

# BEÏNVLOEDEN



HOE JE MENSEN  
MEEKRIJGT EN HET  
VERSCHIL MAAKT

DONNÉ VAN ENGELLEN

THEMA.

# INHOUD

VOORWOORD	7
INLEIDING	9
<b>TOOL #1: JE MISSIE FORMULEREN</b>	17
<b>TOOL #2: BEÏNVLOEDINGSDOELEN KIEZEN</b>	29
<b>TOOL #3: TOT AFSPRAKEN KOMEN</b>	43
<b>TOOL #4: GEDRAG DIRECT BEÏNVLOEDEN</b>	65
<b>TOOL #5: JE PLAN VERFIJNEN</b>	87
<b>TOOL #6: JE IN MENSEN VERDIEPEN</b>	103
<b>TOOL #7: JE VERHAAL VERTELLEN</b>	115
<b>TOOL #8: RELATIES OPBOUWEN</b>	133
<b>TOOL #9: RESULTATEN EN INZICHTEN</b>	153
<b>TOOL #10: HOE GA JE VERDER?</b>	169
TOT SLOT	179
DANKWOORD	193
LEESTIPS	195
NOTEN	199

# VOORWOORD

Na tien jaar lobbyen en publiekscampagnes kreeg ik in 2016 bij Oxfam de kans om professionals uit Afrika, het Midden-Oosten en Azië te begeleiden. Mensen met enorme passie en gedrevenheid, die onder zeer uitdagende omstandigheden hun nek durven uit te steken en de strijd aangaan met armoede, onrecht en ongelijkheid.

Tijdens iedere sessie over beïnvloeden kreeg ik van deze mensen te horen dat beïnvloeden minder schimmig blijkt dan gedacht en een stuk logischer en strategischer. Bovendien is er steevast een vraag: of er een boek te koop is dat ze als handleiding en naslagwerk kunnen gebruiken? En dat ze aan collega's, familieleden en vrienden kunnen geven? Een boek dat voor iedereen toegankelijk is en overal en altijd van toepassing.

Geïnspireerd door deze vraag ben ik de klassiekers gaan herlezen. *In-vloed* van Robert Cialdini, *Hoe je vrienden maakt en mensen beïnvloedt* van Dale Carnegie, en *Nudge* van Richard Thaler en Cass Sunstein – om een paar titels te noemen. Daarnaast heb ik tientallen andere boeken en handleidingen over beïnvloeden doorgenomen, en heb ik me verder verdiept in het werk van Mahatma Gandhi en Martin Luther King.

Wederom valt me op dat er al veel is – allemaal belangrijke stukken van de puzzel. De een legt in zijn werk de nadruk op gedrag en de psychologie van het beïnvloeden, de ander op onderwerpen als lobbyen of geweldloos verzet. En ter aanvulling zijn er ook nog de cursussen over onderhandelen, persoonlijke effectiviteit en verandermanagement. Deze trai-

ningen zijn niet goedkoop, waardoor ze vooral gevolgd worden door politici, ambtenaren en mensen uit het bedrijfsleven.

Waar het op neerkomt: in mijn ogen ontbreekt er nog steeds een praktische en laagdrempelige benadering die alle belangrijke inzichten op het gebied van beïnvloeden samenbrengt. Een benadering waarmee mensen in allerlei situaties uit de voeten kunnen. Thuis, in hun dorp of stad, op het werk (of je nou werknemer bent of werkgever), in de winkel of de webshop (of je nou verkoper bent of klant), nationaal, mondiaal. Van je huiskamer tot het gemeentehuis, van Instagram en Facebook tot de wandelgangen van de Verenigde Naties in New York.

Mijn doel is dit gat te vullen, en beïnvloeden voor zo veel mogelijk mensen toegankelijk te maken. Door uit te leggen wat het is, hoe de kernvragen en principes toe te passen, en door een eenvoudige en universele aanpak te bieden. Beknopt, direct toepasbaar, met veel voorbeelden. Niet academisch maar praktisch van insteek.

Meer en meer heb ik het idee dat problemen ontstaan en voortduren omdat mensen niet in staat zijn om effectief te beïnvloeden. Ik zie het dagelijks misgaan. Een goed doordacht plan ontbreekt, er wordt onhandig gecommuniceerd – met weerstand, apathie en conflicten tot gevolg – en mensen blijven in dezelfde valkuilen stappen. En dat is jammer, want er is met beïnvloeden ontzettend veel te bereiken.

Als je het mij vraagt zou ieder mens van jongs af aan de kans moeten krijgen om effectief te leren beïnvloeden. Dan kan iedereen opkomen voor wat zij of hij belangrijk vindt, cruciaal in een wereld van acht miljard mensen en toenemende schaarste. Het piept en kraakt nu al en we gaan naar tien miljard mensen in 2050. In die zin is beïnvloeden misschien wel de belangrijkste vaardigheid van de eenentwintigste eeuw. In het klein of in het groot – met beïnvloeden is een wereld te winnen.

Donné van Engelen  
Reeuwijk, juli 2024

# INLEIDING

Er bestaan tientallen definities van beïnvloeden: van open deuren als 'invloed uitoefenen op', tot verklaringen als 'het effect hebben op de handelingen, de beslissingen en de meningen van anderen'. Beïnvloeden wordt ook vaak in verband gebracht met verandering, in de zin van iets of iemand proberen te veranderen. Daarnaast heeft beïnvloeden voor sommige mensen een negatieve bijmaak. Het doet denken aan lobbyisten in schamerige achterkamertjes, aan louche autohandelaren, aan dwingen, manipuleren en meningen opdringen.

Ik ben ervan overtuigd dat ieder mens het in zich heeft om te beïnvloeden. Sterker nog, we zijn er dag in, dag uit mee bezig. Des te wonderlijker dat het zo lastig blijkt om uit te leggen wat beïnvloeden is. Bij deze waag ik toch een poging.

Voor mij is het onderscheid tussen controle en invloed het beste startpunt om te begrijpen waar beïnvloeden om draait. Met controle bedoel ik alles wat je als mens zelfstandig – door het inzetten van je tijd, geld en talenten – voor elkaar kunt krijgen. Dat is bar weinig, ga maar eens na. Of we het nou leuk vinden of niet, voor het bereiken van het merendeel van onze doelen zijn we afhankelijk van de steun van de mensen om ons heen. Of het nou gaat om onze kinderen of ouders, onze vrienden of collega's, onze stads- of landgenoten, om overheden of bedrijven – zonder de medewerking van anderen gebeurt er niet veel.

Een voorbeeld. Als jij vindt dat je buurt in verval raakt, dan kun je

's avonds en in het weekend bomen en struiken snoeien, hondenpoep en zwerfafval opruimen en uit eigen portemonnee een nieuwe schommel kopen voor op het speelplein. Dat bepaal je helemaal zelf. Daar heb je controle over.

Maar je kunt hetzelfde – of meer – bereiken door je buren enthousiast te krijgen om mee te helpen. Of de gemeente ertoe te bewegen het achterstallige onderhoud aan te pakken en te investeren in nieuwe speeltoestellen. Je kunt je buren echter niet dwingen de handen uit de mouwen te steken of mee te betalen aan de schommel, en je kunt de gemeente geen directe opdrachten geven. Je hebt geen controle over hun doen en laten, dus zul je hen moeten beïnvloeden. Tenminste, als je het opknappen van de buurt niet voor eigen rekening wilt nemen.

Een ander voorbeeld. Stel je maakt je zorgen over de opwarming van de aarde. Je kunt besluiten korter te douchen, minder vlees te eten en je spaargeld te gebruiken om je huis te isoleren, zonnepanelen op je dak te plaatsen en een elektrische auto te kopen. Dat bepaal je zelf en daar heb je dus controle over.

Tegelijkertijd weet je dat er meer moet gebeuren om de opwarming van de aarde tegen te gaan. Je kunt dus ook collega's overhalen om vaker thuis te werken, minder vlees te eten en zo min mogelijk te vliegen. En als je echt ambitieus bent probeer je het investeringsbeleid van je bank of pensioenfonds en het klimaatbeleid van de overheid te veranderen. Allemaal zaken waar je geen controle over hebt maar wel invloed op kunt uitoefenen.

Een laatste voorbeeld. Op je werk blijkt dat je belangrijkste klant ontevreden is over de diensten die jullie leveren. Als directeur, projectleider of accountmanager kun je het gesprek met de klant aangaan en heel goed luisteren naar diens frustraties, zorgen en wensen. Vervolgens kun je voor deze klant door het vuur gaan, iets waar je controle over hebt. Desnoods werk je een halfjaar lang tachtig uur per week, dat is jouw keuze.

Maar helaas is dat niet genoeg. Ook je collega's moeten doordrongen zijn van de behoeftes en verwachtingen van de klant, en ook zij moeten het uiterste doen om goed werk te leveren. Daar kun je hen niet toe dwingen, maar gelukkig kun je daar wel de nodige invloed op uitoefenen.

De essentie is dat je bij beïnvloeden afhankelijk bent van de steun en

medewerking van andere mensen. Je moet hen in beweging zien te krijgen, hen zien te winnen voor jouw ideeën, of samen met hen tot betere oplossingen zien te komen. En dat brengt ons bij mijn definitie van beïnvloeden:

*Beïnvloeden draait om het meekrijgen van mensen bij het oplossen van problemen.*

Of, net iets anders geformuleerd: beïnvloeden draait om het meekrijgen van mensen bij het aangaan van uitdagingen.

Om terug te grijpen op de voorbeelden die we zojuist hebben besproken: Krijg je je burens zo ver om de handen uit de mouwen te steken en de buurt op te knappen? Lukt het je de gemeente ertoe te bewegen te investeren in je buurt? Krijg je je bank of pensioenfonds zo ver om niet in kolen en gas maar in zon- en windenergie te beleggen? Zijn je collega's bereid vaker thuis te werken, minder te vliegen en minder vlees te eten? En ga zo maar door.

## MENSEN MEEKRIJGEN

Laten we nog wat beter kijken naar de essentie van beïnvloeden: het meekrijgen van mensen. Mensen meekrijgen klinkt eenvoudig, maar dat is het zeker niet. Heb je weleens de weerstand gevoeld van een woedende peuter op de vloer van een supermarkt? Of van een gefrustreerde collega tijdens een vergadering op het werk? Of van boze klanten die het gevoel hebben opgelicht te worden?

Bij beïnvloeden zijn intenties bepalend. Als jij doelen nastreeft die alleen in jouw belang zijn, dan zal het lastig worden om mensen enthousiast genoeg te krijgen om je te steunen. Waarom zouden ze in beweging komen als ze er zelf geen baat bij hebben? Wees eerlijk, het leven is al druk en ingewikkeld genoeg.

Natuurlijk, je kunt mensen op allerlei manieren voor je karretje proberen te spannen. Door hun geld te geven bijvoorbeeld, of door hun een mooi verhaal op de mouw te spelden. Of door met sancties en geweld te dreigen. Misschien lukt het je op deze manier stemmen te winnen of dure auto's te verkopen – maar je loopt wel twee aanzienlijke risico's.

Ten eerste is er het risico dat mensen beseffen dat er gebruik van hen is gemaakt, dat ze zich alsnog tegen je keren en dat alles voor niets is gebleken. Een bedrogen kiezer kan woedend voor je huis staan, een klant die zich gemanipuleerd voelt wil zijn geld terug. En beiden kunnen op social media losgaan, met fikse schade aan je reputatie tot gevolg.

Ten tweede verlies je op deze manier het vertrouwen van mensen en bouw je dus geen relatie met hen op. En dat betekent dat je in de toekomst niet nog eens bij hen hoeft aan te kloppen. Ze zien je al staan: bekijk het maar – ze laten zich niet nog eens door jou gebruiken of voor schut zetten.

Voor mij is er een duidelijk onderscheid tussen manipuleren, omkopen en dwingen enerzijds en beïnvloeden anderzijds. Bij beïnvloeden draait het erom mensen geïnteresseerd en betrokken te krijgen en bereid om samen met jou – nu en in de toekomst – tot oplossingen te komen.

Iemand die goed is in beïnvloeden weet op een integere manier andere mensen in beweging te krijgen. En daarmee de basis te leggen voor langdurige relaties waarbij er keer op keer gezocht wordt naar bevredigende oplossingen. Binnen families leidt dat veelal tot relaties voor het leven. Als het om collega's, burens, bestuurders of klanten gaat, dan hoeft dat niet heel anders te zijn.

## BEÏNVLOEDEN ALS PROCES

Als mens doorlopen we bij vrijwel alles wat we doen bewust of onbewust drie stappen. We maken een *plan*, we voeren het uit (*actie*) en we kijken terug om te zien wat we bereikt en wat we geleerd hebben (*reflectie*). Bij beïnvloeden is dat niet anders en in de volgende tabel heb ik per stap de kernvragen en de tools bijeengebracht waarmee je met beïnvloeden het verschil maakt.

Het bedenken van een beïnvloedingsplan begint met de vraag wat je wilt bereiken. Dat je kinderen thuis opruimen? Dat de burens helpen om de buurt op te knappen? Dat je pensioenfonds niet in wapens maar in duurzame energie belegt? Dat er dit jaar een flinke loonsverhoging op je werk komt? Dat een klant een auto bij je koopt? Dat je team klantvriendelijker gaat werken? Dat je de magische grens van één miljoen volgers op Facebook of op Instagram overschrijdt?



Stap	Kernvragen	Tools
Plan	Wat wil je bereiken?	Tool #1: je missie formuleren
	Wie moet je daartoe beïnvloeden?	Tool #2: beïnvloedingsdoelen kiezen
	Hoe doe je dat zo kosteneffectief mogelijk?	Tool #3: tot afspraken komen
		Tool #4: gedrag direct beïnvloeden
		Tool #5: je plan verfijnen
Actie	Met welke woorden en beelden krijg je mensen mee?	Tool #6: je in mensen verdiepen
		Tool #7: je verhaal vertellen
		Tool #8: relaties opbouwen
Reflectie	Wat heb je bereikt en geleerd?	Tool #9: resultaten en inzichten
	Wat is je volgende stap?	Tool #10: hoe ga je verder?

Als je weet wat je wilt bereiken, dan is de vraag vervolgens wie je moet beïnvloeden om je specifieke doel te behalen. We noemen deze mensen je hoofdrolspelers en dat kunnen bijvoorbeeld ouders, kinderen, vrienden, burens, collega's, directieleden, klanten, verkopers, politici, ambtenaren, jongeren of ouderen zijn. Heb je eenmaal helder wie je hoofdrolspelers zijn, dan is het bij het uitwerken van je plan tot slot de vraag wat een kosteneffectieve combinatie van interventies is om hen – op tijd en binnen het budget – mee te krijgen.

Voorbeelden van veelvoorkomende interventies zijn met elkaar in gesprek gaan, medestanders vragen een petitie te ondertekenen, een evenement of een uitdeelactie organiseren, een interview geven, onderzoek doen of adverteren. Maar het kan ook anders. Bijvoorbeeld door verkleed als Batman tegen de gevel van een kantoorgebouw op te klimmen, met tractoren de snelweg op te gaan, met graffiti in de stad een boodschap te verspreiden, of door laser- en droneshows of een 'challenge' te organiseren.

Nu je een beïnvloedingsplan hebt is het tijd voor actie. Bij beïnvloeden betekent het uitvoeren van je plan communiceren, communiceren, communiceren [1.1]. De kernvraag bij deze stap is met welke woorden en beelden je mensen meekrijgt. Wat is je verhaal en hoe draag je dat het beste over? Hoe win je daarbij het vertrouwen van mensen, hoe voorkom je dat je weerstand oproept en hoe bouw je relaties op?

Stap drie, de laatste stap, biedt je de mogelijkheid om terug te kijken. Het gaat hier om momenten van reflectie – tussentijds en aan het eind van de rit – waarbij je de vraag stelt wat je hebt bereikt en wat je hebt geleerd. Zie je mensen in beweging komen? Wordt je oplossing door steeds meer mensen omarmd en komt je doel langzaam maar zeker in zicht? Wat werkt wel en wat werkt niet? En hoe ga je nu verder? Ben je tevreden en ga je op deze manier door? Of kom je op deze manier nergens en pas je je plan en manier van werken en communiceren aan?

Zo eenvoudig is het dus: je hoeft maar drie stappen te doorlopen en een paar vragen te beantwoorden om met succes te beïnvloeden. Toch heb ik gemerkt dat mensen in de praktijk meer houvast nodig hebben dan bovenstaande stappen en vragen. Daarom heb ik tijdens mijn loopbaan tien tools ontwikkeld die je helpen om met beïnvloeden het verschil te maken (zie de rechterkolom van de tabel). Deze tools staan in dit boek centraal en mijn advies is er veel mee te oefenen zodat het een tweede natuur wordt om ze toe te passen.

Mijn advies is bovendien om beïnvloeden niet als een stapsgewijs maar als een iteratief proces te zien. Daarmee bedoel ik dat je op ieder moment – aan de hand van de tools in dit boek – een of meerdere stappen terug kunt doen om je aanpak aan te passen en zo je kans op succes te vergroten. Flexibiliteit en creativiteit zijn in dit opzicht cruciaal.

Dat geldt trouwens ook in het algemeen bij beïnvloeden. Ieder proces is anders en het is de kunst door creativiteit en flexibiliteit maatwerk te leveren. Daarnaast biedt beïnvloeden nooit 100 procent garantie op succes. Dat is nou eenmaal eigen aan het werken met mensen: er zijn altijd onzekerheden, verrassingen en vraagtekens. Beïnvloeden is in die zin zowel een kunst als een wetenschap, en dat maakt het ook zo interessant als je het mij vraagt.

## ROUTES DOOR DIT BOEK

Dit boek kun je op meerdere manieren gebruiken. Jij bepaalt de route. Als dit je eerste boek over beïnvloeden is, dan raad ik je aan het van kaft tot kaft te lezen. Neem tijdens het lezen een probleem of uitdaging in het achterhoofd en pas (alleen of samen met medestanders) de kennis en vaardigheden uit ieder hoofdstuk toe.

Voor mensen met meer achtergrond en ervaring, voor wie de klok tikt, bied ik een alternatieve route. Ieder hoofdstuk eindigt met een kader 'aan de slag', waarin de belangrijkste stappen en vragen staan om een tool toe te passen. Bovendien heb ik aan het slot van dit boek deze kaders samengevoegd tot een werkboek waarmee je direct van start kunt gaan.

Er is nog een derde mogelijkheid om dit boek te gebruiken. Als je weet waar je bij beïnvloeden goed in bent, en waar er bij jou ruimte is voor groei, dan ligt het voor de hand je te richten op de tools waar je het meeste baat bij hebt. Zo kun je je een eigen weg door het boek banen. Veel succes!

# TOOL #1

## JE MISSIE FORMULEREN

In het voorjaar van 2015 is Reeuwijk – het dorp in de Randstad waar ik woon – in rep en roer. Uit het niets kondigt de gemeente aan openluchtzwembad 'de Fuut' te willen sluiten, een besluit dat binnen weken zal worden genomen. Volgens de gemeente is het zwembad aan het einde van zijn levensduur en moet er te veel geld bij. Renovatie heeft geen zin en de besparing van 150.000 euro per jaar – plus de twee miljoen euro voor de grond – is mooi meegenomen in een tijd waarin de gemeente miljoenen moet bezuinigen. Daar komt nog eens bij dat er op dat moment op een steenworp afstand van 'de Fuut' een vakantiepark wordt aangelegd, met een binnenzwembad dat (mogelijk) beperkt toegankelijk zal zijn voor mensen uit de omgeving.

Al met al lijken de kaarten geschud en sluiting van het zwembad onafwendbaar, totdat een paar betrokken burgers de krachten bundelen. Hun missie is helder: 'de Fuut' openhouden, zodat mensen uit Reeuwijk en omstreken er kunnen blijven sporten, ontspannen en er elkaar kunnen blijven ontmoeten.

Deze missie vindt enorme weerklank. Er wordt in het dorp volop over gesproken en burgers wonen met honderden vergaderingen van de gemeenteraad bij om hun stem te laten horen. Daarnaast dragen ze gul bij aan een crowdfundingactie om onderzoek te doen naar de staat van het zwembad, gaan kinderen van deur tot deur om te collecteren en hangen winkeliers posters op en plaatsen ze collectebussen bij de deur. En als klap

op de vuurpijl melden tweehonderd vrijwilligers zich aan om als badmeester, kassière of lid van de technische dienst hun steentje bij te dragen.

Met al deze steun zal het je niet verbazen dat het gelukt is 'de Fuut' open te houden. Missie geslaagd. Hoe precies, daar vertel ik je later meer over. Het punt dat ik hier wil maken: bij iedere poging tot beïnvloeden – klein of groot – is er sprake van een missie. Van een hoger doel. Je missie inspireert en bindt mensen en zorgt voor een duidelijke stip op de horizon. Zonder missie ben je stuurloos en zijn je inspanningen niet meer dan een schot hagel. Je doet dan maar wat en het grote verhaal ontbreekt om mensen mee te krijgen.

## PROBLEMEN & UITDAGINGEN

Voor een inspirerende missie heb je bij beïnvloeden twee bouwstenen nodig: het probleem dat je wilt oplossen (of de uitdaging die je wilt aangaan) en de redenen waarom dat voor jou en voor anderen belangrijk is. In het geval van 'de Fuut' is het probleem dat de gemeente het zwembad wil sluiten. Met ander woorden: voorzieningen als het vijftentwintigmeter bad, het kinder- en peuterbad en het grote door bomen omringde grasveld dreigen te verdwijnen. Het gevolg van het sluiten van het zwembad is dat de inwoners van Reeuwijk niet langer in 'de Fuut' kunnen sporten, ontspannen en er elkaar kunnen ontmoeten. Voor veel mensen een gemis.

Problemen en uitdagingen komen in allerlei soorten en maten. In de inleiding heb ik een aantal voorbeelden genoemd: je kinderen ruimen thuis niet op, de buurt raakt in verval, de lonen op je werk worden niet verhoogd, je belangrijkste klant is ontevreden, je pensioenfonds belegt wel in wapens maar niet in duurzame energie, de overheid neemt klimaatverandering niet serieus, en het lukt maar niet de magische grens van één miljoen volgers op Instagram te doorbreken.

Ik krijg weleens de vraag of het bij het formuleren van je missie uitmaakt of je het over een probleem of over een uitdaging hebt? Niet echt, want je kunt vrijwel ieder probleem omschrijven als een uitdaging en vice versa. Raakt je buurt in verval (probleem) of wordt je buurt de parel van de stad (uitdaging)? Werkt je team niet klantgericht genoeg (probleem) of wordt je team het meest klantgerichte team van het bedrijf (uitdaging)?

Zijn klanten niet geïnteresseerd in de nieuwste auto's in je showroom (probleem) of ga je deze maand minstens twintig nieuwe modellen verkopen (uitdaging)?

De aantrekkingskracht van het denken in uitdagingen ligt voor de hand: de positieve benadering en de energie die daarmee vrijkomt. We zijn problemen moe, maar houden van uitdagingen. Aan de andere kant is het vanuit een probleem vaak makkelijker de brug te slaan naar oorzaken en naar oplossingen, een benadering waar ik in dit boek ook gebruik van maak (zie tool #2 en tool #4).

Hoe dan ook: als vertrekpunt voor je missie is het belangrijk dat je je probleem of je uitdaging zo kort, bondig en helder mogelijk verwoordt. Het liefst in één zin. Je gevoel kan je de weg wijzen: als je aan een probleem denkt, dan ervaar je waarschijnlijk gevoelens als frustratie, onrust, woede of angst. Daarnaast zijn opwinding en een gezonde spanning mogelijk, zeker bij het aangaan van een uitdaging. Je gevoel vertelt je bovendien wanneer je missie is geslaagd. Je voelt dan waarschijnlijk blijdschap, opluchting of rust.

## BEHOEFTES & WAARDEN

Als je je probleem of uitdaging scherp hebt, dan is het vervolgens de vraag waarom het voor jou belangrijk is om in actie te komen. Wat motiveert jou en waarom ben jij betrokken? De volgende tabel – onder andere geïnspireerd door de piramide van Maslow en de waardencirkel van Schwartz – biedt een overzicht van behoeftes en waarden die vaak gebruikt worden om tot een inspirerende missie te komen [1.1].

De linkerkolom van de tabel begint met basale behoeftes als ademen, eten, drinken, slapen, kleding en onderdak. Dat is niet voor niks, want als deze behoeftes niet bevredigd worden, dan ga je dood of is het leven erg zwaar. Je hebt ongetwijfeld weleens flink dorst gehad of het zo koud gehad dat je niet kon slapen. Ga maar eens na wat dat met je deed. Of denk aan de schrijnende situaties bij het uitdelen van hulpgoederen na een orkaan, aardbeving, tsunami of langdurige droogte. Of denk aan bootvluchtelingen die ronddobberen op de Middellandse Zee of die verkleumen in tentenkampjes in Griekenland in de winter.

Basisbehoeftes	Andere gangbare behoeftes	Waarden
Ademen, eten & drinken	Gezin stichten & welzijn kinderen	Verbondenheid
Slapen, kleding & onderdak	Afwisseling & uitdaging	Wederkerigheid
Een goede gezondheid	Zelfontplooiing & persoonlijke groei	Behulpzaamheid
Werk & inkomen	Een goede reputatie	Liefde
Onderwijs	Voorkomen van gezichtsverlies	Respect
Familie, partner & vrienden	Erbij horen & ertoe doen	Eerlijkheid
Een breder sociaal vangnet	Respect & (financiële) waardering	Gelijkheid
Fysieke & psychische veiligheid	Bijdragen & anderen helpen	Rechtvaardigheid
Orde, structuur & stabiliteit	Betekenis & zingeving	Verdraagzaamheid
Rust, ontspanning & plezier	Schoonheid & harmonie	Vrede
Vrijheid om keuzes te maken	Innerlijke rust	Vrijheid

Naast onze meest basale behoeftes hebben we als mens ook nog andere basisbehoeftes. De bevrediging van deze behoeftes bepaalt de mate waarin we controle hebben over ons leven, we veiligheid en geborgenheid ervaren, en we de mogelijkheid hebben om ons eigen pad te bewandelen. Veelgenoemde voorbeelden zijn een goede gezondheid, werk en inkomen, onderwijs, familie, vrienden en een breder sociaal vangnet, fysieke en psychische veiligheid, orde en stabiliteit, rust en ontspanning, en de vrijheid om zelf keuzes te maken.

Als onze basisbehoeftes bevredigd zijn, dan kun je spreken van een acceptabele kwaliteit van leven. Daarnaast hebben we als mens nog andere behoeftes waardoor we in ons leven meer voldoening ervaren. Voorbeelden zijn het stichten van een gezin en het welzijn van de kinderen, voldoende afwisseling en uitdaging, een goede reputatie en het voorkomen van gezichtsverlies, respect en waardering, mogelijkheden tot persoonlijke groei en het helpen van anderen, het ervaren van schoonheid en harmonie, en het vinden van betekenis, zingeving en innerlijke rust.

De behoeftes uit bovenstaande tabel helpen je om duidelijk te maken waarom je missie voor jou (en voor anderen) belangrijk is. Waarden bieden je een andere manier om dat uit te leggen. Waarden drijven ons en zijn diep vanbinnen verankerd: ze duiden op de zaken die er voor ons echt toe doen en waar we ons sterk voor maken. Voorbeelden van veelvoorkomende waarden zijn verbondenheid, wederkerigheid, behulpzaamheid,

respect, eerlijkheid, gelijkheid, verdraagzaamheid, rechtvaardigheid, vrede en vrijheid.

Het zal je zijn opgevallen dat de lijst met behoeftes en waarden in voorgaande tabel niet uitputtend is. Afhankelijk van je missie zullen er aanvullingen nodig zijn. Daarnaast is er overlap tussen bepaalde behoeftes en waarden, en vloeien sommige behoeftes uit andere behoeftes voort. Dat is heel normaal. Het gaat er mij ook niet om tot een perfect overzicht te komen – want dat is er in mijn ogen niet – maar om een beeld te schetsen van het soort van behoeftes en waarden waarmee je duidelijk kunt maken waarom jouw missie belangrijk is [1.2].

Op deze manier sla je namelijk een brug naar de hoofden en de harten van mensen en laat je hen door jouw ogen kijken. Mensen kunnen van mening verschillen over de oplossing, maar elkaar vinden in het hogere doel. Op dit niveau kun je steun verwachten: vrijwel iedereen gunt een ander een dak boven het hoofd, drie maaltijden per dag, een fatsoenlijk inkomen, voldoende tijd om te ontspannen, en veiligheid, vrede en vrijheid.

## WIE NOG MEER?

Je missie is niet alleen voor jou van belang, maar vaak ook voor andere mensen. Het mes snijdt meestal aan twee kanten en dat roept de vraag op waarom je missie ook voor anderen belangrijk is. Om welke behoeftes en waarden draait het bij hen?

Denk bijvoorbeeld aan de buurt die in verval raakt. Dat stoort jou en jij wil er wat aan doen. Daar ben jij bij gebaat, maar je burens ook. Zij hebben ook behoefte aan een schone en veilige buurt waar de kinderen met plezier buitenspelen en je 's avonds zonder angst over straat kunt gaan. Je burens hebben net als jij last van de achteruitgang in de wijk, en ze zullen net als jij gebaat zijn bij een goede oplossing.

Een ander voorbeeld is het team dat niet klantgericht genoeg werkt. Zowel jij als je collega's willen graag uitdagend werk houden, en jullie hebben allemaal behoefte aan respect en waardering van klanten, managers en concurrenten. Je teamgenoten hebben net als jij last van het probleem, en ze hebben er ongetwijfeld baat bij als jij het initiatief neemt en deze uitdaging oppakt.



Bij beïnvloeden vallen jouw behoeftes en waarden trouwens niet altijd samen met de behoeftes en waarden van anderen. Om je een voorbeeld te geven: stel dat jij als hulpverlener via de lokale autoriteiten toegang probeert te krijgen tot de slachtoffers van een natuurramp. Voor de mensen in nood is dit belangrijk omdat ze anders geen eten, drinken en onderdak hebben. Hun leven hangt ervan af. Maar als hulpverlener heb jij andere drijfveren: jij wil de mensen in nood helpen, vanuit waarden als behulpzaamheid en verbondenheid, en omdat het voor jou bijdraagt aan behoeftes als zingeving en innerlijke rust.

Bij een autoverkoper en een klant is er ook sprake van verschillende behoeftes. De verkoper wil brood op de plank en de klant heeft behoefte aan een goede auto tegen een redelijke prijs. Het interessante is dat beide partijen elkaar nodig hebben om tot een oplossing te komen. Ieder heeft de ander wat te bieden en het is niet voor niets dat een verkoper aan de klant vraagt: 'Waarmee kan ik u van dienst zijn? Hoe kan ik u helpen?'

Waar het op neerkomt: bij beïnvloeden moet je in staat zijn zo nauwkeurig mogelijk de behoeftes en waarden te beschrijven van de mensen waarop een probleem of een uitdaging betrekking heeft. Dat kunnen – naast jou – je kinderen of je burens zijn, je vrienden of collega's, mensen in nood, klanten, volgers op social media, enzovoorts.

Deze mensen moet je bovendien een gezicht kunnen geven. Dat is makkelijk als het om bekenden gaat, maar wat doe je als je mensen niet goed kent? In dat geval kun je hen als groep beschrijven aan de hand van de kenmerken die het meest op hen van toepassing zijn. Denk bijvoorbeeld aan kenmerken als leeftijd, gender, nationaliteit, afkomst, taal, geloof, woonplaats, beroep, opleidingsniveau, aantal kinderen of burgerlijke staat. Dit is geen uitputtende lijst: je kunt mensen bijvoorbeeld ook beschrijven aan de hand van hun hobby of de naam van het bedrijf waar ze voor werken.

Door kenmerken te combineren kun je (letterlijk) een beeld schetsen van de mensen die hetzelfde probleem als jij ervaren of die je van dienst wilt zijn. Vergelijk 'vrouwen' met 'hoogopgeleide vrouwen' met 'hoogopgeleide vrouwen tussen de 20 en 30 jaar'. Of vergelijk 'mannen', met 'mannen met hartkwalen', met 'mannen met hartkwalen van 60 jaar en ouder'. Hoe scherper het beeld, hoe beter. Verkopers weten dat maar al te