

The Connective Manager

De kortste weg naar een constructief gesprek voor elke professional.



Werk aan morgen.

Verantwoordelijke uitgever: Katty Scheerlinck
Algemeen Directeur Unique | Frankrijklei 101 | 2000 Antwerpen

Auteur: Filip Muyliaert
Speech coach & professional speaker
Contact: filip@thecommunicationgroup.be | www.thecommunicationgroup.be

Lay-out: Karen Vandereycken
Foto's: dreamstime.com

Copyright © 2015. The Communication Group bvba. Niets uit deze uitgave mag via elektronische of andere middelen, met inbegrip van automatische informatiesystemen, worden geproduceerd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaandelijke schriftelijke toestemming van de auteur, uitgezonderd korte fragmenten, die uitsluitend voor recensies mogen worden geciteerd.

Erkenningnrs: VL VG. 566/BUO | BRU 00218-406-20121108 - 00218-405-20121108 | WAL
W.INT.031 W.RS.31 W.SO.31

Inhoud

Voorwoord.....	5
Wie is The Connective Manager?.....	7
1 Connect.....	9
A. Verbaal connecteren.....	11
Parafraseer	11
Open de ruimte voor dialoog.....	12
Spreek in beelden	13
Aligneer intentie en impact.....	13
Vermijd het gebruik van “ja, maar...”.....	14
Converseer met respect.....	15
B. Non-verbaal connecteren.....	15
The Connective Manager geeft zijn volle aandacht	16
The Connective Manager stelt zijn glimlach uit.....	18
The Connective Manager geeft de juiste handdruk.....	19
The Connective Manager leest lichaamstaal.....	19
2 Explore.....	23
Luister vanuit het idee dat de ander gelijk heeft	26
Blinde vlekken in conversaties.....	27
Stel uw ego uit.....	28
Co-creëer conversaties.....	28
3 Absorb.....	33
Hoe verwerken we informatie?	35
Hoe evalueren we boodschappen?.....	36
De boodschap aanpassen voor systematische verwerking	37
De boodschap aanpassen voor heuristische verwerking	38
4 Share	41
5 ‘zachte’ overtuigingstechnieken van The Connective Manager.....	44
5 extra tips die nuttig kunnen zijn om te overtuigen.....	47
5 Bridge.....	49
Ga niet op zoek naar een schuldige.....	51
Koppel intentie en impact van elkaar los.....	52
Negotieer met uzelf.....	54
Conclusie	57

Voorwoord

Beste lezer

Heeft u er al bij stilgestaan hoeveel tijd u investeert in communiceren? En wat het effect is van uw communicatie op uw collega, leidinggevende of medewerker? Luistert u actief naar uw gesprekspartner of dwaalt u vaak af naar uw *'monkey mind'* met eindeloos rondspringende gedachten?



Om een open deur in te trappen: het belang van verbale en non-verbale communicatie is in elke samenwerking cruciaal. Succes wordt mee bepaald door een heldere en doeltreffende interactie tussen managers en klanten, HR diensten en medewerkers. Geconnecteerd zijn is vandaag cruciaal. De manier waarop maakt het verschil.

Speech coach en professional speaker Filip Muyl्लाert gidst ons door het communicatieritueel met als ultieme doel 'vertrouwen' tussen gesprekspartners. Een challenge in tijden van social media, uitpuilende mailboxen en overvolle agenda's. Ik wens u veel succes bij uw volgende communicatie als 'connective manager'.

Katty Scheerlinck
General Manager Unique

A stylized handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Katty Scheerlinck'. The signature is fluid and includes a long, sweeping underline.

Wie is The Connective Manager?

Alles in deze wereld wordt gedreven door conversaties en voor alle bedrijven, waar dan ook ter wereld, hangt succes vaak in sterke mate af van de manier waarop managers met elkaar, met klanten of met zakenrelaties een interactie aangaan via verbale of non-verbale boodschappen en signalen.

The Connective Manager beschouwt een conversatie als een communicatieritueel waarin vijf kernelementen op elk ogenblik centraal staan:

- ▶ CONNECT (connecteren),
- ▶ EXPLORE (exploreren),
- ▶ ABSORB (absorberen),
- ▶ SHARE (delen) en
- ▶ BRIDGE (overbruggen).

Via deze vijf kernelementen slaagt The Connective Manager erin om echt en oprecht te connecteren met zijn gesprekspartner; om authentiek interesse te tonen voor het denkperspectief van de ander; om met een open geest informatie te absorberen; om zelf op een constructieve manier anderen te overtuigen of informatie te delen; en om op elk moment een brug te slaan tussen zijn ideeën en die van zijn gesprekspartner.

Op de volgende pagina's nemen we u graag mee doorheen deze vijf strategische puzzelstukken van elke impactvolle conversatie.



1 | Connect

Managers in bedrijven hebben veel contact met anderen, voeren dagelijks conversaties, wisselen constant ideeën uit... en toch blijkt dat we via conversaties niet altijd ons beoogde doel bereiken omdat we te weinig aandacht hebben voor de vijf kernelementen in het communicatieritueel. Het eerste element is CONNECT. The Connective Manager connecteert met zijn gesprekspartner op twee dimensies: verbaal en non-verbaal.

A. Verbaal connecteren

Verbaal connecteren doen we via ons taal- en woordgebruik. Ons vermogen voor taal wordt mogelijk gemaakt door het FOXP2-gen, ook wel het 'taalgen' genoemd. Taal lijkt een unieke menselijke capaciteit, maar strikt gezien is dat niet zo. Ook veel gewervelde dieren op onze planeet bezitten het regulatieve FOXP2-gen en kunnen daardoor met elkaar communiceren.

Het FOXP2-gen is een zeer oud gen en behoort tot één van de minst veranderde genen in de evolutie van mens en dier. FOXP2 is cruciaal voor het leren produceren van geluid: spraak bij de mens, zang bij vogels, alarmgeluiden bij muizen, echolocatie bij vleermuizen, enz. Ook al is het FOXP2-gen aanwezig, toch moeten al deze geluiden aangeleerd worden. Neem zebra's als voorbeeld. Wanneer deze zangvogels – waarvan de complexiteit van hun gezang gerelateerd is aan hun intelligentie - niet bij hun soortgenoten opgroeien, dan zijn ze nooit in staat om melodieën te produceren. Taalvaardigheid in de breedste zin van het woord kan dus enkel groeien als er contact is met soortgenoten.

Het FOXP2-gen stelt ons niet alleen in staat om te communiceren via taal, maar speelt ook een rol in de ontwikkeling van onze longen, onze darmen en... ons hart. Volgens wetenschappers stuurt het taalgen namelijk ook onze emoties. Het is dan ook niet verwonderlijk dat verbale communicatie een impact heeft op onze gevoelswereld. U kunt die impact positief maken via een aantal technieken.

Parafraseer

Het is van belang dat uw gesprekspartner het gevoel heeft dat u zijn boodschap goed begrijpt, dat u zich kan inleven in zijn situatie, dat u

zijn uitdagingen verstaat, dat u m.a.w. de contextuele realiteit (in al zijn complexiteit) van uw gesprekspartner ten volle begrijpt. Boodschappen parafraseren kan in dat verband belangrijk zijn om vertrouwen te creëren. Maar The Connective Manager beseft dat parafraseren nog een ander belangrijk voordeel biedt: het stelt u in staat om 'onmogelijkheden' om te zetten in 'mogelijkheden'. Dat kan vooral handig zijn als u gesprekken voert over moeilijkheden, problemen of uitdagingen. In een dergelijke context kunt u een boodschap met meer motivatie of bemoediging overbrengen door aandacht te hebben voor de werkwoordstijden die u in een zin gebruikt.

Concreet komt het hierop neer: praat over problemen in de verleden tijd en over opportuniteiten in de tegenwoordige tijd of de toekomstige tijd (waarbij u voorwaardelijke vervoegingen zoals "deze oplossing zou" beter vermijdt).

- ▶ *"Ik heb mijn verkoopsdoelstellingen nog nooit kunnen halen"* wordt dan *"U heeft tot op vandaag de verkoopsdoelstellingen nog niet kunnen halen"*.
- ▶ *"Ik krijg dat bedrijf niet overtuigd om met ons samen te werken"* wordt dan *"U bent er nog niet in geslaagd om dat bedrijf te overtuigen met ons samen te werken"*.
- ▶ *"Het zou fantastisch zijn mocht u die verkoopsdoelstellingen halen"* wordt dan *"Het zal fantastisch zijn als u de verkoopsdoelstellingen haalt"*.

Open de ruimte voor dialoog

We zijn soms - en in bepaalde gevallen moet dat ook - geneigd om beslissingen eenzijdig mee te delen. Stel u vooraf toch altijd de vraag of het niet efficiënter is om uw gesprekspartner over de streep te trekken door beslissingen te co-creëren via dialoog.

"We moeten meer inzetten op 'employer branding'. Ik heb hiervoor vier concrete actiepunten opgesteld en ik zou willen dat jullie die vanaf volgende week uitvoeren."

Opening naar dialoog:

"We zullen voortaan meer inzetten op 'employer branding' om nog meer jonge managers te overtuigen voor ons bedrijf te komen werken. Ik heb hierover een aantal ideeën die ik graag op tafel zou willen leggen om van jullie te horen wat jullie aanvullingen of suggesties hieromtrent zijn."

Spreek in beelden

Stel dat u aan een buitenlandse klant in het Engels een uitleg geeft over uw diensten en deze persoon wilt u duidelijk maken dat hij begrijpt wat u bedoelt, dan zult u hem horen zeggen "Oh, I see". Er is dus een sterk verband tussen 'zien' en 'begrijpen'. Vandaar het belang van visueel taalgebruik. De woorden die u gebruikt moeten beelden oproepen zodanig dat het beeld dat u in uw hoofd heeft, ook geprojecteerd wordt in het hoofd van uw gesprekspartner. De kans dat mensen uw boodschap herinneren of kunnen doorvertellen – wat in het geval van 'internal selling' belangrijk is – is hierdoor veel groter.

Probeer uiteraard te communiceren via positieve visuele taal. Als u zegt: *"Op financieel vlak staan er geen gemakkelijke tijden voor de boeg, maar ons bedrijf is zeker geen zinkend schip"*. De intentie van de spreker is om zijn collega's gerust te stellen, maar het woordgebruik (overleven, zinkend schip) roept negatieve beelden op.

Aligneer intentie en impact

The Connective Manager zal er aandacht voor hebben dat hij via de juiste woordkeuze intentie en impact aligneert. Uw intentie is wat u uiteindelijk wenst te bereiken, terwijl de impact gaat over hoe uw gesprekspartner uw woorden ervaart. Als u soms onbewust hardere taal gebruikt, dan

bestaat het risico dat de ervaring die u uw gesprekspartner geeft, niet correspondeert met wat u wenst te bereiken. The Connective Manager stelt zich dus altijd de vraag: wat is de impact van mijn woorden op de ander?

Onze interne barometer: de amygdala

De amygdala, ontdekt door neuroloog Joseph Ledoux, is een amandelvormige kern van neuronen, centraal gelegen in onze hersenen. In dat gebied van onze hersenen worden emotionele ervaringen opgeslagen. Op die manier zijn we bijv. in staat om via reflexen te reageren, nog vóór we ons rationeel bewust zijn van het gevaar. Als we in een conversatie woorden gebruiken met een negatieve connotatie, dat wordt onze amygdala gestimuleerd en komen er in onze hersenen chemische stoffen vrij die identiek zijn aan de stoffen die vrijkomen wanneer we ons in een gevaarlijke situatie bevinden. Hierdoor wordt ons rationeel denken belemmerd en dat komt de conversatie niet ten goede.

Vermijd het gebruik van “ja, maar...”

De uitdrukking ‘ja, maar’ gebruiken we vaak als we het niet eens zijn met onze gesprekspartner. Als u zegt “Ja, u heeft gelijk, maar...”, dan zegt u eigenlijk dat u die persoon niet volledig gelijk geeft. U toont met “ja, maar...” weerstand tegen de boodschap van de ander.

Hierdoor loopt u het risico dat de energie wegsijpelt uit de conversatie en dat het gesprek uitmondt in een discussie die focust op de vraag wie er nu wel of niet gelijk heeft. Eigenlijk is “Ja, maar...” een indirecte manier om te zeggen “Nee, want...”. Als u daarentegen uw zin start met “Ja, en...”, dan houdt u de communicatielijn open, creëert u nieuwe mogelijkheden, blijft de conversatie constructief en wijst u de opvattingen van uw gesprekspartner niet af. Uw idee gaat niet in concurrentie met die van uw gesprekspartner, maar wordt er complementair aan.

Converseer met respect

Verbaal contact tussen twee of meerdere mensen kan alleen maar slagen als er tijdens het converseren ten allen tijde respect wordt getoond. Vaak zondigen we in onze persoonlijke communicatie echter tegen deze evidente basisregel. The Connective Manager vraagt zich op elk moment van de conversatie af: *geloof ik mijn gesprekspartner dat ik hem respecteer?*

Als u het gevoel heeft dat uw gesprekspartner hierover twijfels krijgt door de boodschap die u verbaal brengt, dan is het belangrijk dat u tijdig het vertrouwen probeert te herwinnen via negatie (communiceren over wat u niet wilt) en confirmatie (communiceren over wat u wel wilt).

- ▶ **Negatie:** Ik bedoel uiteraard niet dat ik uw werk en uw inspanningen niet respecteer.
- ▶ **Confirmatie:** Ik ben van mening dat uw prestaties echt wel het verschil hebben gemaakt.

B. Non-verbaal connecteren

Onze conversaties zijn multidimensionaal: ze spelen zich niet alleen af op het verbale, maar ook op het non-verbale niveau. Zelfs in tijden van computers, tekstberichten, e-mails of videoconferenties, blijft de behoefte bestaan om elkaar ook te observeren tijdens het communiceren. Net zoals luisteren van kritisch belang is om verbale boodschappen te decoderen, is observatie van de gesprekspartner(s) vitaal om lichaamstaal – op een vaak onbewuste manier – te begrijpen.

Onze hersenen bestaan uit verschillende delen en één van die gebieden, de zgn. prefrontale cortex in het voorste gedeelte van ons brein, is betrokken bij cognitieve en emotionele functies zoals beslissingen nemen,

plannen, sociaal gedrag of het beheersen van impulsen.

In 1926 deed Constantin von Economo (1876-1931), een Oostenrijkse psychiater en neuroloog van Griekse origine, een boeiende ontdekking: de neuronenbanen vanuit de prefrontale cortex lopen letterlijk tot in het gebied van onze maag. Deze verbindingen, waarover in de wetenschappelijke literatuur verder vrij weinig bekend is, vormen één van de meest actieve netwerken in ons lichaam en drijven onze reacties en emoties op basis van sociaal relevante signalen die we van de buitenwereld opvangen, bv. lichaamstaal, stemgeluid, connotaties bij het gebruik van bepaalde woorden, enz. Deze hersen-maag netwerken zijn de grote drijver achter ons zgn. 'buikgevoel'.

In de cognitieve psychologie worden onze denkprocessen en ons lichaam strikt van elkaar gescheiden. De Nederlandse neuroloog Dirk Swaab publiceerde in 2010 de populair-wetenschappelijke bestseller *'We zijn ons brein'*. Op vandaag breiden de aanhangers van de zgn. *'embodied cognition'* deze theorie uit en zijn ze van mening dat we niet alleen ons brein zijn, maar ook de rest van ons lichaam. Vandaar dat onze ledematen ook zaken onthullen over de werking van onze hersenen en over onze gedachten en percepties. Net daarom is The Connective Manager ook getraind in het begrijpen en interpreteren van lichaamstaal en de daaraan gekoppelde emoties.

Gedachten en emoties worden gestuurd door de hersenen en liggen aan de basis van elke spierbeweging in het gezicht en elke beweging van ons lichaam. Elke reactie van het lichaam is een direct gevolg van hersenactiviteit en zegt dus iets over onszelf en over hoe we ons op een bepaald moment voelen. Maar emoties kunnen ook gemaskeerd worden: we kunnen tijdens een conversatie glimlachen naar de ander, maar ons tegelijkertijd niet tevreden voelen met de ideeën die in het gesprek aan bod komen. Er is soms een verschil tussen wat iemand zegt en wat iemand tijdens de conversatie laat zien. 'The Connective Manager' is in staat om deze code, die ingebed zit in onze lichaamstaal, te ontcijferen en om signalen die emoties proberen te maskeren, bloot te leggen. Hierbij een aantal tips hoe The Connective Manager non-verbaal connecteert.

The Connective Manager geeft zijn volle aandacht

De subjectieve afstand tussen twee personen wordt bepaald door verschillende factoren. Gaat de conversatie bijv. over een onderwerp dat

relevant is voor uw gesprekspartner, dan is de psychologische afstand tussen u en deze persoon klein. Ook lichaamstaal speelt een rol in dat gevoel van afstand. Door uw volle aandacht te geven, verkleint u die afstand en toont u respect. Echt aandacht geven en volledig *'in the moment'* zijn geeft The Connective Manager meer charisma.

Diepe aandacht geven is echter een grote uitdaging voor onze hersenen omdat die geprogrammeerd zijn om speciale aandacht te schenken aan *nieuwe* stimuli – een eigenschap in onze hersenen die voor onze verre voorouders cruciaal was om te overleven.

Is het u ooit overkomen dat u tijdens een networking event aan het praten bent met iemand en dat deze persoon plots de ruimte begint te scannen en begint rond te kijken naar andere personen? Op dat moment beseft u dat die persoon niet langer aan het luisteren is. Echt aandacht geven en luisteren is nu eenmaal moeilijk te faken. Mensen hebben vaak snel door dat hun gesprekspartner is 'uitgecheckt' bij de conversatie.

Aandacht is een beperkt goed

Stel: u bent aan het rijden, u weet niet precies waar u bent en u probeert de juiste straat te zoeken. De kans is groot dat u dan de radio wat zachter zal zetten, puur om uw aandacht te kunnen focussen. Als we de grenzen van onze aandacht bereikt hebben, doen we dit.

Een andere reden waarom aandacht geven een inspanning vergt, is omdat we leven in een wereld waar er via tal van media gecommuniceerd wordt tegen lichtsnelheid. Door de constante stroom van stimuli, niet in het minst versterkt door de sociale media, wordt onze aandacht vaak afgeleid en trainen we onszelf in het absorberen van steeds veranderende impulsen. We zijn in feite onszelf aan het herprogrammeren tot wezens die soms fragmentarisch communiceren. En connecteren.

Uw brein verbergt informatie

De Amerikaanse schrijfster Linda Stone omschreef het gedrag van mensen tijdens interactie met elkaar als volgt: '*continuous partial attention*'. Een constante staat van half aandachtig en half afgeleid zijn. We filteren inderdaad nagenoeg voortdurend. Die aandachtsfilter is niet noodzakelijk slecht. Meer nog, het is een belangrijke verwezenlijking in de menselijke evolutie: om te kunnen overleven, mogen we alleen aandacht schenken aan die zaken die op dat moment relevant zijn. Probeer maar eens een hond te roepen die aan iets aan het ruiken is. Geur staat voor een hond hoger op de aandachtsladder dan geluid. Vandaar dat het niet simpel zal zijn om de aandacht van de hond te trekken. Ook het menselijke brein is zodanig geëvolueerd dat we geen aandacht besteden (en dat er geen energie verloren gaat) aan (ogenschijnlijk soms) irrelevante zaken. We kunnen dus stellen dat ons brein op die manier soms informatie voor ons verbergt. Dat betekent dat we eigenlijk altijd een cognitieve '*blind spot*' hebben: we weten niet welke informatie we missen omdat ons brein zaken die niet prioritair zijn, volledig van de radar kan halen – zelfs al spelen die zaken zich af vlak vóór onze neus. Deze blindheid wordt dan ook nog eens versterkt door de manier waarop we luisteren: de reden waarom we luisteren heeft een sterke invloed op de informatie die we uiteindelijk horen (en niet horen).

The Connective Manager stelt zijn glimlach uit

Een glimlach kan een sterk signaal zijn van sympathie, verbondenheid en vertrouwen. Maar die glimlach moet oprecht zijn. Om authentieker over te komen, stelt The Connective Manager zijn glimlach iets langer dan een seconde uit. Hij maakt eerst voldoende oogcontact en begint pas te glimlachen bij de start van zijn eerste woorden. Dat lijkt in eerste instantie een absurd detail, maar het maakt zijn glimlach authentieker en geloofwaardiger en geeft de gesprekspartner een groter gevoel van connectie.

The Connective Manager geeft de juiste handdruk

De eerste afbeelding van een handdruk werd gevonden op een Egyptische fresco die dateert rond de periode van 2.800 V.Chr. Tot op vandaag is de handdruk wereldwijd en in tal van culturen een basisgegeven in communicatie en vaak ook het eerste fysieke contact met een gesprekspartner. Hoe lang de handdruk duurt en hoe stevig de handdruk aanvoelt, heeft vaak een impact op het gevoel van de persoon met wie we communiceren.

Het achterliggende doel van handen schudden is om wederzijds vertrouwen te winnen. The Connective Manager kraakt de botten van zijn gesprekspartner niet, maar geeft ook geen slappe hand. Hij schuift zijn hand ver genoeg naar voren waardoor de ander zijn volledige hand kan grijpen en niet alleen de vingers. Als de handpalmen elkaar raken, communiceert dat een gevoel van openheid en vertrouwen. Wanneer u uw hand iets naar onderen draait, dan komt de hand van uw gesprekspartner boven te liggen. Dat is een dominante positie en zo geeft u de ander het gevoel dat hij *'in control'* is en zal hij zich comfortabeler voelen. Tijdens een handdruk tussen twee onbekenden is er vaak ook een uitwisseling van namen. The Connective Manager zal in dat geval tijdens de handdruk de naam van zijn gesprekspartner herhalen, waardoor die laatste een gevoel van waardering ervaart.

Onderschat het belang van een goede handdruk niet. Patti Wood, een Amerikaanse experte in lichaamstaal, heeft via onderzoek aangetoond dat een perfecte handdruk even veel vertrouwen opbouwt als een goed gesprek van drie uur. De perfecte handdruk is volgens Patti Wood een stevige handdruk die kracht en *'drive'* uitstraalt, met de juiste oogcontactlengte én een volledige grip. De hand is droog met de duim omhoog en de druk van de hand is gelijk aan die van de ander, of misschien net een klein beetje meer.

The Connective Manager leest lichaamstaal

Stress en bezorgdheid detecteren

Stress en bezorgdheid kunnen zich uiten op verschillende manier. Nerveuze beenbewegingen, samenpersen van de lippen, de handen in elkaar verstrengelen, spelen met het haar of wrijven over het voorhoofd. Dat zijn

een aantal duidelijke indicatoren van stress, ongemak of bezorgdheid. Ook gezichtsuitdrukkingen zijn een belangrijke bron van informatie tijdens een conversatie. Ons menselijk brein is in staat om in 17 milliseconden gezichtsuitdrukkingen te lezen en te interpreteren – zonder dat onze gesprekspartner dat beseft.

Neem aanrakingen aan de wangen of het gezicht in het algemeen als voorbeeld. Mensen doen dat vaak in een poging om gevoelens van nervositeit of irritatie te verbergen. In onze wangen zitten nl. veel zenuwuiteinden. Dus als we dat gebied van ons gezicht stimuleren, dan neemt dat de druk weg in ons limbische brein – traditioneel het emotionele brein bij uitstek. Dat is inderdaad uiteindelijk meestal de onbewuste bedoeling van lichaamstaal: een kanaal vinden om (negatieve) gevoelens van welke aard dan ook weg te werken. We doen dat via wrijven, bewegen, krabben... Die acties heten in het vakjargon 'pacificatiesignalen'.

Nog een ander voorbeeld: nekaanrakingen. Als iemand bij het spreken de nek aanraakt, is dat vaak een heel sterk signaal dat stress verraadt of verminderd zelfvertrouwen. Het kan ook een teken aan de wand zijn dat het brein een gevoel van tegenkanting of negatieve emotie ervaart. Nekaanrakingen worden op het vlak van lichaamstaal vaak onderschat, maar dikwijls is dat soort gedrag een heel duidelijk en betrouwbaar signaal dat de persoon zich niet langer comfortabel voelt in de conversatie.

Pacificatie- en intentiesignalen interpreteren

Wrijven, krabben, bewegen: het zijn voorbeelden van pacificatiesignalen als reactie op gevoelens van stress, bezorgdheid of onbehagen. The Connective Manager zal zich de vraag stellen wat de reden kan zijn voor deze non-verbale signalen. Hij zal ook kijken welk deel van het lichaam wordt aangeraakt: hoe hoger de stress, hoe meer men de hogere delen van het lichaam zal aanraken, zoals de nek of het gezicht. Maar The Connective Manager houdt ook de benen en de voeten in het oog: als u met iemand aan het praten bent en zijn voeten staan bijv. in een L-vorm (één voet naar u gericht en één voet weg van u), dan kan dat erop wijzen dat deze persoon in feite de conversatie wilt afsluiten of ergens anders wenst te zijn. Die L-vorm is in dat geval een duidelijk intentiesignaal.

Bedreiging of angst detecteren

Als iemand tijdens het gesprek plots roerloos blijft zitten (of staan), dan is dat vaak een teken dat die persoon zich in het gesprek bedreigd voelt of een vorm van angst heeft.

Ringslangen veinzen de dood

Onbeweeglijk blijven in gevaarlijke situaties is iets wat typisch ook voorkomt in het dierenrijk: dieren bevrozen hun bewegingen om zo geen aandacht te trekken van de agressor. Sommige veinzen zelfs dat ze dood zijn, zoals bijv. ringslangen, hamsters, driehoornkameleons of vleermuizen.

Als de handen van uw gesprekspartner plots niet meer meebewegen met zijn woorden, duidt dat vaak op een verandering van emotie of wijst het op een gevoel van afstand, wantrouwen of onbegrip. Elke verandering in normaal handengedrag – meer, minder of abnormalere bewegingen – zijn een signaal van verandering in emotie. The Connective Manager heeft oog voor deze veranderingen en probeert te achterhalen welke emotie hierbij aan de grondslag ligt.

Onze armen kruisen wordt ook algemeen beschouwd als een defensieve houding (vanuit het standpunt van onze evolutie trouwens bedoeld om bij dreiging onze vitale functies te beschermen). Soms trekken mensen tijdens het gesprek hun armen weg en laten ze die verdwijnen onder de tafel. Dat duidt vaak op subtiel beschermgedrag: het lichaam beschermen zonder provocatief te zijn.

The Connective Manager zal er daarom tijdens de conversatie altijd voor zorgen dat zijn handen zichtbaar zijn om een gevoel van wantrouwen bij de gesprekspartner te voorkomen. Ons brein ziet handen trouwens als een integraal deel van het communicatieproces. Als ze niet voldoende zichtbaar zijn, wordt een gevoel van wantrouwen opgeroepen. Sommige

mensen praten of stappen bijv. met de armen op de rug. Dat illustreert dan weer niet zozeer angst, maar veeleer dominantie. Net zoals verstrengelde handen, ook wel het cobra-effect genoemd: ook dat toont een gevoel van macht, dominantie of comfort.



2 | Explore

The Connective Manager gelooft dat er op zijn ideeën, kennis en waarheden een versheidsdatum staat. Feiten in onze wereld veranderen heel snel. Ooit waren we ervan overtuigd dat de aarde het centrum was van het heelal. Dat geocentrisch wereldbeeld van Aristoteles werd zowat 1.800 jaar later betwist door Copernicus. In 1930 dachten we dat Pluto een volwaardige planeet was, maar in 2006 werd Pluto een 'dwergplaneet' genoemd. Vele decennia lang geloofden we dat de brontosaurus een gewone dinosauriër was, vandaag noemen we dit dier - dat zo'n 150 miljoen jaar geleden op aarde leefde - een apatosaurus. En wie had tot voor kort kunnen denken dat dinosauriërs hoogstwaarschijnlijk veren hadden?

Het zijn maar enkele voorbeelden van hoe we de werkelijkheid door de tijd heen op een andere manier gaan interpreteren en benoemen. Door de exponentiële groei van wetenschappelijke kennis vandaag komen we met z'n allen vaak nog sneller tot nieuwe inzichten en een nieuwe realiteit.

Met conversaties is het net hetzelfde: uw visie vandaag kan morgen onvolledig zijn of simpelweg achterhaald. Alleen: dat kunnen we soms moeilijk aanvaarden. The Connective Manager niet. Net zoals de ontdekkingsreizigers in de 15de en 16de eeuw de wereld exploreerden, probeert The Connective Manager de visie van zijn gesprekspartner te ontdekken, te begrijpen en te aanvaarden. Maar om dat te kunnen, zijn luistervaardigheden van groot belang.

Scan uzelf

Als u zelf een betere luisteraar probeert te worden, ga dan na op welke momenten u géén goede luisteraar was. Probeer dan in de toekomst tijdens dat soort momenten extra alert te zijn voor luisterbereidheid.

Hoe minder u zelf praat, hoe meer u leert over de ander(en). Dat klinkt logisch, maar vaak hebben mensen het tegenovergestelde gevoel: hoe meer ze praten, hoe meer ze denken dat ze iets opgepikt hebben van hun gesprekspartner. Door de conversatie te domineren ontstaat vaak het valse gevoel dat er een interessante wisselwerking was van informatie en ideeën. Sommigen denken dat het ventileren van de eigen ideeën een schitterende *'learning experience'* is. Niets is minder waar uiteraard. Een tweede kernelement om constructieve conversaties te hebben is 'EXPLORE' via vraagstelling.

Luister vanuit het idee dat de ander gelijk heeft

De meeste mensen luisteren met een bepaald doel in gedachten: argumenten zoeken, oplossingen zoeken, eigen ideeën vormen, visies ventileren, enz. Bijna iedereen luistert vanuit de intentie om zelf iets te zeggen wanneer de ander zijn verhaal heeft afgesloten.

Twee sprekers die ogenschijnlijk een conversatie hebben, voeren in de praktijk vaak elk een monoloog. Dat is bijvoorbeeld een heel typisch verschijnsel tijdens discussies. Toch kan dit negatief patroon doorbroken worden op een simpele, maar krachtige en radicale manier van luisteren: luister naar uw gesprekspartner vanuit het idee dat u akkoord zal gaan met de stellingen die op tafel worden gelegd. Luister vanuit het idee dat de ander gelijk heeft. Het is de snelste manier om nieuwe ideeën toe te laten en te absorberen. Deze manier van luisteren wordt in het Engels wel eens *'peak listening'* genoemd.

Luister niet naar uw 'monkey mind'

Volgens de leer van Boeddha wonen in onze gedachtenwereld dronken apen die eindeloos rondspringen, schreeuwen, brullen en krijsen. Ze doen dat allemaal om aandacht te trekken. In ons hoofd hinken we tijdens een gesprek vaak van de ene gedachte, naar de andere en stellen we ons vragen zoals: wat denkt zij nu over mij?; zal ik die verkoop kunnen afsluiten?; wanneer zal ik die twintig e-mails beantwoorden?; wie haalt de kinderen op vanavond? enz. Dat mentale lawaai trekt – zonder dat we het vaak beseffen – constant onze aandacht tijdens een gesprek. Hierdoor worden we bijna gedwongen om te focussen op ons perspectief, onze prioriteiten, onze ideeën of onze doelstellingen. Als u dus tijdens conversaties luistert naar uw '*monkey mind*', dan hoort u maar een deel van wat uw gesprekspartner zegt. Dat leidt dan vaak tot misverstanden en discussies. Een tip om dat te vermijden: herhaal in uw hoofd de woorden van uw gesprekspartner terwijl die aan het praten is.

Blinde vlekken in conversaties

Er is bijvoorbeeld bij discussies of moeilijke gesprekken, vaak een kloof tussen hoe u en de ander naar de realiteit kijken. Wij zien niet altijd wat de ander ziet en net die blindheid maakt conversaties soms moeilijk. We denken vaak dat onze gesprekspartner dezelfde film ziet zoals wij, dat ze voelen wat wij voelen en denken hoe wij denken. Als dat niet zo is, dan proberen we de ander te overtuigen van ons gelijk. Het is wetenschappelijk bewezen dat er tijdens dat soort overtuigingsgesprekken méér dopamine in ons lichaam vrijkomt. Dopamine is een soort neurotransmitter die een belangrijke rol speelt als we genot, beloning of blijheid ervaren. Dus winnen of proberen te winnen in een conversatie geeft ons een goed gevoel. Maar niet altijd bij onze gesprekspartner.

Ervan uitgaan dat uw gesprekspartner denkt zoals u is een voorbeeld van een blinde vlek in een gesprek. De kunst bestaat erin om '*in our mind's eye*'

te leren zien wat de ander ziet. Nog een voorbeeld van een blinde vlek is onze evidente overtuiging dat we de boodschap van onze gesprekspartner onthouden. Uit onderzoek blijkt dat mensen gemiddeld om de 12 tot 18 seconden 'uitchecken' uit een gesprek om te verwerken wat de ander gezegd heeft. Maar we verwerken en onthouden vaak wat we denken dat die andere persoon gezegd heeft. Dat komt omdat onze interne dialoog luider klinkt dan de boodschap van onze gesprekspartner. The Connective Manager probeert dat te counteren door zijn ego uit te stellen, de juiste vragen op tafel te leggen en zo binnen te stappen in een echte *'learning conversation'*.

Stel uw ego uit

We hebben in een gesprek de neiging om anderen te onderbreken en ons eigen verhaal te brengen. Door iemand te onderbreken stuurt u eigenlijk het signaal uit dat wat u zelf zegt, interessanter is dan de boodschap van uw gesprekspartner. Een goede luisteraar onderbreekt niet. Méér nog: The Connective Manager láát zich onderbreken. Als u inderdaad voelt dat uw gesprekspartner de conversatie wenst over te nemen, maak uw zinnen dan korter, gebruik af en toe pauzes en geef op die manier de ander de kans om u te onderbreken. Onderbreken is per definitie niet goed, maar door zelf onderbroken te worden, capteert u op die manier méér informatie over de ander en krijgt u alle kansen om uw gesprekspartner te exploreren.

Co-creëer conversaties

Door tijdens gesprekken vragen te stellen, stimuleert The Connective Manager engagement en co-creëert hij conversaties. We stellen misschien op vandaag wel vragen, maar onze vragen nemen soms de vorm aan van een stelling die we poneren: *'statements in disguise'*. Als u vervalt in een dergelijk gesprekspatroon, dan legt u onbewust de focus op uw eigen boodschap. De juiste vraagstelling is dus van belang om de conversatie open en constructief te houden. Hieronder vindt u een aantal type vragen die The Connective Manager vlot beheerst.

Waardevolle informatie capteren via ontdekkingsvragen

Via 'ontdekkingsvragen' kunt u de denkwijze en visie van uw gesprekspartner beter doorgronden en zet u uzelf tijdens het gesprek even op de achtergrond. Het zijn open vragen – niet met een korte 'ja' of 'neen'

te beantwoorden – die u de kans geven om de wereld van de ander te exploreren door stellingen om te buigen naar vragen.

Stel dat u direct duidelijkheid wenst omtrent een bepaalde kwestie, dan is een ja/nee-vraag wél interessant. Als u vraagt: “Bent u het eens met de praktische aanpak voor dit project?”, dan kunt u via deze ja/nee-vraag te weten komen of er eventueel nog twijfels zijn. Uw gesprekspartner wordt namelijk ‘gedwongen’ om te antwoorden met ja of neen.

Ontdekkingsvragen zijn daarentegen minder direct, maar geven u wel de kans om meer informatie te verzamelen over uw gesprekspartner.

- ▶ **Stelling 1:** We moeten méér inzetten op social media marketing om onze verkoopschijfers op te krikken.
Ontdekkingsvraag 1: Welke online acties zouden volgens u het beste bedragen tot een gevoelige stijging van onze verkoopschijfers?
- ▶ **Stelling 2:** We moeten onze klanttevredenheid verhogen.
Ontdekkingsvraag 2: Hoe denkt u dat we vandaag scoren op het vlak van klanttevredenheid?
- ▶ **Stelling 3:** Ik vind dat onze klanttevredenheid bijzonder laag ligt.
Ontdekkingsvraag 3: Waarom denkt u dat onze klanttevredenheid zo laag ligt? Hoe merkt u dat?

Vragen die beginnen met ‘hoe’, ‘wat’, ‘waarom’ of ‘welke’ zijn typische ontdekkingsvragen. Door deze vraagstelling bent u zelf minder aan het woord, maar – hoe paradoxaal het ook mag klinken – u krijgt wél de controle over de conversatie omdat u de richting van het gesprek bepaalt.

Complimenteer via een ontdekkingsvraag

U kunt ontdekkingsvragen ook gebruiken om iemand een compliment te geven. In plaats van te zeggen “dat is een schitterend idee”, kunt u de eigenwaarde van uw gesprekspartner nóg verhogen door een hoe-vraag te stellen: “Hoe bent u in feite op dat schitterende idee gekomen?”.

Gesprekken focussen op oplossingen via oplossingsgerichte vragen

Als we tijdens een gesprek tot een oplossing moeten komen voor een specifiek probleem, dan zijn we geneigd om vragen te stellen vanuit het oorzaak-gevolg-principe. In ons Westerse denken passen we dat model vaak toe om de wereld om ons heen te begrijpen. Dit model bewijst vooral zijn nut wanneer duidelijke problemen één-op-één gelinkt zijn aan ondubbelzinnige oorzaken, zoals bijvoorbeeld een mechanisch probleem in een machine.

Bij het voeren van conversaties is er met dit vraagmodel van oorzaak-gevolg een substantieel nadeel: de focus ligt heel sterk op het probleem zelf. Via oplossingsgerichte vragen nodigt The Connective Manager echter zijn gesprekspartner uit om na te denken over hoe de toekomst er beter zou kunnen uitzien en welke stappen er gezet moeten worden om tot verbeteringen en oplossingen te komen.

- ▶ Hoe zou uw werkdag er uitzien mochten we dat probleem opgelost krijgen?
- ▶ Wat zou u anders doen mocht dat probleem er niet zijn?
- ▶ Hoe zou u merken dat het probleem opgelost is?
- ▶ Hoe zouden uw klanten reageren mocht dat probleem opgelost zijn?

Uw gesprekspartner motiveren via schaalvragen

Schaalvragen focussen op vooruitgang, motivatie en vertrouwen. Deze vragen kunt u perfect inlassen enige tijd na een conversatie met oplossingsgerichte vragen. Bij schaalvragen is het principe dat The Connective Manager de huidige situatie door zijn gesprekspartner laat schalen, bv. op een schaal van 1 tot 10.

"Als de ideale situatie overeenkomt met waarde 10 en de slechtst mogelijke situatie met waarde 1, op welke schaal bevinden we ons dan nu?"

U kunt deze vragen dan laten volgen door extra vragen zoals: hoe komt u aan dat cijfer?; wat moet er gebeuren om nog een punt hoger te scoren?; welke waarde wilt u uiteindelijk bereiken? De meeste mensen zullen beseffen dat de ideale wereld met waarde 10 wellicht niet bestaat, maar wel bijvoorbeeld waarde 7 of 8.

Motiveer via omkering

Als u uw gesprekspartner wilt motiveren om vanuit een positief perspectief naar de situatie te kijken, stel dan geen schaalvragen van '1 tot 10', maar van '10 tot 1'.

De vanzelfsprekendheid in vraag stellen via fundamentele vragen

Fundamentele vragen zijn vragen over topics waarvan iedereen de inhoudelijke betekenis als vanzelfsprekend beschouwt. Door een fundamentele vraag te stellen, laat u uw gesprekspartner dieper nadenken over het onderwerp.

- ▶ **Stelling:** “We hebben meer nood aan innovatie”
Fundamentele vraag: “Kunt u eens omschrijven wat innovatie voor u betekent?”
- ▶ **Stelling:** “We moeten meer inzetten op teamwork”
Fundamentele vraag: “Wat bedoelt u precies met teamwork?”
- ▶ **Stelling:** “Ik wil meer work-life balance”.
Fundamentele vraag: “Wat betekent work-life balance voor u concreet?”



3 | Absorb

De Brits-Oostenrijkse filosoof Sir Karl Popper (1902-1994) was van mening dat we nooit over alles zeker konden zijn. De enige manier om de validiteit van een theorie te ontkrachten, was via een proces dat hij '*falsification*' noemde: de waarheid als incorrect definiëren. Vaak doen we in gesprekken echter het tegenovergestelde: we gaan instinctief op zoek naar informatie die onze ideeën of gevoelens bevestigt. Deze neiging heet in het Engels 'confirmation bias', wat op verschillende manieren aan de oppervlakte komt.

Onze eerste indruk of onze vroegere beslissingen zijn bijv. bepalend voor het al dan niet absorberen van nieuwe informatie. Onze visie en ons perspectief sturen in sterke mate hoe we luisteren naar anderen en hoe we informatie absorberen. We hebben vooral oor voor boodschappen die resoneren met ons eigen denken. Daardoor negeren we eventuele tegenargumenten, bekijken we boodschappen van anderen door een filter en trekken we tijdens het gesprek soms foute conclusies.

Hoe verwerken we informatie?

We verwerken informatie meestal op twee mogelijke manieren: systematische verwerking of heuristische verwerking.

Systematische verwerking van informatie

Als iemand een verslag in detail wilt analyseren, dan gebeurt dat via systematische verwerking: het kritisch analyseren van de inhoud. Die persoon wordt dan vooral beïnvloed door analytische informatie (harde feiten) en degelijke argumentatie.

Neem een huis kopen als voorbeeld. Meestal is zo'n aankoop geen impulsieve beslissing, maar een weloverwogen keuze waarbij verschillende factoren in de weegschaal worden gelegd: staat van het huis, prijs, ligging... Kortom, we verwerken sleutelinformatie over dat huis op een systematische manier om zo tot een juiste keuze te komen. Nog een ander voorbeeld: stel dat u een hersenoperatie moet ondergaan. Dan zult u uiteraard niet kiezen voor de arts die er het aantrekkelijkst uitziet. Integendeel, u zult u vooraf goed laten informeren, alle informatie kritisch evalueren en pas dan een beslissing nemen waar en door wie de operatie wordt uitgevoerd. Die beslissing neemt u op basis van een systematische manier van informatieverwerking.

Heuristische verwerking van informatie

Heuristische verwerking van informatie betekent dat we ons baseren op snelle beslissingen en ons laten leiden door zogenaamd perifere (en vaak veelal irrelevante) signalen. Laten we het rapport opnieuw als voorbeeld nemen. Als we informatie op een heuristische manier verwerken, dan zullen we vooral oog hebben voor het aantal pagina's, de bekendheid van de auteur, de design van het rapport, enz. Via perifere signalen proberen we dus op een snelle manier zicht te krijgen op de kwaliteit van het rapport.

Hoe evalueren we boodschappen?

Informatie verwerken is één ding, boodschappen evalueren is iets anders. Factoren om een boodschap te evalueren, dan wel via systematische of heuristische verwerking van informatie, zijn de motivatie of soms ook het vermogen van de persoon.

Motivatie

Als de motivatie van die persoon hoog is om de boodschap goed te evalueren, dan zal die persoon de boodschap in de regel evalueren via systematische verwerking van informatie. Als de motivatie laag is, zal de evaluatie gebeuren via heuristische verwerking. Dat is een evidente conclusie, maar de vraag is uiteraard: wat bepaalt of iemand zijn motivatie hoog of laag is?

Eén van de belangrijkste aspecten is het gepercipieerd belang van de boodschap. Uw gesprekspartner zal meer gemotiveerd zijn om uw boodschap kritisch te analyseren (systematische verwerking) als hij ervan overtuigd is dat het belangrijk is om die informatie goed te begrijpen.

Neem de aankoop van een boek als voorbeeld. We beschouwen dat niet als een cruciale beslissing, dus gaan we vaak over tot aankoop op basis van heuristische verwerking van informatie: de populariteit van het boek, de cover van het boek, de korte inhoud, enz.

Vermogen

Naast motivatie is er nog een andere reden die bepaalt hoe een boodschap wordt geëvalueerd: uw vermogen om de boodschap te evalueren.

Dat kan bijvoorbeeld uw intellectueel vermogen zijn. Als u zou luisteren naar een uiteenzetting over het Feynman-Kac-formalisme³, dan is de kans groot dat u niet zult begrijpen waar de spreker het over heeft. Dat zegt echter niets over uw intellectuele capaciteiten. Het betekent alleen dat u intellectueel niet in de mogelijkheid verkeert om de boodschap te begrijpen wegens geen kennis over deze wiskundige formule. Dus als u de kwaliteit van deze presentatie zou willen evalueren, dan zult u vertrouwen op perifere signalen zoals de presentatiestijl van de spreker, de professionaliteit van de slides, het zelfvertrouwen dat de spreker uitstraalt, enz. U zult m.a.w. de kaart trekken van heuristische verwerking van informatie.

Het kan ook zijn dat uw vermogen om een boodschap te evalueren wordt beïnvloed door externe factoren, zoals bijv. tijdsdruk. Als we onder tijdsdruk snel moeten beslissen of een rapport al dan niet goed is, dan zullen we ons ook baseren op perifere signalen. Bijvoorbeeld: komt het rapport van een betrouwbare bron?

We kunnen dus concluderen dat motivatie en vermogen twee belangrijke factoren zijn die bepalen hoe mensen een boodschap zullen evalueren.

- ▶ Als de motivatie en het vermogen laag zijn, dan zal uw gesprekspartner zich baseren op perifere signalen om uw boodschap te evalueren (aantal argumenten, manier van presenteren, de perceptie over u...).
- ▶ Als de motivatie en het vermogen van uw gesprekspartner hoog is, dan zal hij veel moeite doen om uw boodschap te analyseren en te evalueren en dus een oordeel vellen op basis van systematische verwerking.

De boodschap aanpassen voor systematische verwerking

The Connective Manager zal zich vóór of tijdens de conversatie de vraag stellen: zal mijn gesprekspartner informatie systematisch of heuristisch verwerken? Als het antwoord 'systematisch' is, dan zal The Connective

Manager er – vooral tijdens gesprekken waarbij de ander overtuigd moet worden – aandacht voor hebben om de twee kanten van de medaille te presenteren.

Als een boodschap enkel de positieve kanten van een kwestie belicht, dan zijn mensen geneigd om te denken dat er bewust informatie wordt achtergehouden. Er zal dus meer scepticisme zijn tegenover uw boodschap. Hoe positief de boodschap ook is, The Connective Manager zal een genuanceerd verhaal brengen door minimaal negatieve informatie in zijn betoog op te nemen. Maar hij gaat nog een stap verder: tijdens het gesprek zal hij deze negatieve informatie zelf weer ontkrachten door tegenargumenten aan te reiken. Op die manier heeft zijn gesprekspartner het gevoel dat de boodschap completer, oprechter en correcter is, omdat de twee kanten van de medaille aangehaald werden tijdens het gesprek. The Connective Manager zal wel vermijden om het gesprek te starten met negatieve informatie, omdat zijn gesprekspartner dan minder geneigd is om de boodschap te absorberen. Starten met negatieve informatie kan leiden tot mentaal weerwerk van uw gesprekspartner.

De oorzaak hiervan is '*confirmation bias*': eens uw gesprekspartner een oordeel heeft gevormd, is hij geneigd om dat oordeel doorheen het gesprek aan te houden. Dus als zijn eerste oordeel negatief was, is de kans groot dat hij een defensieve houding aanneemt bij het begin van het gesprek en die houding ook aanhoudt tijdens de conversatie – zelfs als de nieuwe informatie die u aanbrengt positief is.

De boodschap aanpassen voor heuristische verwerking

Als The Connective Manager vermoedt dat zijn gesprekspartner informatie op een heuristische manier zal verwerken, dan zal hij méér aandacht besteden aan de perifere aspecten van de boodschap. Dat kan de lengte van zijn boodschap zijn of het aantal argumenten dat hij aanhaalt.

In het boek "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion" (1984), geschreven door de professoren John Cacioppo en Richard Petty, wordt de volgende stelling geponeerd: "Mensen die informatie op een heuristische manier verwerken, zullen sneller overtuigd zijn als uw boodschap méér informatie of argumenten bevat omdat ze op basis van die perifere signalen zullen concluderen dat de boodschap sterker is en meer waarheid bevat".

Stel dat u een dictafoon online wenst aan te kopen. Deze beslissing is wellicht geen strategisch belangrijke beslissing, dus u zult de informatie waarover u beschikt om tot die beslissing te komen heuristisch verwerken. Als u op een webpagina komt waar een uitgebreide technische beschrijving staat van een bepaalde dictafoon, dan zult u geneigd zijn om te concluderen dat die dictafoon kwalitatief sterk scoort. De dictafoons die korter omschreven worden, zult u als minder kwalitatief beoordelen. Dus de lengte van de omschrijvingen kunnen uw keuze beïnvloeden.

Naast het aantal argumenten is een ander perifeer signaal bijv. de vlotheid waarop The Connective Manager het gesprek voert, de krachtige woordkeuze, het oogcontact... Ook dat zijn perifere signalen die zijn gesprekspartner kunnen beïnvloeden om de boodschap positief te beoordelen via heuristische verwerking.



4 | Share

Volgens de Franse professor Dan Sperber van de Central European University in Boedapest is ons brein zodanig geëvolueerd dat het ons goed kan ondersteunen bij het discussiëren en argumenteren. Naarmate onze voorouders op een meer geavanceerde manier met elkaar begonnen te communiceren, steeg ook het belang van overtuigingskracht.

Het gevaar van discussiëren om de ander te overtuigen is helaas dat we vaak gelijk proberen te halen en ons brein daardoor 100% gefocust raakt op het zoeken naar krachtige argumenten. The Connective Manager probeert zich hiertoe niet te verleiden en stelt zich vragen zoals “Wat wil ik voor mezelf bereiken in dit gesprek?”, “Wat wil ik bereiken voor mijn gesprekspartner?” en “Hoe zie ik de relatie met mijn gesprekspartner na de conversatie?”.

Doordat The Connective Manager zich bewust deze vragen stelt, moet zijn brein een inspanning doen en vloeit er daarom méér bloed naar zijn hersenen. Daardoor is The Connective Manager meer gefocust en kan hij zijn gesprekspartner op een constructieve en niet-agressieve manier overtuigen.

Kunst of geen kunst: check de vingerafdrukken

We zijn vaak geobsedeerd op zoek naar ‘de waarheid’ – en niet alleen in discussies. Peter Paul Biro is een Canadese forensische kunstexpert die pionierde met een radicaal nieuwe manier om de echtheid van kunstwerken te achterhalen. Hij probeert niet gewoon de onzichtbare hand van de kunstenaar af te lezen van het schilderij. Hij gaat een stap verder: hij onderzoekt via speciale scans of er op het schilderij, diep verborgen in de verflagen, nog vingerafdrukken te vinden zijn van de kunstenaar. Hij beschouwt elk schilderij dus als de plaats van een misdaad, waarin de kunstenaar hopelijk sporen heeft achtergelaten. Peter Paul Biro probeert zo op een puur objectieve manier te achterhalen of een kunstwerk authentiek is.

Vijf ‘zachte’ overtuigingstechnieken van The Connective Manager

Er wordt vaak gedacht dat de sleutel tot overtuigende communicatie bestaat uit een assertief, krachtig en dwingend betoog. Maar de vraag is of die aanpak altijd het verschil maakt.

In deze ‘Attention Economy’ – waarin aandacht één van de belangrijkste valuta is – voeren tal van bedrijven krachtige mediacampagnes om de aandacht te trekken van de consument; een consument die meer dan vroeger kritisch staat tegenover puur commerciële boodschappen. Vandaar dat The Connective Manager vooral op een zachte manier zijn gesprekspartner zal proberen te overtuigen, zonder de relatie met hem op het spel te zetten of aanleiding te geven tot eindeloze, verhitte discussies.

Als we een discussie kost wat kost willen winnen, dan activeren we bij onze gesprekspartner de amygdala, een gebied in de hersenen waar emotionele ervaringen worden opgeslagen. De amygdala is een soort waak- en alarmsysteem dat onze verre voorouders vele duizenden jaren geleden stimuleerde om te vluchten bij gevaar. De amygdala is dus sterk gerelateerd aan onze overlevingsinstincten.

Als dat deel van de hersenen gestimuleerd wordt bij uw gesprekspartner, dan wordt zijn puur rationeel denken belemmerd en blokkeert hij elke vorm van beïnvloeding. Vandaar dat The Connective Manager niet op een agressieve, maar op een constructieve manier informatie deelt en anderen probeert te beïnvloeden – vooral dan personen met wie hij vaker contact heeft of met wie hij moet samenwerken.

1. Start met de feiten

The Connective Manager zal een discussie op een veilige manier starten door te focussen op feiten. Feiten staan buiten alle discussie (net daarom zijn het ook feiten), kunnen geen verbaal gevecht uitlokken en hebben door hun waarachtigheid een grote overtuigingskracht. Persoonlijke conclusies en subjectieve interpretaties, daarentegen, kunnen wél ter discussie staan en een gesprek bemoelijken. Het gevaar van te starten met een subjectieve insteek is dat er tijdens het gesprek geen ruimte meer komt voor de objectieve kant van de zaak. The Connective Manager zal dus een discussie of een cruciaal gesprek nooit starten met een persoonlijk oordeel, maar met het delen van feitelijke informatie of observaties.

- ▶ **Subjectieve insteek:** “Ik kan absoluut niet op jou rekenen, je bent onbetrouwbaar!”
- ▶ **Objectieve insteek:** “Je hebt die offerte bij onze klant drie dagen te laat ingediend”.

2. Verzacht een objectieve boodschap

Als The Connective Manager dan toch een subjectieve boodschap brengt, dan zal hij die vaak proberen te verzachten door de boodschap niet als een vaststaand feit te communiceren. Aan de ene kant probeert hij dus tijdens het gesprek voldoende vertrouwen in zijn boodschap te etaleren, maar aan de andere kant wil hij ook het signaal geven dat zijn conclusies vatbaar zijn voor discussie door zijn betoog te verzachten.

Hierdoor houdt The Connective Manager op elk moment de communicatielijn open. Hij beseft dat spreken in absolute termen niet noodzakelijk zijn invloed verhoogt (tenzij hij zijn leiderschap moet benadrukken). Integendeel, hoe zachter een stelling in beeld wordt gebracht, hoe hoger de kans dat zijn gesprekspartner open zal staan voor zijn opinie. Enkele voorbeelden:

- ▶ Ik vroeg mij af of het niet beter zou zijn dat...
- ▶ Misschien bent u er nog niet van op de hoogte dat...
- ▶ Ik heb met een aantal mensen gesproken die denken dat... (niet: “Iedereen zegt dat...”)
- ▶ Ik vermoed persoonlijk dat... (niet: “Het is een feit dat...”)
- ▶ Ik begin stilaan te beseffen dat... (niet: “Het is overduidelijk dat...”)

3. Stel vragen over hun plannen

Als u bewust iemand wilt beïnvloeden, dan zal die persoon dat meestal ook voelen en ook een defensievere houding aannemen. De kunst bestaat er dus in om uw gesprekspartner het gevoel te geven dat de overtuiging om iets te doen uit hemzelf komt en niet aangestuurd is door een ander.

Als The Connective Manager vragen stelt over de plannen of intenties van zijn gesprekspartner, dan “verhoogt de waarschijnlijkheid dat ze deze plannen of intenties ook zullen uitvoeren met 18%”, aldus onderzoek van Elliot Aronson, professor psychologie aan de Stanford University, “op voorwaarde dat de toehoorder het gevoel heeft dat er goede intenties schuilen achter de vraag”.

Als u dus mensen zou vragen of ze gezonder zullen gaan eten in de toekomst, dan stijgt de kans met 18% dat ze dat ook effectief zullen proberen.

4. Ga op zoek naar advies

Katie Liljenquist, Associate Professor aan de Marriott School of Management in Provo (Utah) in de Verenigde Staten, stelt dat een oprechte vraag tot advies aan uw gesprekspartner (vooral dan aan collega's) de kans op positieve beïnvloeding verhoogt en leidt tot een groter gevoel van samenwerking om tot een win-win te komen. U leert op die manier méér over uw gesprekspartner door interesse te tonen in zijn denkwijze en u moedigt hem tegelijk aan om naar een bepaalde kwestie te kijken vanuit uw perspectief: “Denkt u niet dat het gevolg van deze aanpak zou kunnen zijn dat...”.

5. Neem uw gesprekspartner mee in een positieve stroom

The Connective Manager zal, alvorens een suggestie op tafel te gooien die tot weerstand kan leiden, starten met een vijftal korte vragen of stellingen waarop zijn gesprekspartner makkelijk ‘ja’ of bevestigend kan antwoorden. Na een aantal keer positief te hebben geantwoord, is de kans groter dat deze persoon ook op de moeilijke kwestie positief zal antwoorden – of toch op z'n minst niet volledig negatief (“Ja, maar...”). The Connective Manager kan tijdens het gesprek ook zelf ja-knikken om een nieuwe ‘ja’ van zijn gesprekspartner uit te lokken.

5 extra tips die nuttig kunnen zijn om te overtuigen

1. Sta open voor een flexibele agenda

Als u een moeilijke vergadering moet leiden, stuur dan de agenda steeds vooraf door en stel u open om de agendapunten aan te passen of uit te breiden. Stuur deze aangepaste agenda dan ook opnieuw door naar iedereen. Op die manier toont u al vóór de start van de vergadering, dat u uitkijkt naar een constructief en open gesprek. Denk er misschien ook over na om *'the circle of trust'* uit te breiden en andere personen die positief kunnen bijdragen tot het gesprek óók uit te nodigen.

2. Laat namen vallen

The Connective Manager zal tijdens het gesprek ook af en toe de naam van zijn gesprekspartner laten vallen, wat zorgt voor meer empathie. Namen proberen te onthouden, zelfs vele weken of maanden na een gesprek, is een kunst die The Connective Manager zich probeert eigen te maken.

3. Leg de bewijslast bij de tegenpartij

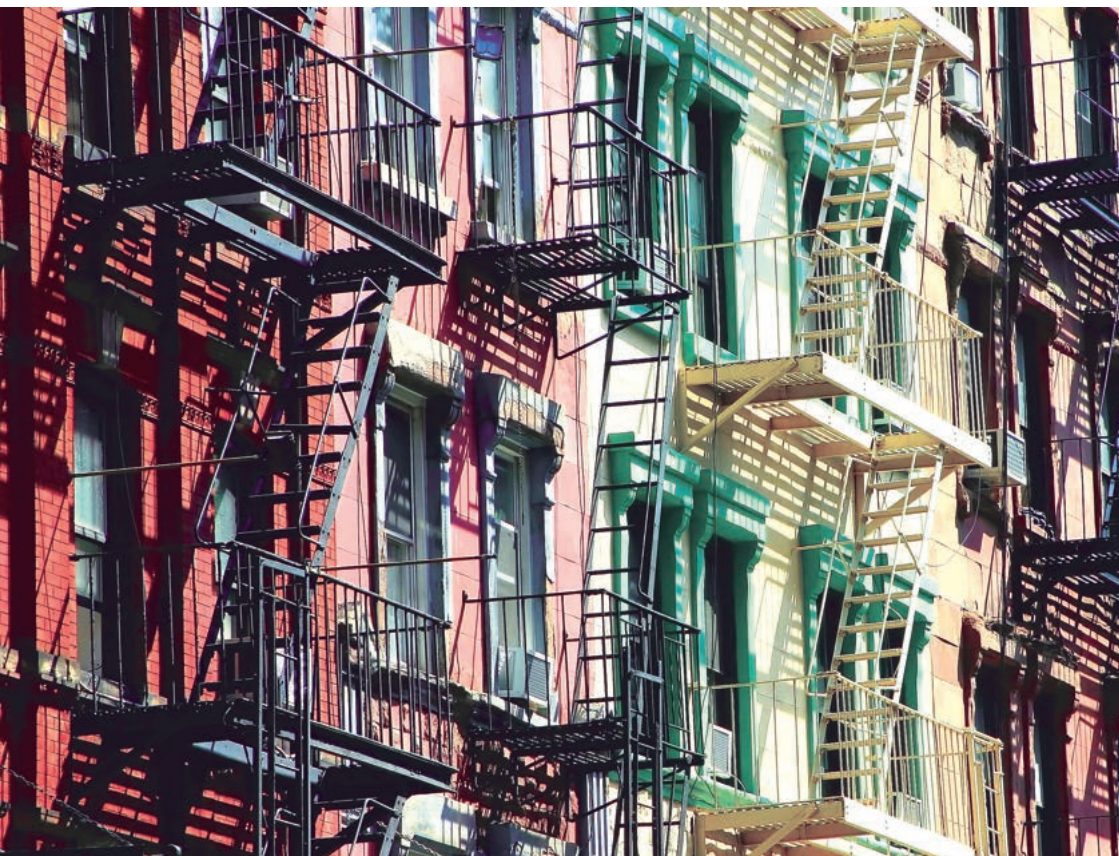
“Die aanpak lijkt me bijzonder interessant en waardevol. Ziet er iemand van jullie een reden om toch voor een andere manier van werken te kiezen?”. Door deze vraagstelling legt The Connective Manager de bewijslast bij zijn gesprekspartners.

4. Respecteer de snelheidsbeperking

Als u sneller praat, dan toont u uw enthousiasme, overtuiging en kennis van zaken. Als u echter iets trager praat, dan is de kans groter dat u geloofwaardiger overkomt en geeft u uw gesprekspartner ook meer tijd om uw boodschap te absorberen.

5. Weet wanneer de discussie is afgelopen

Als een discussie goed verloopt en er is eensgezindheid over 90% van de zaken, dan is het beter om het gesprek stil te leggen en pas later verder te praten over die resterende 10%. Anders loopt u het risico dat het gesprek alsnog vastloopt of vertraagt door nieuwe elementen, nieuwe interpretaties, nieuwe gevoelens...



5 | Bridge

Soms kunnen opinies in een gesprek zo sterk uit elkaar liggen dat de conversatie erg bemoeilijkt wordt. Als we voelen dat er cruciale belangen mee gemoeid zijn, als we diep betrokken zijn bij het onderwerp van de discussie of als de afloop van de discussie onzeker is, dan kunnen de emoties wel eens hoog oplopen en het gesprek stroef laten verlopen.

Deze moeilijke gesprekken kunnen focussen op tal van onderwerpen. Binnen een bedrijfscontext kan het gaan over zaken zoals een schuldvraag (bijvoorbeeld als er tijdens een project iets fout gelopen is), een verschil in mening of het overbrengen van een delicate boodschap.

The Connective Manager zal bij moeilijke gesprekken altijd proberen om het gesprek zo constructief mogelijk te laten verlopen en zal proberen om bruggen te bouwen tussen zijn ideeën en gevoelens en die van zijn gesprekspartner.

Ga niet op zoek naar een schuldige

Als een discussie gevoerd wordt over wie verantwoordelijk is voor bepaalde fouten, dan willen we kost wat kost de schuld aan iemand toewijzen.

Stel dat u een belangrijk financieel verslag moet opmaken en bij oplevering blijken er foute cijfers in uw tabellen geslopen te zijn. De financieel directeur kan hierover met u een gesprek voeren en over de feiten zelf is strikt gezien geen discussie mogelijk: de fouten staan zwart op wit op papier. Bij dit soort conversaties tussen twee personen zal er tijdens het gesprek niet zozeer gefocust worden op de eigenlijke feiten, maar op de interpretaties van de feiten, op percepties, gevoelens en waardeoordelen.

De discussie zal uitmonden in vragen zoals “Hoe belangrijk was het dat de juiste cijfers in het rapport stonden?”; “Heeft u het rapport moeten afwerken onder grote tijdsdruk?”; “Hebben uw collega’s het cijfermateriaal voor het rapport op een wanordelijke manier aangeleverd?”; “Waren de instructies volledig duidelijk?”... Vergelijk deze situatie met de kleine lettertjes in een contract: er kan nooit een discussie zijn over wat er in het contract staat, maar wel over de betekenis en de interpretatie van de inhoud.

Net daarom zijn gesprekken over schuldvragen zo complex: ze focussen nauwelijks op de objectieve feiten (die staan immers buiten alle discussie),

maar wel op de subjectieve kant van het verhaal. Net om die reden zal The Connective Manager in dit soort gesprekken het accent leggen op het waarom achter de feiten, op het vermijden van gelijkaardige fouten in de toekomst en op de gevoelens en percepties van zijn gesprekspartner. The Connective Manager begrijpt immers zeer goed dat gevoelens de kern zijn van moeilijke gesprekken en daarom legt hij er in de conversatie de nadruk op.

The Connective Manager wil niet direct een oordeel vellen tijdens de discussie door zich te concentreren op de schuldvraag, maar zal inzicht proberen te krijgen in de factoren die tot de fout(en) hebben geleid, inclusief zijn eigen bijdrage daartoe. Hij zal zich twee vragen stellen: (1) wat hebben wij allebei gedaan of niet gedaan om tot deze situatie te komen?, en (2) welke stappen kunnen we allebei zetten om dat soort situaties in de toekomst te vermijden?

Die eerste vraag is gedreven vanuit het idee dat er nooit één schuldige is wanneer het fout loopt tussen twee mensen. Beide partijen hebben elk, in meerdere of mindere mate, de fout in de hand gewerkt. De kans dat het gesprek constructiever verloopt door deze twee vragen te stellen, is aanzienlijk hoger omdat het accent ligt op 'leren van elkaar' en 'verandering brengen in de toekomst'.

Koppel intentie en impact van elkaar los

De intenties van een persoon hebben een duidelijke invloed op hoe we die persoon beoordelen. Als iemand ons bewust belachelijk probeert te maken, dan zullen we die persoon anders beoordelen dan wanneer hij dat onopzettelijk zou doen. Tijdens moeilijke gesprekken is het vaak zo dat we een veronderstelling maken over iemand zijn intenties op basis van de impact van hun acties op ons voelen. Als we ons belachelijk gemaakt voelen, dan gaan we ervan uit dat iemand ons bewust belachelijk heeft gemaakt. Als we ons gekwetst voelen tijdens het gesprek, dan staat het voor ons vast dat onze gesprekspartner ons bewust wilde kwetsen.

Ons denken verloopt vaak zodanig automatisch dat we er ons zelfs niet van bewust zijn dat onze conclusies over onze gesprekspartner alleen maar veronderstellingen zijn. En we gaan vaak uit van de slechtste veronderstelling. Wat hier zo ironisch aan is, is dat we onszelf meestal niet zo hard beoordelen en veroordelen.

Als een collega tijdens een vergadering uw werk bekritiseert, dan probeert hij u – vanuit uw perspectief – belachelijk te maken. Als u, daarentegen, suggesties geeft aan anderen omtrent hun manier van werken, dan probeert u – volgens uw denken – constructief te zijn. We kijken dus naar beide situaties met een andere lens.

The Connective Manager zal zijn gesprekspartner nooit slechte intenties verwijten door bijvoorbeeld te zeggen: “Waarom heb je me tijdens die vergadering belachelijk proberen te maken?”. Deze vraag focust op de intentie en zorgt er alleen maar voor dat uw gesprekspartner een defensieve houding aanneemt en zich wil verdedigen tegen die “valse beschuldigingen”. En als hij zich verdedigt, dan krijgt u weer het gevoel dat hij te koppig is om zijn ‘schuld’ toe te geven. Het resultaat is een gesprek dat nergens toe leidt, behalve tot nóg meer spanning. Niemand leert bijgevolg iets uit dergelijke conversaties, niemand biedt zijn excuses aan en er verandert helemaal niets.

Door de vraag te stellen “Waarom heb je me tijdens die vergadering belachelijk proberen te maken?”, communiceert u in feite twee boodschappen: (1) “Ik weet wat uw intentie was” en (2) “Ik voel me belachelijk gemaakt”. Uw gesprekspartner zal vooral geneigd zijn om te focussen op die eerste boodschap en zich verdedigen tegen die beschuldiging.

Om die situatie te vermijden, zal The Connective Manager proberen om het gesprek in drie stappen te voeren: (1) de boodschap van zijn gesprekspartner herhalen; (2) iets zeggen over hoe die boodschap aanvoelt en (3) een vraag stellen over de intentie van zijn gesprekspartner.

“Toen je zei dat ik die klant niet op de juiste manier heb aangepakt, kwam dat wel hard aan. Ik voelde me gegeneerd tegenover mijn andere collega's in de vergaderzaal. Het voelde aan alsof je me waar iedereen bij was voor schut wilde zetten. Of vergis ik me?”

Het idee achter deze opbouw is de volgende: hoe minder u uw gesprekspartner in een defensieve houding duwt, hoe meer hij open zal staan voor wat u zegt en bereid zal zijn om op een constructieve manier verder te praten.

Het verband tussen gevoelens en luisterbereidheid

Wanneer u moeite heeft om naar uw gesprekspartner te luisteren, dan heeft dat niet noodzakelijk te maken met uw luisterbereidheid, maar met uw vermogen om uw gevoelens te uiten tijdens het gesprek. Onuitgesproken gevoelens belemmeren u om vlot te luisteren: in plaats van de focus te leggen op uw gesprekspartner, legt u onbewust de focus op uzelf en houdt u een interne conversatie met uzelf over hoe u zich voelt bij de woorden van uw gesprekspartner.

Negotieer met uzelf

Onze gevoelens worden gevormd als reactie op onze gedachten. Stel u de volgende situatie voor: u bent op wandel door de bergen in Zwitserland en plots staat u oog in oog met de geelgroene toornslang. Deze slang leeft niet alleen in Zwitserland, maar ook in Spanje, Frankrijk of Italië. De lengte van deze slangen kan oplopen tot twee meter en zijn zwartgroene grondkleur met gele stippen geeft de toornslang een gevaarlijke indruk.

Als u deze slang op uw pad tegenkomt, kan het zijn dat u plots angstig wordt en dat uw hart als een razende tekeer gaat. Maar als u dan terugdenkt aan uw lessen biologie, dan zult u zich herinneren dat deze slang totaal niet giftig is. Hij voedt zich voornamelijk met hagedissen, muizen, vogels en andere slangen. Dus uw angst glijdt weg en maakt plaats voor nieuwsgierigheid. Die slang is nog steeds dezelfde slang, maar het bijhorende verhaal in uw hoofd is veranderd. En dus ook uw gevoel over de situatie.

Als u tijdens een gesprek dus andere gevoelens wilt laten domineren, dan moet u uw denken veranderen en uzelf een aantal vragen stellen zoals bijvoorbeeld:

1. Welk verhaal ben ik mezelf tijdens de conversatie aan het vertellen dat die specifieke gevoelens oproept?
2. Welke elementen ontbreken in dat verhaal?
3. Wat is het verhaal van mijn gesprekspartner?
4. Wat zouden zijn intenties kunnen zijn?
5. Is het idee over zijn intenties gebaseerd op veronderstellingen?
6. Wat zijn mijn intenties en motivaties?
7. In hoeverre hebben mijn eigen handelingen impact gehad op de situatie?

Op basis van deze voorbeeldvragen creëert u een nieuwe realiteit die niet alleen uw realiteit is of die van uw gesprekspartner, maar een gezamenlijke realiteit. Een realiteit die niet veroordeelt of beoordeelt, maar puur de verschillen samenbrengt en de perspectieven van beide gesprekspartners. Het is het verhaal achter die realiteit dat de basis zal zijn om constructief verder te praten.



Conclusie

Denk eens na over de competitieve voordelen van bedrijven. Een product- of servicevoordeel is – in deze wereld van constante verandering – vaak maar een tijdelijk gegeven. Een nieuwe bron van ‘*competitive advantage*’ die bedrijven of organisaties in het algemeen kunnen bieden, is de manier waarop medewerkers met elkaar of met klanten en zakenrelaties communiceren en zich profileren als The Connective Manager. De absolute essentie van deze communicatieaanpak is dat die leidt tot één cruciaal voordeel: vertrouwen. Alles verandert ooit. Maar vertrouwen tussen mensen moet een constante zijn om geluk, succes en voldoening te oogsten.

Het allerbeste gewenst op uw weg naar The Connective Manager!

Als trusted HR-partner helpt Unique uw ambitie te realiseren. Met ruim 40 jaar ervaring behoren we tot de top van de Belgische HR dienstverleners. Via onze specialisaties Office, Technicum, Customer Care, Finance en Human Resources staan meer dan 200 medewerkers in ruim 40 kantoren garant voor een persoonlijke aanpak op maat van gekwalificeerde kandidaten en veeleisende bedrijven.

Onze 5 specialisaties:

- ▶ **Office:** Gemotiveerd commercieel en administratief ondersteunend talent, onmisbaar op elk kantoor.
- ▶ **Technicum:** Gekwalificeerde technische en industriële medewerkers.
- ▶ **Human Resources:** HR experten die instaan voor de rekrutering en het beheer van human capital.
- ▶ **Customer Care:** Empathische en gedreven in- en outbound-medewerkers die uw customer care afdeling mee op de kaart zetten.
- ▶ **Finance:** Gekwalificeerde financiële profielen.

 **unique**

 **express medical**

 **receptel**

 **career**

Unique is onderdeel van de **Unique groep**. Onder de brand Unique bundelen vier sterke spelers de krachten en expertise: Unique, Unique Career, Receptel en Express Medical. De groep onderscheidt zich als HR dienstverlener door een ruim aanbod aan HR diensten en deskundig advies op maat van uw onderneming. In rekruteringsoplossingen, hospitality services en HR expertise voor de zorgsector.

U vindt ons op unique.be

