van Dee, account manager, Grohe Nederland

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

Erik Rieken, managing director, KPN



ISBN 9789082073409

eerste druk 2013 / tweede druk 2016 / derde druk 2017

Marc van Katwijk is trainer en business coach. 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.

“Begrijpen helpt jou je doel te bereiken. Je bent dan immers beter in staat te horen wat de ander nodig heeft om ‘ja’ te zeggen. Begrijpen zorgt dat je begrip verdient. Wie iets nieuws begrijpt, komt verder.”

Overtuigend Luisteren behandelt op praktische en beeldende wijze de volgende thema's:

- Bewust zijn van valse parallelle gedachten
- Werken aan begrip
- Herkennen van onbewust gedrag
- Gebruik van effectieve woorden
- Creëren van draagvlak
- Vergroten van je invloed
- Verdienen door begrijpen

Welke kleur van de strandbal zie jij?

“Overtuigend Luisteren is een management boek voor op het nachtkastje.”

Astrid Oudegeest - Principal Relationship Manager, Nationale Borg

“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

“Ik ken Van Katwijk als succesvol business coach. In dit boek komt zijn talent als empathische verteller naar voren. Overtuigend Luisteren is een page turner. Wegleggen was bijna niet te doen.”

Roos Tabak - Commercial Director, Young Capital

