

FRANK VAN MARWIJK

# MANIPULEREN OP JE WERK

HOE JE COLLEGA'S, BAZEN EN  
MEDEWERKERS NAAR JE  
HAND KUNT ZETTEN



DE  
OPVOLGER VAN  
**MANIPULEREN  
KUN JE LEREN**  
BESTSELLER!

HAYSTACK

# Inhoudsopgave

## Inleiding | 10

### DEEL 1

## **ONBEWUSTE BEÏNVLOEDING** | 15

- 1 **Beïnvloeden via onbewuste kanalen** | 16
  - Onbewuste beïnvloeding met behulp van priming | 19
  - Onbewust de beste keuze | 24
  - Manipuleer het onbewuste | 25
  - Neem de controle over | 26
  - Manipuleren met goede intenties | 27
  - Ontrafel complexe communicatiepatronen | 28
  - Een zo breed mogelijk draagvlak | 29
  - Steggelen over een cursus | 31
  
- 2 **Manipuleren als een leider** | 38
  - Een voorbeeld uit de huiselijke sfeer | 38
  - Vier leiderschapsstijlen | 40
  - Doe het zelf en geef een ander de eer | 42

### DEEL 2

## **MANIPULATIE DOOR EEN BETERE PRESENTATIE** | 45

- 3 **Manipuleren en toch authentiek zijn** | 46
  - Wennen aan nieuw gedrag | 49
  - Mentaal veranderen door fysiek te veranderen | 50
  - Blijf jezelf en verander! | 52

- 4 **Jij staat centraal** | 53
- Ik, het middelpunt van het universum | 53
  - Alle mensen zijn egocentrisch | 54
  - Respect voor jezelf en anderen | 55
  - Jij maakt het verschil | 56
  - Win-win | 57
  - Anderen centraal | 58
  - Focus je aandacht | 60
  - Niet iedereen is gelijk | 61
  - Inhoud of verpakking | 62
  - Zelfpresentatie met presidentiële allure | 64
  - Blonde meester in het manipuleren | 67
  - Reageren op de buitenkant | 73

### DEEL 3

## **OPEN KAART SPELEN OF MANIPULEREN?** | 77

- 5 **Zwijgen loont** | 78
- Hoe open ben je werkelijk? | 78
  - De zwijgers tijdens de vergadering | 79
  - Hoe zijn de meningen verdeeld? | 80
  - Eerlijke feedback | 81
  - Draagt je feedback ergens toe bij? | 82
  - Ken je blinde vlekken | 84
  - Het geheim van een goed geheim | 87
  - Liegen om bestwil | 88
  - We liegen wat af | 91
- 6 **Zo word je een goede leugenaar** | 95

- 7 **Uiterlijke schijn** | 102
- Speel wie je bent – wees wie je speelt | 102
  - Je bent niet alleen jezelf | 103
  - De verschillende rollen van managers | 104
  - Bediende, entertainer of gastheer? | 105
  - Voldoe je aan de verwachtingen? | 106
  - Je bent niet wat je doet | 107
  - Speel je rol als een acteur | 108
  - Doen alsof helpt | 110
  - De winst van wederkerigheid | 111
  - Heb ik je al verteld over mijn...? | 112
  - Onthul jezelf, onthul de ander | 113
  - Wie heeft het grootste probleem? | 116
  - Mijn pincode is 3648 | 117

#### DEEL 4

### **MOTIVEREN DOOR TE MANIPULEREN** | 119

- 8 **Motiveren is manipuleren** | 120
- Straf motiveert alleen tegen straf | 120
  - Straf is ook aandacht | 121
  - Complimenteren, de geheime motivator | 122
  - Het domino-effect van motivatie | 124
  - Intrinsieke motivatie | 125
  - Het wordt prachtig | 126
  - Begrijpelijk en voorstelbaar | 128
  - Besmettelijk enthousiasme | 128
  - Aanspreken op sterktes | 130

9 **Dat is toch vanzelfsprekend!** | 131

Wie heeft de regie? | 131

Neemt u plaats! | 133

Oeverloze discussies | 134

DEEL 5

**MANIPULEREN VAN GROEPEN** | 136

10 **Roddelen voor gevorderden** | 137

Ontdek wat er leeft | 138

De dertien roddeltypes | 140

Op zoek naar de roddelwortels | 147

11 **Manipuleren via het informele circuit** | 149

Creëer een informele context | 149

Tweedehands waarheid | 151

Slecht nieuws reist snel | 151

Indirect complimenteren | 152

12 **Verbind en heers** | 154

Hetzelfde doel – andere meningen | 155

Eén en één is drie | 156

Synthese in de praktijk | 157

13 **Van klaagcultuur naar complimentencultuur** | 159

Verwijten tussen medewerkers onderling | 159

Creëer een complimentencultuur | 160

14 **Effectief omgaan met meningsverschillen** | 163

Uitstel van executie | 163

De kunst van het gelijk geven | 164

Ja maar... | 165

Wie heeft het voor het zeggen? | 166

Gespreksregulatie | 168

Nu ben ik aan de beurt | 169

Ik ben nog niet uitgesproken | 170

Over Frank van Marwijk | 172

Literatuurtips | 174

## INLEIDING

Elke werkdag moet je anderen overtuigen. Je probeert een collega over te halen om een dag met je te ruilen. Je spoort je baas aan om je salaris te verhogen. Je maakt je medewerkers duidelijk dat jouw aanpak veel sneller is. Maar iedereen zegt nee...

*Waarom lukt het je niet om collega's, bazen en medewerkers te overtuigen? Je had zo'n goed verhaal!*

Het antwoord is eenvoudig: je hebt je te veel gericht op het vinden van mooie woorden, maar woorden alleen zijn niet genoeg om anderen te overtuigen. Waarschijnlijk heb je te weinig aandacht besteed aan je presentatie.

Natuurlijk zijn feiten en argumenten belangrijk, maar het lastige met woorden is dat je nooit zeker weet hoe ze worden verstaan en uitgelegd. Sterker nog: zodra anderen merken dat jij hen met mooie praatjes probeert te beïnvloeden, worden ze alert. Ze gaan niet meteen uit van jouw goede intentie. Juist jouw zorgvuldig gekozen woorden en gedreven redevoering kunnen mensen wantrouwig maken. Jij doet enorm je best om allerlei voordelen aan te tonen, maar wie wordt daar uiteindelijk wijzer van, vragen zij zich af. In plaats van goed te luisteren naar jouw prachtige argumenten zijn ze in gedachten misschien al bezig een weerwoord te formuleren. Je ziet ze beleefd knikken, maar in werkelijkheid schudden ze nee.

Dat mensen moeilijk te overtuigen zijn, heeft onder andere te maken met de innerlijke drang om consequent te zijn. Als je iemand bewust beïnvloedt, moet hij even bewust afstand nemen

van de mening die hij eerder had. En aangezien niemand wil worden versleten voor iemand die met alle winden meewaait, geven ze liever wat tegengas dan klakkeloos in te stemmen met jouw idee. Ze hebben immers ook met andere mensen te maken tegenover wie ze hun mening moeten verantwoorden.

En als het je dan toch lukt om anderen te overtuigen, is het maar de vraag in hoeverre dat beklijft. Ze zijn het op dit moment misschien grondig met je eens, maar een dag later kiezen ze routinematig voor hun oude mening.

Dit is geen pleidooi om voortaan te zwijgen; ik heb niets tegen mooie woorden. Maar probeer je gesprekspartners vooral ook te beïnvloeden via onbewuste processen.

De Amerikaanse onderzoeker Dan Hill ontwikkelde *Facial Coding*, een methode om werkelijke emoties van het gezicht af te lezen. Volgens Hill zijn de beslissingen die mensen nemen voor 95 procent gebaseerd op emoties en niet op rationele afwegingen. En deze routines zijn gemakkelijk te beïnvloeden. In deel 1 van dit boek kun je lezen over de manipulatie van dit soort onbewuste processen.

### *Uiterlijke presentatie*

Wat niet gezien wordt, telt niet. Je kunt nog zo'n mooie website laten maken met allerlei interessante gadgets, maar als niemand die website bezoekt, is dat verspilde energie. Dit geldt ook voor jou persoonlijk: als je mee wilt tellen, moet je zorgen dat je opvalt. Zo is het belangrijk om een onuitwisbare eerste indruk te maken, want hoe je jezelf vanaf het eerste moment neerzet, is bepalend voor het imago dat je opbouwt. Mensen beoordelen je op je presentatie, niet op de authentieke persoon die onder jouw huid verborgen zit. Deel 2 van dit boek gaat over het manipuleren van jouw persoonlijke presentatie. Je leert hoe je je het best

profileert en hoe je van jezelf een uniek merk maakt. Je ontdekt hoe je de aandacht van anderen op jezelf kunt richten. Het enige dat je hoeft te doen is jezelf centraal stellen en de indruk wekken dat je uniek en onmisbaar bent, en je populariteit is verzekerd.

### *Uiterlijke schijn*

Bij het beoordelen van andere personen en situaties gaan mensen vooral af op de buitenkant. Ze reageren niet eens zozeer op wat ze zien, maar eerder op wat ze verwachten te zien of wat ze willen zien. Dit betekent dat je niet altijd de waarheid hoeft te tonen om geloofwaardig te zijn. Als je manipuleert, beïnvloed je anderen zonder dat ze dat in de gaten hebben. Je geeft dus niet altijd je ware drijfveren prijs. Uit verschillend onderzoek blijkt dat bijna iedereen wel eens voor zijn eigen bestwil liegt. Steeds met de waarheid te koop lopen is niet altijd tactisch en respectvol.

In deel 3 treed je binnen in de wereld van de geheimen en de verzinsels. Wat houd je voor je en wat geef je over jezelf prijs? Kun je op het werk spelen wie je bent en zijn wie je speelt? Door de waarheid iets te verdraaien kun je soms doelen bereiken zonder onnodige kleerscheuren of zonder de ander onnodig te kwetsen. Leugentjes om bestwil helpen je ongemakkelijke situaties te veranderen in jouw voordeel. Hier leer je het spel van de uiterlijke schijn tot in de puntjes beheersen. Let er wel op dat je geen leugens toepast in situaties waar verdraaiing van de werkelijkheid tot wantrouwen en emotionele schade leidt.

### *Indirect motiveren*

Straffen en belonen heeft maar een beperkte invloed op de motivatie van mensen. Jouw medewerkers, collega's en leidinggeven- den worden vooral gemotiveerd van binnenuit – maar dat betekent niet dat je geen invloed hebt op die motivatie. De intrinsieke

motivatie van mensen wordt met name aangestuurd door onbewuste processen. Veel van wat we doen en kiezen verloopt geheel automatisch. En in deze onbewuste processen zijn mensen het gemakkelijkst te beïnvloeden. In deel 4 ontdek je hoe je de intrinsieke motivatie van mensen kunt bespelen. Je kunt hun een blik door jouw roze bril en ongemerkt verander je hun kijk op de werkelijkheid. Je kunt mensen warm maken voor wat jij wilt, zonder dat ze daar ook maar iets van in de gaten hebben. Je kunt hen enthousiasmeren voor jouw plannen en hen trots laten zijn op hun eigen bijdrage. En jij geeft hun natuurlijk alle eer.

### *Manipuleren van groepen*

Er is heel wat voor nodig om anderen jouw ideeën als hun eigen ideeën te laten uitdragen. Op het werk heb je zelden met slechts één persoon te maken, maar meestal met een heel team en allerlei mensen eromheen. Het beïnvloeden van de meningen van een hele groep is een kunst apart. De meningen in een team worden gevormd en vervormd door een wisselwerking. Het kost veel energie om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en een hele groep warm te maken voor dat ene idee van jou. En vervolgens moet iedereen ook nog eens enthousiast aan de slag gaan met dat idee. Managers steken veel tijd in het overtuigen van hun medewerkers, maar stuiten daarbij op verholde groepsprocessen en ondergrondse tegenstromen. Veelbelovende concepten komen daardoor soms niet goed van de grond. Er zijn merkbare weerstanden, maar het blijft onduidelijk waar het precies stukt. Meestal komt deze weerstand niet door de inhoud van de voorgestelde plannen. Eerder heeft het te maken met bijvoorbeeld onzekerheid, verkeerde veronderstellingen en onderlinge competitie in het team. En dan kun je praten als Brugman om je mensen warm te laten lopen voor jouw ideeën, maar als de standpunten

verankerd zijn, is het lastig daar met argumenten iets aan te veranderen.

In deel 5 van dit boek staat het manipuleren van groepsprocessen centraal. Je krijgt inzicht in de manier waarop de communicatie tussen medewerkers verloopt via het informele circuit. Je ontdekt hoe je zelf gebruik kunt maken van informele kanalen om medewerkers op een andere manier te bereiken. Verder krijg je tips om het groepsproces te beïnvloeden door de ideeën en kwaliteiten van medewerkers te koppelen. *Verdeel en heers* wordt vanaf nu *verbind en heers*.

## **1 BEÏNVLOEDEN VIA ONBEWUSTE KANALEN**

De hele dag door nemen mensen beslissingen zonder daar al te veel over na te denken. De Amerikaanse onderzoeker Dan Hill heeft ontdekt dat slechts vijf procent van alle besluiten bewust wordt genomen; de rest gaat op de automatische piloot. Sommigen vinden dit een verontrustende gedachte: hebben we dan werkelijk maar zó weinig bewuste controle op wat we doen? Het lijkt immers alsof we nadenken over alles wat we doen en alsof aan elke handeling een bewuste minibeslissing voorafgaat. Dit blijkt niet zo te zijn.

We ondernemen van alles zonder erover nagedacht te hebben en soms zelfs zonder er erg in te hebben. Het voordeel hiervan is dat je gemakkelijk meerdere dingen tegelijk kunt doen: je kunt met de auto naar je werk rijden, naar de radio luisteren en intussen nadenken over het familieruzietje van gisteravond. In trance rijd je zonder schade naar de juiste plek en hoewel je afleidende gedachten je in beslag namen, kun je je achteraf ook nog precies herinneren welke muziek je hebt gehoord. Soms blijft het laatste nummer dat je gehoord hebt zelfs nog lang in je hoofd rondzingen en lukt het je niet om dat te stoppen. En als je aan het begin van de avond door de supermarkt loopt, zorgt eenzelfde automatisme ervoor dat je karretje zich ongemerkt vult met levensmiddelen. En dat terwijl je op dat moment misschien mijmert over wat er zich vandaag op je werk heeft afgespeeld. Je kunt je voorstellen dat de inhoud van je winkelwagentje daardoor weinig verrassend is. Je hebt vooraf wel even bedacht wat je vandaag wilt eten, maar je pakt het vervolgens gedachteloos uit de schappen.

# MANIPULEREN OP JE WERK

HOE JE COLLEGA'S, BAZEN EN MEDEWERKERS  
NAAR JE HAND KUNT ZETTEN

Gaan je collega's er met je ideeën vandoor? Geeft je baas je niet de aandacht die je verdient? Verzetten je medewerkers zich tegen je plannen? Leer dan nóg beter manipuleren!

Lees in dit nieuwe boek van Frank van Marwijk hoe je de mensen met wie je werkt kunt beïnvloeden zonder dat ze dat in de gaten hebben. Ontdek hoe je:

- je ware drijfveren tactisch verhuult;
- het middelpunt van de belangstelling wordt;
- groepen enthousiast maakt voor jouw plannen;
- anderen van binnenuit motiveert.

Probeer anderen niet te overtuigen met woorden, maar laat je presentatie voor je spreken.

Na het succes van zijn bestseller *Manipuleren kun je leren* beschrijft lichaamstaal-expert **Frank van Marwijk** nu hoe je collega's, bazen en medewerkers subtiel naar je hand kunt zetten.

HAYSTACK



9 789077 881637