

Communicatie voor Financials



Noordhoff Uitgevers

Theo de Joode, Bert van der Zaag,
Karolijn Burgman (red.)

1^e druk

Communicatie voor Financials

Theo de Joode
Bert van der Zaag
Karolijn Burgman (eindredactie)

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag:
Omslagillustratie:

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-88681-3
ISBN 978-90-01-88680-6
NUR 810

Woord vooraf

Communicatie voor Financials

Er zijn talloze boeken geschreven over communicatie. Dat is niet voor niets. Een van de belangrijkste onderzoekers op het terrein van communicatie, Paul Watzlawick, heeft eens gezegd: 'Het is onmogelijk om niet te communiceren.'

Dit boek onderscheidt zich van andere boeken doordat het belangrijke communicatieve theorieën, modellen en vaardigheden voor financials aanbiedt. Niet als een apart vak, maar geïntegreerd. Daarnaast is het als naslagwerk te gebruiken, zowel door studenten finance als door mensen die al werkzaam zijn in de financiële sector. Communicatie voor Financials is gekoppeld aan de learning outcomes van het Landelijk Overleg Opleidingen Finance & Control (LOOFC). Het LOOFC schetst een beeld van de toekomstige werkzaamheden van de financial.

Het boek is een belangrijke ondersteuning voor communicatiedocenten omdat zij door de inhoudelijke benadering goed kunnen aansluiten bij de inhoud en praktijk van de financial. Het geeft de bedrijfseconomiedocent handvatten om vanuit de theorie en praktijk de link te leggen met communicatie.

Rentmeesterschap

Het werk van de toekomstige financial is sterk aan verandering onderhevig. Veel min of meer routinematige werkzaamheden zullen verdwijnen door toenemende automatisering en robotisering. Financials gaan steeds meer in multidisciplinaire teams werken en hebben baat bij communicatieve vaardigheden, zodat ze een gewaardeerde gesprekspartner worden en blijven op hun professionele terrein.

Veel mensen associëren finance nog steeds met puur winstdenken en een bonuscultuur. Daarom wordt het belangrijk dat financials zich meer dan in het verleden als rentmeester gaan opstellen. Een rentmeester is zich er steeds diepgaand van bewust dat hij het geld van anderen beheert. Daarbij zijn dan niet alleen communicatieve vaardigheden van belang, maar ook inzicht en houding. Deze aspecten krijgen in dit boek vorm in het VIA-concept van professionele communicatie.

Communicatief repertoire van financials

We hanteren een ruime opvatting van communicatie. De nadruk ligt op het uitbreiden van het gehele communicatieve repertoire van financials. Onderhandelen, leidinggeven en argumenteren zijn voorbeelden van activiteiten die ook onder communicatie vallen. Wij willen (toekomstige) financials aan het denken zetten en geven daarom soms bewust geen kant-en-klare oplossingen. Die zijn er vaak ook niet. Het is belangrijk om het met elkaar te hebben over bijvoorbeeld een bepaalde reactie. Dat is een oefening in communicatie, maar ook in reflectie. Daarnaast reiken

we modellen en inzichten aan die ook na de studie bruikbaar zijn, in het toekomstig beroepenveld. Dit is de ambitie die spreekt uit Communicatie voor Financials. Wij gaan ervan uit dat je een expert dient te zijn op inhoudelijk terrein wanneer je als financial een serieuze gesprekspartner wilt worden. Op basis van die inhoudelijke expertise verwerft de (aankomende) financial gezag op diverse terreinen via effectieve communicatie. Daarom bieden wij een breed scala aan inhoudelijke onderwerpen op het snijvlak van communicatie en financials, die de basis leggen om adequaat te kunnen reageren in een nieuwe situatie. Hierbij gaat het om het gehele speelveld van de financial, waarvan de toekomstige financial direct een indruk krijgt.

Dankwoord

Wij bedanken de volgende personen voor het meedenken en hun kritische feedback:

- Alma Mustafic, docent bij het Institute for Finance & Accounting en lid van het lectoraat Financieel-Economisch van de Hogeschool Utrecht
- Maaïke Lycklama à Nijeholt, Lector Finance & Business Innovation aan de Hogeschool Rotterdam
- Richard Puyt, docent/onderzoeker bij het lectoraat Corporate Governance & Leadership van de Hogeschool Amsterdam en bestuurslid van het LOOFC
- Jacco van Uden, lector Change Management aan de Haagse Hogeschool, vooral voor de geboden tijd en ruimte naast de bereidheid om het hele concept door te nemen
- Joice van Casteren, in de functie van teamleider deeltijd en docent Communicatie aan de faculteit Business, Finance & Marketing van de Haagse Hogeschool, voor haar bijdrage aan het begin van het schrijfproces

Den Haag, voorjaar 2019

Theo de Joode
Bert van der Zaag
Karolijn Burgman (eindredactie)

Inhoud

1 Professionele communicatie 15

Openingscasus De uitdagende opdracht 16

- 1.1 Professionele communicatie is een ander verhaal 17
- 1.2 Wat is professionele communicatie? 18
- 1.3 De kunst van het communiceren: de vier vaardigheden 19
 - 1.3.1 De eerste communicatieve vaardigheid: presenteren 19
 - 1.3.2 De tweede communicatieve vaardigheid: vragen 24
 - 1.3.3 De derde communicatieve vaardigheid: luisteren 26
 - 1.3.4 De vierde communicatieve vaardigheid: gespreksvoering 27
- 1.4 De kunde van het communiceren: het inzicht 29
- 1.5 De kern van het communiceren: de attitude 30

[Samenvatting 34](#)

[Literatuur bij hoofdstuk 1 36](#)

2 Managementcontrol: communicatie binnen performancemanagement 39

Openingscasus De KPI's 40

- 2.1 Performancemanagement: communicatie binnen het managementcontrolesysteem 41
 - 2.1.1 De eerste stap: van strategie naar actie 41
 - 2.1.2 De tweede stap: managementcontrol, het monitoren van de prestaties 42
- 2.2 Praktijkvoorbeelden van communicatiesituaties bij managementcontrol 46
- 2.3 Toepassing van het VIA-concept op managementcontrol 47
 - 2.3.1 KPI's als een gemeenschappelijke taal 47
 - 2.3.2 Ontwikkeling van KPI's: top-down 49
 - 2.3.3 Ontwikkeling van KPI's: bottom-up 49
 - 2.3.4 Waarover gaan de KPI's: hard of zacht 50
- 2.4 Een framework voor hard en soft controls 50
 - 2.4.1 Betekenis van de begrippen hard en soft controls 50
 - 2.4.2 Controls: Ist en Soll 51
 - 2.4.3 Een communicatief kader 52
- 2.5 Tips voor het werken met KPI's 54
 - 2.5.1 De zakelijk-inhoudelijke invalshoek 54
 - 2.5.2 De zelfexpressieve invalshoek 55
 - 2.5.3 De relationele invalshoek 55
 - 2.5.4 De appellerende invalshoek 55
 - 2.5.5 De PDCA-cyclus van Deming 56

[Samenvatting 58](#)

[Literatuur bij hoofdstuk 2 60](#)

3 Communicatie over geschikte analysemethoden 63

- Openingscasus De fastfoodzaak 64
- 3.1 Communicatieve momenten in de analyse 65
- 3.2 De vraagstelling 65
 - 3.2.1 Het vraagstellingsmodel 66
 - 3.2.2 Incidentele en structurele vragen 67
- 3.3 Een aantal analysemethoden 68
 - 3.3.1 Horizontale analyse 68
 - 3.3.2 Verticale analyse 68
 - 3.3.3 Ratioanalyse 69
 - 3.3.4 Big data 70
- 3.4 Dataweergave: het resultaat van de analyse 71
 - 3.4.1 Waarde van datavisualisatie 72
 - 3.4.2 Mogelijkheden van visuele rapportage 72
- 3.5 Belangrijke ontwikkelingen in de selectie en toepassing van analysemethoden 75
 - 3.5.1 Business intelligence: kruisverbanden in data 76
 - 3.5.2 Afnemend vertrouwen 76
- 3.6 Praktijkvoorbeelden van communicatiesituaties bij de selectie en toepassing van analysemethoden 77
- 3.7 Toepassing van het VIA-concept bij de selectie en toepassing van analysemethoden 79
 - 3.7.1 Model van beïnvloeding 79
 - 3.7.2 Rol van de financial in een overleg 83
- [Samenvatting 85](#)
- [Literatuur bij hoofdstuk 3 87](#)

4 Communicatie binnen governance, risk en compliance 89

- Openingscasus Gebakken peren 90
- 4.1 Communicatie binnen het COSO ERM-model 91
- 4.2 Het COSO ERM-model 91
 - 4.2.1 Stap 1 en 2: omschrijven van de interne omgeving en vaststellen van de doelen 92
 - 4.2.2 Stap 3 en 4: inventariseren van gebeurtenissen en beoordelen van risico's 102
 - 4.2.3 Stap 5 en 6: bepalen van de risicoreactie en onderzoeken van beheersmaatregelen 107
 - 4.2.4 Stap 7 en 8: aangeven van informatie en communicatie en monitoring 109
- 4.3 Belangrijke ontwikkelingen in governance, risk en compliance 111
 - 4.3.1 Governance 112
 - 4.3.2 Risk 112
 - 4.3.3 Compliance 114
- 4.4 Praktijkvoorbeelden van communicatiesituaties bij governance, risk en compliance 114
- 4.5 Toepassing van het VIA-concept op governance, risk en compliance 115
 - 4.5.1 Omgaan met feedback 115

- 4.5.2 Informatie- en communicatiematrix 116
- 4.5.3 Werken met risicomanagement 117
 - Samenvatting 119
 - Literatuur bij hoofdstuk 4 121

5 Communicatie bij het adviseren over financiële vraagstukken 123

- Openingscasus De onzekere investering 124
- 5.1 De treasuryfunctie 125
- 5.2 De financiële markt 126
 - 5.2.1 Vermogensmarkt 126
 - 5.2.2 Geld- en kapitaalmarkt 127
 - 5.2.3 Valutamarkt 128
 - 5.2.4 Financiële derivaten 128
 - 5.2.5 Kenmerken van de financiële markt 130
- 5.3 Activiteiten op de financiële markt 130
 - 5.3.1 Verzekeringsactiviteiten 130
 - 5.3.2 Activiteiten ter verkrijging van financiering 131
 - 5.3.3 Activiteiten om bestaand vermogen te doen groeien 132
- 5.4 De financiële crisis 134
 - 5.4.1 Inzichten vanuit behavioral finance 135
 - 5.4.2 Communicatie en valkuilen in de oordeelsvorming 136
 - 5.4.3 Belang van communicatie bij het voorkomen van valkuilen 137
- 5.5 Fiscale aspecten van treasury 139
- 5.6 Belangrijke ontwikkelingen op de financiële markt 140
 - 5.6.1 Nieuwe vormen van financiering 140
 - 5.6.2 opkomst van artificial intelligence 142
- 5.7 Praktijkvoorbeelden van communicatieve situaties bij financiële vraagstukken 142
- 5.8 Specifieke aandachtspunten van het VIA-concept bij advies over financiële vraagstukken 143
 - 5.8.1 Adviseren: adviesstijlen 143
 - 5.8.2 Feedback: een vorm van ongevraagd advies 145
 - 5.8.3 Onderhandelen: communicatieve topsport 147
- Samenvatting 151
- Literatuur bij hoofdstuk 5 153

6 Communicatie over effectiviteit en efficiency van een organisatie 155

- Openingscasus Kop in het zand 156
- 6.1 Vier elementen: bedrijfsprocessen, informatievoorziening, effectiviteit en efficiëntie 157
 - 6.1.1 Bedrijfsprocessen 157
 - 6.1.2 Informatievoorziening 157
 - 6.1.3 Effectiviteit 158
 - 6.1.4 Efficiëntie 158
- 6.2 Procesmanagement 160
- 6.3 Business process redesign 161
 - 6.3.1 Business process management 162

- 6.3.2 Total quality management 162
- 6.3.3 Lean 163
- 6.3.4 Six Sigma 164
- 6.3.5 Communicatie van veranderingen 165
- 6.4 Enterprise resource planning 165
- 6.5 Pakkeselectie 167
- 6.5.1 Peilen van de wensen van managers 167
- 6.5.2 Verwachtingsmanagement 168
- 6.5.3 Scrum 169
- 6.6 Belangrijke ontwikkelingen in de effectiviteit en efficiency van een organisatie 170
- 6.6.1 The internet of things 171
- 6.6.2 Globalisering 172
- 6.6.3 Ketenverantwoordelijkheid 173
- 6.6.4 Agility 174
- 6.6.5 Machine learning 175
- 6.7 Praktijkvoorbeelden van communicatiesituaties bij effectiviteit en efficiency van een onderneming 175
- 6.8 Toepassing van het VIA-concept op de effectiviteit en efficiency van een onderneming 177
- 6.8.1 Kenmerken van een effectief financieel adviseur 177
- 6.8.2 Interne communicatie 178
- Samenvatting 181
- Literatuur bij hoofdstuk 6 183

7 Reporting 185

- Openingscasus Een goed rapport? 186
- 7.1 Ook formele rapportage is communicatie 187
- 7.2 Soorten rapportages 189
- 7.2.1 Extern financieel: de jaarrekening 190
- 7.2.2 Intern financieel: financiële tussenrapportage 191
- 7.2.3 Intern management: rapportage voor het management 192
- 7.2.4 Extern management: rapportage van het management 194
- 7.3 Verdere aandachtspunten bij rapportage 194
- 7.3.1 Beelden zeggen meer dan woorden 195
- 7.3.2 Timing van de rapportage: fast closing 195
- 7.3.3 Framing 195
- 7.3.4 Verleidingen bij externe rapportage 197
- 7.4 De basishouding voor een audit 198
- 7.4.1 Situatieve benadering 198
- 7.4.2 Trustbenadering 199
- 7.4.3 Questioning-mindbenadering 199
- 7.5 Wettelijke voorschriften en andere regelgeving 200
- 7.5.1 IFRS 201
- 7.5.2 SBR 201
- 7.6 Belangrijke ontwikkelingen op het terrein van reporting 202
- 7.6.1 Wat is integrated reporting? 202
- 7.6.2 Het Groene Brein 203
- 7.7 Praktijkvoorbeelden van communicatiesituaties bij reporting 205
- 7.8 Toepassing van het VIA-concept op reporting 206
- 7.8.1 Interviewen 206

- 7.8.2 Slechtnieuwsgesprekken 208
- 7.8.3 Communiceren over integriteit 209
 - Samenvatting 212
 - Literatuur bij hoofdstuk 7 214

8 Communicatie bij strategisch management 217

- Openingscasus Nek uitsteken 218
- 8.1 Strategisch communiceren begint met strategisch denken 219
 - 8.1.1 Het begrip strategie 219
 - 8.1.2 Onderdelen van strategisch denken 219
 - 8.1.3 Hoe belangrijk is strategisch denken? 220
- 8.2 Communiceren over strategisch management: modellen als hulpmiddel 220
 - 8.2.1 SWOT-analyse 221
 - 8.2.2 Scenarioanalyse 223
 - 8.2.3 Stakeholdersanalyse 226
- 8.3 Strategisch communiceren: the dark side 228
 - 8.3.1 Pestgedrag op het werk 229
 - 8.3.2 Wat kun je tegen pesten doen? 230
- 8.4 Belangrijke ontwikkelingen voor strategisch management 232
 - 8.4.1 Vijf hoofdrends in nieuwe verdienmodellen 232
 - 8.4.2 Nieuwe businessmodellen 234
 - 8.4.3 Het dilemma van duurzaamheid en groei 235
 - 8.4.4 Verdergaande robotisering 237
 - 8.4.5 Verdeling van geld: Piketty of basiszekerheid 239
 - 8.4.6 Blockchaintransacties: bitcoins 240
- 8.5 Praktijkvoorbeelden van communicatiesituaties bij strategisch management 241
- 8.6 Toepassing van het VIA-concept op strategisch management 242
 - 8.6.1 Werken in een team 243
 - 8.6.2 Leidinggeven: het leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard 243
 - Samenvatting 246
 - Literatuur bij hoofdstuk 8 248

Literatuurlijst 249

Illustratieverantwoording 252

Register 253

Over de auteurs 258

Studiewijzer

In 2016 heeft het Landelijk Overleg Opleidingen Finance & Control (LOOFC) op basis van ontwikkelingen in het werkveld een landelijk opleidingsprofiel geschetst. De uitgangspunten van het profiel vormen de basis van dit boek. Ze maken dat jullie straks in jullie toekomstig beroepenveld goed kunnen functioneren. Door de 'economisering' van de maatschappij en de financiële crises is er meer behoefte aan algemene vorming. De persoonlijke en professionele houding van de financial krijgt steeds meer aandacht. Dat betekent dat je als financial – meer dan in het verleden – sociaal vaardig moet zijn en goed moet kunnen communiceren. Dat gaat verder dan de juiste spelling; het heeft met veel meer zaken te maken. Communicatie is een kernvaardigheid, niet iets wat je er zomaar even bij doet. Hetzelfde geldt voor flexibiliteit: van een financial wordt verwacht dat hij kan reflecteren op zijn eigen handelen en op basis daarvan zijn handelen aanpast. Een stevige inhoudelijke basis is daarbij wel belangrijk. Je moet weten waar je over praat. Daarom wordt in elk hoofdstuk ook een stukje theorie behandeld.

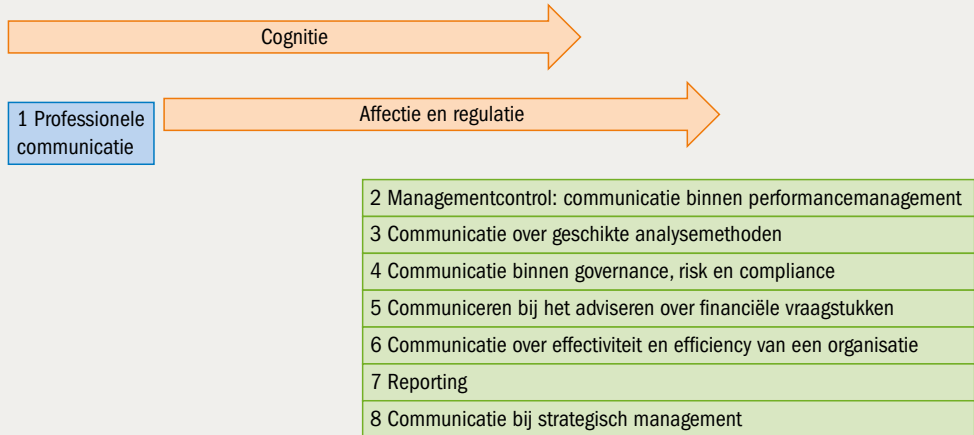
De meesten van jullie kiezen voor een financiële studie omdat jullie goed zijn met cijfers of omdat jullie later graag veel willen verdienen, en niet omdat je communicatie zo leuk vindt. Toch kun je je juist door je manier van communiceren onderscheiden van anderen. Daarom biedt dit boek praktische tips voor communicatie, maar het wil jou ook inzicht bieden en mogelijkheden geven tot reflectie. Dat kan door het maken van de oefeningen en het beantwoorden van de vragen. Dat doet een beroep op je vaardigheden, inzicht en attitude (VIA). In dit boek wordt daarom het VIA-concept gebruikt om professionele communicatie vorm te geven.

Opbouw van het boek

Inhoudelijk wordt aangesloten bij de zeven learning outcomes van het LOOFC. Die learning outcomes geven aan wat je moet kennen, begrijpen en moet kunnen toepassen. Elke learning outcome vormt een hoofdstuk. Het boek begint met een inleidend hoofdstuk over communicatie. Daarin wordt een drietrapsproces gevolgd. Eerst worden vier belangrijke communicatieve vaardigheden behandeld. Daarna komt een communicatiemodel aan de orde waarmee je beter kunt begrijpen wat er tussen mensen gebeurt als ze met elkaar communiceren. Het inleidende hoofdstuk wordt afgesloten met twee kerncompetenties die van belang zijn voor professionele communicatie. Daarmee is de basis van dit boek gelegd. Met deze basis ga je de volgende zeven hoofdstukken te lijf. Het laatste hoofdstuk gaat over strategisch management. Hiermee wordt afgeweken van de volgorde van de learning outcomes zoals het LOOFC die presenteert. Dat is bewust zo gedaan, omdat strategisch management een bepaalde manier van denken vereist die je geleidelijk aan ontwikkelt. Daarom worden eerst de meer operationele onderwerpen behandeld.

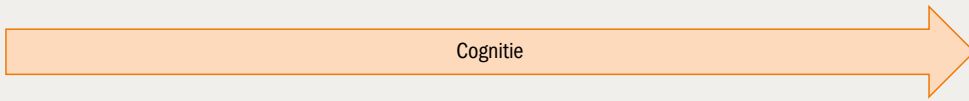
De zeven hoofdstukken hebben nagenoeg dezelfde opbouw. In deze hoofdstukken worden de wat meer algemene inzichten uit het eerste hoofdstuk verder concreet gemaakt. Op die manier trigger je naast het cognitieve (gericht op het kennen) ook het affectieve (gericht op het gevoel) en het regulatieve (gericht op zelf plannen).

Opbouw van de hoofdstukken




De hoofdstukken 2 tot en met 8 hebben bijna dezelfde opbouw. Elk hoofdstuk begint met een casus, waardoor je direct doorhebt waar het hoofdstuk over gaat. Dan volgt een stukje theorie, zodat je het hoofdstuk inhoudelijk kunt plaatsen. Omdat de praktijk volop in ontwikkeling is, worden ook enkele belangrijke ontwikkelingen behandeld. Verder komen in elk hoofdstuk drie praktijkvoorbeelden aan de orde die de link tussen inhoud en communicatie verduidelijken. Er wordt weinig voorgekauwd. Het is vooral de bedoeling dat je het met elkaar hebt over hoe je bijvoorbeeld in bepaalde situaties zou communiceren. In elk hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het VIA-concept, het concept dat in dit boek wordt gebruikt voor professionele communicatie. Het VIA-concept wordt uitgelegd in hoofdstuk 1.

De opbouw van een hoofdstuk ziet er globaal dus als volgt uit:



Leerboek	Openingscasus
	Theorie
	Ontwikkelingen
	Praktijkvoorbeelden
	Toepassing VIA-concept
	Samenvatting
Site	Oprachten en uitwerkingen
	Begrippenlijst
	Extra materiaal

H1 Professionele communicatie

- 
- 1.1 Professionele communicatie is een ander verhaal
 - 1.2 Wat is professionele communicatie?
 - 1.3 De kunst van het communiceren: de vier vaardigheden
 - 1.4 De kunde van het communiceren: het inzicht
 - 1.5 De kern van het communiceren: de attitude

H2 Managementcontrol: communicatie binnen performance management**H3 Communicatie over geschikte analysemethoden****H4 Communicatie binnen governance, risk en compliance****H5 Communicatie bij het adviseren over financiële vraagstukken****H6 Communicatie over effectiviteit en efficiency van een organisatie****H7 Reporting****H8 Communicatie bij strategisch management**

1

Professionele communicatie

- 1.1 Professionele communicatie is een ander verhaal**
- 1.2 Wat is professionele communicatie?**
- 1.3 De kunst van het communiceren: de vier vaardigheden**
- 1.4 De kunde van het communiceren: het inzicht**
- 1.5 De kern van het communiceren: de attitude**

Professionele communicatie betreft een vaardigheidsniveau (V). Het gaat hierbij om de vier vaardigheden presenteren, vragen, luisteren en gespreksregie. Om deze vaardigheden effectief te kunnen inzetten is inzicht (I) nodig in de communicatiesituatie. Dat kan met het model van Schulz von Thun. Om dit model in de professionele praktijk doeltreffend te kunnen hanteren is het belangrijk om de zelfexpressieve, de relationele en de appellerende aspecten bij jezelf en je gesprekspartners te onderkennen. Dat gaat verder dan alleen cognitieve kennis van het model. Om dit ook voor houding en attitude (A) goed te doen en de VIA compleet te maken, zijn twee communicatieve kerncompetenties van belang: sensitiviteit en empathisch vermogen.

De uitdagende opdracht

1

Vanessa, junior financieel adviseur, heeft de hele week gewerkt aan een rapportage voor de directie. Ze heeft er veel uren in gestoken, de cijfers zijn nog eens gecheckt door haar leidinggevende en alles klopt. Nu krijgt ze een mailtje van de nieuwe directeur. Hij heeft de rapportage ontvangen. Hij heeft een paar vragen en wil graag mondeling een korte samenvatting van de rapportage. O ja, een paar leden van het managementteam zijn ook aanwezig bij dit overleg. Een powerpoint zou misschien handig zijn.

Vanessa loopt met het mailtje naar haar leidinggevende, omdat ze ervan uitgaat dat haar leidinggevende het gesprek gaat voeren met de directeur. Dan schrikt ze toch een beetje. De directeur wil met *haar* praten, omdat zij de gegevens heeft verzameld. Ze werpt nog tegen dat een lid van het managementteam de toelichting beter kan doen. Haar leidinggevende, die ook lid is van het managementteam, zegt dat hij het met de directeur eens is. Zij weet er inhoudelijk het meest van af. Ook is het voor haar een mooie kans. Toch wat gespannen gaat Vanessa aan de slag met de voorbereiding.



1.1 Professionele communicatie is een ander verhaal

Professioneel communiceren is echt anders dan de gewone dagelijkse, spontane communicatie. Daarbij is het belangrijk om je te realiseren dat je eigenlijk altijd communiceert als je in contact bent met een ander. Ook als je je mond houdt deel je iets mee, bijvoorbeeld dat het verhaal van de ander je niet interesseert.

Professionele communicatie stelt bepaalde eisen aan je manier van communiceren, want je leidinggevende en je collega's zijn niet je vrienden of vriendinnen. Daarnaast stelt het communiceren met externe klanten heel specifieke eisen. Je hebt dat contact namens je bedrijf, en het is echt belangrijk om daar rekening mee te houden. Tabel 1.1 maakt het verschil duidelijk tussen spontaan communiceren en professioneel communiceren.

TABEL 1.1 Verschillen tussen spontane communicatie en professionele communicatie

Spontane communicatie	Professionele communicatie
Je zegt wat je denkt	Je denkt na bij wat je zegt
Vaak zonder doelstelling	Meestal met doelstelling
Je maakt geen gebruik van inzicht en methode	Je maakt gebruik van inzicht en methode
Meestal vanuit jezelf	Meestal op de ander gericht
Geen noodzaak tot verantwoording	Vaak noodzaak tot verantwoording

Dit onderscheid tussen spontaan en professioneel communiceren is van belang. Kijk maar eens naar de volgende voorbeelden van valkuilen wanneer je spontane communicatie gebruikt in je professionele rol.

VOORBEELD 1

Het werkoverleg van de afdeling Planning & Control is net begonnen. Voorzitter is de leidinggevende van de afdeling. Aan de orde zijn de cijferoverzichten die iedereen heeft aangeleverd. Jan, die bekendstaat als iemand die vrij en open communiceert, zegt tegen een collega: 'Nou, die cijfers die je hebt aangeleverd, daar klopt niet zoveel van.' De betrokken collega begint te blozen en valt stil.

VOORBEELD 2

Pieter werkt bij financieel adviesbureau Personal Advising. Hij heeft een gesprek met het hoofd Finance van een potentiële klant, het bedrijf Silver Linings. Het gesprek gaat over het opstellen van het jaarverslag. De klant heeft behoefte aan extra financiële capaciteit bij het opstellen van dit verslag. Het gesprek loopt goed; de potentiële klant heeft duidelijk belangstelling voor de diensten die Pieter kan bieden. Enthousiast over het verloop van het gesprek plaatst Pieter op zijn privé-Twitteraccount de volgende tweet: 'Kom net bij Silver Linings vandaan. Zit een mooie opdracht in.' Een paar dagen later wordt Pieter bij zijn baas geroepen. Deze is not amused. Hij heeft een telefoontje gekregen van het hoofd Finance met wie Pieter heeft gesproken. Het hoofd is door een medewerker op de hoogte gebracht van de

tweet. Hij ziet het als een inbreuk op de vertrouwelijkheid die in deze fase van de opdrachtverlening speelt. Verder vindt hij het erg vervelend dat zijn bedrijf zo in cyberspace terechtkomt en hij zegt de samenwerking op. Pieter krijgt van zijn baas nog een kans, maar met een aantekening in zijn persoonsdossier.

1.2 Wat is professionele communicatie?

Professionele communicatie

Professionele communicatie betreft een set van professionele communicatievaardigheden die je in een professionele gesprekssituatie gebruikt om een optimaal resultaat te behalen. Waarom optimaal en niet perfect? Omdat communiceren altijd tweerichtingsverkeer is. Je kunt een perfect en foutloos rapport schrijven, maar je hebt niet in de hand hoe een ander dat rapport begrijpt. Dat is afhankelijk van de wijze van begrijpen van de ander, van de manier waarop de lezer jouw boodschap decodeert. Een basisregel in de communicatie is dat de ontvanger de kwaliteit van je communicatie bepaalt. Professioneel communiceren is daarom 'ander'-gecentreerd. Wat je wel in de hand hebt is je eigen wijze van communiceren. Dit kun je zo effectief mogelijk doen, waardoor je het resultaat dat je wilt behalen ook daadwerkelijk behaalt.

VIA-concept

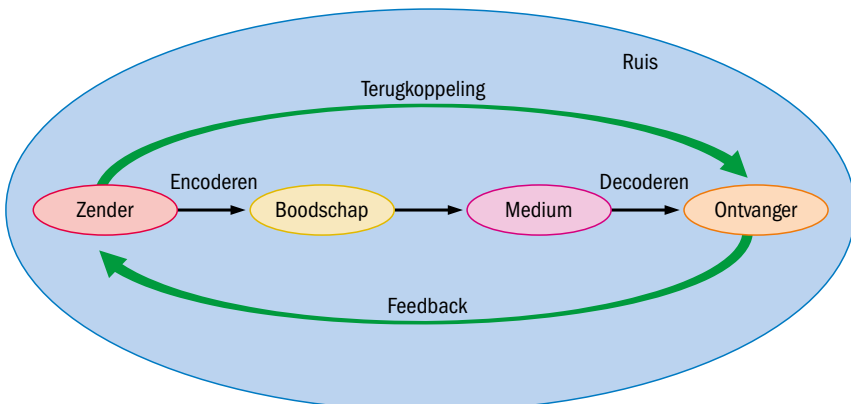
Voor professionele communicatie zijn drie invalshoeken van belang: vaardigheden, inzicht en attitude. Deze drie invalshoeken vormen samen het VIA-concept:

Vaardigheden	concreet gedrag wanneer je communiceert
Inzicht	inzicht in datgene wat er tussen mensen gebeurt wanneer je communiceert
Attitude	de houding waarmee je communiceert

ZBMO-model

Het communicatiemodel in figuur 1.1 is het ZBMO-model. ZBMO staat voor Zender, Boodschap, Medium en Ontvanger. Dit model helpt je te begrijpen hoe communicatie tussen personen werkt. Het maakt ook duidelijk hoe je communicatie in verschillende situaties kunt toepassen.

FIGUUR 1.1 Het ZBMO-model voor communicatie



Het ZBMO-model is afkomstig uit de informatietheorie. Communicatie gaat over het uitwisselen van informatie, een centraal thema in de informatietheorie. Vooral de fasen van encoderen en decoderen zijn hierbij van belang. Sta bijvoorbeeld eens stil bij wat er gebeurt als je whatsapppt. Op je smartphone (de zender) tik je een boodschap in. Je smartphone codeert deze in een digitaal signaal. Dat signaal komt via cyberspace (het medium) binnen op de smartphone van de ontvanger. Daar wordt het digitale signaal gedecodeerd in cijfers en letters op het scherm. Als er iets misgaat met dit proces van coderen en decoderen, dan verschijnt er brabbeltaal of helemaal niets op het scherm. Als je bericht in de verzendmodus blijft staan, dan verschijnt de melding 'Error, message not sent'.

Het ZBMO-model is een eerste kennismaking met communicatie. De begrippen zender, ontvanger en feedback worden veel gebruikt. Het model is echter te eenvoudig voor professionele communicatie, alleen al omdat mensen ingewikkelder in elkaar zitten dan een smartphone.

1.3 De kunst van het communiceren: de vier vaardigheden

Je vaardigheid in communiceren is datgene wat andere mensen merken van je communicatie. Vaardigheid in communiceren is een kunst die je kunt leren. Uiteindelijk bepaalt je vaardigheid hoeveel succes je hebt met je communicatie: of je het gelijk dat je hebt als professional ook daadwerkelijk krijgt. Om professioneel te communiceren, zijn de volgende vier vaardigheden van groot belang:

- 1 presenteren
- 2 vragen
- 3 luisteren
- 4 gespreksvoering

In elk professioneel gesprek komen deze vier vaardigheden aan bod. Maar om deze vaardigheden aan te leren is een opbouw belangrijk. Begin met je eigen punten goed over het voetlicht te brengen. Dit is vaak een lastig punt, zeker in een eerste contact met een bedrijf. Presenteren is overigens niet alleen maar zenden. Effectief presenteren vraagt ook om het kunnen inspelen op de verwachtingen van je gesprekspartner(s), en daarbij spelen aspecten van vragen en luisteren een rol.

1.3.1 De eerste communicatieve vaardigheid: presenteren

De vaardigheid presenteren is in verschillende soorten situaties van belang. In alle gevallen is het zo dat je met presenteren jezelf op de voorgrond zet. De kunst is om dat op een effectieve manier te doen. Presenteer je je boodschap te nadrukkelijk, dan krijg je al gauw het verwijt dat je voor de muziek uit loopt. Zet je jezelf te weinig op de voorgrond, dan zal je weinig indruk maken met je presentatie.

Om zicht te krijgen op de vaardigheid presenteren kun je een aantal situaties onderscheiden. Gaat het om een informele situatie, bijvoorbeeld een gesprekje tijdens de lunch of een borrel na het werk? Of betreft het een formele(re) situatie, zoals een vergadering of een seminar? Dat is een eerste onderscheid. Een tweede onderscheid is of je je mondeling of schriftelijk presenteert.

Presenteren

Je eigen inzichten kun je op vier manieren onder de aandacht brengen. Tabel 1.2 laat deze indeling in schriftelijke, mondelinge, formele of informele communicatie zien.

TABEL 1.2 Vier vormen van communicatie

	Formeel	Informeel
Schriftelijk	Kwadrant I Een (advies)rapport E-mails met een formeel karakter Powerpointpresentaties	Kwadrant III Social media (je eigen Facebook-, Twitter- of Instagram-account) E-mail
Mondeling	Kwadrant II Een presentatie geven tijdens een vergadering of seminar Doceren, trainen, (advies)gesprekken	Kwadrant IV Gesprekjes in het bedrijfsrestaurant, tijdens een receptie of bij een vrijdagmiddagborrel

Bij de vier verschillende invalshoeken is het van belang dat je de verschillen tussen spontane en professionele communicatie goed in het vizier houdt. Ook informele communicatie op het werk blijft professionele communicatie.

Kwadrant I: schriftelijk en formeel communiceren

Professionele communicatie is vooral op de ander gericht. Dit betekent dat je je bij het schrijven van een rapport afvraagt aan wie het is gericht. Daar houd je dan rekening mee bij het schrijven. Meestal is het aanleveren van een stapel Excelsheets als rapportage niet voldoende. Zeker als de ontvanger van je rapportage geen kennis van Excel heeft, is het verstandig om de informatie van de sheets helder en beknopt weer te geven in tekst en beeld, en samen te vatten in verbale informatie (tekst). Er is een duidelijke trend dat zowel interne als externe klanten een aansprekend verhaal over cijfers verwachten dat ze direct kunnen begrijpen. Alleen een Exceloverzicht of een cijferschema voldoet daar meestal niet aan. Het is een open deur, maar toch: zorg ervoor dat je rapportage foutloos is. Rapporten met fouten wekken de indruk dat je de ander niet serieus neemt, ook al bedoel je dat helemaal niet zo.

TABEL 1.3 Kwadrant I: schriftelijk en formeel communiceren

	Formeel	Informeel
Schriftelijk	Kwadrant I Een (advies)rapport E-mails met een formeel karakter Powerpointpresentaties	Kwadrant III Social media (je eigen Facebook-, Twitter- of Instagram-account) E-mail
Mondeling	Kwadrant II Een presentatie geven tijdens een vergadering of seminar Doceren, trainen, (advies)gesprekken	Kwadrant IV Gesprekjes in het bedrijfsrestaurant, tijdens een receptie of bij een vrijdagmiddagborrel

AANDACHTSPUNTEN BIJ HET SCHRIJVEN VAN EEN RAPPORT

Ga allereerst na of er binnen de organisatie formele richtlijnen zijn voor rapportage. Als dat niet het geval is, dan kunnen de volgende aandachtspunten je helpen bij het schrijven van een rapport.

Doelgroep

Denk na over de doelgroep, dus voor wie het rapport is bedoeld. Het kan een groot verschil maken of dit ook een financial is of een manager. In het laatste geval is het belangrijk om jargon en afkortingen te vermijden. Schrijf helder, met korte zinnen.

Inhoudsopgave

Besteed aandacht aan de inhoudsopgave. De lezer moet een duidelijk overzicht krijgen van de opbouw van het rapport.

Inleiding

In de inleiding geef je het waarom en het hoe van het rapport aan. Dit wordt ook wel de aanleiding genoemd. Ook geef je aan wat de doelstelling is, dus wat je met het rapport wilt bereiken. Verder geef je in de inleiding de hoofdstructuur van je rapport aan en je vermeldt kort waar de verschillende hoofdstukken over gaan.

Managementsamenvatting

Als je een uitgebreid rapport schrijft, geef je in de managementsamenvatting kort aan wat de bevindingen en conclusies van je rapport zijn. Iemand die geen tijd heeft om het gehele rapport te lezen gebruikt de managementsamenvatting om een beeld te krijgen van waar het rapport over gaat. Het moet daarom als een zelfstandig onderdeel gelezen kunnen worden.

Hoofdstukindeling

Voor een evenwichtige opbouw van je rapport is het belangrijk dat de hoofdstukken ongeveer dezelfde lengte hebben. Hanteer een goede alineastructuur: één onderwerp per alinea en het belangrijkste in de eerste zin. Let ook op waar puntsgewijze opsommingen mogelijk zijn.

Bijlagen

Bijlagen betreffen vaak belangrijke achtergronddocumenten die stellingen in het rapport onderbouwen, maar de lijn van het betoog negatief kunnen beïnvloeden als ze rechtstreeks in de tekst worden opgenomen. Vermeld in de tekst van je rapport duidelijke verwijzingen naar de bijlagen.

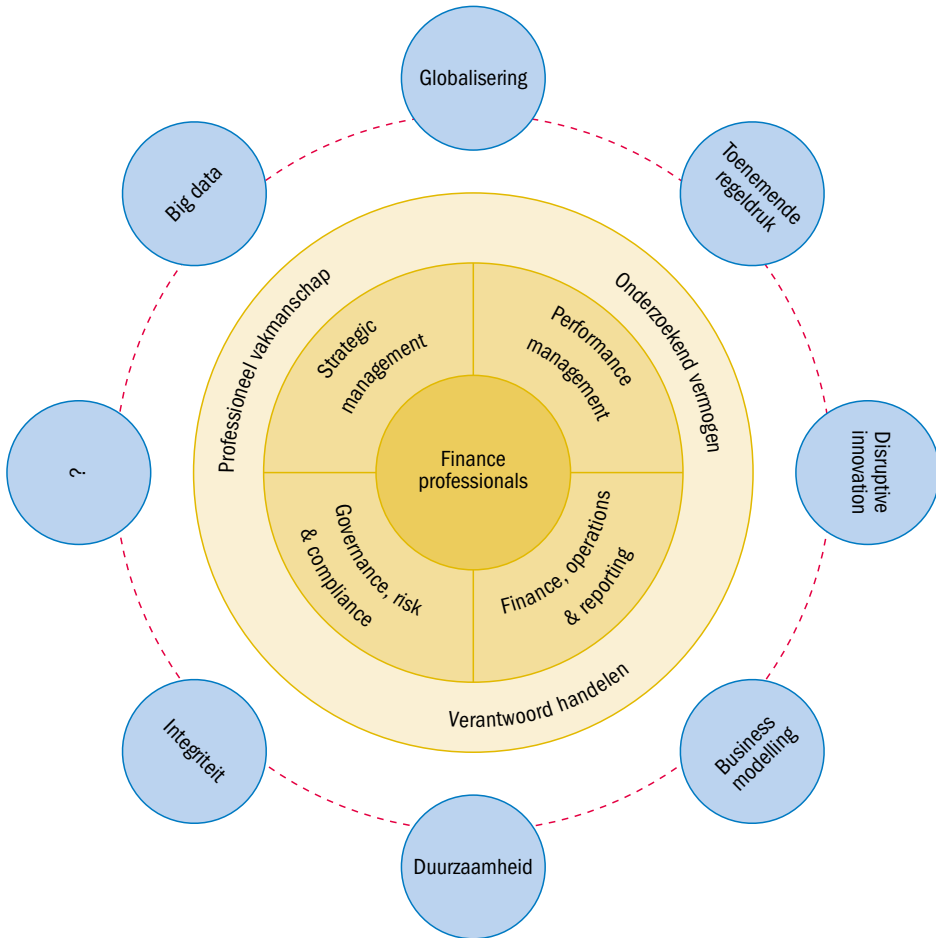
Zakelijk taalgebruik

Vermijd spel- en tyfouten. Korte zinnen zijn vaak beter leesbaar dan lange, maar een afwisseling daartussen is wel belangrijk. Anders wordt de tekst wel erg staccato. Gebruik verder zo veel mogelijk de taal van de ontvanger van je rapport.

Nog een punt waaraan je aandacht kunt besteden is het feit dat een visuele presentatie, zoals een powerpointpresentatie, vaak veel informatiever is dan een geschreven rapport. Niet voor niets luidt een Chinees gezegde: 'Eén beeld zegt meer dan duizend woorden'. Er is op internet van alles te vinden waarmee je een heldere en fraaie powerpoint kunt maken. Ook cij-

fermatige informatie kun je daarmee beeldend overbrengen. Let er wel op dat je niet te veel informatie per slide aanbiedt, anders mist de lezer de kern van de boodschap. Natuurlijk is het belangrijk om van tevoren met je leidinggevende te overleggen op welke manier een rapport wordt gepresenteerd binnen de organisatie.

FIGUUR 1.2 De relatie tussen rapporteren en het profiel van de financieel professional



Bron: Landelijk Opleidingsprofiel Finance & Control (2016)

Kwadrant II: mondeling en formeel communiceren

Als je een schriftelijk rapport of advies hebt afgeleverd, is de klus meestal nog niet af. Interne en externe opdrachtgevers stellen het vaak op prijs dat een rapport persoonlijk wordt toegelicht. Veel managers willen graag weten wie het rapport heeft geschreven en willen daar ook over van gedachten wisselen. Dat kan natuurlijk het beste met de schrijver van het rapport. Daarom komt het vaak voor dat je de inhoud mondeling moet toelichten, bijvoorbeeld in de vorm van een presentatie. Dat is een heel andere klus dan achter je laptop werken aan een verslag. Een presentatie vraagt dan ook om een goede voorbereiding.

TABEL 1.4 Kwadrant II: mondeling en formeel communiceren

	Formeel	Informeel
Schriftelijk	Kwadrant I Een (advies)rapport E-mails met een formeel karakter Powerpointpresentaties	Kwadrant III Social media (je eigen Facebook-, Twitter- of Instagram-account) E-mail
Mondeling	Kwadrant II Een presentatie geven tijdens een vergadering of seminar Doceren, trainen, adviesgesprekken	Kwadrant IV Gesprekjes in het bedrijfsrestaurant, tijdens een receptie of bij een vrijdagmiddagborrel

De volgende vragen helpen je om een presentatie succesvol te maken:

- Wie zijn mijn toehoorders?
- Wat verwachten ze van mijn presentatie?
- Als ik dat niet weet, hoe kan ik daar dan achter komen?
- Wat weet ik verder van deze mensen?
- Wat is mijn doel, wat wil ik met deze presentatie bereiken?
- Hoe bouw ik mijn presentatie op?

TIPS VOOR DE OPBOUW VAN JE PRESENTATIE

- Zorg ervoor dat je presentatie een *duidelijk* begin, middenstuk en einde heeft.
Het begin kan bijvoorbeeld een vraag zijn waarop je presentatie een antwoord moet geven. Als het kan, probeer je de presentatie op die manier op te zetten. Door een vraag te stellen, betrek je je publiek bij je verhaal.
- Zorg ervoor dat je presentatie een *sterk* begin heeft én een sterk einde. 'Start strong and end strong.' Geef aan het begin van je presentatie aan of je het goed vindt dat je publiek tussendoor vragen stelt of dat je vragen liever aan het eind van de presentatie krijgt. Daarmee geef je ook aan dat je zelf de regie houdt over je presentatie.

Naast formele situaties waarbij je presenteert voor een groep zijn er ook presentatiemomenten in overlegsituaties waarbij je deel uitmaakt van de groep (het team). Soms krijg je het woord – 'Rachid, wat vind jij hier nu van?' – en soms neem je zelf het woord. Zelf het woord nemen in een overleg vraagt van je dat je assertief bent. Je doet het dan misschien ook niet in het eerste overleg dat je meemaakt, tijdens een stage of in je eerste baan. Als je het woord krijgt (of als je iemand onderbreekt tijdens zijn verhaal) is het belangrijk om een relatie te leggen met het besproken onderwerp. Dat kan door eerst kort datgene te herhalen wat de ander heeft gezegd en waarop je wilt reageren. Bijvoorbeeld: 'Jan vindt dat we de cijfers van vorige maand moeten herzien. Dat heeft voordelen, maar ik denk dat...' Door het onderwerp te herhalen toon je respect voor de vorige spreker en maak je tijd om je eigen argument voor jezelf te formuleren. Realiseer je wel dat je-zelf presenteren in een overleg een heel andere dynamiek heeft dan in een formele presentatie.

Presenteren in
overlegsituaties

Kwadrant III en IV: mondeling, schriftelijk en informeel communiceren

In de eerste jaren van je professionele ontwikkeling zijn de activiteiten in kwadrant I en II de belangrijkste vormen van communicatie. Na verloop van tijd neemt de zwaarte van je opdrachten toe en wordt het belangrijk om een bepaald advies 'erdoor te krijgen'. Het kan dan zinnig zijn om zaken in de 'week te leggen', zoals dat vaak heet. Dan wordt aandacht voor kwadrant III en kwadrant IV belangrijk. Gebruik de media uit kwadrant III echter weloverwogen. Bedenk dat veel informatie openbaar kan worden. Er zijn allerlei professionele community's die een WhatsAppgroep vormen. WhatsApp probeert in elk geval de privacy binnen een dergelijke groep te bewaken. Het ontwikkelen van interne en externe netwerken gebeurt vaak via acties in de kwadranten III en IV.

TABEL 1.5 Kwadrant III en VI: mondeling, schriftelijk en informeel communiceren

	Formeel	Informeel
Schriftelijk	Kwadrant I Een (advies)rapport E-mails met een formeel karakter Powerpointpresentaties	Kwadrant III Social media (je eigen Facebook-, Twitter- of Instagram-account) E-mail
Mondeling	Kwadrant II Een presentatie geven tijdens een vergadering of seminar Doceren, trainen, (advies)gesprekken	Kwadrant IV Gesprekjes in het bedrijfsrestaurant, tijdens een receptie of bij een vrijdagmiddagborrel

1.3.2 De tweede communicatieve vaardigheid: vragen

Vragen stellen

Het stellen van de juiste vragen is een krachtige communicatieve vaardigheid. Door vragen te stellen kun je een gesprek sturen. Dit is zeker geen teken van onzekerheid of onwetendheid. Belangrijk bij het stellen van vragen is het verschil tussen open en gesloten vragen.

Gesloten vragen zijn vaak of/of-vragen: 'Hebben we nou om vier uur of om half vijf afgesproken?' Een ander soort gesloten vraag is een vraag waarop je alleen met ja of nee kunt antwoorden: 'Wil je suiker in je koffie?'

Open vragen zijn niet op deze manier te beantwoorden. Ze vragen meestal een uitgebreider antwoord. Een voorbeeld van een open vraag is: 'Hoe kunnen we de oplevertijd van dit rapport terugbrengen?' Met ja of nee antwoorden op deze vraag zou op zijn best een komisch effect kunnen hebben. Degene aan wie de vraag wordt gesteld moet dan ook dieper nadenken. In het algemeen is het zo dat je met gesloten vragen een vermoeden of hypothese kunt checken. Open vragen zijn veel meer exploratief (verkenkend) van aard.

De volgende typen vragen kun je in open of gesloten vorm stellen:

- 1 informatieve vragen
- 2 reflectieve vragen
- 3 feedbackvragen
- 4 socratische vragen
- 5 ontregelende vragen
- 6 retorische vragen

Ad 1 Informatieve vragen

Informatieve vragen zijn vragen die jij of iemand anders stelt om informatie te verkrijgen. Dit kunnen allerlei soorten vragen zijn. Denk aan de vragen die je hebt als iemand een bepaalde argumentatie hanteert in een

Informatieve vragen

presentatie. Vaak voelen mensen zich geremd om een vraag te stellen als ze een bepaald betoog niet goed hebben begrepen. Je kunt er rustig van uitgaan dat als jij een bepaalde argumentatie niet begrijpt, de meeste collega's dat ook niet doen (en het misschien niet goed aandurven om dit te laten merken). Je kunt dan een informatieve vraag stellen, bijvoorbeeld: 'Je gaf net aan dat er is gekozen voor een platte organisatiestructuur, zodat de lijntjes kort zijn. Ik heb daar nog geen goed beeld bij. Zou je een voorbeeld kunnen geven?'

Ad 2 Reflectieve vragen

Reflectieve vragen zijn vragen als: 'Wat vind je van deze oplossingslijn?' Ze nodigen je gesprekspartner uit om te reflecteren. Reflectievragen zijn bijna altijd open vragen. Ook zijn ze erg belangrijk om te leren van werk dat je hebt gedaan. Het is aan te raden om er een gewoonte van te maken om een project te evalueren als het is afgelopen. Dit kan het best met reflecterende vragen.

Reflectieve
vragen

Ad 3 Feedbackvragen

Feedbackvragen zijn vragen naar feedback over je professionele optreden. Dit type vragen kan van groot belang zijn voor je persoonlijke ontwikkeling. Meestal vinden mensen het moeilijk om feedback te geven. Vragen om feedback kan het je gesprekspartner gemakkelijker maken om jou feedback te geven. Misschien ervaar je zelf ook een drempel om feedback te vragen. Je weet immers nooit wat je te horen krijgt. Juist daarom is feedback belangrijk. Je komt erachter of de communicatie is overgekomen zoals je deze bedoeld hebt of dat er een andere indruk is ontstaan. Dat is belangrijk om te weten. Je wilt immers resultaat boeken met je presentatie.

Feedbackvragen

Ad 4 Socratische vragen

Socratische vragen zijn vragen naar een verdere verdieping van een onderwerp. Deze vragen zijn van belang als er sprake is van een onderwerp dat om een verdere analyse vraagt. Vooral sterk oplossingsgerichte professionals kunnen soms in de valkuil trappen dat zij de oplossing al hebben bedacht voordat het probleem duidelijk is.

Socratische
vragen

De volgende vragen hebben een socratisch karakter:

- verhelderende vragen
- vragen naar de beginsituatie of het beginprobleem
- vragen naar vooronderstellingen
- vragen naar argumentatie en bewijs
- vragen naar de herkomst van informatie en/of naar argumenten
- vragen naar implicaties en consequenties van standpunten
- vragen naar verschillende gezichtspunten

Ad 5 Ontregelende vragen

Ontregelende vragen zijn vragen die kunnen leiden tot een nieuw perspectief. Ze kunnen heel belangrijk zijn als de bespreking van een probleem of het vinden van een oplossing stagneert. Vaak kan een nieuw perspectief dan helpen. Ontregelende vragen – in de zin van onverwachte vragen – kunnen leiden tot dit nieuwe perspectief. Tijdens sollicitatiegesprekken worden vaak ontregelende vragen gesteld, bijvoorbeeld: 'Hoeveel giraffes passen er in een koelkast?' Dit is een nogal flauwe vraag om sollicitanten uit hun comfortzone te halen. Ontregelende vragen die hier passend zijn hebben meer te maken met (zoals gezegd) een nieuw perspectief aanbieden. Een eenvoudig voorbeeld is: 'Waarom doen we dit eigenlijk?'

Ontregelende
vragen

Retorische vragen

Ad 6 Retorische vragen

Retorische vragen zijn geen vragen, maar verstopte boodschappen en impliciete bevestigingen. 'Dat vind jij natuurlijk ook?' is een voorbeeld van een retorische vraag. Specifieke retorische vragen zijn de zogenaamde komma-sukkelvragen, bijvoorbeeld: 'Heb je dat rapport nou nog niet af?' Je denkt daarna: 'komma sukkel', vandaar de naam. Komma-sukkelvragen kunnen professionele relaties behoorlijk onder druk zetten.

1.3.3 De derde communicatieve vaardigheid: luisteren

Luisteren

De vaardigheid luisteren gebruik je om informatie op te doen bij je gesprekspartners. Om effectief te kunnen communiceren is luisteren van levensbelang. Als je niet goed weet hoe je boodschap overgekomen is, kun je eigenlijk niet op een effectieve manier verder gaan met communiceren. Er zijn twee vormen van luisteren te onderscheiden:

- 1 passief luisteren
- 2 actief luisteren

Ad 1 Passief luisteren

Passief luisteren

Bij de passieve vorm van luisteren neem je alleen de informatie die je hebt opgevangen in je op, om er op een later moment gebruik van te maken. Kenmerkend aan passief luisteren is dat je je gesprekspartner er geen deelgenoot van maakt hoe de informatie van de ander op je is overgekomen.

Ad 2 Actief luisteren

Actief luisteren

Bij de actieve vorm van luisteren, laat je je gesprekspartner weten hoe de informatie op je is overgekomen.

Actief luisteren doe je vaak met LSD:

Luisteren - **S**amenvatten - **D**oorvragen

Bij de vaardigheid luisteren zijn er twee niveaus van communiceren:

Verbaal communiceren

1 Verbaal communiceren. Op verbaal niveau gaat het om de mondelinge en schriftelijke informatie die wordt overgedragen. Dit gaat over *wat* iemand zegt: de zakelijke inhoudelijke informatie.

Non-verbaal communiceren

2 Non-verbaal communiceren. Op non-verbaal niveau gaat het om *hoe* iemand iets zegt: de toon waarop een persoon communiceert, de gezichtsuitdrukking en de lichaamshouding.

Als je met iemand in gesprek bent, speelt de communicatie altijd op deze twee niveaus. Het non-verbale niveau is het belangrijkste. Want op verbaal niveau heb je mogelijk gelijk, maar op non-verbaal niveau krijg je het ook. De vaardigheid luisteren kun je inzetten in de vier kwadranten zoals in tabel 1.6.

TABEL 1.6 Voorbeelden van passieve/actieve en verbale/non-verbale communicatie

	Passief	Actief
Verbaal	Hij mist een aantal punten in mijn analyse.	Begrijp ik het goed dat u ... uit mijn analyse haalt?
Non-verbaal	Hij kijkt niet al te vrolijk bij mijn verhaal. Hij is het er waarschijnlijk niet mee eens.	U kijkt niet al te enthousiast. Bent u het eens met mijn analyse?

Autobiografisch luisteren valt buiten de vaardigheid van luisteren. Autobiografisch luisteren is geen luisteren, maar presenteren in de vorm van aanvankelijk luisteren. Meestal gaat dit als volgt. Een collega begint te vertellen over een ervaring tijdens een opdracht. Zijn gesprekspartner reageert met: 'Ja, dat herken ik. Dat heb ik vorige week meegemaakt bij...'. Luisteren begint met échte belangstelling voor datgene wat je gesprekspartner te melden heeft.

Autobiografisch
luisteren

De boodschap is overigens niet dat actief luisteren altijd beter is dan passief luisteren. Dit hangt af van de doelstelling en de fase van het professionele gesprek. Hierover gaat het vierde vaardigheidsgebied: gespreksvoering.

1.3.4 De vierde communicatieve vaardigheid: gespreksvoering

De regievoering van een professioneel gesprek, dat wil zeggen zorgen dat een gesprek volgens een bepaalde structuur verloopt, is een kernvaardigheid van een professioneel gesprek. Een gesprek kan veel verschillende vormen hebben. Het kan een eenvoudig toelichtend gesprek zijn over een rapport dat je hebt geschreven, een gesprek over een nieuwe opdracht die je krijgt of een adviesgesprek over de strategische koers van de organisatie.

Gespreksvoering

In de praktijk kun je met de volgende typen gesprekken te maken krijgen:

- 1 adviesgesprekken
- 2 terugkoppelingsgesprekken
- 3 ontwikkelingsgesprekken
- 4 waarden- en normengesprekken

Typen
gesprekken

Ad 1 Adviesgesprekken

Adviesgesprekken zijn gesprekken met een interne of externe opdrachtgever waarin je een advies geeft over een te nemen beslissing. Kenmerkend is dat je zelf die beslissing niet neemt, maar wel een idee hebt (op basis van onderzoek en/of je expertise) welke beslissing wenselijk is. Een belangrijk punt hierbij is het verschil tussen het geven van gevraagd advies en het geven van ongevraagd advies. Dit vraagt om verschillende communicatieve vaardigheden.

Ad 2 Terugkoppelingsgesprekken

Terugkoppelingsgesprekken zijn gesprekken waarin je bijvoorbeeld de resultaten van een audit terugkoppelt. Vooral wanneer er weerstand bestaat tegen de resultaten van deze audit wordt het spanningsveld tussen gelijk hebben en gelijk krijgen belangrijk. Dit stelt eisen aan de manier waarop je je communicatieve vaardigheden inzet.

Ad 3 Ontwikkelingsgesprekken

Ontwikkelingsgesprekken zijn gesprekken waarin je een bijdrage levert aan een nieuw (deel)organisatieontwerp. Meedenken en suggesties bieden vanuit je expertise zijn hierbij belangrijke communicatieve vaardigheden.

Ad 4 Waarden- en normengesprekken

In waarden- en normengesprekken loop je aan tegen een conflict van verschillende waarden- en daarop gebaseerde normenstelsels. Dit zijn bijna altijd lastige gesprekken, omdat ze vaak te maken hebben met het punt waarop je in de organisatie iets ziet gebeuren of ontwikkelingen opmerkt die haaks staan op jouw professionele waarden en normen. Dergelijke gesprekken vragen een goede voorbereiding, waarbij je je allereerst bewust moet zijn van je eigen professionele waarden en normen.

Professionele
waarden en
normen

Wat zijn waarden en normen eigenlijk?

De meest algemene omschrijving van een waarde is: datgene wat nastrevenswaardig is. Geld is nastrevenswaardig, maar eerlijkheid ook. Dat zegt dus nog niet zoveel. Een ezelsbruggetje dat je in gesprekken kunt gebruiken is dat een begrip waarmee een waarde wordt aangeduid meestal eindigt op -heid. Voorbeelden: openheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, duidelijkheid, verantwoordelijkheid, duurzaamheid. Het is maar een ezelsbruggetje, want 'geheid' is geen waarde en als betrouwbaarheid een waarde is, is onbetrouwbaarheid dat dan ook? Een conflict begint meestal niet met waarden. Over het algemeen is daar niemand op tegen. Nee, het conflict begint bij normen. Want een norm is een regel, een afspraak die is bedoeld om een waarde te beschermen. Een voorbeeld: verkeersveiligheid. Verkeersveiligheid is een waarde, het eindigt op -heid. Nu is de maximumsnelheid een norm die de waarde van verkeersveiligheid

moet beschermen. Dat is een harde norm. Op basis van onderzoek kun je uitrekenen hoeveel verkeersdoden het scheelt wanneer de maximale snelheidsnorm wordt aangepast. Hier begint dan vaak de discussie. Velen vinden 50 kilometer per uur binnen de bebouwde kom te snel. Zij zouden graag overal 30 kilometer per uur willen zien. Anderen vinden 120 kilometer per uur op de snelweg te langzaam. Zij zouden graag overal 130 kilometer per uur willen zien. De reden waarom de discussie vaak bij normen begint, is omdat een norm vaak een bepaalde waarde beschermt, maar daarmee bedreigt het een andere. In het gegeven voorbeeld: de maximale snelheidsnorm beschermt de waarde van veiligheid, maar bedreigt een andere waarde, namelijk vrijheid (zo hard kunnen rijden als je zelf wilt). Het is niet voor niets dat een partij die 'vrijheid' hoog in het vaandel heeft staan vóór een uitbreiding naar 130 kilometer per uur is.

Een gesprek over waarden en normen vraagt om een goede voorbereiding. Een voorbeeld: een manager wil iets wat niet kan. Het voordeel van een goede voorbereiding is dat je het gesprek op een meer analytische manier kunt aanpakken. Dit gaat verder dan alleen het uitdragen van een mening. Vaak hebben gesprekken over normen en waarden een nogal algemeen karakter, waarbij je je minder goed kunt voorstellen wat het in de praktijk betekent. Het voorbeeld over de verkeersveiligheid laat echter zien dat het ook heel concreet kan zijn.

In gesprekken over waarden en normen vervul je meestal geen leidinggevende rol, maar de rol van inhoudelijk professional. Meestal is een leidinggevende de voorzitter. Dit betekent niet dat je als inhoudelijk professional in een afwachende positie terechtkomt. Integendeel, juist ook in de inhoudelijke rol zijn regisserende vaardigheden van belang.

AANDACHTSPUNTEN BIJ WAARDEN- EN NORMENGE SPREKKEN

Bij gesprekken over waarden en normen zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Houd overzicht over het *gespreksproces*. Wat is de rol van betrokkene(n)? Wat is zijn/haar/hun belang? Hoe verloopt de interactie?
- Wat is de *doelstelling* van het gesprek? Wat wil je eruit halen?
- Met welke *communicatieve interventies* bereik je het meeste resultaat? Hoe moet je ingrijpen?

1.4 De kunde van het communiceren: het inzicht

Om de vaardigheid regievoering van een professioneel gesprek goed in de vingers te krijgen, is inzicht in het proces van communiceren belangrijk. Wat gebeurt er tussen mensen als ze communiceren? Het is belangrijk om te onderkennen dat communicatie altijd op twee niveaus speelt: het verbale en het non-verbale niveau. Anders gezegd: bij communicatie heb je altijd *processen boven de tafel* en *processen onder de tafel* (zie figuur 1.3). Processen boven de tafel gaan over inhoudelijke, zakelijke en feitelijke informatie.

Processen onder de tafel gaan over emoties en onderlinge verhoudingen. Veel onderzoek geeft aan dat de processen onder de tafel een grotere invloed hebben op het resultaat van een gesprek dan de processen boven de tafel. Anders gezegd: boven de tafel heb je gelijk, onder de tafel krijg je het. De processen boven de tafel worden meestal verbaal gecommuniceerd, de processen onder de tafel meestal non-verbaal.

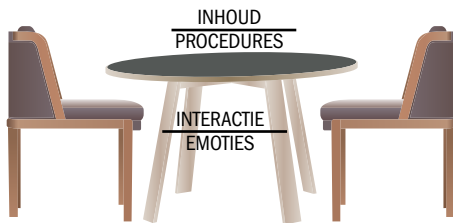
Proces van communiceren

1

Processen boven de tafel

Processen onder de tafel

FIGUUR 1.3 Boven de tafel (inhoud/procedures) en onder de tafel (interactie/emoties)



Om je te kunnen oriënteren op de processen onder de tafel en hoe deze samenhangen met de processen boven de tafel, is het volgende communicatiemodel handzaam (Schultz von Thun, 1999).

Communicatiemodel

COMMUNICATIEMODEL VAN SCHULTZ VON THUN

Schultz von Thun heeft een model ontwikkeld dat sterk inzoomt op de processen onder de tafel die ook altijd een rol spelen bij professionele communicatie. Het model gaat ervan uit dat als je spreekt, je dat altijd met vier toonaarden doet. En dat als je luistert, je dat altijd 'met vier oren' doet. Het model gaat uit van de volgende vier invalshoeken:

- 1 **Zakelijke invalshoek.** Hierbij gaat het om de feitelijke inhoudelijke en zakelijke informatie.
- 2 **Zelfexpressieve invalshoek.** Wanneer je een inhoudelijke boodschap overbrengt, geef je ook informatie over jezelf. Dit bepaalt voor een deel hoe je gesprekspartner je boodschap oppakt. Zo maakt het een groot verschil of iemand een boodschap presenteert in driedelig grijs of in jeans en T-shirt. Niet voor niets hebben dienstverlenende bedrijven vaak vrij strikte kledingvoorschriften. Een ander aspect hierbij is de mate van zelfvertrouwen waarmee je je boodschap overbrengt. Een zekere mate van zelfverzekerdheid maakt je geloofwaardigheid sterker. Tot een bepaalde grens: daarna gaat het zich tegen je keren, omdat het dan gezien wordt als arrogant.

- 3 *Relationele invalshoek*. Hierbij gaat het erom hoe je de relatie met je gesprekspartner ziet. Dit is een belangrijk punt. Het blijkt dat een relatie die wordt gekenmerkt door wederzijdse sympathie leidt tot een grotere overtuigingskracht van de boodschap. Anders gezegd: vriendelijkheid is een belangrijke communicatieve tool.
- 4 *Appellerende invalshoek*. Dit is een belangrijk aspect van professionele communicatie. Het is het aspect van de doelstelling. Meestal wil je iets bereiken met je boodschap, bijvoorbeeld een overtuigend advies geven of anderen tot inzicht brengen.

Je gesprekspartners nemen je presentatie altijd waar via de vier invalshoeken van het hiervoor beschreven communicatiemodel. Ze vangen de inhoudelijke en feitelijke informatie op, maar ze reageren ook op de gesprekstoon die je hanteert. Daarnaast nemen ze de mate van vriendelijkheid waarmee je optreedt mee, en niet te vergeten: de bedoeling die je met je presentatie hebt. Misverstanden en onbegrip ontstaan als er op een van deze invalshoeken een blokkade optreedt. Dit gebeurt wanneer zaken niet zo worden opgevangen zoals je ze bedoeld hebt. Daar ligt de kracht van dit model. Het geeft je als het ware handvatten om een communicatieve situatie te analyseren en op basis daarvan te kiezen voor een goede manier van ingrijpen. Meestal begint dit met een verkenning van de behoeften van je gesprekspartner op deze vier invalshoeken.

1.5 De kern van het communiceren: de attitude

Communicatieve kerncompetenties

Naast professionele communicatie op vaardigheids- en op inzichtniveau is ook communicatie op het gebied van attitude belangrijk. Hiervoor zijn de volgende twee communicatieve kerncompetenties van belang:

- 1 sensitiviteit
- 2 empathisch vermogen

Sensitiviteitsanalyse

Als je dit leest, krijg je waarschijnlijk associaties met de ‘zachte sector’. Toch is het begrip *sensitiviteit* ook een centraal concept in statistische beslissingsmodellen. Sensitiviteitsanalyse gaat over de wijze waarop kleine veranderingen in de input van een beslissingsmodel uitwerken in de output van het model. Ook kun je denken aan sensitiviteitsanalyse in de vorm van ‘wat als’-vragen bij het aangeven van de invloed die bepaalde factoren hebben op de winst. Bijvoorbeeld: wat gebeurt er met de winst als de verkoopprijs met tien euro stijgt? Of: wat gebeurt er met de winst als zowel de constante kosten als de verkoopprijs wijzigen?

Daarnaast kan een te geringe inzet van sensitiviteit en empathisch vermogen leiden tot harde financiële verliezen. Het volgende citaat laat dit zien. Het is afkomstig uit *De Prooi* van Jeroen Smit en gaat over een incident tussen de toenmalige bestuursvoorzitter van ABN AMRO en een aandeelhouder.

‘In de zomer van 2005 zijn de concerndirecteur en de bestuursvoorzitter van ABN AMRO op bezoek bij een Amerikaanse aandeelhouder van de bank. De aandeelhouder is goed voor 300 miljard dollar aan assets en overweegt het belang in de bank uit te breiden. Na het gesprek met de fundmanager, een vrouw met een Aziatische achtergrond, lopen ze aan het eind van de middag het kan-

toor uit. De bestuursvoorzitter wijst op de grote professionele stofzuiger die daar staat en zegt grappend tegen zijn gastvrouw dat ze nu de kamer schoon kan maken. De belegger is woedend en laat weten alle ABN AMRO-aandelen te verkopen en de bestuursvoorzitter voor de rechter te slepen. Die snapt er niets van; het was maar een grapje. Hij vraagt de concerndirecteur een excuusbrief te schrijven. De rechtszaak komt er niet, maar de aandeelhouder verkoopt wel alle aandelen van ABN AMRO.'

De begrippen *sensitiviteit* en *empathie* worden vaak door elkaar gebruikt. Ze liggen in elkaars verlengde, maar lichten ieder een verschillend aspect uit.

- **Sensitiviteit** betekent gevoeligheid voor indrukken. Binnen het speelveld van de professionele communicatie heeft sensitiviteit te maken met de gevoeligheid voor de indrukken die je communicatie bij anderen teweegbrengt, oftewel de effecten van je communicatie op je professionele omgeving.
- **Empathie** betekent inlevingsvermogen. Empathie gaat over de mate waarin je je wilt en kunt inleven in de wijze waarop een ander die effecten beleeft en ervaart.

Sensitiviteit

Empathie

Sensitiviteit en empathie hebben een onderlinge relatie. Zo kun je sterk sensitief zijn en weinig empathisch. Omgekeerd kun je ook sterk empathisch zijn, maar weinig sensitief. Dit leidt tot het schema zoals in tabel 1.7 is weergegeven.

TABEL 1.7 Hoog en laag sensitief en empathisch communiceren

	Hoog sensitief	Laag sensitief
Hoog empathisch	De rentmeester	De weldoener
Laag empathisch	De opportunist	De botterik

Volgens het schema in tabel 1.7 kun je financials als volgt typeren:

- 1 *Hoog sensitief en laag empathisch: de opportunist*
De opportunist heeft goed door hoe zijn communicatie op anderen overkomt. Dit inzicht gebruikt hij vooral om de eigen doelen en het eigen belang te realiseren. Dit type financials voelt zich vaak aangetrokken tot (organisatie) politieke spelletjes. En hij weet daar meestal ook wel een slimme rol in te spelen.
- 2 *Laag sensitief en hoog empathisch: de weldoener*
De weldoener heeft het goede met anderen voor. Hij voelt zich betrokken bij anderen en leeft zich gemakkelijk in, in de problematiek van deze anderen. Dit vertaalt zich vaak in een veelheid aan ongevraagde adviezen. Die adviezen missen echter vaak hun effect omdat de weldoener te weinig inzicht heeft hoe zijn communicatie op anderen overkomt.
- 3 *Laag sensitief en laag empathisch, de botterik*
De botterik is de spreekwoordelijke olifant in de porseleinkast. Hij kenmerkt zich vaak door gedrevenheid en een focus op resultaat. In het verlengde hiervan duldt de botterik geen tegenspraak en trekt hij zijn eigen plan. Financials in deze categorie zijn krachtige professionals. Maar ze kunnen ook brokken maken doordat ze ongevoelig zijn voor anderen en niet goed doorhebben hoe ze in hun communicatie op anderen overkomen.
- 4 *Hoog sensitief en hoog empathisch, de rentmeester*
De rentmeester heeft een helder inzicht in mogelijke effecten van zijn

communicatieve interventies, ook de verder weg liggende. De rentmeester kan zich goed inleven in positie, rol en belevingswereld van anderen. Deze categorie financials weet dit inzicht te gebruiken om gezamenlijke doelen te realiseren. Het is wel een uitdaging voor de rentmeester om de rug recht te houden in een omgeving met opportunisten en botteriken.

Zie deze typologie niet als een karakterschets in de zin van 'zo ben ik nu eenmaal'. Het gaat veel meer om een houding die je kunt kiezen, afhankelijk van de inzet van communicatieve vaardigheden. Je kunt je dus ontwikkelen op de twee kerncompetenties sensitiviteit en empathisch vermogen.

Johari-venster

Om je te helpen bij een verdere bewustwording op het gebied van sensitiviteit en empathisch vermogen kan het Johari-venster handig zijn. Dit concept is in 1955 ontwikkeld door Joseph Luft en Harry Ingham, vandaar de naam. Het Johari-venster onderscheidt vier typen informatie over een persoon:

- 1 *Informatie over de persoon die de persoon zelf heeft en de omgeving ook* (het publieke terrein). Hieronder vallen gangbare zaken die je zelf weet en anderen ook, bijvoorbeeld je kledingstijl, wat je graag eet, typische uitspraken en in welke vakken je goed bent.
- 2 *Informatie over de persoon die de persoon zelf heeft, maar de omgeving niet* (het privégebied). Hieronder vallen alle zaken die je voor jezelf wilt houden. Dit kan voor iedereen verschillend zijn. Sommigen vinden het geen enkel probleem om voor hun politieke of geloofsovertuiging uit te komen, terwijl anderen het liever privé houden.
- 3 *Informatie over de persoon die de omgeving wel heeft, maar de persoon niet* (de blinde vlek). Dit wordt ook wel het gebied van de slechte adem genoemd: zelf merk je het niet, maar anderen wel. Vooral wanneer je wilt doorgroeien naar een adviserende of leidinggevende rol is het belangrijk om aandacht te besteden aan dit gebied. Veel leidinggevendenden vinden van zichzelf dat zij beter functioneren dan dat hun medewerkers dit vinden. In het voorbeeld uit *De Prooi* had de bestuursvoorzitter van ABN AMRO een duidelijke blinde vlek ten aanzien van zijn humor.
- 4 *Informatie over de persoon die de persoon niet heeft en de omgeving ook niet* (het onbewuste terrein). Dit is het onbewuste gebied, maar ook het gebied van je potentieel, waarvan niemand nog weet hoe het zich gaat vormen.

In tabel 1.8 is dit schematisch weergegeven.

TABEL 1.8 Voorbeelden van bekend/onbekend aan jezelf/omgeving

	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan omgeving	Publiek terrein	Blinde vlek
Onbekend aan omgeving	Privégebied	Onbewust

De gebieden hangen met elkaar samen. Een klein publiek gebied leidt tot een groot privégebied en een grote blinde vlek. Een groot publiek terrein leidt tot een kleine blinde vlek en een klein privégebied.

Een klein publiek terrein houdt risico's in. Mensen reageren vaak anders op je dan je bedoelt. In je communicatie kun je daarmee vaak voor verrassingen komen te staan. Door te werken aan je persoonlijke presentatie maak je het privégebied kleiner. Jezelf presenteren leidt tot feedback van

anderen. Je leert daardoor hoe de omgeving tegen jou aankijkt. Zo wordt de blinde vlek kleiner. De blinde vlek kan ook op een meer directe manier kleiner worden gemaakt, namelijk door direct te vragen om feedback – tenminste, als je je openstelt voor feedback. Kort gezegd: de oogst van het uiten van jezelf bestaat uit meer feedback. De bereidheid om je open te stellen voor feedback maakt die oogst concreet.

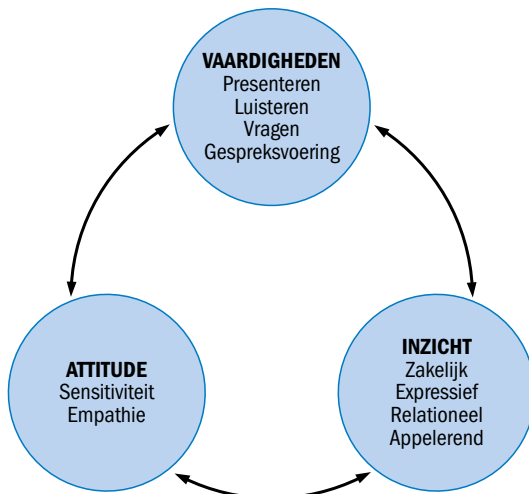
Als je goed met iemand kunt opschieten, dan is het publieke terrein vaak groot. Je deelt gemakkelijk persoonlijke informatie. Als je een hekel aan iemand hebt, dan is juist het privégebied veel groter. Je deelt dan weinig.

Even terug naar het schema van tabel 1.7. Als je vanuit de positie van wel-doener, opportunist of botterik naar de positie van rentmeester wilt bewegen, dan staan er dus twee wegen open: meer van jezelf laten zien en openstaan voor feedback.

Als aankomend financieel professional krijg je met ethisch handelen te maken. De kerncompetenties sensitiviteit en empathisch vermogen hebben een ethische betekenis. Empathie betekent dat je in staat bent je eigen belang te overstijgen en dat je daarbij nadrukkelijk rekening houdt met de belangen van een ander. Hier komt het kenmerkende verschil tussen de opportunist en de rentmeester in beeld.

Om jezelf als financieel professional te kunnen ontwikkelen is het van belang dat je aandacht besteedt aan de onderlinge verhouding tussen de drie aspecten van communicatie zoals deze zijn behandeld: vaardigheden, inzicht en attitude (VIA). Deze aspecten werken als een systeem: ze beïnvloeden elkaar onderling, zoals in figuur 1.4 te zien is. Door te oefenen met de vier vaardigheden presenteren, vragen, luisteren en gespreksvoering leer je ook het communicatief model van Schulz von Thun in de praktijk toe te passen. Door gebruik te maken van dit model doe je ervaring op met de twee kerncompetenties sensitiviteit en empathisch vermogen. Andersom kun je ook beginnen met in een kleine groep te oefenen met de twee kerncompetenties. Hierdoor krijg je het model beter in de vingers en breng je een verdiepingsslag aan in je communicatieve vaardigheden.

FIGUUR 1.4 VIA als een systeem



Samenvatting

Professionele communicatie onderscheidt zich van de gewone dagelijkse, spontane communicatie. Dat heeft er vooral mee te maken dat je met professionele communicatie andere doelstellingen hebt.

1.1 Professionele communicatie is een ander verhaal

- Professionele communicatie stelt bepaalde eisen aan je manier van communiceren.
- Als financieel professional is het van belang dat je het verschil kent en onderscheid maakt tussen spontane communicatie en professionele communicatie.

1.2 Wat is professionele communicatie?

- Professioneel communiceren bestaat uit drie basiselementen: vaardigheden, inzicht en attitude (VIA).
- Het VIA-concept vormt de basis voor professionele communicatie.

1.3 De kunst van het communiceren: de vier vaardigheden

- De vier basisvaardigheden van het VIA-concept zijn presenteren, vragen, luisteren en gespreksvoering.
- Relevant bij presenteren zijn vier mogelijke situaties, die op de as Mondeling-Schriftelijk en op de as Formeel-Informeel geschetst worden.
- Er wordt onderscheid gemaakt tussen open en gesloten vragen. Ook zijn er verschillende typen vragen.
- Het onderscheid tussen verbale en non-verbale signalen komt aan bod bij luisteren.
- Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen actief en passief luisteren.
- Voor gespreksvoering is de kernvaardigheid regievoering van belang. Deze regievoering kan in een aantal verschillende gesprekstypen vorm krijgen.

1.4 De kunde van het communiceren: het inzicht

- Om de vier vaardigheden van het VIA-concept effectief tot uitvoering te brengen is inzicht nodig in het communicatieve proces: datgene wat tussen mensen gebeurt als ze communiceren.
- Het model van Schulz von Thun geeft dit inzicht. Het model onderscheidt in het communicatieve proces een zakelijk aspect: de inhoudelijke boodschap.
- Daarnaast komt een expressief aspect naar voren: de persoonlijke uitstraling, gevolgd door het relationele aspect: de relatiewens.
- Ten slotte speelt ook het appellerende aspect een rol: de bedoeling van de boodschap.

- De vier aspecten uit het model van Schultz von Thun spelen een rol in zowel de positie van de zender als de positie van de ontvanger. Problemen in de communicatie ontstaan als er in een van deze vier aspecten een blokkade optreedt.

1.5 De kern van het communiceren: de attitude

- Om het model van inzicht goed te kunnen hanteren zijn twee kerncompetenties van belang als onderdeel van de communicatieve attitude. Dat zijn sensitiviteit en empathisch vermogen.
- Op basis van deze twee competenties zijn vier verschillende posities te onderscheiden bij de communicatieve attitude. Dit zijn de rentmeester, de weldoener, de opportunist en de botterik.
- Het Johari-venster helpt om de eigen positionering in dit krachtenveld helder te krijgen.

Literatuur bij hoofdstuk 1

-
- LOOFC (2016). Landelijk Overleg Opleidingen Finance & Control.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles: University of California.
- Schultz von Thun, F. (1999). *Hoe bedoelt u?* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Smit, J. (2008). *De Prooi*. Amsterdam: Prometheus.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (2012). *Pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
-