

# BETER COMMUNICEREN OP DE WERKVLOER?

## DON'T PUSH ME, MAAR PULL ME!

**Probeer jij je collega's voor iedere verandering met een stortvloed aan goede argumenten te overtuigen? Of luister je met oprechte aandacht naar hun standpunten? Genieke Hertoghs, onder meer schrijver van het boek *Don't push me: hoe je mensen wél beweegt*, vertelt waarom mensen overtuigen met ratio zelden werkt en laat zien hoe je anderen wél bereikt en beweegt.**

Herken jij de volgende situatie? Je wilt als leidinggevende een verandering doorvoeren. Jij weet zeker: dit is het beste voor ons. Maar je weet ook dat het op weerstand gaat stuiten. Om je collega's te overtuigen, heb je een arsenaal aan onderbouwde argumenten bedacht. Maar wat je ook doet, welk argument je ook inzet, de weerstand blijft onverminderd groot. Waar gaat het mis?

### **PUSH ZORGT VOOR WEERSTAND**

Genieke Hertoghs is auteur van meerdere boeken, spreker en oprichter van het gedachtegoed Subconscious Impact. Ze deelt in haar werk onder meer 35 gesprekstechnieken (zie kader voor enkele voorbeelden) waarmee je een ander wél bereikt, gebaseerd op onderzoek van hoogleraar, psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman. "Pushen is wat je in de huidige samenleving vaak ziet gebeuren: met logica en ratio een ander proberen te overtuigen. Dat gebeurt ook in de eerder geschetste situatie. Daarbij vergeten we dat de gemiddelde mens 98% van de tijd onbewust en irrationeel is. En dat onbewuste brein is sterk emotioneel ingesteld. Sterker nog, het beschermt zichzelf tegen een andere manier van kijken met een defensiemechanisme. Daarop drukken met ratio heeft geen zin. Je bereikt het onbewuste besliscentrum, de plek waar je al je beslissingen neemt, op die manier nooit."

Ze geeft een voorbeeld. "Zie je dat een goede vriend veel te hard werkt? Dan wil je hem waarschijnlijk bewust maken van het risico daarvan. Doe je dat met rationele argumenten? Door bijvoorbeeld te wijzen op de gevaren van een burn-out? Vergeet het dan maar. Die vriend denkt: het zal wel loslopen, het is belangrijk dat ik even doorzet."

### **PULL BEREIKT HET ONBEWUSTE**

Genieke raadt een andere aanpak aan: pull. "Je gaat het gesprek met de ander aan op een gelijkwaardige manier, want ook de ander heeft een deel van de waarheid in handen. Een deel dat jij nog niet ziet, maar wel waardevol kan zijn voor jouw voorstel, idee of standpunt."

Pull kent drie stappen. "Je begint met zoeken naar het goud in het tegengeluid van de ander. Je stelt open vragen, als een nieuwsgierige 6-jarige. Tussendoor vat je de antwoorden samen. Daarmee haal jij waardevolle informatie op en gaat de ander jou zien als iemand die echt luistert en hem of haar begrijpt. Er ontstaat vertrouwen, verbinding en veiligheid." Je bereikt het onbewuste brein.

"Voelt die ander zich begrepen door en verbonden met jou? Dan zal hij of zij vervolgens bereid zijn om over jouw perspectief, jouw kant van de medaille na te denken. Ten slotte kun je iemand uitnodigen om zijn of haar eigen standpunt of gedrag te herzien."

Ze legt dit uit aan de hand van een voorbeeld. "Stel dat je als medewerker een uur per dag wil sporten onder werktijd. Het geeft je energie, je wordt er blij van en het maakt je veel effectiever. Je manager is tegen dit idee, omdat hij of zij het bijvoorbeeld tijdsverspilling vindt. Je moet begrijpen: zowel de manager als jijzelf heeft een deel van de waarheid in

huis. Door met een open houding het gesprek aan te gaan, kom je verder. 'Waarom vind je het

geen goed idee als ik een uur per dag sport onder werktijd?' of 'Wat zou er mis kunnen gaan?'

zijn voorbeeldvragen.

En op de antwoorden vraag je vervolgens weer door: 'Waarom is dat belangrijk voor je?' Zo bereik je het onbewuste besliscentrum. Als dat gelukt is, kun je de manager met wederom open vragen laten nadenken over de voordelen van sporten

onder werktijd. 'Wat zou het op kunnen leveren?' Je verruimt zo de bestaande manier van kijken van de ander en kunt ten slotte sturen op heroverweging. Door bijvoorbeeld te vragen: 'Wat wil je hiermee doen?' of 'Wat stel je voor om het beste van deze twee invalshoeken te benutten?'"

Je kunt ook samen tot een betere oplossing komen met deze aanpak, zoals in dit voorbeeld: je bent een manager en wilt dat iedereen weer naar kantoor komt en niet meer vanuit huis werkt. In plaats van dat je de voor jou goede redenen inzet om jouw standpunt toe te lichten, kun je beter open vragen stellen aan de tegenstribbelende medewerker. Dankzij die aanpak realiseer je namelijk twee dingen: de medewerker voelt zich gehoord en daarmee belangrijk. Bovendien krijg jij als manager een ander inzicht, waarmee je gecombineerd met je eigen waarheid tot een betere oplossing komt. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de medewerker last heeft van de prikkels in de kantoorruimte. De gezamenlijke oplossing wordt dan om op kantoor de stilleruimte een paar uur te reserveren voor deze collega.

### **WENDBARE ORGANISATIES**

Deze vorm van communicatie levert niet alleen je gelijk of een betere oplossing op, maar vooral een vitalere organisatie. Vol mensen die zich gehoord voelen, aldus Genieke. "Dat is een basisbehoefte. Daarmee creëer je een gevoel van veilige verbinding, een enorme factor voor geluk op de werkvloer en het fundament onder de organisaties van de toekomst."

**Genieke heeft 35 gesprekstechnieken om goed te 'pullen', die je direct toe kunt passen. Ze deelt er in dit kader drie:**

➤ **SUPPORT:** je geeft je gesprekspartner een veilig gevoel. Dat doe je door op alles wat diegene zegt, te reageren met 'ja', 'ok' of 'helder'. Het onbewuste brein zal dit interpreteren als interesse en veilig. Het zorgt voor een oprechte verbinding tussen jullie.

➤ **DRAAIVRAAG:** je nodigt je gesprekspartner bij de tweede stap uit om over de voordelen van jouw voorstel na te denken. Dat doe je bijvoorbeeld door te vragen: 'Wat zouden de voordelen kunnen zijn van...?' of 'Wat kan ... ons opleveren?'" Let op: dit kan alleen als je het standpunt van de ander eerst oordeelvrij hebt onderzocht.

➤ **VOORSTEL:** je doet bij de laatste stap van de pullroute een open voorstel, zonder een argument toe te voegen. Dat doe je met formuleringen als: 'Is het een idee dat ...?', 'Zullen we ...?' of 'Ik stel voor om ...?'. Je gesprekspartner voelt keuzevrijheid. Daar is het onbewuste brein gevoelig voor. Tegelijkertijd checkt dat brein razendsnel of het voorstel past bij je functie. Als dit allebei klopt, zal het onbewuste brein direct een legitieme reden bedenken om je voorstel te volgen.

*Onderweg naar je werk meer horen over de methode van Genieke? Luister dan eens naar deze podcasts:*

- **Podcast van managementboek:** De ander activeren via het onbewuste brein.
- **Podcast van BNR met Ben Tiggelaar:** Meer impact met onbewust beïnvloeden.

