

Carel Jansen  
Michaël Steehouder  
Maruschka Gijzen (red.)

Martinus  
Nijhoff

# Professioneel communiceren

Taal- en communicatiegids

Tweede druk

Nieuwe spelling  
2005

4H



## **Professioneel communiceren**



# Professioneel communiceren

*Taal- en communicatiegids*

Carel Jansen  
Michaël Steehouder  
Maruschka Gijsen  
(redactie)

Met bijdragen van

Carel Braak  
Willem Bulter  
Henk Donkers  
Rien Elling  
Rudolf Geel  
Maruschka Gijsen  
Yvonne Gramsbergen-Hoogland  
Jeske Heezemans  
Hans Hoeken  
Carel Jansen  
Maarten Klein

Hubert Korzilius  
Arnold Kreps  
Arjenne Louter  
Kees Maat  
Fons Maes  
Frank van Meurs  
Brigitte Planken  
Jan van der Staak  
Michaël Steehouder  
Rob Veenman  
Gerard Verhoeven

**Tweede, herziene druk**

Martinus Nijhoff Groningen | Houten

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@wolters.nl](mailto:info@wolters.nl)

4 5 6 7 8 / 14 13 12 11 10

© 2006 Noordhoff Uitgevers B.V., Groningen/Houten

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.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). 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.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*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 84840 8

ISBN 978 90 01 60010 5

NUR 810/623

# Woord vooraf

Veel professionals in profit- en non-profitorganisaties zijn weliswaar niet gespecialiseerd op het gebied van communicatie, maar worden uit hoofde van hun functie wel geconfronteerd met complexe communicatietaken die ze effectief en efficiënt uit moeten voeren. *Professioneel communiceren* is bedoeld om hun dat gemakkelijker te maken. Het boek bevat een uitgebreide verzameling adviezen die zijn geschreven door ervaren Nederlandse communicatieadviseurs. Niet alleen binnen organisaties, maar ook in het hoger onderwijs kan het boek goede diensten bewijzen, als een aanvulling op of zelfs als een alternatief voor traditionele handboeken op dit gebied.

*Professioneel communiceren* bestaat uit vijftien alfabetisch geordende delen, die worden voorafgegaan door een inleiding waarin gangbare communicatiemodellen worden besproken en waarin algemeen geldende principes van effectieve en efficiënte communicatie worden uiteengezet. In een aantal delen die daarna volgen, ligt het accent op adviezen voor specifieke tekstsoorten (*Brieven* en *Instructieve teksten* bijvoorbeeld). In één deel (*Onderdelen van een publicatie*) wordt ingezoomd op de elementen waaruit een enigszins omvangrijk zakelijk document meestal is opgebouwd. In andere delen (*Gesprekken* en *Vergaderingen* bijvoorbeeld) worden aanwijzingen gegeven voor het verloop van communicatieprocessen en voor activiteiten die er van deelnemers worden gevraagd. In de delen *Grammatica*, *Leestekens* en *Spelling* wordt speciaal aandacht besteed aan correct taalgebruik.

De afzonderlijke delen zijn opgebouwd uit doorgaans alfabetisch geordende *modules*, waarin steeds één specifiek communicatieproduct (zoals het *Bezwaarschrift* of de *Beleidspraak*) wordt behandeld of waarin één specifieke activiteit centraal staat (*Overtuigend schrijven* bijvoorbeeld, of *Een toespraak voorbereiden*). Daarbij is gekozen voor een puntsgewijze, instructieve aanpak. Steeds wordt eerst de context geschetst, daarna worden er adviezen gegeven en worden er voorbeelden gepresenteerd, en ten slotte wordt er verwezen naar andere modules in dit boek waar relevante informatie over het desbetreffende onderwerp te vinden is. Die onderlinge verwijzingen versterken de naslagfunctie van het boek. *Professioneel communiceren* is bedoeld om een professional die zich voor een lastige communicatietask gesteld ziet, zo vlug mogelijk de informatie te laten vinden die hij op dat moment nodig heeft. Het uitgebreide register moet dat nog gemakkelijker maken. Mocht er in een bepaalde situatie behoefte bestaan aan meer informatie over een communicatietask of -product dan in het kader van dit boek gegeven kan worden, dan kan de gebruiker zijn voordeel doen met de beredeneerde literatuurverwijzingen in de introductiepagina's van de delen en in de afzonderlijke modules.

De volgende auteurs hebben aan *Professioneel communiceren* bijgedragen, sommigen door enkele modules aan te leveren, anderen doordat ze een compleet deel voor hun rekening hebben genomen: Carel Braak, Willem Bulter, Henk Donkers, Rien Elling, Rudolf Geel, Maruschka Gijsen, Yvonne Gramsbergen-Hoogland, Jeske Heezemans, Hans Hoeken, Carel Jansen, Maarten Klein, Hubert Korzilius, Arnold Kreps, Arjenne Louter, Kees Maat, Fons Maes, Frank van Meurs, Brigitte Planken, Jan van der Staak, Michaël Steehouder, Rob Veenman en Gerard Verhoeven. De redactie dankt eenieder graag voor de inbreng.

Ten slotte nog een opmerking over het gebruik van de voornaamwoorden van de derde persoon enkelvoud. Steeds waar in dit boek aan schrijvers, sprekers, gespreksdeelnemers en andere personen van beide geslachten wordt gerefereerd, worden de verwijzwoorden *hij*, *hem* en *zijn* gebruikt. De bedoeling is uitsluitend de leesbaarheid van de adviezen te bevorderen.

We hopen dat dit boek de gebruikers zal helpen bij de uitvoering van hun communicatietaken, en ook het nodige leesplezier op zal leveren.

*Bij de tweede druk*

In de tweede druk zijn de spellingvoorschriften toegepast die vanaf 1 augustus 2006 officieel van kracht zijn. Ook zijn diverse ongerechtigheden uit de eerste druk gecorrigeerd. Suggesties voor verdere verbeteringen of uitbreidingen blijven welkom. Het contactadres van de redactie is [prof.comm@yahoo.com](mailto:prof.comm@yahoo.com).

Nijmegen/Enschede/Utrecht, februari 2006

De redactie,

Carel Jansen  
Michaël Steehouder  
Maruschka Gijsen



# Inhoud

## Inleiding 13

### Deel 1

#### Brieven 29

- 1.1 Aandachtspunten voor brieven 31
- 1.2 Aanstellingsbrief 37
- 1.3 Afwijzingsbrief 39
- 1.4 Begeleidende brief bij een rapport of nota 41
- 1.5 Bevestiging van afspraken 44
- 1.6 Bezwaarschrift 46
- 1.7 Herinnerings- of aanmaningsbrief 49
- 1.8 Informerende brief over een regeling 52
- 1.9 Klachtenbrief 54
- 1.10 Ontslagbrief 56
- 1.11 Sollicitatiebrief 58
- 1.12 Uitnodiging voor een bijeenkomst 64
- 1.13 Verkoopbrief 66
- 1.14 Verzoek om financiële bijdrage 71

### Deel 2

#### Digitale documenten en websites 75

- 2.1 Community website 77
- 2.2 Digitale bedrijfsbrochure 81
- 2.3 Digitale winkel 85
- 2.4 E-mailbericht 89
- 2.5 Intranet en extranet 93

### Deel 3

#### Gesprekken 101

- 3.1 Actief en activerend participeren in gesprekken 103
- 3.2 Adviesgesprek 108
- 3.3 Beoordelingsgesprek 116
- 3.4 Conflictoplossingsgesprek 122

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

- 3.5 Diepte-interview 129
- 3.6 Disciplinesgesprek 132
- 3.7 Exitgesprek 137
- 3.8 Functioneringsgesprek 140
- 3.9 Instructiegesprek 146
- 3.10 Journalistiek interview 149
- 3.11 Onderzoeksinterview 154
- 3.12 Slecht-nieuwsgesprek 158
- 3.13 Sollicitatiegesprek 162

## Deel 4

### Grammatica 169

- 4.1 *Als of dan* in vergelijkingen 171
- 4.2 Beknopte bijzin 172
- 4.3 Betrekkelijke voornaamwoorden en betrekkelijke voornaamwoordelijke bijwoorden 174
- 4.4 Congruentie van onderwerp en persoonsvorm 176
- 4.5 *Hebben of zijn?* 178
- 4.6 Oorzaak en reden 179
- 4.7 Positief en negatief 181
- 4.8 Samentrekking 183
- 4.9 Verwijswoorden 184
- 4.10 Volgorde onderwerp-persoonsvorm 186
- 4.11 Wordovertolligheid 187

## Deel 5

### Instructieve teksten 189

- 5.1 Formulier 191
- 5.2 Gebruiksaanwijzing 199
- 5.3 Patiëntenbijsluiter bij een geneesmiddel 205
- 5.4 Softwarehandleiding en onlinehelp 209
- 5.5 Veiligheidsvoorschrift 216
- 5.6 Werkvoorschrift 220

## Deel 6

### Journalistiek schrijven 223

- 6.1 Column 225
- 6.2 Commentaar 227
- 6.3 Ingezonden brief 230
- 6.4 Interviewartikel 233
- 6.5 Journalistiek verslag 239
- 6.6 Koppen, tussenkoppen en streamers 242
- 6.7 Lead en intro 246

- 6.8 Nieuwsanalyse 249
- 6.9 Nieuwsartikel 252
- 6.10 Opiniërend artikel 255
- 6.11 Persoonsbeschrijving 258
- 6.12 Recensie 261
- 6.13 Reportage 265

## Deel 7

### Leestekens 269

- 7.1 Aanhalingstekens 271
- 7.2 Beletselteken 273
- 7.3 Dubbele punt 274
- 7.4 Gedachtestreepje 275
- 7.5 Komma 276
- 7.6 Leestekens bij opsommingen 279
- 7.7 Punt 284
- 7.8 Puntkomma 286
- 7.9 Uitroepteken 287
- 7.10 Vraagteken 288

## Deel 8

### Nota's, rapporten en verslagen 289

- 8.1 Adviesrapport 291
- 8.2 Beleidsnota 296
- 8.3 Haalbaarheidsstudie 301
- 8.4 Literatuurverslag 307
- 8.5 Onderzoeksverslag 311
- 8.6 Ontwerprapport 315
- 8.7 Opdrachtverstrekking 320
- 8.8 Projectplan 322
- 8.9 Projectverslag 327
- 8.10 Stageverslag 330
- 8.11 Voortgangsverslag 334

## Deel 9

### Onderdelen van een publicatie 339

- 9.1 Paginanummering, kop- en voetteksten 341
- 9.2 Literatuurverwijzingen 343
- 9.3 Omslag en titelpagina 348
- 9.4 Abstract 352
- 9.5 Samenvatting 355
- 9.6 Management summary 359
- 9.7 Voorwoord 362

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

- 9.8 Inhoudsopgave 365
- 9.9 Inleiding 367
- 9.10 Titels en kopjes en hun nummering 372
- 9.11 Noten 374
- 9.12 Afsluiting 376
- 9.13 Literatuurlijst 378
- 9.14 Titelbeschrijving 382
- 9.15 Bijlagen 387
- 9.16 Register 389

## Deel 10

### Organisatiedocumenten 393

- 10.1 Bedrijfsbrochure 395
- 10.2 Corporate advertentie 400
- 10.3 Functiebeschrijving 403
- 10.4 Jaarverslag 408
- 10.5 Mission statement 411
- 10.6 Offerte 415
- 10.7 Persbericht 420
- 10.8 Personeelsadvertentie 424
- 10.9 Recall-advertentie 427
- 10.10 Strategisch communicatieplan 431
- 10.11 Tactisch communicatieplan 435
- 10.12 Uitvoerend communicatieplan 439
- 10.13 Vragenlijst 442

## Deel 11

### Spelling 451

- 11.1 Accent 453
- 11.2 Apostrof 455
- 11.3 Hoofdletters 457
- 11.4 Meervoudsvorming 460
- 11.5 Naamvals vormen 463
- 11.6 Samenstellingen: aaneenschrijven 465
- 11.7 Samenstellingen: koppelteken 468
- 11.8 Samenstellingen: tussen-e(n) 472
- 11.9 Samenstellingen: tussen-s 475
- 11.10 Slot-n bij meervoud 476
- 11.11 Trema 478
- 11.12 Verkleinwoorden 481
- 11.13 Werkwoordsvormen 483
- 11.14 Woorden uit een vreemde taal 486

## Deel 12

### Structureren en formuleren 489

- 12.1 Alinea-indeling 491
- 12.2 Begrijpelijke woordkeus 494
- 12.3 Begrijpelijke zinsbouw 498
- 12.4 Boeiend schrijven 503
- 12.5 Gestructureerd schrijven 507
- 12.6 Indelingsprincipes voor teksten 509
- 12.7 Instructief schrijven 518
- 12.8 Opsommingen 523
- 12.9 Overtuigend schrijven 525
- 12.10 Structuuraanduiders 529

## Deel 13

### Toespraken, presentaties en speeches 533

- 13.1 Een voordracht voorbereiden 535
- 13.2 Een voordracht houden 541
- 13.3 Aanbieding van een rapport 546
- 13.4 Afscheidsspeech 550
- 13.5 Beleidsspeech 554
- 13.6 Dankwoord 559
- 13.7 Felicitatietoespraak 563
- 13.8 Nieuwjaarstoespraak 567
- 13.9 Openingsstoespraak bij een congres 571
- 13.10 Posterpresentatie tijdens een congres 575
- 13.11 Presentatie van een onderzoek bij een organisatie 581
- 13.12 Presentatie van een onderzoek tijdens een congres 584
- 13.13 Verkooppresentatie 589

## Deel 14

### Vergaderingen 595

- 14.1 Agenda 597
- 14.2 Convocatie 603
- 14.3 Deelnemen aan een vergadering 606
- 14.4 Formele vergadering 611
- 14.5 Notulen 614
- 14.6 Notuleren van een vergadering 618
- 14.7 Onderhandelen 620
- 14.8 Voorzitten van een vergadering 624
- 14.9 Werkoverleg 628

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

## Deel 15

### Visualisering van informatie 633

- 15.1 Overzicht van visualiseringsmogelijkheden 635
- 15.2 Afbeeldingen 638
- 15.3 Grafieken 642
- 15.4 Opmaak (lay-out) 648
- 15.5 Tabellen met cijfermateriaal 652
- 15.6 Tabellen met tekst 657
- 15.7 Typografie 662

### Literatuur 666

### Audiovisuele media 672

### Register 673

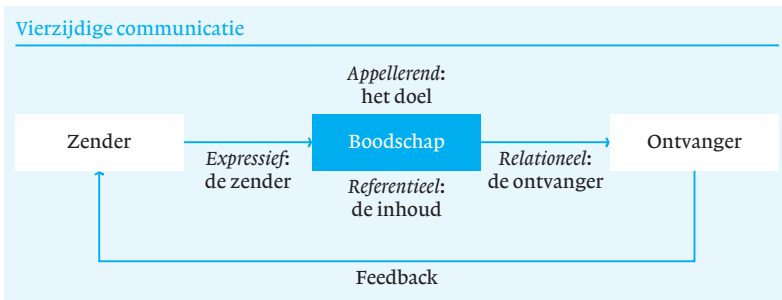
### Over de auteurs 682

# Inleiding

Communiceren gebeurt tussen mensen en organisaties, in een bepaalde context en met bepaalde doelen. Communiceren is meer dan uitwisselen van informatie. Wie goed communiceert, stemt de inhoud en de vorm van zijn boodschappen niet alleen af op zijn eigen doelen, maar houdt ook bewust rekening met de doelen en kenmerken van de andere deelnemers aan het communicatieproces.

## Een communicatiemodel

Om communicatieprocessen en problemen die zich daarin kunnen voordoen bespreekbaar te maken, wordt vaak het volgende model van vierzijdige communicatie gebruikt.



De *zender* is degene die door middel van communicatie iets aan een ander wil laten weten.

De *boodschap* is datgene wat de zender aan de ontvanger(s) laat weten. Een boodschap kan bijvoorbeeld een geschreven tekst zijn of een mondelinge presentatie. In een gesprek beschouwen we meestal elke afzonderlijke gespreksbijdrage van de deelnemers als één boodschap. Om recht te doen aan de complexiteit van communicatie, worden in een boodschap vier componenten onderscheiden.

- De *appellerende* component betreft het doel van de boodschap: datgene wat de zender wil bereiken.
- De *referentiële* component betreft de feitelijke inhoud van de boodschap, de informatie over het onderwerp.
- De *expressieve* component betreft het beeld dat de boodschap van de zender geeft: zijn persoon, zijn normen en waarden.
- De *relationele* component betreft de manier waarop de zender blijkens de boodschap tegen de ontvanger aankijkt.

De *ontvanger* is degene voor wie de boodschap bestemd is: een lezer of toehoorder. Zijn er meer ontvangers, dan spreken we ook wel van *publiek*. In een gesprek zijn de deelnemers afwisselend (of preciezer gezegd: tegelijk) zender en ontvanger.

*Feedback* is de informatie over de manier waarop de boodschap is overgekomen, die de zender af kan leiden uit de (verbale of non-verbale) reacties van de ontvanger.

### **Rolgedrag**

Wie communiceert, geeft zichzelf bloot; dit vormt het expressieve aspect van communicatie. ‘Wees jezelf’ was het jaren-zestig antwoord op de vraag hoe iemand zich het best kon presenteren. Dat antwoord wordt tegenwoordig zelden meer gegeven. Duidelijk is immers dat we allemaal in verschillende situaties verschillende *communicatieve rollen* spelen, dat we steeds die kanten van onszelf laten zien waarvan we verwachten dat die het best passen bij de situatie waarin we communiceren. Als we instructies geven, kunnen we bijvoorbeeld kiezen voor de rol van vriendelijke leraar, maar ook voor die van strenge militaire commandant, of van behulpzame assistent. Die rolkeuze bepaalt in hoge mate op wat voor toon de instructie gegeven zal worden. In veel situaties communiceren we niet met anderen als privépersoon, maar opereren we vanuit een bepaalde functie of namens een bepaalde organisatie. We passen ons gedrag daarbij aan, niet alleen door bijvoorbeeld onze kleding (businesskostuum), maar ook door onze manier van mondeling en schriftelijk communiceren. Daarbij is de neiging soms lastig te onderdrukken om ons wat beter voor te doen dan we zijn: we benadrukken dan onze sterke kanten (*imponeergedrag*) en we verbergen onze zwakke kanten (*façadegedrag*).

### **Doelen van zender en ontvanger**

Communiceren is een middel om persoonlijke doelen of doelen van een organisatie te bereiken. De onderlinge relatie tussen mensen is van invloed op de communicatie, en de communicatie op de onderlinge relatie. Ideaal is het als de doelen van de deelnemers aan communicatie naadloos op elkaar aansluiten, maar dat is lang niet altijd het geval. De zender wil de ontvanger bijvoorbeeld iets uitleggen of hem ergens van overtuigen, terwijl de ontvanger alleen maar een probleem wil oplossen en dus behoefte heeft aan instructie. Of juist omgekeerd: de zender wil een instructie geven voor het uitvoeren van een taak, terwijl de ontvanger eerst wil weten waarom hij die taak eigenlijk zou moeten uitvoeren.

Het is belangrijk om u bij alle vormen van communicatie bewust te zijn van wat u precies wilt bereiken. De basisbegrippen hierna kunnen u helpen uw doelen helder te formuleren.

#### *Doelen van de zender*

Zenderdoelen kunnen ingedeeld worden naar het soort beïnvloeding dat de zender wil bereiken.

- Er is sprake van een *informatief doel* als de zender kennis wil overdragen. Bijvoorbeeld: verslag doen van een gebeurtenis, duidelijk maken welke producten en diensten een bedrijf levert, uitleggen wat de oorzaken zijn van een probleem.



## Soorten zenderdoelen

Soorten doelen	De zender wil	Om invloed uit te oefenen op
Informatief	Informeren	Kennis
Instructief	Instrueren	Vaardigheden
Persuasief	Overtuigen	Meningen
Motiverend	Aanzetten tot ...	Gedragintenties
Affectief	Gevoelens opwekken	Emoties

- Bij een *instructief doel* gaat het om vaardigheden bij de ontvanger. De zender wil bijvoorbeeld bereiken dat de ontvanger in staat is om zijn videorecorder correct aan te sluiten, een ossobucco te bereiden of studiefinanciering aan te vragen.
- Bij een *persuasief doel* gaat het om beïnvloeding van de mening of de houding van de ontvanger. Een bedrijf wil bijvoorbeeld het publiek overtuigen van de kwaliteit van een bepaald product door middel van een reclameboodschap. De regering wil door middel van een nota de Kamer ervan overtuigen dat het regeringsstandpunt over een bepaalde kwestie terecht is, of dat er een bepaald beleid gevoerd moet worden.
- Een *motiverend doel* gaat verder dan een persuasief doel. De zender wil de ontvanger niet alleen overtuigen van een standpunt, maar hij wil ook bereiken dat de ontvanger bereid is (de intentie heeft) om iets te doen of te laten, bijvoorbeeld een bepaald product kopen, een bijeenkomst bezoeken, of een bedrag storten op een girorekening.
- We spreken van een *affectief doel* als een zender bij de ontvanger een bepaalde emotie wil veroorzaken. Dat kan variëren van ontroering en amusement tot afkeer en verontwaardiging.

In de praktijk is bijna altijd sprake van *combinaties* van meerdere doelstellingen. Zo'n combinatie is niet willekeurig; er is bijna altijd een bepaalde *rangorde*. Meestal is er één hoofddoelstelling en dienen de andere doelstellingen om die te ondersteunen.

Het is niet altijd even helder welke doelen een zender heeft, en welk doel de prioriteit heeft. Daar kunnen verschillende oorzaken voor zijn.

- Soms *denkt* de zender dat hij duidelijk genoeg is, maar vergist hij zich.
- Soms verkeert de zender niet in de positie om invloed uit te oefenen op het gedrag van de ontvanger. Hij kan dan niet helder zijn over de doelen waarmee hij communiceert.
- Soms is het voor de zender handig om niet al te duidelijk te zijn, omdat duidelijkheid ook verantwoordelijkheid met zich mee brengt. Wie anderen ertoe wil brengen om iets te doen of te laten, is medeverantwoordelijk als het later misgaat. Het kan soms dus handig zijn om niet al te duidelijk te zijn over uw standpunt.
- Het belangrijkste motief voor onduidelijkheid over de doelen is dat zenders ontvangers vrij willen laten om zelf te beslissen wat zij van iets vinden en wat ze willen doen. 'Elkaar vrijlaten' vinden de meeste mensen een belangrijke cultuurwaarde. Daarom geven we vaak liever suggesties dan dat we elkaar onomwonden duidelijk maken wat we willen.

### Doelen van de ontvanger

In het ideale geval sluiten de doelen van de ontvanger naadloos aan bij die van de zender, en is er sprake van symmetrie.

#### Samenhang tussen doelen van zender en ontvanger

Zenderdoelen	Symmetrische ontvangerdoelen
Informereren	Kennis verwerven, iets weten
Instrueren	Vaardigheid verwerven, iets kunnen
Overtuigen	Standpunt bepalen, iets vinden
Aanzetten tot ...	Beslissingen nemen, iets doen
Gevoelens opwekken	Geëmotioneerd raken, iets voelen

*Ontvangerdoelen* die als het goed is aansluiten bij respectievelijk informeren, instrueren, overtuigen, aanzetten en gevoelens opwekken als zenderdoelen, zijn de volgende.

- *Kennis verwerven.* Men wil op de hoogte raken van bepaalde zaken, begrijpen hoe dingen in elkaar zitten, weten wat er aan de hand is, enzovoort.
- *Vaardigheden verwerven.* Een groot deel van de teksten die mensen voor hun werk moeten lezen, is bedoeld om bepaalde taken uit te kunnen voeren. Het gaat dan om de vraag *wat* moet ik doen en vervolgens om de vraag *hoe* moet ik dat dan doen?
- *Standpunt bepalen.* Men wil zich een oordeel vormen over een bepaalde kwestie.
- *Beslissingen nemen.* Iets verder dan de oordeelsvorming gaat de beslissing: wat ga ik doen, wat moet er gebeuren?
- *Genieten, ontroerd raken.* Vaak wordt betoogd dat affectieve doelstellingen bij zakelijke communicatie geen rol spelen, maar ook zakelijke communicatie kan (en mag) prettig, gezellig en boeiend zijn.

### Criteria voor effectieve communicatie

Communicatie moet effectief zijn, zeker in een zakelijke context: de doelen van de zender en de ontvanger moeten zo goed mogelijk worden bereikt. Maar wanneer is dat het geval, wanneer kan communicatie effectief worden genoemd? Hierna worden criteria geformuleerd die u niet alleen kunt gebruiken bij het evalueren van communicatie, maar die ook als uitgangspunt kunnen dienen voor de manier waarop u communiceert.

#### *Informatieve communicatie*

Bij communicatie met een primair informatief doel gaat het om het overdragen van kennis. De kans op succes is daarbij het grootst als voldaan wordt aan de volgende voorwaarden.

- *Nieuwswaarde.* De informatie moet voldoende aansluiten bij de voorkennis van de ontvanger. Maar tegelijk moet de boodschap ook het nodige nieuws bevatten. Anders verdwijnt de belangstelling van de ontvanger.
- *Structuur.* De boodschap moet voldoende samenhang hebben en de lijn moet goed te volgen zijn.
- *Duidelijkheid.* Het taalgebruik moet aansluiten bij de taalvaardigheid van de ontvanger. Te moeilijke zinnen en te veel onbekende woorden maken het de

ontvanger onnodig lastig. Maar té gemakkelijk taalgebruik is ook weer niet goed: dan voelt de ontvanger zich niet serieus genomen en verliest hij zijn belangstelling.

- *Aantrekkelijkheid*. De informatie moet boeiend gepresenteerd worden, zodat de aandacht van de ontvanger wordt vastgehouden.

#### *Instructieve communicatie*

Bij communicatie met een primair instructief doel gaat het om ondersteuning bij het uitvoeren van taken. De kans op succes is het grootst als voldaan wordt aan de volgende voorwaarden.

- *Handelingsgerichtheid*. De boodschap moet geconcentreerd zijn op de procedure (de acties) die de ontvanger moet uitvoeren; achtergrondinformatie is alleen gewenst als die nodig is om fouten of onduidelijkheid te voorkomen.
- *Efficiëntie*. De boodschap moet zo bondig mogelijk zijn, zodat alle aandacht van de ontvangers uit kan gaan naar het uitvoeren van de taak.
- *Inzichtelijkheid*. De boodschap moet duidelijk maken wat de logica achter de procedure is, zodat de ontvanger begrijpt waar hij mee bezig is.
- *Leerbaarheid*. Als de taak op den duur ook zonder ondersteuning uitgevoerd moet worden, moet de boodschap ook helpen bij het leren van de taak.
- *Motivatie*. De boodschap moet niet alleen duidelijk maken hoe de taak uitgevoerd moet worden, maar moet de ontvanger ook aansporen om de taak uit te voeren en om dat nauwgezet te doen.

#### *Persuasieve en motiverende communicatie*

Hoe zijn mensen het best te overtuigen? Daarbij spelen diverse aspecten uit het communicatieproces een rol. Mensen laten zich overtuigen door goede argumenten, maar ook door overtuigingsmiddelen die het minder van de logica moeten hebben: *verborgen verleiders*. Daarnaast is van belang dat de weerstand tegen verandering die iedereen kent, wordt overwonnen. De kans op succes is meestal groot als voldaan wordt aan de volgende voorwaarden.

- *Deugdelijke argumentatie*. Zeker als mensen zich betrokken voelen bij een bepaald onderwerp, worden ze het best overtuigd door goede argumenten (*logos* zoals de Grieken dat noemden), die bijvoorbeeld laten zien dat een bepaald probleem op te lossen is, dat een bepaalde maatregel nuttig en voordelig is, of dat een bepaald standpunt logisch voortvloeit uit algemeen geaccepteerde normen en waarden.
- *Aantrekkelijke verpakking*. Een aantrekkelijke boodschap (met veel *pathos*) overtuigt eerder dan een onaantrekkelijke. Middelen om de aantrekkelijkheid te vergroten zijn bijvoorbeeld ontroerende of grappige, maar in elk geval concrete verhalen waarin al dan niet verzonnen personen ten tonele worden gevoerd (*human interest*), en in de non-verbale sfeer: fraaie illustraties en vormgeving.
- *Aansprekende persoonlijkheid*. Een zender die het vertrouwen van het publiek geniet (die anders gezegd voldoende *ethos* heeft), zal gemakkelijker overtuigen dan een zender die het vertrouwen van het publiek nog moet zien te winnen.

#### **Perspectieven op communicatie**

In de communicatie- en managementliteratuur worden uit diverse invalshoeken theorieën, modellen en principes besproken die u kunnen helpen om

beter te begrijpen hoe communicatie verloopt, hoe u zelf communiceert, waarom anderen op een bepaalde manier op uw wijze van communiceren reageren, en wat er mis kan gaan in communicatie. Hierna komen drie benaderingen aan de orde die, elk op hun eigen manier, een interessant licht werpen op wat er goed en minder goed gaat in de zakelijke communicatie: het *Kernkwadrant*, het *Johari-raam* en de *Roos van Leary*.

#### Het Kernkwadrant

Met het Kernkwadrant (ook wel kernkwaliteitenmodel), dat is geïntroduceerd door Ofman, kunt u uw kernkwaliteiten in kaart brengen en die kernkwaliteiten in verband brengen met uw valkuilen, uw uitdagingen en uw allergieën die daar onlosmakelijk aan verbonden zijn. Onder deze vier kernbegrippen wordt het volgende verstaan.

- *Kernkwaliteit* (ook wel *voorkeur*): een van uw sterke kanten, een eigenschap die positieve effecten heeft op uw gedrag en op uw omgeving.
- *Valkuil* (ook wel *overdrijving* of *vervorming*): gedrag dat het gevolg is van een overdreven demonstratie van een kernkwaliteit, en dat improductief is en door anderen als hinderlijk wordt ervaren.
- *Uitdaging* (ook wel *ontwikkeling*): positief gedrag dat tegenover een valkuil staat, en dat u na zou moeten streven.
- *Allergie* (ook wel *afkeer*): een eigenschap van anderen waaraan u zich ergert, en die een overdrijving inhoudt van gedrag dat voor u als een uitdaging geldt.

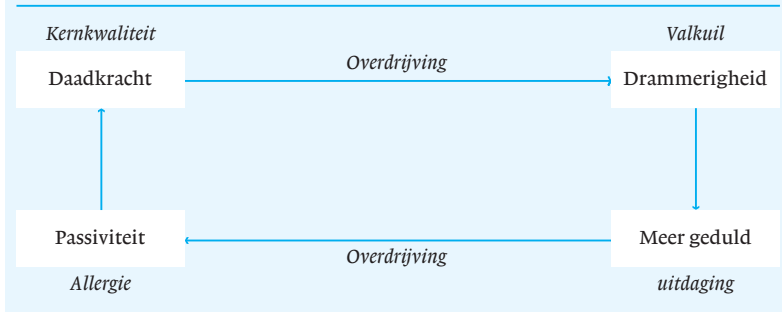
De relaties tussen deze vier kernbegrippen worden in het Kernkwadrant in beeld gebracht.

Een voorbeeld. Een van uw sterke kanten is uw daadkracht. Die daadkracht kan tot heel positieve resultaten leiden. Maar als u overdrijft, bestaat het risico dat u in de valkuil van drammerigheid belandt. De uitdaging waarvoor u zich in de communicatie met anderen gesteld ziet, is om met behoud van uw daadkracht meer geduld te betonen zonder in passiviteit te vervallen, een eigenschap van anderen waar u zich aan ergert.

De invulling van een Kernkwadrant hoeft niet per se te beginnen met een kernkwaliteit die u bezit, waaruit u dan de bijbehorende valkuil, uitdaging



### Voorbeeld van een ingevuld Kernkwadrant



en allergie afleidt. U kunt bijvoorbeeld ook beginnen met u af te vragen aan welke eigenschap van anderen u zich ergert, en daaruit afleiden wat dat over uzelf zegt. Ook kunt u uit een allergie die u bij uzelf ten opzichte van iemand anders constateert, afleiden voor welke valkuil die ander beducht moet zijn. Daar kunt u dan weer een kernkwaliteit uit afleiden waarover die ander kennelijk beschikt, en die u tot nu toe misschien nog niet zo scherp hebt waargenomen. Zo vult u twee samenhangende Kernkwadranten in, en kunt u vanuit verschillende startpunten tot dezelfde inzichten komen.

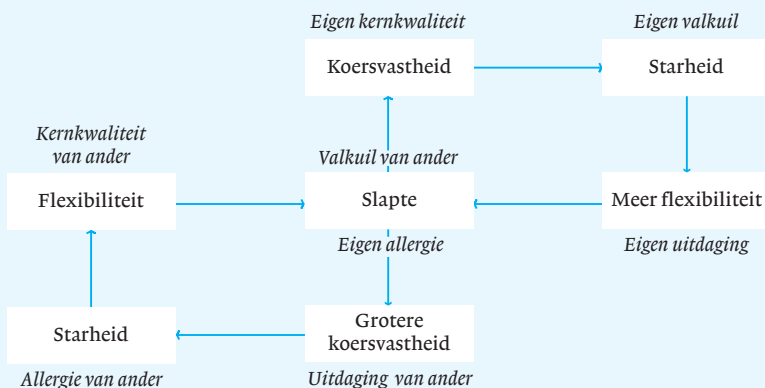
Weer een voorbeeld. U weet dat een van uw valkuilen starheid is, en u realiseert zich dat dat een overdreven vorm is van koersvastheid. Dat is dus een kernkwaliteit waarover u kennelijk beschikt. Het positieve tegenovergestelde van starheid is flexibiliteit. Daar moet u dus een uitdaging in zien: u moet flexibiliteit een belangrijker onderdeel van uw gedrag laten worden. Maar u moet voorkomen dat u zo veel flexibiliteit aan de dag gaat leggen dat dat uitmond in slapete: het negatief tegenovergestelde van uw eigen kernkwaliteit koersvastheid. Slapete is ook een eigenschap van anderen waar u allergisch voor bent. Uit het Kernkwadrant dat u op basis daarvan voor die anderen kunt invullen, leidt u af dat als slapete een valkuil is waar zij voor op moeten passen; de uitdaging voor hen moet liggen in een grotere koersvastheid. Ook realiseert u zich dat u voor goede voorbeelden van de flexibiliteit waar u naar moet streven, het best kunt kijken naar het gedrag van precies die mensen aan wie u zich wel eens ergert: zij beschikken immers over een kernkwaliteit die voor u nastrevenswaard is. Ook begrijpt u dat zij allergisch zijn voor starheid, het gedrag dat uw eigen valkuil vormt. Dat kan voor u een extra aanleiding vormen om dat gedrag om te buigen naar een grotere flexibiliteit.

Ingevulde Kernkwadranten bieden inzicht in communicatiegedrag en in mechanismen die bepalen hoe mensen op elkaar reageren. Ze kunnen bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken een goede opening bieden om sterke en minder sterke punten in het gedrag van de communicatiepartners aan de orde te stellen. Kernkwadranten zijn eerder geschikt als instrument voor analyse en strategiebepaling dan als leidraad voor communicatief handelen in moeilijke situaties.

#### *Het Johari-raam*

Het Johari-raam, ontwikkeld door Josef Luft en Harry Ingham en ook naar hen genoemd, biedt de mogelijkheid om in de loop van een communicatie-

### Voorbeeld van samenhangende Kernkwadranten



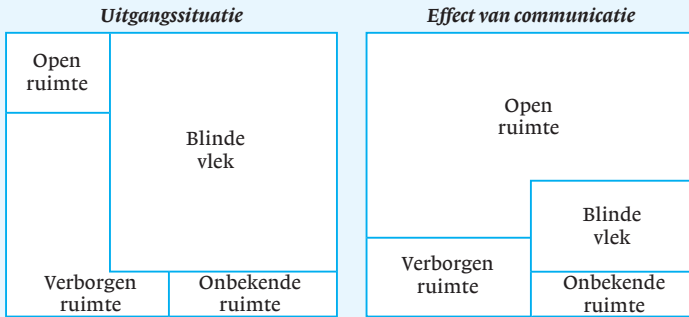
proces uw gedrag zichtbaar en daardoor beter stuurbaar te maken. Het raam bestaat uit een eenvoudige matrix met twee kolommen en twee rijen. In de kolommen gaat het om de vraag wat u van uzelf weet, in de rijen om de vraag wat de communicatiepartner van u weet. De vier resulterende cellen worden ook wel de ruiten in het raam genoemd.

De *open ruimte* is het gebied waar zonder problemen gecommuniceerd kan worden; het gaat hier om eigenschappen en gedrag waar u zich van bewust bent, en die ook anderen van u zien. De *blinde vlek* staat voor de kanten die anderen heel goed van u zien, maar waar u zelf geen oog voor hebt. Als uw blinde vlek te groot is, kan dat de communicatie flink bemoeilijken. In de *verborgen ruimte* ligt de kennis opgeslagen die u van uzelf, uw emoties en uw achterliggende motieven hebt, maar die anderen niet van u hebben. In de *onbekende ruimte* gaat het om wat zich in uw onbewuste afspeelt en waar uzelf noch anderen zicht op hebben.

### Johari-raam

	<i>Bekend bij uzelf</i>	<i>Niet bekend bij uzelf</i>
<i>Bekend bij de ander</i>	de open ruimte	de blinde vlek
<i>Niet bekend bij de ander</i>	de verborgen ruimte	de onbekende ruimte

Een Johari-raam met open ruimten die groot genoeg zijn en andere ruimten die niet te veel plaats in beslag nemen, vormt een voorwaarde voor zinvolle communicatie. Maar tegelijkertijd geldt dat geslaagde communicatie bijdraagt aan de vergroting van de open ruimten en verkleining van andere ruimten in het Johari-raam.



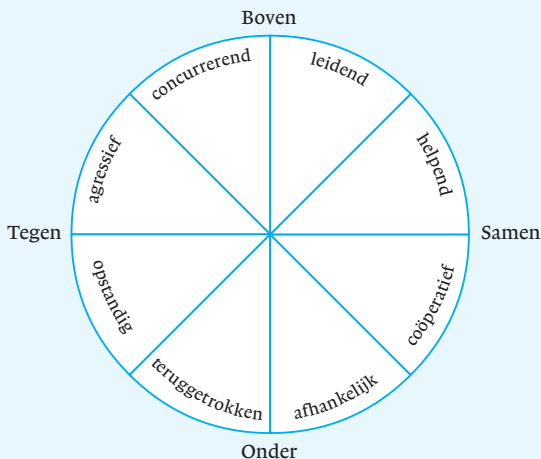
*De Roos van Leary*

De Roos van Leary kunt u gebruiken om de relaties tussen deelnemers aan communicatie duidelijk uit te doen komen. Deze relaties worden op twee assen uitgezet.

- De *boven-onder* as betreft de machtsverhouding. *Boven* staat iemand die leiding neemt, initiatief neemt, knopen doorhakt en macht heeft (of naar zich toetrekt). *Onder* staat iemand die zich schikt, afwacht en anderen de beslissingen laat nemen.
- De *tegen-samen* as betreft de mate waarin dezelfde doelen en belangen worden nagestreefd. Deelnemers aan communicatie die tegenover elkaar staan, werken elkaar tegen en vechten conflicten uit. Deelnemers aan communicatie die samenwerken, helpen elkaar en zoeken naar consensus.

In de *Roos van Leary* leiden de combinatiemogelijkheden van *boven-onder* en *tegen-samen* tot acht verschillende stijlen van communiceren, die elk ook een bepaald soort reactie van de ontvanger uitlokken.

Roos van Leary



## Stijlen van communiceren in de Roos van Leary

<i>Stijl</i>	<i>Kenmerken</i>	<i>Uitgelokte reactie</i>
Leidend	Zekerheid uitstralen, geen twijfel tonen, vanzelfsprekend aannemen dat de ander luistert en instemt, geen tegenspraak dulden.	Volgzaamheid, gehoorzaamheid
Helpend	Zekerheid uitstralen en initiatief nemen, belangstelling en begrip tonen voor de ander.	Sympathie, medewerking
Coöperatief	Vriendelijk en meegaand, waardering tonen voor de ander.	Initiatief nemen, oplossingen voorstellen
Afhankelijk	Behoeft aan hulp tonen, twijfelen, de ander ophemelen.	Leiding, hulp
Teruggetrokken	Zwijgzaam, geen duidelijke mening naar voren brengen.	Afstand, met rust laten
Opstandig	Wantrouwen uiten, beschuldigen.	Verwerping, conflict
Agressief	Kwaad zijn en dreigen, wantrouwen tonen voor de ander.	Angst, vlucht- en vermijdingsgedrag
Concurrerend	Geen twijfel tonen aan eigen gelijk, eigen belang vooropstellen, wantrouwen tonen naar de ander.	Minderwaardigheid, miskenning

De Roos van Leary kan helpen om het gedrag van communicatiedeelnemers te analyseren, te begrijpen waarom mensen met hun communicatieve gedrag bepaalde reacties oproepen, en het succes of falen van communicatie te voorspellen. Maar dat kan alleen met de nodige voorzichtigheid. Gewaakt moet worden voor de volgende risico's.

- *Stereotypering.* De verschillende communicatieve stijlen in het model vormen een versimpeling van de werkelijkheid. Menselijk gedrag is complexer dan het model misschien suggereert.
- *Beoordeling op basis van een momentopname.* Het is riskant om iemand te typeren op grond van één communicatieve boodschap (een boze brief bijvoorbeeld) of één communicatieve situatie (een gesprek). Het feit dat iemand in één situatie een bepaalde communicatieve stijl hanteert, betekent niet dat dat *zijn* communicatieve stijl is: daarvoor moeten we die persoon langer kennen.
- *Onvoorspelbaarheid van reacties.* De reacties van ontvangers zijn in de praktijk niet altijd zo simpel te voorspellen als het model suggereert. Ontvangers zullen allicht *geneigd* zijn om op de aangegeven wijze op communicatief gedrag te reageren, maar ze zullen vaak ook anders reageren omdat ze beseffen dat een impulsieve reactie nadelig kan zijn voor hun eigen doelstellingen.
- *Persoonlijke relaties verwarren met institutionele relaties.* Het gedrag van deelnemers in communicatie wordt niet alleen bepaald door hun persoonlijke drijfveren, maar ook door institutionele rollen en relaties. Politici die in het debat agressief en opstandig tegenover elkaar zijn, kunnen elkaar na afloop vriendschappelijk de hand drukken en een borrel gaan drinken. Bij de analyse van communicatief gedrag is het altijd belangrijk de context erbij te betrekken.



## Beleefdheid

Communicatieve boodschappen kunnen op twee manieren bedreigend zijn voor de ontvanger.

- De ontvanger kan in zijn *gevoel van eigenwaarde* worden aangetast omdat hij zich bekritiseerd of gekleineerd voelt.
- De ontvanger kan het gevoel krijgen dat zijn *recht op zelfbeschikking* wordt bedreigd, omdat hem min of meer wordt voorgeschreven wat hij moet vinden, moet doen of moet laten.

Soms is bedreiging haast onvermijdelijk, met name als het gaat om instructieve, persuasieve of motiverende communicatie. Bij die soorten communicatie is het uitgangspunt immers dat de ontvangers iets nog niet kunnen (zodat ze instructie nodig hebben), dat ze een onjuiste opvatting hebben (zodat ze ergens anders van overtuigd moeten worden) of dat ze iets niet willen (zodat ze gemotiveerd moeten worden).

Het gevolg van dergelijke bedreigingen is dat ontvangers weerstand opbouwen tegen de inhoud van de boodschap. Ze proberen eraan te ontsnappen. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor.

- *Ontkennen*: de ontvangers ontwijken de boodschap (door niet te luisteren, of niet te lezen) of ze doen alsof ze bepaalde elementen daarin niet opgemerkt hebben.
- *Weerstand bieden*: de ontvangers zoeken naar tegenargumenten, verzetten zich tegen de overtuigingspoging, of ze relativëren het belang van de zaak.
- *In de tegenaanval gaan*: de ontvangers proberen de bedreiger dwars te zitten door extra moeilijkheden te berde te brengen, en door niet optimaal of zelfs helemaal niet meer samen te willen werken.

### Beleefdheidsstrategieën

Hoewel de meeste zenders er niet op uit zijn het gevoel van eigenwaarde of het zelfbeschikkingsrecht van ontvangers te bedreigen, is het in het dagelijks leven vrijwel onmogelijk om dat niet te doen. We zijn voortdurend bezig om elkaar door middel van communicatie te beïnvloeden, en daarmee het aantal gedragsopties van de ander te beperken. Dat het daarbij in de relationele sfeer eigenlijk maar zelden helemaal misgaat, komt doordat we gebruikmaken van beleefdheidsstrategieën. We kiezen voor communicatief gedrag dat een compensatie kan vormen voor de vaak onontkoombare bedreiging van het gevoel van eigenwaarde en het recht op zelfbeschikking bij de ontvangers.

- *Er zijn vier belangrijke beleefdheidsstrategieën.*
- *Indirect communiceren*. We maken niet expliciet dat we iets van een ander willen of kritiek op een ander hebben, maar we kiezen een formulering die minder rechtstreeks is: 'Mocht u geïnteresseerd zijn in mogelijkheden om een financiële bijdrage te leveren aan ons onderzoek naar de effectiviteit van voorlichtingsteksten over hiv/aids in Zuid-Afrika, dan is het misschien handig over het adres te beschikken van de website waar u meer informatie over ons project kunt vinden en waar ook ons rekeningnummer vermeld staat.' Bedoeld is eigenlijk: 'Wij willen geld voor ons onderzoek. Stort uw bijdrage op het volgende rekeningnummer ...'
- *Compensatie geven*. Als we kritiek formuleren, kunnen we dat compenseren door ook een compliment te geven: 'Als u de actualiteit van de informatie op

uw homepage beter in het oog houdt, wordt de aantrekkelijkheid van uw site nog groter dan die nu al is door de voortreffelijke structuur en de prachtige vormgeving.’

- *Rechttoe rechtaan communiceren*, zonder elkaar te ontzien. Dit lijkt op het eerste gezicht juist geen vorm van beleefdheid, maar het kan in bepaalde omstandigheden een goede aanpak zijn. Door zonder omwegen te communiceren, geven we aan dat we de kwestie niet beschouwen als bedreigend voor de ander (anders zouden we immers een beleefdheidsvorm gebruikt hebben): ‘Doe dat vooronderzoek nog maar eens over Harry. Zo heeft de projectgroep er eigenlijk niks aan.’
- *Weglaten van de bedreigende elementen*. We houden onze kritiek voor ons en we zien af van pogingen de ander te beïnvloeden; we achten de prijs van de bedreiging te hoog voor wat we uiteindelijk zouden willen bereiken: ‘Dankjewel voor het rapport van het vooronderzoek Harry.’

## Voorbeelden

Aan de hand van de hiernavolgende situatieschetsen worden enkele belangrijke communicatieprincipes die in deze inleiding aan de orde kwamen, onderstreept.

*De boodschap bevat meer dan alleen een referentiële component*

Van harte gefeliciteerd. Met deze videorecorder (VCR) bent u in het bezit gekomen van een van de meest geavanceerde en makkelijk te bedienen apparaten die er op de markt zijn.

Even voorstellen: mijn naam is Philip. Ik heb tot taak u bij het leren kennen van uw nieuwe videorecorder behulpzaam te zijn. Natuurlijk wilt u uw videorecorder zo snel mogelijk in gebruik nemen. Neem desondanks de moeite om de gebruiksaanwijzing door te lezen. Op die manier leert u uw videorecorder probleemloos te bedienen. Het maakt niet uit welke toetsen u gebruikt, u kunt uw apparaat daarmee in geen geval beschadigen. U kunt dus onbezorgd oefenen.



In deze openingspassage uit de gebruiksaanwijzing van een videorecorder stelt de *zender* zich voor en geeft hij aan hoe hij zijn *rol* ziet. Hij geeft ook duidelijk aan wat het *doel* van de gebruiksaanwijzing is: dat de eigenaar snel en onbezorgd met het apparaat aan de slag kan. Dat doel bepaalt natuurlijk de *inhoud* van de gebruiksaanwijzing: die bevat instructies voor de bediening van de recorder. Ook laat Philip merken hoe hij over de *ontvanger* (in dit geval de lezer) denkt: die is ongeduldig, maar ook een beetje bang om zijn nieuwe apparaat te beschadigen.

De passage is opmerkelijk omdat de appellerende, expressieve en relationele componenten zelden rechtstreeks in de tekst wordt gegeven, en zeker niet bij gebruiksaanwijzingen. Meestal moeten lezers ‘tussen de regels’ lezen om te begrijpen waar een tekst voor dient, wat de zender voor iemand is, en hoe de zender tegen zijn ontvangers aankijkt.

*Het is niet vanzelfsprekend dat de doelen van zender en ontvanger op elkaar aansluiten*  
Wanda van Dijk is als junior researchmedewerker 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 om haar bevindingen te presenteren op een vergadering van het management. Uiteraard wil de nieuwe medewerkster zo goed mogelijk voor de dag komen, dus bereidt zij een presentatie voor waarin ze tot in detail uitlegt welke meetmethoden ze heeft toegepast. Ze brengt dia's mee van de meetopstellingen en een hand-out met een overzicht van alle meetgegevens.

De reacties op de goed voorbereide presentatie vallen 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 om 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 het om 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 sloten niet aan op het zenderdoel.

*Een zender die denkt dat het doel van de boodschap wel duidelijk is, kan zich flink vergissen*

Een rapport van de interne accountantsdienst van een onderneming bevat de volgende conclusie: ‘Geconstateerd werd dat er geen overzicht bestaat van personen die gerechtigd zijn betalingen van meer dan €10.000 te verrichten.’ Wat ze met deze mededeling willen bereiken, zeggen de schrijvers niet met zoveel woorden. Volgens hen spreekt dat vanzelf: zo'n overzicht moet er komen.

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

*Duidelijkheid over doelen is niet altijd sociaal aanvaardbaar*

Directeur Lookmans is op bezoek bij het werkoverleg van de afdeling Inkoop. 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 nog medewerker Inkoop was. ‘Tja, en sindsdien is het werk van de afdeling wel erg toegenomen, als ik

naar de vele punten op onze vergaderagenda kijk', zo probeert chef Inkoop Ripperda voorzichtig een eind aan het gesprek te maken. Ripperda kan niet botweg vragen of de directeur wil vertrekken; dat is ongeleefd. Hij probeert het met een hint die oppervlakkig gezien alleen een referentiële boodschap bevat (en die ook aansluit bij het gesprekstema van Lookmans).

*De rolkeuze van de zender bepaalt mede het effect van de boodschap*

Hierna volgen twee versies van een brief die de directeur van een milieudienst huis aan huis in zijn gemeente laat bezorgen. In de eerste brief presenteert de (anonieme) directeur zich in de rol van een formele, ambtelijke jurist. In de tweede brief presenteert de niet meer anonieme directeur zich als een vaderlijke vriend.

Het zal in beide brieven om dezelfde persoon gaan, alleen de rol waarvoor hij kiest verschilt.

Bij de keuze van een rol kunnen verschillende factoren meewegen: niet alleen persoonlijke smaak maar ook verwachtingen over wat het meest effectief zal zijn, wat het meest gewaardeerd zal worden door de geadresseerden, en wat het best past bij het imago van de gemeentelijke dienst waarvan de brief afkomstig is.

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 geledigd.

Hoogachtend,

De directeur

Aan de bewoners van dit huis

Geachte mevrouw, heer,

Toen wij vandaag uw huisvuilcontainer leegmaakten, merkten wij dat die meer woog 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 ontrieven, hebben we de container niettemin leegge maakt. Maar wilt u er in het vervolg op letten? Als het opnieuw gebeurt, zullen we de container moeten laten staan.

Met vriendelijke groet,

Ph. Petersen, directeur

Goed voorstelbaar is dat beide versies van de brief ergernis op zullen roepen: de eerste brief omdat de afstand die tussen zender en ontvangers wordt gecreëerd te groot is, de tweede brief omdat die afstand juist als te klein wordt aanvoeld.

### **Literatuur**

Het communicatiemodel met de vier componenten van de boodschap dat in deze inleiding centraal staat, is met een aantal wijzigingen ontleend aan *Hoe bedoelt u?* van Schulz van Thun (2003). Het wordt in een iets andere variant toegepast in *Leren communiceren* (Steehouder et al., 1999). De indeling in soorten communicatiedoelen is met enkele wijzigingen ontleend aan *Tekstanalyse* (Pander Maat, 2002). Wie meer wil weten over benaderingen van communicatief gedrag in een managementcontext kan terecht in de serie 'Mens en bedrijf' van uitgeverij Thema (Schouten & Nelissen) in Zaltbommel. Daar wordt onder meer aandacht besteed aan de Kernkwadranten, die zijn geïntroduceerd in *Bezieling en kwaliteit in organisaties* van Ofman (1994) en aan het Johari-raam (zie *Of human interaction* van Luft, 1969).



# Deel 1

## Brieven

Hoe belangrijk digitale communicatie in de vorm van e-mail bijvoorbeeld ook geworden mag zijn, toch blijft de ‘klassieke’ brief een belangrijk communicatiemiddel binnen en tussen organisaties. Brieven hebben nog steeds een speciale status en een bijzondere juridische waarde. Een brief geeft een nadrukkelijk beeld van de zender en beïnvloedt de relatie met de ontvanger sterker dan de meeste andere teksten.

In dit deel vindt u een aantal modules over verschillende briefsoorten. In de modules ligt de nadruk op de structuur van de verschillende typen brieven en op specifieke formuleeraanwijzingen. Voorafgaand aan de modules over de diverse briefsoorten wordt in module 1.1 ‘Aandachtspunten voor brieven’ eerst ingegaan op algemene structuur- en formuleereisen waaraan brieven moeten voldoen.

- 1.1 **Aandachtspunten voor brieven.** Algemene structuur- en formuleereisen waaraan brieven moeten voldoen.
- 1.2 **Aanstellingsbrief.** Vastleggen van afspraken tussen werkgever en werknemer, zodat voor beiden de inhoud van de arbeidsovereenkomst vaststaat.
- 1.3 **Afwijzingsbrief.** Laten weten dat de organisatie niet kan ingaan op het verzoek van de lezer.
- 1.4 **Begeleidende brief bij rapport of nota.** Informatie geven over het meegestuurde rapport en eventueel de lezer aansporen tot actie.
- 1.5 **Bevestiging van afspraken.** Misverstanden voorkomen door zaken zwart-op-wit vast te leggen.
- 1.6 **Bezwaarschrift.** Bezwaar kenbaar maken tegen een beslissing van een overheidsinstelling of een andere instantie.
- 1.7 **Herinnerings- of aanmaningsbrief.** De lezer ertoe zetten zijn betalingsverplichtingen te voldoen en tegelijkertijd de goede relatie handhaven.
- 1.8 **Informerende brief over een regeling.** Informatie geven en acceptatie voor de regeling bewerkstelligen.
- 1.9 **Klachtenbrief.** De lezer informeren over een klacht en hem aansporen om met een oplossing te komen.

- 1.10 **Ontslagbrief.** Aanzeggen van het ontslag.
- 1.11 **Sollicitatiebrief.** Uitgenodigd worden voor een sollicitatiegesprek.
- 1.12 **Uitnodiging voor een bijeenkomst.** Relaties uitnodigen voor een (feestelijke) bijeenkomst en tegelijkertijd de organisatie profileren.
- 1.13 **Verkoopbrief.** De lezer aanzetten tot actie met als uiteindelijk doel verkoop van product of dienst.
- 1.14 **Verzoek om financiële bijdrage.** Werven van fondsen.

## Literatuur

Voor wie meer wil weten, is er veel literatuur voorhanden. Een echt standaardwerk over brieven met gedetailleerde adviezen is *Zakelijk corresponderen* (De Jong et al., 2002). Voor meer algemene aanwijzingen en bijbehorende voorbeelden kunt u onder meer terecht in *Leren communiceren* (Steehouder et al., 1999).



## 1.1

# Aandachtspunten voor brieven

### Karakterisering

Brieven zijn uitstekend geschikt voor het vastleggen van afspraken. Ze laten zich goed archiveren en zijn geschikt voor het uitwisselen van vertrouwelijke informatie. Ook in die gevallen waarin het aankomt op een precieze en juiste formulering, kunnen brieven een belangrijke rol spelen. Een kenmerkende eigenschap van brieven is hun conventionele opbouw en vormgeving. Op die conventionele vormgeving wordt overigens steeds vaker gevarieerd als gevolg van de vrijheid die organisaties hebben om hun eigen huisstijl vorm te geven.

### Doelen

Een brief kan verschillende doelen hebben: informeren, instrueren, overtuigen, motiveren, gevoelens overbrengen. Daarnaast kan een brief als doel hebben goodwill te kweken.

### Inhoud en structuur

Een brief moet over één onderwerp (thema) gaan. Als u meer onderwerpen wilt behandelen, kunt u dat het beste in afzonderlijke brieven doen. Dat geldt zeker voor brieven aan grotere organisaties, waar verschillende onderwerpen immers door verschillende employés behandeld kunnen worden.

Een brief kent een vaste opbouw. Als u zonder voorgedrukt briefpapier of sjabloon werkt, komen de vaste onderdelen van een brief in de volgende volgorde aan bod: afzender, geadresseerde, administratieve gegevens, aanhef, inleiding, kern, afsluiting, slotformule en ondertekening en afzender. Werkt u met briefpapier, dan wordt door het voorgedrukte briefpapier bepaald waar deze gegevens komen te staan.

#### *Afzender*

- Als u namens een bedrijf schrijft, gebruik dan voorgedrukt briefpapier. Dit bevat meestal de volgende onderdelen:
  - logo;
  - bedrijfsnaam;
  - volledige adresgegevens, inclusief postbusnummers, telefoon, fax en e-mail;
  - afdeling binnen het bedrijf (bijvoorbeeld administratie, verkoop);
  - Kamer-van-Koophandel-nummer;
  - bank- en/of gironummer.

- Als u als particulier schrijft, neem dan op:
  - naam,
  - adresgegevens, inclusief telefoon- en indien aanwezig faxnummer, e-mail-adres en webadres.

#### *Geadresseerde*

- Maakt u geen gebruik van voorgedrukt briefpapier, plaats de gegevens van de geadresseerde dan onder die van de afzender. Zorg ervoor dat er tussen afzender en geadresseerde in ieder geval twee witregels zijn.
- Schrijft u aan een organisatie, vermeld dan de naam van de organisatie, het adres, de postcode en plaats.
- Schrijft u aan een afdeling binnen een bedrijf, vermeld dan eerst de naam van de organisatie. Zet daaronder ‘t.a.v.’ (ter attentie van) plus de naam van de afdeling. Laat dit volgen door het adres, de postcode en de plaats.
- Schrijft u aan een persoon binnen een bedrijf, vermeld dan eerst de naam van de organisatie. Zet daaronder ‘t.a.v.’ (ter attentie van) plus de voorletter(s) en achternaam van de geadresseerde. Eventueel kunt u achter de naam de functie van de geadresseerde plaatsen. Laat dit volgen door het adres, de postcode en de plaats.

#### *Administratieve gegevens*

Boven de eigenlijke brieftekst staan administratieve gegevens die noodzakelijk zijn voor een vlotte verwerking van de brief. Als u de vormgeving zelf moet verzorgen, plaats deze gegevens dan onder elkaar tegen de linkermarge.

- *Onderwerp/Betreft.* Maak een keuze voor het kopje ‘onderwerp’ of het kopje ‘betreft’. Plaats achter een van deze kopjes een korte aanduiding van het onderwerp van de brief.
- *Uw kenmerk.* Vermeld indien aanwezig het briefnummer (ook wel de referentietecode) van de brief waarop u reageert.
- *Ons kenmerk.* Vermeld het briefnummer van uw brief.
- *Cc.* Als er personen zijn die een afschrift van uw brief krijgen, vermeld dan hier hun naam.
- *Bijlage(n).* Geef aan hoeveel bijlagen de brief bevat.
- *Plaats/datum.* Schrijf plaats en datum voluit. Dus niet ‘A’dam 04-11-04’, maar ‘Amsterdam, 4 november 2004’.

#### *Aanhef*

- Kies een geschikte aanhef.
  - Is de geadresseerde een man, maak dan gebruik van de aanhef ‘Geachte heer Pietersen,’ eventueel ‘Geachte mijnheer Pietersen,’ maar liever niet ‘Geachte meneer Pietersen.’
  - Is de geadresseerde een vrouw, maak dan gebruik van de aanhef ‘Geachte mevrouw Pietersen.’
- Gebruik zo neutraal mogelijke aansprekingen, dus liever geen functies, rangen of standen. Dus niet: ‘Geachte professor Swagemakers,’ maar liever ‘Geachte mevrouw Swagemakers.’
- Als u niet zeker weet of de geadresseerde een man of vrouw is, waag dan geen gok, maar schrijf: ‘Geachte mevrouw, heer,’ ‘Geachte mevrouw, mijnheer’ of ‘Geachte heer, mevrouw.’

- Doe in officiële correspondentie niet amicaal: ‘Beste Eric,’ of ‘Hoi Ankie,’ ook al kent u de betreffende persoon nog zo goed. Gebruik een meer neutrale formulering: ‘Geachte mevrouw Netelenbos,’ of ‘Geachte heer Fränzel,’. Een aanhef als ‘Geachte Ankie Netelenbos,’ betekent een stijlbreuk. Als compromis kunt u gebruikmaken van: ‘Geachte mevrouw Netelenbos, beste Ankie,’.
- In brieven aan commissies of teams is het mogelijk deze als geheel aan te spreken: ‘Geachte commissie,’ of ‘Geachte directie,’. Maar dat kan niet altijd (‘Geachte opleiding,’ of ‘Geacht Bureau,’ klinkt raar). Gebruik in zulke gevallen ‘Geachte heer, mevrouw,’.
- Vermijd onpersoonlijke en ouderwetse aansprekingen als ‘L.S.’ (lectori salutem, den lezer heil) of ‘M.’ (mevrouw, meneer).
- Begin de aanhef met een hoofdletter en sluit af met een komma. De zin die volgt op de aanhef, begint u met een hoofdletter.
- Gebruik in de aanhef geen voorletters, maar alleen de achternaam met eventuele voorvoegsels (die dan wel met een hoofdletter moeten beginnen), bijvoorbeeld ‘Geachte mevrouw In ’t Veld,’.

#### *Inleiding*

- Beschrijf de aanleiding voor de brief.
- Geef aan wat de lezer precies met het onderwerp te maken heeft.
- Kondig bij langere brieven aan wat de lezer in de rest van de brief kan verwachten.

#### *Kern*

- Werk hier het eigenlijke onderwerp van de brief uit.
- Stem de informatie af op wat u zelf wilt bereiken en op de behoefte van de lezer.

#### *Afsluiting*

- Geef aan wat u van de lezer verwacht.
- Geef aan wie de lezer kan bereiken voor meer informatie, en wanneer en hoe dat kan.

#### *Slotformule*

- Maak gebruik van een vaste slotformule. Houd daarbij rekening met de stijl van de rest van de brief. De meest gebruikelijke slotformules zijn: ‘Hoogachtend’ en ‘Met vriendelijke groet’.
- Sluit de slotformule af met een komma: ‘Hoogachtend,’.

#### *Ondertekening en afzender*

- Laat onder de slotformule ruimte vrij voor uw handtekening.
- Zet onder uw handtekening uw naam (eventueel met beroep, titel of functie).

#### *Bijlagen*

- Omschrijf onder aan de brief de bijlage(n), bijvoorbeeld: ‘Bijlage: Concept-rapport Ziekteverzuim’.

## Presentatieadviezen

### *Vormgeving*

- Raadpleeg voor de vormgeving van brieven van bedrijven en organisaties altijd het huisstijlhandboek, of blader door het (al dan niet digitale) brievenarchief om te kijken wat binnen uw organisatie gebruikelijk is.
- Als u geen voorbedrukt briefpapier gebruikt, neem dan wit papier in A4-formaat.
- Print de brief: in het zakelijke verkeer is een geprinte brief tegenwoordig de regel; een handgeschreven brief is ongebruikelijk geworden.
- Gebruik het papier aan één kant.
- Zorg voor ruime marges: links en rechts 3 cm en boven en onder 2 cm.
- Zorg ervoor dat de eigenlijke tekst op een evenwichtige manier op de pagina terecht komt. Laat de eigenlijke tekst nooit onder de bovenste bladhelft beginnen.
- Zorg bij brieven langer dan één pagina ervoor dat er nog voldoende regels van de eigenlijke brief op de volgende pagina komen (en dus niet alleen de ondertekening).
- Voor de markering van nieuwe alinea's hebt u de keuze tussen inspringen op een nieuwe regel of beginnen na een halve of hele witregel. Zeker bij korte brieven verdient die laatste optie vaak de voorkeur.
- Bestaat uw brief uit meer dan één vel, zet dan vanaf het tweede vel boven aan de pagina een paginanummer.
- Houd u bij de adressering op de envelop, maar ook aan de bovenkant van de brief zelf aan de richtlijnen van TPG Post.
  - Plaats adresseringsgegevens op aparte regels.
  - Plaats geen komma's aan het eind van die regels.
  - Scheid de cijfers en letters van de postcode van elkaar door een spatie.
  - Geef de letters van de postcode weer in hoofdletters.
  - Gebruik twee spaties tussen postcode en plaats.
  - Schrijf de plaatsnaam in hoofdletters.

### *Formuleringen*

- Benadruk het doel van de brief door gebruik te maken van werkwoorden waarin de kern van dat doel letterlijk wordt omschreven, bijvoorbeeld: 'mee-delen', 'vragen', 'verzoeken', 'aanbieden', 'weigeren', 'accepteren', 'wensen', 'sommen', 'waarschuwen', 'klagen', 'betreuren', enzovoort.
- Probeer u bij het schrijven steeds te verplaatsen in de lezer.
- Toon waardering voor de lezer.
  - Benader de lezer zoals u zelf benaderd zou willen worden.
  - Straal een servicegerichte instelling uit, door bijvoorbeeld extra informatie te geven die de lezer anders zelf zou moeten opzoeken.
- Als u de lezer gunstig wilt stemmen, kies dan voor de zonzijde en belicht de positieve kant van de thematiek: spreek liever over een halfvol glas dan over over een glas dat half leeg is.
- Als u de zaak niet op de spits wilt drijven, verminder dan bij meningsverschillen of klachten de tegenstellingen. U kunt gebruikmaken van:
  - *eufemismen*, waarbij u de dingen wat minder hard zegt dan ze zijn;
  - *uitingen van respect*, waarin u laat merken dat u wel begrip hebt voor het standpunt van de tegenpartij, al deelt u het standpunt niet.

## Valkuil

*Te persoonlijke aanpak.* In bepaalde typen brieven, zoals de klachtafhandelingsbrief, kan het aanspreken van de lezer met ‘u’ te confronterend en beschuldigend overkomen. In dergelijke gevallen is het noodzakelijk om meer waardering te tonen voor de lezer en tegenstellingen te verminderen.

## Computerondersteuning

Een belangrijke ondersteuning die de computer met name bij routinebrieven kan leveren, is het gebruik van modelbrieven en bouwsteencorrespondentie. In veel tekstverwerkingsprogramma’s worden voor een aantal steeds terugkerende specifieke situaties modelbrieven aangeboden, waarin bepaalde plekken worden opengelaten die nader moeten worden ingevuld. Pas deze modellen niet klakkeloos toe. Vaak zijn ze geïmporteerd uit de Verenigde Staten; dat kan betekenen dat de gehanteerde conventies afwijken van wat in Nederland gebruikelijk is.

Een meer uitgekende vorm van werken met modellen is het gebruik van bouwstenen. Voor veelvoorkomende onderdelen in een brief zijn modelalinea’s uitgewerkt, van een titel voorzien en als afzonderlijke bestanden opgeslagen. U kunt ze dan bij het samenstellen van een brief afzonderlijk opvragen. Mocht u hiervan gebruikmaken, let dan extra op de overgangen tussen de alinea’s en het gebruik van verwijswaarden die de tekst tot een goedlopend geheel moeten maken.

## Voorbeeld

Ir. H. van Zomer  
Paulus Potterstraat 6  
3583 SN UTRECHT  
030-2534518  
harrie3@hotmail.com  
www.harrievanzomer.nl

School of Management  
t.a.v. de studievoorzitter  
Postbus 58  
7500 MB BLIJKERKE

Betreft: toelating tot MBA-opleiding

Utrecht, 19 juni 2004

Geachte mevrouw, mijnheer,

Door een publicatie in de Volkskrant van 23 mei over MBA-opleidingen in Nederland raakte ik geïnteresseerd in uw School of Management. Ik wil u via deze brief wat meer over mijn achtergronden vertellen opdat u kunt beoordelen of ik de juiste vooropleiding en werkervaring voor deze opleiding heb.

Ik ben in het bezit van een wo-diploma werktuigbouwkunde, behaald in 1993. Tijdens mijn studie heb ik me vooral beziggehouden met materiaalkunde. Na de propedeuse ben ik me al vrij snel in die richting gaan specialiseren.

Momenteel ben ik werkzaam bij AluFrance, een groot productiebedrijf van diverse metaalproducten. Het bedrijf is gevestigd in Toulon met nevenvestigingen in Lyon, Arnouville en Utrecht. Ik ben als productmanager verantwoordelijk voor het gehele proces: van erts, naar metaal, naar legering, naar halfproduct en eindproduct.

Het bedrijf biedt mij de mogelijkheid om mij een jaar lang verder te bekwamen in het management. Gelet op de eisen die tegenwoordig aan bedrijven gesteld worden om zich snel aan te passen aan veranderende markten heb ik vooral belangstelling voor innovatiemanagement, de communicatie in R&D-teams en logistiek management.

Graag zou ik enig zicht willen hebben in de mate waarin uw opleiding aansluit bij mijn profiel en wensen. Ook andersom natuurlijk zou ik graag willen weten in hoeverre mijn c.v. u aanleiding zou geven om mij toe te laten. Zou u mij, behalve algemene documentatie, daarover ook enige specifieke informatie kunnen geven?

Hoogachtend,

H. van Zomer

## Verwijzing

Module 15.4: Opmaak (lay-out)

## 1.2

# Aanstellingsbrief

### Karakterisering

Een aanstellingsbrief is een goed-nieuwsbrief: met een aanstellingsbrief neemt een werkgever iemand in een bepaalde functie in dienst en wordt een arbeidsovereenkomst bevestigd of in gang gezet. De brief heeft tevens de waarde van een contract. Vaak is de inhoud van een dergelijke brief gebaseerd op relevante cao-artikelen.

### Doel

Het doel van een aanstellingsbrief is het vastleggen van de afspraken tussen werkgever en werknemer, zodat voor beiden de inhoud van de overeenkomst vaststaat.

### Inhoud en structuur

- *Opening met het goede nieuws.* Als er al een mondelinge mededeling aan de brief vooraf is gegaan, bevestig hier dan de aanstelling. Als er geen mondelinge mededeling heeft plaatsgevonden, kondig hier dan aan dat de geadresseerde wordt aangesteld in de betreffende functie. Geef eventueel een korte motivering waarom u juist de geadresseerde voor de functie heeft uitgekozen.
- *Uitwerking.* Geef extra informatie over de aanstelling, bijvoorbeeld een nadere functieomschrijving, de datum van ingang van de aanstelling, informatie over de bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden, gegevens over een eventuele medische keuring, proeftijd en opzegtermijn. Mochten er nog zaken ten aanzien van de aanstelling zijn die nader besproken moeten worden, noem deze dan en kondig een nadere afspraak hierover aan.
- *Afsluiting.* Spreek de verwachting uit dat de geadresseerde aan de gestelde verwachtingen zal beantwoorden. Spreek bovendien de overtuiging uit dat de geadresseerde een werkkring zal aantreffen die aan zijn verwachtingen voldoet.

### Presentatieadviezen

- Presenteer in de opening het goede nieuws met enig enthousiasme.
- Als de functie al elders is omschreven, volsta dan in de aanstellingsbrief met een verwijzing naar het betreffende document. Vermeld krachtens welk cao-artikel de aanstelling plaatsvindt.

- Als de lezer actie moet ondernemen, formuleer dit dan als verzoek en niet als bevel.
- Zorg ervoor dat de afsluiting oprecht overkomt. Overdrijf dus niet.

### Computerondersteuning

Vaak zullen er op een afdeling Personeelszaken digitale modelbrieven bestaan voor een aanstelling met een aantal standaardformuleringen.

### Voorbeeld

[...]

Geachte heer Gerritsma,

Het is ons een genoegen u te kunnen mededelen dat we u graag in dienst nemen als Hoofd van de afdeling Redactie; dit als gevolg van een unanieme beslissing van de selectiecommissie. Bij de beslissing was uw brede ervaring met wetenschappelijke tijdschriftuitgaven op natuurkundig gebied van doorslaggevende betekenis.

Dit besluit houdt in dat we u per 1 augustus a.s. aanstellen in de genoemde functie. Uw taak zal zijn leiding te geven aan een groep uitgeversredacteuren bij de ontwikkeling van internetversies van ons tijdschriftenbestand. Op uw aanstelling is artikel 7, lid 2 van de CAO voor het uitgeversbedrijf van kracht. Uw aanvangssalaris is na overleg met u vastgesteld op €3892. Dit alles onder voorwaarde van een positieve uitslag van de medische keuring. Hiervoor zal binnen een week een afspraak met u worden gemaakt.

We hopen dat u in vruchtbare samenwerking met ons team van redacteuren erin zult slagen de internetsite van onze tijdschriften zo in te richten dat ook de verkoop van de gedrukte versie opnieuw zal worden gestimuleerd.

Met vriendelijke groet,

[...]

### Verwijzing

Module 10.3: Functiebeschrijving



## 1.3

# Afwijzingsbrief

### Karakterisering

In een afwijzingsbrief wijst u een verzoek af. Het kan bijvoorbeeld gaan om een afwijzing van een klacht, een gedane offerte, een schadeclaim, een sollicitant of een verzoek om financiële ondersteuning. Soms kan dat mondeling of via een e-mail, maar vaak is een echte brief daarvoor het meest geëigende middel. Een afwijzingsbrief is een slecht-nieuwsbrief. Het betreft een min of meer delicate situatie, die een eigen benadering vereist.

### Doelen

Afwijzingsbrieven hebben een dubbel doel:

- de lezer laten weten dat u niet op zijn verzoek kunt ingaan;
- de organisatie of instelling te presenteren als een organisatie die op correcte wijze met delicate situaties omgaat.

### Inhoud en structuur

De dubbele doelstelling heeft consequenties voor de inhoud en structuur. De geadresseerde heeft mogelijk hoopvolle verwachtingen en heeft waarschijnlijk veel zorg aan zijn verzoek besteed. Volsta daarom in de afwijzing niet alleen met het besluit maar geef ook de motivering.

Een afwijzingsbrief kan als volgt zijn opgebouwd.

- *Inleiding.* Verwijs naar het verzoek.
- *Motivering van de afwijzing.* Geef argumenten op grond waarvan u het verzoek afwijst.
- *Afwijzing of weigering.* Formuleer het uiteindelijke besluit.
- *Afsluiting.* Zorg voor een positieve afsluiting.

### Presentatieadviezen

- Zorg ervoor dat het besluit duidelijk en ondubbelzinnig geformuleerd is.
- Gebruik uitdrukkingen die onvermijdelijkheid suggereren, bijvoorbeeld: ‘we kunnen niet anders dan ...’ ‘we zijn genoodzaakt om ...’.
- Gebruik uitdrukkingen van spijt, bijvoorbeeld: ‘Helaas ...’.
- Toon begrip voor de teleurstelling van de geadresseerde.

## Voorbeelden

### *Afwijzing verzoek om sponsoring*

[...]

Geachte heer Koningsbergen,

We hebben uw verzoek om als sponsor op te treden voor het door u te organiseren muziekfestival ontvangen en in overweging genomen. In principe staan we zeker niet onsympathiek tegenover initiatieven als het uwe en past uw muziekfestival in ons sponsoringbeleid. Omdat we het totale budget voor sponsoring al hebben besteed, zien we ons echter genoodzaakt uw verzoek af te wijzen.

We zouden u bij een mogelijk volgend initiatief willen verzoeken in een eerder stadium contact met ons op te nemen. We denken dan aan een termijn van een jaar voor de geplande datum van het evenement. Dan kunnen we mogelijk wel tot afspraken komen.

Voor dit ogenblik wensen we u veel succes toe met het huidige project.

Met vriendelijke groet,

[...]

### *Afwijzing sollicitatie*

[...]

Geachte heer Boerma,

Op 3 januari jl. hebben wij uw sollicitatie naar de functie van administratief medewerker ontvangen. Voor deze functie bestaat veel belangstelling. Daarom hebben wij besloten om voor een eerste gesprek alleen die sollicitanten uit te nodigen die daadwerkelijk aan alle in de advertentie genoemde eisen voldoen. Uit uw brief en curriculum vitae hebben wij kunnen opmaken dat dat voor u niet in alle opzichten geldt. Daarom komt u helaas niet in aanmerking voor de functie.

Wij danken u hartelijk voor uw sollicitatie en wensen u veel succes bij volgende gelegenheden.

Hoogachtend,

G. van de Voort  
Hoofd personeelszaken

[...]

## 1.4

# Begeleidende brief bij een rapport of nota

### Karakterisering

Wanneer een rapport of nota wordt verstuurd, gaat die vaak vergezeld van een brief, *de begeleidende brief* (ook wel *aanbiedingsbrief* genoemd).

### Doelen en doelgroepen

Doelen van een begeleidende brief kunnen zijn:

- informeren over de globale inhoud en conclusies;
- motiveren om het rapport met aandacht te lezen;
- overtuigen van het belang van het rapport;
- aansporen om bepaalde taken uit te voeren of acties te ondersteunen.

Mogelijke doelgroepen zijn:

- opdrachtgever(s);
- personen of organisaties die naar aanleiding van het rapport actie moeten ondernemen;
- personen of organisaties op wie het rapport betrekking heeft.

### Inhoud en structuur

De structuur van een begeleidende brief ziet er als volgt uit.

- *Aanleiding*. Formuleer wat de aanleiding is geweest om het rapport te schrijven.
- *Eigenlijke aanbieding*. Bied het rapport expliciet aan en noem daarbij de titel en de eventuele subtitel van het rapport.
- *Samenvatting*. Geef een korte samenvatting van het rapport.
- *Belang*. Geef het belang aan van het betreffende rapport en motiveer hiermee de geadresseerde om aan een en ander tijdig voldoende aandacht te geven, bijvoorbeeld: 'Voor u zijn vooral de financiële prognoses in hoofdstuk 3 en de tabellen op pagina 32 van belang.'
- *Verdere procedure*. Geef als schrijver van het rapport en verantwoordelijke voor de inhoud (of als vertegenwoordiger van de groep die die verantwoordelijkheid draagt) de procedure aan voor de verdere behandeling van het rapport.
- *Verwachte actie*. Geef zo nodig de punten aan waarop de opdrachtgever beslissingen moet nemen of besluitvorming moet organiseren. Geef aan welke reactie u van de geadresseerde verwacht en op welke termijn die reactie is gewenst/vereist.

- *Bereidheid tot nadere toelichting.* Stel u beschikbaar om een en ander zo nodig nader toe te lichten.
- *Slotformule.* Spreek de hoop uit dat het rapport voldoende aanknopingspunten geeft om de gedachtevorming over het betreffende onderwerp verder vorm te geven.

### Presentatieadviezen

- Markeer in de brief de titelbeschrijving van het rapport. Gebruik daarvoor een vet of cursief lettertype.
- Zorg ervoor dat de begeleidende brief niet tegelijkertijd een rekening is voor het te betalen bedrag. Breng de kosten in een aparte brief in rekening.

### Voorbeeld

[...]

Geachte heer Van der Veen,

Zoals bij mijn aanstelling als projectleider AllochtoneOndernemersCentrum op 1 april jl. is afgesproken, ontvangt u hierbij het oprichtingsdocument voor dat centrum getiteld: *Het AllochtoneOndernemersCentrum (AOC) in de steigers. Een werkplan.* In het rapport vindt u een nadere uitwerking en concretisering van de doelstellingen zoals u ze in uw opdracht hebt omschreven. Tevens bevat het rapport een specificatie van drie doelgroepgerichte ondersteuningspakketten voor allochtone aspirant-ondernemers, steeds toegesneden op de mate waarin ondernemende allochtonen met hun plannen zijn gevorderd.

U gaf op 1 april ook aan dat alle zeilen moesten worden bijgezet om alle betrokkenen zo ver te krijgen dat het centrum per 1 september aanstaande van start zou kunnen gaan. Om deze deadline te kunnen halen, zijn er op zeer korte termijn beslissingen nodig op de volgende vier punten:

1. *Voorlopige accommodatie van AOC.* Het is op dit ogenblik nog niet duidelijk waar het Centrum kan worden gehuisvest. Zoals al eerder besproken ligt het voor de hand in eerste instantie van een voorlopige huisvesting uit te gaan. In verband met eventuele aanpassingen is het dan wel nodig om ruim vóór de bouwvakvakantie, liefst voor 20 juni a.s., hierover een beslissing te nemen.
2. *Juridische status van het AOC.* Ook hierover is op korte termijn een beslissing nodig, zodat duidelijk wordt wie de verantwoording draagt voor de eerste investeringen. Tevens moet er een keuze worden gemaakt uit de manieren waarop de relatie met de Kamer van Koophandel kan worden gedefinieerd.
3. *Het te besteden budget.* Om de eerste noodzakelijke investeringen te kunnen doen, is het nodig om op zeer korte termijn, d.w.z. voor 15 juli a.s., over het in de nota begrote startbudget (€500.000) te kunnen beschikken.

4. *Definitieve aanstelling van de projectleider.* In samenhang met de onder punt 2 genoemde juridische status is het van belang een beslissing te nemen over de aanstelling van de projectleider.

Over al deze punten vindt u in het verslag de nodige suggesties.

Mocht u nog nadere informatie wensen, dan ben ik vanzelfsprekend graag bereid die te verstrekken.

Hoogachtend,

[...]

Bijlage: Rapport *Het AllochtonenOndernemersCentrum (AOC) in de steigers.*  
*Een werkplan.*

## Verwijzing

Module 9.5: Samenvatting

## 1.5

# Bevestiging van afspraken

### Karakterisering

In een bevestigingsbrief legt u afspraken vast die u eerder mondeling heeft gemaakt. Daarnaast kunt u die afspraken nader uitwerken.

### Doelen

- Met een bevestigingsbrief kunt u verschillende doelen nastreven.
- Zakelijk doel: u wilt misverstanden voorkomen.
- Juridisch doel: u wilt claims en aansprakelijkheidskwesties voorkomen.

### Inhoud en structuur

- *Bevestiging van de afspraak.* Begin met de gemaakte afspraak te bevestigen. Noem het onderwerp en geef ontmoetingsplaats, datum, tijdstip en geplande duur aan. Geef eventueel aan wie er nog meer aanwezig zullen zijn.
- *Aanvullende informatie.* Noem de te bespreken punten. Gaat het om een besluitvormingsproces en wilt u de besluitvorming in de door u gewenste richting sturen, voeg dan informatie toe die uw standpunt ondersteunt.
- *Afsluiting met goodwill-elementen.* Geef aan hoe en wanneer men u kan bereiken. Geef aan dat u naar de ontmoeting uitziet.
- *Eventueel: bijlage.* Voeg extra informatie toe, bijvoorbeeld trein- en busverbindingen en een routebeschrijving met de parkeermogelijkheden.

### Presentatieadviezen

- Formuleer zo precies mogelijk om later misverstanden en schadeclaims te voorkomen.
- Formuleer de gemaakte afspraken zo veel mogelijk puntsgewijs.

### Voorbeeld

[...]

Geachte heer De Grootte,

Hiermee bevestig ik de afspraak die ik op 3 april jl. telefonisch met u maakte voor een oriënterende bespreking over de mogelijkheid om het bestaande telefooncentralegebouw te verbouwen tot Openbare Bibliotheek. De afspraak

vindt plaats op vrijdag 25 mei aanstaande van 15.00–17.00 uur in het Gemeentehuis van Blijkerk, Markt 1, Kamer 119.

De agenda van de bespreking ziet er als volgt uit:

- bespreking van het programma van eisen;
- bespreking van de bestemmingsplannen in de directe omgeving;
- bezoek aan de betreffende locatie, zodat u een indruk heeft van het bestaande gebouw.

Ik hoop dat we gezien uw ervaring in het aanpassen van oude industriële gebouwen voor hergebruik tot nadere afspraken kunnen komen. Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u mij bereiken via de e-mail: [k.zuurhof@blijkerk.nl](mailto:k.zuurhof@blijkerk.nl)

Met vriendelijke groet en graag tot ziens op 25 mei,

[...]

## Verwijzingen

Module 7.6: Leestekens bij opsommingen

Module 12.8: Opsommingen

## 1.6

# Bezwaarschrift

### Karakterisering

Met een bezwaarschrift tekent u bezwaar aan tegen een beslissing van een overheidsorganisatie of een andere instantie, bijvoorbeeld tegen de bouw van een flat vlak naast uw verbouwde boerderijtje, tegen de huurverhoging die u is opgelegd, tegen de aanslag van de onroerendzaakbelasting of tegen de afwijzing van uw aanvraag om een traplift bekostigd te krijgen.

Sommige bezwaarschriften zijn ingebed in besluitvormingsprocedures van de overheid. Deze hebben ieder weer hun eigen regels. In het ene geval kunt u met een brief volstaan en volgt er een beslissing op grond van de brief. In het andere geval kan het zijn dat u uw bezwaar mondeling moet komen toelichten. Niettemin valt er een aantal algemene aanwijzingen te geven. Daarnaast blijft het van belang om bij ingewikkelde procedures en in belangrijke zaken het advies van een advocaat in te winnen en deze eventueel het bezwaarschrift te laten formuleren.

### Doel

Het doel van een bezwaarschrift is uw bezwaar kenbaar te maken tegen een beslissing van een overheidsinstelling of een andere instantie om uiteindelijk de beslissing ongedaan te maken of te veranderen. Daarmee is meteen ook de doelgroep van uw brief gegeven.

### Inhoud en structuur

- *Bezwaar aantekenen.* Val meteen met de deur in huis, zonder inleiding van welke aard ook. Verwijs naar de beslissing waartegen u bezwaar aantekent.
- *Het bezwaar motiveren.* Geef een motivering van uw bezwaar door een beroep te doen op de wetten en regelingen die in het betreffende geval van kracht zijn. Vaak kunt u de formulering van de motivering beter aan een advocaat overlaten.
- *Een beslissingsalternatief formuleren.* Geef aan welk beslissingsalternatief u zelf gerechtvaardigd vindt, bijvoorbeeld bij een belastingaanslag. Beargumenteer uw voorstel.
- *Verzoeken om gehoord te worden.* Geef aan dat u bereid bent om uw bezwaren in een gesprek of hoorzitting nader te komen toelichten.



## Presentatieadvies

Hanteer een neutrale, zakelijke toon. Zorg ervoor dat uw brief geen klaagzang of beschuldiging is.

## Valkuilen

*Onvoldoende aandacht voor de bezwaartermijn.* Bij bezwaren tegen planologische beslissingen dient u steeds rekening te houden met de termijnen binnen welke u uw bezwaren kenbaar moet maken. Als u haast hebt, kunt u uw motivering eventueel achterwege laten en volstaan met een beroep op de mogelijkheid het bezwaar mondeling toe te lichten.

*Bezwaarschrift ingediend bij het verkeerde adres.* Zoek zorgvuldig uit bij welke instantie u uw bezwaarschrift moet indienen. Raadpleeg hiervoor bijvoorbeeld een advocaat, rechtswinkel of gemeentevoorzitter.

## Computerondersteuning

Bij sommige bezwaarschriften hoeft u helemaal geen brief te schrijven, maar kunt u een formulier afhalen of downloaden van een website, dat u dan kunt invullen en opsturen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een bezwaarschrift tegen een huurverhoging, dat u overigens niet bij de verhuurder, maar bij het Secretariaat van de huurcommissie moet indienen.

## Voorbeeld

[...]

Bezwaarschrift tegen de waardebeschikking van het pand, gelegen aan de Kometenlaan 86, te Emmanshoven, beschikkingsnummer 815.663, gedagtekend 05-03-2003

[...]

Geachte heer, mevrouw,

Bij deze teken ik op grond van artikel 22 van de Wet waardering onroerende zaken bezwaar aan tegen de door de gemeente vastgestelde waardebeschikking van het pand, gelegen aan de Kometenlaan 86, te Emmanshoven.

Het door u vastgestelde bedrag is naar mijn mening te hoog. U bent uitgegaan van de referentiewoning in de Venushof 15. Beide woningen zijn weliswaar van gelijke opzet, maar er zijn ook aanzienlijke verschillen. De referentiewoning is geheel gerenoveerd, terwijl mijn woning zich nog geheel in de oorspronkelijke staat bevindt. Het verschil komt vooral tot uiting in het feit dat in de referentiewoning op de zolder twee slaapkamers zijn ingericht, terwijl de zolder in mijn woning nog gewoon zolder is. Bovendien bevat de referentiewoning een aanzienlijk grotere garage dan mijn woning.

Ik verzoek u daarom de waardering van mijn woning te herzien door er €40.000 op in mindering te brengen en de waarde vast te stellen op €340.000.

Mocht u voornemens zijn niet direct ten volle aan mijn bezwaar tegemoet te komen, dan verzoek ik u mij te willen horen, voordat u een uitspraak doet.

Hoogachtend,

[...]

## 1.7

# Herinnerings- of aanmaningsbrief

### Karakterisering

Als een koper (of huurder, gebruiker, abonnee, enzovoort) niet aan zijn betalingsverplichting voldoet, kunt u hem een herinnering of aanmaning sturen. Voor dit doel beschikken bedrijven meestal over een standaardprocedure die vaak voor een deel is geautomatiseerd. In die standaardprocedure zijn drie stappen te onderscheiden.

- *Herinnering*. Als de betalingstermijn (bijna) is verstreken, worden er automatisch betalingsherinneringen uitgedraaid en verzendklaar gemaakt. Deze herinnering hoeft nog niet per se een briefvorm te hebben. Het kan ook een acceptgiro zijn met het woord ‘Herinnering’ en een verzoek om voor een bepaalde datum te betalen. Wordt in dit stadium wel voor een brief gekozen, dan is die vriendelijk van toon.
- *Tweede herinnering*. Blijft de koper na de herinnering alsnog in gebreke, dan volgt een tweede herinnering, die strenger van toon is.
- *Laatste herinnering of aanmaning*. Helpt de strenger gestelde tweede herinnering ook niet, dan laat de verkoper zijn klant weten dat hij juridische stappen gaat ondernemen als de betaling voor een genoemde datum achterwege blijft.

### Doel

Het doel van een herinneringsbrief is de lezer te bewegen aan zijn betalingsverplichtingen te voldoen en tegelijkertijd de goede relatie te handhaven.

### Inhoud en structuur van een eerste of tweede herinneringsbrief

- *Aanleiding*. Verwijs naar de rekening (met factuurnummer en datum) en constateer dat de betaling nog niet binnen is. Stel vast dat gezien de betalingsvoorwaarden de betaling redelijkerwijs al binnen had moeten zijn. Als het de tweede herinneringsbrief is, geef dan aan dat u al eerder aan de rekening hebt herinnerd.
- *Betalingsverzoek*. Verzoek de lezer om alsnog te betalen. Bied eventueel aan dat u bereid bent om over een betalingsregeling te overleggen.
- *Afsluiting*. Geef de lezer nog de mogelijkheid om met u contact op te nemen. Spreek het vertrouwen uit dat alles spoedig in orde zal komen.
- *Eventueel: bijlage*. Voeg een kopie van de rekening toe.

## Inhoud en structuur van een laatste herinneringsbrief

- *Aanleiding.* Verwijs zo precies mogelijk naar de rekening en constateer dat de betaling nog steeds niet binnen is. Stel vast dat gezien de betalingsvoorwaarden de betaling al binnen had moeten zijn. Verwijs naar de oorspronkelijke nota en de twee eerdere brieven.
- *Aanmaning.* Sommeer de lezer om de rekening voor een bepaalde datum te betalen. Noem de sanctie die bij uitblijven van de betaling wordt toegepast: overdracht van de incasso van het verschuldigde bedrag aan een deurwaarder. Eventueel kunt u nog de gevolgen noemen, met name de extra kosten van de toepassing van de sanctie.
- *Afsluiting.* Spreek de hoop uit dat de aangekondigde actie onuitgevoerd kan blijven doordat de geadresseerde alsnog tijdig aan zijn betalingsverplichtingen voldoet.
- *Eventueel: bijlage.* Voeg een kopie van de rekening toe.

## Presentatieadviezen

- Leg het accent op het handhaven van de goede relatie door verwijten en beschuldigingen te vermijden en te suggereren dat er misschien sprake is van een vergissing of een misverstand.
- Kies voor de ik- of wij-vorm. Niet: ‘U hebt de rekening niet betaald’, maar ‘Wij hebben uw betaling niet ontvangen.’
- Vervang de termen ‘sommeren’ en ‘aanmanen’ door meer indirecte formuleringen als: ‘Wij stellen u tot 3 augustus in de gelegenheid aan uw betalingsverplichting te voldoen.’

## Computerondersteuning

In veel klantenadministratiesystemen zijn mogelijkheden voor een herinneringsprocedure ingebouwd. Dat kan een gemak zijn. Wel is het nodig de uitvoer steeds te controleren op de vraag of de algemene stappen in de procedure ook op deze toevallige klant van toepassing zijn.

## Voorbeelden

### *Herinnering*

[...]

#### HERINNERING

Geachte heer Van Groeningen,

Op 11 augustus jl. zonden wij u een factuur nr. 2385 ad €45 voor uw lidmaatschap van onze vereniging. Tot op heden konden wij uw betaling nog niet registreren. Daarom sturen wij u opnieuw een acceptgirokaart met het verzoek het bedrag alsnog over te maken.

Als uw betaling en deze brief elkaar hebben gekruist, vragen we u deze brief als niet verzonden te beschouwen. Mocht u van mening zijn dat er bij ons een fout is gemaakt, wilt u dan zodra mogelijk contact met ons opnemen? Ons telefoonnummer is 020-3421888.

Met vriendelijke groet,

[...]

### *Laatste herinnering*

[...]

#### LAATSTE HERINNERING

Geachte heer De Vries,

Voor onze aan u gerichte factuur 5673847, d.d. 5 juni 2003, ad €30,24 hebben wij tot op heden nog geen betaling ontvangen.

Hoewel wij u reeds tweemaal in de gelegenheid hebben gesteld om aan uw betalingsverplichting te voldoen, hebt u aan ons verzoek om betaling van het openstaand saldo tot nu toe nog geen gehoor gegeven.

Wij stellen u nog eenmaal in de gelegenheid deze rekening binnen veertien dagen na dagtekening van deze brief te voldoen op ons banknummer 59.06.081.842 ten name van de Stichting Thuiszorgwinkel te Goorhuizen, onder vermelding van het factuurnummer 5673847.

Indien uw betaling ons op 19 juni niet heeft bereikt, zien wij ons genoodzaakt de gehele vordering op u gerechtelijk te incasseren. De incassokosten en de vertragsrente die hiermee gepaard gaan, komen dan geheel voor uw rekening.

Vooralsnog gaan wij ervan uit dat u het zo ver niet zult laten komen. Wij zien uw betaling dan ook per omgaande tegemoet.

Hoogachtend,

[...]

## 1.8

# Informerende brief over een regeling

### Karakterisering

In een informerende brief over een regeling verschaft u gevraagd of onge-  
vraagd informatie over een regeling die voor de lezer van belang is.

### Doelen en doelgroepen

Een informerende brief over een regeling kan drie doelen vervullen:

- de lezer informeren;
- acceptatie voor de regeling bewerkstelligen;
- de lezer tot actie overhalen.

### Inhoud en structuur als de informatie gevraagd is

- *Inleiding.* Verwijs naar de manier waarop u het verzoek om informatie heeft ontvangen. Herhaal de gestelde vraag in het kort. Geef aan dat u in de brief de gevraagde informatie weergeeft.
- *Kern.* Beantwoord de vraag. Zorg ervoor dat het antwoord aansluit op de specifieke situatie van de vragensteller.
- *Slot.* Geef aan hoe de lezer aan meer informatie kan komen.

### Inhoud en structuur als de informatie niet gevraagd is

- *Inleiding.* Introduceer en motiveer de regeling in het kort. Geef aan voor wie de regeling is bestemd. Geef aan wat de lezer in de brief kan verwachten.
- *Kern.* Beschrijf de regeling zo gedetailleerd als nodig is. Geef aan wat de regeling speciaal voor de lezer betekent.
- *Slot.* Geef aan hoe de lezer aan meer informatie kan komen.

### Presentatieadviezen

- Werk met structuuraanduiders, zodat lezers gemakkelijk kunnen vinden welk deel van de regeling vooral voor hen is bestemd.
- Geef argumenten bij die onderdelen van de regeling waar u weerstand van de geadresseerde verwacht.

## Valkuil

*Te weinig aandacht voor motivering en overtuiging.* Vooral bij informatie over regelingen kan men gemakkelijk geneigd zijn alleen de regeling weer te geven. Zeker als de regeling tot gevolg heeft dat er nogal wat van de geadresseerden wordt gevraagd, zet zo'n brief al snel kwaad bloed. Besteed dan veel aandacht aan motivering en overtuiging.

## Voorbeeld

[...]

Geachte mevrouw Van Hengelen,

Met deze brief willen we u graag op de hoogte stellen van de vernieuwingen in het hondenbeleid van de gemeente Vochteloo. Op dit moment zijn er te weinig voorzieningen waar u uw hond kunt uitlaten. Daarnaast ontvangen wij veel klachten over poepoverlast op straat.

De belangrijkste kenmerken van de nieuwe regeling zijn de volgende.

1. De goot en de berm komen te vervallen als mogelijke plaats waar honden hun behoefte mogen doen. Dit uit het oogpunt van een schoner milieu.
2. In het Majellapark worden houtsnipperplekken aangelegd en hondenpoepbakken geplaatst. Zowel de houtsnipperplekken als de hondenpoepbakken zullen één keer in de week worden schoongemaakt.
3. Op een aantal plaatsen in het park komen hondenrenvelden. Daar mag uw hond onbekommerd stoeien en rennen.
4. Om het geheel te kunnen bekostigen, zal een verhoging van de hondenbelasting noodzakelijk zijn. De hondenbelasting zal voortaan €15 in plaats van €10 bedragen.

We realiseren ons dat de nieuwe regeling een extra inspanning van u en uw hond zal vragen. Maar als u uw hond zover kunt krijgen zijn behoeften op de daarvoor bestemde plekken te doen, levert dat ook een voordeel voor u op: u hoeft dan niet langer met een schepje achter uw hond aan te lopen. Bovendien ontstaat er door de nieuwe regeling voor uw hond meer ruimte om vrij rond te rennen.

Met vriendelijke groet,

[...]

## Verwijzingen

Module 12.9: Overtuigend schrijven  
Module 12.10: Structuuraanduiders

## 1.9

# Klachtenbrief

### Karakterisering

In een klachtenbrief geeft de afzender kritiek: hij maakt de geadresseerde erop attent dat deze in gebreke is gebleven en verzoekt tevens om een oplossing.

### Doelen

Met een klachtenbrief streeft u vier doelen na:

- de lezer laten weten dat u boos bent;
- de lezer uw visie op de kwestie geven;
- de lezer duidelijk maken waarom uw boosheid (volgens u) terecht is;
- de gewenste oplossing aangeven.

### Inhoud en structuur

- *Aanleiding*. Kondig het onderwerp van de klacht kort aan.
- *Probleem*. Omschrijf in neutrale termen wat de aard van het probleem is.
- *Gevolgen*. Beschrijf de eventuele gevolgen die het probleem voor u heeft en geef uw oordeel hierover.
- *Verzoek*. Verzoek de geadresseerde om de zaak recht te zetten. Omschrijf precies wat u van de ontvanger van de brief verwacht. Geef ook de termijn aan waarbinnen u de zaken in orde wilt hebben, eventueel met extra argumenten.

### Presentatieadviezen

- Formuleer de klacht zo zakelijk en precies mogelijk.
- Laat duidelijk merken dat u het niet met de gang van zaken eens bent.
- Laat u niet verleiden tot verwijten of cynische uitlatingen. U voelt zich wellicht opgelucht, maar de ontvanger van de brief raakt een stuk minder gemotiveerd om zijn best te doen. Hoe minder gezichtsverlies de ontvanger lijdt, des te eerder zal hij geneigd zijn u ter wille te zijn.
- Speel dus op de zaak en niet op de man. Geef de ernst van de zaak aan door de nadelige gevolgen voor u te benadrukken, niet door de geadresseerde te beledigen.



[...]

Geachte mevrouw Van Laarhoven,

Volgens onze bestelling nummer 002846 ontvingen we vandaag, zoals afgesproken, uw keuken type Balora voor de kantine van ons nieuwe bedrijfsgebouw.

Hoewel elk element in onze bestelling nauwkeurig met de betreffende codes is aangeduid, ontbreken de twee eindelementen Ba 2846zr en Ba 2846zl. In plaats daarvan hebt u twee middelementen (Ba 2846mi) extra geleverd. Toen we dit bij uw assistente – u was zelf niet aanwezig – meldden, kregen we als antwoord dat er voor dit ogenblik weinig aan te doen viel en dat de twee ontbrekende elementen pas over twee weken konden worden verwisseld.

Eerlijk gezegd vinden we dit antwoord wel wat erg laconiek. Met deze handelwijze brengt u ons namelijk in aanzienlijke problemen. De officiële opening van het complex is gepland en aangekondigd op de eerste van de volgende maand. Enige dagen vertraging kunnen we nog wel verwerken, maar twee weken is echt te veel. Bij de ontvangst van onze relaties willen we de keuken namelijk volledig operationeel hebben.

Ik zou er dan ook met de grootste klem op willen aandringen dat u de twee ontbrekende onderdelen binnen een week, dus uiterlijk op 20 oktober a.s., laat bezorgen.

Hoogachtend,

[...]

## 1.10

# Ontslagbrief

### Karakterisering

Een ontslagbrief bevat de mededeling dat de geadresseerde zijn baan kwijtraakt. In de meeste gevallen is dit slecht nieuws. De ontslagbrief is niet de eerste mededeling over het ontslag aan de betrokkene, maar betreft de bevestiging van een gesprek dat is voorafgegaan. Zo'n schriftelijke bevestiging heeft de ontslagen werknemer onder andere nodig om in beroep te kunnen gaan of om een uitkering te kunnen aanvragen.

### Doelen en doelgroep

Met een ontslagbrief streeft u twee doelen na:

- het ontslag aanzeggen (een formaliteit);
- de relatie met de ontslagen werknemer zo goed mogelijk houden.

De doelgroep is een individu: degene die wordt ontslagen. Ook bij massaontslagen ontvangt elk ontslagen individu een eigen ontslagbrief.

### Inhoud en structuur

- *Aanzegging van het ontslag.* Verwijs naar het reeds gevoerde gesprek waarin het ontslag mondeling is aangezegd. Zeg het ontslag aan en vermeld hierbij ook de ingangsdatum van het ontslag.
- *Consequenties van het ontslag.*
  - Geef aan dat de ontslagene beroep tegen het ontslag kan aantekenen en hoe hij dat eventueel kan doen.
  - Verwijs, indien van toepassing, naar een sociaal plan of afvloeiingsregeling.
  - Beschrijf wat de betrokkene moet doen om een uitkering te ontvangen.
  - Geef aan welke bemiddelingsmogelijkheden er zijn om aan een nieuwe baan te komen.
  - Verwijs, indien aanwezig, naar de bijlage met bijvoorbeeld relevante brochures.
- *Afsluiting.* Bedank voor de bewezen diensten. Als het ontslag vrijwillig is, of als de oorzaak buiten de werknemer ligt (inkrimping, faillissement), kunt u hier veel werk van maken. Als het ontslag in conflictueuze sfeer heeft plaatsgevonden, beperk u dan tot een plichtmatig bedankje. Spreek de hoop uit dat de lezer spoedig een nieuwe werkkring zal vinden.
- *Bijlagen.* Hier kunt u folders met algemene regelingen op het punt van beroep, uitkering of arbeidsbemiddeling opnemen.

## Valkuil

*Verkeerde toonzetting.* In het gesprek dat voorafging aan de ontslagbrief, kunnen er harde woorden zijn gevallen. Mocht u de neiging hebben in uw brief dezelfde toonzetting te hanteren, onderdruk die neiging dan. Het heeft geen zin om een trap na te geven en het verzwakt uw positie bij een eventuele beroepsprocedure.

## Voorbeeld

[...]

Geachte heer Draaisma,

Zoals we u al mondeling hebben aangekondigd, bevestigen wij met deze brief de beëindiging van de arbeidsovereenkomst met u en wel per 1 juni a.s.

De reden voor uw ontslag ligt in het feit dat de IJzergieterij zich nauwelijks in de huidige omvang in Nederland kan handhaven. Wij betreuren het dan ook ten zeerste dat we geen mogelijkheden meer zien u langer in dienst te houden. Onder normale omstandigheden zouden we graag nog langer gebruik hebben willen maken van het vakmanschap dat u zich in de loop van de vijftien jaar dat u bij ons in dienst was, hebt eigen gemaakt.

U kunt tegen het u aangezegde ontslag in beroep gaan. Dit moet u wel doen voor 7 april a.s. Meer informatie hierover vindt u in de bijgevoegde brochure. Vanzelfsprekend is het sociaal plan waarover overeenstemming is bereikt met de vakbond, op u van toepassing.

Mocht u overwegen u te laten omscholen voor een ander beroep, dan willen we u daarbij adviseren en de nodige contacten voor u verzorgen.

Als u aanspraak wilt maken op een werkloosheidsuitkering, dan moet u zich uiterlijk 31 maart als werkzoekende aanmelden bij het Centrum voor Werk en Inkomen. Daar krijgt u tevens informatie over de aanvraag van een uitkering.

Wij danken u nogmaals voor de manier waarop u steeds uw werk hebt verricht: enthousiast en creatief, en als een goede collega. We hopen dat u er in zult slagen een nieuwe, ook bevredigende werkkring te vinden.

Hoogachtend,

[...]

Bijlage: brochure

## 1.11

# Sollicitatiebrief

### Karakterisering

Een sollicitatiebrief vormt voor de schrijver een onderdeel van de actie ‘op zoek naar een baan’ en voor de ontvanger een onderdeel van de actie ‘op zoek naar de juiste persoon voor een bepaalde functie’. Voor een sollicitant is het van belang oog te hebben voor beide acties. U hebt niet alleen iets te vragen (de baan), maar ook iets te bieden (uzelf). Hetzelfde geldt voor de organisatie waar u solliciteert: die biedt een baan aan en zoekt de juiste persoon.

Een sollicitatiebrief bestaat altijd uit twee onderdelen:

- de brief zelf;
- het curriculum vitae (levensloop).

In de brief laat u uw interesse blijken voor de functie en vraagt u in een nader gesprek uw sollicitatie te mogen toelichten. In het curriculum vitae vermeldt u puntsgewijs alle gegevens die voor de organisatie van belang kunnen zijn om een eerste oordeel over uw geschiktheid te vormen. Soms staat in een advertentie dat belangstellenden een sollicitatieformulier moeten aanvragen of kunnen downloaden. Dit formulier komt dan in de plaats van een sollicitatiebrief en een curriculum vitae.

Er zijn twee soorten sollicitatiebrieven:

- een reactie op een advertentie;
- een open sollicitatie, waarbij de schrijver, de sollicitant, het initiatief neemt.

De eerste soort komt het meest voor, de tweede kan succes opleveren bij grote instellingen en bedrijven die hun personeelsbestand voortdurend moeten aanvullen. Soms is het ook zinvol een kleinere organisatie aan te schrijven, namelijk als de activiteiten van zo’n organisatie goed aansluiten bij uw belangstelling en/of ervaring. Vaak ontmoet zo’n brief belangstelling en waardering. Een organisatie wil graag een volledig beeld van de markt hebben.

### Doelen en doelgroepen

Het uiteindelijke doel van een sollicitatiebrief is natuurlijk het krijgen van de baan. Dit doel is echter niet in één keer te bereiken. Het primaire doel van een sollicitatiebrief is daarom uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek.

De doelgroep is breder dan alleen de naam die in de advertentie genoemd wordt. Indirect behoren ook de personeelsfunctionaris, toekomstige collega's, en de leidinggevende tot de doelgroep.

### Inhoud en structuur van een brief in reactie op een advertentie

- *Inleiding.* Verwijs naar de advertentie. Geef letterlijk te kennen dat u solliciteert of – als u een slag om de arm wilt houden – dat u belangstelling hebt voor de baan.
- *Motieven om te solliciteren.* Geef aan waarom u juist naar deze baan solliciteert. Stel daarbij het belang van het bedrijf of de organisatie centraal.
- *Geschiktheid voor de baan.* Bewijs hier dat u een serieuze kandidaat bent voor de betreffende functie door relevante informatie te geven. Als het om een beleidsfunctie gaat, geef dan uw visie op de betreffende functie.
- *Afsluiting.* Spreek de hoop op of de bereidheid tot een gesprek uit. Geef aan wanneer u te bereiken bent (bijvoorbeeld in het geval van vakantie).

### Inhoud en structuur van een open sollicitatie

- *Inleiding.* Geef aan dat u graag bij de organisatie zou willen werken. Geef eventueel aan in welke functie(s) u met name geïnteresseerd bent.
- *Motieven om te solliciteren.* Geef aan waarom u juist bij dit bedrijf solliciteert. Stel daarbij het belang van het bedrijf of de organisatie centraal.
- *Geschiktheid voor de functie.* Bewijs hier dat u een serieuze kandidaat bent door relevante informatie te geven.
- *Afsluiting.* Spreek de hoop op of de bereidheid tot een gesprek uit. Geef aan wanneer u te bereiken bent en wanneer u beschikbaar bent voor een gesprek.

### Inhoud en structuur van een curriculum vitae (cv)

- *Persoonlijke gegevens.* Vermeld onder elkaar: naam, voornamen, adres, telefoonnummer, e-mailadres, geboortedatum. Indien het voor de functie relevant is, kunt u onder de bovengenoemde gegevens nog gegevens plaatsen over burgerlijke staat en uw godsdienstige overtuiging.
- *Opleidingsgegevens.* Vermeld de opleidingen, de instituten en zo mogelijk de hoofdvakken of specialisaties van de opleidingen die u na het basisonderwijs hebt gevolgd. Vermeld telkens ook de datum van uw diploma.
- *Werkervaring.* Vermeld de namen van de bedrijven of instellingen waar u hebt gewerkt of stage hebt gelopen. Noem de functie en geef een korte beschrijving van de werkzaamheden die u binnen die functie hebt uitgevoerd. Het gaat hier vooral om ervaring die voor een goede vervulling van de betreffende functie noodzakelijk is. Let vooral op een mogelijke relatie met de in de advertentie beschreven eisen.
- *Diversen.* Vermeld hier informatie die van belang kan zijn bij de beoordeling van uw geschiktheid voor de betreffende functie. Bijvoorbeeld: publicaties en functies of activiteiten buiten het werk. Belangrijk hierbij is dat deze informatie in relatie staat met de functie die u ambieert; daarnaast moet het de lezer de mogelijkheid bieden zich een concreter beeld van uw geschiktheid te vormen.

## Presentatieadviezen

- Zorg dat de stijl van de brief is aangepast aan de stijl van de advertentie.
- In het curriculum vitae heeft u twee mogelijkheden om de opleidingsgegevens en werkervaringsgegevens te rangschikken: van het verleden naar het heden en van het heden naar verleden. De volgorde ‘heden-verleden’ is daarbij in opmars.
- Zorg ervoor dat u in uw curriculum vitae compleet bent. Zogenaamde ‘gaten’ in de tijd vallen de sollicitatiecommissie altijd op en zorgen er meestal voor dat de commissie een niet al te positief beeld krijgt.
- Als u uw brief en curriculum vitae voor meerdere situaties wilt gebruiken, pas ze dan beide aan voor elke nieuwe situatie.

## Valkuilen

*Te veel nadruk op persoonlijke motieven.* Wees voorzichtig met motieven die alleen uw persoonlijk belang betreffen en verder niets met de functie te maken hebben, bijvoorbeeld: ‘Ik wil al een tijdje in Limburg komen wonen’, ‘Ik wil graag wat ervaring opdoen voor de volgende functie die ik in mijn carrière voor mij zie’ of ‘Ik wil graag wat meer verdienen dan ik nu doe.’ Het zijn elementen die u, als ze al genoemd moeten worden, beter op een tactische manier tijdens het gesprek kunt meedelen.

*Eigen oordelen.* Het is verleidelijk om in de passage waarin u uw geschiktheid voor de functie moet laten blijken zeer positief geformuleerde oordelen over uw geschiktheid te geven. Minder pedant en effectiever is het meestal als u vooral feiten aandraagt en de ontvanger van de brief op basis daarvan bijna niet anders kan dan tot een positief oordeel komen.

## Computerondersteuning

In sommige tekstverwerkers worden voorbeelden gegeven van sollicitatiebrieven. Die kunnen een goede ondersteuning zijn bij het schrijven van een sollicitatiebrief. Wees echter voorzichtig met het overnemen van de geijkte formuleringen. Er zijn meer mensen die de betreffende tekstverwerker gebruiken. Bij het gebruik van sjablonen voor een curriculum vitae is dit niet zo’n punt. Die kunnen zonder meer goede diensten bewijzen.

## Voorbeelden

### *Sollicitatiebrief*

In de volgende sollicitatiebrief is de vaste indeling te herkennen van sollicitatiebrieven die een reactie zijn op een advertentie. De toon is zakelijk en neutraal. De schrijfster laat de feiten voor zichzelf spreken; pas in de laatste alinea geeft ze een oordeel over zichzelf, en dan nog vrij bescheiden. Ze zegt niet dat ze de uitdaging ‘zeker aankan’, maar dat ze die ‘denkt’ aan te kunnen.

Astrid Vansman  
Waalwijksehoek 321  
7654 DF Ouderhuis  
022-3334446  
astridvansm@hotmail.com

NZR  
t.a.v. de heer Jakobsen  
Postbus 1234  
5678 AB Berfelo

Betreft: vacaturenummer P X 34/99

Amsterdam, 7 januari 2003

Geachte heer Jakobsen,

Hierbij solliciteer ik naar de functie van adviseur binnen de productgroep 'Organisatieontwikkeling en Personeelsmanagement', die blijkens de Volkskrant van 28 december in uw organisatie vacant is. Deze functie heeft mijn belangstelling omdat ik graag mijn bedrijfseconomische kennis zou toepassen in de gezondheidszorg. Hieronder zal ik dat toelichten.

Ik verwacht eind deze maand af te studeren als bedrijfseconoom aan de heao te Amsterdam. Mijn specialisatie is organisatiekunde. Het onderwerp van mijn afstudeerscriptie is de innovatie van het middenkadermanagement. Op het gebied van advisering en opleiding heb ik een jaar ervaring als studiementor voor eerstejaarsstudenten van de heao. Daarnaast ben ik gedurende mijn studie actief geweest in de vereniging van heao-studenten, eerst als organisator van evenementen, later als bestuurslid. Meer informatie over deze activiteiten en over mijn achtergrond vindt u in het bijgevoegde curriculum vitae.

De gezondheidszorg is mij vooral gaan boeien vanaf mijn derde studiejaar. Ik heb toen voor het vak Organisatie en Leiding een werkstuk geschreven over het functioneren van de GG & GD in Berfelo. Sedert die tijd heb ik de ontwikkelingen op het gebied van de extramurale gezondheidszorg met grote interesse gevolgd.

In het licht van toekomstige reorganisaties die de NZR te wachten staan, lijkt de aangeboden functie mij zeer gevarieerd en veelomvattend. Gezien mijn studieresultaten en ervaring denk ik zo'n uitdaging aan te kunnen. Ik hoop daarom dat deze brief voor u reden is om mij uit te nodigen voor een gesprek.

Hoogachtend,  
A. Vansman

Bijlage: Curriculum vitae

### Curriculum vitae

In het hiernavolgende curriculum vitae worden de gegevens over opleiding en werkervaring vermeld in de volgorde verleden-heden. Maar let op: steeds vaker worden die gegevens in de omgekeerde volgorde vermeld (de meest recente voorop).

#### Curriculum vitae van J. M. de Winter

Naam: De Winter  
Voornamen: Johanna Maria  
Adres: Conny Vinklaan 23  
2318 Waaldrecht  
Telefoon: 0444-533315  
Geboortedatum: 15 augustus 1973  
Burgerlijke staat: Ongehuwd (samenwonend)

#### Opleiding

1987-1992 Havo (Niels Stensencollege, Utrecht)  
Vakkenpakket: Nederlands, Engels, Duits, Wiskunde,  
Biologie, Scheikunde  
Diploma behaald op 7 juli 1992.  
1992-1997 Hbo-V Hogeschool Midden Nederland, Utrecht  
Diploma Verpleegkunde behaald op 30 juni 1997,  
hoofdrichting Management en organisatie

#### Werkervaring

1996 Stage (6 maanden) bij het Homeopathisch Ziekenhuis  
Utrecht  
1997-heden Medewerker Integraal Kankercentrum Utrecht, belast  
met voorbereiding en regionaal management van het  
Landelijk Bevolkingsonderzoek Borstkanker

#### Publicaties:

Winter, J. M. de (1997). *Waarborgen voor de privacy bij het Landelijk Bevolkingsonderzoek Borstkanker*. Afstudeerscriptie Hogeschool Midden Nederland, Utrecht (op verzoek ter inzage)  
Winter, J. M. de & Lijnsvelt, G. (1997). IBO 2000: een all-round computersysteem voor de administrering en het management van het Landelijk Bevolkingsonderzoek Borstkanker, *Tijdschrift voor Medisch Management* 12, 356-368.



Referentie: Drs. G. Lijnsvelt  
 Integraal Kankercentrum Utrecht  
 Postbus 218664  
 3400 AE Utrecht  
 tel. 030-2458311 (werk), 0340-483617 (privé)

## Verwijzing

Module 12.9: Overtuigend schrijven

## 1.12

# Uitnodiging voor een bijeenkomst

### Karakterisering

In het zakenleven komt het nogal eens voor dat men een aantal relaties wil uitnodigen voor een (feestelijke) bijeenkomst: iemand neemt afscheid, er wordt een nieuw pand geopend, het bedrijf bestaat 100 jaar of er wordt een nieuw product geïntroduceerd. Zo'n uitnodiging kan als een speciaal gedrukte kaart, maar ook per brief verstuurd worden.

### Doelen en doelgroep

Het doel van de uitnodiging is alle betrokkenen bijeen te krijgen. De doelgroep moet daartoe geïnformeerd worden, maar ook overtuigd worden om te komen. Een nevendoeel is de organisatie profileren.

De doelgroep kan heel divers zijn: al degenen die u bij deze bijeenkomst aanwezig wilt zien: familieleden, directe collega's, oud-collega's, klanten en andere zakenrelaties, potentiële gebruikers van een nieuw product enzovoort. Natuurlijk kunt u ook een specifiekere doelgroep uitnodigen en bijvoorbeeld alleen de vaste klanten uitnodigen bij de introductie van een nieuw product.

### Inhoud en structuur

Een uitnodiging kan de volgende elementen bevatten (waarvan de eerste drie verplicht zijn).

- De aanleiding.
- De uitnodiging zelf.
- Datum, plaats en tijdstip (begin en einde) van de bijeenkomst.
- Reden waarom u de lezer graag bij de bijeenkomst wilt hebben.
- Programma van de bijeenkomst.
- Plattegrond en routebeschrijving.
- Cadeautips, gewenste kleding.
- Reactie/aanmelding (rsvp).

### Presentatieadviezen

- Pas de stijl van de uitnodiging aan de aard van de bijeenkomst aan: formeel of informeel.
- Als de bijeenkomst niet verplicht is, voeg dan wervende elementen toe om de lezer te overtuigen naar de bijeenkomst te komen. Vermijd daarbij al te dwingende formuleringen als 'U moet komen'. Kies in plaats daarvan voor de eerste persoon: 'Wij zouden het zeer op prijs stellen'.

## Voorbeeld

[...]

Geachte mevrouw Hendriks,

Ons theatercafé De Kleine Kunst bestaat 15 jaar. Reden om feest te vieren. Niet alleen omdat we in die vijftien jaar zo'n grote verscheidenheid aan programma's hebben kunnen bieden, die door u als vaste bezoeker zozeer werden gewaardeerd. We willen u tevens laten kennismaken met onze vernieuwde en uitgebreide accommodatie. Vanaf nu zal het door de uitbreiding van onze podiumpaciliteiten mogelijk zijn om grotere producties aan te bieden.

Hoe kunnen we ons jubileum beter vieren dan door onze vaste bezoekers een programma aan te bieden waarin alle elementen van de vernieuwing optimaal tot uitdrukking kunnen komen. Het is ons dan ook een genoegen u uit te nodigen op de officiële ingebruikname van ons nieuwe podium op zaterdag 15 maart a.s. van 19.00 uur tot 21.00 uur.

Na een toespraak door mevrouw Denise Ellekens, wethouder van Cultuur van deze gemeente, zal de landelijk bekende, zo succesvolle cabaretier Jelle de Bruijn een enigszins aan de gelegenheid aangepast optreden verzorgen. Na het optreden kunt u de culinaire creaties uit onze geheel vernieuwde keuken uitproberen.

Laat u even weten of u van onze uitnodiging gebruik wilt maken door bijgaande antwoordkaart in te vullen en die naar ons toe te sturen.

Wij verwelkomen u graag. Hopelijk tot zaterdag 15 maart aanstaande.

Jan van Wolferen  
Directeur

[...]

## Verwijzing

Module 12.9: Overtuigend schrijven

## 1.13

# Verkoopbrief

### Karakterisering

Verkoopbrieven, ook wel *direct mail*, zijn onderdeel van een campagne die erop gericht is bepaalde goederen of diensten aan de man te brengen. Verkoopbrieven vormen een buitenbeentje in de zakelijke correspondentie. Ze hebben in tegenstelling tot andere soorten brieven een massamediaal trekje. Ze zijn ongevraagd – de lezer zit er niet op te wachten – en ze zijn aan een grote doelgroep gericht. Ze worden bij voorkeur op naam geadresseerd.

### Doelen en doelgroepen

Het uiteindelijke doel van een verkoopbrief is vanzelfsprekend iets te verkopen. Vaak gaat daar een ander doel aan vooraf: de lezer moet bijvoorbeeld een antwoordkaart opsturen of een catalogus aanvragen.

Verkoopbrieven zijn gericht op vier effecten die achtereenvolgens bij de lezer teweeg moeten worden gebracht. Die gewenste effecten worden aangeduid met het letterwoord AIDA: *Attention, Interest, Desire, Action*. Eerst moet de aandacht van de doelgroep getrokken worden. Vervolgens moet de lezer geïnteresseerd raken. In de volgende fase wordt de wens opgewekt om het aangeboden product te bezitten. Ten slotte wordt de lezer ertoe gebracht om daadwerkelijk tot handelen over te gaan, vaak door een antwoordkaart in te vullen en terug te sturen.

Het massamediale karakter van direct mail leidt ertoe dat de actie is gericht op de totale markt ofwel – en dat is meestal het geval – op een bepaald segment van de markt, bijvoorbeeld jongeren van 14 tot 20, of managers in profitorganisaties.

### Inhoud en structuur

Inhoud en structuur van direct mail zijn erop gericht de AIDA-effecten te bereiken. Daartoe wordt, na de kopregel en de persoonlijke aanhef, en voorafgaand aan de p.s. en de antwoordmogelijkheid, de zogenaamde PPPP-structuur gehanteerd: *Picture, Promise, Prove, Push*.

- *Kopregel*. Maak met een pakkende, korte formulering duidelijk wat zo aantrekkelijk is aan uw product of dienst.
- *Persoonlijke aanhef*.
- *Picture* die moet leiden tot *attention*. Schets het probleem en trek de aandacht van de lezer door afbeeldingen en/of beeldende tekstpassages.

- *Promise* die moet leiden tot *interest*. Stel een oplossing in het vooruitzicht voor een probleem waar de lezer mee zit, ook al was hij zich daar tot nu toe niet van bewust. Dat vooruitzicht wekt zijn interesse.
- *Prove* die moet leiden tot *desire*. Maak duidelijk waarom het aanbod echt helpt het probleem op te lossen.
- *Push* die moet leiden tot *action*. Geef hier het laatste duwtje waarmee de lezer overgehaald wordt de verlangde actie te ondernemen.
- *P.S.* Noem een concreet voordeel van het aanbod dat u aan de lezer doet.
- *Antwoordkaart of antwoordstrook*. Een antwoordkaart bevat de volgende vaste onderdelen.
  - *Illustratie*. Plaats op de antwoordkaart een illustratie die de aandacht trekt en die past bij het thema van de mailing.
  - *Onderwerp*. Zorg ervoor dat het onderwerp van de mailing ook op de antwoordkaart duidelijk te herkennen is.
  - *Keuzemogelijkheid*. Zorg ervoor dat u binding met de klant houdt. Ook al is de klant niet geïnteresseerd in een afspraak, dan wil dat nog niet zeggen dat hij geen informatie wil ontvangen. Bied daarom keuzemogelijkheden.
  - *Gegevens klant*. Vul de relevante klantgegevens al in of laat ruimte open waar de klant dat zelf kan doen.
  - *Adressering*. Geef hier de adresgegevens van de organisatie.
  - *Frankering*. Geef in de bovenhoek waar de postzegel geplakt moet worden, aan dat dat op die plaats moet gebeuren. Maakt u gebruik van een antwoordnummer, geef dan aan dat een postzegel plakken niet nodig is (of: port betaald).

## Presentatieadviezen

### *Kopregel*

- Formuleer het voordeel van uw product als nieuwsfeit.
- Stel zo mogelijk een vraag waarop uw doelgroep met ja zal antwoorden.
- Verras de lezers als het kan met iets positiefs, bijvoorbeeld korting, een cadeautje.

### *Picture*

- Voeg een afbeelding toe die aan uw onderwerp gerelateerd is en die de aandacht trekt.
- Wellicht is het mogelijk dat u een concreet voorwerp in de envelop stopt (een eurodubbeltje, een pen, een plastic tuinkaboutertje, een muismat enzovoort). Belangrijk is wel dat er een duidelijk verband is tussen het voorwerp en het onderwerp dat u onder de aandacht wilt brengen.
- Kom na de aanhef van de brief meteen terzake.
- Gebruik een vergelijking, bijvoorbeeld: ‘De vogeltrek is al begonnen’ – ‘Het wordt tijd om na te gaan denken over vakantie, bijvoorbeeld in het zuiden.’
- Schets het probleem, bijvoorbeeld: ‘Hebt u ook zo’n last van ...?’
- Geef een aanleiding, bijvoorbeeld: ‘Straks valt de blauwe envelop weer in de bus!’
- Vlei de lezer door beeldende formuleringen te gebruiken om zijn sterke kanten te beschrijven, bijvoorbeeld: ‘Omdat u bij ons bekendstaat als een betrouwbare, servicegerichte chauffeur ...’.

### *Promise*

- Presenteer uw aanbod kort en informatief.
- Kies voor een neutrale, heldere formulering.

### *Prove*

- Als uw product relatief duur is, leg dan uit waarom de prijs toch aantrekkelijk is.
- Maak de prijs aantrekkelijk door een gespreid betalingsaanbod te doen of door de prijs van uw product te vergelijken met een duurder product.
- Geef aan welke andere voordelen het aanbod voor de lezer heeft. Noem hierbij ook gunstige bijeffecten van het aanbod.
- Ga in op mogelijke tegenargumenten van de lezer. U kunt ze bestrijden, of u kunt de ja-maar-strategie volgen om ze te neutraliseren.

### *Push*

- Benadruk hoe weinig de lezer eigenlijk hoeft te doen om zoveel te bereiken.
- Instrueer de lezer kort en duidelijk.
- Geef aan dat het aanbod maar voor een beperkte tijd geldig is.

### *P.S.*

- Benadruk uw aanbod door een concreet extra voordeel van uw aanbod te noemen, eventueel gekoppeld aan het terugsturen van de antwoordstrook of -kaart.
- Houd het kort.

### *Antwoordstrook of antwoordkaart*

- Denk aan de mogelijkheid om op de antwoordkaart het onderwerp te presenteren in de vorm van een kop.
- Als u de klant zelf zijn gegevens laat invullen, zorg er dan voor dat deze ruimte duidelijk voorgestructureerd is, zodat u inderdaad de gegevens krijgt die u nodig hebt.
- Gebruik voor het terugsturen van de antwoordkaart een antwoordnummer. Dit betekent voor de klant namelijk dat hij geen postzegel hoeft te plakken. Daardoor is hij eerder geneigd om de kaart terug te sturen.
- Hoe gemakkelijker u het mensen maakt om te reageren, des te groter zal de respons zijn. Bied daarom naast de antwoordkaart ook de mogelijkheid te telefoneren, te faxen of te e-mailen.

### *Algemeen*

- Houd de alinea's kort.
- Onderstreep belangrijke woorden of passages.
- De mogelijkheid om de lezer met diens naam aan te spreken betekent niet dat u dat al te vaak moet doen. Beperk u bij voorkeur tot de aanhef.

## Valkuil

*Te originele opbouw.* Denk niet dat originaliteit noodzakelijk is voor een effectieve verkoopbrief. Het tegenovergestelde is het geval. Als er één tekstsoort is waarover we uit onderzoek veel weten, dan is het wel de verkoopbrief. Profiteer van die kennis als u uw eigen verkoopdoel wilt bereiken.

## Computerondersteuning

Kijk op [www.tpgpostbusiness.nl/dm/](http://www.tpgpostbusiness.nl/dm/) voor een direct-mailstappenplan. Het gaat hier vooral om praktijkgerichte adviezen over het uitvoeren van een direct-mailcampagne en niet zozeer om het schrijven van de tekst zelf. De website bevat ook hulpprogramma's voor bijvoorbeeld kostencalculatie.

### Voorbeeld

NEDERLANDSE STAATSLOTERIJ

De heer T. Brummen  
Bemmelspaadje 3  
6662 BB ELST

Den Haag, 21 augustus 2002

SPEEL ELKE MAAND AUTOMATISCH MEE VOOR €30 MILJOEN  
AAN PRIJZEN!

Geachte heer Brummen,

Heeft u genoten van uw zomervakantie? En bent u nog steeds een beetje in zomerse sferen? Ziet u ook nog steeds die heerlijke stranden en de azuurblauwe zee voor u? Dan heeft de Staatsloterij dé manier om daar even heerlijk van na te genieten. Op het gratis opblaasbare Staatslot, dat u zomaar cadeau krijgt als u nu automatisch gaat meespelen in de Staatsloterij.

Automatisch meespelen betekent dat u voortaan iedere maand – dus ook tijdens uw vakanties – kans maakt op dat gigantische maandelijkse prijzenpakket van €30 miljoen! En elke gewonnen prijs wordt automatisch op uw rekening gestort. Belastingvrij! Zelfs als u de jackpot van €14 miljoen wint. Het betekent ook dat u elke maand meespeelt voor talloze BIG extra prijzen. Zoals gratis tanken, gratis shoppen, de Europese Hoofdprijs van €2 miljoen en de Superprijs van €10 miljoen in de Oudejaarsloterij. BIG genoeg voor u?

Kies nu voor elke maand automatisch meespelen en u mist voortaan geen enkele kans op het maandelijkse prijzenpakket van €30 miljoen. U heeft dan bovendien uw eerste prijs meteen al binnen: het gratis opblaasbare Staatslot. Om alvast op weg te dromen richting uw volgende vakantie!

Wij wensen u veel succes en ... prachtige droomreizen!

P. Bomas  
Commercieel Directeur

P.S. Stuur vóór 9 september a.s. de antwoordkaart terug en ontvang uw gratis opblaasbare Staatslot. Kijk ook eens op [www.staatsloterij.nl](http://www.staatsloterij.nl)

Indien u deze brief om welke reden dan ook niet op prijs stelt of deze ongelegen komt, hopen wij dat u hem als niet verstuurd wilt beschouwen. U kunt te allen tijde contact opnemen met onze klantenservice 0900-3004060 (€0,10 p/m).

## Verwijzingen

Module 12.4: Boeiend schrijven

Module 12.9: Overtuigend schrijven



## 1.14

# Verzoek om financiële bijdrage

### Karakterisering

Verzoeken om een financiële bijdrage gaan in het algemeen uit van organisaties met een sociaal, cultureel, liefdadig of humanitair doel. Ze kunnen verschillende vormen aannemen.

- *Subsidie/gift.* Verzoeken om een bijdrage zonder dat er iets tegenover staat. Doorgaans wordt de schenker dan wel op de hoogte gehouden van de activiteiten van de organisatie en wordt de subsidiegever in de communicatie van de organisatie vermeld.
- *Verzoeken om een bijdrage terwijl er ook iets tegenover staat.* Donateurs van een culturele vereniging kunnen de activiteiten van die vereniging bijvoorbeeld gratis of tegen een korting bezoeken.
- *Sponsoring.* Verzoeken om een bijdrage die verdergaande vormen van samenwerking inhouden. Hier kunnen aanzienlijke bedragen in het spel zijn. Tegelijkertijd worden er allerlei afspraken gemaakt over de wijze waarop de sponsor en de ontvangende partij zich gezamenlijk kunnen manifesteren. Bijvoorbeeld, een bedrijf sponsort een concert en krijgt een bijzondere ontvangst aangeboden voor de directie van dat bedrijf en haar gasten.

### Doel en doelgroep

Het doel is steeds het werven van fondsen, al dan niet in het kader van een toekomstige samenwerking die voor beide partijen voordeel oplevert.

Doelgroep is die groep van personen of die organisaties die door de schrijver zijn geselecteerd als kandidaat-schenker, -donateur of -sponsor.

### Inhoud en structuur

- *Wervende opening.* Stimuleer de lezer om verder te lezen en speel tegelijkertijd in op de kenmerken van de activiteit waarvoor u ondersteuning vraagt.
- *Introductie van de organisatie, het evenement of het probleem.* Als de geadresseerde uw organisatie nog niet kent, geef dan eerst enkele bijzonderheden, waaronder in elk geval het doel van de organisatie. Gaat het om bekende organisaties, noem dan direct de problematiek of het evenement waarvoor geworven wordt.
- *Het eigenlijke verzoek.* Geef concreet aan wat de organisatie van de lezer verwacht. Geef bij een verzoek om sponsoring hier een overzicht van de verschillende dienstenpakketten die voor een bepaald bedrag aan ondersteuning worden aangeboden.

- *Motivering*. Geef de argumenten die schenkers moeten overhalen om uw organisatie te sponsoren.
- *Afsluiting*. Geef aan dat u bereid bent om nadere informatie te verstrekken en te overleggen over de concrete invulling. Spreek de hoop op een verder contact uit. Bedank de lezer alvast bij voorbaat voor de te verwachten reactie op de geschreven brief.

### Presentatieadviezen

- Zorg voor een kernachtige, verrassende opening.
- Schrijf daar waar mogelijk vanuit het belang van de lezer bij het oplossen van het probleem/het sponsoren van de organisatie of activiteit.
- Zorg ervoor dat uw organisatie een solide indruk maakt. Een goed opgezet briefhoofd kan daarbij behulpzaam zijn.

### Valkuilen

*Overdrijven*. Soms kent het enthousiasme van de initiatiefnemers geen grenzen en lijkt elke vorm van realiteitszin verloren, bijvoorbeeld: ‘Met dit evenement zijn we ervan overtuigd Dapperveen op de wereldkaart of minstens op de Europese kaart te zetten.’

*Vooruitlopen op de beslissing*. Wees er niet a priori van overtuigd dat de lezer positief zal reageren. Nu al uw gironummer noemen is voortijdig en maakt een opdringerige indruk.

### Voorbeeld

[...]

Geachte heer De Boer,

Op 15 juni 2003 opent Burgemeester De Witte officieel het Sport- en Recreatiepark Het Veen. Gemeente en provincie werken momenteel samen om dit evenement de nodige luister bij te zetten. In het kader van het vijfde lustrum van roeivereniging De Kliever willen ook wij een bijdrage leveren aan de opening van Het Veen.

In 2003 willen we in Het Veen internationale roeiwedstrijden organiseren met als inzet de Klievertrofee. Een unieke gebeurtenis. Tot nu toe konden we namelijk niet voldoen aan internationale eisen. De reconstructie van het Veenkanaal die uw bedrijf zo succesvol heeft uitgevoerd, maakt het echter mogelijk de roeibanen zo uit te zetten dat ze voldoen aan de internationale eisen die bij dergelijke wedstrijden gelden.

Onze roeivereniging is alléén in staat deze plannen te realiseren, als een aantal sponsoren bereid wordt gevonden om deze internationale roeiwedstrijden met een bijdrage te ondersteunen. Vandaar dat we uw bedrijf dat dit project zo voortvarend heeft gerealiseerd, verzoeken dit evenement als sponsor te ondersteunen. Wij hopen dat u voor een bedrag à €20.000 als hoofdsponsor optreedt.

Voor dit bedrag kunnen wij u het volgende bieden:

- de vermelding van de naam van uw firma boven de finishlijn van de roeibaan;
- de mogelijkheid dit evenement als achtergrond te gebruiken voor pr- en reclamemateriaal;
- prominente vermelding van uw firmanaam op de kleding van onze vereniging;
- vermelding van uw naam op de rugnummers van de deelnemers aan de wedstrijd;
- een kosteloze advertentie van één pagina in het programmaboekje van de roeiwedstrijden en in dat van de lustrumfestiviteiten;
- een uitnodiging voor vijf personen en hun partners voor het lustrumgala, waar u op een comfortabele plaats samen met de andere sponsors van het evenement zult worden ontvangen.

Om een en ander tijdig te kunnen organiseren, zouden we u willen vragen of het mogelijk is ons vóór 5 mei a.s. te laten weten hoe u tegenover ons voorstel staat. Natuurlijk zijn we bereid u nadere inlichtingen te geven of met u in overleg te treden.

Het behoeft geen betoog dat we het zullen toejuichen als u bij de opening van Park Het Veen en bij de internationale roeiwedstrijden om de Klievertrofee op de voorgestelde wijze acte de présence geeft.

Hoogachtend,

[...]