

Basisboek **Communiceren**



Olav Severijnen
Nicole Pas



Basisboek

communiceren

Olav Severijnen

Nicole Pas



vormgeving en omslagontwerp En/Of Ontwerpers, Utrecht
omslagfoto Getty Images / 10'000 Hours
redactie Singeling Tekstproducties
opmaak Imago Mediabuilders, Amersfoort

Over ThiemeMeulenhoff

ThiemeMeulenhoff ontwikkelt zich van educatieve uitgeverij tot een learning design company. We brengen content, leerontwerp en technologie samen. Met onze groeiende expertise, ervaring en leeroplossingen zijn we een partner voor scholen bij het vernieuwen en verbeteren van onderwijs. Zo kunnen we samen beter recht doen aan de verschillen tussen lerenden en scholen en ervoor zorgen dat leren steeds persoonlijker, effectiever en efficiënter wordt.

Samen leren vernieuwen.

www.thiememeulenhoff.nl

ISBN 978 90 06 210163

Vierde druk, eerste oplage, 2020

© ThiemeMeulenhoff, Amersfoort, 2020

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (PRO), Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp (www.stichting-pro.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden. Voor meer informatie over het gebruik van muziek, film en het maken van kopieën in het onderwijs zie www.auteursrechtenonderwijs.nl.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Deze uitgave is volledig CO₂-neutraal geproduceerd.
Het voor deze uitgave gebruikte papier is voorzien van het FSC®-keurmerk. Dit betekent dat de bosbouw op een verantwoorde wijze heeft plaatsgevonden.

Voorwoord

Zes jaar geleden verscheen de derde druk van *Basisboek Communiceren*. Een relatief korte periode, maar in deze vierde herziene druk blijkt dat nieuwe voorbeelden, andere inzichten en de inzet van een diversiteit aan media onontbeerlijk zijn.

De kern van het boek blijft intact. Strategisch communiceren is de sleutel tot succesvolle communicatie. Kennis over jezelf, de ander en de organisatie in wiens naam je spreekt is daarvoor essentieel. Naast kennis heb je ook vaardigheden nodig en die verwerf je door praktijk- en oefensituaties. Met zinvolle feedback en reflectie leer je en word je de competente reflectieve communicator waarvoor dit boek je de tools biedt.

Deze vierde druk bevat naast actualiseringen en kleine toevoegingen ook de volgende aanvullingen:

- Inzicht in je kwaliteiten/talenten en in gedrag dat jouw persoonlijkheid typeert, krijgt nog steeds volop aandacht. Het DISC-profiel van Moulton Marston is daarom toegevoegd aan het boek.
- Reflecteren met anderen leidt tot verrassende inzichten en daarom is naast de reflectiespiraal van Korthagen ook aandacht voor intervisie. Je vindt een stappenplan voor een intervisiebijeenkomst waarin je met elkaar en van elkaar kunt leren.
- Digitale media, e-mail en wervend schrijven zijn geheel geactualiseerd met bijzondere aandacht voor framing, labeling en storytelling.
- Met het piramideschrijven informeer je de lezer zo snel mogelijk over de kern van de boodschap. Dit is prettig, want het bespaart behoorlijk wat leestijd en het dwingt de schrijver om goed na te denken over wat hij écht wil overbrengen en in welke volgorde.
- In gespreksituaties optimaal aansluiten bij de ander: hoe doe je dat? De communicatiedriehoek en manieren om goed contact te creëren helpen je hierbij.
- In brainstormend overleg is het gebruik van de COCD-box inmiddels succesvol beproefd en om deze reden ook toegevoegd aan deze druk.
- In het boek vind je QR-codes naar YouTube- of internetlinks met actuele voorbeelden, verdieping en visualisatie van de theorie.

Op de zeer uitgebreide website www.basisboekcommuniceren.nl zijn de oefeningen, cases en beoordelingsformulieren weer geactualiseerd en aangevuld. QR-codes verwijzen je direct naar deze oefeningen en formulieren.

Basisboek Communiceren onderscheidt zich nog steeds door zijn competentiegerichte aanpak en:

- is compact en praktisch in gebruik omdat de nadruk ligt op vaardigheden. Voor wie verdieping zoekt, is er de literatuurlijst achter in het boek.
- leent zich goed voor reflectie en feedback door de checklists in het boek en de beoordelingsformulieren op de website.
- kan zowel in het onderwijs als zelfstandig gebruikt worden om vaardigheden te trainen, evalueren en documenteren in een persoonlijk portfolio.

Wij bedanken Mart Bakker voor haar waardevolle bijdragen aan de vorige drukken en de hbo-docenten en trainers die hun wensen en gebruikerservaring met ons gedeeld hebben. In het bijzonder bedanken we Marleen Severijnen die ons met haar scherpe blik en goede adviezen enorm heeft geholpen.

Tilburg, februari 2020

Olav Severijnen

Nicole Pas

INHOUD

DEEL 1 COMMUNICATIEF COMPETENT

Hoofdstuk 1	Strategisch denken	2
1.1	Communicatie en strategie	2
1.2	Publieks- en situatiericht denken	3
1.3	Doelgericht denken	4
1.4	Strategisch communiceren	8
1.5	Het communicatieproces	10
Hoofdstuk 2	Ik, de zender	16
2.1	Eigenschappen	16
2.2	Competenties en reflectie	17
2.3	Assertiviteit	39
2.4	Kritiek geven	43
2.5	Non-verbaal spreekgedrag	48
Hoofdstuk 3	Ik, de ontvanger	51
3.1	Luisteren	51
3.2	Kritiek ontvangen	54
Hoofdstuk 4	Interculturele communicatieve competentie	57
4.1	Cultuur en communicatie	57
4.2	Cultuurverschillen	61
4.3	Interculturele communicatieve competentie	64

DEEL 2 SCHRIJVEN

Hoofdstuk 5 Schrijven, de basis	72
5.1 Publiek, doel en strategie	72
5.2 Eisen aan zakelijke teksten	73
5.3 Vaste structuren	74
5.4 Alinea's	77
5.5 Piramideschrijven	81
Hoofdstuk 6 Digitale media en e-mail	83
6.1 Schrijven voor het beeldscherm	83
6.2 E-mail	86
6.3 Social media	89
Hoofdstuk 7 Soorten e-mails/brieven	94
7.1 Kenmerken van de brief	94
7.2 Verkoopbrief/-mail	98
7.3 Klachtenbrief/-mail	102
7.4 Beantwoording van de klacht	104
7.5 Stagebrief en sollicitatiebrief	106
Hoofdstuk 8 Rapporteren	118
8.1 Notulen	118
8.2 Onderzoeksverslag	123
Hoofdstuk 9 Wervende teksten	137
9.1 Wervend schrijven	137
9.2 Folder	142
9.3 Advertentie	146

DEEL 3 MONDELING PRESENTEREN

Hoofdstuk 10 Mondeling presenteren, de basis	160
10.1 Publiek, doel en strategie	160
10.2 Bouwplan	164
10.3 Spreekschema	165
10.4 Begin en afsluiting	167
10.5 Hulpmiddelen	169
10.6 Tips	171

Hoofdstuk 11 Vijf soorten presentaties	175
11.1 Onderzoekspresentatie	175
11.2 Productpresentatie	177
11.3 Beleidspresentatie	179
11.4 Bedrijfspresentatie	180
11.5 Elevator pitch	181
Hoofdstuk 12 Gelegenheidspresentaties	184
12.1 Feestrede	184
12.2 Afscheidsrede	186
DEEL 4 TWEEGESPREK	
Hoofdstuk 13 Tweegesprek, de basis	190
13.1 Publiek, doel en strategie	190
13.2 De communicatiedriehoek	191
13.3 Goed contact: ‘rapport’	193
13.4 Non-directieve en directieve gesprekstechnieken	195
13.5 Soorten vragen	198
13.6 Starr-methodiek	200
13.7 Omgaan met weerstand	202
Hoofdstuk 14 Sollicitatiegesprek	205
14.1 Publiek, doel en strategie	205
14.2 Opbouw	208
Hoofdstuk 15 Verkoopgesprek	213
15.1 Publiek, doel en strategie	213
15.2 Opbouw	215
Hoofdstuk 16 Functionerings- en beoordelingsgesprek	219
16.1 Functioneringsgesprek	219
16.2 Beoordelingsgesprek	223
Hoofdstuk 17 Adviesgesprek	233
17.1 Publiek, doel en strategie	233
17.2 Opbouw	235
Hoofdstuk 18 Klachtgesprek	238
18.1 Publiek, doel en strategie	238
18.2 Opbouw	240

Hoofdstuk 19 Slechtnieuwsgesprek	244
19.1 Publiek, doel en strategie	244
19.2 Opbouw	248

DEEL 5 OVERLEG

Hoofdstuk 20 Overleg, de basis	252
20.1 Inleiding	252
20.2 Voorzitter	252
20.3 Deelnemers en teamrollen	258
20.4 Notulist	263
20.5 Doel en strategie	263
Hoofdstuk 21 Besluitvorming	267
21.1 Beeldvormende fase	267
21.2 Oordeelvormende fase	269
21.3 Besluitvormende fase	270
21.4 Regels	271
Hoofdstuk 22 Brainstormend overleg	274
22.1 Publiek, doel en strategie	274
22.2 Opbouw	279
Hoofdstuk 23 Discussie	282
23.1 Publiek, doel en strategie	282
23.2 Opbouw	284
Hoofdstuk 24 Debat	288
24.1 Publiek, doel en strategie	288
24.2 Opbouw	293
24.3 Argumenteren	297
Hoofdstuk 25 Conflicthantering	314
25.1 Publiek, doel en strategie	317
25.2 Opbouw	320
Hoofdstuk 26 Onderhandeling	325
26.1 Publiek, doel en strategie	325
26.2 Opbouw	327

DEEL 6 VRAAGBAAK

Hoofdstuk 27 Spelling	334
27.1 Werkwoorden	334
27.2 Zelfstandige naamwoorden	337
27.3 Hoofdletters	340
27.4 Leestekens	340
27.5 Engelse werkwoorden	344
Hoofdstuk 28 Formuleren	345
28.1 Woordkeuze	345
28.2 Zinsbouw	351
Literatuur	356
Register	361
Illustratieverantwoording	367

DEEL 1 COMMUNICATIEF COMPETENT

Hoofdstuk 1	Strategisch denken	2
1.1	Communicatie en strategie	2
1.2	Publieks- en situatiegericht denken	3
1.3	Doelgericht denken	4
1.4	Strategisch communiceren	8
1.5	Het communicatieproces	10
Hoofdstuk 2	Ik, de zender	16
2.1	Eigenschappen	16
2.2	Competenties en reflectie	17
2.3	Assertiviteit	39
2.4	Kritiek geven	43
2.5	Non-verbaal spreekgedrag	48
Hoofdstuk 3	Ik, de ontvanger	51
3.1	Luisteren	51
3.2	Kritiek ontvangen	54
Hoofdstuk 4	Interculturele communicatieve competentie	57
4.1	Cultuur en communicatie	57
4.2	Cultuurverschillen	61
4.3	Interculturele communicatieve competentie	64

1 Strategisch denken

In dit hoofdstuk beginnen we waar alle communicatie begint: in je hoofd. We weten allemaal dat we moeten nadenken voor we iets zeggen, maar we vergeten dat weleens. Toch blijft het belangrijk om even na te denken voor je je mond opendoet of voor je begint te typen: wat wil ik precies zeggen, wie moeten het allemaal weten en wat wil ik ermee bereiken? Heb je dit niet scherp voor ogen, dan is communicatie vaak verspilde moeite. Heb je zo'n analyse wel gemaakt, dan kun je je strategie bepalen en heb je de basis gelegd voor succesvolle communicatie.

1.1 Communicatie en strategie

‘We hebben een communicatieprobleem, laten we een folder maken.’
Een supermarktketen bespeurt bij het publiek een groeiend wantrouwen naar genetisch gemanipuleerde voeding. Om de klant gerust te stellen, worden er displays met folders over genetisch gemanipuleerd voedsel geplaatst bij de groente- en vleesafdeling. Na vier weken zijn de folders op: de campagne is geslaagd, zo oordeelt de supermarktketen.

Geen communicatiestrategie is natuurlijk ook een strategie. In bovenstaand voorbeeld heeft de supermarktketen weliswaar een duidelijk doel (het weg nemen van wantrouwen) en een duidelijk publiek (de klanten). Maar twee zaken zijn minder duidelijk:

- 1 Hebben we de goede dingen gedaan (effectiviteit)?
- 2 Hebben we de dingen goed gedaan (efficiëntie)?

Om optimaal te kunnen communiceren moet je zoveel mogelijk weten over je doel en je communicatiepartner: wat wil je precies bereiken bij de ander? Dan pas is het mogelijk effectief en efficiënt te communiceren. Dat betekent dat je eerst je communicatiepartner en je doelen goed moet analyseren en daarna je strategie moet bepalen.

Let op: je communicatiepartner (in communicatietermen ‘je publiek’ genoemd) kun je niet zomaar als een marionet naar je hand zetten. Als dat zo zou zijn, dan zou je niet strategisch handelen, maar *instrumenteel* handelen. Het

publiek of je gesprekspartner is echter geen instrument dat je kunt manipuleren. De ander heeft ook een doel en een beeld van de situatie. Dat brengt ons tot de volgende conclusie: je handelt *strategisch* als je zelf in staat bent keuzes te maken, doelen vast te stellen en vervolgens doelgericht te handelen. Daarbij houd je er rekening mee, dat anderen ook strategisch kunnen handelen en probeer je dus de situatie en de doelen van de ander in kaart te brengen.

Wil je strategisch communiceren, dan moet je dus ook veel van je communicatiepartner en de situatie weten (paragraaf 1.2). Is die analyse afgerond, dan kun je je doelen bepalen (paragraaf 1.3). In de volgende stap kies je je strategie en je tactiek (paragraaf 1.4). We sluiten dit eerste hoofdstuk af met een korte blik op het communicatieproces zelf, want om strategisch te kunnen communiceren is het goed te weten hoe communicatie werkt en vooral soms niet werkt (paragraaf 1.5).



1.2 Publieks- en situatiericht denken

Marketeers willen alles weten van hun potentiële klanten om hun communicatie er zo nauwkeurig mogelijk op af te stemmen. Senioren in een appartement moet je immers anders benaderen dan jonge gezinnen in een nieuwbouwwijk. Een verkooppresentatie over nieuwe software vereist een andere aanpak als je deze houdt voor het managementteam dan als je deze houdt voor de netwerkbeheerders of de inkoper. Het managementteam is gevoelig voor beslisargumenten op beleidsmatig niveau, netwerkbeheerders willen weten hoe storingsgevoelig jouw product is, en inkopers zijn vooral geïnteresseerd in de financiële aspecten. Conclusie: elke communicatiesituatie is weer anders en vereist dus een andere strategie.

verschillende
strategieën

Welke vragen stel je jezelf bij de analyse van het publiek en de communicatiesituatie? Kijk nog even terug naar de definitie van strategisch handelen in de vorige paragraaf. Het onderstaande overzicht zal je dan niet meer verrassen.

Mijn publiek			
<ul style="list-style-type: none">• Wat weet het publiek van het onderwerp?• Wat weet het publiek van mij?• Wat weet het publiek van mijn organisatie?	<ul style="list-style-type: none">• Wat vindt het publiek van het onderwerp?• Wat vindt het publiek van mij?• Wat vindt het publiek van mijn organisatie?• Kan ik weerstand verwachten?• Welke belangen spelen een rol?	<ul style="list-style-type: none">• Welke kenmerken heeft het publiek (opleiding, leeftijd, gezinssamenstelling, beslissingsbevoegdheid, inkomen/budget, enzovoort)?• Welke (machts)relatie heeft het publiek met mij?• Welke andere situatonele factoren spelen een rol?	<ul style="list-style-type: none">• Wat verwacht het publiek van deze boodschap?• Wat verwacht het publiek van mij?• Wat verwacht het publiek van mijn organisatie?

In elke situatie spelen weer andere factoren een rol en is dus een andere strategie nodig.

1.3 Doelgericht denken

Je kunt je boodschap effectiever formuleren wanneer je vooraf weet welk doel je ermee wilt bereiken. We onderscheiden vijf soorten doelen, die in combinatie met elkaar kunnen voorkomen:

- informeren, bedoeld om kennis over te brengen;
- instrueren, bedoeld om vaardigheden aan te leren;
- overtuigen, bedoeld om een mening over te brengen of te veranderen;
- activeren, bedoeld om tot gedrag aan te zetten;
- ontroeren, bedoeld om gevoelens op te wekken.

In het volgende hoofdstuk zullen we zien dat je ontvanger ook luister- of leesdoelen heeft. Als je wilt dat je boodschap goed overkomt, is aan jou de taak om je doelen daarop af te stemmen.

1.3.1 Het formuleren van doelen

Pas wanneer je weet met (en niet tegen!) wie je gaat communiceren, kun je je doelen goed formuleren. Het formuleren van doelen is lastig. Een voorbeeld.

Een keten van audio- en videowinkels wil al zijn filialen ombouwen tot winkels waarin de klanten alles op het gebied van multimedia kunnen vinden. Dat zal een ingrijpende operatie worden, maar in het filiaal in Heerenveen dat als eerste werd aangepast is de verandering succesvol afgerond. Welke van de volgende vier doelstellingen is een communicatiedoel en kan deel uitmaken van het communicatieplan dat hoort bij de voorgenomen verandering in de audio-/videoketen?

- a Binnen negen maanden hebben al onze filialen dezelfde faciliteiten als het filiaal in Heerenveen.**
- b Binnen negen maanden draaien al onze filialen een (relatief) gelijke omzet als het filiaal in Heerenveen.**
- c Binnen negen maanden werken alle personeelsleden geïnformeerd en gemotiveerd in de veranderde filialen.**
- d Binnen negen maanden werken er in elk filiaal twee medewerkers die gespecialiseerd zijn in multimedia.**

Al deze doelstellingen voldoen aan de volgende 'SMART'-eisen. Ze zijn:

- **Specifiek:** het is duidelijk wat bij de doelgroep bereikt moet worden;
- **Meetbaar:** de gestelde doelen zijn zo geformuleerd dat achteraf gemeten kan worden of ze behaald zijn;
- **Acceptabel:** alle betrokkenen zijn akkoord met deze doelstellingen en zijn bovendien bereid zich daarvoor in te zetten. Hiertoe zijn de doelen geformuleerd in termen van kennis ('De filiaalmedewerker weet ...'), houding ('De filiaalmedewerker vindt ...') of gedrag ('De filiaalmedewerker kan ...').
- **Realistisch:** de doelen zijn concreet en haalbaar geformuleerd en dat versterkt hun motiverende waarde;
- **Tijdsgebonden:** de tijdsperiode waarbinnen de doelstellingen moeten zijn gehaald ligt vast.

In het voorbeeld is alleen de derde doelstelling (namelijk c) een zuivere *communicatiedoelstelling*. De andere drie richten zich op andere dan door communicatie te realiseren doelen.

Uit de SMART-eisen blijkt al dat niet alleen de formulering van een doelstelling belangrijk is, maar ook het simpele feit dát er doelen geformuleerd worden.



Bekijk het filmpje over SMART-doelen.

belang van concrete doelen

Vier redenen laten dat zien.

- 1 De doelstelling geeft aan welk middel er nodig is: om te overtuigen is een folder minder geschikt dan een persoonlijk gesprek.
- 2 De doelstelling motiveert de betrokkenen: draagvlak voor een reorganisatie is makkelijker te realiseren als de medewerkers weten waar ze uit zullen komen.
- 3 De doelstelling maakt het proces helderder: als de doelen van een voorlichtingsmiddag over afstudeerstages duidelijk zijn, is het voor een collega niet moeilijk om in te vallen als dat opeens nodig is.
- 4 Het doel maakt een evaluatie mogelijk: als na een antirookcampagne blijkt dat er meer meisjes tussen de 10 en 14 jaar zijn gaan roken, dan maakt de vergelijking met de geformuleerde doelen duidelijk dat er iets is misgegaan.

Het formuleren van doelen wordt eenvoudiger wanneer je ook onderscheid maakt in de *effecten* die je wilt bereiken. We onderscheiden drie doelen. Als de overheid ons wil informeren over een nieuwe snelheidsbeperkende maatregel, dan spreken we van een *kennisdoel*. Wanneer diezelfde overheid ons ervan wil overtuigen dat we ons verantwoordelijk moeten voelen voor het milieu, dan is dat een *houdingsdoel*. En wanneer van ons verwacht wordt dat we de maximumsnelheden niet overschrijden, is dat een *gedragsdoel*.

drie soorten doelen

Deze drie soorten doelen staan in relatie tot elkaar. Om een gedragsdoel te bereiken ('Het is beter om gezond te eten') moet vaak eerst een houdingsdoel worden gerealiseerd ('Het is belangrijk niet te dik te worden'). En om een houdingsdoel te realiseren zul je eerst een kennisdoel bereikt moeten hebben ('Als je dik bent, word je sneller ziek en ga je eerder dood').

1.3.2 Einddoelen en tussendoelen

Als je uiteindelijke doel van de 'Let op vet!'-campagne een gedragsverandering is, zijn kennisdoelen en houdingsdoelen noodzakelijke tussendoelen. Veel doelen zijn *einddoelen*:

■■■■■ 'De mailing die verzonden wordt naar de horeca leidt ertoe dat 10% het rosé-merk Rosace op de wijnkaart zet in december 2020.'

Op 31 december 2020 kan vastgesteld worden of het doel gehaald is of niet. Veel einddoelen hebben *tussendoelen*. Aan de *Rosace*-mailing kan een speciale actie zijn voorafgegaan, in de vorm van een gratis pakketje met een klein flesje *Rosace*-rosé. Een week later wordt dan de mailing verzonden. Het flesje was bedoeld om nieuwsgierig te maken en diende een tussendoel: de potentiële klant prikkelen.

Een sollicitatiegesprek heeft meerdere mogelijke tussendoelen:

- een kennisdoel: het wederzijds uitwisselen van informatie;
- een houdingsdoel: de sollicitant wil dat de selecteur een positieve indruk van hem heeft, de selecteur wil dat de sollicitant een positieve indruk van de functie en van de organisatie heeft.

Het einddoel van een sollicitatiegesprek kan zijn:

- een gedragsdoel: de sollicitant wil dat de selecteur hem uitnodigt voor een volgend gesprek, de selecteur wil dat de sollicitant kiest voor zijn bedrijf.

1.3.3 Botsende, gemeenschappelijke of verborgen doelen

Een selecteur en een sollicitant hebben allebei eigen doelstellingen. Dat maakt een sollicitatiegesprek zo'n uitdaging voor liefhebbers van communicatiestrategieën. Beiden hebben namelijk gedeeltelijk een gemeenschappelijk en een tegengesteld belang.

gemeenschappelijk
en tegengesteld
belang

Aan de ene kant hebben zij een gemeenschappelijk belang: de selecteur zoekt wat de sollicitant biedt. Aan de andere kant zijn hun belangen tegengesteld: de selecteur vertegenwoordigt de belangen van het bedrijf, dat een uitstekende kandidaat wil voor een billijke prijs. De sollicitant wil een uitstekende werkgever die hem een aantrekkelijk salaris biedt en gunstige arbeidsvoorwaarden. Hoe groter het gemeenschappelijke belang ('Ik ben de beste neurochirurg die u op dit moment kunt krijgen' en 'We moeten na drie jaar die vacature op Neurochirurgie echt opgevuld hebben'), hoe eerder de onderhandelingen afgerond zijn in het voordeel van beide partijen: de sollicitant wordt aangenomen op voor hem aantrekkelijke voorwaarden.

Botsende doelstellingen kunnen in allerlei situaties voorkomen, bijvoorbeeld bij onderhandelingen over prijzen tussen verkoper en inkoper, of over beleid tussen wetgever en uitvoerder. Het is belangrijk dat je competent communiceert. Dat betekent dat je je optimaal verdiept in de belangen en doelstellingen van je gesprekspartner en vervolgens een strategie bepaalt om daarmee zo om te gaan dat je je eigen doelstellingen optimaal kunt realiseren. Dat vergroot de effectiviteit van de communicatie.

Helaas houden sommigen hun doelstellingen geheim. Uiteraard gaat dit ten koste van de effectiviteit van de communicatie. Een voorbeeld: een medewer-

ker wordt door zijn leidinggevende uitgenodigd voor een gesprek. Tijdens het gesprek houdt de leidinggevende het doel van het gesprek achter: hij durft de medewerker niet te ontslaan. Na veel vage opmerkingen moet de medewerker zelf het slechte nieuws uit het gesprek afleiden. Te beleefde, bange of bescheiden sprekers veroorzaken door hun gebrek aan assertiviteit pijnlijke ruis in de communicatie. In paragraaf 2.3 komen we nog terug op problemen die het tekort aan assertiviteit oplevert.

verborgen agenda

Ook zij, die bewust hun doelstellingen geheim houden, verstoren de communicatie. Het kost je veel communicatieve handigheid om achter die zogenaamde verborgen agenda's te komen. Kom je er niet achter of besef je niet eens dat er een verborgen doelstelling is, dan zal jouw zo zorgvuldig uitgestippelde strategie waarschijnlijk geen succes opleveren.

1.4 Strategisch communiceren

Twee stappen heb je nu gezet:

- 1 Je kent je publiek en de situatie waarin jij en je publiek zich bevinden.
- 2 Je hebt je eigen doelstellingen geformuleerd op basis van dit inzicht.

De derde stap is het vaststellen van je strategie: met behulp van welke strategie realiseer je jouw communicatiedoelstelling bij deze persoon of groep?

strategie en tactiek

De *strategie* is de grote lijn, de *tactiek* bestaat uit de concrete invulling. Een voorbeeld kan dit verschil duidelijk maken.

Een student stapt naar zijn mentor omdat in zijn projectgroep twee medestudenten zitten die een eigen koers varen. De rest van de groep heeft daar last van en dreigt in grote tijdnood te komen. Namens zijn groep doet hij zijn beklag bij zijn mentor en zijn strategie is duidelijk: zij moet met een oplossing komen voor het probleem.

Natuurlijk heeft zijn mentor een tegengestelde strategie: het projectgroepje moet zulke problemen zelf oplossen, want het is een van de leerdoelen van het project dat de teamleden gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen, niet alleen voor het product maar ook voor het proces. Zij zal doorvragen naar de precieze achtergronden, hoe het zover heeft kunnen komen, wat het team er zelf aan gedaan heeft om het probleem op te lossen, waarom dat niet gewerkt heeft, welke alternatieven het team zelf nog heeft bedacht, enzovoort. Al deze tactische vragen ondersteunen haar strategie: het team moet zelf een oplossing weten te vinden.

De strategie van de student was: 'Ik verlaat haar kamer niet zonder dat ze mij verteld heeft wat we moeten doen.' Zijn tactiek zou kunnen bestaan uit het be-

schuldigen van de twee eigenzinnige medestudenten, het verschuiven van verantwoordelijkheden naar individuen in plaats van naar de groep en het stellen van oplossingsgerichte vragen.

De communicatiedoelstellingen en de strategieën van beide partijen botsen, terwijl zij toch van hetzelfde communicatiemiddel gebruikmaken: het adviesgesprek. De mentor herkent het probleem van de student onmiddellijk en zet de gewenste strategie in. De student overkomt deze blunder in zijn strategie (geen publieksanalyse, naïeve doelformulering) maar één keer: hierna weet hij dat hij haar met zo'n kwestie nooit meer lastig moet vallen.

Het volgende overzicht brengt de strategieën en een aantal mogelijke tactieken in kaart.

	Strategie	Mogelijke tactieken
Mentor	'Het projectteam moet zelfstandig zijn problemen kunnen oplossen. Dat is onderdeel van het leerproces en het is een essentieel leerdoel.'	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie afhouden en het team het probleem zelf laten oplossen • Een bemiddelaar toewijzen • Sancties aanscherpen • Instructies geven • Student confronteren met het eigen falen en wijzen op afspraken en vastgelegde verantwoordelijkheden
Student	'De mentor moet van haar autoriteit gebruikmaken door de twee saboterende studenten op hun verantwoordelijkheid te wijzen. Alleen op deze manier kan het project slagen.'	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor onder druk zetten want het project zal door haar weigering om in te grijpen mislukken • Schuld bij de anderen leggen • Verantwoordelijkheden bij individuen en niet bij de groep leggen • Eigen goede inzet onderstrepen

Als de student *echt* strategisch te werk was gegaan, had hij zich beter ingeleefd in de rol van zijn mentor. Hij had vooraf met haar ogen naar zijn probleem moeten kijken om op die manier zijn eigen strategie te bepalen: 'Hoe zal ze reageren? Waarom?' En nog beter: 'Wat is haar strategie?'

Elke generaal, elke schaker bepaalt zijn strategie door te anticiperen op waarschijnlijke en mogelijke zetten van zijn tegenstander. Elke goede schrijver van detectives verplaatst zich voortdurend in de rol van lezer: wie is volgens de lezer nu de mogelijke dader? Generaals, schakers en detectiveschrijvers gaan zelfs nog verder door foute tactieken uit te lokken: de vijand, de tegenstander en de lezer moeten op het verkeerde been gezet worden. Daarvoor is het nood-

zakelijk dat zij de strategie en de tactiek van de ander zo goed mogelijk kennen. Vanuit je communicatiestrategie maak je de volgende keuzes voor:

- 1 de inhoud;
- 2 het communicatiemiddel;
- 3 de stijl, de 'tone of voice'.

Het resultaat is de voor deze situatie geschikte tactiek. Het grootste deel van dit boek is gewijd aan de communicatiemiddelen die je kunt kiezen. In het voorbeeld van het adviesgesprek tussen student en mentor heb je kunnen zien dat je hetzelfde communicatiemiddel op verschillende manieren kunt hanteren. Als je in staat bent op de juiste manier een communicatiemiddel in te zetten en de geschikte tactiek te gebruiken, ben je *communicatief competent*.

communicatieve
competentie

Is je doelstelling complex, bijvoorbeeld het informeren van de Nederlandse bevolking over de nieuwe regels ten aanzien van huursubsidie, dan is een *communicatieplan* nodig om de strategie uit te werken. Wil je nog gedetailleerder zijn, dan moet je tevens een *draaiboek* maken, bijvoorbeeld voor de presentatie van de jaarcijfers van een bedrijf.

Nog één opmerking over competenties. Alle taalvaardigheden kun je trainen, daarmee vergroot je je communicatieve competentie. Communicatieve competenties behoren tot je basisvaardigheden, in elke personeelsadvertentie worden ze gevraagd. Communicatieve competenties zijn niet meer dan een voorwaarde voor een aantal beroepscompetenties. Een beroepscompetentie voor bijvoorbeeld een verpleegkundige is dat hij patiënten deskundig en toch begrijpelijk kan uitleggen wat er met hen aan de hand is.

Door het trainen van communicatieve vaardigheden in beroepscontexten zoals stages en praktijkopdrachten train je je beroepscompetenties.

1.5 Het communicatieproces

In dit eerste hoofdstuk hebben we het over het strategisch plannen van de communicatie. Als dat plan klaar is, kan de communicatie beginnen. Alle communicatie begint bij de zender en zodra die zender zich tot een ander richt, is er sprake van een communicatieproces waarin van alles mis kan gaan, hoe fraai de uitgedachte strategie ook is. Daarom staan we in deze paragraaf stil bij dat communicatieproces.

Er bestaan verschillende definities van communicatie, maar we hanteren hier de volgende: communicatie is het aanbieden van een boodschap door een zender aan een ontvanger.

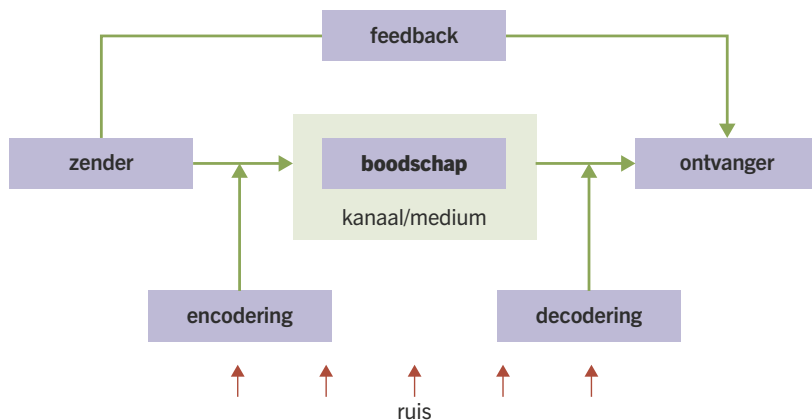
Dat klinkt eenvoudig. Maar onder deze definitie zitten diverse uitgangspunten verborgen. Ten eerste zijn er nogal wat definities die pas spreken van commu-

nicatie als de boodschap daadwerkelijk gedeeltelijk of zelfs geheel is overgekomen. Aanbieden alleen is in die opvatting niet genoeg. Met andere woorden, of de communicatie (het aanbieden van de boodschap) slaagt, is in bovenstaande definitie niet relevant; het gaat eerst om de intentie (de bedoeling) en daarna om het bereikte effect.

Ten tweede kan het aanbieden van de boodschap op allerlei manieren plaatsvinden. Communiceren doe je met je zintuigen: je praat, luistert, kijkt, voelt, ruikt en proeft. Elk teken, elk signaal telt. Je kunt daarbij praten (verbale communicatie) en dat al dan niet ondersteunen met lichaamstaal (zie over non-verbale communicatie ook de paragrafen 2.5, 3.1.1 en 10.6). Een gebaar kan bijvoorbeeld veelzeggend zijn, of je gezicht kan boekdelen spreken. Maar je kunt ook schriftelijk communiceren, bijvoorbeeld met een e-mail, een brief of een tweet.

Soms kun je zelfs communiceren door te zwijgen of door er niet te zijn: jouw afwezigheid bij een gemaakte afspraak kan duiden op desinteresse of een protest. Kortom, er zijn talloze mogelijkheden en manieren om je boodschap aan te bieden.

Communicatie wordt een *communicatieproces* wanneer boodschappen daadwerkelijk uitgewisseld worden tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke (of door middel van ingezette media) aanwezigheid bewust zijn. Deze boodschappen worden deels bewust, deels onbewust verzonden, ontvangen en geïnterpreteerd (Olsthoorn & Van der Velden, 2007, p. 14).



De boodschap zelf vormt natuurlijk een belangrijk onderdeel in het communicatieproces. Maar dat geldt ook voor de andere onderdelen. Daarom gaan we nu op deze afzonderlijke onderdelen in.

1.5.1 Boodschap

Wanneer je kijkt naar het schema, zul je begrijpen dat er gemakkelijk misverstanden kunnen ontstaan tijdens de communicatie. De boodschap kan daardoor vervormd worden en slechts gedeeltelijk of in het geheel niet aankomen. Ook is het mogelijk dat de boodschap maar half of niet begrepen wordt.

De boodschap met de over te brengen informatie is opgebouwd uit vier aspecten (Schulz von Thun, 2010, pp. 15-17):

- 1 het zakelijke aspect;
- 2 het expressieve aspect;
- 3 het relationele aspect;
- 4 het appellerende aspect.

De inhoud van de boodschap valt onder het *zakelijke* aspect: wat wordt er gecommuniceerd?

Het *expressieve* aspect voegt iets persoonlijks toe aan de zakelijke informatie. Iedere keer wanneer je iets communiceert, bevat je boodschap iets van jezelf, zoals je gemoedstoestand, je zelfbeeld of je ervaring. Al snel wordt duidelijk of je goedgehumt bent, vol zelfvertrouwen bent en hoe geroutineerd je bent in het overbrengen van de boodschap.

Het *relationele* aspect vertelt iets over het beeld dat je van de ontvanger hebt. Een directeur spreekt een medewerker meestal anders aan dan omgekeerd. Twee goede vrienden zullen open en informeel met elkaar communiceren, twee onbekenden zullen elkaar gereserveerder aanspreken.

Het *appellerende* aspect heeft te maken met het doel van de boodschap. In je communicatie kun je het doel heel duidelijk laten blijken, maar je kunt er ook voor kiezen om het doel te versluieren. De boodschap en het bijbehorende doel omkleed je dan met communicatieve extra's. Soms werkt het bijvoorbeeld beter als een zoon eerst aan zijn vader vraagt of hij vanavond zijn auto nodig heeft, om daarna voorzichtig het gesprek te sturen in de richting van het lenen van de auto. Met de deur in huis vallen (en dus het appellerende aspect direct als het belangrijkste aspect van de boodschap ontmaskeren) kan averechts werken. Overigens kan de vader het versluieren van het appellerende aspect doorzien en dat kan leiden tot achterdocht of een negatieve reactie. Zoonlief bereikt zijn doel niet en de auto blijft in de garage.

Deze vier aspecten beïnvloeden elkaar: de mate waarin je bijvoorbeeld het appellerende aspect versluiert, heeft alles te maken met het relationele aspect. In andere gevallen zal het expressieve aspect het zakelijke aspect kunnen versterken, bijvoorbeeld wanneer een klant ontevreden is over de geleverde bestelling. Het subtiele evenwicht van deze vier aspecten bepaalt of een boodschap op de gewenste wijze wordt ontvangen en begrepen. Dit evenwicht geeft de kleur aan

je boodschap en kies je als onderdeel van je tactiek. Een competente communicator slaagt er in elke situatie weer in om de vier aspecten van de boodschap de juiste dosering te geven.

1.5.2 Zender en ontvanger

De communicatie tussen twee of meer mensen noemen we *interpersoonlijke communicatie*. De meest directe vorm van interpersoonlijke communicatie is het face-to-facegesprek en een vergadering. Er kan daarbij gebruikgemaakt worden van technische hulpmiddelen (smartphone, laptop), maar dat hoeft niet.

Het tweegesprek, interpersoonlijke communicatie tussen twee mensen, wordt gevoerd door een zender en een ontvanger. Een tweegesprek wordt ook wel 'bila' genoemd, wat een afkorting is van 'bilateraal overleg'. Kenmerkend voor interpersoonlijke communicatie is dat beide personen van rol kunnen wisselen. Goede communicatie is voortdurend succesvol tweerichtingsverkeer. De zender streeft ernaar om zijn bedoelingen te verwezenlijken. Hij heeft normaal gesproken de intentie om de uitgezonden tekens en signalen door de ontvanger te laten verwerken tot informatie met de bedoelde betekenis. Wanneer je bij wijze van grap iemand om de tuin probeert te leiden, en dat lukt, dan is er ook sprake van geslaagde communicatie: je hebt bereikt wat je wilde bereiken. Wanneer er echter niemand lacht om een vertelde grap, dan is de communicatie niet succesvol.

Lacht iedereen om een serieus bedoelde opmerking, dan is de communicatie evenmin geslaagd. We spreken dan nog steeds over een communicatieproces, alleen treedt er ruis (paragraaf 1.5.5) op.

Naast interpersoonlijke communicatie onderscheiden we *massacommunicatie*. We spreken van massacommunicatie wanneer de zender geen enkele ontvanger uitsluit. Om dat te bereiken kiest de zender bij voorkeur een openbaar communicatiemiddel, zoals radio, televisie, internet en krant, waarmee hij vele hem meestal onbekende ontvangers kan bereiken. Communicatie-uitingen zoals posters in bushokjes, T-shirts met opdruk en tatoeages vallen ook onder deze vorm van communicatie.

De term 'massacommunicatie' lijkt een negatieve connotatie te hebben, maar sinds het begin van de 21^e eeuw beperkt massacommunicatie zich niet meer tot onpersoonlijk eenrichtingsverkeer. Internet als openbaar medium (in de westerse wereld) heeft er namelijk toe geleid dat massacommunicatie direct interactief is en dat tweerichtingsverkeer standaard is geworden. Het kenmerk van massacommunicatie (informatie voor de massa) ligt inmiddels genuanceerder. De harde grens tussen massacommunicatie en interpersoonlijke communica-

bila
rolwisselingen

tie lijkt te vervagen. Internet maakt het mogelijk dat zenders ook ontvangers worden en dus is massacommunicatie geen geschikte term meer. We hebben nu te maken met een openbaar en interactief communicatieproces via online platforms. Manuel Castells heeft hiervoor het begrip massa-zelfcommunicatie geïntroduceerd (Castells 2013, p.63).

Bedrijven maken ook gebruik van deze personalisering van massacommunicatie. Een voorbeeld is de manier waarop de webshop Coolblue zijn communicatie kiest. Met zijn naar eigen zeggen 'obsessieve focus op klanttevredenheid' laat Coolblue zien hoe het zijn klanten zo persoonlijk mogelijk van dienst is. Niet alleen het sms'je dat je krijgt als de bezorger bijna voor de deur staat, maar juist ook de grappige teksten op het verpakkingsmateriaal en de reclamespotjes op televisie zijn er voortdurend op gericht de massacommunicatie zo persoonlijk mogelijk te maken.



Tot slot is ook de scheidslijn tussen feedback bij interpersoonlijke en bij massacommunicatie steeds minder scherp. Waar feedback bij massacommunicatie altijd lastiger was, biedt ook hier het internet nu oneindig veel mogelijkheden om feedback te geven. Dat geldt niet alleen voor Twitter, maar ook voor de talloze fora en online platforms waar ontvangers de mogelijkheid krijgen om te reageren op massacommunicatie. In dergelijke gevallen wordt de grens tussen massacommunicatie en interpersoonlijke communicatie weer vaag.

1.5.3 Encoderen en decoderen

De zender draagt een boodschap over aan de ontvanger. Om dit te kunnen doen, moet de zender de boodschap eerst encoderen: de abstracte boodschap in zijn hoofd dient vertaald te worden in woord en gebaar.

De ontvanger decodeert de boodschap vervolgens: hij vertaalt de ontvangen boodschap en interpreteert deze. Verschillende factoren bepalen of de ontvanger de boodschap goed ontvangt en interpreteert: het ervaringsniveau van de ontvanger, de cultuur waar beide communicatoren uit afkomstig zijn, de onderlinge verstandhouding, het belang van de boodschap, of de mate van ruis. In paragraaf 1.5.5 komen de storingen die in dit proces kunnen optreden aan bod.

1.5.4 Feedback

De reacties van de ontvanger (de feedback) zijn voor de zender heel belangrijk. De zender kan deze reacties benutten om de boodschap bij te sturen. Hoe directer de zender en ontvanger met elkaar in contact staan, des te directer vindt ook de feedback plaats: tijdens een gesprek reageert de ontvanger ter plaatse en direct, maar de plaatsing van een ingezonden brief naar aanleiding van een artikel in de krant kan enkele dagen duren.

Al tijdens het communicatieproces vindt er feedback plaats. De ontvanger geeft tijdens het proces al – verbaal en/of non-verbaal – feedback op delen van de verbale en/of non-verbale boodschap.

Feedback komt lang niet altijd vanzelf op gang. De zender kan zelf initiatief nemen om feedback te stimuleren. Met de juiste feedback is de zender beter in staat te beoordelen of de gewenste doelen bereikt worden. In een gesprek kan een stilte of een vragende blik voldoende zijn. Bij een reclamecampagne kan door middel van onderzoek bekeken worden wat de effecten van de campagne op het publiek zijn.

In de paragrafen 2.4 en 3.2 gaan we dieper in op het geven en ontvangen van feedback.

1.5.5 Ruis

In het communicatieproces kunnen diverse storingen optreden bij de encoding en de decoding van de boodschap. Die verschillende soorten storingen vatten we samen onder de noemer ‘ruis’. Ruis kan diverse oorzaken hebben, bijvoorbeeld:

- Te moeilijk of te vaag taalgebruik bij de formulering kan een juiste interpretatie bemoeilijken.
- Er kan iets misgaan bij de verzending of de ontvangst van een boodschap (de boodschap wordt niet verzonden of komt niet of niet tijdig aan).
- Het communicatiekanaal kan problemen opleveren: lawaai, een onleesbaar handschrift of technische storingen.
- Emotionele factoren kunnen de formulering van de boodschap door de zender en de interpretatie van de informatie door de ontvanger beïnvloeden.

Uit de feedback kan de zender opmaken hoeveel ruis er zich bevindt tussen hem en zijn ontvanger. Wanneer hij weet welke factoren in het communicatieproces gevoelig zijn voor ruis, kan hij extra maatregelen treffen. Door zo het proces te beheersen, vergroot hij de kans op succesvolle communicatie.

Basisboek Communiceren



In het hbo-onderwijs is het ontwikkelen van competenties een essentieel onderdeel. *Basisboek Communiceren* biedt alles wat nodig is om excellente communicatieve vaardigheden op te doen.

Deze vierde druk van *Basisboek Communiceren* is geactualiseerd en uitgebreid zonder iets van zijn gebruiksgemak in te leveren. Goed leren communiceren begint bij inzicht in jezelf en in het effect dat je hebt op anderen. Daarom is er ruime aandacht voor zelfreflectie, intervisie en inzicht in het eigen communicatieve gedrag met bijvoorbeeld DISC en de Roos van Leary. Daarna volgen de hoofdstukken met verschillende communicatieve vaardigheden, behandeld aan de hand van publieksanalyse, doel-formulering en strategiebepaling. Framing, labeling, storytelling en piramideschrijven zijn toegevoegd aan het publieksgericht schrijven.

De communicatieve vaardigheden zijn overzichtelijk ingedeeld en de theorie is kernachtig toegelicht en transparant door het gebruik van checklists. Alle hoofdstukken zijn bovendien voorzien van actuele links naar YouTube-filmpjes, achtergrondinformatie, voorbeelden en online zelftesten die de inhoud nog meer tot leven brengen. De vraagbaak en het register vergroten de gebruiksvriendelijkheid.

Studenten kunnen hun vaardigheden trainen met praktische oefeningen en observatieformulieren via www.basisboekcommuniceren.nl. Producten, feedback en reflectie kunnen eenvoudig verzameld worden in een eigen digitaal portfolio. Door de uitgekende combinatie van leer en oefenstof biedt *Basisboek Communiceren* hbo-studenten alles wat nodig is om zelfstandig te werken aan hun communicatieve competenties.

De auteurs zijn docenten taalbeheersing/communicatieve vaardigheden. Olav Severijnen werkte bij Fontys Hogeschool te Tilburg en Nicole Pas is communicatietrainer en coach aan Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch.

De website www.basisboekcommuniceren.nl bevat vele oefeningen, cases, checklists en beoordelingsformulieren.

