

Professioneel communiceren

In dit eerste hoofdstuk komen een aantal belangrijke basisaspecten van professionele communicatie aan de orde. Daarbij sta jij, als student van een hbo- of universitaire opleiding, centraal. Uitgangspunt is dat je je tijdens jouw opleiding voorbereidt op een professionele loopbaan, waarbij uitstekende communicatieve vaardigheden onmisbaar zijn. Het hoofdstuk start met een toelichting op jouw positie als startende professional in een toekomstige werkomgeving: hoe stel je je daarin op en hoe ga je constructief en effectief met anderen om? Het vinden van de juiste positie daarin en het toepassen van de professionele 'spelregels' gaat voor een groot deel vanzelf: probleemloos en onbewust. Dit hoofdstuk helpt je je bewuster voor te bereiden op de aspecten die daarbij een rol kunnen spelen. Achtereenvolgens wordt stilgestaan bij:

- De startende professional (paragraaf 1.1).
- Het professionele positiespel (paragraaf 1.2).
- Contextueel communiceren (paragraaf 1.3).
- De Roos van Leary (paragraaf 1.4).
- Communicatiestijlen (paragraaf 1.5).

Uiteraard zijn de aangereikte inzichten en adviezen niet alleen van toepassing op jouw professionele toekomst; je kunt ze ook nu al – tijdens je opleiding – direct toepassen!

1.1 De startende professional

Je bereidt je met je studie volop voor op een professionele loopbaan, die wellicht al binnenkort van start gaat. Als startende professional wordt er veel van je verwacht, en het is goed om je daar al tijdens je opleiding bewust van te zijn. In dit hoofdstuk komen die verwachtingen aan de orde en lees je hoe je deze kunt realiseren.

Om als startende professional succesvol te kunnen zijn, moet je je vaak in no-time inwerken in een nieuwe omgeving. Je moet leren omgaan met collega's en hun eigenaardigheden, en datzelfde geldt misschien voor managers, opdrachtgevers en leve-

ranciers. Allemaal mensen met wie je te maken krijgt, die iets van jou verwachten en waarmee jij in samenwerking iets moet realiseren.

Die mensen werken op een bepaalde manier, met omschreven werkprocessen, procedures, richtlijnen en systemen, en dat alles binnen een organisatiecultuur die soms in jaren tijd is ontstaan en waarin jij dan zo opeens terecht komt ...

Los van al die mensen, krijg je ook letterlijk te maken met nieuwe omgevingen: een nieuwe werkplek, op een nieuwe afdeling, in een voor jou nieuw gebouw. Maar ook: met de auto, fiets of openbaar vervoer via een nieuwe route er naartoe. En: afspraken



op externe locaties: bij opdrachtgevers, klanten, leveranciers, op beurzen en congressen. Ook dan ontmoet je mensen, met wie je professioneel iets moet of kunt bereiken.

Hoe je je daarin effectief beweegt, leer je natuurlijk niet zo maar even uit een boek. Daarvoor is concrete ervaring nodig, en reflectievermogen om je af te vragen of je het wel allemaal handig aanpakt. Natuurlijk werk je tijdens

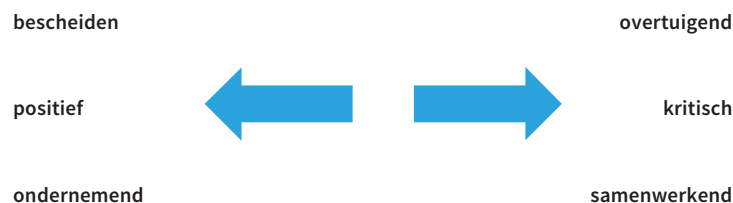
je opleiding al veel met mensen samen, in groepen en projectteams, maar ook tijdens stages en werkopdrachten. En ook buiten die opleiding functioneer je natuurlijk al jaren in bestaande sociale structuren.

Van al die ervaringen heb je geleerd over jouw manier van doen in het contact met anderen. Dit boek helpt je om nog meer uit die ervaringen te halen, door je meer inzicht en vaardigheden mee te geven op het gebied van professioneel communiceren. Daarbij vorm jij het uitgangspunt; de geselecteerde onderwerpen, adviezen en voorbeelden sluiten zo veel mogelijk aan bij jouw praktijk, zowel tijdens je opleiding als daarna bij de start van je loopbaan.

Veel startende professionals kampen met vragen over 'how to behave' in een nieuwe omgeving. Hoe blijf ik mezelf maar gedraag ik mij tegelijkertijd wel professioneel? Dit boek start met een reflectie op deze vragen, waarop vanzelfsprekend niet één antwoord te geven is. Dat geldt voor veel communicatievragen: er is niet één manier die altijd werkt, er is geen 'handboek soldaat' ofwel: een boek waarin staat hoe het precies allemaal moet. Maar: het is wel handig om je goed voor te bereiden op wat er komt, zodat je weloverwogen keuzes kan maken in de manier waarop jij je gedraagt.

Professioneel gedrag kun je op heel veel manieren benaderen. Hoewel het niet gaat over elkaar uitsluitende uitersten, zijn de volgende assen wel interessant met betrekking tot een professionele houding. Het gaat veelal om het vinden van de juiste balans in:

- bescheidenheid én overtuigingskracht;
- positief én kritisch zijn;
- ondernemend én samenwerkend zijn.



Figuur 1.1 Professionele assen in balans

Wellicht vind je het te vroeg om nu al stil te staan bij hoe je je bij een toekomstige werkgever het beste kunt opstellen. Toch is het handig om daar nu al tijdens je opleiding je gedachten over te laten gaan, zodat je je bewuster wordt van wie je bent en hoe je je gedraagt in verschillende situaties. Daarin heeft iedereen iets te ontwikkelen en hoe eerder en hoe gericht je daarmee aan de slag gaat, hoe meer je leert en ontwikkelt. Daar heb je niet alleen later, maar ook nu al, ongetwijfeld profijt van. Vandaar dit boek en vandaar ook de toelichting op de professionele assen.

As 1: bescheiden en overtuigend

Als je in een nieuwe omgeving terechtkomt, is het handig dat je je conformeert aan de daar heersende manier van doen. Een bescheiden opstelling maakt dat je goed om je heen kunt kijken en dat anderen aan jou kunnen wennen. Dat betekent niet dat je onzichtbaar moet zijn, integendeel. Maar het maakt natuurlijk wel verschil of je als belangstellende, nieuwsgierige nieuwkomer binnenkomt, of als kritische, eigenwijze betweter, die rechtstreeks van de opleiding komt en de rest van de wereld gaat vertellen wat de bedoeling is. Realiseer je dat mensen die al jaren op een bepaalde manier werken, jonge professionals als een bedreiging kunnen zien. De bestaande manier van werken staat ineens ter discussie en dat betekent vaak – ongewenste – verandering, of op zijn minst onrust. En daar houden de meeste mensen niet van ...

Toch wil je als starter ook laten zien wat je in huis hebt. Na een – soms pittige – sollicitatieprocedure wil je jezelf bewijzen en je nieuwe collega's overtuigen van wat jij hebt toe te voegen. Dat betekent dat je zelfverzekerd communiceert, duidelijk bent in wat je wilt en natuurlijk: goed werk levert. Wees duidelijk in wat je wel en niet kunt, maak heldere afspraken, kom die na en maak waar wat je hebt beloofd. Daarmee overtuig je de anderen van jouw meerwaarde en verwerf je snel de positie van waardevolle collega.

As 2: positief en kritisch

Als je met een nieuwe functie start, in een nieuwe werkomgeving, ben je daar enthousiast over. Logisch, anders had je er niet voor gekozen. Het is voor iedereen prettig dat je positief bent over de kansen en uitdagingen die je ziet in je baan. Maak dus duidelijk dat je taken graag oppakt, geef aan wat jou daarin motiveert en laat zien wat jij oplevert. Communiceer positief over de resultaten en de manier waarop je met anderen hebt samengewerkt aan een klus. Dat is niet alleen motiverend, maar maakt ook de weg vrij om positief-kritisch te kijken naar verandering of verbetering van bestaande werkwijzen.

Een positief-kritische houding wordt in de meeste organisaties verwacht. Zeker van nieuwe, jonge mensen. Je moet dus vooral niet klakkeloos alles aannemen en je alleen maar voegen in wat er van je wordt gevraagd. Domweg kritiek geven is echter ook niet de juiste weg om zaken aan te kaarten, dat roept alleen maar weerstand op. Handiger, en ook respectvoller is het om anderen te vragen naar de reden waarom dingen gaan zoals ze gaan, samen te sparren over hoe dat anders kan en duidelijk te zijn over een aanpak die jou beter lijkt, waarbij je tegelijkertijd focust op het resultaat daarvan. Dus: heb je een idee ... kaart het aan, werk het uit en zorg dat je het verkocht krijgt.

As 3: ondernemend en samenwerkend

Van een goed opgeleide professional mag je verwachten dat hij kijkt naar kansen, en deze omzet in actie. Dat vraagt om een ondernemende houding, waarmee je zaken in gang zet en mensen in beweging brengt, om zo bij te dragen aan het resultaat van een organisatie. Je kunt ondernemend zijn op veel verschillende manieren, en in verschillende gebieden: van nieuwe producten tot nieuwe visies, van nieuwe werkwijzen tot een nieuwe manier van met elkaar omgaan. Van nieuwe middelen tot nieuwe uitingen en ga zo maar door. Wil je echter echt iets in gang zetten, en jouw ideeën bijvoorbeeld omzetten in een concrete verandering of project, dan moet je ook concrete stappen zetten. Schrijf een verbetermemo, projectvoorstel, beleidsplan of ander voorstel en zet daarin duidelijk uiteen welk doel je nastreeft, om welke aanpak en investering dat vraagt en wat het gewenste resultaat is.

En: dat krijg je meestal niet in je eentje voor elkaar! Je zult moeten samenwerken, mensen moeten motiveren voor jouw plannen, ze moeten meenemen in jouw gedachten en opvattingen, ze concreet op gang helpen, soms moeten aansturen of zelfs aanspreken. Dat gaat allemaal niet vanzelf en is ook niet altijd even makkelijk of leuk. Je hebt immers altijd te maken met mensen en die verschillen van elkaar en zeker ook van jou. Goed aansluiten en meebewegen is een kunst die elke professional moet verstaan, of hij nu samenwerkt met zijn collega, zijn klant, zijn baas of andere stakeholders. Elkaars kwaliteiten goed benutten, zien waar je elkaar kunt ondersteunen of versterken en bijsturen en beïnvloeden... het hoort allemaal bij samenwerken. Ook dat

vraagt om inzicht en vaardigheden, en niet in de laatste plaats om het snappen en goed spelen van het ‘professionele positiespel’. Wat dat inhoudt, lees je hieronder.

OPDRACHT

Neem de drie professionele assen nog eens goed in overweging. Bedenk per as voor jezelf waar jouw sterke punten liggen en waarin je een (toekomstig) aandachtspunt voor jezelf ziet. In welke valkuilen dreig jij te stappen? Nu, in je opleiding, maar ook straks in een professionele rol? Hoe kun je dat het beste voorkomen?

1.2 Het professionele positiespel

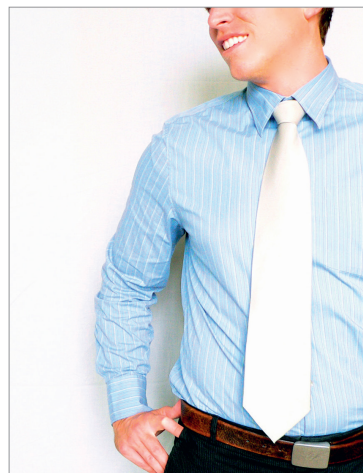
De manier waarop je met anderen omgaat, wordt voor een groot deel bepaald door hoe je naar die ander kijkt:

- Is de ander meer of minder ervaren dan ik ben?
- Is de ander meer of minder invloedrijk dan ik ben?
- Is de ander meer of minder handig in het contact?
- Weet de ander meer of minder dan ik weet?
- Is de ander meer of minder belangrijk dan ik ben?
- Krijgt de ander meer of minder voor elkaar dan ik?
- Is de ander ouder of jonger dan ik ben?
- Is de ander meer of minder bepalend dan ik ben?
- Enzovoort!

Vaak maken we dergelijke inschattingen onbewust, en heel snel. Je hoeft elkaar maar een paar seconden te zien en de posities zijn al grotendeels bepaald. Dat wordt ingegeven door factoren als:

- Uiterlijk: bijvoorbeeld kleding, postuur, huidskleur, geur.
- Non-verbaal gedrag: houding, gebaren, gezichtsuitdrukking, positie in de ruimte.
- Verbaal gedrag: woordkeus, zinsbouw, spreektempo en volume.
- De manier waarop de ander met omgaat: dominant, nieuwsgierig, afwachtend enzovoort.

Bovendien ben je geneigd om op een bepaalde manier naar jezelf te kijken; manier waarop je naar jezelf kijkt, beïnvloedt



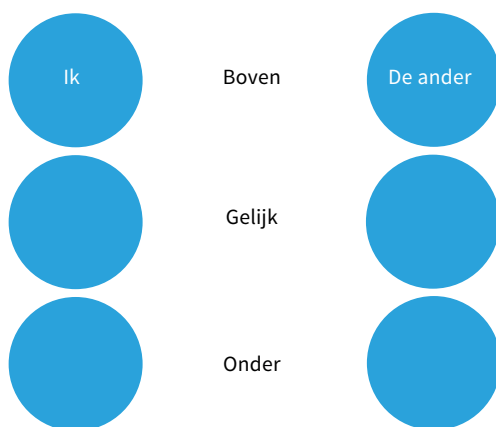
de manier waarop je naar anderen kijkt. Ook speelt de context waarin die waarneming plaatsvindt een rol: op het sportveld let je op andere aspecten van iemands gedrag dan tijdens een professioneel overleg in een vergaderkamer. De doelen zijn anders, de situatie is anders en dat vraagt om ander gedrag.

Jouw eerste – vaak onbewuste – inschatting van de ander bepaalt – wederom onbewust – hoe jij met de ander omgaat, en vanuit welke positie je dat doet. Je zou kunnen zeggen dat je de ander op verschillende manieren kunt benaderen, ofwel ‘aanvliegen’, bijvoorbeeld: dominant, zelfbewust, neutraal of onderdanig. Hoe je dat doet, beïnvloedt ook weer de manier waarop de ander reageert op jou en, ziedaar: het positiespel is begonnen!

OPDRACHT

Ga voor jezelf eens na op welke manier jij jezelf automatisch opstelt als je een onbekende ontmoet. Hoe benader je de ander en hoe presenteer jij jezelf? Wat zou je daarin in een professionele situatie kunnen veranderen? Welk effect hoop je daarmee te bereiken?

Over welke posities gaat het nu eigenlijk? Het onderstaande model is geënt op de Transactionele Analysetheorie die de relationele contacten tussen twee mensen onderzoekt en tot harmonie probeert te brengen. De grote promotor ervan is de Amerikaanse psychiater Thomas Harris (1910–1995). Met zijn boek *Ik ben o.k., jij bent o.k.* bracht hij in 1969 de Transactionele Analysetheorie onder de aandacht van het grote publiek. In 1985 publiceerde hij een vervolg hierop: *Blijf o.k.*



Figuur 1.2 Professionele posities

Transactionele Analyse gaat over de communicatie tussen twee personen, die relationele contacten (transacties) met elkaar aangaan vanuit drie zijswijzen of ‘egotoestan-

den', namelijk die van 'de ouder', 'de volwassene' of 'het kind'. Deze egotoestanden vormen samen een geheel van gevoelens, waaruit typische gedragspatronen ontstaan. In het onderstaande model zijn de drie posities hernoemd naar 'boven', 'gelijk' en 'onder'. Daarmee wordt bedoeld dat je in contact met anderen boven de ander kunt gaan staan, gelijkwaardig met de ander kunt omgaan of jezelf onderdanig ten opzichte van de ander kunt opstellen. De positie die je kiest, beïnvloedt de reactie van de ander op jou en dat heeft dus direct gevolgen voor de manier waarop je met elkaar communiceert.

Als professional kun je vanuit drie posities omgaan met anderen. Je kunt een dominante, bepalende, zelfverzekerde houding aannemen, waarbij je heel duidelijk bent over wat jij wilt en over hoe jij de zaken ziet. Dit wordt soms 'agressief' genoemd, maar in dit model wordt de neutrale term 'boven' gehanteerd. Je kunt ook kiezen voor een ondergeschikte benadering van anderen, waarbij je je voorzichtig, bescheiden, soms twijfelend of onderdanig opstelt, dit wordt soms 'subassertief' genoemd, maar nu geldt de term 'onder'. Er tussenin staat de gelijkwaardige benadering, waarin je evenwichtig en constructief opstelt ten opzichte van de ander: jij wilt iets, hij ook, en je wilt daar samen goed uitkomen, op een 'machts-neutrale' manier. Dat heet ook wel 'assertief', in dit model: 'gelijk'.

Contact tussen mensen wordt bepaald door een natuurkundige klinkende wet, namelijk: actie geeft reactie. Ofwel: de manier waarop jij de ander benadert, bepaalt hoe die ander op jou reageert. Stap jij in vanuit 'onder', dan reageert de ander bijna vanzelfsprekend vanuit 'boven' op jou.

Jij: *'Ik weet niet zo goed hoe ik deze gegevens moet invoeren, kun jij me misschien helpen?'* (= onder, voorzichtig verzoekend)

Hij: *'Geeft niet hoor, je bent natuurlijk ook nog maar net nieuw hier en dan moet je nog veel leren. Kom maar, ik help je wel even.'* (= boven, helpend)

Of: *'Nou, ik had verwacht dat je dit zelf wel zou kunnen; ik heb nu geen tijd, kom later nog maar even terug.'* (= boven, oordelend)

Zonder te oordelen over het bovenstaande, kun je je wel afvragen of je jezelf op deze manier als professional wilt presenteren. Had je gekozen voor een start vanuit de positie 'gelijk', dan had je wellicht een andere reactie gekregen:

Jij: *'Ik wil deze gegevens invoeren, en heb daarbij jouw uitleg even nodig. Heb je nu tijd voor me?'* (= gelijk, stellend)

Hij: *'Prima, ik leg het je even uit.'* (= gelijk, neutraal)

Of: *'Ik maak hierover graag even een afspraak met je, kun je vanmiddag?'*

Starten vanuit 'boven' was in dit geval waarschijnlijk minder handig geweest:

Jij: *'Ik moet deze gegevens invoeren, leg mij even uit hoe dat moet.'*

Hij: *'Mag het een beetje minder? Zoek het lekker uit!'*

Of: *'Dat moet je zelf kunnen, ik heb trouwens geen tijd voor je.'*

Deze eenvoudige voorbeelden geven aan dat de manier waarop jij de ander benadert, van invloed is op hoe de ander op jou reageert. Omgekeerd werkt dat natuurlijk ook zo. Als de ander jou vanuit een bepaalde positie benadert, reageer jij (onbewust) vanuit de positie waarin de ander je (onbewust) zet.

In de volgende hoofdstukken wordt op verschillende manieren duidelijk hoe je effectief communiceert in uiteenlopende professionele situaties. Voor nu volstaat het inzicht dat je voor een groot deel zelf in handen hebt hoe anderen met je omgaan, namelijk: door hoe jij met anderen omgaat. Hoe bewuster je je daarvan bent, hoe steviger je je rol als startende professional kunt spelen, en hoe meer je daarmee bereikt.

OPDRACHT

Neem een situatie in gedachten die heeft geleid of had kunnen leiden tot een conflict. Bedenk vanuit welke posities jullie met elkaar zijn omgegaan: boven, gelijk of onder? Wat was het effect daarvan? Hoe had dat plezieriger en constructiever gekund?

1.3 **Contextueel communiceren**

Professionele communicatie vindt altijd plaats in een bepaalde context. Ook dit is van invloed op de manier waarop je communiceert en op de effectiviteit van jouw aanpak. Tot die context horen zaken als:

- De aanleiding van het contact: waarom zit je bij elkaar, wat is de bedoeling ervan?
- De omgeving waarin het contact plaatsheeft: in een spreekkamer, op de beursvloer, in de lift?
- Ieders professionele rol: koper en verkoper, manager en medewerker, coach en trainee?
- Ieders positie: beslisser of niet, machtig of niet, benaderbaar of niet?

- Moment van communiceren: een uur of vijf minuten, begin of eind van de dag, verwacht of onverwacht?
- Aard van de relatie: eenmalig of langdurig, prettig of gespannen, namens jezelf of namens een achterban?
- Het type communicatiemedium: telefonisch, schriftelijk, face-to-face, digitaal, conference call of live?

Al deze factoren bepalen samen hoe je effectief communiceert en met welk medium. Of je een mail schrijft, even belt of bij iemand binnenloopt, hangt af van een combinatie van deze factoren. En het doet er toe! Het is goed je bewust te zijn van hoe de



hazen lopen in een bepaalde organisatie (lees: context) en dus gevoel te ontwikkelen voor professionele etquette. Want al is het contact tussen jou en de ander heel persoonlijk en plezierig, dan nog kun je professionele contacten meestal niet hetzelfde vormgeven als vriendschappelijke contacten; de context is immers heel anders!

Het volgende artikel over zakelijke etquette maakt duidelijk dat de regels soms voor de hand liggend zijn, maar zeker de moeite waard om in het achterhoofd te houden!

De 3 regels van de zakelijke etquette

Natuurlijk gaat het erom hoe je presteert in je werk. Maar minstens zo belangrijk is, hoe je omgaat met collega's en klanten.

1. Dagelijkse omgang met collega's

Behandel je collega's met respect. Dat zit hem vaak in kleine dingen, zoals: kom altijd op tijd. Zorg dat je werk en bureau er verzorgd uitzien. En het spreekt vanzelf dat dat ook geldt voor je leaseauto. Natuurlijk vul je het papier of de toner bij als je als laatste het kopieerapparaat gebruikt. Wees vriendelijk en beleefd (...). En wil je meer weten over de bedrijfscultuur wanneer je pas bij een bedrijf werkt, ga dan eens lunchen met een collega.

2. Dresscode: alledag en bijzondere gelegenheden

Als de eerste indruk slecht is, krijg je nooit meer een tweede kans. De inhoud van wat je zegt is minder belangrijk. Er wordt gelet op je uiterlijk en hoe je je gedraagt.

Het kostuum is nog steeds belangrijk in het zakenleven. Het standaardpak is grijs of donkerblauw. Vrouwen hebben meer keuzes. Maar ook voor hen geldt dat het zakelijke pak maar één kleur of dessin heeft. Je schoenen, voor mannen zwart of bruin, zijn altijd gepoetst. Als je geen contact met klanten hebt, kun je natuurlijk voor informele kleding kiezen.

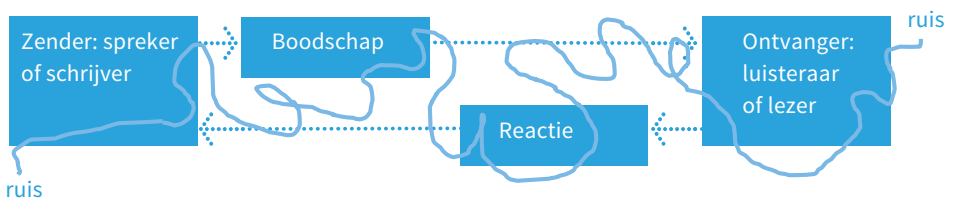
Wat trek je aan voor een uitstapje met een klant? Staat er *casual* op een uitnodiging, dan mag je in vrijetijdskleding komen. Houd rekening met de gelegenheid. Een warme trui als je met een zakenrelatie gaat zeilen of een nette broek met een shirt als je gaat golfen. Voor de meeste zakelijke etentjes is een pak een prima keuze.

3. Omgangsvormen bij zakelijke diners en uitstapjes

Hoe gedraag je je tijdens een bedrijfsfeest of zakelijk diner? Ook al is de sfeer informeel, je bent nog steeds aan het werk. Er zijn allerlei regels voor een chique diner, lees deze van tevoren even na of vraag het aan een vriend(in). Eventueel kun je een cursus volgen, waarbij je zo'n diner kunt oefenen. Een bedrijfsfeest is informeler. Maar ook al ben je onder collega's: je bent nog steeds niet in je privétijd. Let op je drankgebruik (...). Houd rekening met je tafelgenoten. En vergeet niet: leg je servet op je schoot en begin met je bestek van buiten naar binnen.

(Bron: www.intermediair.nl, 26 juli 2013)

Zet mensen bij elkaar, en er is sprake van communicatie. Mensen zenden signalen naar elkaar uit, proberen een boodschap over te brengen en iets teweeg te brengen. Communicatie is er dus altijd, en overal. Wanneer is communicatie eigenlijk geslaagd? Deze vraag is te beantwoorden met het onderstaande communicatiemodel in gedachten.



Figuur 1.3 Het communicatiemodel

Voor geslaagde communicatie zijn er twee partijen nodig: de zender die een boodschap heeft, en de ontvanger, op wie de boodschap gericht is. Er is sprake van geslaagde communicatie, als de boodschap precies zo op de ontvanger overkomt, als de zender het bedoeld heeft. Vaak is dat echter niet het geval. Door 'ruis' komt de boodschap niet, gedeeltelijk of anders aan bij de ontvanger. Dan is er sprake van 'miscommu-