



LUC CIPERS
DE
OBAMA
factor

Methode
voor charismatische
communicatie



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/240 | ISBN 978 94 014 5306 6 | NUR 801

VORMGEVING OMSLAG: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

VORMGEVING BINNENWERK: theSWitch

© Luc Cipers & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

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

Alle rechten voorbehouden.

*Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Voor Rik Cipers en Marie-Claire Monette

Inhoud

Inleiding	9
1 Het Pygmalion-effect	21
2 Charismatische lichaamstaal	51
3 Overtuigen met je stem	77
4 De charismatische eerste indruk	97
5 Eerst begrijpen, dan begrepen worden	129
6 Woorden die overtuigen	159
7 Charisma en leiderschap	187
Wat nu?	207
Over de auteur	211
Dankwoord	213
Eindnoten	215
Literatuur	219

Inleiding



- ∴ *‘Het geniale van communicatie is gelegen in het tegelijkertijd*
- ∴ *volledig eerlijk en volledig vriendelijk te zijn.’*

John Powell

In dit boek behandel ik een van de meest genegeerde aspecten van leiderschap, namelijk het zich eigen maken van een communicatiestijl die anderen inspireert en motiveert. Het gaat over een wijze van communiceren die mensen samenbrengt om een gemeenschappelijk en gedeeld doel te bereiken. Ik bied geen theoretische uiteenzetting met veel aandacht voor concepten en modellen. De focus ligt op de praktische toepasbaarheid zodat je meteen aan de slag kunt. Maar eerst moet ik dat magische woord ‘charisma’ nader verklaren. Wat houdt dit precies in? En is charisma niet een aangeboren talent dat slechts aan enkele happy few werd toebedeeld?

Goddelijke gave?

Het woord charisma is afgeleid van het Griekse *kharisma* en betekent zoveel als: buitengewoon talent, goddelijke gave. Deze etymologische betekenis verklaart allicht ten dele waarom velen

ervan uitgaan dat dit iets is wat je hebt of niet hebt. Welnu, ik heb goed nieuws voor je: ze dwalen. Charisma is geen aangeboren talent, maar een competentie die je kunt versterken door bewuste aandacht te geven aan de manier waarop je je gedraagt. En door gericht te oefenen. Natuurlijk zal dit voor de een wat vlotter gaan dan voor de ander, net zoals sommigen makkelijk een nieuwe taal leren terwijl dit voor anderen wat meer tijd en moeite kost. Maar net als voor het leren van een nieuwe taal, ben ik ervan overtuigd dat iedereen die gemotiveerd is kan leren om met charisma te communiceren. Je moet uiteraard wel weten waar je op moet letten en beschikken over een goede methode. De motivatie, daar moet je zelf voor zorgen. Maar met de kennis en de methode kan dit boek je zeker helpen!

Meer nog dan een eigenschap of kwaliteit, is charisma een perceptie. Met name de perceptie die iemand heeft over iemand anders. Anders gezegd: iemand is slechts charismatisch in de mate dat hij door iemand anders charismatisch gevonden wordt. In 2016 werd Donald Trump door miljoenen Amerikaanse kiezers kennelijk als een charismatisch persoon gepercipieerd. De rest van de wereld ziet hem voor wie hij naar mijn mening werkelijk is: een niet al te slimme en arrogante, seksistische narcist. Jammer genoeg mochten we niet meestemmen. Charisma is dus net als schoonheid: *'In the eye of the beholder.'*

Waarom is charisma belangrijk?

De voorbije decennia werden we geregeld geconfronteerd met meerdere crises met een grote impact: de beurscrash einde jaren 1980, de Golfoorlogen, de millenniumbug, de financiële crisis die in 2008 begon, de daaropvolgende eurocrisis, de politieke instabiliteit, de terreurdreiging enzovoort. Het laat zich raden dat we de laatste moeilijkheden nog niet hebben gezien.

Telkens wanneer zich een nieuwe crisis aandient en de gevolgen zichtbaar en voelbaar worden, gaan we met z'n allen op zoek naar oplossingen en magische formules om de nieuwe crisis het hoofd te bieden. Vaak slagen we daar ook in. Misschien niet altijd even snel en even goed, maar meestal komt onze economie slimmer en sterker uit een periode van laagconjunctuur. Sommige bedrijven ontwerpen nieuwe oplossingen, andere zoeken nieuwe markten en weer andere vinden zichzelf telkens opnieuw uit. Elk bedrijf, elke industrie, elke niche heeft zijn eigen, specifieke karakteristieken die ervoor zorgen dat er niet één magische formule is die op iedereen van toepassing is.

Er is echter een uitzondering op deze regel. Jouw succes is steeds recht evenredig met de mate waarin je andere mensen kunt inspireren, betrekken en motiveren voor je ideeën, je doelen en je visie. Dat kunnen klanten, medewerkers, leveranciers, investeerders, kiezers of andere stakeholders zijn. En dit is wat charisma voor je doet. Hoe meer charisma je uitstraalt, hoe groter de kans dat mensen je zullen volgen. Het is dan ook verbazingwek-

kend dat er tot op heden zo weinig aandacht besteed werd aan deze fundamentele eigenschap.

HET TIJDPERK VAN TWEETS, CLICKS EN LIKES

Bewuste aandacht geven aan de kwaliteit van onze interpersoonlijke communicatie is vandaag de dag belangrijker dan ooit. We leven in een tijdperk van tweets, clicks en likes. Hoewel er steeds meer communicatiemogelijkheden bestaan, slagen we er steeds minder in om écht met elkaar te communiceren. Gesprekken worden vervangen door e-mails en chats. Overleg gebeurt meer online dan offline en meer digitaal dan analoog. Customer service-medewerkers worden vervangen door bijna-menselijke computerprogramma's.¹ Relaties worden opgeblazen per sms. Kritiek en klachten worden gepost op sociale media. We zijn in een rotvaart aan het vergeten hoe het is om écht met elkaar om te gaan. Echt als in: interpersoonlijk, rechtstreeks, in levenden lijve, van oor tot oor, van oog tot oog. En dus is het geen luxe om af en toe wat tijd en aandacht te besteden aan deze vorm van communicatie.

Ter illustratie: een vriend vertrouwde me onlangs toe dat hij bezig was met solliciteren. Hij had op internet een passende vacature gevonden bij een mooi bedrijf in de buurt en had zijn cv opgestuurd via e-mail. Hij was intussen wat bezorgd, want het bedrijf had vier weken later nog steeds niets van zich laten horen. Toen ik hem suggereerde om telefonisch contact op te nemen om zijn sollicitatie te checken, reageerde hij nogal verrast ('Ik betwijfel of dit wel goed zal overkomen'). Hij besloot nog wat meer geduld te

oefenen. Toen hij twee weken later dan toch de moed had om te telefoneren, bleek dat ze zijn sollicitatie nooit hadden ontvangen en dat de vacature intussen was ingevuld ...

Het is ook van belang te beseffen dat er in heel veel landen een groot wantrouwen is gegroeid jegens alle instellingen. Politieke, financiële, gerechtelijke, zakelijke en kerkelijke instanties worden gewantrouwd als nooit tevoren. Deze vertrouwenscrisis gaat hand in hand met een flagrant gebrek aan inspirerend leiderschap. Als je erin slaagt het vertrouwen te winnen van anderen, dan heb je een belangrijk competitief voordeel, ongeacht de omgeving waarin je werkt. En dan maak je van deze vertrouwenscrisis een opportuniteit.

Voor wie is charisma belangrijk?

Ik kan me goed voorstellen dat niet iedereen het nodig vindt om over charisma en overtuigingskracht te beschikken. Mensen die rustig hun ding willen doen zonder lastig te worden gevallen door anderen. Vergis u niet. Iedereen die vroeg of laat om welke reden dan ook met andere mensen te maken krijgt, is erbij gebaat te weten op welke manier hij impact kan hebben op deze mensen.

De IT-freelancer die zijn dagen slijt op een computer moet vroeg of laat ook communiceren met zijn opdrachtgever of met andere IT'ers die aan hetzelfde project werken. De thuiswerkende moeders of vaders die vooral oog hebben voor hun opgroeiende

krust moeten vroeg of laat ook overleggen met andere ouders, de schooldirectie en natuurlijk ook met de kinderen zelf. En elke ouder weet hoe moeilijk het soms kan zijn om kinderen van iets te overtuigen ...

Kunnen beïnvloeden en overtuigen is een noodzakelijke vaardigheid in het leven, maar zeker ook op het werk. Of je nu een leidinggevende rol hebt, een commerciële verantwoordelijkheid, dan wel verantwoordelijk bent voor administratieve, financiële of andere processen en taken, steeds zul je deze competentie nodig hebben om je doelstellingen te bereiken. Goed om weten is ook dat deze competentie niet jobspecifiek is. Dat wil zeggen dat je je Charismatisch Quotiënt (CQ) steeds met je meedraagt, zelfs als je vroeg of laat van bedrijf of job verandert.

Charisma en ethiek

Charisma is van oudsher een intrigerend en controversieel onderwerp. Intrigerend omdat het moeilijk grijpbaar is. Het lijkt een ontastbare en op het eerste gezicht nauwelijks te definiëren kwaliteit die slechts aan enkele, veelal bekende mensen wordt toegedicht. Denk bijvoorbeeld aan Nelson Mandela, Steve Jobs of de dalai lama. Dat zijn allemaal mensen van wie we zeggen dat ze 'het' hebben (of hadden). Charismatische mensen zijn vaak zichtbaar en herkenbaar en drukken niet zelden hun stempel op de wereld waarin zij leven of de sector waarin ze actief zijn.

Maar het is ook een controversieel onderwerp, want niet iedereen met charisma gebruikt dit wapen voor nobele doeleinden. Zo waren Adolf Hitler, Joseph Stalin en Mao Zedong naar verluidt buitengewoon charismatische figuren. En sommigen zeggen vandaag hetzelfde over onder meer Vladimir Poetin, Recep Tayyip Erdogan en Marine Le Pen. Personages wiens goede bedoelingen we enigszins in twijfel kunnen trekken, toch?

Mijn standpunt in deze is kristalhelder: als je meer charisma wilt uitstralen en meer overtuigingskracht aan de dag wilt leggen, zullen je intenties nobel moeten zijn. Natuurlijk zou je de inhoud van dit boek kunnen gebruiken om mensen om je heen te manipuleren. Maar dat zou je al gauw zuur opbreken en je zou door de mand vallen. De reden daarvoor ligt besloten in de Charisma Formule. Deze formule beschrijft hoe charismatische mensen tegemoetkomen aan een universele menselijke behoefte, namelijk: de behoefte om zich goed te voelen. De formule luidt als volgt:

De mate waarin je als charismatisch wordt gepercipieerd is recht evenredig met de mate waarin mensen zich beter voelen nadat ze met jou contact hadden.

Indien je er dus in slaagt een positief verschil te maken voor de mensen met wie je omgaat, zullen ze jou waarderen en charismatisch vinden.

BARACK OBAMA

Als je me zou vragen wie er qua charisma de voorbije decennia met kop en schouders bovenuit steekt, dan denk ik zonder enige aarzeling meteen aan Barack Obama. Hij is dé personificatie van charisma. Zijn ideeën, zijn persoonlijkheid, zijn manier van praten, luisteren en spreken ... Ik heb dat alles met de grootste aandacht bestudeerd en koos uiteindelijk voor *De Obama-factor* als titel voor dit boek omdat hij dé *benchmark* is. Dit boek pretendeert overigens niet dat iedereen het in zich heeft om evenveel uitstraling te verwerven als Obama. Net zomin als het beste boek over tennis je kan garanderen dat je de volgende Roger Federer wordt. Maar ik ben er wel zeker van dat dit boek je zal helpen om bewuster en met meer impact en overtuigingskracht te communiceren. Met andere woorden: om charismatischer te worden.

Charismatisch communiceren

Het hoofddoel van dit boek is dus niet dat je leert hoe je mensen kunt verleiden en manipuleren. Het hoofddoel is: je helpen om betere, transparantere relaties te ontwikkelen met de mensen met wie je werkt en leeft. De reden daarvoor is dat goede relaties de basis vormen voor succes op persoonlijk en professioneel vlak. Nu zijn wij als nuchtere Vlamingen en Nederlanders niet erg tuk op het woord 'succes'. We associëren dit met Amerikaanse goeroes, 'tsjakka'-adepten en andere succes-coaches, en

we moeten ze niet. We zullen het zelf wel ontdekken. We zullen onze eigen fouten wel maken. En als we op onze bek gaan, wat gegarandeerd zal gebeuren, dan zullen we zelf wel weer overeind krabbelen, zonder iemands hulp. Immers, als je er niet aan dood gaat, maakt het je sterker!

Toegegeven, nu ben ik wat te algemeen in het omschrijven van onze volksaard. Wat er ook van zij, ik wil je graag warm maken voor een andere definitie van het woord succes. Succes is voor mij eenvoudigweg: datgene bereiken wat je wilt bereiken en daar voldoening uit putten en, je weet het maar nooit, daar gelukkig van worden. Wij mensen hebben daarvoor andere mensen nodig, enkele zeldzame exemplaren van het kluzenaarstype niet te na gesproken. Het is mijn overtuiging dat communicatie de sleutel tot succes is om uitstekende interpersoonlijke relaties te ontwikkelen en ik vermoed dat weinigen dit zullen tegenspreken.

Met interpersoonlijke communicatie bedoelen we communicatie die een directe respons toelaat, zoals tijdens telefoongesprekken, e-mails en chatsessies. De meest complete vorm van directe communicatie vindt uiteraard plaats als de ander tegenover ons zit of staat, de zogenoemde face-to-facegesprekken. Tijdens directe contacten wordt de perceptie die anderen over ons of over het gesprek zelf hebben, bepaald door hoe zij onze communicatie ervaren en interpreteren. Zij zullen hierbij bewust of onbewust gebruik maken van de input die ze krijgen via de zes communicatiekanalen:

- 1 verbale communicatie
- 2 para-verbale communicatie
- 3 fysieke communicatie of lichaamstaal
- 4 vocale communicatie
- 5 visuele communicatie
- 6 olfactorische communicatie

De kwaliteit van onze communicatie hangt af van onze beheersing van deze kanalen. In de literatuur worden lichaamstaal en non-verbale communicatie vaak als synoniemen gebruikt. Ik doe dit liever niet, omdat non-verbale communicatie alle communicatie inhoudt die niet verbaal is. Non-verbale communicatie omvat naast de lichaamstaal dus ook onze para-verbale, vocale, visuele en olfactorische communicatie.

Om aan invloed en overtuigingskracht te winnen, is het belangrijk dat je deze kanalen goed beheerst. Merk echter op dat ook een goede interpretatie van de verbale en non-verbale communicatie van je gesprekspartners een zeer belangrijke vaardigheid is. Het stelt je in staat om de mensen met wie je werkt en leeft beter te begrijpen. En dat is nu net de beste manier om te komen tot betere, harmonieuzere relaties. Bewuster verbaal en non-verbaal communiceren helpt ook om meer respect en waardering af te dwingen. Wat zou je ervan vinden om daar *nu* werk van te maken?

In hoofdstuk 1 beschrijf ik hoe je je Pygmalion-effect kunt beheersen. In hoofdstuk 2 kom je alles te weten over charismatische lichaamstaal. In hoofdstuk 3 gaan we na hoe je je stem over-

tuigend kunt laten klinken. In hoofdstuk 4 leer je ervoor kunt zorgen dat je iedere keer een eerste, charismatische indruk wekt. In hoofdstuk 5 zet ik uiteen wat je kunt doen om ervoor te zorgen dat mensen naar je luisteren en hoe je ervoor kunt zorgen dat ze je begrijpen. In hoofdstuk 6 komen woorden en uitdrukkingen aan bod die een magisch effect hebben. Tot slot zoom ik in hoofdstuk 7 in op de link tussen charisma en leiderschap.

Ik wens je alvast een boeiende ontdekkingsstocht!

I Het Pygmalion-effect



⋮ *'We teach more to those from who we expect more. We're able to*
⋮ *give them more information so that they are able to do a better*
⋮ *job.'*

Robert Rosenthal

De Hollerith machine

Eind negentiende eeuw wilde het stadsbestuur van New York weten hoeveel inwoners de stad telde en besliste dat er een nieuwe volkstelling moest komen. De gegevens van de volkstelling waren grondwettelijk noodzakelijke basisdata voor het samenstellen van het Huis van Afgevaardigden. Bovendien zag men in dat deze gegevens bijzonder nuttig zouden zijn bij het uitwerken van het beleid.

Omdat de verwerking van de gegevens van de vorige volkstelling niet minder dan zeven jaar in beslag had genomen en omdat het stadsbestuur zich goed bewust was van het belang om zo snel mogelijk over de statistische gegevens te beschikken, vroeg het aan drie uitvinders om een toestel te bedenken dat kon helpen om de resultaten van de volkstelling snel te kunnen verwerken. Herman Hollerith kwam op de proppen met een machine die

gebruik maakte van een soort ponskaarten, een techniek die hij gezien had bij de weefgetouwen van Joseph Jacquard. Hollerith won het contract.

In 1890 werd de zogenoemde Hollerith-machine in het bureau voor volkstelling in New York geïnstalleerd. Voor het bedienen van deze machine, die ongeveer op dezelfde manier werkte als een schrijfmachine, moesten de medewerkers nieuwe vaardigheden aanleren. De uitvinder schatte dat de medewerkers maximaal 550 kaarten per dag konden verwerken. Na een eerste opleiding en oefenperiode gelukte het de medewerkers inderdaad 550 kaarten per dag te behandelen. Met enige ervaring liep dit aantal zelfs een beetje op, al kostte dit duidelijk veel moeite.

Vervolgens gebeurde iets interessants. Het stadsbestuur wilde nog sneller werken en er werden 200 extra operatoren aangevraagd. Terwijl de oorspronkelijke groep medewerkers nauwelijks 700 kaarten per dag kon verwerken, konden de nieuwe operatoren al snel 2100 kaarten per dag behandelen zonder fouten of negatieve neveneffecten. Hollerith begreep niet hoe dit kon en onderzocht wat er was gebeurd. Hij kwam tot de conclusie dat door omstandigheden de nieuwe medewerkers niet wisten dat ze verwacht werden ongeveer 550 kaarten per dag te verwerken.²

Blijkbaar werd er van de eerste groep medewerkers duidelijk te weinig verwacht en zij hadden er dan ook geen moeite mee om aan deze verwachtingen te voldoen. De nieuwe medewerkers waren niet beïnvloed door deze beperkende verwachtingen en deden gewoon zo goed mogelijk hun best. Deze wonderbaarlijke