
Leren communiceren

M. Steehouder, C. Jansen,
J. Mulder, E. van der Pool,
W. Zeijl

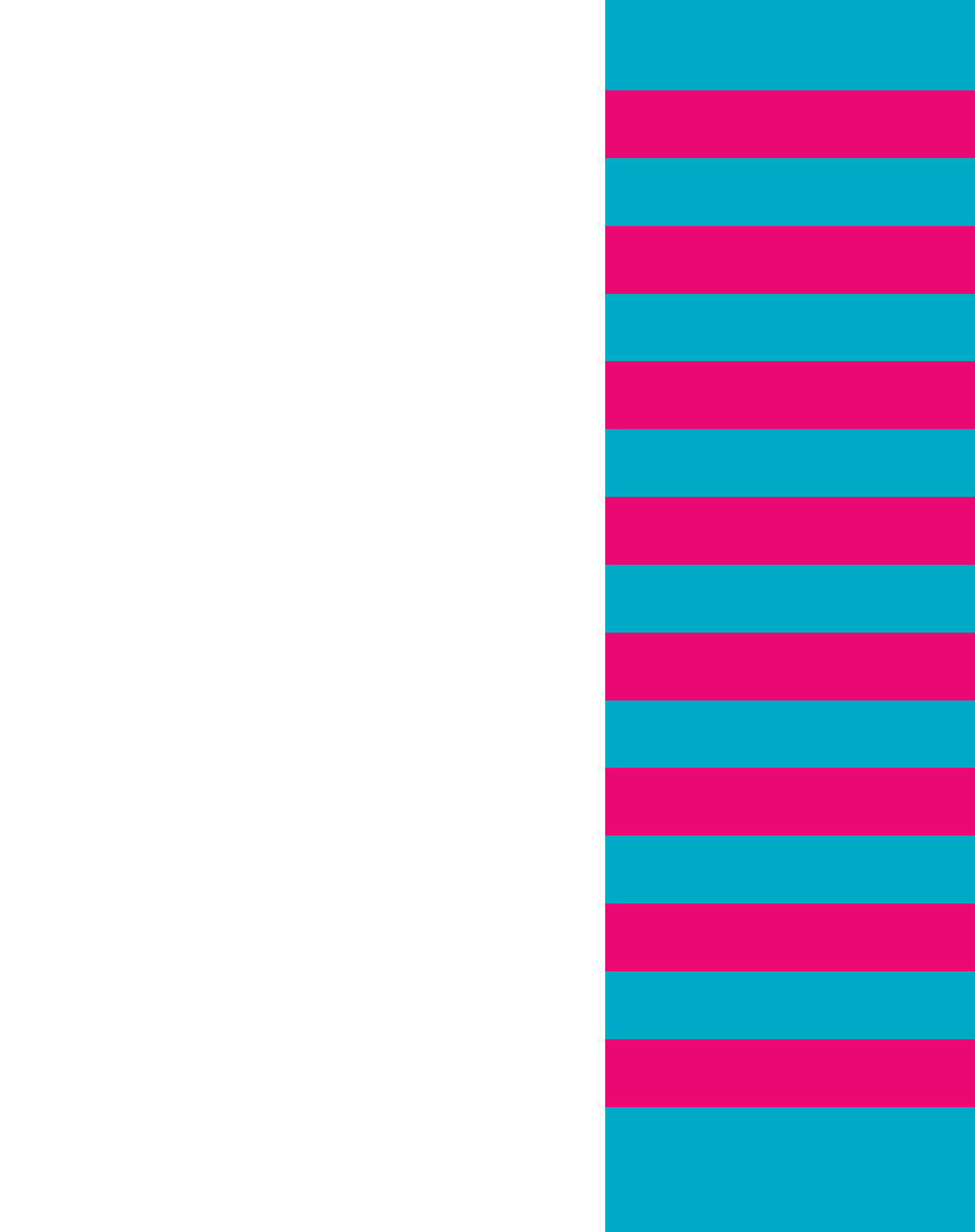
Zesde druk




Noordhoff Uitgevers



Leren communiceren





Michaël Steehouder
Carel Jansen
Judith Mulder
Els van der Pool
Willem Zeijl

Leren communiceren

Zesde, herziene druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStockPhoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:

Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,

9700 vB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-83835-5

ISBN 978-90-01-78892-6

NUR 810

Voorwoord

Dat communicatieve vaardigheden een belangrijk vereiste zijn voor professionals, staat in Nederland niet ter discussie. In het hoger onderwijs wordt dan ook veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van die vaardigheden, soms in de vorm van aparte vakken, maar vaker in het kader van projecten, stages en opdrachten tijdens de studie. Al meer dan dertig jaar is *Leren communiceren* een bruikbare gids bij dat onderwijs.

Nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied, maar vooral de snelle veranderingen in de informatietechnologie en nieuwe mediatoepassingen maakten een aanpassing van *Leren communiceren* gewenst. Bij deze aanpassing is eveneens geprobeerd gehoor te geven aan een aantal wensen van docenten en studenten die in de afgelopen jaren zijn geuit.

In deze zesde druk is de opzet van het boek in een aantal opzichten veranderd. Gebleven is de indeling waarbij eerst aandacht besteed wordt aan een aantal algemene vaardigheden (communicatie analyseren, structureren, argumenteren, formuleren en visualiseren), waarna het accent verschuift naar praktische taken in de schriftelijke communicatie (lezen en samenvatten, schrijven, rapporteren en corresponderen) en in de mondelinge communicatie (presenteren, gesprekken voeren en vergaderen). Anders dan in de vorige druk worden aan onderzoek gerelateerde vaardigheden niet meer apart behandeld; die zijn nu geïntegreerd in de andere hoofdstukken.

Een verschil met eerdere drukken van *Leren communiceren* is dat er geen afzonderlijk oefenboek meer wordt aangeboden. In plaats daarvan is oefenmateriaal te vinden op de website www.lerencommuniceren.noordhoff.nl. Deze website biedt tevens extra ondersteunend materiaal bij het boek, zoals een sjabloon voor het maken van bouwplannen en een aantal videofragmenten ter ondersteuning van mondelinge vaardigheden.

In de afgelopen dertig jaar is de samenstelling van het auteursteam ingrijpend gewijzigd, als gevolg van een veranderde werkring van een aantal van de auteurs van vorige drukken. Met deze zesde druk nemen we afscheid van de eerdere auteurs Jan van der Staak, Dominique de Vet, Madelon Witteveen en Egbert Woudstra. Gebleven zijn Michaël Steehouder en Carel Jansen; nieuw zijn Judith Mulder, Els van der Pool en Willem Zeijl. We bedanken Kees Maat, die als reviewer van concepthoofdstukken een waardevolle bijdrage aan deze druk heeft geleverd.

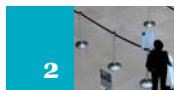
Arnhem, najaar 2011

Michaël Steehouder
Carel Jansen
Judith Mulder
Els van der Pool
Willem Zeijl

Verkorte inhoud



Communicatie 16



Structuur 48



Argumentatie 96



Formulering 130



Visualisering 162



Lezen en samenvatten 196



Schrijven - de aanpak 230



Schrijven - een rapport 270



Schrijven - zakelijk corresponderen 314



Mondeling presenteren 344



Gesprekken voeren 378



Vergaderen 416



Spelling en leestekens 456

Inhoudsopgave

1	Communicatie	16
1.1	Een communicatiemodel	21
1.2	Het appellerende aspect: communicatiedoelen	24
1.2.1	Communicatiedoelen van zenders	25
1.2.2	Achterliggende doelen	27
1.2.3	Doelen van ontvangers	28
1.2.4	Onduidelijke doelen	31
1.2.5	Effectiviteit van de communicatie	32
1.3	Het expressieve aspect: de zender	36
1.4	Het relationele aspect: de ontvanger	39
1.5	Feedback	43
1.5.1	Indirecte en directe feedback	43
1.5.2	Feedback geven en ontvangen	44
	Kernpunten uit hoofdstuk 1	46
2	Structuur	48
2.1	Een bouwplan	52
2.1.1	De elementen van een bouwplan	52
2.1.2	Wanneer is een bouwplan handig?	53
2.1.3	Een bouwplan maken: de hoofdlijnen	55
2.1.4	Het thema	55
2.1.5	De hoofdvragen	56
2.1.6	De kernantwoorden	59
2.1.7	Subvragen en verdere uitwerking	60
2.2	Vaste structuren	62
2.2.1	Wanneer zijn vaste structuren handig?	62
2.2.2	Probleemstructuur	63
2.2.3	Maatregelstructuur	67
2.2.4	Evaluatiestructuur	70
2.2.5	Opiniestructuur	74
2.2.6	Handelingsstructuur	77
2.2.7	Onderzoeksstructuur	79
2.3	Het ordenen van kernantwoorden	81
2.3.1	Vier ordeningsprincipes	82
2.3.2	Eisen aan de indeling	83

- 2.4 Structuur en samenhang zichtbaar maken 85
 - 2.4.1 Tekstindeling 86
 - 2.4.2 Alinea's 87
 - 2.4.3 Verwijzingen 90
 - 2.4.4 Signaalformuleringen 90
 - 2.4.5 Opsommingen 92
 - 2.4.6 Structuuraanduidende passages 93

Kernpunten uit hoofdstuk 2 95

- 3 Argumentatie 96**
 - 3.1 De rol van argumentatie in communicatie 99
 - 3.1.1 Wanneer moet een spreker of schrijver argumenteren? 99
 - 3.1.2 De kritische lezer of toehoorder 101
 - 3.2 De structuur van een redenering 102
 - 3.2.1 Definitie van standpunt en argument 102
 - 3.2.2 Herkennen van standpunten en argumenten 103
 - 3.2.3 Verzwegen argumenten aanvullen 105
 - 3.2.4 De ordening van de argumenten 106
 - 3.3 Beoordelen van redeneringen 110
 - 3.3.1 Argumentatie op basis van regelmaat 111
 - 3.3.2 Argumentatie op basis van normatieve regels 114
 - 3.3.3 Pragmatische argumentatie 116
 - 3.3.4 Ongebonden argumentatie 119
 - 3.4 Pseudoargumentatie 123
 - 3.4.1 Ontwijking of verschuiving van de bewijslast 123
 - 3.4.2 Versimpeling van argumentatie 124
 - 3.4.3 Verdraaide weergave van argumentatie 124
 - 3.4.4 Evidentie 125
 - 3.4.5 Ontkenning van het antecedens en bevestiging van het consequens 125

Kernpunten uit hoofdstuk 3 128

- 4 Formulering 130**
 - 4.1 Begrijpelijk taalgebruik 132
 - 4.1.1 Woordkeus 133
 - 4.1.2 De lijdende vorm 135
 - 4.1.3 Tangconstructies 136
 - 4.1.4 Voorzetselconstructies 138
 - 4.2 Instructief taalgebruik 139
 - 4.2.1 De gebiedende wijs en enkele alternatieven 139
 - 4.2.2 De details in een instructie 140

- 4.3 Overtuigend taalgebruik 141
 - 4.3.1 Het taalgebruik in rationele argumentatie 141
 - 4.3.2 De overtuigingskracht van de naamwoordconstructie 143
 - 4.3.3 Suggestieve formuleringen 144
 - 4.3.4 Herhalingen en opsommingen 145
 - 4.3.5 Understatement en ironie 146
 - 4.3.6 Gebruik van metaforen (beeldspraak) 147
 - 4.3.7 Tegenstellingen 147
 - 4.3.8 Wij-gevoel 148
- 4.4 Boeiend taalgebruik 148
 - 4.4.1 Verrassende en afwisselende woordkeus 148
 - 4.4.2 Afwisseling in de zinsbouw 149
 - 4.4.3 Vergelijkingen en beeldspraak 150
 - 4.4.4 Concrete beschrijvingen van abstracte verschijnselen 151
- 4.5 Correct taalgebruik 152
 - 4.5.1 Foutief gebruikte verwijswaarden 152
 - 4.5.2 Foutief gebruikte verbindingswoorden 153
 - 4.5.3 Congruentiefouten 154
 - 4.5.4 Foutieve beknopte bijzinnen 155
 - 4.5.5 Foutieve samentrekkingen 156
 - 4.5.6 Tantebetjeconstructies 157
 - 4.5.7 Contaminatie, tautologie en pleonasme 157
 - 4.5.8 Stijlbreuk 157

- Kernpunten uit hoofdstuk 4 159

- 5 Visualisering 162**
 - 5.1 Basisprincipes van vormgeving 169
 - 5.1.1 Principe van voorgrond en achtergrond 169
 - 5.1.2 Principe van eenvoud 172
 - 5.1.3 Principe van nabijheid 174
 - 5.1.4 Principe van overeenkomst 174
 - 5.1.5 Principe van symmetrie 175
 - 5.2 Typografie en opmaak 176
 - 5.2.1 Letterkeuze 178
 - 5.2.2 De pagina-indeling: het stramien 179
 - 5.2.3 Regelindeling 180
 - 5.2.4 Speciale tekstelementen 182
 - 5.3 Visualisering met illustraties 183
 - 5.3.1 Numerieke informatie 184
 - 5.3.2 Logische relaties 185
 - 5.3.3 Processen en procedures 187
 - 5.3.4 Fysieke objecten 188

- 5.4 Vormgeving van illustraties 188
 - 5.4.1 Tabellen 188
 - 5.4.2 Grafieken 190
 - 5.4.3 Schema's 192
 - 5.4.4 Afbeeldingen 192

Kernpunten uit hoofdstuk 5 194

- 6 Lezen en samenvatten 196**
 - 6.1 Tekstvolgend lezen en samenvatten 198
 - 6.1.1 Globaal lezen; een korte samenvatting maken 199
 - 6.1.2 Nauwkeurig lezen; een gedetailleerde samenvatting maken 205
 - 6.1.3 Kritisch lezen; een kritische samenvatting maken 210
 - 6.2 Herstructurerend lezen en samenvatten 214
 - 6.3 Correct verwijzen naar literatuur 219
 - 6.3.1 Literatuur in uw tekst verwerken 220
 - 6.3.2 Plagiaat - en hoe dat te voorkomen 224
 - 6.3.3 Bronvermeldingen in de tekst 225
 - 6.3.4 Literatuurlijst 226

Kernpunten uit hoofdstuk 6 229

- 7 Schrijven - de aanpak 230**
 - 7.1 Het schrijfproces 232
 - 7.1.1 Meninge(n) over schrijven 232
 - 7.1.2 Schrijfstrategieën 233
 - 7.1.3 Activiteiten in het schrijfproces 234
 - 7.2 Oriëntatie 235
 - 7.2.1 Oriëntatie op de doelen 235
 - 7.2.2 Oriëntatie op de doelgroep(en) 238
 - 7.2.3 Oriëntatie op de werkzaamheden 241
 - 7.2.4 Een schrijfplan opstellen 241
 - 7.3 Inhoud bepalen 244
 - 7.3.1 Brainstormen en mindmappen 244
 - 7.3.2 Informatie verzamelen 246
 - 7.3.3 Informatie selecteren en structureren 249
 - 7.4 Formuleren 251
 - 7.4.1 De eerste versie schrijven 252
 - 7.4.2 Volgende versies schrijven 253
 - 7.5 Reviewen 259
 - 7.5.1 Voorbereiding 259
 - 7.5.2 Concepten beoordelen en bespreken 261
 - 7.5.3 Verwerking van het commentaar: de tekst reviseren 263
 - 7.6 Afwerken 264

Kernpunten uit hoofdstuk 7 266

- 8 Schrijven – een rapport 270**
- 8.1 Onderdelen van een rapport 273
 - 8.1.1 Omslag en titelpagina 273
 - 8.1.2 Samenvatting-vooraf 274
 - 8.1.3 Voorwoord of aanbiedingsbrief 278
 - 8.1.4 Inhoudsopgave 280
 - 8.1.5 Inleiding 282
 - 8.1.6 Titels en kopjes 286
 - 8.1.7 Afsluiting 288
 - 8.1.8 Noten 289
 - 8.1.9 Literatuurlijst (bibliografie) 290
 - 8.1.10 Bijlagen 290
 - 8.1.11 Register 291
 - 8.2 Het onderzoeksrapport 292
 - 8.2.1 Onderdelen van een onderzoeksrapport 293
 - 8.2.2 Probleemstelling 295
 - 8.2.3 Methode van onderzoek 296
 - 8.2.4 Resultaten 296
 - 8.2.5 Conclusies 297
 - 8.2.6 Aanbevelingen 298
 - 8.2.7 Taalgebruik in onderzoeksrapporten 299
 - 8.2.8 Voorbeeld van een onderzoeksrapport 300
 - 8.3 Het korte rapport 306
 - 8.3.1 Bouwplan voor een kort rapport 307

Kernpunten uit hoofdstuk 8 312

- 9 Schrijven – zakelijk corresponderen 314**
- 9.1 Correspondentie 316
 - 9.1.1 Doel, onderwerp en geadresseerde 317
 - 9.1.2 Structuur 317
 - 9.1.3 Strategisch schrijven 318
 - 9.1.4 Taalgebruik 321
 - 9.2 E-mails 324
 - 9.2.1 Soorten e-mails 324
 - 9.2.2 Onderdelen van een e-mailbericht 325
 - 9.2.3 Netiquette 326
 - 9.3 Brieven 327
 - 9.3.1 Briefconventies 328
 - 9.4 Correspondentie bij een sollicitatie 334
 - 9.4.1 Oriëntatie 334
 - 9.4.2 De eigenlijke sollicitatiebrief 336
 - 9.4.3 Het curriculum vitae 338

Kernpunten uit hoofdstuk 9 342

- 10 Mondeling presenteren 344**
- 10.1 Oriëntatie 346
 - 10.1.1 Hoe luisteren mensen naar een presentatie? 346
 - 10.1.2 Doelen van een presentatie 347
 - 10.1.3 De situatie 348
 - 10.2 Voorbereiding: inhoud en structuur 349
 - 10.2.1 Globale inhoud en structuur bepalen 349
 - 10.2.2 De inleiding 351
 - 10.2.3 Het middenstuk 355
 - 10.2.4 Het slot 358
 - 10.3 Voorbereiding: de vormgeving 359
 - 10.3.1 De basis: een goed sjabloon 360
 - 10.3.2 Een goede tekst 361
 - 10.3.3 Afbeeldingen en ander spektakel 364
 - 10.3.4 Andere hulpmiddelen 366
 - 10.4 De uitvoering 368
 - 10.4.1 Taal en spreken 368
 - 10.4.2 De dia's en de notities hanteren 369
 - 10.4.3 Vóórkomen, houding en gebaren 369
 - 10.4.4 Stemgebruik en timing 370
 - 10.4.5 Contact met het publiek 371
 - 10.5 Vragen beantwoorden 372
 - 10.5.1 Regisseren 372
 - 10.5.2 Goed luisteren naar vragen 374
 - 10.5.3 Antwoord geven 374

Kernpunten uit hoofdstuk 10 376

- 11 Gesprekken voeren 378**
- 11.1 Voorbereiding op een gesprek 380
 - 11.1.1 Oriëntatie op het gesprek 381
 - 11.1.2 De afspraak 384
 - 11.2 Het verloop van een gesprek 384
 - 11.2.1 Inleiding 384
 - 11.2.2 De kern van het gesprek 387
 - 11.2.3 Afsluiting 388
 - 11.3 Structuren voor de kern van een gesprek 389
 - 11.3.1 Vaste structuren 389
 - 11.3.2 Sollicitatiegesprek 390
 - 11.3.3 Opdrachtgesprek 391
 - 11.3.4 Functionerings- en beoordelingsgesprek 392
 - 11.3.5 Onderzoeksinterview 395
 - 11.3.6 Adviesgesprek 398

- 11.4 Gespreksvaardigheden 402
 - 11.4.1 Structureren 403
 - 11.4.2 Stimuleren 404
 - 11.4.3 Overtuigen en motiveren 407
 - 11.4.4 Reageren op standpunten, voorstellen en ideeën 409
 - 11.4.5 Reageren op gedrag 410

Kernpunten uit hoofdstuk 11 413

- 12 Vergaderen 416**
 - 12.1 De vergadering op papier 418
 - 12.1.1 Agenda 418
 - 12.1.2 Notulen 421
 - 12.2 Fasen in de bespreking van de agendapunten 423
 - 12.2.1 Beeld- en meningsvormende fase 423
 - 12.2.2 Commentariërende fase 424
 - 12.2.3 Besluitvormende fase 426
 - 12.2.4 Planningsfase 428
 - 12.3 Vóór de vergadering 429
 - 12.3.1 Voorbereiding van de voorzitter 429
 - 12.3.2 Voorbereiding van de deelnemers 434
 - 12.3.3 Voorbereiding van de notulist 434
 - 12.4 Tijdens de vergadering 436
 - 12.4.1 Taken van de voorzitter 436
 - 12.4.2 Taken van de deelnemers 443
 - 12.4.3 Taken van de notulist 444
 - 12.5 Na de vergadering 447
 - 12.5.1 Nawerk van de notulist 447
 - 12.5.2 Nawerk van de overige deelnemers 452

Kernpunten uit hoofdstuk 12 453

- 13 Spelling en leestekens 456**
 - 13.1 Werkwoordsvormen: -d of -t, -d of -dt, -t- of -tt-, -d- of -dd-? 458
 - 13.2 Samenstellingen: aan elkaar, met een koppelteken, met -en-, -e- of -s-? 461
 - 13.3 Meervouden: wel of niet eindigend op -n? 464
 - 13.4 Verkleinwoorden: welke uitgang? 465
 - 13.5 Woorden uit een vreemde taal: hoe worden ze aangepast aan het Nederlands? 466
 - 13.6 Hoofdletters: wanneer wel en wanneer niet? 467
 - 13.7 Trema: wanneer wel en wanneer niet? 469
 - 13.8 Apostrof: wanneer wel en wanneer niet? 470
 - 13.9 Woorden afbreken aan het eind van de regel: wat kan wel en wat kan niet? 471
 - 13.10 Komma: wanneer wel en wanneer niet? 473
 - 13.11 Puntkomma: wanneer wel en wanneer niet? 474
 - 13.12 Aanhalingstekens: welke en wanneer? 475

Bijlage: Literatuur 477

- Algemeen 477
- Bij hoofdstuk 1: Communicatie 477
- Bij hoofdstuk 2: Structuur 477
- Bij hoofdstuk 3: Argumentatie 478
- Bij hoofdstuk 4: Formulering 478
- Bij hoofdstuk 5: Visualisering 478
- Bij hoofdstuk 6: Lezen en samenvatten 479
- Bij hoofdstuk 7: Schrijven - de aanpak 479
- Bij hoofdstuk 8: Schrijven - een rapport 480
- Bij hoofdstuk 9: Schrijven - zakelijk corresponderen 480
- Bij hoofdstuk 10: Mondeling presenteren 480
- Bij hoofdstuk 11: Gesprekken voeren 481
- Bij hoofdstuk 12: Vergaderen 481
- Bij hoofdstuk 13: Spelling en leestekens 481

Referenties 482**Register** 486**Over de auteurs** 494**Illustratieverantwoording** 496

▶ 1

Communicatie





1.1 Een communicatiemodel 21

1.2 Het appellerende aspect:
communicatiedoelen 24

1.3 Het expressieve aspect:
de zender 36

1.4 Het relationele aspect:
de ontvanger 39

1.5 Feedback 43

Kernpunten uit hoofdstuk 1 46



Postbus 2368, 3500 GJ Utrecht

NS
Klantenservice
www.ns.nl

Klantnummer 237624789
H. van Wijk
Berfloweg 340
8335 SN Aduard

Kaartnummer: 34758923466

Datum: 13 december 2010

Weer een jaar met 40% korting reizen!

Geachte heer Van Wijk

Is het niet heerlijk? U gaat weer een heel jaar profiteren van uw Voordeelurenabonnement. Uw nieuwe doorlopende abonnement is **geldig vanaf 04 januari 2011**.

LET OP:

Reist u op saldo met uw Voordeelurenabonnement? Dan is het belangrijk dat u met uw huidige kaart bij de kaartautomaat opnieuw uw reizen op saldo activeert. De reden voor dit verzoek is van technische aard: uw Voordeelurenabonnement is verlengd maar de koppeling met reizen op saldo moet nog gemaakt worden.

U krijgt geen nieuwe OV-chipkaart en kunt dus gewoon met uw huidige kaart blijven reizen! En wat mij betreft: lekker blijven genieten van al die voordelen! Zoals 40% korting op treinreizen, Samenreiskorting voor maximaal drie personen en lage parkeertarieven van Q-park.

Heeft u vragen of kunnen we u ergens mee van dienst zijn? Belt u dan met onze Klantenservice. We staan op werkdagen voor u klaar tussen 78.00 en 18.00 uur via telefoonnummer 0900-202 11 63 (€ 0,10 p.m.).

Ik wens u weer veel reisplezier met uw Voordeelurenabonnement!

Met vriendelijke groet,

Evert Voeten
Hoofd Marketing

☺ Gaat u ook zo graag op pad? Laat u dan inspireren door de talloze ideeën op www.eropuit.nl. Zo kunt u nóg meer genieten van de voordelen van uw Voordeelurenabonnement!

We beginnen dit boek met een voorbeeld. Hiernaast staat een brief die de NS in 2010 stuurde aan klanten die een voordeelurenabonnement hadden. Een rel is het niet geworden, maar verschillende ontvangers hebben zich aan deze brief gestoord. Wat mankeert er eigenlijk aan de tekst?

Om te beginnen is voor de ontvanger niet direct duidelijk waarom hij* deze brief eigenlijk krijgt. Pas na een paar zinnen gaat het dagen: ik word aangeschreven omdat ik een voordeelurenabonnement heb. En, o ja, op 4 januari heb ik dat alweer een (of twee, of drie) jaar. Maar hoezo nieuw? Ik had toch een doorlopend voordeelurenabonnement? Had ik dat niet genomen om verder van het gezeur af te zijn?

Storender nog is dat de NS kennelijk iets van de lezer verwacht maar dat niet duidelijk is wat precies. Uit de tweede alinea blijkt dat een bezitter van een voordeelurenabonnement die op saldo reist met zijn kaart naar 'de kaartautomaat' moet om daar 'reizen op saldo' te activeren.

Reist u op saldo met uw Voordeelurenabonnement? Dan is het belangrijk dat u met uw huidige kaart bij de kaartautomaat opnieuw uw reizen op saldo activeert.

Waar die kaartautomaat zich bevindt, wat reizen op saldo is en waarom dat reizen op saldo door de klant zelf geactiveerd moet worden, is onduidelijk. Dat staat wel op de website van de NS; daar kun je zelfs je postcode invoeren om de dichtstbijzijnde automaat te vinden. Maar in de brief wordt niet naar de website verwezen.

In de volgende alinea wordt meegedeeld dat de geadresseerde geen nieuwe OV-chipkaart krijgt. Maar had hij die dan? Hij had toch een voordeelurenabonnement? De lezer moet vertrouwd zijn met de werkwijze en het jargon van de NS om de brief op dit punt te begrijpen.

Maar ook wie daarmee bekend is, blijft nog met vragen zitten. In de brief wordt niet verteld *wanneer* het saldo geactiveerd moet worden. De brief is gedateerd op 13 december 2010, maar het doorlopende abonnement gaat pas in op 4 januari 2011. Moet de klant nu wachten tot 4 januari, of is het de bedoeling dat al vóór die datum de koppeling met reizen op saldo is gemaakt?

Dat de tweede alinea zo onduidelijk is, is een flinke tekortkoming van deze brief. Als een zender, zoals hier de NS, iets vraagt van een ontvanger, hier de bezitter van een voordeelurenabonnement, dan moet in elk geval helder zijn wat de vraag behelst. Anders is de kans wel erg groot dat het fout gaat.

Er is meer aan de hand. Zo is niet helder van welk onderdeel van de NS de brief afkomstig is. Rechtsboven wordt Klantenservice genoemd, maar de brief is ondertekend door het hoofd Marketing. Is bij de NS de afdeling Klantenservice hetzelfde als de afdeling Marketing? Is Klantenservice misschien een onderdeel van Marketing, of is het juist andersom?

Deze onduidelijkheid over de afzender van de brief is een symptoom van een probleem in deze brief dat dieper ligt: de onduidelijkheid over het *doel* dat

* Waar we in dit boek *hij* en *zijn* schrijven, bedoelen we tevens *zij* en *haar*.

de NS met deze brief probeert te bereiken. Is de brief in de eerste plaats bedoeld als praktische hulp voor klanten die nog niet weten wat ze moeten doen om hun voordeelurenabonnement te kunnen blijven gebruiken? Of is het vooral de bedoeling de relatie met die groep klanten te verbeteren door in een persoonlijke brief te beklemtonen hoe verstandig het besluit indertijd geweest is om een doorlopend voordeelurenabonnement te nemen?

Bij het eerste doel (praktische hulp) passen de vermelding van de afdeling Klantenservice en de praktische informatie in de tweede alinea. Bij het tweede doel (goede relatie) passen de vrolijke opening ('Is het niet heerlijk?'), de inhoud en de toon van de derde alinea, het toegewenste reisplezier, de ondertekening door het Hoofd Marketing en het PS met de smiley. Blijkbaar heeft de NS geprobeerd twee doelen te combineren, maar gezien de onduidelijke aanwijzingen lijkt het hulpdoel ondergesneeuwd onder het marketingdoel.

Al met al laat deze brief verschillende problemen zien die zich in professionele communicatie voor kunnen doen:

- Formuleringen kunnen ongewenste effecten (irritatie) hebben.
 - Informatie kan onduidelijk of onvolledig zijn.
 - Het medium kan verkeerd gekozen zijn of de media die worden gebruikt zijn slecht op elkaar afgestemd (brief en website).
 - Er kunnen doelen zijn die niet goed bij elkaar passen of zelfs strijdig zijn.
- De ergernis van sommige ontvangers is wel te begrijpen. Wat in eerste instantie een attente herinnering met praktische aanwijzingen (van de klantenservice) lijkt te zijn, blijkt feitelijk vooral een reclamebrief (van de marketing) te zijn.

(Beter) leren communiceren

Iedereen communiceert dagelijks op allerlei manieren. De situaties waarin u nu of straks als professional moet communiceren zijn echter ingewikkelder, de onderwerpen zijn complexer, en er hangt steeds meer af van uw communicatieve vaardigheden dan in het dagelijks leven. Een onhandige opmerking in een zakelijk gesprek, een slecht geschreven paper of rapport of een stuntelige presentatie kan schadelijk zijn voor uw kansen in onderwijs en arbeidsmarkt en kan de onderlinge relatie met bijvoorbeeld klanten verstoren.

Wat is ervoor nodig om beter te leren communiceren? Communicatieve competenties omvat drie essentiële elementen:

- een breed *communicatierepertoire*, dat wil zeggen kennis en beheersing van allerlei communicatievormen en -stijlen;
- de vaardigheid om in een gegeven situatie de juiste *keuzen* uit dat repertoire te maken;
- voldoende *motivatie* om goed te communiceren, dat wil zeggen: de bereidheid om er veel moeite voor te doen.

Dit boek is bedoeld om u als aankomende professional op precies deze punten te ondersteunen.

Communicatie analyseren

Dit hoofdstuk bevat nog geen concrete aanwijzingen voor communicatieve taken. Die komen later aan de orde. Hier gaat het om achtergrondkennis die nodig is om met voldoende *inzicht* concrete communicatieve taken aan te pakken.

In paragraaf 1.1 introduceren we een basismodel van communicatie waarin communicatie wordt opgevat als een uitwisseling van informatie tussen twee partijen: de ene partij treedt op als zender (schrijver, spreker, ontwikkelaar van een site, enzovoort), de andere partij als ontvanger (lezer, luisteraar, sitebezoeker, enzovoort). Uitgangspunt bij het model is dat informatie-uitwisseling altijd vier aspecten heeft: behalve om de feitelijke inhoud gaat het ook om de wederzijdse beeldvorming, de relatie tussen de deelnemers en de doelen die de deelnemers proberen te bereiken.

Over de inhoudelijke kant van de informatie die wordt uitgewisseld gaan de hoofdstukken 2 en 3. Op de drie andere aspecten gaan we in dit hoofdstuk dieper in: op de doelen (paragraaf 1.2), de beeldvorming van de zender (paragraaf 1.3) en de onderlinge relatie (paragraaf 1.4). Paragraaf 1.5 gaat over het geven van feedback; daar bespreken we de manier waarop de verschillende partijen elkaar kunnen laten weten hoe ze de communicatie ervaren.

1.1 Een communicatiemodel

Wat verstaan we onder communicatie? Iemand wisselt *uitingen*, ook wel *boodschappen*, uit met iemand anders. Een uiting kan een schriftelijke tekst zijn, maar ook een mondelinge uiteenzetting, een foto, een filmpje, een pagina op een website, enzovoort. In een gesprek beschouwen we elke afzonderlijke bijdrage ('beurt') van een deelnemer als één uiting.

Degene die een uiting tot iemand anders richt, noemen we op dat moment de *zender*; degene die de uiting waarneemt, noemen we op dat moment de *ontvanger*. Uitdrukkelijk zeggen we in beide gevallen *op dat moment*. De rollen van zender en ontvanger kunnen namelijk heel snel wisselen. Sterker nog, zeker in mondelinge communicatie zijn mensen vaak tegelijk zender en ontvanger; ze zeggen iets en nemen op datzelfde moment waar hoe de ander daarop reageert. En andersom: ze horen de uitingen van de ander en reageren direct.

Een *verbale* uiting (een mondelinge of schriftelijke uiting in woorden) kan uit één zin bestaan, maar kan ook een aantal zinnen omvatten. Gebruikt de zender andere middelen dan woorden (houding, gebaren, tekens, afbeeldingen), dan spreken we van *non-verbale* communicatie. De meeste vormen van communicatie omvatten zowel verbale als nonverbale elementen.

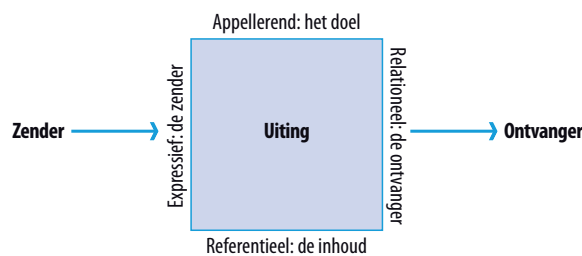
Communicatie is meer dan het simpelweg uitwisselen van uitingen. Communicatie gebeurt altijd met bepaalde *doelen*: wie communiceert, wil daar iets mee bereiken. Niet alleen de zender maar ook de ontvanger heeft bepaalde doelen, anders zou hij geen aandacht aan de uitingen besteden. Een gezamenlijke doelstelling is, als het goed is, ook altijd wederzijds begrip: communica-

tiedeelnemers hebben elkaar nodig om verder te komen in wat ze zelf willen bereiken. De inhoud en de vorm van een uiting worden dan ook weliswaar primair bepaald door de doelen van de zender, maar een verstandige zender zal ook altijd rekening houden met de doelen van de ontvanger.

Bij de *inhoud* van een uiting denken we meestal in de eerste plaats aan de zakelijke informatie die wordt gegeven. In een beleidsnota worden bijvoorbeeld plannen ontvouwd en voorstellen gedaan, in een technisch document wordt een apparaat of systeem beschreven en in een offerte worden de aard en de kosten van bepaalde diensten aan de lezer voorgelegd. Maar dikwijls is er meer aan de hand. Door middel van de uiting krijgt de ontvanger een bepaald beeld van de zender, of die zender dat nu wil of niet. Anders gezegd: de zender geeft, bewust of onbewust, informatie over zichzelf en over de organisatie die hij mogelijk vertegenwoordigt, en hij laat ook merken hoe hij tegen de ontvanger aankijkt. Als er problemen ontstaan over een bepaalde uiting, liggen de oorzaken vaak aan deze niet-inhoudelijke kanten van de communicatie.

Om recht te doen aan de complexiteit van communicatie onderscheiden we in *Leren communiceren* in een uiting steeds vier verschillende aspecten:

- Het *referentiële* aspect betreft het feitelijke onderwerp van de uiting en wat daarover wordt gezegd.
- Het *appellerende* aspect betreft het doel van de uiting: datgene wat de zender wil bereiken.
- Het *expressieve* aspect betreft het beeld dat de uiting geeft van de zender, zijn persoon, zijn normen en waarden.
- Het *relationele* aspect ten slotte betreft de manier waarop de zender blijkens de uiting aankijkt tegen de ontvanger en tegen de onderlinge relatie.



De vier aspecten van een uiting.



Eind 2010 ontstond er enig tumult over enkele filmpjes die de Radboud Universiteit Nijmegen op haar scholierensite had geplaatst.* Het doel van die site en daarmee ook van de filmpjes, was scholieren te interesseren voor het onderwijs en het onderzoek aan de universiteit, en in het verlengde daarvan voor een inschrijving als student. De filmpjes gingen over actueel onderzoek van medewerkers van de Radboud Universiteit. Dat onderzoek, dat kort werd geïntroduceerd, ging over de mogelijkheid om menselijk spuug als basis voor antibiotica te gebruiken, over de effecten van de aanwezigheid van een aantrekkelijke vrouw op de aandacht van mannen voor een cognitieve taak, en over de invloed van geld op de ervaring van geluk.

De inhoudelijke kant van de filmpjes (het referentiële en het appellerende aspect) leidde niet tot problemen. Het

tumult werd veroorzaakt door het beeld dat de filmpjes gaven van de Radboud Universiteit, en van de manier waarop de universiteit kennelijk tegen haar toekomstige studenten aankijkt. Volgens sommigen lieten de filmpjes op een ludieke manier een eigentijdse universiteit zien, en werd precies de toon getroffen die de doelgroep (jongeren rond de zeventien jaar) aan zou spreken. Maar volgens anderen, onder wie de voorzitter van het Nijmeegse College van Bestuur, waren de filmpjes ‘verschrikkelijk, smakeloos en ongewenst’, en pasten ze absoluut niet bij de status van de universiteit (het expressieve aspect) en bij de manier waarop de universiteit wilde communiceren met scholieren (het relationele aspect).

* De filmpjes zijn te zien via de website van *Leren communiceren*.

De rol van het expressieve en het relationele aspect in communicatie.

Goed communiceren houdt in dat deelnemers aan communicatie – zowel zenders en ontvangers – oog hebben voor het samenspel van de vier aspecten. Zenders proberen inhoud en vorm zo te kiezen dat hun bedoelingen op elk van de vier aspecten goed overkomen bij de ontvangers. En ontvangers proberen de uitingen van de zender op elk van de vier aspecten goed te interpreteren, zodat ze er adequaat op kunnen reageren.

Elke uiting bevat alle vier de genoemde aspecten. Maar de nadruk die op de verschillende aspecten wordt gelegd, kan verschillen. De zender staat steeds voor de keuze of hij het accent wil leggen op het appellerende, referentiële, expressieve of relationele aspect. Die keuze is bepalend voor de inhoud en de vorm van de uiting.

In de opleiding Reclamepsychologie is herhaaldelijk plagiaat geconstateerd: studenten kopiëren in hun papers lange passages van websites en artikelen op het internet zonder behoorlijke bronvermelding. In het opleidings-beraad is besloten dat een waarschuwing op zijn plaats is. De coördinator van de opleiding wil posters laten ontwerpen die op diverse plaatsen in het gebouw opgehangen zullen worden, en staat nu voor de vraag waar in die posters het accent op 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 op plagiaat betrapt worden. In dit geval komt de nadruk op het *referentiële* aspect te liggen: wat is plagiaat en wat voor regels gelden daarvoor in onze opleiding?

De coördinator 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 waarmee ze plagiaat kunnen voorkomen. In dit geval ligt het accent in de posters op het *appellerende* aspect: het gedrag dat de coördinator 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 de coördinator 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 in de uiting: hoe wordt er in deze opleiding kennelijk tegen studenten aangekeken?

Accentverschillen in een uiting over plagiaat.

We gaan in de nu volgende drie paragrafen in op het appellerende, het expressieve en het relationele aspect van de uiting. Het referentiële aspect wordt in hoofdstuk 2 en 3 verder uitgediept.

1.2 Het appellerende aspect: communicatiedoelen

Soaids.nl is de site van het expertisecentrum voor aids en andere seksueel overdraagbare aandoeningen. Op *soaids.nl* zijn onder meer de tv-spotjes te zien die gebruikt worden in het kader van de Vrij Veilig Campagne. Jongeren worden geïnformeerd over aids en andere seksueel overdraagbare aandoeningen, en over het gebruik van condooms en van andere middelen om besmetting te voorkomen. Het communicatiedoel van het expertisecentrum is dat de lezers voldoende kennis over het onderwerp krijgen,

overtuigd raken van de noodzaak om veilig te vrijen en weten wat je daarvoor moet doen. Het uiteindelijke doel is natuurlijk dat de bezoekers van de site ook veilig gaan vrijen. Of dát doel ook bereikt wordt, hangt niet alleen van de site af. Ook andere factoren hebben invloed op het uiteindelijke gedrag, zoals de sociale omgeving, eventuele psychologische drempels, de bereidheid van de partner om veilig te vrijen en ook de vraag of er op het moment suprême wel een condoom onder handbereik is.

Communicatiedoelen en achterliggende doelen.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen directe communicatiedoelen en achterliggende doelen. In eerste instantie is het doel van een uiting altijd kennis en meningen van de lezers te beïnvloeden. Soms blijft het daartoe beperkt, bijvoorbeeld bij nieuwsberichten, die alleen maar informatie willen geven. Maar vaak is het de bedoeling dat op basis van die kennis of meningen

achterliggende doelen bereikt worden. Men wil dan het gedrag van de lezer beïnvloeden (veilig vrijen), en dat weer met het oog op nog verder achterliggende doelen (bevordering van de volksgezondheid). Of die achterliggende doelen ook bereikt worden, hangt van meer af dan van de kwaliteit van de communicatie alleen.

In deze paragraaf bespreken we eerst communicatiedoelen van zenders. Vervolgens komen achterliggende doelen en ontvangerdoelen aan de orde.

1.2.1 Communicatiedoelen van zenders

Via communicatie wil de zender kennis, vaardigheden, opvattingen, gedragsintenties of emoties van de ontvanger beïnvloeden. De volgende tabel laat een indeling zien naar het soort beïnvloeding dat de zender wil bereiken.

Soorten communicatiedoelen	De zender wil...	om bij de ontvanger invloed uit te oefenen op diens...
Informatief	informereren	kennis over feiten
Instructief	instrueren	vaardigheden
Persuasief	overtuigen	opvatting, houding
Motiverend	aanzetten	gedragsintenties
Affectief	gevoelens opwekken	emoties

Indeling van communicatiedoelen van zenders.

- *Informatief*. De zender wil kennis overdragen. Bijvoorbeeld: verslag doen van een gebeurtenis, duidelijk maken welke producten en diensten een bedrijf levert, uitleggen wat de oorzaken zijn van een probleem.
- *Instructief*. De zender wil de ontvanger ondersteunen bij een bepaalde taak, bijvoorbeeld zijn blu-rayrecorder correct aansluiten, een osso bucco bereiden of studiefinanciering aanvragen.
- *Persuasief*. De zender wil de opvatting of de houding van de ontvanger beïnvloeden. Een bedrijf wil bijvoorbeeld het publiek overtuigen van de kwaliteit van een product door middel van een reclameboodschap. 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*. De zender wil de ontvanger niet alleen overtuigen van een standpunt, maar hij wil ook bereiken dat deze bereid is (de intentie heeft) om iets te doen of te laten. Bijvoorbeeld een product kopen, een osso bucco bereiden, een bijeenkomst bezoeken, een bedrag storten op een bankrekening, of stoppen met roken.
- *Affectief*. De zender wil bij de ontvanger bepaalde emoties opwekken. Dat kan variëren van ontroering en amusement tot afkeer en verontwaardiging.

In de praktijk is bijna altijd sprake van combinaties van verschillende communicatiedoelen. Soms kan dat niet anders. Wie bijvoorbeeld iemand wil overtuigen van de kwaliteit van een product, ontkomt er vaak niet aan ook informatie over dat product te geven omdat ontvangers alleen overtuigd raken als zij bepaalde kennis over het product krijgen aangereikt. Bovendien willen de meeste adverteerders niet alleen overtuigen, zij willen het publiek ook motiveren om het product te kopen.

De combinatie van communicatiedoelen in een uiting is niet willekeurig; er is bijna altijd een bepaalde rangorde. Meestal is er één hoofddoel en dienen de andere doelen om dat te ondersteunen.

De stad Gent geeft een brochure uit met informatie over de belangrijkste bezienswaardigheden, zoals het Gravensteen, de Kathedraal, het Belfort en het Museum voor Stenen Voorwerpen. Het doel van die brochure is in eerste instantie informatief: de stad wil kennis over feiten overdragen. Maar daar blijft het natuurlijk niet bij. De bedoeling is ook de lezer ervan te overtuigen dat Gent een bezienswaardige plaats is, en men wil een positief gevoel over de stad

overbrengen. En zelfs die doelen zijn niet waar het uiteindelijk om gaat. Uiteindelijk moet de lezer overgehaald worden om een bezoek te brengen aan deze stad: het hoofddoel van de brochure is dus motiverend. Wanneer de lezer dat eenmaal wil, moet ook duidelijk gemaakt worden hoe hij er kan komen, hoe hij een kamer in een hotel kan reserveren, enzovoort. Er moeten dus ook instructies gegeven worden.

Verschillende communicatiedoelen in een toeristische brochure.



De samenhang tussen de communicatiedoelen in de toeristische brochure. Het hoofddoel is motiveren; de overige doelen ondersteunen dat hoofddoel.

Gebruiksaanwijzingen dienen in de eerste plaats een instructief doel: de lezer moet bijvoorbeeld te weten komen hoe hij zijn zojuist aangeschafte vlakschuurmachine moet bedienen. Daarbij wordt verondersteld dat de lezer dat ook wil. De gebruiksaanwijzing hoeft dus geen motiverend doel te hebben. Een uitzondering vormen de waarschuwingen die in de gebruiksaanwijzing staan, bijvoorbeeld dat men

de stekker uit het stopcontact moet trekken bij het verwisselen van de schuurband. Om de gebruiker te motiveren dit te doen, is het nodig hem te overtuigen van de risico's die hij loopt als hij het nalaat. Daarvoor moet informatie gegeven worden: laat u de stekker in het stopcontact, dan kunt u zich bezeren als bij het verwisselen van de schuurband de machine per ongeluk aangaat.

Verschillende doelen in een gebruiksaanwijzing.



Doelen van waarschuwingen in gebruiksaanwijzingen. Het hoofddoel is instructie geven (voor veilig gedrag); andere doelen ondersteunen dat.

1.2.2 Achterliggende doelen

Hierboven ging het vooral om *communicatiedoelen* van uitingen – datgene wat de zender wil bereiken ‘in het hoofd van de ontvanger’: verandering van kennis, vaardigheden, houding, gedrag en emoties. Maar communicatie in een professionele context dient altijd *achterliggende doelen*; die bepalen in hoge mate welke inhoud en vorm de uiting precies moet hebben.

Achterliggende doelen 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 doelstellingen worden uiteenlopende middelen ingezet: geld, arbeid, wetgeving, en in een aantal gevallen ook communicatie (bijvoorbeeld via voorlichtingsbrochures).

Net zoals organisaties hebben ook individuen achterliggende doelen. Iemand die solliciteert naar een baan wil niet alleen de selectiecommissie informeren over zijn opleiding en ervaring, en de commissie ervan overtuigen dat hij de beste kandidaat is. Hij wil uiteindelijk de baan krijgen, daarmee zich kunnen ontplooiën, een aantrekkelijk inkomen verwerven en bestaanszekerheid krijgen.

Als we uitingen van anderen bekijken, of als we zelf communiceren, moeten we dat altijd doen tegen de achtergrond van de achterliggende doelen. Die bepalen immers in hoge mate wat de communicatiedoelen, en daarmee ook de inhoud en de vorm van de uiting zullen zijn.

Communicatieadviesbureau Index BV krijgt een opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Er moet een brochure komen over de nieuwe regeling voor toelating van kinderen tot het speciaal onderwijs. De folder is bestemd voor ouders die, eventueel op advies van de leerkracht, overwegen hun kind te laten overstappen van de gewone basisschool naar het speciaal onderwijs. De brochure moet twee doelen dienen: informatief (informatie over het speciaal onderwijs) en instructief (duidelijk maken wat de ouders moeten doen om hun kind daar te laten plaatsen). Het bureau krijgt de beschikking over de tekst van de regeling en over een stapeltje circulaire's die de scholen inmiddels hebben ontvangen.

Medewerker Van der Sluijs neemt de hele stapel door en gaat ook nog eens op bezoek bij een school voor speciaal onderwijs om de sfeer te proeven. Hij krijgt daar te horen dat veel ouders er moeite mee hebben hun kind naar het speciaal onderwijs te sturen, maar dat vrijwel alle ouders erg enthousiast zijn als hun kind eenmaal op zo'n

school zit. Het lijkt hem daarom duidelijk dat de brochure niet alleen informatief en instructief moet zijn, maar ook motiverend: de tekst moet ouders stimuleren om de stap naar het speciaal onderwijs te zetten.

Na twee weken ligt er een heldere en motiverende concepttekst die wordt voorgelegd aan de opdrachtgever, de voorlichtingsdienst van het ministerie. Tot verbazing van Van der Sluijs is de opdrachtgever niet tevreden. Ze vindt de tekst veel te positief. De folder moet neutraler. Van der Sluijs legt uit waarom hij de folder zo motiverend heeft geschreven, maar dat overtuigt de opdrachtgever niet.

Wat is het geval? Al een flink aantal jaren voert het ministerie een 'samen naar school'-beleid. Dat houdt in dat kinderen met leer- en opvoedingsmoeilijkheden via extra begeleiding zo veel mogelijk worden opgevangen in het gewone basisonderwijs, en dat de toeloop naar het speciaal onderwijs wordt beperkt. Vanuit dit beleid ligt een motiverende folder niet zo voor de hand.

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

1.2.3 Doelen van ontvangers

Net als bij de zenderdoelen kunnen we bij de ontvangerdoelen vijf soorten onderscheiden:

- *Kennis verwerven.* Een van de belangrijkste redenen voor ontvangers om aandacht te besteden aan een uiting is dat ze ergens meer van willen weten, willen begrijpen hoe iets in elkaar zit, willen weten wat er aan de hand is, enzovoort. De motieven die daarbij een rol spelen, kunnen uiteenlopen: pure nieuwsgierigheid (de krant lezen), praktisch nut (informatie inwinnen over tablet-computers als je er een wilt kopen), maar soms ook druk van buitenaf (literatuur bestuderen voor een tentamen). Kennisverwerving staat ook op de voorgrond als de ontvanger bijvoorbeeld naar het radionieuws luistert, naar een documentaire op tv kijkt of zelf een interview houdt.
- *Vaardigheden verwerven.* Veel teksten die mensen voor hun werk moeten lezen, zijn bedoeld om bepaalde taken uit te kunnen voeren. Het soort taken kan verschillen: van het bedienen van een apparaat tot het registreren van een nieuwe klant in de administratie of het afhandelen van een klacht. Telkens gaat het om de vraag wat moet ik doen en om de vraag hoe moet ik het doen?
- *Standpunt bepalen.* De vraag 'Wat vind ik van...?' kan ook 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: men wil zich ergens een mening over vormen. Er kan ook een sociale drijfveer zijn: de omgeving verwacht een mening over een bepaald onderwerp. Bent u vóór of tegen euthanasie? Vindt u het Nederlandse vreemdelingenbeleid humaan,

te streng of evenwichtig? Moet de studiefinanciering worden veranderd of niet? Ook in professionele situaties moeten voortdurend meningen gevormd worden. Is bedrijf X een betrouwbare debiteur? Zijn de financiële vooruitzichten voor onze organisatie in de komende jaren gunstig?

- *Beslissingen nemen.* Een stap verder dan meningsvorming gaat het nemen van een beslissing: wat ga ik doen, wat moet er gebeuren? Welk type computer ga ik kopen; waar ga ik heen op vakantie? Catalogi, reclamefolders, artikelen in de *Consumentengids* en informatieve websites kunnen helpen. Welk beleid moet er gevoerd worden, waarin moet meer of minder geïnvesteerd worden? Gaan we in zee met bedrijf X? Managers in organisaties lezen nota's en rapporten om op basis daarvan – vaak in een vergadering – tot beslissingen te komen.
- *Genieten, ontroerd raken.* Een uiting kan de ontvanger raken. Dat effect wordt in de regel verbonden met het lezen van een roman, het kijken naar een film of het bijwonen van een theatervoorstelling. Vaak wordt betoogd dat zulke affectieve doelstellingen bij professionele communicatie geen rol spelen, maar dat is niet juist. Ook al staat het niet op de voorgrond, professionele communicatie kan (en mag) ook prettig, gezellig en boeiend zijn. Sterker nog: dat is vaak beslissend voor het uiteindelijke succes.

Als doelen van ontvangers naadloos aansluiten bij die van de zender, spreken we van *symmetrische* doelen. De volgende tabel laat zien wanneer er van die symmetrie sprake is.

Soort doel	De zender wil...	De ontvanger wil...
Informatief	kennis overdragen, informatie verstrekken	kennis verwerven, iets weten
Instructief	aanwijzingen geven	vaardigheid verwerven, iets kunnen
Persuasief	de ontvanger ergens van overtuigen	standpunt bepalen, iets vinden
Motiverend	de ontvanger aanzetten om iets te doen	beslissingen nemen, iets doen
Affectief	gevoelens opwekken	geëmotioneerd raken, iets voelen

Symmetrie tussen zender- en ontvangerdoelen.

In de praktijk zijn ontvangerdoelen en zenderdoelen lang niet altijd symmetrisch. Integendeel: vaak proberen ontvangers bepaalde doelen te realiseren met behulp van uitingen die daar door de zender niet voor bedoeld zijn. Op zichzelf hoeft dat overigens helemaal geen probleem te zijn.

- Uit uitingen die vooral persuasief bedoeld zijn, valt vaak veel zakelijke informatie te halen (bijvoorbeeld informatie over het milieu van de site van het Wereld Natuur Fonds).
- Aanwijzingen voor handelingen zijn vaak te halen uit een uiting die vooral informatief bedoeld is (bijvoorbeeld als iemand uit een beschrijving van een apparaat afleidt hoe het bediend moet worden).
- Uitingen die vooral een informatief doel hebben, kunnen heel goed dienen om zich een mening te vormen over een bepaalde kwestie (bijvoorbeeld over onderwerpen in het nieuws).

- Ontvangers kunnen ontroerd raken door uitingen die vooral informatief bedoeld zijn (zoals een verslag van de gewonnen kampioenswedstrijd van hun favoriete elftal).

Maar soms gaat het mis. Dan blijken de doelen van zender en ontvanger zover uiteen te liggen dat geen van beide partijen succes heeft.

Wanda van Dijk is na haar studie elektrotechniek als juniorresearchmedewerker in dienst gekomen van IT Facilities, een fabrikant 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 de nieuwe medewerkster zo goed mogelijk voor de dag komen. Ze bereidt dan ook een presentatie voor waarin ze tot in detail uitlegt welke meetmethoden ze heeft toegepast. Ze heeft PowerPoints gemaakt van de meetopstellingen en heeft een

hand-out bij zich met een overzicht van alle meetgegevens.

De reacties op de goed voorbereide presentatie vallen een beetje tegen. Enkele aanwezigen geven blijk van desinteresse door omstandig in hun papieren te gaan bladeren. Al na tien minuten krijgt Wanda het vriendelijke doch dringende verzoek haar verhaal snel af te ronden.

Wat ging er fout? Wanda 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 ontvangerdoelen verschilden dus nogal van de zenderdoelen.

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

Als zenderdoelen en ontvangerdoelen symmetrisch zijn, hoeft dat nog niet te betekenen dat beide partijen hun doelen bereiken. Als een zender de ontvanger informeert over zaken waar de ontvanger geen belangstelling voor heeft, of als de informatie erg onduidelijk is, dan bereiken ze geen van tweeën hun informatieve doel. En een politicus die probeert gevoelens van verontwaardiging te wekken over het schandalige voorstel van de regering, merkt soms dat heel wat kiezers onverschillig blijven.

Met name bij persuasieve en motiverende doelstellingen lijkt het vaak ingewikkeld. Als een ontvanger zich een mening wil vormen, of een beslissing wil nemen, hoeft dat nog niet altijd de mening van de zender te zijn, of de beslissing waartoe de zender hem wil aanzetten.

Mieke van den Berg is lid van GroenLinks en 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. Hierover staat een artikel in het partijblad van de VVD, waarin een buitenlandspecialist pleit voor de Europese aanpak. Het gaat dus om een

persuasieve tekst, en Mieke is ook uit op meningsvorming. De communicatieve doelen zijn dus symmetrisch. Maar dat betekent nog niet dat Mieke 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.

Zender- en ontvangerdoelen zijn symmetrisch maar de ontvanger staat niet open voor wat de zender wil bereiken.

1.2.4 Onduidelijke doelen

Vaak communiceren we zonder ons er precies van bewust te zijn welke doelen we daarmee hebben. Misschien is dat maar goed ook, want als we voortdurend over onze doelen moesten nadenken, zou zelfs het meest gewone gesprek een moeizame aangelegenheid worden. 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 ingewikkelder communicatieve situaties is het belangrijk tevoren te bedenken wat we willen bereiken. Wie een rapport moet schrijven, aan een vergadering moet deelnemen of een gezelschap moet toespreken, moet beginnen met zich af te vragen wat hij precies wil bereiken, en ook wat de doelen zijn waarmee de lezers, de andere deelnemers aan de vergadering of de toehoorders bij de presentatie deelnemen aan de communicatie. Bij de verschillende taken die verderop in dit boek worden besproken, wordt dan ook steeds aandacht besteed aan het onderwerp *oriëntatie op doelen*.

Kijken we door de bril van de ontvanger, dan merken we dat lang niet altijd uit de uiting valt op te maken wat de zender precies wil bereiken. Dat is met name moeilijk als de zender de houding van de ontvanger wil beïnvloeden.

- Soms denkt de zender dat hij duidelijk genoeg is, maar vergist hij zich. Hij geeft bijvoorbeeld een hint (“Wat is het hier koud”) in de verwachting dat de ontvanger het appel daarin (“Zet de verwarming eens aan”) wel zal begrijpen. Vaak is dat ook het geval, maar soms is zo’n hint niet genoeg. De ontvanger kan natuurlijk ook doen alsof hij de hint niet begrijpt terwijl de uiting wel degelijk duidelijk is overgekomen.
- Soms verkeert de zender niet in de positie om invloed uit te kunnen oefenen op het gedrag van de ontvanger. Zeker in organisaties waar de hiërarchie belangrijk is, kunnen juniormedewerkers moeilijk aan hun superieuren voorschrijven welke beslissingen genomen moeten worden, zelfs al hebben de jonge medewerkers meer verstand van de kwestie dan hun superieuren.
- Soms kiest een zender er bewust voor om niet al te duidelijk te zijn, omdat duidelijkheid ook verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Wie het management zonder veel omhaal aanbeveelt om die-of-die aanschaf te doen, kan problemen krijgen als later blijkt dat het een verkeerde beslissing was. Als een zender dat soort problemen wil voorkomen, zal hij er allicht voor kiezen om niet erg duidelijk te zijn over zijn bedoeling.
- Het belangrijkste motief voor onduidelijkheid over de doelen is vaak dat zenders uit gepaste beleefdheid ontvangers vrij willen 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: hun uitingen zijn *indirect*. Indirecte uitingen leiden gelukkig niet per se tot misverstanden en tot het mislukken van de communicatie. Vaak is de indirectheid min of meer conventioneel. Als iemand via de telefoon vraagt “Is Mieke thuis?”, dan begrijpen we dat hier waarschijnlijk geen “Ja” of “Nee” verwacht wordt, maar dat het verzoek gedaan wordt om Mieke aan de telefoon te roepen. Zenders rekenen blijkbaar op begrip en goede wil bij de ontvangers, en gewoonlijk is dat terecht. Een antwoord als “Ja, Mieke is thuis” hoort eerder in de categorie flauwe grappen dan in de categorie communicatieve misverstanden.

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. Maar hoe reageert het management? De mededeling wordt voor kennisgeving aangenomen en er gebeurt niets. Geen van de ontvangers vat de mededeling in het rapport op als een aansporing om een dergelijk overzicht te maken.

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

Directeur Lookmans is op bezoek bij het werkoverleg van de afdeling Sales Promotion. Dat gebeurt regelmatig, om eens wat informeel bij te praten over de lopende zaken. Maar vandaag is er weinig met Lookmans te bespreken en de rest van de agenda is lang. Helaas zit Lookmans op zijn praatstoel: hij weidt uitvoerig uit over allerlei voorvallen uit

de tijd dat hij zelf medewerker was in de afdeling die toen nog Werving en Advertenties heette. “Tja, en sindsdien is het werk van de afdeling wel erg toegenomen, als ik naar onze vergaderagenda kijk”, zo probeert vergadervoorzitter Ripperda voorzichtig een eind aan het gesprek te maken.

Ripperda kan niet botweg vragen of de directeur wil vertrekken; dat is onbeleefd. Hij probeert het dus met een hint die oppervlakkig gezien alleen een referentieel aspect bevat (en die ook aansluit bij het gespreksthema van Lookmans).

1.2.5 Effectiviteit van de communicatie

Communicatie is pas volledig effectief als zender en ontvanger beiden hun doelen bereiken. Of dat lukt hangt af van twee voorwaarden: ze moeten het willen en ze moeten het kunnen. Wat betekent dat voor de uiting? We bespreken dat hier voor informatieve, instructieve, persuasieve en motiverende uitingen.

Effectiviteit van informatieve communicatie

Vrijwel altijd heeft communicatie (mede) een informatief doel: de zender wil bepaalde kennis overbrengen. De volgende voorwaarden bepalen of die informatieve communicatie effectief is:

- De informatie moet voldoende *aansluiten bij de voorkennis* van de ontvanger. De zender mag geen voorkennis veronderstellen waarover de ontvanger niet beschikt; dan wordt de uiting onbegrijpelijk. Maar tegelijk moet de uiting 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 een zender de informatie in zijn uiting zelf ook mag vinden, als er niet (ook) antwoord wordt gegeven op vragen die voor de ontvanger relevant zijn, zal de uiting bij die ontvanger weinig of geen effect hebben.
- De uiting moet goed *gestructureerd* zijn: er moet voldoende ‘kop en staart’ aan zitten. Een goede uitleg bijvoorbeeld gaat van gemakkelijk naar moeilijk, en springt niet van de hak op de tak.
- Het taalgebruik moet *aansluiten bij de taalvaardigheid* van de ontvanger. Te veel complexe zinnen en te veel onbekende woorden maken het moeilijk. Maar té gemakkelijk is ook riskant: dan bestaat de kans dat de ontvanger zich niet serieus genomen voelt en zijn belangstelling verliest.
- De informatie *voldoende aandacht krijgen*. Met een beetje spanning en humor, een verrassende wending en een boeiende stijl kan de zender de aandacht van de ontvanger wekken en vasthouden.

Effectiviteit van instructieve communicatie

Het doel van instructieve communicatie is dat de ontvanger in staat is bepaalde handelingen uit te voeren, bijvoorbeeld een apparaat te bedienen, een wiskundeopgave te maken, of een belastingbiljet in te vullen. Instructieve communicatie is effectief als zo'n taak uiteindelijk succesvol wordt volbracht. Maar behalve deze eis van *effectiviteit* in engere zin, kunnen we nog andere eisen stellen aan instructieve communicatie:

- De uiting moet helpen de taak *efficiënt* uit te voeren, dat wil zeggen met zo weinig mogelijk moeite. Vooral als het gaat om taken die in haast uitgevoerd moeten worden, is dat erg belangrijk, bijvoorbeeld bij instructies voor noodmaatregelen bij ongelukken.
- De uiting moet *inzicht* geven in de logica van de taak. De lezer moet niet alleen in staat zijn de taak uit te voeren, maar hij moet ook nog begrijpen wat hij aan het doen is.
- Soms is het belangrijk dat de taak aangeleerd wordt. Dan moet de informatie dus *leerbaar* zijn. Wie zijn telefoon gebruikt als elektronische agenda wil niet elke keer weer in de handleiding hoeven opzoeken hoe een verjaardag ingevoerd moet worden.
- Ook hier is het geen overbodige luxe als de tekst de ontvanger *motiveert* om de instructie uit te voeren.

Hoe kan nu bereikt worden dat een instructieve uiting aan deze eisen voldoet?

- De instructie moet *volledig* zijn; er mogen geen stappen ontbreken (tenzij ze al te zeer voor de hand liggen, zoals de stekker in het stopcontact steken).
- De instructie moet de juiste mate van *detail* hebben. Elke stap moet zover zijn uitgewerkt dat de lezer die kan uitvoeren. Maar de instructie moet ook weer niet onnodig gedetailleerd zijn. Dat tast de efficiëntie aan.
- De stappen moeten in de juiste *volgorde* staan: die waarin ze moeten worden uitgevoerd.

- De instructie moet *logisch zijn in de ogen van de ontvanger*. Alleen dan zal hij voldoende vertrouwen hebben om de instructie nauwgezet te volgen.
- Natuurlijk moet ook hier het *taalgebruik* (meestal samen met de illustraties) zo duidelijk zijn dat de ontvanger begrijpt wat hem te doen staat.

Effectiviteit van persuasieve en motiverende communicatie

Een belangrijk kenmerk van persuasieve en motiverende communicatie is dat de doelen van de zenders en van de ontvangers vaak weliswaar symmetrisch zijn, maar toch stevig met elkaar kunnen botsen. Natuurlijk willen ontvangers zich vaak een mening vormen over een bepaalde kwestie of daar een besluit over nemen, maar dat gaat zelden zover dat ze zich a priori willen conformeren aan het standpunt van de zender. Integendeel, ontvangers willen meestal zélf bepalen hoe ze ergens over denken en zélf beslissen wat ze zullen doen.

Als ontvangers geconfronteerd worden met uitingen die op een of andere manier strijdig zijn met hun bestaande mening of hun huidige gedrag, dan zullen ze die uitingen gemakkelijk negeren, of zelfs een bepaalde weerstand ontwikkelen tegen het doel van de zender en de uitingen die daaruit voortvloeien. Er zijn veel manieren waarop ontvangers zich tegen een overtuigingspoging van een zender kunnen verzetten.

- De ontvanger kan de uiting met een ongewenst appel proberen te *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. Op die manier vermijden ze confrontaties die hen uit hun evenwicht zouden kunnen brengen.
- De ontvanger kan het persuasieve of motiverende karakter van de uiting *negeren*. Als het appel weinig nadrukkelijk wordt gepresenteerd, maakt dat het de ontvanger gemakkelijk om te doen alsof hij die niet opmerkt. Een chirurg die in een klachtenrapport leest dat zijn patiënten vaak lang moeten wachten omdat hij 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.
- De ontvanger kan *tegenargumenten* zoeken om het oorspronkelijke 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 mijn opa hield wel van een flinke slok en die is wel mooi negentig geworden."
- De ontvanger kan het gezag van de zender *relativeren*, zodat het appel niet zo serieus genomen hoeft te worden. "De commissie stelt ons nu wel voor om de researchafdeling in te krimpen, maar we moeten niet vergeten dat er in de commissie vooral marketing- en organisatiedeskundigen zitten die weinig kaas van research gegeten hebben."

Hoe kan de zender nu bevorderen dat een ontvanger wel overtuigd wordt? Vaak helpt het als het appel duidelijk is. Het risico bestaat anders dat de ontvanger de zender niet begrijpt. Maar duidelijkheid over het appel kan ook een tegengesteld effect hebben: de ontvanger kan zich in zijn vrijheid aangetaast of betutteld voelen. En dan is een negatieve reactie bijna onontkoombaar. De kunst voor de zender is dan ook om het doel op een strategische manier duidelijk te maken. Respect voor de ontvanger is daarbij erg belangrijk. Als de ontvanger de uitingen van de zender als op zijn minst respectvol ervaart, vergroot dat de kans dat de ontvanger het standpunt waarop hij uitkomt of de beslissing die hij uiteindelijk neemt, aanvoelt als een eigen keus en niet als iets wat hem wordt opgelegd. De ontvanger moet de zender ervaren als iemand die meedenkt, en niet als iemand die voorschrijft of erger nog: als iemand die een vijandige houding tegenover hem aanneemt.

De zender kan zijn kans op succes verder vergroten door tegenover de 'kosten' voor de ontvanger (opgeven van de eigen vrijheid bij het bepalen van een standpunt of het nemen van een beslissing) ook 'baten' te zetten. Uit de uiting moet dan duidelijk worden welke voordelen het voor de ontvanger zal hebben als hij gehoor geeft aan het appel dat erin besloten ligt. De volgende middelen kunnen helpen de ontvangers te overtuigen:

- *Voordelen* van het nieuwe gedrag. Stoppen met roken leidt tot een betere gezondheid. Een nieuw productieproces leidt tot meer winst. Goed met bronnen omgaan leidt tot een hoger scriptiecijfer. Als de zender erin slaagt aan te tonen dat zulke gevolgen te verwachten zijn, vergroot hij de kans dat de ontvanger bereid is zijn opvattingen of gedrag te herzien.
- *Nadelen* van het huidige gedrag. Doorgaan met roken kan leiden tot longkanker. Afzien van het nieuwe productieproces heeft waarschijnlijk winstdaling tot gevolg en misschien faillissement. Onzorgvuldig bronnengebruik leidt misschien onbedoeld tot plagiaat, en dat kan studievertraging of zelfs schorsing tot gevolg hebben.
- *Normen en waarden*. Een bijdrage aan de collecte voor het goede doel drukt solidariteit met de mens in nood uit. Een stem op de SP is ook een daad van solidariteit met de zwakkeren in de samenleving. Door een verband te leggen tussen het appel en normen of waarden die de ontvanger belangrijk vindt, vergroot de zender zijn kans op succes.
- *Ethos* van de zender. Als de ontvanger de zender graag mag of tegen hem opziet, zal hij zich eerder laten overtuigen dan wanneer hij weinig respect voor de zender heeft.
- *Wij-gevoel*. De zender kan laten zien dat het gewenste gedrag nodig is, past bij een bepaalde groep. Als de ontvanger graag bij die groep wil horen, kan dat voor hem een aansporing zijn op het appel in te gaan. 'Intelligente mensen stemmen op de VVD!' (en wie wil niet graag intelligent zijn?).

In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de wijze waarop goede argumentatie kan bijdragen tot de overtuigingskracht van de uiting.


1.3 **Het expressieve aspect: de zender**

De zender geeft in een uiting ‘tussen de regels door’ altijd informatie over zichzelf en over de organisatie die hij vertegenwoordigt. Zulke expressieve aspecten van een uiting komen, gewild of ongewild, in mondelinge communicatie nog sterker over dan in schriftelijke communicatie. Een luisteraar hoort niet alleen wat de zender zegt, maar hij krijgt ook informatie via diens houding, bewegingen, kleding en stemgebruik. De conclusies die de luisteraar daaruit trekt over de persoon van de zender, overschaduwen vaak wat hij uit de woorden opmaakt die de spreker gebruikt.

De twee volgende brieven van een Gemeentelijke reinigings- en milieudienst laten zien hoe de zender, in dit geval de (fictieve) gemeente Berfelo, zich ook schriftelijk op verschillende manieren kan presenteren. Die gemeente laat zich

Gemeentelijke reinigings- en milieudienst

Langestraat 24 / Postbus 20 / 9999 AA Berfelo
 telefoon: 099-282 6411 / e-mail: milieu@berfelo.nl
www.berfelo.nl/milieu



Aan de bewoners van dit pand

Heden is door de dienstdoende ambtenaar geconstateerd dat de inhoud van uw huisvuilcontainer, in strijd met artikel 13 van de Gemeentelijke Verordening Huisvuilophaling, het maximaal toegestane vulgewicht van 75 kg te boven ging. Uit oogpunt van serviceverlening is de container niettemin geaccepteerd. In het vervolg zal het niet op correcte wijze aanbieden van containers echter tot gevolg hebben dat deze niet worden geleidigd.

Hoogachtend,

De directeur, J.M. Petersen

Brief die een ambtelijke, formele en autoritaire directeur suggereert.

Gemeentelijke reinigings- en milieudienst

Langestraat 24 / Postbus 20 / 9999 AA Berfelo
 telefoon: 099-282 641 | / e-mail: milieu@berfelo.nl
 www.berfelo.nl/milieu



Aan de bewoners van dit huis

Geachte mevrouw, meneer,

Toen wij vandaag uw huisvuilcontainer leegmaakten, merkten wij dat die zwaarder was dan 75 kilo. Dat is niet de bedoeling, want te zware containers zijn slecht voor de gezondheid van de ophalers en ze vergroten de kans op storingen in de apparatuur.

Om u niet te ontriefen, hebben we de container niettemin leeggemaakt. Maar wilt u er in het vervolg op letten? Als het opnieuw gebeurt, zullen we de container moeten laten staan.

Met vriendelijke groet,

J.M. Petersen, directeur

Brief die een vriendelijker directeur suggereert (maar die wellicht ook door lezers als betuttelend ervaren wordt).

hier formeel vertegenwoordigen door directeur Petersen, die de brieven heeft ondertekend. Over de echte directeur Petersen komen we eigenlijk niets te weten. Waarschijnlijk heeft de heer of mevrouw Petersen het briefje niet eens zelf geschreven en is het opgesteld door een ambtenaar van de Milieudienst of door een voorlichter. De schrijver van het eerste briefje kan best een heel aardige mevrouw zijn, en die van het tweede briefje een vervelende meneer, en diezelfde mogelijkheden gelden voor directeur Petersen. Waar het hier om gaat, is hoe de *gemeente* zich in deze brieven presenteert. En dat verschilt in deze twee brieven nogal.

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 creëren van een *imago*. Maar ook andere deelnemers aan professionele

communicatie doen er goed aan deze kant van de communicatie niet te verwaarlozen. Als zenders zonder het te willen of het te beseffen een ongunstig beeld van zichzelf uitdragen, zal dat de effectiviteit van de communicatie schaden.

Imponeer- en façadegedrag

Zenders hebben soms de neiging om hun sterke kanten overdreven naar voren te laten komen. We spreken dan van *imponergedrag*: pronken met goede eigenschappen, met deskundigheid op een bepaald gebied, met onmisbaarheid, met belangrijke relaties ('mijn goede vriend professor John Warren uit Pittsburgh'). Zulk imponergedrag kan zich uiten in overdreven 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 op te kloppen.

Omgekeerd proberen zenders hun zwakke kanten soms te verhullen met *façadegedrag*. Wie ergens geen verstand van heeft, kan bijvoorbeeld proberen het gesprek af te leiden naar zaken waarover hij meer te zeggen heeft, of hij kan het belang van het onderwerp bagatelliseren. Of iemand formuleert ingewikkelde volzinnen om te verbergen dat hij eigenlijk niets te melden heeft: 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 omstandigheid dat de uitstoot van de vuilverbrandingsinstallatie verband houdt met het dioxinegehalte in het melkvet.

Façadegedrag? In elk geval een moeilijke en omslachtige manier om te zeggen dat de dioxine in de melk misschien van de vuilverbrandingsinstallatie komt. Maar er wordt ook zo voorzichtig geformuleerd dat de zender nergens op gepakt kan worden.

'Vermijd imponeer- en façadegedrag en wees jezelf' zou een aansporing kunnen zijn voor uitingen met een helder expressief aspect. Maar zo gemakkelijk is dat niet. En het is ook niet altijd goed. Wie in een onderhandelings- of conflictsituatie consequent zichzelf is en zich niet af en toe beter en sterker voordoet dan hij zich voelt, loopt een reële kans zijn eigen ruiten in te gooien. Politici en bestuurders moeten zich soms op de vlakte houden omdat ze rekening moeten houden met tegenstrijdige belangen. En ook bij een examen zijn zulke technieken vaak succesvoller dan 'wees jezelf'. Maar dat is natuurlijk geen vrijbrief om ontvangers te misleiden.

Communicatieve rollen

Bij de twee brieven van de Gemeentelijke reinigings- en milieudienst bepaalde de *communicatieve rol* waarvoor de zender koos de inhoud en de formulering van de tekst. Beide brieven hadden een motiverende doelstelling: de bedoeling was de bewoners ertoe te brengen de containers minder zwaar te beladen. Maar in de ene brief stelde de directeur zich op als iemand die alleen maar

informatie wilde verstrekken over de regeling, terwijl hij zich in de tweede brief presenteerde als iemand die werkelijk de ontvanger wilde overtuigen.

Een weloverwogen keuze voor een communicatieve rol kan een grote invloed hebben op de effectiviteit van de communicatie. Wie een sceptisch publiek wil overtuigen, heeft doorgaans meer succes wanneer hij zich presenteert als neutrale en belangeloze informatieverschaffer dan als enthousiaste zendeling of als opdringerige verkoper. Als het publiek minder sceptisch is, is enig enthousiasme wel degelijk weer op zijn plaats: wie zich dan opstelt als neutrale informatieverschaffer wekt al gauw de verdenking dat hij niet erg in de eigen zaak gelooft.

- Neutrale informatieverschaffer
- Enthousiaste aanprijzer
- Opdringerige verkoper
- Strenge beoordelaar
- Behulpzame assistent
- Zelfverzekerde deskundige

Enkele communicatieve rollen.

Effecten van het expressieve aspect

Ontvangers zijn gevoelig voor het expressieve aspect van een uiting; ze laten zich daar vaak onwillekeurig door beïnvloeden. Slaagt de zender erin een sympathiek, deskundig beeld van zichzelf of de eigen organisatie te geven, dan zijn ontvangers eerder geneigd de uiting serieus te nemen en laten ze zich gemakkelijker overtuigen en motiveren. Een zender die succes wil hebben, moet dus voldoende aandacht geven aan het expressieve aspect van zijn uitingen.

Er zijn echter ook grenzen. Zenders kunnen zich niet altijd helemaal aanpassen aan de smaak van de ontvanger. En dat hoeft ook niet. Essentieel is dat een zender *geloofwaardig* is. Een zender die er blijk van geeft eigenlijk niet in zijn eigen verhaal te geloven, wekt wantrouwen. Hetzelfde geldt voor iemand die opzichtig toneel speelt, die zich sympathieker of vlotter voordoet dan hij is, of zich te buiten gaat aan opvallend imponeergedrag. Wanneer ontvangers het gevoel krijgen dat ze 'bespeeld' worden, is het effect vaak averechts: ze zullen de zender en diens uitingen juist minder serieus nemen.

1.4 Het relationele aspect: de ontvanger

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

heden mee gaan doen. U kunt gratis deelnemen aan de ontspanningsmiddagen, tegen gereduceerd tarief het museum bezoeken, deelnemen aan de jaarlijkse busreizen voor bejaarden. Kortom: alles wat u al jaren gewild hebt, maar waar het nooit van gekomen is.

Uit een brochure van de gemeente Berfelo over de seniorenpas. De schrijver heeft een wel zeer uitgesproken opvatting over wat er in zijn lezers omgaat. Of die opvatting juist is, is maar de vraag. Ook is het de vraag of de lezers het op prijs stellen dat zulke vooroordelen zo recht-voor-z'n-raap worden geventileerd. 'Het gaat de gemeente niets aan wat ik al jaren gewild heb en waar het nog nooit van gekomen is', zullen veel lezers denken. Het risico van een geërgerd lezerspubliek en een mislukte voorlichtingscampagne is niet denkbeeldig.

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 voorbeeld liggen de ideeën van de schrijver over zijn lezers er tamelijk dik bovenop. Maar het kan ook subtieler. De aanspreekvorm bijvoorbeeld is een belangrijk middel om onze visie op de onderlinge relatie duidelijk te maken. Spreken we elkaar met *u* of *jij* aan? Zeggen we *mevrouw* of *meneer*, of gebruiken we voornamen? Spreken we lezers uitsluitend als mannen aan ('Loopt u uw vrouw niet steeds in de weg?'), of richten we ons ook tot vrouwen?

Ook uit de *inhoud* van uitingen blijkt dikwijls hoe de zender over de ontvanger denkt. Met wat voor soort argumenten bijvoorbeeld denkt de zender de ontvanger te overtuigen? En hoeveel voorkennis bij de ontvanger wordt er in een uiting verondersteld?

Een goede toekomst, een mooie baan en een prima inkomen? Dan moet je beslist Communicatiewetenschap gaan studeren.

Deze uiting suggereert dat de lezer zich bij zijn studiekeuze vooral laat leiden door de toekomstperspectieven.

Communicatievormen maken een stormachtige ontwikkeling door. Technologische innovaties leiden steeds weer tot nieuwe communicatievormen. Als jij daarin geïnteresseerd bent, is Communicatiewetenschap echt iets voor jou.

Deze uiting suggereert dat de lezer zich bij zijn studiekeuze vooral laat leiden door nieuwsgierigheid en belangstelling voor vernieuwingen.

CONTENT gebruikt moderne digitale technieken om het uiterste uit uw orgel te halen. De snelheid en de diepte van de tremulant kunnen bijvoorbeeld individueel per manueel naar uw eigen voorkeur worden ingesteld. Desgewenst kunt u bovendien de stemming van uw instrument

aanpassen, zodat u de oude meesters op geheel authentieke wijze ten gehore kunt brengen. U kunt kiezen uit gelijkzwevend, middentoon, Pythagoreans, Werckmeister, Kirnberger en Valotti & Yong.

Deze passage uit een reclamefolder voor elektronische orgels veronderstelt dat de lezer kennis van zaken heeft: hij weet wat een tremulant is en wat onder de stemming van een orgel verstaan wordt. Sterker: hij kent zelfs de zes stemmingen die hier zonder nadere toelichting worden opgesomd.

Wat voor veronderstellingen over de ontvanger kunnen er in de 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: een zender die op zijn hurken gaat zitten en de ontvanger benadert in jip-en-janneketaal gaat er in de ogen van de ontvanger blijkbaar van uit dat de boodschap anders bij hem niet over zal komen.

- Veronderstellingen over *normen, waarden, voorkeuren en smaak* van de ontvanger. Wat vindt de ontvanger in de ogen van de zender belangrijk, door wat voor soort argumenten laat hij zich overtuigen? Wat de zender hierover denkt, klinkt bijna altijd door in de inhoud of de toon van zijn uitingen.
- Veronderstellingen over de *relatie tussen zender en ontvanger*. Voelt de zender zich 'boven' de ontvanger staan en denkt hij dat hij dus de dienst uit kan maken, is het juist andersom en meent de zender dat de ontvanger de leidende rol heeft, of nog anders: veronderstelt de zender dat de ontvanger en hij op gelijke voet staan? Het idee dat de zender heeft over de onderlinge posities van hemzelf en de ontvanger klinkt meestal ook door in zijn uitingen.

Wanneer we in een uiting proberen te ontdekken hoe de zender tegen de ontvanger aankijkt, moeten we rekening houden met de mogelijkheid dat de zender een soort strategisch spel speelt, waarbij hij de ontvanger met opzet andere eigenschappen toedicht dan die in werkelijkheid heeft. De zender kan proberen de ontvanger te vleien, waardoor die meer toegankelijk wordt voor het persuasieve of motiverende doel van de schrijver.

Advertenties voor geluidsapparatuur lijken soms alleen bestemd te zijn voor mensen met een dure smaak die naar operamuziek luisteren, een design kamerinrichting hebben, en bovendien veel verstand hebben van zaken als ruis- onderdrukking en frequentiekaracteristieken.

Maar zulke advertenties zijn natuurlijk ook bedoeld voor mensen die vooral houden van Willeke Alberti, die al blij zijn als ze de voorkeurzenders op de tuner in kunnen

stellen en die hun hifiapparatuur een plaatsje geven in een simpel boekenrek.

De adverteerder dicht de lezers dus eigenschappen toe die de meesten van hen niet hebben. Maar de gedachte is dat veel lezers het prettig zullen vinden om aangesproken te worden als mensen met een dure smaak en verstand van zaken. Het gaat in de advertentie niet zozeer om de vraag met wat voor mensen de ontvangers zich kunnen identificeren, maar met wat voor mensen ze zich *willen* identificeren.

Een strategisch spel met de veronderstelde voorkennis en smaak van ontvangers.

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 gaat er duidelijk van uit dat alle lezers met hart en ziel verbonden zijn met het bedrijf. Denk

hij echt dat dat zo is? Waarschijnlijk niet. Hij weet ook wel dat er af en toe spanningen en signalen van ontevredenheid zijn. Maar op deze manier probeert hij de lezer mee te slepen in de rol van een enthousiaste medewerker.

Een strategisch spel met de veronderstelde houding van ontvangers.

“Zou jij vanmiddag misschien even tijd hebben om dit rapport te kopiëren en naar de leden van de commissie te sturen? Het zou me heel goed uitkomen als het nog voor zessen op de post kon.”

De manager die zijn assistent op deze manier aanspreekt, doet op het eerste gezicht alsof die zelf mag beslissen of hij wel of niet op het verzoek van de manager in zal gaan – alsof manager en assistent op de hiërarchische

ladder eenzelfde positie innemen. Zender en ontvanger weten allebei 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 manager weet ook dat de assistent het prettiger vindt om aangesproken te worden alsof ze gelijken zijn. En daar voelt de manager zich zelf ook prettiger bij. De suggestie van gelijkwaardigheid komt de werksfeer ten goede.

Een strategisch spel met de veronderstelde onderlinge verhouding tussen twee gespreksdeelnemers.

Reacties van ontvangers op het relationele aspect van een uiting

Ontvangers zijn in het algemeen gevoelig voor de wijze waarop ze worden aangesproken. Doorslaggevend zijn daarbij twee algemeen menselijke eigenschappen: de behoefte aan zelfbeschikking (vrijheidsdrang) en de behoefte aan waardering (eigenwaarde).

- *Zelfbeschikking*. Mensen maken het liefst zelf uit wat ze doen en laten. Ze willen vrij zijn om iets wel of niet te doen; ze willen niet gecommandeerd worden. Zenders die zich erg sturend opstellen, kunnen dan ook doorgaans op weerstand rekenen.
- *Waardering*. Mensen willen dat anderen positief over hen oordelen; ze willen niet gekleineerd of bekritiseerd worden. Zenders die zich agressief opstellen, kunnen rekenen op weerstand tegen hun uitingen.

De magnetron

Neemt u meteen maar eens de proef op de som. Warm bijvoorbeeld de koffie van vanmorgen eens op: hij smaakt alsof hij vers is gezet.

- 1 Neem een kopje zonder gouden of zilveren decor en zet er een lepeltje in. Schuif het rooster op richel 1 in de oven. Zet het kopje in het midden op het rooster.
- 2 Vermogen MAX indrukken.
- 3 Met de instelknop 1 minuut instellen.

4 Starttoets indrukken.

5 Na een minuut hoort u een signaal dat u met de wistoets voortijdig kunt uitschakelen.

6 De koffie is warm.

7 Naast dit voorbeeld vindt u in de tabellen nog vele andere voorbeelden.

En terwijl u van uw koffie geniet, leest u de *Aanwijzingen voor de veiligheid* aan het begin van de gebruiksaanwijzing nog eens rustig door. Ze zijn heel belangrijk.

Uit een handleiding bij een magnetron. De zender stelt zich sterk sturend op: hij vertelt de lezer precies wat die moet doen. In het begin is dat niet hinderlijk. Het gaat immers om een gebruiksaanwijzing, en daarin richt de zender zich op ontvangers die nog niet weten hoe het apparaat werkt en dat graag te weten willen komen. Dan mag een zender best sturend zijn. Maar bij de laatste alinea zullen veel lezers zich aan de toon van de tekst gaan ergeren. Daar wordt niet meer verteld hoe ze het apparaat moeten bedienen, maar hoe ze de tekst moeten lezen (rustig onder het genot van een kopje koffie). En dat is iets wat ze zelf wel zullen uitmaken. De sterke sturing druist in tegen hun wens tot zelfbeschikking.

In een kranteninterview in 2010 uitte de voormalig directeur van het Nederlands Openluchtmuseum in Arnhem, Jan Vaessen, zijn ergernis over het gedrag van een van zijn vroegere collega's, Erik Schilp. Erik Schilp was enkele jaren daarvoor directeur van het Zuiderzeemuseum in Enkhuzen geweest, en was in die functie ooit gastheer van een internationaal gezelschap van directeurs van openluchtmusea. Vaessen herinnerde zich nog scherp hoe

Schilp zich tijdens die bijeenkomst tot de aanwezigen richtte met de woorden: "Heren, u bent het verleden, ik ben de toekomst." Men was geschokeerd, aldus Vaessen; zo zag Schilp dus blijkbaar het werk van Vaessen zelf en van zijn collega's. Tussen Schilp en Vaessen is het na deze openlijke blijk van dedain nooit meer goed gekomen. Daarvoor voelde Vaessen zich te veel gekrenkt in zijn eigenwaarde.

Problematische relaties tussen communicatiedeelnemers.

1.5 Feedback

In de voorafgaande paragrafen zijn allerlei problemen aan de orde geweest die bij communicatie kunnen ontstaan: misverstanden, doelen die niet bereikt worden, verkeerde beelden die worden gecreëerd, relaties die onder druk komen te staan. Om iets aan zulke communicatieproblemen te doen, is het nodig dat de zender weet hoe zijn uitingen bij de ontvanger overkomen. Daarover krijgt hij informatie door de manier waarop de ontvanger op de vier aspecten van zijn uitingen reageert. Die informatie over het effect van uitingen van de zender wordt *feedback* genoemd.

1.5.1 Indirecte en directe feedback

Feedback is eigenlijk heel vanzelfsprekend in de interactie tussen zender en ontvanger. Als we met iemand in gesprek zijn, geven we elkaar doorlopend feedback. We laten merken hoe uitingen overkomen, bijvoorbeeld door non-verbale signalen (een vragende blik, bedenkelijk hoofdschudden, afwezig naar buiten kijken), maar ook door wat we zeggen: onze verbale reacties.

Feedback als onderdeel van mondelinge interactie is meestal indirect. De ontvanger vertelt niet rechtstreeks hoe een uiting overkomt, maar laat dat op een indirecte manier, tussen de regels door weten. We noemden al non-verbale signalen. Daar komen vaak zogenaamde minimale reacties bij, zoals *ja-ja*. Ook andere reacties kunnen indirecte feedback bevatten. Na een presentatie is er bijvoorbeeld vaak gelegenheid om vragen te stellen. Uit die vragen kan de spreker soms afleiden dat bepaalde onderdelen van zijn verhaal verkeerd of onduidelijk zijn overgekomen, of dat bepaalde mensen zich op het relationele vlak aan een bepaalde opmerking gestoord hebben.

Een moeilijkheid met indirecte feedback is dat die voor de zender soms lastig te interpreteren is. Hoe moet je een glimlachje van een toehoorder begrijpen – als een blijk van geamuseerdheid, als een licht spottende blijk van afkeuring? Misschien heeft het ook wel niets te betekenen.

Daarom is er in veel situaties ook behoefte aan *directe* feedback, waarin de ontvanger, al dan niet op verzoek van de zender, rechtstreeks vertelt wat hij van de uiting vindt. "Ik zou graag willen dat je wat duidelijker sprak", "Sorry, maar de argumenten voor je standpunt zijn me nog niet duidelijk", of "Uit wat u nu zegt

concludeer ik dat u geen respect meer voor mij als voorzitter kunt opbrengen; begrijp ik dat goed?” Directe feedback is vaak nodig wanneer er misverstanden dreigen te ontstaan: de ontvanger kan de zender vragen de bedoelingen van zijn uiting (van alle vier de aspecten daarvan) te verduidelijken, en de zender kan vervolgens eventuele onduidelijkheden proberen weg te nemen.

Directe feedback speelt vooral een belangrijke rol als de communicatie zelf het onderwerp van gesprek is. We spreken dan van *metacommunicatie*: communicatie over de communicatie. Situaties waarin metacommunicatie voorkomt zijn bijvoorbeeld functioneringsgesprekken (zie paragraaf 11.3.4), evaluaties van bijeenkomsten en zogenoemde reviewronden waarin functionarissen commentaar geven op een concepttekst in een organisatie (zie paragraaf 7.5).

Een stagebegeleidster wijst een stagiair erop dat de grappig bedoelde e-mailtjes die hij regelmatig verstuurt naar haarzelf en de collega's van de afdeling, niet zo gewaardeerd worden. Men ergert zich eraan dat de stagiair doet alsof hij al jaren bij het bedrijf werkt.

Een voorbeeld van metacommunicatie.

1.5.2 Feedback geven en ontvangen

Commentaar geven op de uitingen van iemand anders is niet eenvoudig. Feedback wordt vaak ervaren als kritiek op de wijze van communiceren van de ander, en wordt dan als bedreigend gevoeld voor diens gevoel van eigenwaarde. Door die dreiging kan niet alleen de onderlinge relatie gevaar lopen, maar is er ook een grote kans dat de ander zich afsluit voor de feedback: zijn gevoel van eigenwaarde weerhoudt hem ervan iets aan zijn manier van communiceren te veranderen. Cruciaal is daarom dat feedback zo wordt gepresenteerd dat die als opbouwend wordt ervaren, als *hulp* voor degene die de feedback krijgt om zijn zelfgekozen doelen nog beter te bereiken.

- Maak een bewuste keuze op *welke van de vier aspecten* van de uiting u feedback geeft: het referentiële, het appellerende, het expressieve en/of het relationele aspect. Volsta niet te gauw met alleen een reactie op het referentiële of appellerende vlak (“Ik begrijp niet goed wat je met de tweede alinea wilt”), terwijl de echte problemen misschien op het expressieve of relationele vlak liggen (“Je stelt je betuttelend op en je onderschat je publiek”).
- Leg de nadruk op *positieve feedback*. Het is verleidelijk om kritiek uit te oefenen op de zwakke kanten van de uitingen die u bespreekt, en daarmee van degene die voor die uitingen verantwoordelijk is. Maar door – in alle eerlijkheid – te wijzen op de sterke kanten van de uitingen en daarmee van de ander, toont u waardering voor wat er al goed is en respect voor degene die de feedback krijgt. Die is meestal prima in staat daar zelf uit af te leiden wat er kennelijk nog niet zo goed ging en dus verbeterd kan worden. Als hij daarover vragen wil stellen, kan dat een goed moment zijn om gerichte opmerkingen te maken die misschien wat minder positief zijn.

- Geef *productieve feedback*: maak op- en aanmerkingen waar de ander iets mee kan doen. Beperk u niet tot algemeenheden (“Een saai verhaal”), maar probeer ook duidelijk te maken wat er precies aan mankeert (“Er staan naar mijn idee te weinig voorbeelden in”) en hoe het beter zou kunnen (“Misschien zou het helpen als..”).
- Geef feedback niet in de *u-* of *jij-*vorm maar in de *ik-*vorm. “Jij praat zo saai” klinkt als een verwijt, als een aanval op de ander (die zich zal verdedigen door de bewering tegen te spreken of de feedback niet serieus te nemen). “Ik heb soms moeite gehad er met mijn gedachten bij te blijven” is minder bedreigend, het beschrijft meer de gevoelens van degene die feedback geeft. Anders gezegd: leg de nadruk op het expressieve aspect van uw feedback, en niet op de relationele kant daarvan.

Feedback in de vorm van commentaar ontvangen is al evenmin gemakkelijk. De ontvanger moet de neiging onderdrukken om de feedback, ook als die negatief geformuleerd is, op te vatten als een aanval op zijn persoon. Bovendien moet hij proberen de feedback te gebruiken om zijn uitingen te verbeteren en effectiever te maken.

- Vat feedback niet onmiddellijk op als een persoonlijke aanval. Ga ervan uit dat de ander kritiek heeft op de uiting en niet op u als persoon (in ieder geval totdat het tegendeel bewezen is).
- Ga niet onmiddellijk in de verdediging. Beter is het de feedback ter harte te nemen, en zorgvuldig na te gaan in hoeverre de eventuele kritiek terecht is en hoe u daar iets aan zou kunnen doen.
- Luister ook goed naar wat er *niet* gezegd wordt. Als er bijvoorbeeld veel complimenten worden gegeven voor de visuele ondersteuning die u bij de inleiding en de afsluiting van een presentatie hebt gebruikt, maar er wordt niets gezegd over de plaatjes die u in het middendeel hebt laten zien, dan kan dat erop wijzen dat men daar minder enthousiast over was. Zeker als u zelf ook al het idee had dat er juist op dit punt verbetermogelijkheden bestaan, kan het ontbreken van commentaar daarvoor een extra indicatie zijn.
- Vraag door naar de bedoeling. Probeer te voorkomen dat de feedback beperkt blijft tot globale, vage opmerkingen waar niet veel mee te doen valt, of dat u uit ontbrekend commentaar een onjuiste conclusie trekt. Vraag door naar de precieze strekking.
- Toon waardering voor de feedback. Door feedback te geven, geeft de ander zich in zekere zin bloot: hij toont hoe hij de uitingen heeft geïnterpreteerd, en loopt daarmee ook de kans dat zijn zwakke kanten naar voren komen (“Hij begrijpt dat niet eens!”). Waardering en respect tonen kan dan voorkomen dat de feedbackgever zich op de vlakke houdt, en nuttige opmerkingen inslikt.

Directe feedback is van groot belang voor goede communicatie. Maar zulke feedback veronderstelt wel een goede, open en eerlijke relatie tussen de deelnemers aan de communicatie. Het risico dat de feedbackgever vervalt in de rol van aanklager of helper en de ontvanger in die van slachtoffer, ligt voor de hand. Als dat de communicatie gaat overheersen, is een verbetering van het communicatieklimaat – bijvoorbeeld door een stevig gesprek – een eerste noodzaak.

Kernpunten uit hoofdstuk 1

Communicatiemodel

- Communicatie is een proces waarin uitingen, ook wel boodschappen, worden uitgewisseld tussen twee partijen: zenders en ontvangers.
- Uitingen hebben altijd vier aspecten: referentieel, appellerend, relationeel en expressief.

Referentieel aspect

- Het referentiële aspect van een uiting betreft het feitelijke onderwerp van de uiting en wat daarover gezegd wordt (zie hierover hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3).

Appellerend aspect

- Uitingen zijn bedoeld om te informeren, te instrueren, te overtuigen, aan te zetten tot gedrag en/of gevoelens op te wekken. Deze doelen zijn hiërarchisch te ordenen, waarbij sommige doelen andere doelen ondersteunen.
- De communicatiedoelen worden mede bepaald door de achterliggende doelen van een persoon of een organisatie.
- Doelen van zenders en ontvangers sluiten niet altijd goed op elkaar aan.
- Als doelen onduidelijk zijn, kan dat onhandigheid van de zender zijn maar ook een weloverwogen keuze, bijvoorbeeld vanwege sociale verhoudingen om verantwoordelijkheid te ontwijken.
- Voor de effectiviteit van informatieve communicatie zijn aansluiting bij voorkennis, taalniveau en behoeften van de ontvanger, adequate structuur en boeiende presentatie doorslaggevend.
- Voor de effectiviteit van instructieve communicatie zijn volledigheid, detaillering, volgorde, logica en taalgebruik doorslaggevend.
- Voor de effectiviteit van persuasieve communicatie zijn argumenten op basis van voor- en nadelen of op basis van normen en waarden belangrijk. Ook spelen ethos van de zender en wij-gevoel een belangrijke rol.

Expressief aspect

- Zenders geven soms een vertekend beeld van zichzelf door imponeer- en façadegedrag.
- Zenders gedragen zich vaak overeenkomstig een bepaalde rol, die bepaald wordt door de organisatie die zij vertegenwoordigen en door hun doelen.
- Essentieel voor de waardering van de ontvanger voor de zender is diens geloofwaardigheid.

Relationeel aspect

- Het relationele aspect betreft de manier waarop de zender blijkens de uiting denkt over de taalvaardigheid, voorkennis, normen en waarden van de ontvanger, en over de onderlinge relatie.
- Ontvangers reageren negatief als ze aangetast worden in hun gevoel van eigenwaarde of in hun vrijheid om zelf te beslissen en te handelen.

Feedback

- Feedback kan zowel indirect als direct gegeven worden.
- Goede feedback is selectief, positief en productief, en wordt gegeven in de ik-vorm.
- Bij het ontvangen van feedback is het van belang die niet als persoonlijke aanval te zien, niet in de verdediging te gaan, ook te letten op wat er niet gezegd wordt, dóór te vragen en waardering te tonen.