

GREG TRINIDAD

---

# DE VUUR DRIEHOEK

---

*Waarom mensen werkelijk  
in beweging komen*

BELANG  
VERTROUWEN  
URGENTIE

DEEL I • GRATIS



DEEL I

---

# DE VUURDRIEHOEK™

WAAROM MENSEN WERKELIJK IN BEWEGING KOMEN

*Het Vuur*

*Hoofdstuk 1 tot en met 6*

GREG TRINIDAD

[vuurdriehoek.nl](http://vuurdriehoek.nl)

## De Vuurdriehoek™ — Waarom mensen werkelijk in beweging komen

### Deel I · Het Vuur

Dit is het eerste deel van het boek, kosteloos beschikbaar gesteld door de auteur.  
Je mag dit bestand delen, doorsturen en uitprinten zoveel je wilt.

© Greg Trinidad

De Vuurdriehoek™, Het Vuurpad™, De Vuurdiagnose™ en De Vuurkaart™ worden als merk gevoerd door Converdis Holding BV.

Het volledige boek telt dertig hoofdstukken en is te vinden op [vuurdriehoek.nl](http://vuurdriehoek.nl).

*“Je kunt niemand dwingen een beslissing te nemen. Je kunt alleen een omgeving ontwerpen waarin die beslissing logisch wordt.”*

— Greg Trinidad

## OPDRACHT

---

*Voor mijn vrouw,  
die mij leerde dat je niets hoeft te beloven.  
En voor mijn kinderen,  
die mij elke dag opnieuw lieten zien  
dat luisteren moeilijker is dan uitleggen.*

Dit boek heeft een paar vaste onderdelen. Ze komen regelmatig terug, niet in elk hoofdstuk.

**De openingsquote** staat onder de hoofdstuktitel en geeft de richting van het hoofdstuk.

**Vuurinzicht** is de kern in een kader. Kort. Je mag het tegenspreken; dat is de bedoeling.

**Ontwerpfout** en **Ontwerpwet** zijn genummerd en lopen door het hele boek. Achterin staan ze op een rij.

**De slotvraag** sluit vrijwel elk hoofdstuk af. Die vraag is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

In de eerste twee delen zul je merken dat een hoofdstuk regelmatig eindigt met de mededeling dat het ergens anders over ging dan je dacht. Dat is met opzet, want die delen gaan over ontdekken. Vanaf Deel III verdwijnt dat, omdat daar niets meer onthuld hoeft te worden. Daar wordt alleen nog toegepast.

Verder staan er hier en daar schema's. Ze bevatten niets nieuws — alleen wat er in de tekst staat, in één oogopslag.

Achterin staan de diagnose op één pagina, het Vuurpad, alle ontwerpfouten, alle ontwerpvetten en reflectievragen.

• • •

## Waar je begint

Dit boek is geschreven om van voren naar achteren te lezen. Deel I en II bouwen op elkaar en er wordt in de latere delen naar terugverwezen.

• • •

Maar het is een dik boek, en niet iedereen leest zo.

• • •

Dus als je liever ergens anders begint, dan zijn dit de routes.

• • •

**Werk je in sales?** Lees 1, dan 9 en 10, dan 17.

Daarna 15, want dat gaat over het moment dat de meeste verkopers verpesten.

• • •

**Geef je leiding?** Lees 1, dan 11 en 13, dan 18.

Daarna 23, want projecten stranden op precies hetzelfde.

• • •

**Maak je beleid?** Lees 2 en 8, dan 19.

Hoofdstuk 8 is daar het belangrijkste, en het gaat niet over verduurzaming.

• • •

**Adviseer je?** Lees 5 en 7, dan 10 en 14.

Dat zijn de vier hoofdstukken over de volgorde van diagnose en oplossing.

• • •

**Zit je vast bij jezelf?** Lees 13 en 25.

Dat zijn er maar twee, en ze zijn samen in een half uur uit.

• • •

Wat je route ook is, lees hoofdstuk 3 en 4.

• • •

Daar staat het model, en zonder die twee is de rest onnavolgbaar.

## INHOUD

---

|                                                 |          |
|-------------------------------------------------|----------|
| Leeswijzer                                      | 5        |
| <b>DEEL I — HET VUUR</b>                        | <b>9</b> |
| 1 Iedereen had gelijk. En toch werkte het niet. | 10       |
| 2 Eigenlijk...                                  | 23       |
| 3 Iedereen weet hoe je vuur maakt               | 34       |
| 4 De dag waarop ik stopte met verkopen          | 43       |
| 5 De grootste misvatting                        | 56       |
| 6 De vierde lucifer                             | 65       |
| Dit was Deel I                                  | 77       |

DEEL I

---

# HET VUUR

*Waarom mensen niet vanzelf in beweging komen.*

# Iedereen had gelijk. En toch werkte het niet.

*“De grootste ontdekkingen beginnen zelden met een antwoord. Ze beginnen met een vraag die maar niet uit je hoofd wil verdwijnen.”*

Er zijn van die vragen die je niet meer loslaten.

Niet omdat ze ingewikkeld zijn.

Juist omdat ze zo eenvoudig lijken.

Waarom kopen sommige ondernemers wel en andere niet?

Waarom krijgt de ene manager zijn team moeiteloos in beweging, terwijl een andere manager blijft trekken en duwen zonder resultaat?

Waarom lukt het sommige organisaties om zich steeds opnieuw aan te passen, terwijl andere jarenlang blijven praten zonder dat er iets verandert?

Die vragen hielden mij jarenlang bezig.

Niet vanuit een studieboek.

Maar vanuit de praktijk.

• • •

Eind jaren negentig werkte ik als financieel adviseur.

Mijn werk was eenvoudig.

Ik hielp mensen om hun financiële toekomst goed te regelen.

Tenminste...

dat dacht ik.

Iedere dag reed ik met een map onder mijn arm naar klanten thuis.

Ik was goed voorbereid.  
Ik kende de producten.  
Ik kende de cijfers.  
Ik kende de fiscale regels.  
Ik had geleerd hoe ik bezwaren moest weerleggen.  
Ik wist precies welke voordelen ik moest benoemen.  
Ik deed alles volgens het boekje.  
En toch...  
kochten veel mensen niets.

• • •

Dat vond ik vreemd.  
Want ik verkocht geen luxeproduct.  
Ik verkocht iets wat bijna iedereen vroeg of laat nodig zou hebben.  
Een aanvullend pensioen.  
Wie wil er nu later minder inkomen hebben?

• • •

Dus begon ik mijn gesprekken zoals ik dat geleerd had.  
*“Goedemiddag meneer en mevrouw. Ik ben hier om u te helpen uw pensioen goed te regelen.”*  
Vrijwel altijd kreeg ik hetzelfde antwoord.  
*“Hoe bedoelt u? Mijn pensioen is toch prima geregeld?”*  
Ik legde uit dat het nóg beter kon.  
Dat er fiscale voordelen waren.  
Dat een lijfrente extra zekerheid gaf.  
Dat het verstandig was om nu alvast vooruit te kijken.  
En bijna altijd eindigde het gesprek hetzelfde.  
*“We denken er nog even over na.”*  
Of, nog eerlijker:

*“Voor ons hoeft het eigenlijk niet.”*

• • •

Ik ging naar huis met een hoofd vol vragen.

Waarom zagen zij niet wat ik zag?

Waarom wilden mensen een probleem niet oplossen, terwijl de oplossing letterlijk voor hen op tafel lag?

• • •

Het heeft twintig jaar geduurd voordat ik begreep wat er in die eerste dertig seconden gebeurde.

• • •

Kijk nog eens naar mijn openingszin.

*“Ik ben hier om u te helpen uw pensioen goed te regelen.”*

• • •

Dat klinkt behulpzaam.

Het is het niet.

• • •

Wat ik in werkelijkheid zei, was dit:

*U heeft een probleem.*

*U heeft het niet gezien.*

*Ik wel.*

• • •

Dat is geen aanbod.

Dat is een oordeel, met een glimlach erbij.

• • •

En wat verdedigt een mens dan als eerste?

Niet zijn portemonnee.

Niet zijn pensioen.

**Zijn oordeel.**

• • •

Ik dacht dat ik met hun financiën bezig was.

Ik was met hun eer bezig.

• • •

Dus deed ik wat veel verkopers doen.

Ik besloot beter te worden.

Ik volgde nieuwe trainingen.

Leerde nieuwe technieken.

Nieuwe argumenten.

Nieuwe afsluitvragen.

Nieuwe manieren om bezwaren te behandelen.

Ik werd steeds beter...

maar het resultaat veranderde nauwelijks.

• • •

Achteraf gezien deed ik precies wat de meeste mensen doen wanneer iets niet werkt.

Ik pakte steeds een nieuwe lucifer.

• • •

En dat doen we overal.

Een project loopt vast?

We organiseren een vergadering.

Een medewerker twijfelt?

We sturen een e-mail.  
Een ondernemer investeert niet?  
We verhogen de subsidie.  
Een verandering mislukt?  
We schrijven een nieuw beleidsplan.

• • •

Steeds opnieuw voegen we méér lucifers toe.  
En bijna nooit vragen we ons af of het wel aan de lucifer ligt.

• • •

Onthoud dat beeld even. In hoofdstuk 3 blijkt het niet zomaar een uitdrukking te zijn.

• • •

Achteraf begrijp ik wat ik verkeerd deed, en het had niets met mijn uitleg te maken.  
Ik kwam binnen met de oplossing.  
En toen die niet werd aanvaard, legde ik hem beter uit.

• • •

Er ontbrak een stap.  
Welke stap dat was, begreep ik pas jaren later — en daar kom ik in Deel II uitgebreid op terug.

• • •

De ommekeer kwam niet tijdens een cursus.  
Niet tijdens een verkooptraining.  
En ook niet doordat ik een beter product kreeg.  
Hij kwam door iets veel eenvoudigers.  
Ik stopte met praten.

En begon te kijken.

• • •

Ik keek niet langer naar de polis.

Niet naar het pensioenoverzicht.

Niet naar de fiscale voordelen.

Ik keek naar de mensen.

Ik zag foto's van kinderen aan de muur.

Ik zag twee auto's op de oprit.

Ik zag een caravan naast het huis.

Ik zag een hond die enthousiast op mij af kwam.

Ik zag een gezin dat zichtbaar gelukkig was.

• • •

En voor het eerst stelde ik niet de vraag die ik altijd stelde.

*“Hoe zit uw pensioen in elkaar?”*

Ik stelde een heel andere vraag.

*“Wat hebben jullie hier toch een prachtige plek. Wonen jullie hier al lang?”*

• • •

De sfeer veranderde onmiddellijk.

Er werd gelachen.

Verhalen kwamen los.

Over de kinderen.

Over vakanties.

Over de verbouwing.

Over de buurt.

Over plannen voor de toekomst.

Voor het eerst voerde ik geen verkoopgesprek.

Ik voerde een gesprek met mensen.

• • •

Kijk eens wat ik in die tien minuten had verzameld.

Een huis waar ze niet weg wilden.

Twee auto's.

Kinderen die naar school gebracht moeten worden.

Een caravan die elk jaar meegaat.

• • •

Dat is geen inventarisatie van hun bezit.

**Dat is een inventarisatie van wat ze te verliezen hebben.**

• • •

Ik wist dat op dat moment nog niet. In hoofdstuk 9 kom ik erop terug, want daar zit een verklaring achter die veel verder gaat dan verkoop.

• • •

Pas veel later pakten we de pensioenpapieren erbij.

We bekeken het huidige inkomen.

Daarna het verwachte pensioen.

Ik legde niets uit.

Ik wees alleen naar de cijfers.

Toen stelde ik één vraag.

*“Jullie houden van de manier waarop jullie nu leven, toch?”*

Ze knikten.

*“Ja, natuurlijk.”*

Ik wees opnieuw naar de cijfers.

*“En denken jullie eerlijk gezegd dat dit inkomen straks genoeg is om zo te blijven leven?”*

• • •

Het bleef stil.

Ze keken niet meer naar mij.

Ze keken naar elkaar.

Dat moment zal ik nooit vergeten.

Want precies daar gebeurde iets.

Niet in mijn hoofd.

Maar in dat van hen.

Ik hoefde niets meer te verkopen.

Ik hoefde niemand meer te overtuigen.

Ik hoefde alleen nog maar één vraag te stellen.

*“Willen jullie dat ik help om dat verschil te overbruggen?”*

• • •

Vanaf dat moment veranderde alles.

Niet alleen mijn verkoopresultaten.

Ook mijn manier van kijken.

## TWEE GESPREKKEN, ÉÉN PRODUCT

---

*Dezelfde man. Dezelfde map. Dezelfde middag.*

### HET EERSTE GESPREK

*“Ik ben hier om u te helpen  
uw pensioen goed te regelen.”*

Ik legde uit.  
Ik onderbouwde.  
Ik behandelde bezwaren.

Ik was aan het woord.

*“We denken er nog  
even over na.”*

### HET TWEEDE GESPREK

*“Wat hebben jullie hier  
toch een mooie plek.”*

Ik vroeg.  
Ik keek.  
Ik luisterde.

Zij waren aan het woord.

*“Willen jullie dat ik help  
dat verschil te overbruggen?”*

---

Het product veranderde niet. De prijs veranderde niet. Alleen wie er aan het woord was.

• • •

Twintig jaar later begrijp ik pas wat er toen werkelijk gebeurde.

Ik verkocht geen pensioen.

Ik verkocht geen lijfrente.

Ik verkocht zelfs geen financiële zekerheid.

Wat ik deed...

zonder dat ik het zelf wist...

was iets heel anders.

Ik stak een vuur aan.

• • •

Die avond zat ik thuis aan de keukentafel.

Dat deed ik vaker na een werkdag.

Niet omdat ik mijn administratie zo leuk vond.

Maar omdat ik wilde begrijpen waarom het ene gesprek moeiteloos

verliep en het andere volledig vastliep.

Mijn agenda lag open.

Ik zag de namen van de klanten die “ja” hadden gezegd.

Daarnaast de klanten die “er nog even over na wilden denken”.

Ik begon terug te halen wat er precies was gebeurd.

Niet wat ik had gezegd.

Maar wat zij hadden gezegd.

Dat bleek een belangrijk verschil.

• • •

Bij de gesprekken die mislukten, was ik vrijwel de hele tijd aan het woord geweest.

Ik vertelde.

Ik legde uit.

Ik onderbouwde.

Ik overtuigde.

Ik verdedigde mijn advies.

Bij de gesprekken die succesvol waren, gebeurde precies het tegenovergestelde.

Daar praatte de klant.

Over zijn kinderen.

Zijn plannen.

Zijn bedrijf.

Zijn huis.

Zijn toekomst.

• • •

En ineens viel mij iets op.

Bij de succesvolle gesprekken had ik nauwelijks over mijn product gesproken.

Sterker nog...

*Hoe minder ik over mijn product sprak... hoe groter de kans werd dat mensen het wilden kopen.*

Dat klopte toch niet?

Iedere verkooptraining die ik ooit had gevolgd, leerde precies het tegenovergestelde.

Daar leerde ik voordelen benoemen.

Bezwaren behandelen.

Afsluittechnieken gebruiken.

Maar niemand had mij ooit geleerd om nieuwsgierig te zijn.

• • •

En hier zit iets wat mij pas veel later opviel.

• • •

Aan die keukentafel had iedereen gelijk.

• • •

De klant had gelijk: zijn pensioen was keurig geregeld.

Ik had gelijk: het kon beter, en de cijfers klopten.

Mijn training had gelijk: benoem de voordelen en behandel de bezwaren.

Zelfs mijn werkgever had gelijk: het was een goed product.

• • •

**Iedereen had gelijk. En er gebeurde niets.**

• • •

Dat is het soort probleem waar dit boek over gaat.

Niet het probleem waarin iemand een fout maakt.

Maar het probleem waarin iedereen doet wat hij hoort te doen, en er

alsnog niets ontstaat.

• • •

### **VUURINZICHT**

**Ik verkocht geen pensioen.**

**Ik verkocht geen lijfrente.**

**Ik verkocht zelfs geen financiële zekerheid.**

**Ik zorgde ervoor dat iemand iets over zijn eigen leven begreep.**

**De rest volgde daaruit.**

• • •

Ik begon mijn eigen gesprekken terug te spelen alsof ik naar een film keek.

Steeds opnieuw.

Totdat één vraag zich begon op te dringen.

**Wanneer besloot die klant eigenlijk?**

Niet wanneer hij tekende.

Dat was slechts het gevolg.

Maar wanneer nam hij werkelijk de beslissing?

• • •

Ik kwam steeds uit bij hetzelfde moment.

*Niet toen ik mijn oplossing uitlegde.*

*Niet toen ik de voordelen benoemde.*

*Niet toen ik over belastingvoordeel begon.*

**Nee.**

Het besluit leek al veel eerder te zijn genomen.

Op het moment dat de klant zichzelf iets zag realiseren.

Ik hoefde hem niet meer te overtuigen.

Hij overtuigde zichzelf.

• • •

Dat was nieuw voor mij.

En eerlijk gezegd ook een beetje ongemakkelijk.

Want als dat waar was...

dan betekende het dat ik jarenlang de verkeerde vraag had gesteld.

Ik vroeg mezelf steeds af:

**“Hoe kan ik iemand overtuigen?”**

Misschien had ik moeten vragen:

**“Onder welke omstandigheden overtuigt iemand zichzelf?”**

Dat is een totaal andere vraag.

En achteraf gezien... is dat misschien wel de belangrijkste vraag die ik ooit heb gesteld.

• • •

## **VUURINZICHT**

**Zolang het probleem van mij was, was er niets aan de hand.**

**Zodra het probleem van hen werd, was er een probleem.**

**En pas dan kon ik helpen.**

• • •

## **DE SLOTVRAAG**

Als het besluit al genomen was voordat ik mijn oplossing uitlegde...

waarom heeft het dan nog twintig jaar geduurd voordat ik begreep wat daar gebeurde?

Omdat ik dacht dat het aan pensioenen lag.

*“De dag waarop ik stopte met mensen overtuigen, begon ik te begrijpen hoe mensen werkelijk beslissingen nemen.”*

— Greg Trinidad

## Eigenlijk...

*“Soms vertelt één woord je alles wat je moet weten.”*

Ik had het woord al honderden keren gehoord.  
Misschien wel duizenden.  
Maar ik had er nooit echt aandacht aan besteed.  
Totdat ik, jaren later, samen met mijn team werkte aan iets totaal anders. Verduurzaming.

• • •

We richtten **Verduurzamen Doen We Samen** op met één eenvoudige missie.

Ondernemers helpen om de eerste stap richting verduurzaming te zetten. In eerste instantie leek dat eenvoudig.

De techniek was er.

De installateurs waren er.

De subsidies waren er.

De adviseurs stonden klaar.

Alles wat een ondernemer nodig leek te hebben, was beschikbaar.

En toch...

bleef het opvallend stil. Niemand wilde de eerste stap zetten.

• • •

Dit is wat ik hoorde:

*“Ik heb al ledverlichting en zonnepanelen, ik zou niet weten wat ik nog meer moet doen.”*

*“Ik ben bezig met mijn bedrijf, ik heb daar geen tijd voor.”*

*“Het kost allemaal veel geld, dat heb ik niet.”*

*“Ik zie wel, als er een verplichting komt.”*

En dat zijn maar een paar voorbeelden.

• • •

Dat vond ik vreemd.

Nederland kent ondernemers als aanpakkers.

Ze investeren iedere dag.

In machines.

In personeel.

In software.

In bedrijfspannen.

In marketing.

Waarom dan niet in verduurzaming?

• • •

We besloten niet te beginnen met verkopen.

We besloten te luisteren.

We gingen in gesprek.

Met ondernemers uit alle sectoren.

Bouwbedrijven.

Transportbedrijven.

Productiebedrijven.

Horeca.

Retail.

Familiebedrijven.

Multinationals.

Niet om iemand ergens van te overtuigen.

Maar om te begrijpen.

En vrijwel ieder gesprek begon hetzelfde.

*“Ja... we moeten eigenlijk wel iets met verduurzaming.”*

• • •

Eigenlijk.

Dat ene woord bleef hangen.

Want wat betekent het eigenlijk?

Het betekent:

*“Ik weet dat het verstandig is.”*

*“Ik weet dat het eraan komt.”*

*“Ik weet dat ik er ooit iets mee moet.”*

Maar vandaag niet.

Morgen ook niet.

Misschien volgend jaar.

En dus gebeurde er niets.

• • •

En daar zit precies waarom informatie niet helpt.

• • •

Iemand die het niet begrijpt, vraagt:

*“Waarom zou ik?”*

Iemand die het niet gelooft, zegt:

*“Onzin.”*

• • •

Maar iemand die *eigenlijk* zegt, is het al met je eens.

Hij heeft je argument gehoord, gewogen en geaccepteerd.

• • •

En hij komt nog steeds niet in beweging.

• • •

Wie daarop reageert met méér uitleg, is een discussie aan het winnen die allang gewonnen is.

• • •

Kijk nog eens naar de vier antwoorden die ik hoorde.

Ze lijken op elkaar.

Ze zijn het niet.

De een gaat over tijd.

De ander over geld.

De derde over een verplichting die er nog niet is.

Drie verschillende oorzaken.

Eén reactie.

En ik behandelde ze alle drie op dezelfde manier.

• • •

Dat was opmerkelijk.

Nog nooit waren de omstandigheden zo gunstig geweest.

Er waren subsidies.

Er waren leveranciers.

Er waren adviseurs.

Er waren technische oplossingen.

Er was politieke aandacht.

Er was kennis.

En toch...

kwam de ondernemer niet in beweging.

• • •

In Den Haag werd gedacht:

*“Als we de kosten van een energieadvies verlagen met subsidie, zullen ondernemers vanzelf beginnen.”*

*Mooi niet. “Aan me hoela” zullen de ondernemers gedacht hebben.*

*Eerlijk gezegd vond ik dat helemaal geen vreemde gedachte.*

*Sterker nog.*

#### WAT DE ONDERNEMER ZEGT

*"We moeten er eigenlijk wel iets mee."*

*"Ik heb daar geen tijd voor."*

*"Dat geld heb ik niet."*

*"Ik zie wel als er een verplichting komt."*

#### WAT ER ONTBREEKT

Geen reden om vandaag te beginnen

Het is niet belangrijk genoeg

Twijfel over wie te geloven

Geen enkele haast

*Vier antwoorden. Ze lijken op elkaar. Ze zijn het niet.*

• • •

Kijk eens goed naar die rechterkolom.

• • •

*Geen tijd* betekent zelden geen tijd.

Iedereen vindt tijd voor wat belangrijk genoeg is.

Wie zegt dat hij er geen tijd voor heeft, zegt eigenlijk dat het nog niet hoog genoeg staat.

• • •

*Dat geld heb ik niet* is nog interessanter.

Diezelfde ondernemer investeert wel in een machine, in personeel, in

software.

Geld is er meestal wel.

Wat ontbreekt is de zekerheid dat dit geld goed terecht komt, en dat gaat over wie je gelooft.

• • •

Als ik destijds beleidsmaker was geweest, had ik waarschijnlijk precies hetzelfde bedacht.

Want geld is een drempel.

Dus als je die drempel wegneemt...

zal de rest vanzelf volgen.

Toch?

• • •

Maar in de praktijk gebeurde iets heel anders.

Veel ondernemers vroegen de subsidie niet eens aan.

En degenen die dat wel deden, kwamen vaak niet verder dan het eerste advies.

Daarna liep het vast.

Niet omdat het advies slecht was.

Niet omdat de techniek ontbrak.

Niet omdat verduurzaming geen voordelen had.

Er gebeurde simpelweg...

niets.

Hoe langer ik daarover nadacht, hoe vreemder ik het begon te vinden.

• • •

Wat mij nog meer opviel, was wat er daarna gebeurde.

Wanneer mensen niet in beweging komen, ontstaat er ruimte.

Ruimte voor snelle oplossingen.

Voor mooie beloftes.

Voor bedrijven die zeggen:

*“Deze subsidie loopt bijna af.”*

*“Iedereen doet het al.”*

*“Dit verdient zichzelf vanzelf terug.”*

Soms klopte dat.

Soms ook niet.

• • •

Ik heb ondernemers gesproken die tekenden voor installaties die niet bij hun pand pasten.

Die betaalden voor adviezen die nooit werden uitgevoerd.

Die subsidie hadden aangevraagd voor iets waar ze niets aan hadden.

• • •

En de bittere conclusie is deze.

• • •

Zij hadden niet met een oplichter te maken die het systeem omzeilde.

**Zij hadden te maken met iemand die het systeem precies gebruikte zoals het was ontworpen.**

• • •

Want als je een subsidie beschikbaar stelt en de ondernemer verder alles zelf laat regelen, dan beloon je degene die het snelst een handtekening weet te krijgen.

Niet degene die het beste advies geeft.

• • •

De meeste mensen die zo verkopen hebben geen slechte bedoelingen.

Maar een systeem dat niet aansluit bij de manier waarop mensen

beslissen, creëert bijna vanzelf ruimte voor de verkeerde prikkels.

• • •

### **VUURINZICHT**

**Wanneer mensen zelf nog niet klaar zijn om een beslissing te nemen, ontstaat vanzelf ruimte voor druk.**

**En druk lijkt soms op beweging.**

**Maar is het zelden.**

• • •

Gesprek na gesprek hoorde ik hetzelfde woord.

**Eigenlijk.**

Niet alleen bij verduurzaming.

Ook bij digitalisering.

Bij innovatie.

Bij investeringen.

Bij personeel.

Zelfs bij ondernemers die heel succesvol waren.

Iedereen wist wat verstandig was.

En toch... deed lang niet iedereen iets.

• • •

Steeds vaker dacht ik terug aan mijn eerste jaren als financieel adviseur.

Twintig jaar eerder had ik precies hetzelfde gezien.

Een andere branche.

Een ander product.

Dezelfde menselijke reactie.

• • •

Ik begon mezelf opnieuw dezelfde vraag te stellen.

Niet:

*“Welke informatie ontbreekt?”*

Niet:

*“Welke subsidie moet ik beter uitleggen?”*

Niet:

*“Hoe overtuig ik deze ondernemer?”*

Maar één veel eenvoudigere vraag.

**Wat ontbreekt hier?**

• • •

Ik wist het antwoord nog niet.

Maar ik voelde dat het niet in de techniek zat.

Niet in de subsidie.

En ook niet in de ondernemer.

Er ontbrak iets fundamenteelers.

Iets wat ik al jaren zag...

maar nog nooit had benoemd.

• • •

## **De vraag in de auto**

Op een dag reed ik terug van een afspraak.

Het was zo'n gesprek geweest.

• • •

Een ondernemer die alles begreep.

Alles.

Hij zag de voordelen.

Hij kende de cijfers.

Hij wist dat hij vroeg of laat zou moeten verduurzamen.

Hij vond mijn verhaal logisch.

• • •

En toch deed hij niets.

• • •

Die avond zat ik thuis.

Ik schonk een kop koffie in.

En terwijl ik gedachteloos uit het raam keek, dwaalden mijn gedachten af.

• • •

Niet naar een ondernemer.

Niet naar een subsidie.

Niet naar een verkooptraining.

• • •

Maar naar iets totaal anders.

Naar een les die ik jaren eerder had gekregen.

• • •

Een les over...

...brand.

### DE SLOTVRAAG

Als het niet aan de branche lag, en niet aan het product, en niet aan de mensen...

waar lag het dan wél aan?

En daar zat ik dan, met een kop koffie, te denken aan iets wat ik op school had geleerd.

Wat heeft een les over brand in vredesnaam te maken met een

ondernemer die niet beslist?

*“Wanneer iemand ‘eigenlijk’ zegt, ontbreekt er zelden informatie. Er ontbreekt iets veel belangrijkers.”*

— Greg Trinidad

• • •

# Iedereen weet hoe je vuur maakt

*“Sommige antwoorden liggen niet verstopt. Ze liggen zo voor de hand dat we er dertig jaar overheen kijken.”*

Daar zat ik dus.

Met een kop koffie die koud werd.

En met een gedachte die nergens over leek te gaan.

• • •

Sommige inzichten ontstaan niet tijdens een vergadering.

Niet tijdens een training.

En ook niet tijdens één bijzonder gesprek.

Ze ontstaan wanneer je jarenlang naar hetzelfde patroon kijkt, totdat je het niet meer kunt negeren.

• • •

Zo ging het bij mij.

Ik had inmiddels honderden ondernemers gesproken.

Ik had dezelfde vragen gehoord. Dezelfde twijfels. Dezelfde bezwaren.

En steeds bleef diezelfde vraag terugkomen.

Wat ontbreekt hier?

• • •

Op een dag dacht ik niet aan ondernemers.

Niet aan subsidies.

Niet aan verkoop.

Mijn gedachten gingen naar iets wat iedereen op school leert.

• • •

## **Doe even mee**

Ik wil je vragen iets te doen.

Niet lang.

Nog geen minuut.

• • •

Stel je een kampvuur voor.

Het is avond.

Het hout ligt klaar.

De lucht is stil.

• • •

Je steekt een lucifer aan en houdt hem tegen het hout.

De lucifer brandt op.

Maar het hout vat geen vlam.

• • •

Je probeert het opnieuw.

Nog een lucifer.

Nog één.

Nog tien.

• • •

Nog steeds niets.

• • •

Wat doe je?

• • •

Iedereen heeft weleens een kampvuur gemaakt.  
Of een openhaard aangestoken. Of een barbecue.  
Je legt hout neer.  
Je probeert het aan te steken.  
Soms lukt het direct.  
Soms helemaal niet.

• • •

En dan gebeurt er iets opmerkelijks.  
Niemand zegt:  
“Pak nog maar twintig lucifers.”  
Nee.  
Je gaat op je hurken zitten.  
Je kijkt naar de onderkant.  
Is het hout nat?  
Is er genoeg lucht?  
Is er voldoende warmte?  
Je zoekt niet naar méér vuur.  
Je zoekt naar de ontbrekende voorwaarde.

• • •

Dat doet iedereen.  
Kinderen doen het.  
Mensen die nog nooit een boek over besluitvorming hebben gelezen  
doen het.  
Je hoeft er niet voor te hebben doorgeleerd.  
Sterker nog: je hebt het waarschijnlijk nooit bewust geleerd.  
Je weet het gewoon.

• • •

Een vuur ontstaat alleen wanneer drie elementen tegelijk aanwezig zijn.

Brandstof.

Zuurstof.

Hitte.

Ontbreekt één van die drie, dan ontstaat er geen vuur.

Je kunt blijven proberen. Je kunt harder blazen. Je kunt meer hout toevoegen.

Je kunt tien lucifers gebruiken. Of honderd.

Het maakt geen verschil.

Zolang één element ontbreekt, blijft het koud.

• • •

Dat is geen model.

Dat is natuurkunde.

Het staat in ieder schoolboek. Iedere brandweerman leert het in de eerste week. En iedereen die weleens een barbecue heeft aangestoken, weet het uit ervaring.

• • •

En precies op dat moment viel het kwartje.

Misschien werkt menselijk gedrag net zo.

Misschien proberen wij al tientallen jaren mensen in beweging te krijgen terwijl één van de voorwaarden eenvoudigweg ontbreekt.

Misschien zijn al onze verkooptrainingen...

...onze verandertrajecten...

...onze leiderschaps cursussen...

...onze beleidsprogramma's...

...eigenlijk niets anders dan meer lucifers.

• • •

En hier zit iets bijzonders.

Dit is geen model.

Dit is geen theorie.

**Dit is natuurkunde.**

• • •

Een brandweerman hoeft daar geen mening over te hebben.

Een pyromaan ook niet.

Die twee zijn het over vrijwel niets eens, maar hierover wel.

• • •

Het is geen overtuiging.

Het is een natuurwet.

• • •

Ik zat daar met dat besef en wist niet of ik blij moest zijn of me moest schamen.

• • •

Twintig jaar ervaring.

Honderden gesprekken.

Cursussen, trainingen, boeken over overtuigen.

• • •

En het antwoord bleek iets te zijn wat ik op school had geleerd en daarna nooit meer nodig had gehad.

**Waarom wij bij een barbecue slimmer zijn dan op ons werk**

Denk nog even aan die barbecue.

• • •

Het hout wil niet branden.

Wat zegt niemand?

• • •

*“Dit hout wil gewoon niet.”*

*“Dit hout is niet gemotiveerd.”*

*“Ik denk dat dit hout er nog niet aan toe is.”*

• • •

Dat zegt niemand.

Dat zou belachelijk klinken.

• • •

En daar zat ik dan.

Een man die bij een barbecue op zijn knieën gaat om te kijken wat er ontbreekt.

En die twee uur eerder aan een keukentafel harder was gaan praten.

• • •

Zelfde man.

## HETZELFDE PROBLEEM, TWEE REACTIES

*Het wil niet branden. Wat doe je?*

### BIJ EEN KAMPVUUR

Je gaat op je hurken zitten.

Je kijkt naar de onderkant.

Is het hout nat?

Is er genoeg lucht?

Is er voldoende warmte?

### BIJ EEN MENS

Je gaat harder praten.

Je herhaalt je argument.

*“Hij is niet gemotiveerd.”*

*“Hij wil niet veranderen.”*

*“Hij begrijpt het niet.”*

Zelfde man. Zelfde dag.

**Bij hout zoeken we de ontbrekende voorwaarde. Bij mensen zoeken we een verklaring.**

Zelfde dag.

## VUURINZICHT

Bij een vuur weten we allemaal dat je moet kijken naar wat ontbreekt.

Bij mensen kijkt bijna niemand daarnaar.

Daar zeggen we: “Hij is niet gemotiveerd.” “Hij wil niet veranderen.”

“Hij begrijpt het niet.”

Dat is precies hetzelfde als roepen dat het hout niet wil branden.

Terwijl het gewoon nat is.

• • •

Dat was een ongemakkelijke gedachte.

Want als die klopt, betekent het ook iets anders.

Dan zit het probleem niet in de mensen.

Dan zit het in het ontwerp.

Wij proberen vuur te maken zonder eerst te controleren of de voorwaarden er zijn.

• • •

Ongemakkelijk, omdat wij iets anders gewend zijn.

Wij zoeken een naam.

Wie heeft dit gedaan?

Wie liet dit gebeuren?

Wie had beter moeten weten?

En zodra we die naam hebben, zijn we klaar. De fout heeft een gezicht.

Er is iets van gezegd, er is misschien iets veranderd, en we gaan verder.

Alleen is er dan niets opgelost.

### **VUURINZICHT**

Vaker dan we denken is het probleem niet de mens die de fout maakte.

Het is het systeem dat de fout uitlokte.

Dat is geen vrijbrief. Wie een fout maakt, blijft daar verantwoordelijk voor.

Maar met een naam repareer je één geval.

Met een ontwerp repareer je alle volgende.

• • •

Dat is het verschil tussen een schuldige vinden en een probleem oplossen.

Het eerste voelt af.

Het tweede is het.

• • •

Vanaf dat moment begon ik overal opnieuw te kijken.

Niet meer naar gedrag.

Maar naar de omstandigheden waarin dat gedrag ontstond.

En ineens zag ik overal hetzelfde.

Bij klanten. Bij managers. Bij overheden.

Bij mijn eigen kinderen. In relaties. In onderhandelingen. In organisaties.

Zelfs in mezelf.

• • •

Overal waar beweging ontstond, waren dezelfde voorwaarden aanwezig.

En overal waar mensen bleven stilstaan, ontbrak er minstens één.

• • •

Ik wist nog niet precies welke.

Maar ik wist wel iets anders.

Ik was gestopt met zoeken naar betere argumenten.

Ik was gaan zoeken naar de ontbrekende voorwaarde.

En dat is niet dezelfde vraag, iets scherper gesteld.

Het is het tegenovergestelde.

De ene vraag gaat over jou, en over wat jij nog moet doen.

De andere gaat over hem, en over wat er in zijn situatie ontbreekt.

### DE SLOTVRAAG

Je denkt nu waarschijnlijk dat dit hoofdstuk over een kampvuur ging.

Dat ging het niet.

Het ging over de vraag die eronder ligt.

Als wij bij een kampvuur zonder nadenken kijken naar wat ontbreekt...

...waarom doen we dat dan nooit bij een mens?

*“Een vuur dooft nooit omdat de lucifer niet goed genoeg was. Een vuur dooft omdat één van de voorwaarden om een vuur aan te steken ontbrak.*

*Met mensen is dat niet anders.”*

— Greg Trinidad

## De dag waarop ik stopte met verkopen

---

*“Soms vind je het antwoord niet door harder te zoeken. Soms komt het antwoord uit een richting waar je het nooit had verwacht.”*

De volgende ochtend was het er nog.

Dat vermoeden.

• • •

Meestal verdwijnt zoiets in de nacht.

Je denkt 's avonds dat je iets briljants hebt bedacht, en de volgende dag blijkt het een lege huls.

• • •

Dit niet.

• • •

Brandstof, zuurstof en hitte bleven door mijn hoofd gaan.

Niet als natuurkunde.

Maar als iets wat ook over mensen ging.

• • •

Ik weet nog dat ik hardop zei:

*“Wacht eens even...”*

Dat was geen conclusie.

Dat was nog steeds verwondering.

• • •

Want ineens zag ik die ondernemer weer voor me.  
Die van de dag ervoor, uit de auto.  
Hij had alles.  
De cijfers.  
De subsidie.  
De techniek.  
Het advies.  
En toch gebeurde er niets.  
Niet omdat hij tegen verduurzaming was.  
Maar omdat...  
er iets ontbrak.

• • •

## **Het notitieblok**

Ik pakte een notitieblok.  
Bovenaan schreef ik één woord.  
**VUUR**  
Daaronder trok ik drie lijnen.  
Meer niet.  
Ik wist nog niet wat erop moest komen.  
Alleen dat het belangrijk voelde.

• • •

## **De eerste lijn**

Ik keek naar de eerste lijn.  
Brandstof.

Wat is de brandstof van een beslissing?

Niet geld.

Geld is soms belangrijk.

Maar lang niet altijd.

De ondernemer uit die middag had geld.

De ondernemer twintig jaar eerder ook.

Nee...

Brandstof was iets anders.

Het was de reden waarom iemand überhaupt zou willen bewegen.

Zijn belang.

Zijn droom.

Zijn probleem.

Zijn ambitie.

Zijn gezin.

Zijn bedrijf.

Zijn toekomst.

Ineens schreef ik één woord op.

**BELANG**

Ik keek er een tijdje naar.

Dat voelde goed.

• • •

## De tweede lijn

Zuurstof.

Waarom brandt een vuur niet zonder zuurstof?

Omdat het vuur geen ruimte krijgt.

Het stikt.

Ik dacht terug aan al die gesprekken waarin mensen zeiden:

*“Ik weet het niet.”*

*“Ik twijfel nog.”*

*“Laat maar even.”*

Dat ging helemaal niet over de oplossing.

Dat ging over vertrouwen.

Vertrouwen in mij.

Vertrouwen in de leverancier.

Vertrouwen in de overheid.

Vertrouwen in zichzelf.

Weer schreef ik één woord op.

**VERTROUWEN**

• • •

## **De derde lijn**

Hitte.

Waarom blijft een kampvuur soms urenlang uit?

Omdat de temperatuur te laag is.

Er gebeurt simpelweg niets.

Ik dacht aan alle ondernemers die tegen mij hadden gezegd:

*“Volgend jaar.”*

*“Na de vakantie.”*

*“Als het wat rustiger is.”*

*“Eerst even afwachten.”*

Ze waren niet tegen.

Ze waren zelfs overtuigd.

Ze hadden alleen geen enkele reden om vandaag te beginnen.

Dat was het.

Niet motivatie.

Urgentie.

Ik schreef het laatste woord op.

## URGENTIE

• • •

• • •

## Drie woorden

Ik leunde achterover.

Drie woorden.

Belang.

Vertrouwen.

Urgentie.

Ik keek ernaar.

En opeens voelde het alsof ik niet iets nieuws had bedacht.

Maar iets had teruggevonden.

Alsof het er altijd al was geweest.

Alsof ik al twintig jaar volgens dit patroon werkte...

...zonder dat ik het ooit zo had benoemd.

## De eerste toets

Ik wilde weten of het klopte.

Dus deed ik wat je doet met een idee dat te mooi lijkt: ik hield het tegen mijn eigen werk aan.

• • •

Eerst de verkoop.

Ik heb er dertig jaar in gezeten en ik dacht dat ik wist waarom deals mislukken.

• • •

Maar kijk eens naar die drie woorden.

• • •

**Geen belang.**

De klant heeft geen probleem dat opgelost moet worden.

Dan is er niets om aan te wakkeren.

• • •

**Geen vertrouwen.**

De behoefte is er wel, maar hij gelooft niet dat jij de juiste bent.

Dan koopt hij, alleen niet bij jou.

• • •

**Geen urgentie.**

Hij ziet het belang, hij vertrouwt je, en hij doet het volgend kwartaal.

• • •

En dat laatste is het meest verraderlijke.

• • •

De meeste deals stranden niet op een nee.

**Ze stranden op “later”.**

• • •

Ik heb jarenlang gedacht dat “later” een beleefde nee was.

Dat is het niet.

Het is een ja waar de hitte bij ontbreekt.

**De tweede toets**

Toen de verduurzaming.

• • •

Daar had ik het al honderden keren gehoord, alleen kon ik het nooit plaatsen.

• • •

*“Ja, verduurzamen is belangrijk...”*

• • •

En dan een korte stilte, waarin de ondernemer iets denkt wat hij niet uitspreekt.

• • •

*“...alleen niet voor mij. Nu niet.”*

• • •

Dat is geen bezwaar.  
Dat is een diagnose, als je hem wilt horen.

• • •

Want kijk wat daar gebeurt.  
Hij bevestigt het belang in het algemeen.  
En hij ontkent het voor zichzelf.

• • •

Dan is er dus nog geen brandstof.

• • •

En zodra ik dat eenmaal zag, hoorde ik de andere twee ook.

• • •

*“Het is vast duur.”*

*“Subsidies zijn veel te ingewikkeld.”*

*“Ik weet niet waar ik moet beginnen.”*

*“Ik ben bang een verkeerde investering te doen.”*

• • •

Dat gaat niet over verduurzaming.

Dat gaat over zuurstof.

• • •

En dan de derde.

*“We gaan er volgend jaar eens naar kijken.”*

• • •

Geen hitte.

## Wat dat betekende

### WAT ONTBREEKT

### IN EEN VERKOOPGESPREK

### BIJ VERDUURZAMING

#### Belang

*“Ik heb geen probleem.”*

*“Belangrijk, maar niet voor mij.”*

#### Vertrouwen

*“Ik weet niet of dit de juiste partij is.”*

*“Ik weet niet waar ik moet beginnen.”*

#### Urgentie

*“Ik denk er nog even over na.”*

*“Volgend jaar kijken we ernaar.”*

Geen belang, geen gesprek.

Geen vertrouwen, geen samenwerking.

Geen urgentie, uitstel.

**Twee werelden. Hetzelfde patroon.**

• • •

Twee werelden die niets met elkaar te maken hebben.  
Pensioenen aan een keukentafel. Zonnepanelen op een bedrijfsdak.

• • •

Hetzelfde patroon.

• • •

Geen belang, geen gesprek.  
Geen vertrouwen, geen samenwerking.  
Geen urgentie, uitstel.

• • •

En op dat moment begreep ik iets over mijn eigen vak dat ik nooit eerder had durven denken.

• • •

Ik verkocht geen pensioen.  
Ik verkocht geen subsidie.  
Ik verkocht geen advies.

• • •

**Ik verkocht een besluit.**

• • •

En een besluit ontstaat niet door het beter uit te leggen.  
Een besluit ontstaat wanneer de voorwaarden er zijn.

• • •

Over de subsidie heb ik daarna trouwens anders leren denken.  
Die is geen onderdeel van het vuur.

• • •

Een kampvuur brandt ook zonder aanmaakblokjes.

Met aanmaakblokjes brandt het alleen sneller.

• • •

Zo werkt subsidie ook.

En dat is precies waarom hij in zijn eentje nooit genoeg is.

• • •

Op dat moment gebeurde iets merkwaardigs.



Ik dacht niet meer aan verduurzaming.

Ik dacht aan mijn eerste jaren als financieel adviseur.

Aan de gezinnen aan de keukentafel.

Aan de directeuren die ik later sprak.

Aan de onderhandelingen.

Aan de projecten die vastliepen.  
Aan collega's.  
Aan leidinggevenden.  
Aan mijn eigen fouten.  
En telkens opnieuw zag ik hetzelfde patroon.

• • •

Het maakte niet uit of het over een pensioen ging.  
Of een zonnepanelenproject.  
Of een reorganisatie.  
Of een huwelijk.  
Of een kind dat je probeert te motiveren.  
Steeds weer zag ik hetzelfde.  
Niet drie losse factoren.  
Maar één systeem.

• • •

Ik voelde kippenvel.  
Niet omdat ik dacht dat ik iets bijzonders had bedacht.  
Maar omdat ik voor het eerst besepte dat ik misschien al dertig jaar naar  
hetzelfde keek...  
...zonder het te zien.

• • •

|                 |   |               |
|-----------------|---|---------------|
| GEEN BELANG     | → | geen beweging |
| GEEN VERTROUWEN | → | geen beweging |
| GEEN URGENTIE   | → | geen beweging |

*Pas wanneer alle drie aanwezig zijn, ontstaat er vuur.*

## De zin eronder

Die avond schreef ik onder de drie woorden nog één zin.

Niet omdat ik wist dat het een boek zou worden.

Niet omdat ik dacht aan trainingen.

Niet omdat ik dacht aan een managementmodel.

Maar omdat ik bang was dat ik het anders weer zou vergeten.

Ik schreef:

**“Mensen komen niet in beweging omdat ze overtuigd zijn.**

**Mensen komen in beweging wanneer het vuur ontstaat.”**

Ik legde mijn pen neer.

En zonder dat ik het wist...

...was de eerste bladzijde van De Vuurdriehoek geboren.

• • •

De volgende ochtend reed ik naar een afspraak.

Dezelfde auto. Dezelfde map. Hetzelfde pak.

• • •

Alleen ging ik niet meer verkopen.

Ik ging kijken wat er ontbrak.

• • •

Dat is de dag waarop ik stopte met verkopen.

Niet omdat ik er slecht in was geworden.

Maar omdat ik eindelijk begreep dat het nooit mijn werk was geweest.

• • •

### DE SLOTVRAAG

Je denkt nu waarschijnlijk dat dit hoofdstuk over vuur ging.

Dat ging het niet.

Het ging over mensen.

En over de vraag die daarna bleef hangen: als een vuur alleen ontstaat wanneer de drie voorwaarden er zijn...

...waarom beginnen wij dan altijd bij de oplossing?

*“Mensen komen niet in beweging omdat ze overtuigd zijn. Mensen komen in beweging wanneer het vuur ontstaat.”*

— Greg Trinidad

# De grootste misvatting

---

*“De meeste problemen worden niet veroorzaakt door slechte mensen. Ze worden veroorzaakt door goede mensen die vertrekken vanuit een verkeerde aanname.”*

Toen ik die drie woorden eenmaal had opgeschreven, ging ik anders kijken.

Niet alleen naar ondernemers.

Naar alles.

En dat was misschien nog wel het meest confronterende.

Want hoe meer voorbeelden ik zag, hoe moeilijker het werd ze nog als toeval af te doen.

## Wat ik zelf dacht

Want ik moest ergens beginnen, en dat was bij mezelf.

• • •

Jaren geleden dacht ik dat mensen slechte beslissingen namen.

Dat dacht ik echt.

• • •

Wanneer iemand geen aanvullend pensioen opbouwde, vond ik dat onverstandig.

Wanneer een ondernemer niet wilde verduurzamen, dacht ik dat hij de kansen niet zag.

Wanneer een medewerker weerstand bood, dacht ik dat hij bang was

voor het nieuwe.

• • •

In mijn hoofd was de rekensom simpel.

Goede oplossing plus logische argumenten is een goede beslissing.

• • •

En als dat niet gebeurde, moest er iets mis zijn met de ander.

• • •

Niet bewust.

Zo zou ik het nooit hebben gezegd.

Maar wel precies wat ik dacht.

• • •

En dat denkt bijna iedereen.

• • •

Een manager zegt:

*“Mijn mensen willen niet veranderen.”*

Een verkoper zegt:

*“De klant ziet de waarde niet.”*

Een beleidsmaker zegt:

*“Ondernemers maken geen gebruik van de regeling.”*

Een ouder zegt:

*“Mijn kind luistert nooit.”*

• • •

Vier verschillende werelden.

Eén beweging.

Iedereen wijst naar het gedrag.

• • •

Ik zag managers die hun medewerkers motiveerden met bonussen.

Terwijl niemand zich afvroeg of het werk zelf nog betekenis had.

Ik zag verkopers die een klant bleven overtuigen.

Terwijl die klant allang had besloten dat hij de verkoper niet vertrouwde. Ik zag overheden die miljoenen aan subsidie beschikbaar stelden.

En vervolgens verbaasd waren dat ondernemers niet in beweging kwamen.

Iedereen deed zijn uiterste best.

En toch bleef het resultaat uit.

• • •

Waarom?

Omdat bijna iedereen uitgaat van dezelfde aanname.

**Als ik de oplossing beter maak, zal de beslissing vanzelf volgen.** Dat is de grootste misvatting die ik in mijn loopbaan ben tegengekomen. En ik heb hem zelf jarenlang gemaakt.

## Waarom wij dat blijven doen

Ik ben ermee opgehouden om daar streng over te zijn, want ik snap inmiddels waar het vandaan komt.

• • •

Een oplossing verbeteren kun je alleen.

Aan je bureau.

Vanavond nog.

• • •

Begrijpen waarom iemand zou bewegen, kan alleen mét die iemand.  
En die neemt niet op.

• • •

Dus doen we het enige wat binnen handbereik ligt.  
We verbeteren wat we in ons eentje kunnen verbeteren.

• • •

En daar zijn wij, als beroepsgroep, buitengewoon goed in geworden.

• • •

Onze offertes zijn mooier dan ooit.  
Onze presentaties hebben overgange.  
Onze beleidsnota's hebben een samenvatting, en een samenvatting van  
de samenvatting.

• • •

Er zijn mensen die hun hele werkweek besteden aan het verbeteren van  
iets waarvan niemand heeft vastgesteld of het gewenst is.

• • •

Ik was zo iemand.

• • •

Ik heb ooit een offerte drie keer herschreven voor iemand die al twee  
maanden niet meer reageerde.  
De derde versie was echt heel goed.

• • •

Want zo werken mensen niet.  
Een ondernemer investeert niet omdat een subsidie bestaat.

Een klant koopt niet omdat een product goed is.

Een medewerker verandert niet omdat de directeur een inspirerende speech houdt.

Dat zijn allemaal oplossingen.

Geen redenen.

## Mensen zijn niet irrationeel

En hier moet ik iets rechtzetten over mezelf.

• • •

Ik dacht jarenlang dat mensen die niet beslisten, niet logisch nadachten.

• • •

Dat is precies andersom.

• • •

Hun keuzes waren vaak verrassend logisch.

Alleen niet vanuit mijn werkelijkheid.

**Vanuit hún werkelijkheid.**

• • •

Neem een ondernemer die zegt:

*“Ik wacht nog even.”*

• • •

Als adviseur hoor je:

*“Hij wil niet investeren.”*

• • •

Maar wat als hij denkt:

*“Ik vertrouw die leverancier nog niet.”*

Of:

*“Ik weet niet welke keuze de juiste is.”*

Of:

*“Ik heb op dit moment grotere zorgen.”*

• • •

Zijn gedrag is in alle drie de gevallen identiek.

Vier woorden, vriendelijk uitgesproken.

• • •

Maar de oorzaak is telkens een andere.

• • •

En als je de oorzaak niet ziet...

...kies je automatisch de verkeerde oplossing.

• • •

#### “IK WACHT NOG EVEN”

*Eén zin. Drie verschillende oorzaken.*

*“Ik vertrouw die leverancier nog niet.”*

→ ontbrekend vertrouwen

*“Ik weet niet welke keuze de juiste is.”*

→ ontbrekend overzicht

*“Ik heb op dit moment grotere zorgen.”*

→ ontbrekend belang

Zelfde gedrag. Andere oorzaak. En dus een andere oplossing.

• • •

Ik hoorde ooit een verkoper zeggen:

*“Ik heb drie offertes gestuurd, maar de klant reageert nergens op.”*

Ik vroeg:

*“Waarom wilde hij eigenlijk kopen?”*

Hij keek me verbaasd aan.

*“Dat weet ik eigenlijk niet.”*

• • •

En daar zat het hele probleem.

Hij had drie perfecte oplossingen gemaakt voor een vraag die hij nooit had onderzocht.

Dat is alsof je een sleutel laat maken voordat iemand besloten heeft welke deur hij wil openen.

En het gekke is: die sleutel kan perfect zijn.

Prachtig afgewerkt.

Precies op maat.

Alleen niet van deze deur.

## **En toch beginnen wij met de oplossing**

Ik was daar geen uitzondering op.

• • •

Ik kwam binnen met het antwoord al in mijn koffer, en pas daarna ging ik luisteren.

Als ik luisterde.

• • •

Dat er iets grondig mis is met die volgorde, ontdekte ik pas veel later.

Daar gaat hoofdstuk 7 over, en dat begint met een chirurg.

## **De ondernemer die niets zei**

Ik herinner me een ondernemer die tijdens een gesprek bijna niets zei.

• • •

Een uur lang.

Ik praatte, hij knikte af en toe.

• • •

Vroeger zou ik hebben gedacht:

*“Hij heeft geen interesse.”*

• • •

Na een uur stond hij op, gaf me een hand en zei:

*“Ik heb vandaag bijna niets gezegd, hè?”*

• • •

Ik knikte.

• • •

Hij glimlachte.

*“Dat klopt. Ik luister altijd eerst. Als ik veel praat, leer ik niets.”*

• • •

Ik heb in de auto naar huis niet veel gezegd. Tegen mezelf ook niet.

• • •

Sindsdien ben ik voorzichtig geworden met snelle conclusies.

Mensen verrassen je vaak.

Vooraf wanneer je stopt met invullen.

• • •

Ik ben overigens niet zachter geworden.

Integendeel.

Ik werd kritischer.

• • •

Alleen niet meer op mensen.

**Op aannames.**

• • •

### DE SLOTVRAAG

Je denkt nu waarschijnlijk dat dit hoofdstuk over aannames ging.

Dat ging het niet.

Het ging over wat wij doen zodra blijkt dat de aanname niet klopt.

Want dan gebeurt er in vrijwel elke organisatie hetzelfde.

En dat is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

*“Wie het gedrag de schuld geeft, heeft het ontwerp nooit bekeken.”*

— Greg Trinidad

## De vierde lucifer

*“Wanneer iets niet werkt, voegen de meeste mensen iets toe. Bijna niemand kijkt wat er ontbreekt.”*

Ga nog even terug naar dat kampvuur.

• • •

De eerste lucifer die niet pakt, is niets bijzonders.

De tweede ook niet.

Bij de derde begin je te kijken.

• • •

En dan is er de vierde.

• • •

Die vierde is anders dan de eerste drie.

• • •

Want daar ben je niet meer bezig met vuur maken.

Daar ben je bezig met bewijzen dat je vuur kunt maken.

• • •

**De eerste drie lucifers gaan over het hout.**

**De vierde gaat over jou.**

• • •

En precies daar gaat het mis, want vanaf dat moment kijk je niet meer.

Je duwt.

• • •

Ik heb dat jarenlang gedaan zonder het door te hebben.

• • •

Wanneer een klant geen pensioen wilde afsluiten, dacht ik dat mijn uitleg niet goed genoeg was.

Dus ging ik harder uitleggen.

Wanneer een ondernemer niet wilde verduurzamen, dacht ik dat ik de subsidie beter moest uitleggen.

Dus maakte ik mooiere berekeningen.

Wanneer iemand twijfelde, gaf ik meer informatie.

Meer argumenten.

Meer cijfers.

Meer voorbeelden.

Meer...

lucifers.

• • •

En ik was niet de enige.

Een verandering komt niet van de grond?

We schrijven een beter plan.

We organiseren nog een vergadering.

We maken een uitgebreid rapport.

We verzamelen meer cijfers.

We sturen herinneringen.

We verhogen het budget.

We oefenen meer druk uit.

Nog een training.

Nog een campagne.  
Nog een regeling.  
En toch...  
verandert er vaak niets.

• • •

Er is geen organisatie waar dit niet gebeurt.  
En het opvallende is dat niemand het vreemd vindt.  
Het voelt namelijk als vooruitgang.  
Je doet iets.  
Je onderneemt actie.  
Je werkt harder.  
Dat is beter dan stilzitten.  
Toch?

• • •

Ik denk dat het meestal niets oplost.  
Want een ondernemer die nog geen belang ziet, raakt geïrriteerd van  
nóg meer argumenten.  
Een medewerker die geen vertrouwen heeft, raakt niet overtuigd door  
nóg een presentatie.  
Een klant zonder urgentie koopt niet omdat je hem nóg een offerte  
stuurt. Integendeel.  
Je vergroot de afstand.  
Niet omdat je verhaal slecht is.  
Maar omdat je een probleem probeert op te lossen dat nog niet het  
echte probleem is.

## **Wat het kost**

En er is iets wat ik pas veel later doorhad.

• • •

Elke volgende lucifer maakt de kans op de daaropvolgende kleiner.

• • •

Want er verandert iets in hoe de ander naar jou kijkt.

• • •

Bij het eerste gesprek ben je iemand die komt helpen.

Bij het derde ben je iemand die iets wil.

• • •

En zodra dat is omgeslagen, wordt alles wat je zegt anders gehoord.

Je beste argument wordt een verkooppraatje.

Je goede bedoeling wordt een techniek.

• • •

Ik heb ooit een klant vier keer nagebeld over dezelfde offerte.

Bij de vierde keer nam hij niet meer op.

• • •

Ik dacht toen dat hij onbeleefd was.

• • •

Inmiddels weet ik dat hij precies deed wat ik hem had geleerd.

Dat ik hem niet belde om te horen hoe het zat.

Ik belde om iets binnen te halen.

• • •

Hij hoorde dat.

Ik niet.

• • •

Herinner je je het kampvuur nog?

Daar wist iedereen precies wat je moet doen.

Kijken wat ontbreekt.

Hier doen we het tegenovergestelde.

En we doen het met volle overtuiging, in vergaderzalen, met budget, met deadlines en met de beste bedoelingen.

## **Waarom niemand stopt**

Blijft één vraag over.

Als dit zo doorzichtig is, waarom stopt niemand er dan mee?

• • •

Ik denk om twee redenen, en geen van beide is dom.

• • •

**De eerste: stoppen ziet eruit als opgeven.**

• • •

Bij een kampvuur mag je op je hurken gaan zitten om te kijken.

Op je werk niet.

• • •

Wie zegt “ik ga even niets doen en eerst kijken wat hier ontbreekt”, klinkt als iemand zonder plan.

Wie zegt “ik ga er nog een keer achteraan”, klinkt als iemand met doorzettingsvermogen.

• • •

Er wordt in vrijwel elke organisatie beloond wat zichtbaar is.

En kijken is niet zichtbaar.

• • •

**De tweede: een lucifer is meetbaar.**

• • •

Je kunt tellen hoeveel offertes er de deur uit zijn.

Hoeveel keer je hebt nagebeld.

Hoeveel presentaties je hebt gegeven.

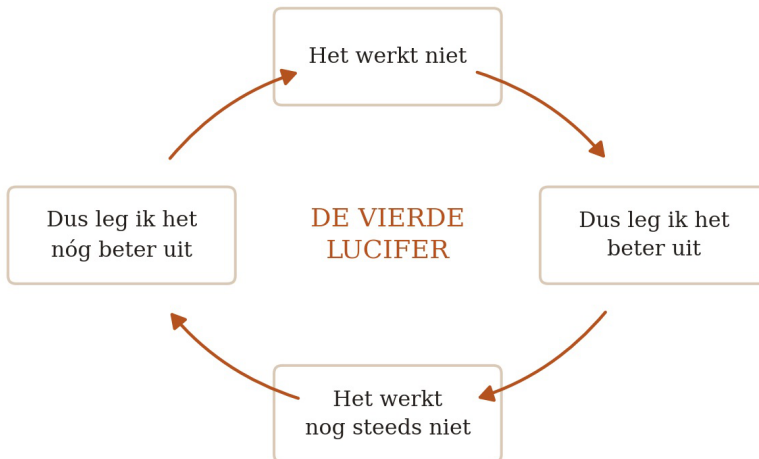
• • •

Je kunt niet tellen hoe goed je hebt gekeken.

• • •

Dus meten we wat we kunnen tellen.

En wat we meten, gaan mensen doen.



• • •

### ONTWERPFOUT #1

**We verbeteren graag de uitvoering.**

**Terwijl het ontwerp allang vervangen had moeten worden.**

• • •

Vanaf dat moment zocht ik niet langer naar betere argumenten.

Ik zocht naar de ontbrekende voorwaarde.

Dat klinkt als een kleine verschuiving.

Het is de grootste die ik ooit heb gemaakt.

Want zolang je zoekt naar een beter argument, blijf je bezig met jouw kant van de tafel.

Zodra je zoekt naar wat ontbreekt, kijk je naar de zijne.

• • •

### DE SLOTVRAAG

Je denkt nu waarschijnlijk dat dit hoofdstuk over lucifers ging.

Dat ging het niet.

• • •

Het ging over de vraag waar dit boek vanaf hier over gaat.

Want als harder werken het niet oplost...

...wat dan wel?

• • •

Tot hier hebben we ontdekt.

Vanaf hier gaan we begrijpen.

*“De vierde lucifer is nooit voor het vuur. Die is voor jezelf.”*

— Greg Trinidad

## Wat je nu weet

Mensen komen niet in beweging omdat ze overtuigd zijn.

• • •

Een beslissing ontstaat alleen wanneer belang, vertrouwen en urgentie samenkomen.

Ontbreekt er één, dan gebeurt er niets — hoeveel lucifers je ook gebruikt.

En bijna iedereen reageert daarop door méér van hetzelfde te doen.

• • •

Dat is meer dan het lijkt.

• • •

Je hebt nu een diagnose.

De volgende keer dat een gesprek vastloopt, kun je jezelf één vraag stellen die je een halfjaar geleden niet had.

**Welke van de drie ontbreekt hier?**

• • •

Alleen zul je iets merken zodra je die vraag gaat stellen.

• • •

Je weet meestal wel wélke ontbreekt.

Je weet nog niet wat je eraan doet.

## Wat je nog niet weet

Want daar zit een addertje onder het gras dat ik in Deel I bewust heb laten liggen.

• • •

De drie voorwaarden zijn niet gelijkwaardig.

• • •

Je kunt geen urgentie maken bij iemand die geen belang voelt.

Je kunt geen vertrouwen opbouwen terwijl je aan het overtuigen bent.

En je kunt geen eerste stap vragen voordat de andere twee er zijn.

• • •

Er zit een volgorde in.

• • •

Wie die volgorde omdraait, krijgt precies wat de meeste mensen krijgen: een gesprek dat goed ging en daarna stilte.

• • •

En dat is wat Deel II doet.

Daar halen we de drie voorwaarden uit elkaar.

Wat belang werkelijk is, en waarom het bijna altijd iets is wat iemand kan verliezen.

Waarom je vertrouwen niet kunt vragen maar wel kunt ontwerpen.

Waarom uitstel logisch gedrag is en geen luiheid.

En waarom de eerste stap klein moet zijn, veel kleiner dan je denkt.

• • •

Aan het eind van Deel II weet je iets wat de meeste mensen nooit leren.

**Dat de volgorde belangrijker is dan de argumenten.**

• • •

En daarna wordt het pas echt praktisch.

In Deel III staan negen vakgebieden waarin precies hetzelfde patroon zit: sales, leiderschap, verduurzaming, onderhandelen, innovatie, HR, projectmanagement, strategie en jezelf.

In Deel IV krijg je het gereedschap om het zelf te doen.

• • •

## **Wat ik zelf had moeten leren**

Er is nog één ding dat ik hier moet zeggen, en ik ben er niet trots op.

• • •

Het heeft mij jaren gekost om dit te ontdekken.

• • •

Ik heb duizenden gesprekken gevoerd.

Presentaties gegeven.

Trainingen gevolgd.

Boeken gelezen.

• • •

En steeds dacht ik dat ik beter moest worden in overtuigen.

• • •

Terwijl ik iets heel anders had moeten leren.

**Kijken.**

• • •

Dat klinkt bijna te simpel.

Probeer het dan eens.

• • •

Denk terug aan de laatste keer dat iemand jou probeerde te overtuigen.

Een verkoper.

Een collega.

Een familielid.

Een politicus.

• • •

Hoe voelde dat?

• • •

Precies.

• • •

Niemand vindt het prettig om overtuigd te worden.

**Maar iedereen vindt het prettig om zelf iets te ontdekken.**

• • •

Dat is een wereld van verschil.

• • •

En misschien is dat wel precies waar besluitvorming werkelijk begint.

• • •

Niet bij de spreker.

Maar bij de luisteraar.

• • •

Niet bij de oplossing.

Maar bij de omgeving.

• • •

Niet bij argumenten.

Maar bij omstandigheden.

• • •

Ik geloof inmiddels dat mensen veel logischer zijn dan wij denken.

Alleen ontwerpen wij vaak een omgeving die niet logisch is.

### **VUURINZICHT**

**Mensen zijn zelden het probleem.**

**De omgeving waarin zij moeten beslissen vaak wel.**

• • •

Misschien bestaat weerstand helemaal niet.

Misschien zien wij alleen het gevolg van een omgeving waarin het vuur nog niet kan ontstaan.

• • •

Maar begin met de vraag die je nu al kunt stellen.

Bij het eerstvolgende gesprek dat niet loopt.

• • •

Niet: *hoe overtuig ik hem?*

Maar: **waar ontbreekt het vuur?**

*“Wie leert kijken naar omstandigheden, stopt met het beoordelen van mensen.”*

— Greg Trinidad

Je hebt zojuist het eerste deel van De Vuurdriehoek gelezen.

• • •

Zes hoofdstukken.

• • •

En als het goed is, zit er nu een vraag in je hoofd die er een uur geleden niet zat.

## **Wat je nu hebt**

Een diagnose.

• • •

De volgende keer dat een gesprek vastloopt, kun je jezelf iets afvragen wat je vorige week nog niet kon.

• • •

**Welke van de drie ontbreekt hier?**

• • •

Dat is meer dan de meeste mensen ooit leren.

En je kunt het morgen gebruiken.

## **Wat er in het hele boek staat**

Het volledige boek telt dertig hoofdstukken, verdeeld over vier delen.

• • •

**Deel II — Het Vuurpad**

Daar halen we de drie voorwaarden uit elkaar. Wat belang werkelijk is, en waarom het bijna altijd iets is wat iemand kan verliezen. Waarom je vertrouwen niet kunt vragen maar wel kunt ontwerpen. Waarom uitstel logisch gedrag is en geen luiheid. En waarom de eerste stap klein moet zijn, veel kleiner dan je denkt.

• • •

Aan het eind van dat deel weet je iets wat de meeste mensen nooit leren: **dat de volgorde belangrijker is dan de argumenten.**

• • •

### **Deel III — De toepassingen**

Negen vakgebieden waarin precies hetzelfde patroon zit. Sales, leiderschap, verduurzaming, onderhandelen, innovatie, recruitment, projectmanagement, strategie en tot slot jijzelf.

• • •

Met de verhalen erbij: een casino in 1985, een marketingfout bij Eurostar die honderden miljoenen kostte, en een bank zonder bankgebouwen in Ethiopië.

• • •

### **Deel IV — Word zelf vuurmaker**

Het gereedschap. Een diagnose die op één pagina past. Een manier om een gesprek te ontwerpen voordat je erin zit. Vier situaties om je eigen oordeel aan te toetsen. Werkvormen voor je team en checklists voor onderweg.

## **En eerlijk gezegd**

Ik ga je niet vertellen dat je het boek moet kopen.

• • •

Dat zou raar zijn na zes hoofdstukken over waarom overtuigen niet werkt.

• • •

Dus doe dit in plaats daarvan.

• • •

Neem het eerstvolgende gesprek dat niet loopt.

Stel jezelf die ene vraag voordat je iets bedenkt om te zeggen.

• • •

**Waar ontbreekt het vuur?**

• • •

Als dat je iets oplevert, weet je waar de rest staat.

• • •

En zo niet, dan heb je er een middag aan besteed en niets verloren.

**HET VOLLEDIGE BOEK**

**De Vuurdriehoek™ — Waarom mensen werkelijk in beweging komen**

• • •

Dertig hoofdstukken. Vier delen.

• • •

**vuurdriehoek.nl**