

## Hoofdstuk 1

# Communiceren

### 1.1 Basisprincipes van communicatie

*Communicatie: het uitwisselen van informatie tussen twee of meer individuen of groepen met wederzijds begrip als doel.*

*- O'Reilly & Pondy, 1979*

In de ICT draait het voornamelijk om het beheren en overdragen van informatie. De nadruk ligt hierbij dusdanig op de techniek, dat we bijna zouden vergeten waar we het voor doen: de mens. Goede communicatie is een voorwaarde voor succes. Wanneer er problemen ontstaan, is gebrekkige communicatie hier vaak (mede) debet aan. Het overdragen van informatie op zichzelf is niet voldoende: het doel is dat de ontvanger van de informatie begrijpt wat de zender bedoelt.

#### Het communicatieproces

In de meest eenvoudige vorm ziet communicatie er als volgt uit:



**Figuur 1.1** Het communicatieproces (1)

Een persoon, groep of organisatie (de zender) wil informatie overdragen (de boodschap) naar een andere persoon, groep of organisatie (de ontvanger).

Een belangrijke eigenschap van communicatie, is dat dit een onomkeerbaar proces is. We kennen allemaal de filmscènes waarin een agent een verdachte in de boeien slaat, vergezeld van de woorden ‘Everything you say can and will be used against you.’ Dit geldt voor alle communicatie: wanneer je eenmaal iets gezegd of geschreven hebt, kun je dit niet ongedaan maken en kan dit dus op enig moment tegen je gaan werken. Het is dus zaak doordacht te communiceren.

Wanneer we iets verder inzoomen op het communicatieproces, ziet het eruit als in figuur 1.2.



**Figuur 1.2** Het communicatieproces (2)

### *Coderen*

De eerste fase van het communicatieproces is het coderen van de boodschap. Dit houdt in dat de zender de boodschap ‘vertaalt’ naar voor de ontvanger begrijpelijke taal. Denk hierbij niet alleen aan woorden, maar ook aan illustraties, grafieken, symbolen en gebaren. Zo kan de boodschap ‘dat heb je goed gedaan’ in bepaalde situaties prima vertaald worden naar een opgestoken duim; zeer effectief, maar er komt geen woord aan te pas. Sterker nog: algemeen wordt aangenomen dat zo’n zeventig procent van de communicatie verloopt via lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen en andere non-verbale signalen. Deze vormen dus een zeer groot deel van de boodschap die de ander ontvangt. Als je de zojuist genoemde opgestoken duim gepaard laat gaan met gefronste wenkbrauwen en een zuinig mondje, dan verandert de boodschap van ‘dat heb je goed gedaan’, naar ‘dat heb je goed gedaan, maar niet heus’.

Het is van belang dat de zender zich verplaatst in de ontvanger. Het gaat er immers om dat de boodschap door de ontvanger begrepen wordt. Iets als vakjargon kan hieraan bijdragen of er juist afbreuk aan doen. Wanneer je communiceert met iemand uit je eigen vakgebied, maakt vakjargon de communicatie eenvoudiger, omdat de ander snel begrijpt wat je bedoelt. Communiceer je echter met iemand van buiten je eigen vakgebied, dan kan het gebruik van vakjargon juist zorgen voor onbegrip en miscommunicatie.

### *Medium*

Zoals een emmer een middel is om water te vervoeren, zo is een medium het vervoermiddel van een boodschap. Welk medium het meest geschikt is, hangt af van de situatie. Je zult jezelf vragen moeten stellen als: hoeveel mensen wil ik bereiken? Via welke kanalen zijn zij te bereiken? Hoeveel informatie wil ik overbrengen? Wat voor soort informatie wil ik overbrengen? Is het van belang dat er communicatie in twee richtingen mogelijk is?

Als je veel informatie wilt overdragen, zul je eerder kiezen voor een medium met een hoge informatiedichtheid. Hoe hoger de informatiedichtheid, hoe groter de hoeveelheid overgedragen informatie per tijdseenheid en hoe groter de kans dat de communicatie leidt tot wederzijds begrip. Tabel 1.1 geeft een overzicht van verschillende soorten media, gerangschikt op informatiedichtheid.

**Tabel 1.1** Soorten media

Soort medium	Informatie-dichtheid	Voordelen	Nadelen	Voorbeeld
Face to face	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel informatie uit non-verbale communicatie</li> <li>• Directe reactie is mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet altijd mogelijk</li> <li>• Kost veel tijd</li> </ul>	Vergadering, werkoverleg
Gesproken op afstand	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directe reactie is mogelijk</li> <li>• Persoonlijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder non-verbale informatie</li> </ul>	Telefoongesprek/Skype
Geschreven, persoonlijk	Matig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontvanger heeft tijd om na te denken over een reactie</li> <li>• Trekt meer aandacht dan onpersoonlijke geschreven informatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen directe reactie</li> <li>• Beperkte hoeveelheid informatie</li> </ul>	E-mail, brief
Geschreven, algemeen	Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel ontvangers tegelijk</li> <li>• Ontvanger kan de informatie later nog eens naslaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeilijk om aandacht te trekken</li> <li>• Vaak geen reactie</li> </ul>	Website, reclamefolder, handleiding

### *Decoderen*

Wanneer de boodschap, via het gekozen medium, aankomt bij de ontvanger, zal deze de boodschap moeten interpreteren en proberen te begrijpen. Dit proces heet decoderen.

In veel gevallen zal het communicatieproces zich op dit moment omkeren: de ontvanger wordt de zender en bericht de oorspronkelijke zender dat hij de boodschap ontvangen heeft en of hij deze wel of niet begrepen heeft. Dit is een belangrijke stap in het communicatieproces, omdat het de zender duidelijk wordt of de boodschap is overgekomen zoals bedoeld. Zo niet, dan kan hij hier actie op ondernemen door zaken te verduidelijken of door in de toekomst de formulering van de boodschap of het gekozen medium aan te passen.

### *Ruis*

In iedere fase van het communicatieproces kan ruis optreden, waardoor de boodschap minder goed overkomt. Onder ruis vallen alle zaken die het communicatieproces verstoren. Denk hierbij aan een technisch defect, een slecht leesbaar handschrift of een rumoerige omgeving, maar ook aan verschillen in hoe een boodschap geïnterpreteerd en onthouden wordt.

Je kunt drie soorten ruis onderscheiden (DeVito, 1996):

- Fysieke ruis. Dit is niets anders dan dat iets fysiek het overbrengen van de boodschap belemmert, zoals lawaai in de omgeving of een slechte telefoonverbinding. Je zou ook kunnen denken aan een gesprek voeren in het donker, waardoor je non-verbale signalen mist.
- Psychologische ruis. Dit ontstaat doordat de ontvanger met een andere bril naar de wereld kijkt dan de zender. Denk aan vooroordelen en stereotiepe opvattingen. Denk je bijvoorbeeld dat de ander zelden iets interessants te melden heeft, dan zou je door slecht te luisteren belangrijke informatie kunnen missen. Ben je bijvoorbeeld van mening dat mannen altijd overdrijven als zij een crisissituatie beschrijven, dan kan dat ertoe leiden dat je de boodschap van de ander afzwakt en daardoor een verkeerd beeld hebt van de ernst van de situatie.
- Semantische ruis. Dit soort ruis ontstaat wanneer zender en ontvanger een andere betekenis hanteren voor dezelfde begrippen of, zelfs letterlijk, een andere taal spreken. Het eerder genoemde gebruik van vakjargon is daar een goed voorbeeld van, wanneer je communiceert met iemand die onvoldoende thuis is in dit jargon.

## Valkuilen

### *Slecht luisteren*

Veel miscommunicatie ontstaat doordat er slecht geluisterd wordt. Zo blijkt dat mensen hun eigen boodschap vaak belangrijker vinden dan die van de ander en vaak alleen horen wat ze willen horen. Ook luistert een ondergeschikte beter naar een leidinggevende dan andersom. Paragraaf 1.6 geeft aanwijzingen voor effectief luistergedrag.

### *Onvoldoende of onjuiste terugkoppeling*

Zoals gezegd is terugkoppeling door de ontvanger een belangrijk onderdeel van het communicatieproces. Uiteraard is het belang hiervan in eerste instantie afhankelijk van de situatie. Zo is terugkoppeling op een massale marketingactie waarbij je folders naar duizenden bedrijven stuurt, minder vanzelfsprekend dan wanneer je iemand een e-mail stuurt. Maar ook in het geval van een dergelijke marketingactie is het zaak om terugkoppeling te krijgen van een deel van je doelgroep, anders zullen noodzakelijke verbeteringen uitblijven.

### *Filteren*

Wanneer de zender de boodschap codeert, kan hij ervoor kiezen delen van de informatie weg te laten. Bijvoorbeeld omdat deze informatie gevoelig ligt voor

de ontvanger, of omdat de zender een negatief beeld wil schetsen en daarom positieve informatie weglaat (of andersom). Het gevolg is dat de informatie incompleet is, hetgeen in een later stadium voor problemen kan zorgen.

### **Vervorming**

Hoe langer de weg is die een boodschap aflegt, hoe groter de kans is dat deze vervormd raakt. Denk maar aan het kinderspelletje waarbij kinderen een bepaalde boodschap aan elkaar moeten doorvertellen. Tegen de tijd dat de boodschap de laatste ontvanger heeft bereikt, wijkt deze in veel gevallen af van de oorspronkelijke boodschap. De reden voor deze ruis is dat mensen onbewust op verschillende dingen de nadruk leggen en zaken verschillend interpreteren. Er kan zelfs sprake zijn van bewuste vervorming van de boodschap. Wanneer je bijvoorbeeld iemand vertelt over het beoordelingsgesprek dat je hebt gehad, ben je vaak geneigd de nadruk te leggen op de positieve punten. Door de communicatieketen (de weg van de zender naar de uiteindelijke ontvanger) zo kort mogelijk te houden, verklein je de kans op vervorming.

---

## **BEGRIPPEN**

### **• Non-verbaal**

In tegenstelling tot verbale communicatie, wordt in non-verbale communicatie geen gebruikgemaakt van woorden (non = niet, verbum = woord, verba = woorden). Overigens niet te verwarren met non-vocaal.

	Vocaal	Non-vocaal
Verbaal	Gesproken taal	Geschreven taal, gebarentaal
Non-verbaal	Stemtaal en paralinguïstiek (stemklank, intonatie, etc.)	Lichaamstaal (gezichtsuitdrukking, oogcontact, gebaren, etc.)

### **• Effectief**

Doeltreffend; het beoogde doel wordt bereikt.

### **• Efficiënt**

Doelmatig; om een beoogd doel te bereiken wordt gebruikgemaakt van de meest geschikte middelen en/of methoden. Er wordt zo spaarzaam mogelijk omgegaan met de beschikbare bronnen en middelen.

### **• Efficiency**

De mate waarin iets (meestal een bedrijfsproces) efficiënt is.

---

## 1.2 Communicatiedoelen

Hoewel we dagelijks geconfronteerd worden met heel veel communicatie die nergens over lijkt te gaan, heeft communicatie vrijwel altijd een doel. Zo heeft een gesprek over het weer of over wat je gisteren gegeten hebt niet tot doel om informatie over te dragen, maar kan het wel een goede manier zijn om interesse te tonen in de ander en daarmee te investeren in de onderlinge relatie.

Wanneer het gaat om professionele communicatie, ligt het doel vaak meer aan de oppervlakte. Zo wil je een potentiële klant overtuigen van de kracht van je product, wil je een collega informeren over de voortgang van een project of wil je een gebruiker uitleggen hoe het nieuwe CRM-systeem werkt.

### Soorten doelen

In professionele communicatie kunnen we, als het gaat om het overdragen van informatie, drie hoofddoelen onderscheiden:

- Know why; je wilt de ontvanger antwoord geven op de waarom-vraag.
- Know what; je wilt de ontvanger op de hoogte te stellen van relevante feiten.
- Know how; je wilt de ontvanger kennis of vaardigheden bijbrengen om een bepaalde taak uit te kunnen voeren.

**Tabel 1.2** Communicatiedoelen

Doel	Je wilt de ontvanger...
Know why (Waarom?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeren over doel, aanleiding en/of noodzaak</li> <li>• Overtuigen</li> <li>• Motiveren</li> </ul>
Know what (Wat? Waar? Wie? Wanneer?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeren over feiten</li> <li>• Betrekken bij een project, een afdeling, etc.</li> </ul>
Know how (Hoe?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrueren</li> </ul>

Het spreekt voor zich dat deze communicatiedoelen vaak met elkaar samenhangen. Wil je iemand uitleggen hoe hij in het vervolg een bestelling moet plaatsen (how), dan zul je eerst moeten vertellen dát deze procedure is veranderd (what) en wat hiervan de reden is (why). Alleen dan zal deze persoon de noodzaak inzien van de instructie en gemotiveerd zijn deze te volgen. Een ander voorbeeld is het verkopen van een product of dienst. Wanneer je iemand wilt overtuigen een bepaalde dienst af te nemen (why), dan kan dit niet zonder ook informatie over de dienst te geven (what). In vrijwel alle gevallen geldt dat er één hoofddoel is waarop de meeste nadruk ligt.

Verder is het belangrijk je te realiseren dat een communicatiedoel altijd in het verlengde ligt van een ander doel. Zo is iemand instrueren over de procedure voor het plaatsen van een bestelling geen doel op zich. Het hogere doel is dat het

plaatsen van bestellingen soepel verloopt, waardoor er minder tijd en geld verloren gaat aan het afhandelen van verkeerde bestellingen. Het hogere doel van het verkopen van een dienst, is het genereren van omzet die bijdraagt aan het commerciële succes van de organisatie.

### De ontvanger

Als zender van een boodschap heb je dus een doel; je wilt iets bereiken. De ontvanger is echter geen willoos slachtoffer van jouw communicatie, maar heeft ook opvattingen en verwachtingen als het gaat om de boodschap die hij ontvangt. Communicatie is pas effectief als de doelen van zender en ontvanger niet te ver uiteenlopen.

Wil een potentiële klant bijvoorbeeld weten hoe een softwarepakket werkt, maar besteed je tijdens een presentatie alleen maar aandacht aan wat de toegevoegde waarde van het pakket is (why) en welke functionaliteiten het bevat (what), dan zal dit tot frustratie van de ontvanger leiden, waardoor zowel zender als ontvanger hun doelen niet bereiken. Je zult bij het opstellen van een uiting en het formuleren van de communicatiedoelen dus rekening moeten houden met de ontvanger. Vraag jezelf af: kom ik iets brengen of kom ik alleen maar iets halen?

Ben je niet in staat de doelen van zender en ontvanger op elkaar af te stemmen, dan moet je niet verbaasd zijn als je reacties krijgt als 'Waarom vertel je me dit?', 'Ik snap niet waar je heen wilt', of 'Kun je niet gewoon vertellen waar ik moet klikken?'

### 1.3 Communicatiemiddelen

In paragraaf 1.1 wordt al even gesproken over verschillende media om een boodschap mee over te brengen. Zoals beschreven, is de informatiedichtheid van een medium een factor om rekening mee te houden bij de keuze voor een medium (of communicatiemiddel). Maar er zijn meer zaken om rekening mee te houden. Je doel, de boodschap en het communicatiemiddel moeten goed op elkaar aansluiten. Relevante vragen hierbij zijn onder meer:

- Is het communicatiemiddel geschikt om de boodschap over te brengen? Een complexe boodschap is bijvoorbeeld lastig te communiceren via Twitter.
- Bereik je met het gekozen communicatiemiddel de doelgroep? Bestaat je doelgroep uit 65-plussers, dan is een jongerenforum op internet wellicht niet de beste keuze. Communiceer je via je website, dan moeten mensen wel op je website terechtkomen.
- Sluit het communicatiemiddel aan bij je imago? Ben je gespecialiseerd in stijlvol vormgegeven drukwerk, dan nodig je relaties natuurlijk niet uit voor een feest via e-mail. Ben je echter actief in het ontwikkelen van duurzame oplossingen, dan is een e-mail vele malen gepaster dan een glanzend gedrukte uitnodiging.
- Wegen de kosten van het gekozen communicatiemiddel op tegen de verwachte opbrengsten? De kosten kunnen sterk variëren. Het schrijven van een artikel op een weblog is veel goedkoper dan het laten drukken van een exclusieve nieuwsbrief. Wil je een select groepje experts bereiken op een bepaald gebied, dan is een televisiespotje wellicht weinig kostenefficiënt.
- Kan je boodschap tijdig verspreid worden via het gekozen communicatiemiddel? Houd altijd rekening met de factor tijd. De timing van een persbericht komt bijvoorbeeld erg nauw.

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van een aantal veelgebruikte communicatiemiddelen. Dit overzicht kan je helpen bij de keuze voor één of meerdere communicatiemiddelen.



**Tabel 1.3** Soorten communicatiemiddelen

Soort medium	Communicatiemiddel	Voordelen	Nadelen
Face to face / gesproken op afstand	Persoonlijk gesprek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je kunt betrekkelijk veel informatie overdragen en je kunt controleren of iemand je boodschap begrepen heeft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kost veel tijd.</li> </ul>
Face to face	Netwerkbijeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je kunt in korte tijd relatief veel mensen spreken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het contact is vaak vluchtig. Als je met iemand diepgaander over een onderwerp wilt spreken, moet je een vervolgspraak maken.</li> </ul>
Geschreven, algemeen	Digitale nieuwsbrief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goedkoop.</li> <li>• Je bepaalt zelf wanneer je de nieuwsbrief verstuurt. Wil je dat de ontvanger het bericht in de ochtend leest, dan verstuur je het 's nachts.</li> <li>• Je hebt de mogelijkheid om door te verwijzen naar een website, een artikel of een filmpje.</li> <li>• Je kunt je doelgroep tijdig informeren over een onderwerp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen en bedrijven worden overspoeld met digitale nieuwsbrieven, dit kan tot irritatie leiden.</li> <li>• Je nieuwsbrief kan in een spamfilter terecht komen, waardoor deze niet aankomt.</li> </ul>
Geschreven, algemeen	Papieren nieuwsbrief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je kunt betrekkelijk veel informatie overbrengen.</li> <li>• De kans dat iemand de nieuwsbrief gaat lezen is vaak groter dan bij een digitale nieuwsbrief.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duur vanwege druk-, papier- en portokosten.</li> <li>• Relatief lange doorlooptijd. Het is lastig om in te spelen op de actualiteit.</li> </ul>
Geschreven, algemeen	Persbericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groot tot zeer groot bereik.</li> <li>• Komt betrouwbaar over.</li> <li>• Gratis publiciteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je weet niet zeker of (en zo ja, hoe en wanneer) het geplaatst wordt en wie het gaat lezen.</li> </ul>
Geschreven, algemeen	Website/weblog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatief goedkoop.</li> <li>• Groot bereik.</li> <li>• Je kunt veel informatie overdragen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De site zelf heeft ook promotie nodig (je moet gevonden worden).</li> <li>• De site actueel houden kan veel tijd kosten.</li> </ul>
Geschreven, algemeen	Social media als LinkedIn en Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goedkoop.</li> <li>• Je kunt relatief veel informatie overdragen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het profiel zelf heeft ook promotie nodig (je moet gevonden worden).</li> </ul>
Geschreven, algemeen	Twitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goedkoop.</li> <li>• Je kunt actuele informatie verspreiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Twitter-account zelf heeft ook promotie nodig (het moet wel gelezen worden).</li> </ul>
Geschreven, persoonlijk	Brief/e-mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontvanger heeft tijd om na te denken over een reactie.</li> <li>• Trekt meer aandacht dan onpersoonlijke geschreven informatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen directe reactie.</li> <li>• Beperkte hoeveelheid informatie.</li> <li>• Ontvanger ontvangt veel e-mails en post.</li> </ul>

Welk communicatiemiddel je kiest, is dus afhankelijk van meerdere factoren. Een brief heeft de voorkeur wanneer het gaat om formele zaken als facturen, beroepschriften, aanmaningen en beschikkingen. Een e-mailbericht heeft het grote voordeel van snelheid en gemak. Erg praktisch voor het bevestigen van afspraken en het sturen of aanvragen van specifieke informatie. Voor enkele zaken is het de persoonlijke voorkeur die de doorslag geeft, zoals bij uitnodigingen, kerstwensen en sollicitatiebrieven.

Ook hier geldt dat communiceren niet alleen een kwestie is van informatie zenden. Aan de andere kant van de lijn moet er wel iemand zijn die de informatie ontvangt, anders is er geen sprake van communicatie. De communicatiedoelen van zender en ontvanger moeten op elkaar aansluiten. Wanneer je de hele dag twittert over de kleur van het behang in je kamer en over je pijnlijke grote teen, zullen mensen snel afhaken en verlies je dus de potentie van dit communicatiemiddel. Plaats je echter regelmatig voor jouw doelgroep praktische tips en leuke weetjes, dan is de kans veel groter dat zij met aandacht je berichten zullen volgen. Bedenk dus waarom je doelgroep naar je zou luisteren en maak het aantrekkelijk voor ze om dit daadwerkelijk te doen. Informeer ook bij je doelgroep of ze jouw informatievoorziening op prijs stellen en vraag wat er beter kan.

### Voorbeeld

*Een freelance consultant die specialist is op het gebied van software-implementatie, heeft als doel om het aantal opdrachten de komende drie jaar te verdubbelen. Zijn doelgroepen zijn onder andere directeuren van grote organisaties, headhunters, mensen met een groot relatienetwerk en andere consultants die diensten verlenen aan grote organisaties op het gebied van ICT. De boodschap van de adviseur is: 'Met mijn kennis en ervaring kan ik ervoor zorgen dat een implementatieproject soepel verloopt en dat de organisatie maximaal voordeel haalt uit de investering die zij doet.' Hij heeft een aantal communicatiemiddelen gekozen om deze boodschap over te brengen.*

Communicatiemiddel	Waarom gebruiken?
Netwerkgesprek	Ik gebruik netwerkgesprekken om kennis en ideeën op te doen en nieuwe contacten te leggen.
Onderhoudsgesprek met klanten	Ik gebruik onderhoudsgesprekken om bestaande relaties te onderhouden en te peilen wat er speelt in de markt en binnen hun organisatie.
Communicatiemiddel	Waarom gebruiken?