



## Stijlen van Beïnvloeding

### Inleiding

De door leidinggevendenden gehanteerde stijlen van beïnvloeding kunnen grofweg in twee categorieën worden ingedeeld, te weten profileren en respecteren.

Er zijn twee profilerende (taakgerichte) stijlen:

- de normatieve stijl
- de logische stijl

En er zijn twee respecterende (persoonsgerichte) stijlen:

- de enthousiasmerende stijl
- de relationele stijl

Afhankelijk van de situatie en de daarbij betrokken personen is een bepaalde stijl of combinatie van stijlen meer of minder effectief. In elke fase van het promotieproces zal naar een optimale mix gezocht moeten worden. Hoewel wenselijk is dat een begeleider alle stijlen goed beheerst, zien we in de praktijk meestal dat er een voorkeur bestaat voor één of enkele stijlen.

Begeleiders die de vier stijlen kennen en weten in welke omstandigheden ze wel en niet effectief zijn, kunnen hun effectiviteit in de omgang met promovendi vergroten. Hieronder worden de stijlen nader toegelicht.

### De normatieve stijl

*Uitgangspunt:*

Uw persoonlijke normen, waarden, verwachtingen, wensen en eisen.

*Houding en gedrag:*

De persoonlijke opvattingen worden als maatstaf naar voren gebracht, waarbij duidelijk wordt gemaakt wat van de promovendus verwacht wordt. U gebruikt vaak het voornaamwoord 'ik'. U laat duidelijk merken wat positief en negatief wordt gewaardeerd en geeft duidelijk aan wat de consequenties zijn van het gedrag van de promovendus. Deze consequenties kunnen fysiek, financieel maar vooral psychologisch van aard zijn. Bij dit laatste punt kan bijvoorbeeld gedacht worden aan: kritiek, goedkeuring, afwijzing, acceptatie, steun en tegenwerking. De normatieve stijl wordt kort en bondig toegepast, hetzij in gesprekken van korte duur, hetzij op enkele heldere momenten in een ander gesprek (begin en einde).

*Voorwaarde:*

U weet wat u wilt en heeft iets te bieden of te onthouden.

*Risico:*

Te veel negatieve oordelen geven en sancties toepassen kan schade doen aan de relatie. Deze stijl wordt vaak verward met autoritair optreden. De associatie ligt voor de hand (wie de macht heeft kan zijn/haar waarden en normen aan anderen opleggen), maar ook de promovendus kan buitengewoon effectief optreden door de normatieve stijl te gebruiken.

*Effectiviteit:*

Deze stijl is effectief in situaties waarin u een persoonlijk belang hebt en/of waar het belangrijk is om duidelijke voorwaarden te stellen.



## **De logische stijl**

### *Uitgangspunt:*

De logica, de redelijkheid, het feitelijke en het aantoonbare.

### *Houding en gedrag:*

Goed onderbouwde voorstellen doen. Beargumenteren op basis van argumenten, feiten, cijfermateriaal en dergelijke. Tegenargumenten vakkundig weerleggen. Onpersoonlijke termen gebruiken. De 'beste' oplossing voor ogen hebben. Een gesprek in de logische stijl neemt tijd in beslag. Wanneer de gesprekspartners zich beginnen te herhalen is er sprake van een oneigenlijk gebruik van deze stijl. Meestal een indicatie dat de normatieve stijl effectiever zou zijn.

### *Voorwaarde:*

Kennis van zaken hebben.

### *Risico:*

Het versluieren van persoonlijke belangen die meespelen en daarmee later door de mand vallen.

### *Effectiviteit:*

Deze stijl is effectief wanneer u de deskundigheid van de promovendus respecteert of als u belangrijke informatie heeft over het onderwerp. Deze stijl zal nauwelijks effectief zijn als de ander boos of geëmotioneerd is of als uw persoonlijke belangen een belangrijke rol spelen.

## **De enthousiasmerende stijl**

### *Uitgangspunt:*

Een visie op een gewenste situatie of doel in de toekomst, dat door samenwerking bereikt kan worden.

### *Houding en gedrag:*

Een beeld schetsen van de toekomst, in kleurrijke meeslepemde taal. Het belang van gemeenschappelijke inzet voor het bereiken van het doel benadrukken, veel in 'wij'- termen spreken. Enthousiasme, bezieling en geloof uitstralen. Inspirerend werken op de toehoorders, waardoor betrokkenheid en energie worden gemobiliseerd. Deze stijl neemt relatief weinig tijd in beslag. Langdurige enthousiasmerende verhandelingen verliezen snel aan effect.

### *Voorwaarde:*

Een visie hebben, er zelf in geloven en er echt warm voor lopen.

### *Risico:*

Het bouwen van luchtkastelen of het oplatens van steeds weer nieuwe luchtballonnetjes, waardoor uw geloofwaardigheid afneemt.

### *Effectiviteit:*

Deze stijl kan zeer effectief zijn als promovendi gemotiveerd moeten worden en als u het nodige vertrouwen en respect geniet. Deze stijl is niet effectief als promovendi negatieve gevoelens niet hebben kunnen uiten of als de situatie om hele concrete beslissingen vraagt.



## **De relationele stijl**

### *Uitgangspunt:*

De overtuiging dat de ideeën, de mening of de gevoelens van anderen waardevol zijn en dat het luisteren daarnaar tot een goede samenwerking zal leiden.

### *Houding en gedrag:*

Zich in de promovendus kunnen verplaatsen, belangstelling tonen, (echte) vragen stellen en luisteren. Af en toe samenvatten om na te gaan of u de ander goed begrepen hebt. Begrip tonen voor het standpunt van de promovendus, ook wanneer u het daar zelf niet mee eens bent. Streven naar een sfeer van openheid en vertrouwen, door ook de eigen onzekerheden en tekortkomingen ter sprake te durven brengen. Deze stijl kan (veel) tijd kosten.

### *Voorwaarde:*

Werkelijke belangstelling hebben voor de belevingswereld van de promovendus. De tijd willen nemen. Niet verschuilen achter de eigen functie, maar als mens tot mens durven communiceren. Eventueel de relatie tussen u en de promovendus aan de orde durven stellen.

### *Risico:*

Deze stijl als 'truc' gebruiken, geen werkelijke belangstelling hebben en later door de mand vallen.

### *Effectiviteit:*

Deze stijl is effectief in situaties waarin de uiteindelijke beslissing nog niet vaststaat en waarin u open staat voor suggesties en bezwaren. Ook is deze stijl essentieel wanneer de promovendus zeer geëmotioneerd is. Het gebruik van deze stijl is niet effectief wanneer de situatie vraagt om een snelle beslissing of als de promovendus precies wil weten waar hij of zij aan toe is.