

# **Effectief communiceren en beïnvloeden**

Persoonlijk inzicht, gesprekstechnieken en  
beïnvloedingsvaardigheden

Meer informatie over deze en andere uitgaven kun je verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep  
Postbus 447  
1213 PD Hilversum  
Telefoon: 035 750 61 17  
E-mail: [info@conceptuitgeefgroep.nl](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)  
Website: [www.conceptuitgeefgroep.nl](http://www.conceptuitgeefgroep.nl)

Opmaak: Coco Bookmedia, Amersfoort, [www.cocobookmedia.nl](http://www.cocobookmedia.nl)  
Ontwerp omslag: az grafisch serviceburo BV, Den Haag, [www.az-gsb.nl](http://www.az-gsb.nl)  
Fotografie omslag: Adobe Stock  
Redactie: Coco Bookmedia, Amersfoort

Eerste druk: 2014  
Tweede druk, 2023

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2014, 2023

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprerecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien je van mening bent dat je naam ten onrechte niet is vermeld, of niet juist is vermeld, of dat een bronvermelding onjuist is, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases over echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over die bedrijven uit openbare bronnen. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten, om een groter leereffect te bereiken, bijvoorbeeld met fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. Je kunt er dus niet van uitgaan dat de cases volledig overeenkomen met de werkelijkheid. De cases over fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 810  
ISBN: 9789055164011

# Inhoud

Woord vooraf bij de eerste druk	11
Woord vooraf bij de tweede druk	12
Over de auteur	13
<b>1 Inleiding</b>	<b>15</b>
<b>Deel 1 De persoon</b>	<b>22</b>
<b>2 De eerste indruk</b>	<b>24</b>
2.1 Inleiding	25
2.2 Psychologie van de eerste indruk	26
2.3 Opbouw van de eerste indruk	30
2.4 Van eerste indruk naar persoonlijke indruk	41
2.5 Slechte eerste indruk voorkomen of herstellen	42
2.6 Werken aan de eerste indruk	44
2.7 Praktijk	49
Kernstof	51
<b>3 Persoonlijke eigenschappen</b>	<b>54</b>
3.1 Inleiding	55
3.2 Ontwikkeling van de persoonlijkheid	57
3.3 Persoonlijkheidstypen	62
3.4 Kernkwadrantenmodel en kernkwaliteiten	68
3.5 Identiteit en persoonlijkheid	75
3.6 Praktijk	77
Kernstof	79
<b>4 Communicatiestijlen onderzoeken</b>	<b>82</b>
4.1 Inleiding	83
4.2 Spreekstijlen ontdekken	84
4.3 Luisterstijlen ontdekken	95
4.4 Alternatieve indelingen van communicatiestijlen	107
4.5 Verdieping: personal branding	109
4.6 Praktijk	115
Kernstof	117

<b>5</b>	<b>Gedrag begrijpen</b>	120
5.1	Inleiding	121
5.2	Samenhang tussen waarnemen, denken en doen	123
5.3	Waarneming onderzoeken	126
5.4	Denkpatronen herkennen	131
5.5	Beslisstijlen herkennen	135
5.6	Gedragspatronen herkennen: de Roos van Leary	138
5.7	Praktijk	143
	Kernstof	145
	<b>Extra deel 1: Ontwikkelkracht</b>	147
<b>Deel 2</b>	<b>Interactie</b>	154
<b>6</b>	<b>Communicatie als proces, gedrag en cultuur</b>	156
6.1	Inleiding	157
6.2	Communicatie is een proces	157
6.3	Communicatie is gedrag	164
6.4	Communicatie is cultuur	182
6.5	Praktijk	193
	Kernstof	195
<b>7</b>	<b>Communicatietools inzetten</b>	198
7.1	Inleiding	199
7.2	Spreken	200
7.3	Vragen stellen	207
7.4	Luisteren	220
7.5	Samenvatten	232
7.6	Feedback geven en ontvangen	237
7.7	Praktijk	249
	Kernstof	251
<b>8</b>	<b>Gesprekken in organisaties</b>	254
8.1	Inleiding	255
8.2	Soorten gesprekken	255
8.3	Vorbereiden	273
8.4	Leiden	280
8.5	Praktijk	287
	Kernstof	289

<b>Extra deel 2: Communiceren met hoofd, hart en handen</b>	291
<b>Extra deel 2: Hoofd, hart en handen</b>	292
<b>Deel 3      Beïnvloeding</b>	296
<b>9      Beïnvloeden en beïnvloed worden</b>	298
9.1      Inleiding	299
9.2      Beïnvloeding of manipulatie?	299
9.3      Beïnvloed worden, bewust en onbewust	303
9.4      Zelf beïnvloeden, bewust en onbewust	309
9.5      Soorten strategieën voor beïnvloeding	311
9.6      Praktijk	315
Kernstof	317
<b>10     Strategisch beïnvloeden</b>	320
10.1     Inleiding	321
10.2     Beïnvloedingsdoel kiezen	322
10.3     Systeeminformatie verzamelen	325
10.4     De ander inschatten	330
10.5     Beïnvloedingsruimte inschatten	333
10.6     Praktijk	339
Kernstof	341
<b>11     Beïnvloedingstools inzetten</b>	344
11.1     Inleiding	345
11.2     De Roos van Leary (toolset 1)	346
11.3     Tien beïnvloedingsvaardigheden (toolset 2)	352
11.4     Alfastrategieën (toolset 3)	365
11.5     Omegastrategieën (toolset 4)	377
11.6     De toolsets gebruiken	384
11.7     Praktijk	387
Kernstof	389

<b>12</b>	<b>Emoties beïnvloeden</b>	392
12	Emoties beïnvloeden	393
12.1	Inleiding	393
12.2	Emoties herkennen	395
12.3	Emoties van jezelf beïnvloeden	403
12.4	Emoties van anderen beïnvloeden	415
12.5	Praktijk	421
	Kernstof	423
<b>13</b>	<b>Besluitvorming beïnvloeden</b>	424
13.1	Inleiding	425
13.2	Methodes voor besluitvorming	426
13.3	Probleem of dilemma?	428
13.4	Inhoudsniveau	431
13.5	Procedureniveau	433
13.6	Interactie- en procesniveau	436
13.7	Kiezen is verliezen	439
13.8	Praktijk	441
	Kernstof	443
	<b>Extra deel 3: Cruciale gesprekken, pittige gesprekken die er echt toe doen</b>	445
<b>Deel 4</b>	<b>De praktijk van beïnvloeding</b>	454
<b>14</b>	<b>Presenteren voor groepen</b>	456
14.1	Inleiding	457
14.2	De persoon	458
14.3	Interactie met je publiek	463
14.4	Overtuigend spreken	469
14.5	Praktijk	473
	Kernstof	475
<b>15</b>	<b>Adviseren</b>	476
15.1	Inleiding	477
15.2	De persoon van de adviseur	479
15.2.1	Adviesrollen	479
15.3	Gespreksvaardigheid van de adviseur	482

15.4	Overtuigingskracht van de adviseur	491
15.5	Praktijk	495
	Kernstof	497
<b>16</b>	<b>Onderhandelen</b>	<b>500</b>
16.1	Inleiding	501
16.2	De persoon van de onderhandelaar	502
16.3	Onderhandelingsfasen	506
16.4	Onderhandelingsstijlen en -tactieken	512
16.5	Praktijk	517
	Kernstof	519
<b>17</b>	<b>Invloed uitoefenen op conflicten</b>	<b>522</b>
17.1	Inleiding	523
17.2	Conflicthanteerder	524
17.3	De-escalatie en conflicthanteringsgesprek	531
17.4	Conflicthanteringsstijlen	534
17.5	Praktijk	539
	Kernstof	541
	Bijlage 1 Lichaamstaal	564
	Bijlage 2 Gevoelens benoemen	565
	Literatuur (noten)	568
	Verder lezen	576
	Register	583





## Woord vooraf bij de eerste druk

Communicatie heeft iets magisch. Het is een hulpmiddel waarmee je het doen, denken en gevoel van iemand anders kunt beïnvloeden. Tegelijkertijd is communicatie de brug waarmee verbindingen tussen mensen tot stand komen. Zonder communicatie is er geen verbinding en is de beïnvloedingsruimte maar klein.

De beïnvloedingstools uit dit boek kun je zien als toverstokjes. Door deze tools in te zetten krijg je mensen gemakkelijker mee, in de door jou gewenste richting. Of de betovering altijd werkt? Dat hangt af van je geloofwaardigheid voor de ander en van je vaardigheid om de juiste tool op de juiste manier in te zetten.

Er is niet één manier van communiceren of beïnvloeden die in alle situaties voldoet. Steeds opnieuw is het zoeken naar een manier die past bij de persoon en bij de situatie. Met dit boek wil ik theoretische modellen en praktische handvatten aanreiken om je eigen stijl onder de loep te nemen en waar wenselijk te verbeteren, of aan te vullen met andere stijlen. Ik hoop dat je je ondersteund, aangemoedigd en uitgedaagd voelt om met nieuw denken en nieuw gedrag te experimenteren in je praktijk.

Zonder communicatie en beïnvloeding zou dit boek niet geschreven zijn. Veel dank ben ik verschuldigd aan uitgeefster Céline Elkhuisen die mij benaderde met de vraag of ik een praktisch en toepasbaar boek over deze onderwerpen wilde schrijven. Daar hoefde ik niet lang over na te denken. Anderen helpen om hun eigen weg te ontdekken in het communicatie- en beïnvloedingsoerwoud is mijn passie. Daarom ook veel dank aan mijn cursisten en studenten van de afgelopen veertien jaar. Jullie praktijk is mijn inspiratiebron geweest bij het schrijven.

Dank ook aan mijn collega-trainers. Zonder jullie had ik niet kunnen leren wat ik heb geleerd en was dit boek ongetwijfeld een stuk dunner en minder uitgebreid geworden. Misschien denk je als lezer: wat een pil; wat veel pagina's. Bedenk dan dat er boekenkasten zijn volgeschreven over de onderwerpen communicatie en beïnvloeding. Dit ene boek combineert de belangrijkste inzichten daaruit. Je bespaart dus heel wat leestijd en kastruimte met dit boek.

Tot slot een groot woord van dank aan allen die mij hebben gesteund, aangemoedigd en uitgedaagd tijdens dit schrijfproces. Allereerst dank aan het thuisfront: Peter, Laurine, Marjolein en niet te vergeten Irene, Marten, Annie en Piet. Jullie geduld is flink op de proef gesteld. Ook dank aan alle meelezers en meedenkers: Surani Heininga, Maléne Hemelaar, Eric Goossens, Peter Loomans, Irene Kornet, Marten van der Werf, Mirelle van den Anker, Sujani Fijma, Martijn van Rooij, Birgitte Smeets en Chris Laarman, en de redacteurs: Clemens van Gessel en Karin Poldervaart.

Ik heb me graag laten beïnvloeden door jullie bijdragen en suggesties en ik hoop nog lang met jullie de magie van communicatie verder te verkennen.

Natasja Loomans  
Roermond, december 2014

## Woord vooraf bij de tweede druk

Allereerst dank aan alle lezers van de eerste druk. Ik hoop dat jullie geïnspireerd zijn door communicatievonden en dat jullie geëxperimenteerd hebben met tools uit dit boek. Na meer dan 10.000 verkochte exemplaren was het tijd voor een nieuwe druk, vond uitgeefster Sonja Peters. Een mooie kans om het boek te actualiseren. Immers, er is door de coronapandemie veel veranderd in onze manier van werken en daardoor ook in de manier van communiceren.

Dank voor alle complimenten en warme reacties op het boek. De opzet was om een praktisch toepasbaar en overzichtelijk boek te maken. Het doet goed om te horen dat we hierin geslaagd zijn.

In gesprekken met lezers kregen we soms het verzoek om nog meer in te gaan op de praktijk. Wat sommigen nog misten, was de toepassing van de communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden in lastige situaties, zoals bij adviesgesprekken en in onderhandelings- en conflictsituaties. In overleg met Denise Schuur en Ilse de Cloe van uitgeverij Concept heb ik daarom deel 4 toegevoegd. We hopen dat deze lezers in het nieuwe deel 4 de verdieping vinden die ze nog misten in de vorige druk. Deel 1, 2 en 3 zijn geactualiseerd en gaan nu ook in op online communicatie en inclusief taalgebruik.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder; onder dit motto wil ik graag meedenkers en meelezers Karien Heijstek en Annemiek Nijholt van harte bedanken voor de richtinggevende feedback en waardevolle suggesties. Dank ook aan Denise Schuur en Ilse de Cloe van uitgeverij Concept voor de prettige en stimulerende samenwerking. Ik denk dat we er samen een mooie en verbeterde nieuwe druk van hebben gemaakt.

Natasja Loomans  
Roermond, juni 2022

## Over de auteur



Natasja Loomans werkt sinds 2001 als communicatietrainer en auteur. Ze stimuleert mensen om zowel anderen als zichzelf goed te observeren om zo te ontdekken wat de beste aanpak is voor een specifieke situatie. Ze geeft tools om met meer plezier samen te werken en om bruggen naar anderen te bouwen. Want met een goede samenwerking bereik je meer. En het maakt jouw werk en dat van anderen nog leuker ook.

Eerdere boeken van haar hand zijn:

- *Iets voor de rondvraag?*
- *Stukken beter schrijven* (met coauteur Johannes de Geus)
- *Inzicht in teams* (met coauteur Vincent van Reusel)

Daarnaast is Loomans een ervaren ontwikkelaar van trainingsmateriaal. Zij ontwikkelde trainingen en opleidingen voor onder andere opleidingsinstituut NCOI. Eerder publiceerde zij:

- *Het Teamspel* (met coauteur Vincent van Reusel)
- *Het Onderhandelospel*

Uitgangspunt in haar werk is dat ieders situatie uniek is. Door goed te observeren en te luisteren, zowel naar de ander als naar jezelf, ontdek je wat je echt wilt en wat je kunt doen om te bereiken wat je wilt op een manier die bij jou, bij de ander en bij de situatie past. Vanuit die visie ondersteunt Loomans managers en medewerkers om eigen oplossingen te vinden die werken.

# 1

## Inleiding





# 1 Inleiding

Wil je in de huidige tijd als professional succesvol zijn en blijven, werk dan aan je persoonlijke skills, zoals sociale vaardigheden, creativiteit en lef. Vakinhoudelijke kennis is een minimumvereiste; het onderscheidende vermogen zit in je persoonlijke competenties. Daarom kunnen jouw communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden doorslaggevend zijn. Of je nu medewerker, manager of freelancer bent, als je deze vaardigheden ontwikkelt en uitbouwt, helpt jou dat om het beste uit jezelf en uit de ander naar boven te halen. Dit boek geef je daarvoor handvatten.

**Figuur 1.1** Communicatiemuur<sup>1</sup>



De communicatiemuur in figuur 1.1 laat zien dat communiceren en beïnvloeden vaak niet zo eenvoudig is als mensen denken. Een ander kan heel anders reageren dan jij verwacht, ook als je denkt dat je verzoek of boodschap helder is. In dit boek leer je hoe je de communicatiemuur kunt doorbreken, zodat je wel tot professionele gespreksvoering en beïnvloeding komt. Dit boek gaat bij communiceren en beïnvloeden uit van de volgende definities.

- Professionele gesprekken voeren: gesprekken voeren in een zakelijke context met als doel kennis overdragen, een relatie opbouwen, of afspraken maken.
- Beïnvloeden: de ander of een groep anderen uitnodigen tot anders denken en anders doen.

Deze begripsomschrijvingen zijn ruim gekozen, omdat dit boek bedoeld is voor een breed lezerspubliek. Vanzelfsprekend valt een slechtnieuwsgesprek onder de definitie van professionele gesprekken. Ook zakelijke chatgesprekken vallen onder deze definitie, want ook hierbij gaat het om gesprekken in een professionele context met als doel kennis overdragen, een relatie opbouwen, of afspraken maken.

De definitie van beïnvloeding is dat je anderen uitnodigt tot anders denken en doen, niet dat je anderen dwingt. Geen enkele beïnvloedingstool geeft garanties op succes. Wel kun je je kansen op succes vergroten met de strategieën en adviezen uit dit boek.

## Overlap tussen communicatie en beïnvloeding

Communicatie en beïnvloeding zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Beide processen vinden vaak gelijktijdig plaats en er is altijd sprake van een belang. Kijk maar naar het volgende voorbeeld van een professioneel gesprek.

### ***Spreken en beïnvloeden***

Jesse is engineer. Die solliciteert bij Farida, hoofd van een ontwikkelafdeling. Jesse zorgt dat die op tijd is voor het sollicitatiegesprek, omdat die een goede indruk wil maken op Farida. Tijdens het gesprek stelt Jesse zich voorzichtig op. Die wil niet dominant overkomen. Farida leidt het gesprek op een vriendelijke en kordate manier. Ze wil een positieve indruk maken op Jesse, want goed opgeleid technisch personeel is schaars. Farida gaat dieper in op Jesses korte antwoorden door verdiepende vragen te stellen. Ze wil dat Jesse meer relevante informatie geeft.

In dit gesprek zijn beide partners druk bezig elkaar te beïnvloeden. Jesse wil dat Farida positief over die gaat denken. Farida wil het ingehouden gedrag van Jesse beïnvloeden. Ze wil dat Jesse meer informatie geeft, zodat ze een beter beeld krijgt van Jesse. Beide gesprekspartners gebruiken communicatie als middel om te beïnvloeden. Er is dus sprake van een overlap tussen communicatievaardigheden en beïnvloedingsvaardigheden.

### **Communicatie als start van een beïnvloedingsproces**

Gespreksvoering is de basis voor beïnvloedingsvaardigheden. Om een ander te beïnvloeden, is het immers vaak nodig om een gesprek aan te gaan.

### ***Communicatie als basisvoorwaarde voor beïnvloeding***

Janet werkt als manager en wil meer budget voor een project dat zij leidt. Om akkoord te krijgen, zal ze de directie eerst moeten uitleggen waarom dit extra budget nodig is (= kennisoverdracht). Ook moet zij ervoor zorgen dat de directieleden positief over haar gestemd zijn (= beïnvloeden van houding en/of relatie). Pas dan maakt ze kans op een akkoord voor het extra budget (beïnvloeden van gedrag).

**Figuur 1.2** Beïnvloeden start met communicatie

