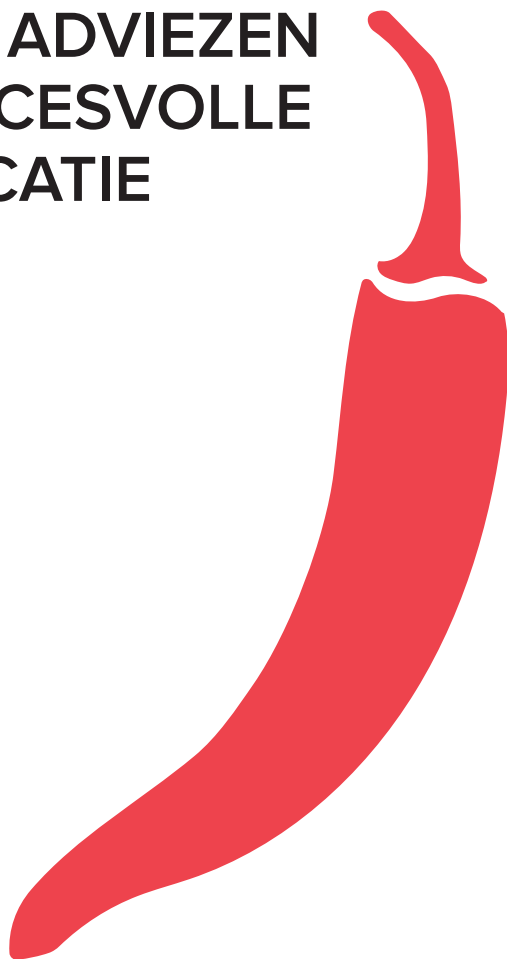


**MICHEL DE COSTER**

# **PEOPLE PEPPERS**

**45 SLIMME ADVIEZEN  
VOOR SUCCESVOLLE  
COMMUNICATIE**

 | **LANNOO  
CAMPUS**



Voor Nicolette (1/2/1977 - 26/3/2003)

D/2018/45/282 – NUR 806, 800  
ISBN 978 94 014 5360 8

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie  
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Michel De Coster & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt  
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige  
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasmestraat 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[WWW.LANNOOCAMPUS.BE](http://WWW.LANNOOCAMPUS.BE)

# INHOUD

<b>INLEIDING</b> .....	9
<b>PIJLER 1 MENSEN</b> .....	15
<b>Sherlock Holmes achterna</b> » Met wie communiceer je? .....	17
1 Stel een persoonslijst samen .....	18
2 Research en observeer .....	21
3 Infiltreer in het hoofd van de andere .....	23
<b>Hé, oude krijger!</b> » Hoe bouw je aan een tijdloos netwerk? .....	25
4 Investeer in een <i>people database</i> .....	25
5 Tijd voor in <i>tempore non suspecto</i> .....	27
6 Sluit relaties proper af .....	30
<b>Think big</b> » Hoe bouw je aan een breed netwerk? .....	32
7 Werk op interne sociale events .....	32
8 Maak kennis op externe sociale events .....	33
9 Passie met netwerkpower .....	35
<b>Oeps, verkeerde zet</b> » Hoe vermijd je afknappers? .....	36
10 Kom in vrede .....	36
11 Pas op met culturele verschillen .....	37
12 What's in a name? .....	39
<b>Fun of fiasco?</b> » Hoe maak je netwerken leuk? .....	40
13 Lanceer jezelf .....	40
14 Pitch nooit .....	42
15 Organiseer je .....	43

<b>PIJLER 2 VERBINDING</b> .....	47
<b>Voor de ontmoeting</b> » Hoe kun jij je voorbereiden? .....	49
16 Face to face, graag! .....	49
17 Concentreer je op het gesprek .....	51
18 Amai, de eerste indruk .....	54
<b>Hallo!</b> » Wat doe je de eerste momenten? .....	55
19 Eerste realiteitscheck .....	55
20 Breek het ijs .....	57
21 Ga in op persoonlijke praatjes .....	60
<b>Drie gouden regels</b> » Wat doe je het hele gesprek? .....	62
22 Hyperalerte modus aan! .....	63
23 Toon interesse .....	65
24 Lach .....	66
<b>Taalzaken</b> » Hoe schrijf en praat je? .....	68
25 Schrijf op zonder hulp .....	68
26 Verkies de taal van de andere .....	69
27 Regel tempo, volume en co .....	71
<b>Hé, dit ben ik</b> » Hoe win je aan uitstraling? .....	72
28 Blijf jezelf .....	72
29 Toon karakter .....	73
30 Win aan autoriteit .....	75
<b>PIJLER 3 BOODSCHAP</b> .....	79
<b>Spreekgeboden</b> » Hoe breng jij je boodschap? .....	81
31 Spreek beknopt en scherp .....	81
32 Spreek eenvoudige taal .....	85
33 Spreek over (de behoefte van) de andere .....	87
<b>Ga naar het hart</b> » Hoe heb je een effect op mensen? .....	90
34 Emoties als target .....	90
35 Het wauw-effect .....	93
36 Weg met de presentatie .....	94

<b>Ja, maar ... » Hoe vermijd je discussies?</b> .....	97
37 Laat anderen uitspreken .....	97
38 'Ja' voor andere meningen .....	98
39 'Neen' voor discussies .....	100
<b>Game, set, match » Hoe overtuig je mensen?</b> .....	102
40 Kap je boodschap in stukken .....	102
41 Focus op wat je overeenkomt .....	103
42 Op naar de kern van de zaak .....	105
<b>Invloed met een plus » Welke trucjes zijn er?</b> .....	107
43 Speel in op het kuddegedrag .....	108
44 Aandacht voor het ego .....	108
45 Geef een doel .....	109
<b>DANK AAN</b> .....	112



# INLEIDING

*People Peppers* gaat over impact hebben en invloed uitoefenen op anderen. Het boek is een handleiding voor wie mensen overtuigen, met anderen samenwerken of zelfs iets verkopen veel tijd en moeite kost. Zoals je afleidt uit de titel, geef je met *People Peppers* pit en karakter aan je menselijke relaties. Hoe meer je de vele tips in dit boek toepast, hoe meer met mensen omgaan geen hindernis meer is. Je verlaat je ivoren toren, komt vooruit, behaalt resultaten en wordt (nog meer) succesvol. Je bent een expert, een kei in je vak, maar ook een vlotte collega, ondergeschikte, klant of leidinggevende.

Het boek is bestemd voor in kwartaalrotaties vastgelopen managers, ingenieurs met behoefte aan beter menselijk contact en salesprofielen op zoek naar de basis van verkopen. Maar het is evengoed op maat gemaakt van heel andere profielen met veel menselijke contacten – denk aan dokters, notarissen en iedereen die worstelt met dingen gedaan krijgen van anderen.

Het idee om *People Peppers* te schrijven ontstond toen de CIO van een internationaal farmaceuticabedrijf mij om hulp vroeg bij de controle van het fenomeen schaduw-IT. Een heleboel bedrijven experimenteert met laagdrempelige digitale oplossingen zonder dat de IT-afdeling het weet of kan sturen. Dat brengt enerzijds wel wat dynamiek in de keet, maar anderzijds levert het veel problemen op met security en schaling. ‘Weet je wat ik wil?’ vroeg hij me. ‘Ik wil schaduw-IT inperken door onze IT’ers mondiger te maken, zodat zij de rest van ons bedrijf overtuigen van hun capaciteiten en onze technologie intern beter verkopen.’ Ik antwoordde hem dat dit een zeer moeilijke missie ging worden. De profielen waarover mijn contact sprak, waren overwegend introvert, gewend om in de schaduw te werken en hadden te weinig natuurlijke *people skills*. Maar met overleg, gezond verstand en veel voorbereiding kwamen we tot de conclusie dat het wél kon.

Natuurlijk kunnen we overwegend technisch geschoolde mensen de nodige bagage meegeven voor een betere communicatie, zodat ze afstappen van hun geïsoleerde positie en in dialoog treden met de business. Menselijk contact vereist een heel goede handleiding en veel oefening. Als we het goed uitleg-

gen en de IT-profielen in zijn bedrijf de tips toepassen, zelfs al voelt het in het begin wat onwennig of vreemd aan, dan lukt het vast wel! En zo boksten we een cursus in elkaar die de basis voor dit boek vormde. We testten het tijdens de sessies met zijn volledige IT-team en zagen hun menselijke vaardigheden ontbolsteren. Zo legden we de basis voor zijn strijd met schaduw-IT.

De magische knop voor betere menselijke relaties is de 'e'. Geen 'e' van 'ego', maar van 'empathie'! Uiteindelijk draait het allemaal om een balans tussen je ego en empathie. Een overontwikkeld of onderontwikkeld ego is een rem op elke gezonde menselijke interactie. Te veel ego en je luistert niet, te weinig ego en je komt zelfs niet aan praten toe. Balans en controle van je ego is de voorwaarde voor een menselijke interactie. Op sommige momenten vraagt het ballen en energie – en dus ego – om een gesprek met iemand aan te gaan. Op andere momenten moet jij je ego aan de kant zetten, omdat je weet dat het je niet vooruithelpt. Zodra het gesprek gestart is, gaat het immers groten-deels om de andere.

Wat als we nu eens met een definitie starten? 'Empathie is inlevingsvermogen, de vaardigheid om je in te leven in de situatie en gevoelens van anderen.' Meer is het niet volgens Wikipedia. En toch bereik je veel met dit menselijke algoritme. Empathie is dé katalysator voor betere menselijke relaties. Plots vereist omgaan met mensen minder energie, minder getaffel en minder kopzorgen.

De belangrijkste zinnen van het boek komen nu: de eerste, enige en met voorsprong meest doorslaggevende stap voor betere menselijke interactie is oog hebben voor de andere. Empathie betekent niet het annuleren van je eigen karakter. Ben je introvert of koppig, streng of pietluttig? Je mag deze eigenschappen gerust behouden. Liefst zelfs, anders ben je kleurloos. Maar geef de andere ook een plaats. De eerste plaats, als het even kan.

## **Vertrouwen = inhoud + empathie**

Graag een woordje over de hersenen. In je grijze massa brandt de lamp en geef jij jezelf impulsen voor een leven rijk of arm aan empathie. De linkerhelft werkt vooral logisch, sequentieel en analytisch; deze kant bekommert zich om de vraag: wat? De rechterhelft staat voor context, creativiteit en emotionele expressie; deze kant bepaalt hoe je de dingen doet. In de rechterkant zitten je sociale vaardigheden, zelfreflectie en humor. De linkerhelft van



je brein spreekt dus de taal van de logica en de feiten, de rechterhelft spreekt de taal van het hart. Je voelt me al komen: het is mij te doen om de rechterkant. Samen met jou neem ik de configuratie onder handen en werken we aan de rechterkant van je brein.

Neurowetenschappers hebben misschien geen hard bewijs voor de dominantie van de hersenhelften, maar ik vind de opsplitsing handig. Je voelt zelf aan dat je soms meer creatief denkt, soms meer analytisch. Meestal is één van deze twee vaardigheden meer ontwikkeld dan de andere, gepolijst door aanleg, ervaringen, onderwijs, opvoeding en verwachtingen. Veel van mijn coachees hebben wel vaardigheden in de rechterhelft van het brein, met hun sociaal leven en gezin als grootste bewijs. Alleen laten ze deze helft 's morgens thuis als ze naar het werk vertrekken. En ze zijn heus niet de enige.

In het professionele leven krijgt de linkerhelft van het brein de overhand en blokken we de empathische skills af. Logisch, want ratio, feiten en processen zijn een vereiste voor een geslaagde business. ICT is een typische activiteit die we klasseren in de linkerhelft van je brein, het zit vol met programmaties, technologie, KPI's, *scorecards*, enzovoort. Cijfers, analyses en Exceltabellen zijn onze comfortzone. Met mensen omgaan is een ander paar mouwen, daar wringt het altijd. Voor andere vakgebieden gaat deze logica evengoed op.

Misschien heeft niemand je gezegd dat de rechterhelft van je brein op professioneel vlak even belangrijk is. De juiste balans vinden tussen die twee helften is cruciaal. We denken echter dat alleen de inhoud primeert en verwaarlozen het allemaal te overgieten met een menselijk en empathisch sausje. Natuurlijk speelt je competentie een rol. Slim en getalenteerd zijn is al een sterk begin, anders surf je op gebakken lucht. Maar het volstaat niet. Het echte verschil tussen iemand overtuigen of niet, vlot samenwerken of niet en verkopen of niet maak je met vertrouwen. Een slimme IT'er die geen vertrouwen opwekt, zal geen bal verkopen. Sla je de weg in van de empathie, dan verkoop je jouw product als warme broodjes.

Impact hebben en met mensen omgaan is dus een en-enverhaal. Het is een combinatie van technische en menselijke skills, van een sterk dossier plus empathie, van analyses plus emoties. Mensen kopen altijd van mensen. Zo gaat het ook met het voorbeeld van schaduw-IT, de aanleiding van mijn boek en jaren van coaching.

Als leidinggevende merkte ik tijdens mijn corporate carrière vaak dat ik het verschil maakte met die menselijke dimensie. Een strategie bepalen was één ding en ik durf te wedden dat sommigen er veel beter in waren dan ik. Maar ik had een sterk wapen: empathie. Ik luisterde, stelde vragen en was heel goed in het bepalen hóé we iets gingen aanpakken. Met empathie, bij mijn klanten, bij mijn medewerkers, bij mijn bazen, maakte ik een verschil.

## Menselijke skills anno vandaag

Invloed uitoefenen op anderen is van alle tijden. Maar vandaag is vlot met mensen omgaan meer dan ooit noodzakelijk. Allereerst overspoelt de alomtegenwoordige digitalisering de professionele wereld. We leven in het tijdperk van de automatisering, van allerhande processen en het uitschakelen van tussenlagen, meestal de menselijke. Je slaat vandaag geen krant open zonder dat je met nieuws over data-analyses, artificiële intelligentie, blockchain en nog andere termen je om de oren geslagen wordt. Fantastisch eigenlijk, want de mogelijkheden zijn onbegrensd. We zitten midden in een nieuwe industriële revolutie en de impact op onze samenleving gebeurt in een upbeattoempo, tig maal sneller dan alle vroegere industriële revoluties.

Mijn enthousiasme voor onze digitale wereld lijkt een contradictie. Waarom zou ik mijn tijd steken in het verbeteren van menselijke relaties als mensen op de werkvloer toch wegvallen of vervangen worden door machines? Het antwoord is simpel. Doordat digitalisering vooral lege, repetitieve processen automatiseert, komt er meer ruimte om de echte toegevoegde waarde van de menselijke factor te valoriseren. Natuurlijk op voorwaarde dat je deze menselijke skills in de vingers hebt.

Digitalisering schept dus de opportuniteit én de noodzaak voor een betere menselijke interactie. Veel mensen zijn er echter slecht in. De digitalisering helpt je dat te verdoezelen. Vaak verschuilen we ons achter nieuwe technologieën en gaan we zo face-to-facecommunicatie uit de weg. Digitale platformen zijn het perfecte alibi. Liever een mail of een sms dan een goed gesprek. Wat een zonde!

Naast digitalisering is er nog een tweede fenomeen dat onze werkwereld grondig door elkaar schudt. De manier waarop we mensen aansturen verandert. In het leger bleef de aansturing gelijk: topdown, hiërarchisch en volgens vastomlijnde processen. De laagste rangen denken niet na, overleg-

gen niet en voeren gewoon de bevelen uit. Simpel en efficiënt. In bedrijven is zelfsturing de nieuwe trend. Enerzijds vind ik dat prima, want het geeft werknemers meer mogelijkheden tot ontplooiing. Ook het weghalen van een aantal managementsniveaus, een gevolg van meer zelfsturing, is geen slechte zaak. Anderzijds is er een 'maar'. Als je zelfsturing overlaat aan mensen die niet gewend zijn om te communiceren, te overleggen of feedback te krijgen en te geven, dan lopen de zaken onvermijdelijk in het honderd en dat is exact wat er gebeurt. Ook in deze context is een goede dosis empathie een must.

## Mensen, verbinding, boodschap

Met *People Peppers* bouw je in drie stappen aan sterkere menselijke relaties. Het principe van de Heilige Drievuldigheid zit blijkbaar diep geworteld in onze katholieke opvoeding. Ook in mijn boek schuilt de oplossing in een drieluik.

- » In **pijler 1** achterhaal je met welke **mensen** je precies moet communiceren. Wie zijn deze mensen, hoe leer je hen (beter) kennen en hoe verbreed jij je netwerk?
- » In **pijler 2** vertel ik je alles over de menselijke **verbinding**. Wat doe je de eerste momenten als je de andere persoon voor je neus krijgt? Hoe win je aan empathie en sympathie? En hoe blijf jij jezelf tijdens het hele gesprek?
- » In **pijler 3** geef ik je mee hoe jij je **boodschap** overbrengt. Hoe communiceer je en behoud je de verbinding? Hoe overtuig je anderen, oefen je invloed uit en boek je overwinningen? Kortom, hoe krijg je dingen gedaan?

De aanpak is eenvoudig, zonder omwegen en bruikbaar in elk soort gesprek. Ik blijf bewust ver weg van moeilijke communicatiemodellen of methodes. Er zijn boeken genoeg die dit bieden. Ik geef je een andere kijk. De vele tips kwamen tot stand via mijn eigen trial-and-error, samen met grote inspiratiebronnen zoals de Amerikaanse auteur Dale Carnegie en zijn boek *How to Win Friends and Influence People*. Het boek dateert uit 1936 en is uiterst relevant.

Met de tips vind ik dus het wiel niet weer uit, maar ik fris wel je menselijk werkgeheugen op. Ik laat je zien hoe mensen met elkaar omgaan en hoe jij je menselijke vaardigheden toepast in een professionele context. De voorbeelden komen uit de ICT-wereld, waarin ik al 35 jaar werk, maar zijn toepasbaar

in alle sectoren. Het boek is op maat van alle zakelijke situaties waarin mensen met elkaar in contact komen of iets van elkaar nodig hebben. Natuurlijk kun je deze tips nog gebruiken om relaties in je privéleven uit te bouwen. Ook thuis dingen gedaan krijgen is mooi meegenomen!

Als ik mijn 45 vuistregels uitleg aan de mensen die ik coach, krijg ik soms de opmerking dat het allemaal wat neigt naar manipulatie. Alsof we anderen beïnvloeden met een gemeen meesterplan. Ik kan je garanderen: empathie is allesbehalve manipulatie of zelfs demagogie. Integendeel, ik vraag je net om géén toneel te spelen. Neen, ik vraag je om je op een authentieke manier open te stellen voor anderen en dat leer je met een techniek en veel oefening. Dagelijkse oefening.

Het beste advies dat ik je kan geven is de 45 *People Peppers* te lezen en er gewoon mee te starten, stap voor stap. Ben je een beginner, dan kun je het best bij elk gesprek oefenen. Elk gesprek is een oefening in empathie en meer menselijke verbinding. Hoe beter je daarin wordt, hoe natuurlijker je het doet en hoe minder moeite het kost. Na een poos wordt empathie een gewoonte. Meer nog, je gaat het plezierig vinden omdat je de kracht ervan ontdekt hebt. ‘Hé, ik krijg dingen gemakkelijker gedaan van anderen.’

Oefening baart kunst. Ik gebruik graag het voorbeeld van een van mijn idolen, de GP-piloot Valentino Rossi. Op een ogenschijnlijk zeer natuurlijke en *effort*-loze manier stuurt hij zijn bolide door de bochten. Maar *make no mistake*, hij spendeerde uren en uren aan training om zijn talent te verbeteren tot het niveau waar hij al jaren op topniveau presteert. Bovendien is hij ook nog eens de allersympathiekste GP-piloot met een legendarische empathie. Klaar? En overtuigd? Laten we eraan beginnen.

**PIJLER 1**

# **MENSEN**



De eerste pijler van succesvolle communicatie is je openstellen voor anderen. Als jij je openstelt voor anderen, is samenwerken, overtuigen of iets verkopen geen hindernissenpiste meer. Pas als jij je empathisch opstelt en interesse vertoont in je collega's, klanten of bazen, gaan anderen je tof vinden en kun je impact uitoefenen. Vind jij mensen leuk die jou zonder groet voorbijlopen in de gang? Of mensen die geen moeite doen om te begrijpen wat er in je omgaat? Wellicht niet. Voor hen doe je weinig of niets. Zo simpel is het.

Je vraagt je waarschijnlijk af of je werk niet volstaat om mensen te overtuigen van iets. 'Waarom moeten mensen mij überhaupt leuk vinden? Ik programmeer en werk vooral met computers' of 'Mijn cijfers spreken voor zich'. Ik hoor het je al zeggen en je bent heus niet de eerste. Mijn antwoord? Ja, je hebt mensen nodig. Allereerst maken mensen je werk leuker en interessanter. Maar nog belangrijker: anderen waarderen je kwaliteiten meer als ze je kennen en vertrouwen. Enkel dan gaan mensen iets van je kopen of aannemen. Enkel dan kun je overtuigen en invloed uitoefenen. Enkel dan kom je echt vooruit. Natuurlijk blijven je competenties en harde skills de basis van je professionele bestaan, maar rond je inhoud hoort een grote menselijke strik.

Neem nu promotie. Dat is geen puur democratisch proces. Vroeger was mijn theorie: als mijn team en ik fantastische resultaten halen, dan horen de bazen wel dat we goed bezig zijn. Fout, zo leerde mijn ervaring als CEO bij BT Global Services. Zowel Spanje als mijn regio, de Benelux, presteerde prima. Mijn collega Luis had echter meer tijd vrijgemaakt dan ik om af en toe de bazen in Londen te ontmoeten en te investeren in de menselijke kant van de zaak. Wat denk je dat er gebeurde toen er een promotie in de lucht hing? *He got the job*. De bazen in het hoofdkantoor vonden mijn werk top, maar ze voelden zich comfortabeler met mijn Spaanse collega omdat ze hem beter kenden. Luis begreep veel vroeger dan ik dat het ons-kent-onsprincipe even doorslaggevend is als resultaten. Een eyeopener en een harde les.

Als mensen je kennen, kennen ze je capaciteiten pas echt en voelen zij zich goed bij jou. Kortom, ze vertrouwen je en gaan graag met je in zee. Geen overbodige luxe als je naar de huidige professionele uitdagingen kijkt. Hoe anders pak je schaduw-IT aan? Zoals ik al in de inleiding aanhaalde, is schaduw-IT het fenomeen waarbij iedereen in het bedrijf, dankzij de laagdrempeligheid van digitale oplossingen, aan het experimenteren gaat. Het kost de IT-afdeling van het bedrijf alle moeite van de wereld om alles toch

intern te coördineren en op te volgen. Voor de allereerste keer moeten ze hun rol rechtvaardigen. Vroeger was dat overbodig, IT had de nodige budgetten en skills. Nu moeten deze IT'ers communiceren en overtuigen. Oeps, daar worstelen ze mee! Uiteraard zijn zij niet de enigen. Ook voor dokters weegt empathie meer door. Patiënten zijn namelijk veel mondiger geworden en beter geïnformeerd.

Empathie en menselijke skills tellen evengoed bij samenwerken. Hoe doe je anders aan cocreatie? Ik heb geen enkel probleem met dat buzzwoord, dat mensen samen aan iets bouwen is prachtig. Maar dan veronderstel je wel dat mensen van de ene op de andere dag gaan doen wat ze voordien nauwelijks deden: communiceren. Quod non! Cocreatie? Graag, maar mij lijkt het nuttig dat we eerst iedereen met elkaar leren praten.

## SHERLOCK HOLMES ACHTERNA

Met wie communiceer je?

De menselijke barrière doorbreken vereist dat jij uit je cocon komt. In een ideale wereld communiceer je met iedereen. Sommige mensen zijn voor jou meer of minder belangrijk, hoe hard dat ook klinkt. Wat stuntelig omgaan met je collega is minder erg dan een blunder bij je toekomstige baas. En de financieel managers amper één keer per kwartaal ontmoeten is eigenlijk minder erg dan twee maanden geen nieuws van je klant.

Je eerste opdracht? Achterhalen met wie je allemaal in je werkomgeving communiceert of zou moeten communiceren. Zodra je dat weet, bekijk je wie je echt aan je zijde moet krijgen. Infiltrer in het hoofd van deze mensen, zo leg je een flinke basis voor pijlers 2 en 3. Hoe beter jij al deze mensen kent en aanvoelt, hoe beter jullie band en hoe groter de kans dat jij krijgt wat je wilt.

Ik noem deze fase de Sherlock Holmes-fase. Langzaam maar zeker krijg je een gedetailleerd beeld van wat de andere persoon uniek maakt. Al deze kennis geeft jou de mogelijkheid om daarop in te spelen, om empathischer te reageren. Inspelen op de andere persoon gaat zeer intuïtief, *no worries*. Maar je hebt wel een minimum aan input nodig en die krijg je alleen door je voor de andere te interesseren.

## 1 ) Stel een persoonslijst samen

Ontdekken met wie je allemaal moet communiceren, is simpel. **Maak een lijst van mensen die jij nodig hebt voor de uitoefening van je job.** Wie bepaalt je toekomst in het bedrijf? Wie bepaalt je resultaten? Met welke mensen werk je af en toe of net veel samen? Met wie kom je dagelijks, wekelijks, maandelijks of jaarlijks in aanraking? Scan welke personen een rol spelen in je professionele leven. Op de radar? Je baas, je collega's, je team, je belangrijkste klanten en je leveranciers. Alleen al het feit dat je verplicht checkt welke mensen er veel of iets minder toe doen, is nuttig. Met een moeilijk woord noemen we deze belangrijke personen stakeholders.

**Stop al deze mensen in drie zones, lijsten of cirkels.** Kies zelf maar wat jij het handigst vindt voor de rangschikking. En nu ik eraan denk: je kunt de zones ook op een prikbord plakken, net zoals in politieseries. Maak het plezierig voor jezelf. Straks leg ik uit waarom deze zones cruciaal zijn en wat je ermee doet. De eerste klus is het (bij naam!) benoemen van deze mensen en ze in drie hokjes indelen.

**Zone 1** telt de belangrijkste, invloedrijkste en bepalendste mensen in je professionele wereld. Dit zijn niet noodzakelijk de mensen die je het leukst vindt, maar zij die er écht toe doen in jouw carrière, je beroepsleven. Je lijst kan lang zijn. Toch zijn er afhankelijk van je positie in principe meestal nooit meer dan tien mensen die er echt toe doen in deze zone.

In de eerste zone zit sowieso de categorie hire-and-fire, mensen die beslissen over aanwervingen, promoties en ontslagen. Zij beslissen of jij de man of vrouw bent voor de job, of jij voldoende presteert en mag blijven. Of niet! Bovendien geven zij je de nodige ruimte voor de uitoefening van je baan. Bij hen moet je beslissingen afdwingen en akkoorden krijgen.

Jouw directe baas staat bovenaan op deze lijst. Als jij veel aandacht besteedt aan een vlot contact en heldere communicatie met je baas, dan krijg je goedkeuringen, weet hij of zij waarmee je bezig bent en vermijdt je misverstanden. Zelfs al presteer je ondermaats. Geen plezierig gegeven, maar het is zo.

Maar er is meer dan je prestaties en interactie alleen. Je baas vormt zich ook een mening over jou op basis van anderen. Mijn vraag is dan: wie behoort tot de invloedssfeer van je baas? Meestal is dat een kleine schare van getrouwen. Probeer uit te vinden wie dat zijn. Een compliment over jou van deze mensen



heeft meer impact dan dat je het zelf zegt. Sluit ook de assistent(e) van je baas of de receptionist(e) niet uit. Misschien vergeet je deze profielen in de lijst, maar je hebt deze mensen nodig. Zij kunnen je helpen bij het regelen van heel praktische zaken.

Veel bedrijven hanteren een matrixstructuur, waarbij de internationale organisatie alle functies behalve de sales centraal aanstuurt. In deze matrixorganisaties tellen evengoed die *dotted* lijnen, de internationale verticale lijnen waar het zo moeilijk werken mee is. Je rapporteert op een vage manier aan deze mensen, je verticale bazen. Soms is het niet helemaal duidelijk of deze mensen je baas zijn of niet. Niettegenstaande zitten ze in zone 1. Je lokale baas vraagt hun om advies als hij of zij wil weten hoe je presteert.

Nog in zone 1? Je klanten, maar wel enkel de beslissingsnemers daar. Ben je leidinggevende, dan zit je voltallige team eveneens in zone 1.

Voor zeer kleine start-uporganisaties is het simpel, zeker in het begin. Iedereen is daar iedereen stakeholder en zit in zone 1. Jullie zijn *one family*.

**Zone 2** omvat de mensen die je niet dagelijks of wekelijks spreekt, maar die je regelmatig ziet en waarmee je interactie hebt. Deze lijst is wat langer en mag je zeker niet beperkend opvatten. Denk aan je collega's, maar ook leveranciers. In feite zitten in deze zone al diegenen met wie je geen direct contact hebt, maar die binnen je bedrijf of erbuiten regelmatig de revue passeren.

In principe zijn het mensen uit de *support*-functies (hr, finance, administratie, enzovoort). Lees: precies die mensen uit de business waar jij bijvoorbeeld als specialist je projecten aan moet verkopen. Interpreteer deze tweede zone dus ruim.

Je zult merken dat er in deze professionele zone best wat beweging zit. Veel wijzigingen, promoties en exits, het gebeurt allemaal onder je neus.

**Zone 3** is bij aanvang een lijst met nul namen. Met deze zone wil ik je aanzetten om continu te investeren in nieuwe contacten, binnen of buiten je directe werkomgeving. Of om privécontacten toe te laten in je professionele universum. Maak die lijst nu al maar aan, zelfs al voeg je er pas later mensen aan toe. Het aantal mensen dat je jaarlijks aan deze lijst toevoegt, is een indicator van de energie die je steekt in je netwerk.

Op de vraag wie allemaal in deze derde zone past, kan ik moeilijk een antwoord geven. Naast nieuwe mensen die je tegenkomt op bijvoorbeeld seminars, passen vroegere studiegenoten, vrienden van de wielclub en nog een rits andere personen op deze lijst. Vaak is het een loterij. Je hebt geen glazen bol, je weet niet wie je later ooit eens nodig hebt in een of andere situatie. Ik breek daar niet te hard mijn hoofd over en maak me ervan af met de gedachte dat het een kleine wereld is. Elk contact komt op een dag van pas. En ondertussen leer je interessante mensen kennen.

Stak je iedereen in een zone? Prima! **Achterhaal nu hoe vaak je echt contact hebt met deze mensen.** Dat kun je heel empirisch meten. Open je kalender op je smartphone, tik de naam van de persoon in en check hoe vaak je hem of haar zag. Tel daar alle andere mogelijke contactmomenten bij op. Je zult merken dat je sommige personen heel veel ziet, bijvoorbeeld omdat jullie met elkaar opschieten of allebei om tien uur koffie bijtanken. Over het contact met andere personen gaat soms een tijdspanne van vier maanden.

Zodra je weet met wie je veel en weinig contact hebt, kun jij je organiseren. De frequentie, het belang en de inhoud van de interacties met mensen in de drie zones verschilt. Vanaf nu ken jij je prioriteiten en weet je wanneer extra moeite gepast is.

» **Zit een persoon met wie je zelden of geen contact hebt in zone 1, dan hoop ik dat er een luid alarm afgaat in je hoofd.** Kun jij je baas of een andere persoon met een grote invloed op je professionele leven zo weinig zien? Breng jij jezelf dan in een moeilijk parket? Mijn antwoord is 'ja'. Met mensen uit zone 1 is heel bewust en op regelmatige tijdstippen communiceren noodzakelijk. Zij vereisen een aanhoudend en intensief contact. Check regelmatig je zone 1-lijst en durf er mensen bij te voegen of uit te halen. Komt er een nieuwe collega bij met een invloed op je baas? Hop, zet die dan mee op de lijst.

» **Een regelmatig formeel of informeel contact is bij zone 2-mensen aangevraagd, verwaarloos hen niet.** Hoewel de boog niet zo gespannen hoeft te staan als bij de zone 1-people, helpt elke minuut die je spendeert aan deze categorie je met de opbouw van iets waardevols. Vroeg of laat geeft dat de doorslag als je iets gedaan moet krijgen. Mensen bewegen soms van zone 2 naar zone 1. Als jij al wat aandacht aan hen gaf nog voor ze met jou moesten samenwerken of, erger, over jou beslissen, dan heb je een streepje voor. Probeer maar eens iemand waarmee je al jarenlang in een bedrijf

werkt, maar nooit echt close werd, te overtuigen tijdens een project met cocreatie. Geen gemakkelijke opdracht. Met wildvreemden aan de slag gaan, kan altijd, maar je wint zoveel tijd en vooral overredingskracht als je de kiemen voor een wederzijdse verstandhouding al vroeger plantte.

- » **Investeer zo vroeg mogelijk in een breed netwerk en veel mensen in zone 3.** Hoewel je professionele leven zoals ik al zei een beetje een loterij is, zul je verbaasd zijn over hoe dikwijls je mensen uit een verleden op de ene of andere manier opnieuw tegenkomt. In de herfst van mijn carrière ben ik actief als coach en adviseur, wat betekent dat ik zelf mijn opdrachten moet binnenhalen. Uiteraard hangen mijn opdrachten voor een groot stuk af van mijn opgebouwde expertise, maar zonder jarenlange investering in mensen in alle zones, ook zone 3, zou mijn orderboekje maar een triestige bedoening zijn. Ik sta verbaasd over hoe scherp het geheugen is van mensen die ooit met mij in contact gekomen zijn en zich mij nog herinneren als de dag van gisteren. De uitbreiding van zone 3 stopt nooit. Twee van mijn huidige opdrachten dank ik aan een contact dat amper zes maanden geleden is ontstaan. Doe dus maar verder met dat zone 3-gedoe, vroeg of laat pluk je er de vruchten van. Mensen gaan soms sneller van zone 3 naar zone 1 dan je denkt. Denk aan een vroegere studiegenoot die plotseling aankoopdirecteur wordt van een bedrijf waarmee je baas onderhandelt.

## 2 ) Research en observeer

Je hebt je drie lijstjes gedefinieerd. *Well done!* Weet je echter wel wie die personen echt zijn? Wat houdt hen bezig? Hoe typeer je hen? Wat is hun curriculum *so far*? Waar zijn ze sterk in? Wat ergert hen? Hebben ze hobby's? En ga zo maar door. **Het doel is nu alle mogelijke info over de mensen in de drie zones te zoeken en te vinden, professioneel en privé!**

Met al deze informatie over de persoon maak je het verschil en leg je de bouwstenen voor een band. Zo voel jij je comfortabel met de andere. Je weet wat hem of haar boeit en krijgt inzicht in het personage. Je komt makkelijker tot een gesprek en kunt je boodschap finetunen. Win-win voor jullie vertrouwensrelatie.

**De mensen in zone 1 zijn je prioriteit, daarna volgt zone 2.** Over zone 3 bekommer jij je pas wanneer deze mensen op je pad komen. Alles wat je meer inzicht geeft over wie die persoon is, helpt je. Zoek heel compleet. Denk aan de

studies, maar ook de zaken waarin hij of zij uitblinkt (of net niet) en welke incidenten hem of haar bijblijven. En dan heb je nog de gezinssituatie, hobby's en no-go's, de onderwerpen waar de persoon allergisch voor is.

In tijden waar de kranten bol staan van artikels over privacy, de schending ervan of het gebrek eraan, vraagt het opbouwen van kennis over een contactpersoon wel enige tact en vaardigheid. Tegelijk sharen mensen enorm veel online, welkom in het informatietijdperk! Ook uiterlijke kenmerken vertellen je veel. Zoek dus online én offline. Kijken en luisteren staat voorop.

Deze informatievergaring zou een makkie moeten zijn. Wanneer ik tijdens coachings naar dit soort informatie vraag, blijven mijn coachees de antwoorden nochtans dikwijls schuldig. Met afgrijzen stellen zij en ik vast hoe weinig ze eigenlijk afweten van de andere. Zelfs in de directe werkomgeving blijkt de kennis over de collega summier.

- » **Een absolute no-brainer voor zo'n informatievergaring is LinkedIn.** Je ziet in een oogopslag waar iemand vroeger werkte en wat iemand studeerde. Ik blijf verbaasd over het gebrek aan inzet van deze applicatie bij professionals. Een gemeenschappelijk verleden is een tof aanknopingspunt. Ook gemeenschappelijke relaties zijn een indicator van wie de persoon is. Vaak denk ik terug aan de totale afwezigheid van tools toen ik 35 jaar geleden mijn loopbaan begon. Een doos met visitekaartjes met achteraan dikwijls onleesbare kattedelletjes, dat was het zowat. Nu is allerlei interessante informatie in twee kliks beschikbaar en nog kijken velen er onvoldoende naar. Checken please!
- » **Nog een optie? Google!** Als je contact regelmatig in de pers verschijnt, kun je daar bijvoorbeeld uithalen hoe hij of zij over de dingen denkt. Met een beetje geluk vind je een YouTube-filmpje terug. Je scoort als je daarna verwijst tijdens een gesprek. Alleen al door het feit dat jij dat filmpje bekeek, toon je interesse voor de persoon en dat ervaren anderen als plezierig. De inhoud van het filmpje is nog een sterker aanknopingspunt voor een gesprek.
- » **Soms check ik Facebook.** Met Facebook heb je als nadeel dat je niet het hele profiel ziet als de persoon strikte privacy-instellingen heeft. Maar de foto's en basisinformatie zoals gemeenschappelijke vrienden vertellen je veel. Doe daar wat mee. Check eens bij die gemeenschappelijke vriend om wat voor een persoon het gaat. Misschien heb je te maken met een theore-