

Leren communiceren



Noordhoff

Carel Jansen, Aline Douma,
Joyce Karreman, Jan Ravesteijn

9^e editie

Leren communiceren



Carel Jansen
Aline Douma
Joyce Karreman
Jan Ravesteijn

Leren communiceren

Negende editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of doorgeven via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.



0 / 25

© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN (ebook) 978-90-01-03862-5

ISBN 978-90-01-03852-6

NUR 810

Voorwoord



De waardijns van het Amsterdamse lakenbereidersgilde. Rembrandt Harmensz. van Rijn (1662).

“Het college van staalmeesters (waardijns) van het Amsterdamse lakenbereidersgilde, bijeen rond een tafel waarop een Perzisch kleeft ligt, op tafel het opengeslagen stalenboek.” Bron: Onlinecatalogus van het Rijksmuseum in Amsterdam.

De waardijns (ook wel: staalmeesters) die op dit schilderij van Rembrandt zijn afgebeeld, beoordelen samen de kwaliteit van een aantal stalen. Zulke proeflappen moesten aan hen als meesterproef worden voorgelegd door elke lakenwever die wilde toetreden tot het gilde van lakenbereiders.

Van toetreding tot een gilde – zij het informeel – is nog steeds sprake als studenten van nu zich voorbereiden op een loopbaan in hun toekomstige beroepsveld of discipline. Ook hedendaagse studenten zullen tijdens en aan het eind van hun opleiding proeven moeten afleggen om te laten zien dat ze de kennis, inzichten en vaardigheden bezitten die nodig zijn voor een succesvolle professionele carrière.

Daartoe is een degelijke voorbereiding nodig. Leren hoe je moet communiceren is een essentieel onderdeel van die voorbereiding. Hoe divers de mogelijke beroepssituaties ook zijn waarin afgestudeerden terecht kunnen komen, altijd wordt van hen verwacht dat ze op een professionele manier communiceren – zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. In de wet is ook vastgelegd dat in alle opleidingen in het hoger onderwijs de taalvaardigheid van studenten in het Nederlands bevorderd moet worden. *Leren communiceren* is daarvoor bij uitstek geschikt: het boek is gericht op aankomende en beginnende professionals in alle vakgebieden.

In deze vernieuwde, negende editie van *Leren communiceren* is nog veel van de vertrouwde opzet en inhoud van dit veelgebruikte handboek te herkennen. Zo wordt ook in deze nieuwe editie op flink wat plaatsen verwezen naar de klassieke retorica. Veel van de adviezen van de toenmalige communicatie-experts, de Griekse en Romeinse retorici, hebben nog niets van hun betekenis verloren. Vanzelfsprekend worden de adviezen van toen steeds toegepast op communicatieve situaties van nu.

Gebleven zijn ook de prachtige illustraties die aan elk hoofdstuk voorafgaan: afbeeldingen van beroemde kunstwerken uit de Nederlanden die direct of indirect verband houden met de inhoud van het boek. Het schilderij van Rembrandt op de vorige pagina geeft een eerste indruk van het vele moois waarmee het boek verrijkt is. Veel dank zijn we verschuldigd aan de musea, en dan met name aan het Rijksmuseum, die ons toestemming hebben gegeven om de afbeeldingen van hun kunstwerken te gebruiken.

Maar er zijn ook belangrijke veranderingen. Zo hebben studenten tegenwoordig gemakkelijk toegang tot grote generatieve taalmodellen als *ChatGPT* en *Copilot*. Die kunnen hen helpen als ze bestaande teksten moeten samenvatten of nieuwe teksten moeten schrijven. In deze nieuwe editie vinden studenten adviezen voor een verstandig en effectief gebruik van die nieuwe mogelijkheden. Daarbij wordt niet uit het oog verloren hoe belangrijk het is dat studenten altijd zelf de regie houden. Zeker beginnende studenten moeten daar nog veel nieuwe kennis en vaardigheden voor verwerven. *Leren communiceren* biedt de handvatten die de studenten daarvoor nodig hebben, met veel concrete voorbeelden die de aangeboden leerstof illustreren en verduidelijken.

Voor meer voorbeelden dan al in het boek staan, wordt in een aantal gevallen verwezen naar de website bij *Leren communiceren*. Daar zijn onder meer een uitgewerkt communicatieplan en een spreekschema te vinden. De website biedt ook veel opdrachten, die nauw aansluiten bij de stof in de diverse hoofdstukken. Verder zijn er video's waarmee gesprekstechnieken geïllustreerd worden en ook kennisclips: video's waarin een deel van de stof kort samengevat wordt.

De samenstelling van het auteursteam van *Leren communiceren* is in deze editie niet anders dan bij de vorige editie. Carel Jansen, Aline Douma, Joyce Karreman en Jan Ravesteijn hebben intensief en met plezier samengewerkt aan de vernieuwing van het boek. Carel Jansen vervulde daarbij de rol van eindredacteur. Wouter van Schie verdient veel dank voor zijn gedetailleerde en

inspirerende commentaar bij alle hoofdstukken en uitgever Bert Deen voor zijn steun tijdens het totstandkomingsproces van deze nieuwe editie.

Aduard, Groningen, Enschede, Utrecht, voorjaar 2025
De auteurs

Inhoud

Voorwoord 5

1	Communicatie analyseren	17
1.1	De vier aspecten van een boodschap	23
1.2	Het zakelijke aspect: de feitelijke informatie	27
1.3	Het appellerende aspect: de communicatieve doelen	28
1.3.1	Communicatieve doelen van de zender	29
1.3.2	Achterliggende doelen	30
1.3.3	Communicatieve doelen van de ontvanger	31
1.3.4	Onduidelijke doelen	34
1.3.5	Effectiviteit van de communicatie	35
1.4	Het expressieve aspect: de zender	39
1.5	Het relationele aspect: de relatie met de ontvanger	43
1.6	De reactie op de boodschap	46
1.6.1	Metacommunicatie	47
1.6.2	Feedback	48

Kernpunten 50

2	Structureren	53
2.1	Bouwplannen	59
2.1.1	Wanneer is een bouwplan handig?	62
2.1.2	Generatieve AI als hulpmiddel bij het maken van een bouwplan	63
2.1.3	Een bouwplan maken: richtlijnen	65
2.1.4	Het thema	66
2.1.5	De hoofdvragen	67
2.1.6	De kernantwoorden	69
2.1.7	Subvragen en verdere uitwerking	70
2.2	Vaste structuren	71
2.2.1	Probleemstructuur	72
2.2.2	Maatregelstructuur	75
2.2.3	Evaluatiestructuur	78
2.2.4	Handelingsstructuur	81
2.2.5	Ontwerpstructuur	83
2.2.6	Onderzoeksstructuur	85
2.2.7	Netwerken van vaste structuren	88
2.3	Orderingsprincipes voor kernantwoorden	91
2.3.1	Bekend-nieuw	91
2.3.2	Ruimte	92

2.3.3	Tijd	92
2.3.4	Hiërarchie	93
2.4	Uiterlijke structuur	93
2.4.1	Tekstindeling	94
2.4.2	Structuuraanduidende passages	95
2.4.3	Alinea's	96
2.4.4	Opsommingen	98
	Kernpunten	100
3	Argumenteren en overtuigen	103
3.1	Verskillende manieren om te overtuigen	108
3.1.1	Klassieke retorica: logos, ethos en pathos	109
3.2	Argumenteren	112
3.2.1	Wanneer is argumentatie van belang?	113
3.2.2	Standpunten en argumenten	114
3.2.3	Syllogismen: de basisvorm van argumentatie	117
3.3	Logische geldigheid	119
3.3.1	Twee soorten geldige redeneringen	120
3.3.2	Twee soorten ongeldige redeneringen	121
3.4	Drogredenen	123
3.4.1	Wanneer is een argument een drogreden?	123
3.4.2	Een onwaarheid verkondigen	124
3.4.3	Onterecht oorzakelijk verband	125
3.4.4	Ontwikking van de bewijslast	126
3.4.5	Vals dilemma	127
3.4.6	Verdraaide weergave van de redenering	127
3.4.7	Overhaaste generalisatie	129
3.4.8	Persoonlijke aanval	129
3.4.9	Onterecht beroep op een autoriteit	130
3.4.10	Valse analogie	131
3.5	Andere manieren om te overtuigen	131
3.5.1	Vuistregels toepassen	131
3.5.2	Framing	133
3.5.3	Nudging	136
3.5.4	Verhalen vertellen	138
3.5.5	Angstaanjagende boodschappen gebruiken	139
	Kernpunten	141
4	Formuleren	143
4.1	Stijl: twee belangrijke aspecten	148
4.1.1	Stijldeugden	148
4.1.2	Stijldimensies	149
4.2	Gestructureerdheid	150
4.2.1	Verwijzingen	151
4.2.2	Signaalwoorden en signaaluitdrukkingen	151

- 4.3 Moeilijkheid 153
 - 4.3.1 Woordkeus 153
 - 4.3.2 Zinsbouw 155
 - 4.3.3 Inversie met lange bijzinnen 155
 - 4.3.4 Tangconstructies 156
 - 4.3.5 Naamwoordconstructies 158
- 4.4 Exactheid 159
 - 4.4.1 Precisie en consistentie in terminologie 159
 - 4.4.2 Precisie in verwijzingen 160
 - 4.4.3 Gebruik van signaalwoorden en signaaluitdrukkingen 161
 - 4.4.4 Precisie in bereik 161
- 4.5 Informatiedichtheid 162
 - 4.5.1 Herhalingen 162
 - 4.5.2 Niet-inhoudelijke uitbreidingen 163
 - 4.5.3 Expliciete verbanden 163
- 4.6 Afstandelijkheid 164
 - 4.6.1 Ouderwetse woorden en zinsconstructies 165
 - 4.6.2 Lijdende vorm 165
 - 4.6.3 Directe aansprekingen 166
- 4.7 Levendigheid 167
 - 4.7.1 Afwisseling in woordkeus 167
 - 4.7.2 Afwisseling in zinsbouw 168
 - 4.7.3 Concrete beschrijvingen 169
 - 4.7.4 Stijlfiguren 170

Kernpunten 174

- 5 Foutloos schrijven 177**
 - 5.1 Taalgebruik 182
 - 5.1.1 Onduidelijke verbanden 184
 - 5.1.2 Fouten in verwijswoorden 187
 - 5.2 Spelling en leestekens 190
 - 5.2.1 Werkwoordsvormen 190
 - 5.2.2 Samenstellingen 193
 - 5.2.3 Meervoudsvormen 197
 - 5.2.4 Verkleinwoorden 198
 - 5.2.5 Woorden uit een andere taal 199
 - 5.2.6 Hoofdletters 200
 - 5.2.7 Getallen 202
 - 5.2.8 Trema 202
 - 5.2.9 Apostrof 203
 - 5.2.10 Komma 204
 - 5.2.11 Puntkomma 206
 - 5.2.12 Dubbele punt 207
 - 5.2.13 Aanhalingstekens 207

- 5.2.14 Vraagteken 208
- 5.2.15 Uitroepteken 209

Kernpunten 210

6 Visualiseren 211

- 6.1 Basisprincipes 216
 - 6.1.1 Principe van nabijheid 216
 - 6.1.2 Principe van overeenkomst 217
 - 6.1.3 Principe van gelijke achtergrond 218
 - 6.1.4 Principe van eenvoud 219
 - 6.1.5 Principe van symmetrie 221
- 6.2 Lay-out en typografie 223
 - 6.2.1 Lay-out 223
 - 6.2.2 Typografie 228
- 6.3 Illustraties 231
 - 6.3.1 Kwantitatieve informatie 231
 - 6.3.2 Niet-kwantitatieve informatie 237

Kernpunten 243

7 Lezen en samenvatten 245

- 7.1 Tekstvolgend lezen en samenvatten 250
 - 7.1.1 Globaal lezen: een korte samenvatting 250
 - 7.1.2 Nauwkeurig lezen: een gedetailleerde samenvatting 255
 - 7.1.3 Kritisch lezen: een kritische samenvatting 260
- 7.2 Herstructurerend lezen en samenvatten: informatie uit verschillende bronnen combineren 264
 - 7.2.1 Werken met een literatuurmatrix 265

Kernpunten 271

8 Schrijven – het proces 273

- 8.1 Een schrijfplan maken 280
 - 8.1.1 Oriënteren 281
 - 8.1.2 Overzicht houden 283
- 8.2 Inhoud bepalen 284
 - 8.2.1 Ideeën genereren 284
 - 8.2.2 Informatie uit andere bronnen verzamelen 285
 - 8.2.3 Relevante informatie selecteren en structureren 288
- 8.3 Schrijven 291
 - 8.3.1 De eerste versie schrijven 291
 - 8.3.2 Volgende versies schrijven 291
 - 8.3.3 Commentaar van anderen verwerken 294
 - 8.3.4 Het geheel controleren 295
- 8.4 Redigeren 296

8.5	Gebruikmaken van generatieve AI	297
8.5.1	Prompts formuleren	299
8.6	Goede schrijfgewoontes ontwikkelen	300
8.6.1	Schrijfroutine trainen	301
8.6.2	De dialoog aangaan	302
	Kernpunten	304
9	Schrijven – rapporteren	307
9.1	Onderdelen van een rapport	311
9.1.1	Omslag en titelpagina	312
9.1.2	Samenvatting	313
9.1.3	Voorwoord of aanbiedingsbrief	316
9.1.4	Inhoudsopgave	317
9.1.5	Inleiding	318
9.1.6	Titels en kopjes	321
9.1.7	Afsluiting	324
9.1.8	Noten	325
9.1.9	Literatuurlijst	325
9.1.10	Bijlagen	326
9.1.11	Register	326
9.2	Bronvermeldingen	326
9.2.1	Fraude en plagiaat, en hoe dat te voorkomen	327
9.2.2	Verwijzingen in de lopende tekst	328
9.2.3	Titelbeschrijvingen in de literatuurlijst	334
9.2.4	Ordering van de literatuurlijst	339
9.3	Het onderzoeksrapport	340
9.3.1	Onderdelen van een onderzoeksrapport	341
9.3.2	Inleiding	344
9.3.3	Methode	344
9.3.4	Resultaten	345
9.3.5	Conclusie en discussie	345
9.3.6	Taalgebruik in onderzoeksrapporten	347
	Kernpunten	349
10	Mondeling presenteren	351
10.1	Vorbereiding	356
10.1.1	Doelen	356
10.1.2	Situatie en publiek	358
10.1.3	Inhoud en structuur	359
10.2	Onderdelen van de presentatie	360
10.2.1	Inleiding	361
10.2.2	Middenstuk	365
10.2.3	Afsluiting	367

10.3	Formulering	368
10.3.1	Helder formuleren	369
10.3.2	Boeiend formuleren	369
10.4	Uitvoering	371
10.4.1	Voorlezen en improviseren	372
10.4.2	Stemgebruik	373
10.4.3	Uiterlijk, houding en gebaren	374
10.4.4	Visuele ondersteuning	376
	Kernpunten	378
11	Gesprekken voeren	381
11.1	Gespreksdoelen	386
11.1.1	Informatieve doelen	386
11.1.2	Instructieve doelen	387
11.1.3	Persuasieve doelen	388
11.1.4	Motiverende doelen	389
11.1.5	Affectieve doelen	389
11.2	Gesprekstechnieken	390
11.2.1	Structureren	390
11.2.2	Informeren en argumenteren	393
11.2.3	Empathisch luisteren	395
11.2.4	Vragen stellen	397
11.2.5	Reflecteren	398
11.2.6	Enthousiasmeren en bekrachtigen	400
11.2.7	Samenvatten	402
11.3	Het sollicitatiegesprek	403
11.3.1	Het verloop van het gesprek	404
11.3.2	De voorbereiding	405
11.4	Motiverende gespreksvoering	407
11.4.1	Uitgangspunten	408
11.4.2	Fases van gedragsverandering	409
	Kernpunten	418
12	Vergaderen	421
12.1	Afspraken vooraf	426
12.1.1	Afspraken over de deelnemers	427
12.1.2	Afspraken over de besluitvorming	427
12.1.3	Afspraken over de agenda	429
12.1.4	Afspraken over het voorzitterschap	429
12.1.5	Afspraken over de verslaggeving	430
12.2	De voorbereiding van de vergadering	431
12.2.1	Uitnodiging en agenda	431
12.2.2	Vorbereiding door de voorzitter	434
12.2.3	Vorbereiding door de notulist	436
12.2.4	Vorbereiding door de deelnemers	438

12.3	Tijdens de vergadering	439
12.3.1	De rol van de voorzitter	439
12.3.2	De rol van de notulist	445
12.3.3	De rol van de deelnemers	447
12.4	Na de vergadering	451
12.4.1	Nawerk voor de voorzitter	451
12.4.2	Nawerk voor de notulist	451
12.4.3	Nawerk voor de deelnemers	455

	Kernpunten	456
--	------------	-----

	Verder lezen	459
--	--------------	-----

	Register	470
--	----------	-----

	Over de auteurs	481
--	-----------------	-----

	Illustratieverantwoording	483
--	---------------------------	-----

1.1	De vier aspecten van een boodschap	23	1.4	Het expressieve aspect: de zender	39
1.2	Het zakelijke aspect: de feitelijke informatie	27	1.5	Het relationele aspect: de relatie met de ontvanger	43
1.3	Het appellerende aspect: de communicatieve doelen	28	1.6	De reactie op de boodschap	46
1.3.1	Communicatieve doelen van de zender	29	1.6.1	Metacommunicatie	47
1.3.2	Achterliggende doelen	30	1.6.2	Feedback	48
1.3.3	Communicatieve doelen van de ontvanger	31		Kernpunten	50
1.3.4	Onduidelijke doelen	34			
1.3.5	Effectiviteit van de communicatie	35			

1

Communicatie analyseren



Brieflezende vrouw. Johannes Vermeer (ca. 1663).

“Een jonge vrouw, staande bij een tafel met stoelen, leest een brief. Achter haar hangt aan de muur een landkaart op rollen.” Bron: Onlinecatalogus van het Rijksmuseum in Amsterdam.

Op dit beroemde schilderij zien we een jonge vrouw die een brief leest. Ze lijkt er met haar volle aandacht bij te zijn. Ze heeft de brief voorrang gegeven boven andere dingen. Om goed te kunnen lezen, heeft ze het licht opgezocht. Het lijkt wel alsof ze alles om zich heen vergeten is en helemaal opgaat in wat ze leest. We weten niet wat er in de brief staat of wie de brief geschreven heeft, maar de inhoud ervan – de boodschap – is voor deze vrouw onmiskenbaar van belang.

Als een zender, dat wil zeggen een spreker of een schrijver, een boodschap goed verwoord en vormgegeven heeft, dan heeft die effect op de ontvangers: de luisteraars of de lezers. Zij kunnen met de inhoud hun kennis vergroten, hun mening bijstellen, een belangrijk besluit nemen of eruit afleiden hoe te handelen in een bepaalde situatie. Daarover gaat het in dit hoofdstuk: wat kan een boodschap voor ontvangers betekenen? Anders gezegd: welke effecten kan een boodschap hebben?

Het gaat om de boodschap zelf. De keuze voor de informatiedrager is minder belangrijk. De zender kan net als bij Vermeer een papieren brief gebruiken, of – in de huidige tijd – een appje, een mailtje, een podcast of een digitaal nieuwsbericht op een website. De boodschap zelf heeft diverse aspecten: het zakelijke, het appellerende, het expressieve en het relationele aspect. Het zakelijke aspect gaat over de feitelijke informatie in de boodschap. Het appellerende aspect betreft het doel van de boodschap. Het expressieve aspect heeft te maken met het beeld dat de zender presenteert van zichzelf. Het relationele aspect, tot slot, gaat over de kijk van de zender op de eigen relatie met de ontvangers. In hoofdstuk 1 leggen we uit dat elke boodschap deze vier aspecten heeft, en dat het in de communicatie belangrijk is om ervoor te zorgen dat ze goed op elkaar afgestemd zijn.

In professionele communicatie staat de helderheid van de boodschappen voorop. Onduidelijkheid moet zoveel mogelijk vermeden worden. Daarin wijkt professionele communicatie af van wat we zien op het schilderij van Vermeer. We weten niet wat voor een brief de vrouw aan het lezen is en we kunnen er alleen maar naar gissen welk effect de brief op haar zal hebben. Het schilderij is misschien juist hierom zo mooi: je kunt je eigen verbeelding aan het werk zetten. Er blijft nog iets te raden over. Als het gaat om professionele communicatie, zoals in dit boek, is dat niet aan te bevelen. Maar in het geval van de brieflezende vrouw zorgt het mysterie van de inhoud voor een prachtig schilderij, waarmee Vermeer schriftelijke communicatie tot kunst verheven heeft.

Een waarschuwing van de bank

Figuur 1.1

Bericht van ING: Belafsprak met fraudeur? Mooi niet

← [Berichten](#)

Belafsprak met fraudeur? Mooi niet

Beste mevrouw Kars,

Je bent alert op fraudeurs. Zeker als ze contact met je opnemen en zich voordoen als bankmedewerker. En dan hang je op. Maar daar hebben de oplichters iets op bedacht: ze proberen je over te halen om zelf contact met hen te zoeken.

Ze laten je schrikken

Eerst sturen ze je een sms, e-mail of appje waarmee ze je laten schrikken. In het bericht staat bijvoorbeeld dat je creditcard gekoppeld is aan een Apple Pay account dat je niet kent. Of dat er is betaald vanaf jouw rekening, terwijl je van niks weet.

'Schrik en klik'

In de berichten staat een telefoonnummer, link of knop.

- Daarmee kun je de zogenaamde koppeling of transactie 'ongedaan maken'.
- Of via een website een 'afspraak inplannen' met een nep ING-medewerker.
- Chatten via WhatsApp bieden ze ook vaak aan.

Zo kom je in contact met de fraudeur. En die haalt jou over om je gegevens te delen of geld over te maken.

Chat of bel via de Mobiel Bankieren App of bel ons direct

Krijg je een bericht waar je van schrikt? Klik nergens op. Wil je met ons chatten of bellen? Met de serviceknop onderin de app kan je ons makkelijk en veilig bereiken. Of bel de Alarmlijn 020 22 888 00 (24/7 bereikbaar). En [hier](#) staat een handige flyer klaar met meer tips over het herkennen van deze oplichters.

Met vriendelijke groet,

Annet van der Hoek
Directeur Klantenservice

Waarschuwingmail van ING, 19 mei 2023.

Zoals alle hoofdstukken in dit boek begint dit hoofdstuk met een voorbeeld. In Figuur 1.1 staat een mail die de bank ING in mei 2023 naar alle klanten stuurde. In dit bericht waarschuwt ING tegen fraudeurs die klanten geld afhandig proberen te maken door ze te vragen gegevens te delen of geld over te maken. De aanleiding voor dit bericht lijkt te zijn dat de bank geconstateerd heeft dat deze fraudeurs hun werkwijze aangepast hebben. Het is voor hen blijkbaar minder gemakkelijk geworden om direct in contact te komen met klanten van ING. Daarom sturen ze die nu eerst een verontrustend bericht, en vragen ze in dat bericht om hen te bellen, om te chatten of om een afspraak met een ‘medewerker’ in te plannen.

Natuurlijk is het goed dat de afdeling Klantenservice van de bank waarschuwt voor deze praktijken. Maar hoe zou dit bericht op de lezers overkomen? Begrijpen ze waar de bank hen voor waarschuwt en wat ze moeten doen? Dat kunnen we niet met zekerheid zeggen; het bericht zal bij verschillende lezers ook verschillende reacties oproepen. Toch kunnen we door de tekst zorgvuldig te analyseren wel voorspellen of de bank zijn klanten op een effectieve manier waarschuwt.

Voor het effect van dit bericht is het belangrijk dat direct duidelijk wordt dat het over iets vervelends gaat, iets waar je van kunt schrikken. Daarnaast is het van belang dat de lezer ook meteen zal zien dat ING hulp biedt. Deze twee zaken worden snel duidelijk door de opvallende kop van het bericht en de vetgedrukte tussenkopjes, die de belangrijkste informatie weergeven.

Bij het lezen van het bericht valt meteen op dat er niet gekozen is voor een droge en zakelijke toon, die je van een bank zou kunnen verwachten. De stijl is juist informeel. Zo wordt de klant aangesproken met “je” en er wordt gebruikgemaakt van spreektaal. Dat zie je in de kop: “Belafspraken met fraudeur? Mooi niet” en ook in korte zinnetjes in het bericht zelf: “En dan hang je op.” en: “Zo kom je in contact met een fraudeur.” Anders dan de rest van het bericht, is de aanhef van het bericht wel formeel van toon. Het gebruik van “mevrouw” in de aanhef, in plaats van de voornaam van de ontvanger die misschien ook bekend zal zijn bij de bank,

past niet goed bij de informele toon van de rest van het bericht. Dat is een stijlbreuk.

Verder bevat het bericht op sommige plekken incomplete zinnen. Zo is de laatste zin onder het kopje “Ze laten je schrikken” geen complete zin, maar vormt die samen met de voorgaande een geheel. De tekst zou eigenlijk zo moeten: ‘In het bericht staat bijvoorbeeld dat je creditcard gekoppeld is aan een Apple Pay account dat je niet kent, of dat er is betaald vanaf jouw rekening, terwijl je van niks weet.’ Het bericht heeft nog een paar van die incomplete zinnen.

Onder het kopje “Schrik en klik” worden drie punten opgesomd op een manier die voor verbetering vatbaar is. Een opsomming kan zorgen voor een overzichtelijke structuur (zie paragraaf 2.4.4), maar in dit geval is de formulering van de elementen ervan niet gelijksoortig. Daardoor komt dit deel van het bericht rommelig over.

Als we de inhoud van de e-mail wat gedetailleerder bestuderen, zien we dat de bank niet meteen begint over het probleem dat de aanleiding vormt voor dit bericht. Dat probleem is dat oplichters steeds vaker aan klanten van de bank vragen om contact met hen op te nemen. Die uitleg komt echter pas aan het einde van de eerste alinea.

In de allereerste zin wordt een (veronderstelde) eigenschap van de lezer beschreven. Dat is iemand die alert is op fraudeurs. ING laat hiermee zien dat ze haar klanten beschouwt als mensen die zich bewust zijn van mogelijke gevaren die het hebben van een bankrekening met zich meebrengt. De bank denkt heus niet dat die mensen in het eerste het beste trucje van een oplichter trappen! Het kan fijn zijn voor een lezer om op zo’n complimenteuzen manier benaderd te worden. Maar het risico bestaat dat er ook mensen zijn die denken: ‘Waar baseer je die veronderstelling op?’, of anders gezegd: ‘Waar bemoei je je mee?’

In de tweede en derde alinea, onder de tussenkopjes “Ze laten je schrikken” en “Schrik en klik”, wordt beschreven hoe oplichters tegenwoordig te werk kunnen gaan. Kort samengevat: ze sturen je een berichtje waarin staat dat er iets mis is gegaan met je rekening en ze vragen je om contact op te nemen. Dat kan door simpelweg te bellen of te klik-

ken op een linkje. Hier slaat het tweede tussenkopje “Schrik en klik” op. Zo’n kopje klinkt goed, omdat het kort en krachtig is en omdat het ook nog eens rijmt. Het is echter de vraag of voldoende duidelijk wordt dat dit precies is wat je níet moet doen. Als je schrikt, ben je misschien geneigd om snel te klikken, maar dat is juist onverstandig, want dan kom je in contact met iemand die je geld afhandig probeert te maken. Pas veel later, in de laatste alinea, wordt dit expliciet vermeld: “Klik nergens op.”

In de laatste alinea, onder het nogal lange tussenkopje “Chat of bel via de Mobiel Bankieren App of bel ons direct” wordt duidelijk dat ING klanten kan helpen die een bericht krijgen dat vermoedelijk afkomstig is van een oplichter. Zulke klanten kunnen op verschillende manieren contact opnemen. De bank komt hier over als vriendelijk en behulpzaam. Maar de vraag is of de lezers begrijpen wat ze precies moeten doen. Is het de bedoeling dat je altijd contact opneemt met de bank als je een verdacht bericht ontvangt of moet je dat alleen doen als je daadwerkelijk opgelicht bent? Wanneer moet je de Alarmlijn bellen en wanneer is chatten met de bank het beste om te doen?

De bank lijkt er rekening mee gehouden te hebben dat de tekst niet voor alle lezers voldoende informatie biedt. In de laatste alinea staat namelijk een link naar een flyer met meer informatie over hoe je oplichters kunt herkennen. Op zichzelf is het verstandig om deze aanvullende informatie op een andere, maar gemakkelijk bereikbare plaats te zetten. Zo wordt het bericht zelf immers niet te lang, maar is aanvullende informatie zonder veel moeite te vinden voor lezers die er behoefte aan hebben. Jammer genoeg lijkt de flyer echter alleen te gaan over het herkennen van oplichters en niet over wat klanten precies moeten doen als ze te maken krijgen met oplichters.

Al met al laat dit bericht zien hoe complex het kan zijn om een boodschap zo over te brengen dat de ontvangers die begrijpen, dat ze weten wat ze

moeten of dat ze een positief beeld gekregen hebben van de afzender.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op verschillende aspecten van een boodschap en hun invloed op de effectiviteit van de communicatie. Daarmee, en met de stof in het vervolg van dit boek, willen we je communicatierepertoire uitbreiden. Je kunt je kennis over professionele communicatie vergroten met dit boek en ook je communicatieve vaardigheden verder ontwikkelen.

Daarnaast willen we laten zien hoe je je communicatierepertoire trefzeker kunt inzetten. Zo maak je steeds de keuzes die het best passen bij de gegeven communicatieve situatie: het doel dat je met de communicatie wilt bereiken, de persoon of personen met wie je communiceert (ook wel: publiek) en het soort presentatie of tekst (ook wel: genre) waarmee je dat doet.

Al in de klassieke retorica bestond het besef dat het heel belangrijk is om je boodschap zo goed mogelijk aan te passen aan de communicatieve situatie. De toenmalige experts, de Griekse en Romeinse retorici, wezen al op de cruciale rol van wat in het Latijn *aptum* (letterlijk: passendheid) of *decorum* (letterlijk: betamelijkheid) wordt genoemd. Op het belang van passendheid, ook in de hedendaagse communicatie, komen we in dit boek regelmatig terug, bijvoorbeeld in paragraaf 4.1.1. Ook veel andere adviezen uit de klassieke oudheid passeren in de komende hoofdstukken de revue, maar dan steeds toegepast op professionele communicatie in de huidige tijd.

Wat we al met al willen bereiken, is dat je als gebruiker van dit boek – of je nu een aankomende, een beginnende of een meer ervaren professional bent – gaat beschikken over een grotere communicatieve competentie: de combinatie van een uitgebreid communicatierepertoire en de inzichten die nodig zijn om daaruit steeds de juiste keuzes te maken.

Communicatie analyseren

Om goed te kunnen zien wat de sterke en de zwakke punten zijn van een boodschap en ook welke verbetermogelijkheden er wellicht bestaan, is het handig om over een analysemodel te beschikken. In het model dat we in

paragraaf 1.1 bespreken, wordt communicatie opgevat als een uitwisseling van informatie (boodschappen) tussen twee partijen: een zender en een ontvanger. Voorbeelden van zenders zijn schrijvers van e-mails en van berichten op social media of krantenartikelen, maar ook docenten die uitleg geven aan studenten, studenten die presentaties geven over hun onderzoek, makers van podcasts en sprekers op conferenties. Voorbeelden van ontvangers zijn lezers van berichten in verschillende media, belangstellenden die naar presentaties en toespraken luisteren en studenten die een college volgen.

Normaal gesproken neemt iemand de rol van zender of ontvanger maar voor een bepaalde tijd aan. Communicatie is een interactief proces, waarbij de rollen van zender en ontvanger voortdurend kunnen wisselen. De ontvanger van een boodschap kan reageren door zelf een boodschap terug te zenden. Zo kan iemand die een e-mail krijgt een bericht terugsturen en kunnen studenten een vraag stellen over wat de docent daarnet heeft uitgelegd. In een gesprek wisselen de rollen heel snel: gesprekspartners zijn zelfs vaak zender en ontvanger tegelijk. Ze zeggen iets en nemen op datzelfde moment waar hoe de ander daarop reageert. En andersom: ze horen wat de ander zegt en reageren daar al tijdens die uiting zelf op.

Uitgangspunt van het analysemodel is dat elke boodschap die uitgewisseld wordt vier verschillende aspecten heeft. In paragraaf 1.1 bespreken we dit model eerst in zijn geheel. Daarna gaan we dieper in op de afzonderlijke aspecten: de feitelijke informatie (paragraaf 1.2), de doelen die zenders proberen te bereiken bij de ontvangers van hun boodschap (paragraaf 1.3), het beeld dat zenders van zichzelf presenteren (paragraaf 1.4) en het beeld dat zenders hebben van de relatie tussen henzelf en de ontvangers (paragraaf 1.5).

Voor volwaardige communicatie is het nodig dat je als zender een goed beeld hebt van de manier waarop de boodschap bij de ontvangers overkomt. Metacommunicatie is hierbij van groot belang. Dit is communicatie over de communicatie. Metacommunicatie komt vaak spontaan tot stand, bijvoorbeeld als een luisteraar je vraagt wat minder moeilijke termen te gebruiken in je presentatie. Ook kun je als zender expliciet vragen om commentaar op je boodschap. Je kunt dit vragen aan de ontvanger, maar ook aan een derde persoon. Dit soort commentaar noemen we feedback. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk, 1.6, gaat over metacommunicatie en feedback.

1.1 De vier aspecten van een boodschap

Er zijn allerlei omschrijvingen voor het begrip ‘communicatie.’ In dit boek blijven we bij de basis: iemand wisselt boodschappen uit met één of meer anderen. Bij die boodschappen kan het gaan om geschreven teksten, zoals nieuwsberichten, berichten op social media en e-mails, maar ook om filmpjes, infographics, mondelinge presentaties, enzovoort. Ook in gesprekken gaat het om het uitwisselen van boodschappen. Daar beschouwen we elke afzonderlijke bijdrage (‘beurt’) van een deelnemer als één boodschap.

- Het appellerende aspect is wat de zender met de boodschap bij de ontvanger wil bereiken.
- Het expressieve aspect is het beeld dat de boodschap geeft van de zender.
- Het relationele aspect is wat de boodschap zegt over de manier waarop de zender aankijkt tegen de ontvanger.

Het zakelijke aspect van de boodschap staat niet toevallig aan de onderkant van het model. Het vormt meestal de basis van de boodschap. De meeste boodschappen worden in eerste instantie uitgewisseld om feitelijke informatie over te brengen.

‘Feitelijke informatie’ moet hier in brede zin worden opgevat. Het hoeft niet per se te gaan om een (juiste of onjuiste) uitspraak over een feit in het heden of het verleden, zoals in de mail van ING: “In de berichten staat een telefoonnummer, link of knop.” Het kan ook gaan om een voorspelling waarvan pas achteraf kan worden vastgesteld of die wel of niet is uitgekomen. Denk aan een uitspraak als: ‘De komende jaren zullen er nog veel meer oplichters actief worden op het internet.’ Ook meningen, waar een ander het mee eens of mee oneens kan zijn, rekenen we tot het zakelijke aspect van de boodschap. Denk aan: ‘Wat een goed geschreven bericht is dit!’ of ‘Mozart is echt de beste componist die ooit geleefd heeft.’ Verder rekenen we aansporingen, die de ontvanger al dan niet kan opvolgen, zoals ‘Klik nergens op’ of ‘Wil je het duidelijk vermelden als je een andere bron gebruikt hebt?’, tot het zakelijke aspect. Paragraaf 1.2 gaat over het zakelijke aspect van de boodschap.

Hoe belangrijk het zakelijke aspect van een boodschap ook kan zijn, communicatie bestaat uit meer dan het uitwisselen van feitelijke informatie. Wie communiceert, wil daar iets mee bereiken. Zo wil ING niet alleen dat haar klanten weten dat er oplichters actief zijn op het internet. ING wil ook dat de ontvangers van de mail de bank zien als een vriendelijke, behulpzame organisatie.

Niet alleen zenders hebben bepaalde doelen. Dat geldt ook voor ontvangers. Anders zouden zij geen aandacht aan de boodschappen besteden. Misschien zijn de lezers van het bericht van ING ongerust en willen ze weten hoe ze moeten reageren op de nieuwste tactieken van oplichters. Hoewel de doelen van de zender in de eerste plaats bepalend zijn voor de inhoud en de vorm van een boodschap, zal een verstandige zender altijd rekening houden met de doelen van de ontvanger. Daarom schrijft ING ook welke mogelijkheden voor hulp de bank aanbiedt. In paragraaf 1.3 gaan we dieper in op de doelen van een boodschap: het appellerende aspect.

Door middel van een boodschap krijgt de ontvanger ook een bepaald beeld van de zender, of die dat nu wil of niet. Als zender geef je altijd informatie over jezelf en over de organisatie die je vertegenwoordigt. In het voorbeeld van de mail van ING probeert de bank over te komen als een informele organisatie, die begrijpt dat haar klanten kunnen schrikken van berichtjes die suggereren dat er gerommeld wordt met hun bankrekening. Paragraaf 1.4 gaat over dit expressieve aspect van de boodschap.

Als zender van een boodschap creëer je niet alleen een beeld van jezelf, maar laat je ook merken hoe je tegen de ontvanger aankijkt. In het voorbeeld van de ING-mail wil de bank laten zien dat ze een positief beeld van haar

klanten heeft, en dat ze die als slim genoeg beschouwt om niet in de trucjes van oplichters te trappen. Dat effect bereikt de bank door de informele toon van het bericht en met de expliciete veronderstelling in de eerste zin: “Je bent alert op fraudeurs.” Paragraaf 1.5 gaat over het relationele aspect van de boodschap.

Goed communiceren houdt in dat deelnemers aan communicatie – zenders en ontvangers – oog hebben voor het samenspel van de vier aspecten van de boodschappen die uitgewisseld worden. Als zender moet je proberen je boodschappen zo te formuleren dat alle vier aspecten goed overkomen bij de ontvangers. Als ontvanger moet je proberen de vier aspecten van een boodschap goed te interpreteren, zodat je er adequaat op kunt reageren.

Elke boodschap bevat altijd alle vier de genoemde aspecten. Maar de nadruk die op de verschillende aspecten gelegd wordt, kan verschillen. Als zender sta je steeds voor de keuze of je het accent wilt leggen op het zakelijke, het appellerende, het expressieve of het relationele aspect. Die keuze is bepalend voor de manier waarop je je boodschap inhoud en vorm geeft.

In de opleiding Technische Bedrijfskunde is herhaaldelijk plagiaat geconstateerd: studenten kopiëren in hun opdrachten lange passages van artikelen op het internet zonder behoorlijke bronvermelding, kopiëren stukken tekst van elkaar of nemen klakkeloos over wat *ChatGPT* voor hen heeft geschreven. In het opleidingsberaad is besloten dat een waarschuwing op zijn plaats is. De coördinator van de opleiding, Fia van Echteld, wil een bericht op de opleidingswebsite zetten. Ze staat nu voor de vraag op welk aspect van de boodschap het accent moet komen te liggen.

Een eerste optie is dat er kort uitleg wordt gegeven over het begrip ‘plagiaat’ en de verschillende vormen daarvan, met daaronder de sancties die bij deze opleiding gelden voor studenten die op plagiaat betrapt worden. In dit geval komt de nadruk op het zakelijke aspect te liggen. Bij dit bericht is dat het antwoord op de vraag: ‘Wat verstaan wij in deze opleiding onder plagiaat en wat gebeurt er als je daarop betrapt wordt?’

Fia kan er ook voor kiezen om via het bericht de studenten te laten weten dat ze zich verre moeten houden

van alles wat naar plagiaat riekt en hen te verwijzen naar een handleiding waar ze concrete aanwijzingen kunnen vinden om plagiaat te voorkomen. Het accent ligt in dit geval op het appellerende aspect: het gedrag dat de opleiding bij de studenten wil bereiken.

Een derde mogelijkheid is via het bericht te laten zien dat deze opleiding elke vorm van plagiaat verfoeit en als een vorm van bedrog beschouwt waar geen plaats voor is. Dan ligt het accent op het expressieve aspect: het beeld dat wordt gegeven van de normen en waarden die gelden in deze opleiding.

Fia kan het bericht op de site vooral willen gebruiken om duidelijk te maken dat studenten in deze opleiding niet beschouwd worden als potentiële bedriegers, maar als aankomende professionals die misschien nog niet goed weten waarom plagiëren niet toegestaan is en hoe ze plagiaat kunnen voorkomen. In dit geval ligt het accent op het relationele aspect van de boodschap: hoe wordt er in deze opleiding kennelijk tegen studenten aangekeken?

Accentverschillen in een boodschap over plagiaat.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op het zakelijke, het appellerende, het expressieve en het relationele aspect van de boodschap.

1.2 Het zakelijke aspect: de feitelijke informatie

Het zakelijke aspect van een boodschap, de feitelijke informatie die overgebracht moet worden, vormt vaak de aanleiding voor de zender om met de ontvanger te gaan communiceren. ING had geen bericht naar alle klanten hoeven sturen als er geen fraude met bankrekeningen zou bestaan. De belangrijkste feitelijke informatie die de bank wil overbrengen, is dat oplichters steeds nieuwe manieren bedenken om klanten van hun geld op hun bankrekening te beroven.

Ook bij allerlei andere soorten boodschappen is het zakelijke aspect van groot belang en vormt het vaak de aanleiding voor de communicatie. Je schrijft een jaarplan voor de studievereniging om de voornemens van de vereniging bekend te maken aan de andere leden. Je stelt een offerte op om de kosten van je diensten aan een klant voor te leggen. Je maakt een persbericht om verschillende media van een belangrijke gebeurtenis op de hoogte te brengen.

Het is van belang dat de feitelijke informatie van een boodschap volledig, correct, relevant en begrijpelijk is.

Met *volledigheid* bedoelen we dat je als zender alle feitelijke informatie verstrekt die van belang is voor de ontvanger. Het zou niet handig zijn als een opleidingscoördinator wel aankondigt dat studenten gebruik mogen maken van *Generative Artificial Intelligence* (verder: generatieve AI)-programma's als *ChatGPT*, *Copilot*, *Le Chat* en *DeepSeek* als ze dat op een verantwoorde manier doen, maar daarbij niet uitlegt wat 'op een verantwoorde manier' inhoudt. Aan de andere kant: een overdosis aan informatie is ook niet goed. Bij informatie over de regels voor het gebruik van generatieve AI zitten de meeste studenten niet te wachten op gedetailleerde, technische informatie over de algoritmes waarmee deze software werkt.

Ook *correctheid* is van belang. Van zenders mag worden verwacht dat ze eerlijk zijn en dat de feitelijke informatie die ze geven juist is. Als zender mag je dus geen uitspraken over feiten als juist presenteren als je niet weet of ze wel waar zijn, of erger nog, als je weet dat ze niet waar zijn. Zo zou het oneerlijk zijn om in het jaarplan van je studievereniging te vermelden dat de buitenlandcommissie dit jaar maar liefst drie studiereizen zal organiseren, terwijl je al weet dat die commissie maar uit twee leden bestaat, die vast en zeker geen tijd zullen hebben om zo veel activiteiten te organiseren.

Het klinkt vanzelfsprekend dat van zenders verwacht mag worden dat ze correcte informatie geven en dat ze eerlijk zijn. Toch kan dat soms lastig zijn. Journalisten bijvoorbeeld die verslag doen van de laatste politieke ontwikkelingen of wetenschappelijke inzichten, moeten zich voortdurend afvragen of de informatie die ze verstrekken nog niet verouderd is en daardoor onjuist geworden is. We weten ook allemaal dat het niet goed is om *fake news* via social media verder te verspreiden, maar het is niet altijd gemakkelijk om te ontdekken welke informatie die je bent tegengekomen juist is en welke niet. Hierover kun je meer lezen in paragraaf 3.4.1, paragraaf 3.4.2 en paragraaf 8.2.2.

De derde eis aan feitelijke informatie is *relevantie*. Een boodschap moet van belang zijn voor degene voor wie die boodschap bestemd is. Bij een

roosterwijziging van een keuzevak hoeven niet alle studenten daarvan op de hoogte te worden gebracht. De boodschap is dan alleen relevant voor degenen die zich voor dat vak ingeschreven hebben.

Naast volledigheid, correctheid en relevantie is *begrijpelijkheid* van een boodschap belangrijk. Er bestaan talloze voorbeelden van boodschappen waarvan de inhoud niet, of alleen met veel moeite, door de ontvanger te begrijpen valt. Zo zijn brieven en e-mails van overheidsinstanties berucht vanwege de omslachtige manier waarop ingewikkelde regelingen vaak beschreven worden, met als gevolg dat een (soms zeer aanzienlijk) deel van de aangeschreven burgers de inhoud niet snapt. Je kunt je ook afvragen of de feitelijke informatie in het voorbeeldbericht van de ING begrijpelijk verwoord is. Zouden alle klanten, ook degenen die digitaal niet zo vaardig zijn, uit dit bericht kunnen opmaken hoe hedendaagse oplichters te werk gaan? En zouden alle klanten na het lezen van deze mail verdachte berichtjes kunnen herkennen?

Boodschappen zijn duidelijker en begrijpelijker als ze overzichtelijk gestructureerd zijn. Ook een eenvoudige stijl, zonder onnodig moeilijke woorden of ingewikkelde zinsconstructies, draagt bij aan de begrijpelijkheid. Hoe je kunt zorgen voor een begrijpelijke boodschap, vind je in hoofdstuk 2 (over structureren) en in hoofdstuk 4 (over formuleren).

1.3 Het appellerende aspect: de communicatieve doelen

Op de site van het Voedingscentrum (www.voedingscentrum.nl) wordt allerlei informatie gegeven over gezonde voeding. Er staan recepten op, video's over gezonder eten, verhalen van mensen over hun eetpatroon, informatie over hoe je wijs kunt worden uit alle informatie op voedings-etiketten, en nog veel meer. Daaruit blijkt wat de communicatieve doelen van het Voedingscentrum zijn: lezers moeten voldoende kennis over gezonde voeding krijgen en overtuigd raken van het belang van gezond eten. Het

uiteindelijke doel is natuurlijk dat de bezoekers van de site ook daadwerkelijk gezonder gaan eten. Of dat doel ook bereikt wordt, hangt niet alleen van de site af. Er zijn veel andere, belangrijke factoren die invloed hebben op het uiteindelijke gedrag, zoals de sociale omgeving ('Ik heb twee huisgenoten die het leuk vinden om te koken. De rest eet gewoon wat er voor hen klaargemaakt wordt') en psychologische factoren ('Ik zou dat stuk appeltaart niet moeten eten, maar ik kan het gewoon niet laten staan').

Boodschappen hebben verschillende communicatieve doelen.

De meeste boodschappen hebben diverse communicatieve doelen. Die doelen hangen vaak met elkaar samen. Het is belangrijk om na te gaan welke doelen een boodschap heeft. Het eerste doel van een boodschap is vaak om kennis van de ontvangers te vergroten. Soms blijft het daartoe beperkt, bijvoorbeeld bij nieuwsberichten waarmee de zender alleen maar feitelijke informatie wil verstrekken. Maar vaak is het de bedoeling dat op basis van die informatie andere communicatieve doelen bereikt worden. De zender wil dan bijvoorbeeld de mening of het gedrag van de ontvanger beïnvloeden (hier: gezond eten), en dat weer met het oog op verder liggende doelen (hier: bevordering van de volksgezondheid). Of die achterliggende doelen ook bereikt worden, hangt van veel meer af dan van de kwaliteit van de communicatie alleen, zoals duidelijk werd uit het voorbeeld.

In deze paragraaf bespreken we eerst de communicatieve doelen van de zender die direct met de boodschap bereikt kunnen worden. Vervolgens komen de achterliggende doelen en de communicatieve doelen van de ontvanger aan de orde.

1.3.1 Communicatieve doelen van de zender

Via communicatie wil je als zender kennis, vaardigheden, opvattingen, gedragsintenties of emoties van de ontvanger beïnvloeden. Zie Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Communicatief doel	De zender wil...	Om bij de ontvanger invloed uit te oefenen op diens...
informatief	informer	kennis
instructief	instrueren	vaardigheden
persuasief	overtuigen	opvattingen
motiverend	aanzetten tot	gedragsintenties
affectief	emotioneren	gevoelens

Indeling van communicatieve doelen van zenders.

We onderscheiden vijf soorten communicatieve doelen:

- informatief: je wilt kennis overdragen, bijvoorbeeld verslag doen van een gemeenteraadsvergadering, duidelijk maken welke producten en diensten een bedrijf levert, uitleggen waarom de treinen bij station Arnhem niet volgens de dienstregeling rijden;
- instructief: je wilt de ontvanger helpen bij de uitvoering van een bepaalde taak, bijvoorbeeld de weg vinden naar het station, een bananenbrood bakken of studiefinanciering aanvragen;
- persuasief (overtuigend): je wilt de opvatting of de houding van de ontvanger beïnvloeden. Een bedrijf wil bijvoorbeeld door middel van een reclameboodschap mogelijke klanten overtuigen van de kwaliteit van zijn producten. Een columnist in een krant wil dat de lezers zich een mening vormen over de kosten van de gezondheidszorg. De regering wil met een beleidsnota de Tweede Kamer ervan overtuigen dat haar standpunt over een bepaalde kwestie terecht is, of dat voor een bepaald beleid moet worden gekozen;
- motiverend: je wilt de ontvanger niet alleen overtuigen van een bepaald standpunt; je wilt ook bereiken dat de ontvanger bereid is om iets te doen of te laten: een product kopen bijvoorbeeld, een bijeenkomst bezoeken, een bedrag storten op de rekening van een goed doel, of stoppen met roken;
- affectief (ook wel: emotionerend): je wilt bij de ontvanger bepaalde emoties opwekken. Die kunnen variëren van ontroering en enthousiasme tot afkeer en verontwaardiging.

Er is vrijwel altijd sprake van combinaties van verschillende communicatieve doelen. Als je iemand wilt overtuigen van de kwaliteit van een product, ontkom je er vaak niet aan ook informatie over dat product te geven. Ook is de kans groot dat je de ontvangers niet alleen wilt overtuigen, maar dat hen ook wilt motiveren om het product te kopen.

De combinatie van communicatieve doelen in een boodschap is niet willekeurig. Er is bijna altijd een bepaalde rangorde; meestal is er één hoofddoel en dienen de andere doelen om dat hoofddoel te ondersteunen.

In Enschede wordt ieder jaar de *Proef Eet* gehouden, een culinair festival in de binnenstad. Natuurlijk is er op social media informatie over het festival te vinden. Verder is er ook een website. Het doel van die website is in eerste instantie informatief: kennis overdragen. Wanneer is het festival? Welke restaurants nemen eraan deel? Met welke goede doelen werkt het festival samen? Maar daar blijft het natuurlijk niet bij. De site heeft ook een persuasief doel. De organisatie wil de lezers ervan overtuigen dat een bezoek aan de *Proef Eet* de moeite waard is. Dit persuasieve doel kan alleen bereikt worden als de lezers geïnformeerd zijn over het festival, want belangstellenden raken er niet van

overtuigd dat het festival de moeite waard is als ze er geen informatie over hebben. Naast deze twee doelen heeft de site een affectief doel: de organisatie wil een positief gevoel over de stad overbrengen. Ten slotte is er een instructief doel. Belangstellenden moeten te weten komen hoe ze kunnen deelnemen aan het festival, en meer specifiek: hoe ze moeten betalen voor alle culinaire heerlijkheden. Al deze doelen zijn relevant. Samen zorgen ze ervoor dat het hoofddoel gehaald kan worden: de ontvanger wordt overgehaald om het festival te bezoeken. Het hoofddoel van de website is dus motiverend. Zie Figuur 1.3.

Figuur 1.3

Verschiedende doelen van een website van een culinair festival



De samenhang tussen de communicatieve doelen van een website van een culinair festival. Het hoofddoel is motiveren. De overige doelen ondersteunen dat hoofddoel.

1.3.2 Achterliggende doelen

In paragraaf 1.3.1 ging het vooral om communicatieve doelen: datgene wat je als zender bij de ontvanger wilt bereiken: een verandering van kennis, vaardigheden, meningen of emoties. Maar bij het appellerende aspect van een boodschap gaat het ook om achterliggende doelen die meer behelzen dan een verandering ‘in het hoofd van de ontvanger’. Het gaat bij die achterliggende doelen om veranderingen in het gedrag van een individuele ontvanger of in

het gedrag van de hele doelgroep, of uiteindelijk zelfs om veranderingen in de maatschappij. Die achterliggende doelen zijn belangrijk voor de zender zelf en voor de organisatie die de zender vertegenwoordigt. Ze bepalen grotendeels het zakelijke aspect van de boodschap en ze hebben ook invloed op het expressieve en relationele aspect.

Soms liggen de communicatieve doelen en het achterliggende doel van een boodschap dicht bij elkaar. Bij een advertentie bijvoorbeeld is het achterliggende doel van het bedrijf direct bepalend voor de communicatieve doelen. De ontvangers van de boodschap moeten niet alleen de intentie krijgen om het product of de dienst aan te schaffen, ze moeten dat ook daadwerkelijk doen. Om dat achterliggende doel te bereiken moeten de ontvangers overtuigd worden van de kwaliteit van het product of de dienst waar reclame voor gemaakt wordt en moeten ze gemotiveerd worden om ervoor te betalen.

Het achterliggende doel kan ook wat losser gerelateerd zijn aan de communicatieve doelen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij onlinehulp bij een softwareprogramma. Het communicatieve hoofddoel is dan de gebruikers zo goed mogelijk te instrueren. Lukt dat, dan zijn ze allicht in staat om eventuele problemen zelf op te lossen en het programma op een efficiënte manier te gebruiken. Dit achterliggende doel is direct gerelateerd aan het communicatieve doel. Een ander achterliggend doel dat bereikt kan worden, is dat er zo minder telefoontjes bij de helpdesk binnenkomen, waarmee het bedrijf uiteindelijk kan besparen op personeelskosten. Dit doel is wat verder verwijderd van het communicatieve hoofddoel.

Er kan ook sprake zijn van meerdere achterliggende doelen. Als je bijvoorbeeld een sollicitatiebrief schrijft of een sollicitatieformulier invult, is het uiteindelijke achterliggende doel uiteraard dat je de baan krijgt. Maar daartoe moet je eerst een ander doel bereiken: uitgenodigd worden voor een gesprek. Daarvoor is het nodig dat je de selectiecommissie in je brief informeert over je kennis en vaardigheden, en dat je de commissie ervan overtuigt dat een gesprek met jou de moeite waard is. Het bereiken van je communicatieve doelen is hier dus noodzakelijk voor een eerste achterliggende doel: de organisatie nodigt je uit voor een gesprek. Daarna kun je het uiteindelijke achterliggend doel bereiken: de organisatie biedt je een nieuwe baan aan.

1.3.3 Communicatieve doelen van de ontvanger

Net als bij de communicatieve doelen van de zender zijn er bij de doelen van de ontvanger vijf soorten te onderscheiden:

- kennis verwerven. Een van de belangrijkste redenen die je als ontvanger kunt hebben om aandacht te besteden aan een boodschap is dat je ergens meer van wilt weten, wilt begrijpen hoe iets in elkaar zit, wilt achterhalen wat er aan de hand is, enzovoort. De motieven die daarbij een rol spelen, kunnen uiteenlopen: pure nieuwsgierigheid (als je naar een interessante podcast luistert) of praktisch nut (als je informatie verzamelt over smartphones omdat je een nieuwe nodig hebt), maar soms ook druk van buitenaf (als je literatuur bestudeert voor een tentamen);

- vaardigheden verwerven. Veel teksten die je voor je werk of studie moet lezen, zijn bedoeld om je te leren hoe je bepaalde taken moet uitvoeren. Het soort taken kan verschillen: van het bedienen van een apparaat tot het registreren van een nieuwe klant in de administratie of het schrijven van een onderzoeksverslag. Hier gaat het telkens om de vragen ‘Wat moet ik doen?’ en ‘Hoe moet ik dat doen?’;
- standpunten bepalen. De vraag ‘Wat vind ik van [...]?’ kan een belangrijk motief zijn om teksten te lezen, om deel te nemen aan gesprekken of om te luisteren naar een presentatie. Soms is er een puur persoonlijke drijfveer: je wilt je ergens een mening over vormen. Er kan ook een sociale drijfveer zijn: je omgeving verwacht dat je een mening hebt over een bepaald onderwerp. Vind je bijvoorbeeld: het Nederlandse vreemdelingenbeleid humaan, te streng of evenwichtig; moet de studiefinanciering naar jouw mening worden veranderd? Ook in professionele situaties moeten er voortdurend standpunten bepaald worden: is organisatie X een betrouwbare debiteur; zijn nieuwe investeringen op dit moment verantwoord?
- beslissingen nemen. Een stap verder dan meningsvorming gaat het nemen van een beslissing: wat ga ik doen, wat moet er gebeuren? Zal ik de nieuwste iPhone kopen of toch een andere smartphone? Zal ik een reis naar Italië boeken, of wordt het de Achterhoek? Advertenties, informatieve websites en recensies van klanten die ervaring hebben met het product, kunnen helpen. Natuurlijk moeten ook in een professionele context beslissingen worden genomen. Gaan we investeren in duurzame energie? Gaan we in zee met bedrijf X of bedrijf Y? Om tot dit soort beslissingen te komen, vertrouwen managers vaak op rapporten die in de organisatie geschreven worden;
- geïnspireerd raken, enthousiast worden, ontroerd raken. Als ontvanger kun je door een boodschap geëmotioneerd worden. Dat effect wordt vaak verbonden met het lezen van een goed boek, het luisteren naar een interview met iemand die iets bijzonders heeft gedaan of het kijken naar een film. Vroeger werd wel betoogd dat zulke affectieve doelstellingen bij professionele communicatie geen serieuze rol zouden spelen, maar sinds het begin van deze eeuw wordt er duidelijk meer belang gehecht aan deze doelen. Sollicitanten worden bijvoorbeeld geïnformeerd over de sfeer bij de organisatie waar ze solliciteren, en nieuwe gebruikers van een software-programma komen behalve informatie over de effectiviteit ook informatie tegen over de prettige interface. Ook al staat het niet op de voorgrond, professionele communicatie kan en mag ook prettig, gezellig en boeiend zijn. Sterker nog: dat kan beslissend zijn voor het uiteindelijke succes.

Als doelen van ontvangers naadloos aansluiten bij die van de zender, spreken we van symmetrische doelen. Tabel 1.2 laat zien wanneer er van symmetrie sprake is.

Tabel 1.2

Communicatief doel	De zender wil...	De ontvanger wil...
informatief	kennis overdragen, informatie verstrekken	kennis verwerven, iets weten
instructief	aanwijzingen geven	vaardigheid verwerven, iets kunnen
persuasief	de ontvanger ergens van overtuigen	standpunt bepalen, iets vinden
motiverend	de ontvanger aanzetten om iets te doen	beslissingen nemen, iets doen
affectief	gevoelens opwekken	geïnspireerd, enthousiast of geroerd worden

Symmetrie tussen doelen van de zender en van de ontvanger.

De praktijk is echter vaak weerbarstig. Als doelen symmetrisch zijn, hoeft dat nog niet te betekenen dat beide partijen ook hun doelen bereiken. Als een zender de ontvanger informeert over een onderwerp waar de ontvanger geen belangstelling voor heeft of als de informatie erg onduidelijk is, bereiken ze geen van beiden hun informatieve doel.

Met name bij overtuigen en motiveren ligt het doel van de ontvanger lang niet altijd in het verlengde van het doel van de zender. Als ontvangers hun eigen standpunt willen bepalen of een beslissing willen nemen, hoeft dat nog niet altijd de mening te zijn waar de zender hen van wil overtuigen of het gedrag waartoe de zender hen wil aanzetten.

Mariëlle van den Berg is een groot cultuurliefhebster. Ze werkt als vrijwilligster bij een klein filmhuis waar vooral arthouse-films worden vertoond. In de lokale media wordt een discussie gevoerd over de vraag of alle kleinschalige cultuurvoorzieningen in de stad samen ondergebracht zouden moeten worden in een nieuw te bouwen cultureel centrum. Mariëlle weet nog niet zo goed hoe ze hierover moet denken. Ze leest in de krant een ingezonden brief van een lokale politieke partij die steun zoekt voor het eigen standpunt over dit onderwerp. Het gaat dus om een tekst met

een persuasief doel, en Mariëlle is erop uit een eigen mening te vormen. De communicatieve doelen zijn dus symmetrisch. Maar dat betekent nog niet dat Mariëlle ook door het betoog in de krant overtuigd zal worden. Het tegenovergestelde kan zelfs gebeuren als ze leest dat de partij pleit voor een cultureel centrum omdat zo de kosten voor cultuur naar beneden kunnen. Er zou in dit centrum ruimte zijn voor slechts één kleine filmzaal. Dit kan haar ertoe brengen om tegen het nieuwe cultureel centrum, en daarmee tegen het standpunt van de lokale politieke partij, te zijn.

De doelen van de zender en de ontvanger zijn symmetrisch, maar de ontvanger staat niet open voor wat de zender wil bereiken.

Op zichzelf hoeven asymmetrische doelen geen onoverkomelijk probleem te zijn. De leden van de lokale politieke partij zullen er wellicht niet wakker van liggen als het niet gelukt is om een vrijwilligster van een filmhuis te overtuigen met hun artikel. Ze zullen hun brief vooral gericht hebben op bewoners die vinden dat er op cultuur bezuinigd moet worden. Zo hebben ook ontwerpers van advertenties niet de illusie dat ze iedereen ertoe kunnen aanzetten om het aangeprezen product te kopen. Vaak zijn ze al heel tevreden als ze de kopers

van hun product kunnen bevestigen in hun keuze. Maar soms zijn asymmetrische doelen wel een probleem. Dan liggen de doelen van zender en ontvanger zo ver uiteen dat geen van beide partijen succes heeft.

Eda Gunay is na haar studie elektrotechniek als junior researchmedewerker in dienst gekomen van ITF, een producent van ultramoderne telecommunicatieapparatuur. Haar eerste taak is een laboratoriumonderzoek uit te voeren naar de betrouwbaarheid van drie typen geavanceerde ontstoringssystemen. Op een gegeven moment krijgt ze het verzoek haar bevindingen te presenteren op een vergadering van het managementteam van het bedrijf.

Uiteraard wil Eda zo goed mogelijk voor de dag komen. Ze bereidt een voordracht voor waarin ze tot in detail uitlegt welke meetmethoden ze heeft toegepast. Ze heeft een PowerPointpresentatie gemaakt met de meetopstellingen en een pdf voor alle aanwezigen, met een overzicht van alle meetgegevens.

De reacties op de zo goed voorbereide voordracht vallen tegen. Enkele aanwezigen geven duidelijk blijk van desinteresse door al vlug hun e-mail op hun tablets te gaan lezen. Na tien minuten krijgt Eda het vriendelijke doch dringende verzoek haar verhaal snel af te ronden.

Wat ging er fout? Eda had verondersteld dat de aanwezigen vooral uit waren op gedetailleerde technische informatie. Ten onrechte. Hun taak was een standpunt te bepalen over de deugdelijkheid van de verschillende systemen en een beslissing te nemen over de vraag of ze een van die systemen in productie zouden nemen. De doelen van de ontvangers verschilden sterk van de doelen van de zender.

De doelen van de zender sluiten niet aan bij die van de ontvangers.

1.3.4 Onduidelijke doelen

Vaak communiceren we zonder ons er precies van bewust te zijn welke doelen we beogen. Misschien is dat maar goed ook. Als we voortdurend over onze doelen zouden nadenken, werd zelfs een gezellig gesprek tijdens de lunchpauze een moeizame aangelegenheid. Pas als er iets misgaat, merken we soms dat we niet genoeg over onze doelen hebben nagedacht. Vragen als 'Wat wil ik nu eigenlijk van mijn publiek?' of 'Waarom heb ik dat nu eigenlijk gezegd?' kunnen ons dan overvallen.

Bij wat complexere communicatieve situaties is het belangrijk van tevoren te bedenken wat we willen bereiken. Als je een rapport moet schrijven, aan een vergadering moet deelnemen of een gezelschap moet toespreken, moet je ermee beginnen je af te vragen wat je precies wilt bereiken, en ook wat de doelen zijn waarmee je ontvangers deelnemen aan de communicatie. Bij de verschillende communicatietaken die we verderop in dit boek bespreken, wordt dan ook steeds aandacht besteed aan oriëntatie op doelen.

Voor ontvangers valt lang niet altijd uit de boodschap op te maken wat de zender precies wil bereiken:

- Soms denk je als zender ten onrechte dat je duidelijk genoeg bent. Je geeft bijvoorbeeld een hint ('Wat is het hier koud!') in de verwachting dat de ontvanger het doel ('Zet de verwarming eens aan') wel zal begrijpen. Vaak zal dat ook het geval zijn, maar soms is zo'n hint niet genoeg. Ontvangers

kunnen ook doen alsof ze de hint niet begrijpen, omdat ze het bijvoorbeeld zelf wel lekker fris vinden.

- Een belangrijk motief voor onduidelijkheid over de doelen is vaak dat zenders de ontvangers van hun boodschap uit gepaste beleefdheid de ruimte willen geven om zelf te beslissen wat zij van iets vinden en wat ze willen doen. ‘Elkaar vrijlaten’ is een belangrijke waarde. Daarom doen we vaak liever suggesties dan dat we elkaar onomwonden duidelijk maken wat we willen.
- Je kunt er als zender ook bewust voor kiezen om niet al te duidelijk te zijn, omdat duidelijkheid ook verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Wie het management zonder veel omhaal aanbeveelt om een nieuw softwarepakket aan te schaffen of om de werkprocessen te wijzigen, kan problemen krijgen als later blijkt dat het een verkeerde beslissing was. Zenders die dat soort problemen willen voorkomen – sommige politici bijvoorbeeld – laten hun bedoelingen soms bewust in het vage.

Zenders laten dus soms bewust in het midden wat ze precies willen: de boodschappen zijn dan indirect. Iemand zegt dan bijvoorbeeld niet ‘Ik wil met jou naar de nieuwe film van Tarantino’ maar ‘Heb je de nieuwe film van Tarantino al gezien?’, en bijvoorbeeld ook niet ‘Je moet de taalfouten uit deze tekst halen!’ maar ‘In het taalgebruik in deze tekst zie ik nog wel ruimte voor verbetering.’ Indirecte boodschappen leiden gelukkig niet per se tot misverstanden of tot het mislukken van de communicatie. Vaak is indirectheid min of meer gebruikelijk en ook gewenst. Als een collega binnenkomt en zegt: ‘Mag ik je even storen?’, begrijp je dat hier een verzoek gedaan wordt om je werkzaamheden even te onderbreken en je collega te helpen. Een reactie als ‘Dat doe je toch al’ is in zo’n geval een beetje flauw. Zenders rekenen meestal op begrip en goede wil bij de ontvangers; gewoonlijk is dat ook terecht.

Een rapport van de interne accountantsdienst van een onderneming bevat deze bevinding: “Geconstateerd werd dat er geen overzicht bestaat van personen die gerechtigd zijn om betalingen van meer dan € 500 te verrichten.” Wat ze met deze mededeling willen bereiken, zeggen de schrijvers niet met zo veel woorden. Dat spreekt volgens hen vanzelf: zo’n overzicht moet er komen.

De zenders hebben in dit geval in de eerste plaats een motiverend doel, maar wat ze schrijven, kan ook opgevat worden als een boodschap met een primair informatief doel. Als het management de boodschap zo begrijpt, wordt de mededeling voor kennisgeving aangenomen en gebeurt er verder niets.

De zender denkt ten onrechte dat het motiverende doel van de boodschap duidelijk is.

1.3.5 Effectiviteit van de communicatie

Communicatie is pas echt effectief als zender en ontvanger beiden hun doelen bereiken. Of dat lukt, hangt af van twee voorwaarden: zender en ontvanger moeten het allebei willen en ze moeten het ook allebei kunnen. Wat betekent dat voor de boodschap? We bespreken dat hier voor de verschillende soorten

boodschappen. Daarbij laten we de effectiviteit van emotionerende communicatie achterwege. Het affectieve doel speelt weliswaar vaak mee in professionele communicatie, maar het is meestal niet het hoofddoel.

Effectiviteit van informatieve communicatie

Communicatie heeft vrijwel altijd een informatief doel: de zender wil bepaalde kennis overdragen. De volgende voorwaarden bepalen of dit doel behaald wordt:

- De informatie moet voldoende aansluiten bij de voorkennis van de ontvanger. Als de zender voorkennis veronderstelt waarover de ontvanger niet beschikt, wordt de boodschap al gauw onbegrijpelijk. Maar tegelijk moet de boodschap ook voldoende nieuwe informatie bevatten. Anders verdwijnt de belangstelling van de ontvanger.
- De informatie moet voldoende aansluiten bij de behoeften van de ontvanger. Hoe interessant je als zender de informatie in de boodschap zelf ook mag vinden, als de ontvanger er niet in geïnteresseerd is, zal de boodschap weinig of geen effect hebben.
- De informatie moet voldoende aantrekkelijk zijn voor de ontvanger. Met een beetje spanning en humor, een verrassende wending en een boeiende stijl kun je als zender de aandacht van de ontvanger opwekken en vasthouden.
- De boodschap moet goed gestructureerd zijn: de zender moet de informatie in een volgorde presenteren die logisch is voor de ontvanger.
- Het taalgebruik van de zender moet goed aansluiten bij de taalvaardigheid van de ontvanger. Te veel complexe zinnen en te veel onbekende woorden maken het voor de ontvanger moeilijk, zo niet onmogelijk, om de informatie te verwerken.

Effectiviteit van instructieve communicatie

Het doel van instructieve communicatie is dat de ontvanger bepaalde handelingen correct uitvoert – of leert correct uit te voeren: een apparaat bedienen, een appeltaart bakken, een belastingformulier invullen of een *pecha kucha* verzorgen bijvoorbeeld (zie daarover paragraaf 10.4.1). Instructieve communicatie is effectief als de ontvanger zo'n taak succesvol kan volbrengen. De voorwaarden hiervoor zijn de volgende:

- De boodschap moet helpen de taak efficiënt uit te voeren, dat wil zeggen met zo weinig mogelijk moeite en in zo kort mogelijke tijd.
- De boodschap moet inzicht geven in de logica van de taakuitvoering. Ontvangers moeten niet alleen in staat zijn de taak uit te voeren, maar ze moeten ook begrijpen wat ze aan het doen zijn.
- De instructies moeten liefst ook gemakkelijk leerbaar zijn. Wie vaak moet werken met software voor grafisch ontwerpen, wil niet iedere keer weer moeten opzoeken hoe je de kleuren van een ontwerp aanpast.

Hoe kun je als zender bereiken dat je instructieve boodschap aan deze effectiviteitseisen voldoet?

- De instructie moet volledig zijn. Er mogen geen stappen ontbreken (tenzij ze al te zeer voor de hand liggen, zoals de stekker in het stopcontact steken).
- De instructie moet de juiste mate van detail hebben. Elke stap moet zover uitgewerkt zijn dat de lezer die kan uitvoeren. Maar de instructie moet ook weer niet onnodig gedetailleerd zijn. Dat tast de efficiëntie aan.
- De instructie moet goed gestructureerd zijn. De stappen moeten in de juiste volgorde staan: de volgorde waarin ze moeten worden uitgevoerd.
- De instructie moet logisch zijn in de ogen van de ontvanger. Dat draagt bij aan diens vertrouwen dat het verstandig is om de instructie op te volgen.
- Natuurlijk moet ook hier het taalgebruik (meestal samen met de illustraties) zo duidelijk zijn dat de ontvangers gemakkelijk kunnen begrijpen wat ze moeten doen.

Effectiviteit van persuasieve en motiverende communicatie

Bij persuasieve communicatie gaat het erom dat de ontvangers hun mening of standpunt bepalen. Het doel van motiverende communicatie gaat een stap verder: de ontvanger moet van plan zijn daadwerkelijk tot actie over te gaan. Omdat deze doelen vaak in elkaars verlengde liggen, bespreken we ze hier samen.

Het is niet eenvoudig mensen te overtuigen en aan te zetten tot ander gedrag. In modellen voor gedragsverandering worden verschillende fasen onderscheiden die individuen doorlopen voordat ze hun gedrag succesvol aangepast hebben. Zo moeten ze eerst de voordelen van het gewenste gedrag inzien en moeten ze daarna ook een idee hebben over hoe ze de gedragsverandering kunnen aanpakken. In paragraaf 11.4.2 lees je meer over de fasen van gedragsverandering.

Waarom is het zo moeilijk mensen ergens van te overtuigen of hen aan te zetten tot bepaald gedrag? Ontvangers van persuasieve of motiverende boodschappen willen meestal zélf bepalen hoe ze ergens over denken en zélf beslissen wat ze zullen doen. Dat hoeft niet bij alle vormen van persuasieve communicatie een probleem te zijn. Niet altijd wil je als zender de ontvangers overtuigen van jouw standpunt. Soms wil je niet meer dan de ontvanger aanzetten tot nadenken. Het doel is dan dat de ontvanger zich een eigen mening over het onderwerp vormt, zonder dat die mening gelijk hoeft te zijn aan die van jou. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn bij opinieartikelen in de krant. Maar vaak is het doel van persuasieve of motiverende boodschappen wel degelijk de mening van ontvangers te veranderen of hen aan te zetten tot gedragsverandering.

Als je als zender ontvangers confronteert met boodschappen die op een of andere manier strijdig zijn met hun bestaande mening of hun huidige gedrag, dan zullen ze die boodschappen gemakkelijk negeren. Ze kunnen zelfs een bepaalde weerstand ontwikkelen tegen jouw doel en de boodschappen die

daaruit voortvloeien, en misschien ook wel tegen jouzelf. Er zijn veel manieren waarop ontvangers zich tegen een overtuigingspoging kunnen verzetten:

- Ontvangers kunnen een boodschap met een doel dat niet strookt met hun eigen opvattingen simpelweg vermijden. Zo zijn de meeste krantenlezers niet geabonneerd op een krant waarvan de opvattingen hun in het algemeen niet bevalen, maar op een krant waar ze het gewoonlijk mee eens zijn. En zo lezen de meeste gebruikers van social media vooral berichten van mensen met ongeveer dezelfde opvattingen. Maar dat geeft wel risico's: als je in je eigen 'bubbel' blijft, is de kans groot dat je relevante informatie misloopt die je kan helpen bij het vormen van je eigen ideeën.
- Ontvangers kunnen het persuasieve of motiverende karakter van de boodschap negeren. Als het doel weinig nadrukkelijk gepresenteerd wordt, is het gemakkelijk om het niet op te merken of om te doen alsof je het doel niet opmerkt. Een chirurg die in een rapport leest dat haar patiënten vaak moeten wachten omdat zij weggeroepen wordt voor overleg met collega's, kan die passage opvatten als een feitelijke mededeling en zo het motiverende doel ('geef hogere prioriteit aan de wachtende patiënten') negeren.
- Ontvangers kunnen het gezag van de zender relativeren, zodat ze het doel van diens boodschap niet zo serieus hoeven te nemen. 'De commissie stelt ons nu wel voor om de researchafdeling in te krimpen, maar we moeten niet vergeten dat er in die commissie vooral collega's zitten met een opleiding in de marketing of de organisatiekunde. Die hebben van research weinig kaas gegeten.'
- Ontvangers kunnen naar tegenargumenten op zoek gaan om hun gedrag te rechtvaardigen. 'Alcohol mag dan slecht zijn voor je lever, maar je hebt toch ook recht op de dingen die het leven veraangename? Trouwens, onderzoek heeft aangetoond dat een dagelijkse borrel goed is voor hart en bloedvaten. In het Zonnehuis in Zuidhorn is laatst een man maar liefst 108 geworden en die hield ook wel van een borreltje.'

Hoe kun je als zender de kans vergroten dat je je ontvangers overtuigt?

- In het algemeen helpt het als het appel duidelijk is; de ontvangers weten welk doel jij hebt en wat je van hen verwacht.
- Daarnaast is respect voor de ontvangers altijd belangrijk. Het is goed om oog te hebben voor het belang van de ontvanger en begrip te tonen voor diens huidige opvattingen of gedragingen. Als de ontvangers jouw boodschap als respectvol ervaren, vergroot dat de kans dat het standpunt waarop ze uitkomen of de beslissing die ze nemen, aanvoelt als een eigen keus en niet als iets wat door jou is opgelegd.
- Probeer aan te sluiten bij wat je als zender met de ontvanger gemeen hebt: er zijn vaak gedeelde waarden en normen die je als uitgangspunt kunt nemen.
- Probeer je standpunt ook te onderbouwen met logisch geldige redeneringen en juiste argumenten. Zie daarvoor hoofdstuk 3, dat helemaal gaat over argumentatie en andere manieren om anderen te overtuigen.

Logos, ethos en pathos

In de klassieke oudheid wisten de Grieken en Romeinen al dat je als zender heel zorgvuldig moet communiceren, en verschillende technieken kunt gebruiken als je je publiek wilt overtuigen. Deze technieken werden vastgelegd in de *retorica* (Grieks: redenaarskunst). Ze bieden ook tegenwoordig nog nuttige handvatten voor zenders van persuasieve of motiverende boodschappen. Belangrijk was, en is nog steeds, het onderscheid tussen *logos*, *ethos* en *pathos*.

In de eerste plaats kun je als zender gebruikmaken van inhoudelijke argumenten. Dat heet 'logos'. Daarnaast kun je je als zender presenteren als iemand die betrouwbaar en deskundig is. Daarvoor wordt de term 'ethos' gebruikt. Ook kun je op de emoties van de ontvanger inspelen. Dat wordt 'pathos' genoemd. In hoofdstuk 3 gaan we in op de vraag hoe je met een goede combinatie van logos, ethos en pathos de overtuigingskracht van je boodschap kunt vergroten.

1.4 Het expressieve aspect: de zender

Als zender geef je met je boodschap bewust of onbewust altijd informatie over jezelf en over de organisatie die je vertegenwoordigt. Zulke expressieve aspecten van een boodschap komen in mondelinge communicatie meestal sterker naar voren dan in schriftelijke communicatie. Als luisteraar hoor je niet alleen wat de zender zegt, je krijgt ook informatie uit diens houding, gebaren, kleding en stemgebruik. De conclusies die je als luisteraar trekt over de persoon van de zender, gebruik je bewust of onbewust ook bij het beoordelen van de boodschap.

Figuur 1.4, met twee e-mails van de fictieve schoenenzaak *Trommelen Tilburg*, laat zien hoe een zender zich ook schriftelijk op verschillende manieren kan presenteren. *Trommelen Tilburg* laat de communicatie verzorgen door Théo Rolla van de afdeling klantenservice. Over deze medewerker zelf komen we niet veel te weten. Dat is in dit geval ook niet belangrijk. Waar het hier om gaat, is hoe *Trommelen Tilburg* zich presenteert. En dat verschilt in deze twee e-mails nogal.

Figuur 1.4

Trommelen Tilburg excuseert zich op verschillende manieren.



E-mail met formele toonzetting.

Théo
4 Mar, 12:18 CET



Hallo Idil,

Het spijt ons dat we je de verkeerde maat schoenen hebben toegestuurd.

Ons verzendkantoor is onderdeel van WERK VOOR IEDEREEN, een re-integratieproject voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door dit project kunnen zij hun persoonlijke, sociale en professionele leven weer op de rit krijgen.

WERK VOOR IEDEREEN verzorgt alle verzendingen van onze schoenen. De deelnemers printen adreslabels, pakken schoenen in en zorgen ervoor dat ze naar onze klanten verzonden worden. We geven iedereen een taak die past bij de eigen mogelijkheden en ervaring. Ook verlaat geen enkel paar schoenen het kantoor zonder uitgebreide kwaliteitscontrole. Hoewel we ons uiterste best doen fouten te voorkomen, gaat er toch wel eens wat mis.

We sturen je zo meteen een gefrankeerd adreslabel zodat je de schoenen kosteloos terug kunt sturen. Zodra we ze ontvangen hebben, sturen we het goede paar schoenen naar je toe.

Bedankt voor je begrip en je geduld, en nogmaals onze excuses voor het ongemak.

Vriendelijke groet,
Théo

E-mail met informele toonzetting.

Beide voorbeeldmails hebben zowel een informatief als een instructief doel. Aan de ontvanger wordt uitgelegd dat ze de verkeerde schoenen met het gefrankeerde label kosteloos retour kan sturen. In de eerste mail stelt Théo Rolla, de medewerker van de klantenservice, zich op als iemand die op een nette, neutrale manier correcte informatie en instructies wil verschaffen. Daar is niets op tegen.

In de tweede mail presenteert Théo zich op een meer persoonlijke en informele manier als de vertegenwoordiger van een bedrijf dat maatschappelijk bewust opereert. Deze keuze van de schoenenzaak (hier: de verzending van de schoenen laten verzorgen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) leidt ertoe dat er wel eens wat verkeerd gaat. Maar als dat gebeurt, wordt het correct opgelost, aldus de strekking van dit bericht. Ook dat is een keuze waar niets op tegen is. Belangrijk is dat je je als spreker of schrijver, en hier ook als organisatie die verantwoordelijk is voor de boodschap, realiseert dat de toon die je in je boodschap kiest, belangrijk is voor het beeld dat je van jezelf creëert.

De manier waarop je je als zender presenteert, wordt ook wel aangeduid als de communicatieve rol die je aanneemt. Een weloverwogen keuze voor een communicatieve rol kan grote invloed hebben op de effectiviteit van de communicatie. Als je bijvoorbeeld een sceptisch publiek wilt overtuigen, heb je doorgaans meer succes wanneer je je presenteert als neutrale en belangeloze informatieverschaffer dan als enthousiaste pleitbezorger of als opdringerige verkoper. Als je bijvoorbeeld als junior medewerker van de ICT-afdeling van een onderwijsinstelling aan een groep ervaren docenten moet uitleggen hoe het nieuwe softwareprogramma voor de cijferregistratie werkt, doe je er goed aan je op te stellen als een behulpzame assistent.

Voor sommige zenders, politici bijvoorbeeld, is de expressieve kant van de communicatie zo belangrijk dat ze er speciaal in getraind worden. Centraal staat dan de vraag hoe ze een positief beeld van zichzelf kunnen creëren. Maar eigenlijk geldt voor alle professionals dat ze er goed aan doen de expressieve kant van de communicatie niet te verwaarlozen. Wanneer je als zender zonder het te willen of te beseffen een ongunstig beeld van jezelf of je organisatie uitdraagt, is dat schadelijk voor de effectiviteit van je communicatieboodschappen.

Imponeer- en façadegedrag

Zenders hebben soms de neiging om hun sterke kanten overdreven naar voren te laten komen. We spreken dan van *imponeergedrag*: pronken met goede eigenschappen, met deskundigheid op een bepaald gebied, met onmisbaarheid of met belangrijke relaties ('toen ik laatst lunchte met de nieuwe directeur Commercie en Ontwikkeling van de NS [...]'). Imponeergedrag kan tot uiting komen in buitensporige aandacht voor moeilijke details of in een gewichtige presentatie. Dan wordt de afstemming op het publiek opgeofferd aan de behoefte van de zender om zichzelf goed te presenteren.

Zenders proberen soms ook om hun zwakke kanten te verhullen met *façadegedrag*. Als je ergens geen verstand van hebt, kun je proberen het gesprek af te leiden naar zaken waarover je meer te zeggen hebt of je kunt het belang van het onderwerp bagatelliseren. Of je gaat ingewikkelde volzinnen formuleren om te verbergen dat je eigenlijk niets te melden hebt: een combinatie van imponeer- en façadegedrag.

“Het is vermoedelijk niet uitgesloten dat een van de mogelijke oorzaken van het dioxinegehalte in het melkvet wellicht mede gelegen zou kunnen zijn in de omstandig-

heid dat de uitstoot van de vuilverbrandingsinstallatie verband houdt met het dioxinegehalte in het melkvet”, aldus bestuursvoorzitter Hans van Aalst.

Imponeer- en façadegedrag? In elk geval is dit een moeilijke en omslachtige manier om te zeggen dat de dioxine in de melk misschien van de vuilverbrandingsinstallatie komt. Maar de bestuursvoorzitter formuleert zo voorzichtig en krampachtig dat hij nergens op gepakt kan worden.

‘Vermijd imponeer- en façadegedrag en wees jezelf’ zou een advies kunnen zijn voor het expressieve aspect in communicatieboodschappen. Maar zo gemakkelijk is het niet altijd. Soms is het verstandig bewust te kiezen wat je wel en niet van jezelf wilt laten zien. Als je in een onderhandelings- of conflict-situatie niet af en toe je sterke kanten extra naar voren brengt, loop je een reële kans je eigen ruiten in te gooien. Politici en bestuurders daarentegen doen er soms goed aan zich op de vlakte te houden, om te voorkomen dat ze later afgerekend worden op spontaan maar ook ietwat onbezonnen gedrag.

Effecten van het expressieve aspect

Ontvangers zijn vaak gevoelig voor het expressieve aspect van een boodschap; ze laten zich daar dan onwillekeurig door beïnvloeden. Slaag je er als zender in om een eerlijk, sympathiek en deskundig beeld van jezelf en je organisatie te geven, dan zijn ontvangers eerder geneigd je boodschap serieus te nemen en laten ze zich gemakkelijker overtuigen en motiveren. Wil je als zender succes hebben, dan moet je dus voldoende aandacht besteden aan het expressieve aspect van je boodschappen. Daarmee werk je aan je ethos en vergroot je de kans dat je boodschap effectief is (zie paragraaf 3.1.1).

Er zijn echter ook grenzen. Je kunt je als zender onmogelijk altijd helemaal aanpassen aan de smaak van de ontvanger. En dat hoeft ook niet. Essentieel is dat je geloofwaardig bent: deskundig, eerlijk en onafhankelijk (zie paragraaf 3.1.1). Als je er blijk van geeft eigenlijk niet in je eigen verhaal te geloven, wekt dat wantrouwen. Hetzelfde geldt als je opzichtig toneelspeelt, je sympathieker of vlotter voordoeft dan je bent, of je te buiten gaat aan imponeer- en façadegedrag. Wanneer je ontvangers het gevoel krijgen dat ze ‘bespeeld’ worden, is het effect vaak averechts. Dan zullen ze jou en je boodschap juist minder serieus nemen.

1.5 Het relationele aspect: de relatie met de ontvanger

Net zoals zenders in iedere boodschap iets (en soms veel) van zichzelf laten zien, laten ze ook zien hoe ze over de ontvanger denken. Het bericht van de bank aan het begin van dit hoofdstuk begint als volgt: “Je bent alert op fraudeurs. Zeker als ze contact met je opnemen en zich voordoen als bank-medewerker. En dan hang je op.” De bank lijkt de klanten in te schatten als mensen die het een en ander weten over fraude met bankrekeningen en die weten hoe ze moeten handelen als ze benaderd worden door een mogelijke

oplichter. Als lezer zou je dit kunnen opvatten als een compliment, waardoor je misschien geneigd bent wat meer aandacht aan het bericht te schenken. En wellicht begint de bank het bericht juist daarom met dit stukje.

Aannames van zenders over hun publiek hoeven niet altijd juist te zijn. Het is altijd riskant als je als zender blijk geeft van veronderstellingen over wat de ontvanger zal weten, vinden of voelen. Je kunt er immers helemaal naast zitten. Maar ook als dat niet zo is, loop je kans dat je ontvangers geïrriteerd zullen raken. Zeker als de aannames erg specifiek zijn, kunnen ze zich afvragen waar de zender allerlei ongefundeerde aannames vandaan haalt. In het volgende voorbeeld liggen de aannames van de schrijver over de lezers er tamelijk dik bovenop.

Nu je op jezelf gaat wonen, heb je waarschijnlijk veel vragen over hoe je een gezond voedingspatroon kunt aanhouden. Je bent eraan gewend dat er iedere avond rond half zes een gezonde, warme maaltijd op tafel staat. Die tijd is nu

voorbij. Je zult voor je eigen maaltijden moeten zorgen. En dat is nog niet zo gemakkelijk. Je hebt natuurlijk nog weinig ervaring met koken. In deze app vind je allerlei handige tips en recepten!

De schrijver van deze tekst heeft kennelijk allerlei veronderstellingen over de kennis en de levenswijze van de lezers. Of die veronderstellingen juist zijn, is maar de vraag. Het is dan ook twijfelachtig of de lezers zich herkennen in het beeld dat de schrijver van hen heeft. 'Waar bemoeit die schrijver zich mee? Ik kook thuis al jaren minstens twee keer in de week en wij eten nooit om half zes', zo zal een lezer allicht denken. Het risico van een geërgerd publiek en een mislukte app voor jongeren is hier groot.

Laten zien hoe je over de ander denkt, kan ook wat subtieler. Met de aanspreekvorm die je als zender kiest bijvoorbeeld, kun je laten merken hoe je tegen de relatie met de ontvanger aankijkt. Spreek je de ontvanger aan met 'u' of met 'je' en 'jij'? Als je 'je' en 'jij' gebruikt, vraag je de ander dan meteen om ook jou te tutoyeren?

Ook met de inhoud van je boodschap kun je laten merken wat je over de ontvanger denkt. Hoeveel voorkennis veronderstel je bijvoorbeeld? Is dat heel veel en laat je daarmee zien dat je de ander als een expert op het terrein van de boodschap beschouwt? Of is het juist heel weinig en kunnen de ontvangers daaruit misschien afleiden dat je niet zo'n hoge pet op hebt van hun deskundigheid? En welke ideeën heb je blijkens je boodschap over de motivatie van de ontvanger om een bepaalde keuze wel of niet te maken?

Kenmerkend voor onze opleiding is de praktische toepassing van wetenschappelijke kennis. Maatschappelijke impact is een van de kernwaarden van onze universiteit en

we zijn sterk in het koppelen van communicatietheorieën aan de echte uitdagingen van onze tijd.

De schrijver veronderstelt hier kennelijk dat de lezer zich bij de studiekeuze vooral laat leiden door de mogelijkheid om het geleerde in de praktijk te brengen en daarmee ook maatschappelijke doelen te dienen.

Als je bij ons komt studeren, ontwikkel je een breed pakket aan vaardigheden en persoonlijke competenties. Je leert trends en ontwikkelingen te herkennen en hierop te anticiperen. Je ontwikkelt een werkhouding gericht op

zelfreflectie en een leven lang leren. Je wordt uitgedaagd om over disciplinaire en culturele grenzen heen te kijken en om goed samen te werken. Je leert taken managen, communiceren, feedback geven en ontvangen.

De schrijver veronderstelt hier kennelijk dat de lezer zich bij de studiekeuze vooral laat leiden door de behoefte zichzelf verder te ontwikkelen.

Wat voor veronderstellingen over de ontvanger kunnen in professionele communicatie een rol spelen?

- Veronderstellingen over de kennis van de ontvanger. Sommige zaken worden uitgelegd, andere worden bekend verondersteld.
- Veronderstellingen over de taalvaardigheid van de ontvanger. Een zender die ingewikkelde taal en moeilijke woorden gebruikt, gaat er blijkbaar van uit dat de ontvanger daar geen moeite mee heeft.
- Veronderstellingen over normen, waarden, voorkeuren en smaak van de ontvanger. Wat vinden de ontvangers in de ogen van de zender belangrijk, door wat voor soort argumenten laten zij zich overtuigen? Wat de zender hierover denkt, klinkt bijna altijd door in de inhoud of de toon van de boodschap.
- Veronderstellingen over de relatie tussen zender en ontvanger. Voelt de zender zich 'boven' de ontvanger staan? Is het juist andersom en meent de zender dat de ontvanger de leidende rol heeft? Of veronderstelt de zender dat er geen verschil in positie is? Het idee dat de zender heeft over de onderlinge hiërarchie klinkt meestal ook door in de boodschap.

Wanneer we in een boodschap proberen te ontdekken hoe de zender tegen de ontvanger aankijkt, moeten we er rekening mee houden dat de zender misschien strategisch te werk gaat en de ontvanger met opzet andere eigenschappen toedicht dan die in werkelijkheid heeft. Als zender kun je proberen de ontvanger te vleien, waardoor die meer toegankelijk wordt voor het persuasieve of motiverende doel van de boodschap. Dat zou gebeurd kunnen zijn in het berichtje in de opening van dit hoofdstuk, waarmee ING probeert de lezer te motiveren om alert te blijven op fraudeurs. Om dit doel te bereiken, kan het nuttig zijn de klanten eerst te vleien met de veronderstelling dat ze al erg goed bezig zijn door niet in te gaan op telefoontjes van fraudeurs.

Zou jij vanmiddag misschien even tijd hebben om dit rapport in onze huisstijl op te maken en naar de leden van

de commissie te mailen? Het zou me heel goed uitkomen als het nog voor zessen verstuurd is.

Een strategisch spel met de veronderstelde onderlinge verhouding tussen een manager en een medewerker. De manager die hier een medewerker aanspreekt, doet op het eerste gezicht alsof die zelf mag beslissen om al dan niet op het verzoek in te gaan – alsof de manager en de medewerker op de hiërarchische ladder eenzelfde positie innemen. Zowel de zender als de ontvanger weet dat het in de werkelijkheid zo niet zit. Het gaat hier dan ook niet om een vrijblijvend verzoek, maar om een opdracht die moet worden uitgevoerd. Maar de manager weet ook dat de medewerker het prettig vindt om

aangesproken te worden alsof ze gelijken zijn. En daar voelt de manager zelf zich ook prettiger bij. De suggestie van gelijkwaardigheid komt de werksfeer ten goede.

Op het intranet van *Poort Software* staat maandelijks een bedrijf. De column ademt elke keer een erg positieve column van CEO Nel de Kort over het wel en wee van het sfeer.

Nel de Kort gaat er kennelijk van uit dat alle medewerkers zich verbonden voelen met het bedrijf. Denkt ze echt dat dat zo is? Waarschijnlijk niet. De CEO weet ook wel dat er af en toe spanningen zijn en signalen van ontevredenheid. Maar op deze manier probeert ze de lezer mee te slepen in haar enthousiasme.

Reacties van ontvangers op het relationele aspect van een boodschap

Ontvangers zijn in het algemeen gevoelig voor de wijze waarop ze aangesproken worden. Doorslaggevend zijn daarbij twee algemeen menselijke eigenschappen:

- onze behoefte aan zelfbeschikking. We maken het liefst zelf uit wat we doen en laten. We willen vrij zijn om iets wel of niet te doen; we willen niet gecommandeerd worden. Zenders die zich erg sturend opstellen, kunnen dan ook rekenen op weerstand;
- onze behoefte aan waardering. We willen dat anderen positief over ons oordelen; we willen niet gekleineerd worden en liefst ook niet bekritiseerd. Ook zenders die zich agressief opstellen, kunnen dus rekenen op weerstand.

In het voorbeeld hiervoor waarin een manager aan een medewerker vraagt een rapport op te maken en te versturen, is het verzoek niet als dwingend geformuleerd. De manager houdt rekening met de behoefte aan zelfbeschikking van de medewerker. Uit de enthousiaste columns van Nel de Kort, de CEO uit het andere voorbeeld hiervoor, spreekt waardering voor de medewerkers van *Poort Software*, die zij toedicht net zo enthousiast te zijn over de organisatie als zij zelf is. Ook al zijn ze dit niet, ze zullen het gevoel gewaardeerd te worden waarschijnlijk toch op prijs stellen. Ook Nel de Kort speelt een strategisch spel met de veronderstelde onderlinge verhoudingen.

1.6 De reactie op de boodschap

In de voorafgaande paragrafen is duidelijk geworden dat communicatie niet altijd succesvol verloopt. Doelen worden soms niet bereikt, er worden verkeerde beelden gecreëerd of relaties komen onder druk te staan. Om zulke communicatieproblemen op te lossen, of nog beter: te voorkomen, is het nodig dat je als zender weet, of kunt voorspellen, hoe de ontvanger op de vier aspecten van je boodschappen reageert.

1.6.1 Metacommunicatie

In gesprekken laten we doorlopend merken hoe de boodschappen overkomen. Als ontvanger zeg je vaak niet rechtstreeks hoe de boodschap overkomt, maar doe je dat met non-verbale signalen, zoals vragend kijken, knikken of hoofdschudden. Deze signalen geven op een indirecte manier weer hoe een boodschap overkomt. Dat geldt ook voor zogenoemde minimale reacties, zoals 'ja ja', 'hmm-hmm' of 'oké'.

Ook uit meer uitgebreide verbale reacties van ontvangers kunnen zenders afleiden hoe de boodschap overkomt. Na een presentatie is er bijvoorbeeld vaak gelegenheid om vragen te stellen. Uit die vragen kunnen sprekers distilleren dat bepaalde onderdelen van het verhaal verkeerd overgekomen zijn of dat het publiek juist iets nieuws geleerd heeft en daar waardering voor heeft. Ook in schriftelijke communicatie kunnen ontvangers verbaal of non-verbaal op een indirecte manier laten weten hoe een boodschap overgekomen is. Ze kunnen bijvoorbeeld vragen stellen, uitroeptekens gebruiken of een boodschap sturen met emoji's, om zo hun gevoelens te uiten.

Het lastige van al deze indirecte reacties is dat ze moeilijk te interpreteren kunnen zijn. Hoe moet je een glimlachje van een toehoorder van je presentatie opvatten, als een blijk van bemoediging of als een licht spottende blijk van afkeuring? Is het een reactie op het expressieve aspect van je boodschap of gaat het om iets anders? Ontvangers kunnen door middel van een glimlach ook willen laten merken dat ze begrepen hebben wat je zojuist hebt uitgelegd: een reactie op het zakelijke aspect. Of misschien willen ze ermee aangeven dat ze overtuigd zijn door wat je hebt verteld: een reactie op het appellerende effect.

Interpretatieproblemen kunnen leiden tot misverstanden en irritaties. Je kunt je als spreker bijvoorbeeld niet serieus genomen voelen als twee toehoorders tijdens je presentatie voortdurend met elkaar zitten te fluisteren. Je kunt dat gedrag dan opvatten als een reactie op het expressieve aspect van je boodschap: 'Ze praten de hele tijd over mij; misschien vinden ze mijn accent wel raar.' Maar het is ook mogelijk dat de toehoorders je presentatie juist razend interessant vinden en elkaar steeds wijzen op de goede inhoudelijke punten die je naar voren brengt. Dan reageren ze dus op het zakelijke aspect van je boodschap.

Metacommunicatie kan helpen misverstanden en irritaties te voorkomen of op te lossen. Met metacommunicatie bedoelen we communicatie over de communicatie. Er wordt, met andere woorden, met een helicopterview gekeken naar de manier waarop er gecommuniceerd wordt. In het voorgaande voorbeeld is het wellicht lastig om de toehoorders te vragen direct tijdens de presentatie naar de reden van hun gedrag (het gefluister) te vragen, maar in veel andere situaties, vooral wanneer de communicatie stroef verloopt, werkt metacommunicatie verhelderend. De manier waarop de communicatie verloopt, wordt dan op een directe manier ter sprake gebracht, met een opmerking als 'Ik merk dat we langs elkaar heen praten; hoe komt dat?' Het is belangrijk dat snel duidelijk wordt door welke van de vier aspecten van de boodschap het misverstand of de irritatie veroorzaakt wordt. Als je vermoedt

waar het probleem ligt, kun je daar ook direct naar vragen: ‘Uit wat u nu zegt, concludeer ik dat u geen respect meer kunt opbrengen voor mij als voorzitter. Klopt dat?’ (relationeel aspect) of: ‘Zou het helpen als ik nog even toelicht met welke materialen wij in dit bedrijf werken?’ (zakelijk aspect).

Annisa, stagebegeleidster van Emiel, wijst hem erop dat de grappig bedoelde e-mailtjes die hij regelmatig verstuurt naar haar en de collega’s van de afdeling, niet gewaardeerd

worden. In die mailtjes doet Emiel alsof hij al jaren bij het bedrijf werkt en de beste vrienden is met zijn collega’s. Dat leidt tot irritatie, zo laat Annisa weten.

Metacommunicatie over het relationele aspect van een boodschap.

1.6.2 Feedback

Je kunt als zender ook expliciet vragen hoe je boodschap overkomt. Dan vraag je om *feedback* op je boodschap. Waar het bij metacommunicatie meestal gaat om communicatie over het gehele communicatieproces, zoals afgebeeld in Figuur 1.2, gaat het bij feedback vaak om commentaar op een specifieke boodschap zodat de zender die kan verbeteren. Als zender kun je om feedback vragen aan de ontvanger, maar ook aan een derde partij. Zo kun je over een conceptversie van een rapport (de boodschap) dat jij (de zender) hebt geschreven voor een belangrijke klant (de ontvanger), feedback vragen aan een collega (de derde partij).

Feedback ontvangen en geven is niet eenvoudig. Feedbackontvangers kunnen commentaar ervaren als kritiek op hun persoon en zich daardoor uit het veld laten slaan. Feedbackgevers doen er daarom goed aan hun feedback zo te presenteren dat die ervaren wordt als constructief, als een nuttige hulp om de communicatieve doelen te bereiken (zie ook paragraaf 8.3.3).

De kans dat feedback als constructief en niet-bedreigend wordt ervaren, wordt groter als je je aan de volgende richtlijnen houdt:

- Wees in elk geval eerlijk. Feedbackontvangers hebben er niets aan als ze van alles te horen krijgen wat gewoon niet waar is. Dat helpt niet om het een volgende keer beter te doen, en uiteindelijk kan oneerlijk commentaar funest zijn voor de onderlinge relatie.
- Benoem niet alleen wat nog niet goed is en dus verbeterd moet worden. Wijs in elk geval óók op de sterke kanten van de boodschap.
- Probeer te achterhalen op welke aspecten van de boodschap de feedbackontvanger graag commentaar wil krijgen. Je kunt vanzelfsprekend op meerdere aspecten commentaar geven – zeker als daarnaar gevraagd wordt – maar wees selectief. Anders ziet de feedbackontvanger misschien door de bomen het bos niet meer.
- Verwoord je commentaar op zo’n manier dat de feedbackontvanger er daadwerkelijk iets mee kan doen. Het is lastig een boodschap te verbeteren op basis van feedback van het type ‘Ik werd niet erg geboeid door je voordracht’ of ‘Ik vind het tweede hoofdstuk niet zo duidelijk.’

Productiever zijn opmerkingen als ‘Misschien kun je in je inleiding nog duidelijker maken waarom dit onderwerp juist voor onze bedrijfstak van belang is’ en ‘Ik denk dat het tweede hoofdstuk beter te volgen is als je eerst het probleem goed uitlegt, als het kan met een concreet voorbeeld.’

- Draag niet meteen gedetailleerde oplossingen aan; probeer je te beperken tot suggesties. Geef de feedbackontvanger de ruimte om de boodschap aan te passen op de manier die de feedbackontvanger zelf het beste vindt.
- Geef je feedback niet in de ‘u-vorm’ of de ‘jij-vorm’, maar in de ‘ik-vorm’. ‘Jij neemt je publiek niet serieus; dat blijkt meteen al uit je eerste paragraaf’ klinkt als een verwijt, als een aanval op de feedbackontvanger. Een formulering als ‘Ik las daarnet je eerste paragraaf. Die vond ik nogal beknopt. Ik zou graag meer informatie hebben gekregen over [...]. Kun je je daar iets bij voorstellen?’ is veel minder bedreigend. Met zo’n formulering beschrijf je je eigen ideeën als feedbackgever en wijs je niet direct op tekortkomingen in de boodschap of, nog erger, van de feedbackontvanger zelf.

Deze aanpak wordt ook wel aangeduid als de ‘ik-ik-jij-methode’. Je zegt eerst wat jij waarneemt: ‘Ik zie / merk dat [...]’. Daarna vertel je hoe jij dat ervaart: ‘Ik vind daarvan dat [...] / dat komt op mij over als [...]’. Pas dan vraag je aan de ontvanger van de feedback om te reageren: ‘Herken je dat? Kun je je daar iets bij voorstellen?’ Daar kun je vaak nog een vierde stap aan toevoegen: ‘Wat denk je, hoe zou je je boodschap kunnen aanpassen?’

Ook feedback ontvangen is niet gemakkelijk. Als feedbackontvanger doe je er goed aan je aan de volgende richtlijnen te houden:

- Maak duidelijk waar je precies feedback op wilt krijgen. Anders gezegd: laat de feedbackgever weten op welke van de vier aspecten van de boodschap je graag feedback wil hebben: het zakelijke, het appellerende, het expressieve of het relationele aspect (of op meerdere aspecten). Leg daarbij uit wat het doel van je boodschap is en voor welk publiek de boodschap bestemd is.
- Hoe lastig het ook kan zijn, probeer het commentaar dat je krijgt niet als persoonlijke kritiek op te vatten. Probeer ook de verleiding te weerstaan om onmiddellijk in de verdediging te schieten. Productiever en wijzer is het om de feedback ter harte te nemen en zorgvuldig na te gaan of, en hoe je de boodschap kunt veranderen om het geconstateerde probleem te verhelpen.
- Vraag door naar de bedoeling van de feedback. Als het commentaar niet duidelijk is en het daardoor lastig is om de boodschap aan te passen, vraag de feedbackgever dan naar de precieze bedoeling. Dat vergroot de kans op goede ideeën om de boodschap te verbeteren.
- Vergeet niet de feedbackgever te bedanken voor de opmerkingen die je krijgt en laat ook weten wat je ervan geleerd hebt.

Kernpunten

Communicatie is een interactief proces waarbij twee partijen boodschappen uitwisselen. Deze twee partijen nemen afwisselend de rol van zender en ontvanger aan. De boodschappen die ze uitwisselen, hebben altijd vier aspecten: zakelijk, appellerend, expressief en relationeel.

Zakelijk aspect

Het zakelijke aspect is de feitelijke informatie in de boodschap. Deze informatie moet volledig, correct, relevant en begrijpelijk zijn.

Appellerend aspect

Het appellerende aspect is het doel dat de zender met de boodschap wil bereiken. We onderscheiden vijf verschillende doelen: informatief, instructief, persuasief (overtuigend), motiverend en affectief. Of het doel van een boodschap bereikt wordt, hangt af van diverse voorwaarden:

- Voor de effectiviteit van informatieve communicatie zijn aansluiting bij de voorkennis, de taalvaardigheid en de behoeften van de ontvanger, adequate structuur en boeiende presentatie belangrijk.
- Voor de effectiviteit van instructieve communicatie zijn volledigheid, detaillering, volgorde, logica en taalgebruik doorslaggevend.
- Voor de effectiviteit van persuasieve en motiverende communicatie zijn duidelijkheid en respect voor de ontvangers van belang, en de overtuigingsmiddelen uit de klassieke retorica: logos, ethos en pathos.

Expressief aspect

Het expressieve aspect is het beeld dat de boodschap geeft van de zender. Het is belangrijk dat een zender geloofwaardig is: deskundig, eerlijk en onafhankelijk.

De doelen van de zenders en de organisaties die ze vertegenwoordigen hebben invloed op de communicatieve rol van de zender: de manier waarop die zich presenteert. Zenders creëren soms bewust een vertekend beeld van zichzelf met imponeer- en façadegedrag.

Relationeel aspect

Het relationele aspect is wat de boodschap zegt over de manier waarop de zender aankijkt tegen de relatie met de ontvanger.

Als een zender blijk geeft van veronderstellingen over wat een ontvanger weet, vindt of voelt, kan dat riskant zijn voor de relatie met die ontvanger. De kans bestaat dat ontvangers negatief reageren als ze aangetast worden in hun gevoel van eigenwaarde of in hun vrijheid om zelf te beslissen en te handelen.

De reactie op de boodschap

In mondelinge en schriftelijke communicatie laten zenders en ontvangers doorlopend aan elkaar merken hoe de uitgewisselde boodschappen overkomen. Deze reacties zijn meestal indirect. Om misverstanden te voorkomen, is metacommunicatie soms nodig. Dat is communicatie over het gehele

communicatieproces. Ook kan het nuttig zijn om als zender naar commentaar (feedback) te vragen op je boodschap aan de ontvanger of aan een derde persoon.

- Iemand die feedback geeft, doet er goed aan eerlijk, positief, selectief en concreet te zijn in het commentaar, en de ik-ik-jij-methode te volgen.
- Ontvangers van feedback doen er goed aan duidelijk te maken op welke aspecten van de boodschap ze feedback willen krijgen. Ze moeten de opmerkingen niet als persoonlijke aanval zien.