

Duidelijke taal

*Praktische tools voor effectieve
communicatie op de werkvloer*

Door Marieke Gerritsen
Concept Uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk, 2013
Tweede druk, 2023

Vormgeving binnenwerk: Coco Bookmedia, Amersfoort
Redactie: Luke de Bakker en Coco Bookmedia

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV, 2023

‘Concept uitgeefgroep’ is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto’s en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteurs, redactie en Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) BV geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen ervan.

NUR: 810
ISBN 978-90-5516-343-4 (paperback)

Inleiding

Als communicatietrainer vraag ik mijn deelnemers altijd naar hun leerdoelen en wensen voor de training. Ik hoor regelmatig: 'Ik wil beter leren communiceren.' Mijn reactie is dan: 'Oké, maar wat wil je dan precies leren?' Communicatie is immers een breed begrip. Stap voor stap gaan we vervolgens aan de slag. Ik geniet er elke keer weer van om met een groep cursisten op ontdekkingsstocht te gaan.

In de loop der jaren heb ik mijn rugzak gevuld met oefeningen, opdrachten, hand-outs en theorieën die een duidelijke link hebben naar de praktijk zodat de cursisten hun kennis ook daadwerkelijk kunnen toepassen. Er zijn vast heel veel mensen die genieten van een theoretisch boek vol modellen, maar ik ben ze de afgelopen jaren zelden tegengekomen. De meeste cursisten waar ik mee werk, zijn praktijkmensen die willen weten: hoe werkt het en wat kán ik ermee? Het enige dat ik nog miste in mijn rugzak om mee te geven aan mijn cursisten was een overzichtelijk en vooral fris boek over communicatie.

Dat boek kwam er! Inmiddels alweer tien jaar geleden, dus het werd tijd voor een eigentijds sausje. Maar de basis blijft hetzelfde: een boek over communicatie dat lekker leest, niet taai en langdradig is, maar vol staat met kennis en handvatten die je direct in de praktijk kunt brengen. Een boek waarin herkenbare situaties uit de praktijk worden toegelicht met een frisse mix van theorie, praktijkvoorbeelden en praktische tips. Kortom: een lesboek waar je je hopelijk niet doorheen hoeft te worstelen, maar waar je wel veel van opsteekt en dat energie geeft in plaats van energie kost.

Elk hoofdstuk heeft dezelfde opbouw. Je krijgt een inkijkje in een situatie uit de praktijk. Dat is een situatie waarvan je als lezer al snel denkt: 'Dat kan beter.' Daarna duik je in een toolbox vol theorie, tips en handvatten. Vervolgens lees je hoe de situatie in de praktijk anders kan, als je gebruikmaakt van de kennis uit de toolbox. Je ziet dus direct hoe het werkt. Aan het eind van het hoofdstuk krijg je een aantal vragen en opdrachten om actief aan de slag te gaan met datgene wat je hebt geleerd.

Met dit boek ga jij je eigen rugzak vullen met kennis, tips en inzichten die je helpen bij het effectief communiceren op je eigen werkvloer. Ik wens je veel lees- en leerplezier tijdens je ontdekkingsstocht.

Marieke Gerritsen

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoofdstuk 1 Wat je zegt, ben je zelf	11
Uit de praktijk	11
Ondertussen, op de werkvloer	11
Wat is er aan de hand?	11
De toolbox	13
1.1 Communicatie	14
1.2 De hoofdrolspelers	14
1.3 Verschillende aspecten van een boodschap	16
1.4 Het kanaal	18
1.5 Eenzijdige en tweezijdige communicatie	19
1.6 Jouw waarheid, mijn waarheid?	19
1.7 Het kernkwadrant van Daniel Ofman	22
1.8 Ruis op de lijn?	24
1.9 Miscommunicatie	25
1.9.1 Belangrijkste oorzaken van miscommunicatie	25
1.9.2 Als het een probleem wordt	26
1.10 Belangrijkste oorzaken van miscommunicatie	27
Zo kan het ook	29
Wat heb je geleerd?	30
Vragen & opdrachten	31
Hoofdstuk 2 Een goed gesprek	33
Uit de praktijk	33
Ondertussen, op de werkvloer	33
Wat is er aan de hand?	34
De toolbox	36
2.1 Praten met je lichaam	36
2.2 Structuur in een gesprek	40
2.3 Verschillende typen gesprekken	42
2.3.1 Het functioneringsgesprek	42
2.3.2 Het slechtnieuwsgesprek	43
2.3.3 Het discipline-gesprek	46
2.3.4 Het selectie-gesprek	46
2.3.4.1 De STAR-methode	47
2.3.5 Het klachtgesprek	48
2.3.6 Het onderhandelingsgesprek	50

2.4	LSD	51
2.4.1	Luisteren	52
2.4.2	Samenvatten	54
2.4.3	(Door)vragen	55
	Zo kan het ook	58
	Wat heb je geleerd?	59
	Vragen & opdrachten	60
Hoofdstuk 3	Gedrag roept gedrag op	62
	Uit de praktijk	62
	Ondertussen, op de werkvloer	62
	Wat is er aan de hand?	63
	De toolbox	64
3.1	Kennismaken met Leary	64
3.1.1	De Roos van Leary	64
3.1.2	De Roos van Leary als tool	67
3.1.3	Ingesleten patronen	67
3.1.4	Leary op de werkvloer	68
3.1.5	Leary en lichaamstaal	70
3.2	Feedback	72
3.2.1	Feedback: positief en negatief	72
3.2.2	De blinde vlek	73
3.2.3	Wat heb je nodig om feedback te geven?	74
3.2.4	De belangrijkste stappen van feedback	75
3.2.5	Tips voor het geven van goede feedback	76
3.2.6	Feedback ontvangen	77
3.2.7	Bekende valkuilen	79
	Zo kan het ook	79
	Wat heb je geleerd?	80
	Vragen & opdrachten	82
Hoofdstuk 4	Als het uit de hand dreigt te lopen...	83
	Conflicthantering op de werkvloer	83
	Uit de praktijk	83
	Ondertussen, op de werkvloer	83
	Wat is er aan de hand?	84
	De toolbox	85
4.1	Oorzaken van conflicten	86
4.2	Het gedrag van mensen in conflictsituaties	86
4.3	Analyse	88
4.4	Stijlen van conflicthantering	89
4.4.1	Vermijden/ontlopen	90
4.4.2	Aanpassen/toegeven	91
4.4.3	Doordrukken/forceren	92
4.4.4	Compromis sluiten/onderhandelen	92
4.4.5	Samenwerken, probleem oplossen	93
4.5	Jouw rol als bemiddelaar	94

4.6 Stappen in een bemiddelgesprek	95
Zo kan het ook	97
Wat heb je geleerd?	97
Vragen & opdrachten	99
Hoofdstuk 5 Goed geschreven	100
Hoe schrijf je een goede tekst?	100
Uit de praktijk	100
Ondertussen, op de werkvloer	100
Wat is er aan de hand?	101
De toolbox	101
5.1 Opbouw van een tekst	101
5.2 Aanpak	104
5.3 Schrijfstijl	106
5.4 E-mails	111
5.5 Verzorgd schrijven	112
Zo kan het ook	113
Wat heb je geleerd?	114
Vragen & opdrachten	115
Hoofdstuk 6 Het visitekaartje voor je organisatie	117
Telefoongebruik, e-mailetiquette en gebruik van social media	117
Uit de praktijk	117
Ondertussen, op de werkvloer	117
Wat is er aan de hand?	117
De toolbox	118
6.1 Tools voor een goed telefoongesprek	118
6.1.1 Inkomend telefoonverkeer	119
6.1.2 Uitgaand telefoonverkeer	119
6.1.3 To the point: hoe krijg je je informatie?	120
6.2 Tools voor een prettig e-mailverkeer	122
6.3 Social media	123
Zo kan het ook	124
Wat heb je geleerd?	125
Vragen & opdrachten	126
Hoofdstuk 7 In de spotlights	127
Als je een presentatie mag (of moet) geven...	127
Uit de praktijk	127
Ondertussen, op de werkvloer	127
Wat is er aan de hand?	128
De toolbox	129
7.1 De voorbereiding	129
7.2 Je publiek	129
7.3 Waarom presenteer je eigenlijk?	132
7.4 Hulpmiddelen nodig?	133
7.5 Het grote moment: de presentatie	136

7.6 Hoe bouw je je verhaal op?	136
7.7 Wat maakt jou tot een geweldige spreker?	139
Zo kan het ook	140
Wat heb je geleerd?	141
Vragen & opdrachten	142
Hoofdstuk 8 Zijn we nu al klaar?	143
Effectief vergaderen zonder onnodig tijd- en energieverlies	143
Uit de praktijk	143
Ondertussen, op de werkvloer	143
Wat is er aan de hand?	144
De toolbox	146
8.1 De voorbereiding	146
8.2 Online vergaderen	151
8.3 De vergadering zelf	152
8.4 Afronden en doorpakken	155
Zo kan het ook	158
Wat heb je geleerd?	160
Vragen & opdrachten	161
Antwoorden:	163
Hoofdstuk 1 Wat je zegt, ben je zelf	163
Hoofdstuk 2 Een goed gesprek	164
Hoofdstuk 3 Gedrag roept gedrag op	165
Hoofdstuk 4 Als het uit de hand dreigt te lopen	166
Hoofdstuk 5 Goed geschreven	167
Hoofdstuk 6 Het visitekaartje voor je organisatie	168
Hoofdstuk 7 In de spotlights	169
Hoofdstuk 8 Zijn we nu al klaar?	170
Literatuur	172

Hoofdstuk 1

Wat je zegt, ben je zelf

Basisbegrippen in communicatieland

Uit de praktijk

Ondertussen, op de werkvloer

Harold is verbaasd. Erg verbaasd. Hij heeft zojuist via de mail een uitnodiging gekregen voor een cursus Communicatie. Hij staart naar zijn scherm terwijl allerlei vragen door zijn hoofd schieten: Ik ben toch geen leidinggevende? Dan hoef ik die cursus toch niet te volgen? Voor mijn functie heb ik dat toch niet nodig, ik werk alleen met directe collega's en niet met klanten. En wie heeft me eigenlijk opgegeven voor deze cursus? En... waarom moet ik eigenlijk op cursus? Opeens weet Harold het: 'Mijn leidinggevende is ontevreden over me! Dáárom dus!' Harold kijkt angstig om zich heen en de paniek slaat toe...

Wat is er aan de hand?

Arme Harold. In paniek door één mailtje. Terwijl zijn leidinggevende Patrick het zo goed had bedoeld. Het idee was namelijk om met het hele team een cursus Communicatie te doen om zo een krachtiger team te worden. Omdat je *altijd* wat kunt leren en omdat het leuker is om het samen te doen. Hij had alles georganiseerd: de leerdoelen besproken met de trainer, de zaal geregeld en in de agenda's gekeken of iedereen die dag beschikbaar was. Het zou een afwisselende, interactieve sessie worden waar het team in verschillende opzichten veel plezier aan zou gaan beleven.

Jammer dat de manier waarop hij de collega's heeft uitgenodigd niet echt handig gekozen was. Je medewerkers uitnodigen voor 'een training Communicatie' met een vaag mailtje? Zonder enige voorankondiging? Tja, dat was niet tactisch. En je ziet welk effect het op Harold had.

Misverstand

Het is duidelijk dat de leidinggevende van Harold er met zijn uitnodiging niet in geslaagd is om al zijn medewerkers te enthousiasmeren voor de

cursus. Maar ligt dat nou alleen aan de mail? Nee, want dat is juist zo interessant aan het thema *communicatie*: **elk verhaal heeft verschillende kanten**. Misschien is Harold wel heel onzeker en leest hij zelfs in de meest leuke en inspirerende uitnodiging nog een boodschap die de boodschapper niet zo bedoeld heeft. Misschien heeft Harold gisteren ruzie gehad met zijn vriendin die hem in de hitte van de strijd heeft verweten dat 'hij nóóit luistert en communiceert als een driejarige!' Of misschien heeft Harold gewoon snel en slordig gelezen en daardoor niet gezien dat in de tweede alinea van het bericht duidelijk werd uitgelegd dat het een teamtraining zou zijn. Waarom raakte Harold zo in paniek? Het antwoord op deze vraag kunnen we vinden door ook te kijken naar zijn normen, waarden, ervaringen en overtuigingen.

Kijk nog eens naar de vragen die door Harold's hoofd schoten. Blijkbaar overheerst bij hem de hardnekkige gedachte dat een cursus Communicatie alleen voor leidinggevenden is. Sterker nog, hij vindt dat hij de cursus niet nodig heeft omdat hij alleen maar met een aantal collega's samenwerkt en niet met klanten in contact komt. Dus communiceren is blijkbaar alleen iets voor leidinggevenden? Misschien is de cursus toch geen slecht idee voor Harold... *Iedereen* is immers dagelijks met communicatie bezig. Thuis, op het werk, tijdens het sporten, met vrienden.

Onder communicatie verstaan we alle manieren waarop we een boodschap aan anderen overbrengen. Dat kan mondeling, schriftelijk of via de telefoon. Harold is zich er blijkbaar niet van bewust dat je altijd communiceert! Probeer maar eens 'niet te communiceren'. En het is voor iedereen interessant om dit onderwerp nader te bestuderen – of je nou leidinggevende bent of medewerker.

Je krijgt het gevoel dat Harold de cursus als een straf beschouwt, want volgens zijn redenering word je naar een cursus gestuurd als je ergens voor hebt gefaald. Hij heeft namelijk een collega gehad die na een conflict op het matje werd geroepen en vervolgens verplicht naar een cursus conflict-hantering gestuurd werd. Je kunt je vast voorstellen dat die cursus geen succes werd. Het heeft zelfs geleid tot een breuk in de vertrouwensrelatie tussen die collega en zijn leidinggevende. En Harold? Die heeft alles zien gebeuren en (onbewust) meegenomen in zijn rugzak met ervaringen. Ergens in zijn brein zit de ervaring 'voor straf op cursus' keurig opgeslagen.

Je communiceert voortdurend, je geeft en ontvangt de hele dag door 'boodschappen':

- Je neemt met je vriendin de laatste roddels door.
- Je post een berichtje op Facebook, een video op TikTok of je bent actief op een ander socialmedia-account.
- Je drinkt koffie met collega's.
- Je rekt af bij de caissière.
- Je negeert je partner na een woordenwisseling.
- Je toert als een automobilist je afsnijdt.
- Je lacht om een mop.
- Je geeft aanwijzingen aan je teamgenoot tijdens de wedstrijd.

Iedereen gelijk?

Hafsa, Peter en Tuan zijn tegelijkertijd in overleg geweest met een nieuwe leverancier. Na afloop zijn hun bevindingen:

Hafsa: 'Wat een fijn overleg, wat een vriendelijke man. Hij kon goed uitleggen wat de voordelen waren van hun nieuwe productlijnen.'

Peter: 'Prima vent, maar ik vond wel dat hij langdradig was.'

Tuan: 'Ik weet het niet hoor. Hij was wel heel overtuigd van zichzelf. Ik vond het maar een gladde vent.'

Persoonlijk

Wie heeft er gelijk? Hafsa, Peter en Tuan hebben alle drie het gedrag van de leverancier waargenomen en geïnterpreteerd. Omdat ze hun persoonlijke ervaringen en ideeën hebben, verschillen hun meningen. Je kunt dus stellen dat ze alle drie gelijk hebben. Nu maar kijken of ze naar elkaars meningen (waarheden) willen luisteren...

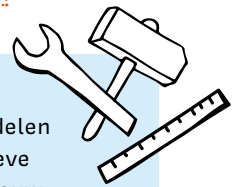
Jouw waarheid, mijn waarheid, onze waarheid?

Iedereen bezit een rugzak met ervaringen. En die gebeurtenissen bepalen hoe je de dingen om je heen interpreteert. Het kan dus voorkomen dat jij en je collega bij hetzelfde gesprek hebben gezeten, maar bij de nabespreking verschillende meningen hebben over hoe het overleg is verlopen. En als dat erg verschilt, kun je er zelfs een conflict over krijgen.

Hoe je reageert zegt vooral veel over jezelf. Dat maakt het thema communicatie zo boeiend. Er valt genoeg te ontdekken. En dat geldt ook voor Harold en zijn leidinggevende. Ze zullen beiden wijzer worden van een cursus Communicatie. Wie niet?

De toolbox

Goed communiceren is soms hard werken. Er komt zoveel bij kijken. In het voorbeeld van Harold zag je hoe gemakkelijk misverstanden kunnen ontstaan. En dat is vrij normaal bij communiceren. Je kunt er wél voor zorgen dat misverstanden niet uit de hand lopen. En daarbij kun je best wat handvatten gebruiken.



In dit hoofdstuk behandelen we de basis van effectieve communicatie. Welke bouwstenen heb je nodig? De volgende onderwerpen komen aan bod:

- 1.1 Communicatie
- 1.2 De hoofdrolspelers
- 1.3 Verschillende aspecten van een boodschap
- 1.4 Het kanaal
- 1.5 Eenzijdige en tweezijdige communicatie
- 1.6 Jouw waarheid, mijn waarheid?
- 1.7 Het kernkwadrant van Daniel Ofman
- 1.8 Ruis op de lijn?
- 1.9 Miscommunicatie
- 1.10 Tips voor effectieve communicatie

1.1 Communicatie

We beginnen bij de basis. Wat is communicatie?

Communicatie is de uitwisseling van informatie, feiten, ideeën en meningen, ook wel boodschappen genoemd. Als je communiceert, doe je dat met een bepaald doel in je achterhoofd. Je communiceert meer dan je denkt. Het hele proces van communicatie is niet alleen ontzettend interessant, maar ook best ingewikkeld.

Je hebt dus altijd een doel voor ogen als je communiceert. Wat je in je hoofd hebt, formuleer je met behulp van woorden en gebaren. Je wilt, bedoeld of onbedoeld, een bepaalde boodschap overbrengen. En je wilt natuurlijk dat jouw boodschap begrepen en opgepikt wordt, dat er wat mee wordt gedaan. De soorten doelen zijn:

Informatie overbrengen:	Je zorgt er met je boodschap voor dat de ontvanger meer te weten komt over een zaak, ding of omschrijving. 'De vergadering begint om twee uur.'
Actie:	Je zorgt ervoor dat iemand in actie komt. 'Zorg dat je op tijd komt.'
Instructie geven:	Je wilt dat de ander iets op jouw manier gaat uitvoeren. 'Je moet eerst de agenda printen en tien keer kopiëren. Vervolgens leg je de stukken klaar in de vergaderzaal.'
Overtuigen:	Je wilt dat de ander een mening vormt of zijn mening gaat herzien. 'Ik zal je uitleggen waarom het belangrijk is om als team regelmatig te vergaderen.'
Have fun:	Je wilt dat de ander het naar zijn zin heeft! 'Voordat we beginnen met vergaderen, heb ik nog een leuke cartoon voor jullie!'
Emotie:	Je wilt dat de ander begrijpt wat je voelt. 'Ik vind het zo fijn dat er eindelijk een keer naar elkaar geluisterd wordt.'

1.2 De hoofdrolspelers

Communicatie kun je zien als een proces met drie 'hoofdrolspelers':

- de zender;
- de ontvanger;
- de boodschap.

De zender stuurt een boodschap en de ontvanger ontvangt deze. Als de ontvanger een bericht terugstuurt, wordt hij de zender en wordt de zender de ontvanger. En zo kun je nog een tijdje doorgaan met het uitwisselen van

boodschappen. Deze bestaan uit veel meer dan alleen de gesproken woorden. Kijk maar eens naar de volgende zinnen:

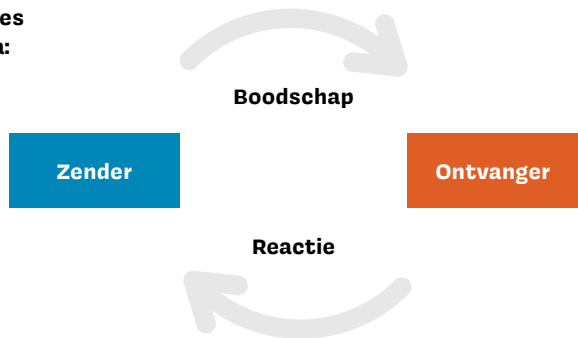
- ‘Wil jij de deur dichtdoen?’
- ‘Doe die deur dicht!’
- ‘Volgens mij kan die deur dicht, hoor!’
- ‘Sorry hoor, maar zou die deur misschien dicht kunnen? Misschien? Alsjeblieft?’

Je hebt vast direct een beeld van het gedrag dat bij deze uitspraken hoort. Met ons gedrag zenden we ook berichten naar de rest van de wereld. En dat gedrag wordt waargenomen door de ander en die pakt dat, bewust of onbewust, op en reageert daar (ook weer bewust of onbewust) op. Mensen wisselen continu berichten uit en reageren op elkaar.



En daarvoor hoef je dus niet bij elkaar aan tafel te zitten. Kijk nog eens naar het verhaal van Harold. De uitnodiging via de mail was de boodschap. Patrick, de leidinggevende, was de zender en Harold de ontvanger. Stel dat Harold niet terugmailt omdat hij het onderwerp negeert. Patrick zou dat kunnen interpreteren als: ‘Blijkbaar was het een duidelijk mailtje.’ Terwijl de mail wel degelijk een heftige reactie bij Harold opriep. Ook door ‘niets’ te doen, communiceer je dus – misschien wel onbedoeld – een boodschap. Dat maakt het soms behoorlijk ingewikkeld.

Het communicatieproces in een compact schema:



De zender geeft zijn boodschap vorm en inhoud met onder andere woorden, gebaren en intonatie. Dit noemen we: *encoderen*. De ontvanger *decodeert* de boodschap als hij de informatie waarneemt, ontcijfert en interpreteert. Stel dat iemand heel boos is, maar dat heel beheerst en zachtjes zegt, dan krijgt de ontvanger de volgende informatie binnen:

- In woorden:** ‘Ik ben heel boos.’
- Lichaamstaal:** Zachtjes praten, oogcontact vermijden.

Zou de ontvanger geloven dat de zender echt héél boos is? Waarschijnlijk niet. En dat maakt het decoderen van deze gemengde signalen behoorlijk lastig voor de ontvanger. Wat moet je nou geloven?

Als je als zender wél laat zien dat je boos bent (hard praten, wenkbrauwen fronsen), heb je nog niet de garantie dat jouw boodschap overkomt zoals je deze had bedoeld. Misschien is de ander afgeleid, ongevoelig voor jouw signalen of het totaal niet eens met jouw verhaal. Door deze storing komen de signalen niet, vervormd of slechts gedeeltelijk binnen. Deze storing noemen we ruis, hier komen we later op terug.

Het model zender-boodschap-ontvanger is nu duidelijk. Er zijn veel uitgebreide varianten op gemaakt, maar deze drie spelers blijven altijd de hoofdrol houden, ook in dit boek. Samen vormen ze de basis van het communicatieproces.

1.3 Verschillende aspecten van een boodschap

De boodschap verdient wat ons betreft wat extra aandacht. Aan een boodschap kun je namelijk verschillende aspecten onderscheiden die je kunnen helpen bij effectieve communicatie. Het communicatiemodel van Schulz van Thun onderscheidt vier aspecten van de boodschap:

1. Het zakelijke aspect
2. Het expressieve aspect
3. Het relationele aspect
4. Het appellerende aspect

Het zakelijke aspect

De boodschap is een beschrijving van de feiten en geeft de letterlijke inhoud van de woorden en zinnen weer. De zender kan zijn boodschap duidelijk maken door rustig uit te leggen, een heldere structuur in het verhaal te brengen en kort en bondig te formuleren. Maar we weten inmiddels dat niet alles wat je vertelt ook letterlijk zo overkomt bij de ander.

Het expressieve aspect

Elke boodschap bevat naast de feitelijke inhoud altijd informatie over de zender. De zender drukt zich immers uit door de woorden die hij gebruikt, via lichaamshouding, intonatie en oogcontact, maar ook door zijn kledingstijl. Hij laat zichzelf dus zien aan de ander. En dat kan in sommige gesprekken voor de zender wat ongemakkelijk voelen. Je kunt je heel



Heldere taal!

*Do you read me
loud and clear!?
Roger!*

kwetsbaar voelen. Het gebeurt vaak dat mensen zich anders voor willen doen, omdat ze zich daar wat zekerder door voelen.

Het is begrijpelijk dat iemand onzekerheid of andere emoties wil verbloemen door zich anders voor te doen dan hij zich voelt. Maar het bemoeilijkt de communicatie wel. Zoals die ene collega (die we allemaal minimaal één keer in ons leven tegenkomen) die een uitgebluste indruk maakt en snel zeurt. Misschien is hij wel bang om boventallig verklaard te worden of heeft hij thuis problemen die hem afleiden van zijn werk. Lukt het jou om door het negatieve gedrag heen te prikken en te ontdekken wat er speelt?

Het relationele aspect

De relatie die de zender en ontvanger met elkaar hebben, speelt ook een rol bij het overbrengen van de boodschap. Heb je een paar maanden geleden een flinke aanvaring gehad met een collega en is de lucht nog niet geklaard? Dan wordt het heel lastig om je collega zover te krijgen dat hij een dienst van je overneemt. Je kunt het wel heel lief vragen, maar de kans is groot dat de collega wantrouwend is. Zijn jij en je collega dikke maatjes? Dat maakt het wel een stuk makkelijker...

Door jouw houding en woordkeus laat je namelijk weten hoe je de relatie met de ander inschat. Is deze gelijkwaardig of is er sprake van een verschil in status? Is er volgens jou sprake van een rustige, vriendelijke verstandhouding of wantrouw je de ander? Deze factoren bepalen hoe jij de relatie inschat.

Als jij dus extra lief aan je collega vraagt of hij jouw dienst wil overnemen, geef je dus al aan dat je inschat dat je al je charmes in de strijd moet gooien omdat jullie relatie niet echt lekker loopt. Of als je een vriend hebt die bij jou komt om over zijn problemen te praten, dan zegt hij eigenlijk zonder woorden: 'Ik vertrouw jou, het voelt goed om met jou te praten.'

Stel dat jij op maandagochtend tegen je leidinggevende zegt dat hij de planning van de week ervoor niet handig heeft aangepakt. Dan laat je zien dat je vindt dat jullie op deze manier met elkaar kunnen omgaan. Reageert hij met een 'Wie denk je wel dat je bent!', dan is wel duidelijk dat hij jouw relatieomschrijving niet accepteert.

Het appellerende aspect

Waarom zend je een boodschap? Heel eenvoudig, je wilt (soms onbewust) wat teweegbrengen bij de ander. Of je nou wilt dat de ander je begrijpt of

**Onzeker? Nee hoor!
Ik doe gewoon*:**

*stoer/onverschillig/
opschepperig/alsof er
niets aan de hand is/
emotieloos/overdreven.*

* Streep door wat niet van toepassing is.

dat hij zich aangesproken voelt om in actie te komen. Dit noemen we het appellerende aspect.

Er gebeuren dus vier dingen tegelijkertijd als je een boodschap zendt:

1. Je geeft zakelijke informatie.
2. Je laat wat van jezelf zien.
3. Je maakt duidelijk hoe je tegenover de ontvanger staat.
4. Je hoopt dat de ontvanger zich aangesproken voelt en dat je invloed uitoefent op het denken, voelen en handelen van de ander.

En de ontvanger? Die heeft het maar druk met het oppikken van al deze aspecten. En dan is het nog maar de vraag of hij alle signalen juist interpreteert. Denk je als zender zelfverzekerd of bescheiden over te komen, dan kan het zijn dat de ontvanger dit gedrag interpreteert als 'opschepperig' of 'onderdanig'. Je kunt je voorstellen dat de ontvanger afgeleid wordt door dit 'opschepperige gedrag' (het expressieve aspect) of het 'onderdanige geslijm' (relationele aspect) en dan is het best lastig om te bereiken wat je voor ogen had (het appellerende aspect).



1.4 Het kanaal

De leidinggevende van Harold had ervoor gekozen om zijn boodschap via de mail te verspreiden. En een e-mail heeft zeker voordelen: snel, gemakkelijk, goedkoop, geen verspilling van papier en je weet over het algemeen zeker dat het aankomt. Het medium waar je voor kiest om je boodschap over te brengen, noemen we *het kanaal*. Er zijn genoeg mogelijkheden:

Gesprek	Flyers
Brief	Sms
E-mail	Televisie
Telefoon	Geur
Persoonlijk gesprek	Social media
Omroepen	Enzovoort...

Je kunt als bakker wel vertellen hoe lekker je producten zijn, maar als je je klanten laat *proeven*, komt de boodschap veel beter over.

Zegt de ene collega tegen de andere collega:

'Abel heeft weer zijn lunchspullen niet opgeruimd.'

- **Zakelijk:** De lunchspullen zijn niet opgeruimd.
- **Expressief:** Irritatie: wij doen het altijd wél netjes en hij trekt zich niets van onze afspraken aan!
- **Relationeel:** Gelijkwaardig overleg tussen de collega's. ('Wij snappen elkaar wél, hè?')
- **Appellerend:** Er moet iets gebeuren!

Het is dus van belang om niet alleen goed na te denken over welke boodschap je wilt overbrengen, maar ook op welke manier je dat het beste kunt doen. Dus, welk kanaal kies je? Of is jouw boodschap zo belangrijk dat je verschillende kanalen inzet?

1.5 Eenzijdige en tweezijdige communicatie

Soms is communicatie heel eenvoudig. Als je de krant leest, is de krant het kanaal. De informatie die erin staat wordt naar je toe gezonden door een enthousiast team van journalisten, fotografen en redacteurs. Maar die kun je niet ter plekke bedanken voor een interessant artikel. De krant is een voorbeeld van *eenzijdige communicatie*. De informatie wordt van de zender naar de ontvanger overgebracht, maar er is geen beweging terug.



We hebben het over *tweezijdige communicatie* als er wel gereageerd kan worden op de zender, de communicatie gaat dan beide richtingen op. Tot zover is er niets nieuws onder de zon. Maar in deze tijd waarin social media een belangrijk deel uitmaken van onze maatschappij is het wel goed om nog eens stil te staan bij de impact van jouw communicatiegedrag. Maar andersom geldt ook: je kunt je als organisatie behoorlijk kwetsbaar voelen als iemand een, in jullie ogen, onterechte negatieve recensie plaatst die door heel veel klanten gelezen wordt.

Het is belangrijk om bewust te zijn van het feit dat jouw gedrag weer gedrag oproept. Ooit een beoordelingsgesprek gehad? In alle theorieën over dit type gesprek staat dat er sprake is van 'eenzijdige communicatie' tijdens het gesprek, omdat je als medewerker luistert naar het oordeel van de leidinggevende. Alleen ontvangen dus. Het is namelijk niet de bedoeling om in discussie te gaan of toelichting te geven bij bepaalde situaties. Maar hoe eenzijdig is dit communicatieproces? Als jij het er niet mee eens bent, zal je dit non-verbaal echt wel uitstralen. Of misschien probeer je toch verbaal de discussie aan te gaan. En wat gebeurt er na afloop? Leg je het oordeel zo naast je neer of gebeurt er meer?

1.6 Jouw waarheid, mijn waarheid?

Hiervoor heb je gelezen over de menselijke waarneming en het interpreteren van signalen. Deze waarneming kan behoorlijk wat impact hebben op het communicatieproces, daarom verdient dit onderwerp extra aandacht.

Je neemt de wereld om je heen waar met al je zintuigen. Horen, zien, ruiken, voelen en proeven. Maar we kunnen niet álles horen, zien, ruiken, voelen en

proeven. Dan zou je helemaal gek worden! We maken een selectie uit de grote hoeveelheid signalen die op ons afkomt. Als je autorijdt, let je op de andere auto's en de weg voor je. Maar je kunt ook afgeleid worden... Door je telefoon, door een kind op de achterbank of door een reclamebord langs de weg. Je aandacht verschuift dus. Het is echt lastig om te rijden, een telefoongesprek te voeren én het reclamebord te lezen én in te halen én te zien dat de auto voor je plotseling op de rem trapt.

Daarnaast zijn jouw waarnemingen altijd subjectief, omdat je je omgeving altijd beschouwt vanuit je eigen achtergrond (je kennis, ervaringen, persoonlijkheid, emotie). Pas een nieuwe witte auto gekocht? Dan zie je opeens overal witte auto's rijden. Terwijl we echt wel weten dat er niet opeens extra witte auto's op de snelweg rondrijden. Het gaat dus niet alleen om hóé je waarneemt, maar ook om wát je waarneemt.

Wat betekent deze subjectiviteit nou voor jouw rol in het communicatieproces? Kijk maar eens naar wat er vaak gebeurt:



'We hebben een nieuwe collega, Henny!'
'Is ze een beetje aardig?'
'Ze? Henny is een man, hoor!'
'Echt? Ik ken alleen maar vrouwelijke Henny's.'
'Een vrouw die Henny heet?'
Nooit van gehoord!

- **Je bent geneigd om iemands gedrag eerder toe te schrijven aan de persoon dan aan de situatie.** Als iemand zich nerveus gedraagt, vind je die persoon 'een nerveus iemand' terwijl hij 95 procent van de tijd ontzettend rustig en beheerst is, maar juist nu even niet omdat hij zojuist een telefoontje heeft gekregen dat de belangrijkste opdracht uit zijn carrière misschien niet doorgaat.
- **Je bent geneigd om minder waarde toe te kennen aan informatie die niet aansluit bij je eigen referentiekader** (alle regels, normen en waardes die, vaak onbewust, bepalen hoe je iets beoordeelt). Het valt je niet op of je vindt het niet zo belangrijk. Vertelt je collega over een ingewikkeld systeem dat jij toch niet hoeft te kennen? Grote kans dat je het een dag later niet kan navertellen.
- **Wat voor status heeft iemand?** Het kan voor opvallende vertekeningen van 'de werkelijkheid' zorgen. Iemand met een hoge status kan vaak veel meer potjes breken dan iemand met een lagere status. Als iemand met een lage status slecht presteert, dan schrijven we dat vooral toe aan de persoon ('Zie je wel, hij kan dat niet'). En als iemand met een hoge status slecht presteert, denken we al snel dat de oorzaak buiten hemzelf ligt (toeval, pech, slecht beleid enzovoort).
Het kan nog gekker. Want wat gebeurt er als deze personen een geweldige prestatie neerzetten? Dan is het precies andersom! Een persoon met een hoge status krijgt alle credits ('Zie je wel, hij is echt goed!'), terwijl de persoon met de lage status zijn succes blijkbaar aan andere factoren te danken heeft (goed management, mazzel, geluk, meevallertje, hulp van anderen).

Stel, je bent een collega van Astrid en Astrid moet voor de eerste keer een presentatie geven voor een zaal met tweehonderd mensen. Dat heeft ze nog nooit gedaan. En om het nog spannender te maken: de voltallige directie zal aanwezig zijn en van hen is bekend dat ze erg kritisch zijn en niet schromen om lastige vragen te stellen aan de sprekers. Astrid loopt al een uur op en neer door de gang...

Sta je niet graag in Astrids schoenen? Dan zul je ongeveer zo reageren: 'Oh jee, wat is ze nerveus! Ze zal zich toch niet terugtrekken? Ik heb echt met haar te doen.'

Zou je het liefst zelf die presentatie geven, omdat het je carrière een boost kan geven? Dan zul je ongeveer zo reageren:

'Wat een stresskip is die Astrid. In plaats van te ijsberen kan ze beter haar presentatie gaan oefenen.'

Of ben je zo'n doorgewinterde presentator die vergeten is dat het best spannend kan zijn om een presentatie te geven? Dan zou je reactie kunnen zijn: 'Goed bezig die Astrid. Ze pakt haar moment om de presentatie goed uit haar hoofd te leren. Wat een concentratie!'

Hoe je Astrids gedrag interpreteert, is vooral gebaseerd op... jezelf! En jouw interpretatie is op dat moment jouw waarheid. Je kijkt dus naar iemands gedrag en 'vindt daar wat van'. Dit doe je op de manier die het beste bij jou past. **Wat je zegt, ben je dus zelf.**

Iedereen heeft gelijk:



1.7 Het kernkwadrant van Daniel Ofman

Daniel Ofman is een bedrijfskundige die het inzicht ‘Wat je zegt, ben je zelf’ in een interessant model heeft verwerkt: het kernkwadrant. Dit kwadrant bestaat uit vier karaktereigenschappen die met elkaar verbonden zijn en samen een duidelijk inzicht geven in je eigen karakter (en waarom je soms zo geïrriteerd kunt raken van het gedrag van een ander...).

Kernkwaliteit

Iedereen heeft bepaalde eigenschappen die echt specifiek bij die persoon horen. Daar ben je mee geboren en die zitten als het ware in je DNA. Ofman noemt deze eigenschappen ‘kernkwaliteiten’. Een aantal voorbeelden:

- bedachtzaam;
- evenwichtig;
- geduldig;
- optimistisch.

Een kernkwaliteit hoort dus bij je, daar ben je goed in zonder er moeite voor te hoeven doen. Sommige mensen proberen geduldig te zijn, maar zijn er van nature niet zo goed in, dus is ‘geduldig’ niet hun kernkwaliteit, maar eerder een vaardigheid die ze proberen aan te leren.

Valkuil

Wanneer je doorschiet in je kernkwaliteit, kan het je valkuil worden. Je kernkwaliteit is dan zó sterk aanwezig, dat het je tegenwerkt. Je bent bijvoorbeeld heel gedreven en daadkrachtig, maar kunt daardoor soms drammerig worden. Mensen zijn zich daar niet altijd bewust van. Dus terwijl jij denkt lekker daadkrachtig aan het werk te zijn, is jouw omgeving misschien wel in alle staten over jouw drammerige gedrag. Mensen komen vooral in hun valkuil in tijden van drukte en stress. Eigenlijk heel logisch, want juist op die momenten ga je (onbewust of bewust) je kwaliteiten inzetten (‘We gaan er tegenaan!’).

Ofman noemt deze ‘doorgeschoten kwaliteiten’ vervormingen. Een aantal voorbeelden:

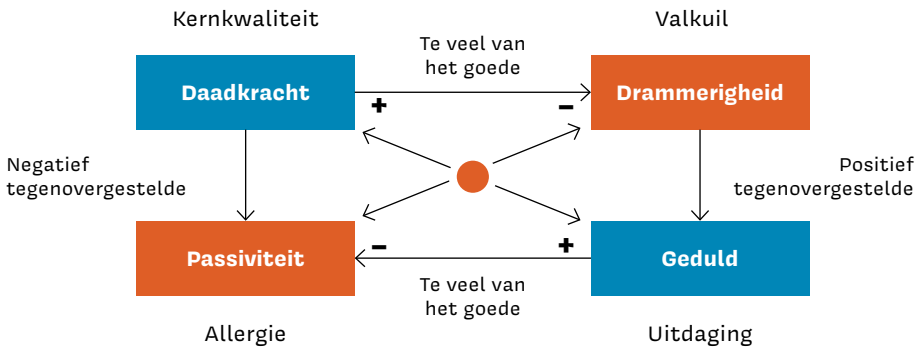
- onzeker;
- overmoedig;
- star;
- traag.

Uitdaging

Het positief tegenovergestelde van iemands valkuil is iemands uitdaging. Wanneer je weet dat je geneigd bent om in tijden van drukte drammerig te worden, moet je dus leren om wat meer geduld op te brengen (wat nou eenmaal niet je kernkwaliteit is omdat je vooral heel goed bent in daadkracht). Een uitdaging dus.

Allergie

Op het moment dat je doorschiet in gedrag, kan dat bij je omgeving irritatie opwekken, zoals wanneer jouw daadkrachtige gedrag door anderen als drammerig wordt ervaren. Maar ook jij kunt irritatie voelen. Op het moment dat jij lekker in de vijfde versnelling vooruit wilt (daadkracht!) en een ander juist eerst geduldig wil bekijken wat de juiste manier is om dit aan te pakken, kan dit bij jou voor een allergische reactie zorgen. De, in jouw ogen, passieve houding van de ander zorgt voor irritatie en kan de communicatie tussen jullie verstoren.



Wat kun je hier nou mee? Het kernkwadrant geeft een aantal inzichten. Allereerst in jezelf: waar ben je nou echt goed in? Wat is je valkuil en wat moet je nog leren? Maar ook: hoe komt het dat ik soms allergisch reageer op bepaalde mensen? Van deze allergische reactie kun je vooral veel leren over jezelf. En tot slot: het kernkwadrantenmodel is een positief model. Achter elke onhebbelijkheid zit immers een kwaliteit! En als je zo naar je omgeving kijkt, wordt de wereld een stuk leuker. En het scheelt wellicht wat frustratie... En wanneer je vooral kijkt naar de kwaliteiten van iemand, zul je zien dat je van die ander kunt leren. En die ander weer van jou.

Kijk maar eens naar Marjolein en Nouri. Het oranje kwadrant is van Nouri en het blauwe is van Marjolein.

