

Invloedstijlen

Inleiding

Invloed uitoefenen, het bereiken van je doelen in groepen en organisaties, doet iedereen. Dat kun je op een effectieve of op een minder effectieve manier doen. Je kunt het ook op verschillende manieren, in verschillende stijlen, doen. Deze bijlage gaat over het vergroten van je invloed en het versterken van je persoonlijke kracht.

Het bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een checklist waarmee je een beeld krijgt van de wijze waarop je gewend bent je doelen in groepen en organisaties te bereiken
- Een beschrijving van de verschillende invloedstijlen
- Oefeningen om je vaardigheden in het toepassen van de afzonderlijke stijlen te vergroten

Checklist invloedstijlen

Op de volgende pagina's tref je 50 uitspraken aan. Geef aan of die uitspraken wel of niet van toepassing zijn op je gedrag. Ga hierbij uit van jouw voorkeuren als persoon, niet van het gedrag wat nou eenmaal hoort bij jouw functie.

Concentreer je bij het invullen op wat je feitelijk doet om een ander te beïnvloeden en wat je makkelijk afgaat. Kruis bij elke zin in de kolom aan de rechterzijde het rondje aan indien de betreffende uitspraak in je dagelijkse werk van toepassing is op je gedrag. Indien de betreffende uitspraak **niet** van toepassing is ga je over naar de volgende uitspraak. Ben bij de invulling zo eerlijk mogelijk en denk niet te lang na bij het beantwoorden van de vragen. Na de 50 uitspraken vind je een instructie om je antwoorden te verwerken.

Doe je het volgende bij de uitvoering van je werkzaamheden op een gemiddelde dag op je werk?

1. Gerichte voorstellen doen om processen beter te laten verlopen
2. De discussie aangaan
3. Anderen direct en precies vertellen wat ze moeten doen
4. Anderen een compliment geven als ze iets goed gedaan hebben
5. Anderen een tegenprestatie aanbieden om iets van hen gedaan te krijgen
6. Anderen vragen naar hun mening
7. Luisteren naar wat anderen te zeggen hebben
8. Uitdrukking geven aan je persoonlijke gevoelens
9. Gemeenschappelijke doelen onder woorden brengen

10. Anderen de aantrekkelijke kanten van een situatie laten zien
11. Collega's adviseren over werk
12. Je motivatie voor een bepaalde keuze toelichten
13. Anderen laten weten volgens welke maatstaven je over hen zal oordelen
14. Anderen jouw mening geven over hun prestaties
15. Anderen een tegenprestatie vragen voor jouw medewerking
16. Anderen uitnodigen deel te nemen aan het gesprek
17. Meningsverschillen tussen anderen zorgvuldig onder woorden brengen
18. Open kaart spelen
19. Anderen aanmoedigen gemeenschappelijke doelen na te streven
20. Een beeld schetsen van het gewenste eindresultaat
21. Heldere suggesties geven voor verbeteringen
22. Voorbeelden gebruiken om een standpunt aan anderen over te brengen
23. Eigen wensen en behoeften duidelijk maken
24. Anderen op gemaakte fouten wijzen
25. Door geven en nemen iets van anderen gedaan krijgen
26. Anderen die een tegengestelde opvatting lijken te hebben de ruimte geven hun opvatting kenbaar te maken
27. Niet alleen de woorden maar ook de gevoelens achter de woorden van anderen weergeven
28. Openhartig zijn over je eigen onzekerheden
29. Zoeken naar punten van overeenstemming bij meningsverschillen
30. Anderen meenemen in jouw toekomstvisie
31. Initiatief nemen om jouw plannen te vertellen
32. Uitgesproken opvattingen verdedigen
33. Anderen duidelijk maken wat je van hen verwacht
34. Kritiek uiten op het gedrag van anderen
35. Je doel bereiken door met je gesprekspartner een deal te sluiten

- 36. Anderen helpen hun gedachten te ordenen door vragen te stellen
- 37. Nagaan of je anderen goed begrepen hebt
- 38. Eigen fouten of vergissingen ruitelijk toegeven
- 39. Gemeenschappelijke belangen onder woorden brengen
- 40. Anderen motiveren door jouw enthousiasme en energie
- 41. Jouw ideeën voorleggen
- 42. Eigen voorstellen met duidelijke argumenten onderbouwen
- 43. Eigen eisen direct en nadrukkelijk onder woorden brengen
- 44. Anderen duidelijk maken of zij aan de door jou gestelde verwachtingen hebben voldaan
- 45. Onderhandelen om tot een besluit te komen
- 46. Doorvragen om anderen beter te begrijpen
- 47. De ander de tijd geven om zijn/ haar verhaal te doen
- 48. Eigen twijfels toegeven
- 49. Anderen laten zien wat je met elkaar kunt bereiken door de handen ineen te slaan
- 50. Anderen stimuleren om te geloven in een positieve uitkomst

Verwerking van je antwoorden

Neem nu de aangekruiste rondjes uit de checklist in de onderstaande tabel over door voor elk aangekruist rondje het met de vraag corresponderende nummer te omcirkelen.

Tel vervolgens het aantal omcirkelde nummers per regel bij elkaar op (minimum 0, maximum 5).

					Totaal	
1.	11.	21.	31.	41	___	= Voorstellen Doen
2.	12.	22.	32.	42.	___	= Argumenteren
3.	13.	23.	33.	43.	___	= Normen Stellen
4.	14.	24.	34.	44.	___	= Oordelen
5.	15.	25.	35.	45.	___	= Onderhandelen
6.	16.	26.	36.	46.	___	= Vragen Stellen
7.	17.	27.	37.	47.	___	= Luisteren
8.	18.	28.	38.	48.	___	= Kwetsbaar zijn
9.	19.	29.	39.	49.	___	= Bundelen van belangen
10.	20.	30.	40.	50.	___	= Verbeelden

Jouw invloedprofiel

Teken een profiel door je scores in onderstaand diagram met een kruisje op de juiste plaats in de betreffende kolom te zetten en daarna de verschillende kruisjes met elkaar te verbinden door middel van het trekken van rechte lijnen.

	Duwen					Trekken				
	Denkkracht: overtuigen		Wilskracht: aansporen			Gevoelskracht: onderzoeken			Geloofskracht: inspireren	
5
4
3
2
1
0
	Voorstellen doen	Argumenteren	Normen stellen	Oordelen (+/-)	Onderhandelen	Vragen stellen	Luisteren	Kwetsbaar zijn	Bundelen van belangen	Verbeelden

Interpretatie van je profiel

Door het invullen van de checklist geef je een beeld van je eigen invloedgedrag weer. Op dit moment is het van belang eens na te gaan of je tevreden bent over de wijze waarop je gewend bent invloed uit te oefenen. Je doet dat door eerst de op de volgende pagina's beschreven toelichting op de invloedstijlen door te nemen. Aan de hand van die kennis onderwerp je je profiel aan een kritische blik.

Hoogstwaarschijnlijk lijkt je profiel op een berglandschap: sommige stijlen en gedragssoorten gebruik je vaak, terwijl je andere niet of veel minder vaak toepast. Stel jezelf nu eens de vraag of je bepaalde invloedstijlen soms te vaak (dus ook in situaties die daar niet geschikt voor zijn) gebruikt of juist veel te weinig (dus ook niet in situaties die daar juist uitermate geschikt voor zijn).

De twee linker stijlen in je profiel (Overtuigen en Aansporen) zijn de duwstijlen, terwijl de twee rechter stijlen (Onderzoeken en Inspireren) de trekstijlen vormen. Het is van belang dat je duwstijlen in evenwicht zijn met je trekstijlen, m.a.w. dat je daar ongeveer evenveel piken

als dalen in aantreft. Mocht dat niet het geval zijn, dan doe je er goed aan je in het vervolg toe te leggen op de stijlen van de energierichting die je relatief weinig gebruikt. Om een specifieke stijl effectief te kunnen toepassen dien je alle gedragssoorten van die stijl even sterk te gebruiken. Denk dus ook eens na over de wijze waarop je je gebruik van een specifieke stijl zou kunnen verbeteren.

De invloedstijlen

Er zijn vier invloedstijlen. Op zich is er geen sprake van effectieve of van niet effectieve stijlen. Elke stijl heeft zijn specifieke karakter en zijn specifieke effect. Hieronder staat eerst een indeling van de stijlen en daarna een beschrijving van iedere stijl afzonderlijk. Het gebruik van de stijlen komt neer op het gebruiken van je persoonlijke kracht of energie. Er zijn twee richtingen die je aan het gebruik van je energie kunt geven:

1. Tegenbewegen of duwen

Tegenbewegende stijlen of duwstijlen zijn stijlen waarbij je je eigen doel, je eigen mening of je eigen opvatting vooropzet.

2. Meebewegen of trekken

Meebewegende of trekstijlen zijn gericht op het stimuleren van de ander of op het aansluiten bij de mening, beleving of de gevoelens van de ander.

De vier invloedstijlen zijn elk onderverdeeld in twee of drie gedragssoorten:

Het effectief gebruiken van de stijlen is afhankelijk van de volgende drie factoren.

A. Doelmatigheid

Iedere stijl is slechts geschikt voor het bereiken van één specifiek doel. Je bent dus effectief als je een invloedstijl weet in te zetten voor een doel waar die stijl bij uitstek voor geschikt is.

B. Veelzijdigheid

Sommige mensen beschikken in hun gedragsrepertoire maar over één stijl terwijl anderen, in dezelfde situatie, in staat zijn meerdere stijlen toe te passen. Je hebt meer invloed op anderen als je in staat bent een breed repertoire aan invloedstijlen toe te passen.

C. Duidelijkheid

De gekozen stijl kan zuiver of volledig of minder zuiver of onvolledig uitgevoerd worden. Met volledig bedoelen we dat je per stijl alle gedragssoorten van die specifieke stijl weet toe te passen. Als je een stijl zuiver en volledig weet te gebruiken, heb je een grotere kans op het bereiken van je doel, dan wanneer je een aantal stijlen door elkaar husselt of een stijl niet volledig gebruikt.

Het vergroten van je invloed op anderen betekent je repertoire aan invloedstijlen verbreden en versterken.

Duwstijlen

1. Overtuigen / Denkracht

Doel

Deze stijl is een 'denk' stijl. Hij doet een beroep op de ratio, op logica en op feiten. De kern van deze stijl is het aanzetten tot het oplossen van gemeenschappelijke problemen en het structureren van gesprekken. De stijl heeft een zakelijk karakter en komt neer op het op een duidelijke wijze geven van richting aan een gesprek of discussie.

Gedragsoorten

- Voorstellen Doen
- Argumenteren

Tekst

- 'Ik stel voor het zo aan te pakken...' of 'Laten we...'
- 'Enerzijds... aan de andere kant...'

Non-verbale kenmerken

Goede overtuigers zijn zuinig met hun voorstellen en argumenten, houden die met elkaar in evenwicht, kondigen hun gedrag aan ('Ik heb een voorstel voor je.'), maken afwegende gebaren en tellen hun argumenten op de vingers af.

Benadering

Met 'Voorstellen Doen' geef je richting aan een gesprek, terwijl je je voorstel met één of hooguit twee sterke argumenten onderbouwt, eventueel afgesloten met een herhaling van je voorstel.

Richtlijnen

Deze stijl wint aan kracht als je je bijdrage aan een gesprek goed voorbereidt en je bijdrage concreet en gericht presenteert. De stijl is minder geschikt bij competitie of bij conflicten, of als er emoties in het spel zijn.

2. Aansporen/ Wilskracht

Doel

Deze persoonlijke en directe stijl is gericht op het loskrijgen van een concrete toezegging of belofte van een ander. Met deze stijl oefen je druk uit op een ander. De stijl getuigt van wilskracht.

Gedragsoorten

- Normen Stellen
- Oordelen (positief/negatief)
- Onderhandelen

Tekst

- 'Ik verwacht van jou.....' of 'Ik wil dat je.....'
- 'Wat ik goed van je vind...' of 'Wat ik niet van je waardeer...'
- 'Als jij nu dat doet, dan zal ik....' of 'Als jij dat niet doet....., dan ben ik ook niet bereid tot ...'

Non-verbale kenmerken

Mensen die vaardig zijn in het hanteren van deze stijl nemen een stevige lichaamshouding aan, kijken de ander strak aan, maken scherpe gebaren en gebruiken korte, afgemeten zinnen.

Benadering

Met 'Normen Stellen' geef je concreet en precies aan waaraan het gedrag of de bijdrage van de ander in de toekomst moet voldoen, terwijl je met een 'Oordeel' je waardering uitspreekt over de mate waarin de ander in het verleden aan je norm heeft voldaan. Met 'Onderhandelen' zet je de ander aan tot het voldoen aan je norm. Met positief 'Onderhandelen' stel je ander een beloning in het vooruitzicht in ruil voor het voldoen aan je norm, terwijl negatief 'Onderhandelen' neerkomt op het uiten van een dreigement of het aan de ander onthouden van een beloning.

Richtlijnen

Als je deze stijl gebruikt is het van belang dat je weet wat je wilt van een ander. Positieve oordelen hebben in het algemeen meer effect dan negatieve. Positieve en negatieve oordelen moeten met elkaar in evenwicht zijn. Bij 'Onderhandelen' dien je feitelijk zeggenschap te hebben over datgene dat je de ander in het vooruitzicht stelt. Voor het goed gebruiken van deze stijl is het essentieel dat je hem direct en persoonlijk hanteert, gericht op de persoon van degene die je aanspreekt. Uitspraken over zaken en over derden, ook al zijn ze bij het gesprek aanwezig, vallen niet onder deze stijl, dan worden het argumenten.

Trekstijlen

1. Onderzoeken/ Gevoelskracht

Doel

Kern van deze stijl is het tonen van interesse voor de ander en het geven van ruimte aan de ander. De ander staat centraal. In deze stijl wordt vooral aansluiting gezocht bij wat de ander wil, denkt of voelt. Deze stijl getuigt van gevoelskracht.

Gedragsoorten

- (open) Vragen Stellen (Wie, Wat, Waar, Wanneer & Hoe)
- Luisteren
- Kwetsbaar zijn

Tekst

- 'Wat vind jij van...?' of 'Hoe denk je over...?'
- 'Als ik je goed begrijp is je voorstel....'
- 'Waar ik me zorgen over maak' of 'Waar ik me onzeker over voel is'

Non-verbale kenmerken

De stijl wint aan kracht indien je een open, voorovergebogen lichaamshouding aanneemt, uitnodigende gebaren maakt en de ander rustig aankijkt.

Benadering

Met het stellen van open vragen nodig je de ander uit te reageren, terwijl je met luisteren feitelijk demonstreert dat je de ander in zijn/haar gedachtegang tracht te volgen. Met 'Kwetsbaar zijn', het blijkt geven van je zorgen, onzekerheden en gevoelens, laat je zien waar je belangstelling uit voortkomt en dat je een mens van vlees en bloed bent.

Richtlijnen

Het criterium voor het goed gebruiken van deze stijl is dat je ook echt geïnteresseerd bent in de ander. Deze stijl is zowel een zelfstandige stijl als een ondersteunende stijl voor de andere stijlen.

2. Inspireren/ Geloofskracht

Doel

Deze stijl draagt het karakter van het geloof in boeiende toekomstmogelijkheden en lonkende perspectieven. De stijl heeft een sterk motiverende en enthousiasmerende werking. Hij doet een beroep op gedeelde idealen, waarden en krachten, bundelt die en richt ze op een opwindend beeld van de toekomst.

Gedragsoorten

- Bundelen van belangen
- Verbeelden

Tekst

- 'Waar we het samen over eens zijn ... '
- 'Stel je eens voor ' of 'Zou het niet fantastisch zijn, als ...'

Non-verbale kenmerken

Sterke inspiratoren zijn beweeglijk, enthousiast, houden de aandacht van anderen vast en zetten aan tot gezamenlijke actie.

Benadering

Met 'Bundelen van belangen' benoem je de sterke kanten van de anderen en die van je zelf, terwijl je met 'Verbeelden' een lonkend en fantasierijk beeld van de toekomst schetst. 'Bundelen van belangen' werkt enthousiasmerend en 'Verbeelden' is zinnenprikkelend ('Je ziet het voor je ...').

Richtlijnen

Je kunt deze stijl alleen effectief gebruiken als je ook echt in een gezamenlijke toekomst gelooft en bereid bent om daar samen met anderen aan te werken.