

Leren communiceren




Noordhoff

**Carel Jansen, Aline Douma,
Joyce Karreman, Jan Ravesteijn**

8^e druk

Leren communiceren



Carel Jansen
Aline Douma
Joyce Karreman
Jan Ravesteijn

Leren communiceren

Achtste, herziene druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of 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 ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (EBOOK) 978-90-01-74987-3

ISBN 978-90-01-74986-6

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 kleed ligt, op tafel het opengeslagen stalenboek. Bron: Onlinecatalogus van het Rijksmuseum in Amsterdam.

De waardijns of staalmeesters die op dit schilderij van Rembrandt zijn afgebeeld, beoordelen samen de kwaliteit van een aantal stalen. Zulke stalen, ook wel proeflappen, moesten aan hen als meesterproef worden voorgelegd door elke lakenwever die wilde toetreden tot het lakenbereidersgilde. Van toetreding tot een gilde – zij het informeel – is ook sprake als studenten van nu zich voorbereiden op een loopbaan in hun toekomstige beroepsveld of discipline. Ook hedendaagse studenten zullen aan het eind van hun opleiding een meesterproef moeten afleggen om te laten zien dat ze de kennis, inzichten en vaardigheden bezitten die nodig zijn om een professionele carrière te beginnen.

Daartoe is een degelijke voorbereiding nodig. Leren hoe je moet communiceren is een essentieel onderdeel van die voorbereiding. Want hoe divers de mogelijke beroepssituaties ook zijn waarin afgestudeerden terecht kunnen komen, altijd wordt van hen verwacht dat ze zich professioneel gedragen in hun communicatie – zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten.

Leren Communiceren is niet alleen bedoeld voor communicatiespecialisten. Het boek is gericht op aankomende en beginnende professionals in allerlei vakgebieden. Volgens het wetsvoorstel *Taal en Toegankelijkheid* moeten universiteiten en hogescholen zich nadrukkelijker gaan richten op de bevordering van de uitdrukingsvaardigheid in het Nederlands van hun studenten, zowel in Nederlandstalige als in anderstalige opleidingen. Met *Leren Communiceren* wordt hiervoor een stevige basis gelegd. De mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheid en het vermogen om communicatieve situaties te analyseren komen met *Leren Communiceren* op het vereiste niveau. Gebruikers van het boek maken ook kennis met belangrijke begrippen en modellen uit de professionele communicatie.

In deze nieuwe druk is veel van de vertrouwde opzet en inhoud van *Leren Communiceren* te herkennen. Maar er zijn ook belangrijke verbeteringen. Zo is er veel aandacht voor strategieën om te overtuigen zonder dat er meteen een beroep op de logica wordt gedaan. Het hoofdstuk over formuleren bevat concrete handvatten voor stijlkeuzes die optimaal aansluiten bij de communicatieve situatie. Nieuw in het hoofdstuk Schrijven – rapporteren is het uitgewerkte voorbeeld van een communicatieplan als een mogelijk beroepsproduct. In het hoofdstuk over tweegesprekken is er speciale aandacht voor het sollicitatiegesprek en voor technieken die gebruikt worden in de motiverende gespreksvoering.

In het oog springen ook de verwijzingen 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. De adviezen van toen blijken nog steeds als vanzelfsprekend toepasbaar op de communicatie van nu.

Gebleven zijn 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 indruk van het vele moois waarmee het boek zo verrijkt is. Veel dank zijn we verschuldigd aan de musea die ons toestemming hebben gegeven om de afbeeldingen van hun kunstwerken te gebruiken.

Het auteursteam van *Leren Communiceren* is met ingang van deze druk flink vernieuwd. Gebleven is Carel Jansen als auteur en eindredacteur; nieuwe auteurs zijn Aline Douma, Joyce Karreman en Jan Ravesteijn.

Dit is de eerste druk zonder de naam van Michaël Steehouder op de kaft. We zijn hem, en ook de andere auteurs van vorige drukken, dankbaar voor het vele werk dat zij in het verleden gedaan hebben om van *Leren Communiceren* het communicatiehandboek bij uitstek te maken. Graag ook bedanken we Wouter van Schie voor zijn gedetailleerde en inspirerende commentaar bij alle hoofdstukken van deze nieuwe editie, Léon van Gulik voor zijn werk aan het register en uitgever Bert Deen voor zijn steun tijdens het totstandkomingsproces van deze nieuwe druk.

Aduard, Groningen, Enschede, Utrecht, februari 2021
De auteurs

Inhoud

Voorwoord 5

- 1 Communicatie analyseren 15**
 - 1.1 De vier aspecten van een boodschap 21
 - 1.2 Het zakelijke aspect: de feitelijke informatie 24
 - 1.3 Het appellerende aspect: de communicatiedoelen 25
 - 1.3.1 Communicatiedoelen van de zender 26
 - 1.3.2 Achterliggende doelen 28
 - 1.3.3 Communicatiedoelen van de ontvanger 29
 - 1.3.4 Onduidelijke doelen 32
 - 1.3.5 Effectiviteit van de communicatie 33
 - 1.4 Het expressieve aspect: over de zender 36
 - 1.5 Het relationele aspect: over de relatie met de ontvanger 40
 - 1.6 Feedback 43
 - 1.6.1 Indirecte en directe feedback 44
 - 1.6.2 Feedback geven 45
 - 1.6.3 Feedback ontvangen 46

Kernpunten 47

- 2 Structureren 49**
 - 2.1 Bouwplannen 55
 - 2.1.1 Wanneer is een bouwplan handig? 58
 - 2.1.2 Een bouwplan maken: de hoofdlijnen 59
 - 2.1.3 Het thema 60
 - 2.1.4 De hoofdvragen 62
 - 2.1.5 De kernantwoorden 63
 - 2.1.6 Subvragen en verdere uitwerking 65
 - 2.2 Vaste structuren 65
 - 2.2.1 Probleemstructuur 66
 - 2.2.2 Maatregelstructuur 70
 - 2.2.3 Evaluatiestructuur 73
 - 2.2.4 Handelingsstructuur 77
 - 2.2.5 Ontwerpstructuur 79
 - 2.2.6 Onderzoeksstructuur 81
 - 2.2.7 Netwerken van vaste structuren 84
 - 2.3 Ordeningsprincipes voor kernantwoorden 87
 - 2.3.1 Bekend-nieuw 87
 - 2.3.2 Ruimte 87
 - 2.3.3 Tijd 88

2.3.4	Hiërarchie	88
2.3.5	Eisen aan de indeling	89
2.4	Uiterlijke structuur	91
2.4.1	Tekstindeling	92
2.4.2	Structuuraanduidende passages	92
2.4.3	Alinea's	93
2.4.4	Opsommingen	96
	Kernpunten	98
3	Argumenteren en overtuigen	101
3.1	Verschillende manieren om te overtuigen	106
3.1.1	Klassieke retorica: logos, ethos en pathos	107
3.2	Argumenteren	110
3.2.1	Wanneer is argumentatie nodig?	111
3.2.2	Standpunten en argumenten	112
3.2.3	Syllogismen: de basisvorm van argumentatie	115
3.3	Logische geldigheid	116
3.3.1	Twee soorten geldige redeneringen	117
3.3.2	Twee soorten ongeldige redeneringen	119
3.4	Drogredenen	120
3.4.1	Ontwijking van de bewijslast	121
3.4.2	Onterecht beroep op een autoriteit	122
3.4.3	Vals dilemma	123
3.4.4	Verdraaide weergave	123
3.4.5	Onterecht oorzakelijk verband	124
3.4.6	Persoonlijke aanval	125
3.5	Andere manieren om te overtuigen	126
3.5.1	Vuistregels	126
3.5.2	Framing	127
3.5.3	Nudging	130
3.5.4	Verhalen	132
	Kernpunten	134
4	Formuleren	135
4.1	Stijl: twee belangrijke aspecten	139
4.1.1	Stijldeugden	139
4.1.2	Stijldimensies	141
4.2	Gestructureerdheid	142
4.2.1	Verwijzingen	142
4.2.2	Signaalwoorden en signaaluitdrukkingen	143
4.3	Moeilijkheid	144
4.3.1	Woordkeus	145
4.3.2	Zinsbouw	147
4.3.3	Inversie met lange bijzinnen	147
4.3.4	Tangconstructies	148
4.3.5	Naamwoordconstructies	150

- 4.4 Exactheid 151
 - 4.4.1 Precisie en consistentie in terminologie 151
 - 4.4.2 Precisie in verwijzingen 152
 - 4.4.3 Gebruik van signaalwoorden en -uitdrukkingen 152
 - 4.4.4 Precisie in bereik 153
- 4.5 Informatiedichtheid 153
 - 4.5.1 Herhalingen 154
 - 4.5.2 Niet-inhoudelijke uitbreidingen 154
 - 4.5.3 Expliciete verbanden 155
- 4.6 Afstandelijkheid 156
 - 4.6.1 Ouderwetse woorden en zinsconstructies 156
 - 4.6.2 De lijdende vorm 157
 - 4.6.3 Directe aansprekingen 158
- 4.7 Levendigheid 159
 - 4.7.1 Afwisseling in woordkeus 159
 - 4.7.2 Afwisseling in zinsbouw 160
 - 4.7.3 Concrete beschrijvingen 161
 - 4.7.4 Stijlfiguren 162

Kernpunten 165

- 5 Foutloos schrijven 167**
 - 5.1 Taalgebruik 172
 - 5.1.1 Verwijswoorden 174
 - 5.1.2 Signaalwoorden en signaaluitdrukkingen 176
 - 5.1.3 Congruentie 177
 - 5.1.4 Samentrekkingen 177
 - 5.2 Spelling en leestekens 178
 - 5.2.1 Werkwoordsvormen 178
 - 5.2.2 Samenstellingen 182
 - 5.2.3 Meervoudsvorming 185
 - 5.2.4 Verkleinwoorden 187
 - 5.2.5 Woorden uit een andere taal 187
 - 5.2.6 Hoofdletters 189
 - 5.2.7 Getallen 190
 - 5.2.8 Trema 191
 - 5.2.9 Apostrof 192
 - 5.2.10 Woorden afbreken 193
 - 5.2.11 Komma 194
 - 5.2.12 Puntkomma 196
 - 5.2.13 Dubbele punt 197
 - 5.2.14 Aanhalingstekens 197

Kernpunten 199

6	Visualiseren	<i>201</i>
6.1	Basisprincipes	<i>206</i>
6.1.1	Principe van voorgrond en achtergrond	<i>206</i>
6.1.2	Principe van eenvoud	<i>207</i>
6.1.3	Principe van nabijheid	<i>209</i>
6.1.4	Principe van overeenkomst	<i>209</i>
6.1.5	Principe van symmetrie	<i>212</i>
6.2	Typografie en lay-out	<i>213</i>
6.2.1	Typografie	<i>214</i>
6.2.2	Lay-out	<i>216</i>
6.3	Illustraties	<i>219</i>
6.3.1	Kwantitatieve informatie	<i>220</i>
6.3.2	Niet-kwantitatieve informatie	<i>225</i>
	Kernpunten	<i>231</i>
7	Lezen en samenvatten	<i>233</i>
7.1	Tekstvolgend lezen en samenvatten	<i>237</i>
7.1.1	Globaal lezen; een minisamenvatting en een korte samenvatting	<i>238</i>
7.1.2	Nauwkeurig lezen; een gedetailleerde samenvatting	<i>244</i>
7.1.3	Kritisch lezen; een kritische samenvatting	<i>249</i>
7.2	Herstructurerend lezen en samenvatten	<i>252</i>
7.2.1	Werken met een literatuurmatrix	<i>254</i>
	Kernpunten	<i>259</i>
8	Schrijven - het proces	<i>261</i>
8.1	Vorbereiden	<i>266</i>
8.1.1	Oriënteren	<i>267</i>
8.1.2	Plannen	<i>270</i>
8.2	Inhoud bepalen	<i>273</i>
8.2.1	Ideeën genereren	<i>274</i>
8.2.2	Informatie uit andere bronnen verzamelen	<i>274</i>
8.2.3	Relevante informatie selecteren en structureren	<i>278</i>
8.3	Schrijven	<i>280</i>
8.3.1	De eerste versie schrijven	<i>280</i>
8.3.2	Volgende versies schrijven	<i>281</i>
8.3.3	Het geheel controleren	<i>284</i>
8.4	Redigeren	<i>285</i>
8.4.1	Reviewers benaderen	<i>285</i>
8.4.2	Commentaar verwerken	<i>286</i>
8.4.3	De tekst afwerken	<i>287</i>
8.5	Oplossingen voor schrijfproblemen	<i>288</i>
8.5.1	Beginnen met schrijven	<i>288</i>
8.5.2	Blijven schrijven	<i>290</i>
8.5.3	Overzicht houden	<i>291</i>
	Kernpunten	<i>293</i>

- 9 Schrijven – rapporteren 295**
 - 9.1 Onderdelen van een rapport 299
 - 9.1.1 Omslag en titelpagina 299
 - 9.1.2 Samenvatting 301
 - Management summary 304
 - 9.1.3 Voorwoord of aanbiedingsbrief 304
 - 9.1.4 Inhoudsopgave 305
 - 9.1.5 Inleiding 306
 - 9.1.6 Titels en kopjes 310
 - 9.1.7 Afsluiting 311
 - 9.1.8 Noten 313
 - 9.1.9 Literatuurlijst 313
 - 9.1.10 Bijlagen 313
 - 9.2 Een voorbeeld: het communicatieplan 314
 - 9.3 Bronvermeldingen 320
 - 9.3.1 Plagiaat – en hoe dat te voorkomen 321
 - 9.3.2 Literatuurverwijzingen 322
 - 9.3.3 Titelbeschrijvingen 327
 - 9.3.4 Literatuurlijst 331
 - 9.4 Het onderzoeksrapport 332
 - 9.4.1 Onderdelen van een onderzoeksrapport 334
 - 9.4.2 Inleiding 336
 - 9.4.3 Methode 337
 - 9.4.4 Resultaten 337
 - 9.4.5 Conclusie en discussie 338
 - 9.4.6 Taalgebruik in onderzoeksrapporten 339
- Kernpunten 341
- 10 Mondeling presenteren 343**
 - 10.1 Voorbereiding 348
 - 10.1.1 Doelen 348
 - 10.1.2 Situatie en publiek 350
 - 10.1.3 Inhoud en structuur 351
 - 10.2 Onderdelen van de presentatie 352
 - 10.2.1 Inleiding 352
 - 10.2.2 Middenstuk 358
 - 10.2.3 Afsluiting 359
 - 10.3 Formulering 361
 - 10.3.1 Helder formuleren 361
 - 10.3.2 Boeiend formuleren 362
 - 10.4 Uitvoering 364
 - 10.4.1 Voorlezen en improviseren 364
 - 10.4.2 Stemgebruik 364
 - 10.4.3 Uiterlijk, houding en gebaren 365
 - 10.4.4 Visuele ondersteuning 367

- 10.5 Een spreeschema 368
- 10.6 Pecha kucha 373

Kernpunten 375

11 Gesprekken voeren 377

- 11.1 Gespreksdoelen 382
 - 11.1.1 Informatieve doelen 382
 - 11.1.2 Instructieve doelen 383
 - 11.1.3 Persuasieve doelen 383
 - 11.1.4 Motiverende doelen 384
 - 11.1.5 Affectieve doelen 384
- 11.2 Gesprekstechnieken 385
 - 11.2.1 Structureren 385
 - 11.2.2 Informeren en argumenteren 388
 - 11.2.3 Empathisch luisteren 390
 - 11.2.4 Vragen stellen 392
 - 11.2.5 Reflecteren 393
 - 11.2.6 Enthousiasmeren en bekrachtigen 395
 - 11.2.7 Samenvatten 397
- 11.3 Het sollicitatiegesprek 398
 - 11.3.1 Het verloop van het gesprek 399
 - 11.3.2 De voorbereiding 400
- 11.4 Motiverende gespreksvoering 402
 - 11.4.1 Uitgangspunten 402
 - 11.4.2 Fases van gedragsverandering 404

Kernpunten 412

12 Vergaderen 415

- 12.1 Afspraken vooraf 419
 - 12.1.1 Afspraken over de deelnemers 420
 - 12.1.2 Afspraken over de besluitvorming 420
 - 12.1.3 Afspraken over de agenda 423
 - 12.1.4 Afspraken over het voorzitterschap 423
 - 12.1.5 Afspraken over de verslaggeving 424
- 12.2 De voorbereiding van de vergadering 426
 - 12.2.1 Uitnodiging en agenda 426
 - 12.2.2 Voorbereiding door de voorzitter 429
 - 12.2.3 Voorbereiding door de notulist 432
 - 12.2.4 Voorbereiding door de deelnemers 434
- 12.3 Tijdens de vergadering 435
 - 12.3.1 De rol van de voorzitter 435
 - 12.3.2 De rol van de notulist 442
 - 12.3.3 De rol van de deelnemers 445

12.4 Na de vergadering 448
12.4.1 Nawerk voor de voorzitter 448
12.4.2 Nawerk voor de notulist 448
12.4.3 Nawerk voor de deelnemers 453

Kernpunten 454

Verder lezen 457

Literatuurlijst 462

Register 465

Over de auteurs 475

Illustratieverantwoording 477

1.1	De vier aspecten van een boodschap	21	1.4	Het expressieve aspect: over de zender	36
1.2	Het zakelijke aspect: de feitelijke informatie	24	1.5	Het relationele aspect: over de relatie met de ontvanger	40
1.3	Het appellerende aspect: de communicatiedoelen	25	1.6	Feedback	43
1.3.1	Communicatiedoelen van de zender	26	1.6.1	Indirecte en directe feedback	44
1.3.2	Achterliggende doelen	28	1.6.2	Feedback geven	45
1.3.3	Communicatiedoelen van de ontvanger	29	1.6.3	Feedback ontvangen	46
1.3.4	Onduidelijke doelen	32		Kernpunten	47
1.3.5	Effectiviteit van de communicatie	33			

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. Misschien is ze zwanger, misschien ook niet. De vrouw leest de brief staande, bij een tafel. Ze lijkt er met haar volle aandacht bij te zijn. Ze heeft de brief voorrang gegeven boven andere dingen. Ze heeft zelfs nog haar nachthemd aan, dat een prachtige blauwe kleur heeft. 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 heeft geschreven, 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 heeft verwoord en vormgegeven, dan heeft die boodschap effect op de ontvangers, de luisteraars of de lezers. De ontvangers kunnen op basis van 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, of anders gezegd, welke effecten kan een boodschap hebben?

Voorop staat niet de keuze voor de informatiedrager: een papieren brief of – in de huidige tijd – een mailtje, een appje of een digitaal nieuwsbericht op een website. Het gaat om wat er vanaf het papier of het scherm spreekt, een boodschap met diverse aspecten: zakelijk, appellerend, expressief en relationeel. Het zakelijke aspect betreft de feitelijke informatie in de boodschap, het appellerende aspect het doel van de boodschap. Het expressieve aspect gaat over het beeld dat de zender presenteert van zichzelf. Het relationele aspect, tot slot, behelst hoe de zender de eigen relatie ziet met de ontvangers. In hoofdstuk 1 leggen we uit dat elke boodschap die vier aspecten heeft en dat het in professionele communicatie belangrijk is om ervoor te zorgen dat ze goed op elkaar zijn afgestemd.

In professionele communicatie staat de helderheid van de boodschappen voorop. Onduidelijkheid moet zo 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 op het schilderij aan het lezen is en we kunnen er alleen maar naar gissen welk effect de brief op haar zal hebben. De schoonheid van het schilderij zit misschien juist wel in het feit dat de verbeelding haar werk mag doen. 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 dit geval zorgt het voor een prachtig schilderij waarmee Vermeer schriftelijke communicatie tot kunst heeft verheven.

Een mailtje over een abonnement

Figuur 1.1

Voor aankondiging van gewijzigde voorwaarden voor een Voordeelurenabonnement van de NS



Voor aankondiging

Je voorwaarden wijzigen in 2021

Beste mevrouw Van Wijk,

De voorwaarden van je Voordeelurenabonnement gaan veranderen in 2021. Dat duurt nog ruim een jaar, maar we houden ervan om op tijd te zijn, en daarom vertellen we je nu alvast wat dit voor jou gaat betekenen.

Waarom gaat er iets veranderen?

Ons abonnementaanbod willen we minder ingewikkeld en flexibeler voor alle reizigers maken. Door het groeiend aantal reizigers wordt de middagspits steeds drukker en de noodzaak steeds groter om te zorgen voor een betere spreiding van onze reizigers over de dag. Het geven van 40% korting in de middagspits kunnen we daarom helaas niet meer volhouden. Geen fijne boodschap, dat begrijpen we.

Daarom verlagen we vanaf 2021 de prijs van je abonnement van € 67 naar € 60.

Hoe reis je straks met je Voordeelurenabonnement?

- Natuurlijk met korting! Maar vanaf 1 januari 2021 dan wel in de daluren: doordeweeks tussen 9.00 en 16.00 uur en tussen 18.30 en 6.30 uur. In de weekenden en op bepaalde feestdagen geniet je de hele dag van 40% korting op je treinreizen.
- We verlagen in 2021 de prijs van je abonnement met € 7.
- Keuzedagen voor abonneenthouders van 60+ kunnen vanaf eind 2020 niet meer nieuw besteld worden.

Moet je nú iets doen?

Nee hoor, deze e-mail is alleen een voor aankondiging. Tot 2021 kun je gewoon blijven reizen met je Voordeelurenabonnement zoals je dat nu ook doet. Drie maanden voordat de voorwaarden wijzigen, komen we weer bij je terug met meer informatie.

Heb je nog vragen?

Meer informatie over de wijzigingen vind je op ns.nl/abbonementen-update of stel je vraag op de [NS Community](#). We helpen je graag verder.

Met vriendelijke groet,

Tjalling Smit
Directeur Commercie en Ontwikkeling

Alle hoofdstukken in dit boek beginnen met een voorbeeld, zo ook dit eerste hoofdstuk. In Figuur 1.1 staat een e-mailbericht dat de NS in november 2019 stuurde naar klanten die een Voordeelurenabon-

nement hadden. De NS had voor deze klanten geen plezierige boodschap. Vanaf 2021 zouden zij in de middagspits geen 40% korting meer krijgen op hun treinreizen, maar het volle pond moeten betalen. Het zal niet gemakkelijk zijn geweest om deze e-mail te schrijven. Het gevaar bestaat immers dat klanten zo'n boodschap niet accepteren en massaal hun abonnement opzeggen of hun ergernis kenbaar maken via social media. Beide gevolgen zijn ongunstig voor de NS. De schrijver van dit e-mailbericht, Tjalling Smit of – waarschijnlijker – een communicatiemedewerker van de NS, zal vast goed nagedacht hebben over de formulering van deze boodschap.

Voor welke aanpak heeft de NS hier gekozen? Bij het lezen van het bericht wordt al snel duidelijk dat de toon van de e-mail niet te droog en zakelijk mocht worden. De e-mail is vriendelijk en informeel geformuleerd. Zo wordt de ontvanger aangesproken met “je”. In de eerste alinea wordt zelfs een grapje gemaakt: “[. . .] we houden ervan op tijd te zijn”. Daarmee verwijst de schrijver natuurlijk naar de treinen die volgens de dienstregeling op tijd horen te vertrekken. Een ander kenmerk van informele taal in deze e-mail is het gebruik van spreektaal. Zo wordt de vraag na het derde kopje “Moet je nú iets doen?” beantwoord met “Nee hoor”. Zulk informeel taalgebruik verwacht je als lezer eerder in een e-mail van een bekende dan in een bericht van een grote organisatie als de NS, vooral als die een serieuze boodschap voor je heeft.

Het is duidelijk dat er zorg besteed is aan dit bericht. Er is nagedacht over de toon. Ook het taalgebruik is verzorgd: de tekst wordt niet ontsierd door veel taal-, spel- of leestekenfouten. Toch zijn er twee dingen die wat afdoen aan de positieve indruk die de e-mail op het eerste gezicht maakt. Het gebruik van “mevrouw” in de aanhef, in plaats van de voornaam van de ontvanger, die misschien ook bekend zal zijn bij de NS, past niet goed bij de informele toon van de rest van het bericht. Dat is een stijlbreukje, zou je kunnen zeggen. De een-na-laatste zin van het

bericht is ongelukkig geformuleerd. Die zin luidt: “Meer informatie over de wijzigingen vind je op ns.nl/abonnementen-update of stel je vraag op de *NS Community*.” Hier worden twee zinnen gecombineerd die zo verschillend gestructureerd zijn dat het resultaat lelijk, zo niet ongrammaticaal, is.

Belangrijker echter voor het effect van de e-mail is waarschijnlijk dat de *NS* eerlijk toegeeft dat de boodschap negatieve gevolgen heeft voor de ontvangers. Nadat de schrijver de redenen voor de wijziging heeft uitgelegd, lezen we aan het einde van de tweede alinea: “Geen fijne boodschap, dat begrijpen we.”

Overigens kun je je afvragen of hier echt alle redenen voor de verandering in de abonnementsvoorwaarden worden genoemd. Gaat het de *NS* niet ook om een financieel voordeel? Iedereen die in de middagspits reist, zal daar immers voortaan het volle pond voor moeten betalen.

Direct na het slechte nieuws voor de ontvanger benadrukt de schrijver de positieve kant van de boodschap: het abonnement wordt goedkoper. Na de mededeling over de verlaging van de abonnementsprijs laat de schrijver onder het tweede kopje weten dat de ontvanger met korting kan blijven reizen. En daarna staat er nogmaals dat de prijs van het abonnement wordt verlaagd. De schrijver doet duidelijk moeite om te laten zien dat de wijziging voor de ontvanger niet alleen negatieve gevolgen zal hebben. De meeste lezers zullen echter wel in de gaten hebben dat een verlaging van € 7 niet opweegt tegen de vervallen korting in de middagspits.

De derde mededeling onder het tweede kopje is in eerste instantie een beetje lastig te begrijpen. Er is iets aan de hand met “Keuzedagen voor abonneerders van 60+.” Voor een deel van de ontvangers van deze mail is dit niet relevant. De ontvangers die jonger dan 60 zijn, hebben misschien nog nooit van keuzedagen gehoord. Maar voor de ontvangers van 60 jaar of ouder staat hier, een beetje verstopt, nóg een wijziging die negatieve gevolgen voor hen heeft. Tot nu toe konden zij op zogenaamde ‘keuzedagen’ extra goedkoop reizen. Ook deze extra korting zal vervallen in 2021. Die negatieve boodschap wordt alleen terloops en in vrij abstracte

bewoordingen vermeld. Misschien vond de *NS* het niet verstandig hierop de nadruk te leggen?

Omdat deze tweede negatieve boodschap maar voor een deel van de klanten met een voordeelabonnement relevant is, had de *NS* verschillende versies van dit bericht kunnen sturen naar klanten uit verschillende leeftijdsgroepen. Zo’n vorm van personalisering is tegenwoordig, met alle technologische mogelijkheden, niet zo ingewikkeld meer.

Al met al laat dit e-mailbericht zien hoe complex het kan zijn om een boodschap zo over te brengen dat ontvangers die begrijpen en accepteren. De schrijver van deze e-mail had de lastige taak om een bericht te sturen dat voor de ontvangers voornamelijk negatieve gevolgen heeft. Zij krijgen binnen afzienbare tijd geen korting meer tussen 16.00 en 18.30 uur. Tegelijk heeft de schrijver vermoedelijk de opdracht gekregen om begrip te kweken voor deze wijziging in het abonnement en bij de ontvangers te zorgen voor een positief beeld van de dienstverlening van de organisatie.

De schrijver heeft zich duidelijk ingespannen om deze complexe boodschap zo goed mogelijk te verwoorden en zo de communicatieve doelen van de organisatie te bereiken. Of dat gelukt is, is niet met zekerheid te zeggen. Een deel van de lezers zal begrip hebben gehad voor de wijzigingen. Een ander deel zal zich bekocht hebben gevoeld: geen korting meer in de middagspits met een abonnement dat slechts € 7 goedkoper is, en een einde van de keuzedagen voor wie 60 jaar of ouder is. Er zijn naar aanleiding van deze e-mail enkele berichten in de media verschenen met meldingen over boze abonneerders die hun ongenoegen hadden geuit bij de *NS* of bij reizigersorganisaties. Maar heel veel onrust heeft dit bericht niet veroorzaakt. Hieruit zou je kunnen afleiden dat de *NS* deze wijziging op een adequate manier heeft aangekondigd.

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 verder uitbreiden: we willen je kennis over professionele communicatie

vergroten en ook je communicatieve vaardigheden verder uitbouwen.

Daarnaast willen we laten zien hoe je dat communicatierepertoire trefzeker kunt inzetten. Hoe 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?

Hoe belangrijk het is dat je je boodschap zo goed mogelijk aanpast aan de communicatieve situatie is een besef dat al in de klassieke oudheid bestond. 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 ge-

noemd. Op het belang van *aptum*, ook in de hedendaagse communicatie, komen we in dit boek regelmatig terug; zie bijvoorbeeld paragraaf 4.1.1. Ook vele andere adviezen uit de klassieke oudheid passeren in de komende hoofdstukken de revue, maar dan steeds toegepast op professionele communicatie in de 21ste eeuw.

Al met al, we willen bereiken 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 (tegenwoordig ook wel aangeduid als uitdrukkingsvaardigheid): 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: de ene partij treedt op als zender, de andere partij als ontvanger. Voorbeelden van zenders zijn schrijvers van e-mails, berichten op social media of krantenartikelen, maar ook sprekers op conferenties of bruiloften en docenten die uitleg geven. Voorbeelden van ontvangers zijn lezers van berichten in verschillende media, degenen die naar presentaties 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 heeft uitgelegd. In een gesprek wisselen de rollen heel snel: gesprekspartners zijn 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 meteen zelf op.

Uitgangspunt van het model is dat elke boodschap die wordt uitgewisseld vier verschillende aspecten heeft. In paragraaf 1.1 bespreken we eerst het analysemodel 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 goed zicht hebt op de manier waarop de boodschap bij de ontvangers overkomt. Om je communicatie te kunnen verbeteren en een zo goed mogelijke vorm voor je boodschappen te kunnen kiezen, is het dan ook van belang dat je commentaar, ook wel feedback genoemd, krijgt van anderen. Die feedback kan komen van de andere deelnemers aan de informatie-uitwisseling. In een vergadering bijvoorbeeld kunnen andere deelnemers je direct laten weten dat ze jouw boodschap als vervelend ervaren of dat daar juist veel waardering voor hebben. Feedback kan ook gegeven worden door buitenstaanders. Als je bijvoorbeeld een belangrijke presentatie moet houden, kan het nuttig zijn om die te oefenen en daarbij commentaar te vragen van collega's. Paragraaf 1.6 gaat over het geven en ontvangen van feedback.

1.1 De vier aspecten van een boodschap

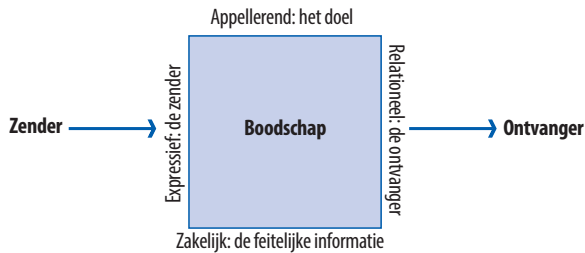
Er zijn allerlei omschrijvingen voor het begrip 'communicatie'. In dit boek blijven we bij de basis: iemand wisselt boodschappen uit met één of meerdere anderen. Bij die boodschappen (ook wel: uitingen) kan het gaan om geschreven teksten, zoals nieuwsberichten, berichten op social media en e-mails, maar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

De lengte van boodschappen varieert. In een gesprek zijn ze vaak kort. Ze bestaan doorgaans uit enkele woorden of een klein aantal zinnen. Maar boodschappen kunnen veel langer zijn. Een opiniestuk op de website van een krant bestaat al gauw uit een paar honderd woorden, in een aantal zinnen die weer gegroepeerd zijn in alinea's.

In dit boek ligt de nadruk op verbale, talige communicatie: mondelinge of schriftelijke boodschappen die bestaan uit woorden (*verba* in het Latijn). Maar je kunt ook communiceren zonder woorden. Dan spreken we van non-verbale, niet-talige communicatie. Voorbeelden van non-verbale boodschappen zijn verkeersborden, gebaren of emoji's. De meeste vormen van communicatie omvatten zowel verbale als non-verbale elementen. In een gesprek bijvoorbeeld bestaan de boodschappen niet alleen uit de woorden en zinnen die gezegd worden. Ook de gezichtsuitdrukkingen en de gebaren van de gespreksdeelnemers maken deel uit van de boodschappen. In dit boek staat de verbale communicatie centraal, maar we besteden ook aandacht aan non-verbale elementen die samengaan met of worden toegevoegd aan verbale communicatie.

Om boodschappen te kunnen analyseren, gebruiken we het communicatiemodel in Figuur 1.2. Dit model is niet alleen handig voor het analyseren van boodschappen van anderen. Het komt ook van pas als je zelf een boodschap moet formuleren, bijvoorbeeld als je een presentatie moet houden, een onderzoeksrapport moet schrijven of een persbericht moet opstellen.

Figuur 1.2
Communicatiemodel



Elke boodschap die in de communicatie wordt uitgewisseld, heeft vier aspecten.

Om recht te doen aan de complexiteit van communicatie onderscheiden we in een boodschap steeds vier verschillende aspecten:

- Het zakelijke aspect (ook wel: het referentiële aspect) is de feitelijke informatie die de boodschap geeft.
- Het appellerende aspect is wat de zender met de boodschap wil bereiken: het doel.
- 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.

De term feitelijke informatie moet hier in brede zin worden opgevat. Het hoeft hierbij niet per se te gaan om een (juiste of onjuiste) uitspraak over een feit in het heden of het verleden (in de mail van de NS aan het begin van dit hoofdstuk bijvoorbeeld: “Door het groeiend aantal reizigers wordt de middagspits steeds drukker”). Het kan ook gaan om een voorspelling waarvan pas achteraf kan worden vastgesteld of die wel of niet is uitgekomen (“De voorwaarden van je Voordeelurenabonnement gaan veranderen”). Mogelijk is ook dat het gaat om een mening, waar een ander het mee eens of mee oneens kan zijn (“Geen fijne boodschap”) of om een aansporing die de ontvanger al dan niet kan opvolgen (“[. . .] stel je vraag op de NS Community”). 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 de NS meer dan alleen mededelen dat het Voordeelurenabonnement vanaf 2021 minder voordelen biedt. De organisatie wil ook bereiken dat de ontvangers van de mail hun Voordeelurenabonnement níet opzeggen.

Niet alleen zenders hebben bepaalde doelen. Dat geldt ook voor de ontvangers, anders zouden zij geen aandacht aan de boodschappen besteden. De lezers van de mail van de NS willen kunnen bepalen of hun Voordeelurenabonnement

genoeg blijft opleveren, of dat ze het beter kunnen opzeggen. Hoewel de doelen van de zender in de eerste plaats bepalend zijn voor een boodschap, zal een verstandige zender altijd rekening houden met de doelen van de ontvanger. Daarom legt de NS in de e-mail uit dat de voorwaarden van het Voordeeluren-abonnement weliswaar minder gunstig worden, maar zegt de organisatie ook dat zo'n abonnement nog steeds voordelen biedt. In paragraaf 1.3 gaan we dieper in op het appellerende aspect van de boodschap.

Door middel van een boodschap krijgt de ontvanger ook een bepaald beeld van de zender, of die laatste dat nu wil of niet. Anders gezegd: je geeft als zender informatie over jezelf en over de organisatie die je vertegenwoordigt. De NS probeert in de e-mail een beeld te schetsen van een vriendelijke, informele organisatie die begrijpt dat de aangekondigde veranderingen (het zakelijke aspect van de boodschap) niet prettig zijn voor de ontvangers. Paragraaf 1.4 gaat over het expressieve aspect van de boodschap.

Je creëert als zender van een boodschap niet alleen een beeld van jezelf, je laat ook merken hoe je tegen de ontvanger aankijkt. Door de informele toon van de e-mail laat de NS zien dat de ontvangers door deze organisatie gezien worden als bekenden, als klanten met wie een goede relatie bestaat. 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 worden uitgewisseld. 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 boodschappen van de zender op elk van de vier aspecten 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 wordt gelegd, kan verschillen. Als zender sta je steeds voor de keuze of je het accent wilt leggen op het zakelijke, appellerende, expressieve of 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 websites en artikelen op het internet zonder behoorlijke bronvermelding. In het opleidingsberaad is besloten dat een waarschuwing op zijn plaats is. De coördinator van de opleiding, Fia van Echteld, wil posters laten ontwerpen die op diverse plaatsen in het gebouw opgehangen zullen worden. Fia staat nu voor de vraag op welk aspect van de boodschap het accent moet komen te liggen.

Een eerste optie is dat op die posters kort uitleg over het begrip 'plagiaat' wordt gegeven, met daaronder de sancties die bij deze opleiding gelden voor studenten die erop betrappt worden. In dit geval komt de nadruk op het zakelijke aspect te liggen. Bij deze poster is dat: 'Wat is plagiaat en wat voor regels gelden daarvoor in onze opleiding?'

Fia kan er ook voor kiezen om via de posters de studenten te laten weten dat ze zich verre moeten houden van alles wat naar plagiaat riekt en ze 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 de posters te laten zien dat deze opleiding elke vorm van plagiaat verfoeit en als een vorm van bedrog beschouwt waar hier 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.

En ten slotte kan Fia de posters 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 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 vier 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**

De inhoud van een boodschap, de feitelijke informatie die overgebracht moet worden, vormt vaak de aanleiding voor het formuleren van de boodschap. De NS had geen e-mail naar alle klanten met een Voordeelurenabonnement hoeven sturen als de voorwaarden van het abonnement niet zouden veranderen. De belangrijkste feitelijke informatie die de NS wil overbrengen, is dat klanten met een Voordeelurenabonnement vanaf 2021 niet meer met korting mogen reizen in de middagspits. In het model wordt de feitelijke informatie het zakelijke aspect van de boodschap genoemd.

Ook bij allerlei andere soorten boodschappen is het zakelijke aspect van groot belang en vormt het vaak de aanleiding voor de boodschap. Je schrijft een beleidsnota om de plannen van de organisatie waar je werkt bekend te maken aan de andere medewerkers en misschien ook aan de buitenwereld. Je stelt een offerte op om de aard en de kosten van bepaalde diensten aan je klanten voor te leggen. Een persbericht schrijf je om verschillende media van een belangrijke gebeurtenis op de hoogte te brengen: een hogeschool laat bijvoorbeeld weten dat een groep studenten een bijzonder initiatief heeft ontwikkeld om eenzaamheid onder ouderen tegen te gaan of de Wereldgezondheidsorganisatie maakt bekend dat de inspanningen om het coronavirus terug te dringen succesvol zijn.

Het is van belang dat de feitelijke informatie van een boodschap volledig, correct, relevant en begrijpelijk is. Hierna lichten we deze eisen toe.

Met volledigheid bedoelen we dat je als zender alle feitelijke informatie verstrekt die van belang is voor de ontvanger. Het zou niet handig zijn geweest als de NS in de e-mail wel had laten weten dat de voorwaarden voor het Voordeelurenabonnement gaan veranderen, maar daarbij niet had verteld op welke datum de veranderingen ingaan. Aan de andere kant: een overdosis aan informatie is ook niet goed. De NS heeft er terecht voor gekozen om niet de hele geschiedenis van het Voordeelurenabonnement uit de doeken te doen of de verschillen te bespreken met andere abonnementen in het openbaar vervoer in binnen- en buitenland.

Ook correctheid is van belang. Van zenders mag worden verwacht dat ze eerlijk zijn en dat de feitelijke informatie die ze geven correct is. Je moet dus geen uitspraken over feiten als juist presenteren als je niet weet of ze wel

kloppen, of erger nog, als je weet dat ze niet kloppen. Zo ook moet je ervoor zorgen dat de meningen die je verwoordt, deugdelijk zijn beargumenteerd. Om een voorbeeld te geven: het zou oneerlijk zijn als de NS zou vermelden dat de voorwaarden voor het Voordeelurenabonnement pas in 2021 veranderen, terwijl intern bekend is dat dat al in de zomer van 2020 gaat gebeuren.

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 is verouderd en daardoor onjuist is geworden. We weten allemaal dat het niet goed is om bijvoorbeeld via social media *fake news* te verspreiden, maar het is niet altijd gemakkelijk om te ontdekken welke informatie juist is en welke niet. Hierover kun je meer lezen in paragraaf 8.2.2.

Het derde punt van belang is: relevantie. Een boodschap moet relevant zijn voor degene voor wie die boodschap bestemd is. Het is goed dat de NS het bericht over de veranderingen in het Voordeelurenabonnement niet naar alle treinreizigers heeft gestuurd, maar alleen naar de reizigers die zo'n abonnement hebben. De NS had de boodschap nog relevanter kunnen maken door alleen oudere abonneementhouders te informeren over het verdwijnen van de keuzedagen voor 60+'ers.

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, te begrijpen is door de ontvanger. Zo zijn brieven en e-mails van overheidsinstanties berucht vanwege de omslachtige manier waarop ingewikkelde regelingen vaak beschreven worden, met als gevolg dat een deel van de burgers de inhoud niet begrijpt. Je kunt je ook afvragen of de feitelijke informatie in de e-mail van de NS begrijpelijk is verwoord. Er wordt in de tweede alinea dan wel duidelijk gezegd: "Het geven van 40% korting in de middagspits kunnen we daarom helaas niet meer volhouden", maar nergens staat dat dit betekent dat abonneementhouders tussen 16.00 en 18.30 uur helemaal geen korting meer krijgen. Dat moeten de lezers van de e-mail zelf afleiden uit de informatie onder het kopje "Hoe reis je straks met je Voordeelurenabonnement?"

Boodschappen zijn duidelijker en begrijpelijker als ze overzichtelijk gestructureerd zijn. Ook een eenvoudige stijl, zonder 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 communicatiedoelen

Op de site van het Voedingscentrum (www.voedingscentrum.nl) wordt allerlei informatie gegeven over gezonde voeding. Er staan recepten op deze site, video's over gezonder eten, verhalen van mensen die vertellen over hun

eetpatroon, informatie over hoe je wijs kunt worden uit alle informatie op voedingsetiketten, en nog veel meer. Het communicatiedoel van het Voedingscentrum is dat de lezers voldoende kennis over het onderwerp krijgen,

overtuigd raken van het belang om gezond te eten en weten welke voeding gezond is. Het uiteindelijke doel is natuurlijk dat de bezoekers van de site ook daadwerkelijk gezonder gaan eten. Of dát 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 ('Mijn moeder kookt altijd, en we eten thuis gewoon wat de pot schaft') en psychologische factoren ('Die ongezonde traktatie zou ik wel willen afslaan, maar ja...').

Communicatiedoelen en achterliggende doelen.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen directe communicatiedoelen en achterliggende doelen. Het directe 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 achterliggende doelen bereikt worden. De zender wil dan de mening of het gedrag van de ontvanger beïnvloeden (hier: gezond eten), en dat weer met het oog op nog verder achterliggende doelen (hier: bevordering van de volksgezondheid). Of die achterliggende doelen ook worden bereikt, 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 communicatiedoelen van de zender. Vervolgens komen achterliggende doelen en de communicatiedoelen van de ontvanger aan de orde.

1.3.1 Communicatiedoelen 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

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

Indeling van communicatiedoelen van zenders.

We onderscheiden deze vijf soorten communicatiedoelen:

- 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 ondersteunen bij de uitvoering van een bepaalde taak, bijvoorbeeld een smartwatch instellen, sushi bereiden of studiefinanciering aanvragen;
- persuasief (overtuigend): je wilt de opvattingen of de houding van de ontvanger beïnvloeden. Een bedrijf wil bijvoorbeeld door middel van een reclameboodschap mogelijke klanten overtuigen van de kwaliteit van een product. 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 een bepaald beleid moet worden gevoerd;
- motiverend: je wilt de ontvanger niet alleen overtuigen van een bepaald standpunt; je wilt ook bereiken dat de ontvanger bereid is (de intentie heeft) om iets te doen of te laten: een product kopen bijvoorbeeld, een bijeenkomst bezoeken, een bedrag storten op een bankrekening of stoppen met roken;
- affectief (ook wel: emotionerend): je wilt bij de ontvanger bepaalde emoties opwekken. Die kunnen variëren van ontroering en amusement tot afkeer en verontwaardiging.

In de praktijk is er vrijwel altijd sprake van combinaties van verschillende communicatiedoelen. Soms kan dat ook bijna niet anders. Als je iemand wilt overtuigen van de kwaliteit van een product, ontcom je er vaak niet aan ook informatie over dat product te geven. Daarbij is de kans groot dat je de ontvangers niet alleen wilt overtuigen, maar dat je het publiek ook wilt motiveren om het product te kopen.

De combinatie van communicatiedoelen 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 te ondersteunen.

In Rotterdam wordt ieder jaar het *International Film Festival Rotterdam* (IFFR) gehouden. Natuurlijk heeft het festival een uitgebreide website, maar voorafgaand aan dit evenement wordt er ook jaarlijks een papieren krant gedrukt die op verschillende plaatsen in heel Nederland verspreid wordt. Het doel van die krant is in eerste instantie informatief: het IFFR wil kennis overdragen. Welke films worden er op welk tijdstip vertoond? Welke andere evenementen, zoals interviews met regisseurs of acteurs, vinden er plaats?

Maar daar blijft het natuurlijk niet bij. De krant heeft ook een persuasief en een affectief doel. De organisatie wil de lezers ervan overtuigen dat een bezoek aan het IFFR de moeite waard is en wil ook een positief gevoel over de stad overbrengen. Daarnaast is er een instructief doel. Lezers moeten weten hoe ze kaartjes voor het festival kunnen kopen. Al deze doelen zijn relevant, maar waar het uiteindelijk om gaat, is dat de ontvanger wordt overgehaald om het festival te bezoeken. Het hoofddoel van de krant is dus motiverend. Zie Figuur 1.3.

Figuur 1.3
Verskillende doelen in een festivalkrant



De samenhang tussen de communicatiedoelen in een festivalkrant. Het hoofddoel is motiveren. De overige doelen ondersteunen dat hoofddoel.

1.3.2 Achterliggende doelen

In paragraaf 1.3.1 ging het vooral om communicatiedoelen: datgene wat je als zender wilt bereiken ‘in het hoofd van de ontvanger’: een verandering van kennis, vaardigheden, meningen, gedrag of emoties. Maar bij het appellerende aspect van een boodschap, zeker in een professionele context, gaat het ook om achterliggende doelen van de zender zelf of de organisatie die de zender vertegenwoordigt. Die achterliggende doelen bepalen voor een groot deel het zakelijke aspect van de boodschap en ze hebben invloed op het expressieve en relationele aspect. Als we boodschappen van anderen bekijken of als we zelf communiceren, moeten we dat altijd doen tegen de achtergrond van de achterliggende doelen.

Achterliggende doelen van een organisatie zijn hiërarchisch te ordenen. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap moet onder meer zorgen voor goed en betaalbaar onderwijs in Nederland (algemeen doel) en in dat kader ook voor voorzieningen voor moeilijk lerende kinderen (specifieker doel). Voor die specifiekere doelen worden uiteenlopende middelen ingezet: geld, arbeid, wetgeving en in een aantal gevallen ook communicatie (bijvoorbeeld via websites).

Net zoals organisaties hebben ook individuen achterliggende doelen. Als je solliciteert naar een baan, wil je niet alleen de selectiecommissie informeren over je opleiding en ervaring, en de commissie ervan overtuigen dat jij de beste kandidaat bent. Je wilt vooral de baan krijgen om je verder te kunnen ontwikkelen, een aantrekkelijk inkomen te verwerven en bestaanszekerheid te krijgen.

De marketing- en communicatieafdeling van een hogeschool in Nederland besluit de verouderde website voor studietoekers uit het buitenland eens flink te vernieuwen. Deze website is bedoeld om scholieren in andere Europese

landen te informeren over de mogelijkheden aan deze hogeschool te komen studeren en om ze te instrueren hoe ze zich kunnen inschrijven.

De marketing- en communicatieafdeling gaat voortvarend te werk. Communicatiemedewerkers Jamila en Merijn krijgen de taak de tekst en het beeldmateriaal te actualiseren. Ze verdiepen zich in de regelingen voor Europese studenten die naar Nederland willen komen en ze interviewen enkele Duitse studenten die al aan de hogeschool studeren. Van deze studenten horen ze dat het behoorlijk lastig kan zijn om je in te schrijven op de hogeschool. De regelingen zijn ingewikkeld. Maar de studenten vertellen ook dat ze scholieren uit hun moederland beslist willen aanraden zich in te schrijven. Ze zijn erg enthousiast over de goede onderwijsfaciliteiten, de mogelijkheid om vakken in het Engels te volgen en de gezellige sfeer.

Jamila en Merijn besluiten dat er op de nieuwe website duidelijke instructies moeten komen over de ingewikkelde regelingen. Maar belangrijker is nog dat de aankomende studenten gemotiveerd worden zich in te schrijven. De kern van de boodschap moet dus iets worden als 'Het inschrijven kost even wat tijd en moeite, maar als

dat gelukt is, staat je een boeiende en interessante studietijd te wachten'. De communicatiemedewerkers ontwerpen samen een conceptversie voor de nieuwe website en ze nemen enkele filmpjes op met enthousiaste ervaringsverhalen van internationale studenten.

Tot verbazing van Jamila en Merijn is het College van Bestuur niet tevreden over de conceptversie van de site, en al helemaal niet over de filmpjes met de enthousiaste ervaringsverhalen. Het tweetal krijgt te horen dat de informatie neutraler moet zijn. Wat is het geval? Naar aanleiding van politieke discussies en de daaropvolgende berichtgeving in de media over de nadelen van de internationalisering van het hoger onderwijs heeft het College van Bestuur besloten dat de hogeschool zich minder nadrukkelijk moet richten op het werven van studenten uit het buitenland. Gezien dit nieuwe beleid, dat kennelijk nog niet was doorgedrongen tot de marketing- en communicatieafdeling, ligt een motiverende website niet zo voor de hand.

Bij de keuze van doel en inhoud van een boodschap spelen achterliggende doelen een doorslaggevende rol.

1.3.3 Communicatiedoelen van de ontvanger

Net als bij de zenderdoelen 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, bijvoorbeeld (als je naar een interessante documentaire zit te kijken) 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. Telkens gaat het om de vragen 'Wat moet ik doen?' en 'Hoe moet ik dat doen?'
- standpunten bepalen. De vraag 'Wat vind ik van...?' kan eveneens 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 het Nederlandse vreemdelingenbeleid humaan, te streng of evenwichtig? Moet de studiefinanciering worden veranderd of niet? Ook in professionele situaties moeten er voortdurend meningen gevormd worden. Is bedrijf 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 een andere smartphone? Zal ik een reis naar Italië boeken? Advertenties, informatieve websites en recensies van klanten die ervaring hebben met het product, kunnen helpen. En 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? Managers lezen nota's en rapporten om op basis daarvan tot beslissingen te komen;
- geïnspireerd raken, enthousiast worden, ontroerd raken. Als ontvanger kun je door een boodschap worden geraakt. Dat effect wordt vaak verbonden met het lezen van een roman, 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 meer belang gehecht aan deze doelen. Sollicitanten krijgen bijvoorbeeld informatie over de sfeer bij de organisatie waar ze solliciteren en de lezers van instructies voor een softwareprogramma komen steeds vaker informatie tegen die niet gaat over de effectiviteit van het programma maar over het prettige gebruik ervan. 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

Communicatiedoel	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 weerbarstiger. Als doelen symmetrisch zijn, hoeft dat nog niet te betekenen dat beide partijen 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 tweeën 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 lid van GroenLinks. Ze is als vrijwilligster actief bij de opvang van asielzoekers. In de media wordt een discussie gevoerd over de vraag of de asielopvang niet in Europees verband moet plaatsvinden, liever dan dat alle landen een eigen beleid voeren. Daarover staat een artikel in het partijblad van de VVD, waarin een buitenlandspecialist pleit voor een Europese aanpak. Het

gaat dus om een tekst met een persuasief doel en Mariëlle is ook uit op het vormen van een mening. De communicatieve doelen zijn dus symmetrisch. Maar dat betekent nog niet dat Mariëlle ook door het betoog overtuigd zal worden. Integendeel: als ze leest dat het Europese beleid zal leiden tot een groter percentage afwijzingen van asielaanvragen, is ze juist geneigd om tegen dat beleid 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 schrijvers van een artikel in het partijblad van de VVD zullen er niet wakker van liggen als het niet gelukt is om een lid van GroenLinks te overtuigen met hun artikel. Ze zullen het artikel in het partijblad toch in eerste instantie voor hun eigen VVD-leden hebben geschreven. Ontwerpers van advertenties hebben ook niet de illusie dat ze iedereen ertoe kunnen aanzetten om het aangeprezen product te kopen. 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 te doen 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.

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 ze heeft een pdf voor alle aanwezigen met een overzicht van alle meetgegevens.

De reacties op de goed voorbereide voordracht vallen tegen. Enkele aanwezigen geven duidelijk blijk van

desinteresse door hun e-mail te bekijken op hun tablets. 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 men een van die systemen in productie zou 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.
- 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. Als je als zender dat soort problemen wilt voorkomen, kun je je bedoelingen bewust in het vage laten.
- Het belangrijkste motief voor onduidelijkheid over de doelen is vaak dat een zender de ontvangers uit gepaste beleefdheid vrij wil laten om zelf te beslissen wat zij van iets vinden en wat ze willen doen. ‘Elkaar vrij laten’ is een belangrijke waarde. Daarom doen we vaak liever suggesties dan dat we elkaar onomwonden duidelijk maken wat we willen.

Zenders laten dus soms bewust in het midden wat ze precies willen: de boodschappen zijn dan indirect. De zender zegt 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 spelfouten uit deze tekst halen!’ maar ‘In de spelling van deze tekst zie ik nog wel wat ruimte voor verbetering.’ Indirecte boodschappen leiden gelukkig niet per se tot misverstanden of tot het mislukken van de communicatie. Vaak is de indirectheid min of meer gebruikelijk en ook gewenst. Als je collega binnenkomt en zegt: “Mag ik je even wat vragen?” 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 de volgende bevinding: “Geconstateerd werd dat er geen overzicht bestaat van personen die gerechtigd zijn betalingen van meer dan € 5.000 te verrichten.” Wat ze met deze mededeling willen bereiken, zeggen de schrijvers niet met zoveel woorden omdat het volgens hen vanzelf spreekt: zo’n overzicht moet er komen.

De zenders hebben in dit geval in de eerste plaats een motiverend doel, maar wat ze schrijven, kan gemakkelijk 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 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. Je mag als zender geen voorkennis veronderstellen waarover de ontvanger niet beschikt; dan wordt je boodschap onbegrijpelijk. Maar tegelijk moet de boodschap ook het nodige nieuws 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 boodschap moet goed gestructureerd zijn: je moet als zender de informatie in een logische volgorde presenteren.
- Het taalgebruik moet 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. Maar té gemakkelijk is ook riskant: dan bestaat de kans dat de ontvangers zich niet serieus genomen voelen en hun belangstelling verliezen.
- De informatie moet voldoende aandacht krijgen. Met een beetje spanning en humor, een verrassende wending en een boeiende stijl kun je als zender de aandacht van de ontvanger wekken en vasthouden.

Effectiviteit van instructieve communicatie

Het doel van instructieve communicatie is dat de ontvanger leert om bepaalde handelingen uit te voeren, bijvoorbeeld een apparaat te bedienen, een appeltaart te bakken, een belastingformulier in te vullen of een *pecha kucha* te verzorgen (zie daarover paragraaf 10.6). Instructieve communicatie is effectief als de ontvanger zo'n taak uiteindelijk 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 taak. 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 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 die je geeft, moet volledig zijn. Er mogen geen stappen ontbreken (tenzij ze al te zeer voor de hand liggen, zoals de stekker in het stopcontact steken).
- Je instructie moet de juiste mate van detail hebben. Elke stap moet zover zijn uitgewerkt dat de lezer die kan uitvoeren. Maar de instructie moet ook weer niet onnodig gedetailleerd zijn. Dat tast de efficiëntie aan.
- Je instructie moet goed gestructureerd zijn. De stappen moeten in de juiste volgorde staan: die waarin ze moeten worden uitgevoerd.
- Je instructie moet logisch zijn in de ogen van de ontvanger. Dat draagt bij aan diens vertrouwen dat het verstandig is om je instructie op te volgen.
- Natuurlijk moet ook hier je taalgebruik (meestal samen met de illustraties) zo duidelijk zijn dat ontvangers begrijpen wat hen te doen staat.

Effectiviteit van persuasieve en motiverende communicatie

Bij persuasieve communicatie gaat het erom dat de ontvangers hun mening of standpunt bepalen. Het doel van motiverende informatie gaat een stap verder: de ontvanger moet daadwerkelijk iets doen. Omdat deze doelen 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 mensen 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 te overtuigen of ervoor te zorgen dat ze bepaald gedrag gaan vertonen? Ontvangers van persuasieve of motiverende boodschappen willen meestal zélf bepalen hoe ze ergens over denken en zélf beslissen wat ze zullen doen. Dit 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 zijn aan die van jou. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij opinieartikelen in (digitale) kranten. Maar vaak is het doel van persuasieve of motiverende boodschappen wel degelijk de mening van ontvangers te veranderen of hun gedrag te veranderen.

Als je als zender de 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:

- Je kunt als ontvanger een boodschap met een doel dat niet strookt met je eigen opvattingen simpelweg vermijden. Zo zijn de meeste krantenlezers niet geabonneerd op een krant waarvan de opvattingen hun niet bevallen, maar op een krant waar ze het gewoonlijk mee eens zijn. En zo lezen de meeste gebruikers van social media toch vooral berichten van mensen met ongeveer dezelfde opvattingen. Je kunt je afvragen of het een goede strategie is om boodschappen te mijden die niet in overeenstemming zijn met je eigen opvattingen. Als je in je eigen 'bubbel' blijft, is de kans groot dat je informatie misloopt die je kan helpen bij het vormen van je eigen ideeën.
- Je kunt het persuasieve of motiverende karakter van de boodschap negeren. Als het doel weinig nadrukkelijk wordt gepresenteerd, is het gemakkelijk om het niet op te merken of om te doen alsof je het doel niet opmerkt. Een chirurg die in een klachtenrapport leest dat haar patiënten vaak lang moeten wachten omdat zij wordt weggeroepen 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.
- Je kunt het gezag van de zender relativeren, zodat je het doel van diens boodschap niet zo serieus hoeft 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 achtergrond in de marketing of de organisatiekunde. Die hebben van research weinig kaas gegeten.'

- Je kunt naar tegenargumenten op zoek gaan om je bestaande gedrag te rechtvaardigen. 'Drinken mag dan slecht zijn voor je lever, maar je hebt toch ook recht op die dingen die het leven veraangenamen? Trouwens, onderzoek heeft aangetoond dat een dagelijkse borrel goed is voor hart en bloedvaten. En verder: in Zuid-Afrika is laatst een man maar liefst 108 geworden en die hield ook wel van een borreltje.'

Hoe kun je als zender bevorderen dat de ontvangers overtuigd worden?

- 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. Als de ontvangers jouw boodschap op zijn minst 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 wordt opgelegd.
- Probeer ook aan te sluiten bij wat je als zender en ontvanger gemeen hebt: er zijn vaak gedeelde waarden en normen, die je als uitgangspunt kunt nemen.
- Het is, tot slot, goed om oog te hebben voor het belang van de ontvanger en begrip te tonen voor diens huidige opvattingen of gedragingen.

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 moet 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: over 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 sterker over dan in schriftelijke communicatie. Als luisteraar hoor je niet alleen wat de zender zegt, je krijgt ook informatie uit diens houding, bewegingen, kleding en

stemgebruik. De conclusies die je als luisteraar trekt over de persoon van de zender, gebruik je – ook weer bewust of onbewust – bij het beoordelen van de boodschap.

De twee volgende e-mails van schoenenzaak *Trommelen Tilburg* waar de ontvanger online schoenen heeft gekocht, laten zien hoe een zender zich ook schriftelijk op verschillende manieren kan presenteren. De schoenenzaak 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 schoenenzaak *Trommelen Tilburg* zich presenteert. En dat verschilt in deze twee e-mails nogal.

T. Rolla (klantenservice)

4 Mar, 12:18 CET



Geachte mevrouw Tekeş,

Onze welgemeende excuses voor het toesturen van een ander paar schoenen dan u besteld hebt.

Hoewel wij ons vanzelfsprekend inspannen om de bestellingen van onze klanten snel en correct te versturen, is het helaas niet te voorkomen dat er in uitzonderlijke gevallen een fout wordt gemaakt.

We zullen u een gefrankeerd adreslabel sturen zodat u het paar schoenen kosteloos retour kunt zenden. Zodra we de schoenen in ontvangst genomen hebben, sturen we u het paar schoenen dat u besteld hebt.

Dank voor uw begrip. Nogmaals onze excuses voor het ongemak.

Vriendelijke groet,
Théo Rolla,
Medewerker klantenservice

E-mail met een 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 een informele toonzetting.

Beide voorbeeldmailtjes 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 e-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 tegen.

In de tweede e-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 de e-mail. Ook dat is een keuze waar niets 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 informatieverstatter dan als enthousiaste pleitbezorger of als opdringerige verkoper. En als je bijvoorbeeld als junior medewerker van de ICT-afdeling 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. Het gaat dan om het proberen te verkrijgen van een bepaald imago. Maar eigenlijk geldt voor alle professionals dat ze er goed aan doen deze kant van de communicatie niet te verwaarlozen. Wanneer je als zender zonder het te willen of het te beseffen een ongunstig beeld van jezelf of je organisatie uitdraagt, is dat schadelijk voor de effectiviteit van de communicatie.

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 de directeur Commercie en Ontwikkeling van de NS sprak ...'). Zulk imponeergedrag kan zich uiten 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 overdreven goed te presenteren.

Zenders proberen soms ook om hun zwakke kanten te verhullen met façadegedrag. Als je ergens geen verstand van hebt, kun je bijvoorbeeld 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 aansporing kunnen zijn voor boodschappen met een helder expressief aspect. Maar zo gemakkelijk is het niet. Soms is het wenselijk bewust te kiezen wat je vanzelf laat zien. Als je bijvoorbeeld in een onderhandelings- of conflictsituatie 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 moeten zich soms juist op de vlakke houden om te voorkomen dat ze later worden afgerekend op spontaan maar ook ietwat onbezonnen gedrag.

Effecten van het expressieve aspect

Ontvangers zijn gevoelig voor het expressieve aspect van een boodschap; ze laten zich daar vaak 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.

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. 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 voordoet 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: over de relatie met de ontvanger

Net zoals zenders tussen de regels iets (en soms veel) van zichzelf laten zien, laten ze ook zien hoe ze over de ontvanger denken. In het volgende voorbeeld liggen de aannames van de schrijver over de lezers er tamelijk dik bovenop. 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 een flinke kans dat je ontvangers geïrriteerd zullen raken. ‘Waar haalt die schrijver of spreker de arrogantie vandaan om dit allemaal over mij te veronderstellen?’ is een vraag die al snel bij hen op zal komen.

Nu u met pensioen gaat, ontstaan er thuis waarschijnlijk verschillende problemen. Wat moet u met uw vrije tijd? Loopt u uw partner niet steeds in de weg? Gelukkig is er een oplossing. Met de gemeentelijke seniorenpas kunt u tegen een gereduceerd tarief aan allerlei ontspannende

bezigheden mee gaan doen. U kunt gratis deelnemen aan yoga- en meditatie trainingen, tegen gereduceerd tarief het museum bezoeken en deelnemen aan de jaarlijkse busreizen voor ouderen. Kortom: alles wat u al jaren gewild hebt, maar waar het nooit van is gekomen.

De schrijver van deze tekst heeft zeer uitgesproken veronderstellingen over wat er met de lezers gebeurt en wat er in hen omgaat. Of die veronderstellingen juist zijn, is maar de vraag. Het is erg twijfelachtig of de lezers het op prijs stellen dat de zender de eigen veronderstellingen zo recht voor z'n raap ventileert. ‘Het gaat de gemeente niets aan wat ik al jaren gewild heb en waar het nog nooit van is gekomen is’, zullen veel lezers denken. Het risico van een geërgerd publiek en een mislukte voorlichtingscampagne is hier groot.

Laten zien hoe je over de ander denkt, kan ook 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 een heleboel 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 bijvoorbeeld afleiden dat je niet zo'n hoge pet op hebt van hun deskundigheid?

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.

Deze schrijver veronderstelt kennelijk dat de lezer zich bij de studiekeuze vooral laat leiden door de mogelijkheid het geleerde in de praktijk te brengen.

Als je bij ons komt studeren, ontwikkel je een breed pakket aan 21ste-eeuwse 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.

Deze schrijver veronderstelt 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 dingen 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. Maar ook omgekeerd: zenders die op hun hurken gaan zitten en de ontvanger benaderen in jip-en-janneketaal, verwachten kennelijk dat de boodschap anders niet over zal komen.
- 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 nog anders: 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 rekening houden met de mogelijkheid dat de zender 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.

'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 directeur die een medewerker op deze manier aanspreekt, doet op het eerste gezicht alsof die zelf mag beslissen om al dan niet op het verzoek in te gaan – alsof directeur en 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 niet om een vrijblijvend verzoek, maar om een opdracht die moet worden uitgevoerd. Maar de directeur weet ook dat de medewerker het prettiger vindt om aangesproken te worden alsof ze gelijken zijn. En daar voelt de directeur zich ook prettiger bij. De suggestie van gelijkwaardigheid komt de werksfeer ten goede.

Een strategisch spel met de veronderstelde onderlinge verhouding tussen een directeur en een medewerker.

Op het intranet van *Poort Software* staat maandelijks een column van de directeur over het wel en wee van het bedrijf. De column ademt elke keer een enthousiaste en positieve sfeer. De directeur, Nel de Kort, gaat er kennelijk van uit dat iedere lezer met hart en ziel verbonden is met

het bedrijf. Denkt Nel echt dat dat zo is? Waarschijnlijk niet. Zij 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.

Een strategisch spel met de veronderstelde houding van ontvangers.

Reacties van ontvangers op het relationele aspect van een boodschap

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

- onze behoefte aan zelfbeschikking. Mensen maken het liefst zelf uit wat ze 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 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. Zenders die zich agressief opstellen, kunnen rekenen op weerstand.

In het voorbeeld hierboven waarin een directeur aan een medewerker vraagt een rapport op te maken en te versturen, is het verzoek niet als dwingend geformuleerd. De directeur houdt rekening met de behoefte aan zelfbeschikking van de medewerker. Uit de enthousiaste columns van Nel de Kort, de directeur uit het andere voorbeeld hierboven 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.

1.6 Feedback

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 iets aan zulke communicatieproblemen te kunnen doen, is het nodig dat je als zender weet hoe de ontvanger op de vier aspecten van je boodschappen reageert.

Behalve uit de verbale reactie van de ontvanger, valt dat ook af te leiden uit de non-verbale signalen (de niet-talige elementen). In de mondelinge communicatie kan het daarbij gaan om een vragende blik, instemmend knikken of bedenkelijk hoofdschudden. In de schriftelijke communicatie kunnen ontvangers bijvoorbeeld uitroeptekens gebruiken om bepaalde passages kracht bij te zetten. Ze kunnen ook een boodschap sturen met emoji's, om zo hun gevoelens te uiten.

Je kunt als zender anderen ook expliciet vragen hoe je boodschap overkomt. Dat kun je vragen aan de ontvanger zelf, maar ook aan een derde partij. Zo laat je een collega commentaar geven op de conceptversie van een rapport dat je voor een belangrijke klant hebt geschreven of laat je een sollicitatiebrief lezen door een bekende voordat je de brief verstuurt. De informatie die je zo krijgt over het effect van je boodschap wordt feedback genoemd.

1.6.1 Indirecte en directe feedback

Feedback is eigenlijk heel vanzelfsprekend in mondelinge interactie tussen zender en ontvanger. Als we met iemand in gesprek zijn, geven we elkaar doorlopend feedback. We laten merken hoe de boodschappen overkomen. Deze feedback is meestal indirect. Als ontvanger zeg je niet rechtstreeks hoe de boodschap overkomt, maar je laat dat ‘tussen de regels door’ weten. De non-verbale signalen die we hierboven noemden (vragend kijken, knikken, hoofdschudden), bevatten vaak indirecte feedback. Dat geldt ook voor zogenaamde minimale reacties zoals ‘ja-ja’, ‘hmm-hmm’ of ‘oké’. Ook andere reacties kunnen indirecte feedback bevatten. Na een presentatie is er bijvoorbeeld vaak gelegenheid om vragen te stellen. Uit die vragen kun je als spreker soms afleiden dat bepaalde onderdelen van je verhaal verkeerd of onduidelijk zijn overgekomen of dat je publiek juist iets nieuws geleerd heeft en daar waardering voor heeft.

Het lastige van indirecte feedback is dat die voor de feedbackontvanger soms moeilijk te interpreteren is. Hoe moet je een glimlachje van een toehoorder opvatten: als een blijk van bemoediging of als een licht spottende blijk van afkeuring? Daarom is er in veel situaties ook behoefte aan directe feedback. Je laat als feedbackgever, al dan niet op verzoek van de feedbackontvanger, rechtstreeks weten wat je van de boodschap vindt: ‘Ik zou graag willen dat je wat duidelijker sprak’, ‘Bedankt, ik begrijp je overwegingen voor dit besluit nu beter’ of ‘Uit wat u nu zegt concludeer ik dat u geen respect meer voor mij als voorzitter kunt opbrengen, klopt dat?’ Directe feedback is vaak nodig wanneer er misverstanden dreigen te ontstaan. Als feedbackgever kun je de feedbackontvanger vragen de bedoeling van de boodschap te verduidelijken. Als feedbackontvanger kun je na zo’n vraag van een feedbackgever proberen onduidelijkheden weg te nemen.

Directe feedback speelt ook een belangrijke rol als de communicatie zelf het onderwerp van gesprek is. We spreken dan van metacommunicatie: communicatie over de communicatie. Metacommunicatie komt bijvoorbeeld vaak voor in beoordelingsgesprekken, evaluaties van bijeenkomsten en reviewrondes in het schrijfproces waarin collega’s commentaar geven op een concepttekst (zie paragraaf 8.4).

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. Emiel doet alsof hij al jaren bij het bedrijf werkt en dat leidt tot irritatie, zo laat Annisa weten.

Een voorbeeld van metacommunicatie.

Feedback geven is niet eenvoudig. Dat geldt ook voor feedback ontvangen. Als feedbackontvanger kun je commentaar op je boodschap ervaren als kritiek op jou als persoon en je daardoor uit het veld laten slaan. Die reacties kunnen

ertoe leiden dat je je voor de feedback afsluit: je wilt niets aan je manier van communiceren veranderen of je denkt dat je er niets aan kunt veranderen. Het is daarom van groot belang dat feedback zo wordt gepresenteerd dat de feedbackontvanger die ervaart als constructief, als nuttige hulp om de gestelde communicatiedoelen beter te bereiken.

1.6.2 Feedback geven

Hoe kun je ervoor zorgen dat jouw feedback als constructief ervaren wordt? Vaak zul je je reactie schriftelijk geven, vooral als het gaat om commentaar op geschreven teksten. Verstandig is dan dat je je feedback ook toelicht in een gesprek. Zo kun je beter zien hoe je commentaar overkomt. De ontvanger ervan kan ook om verduidelijking vragen als dat nodig is en samen kun je onderzoeken hoe de boodschap verbeterd kan worden.

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

- Probeer te achterhalen op welke punten feedbackontvanger graag commentaar wil krijgen. Heeft de feedbackontvanger bijvoorbeeld behoefte aan commentaar op de stijl waarin de concepttekst is geschreven? Twijfelt de feedbackontvanger over de toon waarop de lezers worden aangesproken? Of wil de feedbackontvanger graag weten of de argumentatie in orde is?
- Beslis op welke van de vier aspecten van de boodschap je feedback wilt geven: het zakelijke, het appellerende, het expressieve of het relationele aspect (of op meerdere aspecten). Als je gevraagd wordt naar commentaar op de toon van de boodschap, ligt het voor de hand dat je je richt op het expressieve of relationele aspect, en bij een vraag over de deugdelijkheid van de argumentatie op het zakelijke aspect. Maar je hoeft je als feedbackgever niet tot die aspecten te beperken. Als je denkt dat de boodschap er aanzienlijk beter van wordt als je ook ander commentaar geeft, kun je dat toevoegen. Maar let hierbij op de richtlijn hieronder.
- Wees selectief en geef niet te veel feedback tegelijk en wijs ook op de sterke kanten van de boodschap. Zo zorg je ervoor dat de feedbackontvanger je commentaar beter kan verwerken. Als je te veel feedback geeft, 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 commentaar 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 begrijpen is als je het probleem wat uitgebreider toelicht, 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' klinkt als een verwijt, als een aanval op de feedbackontvanger (die zich allicht zal verdedigen door de bewering tegen te spreken of de feedback niet serieus te nemen). Een formulering als 'Ik denk dat je doelgroep, die al het een en ander weet van dit onderwerp, behoefte heeft aan meer diepgaande informatie' is minder bedreigend. Zo 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?' Daar kun je vaak nog een vierde stap aan toevoegen: 'Hoe zou je je boodschap kunnen aanpassen?'

1.6.3 Feedback ontvangen

Ook feedback ontvangen is niet gemakkelijk. Als je feedback krijgt, kun je de neiging voelen om die op te vatten als een aanval op jou als persoon. Dan wordt het lastig om het commentaar nog te gebruiken als een middel om je boodschap te verbeteren. Als feedbackontvanger doe je er goed aan je aan de volgende richtlijnen te houden:

- Maak goed duidelijk waar je precies feedback op wilt krijgen. Gaat het je bijvoorbeeld om de inhoud van de tekst of om de structuur? Wil je graag weten of het doel van je boodschap duidelijk is? Of je argumentatie in orde is? Hoe je overkomt als schrijver of spreker? Of de stijl passend is? 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). Daarbij is het vanzelfsprekend nodig dat je uitlegt 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. De feedbackgever heeft zich met de interpretatie van de boodschap in zekere zin kwetsbaar opgesteld ('Dat je dat niet eens begrijpt...'). Dat verdient waardering.

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 feitelijke 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 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.

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

Relationeel aspect

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

Feedback

- Feedback is informatie over het effect van een boodschap.
- Feedback kan zowel indirect als direct gegeven worden.
- Iemand die feedback geeft, doet er goed aan selectief en concreet te zijn in het commentaar en de ik-ik-jij-methode te volgen.
- Voor een ontvanger van feedback is het van belang om het commentaar niet als persoonlijke aanval te zien of in de verdediging te gaan, maar dóór te vragen en waardering te tonen.