

# PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT IN ZAKEN



ManagementSite  
Netwerk 

TOEPASBAAR IN UW PRAKTIJK DOOR DE DE TALRIJKE TIPS EN TRICKS

## **Persoonlijke Effectiviteit In Zaken**

Zes korte hoofdstukken met compacte informatie. Compleet door de vele links met achtergrond informatie. Van belang voor uw werk en loopbaan door de zakelijke inslag. Daartoe zijn speciaal de volgende hoofdstukken geselecteerd uit de kennisbank van het ManagementSite Netwerk en in dit E-book overzichtelijk samengebracht.

### **Inhoudsopgave**

- 1. Acquisitie**
- 2. Onderhandelen**
- 3. Sociale vaardigheden**
- 4. Conflicthantering / Mediation**
- 5. Presenteren**
- 6. Personal Branding**

Wilt u ook beschikken over alle achtergrondinformatie waar de links in de zes onderdelen naar verwijzen? Word dan gratis lid van het ManagementSite Netwerk!

**Klik hier om lid te worden**

## Hoofdstuk 1: Acquisitie

Checklists voor acquisitie en het acquisitiegesprek; relatiemanagement en accountmanagement. Kenmerken van acquisitiekraft. Persoonlijke stijl en gedrag bij acquireren. Tips voor opdrachtverwerving en een goede offerte. Hoe omgaan met acquisitieangst? Vuistregels voor het acquisitiegesprek. De belangrijkste acquisitiestrategieën en hun effectiviteit. Lees ook hoe netwerken en personal branding bijdragen tot succesvol acquireren. Kortom: hier vindt u de bouwstenen voor een goede acquisitiestrategie en veel suggesties voor de praktijk van het acquireren.

## **Hoofdstuk 1: Acquisitie**

### **1. Wat is acquireren?**

### **2. Acquisitiekracht**

### **3. Persoonlijke en Relationele Acquisitiekracht**

- In het voetspoor van David Maister en Peter Block
- Ontwikkelen van een persoonlijke acquisitiestijl
- Klanten benaderen vanuit een doordachte strategie

### **4. Vertrouwen: de hoeksteen van acquireren**

- Acquisitie en sales
- Trukendoos acquisitie
- Investeer in vertrouwen: 4 tips

### **5. Recommendatie van klanten**

### **6. De Gunfactor bij acquisitie**

### **7. Reputatie en Personal Branding**

### **8. Acquisitie voor zakelijke dienstverleners**

- Tussenstand voor zakelijke dienstverleners
- Speciaal voor consultants

### **9. Het acquisitie gesprek**

- Houding en gedrag bij acquisitie
- Vijf veel gemaakte fouten bij acquisitiesprekken

### **10. De Offerte**

- Verbeter uw offerte

- Succesfactoren in een offerte
- Offertes shoppen?
- Contractmanagement

## 11. Relatiemanagement en beheer bij acquisitie

- Investeren in klanten als acquisitiestrategie
- Relatiebeheer als groeistrategie
- Leads en relatiemanagement

## 12. Acquisitiestrategie

## 13. Do's en Don'ts

- Vijf belemmeringen bij acquisitie
- Vijf tips voor de zichtbaarheid van acquisitie binnen uw organisatie

## Wat is acquireren?

Acquireren is contact leggen met potentiële opdrachtgevers of klanten. En in gesprek gaan over hun situatie. Acquireren is nauw verbonden met relatiemanagement, accountmanagement, marketing en sales. Succesvol acquireren is voor professionals een voorwaarde voor hun bestaan.

## Acquisitiekracht

Wat bepaalt iemands acquisitiekracht? Het goede verhaal met de juiste argumenten? Een excellent produkt? De reputatie van het bedrijf? De juiste 'leads'? Een goede timing? Het helpt allemaal.

*Maar er zijn wel een paar factoren die extra belangrijk zijn. Die worden hier behandeld. Een belangrijke opmerking vooraf: Pak uit de volgende suggesties en inzichten de punten die bij u passen; houd het simpel en gefocust. In de kern is goed acquireren namelijk niet ingewikkeld. De kern is: De vragen en behoeften van klanten vervullen; kwaliteit en service leveren voor een redelijk tarief. En: 'Hoort zegt het voort!'*

Waarom is het zo simpel? Omdat de grootste acquisitiekracht zit in: *Bewezen resultaten en een goede reputatie!*

## Persoonlijke en Relationele Acquisitiekracht

Persoonlijke en relationele kracht zijn verbonden met uw persoonlijke acquisitiestijl. Vier competenties helpen daarbij:

- Positionering van uzelf en uw dienstverlening
- Opbouwen van een relatie
- Context- en situatieverheldering
- Commerciële doelen stellen en bereiken
- Hoe dit werkt leest u in in de volgende drie onderdelen:

### In het voetspoor van David Maister en Peter Block

Acquireren staat hoog op de agenda van vele professionals en van hen die leiding geven aan professionele organisaties. Waar draait het bij acquisitie om? Noodzakelijke kerncompetenties en persoonlijke stijlelementen worden aangereikt. De auteur brengt 'business' in balans met een professionele attitude. Hij ziet 'personal branding' als succesfactor steeds belangrijker worden. En wat te denken van de intrigerende opmerking: "Wat je doet met je niet declarabele uren, bepaalt je toekomst!" [Het geheim van acquisitie](#)

### Ontwikkelen van een persoonlijke acquisitiestijl

Hier vindt u veel informatie over persoonlijke acquisitiekracht. De auteur hanteert drie invalshoeken: de persoon van de acquireur, het acquisitieproces zelf en de organisatie van acquisitie. In dit onderdeel gaat het om de persoon die door 'personal branding', vier kerncompetenties en een uitgekiende expertise zijn of haar slagkracht aanzienlijk kan verbeteren. Een 'must' voor iedere professional! [Beter acquireren in drie stappen \(1\)](#)

## **Klanten benaderen vanuit een doordachte strategie**

De vorige paragraaf ging over het ontwikkelen van een persoonlijke acquisitiestijl. Uitgangspunt daarbij is dat het voor succesvol opereren in de zakelijke dienstverlening om de persoon van de professional draait. Ook meer zakelijke elementen zijn van belang om vertrouwen en geloofwaardigheid op te bouwen. Met tal van voorbeelden behandelt de auteur in [Beter acquireren in drie stappen \(2\)](#) de 3 belangrijkste:

1. Focus aanbrengen.
2. Stappen en timing.
3. Gesprekspartner zijn.

Belangrijk is dat elke professional zijn competenties en stijl op zijn eigen manier ontdekt en ontwikkelt. Zoek altijd de aansluiting bij wat bij u past. Zodra u gaat 'forceren' wordt het krampachtig en schiet je je doel voorbij. Denk niet dat alles in deze artikelen voor u even belangrijk is. Pak er die punten uit die u wat zeggen en waar u wat mee kan! Hoe meer het foefjes en slimmigheden worden hoe groter de kans dat uw geloofwaardigheid en betrouwbaarheid onder druk komen.

## **Vertrouwen: de hoeksteen van acquireren**

Vertrouwen is de kritieke succesfactor bij uitstek. Een reden te meer om foefjes en slimmigheden te vermijden. Waarom blijven velen dat toch doen? Omdat men lijdt aan de kwaal van verkoopdruk, een ziekmakende druk om iets verkocht te krijgen.

### **Acquisitie en sales**

Gelukkig is er een simpele genezing voor deze kwaal: Acquireer niet op de traditionele manier! Veel tips en aquisitietrainingen voor de professionele zakelijke dienstverlener zijn gebaseerd op de traditionele verkooptrainingen. Het zijn trainingen die van consultants verkopers proberen te maken. Daar zitten hun prospects nu net niet op te wachten!

Dat je projecten in de zakelijke wereld niet met 'harde' verkooptechnieken binnenhaalt, is bekend. Dat betekent niet dat je het contact los moet laten. Je moet wel de trukendoos weggooien, de klets uit je nek, 'vraag om de order', 'close the deal' technieken die de goeroes uit het verleden predikten. In de B2B acquisitie werken deze "salespitches" niet.

### **Trukendoos acquisitie**

Er zijn twee redenen waarom de trukendoos niet meer werkt:

- De huidige markt is te intelligent. De prospects hebben alle afsluittechnieken al gezien en gehoord. Technieken die een belediging zijn voor de intelligentie van de koper.
- De snel sprekende, wees je luisteraar te slim af, old school technieken werken al helemaal niet als je diensten verkoopt. Immers de kwaliteit van de relatie met de leverancier is dan extra belangrijk.

Veel te veel mensen in het bedrijfsleven verspillen tijd en geld aan het najagen van leads die weigeren de telefoon op te nemen of je boodschappen te beantwoorden. Tijdens deze

inspanningen lijkt de prospect “hot” voor je diensten. Je zong je liedje en deed je dansje. Je stuurde informatie en nu.....niets. Zie: [Acquisitie in de zakelijke dienstverlening](#)

## **Investeer in vertrouwen: 4 tips**

Stel dat u aan een goede vriend, die u vertrouwt en u een expert acht in uw vak, een dienst moet verkopen. Dan zult u waarschijnlijk een of meer van de volgende dingen doen:

- U vraagt uw vriend om exact na te gaan wat hij wil zodat u de juiste oplossing kunt bieden
- U legt uw vriend uit hoe het werkt in de markt
- U vertelt hem wat voor hem de juiste oplossing is.
- U denkt goed na over de prijs, hij moet zich er goed bij voelen en u ook.
- Zo moeilijk kan dit toch niet zijn? Behalve dan als de benauwende verkoopdruk u parten speelt!

## **Recomendatie van klanten**

Het vertrouwen in uw capaciteiten krijgt een fikse stimulans door recommendatie van klanten. Bij grote projecten in de B2B sfeer is het raadzaam om na te gaan of die mogelijkheid benut kan worden.

Lees over de ervaringen van een groot ingenieurs bureau:

[Kletsende klanten als b-to-b marketingstrategie](#) Goed je werk doen levert tevreden klanten op. En als ze heel enthousiast zijn bevelen ze u zelfs aan. Hoe is dit principe te gebruiken? Met voorbeelden en aanbevelingen om de effectiviteit van uw acquisitie inspanningen drastisch te vergroten!

[Kletsende klanten als b-to-b marketingstrategie deel II](#) Klanten zijn je beste ambassadeurs! Een verslag uit de praktijk. Arcadis, een van de grootste ingenieursbureaus van ons land, experimenteerde met mond tot mond reclame van klanten als marketing- en acquisitietool. Een interview van de initiatiefnemers over aanpak en ‘lessons learned’.

## **De Gunfactor bij acquisitie**

*‘De klant moet het je wel gunnen.’* Of: *‘Als er geen klik is kun je nooit resultaat boeken’.* Opmerkingen die vaak verbloemen dat de acquireur onvoldoende kennis of vaardigheid in huis heeft om tot een succesvolle deal te komen.

*Als alles draait om vertrouwen, hoe win je dan vertrouwen? Hierboven vindt u de nodige tips. Zeker maar hoe verhoog je de gunfactor in het directe contact met uw relatie, opdrachtverlener of klant?*

Vertrouwen is gebaseerd op de ervaring dat beloftes en afspraken worden waargemaakt. De remedie is daarom eenvoudig: Creëer deze ervaring, maak afspraken, doe beloftes en kom ze na.



De afspraken kunnen heel klein en zelfs futiel zijn:

- Stuur mij maandag een artikel toe
- Bel mij volgende week woensdag
- Ik zoek uit hoe dat zit en mail me het antwoord uiterlijk vrijdag
- Introduceer mij over twee weken bij ....
- Ik beloof u dat ik dat uitzoek en u daarover binnen tien dagen informeer
- Ik beloof u dat ik u om 7 uur zal bellen

Lees hierover: [De gunfactor bij acquisitie en sales](#) Ofwel hoe win je het vertrouwen van de klant?

## Reputatie en Personal Branding

Het kan niet genoeg gezegd worden: Uw reputatie is afhankelijk van de mate waarin uw producten en diensten leiden tot goede resultaten en u kwaliteit en service levert voor een redelijk tarief. Maar dat moet wel bekend worden. Recommendatie van klanten is in dit verband een ijzersterke manier. U kunt ook zelf aan de weg gaan timmeren met lezingen, publicaties in vakbladen, meedoen met de social media. We komen hiermee op het terrein van de [Personal Branding](#).

## Acquisitie voor zakelijke dienstverleners

### Tussenstand voor zakelijke dienstverleners

Voordat we nog een paar andere belangrijke factoren uitdiepen eerst een tussenstand. Gyuri Vergouw zet wat zaken op een rijtje speciaal voor zakelijke dienstverleners: Van notaris tot advocaat, van accountant tot makelaar, erkend en gekend worden in de markt is cruciaal, maar hoe doe je dat dan? Het is niet iedereen gegeven een personal brand te worden, hoeveel boeken en lezingen hier ook over gegeven worden. Enkele tips en tricks die helpen bij het vinden van nieuwe klanten in [Acquisitie voor zakelijke dienstverleners \(2\)](#).

De vraag waar alles mee begint: wat ga je nu eigenlijk aanbieden? Of beter nog: op welke klantvraag speel je in? Het is tenslotte makkelijker iets te verkopen als de markt je weet te vinden en als je herkend wordt als diegene die men voor een bepaalde vraag of probleem moet inhuren. Kortom, wat is jouw focus? Het antwoord op deze vraag staat aan de basis van een succesvolle acquisitie en bepaalt in veel grotere mate dan marketing of publiciteit het succes van de dienstverlener. Maar...hoe bepaal je nu die focus? [Acquisitie voor zakelijke dienstverleners: Focus](#)

### Speciaal voor consultants

De klok is er op gelijk te zetten, als de markt tegenzit verschijnen er stapels onderzoeken en boeken over acquireren. Hoe kom je binnen? Hoe blijf je binnen? Hoe scoor je een opdracht? Veel publicaties blijven steken in een opsomming van traditionele activiteiten zoals

publiceren en het geven van een (gratis) lezing. Een lunch? Een meeting? Borrel? Of moet u uw GVB (Golfvaardigheidsbewijs) gaan halen? Een kort verslag van een internationaal onderzoek van de Vrije Universiteit. [Acquisitie voor consultants](#)

## Het acquisitie gesprek

### Houding en gedrag bij acquisitie

Houding en gedrag zijn van groot belang in het relationele verkeer. Weet u hoe effectief uw gedrag is? Kent u uw sterke kanten en weet u waarvoor u moet uitkijken? Bent u geïnteresseerd in feedback over uw gedrag?

De meeste mensen beweren van wel maar in de praktijk beleven ze feedback al gauw als onterechte kritiek. Dat schiet niet op. Het leren op dit gebied houdt nooit op. Bovendien ontwikkelen sociale vaardigheden zich ook in maatschappij en organisatie; een paar voorbeelden: Onbevangen en informeel gedrag doet het in onze cultuur doorgaans beter dan het meer formele optreden van een generatie terug. Maar met de joviale schouderklopperij van 'Ik ben uw vriend' moet u ook uitkijken. Tegelijk is de 'Old School' van de rappe verkoopbabbel met de salespitch van 'Close the deal' op zijn retour. En dan moet u bovenal ook nog uzelf blijven!

Ga er maar aanstaan. Wat is wijs? Een compact overzicht van de belangrijkste vaardigheden vindt u in '[Sociale Vaardigheden](#)'.

Van speciaal belang bij acquisitie is het vaardig kunnen onderhandelen. Een vlotte scan van '[Onderhandelen](#)' kan u op ideeën brengen. U leest daarin ondermeer over overtuigingskracht en over exploreren. Met name het exploreren in de vorm van vragen stellen, zoeken naar package deals en 'als ... dan ...' compromissen is onmisbaar. Zie ook [Onderhandelings valkuilen tijdens Inkoop](#) en de praktische tips in De Prijs maakt het verschil: Onzekerheid over de prijsstelling leidt tot uitstel of afstel van de deal. Wat te doen?

Ook beschikbaar informatie over [Koude Acquisitie](#) en over [Acquisitieangst](#).

### Vijf veel gemaakte fouten bij acquisitiesprekken

- *Te veel zelf aan het woord* Acquisiteur staat in de zendstand, eigen aanbod of product staat centraal, focust op 'wat wij allemaal kunnen'.
- *Te veel en te lang vragen stellen* Acquisiteur blijft vragen stellen, samenvatting of conclusies blijven achterwege, blijft zoeken naar aanknopingspunten.
- *Te snel met oplossingen komen* Acquisiteur is gericht op snelle actie of aanpak, geeft soms oplossing weg, toont weinig respect voor complexiteit van de vraag, wil te snel een offerte maken.
- *Te laat uw toegevoegde waarde laten ervaren* Acquisiteur is reactief bij probleemverheldering, reageert niet alert op interesse, brengt gesprekspartner niet op nieuwe ideeën
- *Niet doortastend bij benoemen vervolgacties* Acquisiteur sluit gesprek te laat af, afspraken zijn niet helder qua inhoud en timing: wederzijds commitment is onvoldoende verzekerd.

Als u zich aan alle hier vermelde goede raad en suggesties wilt houden wordt het niets. Een ontspannen houding is beter dan 'op eieren lopen'. Een enkeling slaat door maar dat heeft ook zijn charme: "En nou opschieten! Kan ik hier beginnen of niet?". Zie: [In een paar stappen naar een succesvolle intake](#).

## De Offerte

### Verbeter uw offerte

Met een vijftal direct toepasbare tips is het rendement van offertes met 15 procent te verhogen! Hier leest u de eerste twee:

- **Hou het kort** Een offerte mag nooit langer zijn dan twee A4-tjes. Productbeschrijvingen, prijsspecificaties, leveringswaarden, het kan allemaal in de bijlage. Kies voor een logische opbouw in zes alinea's: opening, beschrijving probleem, mogelijke alternatieven, gekozen oplossing, prijs en een vervolgspraak.
- **Krachtige opening** Schrap die obligate openingszinnen uit de offerte. 'Hierbij doen wij u toekomen...', trekt geen enkele klant over de streep. Open eens met een quote van uw klant.

Lees verder over: [Betere offerte, meer rendement](#).

### Succesfactoren in een offerte

Simon Voogd heeft systematisch onderzocht wat een goede offerte onderscheidt. Hij schrijft: "Een onderdeel van mijn werk is het opstellen van een standaardofferte voor het nieuwe aanbod dat we hebben ontworpen voor onze klanten. Als input zie ik veel bestaande offertes. En tijdens een onderzoek naar het effect van een offerte bleek dat klanten de offerte nauwelijks lezen. Ik begrijp dat goed vanuit de offertes die ik voorbij heb zien komen. Wat is dan een goede offerte?" Zie: [Succesfactoren van een offerte](#).

### Offertes shoppen?

Vaak vragen klanten zelf om een offerte. Ze zijn aan het shoppen en willen van verschillende aanbieders de condities weten. Met andere woorden, u maakt een offerte die de klant gebruikt om bij een andere leverancier betere condities te bedingen. Met de volgende twee vragen voorkomt u dat probleem:

Wanneer moet de offerte binnen zijn? Voor een persoonlijke offerte heeft u wel een paar dagen nodig. Een echt geïnteresseerde klant heeft daar begrip voor.

Wanneer kan ik een vervolgspraak maken? Als de klant aangeeft dat hij dat niet op prijs stelt dan wordt u gebruikt bij het 'shoppen'.

### Contractmanagement

De relatie met klant of opdrachtgever wordt soms nader geformaliseerd in de vorm van een contract. Contractmanagement is naast het afsluiten van contracten ook het beheer van de contracten. Het beheer wordt vaak vergeten of wordt onvoldoende ingevuld. Bedrijven zien

goed contractmanagement meer en meer als een mogelijkheid om de leverancier bij de les te houden. Goed om u hierop te prepareren! Zie hierover: [Contractmanagement](#).

## **Relatiemanagement en beheer bij acquisitie**

Wie werkelijk al z'n klanten volkomen tevreden wil stellen, zal spoedig in de rode cijfers belanden. Simpelweg omdat dat meer kost dan het opbrengt. Relatiebeheer of relatie management is veel meer dan het streven naar klantenbinding en vraagt om het maken van duidelijke keuzes. Goed relatie management is een belangrijk factor om acquisitie kracht te vergroten.

### **Investeren in klanten als acquisitiestrategie**

Klanten meenmen naar het voetballen, je beste relaties uitnodigen voor haringparty's, nu en dan belletjes plegen. Denkt u dat het werkt? Heel vaak niet! Dan maar adverteren en een boel reclame maken? Kijk uit! Als zakelijke dienstverlener doe je in 'vertrouwen'. Eén ding is de doelgroep snel duidelijk als u veel adverteert: U zit verlegen om werk. En of dat nu zo vertrouwenwekkend is. Hoe dan wel? Lees de suggesties en de voorbeelden in [Relatiemanagement in de professionele dienstverlening](#)

### **Relatiebeheer als groeistrategie**

Tevreden klanten zijn vanzelf trouwe en hechte relaties. Kletsboek! Zeer populair is ook de stelling, dat het aanboren van nieuwe relaties vijf maal zo duur is als het vasthouden van de klanten die je al hebt. Onzin! Jos Burgers prikt door deze en andere fabeltjes en beschrijft wat er echt komt kijken bij verstandig relatiebeheer.

Alleen volkomen tevreden klanten zijn om te vormen tot trouwe relaties die het rendement van uw organisatie op termijn zeer positief zullen beïnvloeden. Het sterk verhogen van die tevredenheid vraagt echter in toenemende mate om investeringen in de relatie, zowel in tijd als in geld. Om die reden is een relatiebeheerstrategie allereerst een kwestie van kiezen tussen relaties. Investeren in de 'verkeerde' relaties kan u heel duur komen te staan. Bovendien kan een effectief relatiebeheer ook leiden tot het afscheid nemen van relaties teneinde bestaande en gewenste relaties beter te kunnen bedienen. Lees hierover: [Met tevreden klanten schiet je weinig op](#)

### **Leads en relatiemanagement**

Kennis van de markt, relatiebeheer en netwerken, persoonlijk contact. Allemaal zaken die de kans op leads vergroten. Een reden te meer om relatie management serieus te nemen en er een bij u passende invulling aan te geven. Zijn het de 'leads' of is het iets anders?

## **Acquisitiestrategie**

De inzichten, ideeën en suggesties die hierboven besproken worden zijn teveel om allemaal uit te voeren. Een focus op wat haalbaar is en enige samenhang zodanig dat verschillende acties elkaar versterken is de moeite van het overdenken waard. Hieronder vindt u enige bijdragen die dit vergemakkelijken. Vooral als u vanuit een bureau, firma of bedrijf van enige omvang bezig bent verdient het aanbeveling met elkaar tot een duidelijke strategie te ko-

men. Tenminste als u focus en samenhang verkiest boven “Laat individuele acties bloeien!”

U heeft vier strategieën voor het kiezen. Combinaties van elementen zijn mogelijk.

- Verwachtingen overtreffen in lopende opdrachten
- Gericht relatiebeheer buiten lopende opdrachten
- Werven van nieuwe klanten
- Ontwikkeling van dienstverlening en innovatieve projecten

De volgende informatie helpt u op weg:

[Vier acquisitiestrategieën en hun effectiviteit \(1\)](#) De vier belangrijkste manieren om de acquireren worden bondig beschreven. Wat doet u bijvoorbeeld aan relatiebeheer buiten lopende opdrachten? Hoe belangrijk is voor u uw business ontwikkeling en innovatie? Of is het voor uw kantoor vooral een zaak van voortdurend doorgaan met de werving van nieuwe klanten? U vindt tevens een handzaam overzicht met de argumenten om voor een bepaalde acquisitiestrategie te kiezen.

[Vier acquisitiestrategieën en hun effectiviteit \(2\)](#) Er is een natuurlijke groei van de ene strategie naar de andere. Gericht relatiebeheer neemt altijd een sleutelpositie in. Marketingcommunicatie is hierbij belangrijk. Dit gaat vaak helemaal fout, dus vliegen de radiospotjes van zakelijke dienstverleners ons dan weer om de oren en neemt de roep om ‘harde sales’ weer toe. Drie stappen en negen aandachtspunten.

## Do's en Don'ts

Een scan van de volgende twee lijstjes brengt u altijd op een paar ideeën.

### Vijf belemmeringen bij acquisitie

- Uitstellen en verstoppen achter andere werkzaamheden (die ‘leuker’ zijn);
- Te zware last van declarabele uren, zodat er geen ruimte voor is;
- Onzekerheid of aarzeling bij het idee zichzelf te moeten ‘verkopen’;
- Door onervarenheid niet weten hoe acquisitie aan te pakken;
- Onvoldoende eigen contacten en netwerk.

### Vijf tips voor de zichtbaarheid van acquisitie binnen uw organisatie

- Instellen van kleine teams voor specifieke acquisitie-doeleinden
- Maandelijks een overzicht bieden van gewonnen en verloren acquisities
- Elk jaar een workshop acquisitievervaardigheden
- Junior professionals mee laten kijken en doen in acquisitieprocessen
- Honoreren wanneer professionals leads signaleren en eigen initiatieven ontplooien.

Zie ook [‘meest besproken in acquisitie’](#) en [‘nieuwste items in acquisitie’](#) op onze website.

## **Hoofdstuk 2: Onderhandelen**

Tips en tricks voor vaardiger onderhandelen. Succesfactoren en valkuilen bij het onderhandelen. Onderwerpen: Onderhandelingsklimaat, impasses, onderhandelen met de achterban, spanning, emoties, tijdsdruk, beïnvloeden van de machtsbalans, manipulaties, het voorzitten van onderhandelingen, exploreren en faseren.

## **Hoofdstuk 2: Onderhandelen**

- 1. Definitie van onderhandelen**
- 2. Gedrags-model van onderhandelen**
- 3. Onderhandelen: de 4 belangrijkste activiteiten**
- 4. Hoe flexibel blijven bij het onderhandelen?**
- 5. Wat zijn de fasen van het onderhandelen?**
- 6. Impasses horen bij de onderhandeling! Hoe hanteren?**
- 7. Hoe de sfeer positief beïnvloeden?**
- 8. Hoe de machtsbalans beïnvloeden?**
  - Dirty tricks bij het onderhandelen
- 9. Het voorzitten van onderhandelingen**
- 10. Hoe omgaan met de achterban?**
- 11. Onderhandelen als emotiemanagement**
- 12. Tips en technieken voor het onderhandelen**

## Definitie van onderhandelen

Onderhandelen is de communicatie over de verdeling van schaarse middelen tussen partijen met verschillende belangen; partijen die van elkaar afhankelijk zijn om tot een oplossing te komen.

## Gedrags-model van onderhandelen

Onderhandelen bestaat uit vier typen van activiteiten:

- De communicatie over de inhoud: belangen, argumenten, oplossingen en concessies.
- Gedrag dat erop gericht is de machtsbalans te beïnvloeden.
- Gedragingen die sfeer en klimaat beïnvloeden.
- Het zogenaamde exploreren dwz het gedrag en de procedures die flexibiliteit en creatieve 'packagedeals' mogelijk maken.

Elk type gedrag kent een dilemma. In de communicatie over de inhoud is er bijvoorbeeld de spanning tussen concessies doen enerzijds en blijven vasthouden aan het eigen belang anderzijds.

## Onderhandelen: de 4 belangrijkste activiteiten

Een compact overzicht van de vier typen activiteiten vindt u in dit schema

### Inhoud/belangen

toegeeflijk

hard

### Macht

weinig verweer

kemphanerig, willen domineren

### Klimaat

joviaal, persoonlijk

koel, formeel, snel geïrriteerd

### Flexibiliteit

explorerend

vermijdend, herhalend

Bekijk [hier](#) de vier activiteiten iets uitgebreider.

Met deze schema's kunt u het gedrag van onderhandelaars scoren. U kunt er ook een bepaalde onderhandeling mee typeren. De schema's worden gebruikt in workshops en in evaluaties van onderhandelingen. Bron: [Mastenbroek, HBP](#).

## Hoe flexibel blijven bij het onderhandelen?

- Blijf flexibel door niet te snel met een oplossing te komen. Wees wel duidelijk over uw belangen, ideeën en wensen.
- Exploreer de belangen aan de tafel door vragen en 'hardop denken'.
- Laat u niet vangen in een 'nietes welles' debat, vraag bij kritiek op uw voorstel met



welke aanvulling het wellicht acceptabel zou worden.

- Herken en gebruik de fasering van het onderhandelen.

## Wat zijn de fasen van het onderhandelen?

Er zit een structuur in het onderhandelingsproces. Het procesmodel van onderhandelen kent een opeenvolging van fasen. Elke fase bevat mogelijkheden tot exploreren. Maar herhaling van zetten en impasses zijn ook onderdeel van het spel. Een bruikbare indeling is:

Fase 1: Voorbereiding en Opening

Fase 2: Discussie en Exploreren

Fase 3: Impasse en Compromis

U moet weten wat u lelijk kan opbreken bij de voorbereiding. En wat moet u doen als men u vraagt als eerste met een voorstel te komen? Met inzicht in de fasering van het onderhandelen weet u beter wat u kunt verwachten; u kunt er ook beter op inspelen.

Alle begin is moeilijk. Wat wordt uw openingszet? Lees over [De ideale openingszet bij onderhandelingen](#). In de opening legt u het fundament!

## Impasses horen bij de onderhandeling! Hoe hanteren?

Onderhandelingen zitten af en toe vast. Men treedt in herhaling; de sfeer wordt grimmiger.

Drie tips om eruit te komen:

- Gebruik impasses! Ze hebben een belangrijke functie. Ze geven aan dat de grenzen van het haalbare in zicht komen. Sommige onderhandelaars vinden impasses wenselijk. *“Geen impasse? Dan had er waarschijnlijk meer voor ons ingezet!”*
- Schorsen en informeel een kleine concessie in het vooruitzicht stellen mits .....!
- Als er een blijvende impasse dreigt te ontstaan, verken met elkaar de verschillende alternatieven bij het voortduren van de impasse. [De zaak zit muurvast](#) en [Vastgelopen besprekingen, impasses en crisissituaties](#).

Vasthoudendheid demonstreren is prima maar concessies horen bij het spel! Klopt dat wel? Hoe doe je eigenlijk een concessie? En wie doet het eerst een concessie. Zie de [Acht vuistregels voor effectief concessiegedrag](#).

## Hoe de sfeer positief beïnvloeden?

Manieren om het onderhandelingsklimaat constructief te houden zijn:

- Luisteren, respect tonen voor iemands argumentatie, ook als men het er niet mee eens is.
- Humor, eigen gedrag kunnen relativeren.
- Informele gesprekken, waarbij men zich met meer persoonlijke zaken of met toevallige actualiteiten bezighoudt.

Soms zit het tegen en dan ontstaat er [Een sfeer om te snijden](#).

## Hoe de machtsbalans beïnvloeden?

Door kennis van zaken, goed exploreren en een positieve sfeer kan men de eigen overtuigingskracht aanzienlijk versterken. Door [manipulaties](#) wil dat ook wel eens lukken. De relatie lijdt eronder maar de buit is binnen. Hoe groter het machtsverschil hoe meer constructief onderhandelen in de knel komt. De meer machtige komt al gauw autoritair over, de minder machtige als een zeurpiet die geen open kaart speelt. Deze dynamiek leidt van kwaad tot erger tenzij de deelnemers zich hier scherp van bewust zijn en niet gevangen willen raken in dit spel.

## Dirty tricks bij het onderhandelen

Herken tijdig voetangels en slimme foefjes om overwicht op te bouwen en de buit binnen te halen. In een serie van 3 artikelen over dirty tricks verschaft Van Houtem u het nodige houvast.

## Het voorzitten van onderhandelingen

Voorzitters van onderhandelingen hebben een eigen verantwoordelijkheid om de kans op het vastlopen van onderhandelingen te vermijden. Drie tips:

1. Begin met een verkenning door middel van een inventariserend rondje.
2. Houd discussie en debat beperkt.
3. Praat meer over voorstellen dan over argumenten.

Voorzitters kunnen een goede wending geven aan de onderhandelingen door [De fasering](#) en [Vijf tips voor de voorzitter](#) te koppelen.

## Hoe omgaan met de achterban?

Zie de relatie met de achterban ook als een onderhandelingsrelatie

Wek van te voren niet teveel verwachtingen bij uw achterban. Zie: [De achterban onderhandelt mee!](#) Het matigen van verwachtingen en tegelijk elkaar in de gelegenheid stellen bij de eigen achterban te scoren zijn onderdelen van het spel.

## Onderhandelen als emotiemanagement

Vuistregels en technieken voor vaardiger onderhandelen helpen maar de onderstroom van emoties overspoelt nog vaak genoeg een goede deal. Daar waar meningen verschillen en ieder eigen belangen nastreeft, loopt de spanning op. Fricties, machtspelletjes, impasses en pressie van achterbannen horen erbij. Als je er oog voor hebt zie je telkens weer weer talloze uitingen: Mokken, prestigieus geklets, lichtgeraakt en defensief optreden, krampachtig in de plooi blijven, eindeloos gedram, dichtklappen, cynische opmerkingen, nijdig in de rede vallen, zeuren over procedures. Is het mogelijk handiger met spanning, stress en opvlammende emoties om te gaan? Lees verder over [emotiemanagement](#) en over [Onderhandelen onder druk](#).

## Tips en technieken voor het onderhandelen

Hier volgen een paar tips waar u uw voordeel mee kunt doen:

- Straal rust uit. Echte kracht komt van binnen.
- Laat mensen lachen. Humor is de kortste afstand tussen mensen.
- ‘Als .... dan ....’ is een perfecte techniek. Stel dat wij... komen we dan tot zaken?

Technieken en tips zijn in velerlei vorm beschikbaar:

[10 onderhandeltips](#)

[6 fouten bij prijsonderhandelingen](#)

[I will make you an offer you cannot refuse?](#)

[De 10 Geboden voor Onderhandelaars](#)

[Onderhandelingsvalkuilen tijdens inkoop](#)

Zo'n lijstje met tips en technieken brengt op ideeën.

Technieken helpen; begrip van de onderliggende processen, door middel van de hier aangereikte modellen en concepten, helpt ook. Reflectie en feedback over uw gedrag blijken ook belangrijk. Het instrument [Persoonlijke onderhandelingsstijlen](#) kan u daarbij helpen.

## Hoofdstuk 3: Sociale vaardigheden

Sociale vaardigheden voor de omgang met klant, collega, baas en bij sollicitaties: Tips en inzichten. Een organisatie is net zo goed als de kwaliteit van de onderlinge relaties. Wat kan je daaraan doen? Hoe komt men tot inzicht in eigen gedrag en houding? Welke sociale vaardigheden zijn van groot belang voor managers? Hoe ontwikkel je vaardigheden als goed luisteren, onderhandelen en overtuigingskracht? Zijn er ook nieuwe sociale vaardigheden?

## **Hoofdstuk 3: Sociale vaardigheden**

- 1. Het belang van sociale vaardigheden.**
- 2. Een nieuwe baan en sociale vaardigheden**
- 3. Sociale vaardigheden in relatie met de werkplek.**
- 4. De essentie van sociale vaardigheden**
- 5. Zin en onzin van trainingen in sociale vaardigheden**
- 6. Zijn er nieuwe sociale vaardigheden?**
  - Welke managementvaardigheden zijn in opkomst?
  - Oplossinggericht managen
  - Sturen op verantwoordelijkheid
- 7. Persoonlijke communicatie vaardigheden**
- 8. De vaardigheden van leiding geven en ontvangen**

## Het belang van sociale vaardigheden.

*“We moeten afscheid nemen van deze persoon; hij is ongeschikt voor dit werk.”* Steeds vaker gaat het dan niet om kennis of bepaalde diploma's maar om het sociale gedrag. *“Luistert niet; kan niet met kritiek omgaan, drammerig, asociaal, onfatsoenlijk, hufferig.”* Bij de werving voor bijna elke functie tellen sociale vaardigheden steeds zwaarder.

## Een nieuwe baan en sociale vaardigheden

Dick van der Toorn, directeur van TNS, Tower Network Systems, kan geen geschikte mensen krijgen; hij is zelfs de scholen langs gegaan. Het lukt niet. Waar gaat het mis? Een paar citaten: *“Vaak onfatsoenlijk of ongeïnteresseerd gedrag. “Er moet wel motivatie zijn en je moet wel willen leren.”*

Gelukkig wordt bij een goede sollicitatie training aan sociale vaardigheden, te beginnen bij fatsoenlijk gedrag, steeds meer aandacht gegeven. Twee tips:

- Pas je kleding aan bij de functie die je wilt gaan uitoefenen. Petten en capuchons worden niet gewaardeerd.
- Toon interesse voor het bedrijf en de functie; kijk van te voren op de bedrijfswebsite

Lastiger zijn de tips mbt sociaal gedrag: de omgang met bazen, collega's en klanten. Hoe verder mensen komen in organisaties hoe meer daarop gelet wordt. De [9 tips voor een sollicitatiegesprek](#) kunnen op ideeën brengen.

## Sociale vaardigheden in relatie met de werkplek.

Over sociale vaardigheden is veel te lezen en te trainen. Wees selectief! Het budget voor opleiding en training is beperkt evenals uw tijd. Een paar tips:

- Zoek de inzichten en vaardigheden die u in uw werk kunt gebruiken. Waar u dus meteen profijt van heeft.
- Gebruik de aanbevelingen van collega's of bazen. Nog beter: Doe de training met mensen van het werk. Maak de vraag: *“In welke situatie kunnen we dit gebruiken en hoe doen we dat”* tot onderdeel van de training.

Uw sociale vaardigheden en de [interne communicatie](#) in uw organisatie bepalen de kwaliteit van werk en organisatie!

## De essentie van sociale vaardigheden

Bedenk dat de kern van sociale vaardigheden neerkomt op enkele basale vaardigheden:

- Goed luisteren
- In kunnen leven in anderen,
- Helder en bondig kunnen uitdrukken,
- [Feedback](#) kunnen geven en ontvangen,
- Situaties goed kunnen inschatten

- Met enige tact kunnen optreden.

Dit klinkt simpel. Als u dit leest zult u niet denken: Tjonge, tjonge, dat is niet mis, dat had ik nou nooit zelf kunnen bedenken. Maar vervolgens zijn we in de praktijk toch weer drammerig, we zwammen maar wat, we tonen geen interesse in [feed-back](#) en we worden boos als het toch gegeven wordt.

In diepste wezen zijn sociale vaardigheden verbonden met emotie-management en dat is afhankelijk van de cultuur van organisatie & maatschappij en van onze persoonlijke historie.

## Zin en onzin van trainingen in sociale vaardigheden

Het aanbod van trainingen en cursussen voor managers is onderhevig aan vaardigheidsinflatie en veronachtzaming van basale sociale vaardigheden. “Dat kennen we wel; dat hebben we al gehad.” Nee dan: vernieuwende, exotische vaardigheidstrainingen als ‘delta denken’, ‘project management met effect’ (vervolg op de versie zonder effect?), ‘scoren met sales’ of ‘empowerment’, etc. De meer basale sociale, communicatieve en managementvaardigheden klinken veelal niet ‘sexy’ of ambitieus genoeg. Het gevolg is dat competenties op de werkplek aan inflatie onderhevig zijn. Goedbedoelende opdrachtgevers werken deze competentie-ontwaarding onbewust in de hand. Zij eisen ambitieuze leerdoelstellingen, willen inspraak en grip op de programma’s. Een en ander leidt tot taalkundig gespierde formats waarin complexe vaardigheden steeds vernuftiger worden overgedragen. Het resultaat: [competentieontwaarding](#). Het aanleren van de vaardigheid struikelt immers over een gemis aan ‘basis’. De deelnemer ziet dit maar al te vaak als een nieuwe leerbehoefte: “Op naar iets nieuws. Weer een niveautje hoger”.

## Zijn er nieuwe sociale vaardigheden?

Maatschappij en organisatie staan niet stil. Een voorbeeld uit de middeleeuwen in een manieren boek van Erasmus, bedoeld voor jonge mensen die nog carrière moesten maken:

*“Spuwd omgekeert sijnde opdat ghy niet iemand vuyl maeckt”.*

*“Vlei ieder, zelfs de zot”.*

*“Snuit niet je neus met dezelfde hand als waarmee je in de gemeenschappelijke schotel grijpt”.*

*“Dooop niet voor de tweede keer half opgegeten stukken in de gemeenschappelijke saus”.*

*“Braken is geen schande, als men maar geen anderen bevuilt”.*

(Erasmus: Goede manierlijcke seden, 1546)

Onmiskkenbaar hebben de vaardigheden die nodig zijn in het maatschappelijk leven de afgelopen eeuwen zich verder ontwikkeld. De gedragsregels van Erasmus hebben de meesten zich al op zeer jonge leeftijd eigen gemaakt. Wat is thans de uitdaging? [Sociale vaardigheid en persoonlijke effectiviteit](#): over de trends. Vooral de vaardigheden om rekening te houden met anderen en met het effect van het eigen gedrag op anderen hebben zich ontplooid en zijn in aanzien gestegen. De vaardigheid om anderen te intimideren, het zogenoemde ‘machogedrag’, is in aanzien gedaald.

# Welke managementvaardigheden zijn in opkomst?

Twee vaardigheden vallen op:

## 1. Oplossinggericht managen

De oplossingsgerichte manager gaat bij problemen als volgt te werk:

- Problemen onderkennen maar niet in 'de val' trappen van oorzaken zoeken en schuldigen opsporen
- Succes beschrijven: Wat voor succes zoekt u? Hoe zult u merken dat het probleem opgelost wordt? Wat zal er dan beter gaan?
- Positieve uitzonderingen identificeren: Wanneer heeft dit succes al eens plaatsgevonden, al was het maar een beetje? Wat was er anders? Wat veroorzaakte dit succes? Wat was uw bijdrage aan het succes?

Vervolgens stapsgewijs de situatie verbeteren door ervaringen uit de vorige stap toe te passen. [Oplossingsgericht managen](#) kent steeds meer toepassingen. U kunt het bijvoorbeeld ook op uw persoonlijke effectiviteit toepassen. Cultiveer uw sterke punten! Vergeet het gedoe met 'verbeterpunten' en het werken aan zwaktes. Zie [Marcus Buckingham en de sterke punten-revolutie](#).

## 2. Sturen op verantwoordelijkheid

Een manager moet sturen maar ook delegeren en faciliteren. Hier ligt een dilemma! Te veel sturing maakt dat medewerkers zich afwachtend op gaan stellen. Maar hoe zorg je ervoor dat je zoveel mogelijk aan je medewerkers kan overlaten. In de praktijk blijken managers op alle niveaus van de organisatie hiermee te worstelen. Tegelijk is het onmiskenbaar dat we hierin handiger aan het worden zijn. Sommigen lukt het om met kennelijk succes hiermee om te gaan. Hierover is veel te vinden in [Sturen op verantwoordelijkheid](#). Interviews, voorbeelden en instrumenten zijn beschikbaar in het [Dossier: Sturen op verantwoordelijkheid](#).

## Persoonlijke communicatie vaardigheden

De kwaliteit van de persoonlijke communicatie is belangrijk. Mensen worden continu beoordeeld op hun communicatie vaardigheden zoals presenteren, vergaderen en onderhandelen. Hieronder volgen enige tips en ideeën. De links verschaffen meer informatie over deze communicatieve vaardigheden.

### Presenteren

Presenteren doen de meeste mensen met behulp van Powerpoint. Laat u daar niet door op sleeptouw nemen. In de voorbereiding verprutsen mensen enorm veel tijd met het maken van veel te veel sheets vol met bulletpoints. Goed presenteren werkt anders. Denk aan de directeur die bij het begin van zijn presentatie een sheet liet zien met daarop 'Dit is de laatste sheet'. De belangrijkste tips voor presenteren zonder plaatjes zijn:

- Wees emotionerend



- Gebruik uw lichaamstaal
- Verzin one-liners
- Wijk-af

## Vergaderen

Met vergaderen gaat meer productiviteit verloren dan met telefoongesprekken, kopieerwerk, reizen en geroddel bij de koffieautomaat. Er valt veel te verdienen door goed te vergaderen. Twee tips:

1. Verstuur de belangrijkste informatie van tevoren via e-mail.
2. Gebruik een weblog. Projectteams en managementteams kunnen de belangrijkste feiten en ideeën ook melden op interne weblogs. Vraag om commentaar. Breng aldus de vergadering in contact met betrokkenen.

## Onderhandelen

Drie aanbevelingen waar velen van opkijken zijn:

- Gebruik impasses in uw voordeel
- Wees flexibel en standvastig
- Onderhandel ook met uw achterban

## De vaardigheden van leiding geven en ontvangen

Er zijn bibliotheeken vol geschreven over de sociale en communicatieve aspecten van het managen met name over [leiderschap](#), [leiding geven](#) en [leiding ontvangen](#). Deze onderwerpen worden elders in deze kennisbank uitgebreid behandeld. Hier volgt een voorschot met een selectie van interessante checklists.

## Checklists Management Vaardigheden

- [De Kunst van het leiding ontvangen](#)
- [Timemanagement tegen werkdruk, 10 tips!](#)
- [10 kenmerken effectieve managers](#)
- [Zes sleutelvaardigheden voor de moderne manager](#)

Een vlotte scan van zo'n checklist brengt u een paar handige tips en goede ideeën. Voor een meer uitgebreide behandeling van de belangrijkste sociale vaardigheden zie [Persoonlijke Effectiviteit](#).

## **Hoofdstuk 4: Conflicthantering / Mediation**

Richtlijnen voor mediation en conflictmanagement. Voorbeelden uit de praktijk van veel voorkomende conflicten in organisaties zoals het 'oerconflict'. Tips en inzichten bij mediation, bemiddeling en de hantering van conflicten. Het managen van tegenstellingen tussen staf en lijn, centraal – decentraal en in de hiërarchie. De onbedoelde dynamiek van conflicten.

# Hoofdstuk 4: Conflicthantering / Mediation

## 1. Typen conflicten

## 2. De aanpak van conflicten. Hoe oplossen

## 3. Impasse, crisis en escalatie

## 4. Mediation

## 5. Emoties en escalatie

## 6. Machtsconflicten

- De Tips en Tricks van de macht
- Macht als kenmerk van relaties
- Machtsspellen in organisaties

## Typen conflicten

Instrumentele conflicten; onenigheid over taakverdeling, coordinatie, en het inrichten en afstemmen van werkzaamheden. Goede probleemanalyse, nuchtere expertise en rationele [besluitvorming](#) leiden tot een oplossing.

Onenigheid over de verdeling van schaarse middelen als geld, ruimte, tijd. Hierbij past het [onderhandelen](#) om tot een compromis te komen.

*Sociaal-emotionele conflicten* gaan over gedrag en houding in persoonlijke relaties. Het betreft beelden van elkaar die de relatie verzieken. Door middel van open communicatie over onderliggende gevoelens en irritaties komt met tot *begrip*.

*Machtsconflicten* gaan over posities en de vraag: “Wie heeft het hier voor het zeggen?” Horizontaal spelen vaak territorium- en competentiekwesties; verticaal is er de spanning tussen autonomie en controle. Het vraagt enige wijsheid om ‘politiek’ geharrewar om te zetten in *productieve spanning*.

Veel conflicten zijn ‘gemengd’. Een conflict dat escaleert wordt steeds meer een mix van alle vier de typen. Er is onenigheid over van alles en nog wat, men begint de pest aan elkaar te krijgen. En de communicatie ontaardt in het afpoeieren en intimideren van de tegenpartij.

## De aanpak van conflicten. Hoe oplossen

Conflicten horen bij het werk en hoeven niet perse schadelijk te zijn. In een open en communicatief klimaat kunnen ze juist bijdragen tot verbetering. Je kan zelfs stellen dat conflicten onvermijdelijk zijn om verbetering en vernieuwing te bewerkstelligen: [Conflicten zijn nodig om tot vernieuwing te komen](#).

Accepteer meningsverschillen en maak tijd vrij om ze uit te praten. De gouden regel is: *“Voorkom altijd dat meningsverschillen escaleren tot blijvende vetes en partijvorming!”* Met de volgende tips vergroot u de kans er uit te komen.

- Zoek elkaar op; stel het gesprek niet uit
- Geef helder uw eigen standpunt weer.
- Luister naar de ander, probeer het verschil te begrijpen en te accepteren.
- Bedenk samen creatieve oplossingen.
- Maak goede, heldere afspraken.

Zie ook [10 tips om een conflict voor beide kanten tot een bevredigend einde te brengen](#) en [5 Richtlijnen bij conflictmanagement](#)

## Impasse, crisis en escalatie

Als er een [impasse](#) ontstaat, overweeg dan:

- Kom met een gewijzigd voorstel.

- Als partijen niet akkoord gaan vraag dan met welke amendementen ze met het voorstel kunnen leven.
- Stel het onderwerp dat moeilijk gaat uit tot later.

Blijft men toch in tegenstellingen hangen (Zie: [Vastgelopen besprekingen, impasses en crisissituaties](#)) en ontwikkelt de situatie zich van kwaad tot erger dan wordt het tijd om een buitenstaander in te schakelen als Mediator.

## Mediation

*Wat doet een mediator?*

De communicatie weer op gang brengen, misverstanden ophelderen, op zoek gaan naar de oorzaak van het conflict en bespreekbaar maken, beide partijen leren luisteren, afspraken maken etc. etc. Het volgende praktijk voorbeeld laat dit zien: [Hoe doorbreek je de tweespalt op een afdeling?](#)

Het grote voordeel van mediation is dat de mediator neutraal blijft: hij of zij begeleidt en bewaakt enkel het verloop van de besprekingen. De mediator is geen arbiter en geen rechter: het is een deskundige die beschikt over een aantal mediation-tools en zo mensen die in conflict-situaties zitten terugbrengt naar de essentie van (werk)relaties: de wederzijdse communicatie. Belangrijk is dat het een illusie is dat alles glad te strijken is en dat zich altijd wel een mooie oplossing aandient. Maar we moeten wel verder met elkaar. Zie de casus [‘Arbeidsconflict zonder oplossing’](#).

De betrokkenen moeten natuurlijk wel mee doen. Aldus kan men de kans op een oplossing aanzienlijk vergroten. Een interessante variant is gebaseerd op het zogenoemde ‘oplossingsgericht werken’ en staat bekend als mutualiseren. Weer een andere variant is gebaseerd op beproefde technieken die de [voorzitters van lastige onderhandelingen](#) praktiseren.

## Emoties en escalatie

Emoties maken dat conflicten heel gemakkelijk kunnen escaleren. Zijn emoties dan taboe. Welnee! Emoties horen er bij. Maar: *Kijk uit met het ongeremd uiten van emoties!* Een paar raadgevingen:

- Verbaliseer wat je grieft of irriteert; probeer de onderliggende emotie te beschrijven of te laten merken.
- Bedenk dat met wilde verwijten, bedreigingen, ultimata en woede aanvallen een oplossing niet dichterbij komt.

Maak elkaar medeverantwoordelijk voor een oplossing. De ander de schuld blijven geven van het probleem draagt niet bij tot een oplossing. Hoe dan wel? *“Wat verwacht je van de ander, wat doe je zelf.”*

[De ontwikkeling van emotie-management](#) in onze geschiedenis verschaft nog wat meer houvast en begrip. Met name het idee van 'Controlled decontrolling' is belangwekkend. De eerste 2 tips in deze paragraaf laten daar iets van zien.

## Machtsconflicten

Machtsverschillen en machtsuitoefening zijn in vele gedaantes zichtbaar in organisaties. Macht en de werking van macht worden doorgaans gezien als iets dat individuen wel of niet bezitten en uitoefenen. De Tips en Tricks hieronder geven daar een handleiding voor.

### De Tips en Tricks van de macht

De '11 [regels voor het uitoefenen van macht](#)' brengen vast en zeker op ideeën. Sommige regels zijn al eeuwen oud. Heel bekend in zijn tijd was het werk van [Gracian](#):

- Vind ieders duimschroef; het gaat om iemands eerste beweegredenen, die niet altijd de meest verhevende zijn, omdat er in de wereld nu eenmaal meer bandeloze dan fatsoenlijke mensen zijn.
- Bied veelvuldig maar beperkt hulp.
- De beste tactiek is alles te verbergen wat voor tactiek wordt aangezien.

Ook zijn er speciale [machtsspelletjes voor vergaderingen](#). En vergeet de 'dirty tricks' bij het onderhandelen niet.

Als persoon heb je de keus dit soort aanbevelingen wel of niet te gebruiken. In sommige situaties gaat dit heel gemakkelijk. In andere situaties komt het er niet van. De speelruimte blijkt beperkt. Dat heeft te maken met de aard van de relatie.

### Macht als kenmerk van relaties

We kunnen macht ook zien als een kenmerk van relaties. Hoe dit werkt is te lezen in het 'oerconflict'. Dit betreft de spanningen in verticale relaties 'Hoog versus laag'. 'Vanzelf' ontstaan over en weer negatieve beelden; men voelt zich miskend, er is toenemende irritatie, de communicatie gaat steeds stroever en uiteindelijk volhardt men in de houding van 'Blame the other'. Er ontstaat een soort verslavingsroes van geklaag en onbehagen. Er is ook een oerconflict 'Gelijk versus gelijk' en 'Hoog versus midden versus laag'. De term oerconflict duidt op een telkens terugkerend patroon van gedragingen in de onderlinge verhoudingen los van de individuele personen. Organisaties kunnen geteisterd worden door patronen van rivaliteit, competentie strijd en controle versus autonomie.

### Machtsspellen in organisaties

Zie [Macht en politiek in organisaties](#) over: Hoe spelen wij het machtsspel? Het spel begint met onhandig gedoe en loopt vanzelf uit op het spel van de rat. Machtsspellen zijn zo absorberend dat ze een eigen dynamiek kennen waarin de deelnemers gevangen raken. Dit kan de kwaliteit van de besluitvorming ernstig aantasten. Zeker als de top erin gevangen raakt zijn de gevolgen ruineus. Een praktijkvoorbeeld is [De VW Porsche casus](#) over de strijd om de macht bij overname. Beide partijen verloren! Een ander casus vindt u in "Top delegeert vergaand,

maar [het politieke spel gaat door](#)“. Recent zijn er tal van affaires op tafel gekomen die te denken geven. [Het spel om poen en prestige](#) krijgt een eigen kracht met een op hol geslagen financiële wereld en ruim baan voor graaiërij en grootheidswaanzin. Als je niet meegraait ben je een ‘loser’. Is hier wat aan te doen? Bewustwording van [deze heilloze dynamiek](#) is het begin.

## Hoofdstuk 5: Presenteren

Beter presenteren, tips en tricks. Omgaan met spreekangst, non-verbaal gedrag, doelmatig gebruik van PowerPoint, de structuur van uw presentatie, inspelen op het gehoor, overtuigingskracht! Goed presenteren en 'spreken in het openbaar' zijn te leren. Waar moet je op letten? Wat zijn de succesfactoren voor een goede presentatie? Hoe omgaan met dwarsliggers in uw gehoor? En wat te doen als uw verhaal kennelijk niet boeit? Vermijd bazenbargoens en de top 30 foute managementuitdrukkingen, de zogenoemde Lulkoekbingo!



# Hoofdstuk 5: Presenteren

## 1. Presenteren valt te leren

- Inhoud
- Structuur
- Vorm en performance

## 2. Vorm vs. inhoud

- Kort en krachtig
- Persoonlijke overtuiging en zekerheid
- Betrek uw publiek!
- Lichaamstaal

## 3. Weg met PowerPoint... een aantal alternatieven

- Mindmappen
- Variatie
- Stiltes en vragen

## 4. Valkuilen

## 5. Tips

## 6. Presenteren in het kort

## Presenteren valt te leren

Presentaties... menig een wordt al onrustig en zenuwachtig bij alleen de gedachte eraan. Eigenlijk is dat helemaal niet nodig, want presenteren valt te leren. Zoals met zoveel zaken lijkt ook voor presentaties te gelden dat men dit vooral leert door het te doen, maar er zijn handvatten die helpen bij het presenteren. Op deze kennisbankpagina treft u een aantal van deze handige hulpmiddelen aan.

*Het succes van een presentatie hangt sterk af van drie factoren; inhoud, structuur en vorm/performance.*

### Inhoud

Dit aspect is voor mensen het meest vanzelfsprekend en krijgt in verhouding ook veel aandacht van (beginnende) presentatoren. Men verwacht nu eenmaal een goed verhaal. Een [duidelijke boodschap](#), goed onderbouwd met argumenten en bij voorkeur ook met onderzoek, feiten en cijfers. Met een inhoudelijk sterk verhaal laat u zien dat u verstand van zaken heeft en kunt u uw publiek overtuigen van uw standpunten.

### Structuur

De structuur van uw presentatie bepaalt voor een groot deel of mensen u kunnen volgen. Zorg voor een verhaal met een duidelijke kop, romp en staart. Deel bij aanvang de onderdelen die u gaat bespreken met u toehoorders en geef gedurende uw presentatie steeds duidelijk aan op welk punt u zich bevindt. Vat geregeld samen en geef uw kernboodschap zowel een plaats in uw inleiding als afsluiting.

*U sluit af met een samenvatting en opnieuw uw kernboodschap. Begin en eind zijn hetzelfde: uw kernboodschap. De tussenliggende toelichting en bewijsvoering ondersteunen de kernboodschap; die mag men, bij wijze van spreken vergeten, als men uw kernboodschap maar onthoudt.*

### Vorm en performance

De werking van uw presentatie wordt voor een groot deel bepaald door de manier waarop u uw verhaal en uzelf presenteert. Gebruikt u PowerPoint of juist een hele andere creatieve manier als bijvoorbeeld mindmappen? In het geval van PowerPoint: hoe zijn de sheets opgesteld? Voorkom in ieder geval te veel tekst op één sheet en zorg ervoor dat u niet teveel sheets in beperkte tijd wilt behandelen.

Uw performance wordt sterk bepaald door uw houding en lichaamstaal. Wat straalt u uit? Uw non-verbale communicatie spreekt veelal boekdelen! Door u hier bewust van te zijn en hier extra op te letten kunt u de kracht van uw presentatie vergroten.

Uit het bovenstaande valt al op te maken dat zowel een goede voorbereiding als het optreden tijdens de presentatie zelf van groot belang zijn. Vooral aan de voorbereiding wordt echter nogal eens weinig aandacht besteed. Hieronder komen verschillende ideeën aan de orde die u zowel kunt gebruiken bij uw voorbereiding als tijdens uw presentatie.

## Vorm vs. inhoud

Presenteren is meer dan het overbrengen van informatie. Het is vooral de manier waarop de presentator zichzelf en zijn boodschap brengt die bepaalt of [het publiek geïnteresseerd en enthousiast](#) is. Uw optreden bepaalt daarmee de mate waarin mensen aandacht hebben voor de inhoud en deze opnemen. Welke mogelijkheden zijn er om de vorm te laten werken voor de inhoud? Hier vindt u diverse goede [tips om persoonlijk en verbindend](#) te presenteren.

### Kort en krachtig

Natuurlijk moet een presentatie voldoende inhoud bevatten. Uiteindelijk gaat het om het overbrengen van een boodschap. Maar voorkom saaie lijstjes met bullits en stapels sheets, anders verliest u de aandacht van uw toehoorders snel. Geef uw kernboodschap kort en krachtig weer, is niet voor niets een [presentatie basisregel](#). Bedenk daarbij dat uit onderzoek is gebleken dat mensen zaken beter onthouden als deze 3 keer herhaald of in groepen van 3 gepresenteerd worden. Herhaal uw boodschap dus 3 keer, behandel (maximaal) 3 onderwerpen, kom met 3 argumenten, etc.

### Persoonlijke overtuiging en zekerheid

Bent u zelf overtuigd van uw verhaal? Nee? Dan is de kans zeer klein dat uw publiek dit wel raakt. Zorg dat u achter uw boodschap staat en u zo zelfverzekerd mogelijk kunt presenteren. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, aangezien uit onderzoek is gebleken dat veel mensen meer angst voor presenteren dan voor de dood hebben. Kijk voor tips om hieraan te werken op: [‘De 3 grootste misverstanden rondom spreekangst’](#) en [‘Overtuigen doe je zo!’](#).

Verder wint uw verhaal aan kracht als u dit persoonlijk weet te maken met eigen ervaringen, anekdotes en voorbeelden (“Ik heb dit meegemaakt en ben er zo mee omgegaan.”). Dat is voor mensen herkenbaar en blijft goed hangen. Door u als persoon te laten zien maakt u verbinding met uw toehoorders. Zie de volgende tips voor [persoonlijk en verbindend presenteren](#).

### Betrek uw publiek!

Probeer uw publiek zoveel mogelijk uit de rol van toehoorder te krijgen. Stel vragen, wees nieuwsgierig naar de mening van mensen en biedt ruimte voor interactie. Besteedt hier ook al aandacht aan in uw voorbereiding. Op welke manier kunt u aansluiting vinden bij de (dagelijkse praktijk) van uw publiek? Wat zijn aansprekende voorbeelden en cases? Op welke momenten is het interessant om mensen actief te betrekken en de dialoog aan te gaan?

Lees hier meer over [boeiend presenteren met overtuiging, kracht en hart](#).

### Lichaamstaal

We komen voor mooie, echte verhalen, die we ons voor kunnen stellen. Als we het ons niet voor kunnen stellen, letterlijk voor ons uitgebeeld zien, dan begrijpen we er niets van. Dat uitbeelden, dat moet de spreker doen, met handen en voeten, met klankwendungen en met zijn of haar motoriek.

Woorden worden slecht onthouden. Het gaat om lichaamstaal, emotie en gevoel. Ga in het

midden staan van het podium, op de plek van de natuurlijke leider. En wees niet bang als het even stil is in de zaal. Dan gebeuren er juist dingen. Het is een uitstekend moment om contact te maken met je publiek.

Lichaamstaal komt ook zeer van pas bij het acquisitiesgesprek. Zie bijvoorbeeld: '[Tien non-verbale communicatie tips](#)'. Meer tips ten aanzien van lichaamstaal treft u hieronder aan bij het kopje 'Tips'.

## **Weg met PowerPoint... een aantal alternatieven**

*Powerpoint-presentaties lijken het ideale middel om de zenuwen van de presentator te beheersen, maar de toehoorders zijn veelal minder enthousiast.*

Met een Powerpoint presentatie verspeel je een groot deel van je mogelijke geloofwaardigheid. Powerpoint helpt je niet tijdens je presentatie, het hindert je. Het leidt af. Door de volgorde van je sheets zit je muurvast tijdens je presentatie. In de voorbereiding verprutsen mensen enorm veel tijd met het maken van veel te veel sheets met veel te veel tekst. En mensen die uw sheets lezen, kunnen niet naar u luisteren! Een half duister zaaltje met een zachtruisende beamer wekt een enorme slaap op. [Powerpoint, het is net een slaappil.](#)

De bijdrage [Presenteren zonder plaatjes](#) van een jaar terug zorgde voor veel [reacties](#). Veelal eensgezind. 'Eens, maar hoe moet het dan wel?' was de strekking. In de discussie die daarop volgde werden heel wat goede voorzetten gedaan.

### **Mindmappen**

[Presenteren: Minder is meer](#). De kern van een geslaagde presentatie zonder PowerPoint heet mindmappen. Zet je kernboodschap in het midden en bouw daar de zaken omheen die verder nog een rol spelen. In plaats van een lineair verhaal met sheets die allemaal achter elkaar staan, kun je zo op ieder moment terug naar de kernboodschap. Begin met de kernboodschap, want nu zijn mensen nog wakker. Daar eindig je ook mee. Tussendoor heb je ruimte om deze boodschap te onderbouwen.

### **Variatie**

Wijk eens af! Doe iets wat toehoorders niet verwachten. Verander bijvoorbeeld de zaalopstelling, geef cadeautjes weg of introduceer een nieuwe term. Maak daarbij gebruik van originele presentatievormen als foto's, muziek en video. Met metaforen, concrete voorbeelden en one-liners zorgt u voor nog meer afwisseling en originaliteit.

Meer variatie krijgt u ook door uw verhaal niet volledig uit te schrijven. Noteer alleen de structuur, eventueel aangevuld met enkele kernwoorden. Op deze manier vertelt u uw verhaal ter plekke in uw eigen woorden.

Kortom: [sta wat langer stil bij de vorm, want die inhoud die beheerst u wel.](#)

### **Stiltes en vragen**

Over het algemeen zijn mensen geneigd stiltes snel op te vullen. En menig presentator houdt

het tempo er stevig in. Toch zijn stiltes krachtige momenten. Bij presenteren is stilte altijd raak, vanaf het eerste moment. Stil zijn, totdat je publiek stil is. Stil zijn tussen je zinnen. Stil zijn om de spanning op te voeren. Stil zijn om te luisteren. Stil zijn als contrast met je woorden. Zonder contrast is er niets te horen of te zien. Zonder stilte is er niets te horen of te ontdekken. Stil zijn om de juiste woorden te vinden. Stil zijn om je emotie te delen. De stilte is cruciaal in je presentatie. Kijk voor concrete technieken bij [‘De stilte in je presentatie’](#).

Interactie met het publiek door vragen te stellen. Het klinkt logisch en vanzelfsprekend, maar in de praktijk ervaren veel presentatoren belemmeringen om dit daadwerkelijk te doen. De redenen lopen uiteen van ‘minder zendtijd om mezelf te profileren’, ‘het verliezen van controle over het gesprek’ tot ‘dan moet ik eerst zelf voldoende kennis paraat hebben’. Deze bezwaren zijn ongegrond. Het stellen van vragen kan de impact van uw presentatie juist vergroten. Maar hoe doet u dat?

Volg de volgende 4 stappen om verschillende soorten vragen in uw presentatie te verwerken:

- Vragen die opwarmen
- Vragen die de huidige situatie valideren
- Vragen die verder bouwen en peilen naar de onderliggende behoeften en wensen
- Vragen die de hoofdboodschap introduceren

Iedere presentator weet het; de laatste indruk die je achterlaat is van groot belang. Veelal is deze laatste indruk gebaseerd op de vragen en discussie na afloop van de presentatie. Hoe zorgt u voor een goede discussie? Enkele [vuistregels en tips om dit deel van uw presentatie te verbeteren](#):

- Besteed in uw voorbereiding nadrukkelijk aandacht aan het ‘vragenuurtje’. Ga na welke vragen u kunt verwachten en welke antwoorden u daarop zou willen geven.
- Jaag (indien nodig) de discussie zelf aan door bijvoorbeeld vragen te stellen. Elke reactie uit de zaal biedt nieuwe aanknopingspunten voor het vervolg.
- Vat (lange) vragen kort samen. Herformuleer daarbij zaken waar nodig.

Klaar voor het maken van verfrissende en originele presentaties? Kijk dan eens naar de volgende handvatten voor [de perfecte presentatie in tien stappen](#).

## Valkuilen

Wat zijn de valkuilen waar we steeds weer in trappen als we presenteren? Voor een belangrijk deel ligt het probleem in de voorbereiding, maar er zijn meer knelpunten. Kijk bijvoorbeeld eens naar de volgende zaken:

- Het belang van een efficiënte communicatie wordt onderschat.
- Kijk uit met improviseren. Er is altijd een tijd en een plaats om hardop te denken, maar tijdens een formele presentatie is het ontoelaatbaar. Duidelijkheid is de boodschap.
- Liever niet om moeilijke vragen heen manoeuvreren. Geef eerlijk antwoord, ook als u het niet weet. Oprechtheid is essentieel

- Niet weten wie uw publiek is en daardoor een standaard in plaats van een aangepast verhaal vertellen.
- Beginnen met een grapje om uw publiek op te warmen werkt. Tot blijkt dat uw grap niet grappig is. Te Laat!

En wat dacht u van de volgende top 5 presentatie blunders?

- Spreker gebruikt te veel PowerPoint sheets (met te veel tekst)
- Spreker maakt geen contact met het publiek
- Spreker blijkt onvoldoende voorbereid
- Spreker heeft de hand-out reeds voor de voordracht op de stoelen van de toehoorders gelegd (aandacht weg)
- Spreker leest lappen tekst voor, al dan niet verstaanbaar

Andere missers zijn:

- Tijdens de opkomst begint de spreker al te spreken.
- Spreker verstopt zich achter spreekgestoelte of laptop.
- Spreker staat voor of naast een fel verlicht beeld en is dus niet goed zichtbaar.
- Spreker bedankt publiek niet en neemt applaus niet in ontvangst.

## Tips

Doe uw voordeel met de volgende tips en verbeter uw presentatievaardigheden:

- [Vermijd Lulkoekbingo en Bazenbargoens.](#)
- [Checklist met 9 punten](#)
- [7 tips om professioneel te presenteren](#)
- [Succesvol presenteren in het kort](#) (tips voor inhoud, houding en lichaamstaal)
- [Top 5 presentatie blunders en tips](#)
- [Dwarssluggers in de zaal](#) (strategie voor omgaan met weerstand)
- [Presentatietrainingen: Een jungle!](#) (3 tips om je weg te vinden)
- [6 effectieve marketingpresentatie tips.](#)

## Presenteren in het kort

Een boel suggesties voor beter presenteren hierboven! Ziet u tussen de bomen het bos nog? Tot slot een opzet waar u altijd mee uit voeten kunt:

*U sluit uw presentatie af met een samenvatting en opnieuw uw kernboodschap. Begin en eind zijn hetzelfde: uw kernboodschap. De tussenliggende toelichting en bewijsvoering mag men vergeten als men uw kernboodschap maar onthoudt. Voorbereidingstijd: Mik op 2 mindmaps x 5 minuten; duur van de presentatie 10 – 20 minuten. De tijdwinst kunt u goed gebruiken voor vragen, discussie en interactie met uw publiek. Bedenk wel: De presentatie is de reactie.*

De winst van deze werkwijze is groot. Minder voorbereiding en stress, geen saai wijdlopieg verhaal, grotere geloofwaardigheid, veel interactie en een verhaal dat beter aansluit bij uw pu-

## Hoofdstuk 6: Personal Branding

Inzichten, tips en tricks voor personal branding. Hoe jezelf als merk presenteren? Wat verschaft positieve beelden en associaties? Hoe ontsnappen aan het grijze image van 13 in een dozijn? Welke manieren en methodes passen bij de personal branding van de kennisprofessional?

## **Hoofdstuk 6: Personal Branding**

### **1. Wat is Personal Branding?**

### **2. Voordelen van Personal Branding**

- Veel genoemde voordelen

### **3. Nadelen aan Personal Branding**

- Waar zeker rekening houden

### **4. Het creëren van jouw Personal Brand**

- Stappenplan

### **5. Personal Branding en Authenticiteit**

### **6. De groei van je Personal Brand**

### **7. Personal Branding tips**



## Wat is Personal Branding?

Voor het begrip Personal Branding bestaan veel verschillende [definitie's](#). Toch komen een aantal zaken steeds terug. Bij Personal Branding beschouw je jezelf als een merk. Vanuit deze gedachte kijk je gericht naar jezelf, je ambities en de (marketing)strategie waarmee je jouw doelen wilt bereiken. Het is daarbij van belang je te onderscheiden van anderen en dit ook uit te dragen, zeker voor professionals in de zakelijke dienstverlening. Jouw unieke kwaliteiten zorgen voor dit onderscheid. [Authenticiteit](#) is daarbij van groot belang (zie ook: '[Meer opdrachten binnenhalen met authentiek acquireren?](#)'). Personal Branding is geen gebakken lucht, het gaat erom dat je als professional echt gedreven met je ontwikkeling bezig bent. Jouw Personal Brand komt tot uiting in de ambities die je hebt, hetgeen je communiceert, en vooral de manier waarop je (onderscheidend) je werk doet. En onthoud: de perceptie van de mensen om je heen bepaalt welk Personal Brand je echt bent.

## Voordelen van Personal Branding

Personal Branding kan diverse voordelen opleveren voor professionals en hun organisatie (zie bijvoorbeeld 'Er is geen [baangarantie](#); uw baan is uw personal brand!'). Volgens sommigen is Personal Branding voor organisaties zelfs belangrijker dan marketing en sales.

### Veel genoemde voordelen

- Het geeft focus aan je professionele ontwikkeling.
- Een Personal Brand vertelt wie je bent en wat je (anders) doet en beïnvloedt daarmee hoe anderen over je denken.
- Met Personal Branding kunnen professionals zich onderscheiden in de markt en daarmee concurrentievoordeel behalen. Het gaat erom jezelf duidelijk te profileren, zodat je voorkomt dat je een [grijze muis](#) wordt. Personal Branding is een belangrijk onderdeel van de [acquisitiestrategie](#) voor professionals.
- Het is makkelijker voor klanten om zich te identificeren met een persoon. Personal Branding maakt marketing persoonlijker. Vanuit die optiek is de stelling een '[echte ZZP'er heeft geen bedrijfsnaam](#)' heel verdedigbaar.
- Het is voor (potentiële) klanten duidelijker wat zij van je kunnen verwachten.
- Met een Personal Brand vergroot je de kans dat anderen zich jou herinneren.
- Je neemt je Personal Brand mee als je van organisatie verandert, dat kan niet met andere 'merken'.

## Nadelen aan Personal Branding

Aan Personal Branding kunnen ook enkele nadelen kleven. Meer hierover valt bijvoorbeeld te lezen in '[Hoe ontwikkelt u een personal brand](#)'.

### Waar zeker rekening houden

- Het is lastig een Personal Brand te meten en op waarde te schatten.
- Net als bij echte merken duurt het relatief lang een reputatie op te bouwen en deze investering kan binnen no-time door negatieve associaties teniet worden gedaan.
- Personal Brands kunnen vertrekken en daarmee de organisatie achterlaten met lege handen.

Niet iedereen is overtuigd van de waarde van Personal Branding. Sommige critici zien Personal Branding vooral als een manier waarop professionals hun diensten in een mooie verpakking proberen te verkopen. Voor een satirisch en relativerend artikel zie: [‘Persoonlijke branding als nietszeggende onzin’](#).

## Het creëren van jouw Personal Brand

In de literatuur zijn verschillende [stappenplannen](#) te vinden om een Personal Brand te ontwikkelen. Bij de meeste indelingen komen in ieder geval de volgende elementen terug: (1) het bepalen van je ambities, (2) het analyseren van jouw talenten en competenties en (3) het opstellen van concrete acties.

### Stappenplan

Een overzichtelijk stappenplan bestaat uit de volgende onderdelen:

- Waar wil je als professional voor gaan?
- Wat zijn jouw unieke talenten?
- Welke kansen zie je in de markt?
- Hoe ziet jouw personal brand eruit?
- Wanneer ben je succesvol?

Andere stappenplannen zijn bijvoorbeeld te vinden in de artikelen [‘11 tips voor personal branding’](#) en [‘Wat is jouw merk? Personal Branding als succesfactor’](#). Een aandachtspunt is [synchronisatie tussen Personal Brand en Corporate Brand](#). Deze twee brands hoeven niet één op één overeen te komen, maar moeten wel voldoende raakvlakken hebben.

## Personal Branding en Authenticiteit

Personal branding moet wel echt en authentiek zijn. Maar wat is echt? Voluit declareren zolang de zaak betaalt? De medemens intimideren om je zin te krijgen? Je prestige vergroten met een dikke auto? Ben je dan bezig met authentieke personal branding? Mooie boel! In [Personal Branding: Het moet natuurlijk wel echt zijn](#) vindt u een uitweg en en praktische tips. De tips kunt u zien als een praktische checklist met vragen als:

- Waarom doe ik het werk dat ik doe? (los van de noodzakelijke verdiensten)
- Waar sta ik nou echt voor?
- Waar wil ik later voor herinnerd worden?
- Wat is en blijft uniek aan mij, los alle veranderingen die ik heb doorgemaakt?

Deze vragen zijn duidelijk ‘ik-gericht’. Minstens zo belangrijk is de manier waarop u dit zichtbaar maakt aan anderen

- Hoe maak ik kenbaar wie ik ben en wat ik doe?
- Wat is kenmerkend aan mijn stijl van communiceren en presenteren?
- Hoe maak ik verbinding met mijn doelgroep?

- Hoe laat ik ruimte voor anderen om met mij te koppelen

## De groei van je Personal Brand

Een Personal Brand is niet een vaststaand statisch iets, maar ontwikkelt zich in de loop der tijd. [Groei als professional](#) vindt plaats op drie terreinen:

- Kennis: gedreven professionals ontwikkelen hun vakkennis continu. Dat kan op een routinematige of improviserende manier. Bij routinematige ontwikkeling gaat het om verdieping van bekende materie en single loop leren. In het geval van improviseren neemt de professional nieuwe informatie tot zich waarmee hij / zij kennis verbreedt en is er sprake van double loop leren.
- Effectiviteit: de centrale vraag hierbij is hoe de professional effectiever kan worden. De formule  $E = I \times A$  (Effectiviteit is Inhoud maal Acceptatie) speelt daarbij een grote rol. Hoe overtuigt de professional anderen, zodat hij acceptatie en daarmee zijn doelen bereikt? Het gaat hier om professionele en [interpersoonlijke vaardigheden](#).
- Essentie: hoe ervarener een professional wordt, hoe meer hij / zij op zoek zal gaan naar de essentie van zijn vak en dienstverlening. Naarmate de professional groeit, zal hij steeds beter in staat zijn tot de kern komen. Zaken worden daarmee simpeler. Minder is meer vormt hierbij het credo: [De ware professional: Minder is meer](#).

Lees meer over deze drie terreinen in '[Personal branding van de kennisprofessional](#)'.

## Personal Branding tips

Op het ManagementSite netwerk zijn veel Personal Branding tips te vinden. Kijk bijvoorbeeld eens bij:

[11 tips voor personal branding](#)

[5 tips om beroemd te worden als professional](#)

[Tips van Tom Peters en een voorbeeld](#)

[Bent u een player of een purist?](#)

[Personal Branding via de social media](#)

[Artikel over Leiderschap & Personal Branding en positionering op het web \(social media\)](#)

[Tips om uzelf als professional goed te presenteren](#)

U vindt veel tips en checklists op deze pagina. Door een lijstje te maken van de punten die u aanspreken en waar u wat mee kunt, komt u tot een lijstje dat bij u past.

Meer over Persoonlijke Effectiviteit, bijvoorbeeld:

Interne communicatie

Leiding geven

Leiding ontvangen

Netwerken.

Voor het complete overzicht van onderwerpen zie de Kennisbank van ManagementSite.

<http://www.managementsite.nl/kennisbank>