

Nieuws



Overtuigen: het einde van de grote bek, macht aan de aardige mens!

Draagvlak creëren en mensen meekrijgen is een belangrijk onderdeel van je werk als (interim-) manager. Hoe win je mensen voor je veranderingstraject, plannen en ideeën? Wat maakt dat de ander naar jou én je plannen luistert en hierin mee gaat? Dat onthulde gedragswetenschapper en bestsellerauteur Pacelle van Goethem op een bijeenkomst van netwerkorganisatie AIM4 Interim Management.

Overtuigingskracht lijkt iets wat aangeboren is of waar je charisma voor moet hebben. Denk bijvoorbeeld aan Obama of Gandhi. Maar dit is een misvatting volgens Pacelle van Goethem, gedragswetenschapper en bestsellerauteur. Tijdens de netwerkbijeenkomst van AIM4 in het kader van hun 20-jarig bestaan (zie kader), neemt zij de bij AIM4 aangesloten interim-managers mee in een masterclass effectief overtuigen, beïnvloeden én het belang van stemgebruik.

Voordat zij de zaal actief aan de slag laat gaan met voorbeeldvideo's, oefeningen en het bevragen van elkaar, verkapt zij het goede nieuws: overtuigen heeft een zekere logica in zich én je charisma kun je wel degelijk vergroten. Met andere woorden, we hebben 'het' allemaal in ons!

"Hoe is het toch mogelijk dat we vrijwel altijd naar bepaalde mensen luisteren die alles voor elkaar krijgen, terwijl we anderen niet horen of zien, ook al hebben zij een geweldig idee. Dat fascineerde Van Goethem. Zij wilde begrijpen hoe dit werkt en onderzocht twee aspecten. Ten eerste: wat gebeurt er in de hersenen als we overtuigd raken en daarnaast: wat maakt mensen of organisaties overtuigend.

Vertrouwen en betrekken

"Je moet eerst iemands vertrouwen winnen om hem of haar te kunnen overtuigen," vertelt Van Goethem. "Daarvoor moet je iets bewerkstelligen in de hersenen. Als je weet hoe de hersenen werken, heb je ook de sleutel voor overtuigen en beïnvloeden in handen. In onze hersenen zitten drie gebieden die van belang zijn voor beïnvloeding. Als we anderen willen overtuigen is het van belang dat ze zich eerst openstellen voor ons.

Daarvoor moeten, kort samengevat, drie dingen gebeuren in de hersenen van de ander: de prefrontale (denkende) cortex van de hersenen moet jou beschouwen als passend bij de eigen verwachtingen, de hippocampus moet jou herkennen als vertrouwd en de amygdala mag je niet associëren met een negatieve herinnering. Op het moment dat de eerste twee hersengebieden positief gestimuleerd worden, zijn 'volgen en meewerken' en 'denken en overleggen' de reacties. Als het derde hersengebied daarentegen overheerst, volgt verzet: *fight, fly or freeze*.

Wat moet je dus doen als je iemand wilt overtuigen? De ander eerst laten ontspannen door vertrouwen te winnen, maar ook betrokkenheid creëren. Want iemand verliest zijn interesse als het onderwerp als onbelangrijk wordt gezien."

Autoriteit, Vriend of Voorbeeld

Maar wat is het dan dat mensen of organisaties overtuigend maakt? Bij alle mensen die Van Goethem bestudeerde, ontdekte zij een onderscheid in hun manier van overtuigen en beïnvloeden. "Sommige van ons komen deskundig over, sommige sympathiek en anderen juist bijzonder," legt ze uit.

Van Goethem onderscheidt drie stijlen van overtuigen. De eerste is op basis van **Autoriteit**. Dit is iemand van wie wij denken: die weet hoe het werkt of in elkaar zit, bijvoorbeeld een advocaat of arts. Je wordt als Autoriteit gezien op basis van je expertise of positie en zult snel serieus worden genomen.

Daarnaast is er de **Vriend**, die sympathiek overkomt, bijvoorbeeld Coolblue 'alles voor een glimlach'. Van de Vriend denken we: die heeft het beste met mij voor. Door open en geïnteresseerd gedrag zal de ander je geloven en vertrouwen geven.

En als derde is er het **Voorbeeld**. Dit zijn mensen die cool zijn, anders dan anderen. Het zijn vaak creatieve denkers of mensen met relativeringsvermogen. Eigenwijs, vol vuur voor eigen ideeën en niet in de voetstappen van anderen tredend. Je valt op en wordt herinnerd.

Iedere stijl kent trouwens ook nadelen. Zo kan de Autoriteit als afstandelijk overkomen, word je als Vriend misschien minder serieus genomen en is het Voorbeeld mogelijk zó anders dat mensen zich er niet meer mee kunnen identificeren. Vaak is een combinatie van de drie stijlen dan ook de beste manier om anderen te overtuigen.

Onweerstaanbaar worden

Een drietal video's van kandidaten die zich presenteerden voor de presidentsverkiezingen in Amerika leert de aanwezigen veel over hoe overtuigen niet moet: zeg niet alleen wat je niet doet of wat niet goed is, refereer niet alleen aan jezelf en doe niet krampachtig je best. Wat werkt dan wel?

SOAP! Ofwel de structuur voor overtuigen volgens de methode:

- **Situatie:** wat is de visie en het doel
- **Obstakel:** wat we nog... of om te voorkomen dat...
- **Aanpak:** 3 opties, stappen, elementen
- **Plan:** advies, hoe en de eerste stap.

Maar de leukste manier van onweerstaanbaar worden, bewaart Van Goethem voor het laatst: maak gebruik van je stem! Net zoals we iemand beoordelen op diens uiterlijk, doen we dat ook op basis van stem, toonhoogte en articulatie. Iemand met een hoge stem wordt 'vriendelijk en benaderbaar' gevonden en iemand met een lage stem 'een leider, overtuigend, gezond en volwassen'.

Van Goethem gebruikt bewust verschillende toonhoogtes om iets aan te kondigen en laat de zaal hetzelfde doen. Hoewel hilarisch, is de boodschap niet te missen: de lage stem overtuigt meer dan de hoge stem. Maar niet getreurd voor wie nu eenmaal een hogere toonhoogte gebruikt: deze 'verleidt' de ander meer en dat kan de eerste zet tot overtuigen zijn!

Meer lezen?

Tijdens deze workshop van AIM4 sprak [Pacelle van Goethem](#) vooral over persoonlijke overtuigingskracht. Maar dezelfde principes gelden ook voor organisaties. Haar boek [IJs verkopen aan Eskimo's: de psychologie van overtuigen](#) wordt gezien als het standaardwerk voor effectief overtuigen en beïnvloeden in Nederland.

Netwerkorganisatie AIM4

[AIM4](#) is in 2003 ontstaan als wendbare netwerkorganisatie voor de bemiddeling van zelfstandige interim-managers, acterend op tactisch en strategisch managementniveau. Op basis van de managementfilosofie en het cellenmodel van Eckart Wintzen heeft AIM4 een persoonlijk en professioneel samenwerkingsverband opgebouwd, waarbij maximaal 375 zorgvuldig geselecteerde interim-managers zijn aangesloten. Vanuit een compacte en efficiënt georganiseerde bureauorganisatie ontwikkelt en ondersteunt AIM4 haar netwerk, onder andere met periodieke workshops gericht op persoonlijke en managerial ontwikkeling. Dit jaar bestaat AIM4 twintig jaar.

De beste mensen moet je niet zoeken, je moet ze kennen

www.aim4.nl