

Was ik niet duidelijk dan?

Was ik niet duidelijk dan?

10 lessen in hoe jij
als leidinggevende
effectief communiceert

Bea Aarnoutse & Wendy Eelsing

Auteurs: Bea Aarnoutse en Wendy Eelsing
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers
Redactie: Brenda van Dijk, Duidelijk Verhaal
Foto auteurs: Jessica Brouwer
Ontwerp en opmaak: Marije Rebel en Vincent Sterk

ISBN: 9789493171701
NUR: 808

1e druk: juni 2024
©2024 Bea Aarnoutse en Wendy Eelsing
www.leiderschapincommunicatie.nl

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteurs en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

Communicatie is de sleutel	8
Les 1 Ken je communicatiesterktes en -zwaktes	13
Eerlijk zijn naar jezelf	14
Versterk je communicatievaardigheden.....	15
Oefening baart kunst	21
Jouw weten, willen en kunnen.....	23
In 4 stappen aan de slag	24
In gesprek met Carina Hilders	26
Les 2 Communiceer met het doel voor ogen	29
Het belang van een helder en doorvertaald doel.....	30
Communicatie over een doel	35
Verbind jouw doel met het organisatiedoel	36
Jouw weten, willen en kunnen	38
In 4 stappen aan de slag	39
In gesprek met Ruben Uppelschoten	40
Les 3 Ken je team	43
Sterke teams	44
De rol van de leidinggevende is cruciaal	46
Communicatiestijlen	47
Zoveel mensen, zoveel wensen.....	49
Veiligheid in je team	50
Kennis van de rouwcurve	51
Rolmodellen in je team.....	54
Jouw weten, willen en kunnen	55
In 4 stappen aan de slag	56
In gesprek met Annemarie Hoogeveen	58
Les 4 Redeneer vanuit de ontvanger	61
Wat houdt jouw medewerkers bezig	62
Een veilige werkomgeving voor ieder individu	64
Meer inzicht met het kernkwadrantenmodel	66

Respectvol omgaan met ieder teamlid.....	68
Het belang van het goede gesprek.....	70
Jouw weten, willen en kunnen.....	72
In 4 stappen aan de slag.....	73

In gesprek met Judith de Glopper..... 74

Les 5 Communiceer consistent, consequent en in een ritme..... 77

De heilige drie-eenheid.....	78
Voorkom te weinig communicatie.....	78
Voorkom onduidelijke communicatie.....	80
Het begint met een verhaal.....	81
Hoe kom je tot een sterk verhaal?.....	83
Practise what you preach.....	83
Waarden en daarnaar leven.....	84
Jouw weten, willen en kunnen.....	86
In 4 stappen aan de slag.....	87

In gesprek met Sebastiaan Kalshoven..... 88

Les 6 Omarm weerstand..... 91

Weerstand hoort bij verandering.....	92
Weerstand herkennen.....	93
De verschillende niveaus van weerstand.....	95
Inzicht is de eerste stap.....	96
Weerstand voorkomen, verminderen of wegnemen.....	97
De dialoog aangaan.....	99
Jouw weten, willen en kunnen.....	104
In 4 stappen aan de slag.....	105

In gesprek met Conny Stapel..... 106

Les 7 Werk aan positiviteit en welzijn..... 109

Positiviteit werkt.....	110
Focus op wat wel goed gaat.....	110
Feedback geven.....	111
Welzijn.....	115
Zorg voor uitdaging.....	117
Wat je als leidinggevende kunt doen.....	118
Werken aan je mentale en fysieke gezondheid.....	119
Jouw weten, willen en kunnen.....	120
In 4 stappen aan de slag.....	121

In gesprek met Mitchel Viljeer..... 122

Les 8 Bouw netwerken..... 125

Het belang van netwerken.....	126
Thuiswerken en verbondenheid.....	126
Zo kun je netwerken bevorderen.....	128
Beter worden in netwerken.....	129
Jouw weten, willen en kunnen.....	130
In 4 stappen aan de slag.....	131

In gesprek met Hans van Kleij..... 132

Les 9 Wees duidelijk..... 135

Het belang van duidelijk zijn.....	136
Underpromise and overdeliver.....	139
Oorzaken van onduidelijkheid.....	139
Zo ben je duidelijk.....	140
Het belang van vragen stellen.....	141
Jouw weten, willen en kunnen.....	142
In 4 stappen aan de slag.....	143

In gesprek met Sonja Boelhouwer..... 144

Les 10 Waardeer en experimenteer..... 147

Het belang van ontspanning en plezier.....	148
De kracht van waardering.....	149
Zo geef je een welgemeend compliment.....	150
Durf te experimenteren.....	152
Jouw weten, willen en kunnen.....	153
In 4 stappen aan de slag.....	154

In gesprek met Ginger van Kuijk..... 156

Morgen en overmorgen in de praktijk..... 158

Dank..... 161

Over de auteurs..... 162

Bronnen..... 164

Communicatie is de sleutel

Hoe vind je de juiste mensen en hoe behoud je ze? Dat is een vraag die veel directies en leidinggevendenden binnen organisaties tegenwoordig stellen. Helaas is er geen eenduidig antwoord op deze vraag. Gelukkig is er wel een belangrijk startpunt. Vele jaren in de praktijk lieten ons zien dat er een cruciale, op dit moment vaak vergeten, schakel is in het oplossen van bovenstaande uitdagingen: de communicatiekracht van leidinggevendenden.

Uit tal van onderzoeken blijkt dat de direct leidinggevende een belangrijke invloed heeft op het werkgeluk van mensen. 70 procent, volgens het Amerikaanse onderzoeks- en adviesbureau Gallup (1 januari 2020). Daarnaast blijkt dat de kwaliteit van de leidinggevende een belangrijke reden is om te blijven of weg te gaan bij een werkgever. De grootste eyeopener is echter dat medewerkers vinden dat de communicatie van hun leidinggevende te wensen overlaat, terwijl leidinggevendenden zelf vaak vinden dat ze goed communiceren. Daar zit duidelijk ruimte voor verbetering.

De kwaliteit en effectiviteit van de communicatie van leidinggevendenden kunnen volgens ons echt beter. Dit boek geeft praktische handvatten en inzichten waarmee jij als leidinggevende van je communicatie een krachtig managementinstrument kunt maken.

Menselijk kapitaal in een veranderende wereld

Zonder mensen geen organisatie. Alleen al om die reden is investeren in leiderschap en communicatieve vaardigheden van belang voor leidinggevendenden. Het draagt bij aan het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid, aan het behoud van medewerkers en aan het creëren van een veilige, prettige werkomgeving. Dat levert veel op: medewerkers die willen, durven en kunnen bijdragen aan het waarmaken van de ambities van een organisatie.

Die betrokkenheid is doorslaggevend voor het succes van organisaties, vooral omdat er aan veranderingen geen gebrek is. Of het nu gaat om duurzaamheid, digitalisering, de toenemende polarisatie, de impact van AI, diversiteit, veranderende wensen op het gebied van werken, verschil-

len in cultuur, sociale veiligheid, verschillende wensen van generaties of de toename van burn-outs: dat wat in de buitenwereld gebeurt, heeft ook impact op de binnenwereld van organisaties. Nog los van alle veranderingen in een organisatie zelf. En linksom of rechtsom: daar moet je als leidinggevende iets mee. Elke dag weer.

Tien pragmatische lessen

De taak van leidinggevendenden is er niet simpeler op geworden. Er wordt veel verwacht, ook op het gebied van de zogenaamde zachte factoren. Wat ons betreft zijn die zachte factoren keihard als het gaat om succesvol leiderschap. Hoe empathisch ben je als leidinggevende? Ben je jezelf? Hoe ga je om met conflicten? Ben je voldoende zichtbaar en neem je de tijd om ook te luisteren?

Hoe empathisch ben je als leidinggevende? Ben je jezelf? Hoe ga je om met conflicten? Ben je voldoende zichtbaar en neem je de tijd om ook te luisteren?

Met tien lessen uit de praktijk, opgedaan in twintig (samen veertig) jaar ervaring met veranderingstrajecten, kun jij aan de slag. Wij vinden er geen doekjes om: de ene verandering verliep succesvoller dan de andere. Toch was er altijd een constante factor die daar bepalend in was: de mate waarin en de manier waarop leidinggevendenden in staat waren effectief te communiceren.

De vraag van veel leidinggevendenden is natuurlijk: hoe doe ik dat dan? Medewerkers meenemen in veranderende tijden, motiveren om mee te doen en ze daarin faciliteren. Hoe blijf ik zelf fris en fruitig? De handvatten in dit boek helpen je om daadwerkelijk het verschil te maken. Je kunt er concreet mee aan de slag.

Je krijgt ook antwoord op de vraag hoe je het aanpakt. Dit hebben we gestructureerd langs drie thema's: wat weet je, wat wil je en wat kun je. Het gaat namelijk niet alleen om de kennis die jij en jouw medewerkers hebben, maar ook om inzicht in jullie motivatiefactoren en in jouw vaardigheden en die van je team.

Leerproces

Zelf zijn we ook leidinggevende geweest in verschillende organisaties en branches. Bij het schrijven van dit boek kwam meermaals de gedachte naar voren dat we de lessen die we nu hebben toevertrouwd aan het papier graag eerder hadden geleerd. Want, al willen veel organisaties het goed doen, wij hebben nog nooit een organisatie gezien die leidingge-

venden vanaf hun *onboarding* meeneemt in haar visie op leiderschap in combinatie met hun communicatieve rol, in de doelen en in een ontwikkelingstraject op het gebied van communicatieve vaardigheden. Terwijl communicatie een belangrijke succesfactor is voor het slagen als leidinggevende. Hadden we dus zelf maar zo'n boekje gehad. Met dat idee in ons achterhoofd hebben we dit boek geschreven.

De lessen lijken soms simpel, maar moeten nog wel worden uitgevoerd. Iedere leidinggevende heeft daarin zijn of haar eigen leerproces en bijbehorende curve, op welk niveau en in welke organisatie je ook werkt. Bepaal waar het goed gaat en waar het beter kan. En werk er daarna actief aan. Leer natuurlijk ook van mensen die jij goed vindt communiceren.

Inspiratie

Ook wij putten niet alleen uit onze eigen ervaringen. Voor dit boek zijn we in gesprek gegaan met mensen in directieposities, met leidinggevenden en met medewerkers. Met communicatie- en hr-professionals. Daarnaast hebben we ons stevig ingelezen: wat is al onderzocht en wat blijkt te werken? Alle inzichten hebben we samengevoegd in de tien lessen, al hadden het er met gemak meer kunnen zijn. Je kunt ze in willekeurige volgorde lezen, maar ze zijn allemaal even belangrijk.

Tussen de lessen door lees je de verhalen van mensen die voor ons een voorbeeld zijn, mensen die anderen inspireren en hen meenemen in deze veranderende tijden. Die communicatief sterk zijn (en zich daarin hebben ontwikkeld) en zich er zeer bewust van zijn dat communicatie een belangrijk instrument is om te verbinden. Hun verhalen zijn overigens niet direct gelinkt aan de betreffende les.

Hoe zit het met communicatie en hr?

Natuurlijk hebben ook de communicatie- en hr-afdeling een belangrijke rol als het gaat om de communicatiekracht van leidinggevenden. De vraag is: wat is de rol van deze afdelingen en wat is jouw rol? Eén ding is zeker: jouw rol is cruciaal als het gaat om het meenemen van je team. De communicatie- en hr-afdeling kunnen nog zo goed hun best doen, als jouw communicatie niet goed is, ontstaat er vroeg of laat een probleem. Als leidinggevende moet je de regie willen hebben over de communicatie naar en met je team. De communicatie- en hr-afdeling kunnen je faciliteren, maar kunnen jouw rol als leidinggevende nooit overnemen.

Van weten naar doen

Naast dit boek hebben we ook een aantal waardevolle masterclasses ontwikkeld. Omdat we niet alleen willen praten over het belang van communicatie, maar het onze missie is om van leidinggevenden ook echt betere communicators te maken. In onze masterclasses leggen we een stevige theoretische basis, leer je van de praktijk en van elkaar. De masterclasses geven een verdere verdieping op wat je in dit boek leest. Voor als je concreet aan de slag wilt en daar praktische handvatten bij wilt krijgen.

Delen

Met kennis delen kom je verder. Daarom hebben wij dit boek geschreven. Het is het derde boek van Bea en het eerste van Wendy. Het smaakt naar meer. Ons doel? 'Waren we niet duidelijk dan?' Wij dragen graag bij aan een nieuwe generatie leidinggevenden die effectief en 'raak' communiceren. Die met hun communicatie van waarde zijn voor de medewerkers en de organisaties waarvoor ze werken.

Onze missie: leidinggevenden helpen bij het vinden van hun communicatieve kracht. Hen laten inzien dat hun rol cruciaal is in organisaties van nu: waar veranderingen niet meer weg te denken zijn – je moet kunnen surfen en anticiperen op de golven van de buitenwereld – en waar het binden en boeien van medewerkers cruciaal is.

Communiceren is vooral een kwestie van doen. Aan de slag dus, geen tijd te verliezen.

Veel leesplezier,
Bea Aarnoutse en Wendy Eelsing

PS We zijn natuurlijk nieuwsgierig naar je mening.

Feedback is
the breakfast
of champions.

Ken Blanchard

medegrondlegger van
situatoneel leiderschap

Ken je communicatiesterktes en -zwaktes

Als je een communicatief sterke leidinggevende wilt worden, is het van essentieel belang jouw eigen communicatieve sterktes en zwaktes te kennen. Bouw uit wat goed is en slijp bij wat beter kan. In dit hoofdstuk nemen we je mee in zeven manieren om je communicatievaardigheden te verbeteren.

Wist je dat?

90% van de mensen die bovengemiddeld goed presteren heeft een hoge emotionele intelligentie. Door je emotionele-intelligentiequotiënt (EQ) op te bouwen, kun je het beste in anderen naar boven halen en succesvolle teams creëren. (D.S. Tufts, 17 oktober 2022)

31% van de medewerkers vindt hun manager empathisch. (Capgemini Research Institute, 2022)

29% van de medewerkers vindt dat hun manager regelmatig naar hen luistert. (Capgemini Research Institute, 2022)

Eerlijk zijn naar jezelf

Tijdens trainingen stellen wij altijd de vraag: wie zie jij als voorbeeld van een communicatief sterke leidinggevende? Het zal je niet verbazen dat het antwoord vaak de usual suspects zijn: Steve Jobs, Barack Obama, Oprah Winfrey, Simon Sinek. Communicatieve zwaargewichten. Hoewel deze mensen allemaal een eigen stijl van communiceren hebben, hebben ze ook iets gemeen. Ze hebben heel veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van hun communicatievaardigheden. Hebben uitvergroot wat van nature al aanwezig was en aangeleerd wat ze niet of minder goed konden. Goed en effectief kunnen communiceren is aan te leren, is onze overtuiging. Het is een 'spier' die je kunt trainen. De eerste belangrijke stap hierin is het vergaren van inzicht in jouw communicatiekracht. Hoe staat het daarmee? Komt jouw boodschap over? Ben jij in staat mensen te bewegen?

In de praktijk zien we dat alle leidinggevendens dagelijks communiceren, maar dat zij te weinig aandacht besteden aan het meten van hun persoonlijke communicatiekracht. Vaak geldt nog het adagium dat communicatie iets is wat iedereen van nature (al goed) doet en dat daar niets aan veranderd hoeft te worden. Vaak zit communicatie in de hoek van de soft skills. Maar effectief, inspirerend en stapsgewijs communiceren, zodat mensen in staat zijn zich te verbinden aan organisatiedoelen, is – als je het ons vraagt – hét leiderschapsinstrument van deze tijd. Als je dat wilt ontwikkelen, vraagt dat inzicht in je communicatiekracht, training en voorbereiding.

is goed leiderschap, zo blijkt keer op keer uit onderzoeken van McKinsey, bepalend voor de gezondheid van organisaties.

Waarom is goede communicatie nu zo'n krachtig instrument? In de praktijk hebben we gezien dat effectieve communicatie van essentieel belang is om vrouwen te winnen, doelen te realiseren en mensen te boeien en te behouden voor je organisatie. Wanneer goede communicatie ontbreekt, kunnen mensen belangrijke informatie verkeerd interpreteren. Hierdoor kunnen relaties verslechteren en dat kan weer verandering en vooruitgang in de weg staan.

Versterk je communicatievaardigheden

De zeven manieren die we hier uitlichten om je communicatievaardigheden te versterken zijn niet in beton gegoten. Er zijn er vast nog veel meer te bedenken. Het zijn wel dé vaardigheden waarvan wij weten en hebben gezien dat effectieve leidinggevendens ze onder de knie hebben en waarvan we overtuigd zijn dat ze jou zullen helpen een impactvolle leidinggevende te zijn.

1. Analyseer wat je communicatieve krachten verbeterpunten zijn

Als leidinggevende is het soms lastig om eerlijke en echte feedback te krijgen. Toch is inzicht in je sterke en minder sterke communicatieve vaardigheden van essentieel belang om verbeterstappen te kunnen zetten. Er zijn tal van mogelijkheden waarop jij als leidinggevende aan de slag kunt met het ophalen van feedback.

- a. De simpelste methode is feedback vragen aan *trusted advisors*. Dat zijn mensen met wie je veel samenwerkt en met wie je een open en transparante relatie hebt. Vraag hun open en eerlijk feedback te geven over wat ze goed en minder goed vinden aan jouw communicatiestijl, zowel mondeling als schriftelijk en zowel individueel als in groepsverband. Je kunt er een gewoonte van maken om elk gesprek af te sluiten met een vraag om gerichte feedback.
- b. Een tweede goede methode (bij grotere groepen) is het organiseren van gestructureerde interviews. Dit zijn interviews met een representatief aantal respondenten die een goede afspiegeling vormen van de organisatie. Je kunt deze interviews vooraf aankondigen en laten afnemen door de afdeling communicatie of eventueel hr. Zorg ervoor dat de interviews anoniem worden afgenomen en vermeld dat van tevoren. Daarmee voorkom je dat mensen zich op de vlakte houden. Deze interviews leveren zeer waardevolle input op.
- c. Een derde optie is dat je standaard vragen over communicatie laat meelopen in een regulier medewerkerstevredenheidsonderzoek. Je kunt specifieke vragen laten opnemen over jouw manier van communiceren en eventueel ook over de effectiviteit van de communicatiemiddelen die jij inzet.

Communicatie-
vaardigheden
ontwikkelen
vraagt inzicht,
training en
voorbereiding.

- d. Het vierde en laatste punt sluit aan bij het voorgaande punt. Zorg dat je altijd de effectiviteit van jouw communicatie meet. Stel, je houdt een maandelijkse zeepkistsessie, maak er dan een gewoonte van om deze te evalueren. Wat ging goed, wat kon beter? Doe dit door middel van een korte online enquête (geen lange enquêtes waar mensen heel veel tijd aan kwijt zijn). Een kort en krachtig vragenlijstje levert vaak al heel goede en bruikbare inzichten op.

In les 7 komen we terug op hoe je de ontvangen feedback het effectiefst kunt inzetten. Ook komt in die les aan de orde hoe je effectief feedback geeft.

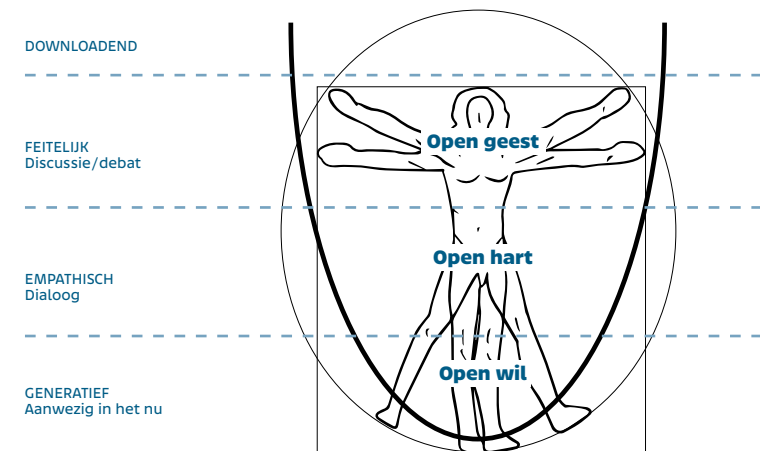
2. Zorg dat je je basisvaardigheden op orde hebt

Communiceren doen we allemaal bewust of onbewust wel honderden keren per dag. Het feit dat het tot onze natuurlijke uitrusting behoort, maakt ook dat we geneigd zijn te denken dat we het allemaal goed kunnen. De praktijk wijst echter anders uit. Wees je bewust van de communicatiebasisvaardigheden en zorg dat je ze op orde hebt. Ook hiervoor geldt dat er vast nog meer zijn, maar wat ons betreft zijn dit de belangrijkste:

a. Luister actief

Effectieve leidinggevendenden weten wanneer ze moeten praten en, nog belangrijker, wanneer ze stil moeten zijn. Luisteren is belangrijker dan ideeën naar voren brengen. In het boek *Theory U* (2016) onderscheidt de Duitse professor Otto Scharmer vier typen van luisteren (zie ook figuur 1.1):

- 1 **Selectief luisteren (downloadend luisteren).** Je luistert met de intentie om bevestiging te krijgen van je eigen theorie. Je luistert selectief. Het 'gevaar' hiervan is dat je uitsluit wat niet past binnen het referentiekader van jouw idee. Hiermee mis je mogelijk waardevolle informatie.
- 2 **Feitelijk luisteren.** Je luistert vanuit je referentiekader, maar bent wel nieuwsgierig naar wat de ander te vertellen heeft. Met een open blik toets je als het ware jouw theorie of waarheid aan die van de ander. Dit doe je door open vragen te stellen, stiltes te laten vallen en nieuwsgierig op zoek te gaan naar wat de ander vindt.



Figuur 1.1 Vier typen van luisteren volgens Otto Scharmer

- 3 **Empathisch luisteren.** Bij deze vorm van luisteren stel je niet alleen je oren open, maar ook je hart. Je luistert naar wat de ander ervaart en beweegt. In het gesprek ga je in de schoenen staan van de ander. Tegelijkertijd houd je oog voor wat jou raakt en beweegt.
- 4 **Generatief luisteren.** Bij deze vorm van luisteren focus je vooral op de stem in jezelf. Je stemt af op je intuïtie en bekijkt wat zich in het nu aandient. Dus eigenlijk: luisteren voorbij de ratio. Deze vierde vorm van luisteren is niet geschikt voor elk gesprek. Ook vraagt het oefening en moed om de regie van een gesprek los te laten.

Zorg dat je alle vormen van luisteren ontwikkelt, maar zorg er bovenal voor dat je intrinsiek gemotiveerd bent om te luisteren. Vraag en vraag door, ook als het een lastig onderwerp is of als het je raakt. Vraag om feedback en meningen. Als medewerkers iets zeggen, neem dan actief deel aan het gesprek. Nodig ze uit om te delen wat ze vinden en voelen.

b. Stel open vragen

Als je de motivaties, gedachten en doelen van medewerkers beter wilt begrijpen, oefen dan met het stellen van open vragen: 'Wil je mij daar eens meer over vertellen?' Of: 'Wil je uitleggen wat je ermee bedoelt?' Door deze zinnen te gebruiken wanneer je met je team communiceert, kun je doordachtere, grondigere antwoorden uitlokken en duidelijkheid krijgen over wat ze van je nodig hebben om te slagen. Leer jezelf ook af in je hoofd al bezig te zijn met het formuleren van het antwoord als je gesprekspartner nog aan het woord is. Luister met open oren en een open hart.

c. Laat stiltes er zijn

Er is geen betere vraag dan het laten vallen van een stilte. In gesprekken is het van belang dat jij ongeveer 20 procent zendt en 80 procent ontvangt. Als leidinggevende is dit vaak lastig, want medewerkers willen graag horen hoe jij iets ziet of wat jij vindt, of jij hebt zelf een sterke mening over hoe iets moet zijn. Leer jezelf aan stiltes te laten vallen, want dit is een uitnodiging aan je gesprekspartner om te spreken. Je krijgt zo waardevolle informatie over wat er bij de ander leeft en wat er speelt. In het begin kan dit ongemakkelijk zijn, maar zie het als een oefening. Je zult zien dat je er snel heel veel profijt van gaat hebben.

d. Wees empathisch

Empathie is het vermogen om zich in te leven in de gevoelens of gedachtegang van anderen. Maar hoe doe je dat dan? Volgens ons kun je empathie trainen. Door consistent en consequent empathisch te handelen, versterk je als leidinggevende de betrokkenheid en productiviteit van de medewerker en het hele team. Voor medewerkers is het belangrijk dat zij zich gezien en gehoord voelen, erkenning en waardering krijgen en zich onderdeel van de groep voelen. Deze punten vallen of staan bij het empathisch vermogen van de leidinggevende.

In een onderzoek uitgevoerd door Businessolver (2023), gaf 96 procent van de respondenten aan dat het voor hen belangrijk is dat hun werkgever empathie toont. 92 procent van hen gaf aan dat ze echter weinig empathie ervaren vanuit hun werkgever. Wil je dus je communicatie verbeteren en een sterkere, productievere cultuur opbouwen, oefen dan in het reageren met empathie. Alle hiervoor genoemde skills helpen je automatisch om empathischer te communiceren.

3. Ontwikkel verschillende communicatiestijlen

Onvoldoende kunnen aansluiten bij de verschillende communicatiestijlen van een ontvanger is volgens *The Economist* (2018) de meest genoemde oorzaak van slechte communicatie. Het kan leiden tot problemen zoals onduidelijke prioriteiten en verhoogde stress. Wat voor de een duidelijk is, kan bij de ander totaal niet aankomen. De drijfveren van iedere medewerker zijn anders. Weten hoe je je communicatie moet aanpassen, en daardoor duidelijk zijn voor iedereen, is essentieel bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. De ene medewerker is mensgericht, de andere taakgericht. Wat hierbij vaak over het hoofd wordt gezien, is de manier waarop mensen informatie tot zich nemen. De ene ontvanger luistert liever en een andere leest liever, van papier of online. Sommige mensen voelen zich meer thuis in een kleine groep, terwijl andere eerder gemotiveerd raken door een grote zeepkist- of *townhall*-sessie. Zorg dat alle communicatievormen worden aangeboden en weet waar de voorkeur van jouw medewerkers ligt. In les 3 zullen we nog langer stilstaan bij de verschillende communicatiestijlen.

Weten hoe je je communicatie moet aanpassen, en daardoor duidelijk zijn voor iedereen, is essentieel bij het bereiken van organisatiedoelstellingen.

4. Wees onverbiddelijk transparant

Transparantie en duidelijkheid zijn de twee belangrijkste factoren voor succesvol communiceren. Niets is zo vervelend als werken in een organisatie waarvan je niet weet welke kant het opgaat. Transparante communicatie kan dit gevoel wegnemen. Door openlijk te praten over de doelen, kansen en uitdagingen van de organisatie kunnen leidinggevendenden vertrouwen opbouwen binnen hun team en een omgeving creëren waarin medewerkers zich gesterkt voelen om hun ideeën te delen en samen te werken. Wees transparant over wat er goed gaat en wat beter kan, moedig aan om te experimenteren. Hiermee creëer je een veilige ruimte voor het actief oplossen van problemen. Iedereen moet begrijpen welke rol hij of zij speelt in het succes van het bedrijf. Hoe transparanter leidinggevendenden zijn, hoe makkelijker het is voor medewerkers om dat verband te leggen.

Wanneer je met medewerkers communiceert, wees dan duidelijk. Duidelijkheid vraagt soms ook om details. Definieer het gewenste resultaat van een project of initiatief en wees duidelijk over wat je wilt bereiken en in welke tijd. Als tussentijdse project- of teamdoelen niet worden gehaald, bedenk dan dat je wellicht niet duidelijk was. Vereenvoudig je boodschap of vraag hoe je extra duidelijkheid kunt verschaffen of hulp kunt bieden. Hoe duidelijker je bent, hoe minder verwarring.