

# Inhoudsopgave

Inleiding	9
1 Geloof in jezelf en ontmasker de zelfvertrouwencontradictie	23
2 Zo overtuig je met lichaamstaal en non-verbale communicatie	59
3 Winnen met woorden	103
4 Verbeter je performance door passie	171
En nu over naar jou	217
Dankwoord	231
Noten	233
Index	239



# Inleiding



**Als je de gewone dingen in  
het leven op een ongewone  
manier doet, eis je de  
aandacht van de wereld op.**

George Washington Carver

Waardoor blinken sommige mensen uit? Waardoor vallen bepaalde personen in een menigte op – trekken ze de aandacht, worden ze opgemerkt op hun werk, een feestje, in het leven?

En dan is menigte niet metaforisch bedoeld. Waardoor vallen mensen letterlijk op in een mensenmassa, laten we zeggen een ruimte vol mensen die tijdens een netwerkbijeenkomst allemaal om aandacht schreeuwen?

Op dit soort vragen zocht ik een antwoord toen ik op een zonnige, maar onverwacht koude voorjaarsochtend naar een netwerkontbijt in West-Londen ging. Plaats van handeling: Lala Brasserie, een mediterraan restaurant met glazen voorpui in de buurt van een druk kruispunt. Een van de organisatoren had me verteld dat de bijeenkomst om 06.45 uur zou beginnen. Toen ik precies op tijd arriveerde, was het in de ruimte een en al gonzende bedrijvigheid en ik zag dat er al een heleboel mensen diep in gesprek verwickeld waren. Het bleek dat men zo graag met elkaar wilde praten en deals wilde sluiten dat de meesten van hen al om halfzeven aanwezig waren. Aangezien ik als een van de laatsten binnenkwam, had ik wat in te halen.

In sneltreinvaart ontmoette ik een hele reeks mensen. Marvin, die een bedrijf in boekhouddiensten aanbood. Zane, een arbeidsrechtadvocaat. Serena, een ontwerpster van sieraden op bestelling. Verder was Anastasia er, die in de deviezenhandel zat. Thayne was elektriciën. Ik ontmoette zo veel mensen dat namen en gezichten door elkaar heen begonnen te lopen.

Om een uur of kwart over zeven kreeg iedereen de kans de zaal toe te spreken. De voorzitter van de bijeenkomst – een Ierse vrouw met krachtige gelaatstrekken met haar haren opgestoken in een zakelijk kapsel – vroeg de aandacht. Met scherpe stem nodigde ze ons uit om ons een voor een aan de zaal voor te stellen en te vertellen wat we deden en waar we naar op zoek waren. Dat was onze kans om onszelf op de kaart te zetten.

Iedereen moest zich razendsnel introduceren, want het kon niet anders of achter in de zaal moet iemand met een timer hebben gezeten. Om de

vijftig seconden – niet eens een volle minuut! – klonk een bel om te zorgen dat mensen niet te veel tijd opeisten.

Er was een financieel adviseur, een landschapshovenier, een virtueel persoonlijk assistent, de eigenaar van een schoonmaakbedrijf. Grafische en webdesigners, een man die iets met e-mail deed, een fysiotherapeut en een expert in commercieel vastgoed.

Er waren twintig mensen aan het woord geweest, maar we hadden de helft van de mensen in de zaal nog niet gehad. Ik deed mijn best om mijn aandacht erbij te houden, maar het meeste bleef gewoon niet hangen. Was Jacinta nou de therapeut of deed ze iets met liefdadigheid? Wie was die lange kerel ook alweer met het grijze krulhaar en de bril? En het eind was nog niet in zicht. Meer: een architect, verschillende soorten juristen, een telemarketeer en, zoals hij het zelf omschreef, ‘zakelijke groei-engineer’. Van de meesten kon ik het niet bijhouden.

Velen van hen praatten zo zacht dat het vijftigkoppige publiek hen niet kon verstaan. Enkelen lazen met monotone stem iets op van een velletje papier zonder naar de steeds verveelder ogende gezichten om hen heen te kijken. Slechts een paar vielen op.

Een man met een gerimpeld gezicht en een ernstige, maar oprechte stem, die Merik heette, begon met wat het publiek onmiddellijk herkende als de tekst van een lied: ‘Ik geloof dat de kinderen onze toekomst zijn. Onderwijs hen goed en laat hen de weg wijzen.’ Hij liet een theatrale stilte vallen en zei toen: ‘De rest kent u wel.’

Natuurlijk kenden we de rest. Met de openingsregels van de welbekende song ‘The Greatest Love’ van Whitney Houston had hij een snaar geraakt waardoor hij onmiddellijk een impact maakte.

Hij ging verder in op het feit dat hij geloofde dat kinderen de toekomst zijn. En dat kinderen op school schone ramen nodig hadden om goed te kunnen zien, zich goed te kunnen concentreren en goed te leren. Dus vroeg hij of iemand een school wist waarvan de ramen gelapt moesten

worden. Het was een spitsvondige, ongebruikelijke verkoopbabbel voor zijn glazenwassersbedrijf. En om die reden viel hij op als een vuurtoren in een mistige nacht.

Nog iemand van de handvol die zich onderscheidde: Luke, een voortvarende makelaar van in de twintig. Hij zag eruit en klonk alsof hij in elke Britse soapopera de brutale-maar-sympathieke schurk kon spelen. Hij vertelde de zaal dat hij onlangs de huizen van een paar oudere dames had getaxeerd. Hij schatte dat hun huis nu ruim 1,2 miljoen pond waard was, terwijl ze het jaren geleden voor zo'n achtduizend pond hadden gekocht. Met andere woorden: als deze vrouwen hun huis zouden verkopen, zouden ze stante pede miljonair zijn.

Luke grapte dat hij niet wist of zijn verzekering wel zou uitkeren als hij een oudere dame een hartaanval bezorgde, en dat was zo'n beetje de eerste keer die ochtend dat het publiek hartelijk moest lachen. Nogmaals, hij wist een impact te maken.

## De wetenschap van opvallen

Denk eens aan een paar opvallende mensen die je kent. Waardoor merken anderen hen op? Komt het doordat ze langzaam en nadrukkelijk praten, of juist snel en met scherpe humor? Luisteren ze en geven ze anderen het gevoel alsof ze in het middelpunt van het universum staan? Of stralen ze enkel een soort charme en vrolijkheid uit waardoor anderen zich tot hen aangetrokken voelen?

We hebben het hier over sterkwaliteit. De redenen waarom de ene persoon steeds maar weer promotie krijgt terwijl een andere het nakijken heeft. De reden waarom bepaalde verkoopmedewerkers of eigenaars van kleine bedrijven ogenschijnlijk moeiteloos nieuwe klanten of cliënten binnenhalen. De reden waarom de een wordt gevraagd voor de ene na de andere afspraak en een andere slechts met de grootste moeite in contact weet te komen met de juiste persoon.

*Overtuigingskracht* is bedoeld voor iedereen die wil opvallen, die om professionele of persoonlijke redenen opgemerkt wil worden. Dit boek is voor jou bedoeld als je een eigen bedrijf hebt en dolgraag meer producten en diensten wilt verkopen, of misschien ben je freelancer en moet je jezelf aan de man brengen. Of je bent een fondsenwerver of campagnevoerder die nog duidelijker moet overbrengen wat hem voor ogen staat, een wetenschapper die wil weten hoe hij zijn bevindingen kan communiceren of een beleidsmaker die zijn omgeving wil veranderen. Het kan ook zijn dat je je heel graag in sociaal opzicht gemakkelijker wilt leren bewegen of zelfs op zoek bent naar de liefde. Dit boek helpt je met woord en daad om meer betrokken, onderhoudender en overtuigender te worden. Ik zal je helpen om *een impact te maken*.

**Dit boek helpt je om meer betrokken, onderhoudender en overtuigender te worden.**

## Op zoek naar effectieve technieken

Dus waarom wil ik dit boek nou schrijven?

Ik zal me voorstellen door hier hetzelfde te vertellen als wat ik destijds op die netwerkbijeenkomst in het voorjaar heb gezegd. Vergeet niet dat er zo'n vijftig mensen naar me zaten te kijken en dat ik slechts vijftig seconden de tijd had. Dus ik praatte sneller dan anders.

Ik begon met: 'Hoi, ik ben Rob Yeung, organisatiepsycholoog, en dat betekent dat ik voor leidinggevend en hun team workshops verzorg over leiderschap, teameffectiviteit en bepaalde vaardigheidsthema's, zodat ze hun werk beter kunnen doen. Bijvoorbeeld, op dinsdag heb ik gewerkt met een bedrijfssalesmanager en zijn team in een groeiende business. Het grootste deel van hun verkoopactiviteiten gaat via persoonlijk contact met hun klanten. Ik leidde de tweede van de drie workshops die bedoeld waren om hun presentatie te verbeteren. Om te zorgen dat hun verkooppraatje ook overkwam. Zodat mensen dat onthielden en ze uiteindelijk meer deals konden sluiten. In elke sessie leg ik enkele nieuwe principes

op tafel waarmee het team moet oefenen door ter plekke een praatje in elkaar te draaien en te presenteren.’

Op die dag gaf ik slechts één voorbeeld van het soort workshops dat ik als organisatiepsycholoog geef. Ik noem mezelf weliswaar organisatiepsycholoog, maar eigenlijk zou je me net zo goed coach, trainer, bedrijfsconsulent, keynotespreker, docent kunnen noemen. Ik train managers. Ik fungeer als klankbord voor bedrijfseigenaren. Ik houd over de hele wereld praatjes voor honderden of zelfs duizenden mensen. Ik geef colleges op universiteiten en businessschools. Ik werk met liefdadigheidsinstellingen die willen leren hoe ze effectiever fondsen moeten werven. Uiteindelijk komt het erop neer dat ik mensen technieken bijbreng waardoor ze beter zijn uitgerust om hun levenspad te vervolgen.

Natuurlijk hebben consultants veel boeken geschreven. Maar ik hoop dat ik me onderscheid van de meesten van hen. Ik heb een doctorsgraad behaald in de psychologie. Dat betekent dat ik voor mijn promotieonderzoek drie jaar lang het ene wetenschappelijke artikel na het andere heb doorgespit. Bovendien zijn er enkele van mijn eigen onderzoeksartikelen gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften.

Wat ik vooral heb geleerd, is het belang van systematisch bewijs. Dat we bewijs nodig hebben voor wat wel en niet werkt als het aankomt op aanbevolen gedragingen en interventies die van invloed zijn op het leven van mensen.

Wetenschappers weten al heel lang dat er zoiets bestaat als het ‘placebo effect’. Via medische trials hebben artsen ontdekt dat ze patiënten een nepbehandeling kunnen geven – bijvoorbeeld pillen waar alleen suiker in zit – en dat sommige patiënten zich dan toch beter voelen.

**We hebben bewijs nodig voor wat wel en niet werkt.**

Gevolg is dat als een farmaceutisch bedrijf een nieuw medicijn wil lanceren, het moet bewijzen dat het bewuste medicijn in vergelijking met die nepbehandeling ook daadwerkelijk effectief is. In een zorgvuldig controleonderzoek krijgen sommige patiënten het nieuwe medicijn ter-



wijl andere patiënten een placebo krijgen toegediend. Na misschien een paar weken, maanden of zelfs jaren, meten onderzoekers de symptomen van degenen die het medicijn hebben gekregen (de experimentele groep) in verhouding tot de symptomen bij degenen die het nepmedicijn (de controlegroep) hebben gekregen. Alleen als degenen uit de experimentele groep significant meer verbetering hebben laten zien dan de mensen in de controlegroep kan het medicijn succesvol worden genoemd.

Dezelfde test kan worden toegepast op de aanbevelingen en rituelen waar bedrijfsconsultants, lifecoaches en andere mensen die zichzelf adviseurs noemen mee aankomen. Als zij beweren dat ze je leven kunnen veranderen, zouden ze dat dan niet moeten kunnen bewijzen?

Bijvoorbeeld, stel dat je op een feestje een vriendin van een vriend ontmoet. Ze beweert dat ze hypnotherapeut is. Dat is niet hetzelfde als standaardhypnotherapie, legde ze uit. Hypnotherapie is een fantastische nieuwe techniek waarmee je in slechts enkele uren verbazingwekkende resultaten boekt. Ze zegt dat ze je zodanig kan hypnotiseren dat je meer zelfvertrouwen krijgt, meer betrokken bent en geloofwaardiger overkomt in zowel je persoonlijke als professionele leven.

Ze zegt dat er maar drie sessies voor nodig zijn. En dat elke sessie honderd pond kost.

Je betaalt. Je laat jezelf hypnotiseren. En na afloop voel je je heel positief over jezelf. Maar heeft het ook echt gewerkt? Of was het eerder een nepbehandeling waarmee er bij jou een of ander placebo-effect in werking is getreden? Was je niet beter af geweest als je die driehonderd pond en drie uur van je tijd had besteed aan bijvoorbeeld een andere vorm van coaching, boeken had gelezen of gewoon rustig was gaan zitten en je eigen plan had getrokken?

In mijn werk als organisatiepsycholoog ben ik een scepticus. Ik ben op mijn hoede voor goeroes en adviseurs die beweren dat ze wonderen kunnen verrichten. Voordat ik ook maar iets aanbeveel, wil ik eerst bewijs zien. Ik lees graag een wetenschappelijk tijdschrift en wil weten

dat een vooraanstaande onderzoeksgroep aan een topuniversiteit of businessschool feitelijk onderzoek heeft gedaan om te kijken wat mensen daadwerkelijk verder helpt. Dus in plaats van simpelweg tegen mensen te zeggen dat er naar mijn gevoel iets voor mij persoonlijk heeft gewerkt, probeer ik zo veel mogelijk alleen die technieken aan te bevelen waarvan uit onderzoek is gebleken dat ze voor bijna iedereen effectief zijn.

## Zo navigeer je door dit boek

Dus in dit boek bespreek ik bewezen technieken, oefeningen en advies. Ik laat je zien hoe psychologen, economen en andere wetenschappelijke speurders hebben uitgezocht wat wel en niet effectief is. Ik loop enkele van hun onderzoeken met je door en aan het eind van het boek tref je gedetailleerde literatuurverwijzingen aan voor het geval je er meer over te weten wilt komen.

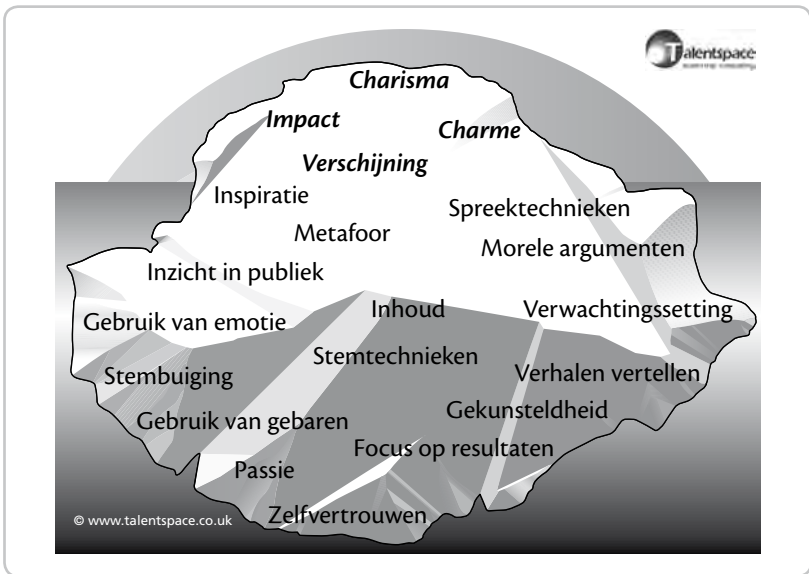
We gaan ook actief met enkele van deze principes en aanbevelingen aan de slag. In mijn werk als organisatiepsycholoog kom ik talloze boeiende en opmerkelijke mensen tegen. Ik werk met mensen die eigenaar zijn van een bedrijf met een miljoenenomzet, van superster-verkoopmedewerkers en televisieproducers die prijzen hebben gewonnen. Vrouwen en mannen die een verschil hebben gemaakt en die, nou ja, uitblinken. En ik ben dankbaar dat velen van hen hun verhalen voor dit boek hebben willen delen.

De meeste mensen vonden het goed als ze met hun echte naam werden vermeld, evenals van het bedrijf waar ze werken. Enkelen hebben me gevraagd om een paar kenmerken te veranderen zodat hun anonimiteit gewaarborgd blijft. Maar stuk voor stuk hebben ze verteld over hun successen, blunders en de lessen die ze onderweg hebben geleerd. En als je hun waargebeurde verhalen hoort, hoop ik dat je geïnspireerd raakt om eveneens de technieken uit dit boek uit te proberen.

Wat wordt precies in dit boek besproken? Dat laat ik zien aan de hand van een overzicht op de volgende afbeelding. Tijdens de presentatie van een workshop laat ik vaak een dia zien die ik de 'invloedijsberg' noem.

Om opvallende mensen te beschrijven, gebruiken we vaak woorden als charisma of invloedrijk. We zeggen dat ze een impact maken, dat ze charmant zijn of een indrukwekkende verschijning. En dat alles vormt het topje van de ijsberg, het zichtbare gedeelte.

Onder de oppervlakte kunnen we niet de o zo vele facetten zien die er allemaal voor zorgen dat iemand opvalt. Maar vergis je niet: er zijn veel onderdelen die daadwerkelijk geanalyseerd, begrepen en geleerd kunnen worden – en die gaan we in dit boek onder de loep nemen.



Ik heb het boek ingedeeld in vier hoofdstukken en een conclusie. Hierna tref je aan wat je in elk daarvan kunt verwachten en waarom.

### **1 Geloof in jezelf en ontmasker de zelfvertrouwencontradictie**

Hoofdstuk 1 begint met het onderwerp geloven in jezelf. Het klinkt misschien voor de hand liggend dat als je wilt dat anderen in je geloven, je eerst in jezelf moet geloven. Je kunt niet bepaald de wereld overtuigen zonder dat je een heel duidelijke mening over jezelf hebt, wel?

Dat hoeft niet per se zo te zijn. De waarheid blijkt ingewikkelder in elkaar te zitten. Sterker nog, veel mensen die uitblinken hebben geen ladingen zelfvertrouwen. Ik zal je een paar van hun verbazingwekkende verhalen vertellen: een salesmanager die een bloedhekel heeft aan verkopen, iemand die een eigen bedrijf heeft opgezet en verdrinkt in zelftwijfel, een public-relationsgoeroe die bang is om in het openbaar te spreken. Maar ze lijken stuk voor stuk zelfverzekerde, succesvolle mensen te zijn. Ze wekken de indruk dat ze tot grote dingen in staat zijn; en die schijnhouding is vaak voldoende om grote dingen te realiseren. Dus in hoofdstuk 1 onderzoeken we deze schijnbare tegenstelling – wat ik de zelfvertrouwencontradictie noem – en graven we in de geheime psychologie naar de manier waarop je meer zelfvertrouwen kunt krijgen.

Maar ik wil eerst even op de zaken vooruitlopen om het goede nieuws te vertellen: er zijn beproefde mentale kunstgrepen die we allemaal kunnen

**Veel mensen die uitblinken hebben eigenlijk geen ladingen zelfvertrouwen.**

of in je vrije tijd zijn er dingen die we razendsnel kunnen doen, waarmee we professioneler, kundiger en overtuigender op onze omgeving overkomen.

gebruiken om meer zelfvertrouwen te krijgen – waarvan enkele slechts in luttele seconden in praktijk gebracht kunnen worden. Ja, dat lees je goed. Tijdens je werk

## **2 Zo overtuig je met lichaamstaal en non-verbale communicatie**

Soms heb je opvallende mensen al in de gaten voordat ze nog maar een woord hebben gezegd. Er is absoluut iets in hun houding, zoals ze zich bewegen, zoals ze met vorsende blik de mensen om hen heen bekijken. Dus in hoofdstuk 2 onderzoeken we de psychologie van de non-verbale communicatie. Met lichaamstaal worden de bewegingen van ons lichaam bedoeld, het gebruik van onze handen en ook onze gezichtsuitdrukkingen. Maar non-verbale communicatie omvat behalve lichaamstaal ook alles wat te maken heeft met onze stem: zoals hoe snel en hoe hard we praten en met welke stembuigingen.

Als we een impact willen maken, moeten we dan snel of langzaam spreken? Als we meer charismatisch willen overkomen, moeten we dan

meer of juist minder gesticuleren? Of gaat het juist om het soort gebaren waarmee we het verschil maken? Deze vragen – en nog meer – worden in dit hoofdstuk aangepakt.

Veel van wat er over lichaamstaal is geschreven, is eerlijk gezegd onzin. Dus ik ga je op de hoogte brengen van enkele recente bevindingen op dit terrein van vooraanstaande wetenschappers. En we zullen ontdekken dat zelfs het omhoog of omlaag draaien van je handpalmen al een verschillende uitwerking op de mensen om je heen kan hebben.

**Veel van wat er over lichaamstaal is geschreven, is eerlijk gezegd onzin.**

### 3 Winnen met woorden

In ons derde hoofdstuk vervolgen we onze reis door te kijken naar de woorden, zinnen en andere verbale trucs die opvallende mensen gebruiken om in ieders geheugen gegrift te blijven en overtuigend over te komen. Wat zeggen stersprekers – van presidenten en premiers tot aan algemeen directeuren en zelfs tot religieuze leiders toe – nou eigenlijk?

We onderzoeken hoe mensen instrumenten gebruiken als metaforen, visionaire verklaringen, autobiografische verhalen en morele argumenten om gedenkwaardiger epistels in elkaar te zetten. We staan ook een poos stil bij de wijze waarop sprekers emoties kunnen inzetten – zoals trots en schaamte, opwinding en angst – om mensen in beweging te krijgen.

Wanneer moet je het woord ‘ik’ in plaats van ‘wij’ gebruiken? En wanneer moet je het hebben over ‘denken’ tegenover ‘voelen’?

Dit lijken misschien kleine, triviale verschillen. Maar we nemen redkundig onderzoek onder de loep om te laten zien dat zelfs subtiele veranderingen in een formulering soms echt een verschil kunnen maken.

In dit langste hoofdstuk van het boek verkennen we zowel wetenschappelijk onderzoek als levensechte voorbeelden van hoe stersprekers, ondernemers, mensen werk-

**Zelfs subtiele veranderingen in een formulering kunnen soms echt een verschil maken.**

zaam in de sales en *captains of industry* verbale technieken gebruiken om hun boodschap voor het voetlicht te brengen. We zien bijvoorbeeld hoe een slecht geformuleerde e-mail de ondergang van een van de succesvolste bedrijven uit de eenentwintigste eeuw in een stroomversnelling bracht. En we zullen ontdekken dat het cliché ‘Als je er maar in gelooft, dan bereik je het ook’ wellicht toch nog enige zeggingskracht heeft.

#### **4 Verbeter je performance door passie**

Toen ik het idee om een boek over uitblinkers te schrijven aan vrienden, collega's en cliënten voorlegde, hoorde ik hier en daar ongeruste geluiden: in het boek zou stijl het winnen van inhoud. Mensen zouden er simpelweg uit leren hoe ze hun kunstje moeten verkopen en aandacht kunnen opzuigen, ook al hebben ze geen onderliggende talenten of capaciteiten om daar ook een vervolg aan te kunnen geven.

Een van mijn cliënten vroeg zich af: ‘Speelt dat hele uitblinkidee niet degenen in de kaart die zich met een mooie babbel op de voorgrond willen dringen maar nooit met iets substantieels voor de dag komen?’

#### **De meeste toplui weten hun stempel te drukken doordat ze in staat zijn resultaten te boeken.**

richten op hoe mensen opvallen door schitterend werk te doen en dingen voor elkaar krijgen.

De meeste toplui weten hun stempel te drukken doordat ze in staat zijn resultaten te boeken, doordat ze echt goed zijn in hun werk. Dit hoofdstuk zal zich puur

richten op hoe mensen opvallen door schitterend werk te doen en dingen voor elkaar krijgen. Je kunt het ook zo formuleren: de eerste drie hoofdstukken gaan in op het inspireren en het bewegen van anderen. Maar dit vierde hoofdstuk richt zich op hoe mensen zichzelf inspireren en zich bewegen, want onderzoek wijst uit dat als mensen plezier hebben in wat ze doen, ze beter presteren dan degenen bij wie dat niet het geval is. Dus: hoe kunnen wij allemaal een plek vinden in de wereld, waar we meer plezier in ons werk hebben?

#### **En nu over naar jou**

Tegen de tijd dat we het einde van onze excursie naderen, hebben we aandachtig tientallen wetenschappelijke onderzoeken bestudeerd die door

de knapste koppen op de planeet zijn uitgevoerd, en hebben we gegraven in het leven van vele boeiende mensen. Dan heb je zoveel gereedschap en technieken aangereikt gekregen, dat je daarmee nog maanden van de straat bent.

Maar dit boek is niet bedoeld als een droog, academisch boekwerk om te lezen en daarna weg te leggen om nooit meer uit de kast te pakken. Ik hoop echt dat je dit boek zult gebruiken. Dat je de principes en de praktijk toepast om goed te kijken naar je taal en je gedrag. Dat je dieper nadenkt over het publiek tot wie je je richt. Dat je een wisselwerking aangaat met mensen waardoor je invloed kunt uitoefenen en effectiever kunt zijn.

Dus in dit laatste deel van het boek kijken we naar de manier waarop we die technieken en aanbevelingen kunnen vertalen naar een plan van aanpak. Ik heb mijn werk niet goed gedaan als jij niet besluit om iets op een andere manier te gaan doen.

Maar ik doe nu alsof je het boek al uit hebt, terwijl we nog niet eens zijn begonnen. Dus laten we bij het begin beginnen door het raadsel van het zelfvertrouwen bij de kop te pakken.

Waarom werkt het niet als je tegen jezelf zegt dat je kalm moet worden? Waarom

**Ik hoop echt dat je dit boek zult gebruiken.**

moet je ervoor gaan zitten om een stuk te schrijven voor je volgende sollicitatiegesprek of spannende date? En hoe kun je leren begrijpen dat je schedel niet van glas is gemaakt, zodat dat je kan helpen om zelfverzekerder en overtuigender over te komen?





# 1

Geloof in jezelf en  
ontmasker de  
zelfvertrouwencontradictie

---

**Ik heb geleerd dat moed niet  
de afwezigheid van angst is,  
maar het overwinnen ervan.**

NELSON MANDELA

Kun je het aan om tientallen keren, elk dag, week na week, jaar na jaar afgewezen te worden?

Ik zou het niet kunnen. Sterker nog, toen ik nog op de universiteit zat en een baantje nodig had, probeerde ik het in de telefonische verkoop.

Ik hield het één dag vol.

Maar voor de meeste mensen die in de sales werken is dat de dagelijkse werkelijkheid. En dat is de reden waarom het massa's zelfvertrouwen vergt om elke dag weer tientallen of zelfs honderden mensen te benaderen en door de meesten van hen te worden afgepoeierd.

Ik zal je voorstellen aan een hardnekkige salesmanager die ik Julia Kryger zal noemen. Ik herinner me nog levendig dat ik haar voor het eerst ontmoette, omdat ik me afvroeg of ze wellicht problemen zou opleveren. Ik leidde een workshop – de eerste van vijf leiderschapsontwikkelings-trainingen – en ze was een van de zes aanwezige seniormanagers.

Bijna iedereen was tijdens de workshop informeel, vriendelijk, betrokken. Ze luisterden aandachtig naar mijn presentatie. Ze reageerden op de vragen die ik hun stelde. Ze namen deel aan de discussies en kwamen met zinnige opmerkingen. Maar Kryger niet.

Ze zat met de benen over elkaar geslagen, keek om de paar minuten op haar smartphone en zei bijna niets. Met haar gebruinde, atletische verschijning en Noord-Amerikaanse accent vermoedde ik dat ze vroeger een cheerleader of gewiekst schoolmeisje moest zijn geweest. Ze kwam koeltjes over, maar met het zelfvertrouwen van een ijzeren dame. Ik vroeg me af of ze een sceptische inslag had, dat ze dacht dat ze alles al wist of dat ze niet geloofde dat leiderschap iets was wat je kon aanleren.

We maken even een snelle sprong naar klein jaar later, en toen ik haar vertelde wat ik me van mijn eerste indruk van haar herinnerde, moest ze hartelijk lachen.

‘Als je bij mijn collega’s zou rondvragen, zeggen ze waarschijnlijk dat ik een van de meest zelfverzekerde personen in het bedrijf ben. Ze zouden me beschrijven als heel ambitieus, vol zelfvertrouwen, dat ik erbovenop zit, behoorlijk zakelijk ben, heel erg bedrijfsgericht, net een bulldozer,’ zei ze tegen me.

Kryger is hoofd International Sales van een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde start-up op het gebied van ‘publiekstechnologie’. Het beginnende bedrijf maakt gebruik van slimme algoritmes om adverteerders te helpen mensen doelgericht online te bereiken. Binnen een tijdsbestek van ruim een jaar heeft ze al drie verkoopmedewerkers in dienst die aan haar rapporteren, en ze heeft deals gesloten met topmerken als Adidas, British Airways, Volkswagen en Marriott Hotels, voor een bedrag van twee miljoen pond. Ze is bovendien het jongste lid van de directie. Niet slecht voor iemand van 28.

‘Ik zeg dit niet om de loftrompet over mezelf te steken, maar ik heb het gevoel dat ik echt heel snel een impact heb kunnen maken. Ik heb mezelf behoorlijk vlug en nagenoeg zonder ervaring omhoog gewerkt,’ zei ze.

Ze was nu net terug van een zakenreis naar Duitsland, waar ze samen met haar baas een grote adverteerder binnen wilde halen. Vlak daarvoor was ze ook in Frankrijk en in Nederland geweest. Ze was duidelijk van het vastberaden soort dat het heerlijk vindt om onder hoge druk te werken en grote deals te sluiten, toch?

‘Zelfs [mijn baas] zei dit tegen me: ‘Je vindt het vast geweldig om voor een zaal vol mensen op te treden. Je bent zo’n krachtpatser van een vrouw. Je eet mensen levend.’

Maar die uiterlijke indruk verdoezelt een emotionele strijd die heimelijk in haar woedt. Slechts een handvol van haar naaste collega’s weten dat ze ongelooflijk heeft geworsteld met angstgevoelens, dat ze aan overweldigende paniekaanvallen heeft geleden en zelfs medische hulp heeft gezocht voor angstgerelateerde gezondheidskwesties.

‘Er zijn mensen die hun angst heel goed kunnen maskeren en anderen die terugdeinzen en zich verstoppen, en ik ben absoluut een van die mensen die een masker opzetten als ze hun werk binnenwandelen,’ gaf ze toe.

Kryger kreeg drie maanden nadat ze in deze functie aantrad haar eerste paniekaanval. Ironisch genoeg had haar baas haar die dag verteld dat hij zo trots was op haar snelle succes. Hij had haar ten doel gesteld om 25.000 pond binnen te halen en ze kwam met 50.000 terug.

**Er zijn mensen die hun angst heel goed kunnen maskeren en anderen die terugdeinzen en zich verstoppen.**

Om dat te vieren, ging ze winkelen om bij Top Shop een nieuwe spijkerbroek te kopen. Daar merkte ze opeens dat ze het gevoel had echt ‘van de wereld’ te zijn. Ze haastte zich naar huis met het idee dat er iets verschrikkelijks gebeurde. Zodra ze de deur door liep, werd ze overmand door een golf nieuwe verlamrende sensaties. Ze was zo bang dat ze haar huisgenoot vroeg een ambulance te bellen.

‘Ik dacht dat ik doodging,’ weet ze zich nog te herinneren.

Later legde een arts haar uit dat ze een paniekaanval had gehad. Helaas zou dat niet haar laatste zijn.

Net als bij veel mensen slaat bij haar de grootste angst toe als ze het gevoel heeft dat ze wordt beoordeeld. Het is een lastig gegeven dat ze, uiteraard, als vertegenwoordiger van haar bedrijf, kritisch wordt bekeken door elke toekomstige klant die ze ontmoet.

‘Wanneer ik in een directiekamer plaatsneem, roept dat een fysieke reactie bij me op, alsof ik bijna tegen mijn eigen lijf vecht. Mijn hartslag versnelt, ik krijg geen adem meer en soms is het gewoon regelrechte paniek,’ zei ze.

‘Het is niet het soort baan met een taakomschrijving waar je elke dag binnenkomt en een to-dolijstje in je handen geduwd krijgt. Het is alsof je midden in een reusachtige, mythische storm zit waarvoor je een on-

gelooflijke passie hebt, maar die ook behoorlijk overweldigend kan zijn,' vervolgde ze.

Adverteerders trekken zich vaak betrekkelijk geruisloos terug, waardoor het bedrijf met gapende financiële gaten blijft zitten. Als dat zich voordoet, moet ze ergens anders haar klanten bij elkaar sprokkelen.

'Op sommige dagen voel ik me helemaal in mijn element, maar hoe meer succes ik heb, hoe hoger de druk lijkt het wel. En daar kan ik niet aan voldoen. De lat wordt steeds hoger gelegd – als dat tenminste nog ergens op slaat?'

Ze begrijpt best dat niet haar baas degene is die haar onder druk zet. Ze is slim genoeg om in de gaten te hebben dat ze het zichzelf aandoet – dat ze de lat waarlangs ze zichzelf beoordeelt veel hoger legt dan haar collega's of klanten doen. Ze hoeft maar de kleinste vergissing of blunder te begaan of ze geeft zichzelf ook nog eens een grotere afstraffing dan een ander.

Het makkelijkst zou zijn als ze ontslag zou nemen en een minder onstuimige, meer voorspelbare baan zou nemen, misschien bij een groot, gevestigd mediabedrijf, in plaats van bij een vurige, jonge start-up. Maar nee, ze is vast van plan om de achtbaan van haar emoties onder controle te krijgen.

In het afgelopen jaar heeft ze aan haar zelfvertrouwen gewerkt. Bovendien heeft ze enkele veranderingen aangebracht in haar leefgewoonten – ze drinkt geen cafeïne en alcohol meer, doet meer aan lichaamsbeweging en mediteert – heeft advies gevraagd bij een psycholoog en oefent regelmatig mindfulness-technieken.

Ze heeft geleerd om haar persoonlijke identiteit los te koppelen van haar professionele ups en downs. Ja, als een ontmoeting met een klant slecht is verlopen, doet dat pijn. Maar het is enkel een baan. Ze mag er dan angstig van worden, het is niet iets wat haar fysiek kan raken. Het is niet het einde van de wereld.

‘Je kunt er op twee manieren naar kijken,’ zei ze ten slotte. ‘Je kunt of een van die mensen zijn die in een hoekje wegwijnen en zeggen: “Ik kan het niet, ik geef het op”, of je bent het soort mens zoals ik, dat het bibberige angsthaasje vanbinnen kalmeert.’

Dus denk maar niet dat Kryger zich er zomaar onder laat werken. Ze breidt haar afdeling uit door de volgende generatie talenten voor te bereiden. Ze werkt met enkele van de begerenswaardigste merken ter wereld. Ze heeft het bibberige angsthaasje weten te kalmeren en verandert misschien ooit wel in een tijger.

## Succesvol en bang zijn tegelijk

Julia Kryger heeft succes ondanks haar gevoelens. En je zult versteld staan te ontdekken hoeveel mensen in precies dezelfde omstandigheden verkeren.

Laten we de in Noord-Londen geboren singer-songwriter Adele als beroemd voorbeeld nemen. Haar debuutalbum kwam pas in 2008 uit en nu al heeft ze een benijdenswaardige verzameling prijzen en zelfs wereldrecords op haar naam staan. Haar album *21* uit 2011 stond in meer dan dertig landen in de top van de hitlijsten.

De eerste keer dat ze me werkelijk opviel, was toen ik haar in februari 2011 ‘Someone Like You’ zag zingen tijdens de belangrijkste prijsuitreiking van de Britse muziekindustrie, de BRIT-Awards.

Ze zong live met een spotlight op haar gericht, slechts begeleid door een pianist, en ze wist een gehoor van duizenden van het Britse publiek, evenals honderden muziekproducenten, platenbonzen en andere bobo's uit de muziekindustrie te betoveren. Haar emotioneel rauwe optreden was waarschijnlijk het hoogtepunt van deze prijsuitreiking.

Terwijl ik deze zin opschrijf, is het YouTube-filmpje meer dan 156 miljoen keer bekeken. Toets bij YouTube de woorden ‘Adele performing Someone

Like You BRIT Awards 2011' in om bij de video te komen.<sup>1</sup> Ondanks de bepaald niet ideale geluidskwaliteit en de ietwat korrelige beelden daag ik je uit naar haar optreden te kijken en niet gehypnotiseerd te raken.

Gaat zingen haar moeiteloos af? Nee. In een interview met het tijdschrift *Rolling Stone* bekende ze: 'Ik ben bang voor publiek. Ik schijt in m'n broek. Tijdens een optreden in Amsterdam was ik zo zenuwachtig dat ik via de nooduitgang ben ontsnapt. Ik heb een paar keer overgegeven. In Brussel heb ik een keer iemand ondergekotst. Ik moet ermee leven. Maar ik houd niet van tournees. Ik heb heel erg last van angstaanvallen.'<sup>2</sup>

Ondanks haar angsten heeft ze het toch voor elkaar gekregen om haar zangcarrière door te zetten. In 2013 heeft ze zelfs een Academy Award gewonnen voor de titelsong van de James Bond-film *Skyfall*.

Sterker nog, er zijn veel acteurs, performers en entertainers die ongelooflijk veel last hebben van prikkelbaarheid: acteur Sir Derek Jacobi en Dame Judi Dench, de *comedian* en tv-presentator Stephen Fry, om er maar een paar te noemen. Maar ze houden evengoed vol.

En dan is er die cliënt van me, een reclamedirecteur van een jaar of vijftig die toegaf dat hij zo verschrikkelijk onzeker was. Hij werd regelmatig om een uur of vier, vijf 's ochtends wakker, piekerend over de dingen die hij de volgende dag moest doen. En toch had hij een van de meest spraakmakende advertentiecampagnes uit de eenentwintigste eeuw gecreëerd.

## Begrijpen van de zelfvertrouwencontradictie

In dit hoofdstuk zullen we nog meer voorbeelden tegenkomen van succesvolle mensen, die echter bepaald niet overlopen van zelfvertrouwen. Stuk voor stuk – beroemd en minder beroemd – zijn ze geslaagd, ondanks hun angsten, twijfels en zorgen. En ze zijn allemaal een voorbeeld

**Mensen lijken vaak zelfverzekerd door de manier waarop ze zich in het openbaar gedragen, maar heimelijk kunnen ze geplaagd worden door angst en twijfel.**

van wat ik de zelfvertrouwencontradictie noem: doordat anderen er zo zelfverzekerd uitzien, worden wij om de tuin geleid en geloven we dat ze zich vanbinnen ook zo voelen. In werkelijkheid is het zo dat mensen vaak zelfverzekerd lijken door de manier waarop ze zich in het openbaar gedragen, maar heimelijk kunnen ze wel degelijk geplaagd worden door angst en twijfel.

Het is echt een heel vervelende toestand, want de talloze mensen die zich minder dan honderd procent zelfverzekerd voelen raken erdoor geïsoleerd. Als we ons zorgen maken, twijfelen of zelfs bang zijn en regelrecht in paniek raken, denken we dat we de enigen zijn, dat we *losers* zijn en dat maar heel weinig anderen zich ook zo voelen.

Maar dat is niet zo, zoals uit wetenschappelijk onderzoek blijkt. Bijvoorbeeld, een sociale onderzoeksgroep onder leiding van Alexander Jordan van de Tuck School of Business heeft een eindeloze reeks studies uitgevoerd om juist deze kwestie grondig te onderzoeken. In een verhelderende studie werd deelnemers gevraagd in te schatten in welke mate hun vrienden negatieve emoties ervaren zoals verdriet en angst. De wetenschappers vroegen vervolgens hun vrienden om te vertellen hoe het echt met hun emoties gesteld was.

De onderzoekers bespeurden onmiddellijk een duidelijk onderscheid. De meeste deelnemers onderschatten in 17,2 procent van de gevallen de ne-

**Andere mensen zijn gemiddeld in bijna twintig procent van de gevallen bezorgder, eenzamer en angstiger dan je denkt.**

gatieve emoties van hun vrienden. Met andere woorden, de meesten van ons hebben waarschijnlijk het gevoel dat onze vrienden bijna twintig procent minder ongelukkig zijn dan feitelijk het geval is. Andere mensen zijn gemiddeld in bijna

twintig procent van de gevallen bezorgder, eenzamer en angstiger dan je denkt.<sup>3</sup>

Hoe kan dat nou?



Het helpt niet erg dat we met z'n allen hebben geleerd dat we maar beter niet met onze ellendige gevoelens te koop moeten lopen. Alexander Jordans groep noemt dit 'de preferentiële onderdrukking van negatieve emotie'. Stilzwijgende regels schrijven voor dat het prima is om positieve emoties als enthousiasme of blijdschap tentoon te spreiden – we mogen lachen, juichen en de plezierige dingen in het leven vieren – maar diezelfde onuitgesproken regels zorgen dat we geen spelbreker willen zijn; dus in het openbaar zijn we geneigd onze zorgen, eenzaamheid en frustraties te bagatelliseren.

Jordans team stelt dat de meesten van ons bijgevolg in een staat van 'veelvormige emotionele onwetendheid' verkeren. We zijn blind voor de werkelijke gevoelens van de mensen om ons heen. We onderschatten in hoeverre anderen dezelfde gevoelens hebben. En als je denkt dat andere mensen minder angstig en minder ongelukkig zijn dan ze feitelijk zijn, trap je voor je het weet in de val dat de rest van de wereld kalmer, gelukkiger en zelfverzekerder is dan jij.

Dus onthoud goed: veel opvallende mensen lijken op het oog onaangedaan, terwijl ze vanbinnen worden verscheurd door zenuwen of zorgen.

En als dat dan zo is, hoe ziet het pad naar succes er dan uit? Nou, ik ben ervan overtuigd dat als je iets wilt bereiken, je dan de juiste actie moet ondernemen, hoe moeilijk dat op dat moment ook lijkt. Het gaat erom dat je doet wat nodig is om je langetermijndoelen na te jagen, ook al maak je je zorgen of weet je voor de korte termijn niet zeker of je er wel goed aan doet.

Dus natuurlijk ben je zenuwachtig als je een presentatie voor je collega's moet geven, maar ondanks je zorgen doe je het toch. Of misschien ben je bang afgewezen te worden als je die knappe vent mee uit vraagt, maar je doet het toch, wat je ook voelt.

Dit gaat zeker op voor Julia Kryger, de salesmanager met wie we in het begin van

**Veel opvallende mensen lijken op het oog onaangedaan, terwijl ze vanbinnen worden verscheurd door zenuwen of zorgen.**