
Zakelijke communicatie

voor professionals

Daniël Janssen
Mirjam van der Loo
Jan van den Hurk
Frank Jansen

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers



Zakelijke communicatie
voor professionals

Zakelijke communicatie *voor professionals*

Daniël Janssen
Mirjam van der Loo
Jan van den Hurk
Frank Jansen

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Welmoet de Graaf, Utrecht
Omslagillustratie: Getty Images

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

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

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84282-6
ISBN 978-90-01-81320-8
NUR 810

Woord vooraf

In 1988 verscheen ons eerste boek over zakelijke communicatie. Dat is nu bijna vijftig jaar geleden. In die vijftig jaar is veel veranderd.

Het communicatievak is veranderd. Vroeger was communicatie vooral het speelveld van de verdwaalde Neerlandicus met zijn aandacht voor teksten en gesprekken, stijl, conventies en genres. Nu is communicatie in organisaties een interdisciplinair vak geworden waarin organisatiekundigen, psychologen, taal- en tekstwetenschappers elkaar ontmoeten. De kennis over zakelijke communicatie is daardoor enorm gegroeid. We weten nu beter dan vijftig jaar geleden wat werkt en wat niet en waarom.

Organisaties zijn veranderd. Communicatie in organisaties is nog belangrijker geworden. Van alle professionals in organisaties wordt tegenwoordig verwacht dat ze communicatief competent zijn. Het succes in hun werk hangt sterk af van de manier waarop ze communiceren. Organisaties en professionals in organisaties onderscheiden zich vooral met communicatie. En het internet en de komst van al die nieuwe media hebben ervoor gezorgd dat iedereen nu ook veel meer moet communiceren. We zijn de hele dag online. We staan altijd aan.

Opleidingen zijn veranderd. Er is meer aandacht voor de reële taken die studenten na hun opleiding moeten uitvoeren en voor de competenties die daarvoor nodig zijn. In veel opleidingen zijn daarom geïsoleerde vakken 'communicatieve vaardigheden' verdwenen en geïntegreerd geraakt in beroepsgerichte vakken. Studenten leren niet langer 'een adviesrapport' schrijven, maar ze ontwikkelen adviesvaardigheden waarvan het schrijven of presenteren van een advies een onderdeel is. Ze leren geen 'tweegesprekken' voeren, maar ze leren bijvoorbeeld samenwerken waarvan taken als 'feedback geven' of 'conflicten hanteren' deel uitmaken.

Zakelijke communicatie voor professionals sluit aan bij deze veranderingen. En anticipeert op de trends die zich zullen voortzetten. Het integreert kennis uit de vele vakgebieden die zich met communicatie in organisaties bezighouden. En het presenteert kennis en inzichten binnen een context die voor professionals en voor studenten realistisch en herkenbaar is.

Zakelijke communicatie voor professionals is een handboek voor de professional en een leerboek voor het hoger onderwijs in één. Het is compleet en toch compact en toegankelijk. Sneller dan googelen. Vol concrete tips, bruikbare modellen, praktische voorbeelden en nuttige do's en don'ts. Over schrijven, overtuigen, solliciteren, presen-



teren, corresponderen met klanten. Maar ook over samenwerken, verkopen, onderzoeken, adviseren en communiceren bij een crisis. Met aandacht voor traditionele én aandacht voor nieuwe media. Het biedt vrijwel alles wat je nodig hebt om effectief te zijn in zakelijke communicatie.

Op de website bij het boek, www.zakelijkecommunicatievoorprofessionals.noordhoff.nl, vind je aanvullend oefenmateriaal.

Je zou kunnen zeggen dat we vijftientig jaar nodig gehad hebben om dit boek te schrijven. We hebben vijftientig jaar kennis en ervaring opgedaan. In de wetenschap, in het onderwijs en in de praktijk. Die kennis en ervaring is gecondenseerd in dit boek. Daarbij hebben we kunnen profiteren van al die collega's die hun inzichten met ons hebben willen delen. Collega's aan universiteiten en hogescholen, collega's in de praktijk. We zijn hen dankbaar.

Daniël Janssen
Mirjam van der Loo
Jan van den Hurk
Frank Jansen

Najaar 2011

Inhoud

1	Zakelijke communicatie voor professionals	11
1	Inleiding: een goed voorbeeld	12
2	Een organisatie is zo goed als haar communicerende werknemers	13
3	Wat is precies zakelijke communicatie?	14
4	Waarom is zakelijk communiceren moeilijk?	15
5	Zender, boodschap en ontvanger	17
6	Veelvoorkomende problemen in zakelijke communicatie	23
7	Vijf adviezen, vijf eisen voor boodschappen	26
8	Belang van communicatie in organisaties	32
9	Doelen van zakelijke communicatie	35
10	Belang van relaties in zakelijke communicatie	37
11	Een boodschap plannen	40
2	Schrijven als professional	53
1	Inleiding: het belang van schrijven	54
2	Misverstanden over schrijven	54
3	Goede en slechte werkwijzen	55
4	Schrijvers in soorten en maten	56
5	Oprachten, opdrachtgevers en -nemers	57
6	Teksten plannen	60
7	Formuleren van zinnen en alinea's	79
8	Reviseren	90
9	Vormgeven	104
10	Schrijfcompetentiemonitor	109
3	Overtuigen	115
1	Inleiding: het belang van overtuigen	116
2	Argumenteren	117
3	De psychologie achter overtuigen	129
4	Discussiëren	140
5	Debatteren	151

4	Corresponderen met klanten	163
1	Inleiding: het belang van goede correspondentie	164
2	E-mail, brief of telefoon?	167
3	Kenmerken van zakelijke e-mails en brieven	168
4	Werken aan de relatie met brieven en e-mails	179
5	Omgaan met e-mail op het werk	182
6	Social media	185
7	Klanten informeren	187
8	Verzoeken en verzoeken behandelen	196
9	Een klacht indienen en omgaan met klachten	205
10	Slecht nieuws brengen	214
5	Professioneel presenteren	231
1	Inleiding: het belang van professioneel presenteren	232
2	Wat maakt presenteren lastig en makkelijk?	232
3	Spreekangst	234
4	Tien veel gemaakte fouten bij presenteren	236
5	De eerste voorbereiding	237
6	Inleiding en afsluiting bedenken	238
7	Modellen voor presentaties	251
8	Visualiseren	261
9	De presentatie houden	268
6	Solliciteren	279
1	Inleiding: op weg naar een baan	280
2	Jezelf kennen	281
3	Vacatures zoeken en analyseren	284
4	Voordat je gaat solliciteren	288
5	Een curriculum vitae (cv) opstellen	289
6	Een sollicitatiebrief schrijven	294
7	Een sollicitatiegesprek voeren	305
7	Samenwerken in een team	315
1	Inleiding: het belang van goed samenwerken	316
2	Een goed team samenstellen	317
3	Een project plannen en uitvoeren	322
4	Actief luisteren	329
5	Brainstormen	334
6	Vergaderen en overleggen	342
7	Omgaan met emoties en weerstand	356
8	Omgaan met conflicten en onderhandelen	367
9	Intervisie organiseren	375
10	Een team en teamleden coachen	380
11	Feedback geven	395

- 8 Verkop** 409
- 1 Inleiding: obstakels bij verkopen 410
 - 2 Twee verkoopstijlen 413
 - 3 Verkopen in fasen 414
 - 4 Producten en diensten onder de aandacht brengen 417
 - 5 Klanten overtuigen 427
 - 6 Verkopen op papier 432
 - 7 Verkopen in een persoonlijk gesprek 439
 - 8 Verkopen door de telefoon: telemarketing 447
- 9 Onderzoeken** 453
- 1 Inleiding: onderzoek doen in organisaties 454
 - 2 Een onderzoeksvraag formuleren 455
 - 3 Onderzoeksvragen onderzoekbaar maken 458
 - 4 Een onderzoeksmethode kiezen 463
 - 5 Veelgebruikte methoden en technieken 470
 - 6 Vragenlijsten maken 480
 - 7 Resultaten verwerken 491
 - 8 Conclusies trekken en adviezen geven 496
 - 9 Verslag doen van onderzoek 499
 - 10 Onderzoek in organisaties 508
- 10 Adviseren** 525
- 1 Inleiding: adviseren als complexe taak 526
 - 2 Een opdracht verwerven 533
 - 3 Visie ontwikkelen 546
 - 4 Problemen analyseren 548
 - 5 Oplossingen bedenken en beoordelen 559
 - 6 Adviezen presenteren 572
 - 7 Eenvoudige adviesgesprekken voeren 586
- 11 Communiseren bij een crisis** 595
- 1 Inleiding: een crisis te lijf met communicatie 596
 - 2 Crisis: oorzaak en gevolg 596
 - 3 Je voorbereiden op een crisis 599
 - 4 Communiseren tijdens een crisis 611
 - 5 Crisiscommunicatie in uitvoering: beschikbare middelen 620
 - 6 Na de crisis 645

Bijlage 651

Opdrachten 652

Literatuurlijst 688

Illustratieverantwoording 691

Register 692

Over de auteurs 704



Hoofdstuk 1

Zakelijke communicatie voor professionals

- 1 Inleiding: een goed voorbeeld
- 2 Een organisatie is zo goed als haar communicerende werknemers
- 3 Wat is precies zakelijke communicatie?
- 4 Waarom is zakelijk communiceren moeilijk?
- 5 Zender, boodschap en ontvanger
- 6 Veelvoorkomende problemen in zakelijke communicatie
- 7 Vijf adviezen, vijf eisen voor boodschappen
- 8 Belang van communicatie in organisaties
- 9 Doelen van zakelijke communicatie
- 10 Belang van relaties in zakelijke communicatie
- 11 Een boodschap plannen

1 Inleiding: een goed voorbeeld

In de vroege zomer van 2010 ontvangt Apple's iTunes-winkel een klacht van een van haar klanten, Eva. Haar nichtje had een 'gratis' app gedownload voor Eva's iPhone. Een paar dagen later, echter, ontdekt Eva dat de iTunes-winkel €109,99 heeft afgeschreven van haar creditcard. Ze besluit een e-mail te sturen naar de klantenservice van iTunes.

Beste iTunes,

Mijn nichtje heeft een gratis spelletje gedownload op mijn iPhone (Fishies) maar nu is er toch €109,99 van mijn creditcard afgeschreven. En ik zie nu ook dat datzelfde is gebeurd met Blowfish (€89) een paar maanden geleden dat ook een gratis download had moeten zijn. Wat gaat hier mis?

Met vriendelijke groet, Eva P.

De klantenservice van iTunes reageert binnen 24 uur ook weer per e-mail:

Hi Eva,

Ik ben Sarah van Apple iTunes support. Ik begrijp dat je nichtje 'Fishies' heeft gekocht en dat je €109,99 in rekening is gebracht, terwijl het gratis had moeten zijn. Het spijt me als dit tot ongemak of ongerustheid heeft geleid. Ik zal de zaak voor je uitzoeken.

Ik heb je aankoopgeschiedenis bekeken en het klopt dat de aankoop van 'Fishies' gratis was. Echter, bij Fishies is een 'Chest of Pearls' gekocht en die kost €109,99. Dat was een zogenaamde 'in app aankoop'. Dit betekent dat je nichtje de aankoop gedaan heeft terwijl ze met de app of met het spelletje bezig was. Soms moet je, om naar een volgende level te gaan in een spelletje een aanvulling nemen en dat kost geld.

Ik begrijp dat dit niet de bedoeling was. Daarom zullen we het bedrag van de aankoop terugstorten. Je kunt de terugboeking van €109,99, inclusief eventuele belastingen, binnen 3 tot 5 werkdagen tegemoet zien.

Dank voor je begrip. Het ga je goed,

Sarah

iTunes store Customer Support

E-mails als deze gaan bij duizenden de wereld rond. Een klant koopt iets op afstand. En als er dan iets mis is met de aankoop, dan moet dat ook over afstand worden opgelost. Met communicatie dus. E-mail is daarbij de laatste jaren het communicatiemiddel bij uitstek geworden. We komen daar straks nog op terug.

We laten dit voorbeeld van iTunes zien, omdat het goed illustreert wat je met communicatie kunt bereiken. Sarah laat zien niet alleen klantgericht te handelen (Eva krijgt haar geld terug), maar ook klantgericht te communiceren. Ze stelt zichzelf voor aan

het begin van de e-mail, wat de e-mail een persoonlijk karakter geeft. Daarna laat ze zien dat ze precies weet wat het probleem van Eva is. Ze toont dat ze zich in haar klant heeft verdiept. Vervolgens biedt ze excuses aan voor het ongemak, waarmee ze de relatie met de klant repareert. Zo'n relatie loopt namelijk altijd schade op als een klant ontevreden is met de dienstverlening. Sarah weet die schade vaardig te herstellen. Pas als het contact gemaakt is en de relatie is hersteld, komt Sarah ter zake.

Ze legt Eva helder uit wat er is misgegaan bij de aankoop. Eigenlijk zegt ze hier op een hele aardige manier: je nichtje heeft op de verkeerde manier het spelletje aangekocht. Maar dat schrijft ze niet. Ze schrijft in de lijdende vorm: 'bij Fishies is een "Chest of Pearl" gekocht'. Ook legt ze uit waarvoor die extra aankopen dienen. Eva weet dus dat ze in het vervolg beter op moet letten als ze haar nichtje spelletjes laat downloaden, zonder dat Sarah ook maar één moment beschuldigend is geweest ('U moet wel beter opletten, mevrouw!').

Dit kost iTunes natuurlijk geld. Ze hebben tijd besteed aan een nette reactie op de klacht en het aanschafbedrag teruggeboekt. Dat is service. Apple brengt het zakelijke deel goed op orde. De goede communicatie is een extraatje. Maar een extraatje met effect, want we weten met zekerheid dat Eva zeer tevreden was met de reactie. Ze was natuurlijk blij met het feit dat ze geld terugkreeg; daar had ze niet op gerekend. Maar ze was onder de indruk van de klantvriendelijke toon van de e-mail. En aan iedereen die het maar horen wilde, vertelde ze dit voorval en hoe goed Apple had gereageerd.

En andersom kennen we ook de slechte voorbeelden. Discussiefora op internet staan vol met reacties van boze en teleurgestelde consumenten die vinden dat ze slecht behandeld zijn. Klachten over helpdesks van internetproviders, internetwinkels, overheidsorganen, telecombedrijven, ze zijn aan de orde van de dag. Vaak gaan die klachten over slechte communicatie; vaak ook zijn ze het gevolg van slechte communicatie. Waar de 'Apple's' op de wereld klanten winnen met goede communicatie, raken anderen klanten kwijt met slechte communicatie. En in een wereld waarin de concurrent maar één muisklik weg is, moet je dus je communicatie op orde hebben.

2 Een organisatie is zo goed als haar communicerende werknemers

Organisaties kunnen alleen maar goed communiceren als hun werknemers goed communiceren. Eva uit ons voorbeeld is tevreden over iTunes' klantenservice doordat Sarah zo'n goede e-mail stuurde. Misschien is dat Sarah's talent. Ze zal zonder twijfel communicatief vaardig geweest zijn, anders had ze de baan bij iTunes nooit gekregen. Maar Sarah zal ook door Apple verder opgeleid zijn. En het is ook waarschijnlijk dat Sarah dankzij haar communicatietalent sneller carrière zal maken omdat ze hiermee beter dan anderen problemen kan oplossen.

Uiteraard moeten medewerkers van klantenservice goed kunnen communiceren. Maar ook het succes van managers hangt af van hun communicatieve kwaliteiten. Ze moeten in staat zijn om heldere instructies te geven, een vergadering te leiden, een beoordelingsgesprek te voeren, beleid te presenteren, mensen te overtuigen enzovoort. Daarvoor moeten ze natuurlijk ook inhoudelijke verstand van zaken hebben.

Verstand van marketing, van beleid, van organisaties, van organisatiepsychologie, maar ook verstand van communicatie. En wat geldt voor managers, geldt voor alle hoger opgeleiden in organisaties. Als je geen goede gesprekken kan voeren, als je niet effectief kunt vergaderen, als je geen goede presentaties kunt houden, als je niet klantgerichte kunt e-mailen, als je geen heldere brieven en rapporten kunt schrijven, kom je niet hogerop.

De laatste jaren is die rol van communicatie alleen maar belangrijker geworden. Dat komt om te beginnen door de toegenomen concurrentie. Er komen steeds meer producten en diensten die sterk op elkaar lijken. Bedrijven en organisatie moeten daardoor steeds meer in communicatie investeren om de klanten duidelijk te maken hoe hun producten en diensten verschillen van die van de concurrent.

Daar komt nog bij dat het aantal media enorm is toegenomen. Bijna iedereen loopt tegenwoordig met een smartphone op zak. We zijn dag en nacht bereikbaar voor telefoontjes, sms'jes, e-mails, pings, mms'jes, zowel privé als zakelijk. We staan altijd 'aan'. 24 uur per dag, 7 dagen in de week kunnen we communiceren, en zullen we communiceren.

Veel van die communicatie is niet zakelijk. We bellen en sms'en met vrienden en kennissen over ditjes en datjes, we spreken met familie aan de eettafel. Dat gaat iedereen makkelijk af. Er staat weinig op het spel, we kennen elkaar, we weten van elkaar vaak wel wat we bedoelen en dat alles maakt alledaagse communicatie heel onprobleematisch.

Met zakelijke communicatie ligt dat anders. Daar ken je je gesprekspartner niet altijd zo goed. Daar staan meer belangen op het spel. Daar spreek en schrijf je vaak over moeilijker onderwerpen, daar moet je zorgvuldig omgaan met relaties. Daar moet je niet alleen rekening houden met wat je zelf wilt, maar ook met wat je organisatie of je klant van je verwacht. Kortom, zakelijke communicatie is complexer.

Zakelijke communicatie kent haar eigen regels. Die regels moet je kennen en daarom vind je ze in dit boek. En verder leert dit boek je om die regels in de praktijk toe te passen. Anders gezegd, dit boek helpt je om communicatieve kennis en vaardigheden eigen te maken. Kennis en vaardigheden die je nodig hebt om zelf succesvol te zijn in je beroep, maar bovendien van grote waarde te zijn voor de organisatie waar je werkt.

3 Wat is precies zakelijke communicatie?

Zakelijke communicatie is simpelweg: communicatie namens en met organisaties. Het is dus echt iets anders dan een gesprek voeren in een café, een e-mail sturen aan een kennis, telefoneren of sms'en met vrienden, een verjaardagskaart sturen of een brief schrijven naar familieleden die geëmigreerd zijn. In dit soort gevallen communiceer je alleen maar namens jezelf. Maar onze Sarah van iTunes schrijft niet namens haarzelf, ze schrijft namens de organisatie waar ze werkt. Ze moet zich dan ook aan de regels van de organisatie houden bij de e-mails die ze schrijft. In die zin is zakelijke communicatie minder vrijblijvend en formeler.

Gewone gesprekken voeren, sms'en en e-mailen gaat ons doorgaans goed af. Met zakelijke communicatie ligt dat anders. Velen slagen er niet in een goede sollicitatie-

brief op te stellen, een presentatie houden bezorgt ons slapeloze nachten, vergaderingen verlopen vaak chaotisch, e-mails en brieven worden verkeerd begrepen en nota's en rapporten verdwijnen vaak ongelezen in de prullenbak.

Denk bij zakelijke communicatie vooral niet uitsluitend aan *commerciële* organisaties. Ook in de *not-for-profitsector* en bij de overheid wordt zakelijk gecommuniceerd. Vermoedelijk zelfs meer dan in de commerciële sector (denk aan alle nota's, notities, rapporten en circulaires die de overheid jaarlijks voortbrengt). En ook als privépersonen communiceren we zakelijk. Eva onderhoudt een zakelijke e-mailcorrespondentie met iTunes als ze klaagt over de kosten van een app. En ook bij solliciteren bijvoorbeeld spreken we van zakelijke communicatie. En bij een offerte aanvragen of bij bezwaar maken tegen een bekeuring. Over dit soort communicatie gaat dit boek.

Wat doen we niet? We besteden geen aandacht aan hele specialistische communicatietaken. Denk daarbij aan het schrijven van een vonnis of een pleitnotitie voor juristen, of het maken van een bijsluiters bij een medicijn. Of aan het schrijven van scripts, advertentieteksten of nieuwsberichten. We besteden ook geen aandacht aan het bouwen van websites. Dat soort teksten wordt geschreven door beroepsschrijvers, zoals copywriters en journalisten, en niet door managers of andere professionals. Het is wel zakelijke communicatie.

4 **Waarom is zakelijk communiceren moeilijk?**

Zakelijke communicatie is moeilijker dan alledaagse communicatie. Dat komt voor een deel door oefening. Van kinds af aan voeren we gewone gesprekken met elkaar, laten we kleine briefjes achter, bellen we met familie. Door die oefening is communiceren makkelijk geworden. Maar er zijn nog andere redenen waarom zakelijke communiceren lastig kan zijn, namelijk:

- Het moet vaak snel en in één keer goed.
- Je moet vaak met één boodschap verschillende dingen bereiken.
- Je kent vaak degene met wie je communiceert niet zo goed.
- Je moet rekening houden met de wensen van de organisatie, de organisatiecultuur enzovoort.

Snel en goed

Kijk naar de e-mails van Eva en Sarah van iTunes in paragraaf 1. Daar zat nog geen 24 uur tussen. En dan was er zelfs nog 6 tot 12 uur tijdsverschil tussen de VS en Nederland. Door de moderne media is de communicatie veel sneller geworden. Je hebt dus minder tijd om na te denken. Je moet direct kunnen reageren. Vroeger kon er weken zitten tussen een brief met een klacht en de brief met een reactie. Nu komt die reactie binnen een dag. Daar komt nog bij dat je je bij zakelijke communicatie minder fouten kunt veroorloven. Reageer je verkeerd op een klacht, dan kan de hele correspondentie een paar uur later op internet staan. Telecombedrijven hebben dat een aantal jaren geleden ondervonden toen allerlei klanten filmpjes op YouTube gingen plaatsen over de slechte kwaliteit van hun helpdesks. Die schade aan hun imago was niet makkelijk te herstellen.

Eén boodschap, meer doelen

Zakelijke communicatie is altijd bedoeld om *problemen* op te lossen of te voorkomen. De e-mail van iTunes is daar een goed voorbeeld van. Maar er zijn tal van voorbeelden te bedenken: zie tabel 1.1.

Tabel 1.1 Probleem mét communicatieve oplossing

Probleem	Communicatie
Je wilt een (andere) baan	Sollicitatiebrief schrijven, sollicitatiegesprek voeren
Je wilt weten wat een verbouwing kost	Offerte laten opstellen
Je wilt geen misverstanden over de kosten van een verbouwing	Uitgebreide offerte opstellen
Je moet samen met anderen een besluit nemen	Een vergadering beleggen
Je bent het niet eens met een belasting-aanslag	Een bezwaarschrift indienen
Je weet niet hoe laat een vergadering begint	E-mail of telefoontje met een vraag aan een collega
Je wilt een dakkapel op je huis zetten	Een verzoekschrift indienen

Maar behalve Eva's probleem oplossen, wil iTunes meer. iTunes wil ook dat Eva met een 'goed gevoel' achterblijft. En iTunes wil natuurlijk ook dat Eva apps blijft kopen. En iTunes wil nog liever dat Eva haar vrienden en kennissen aanspoort om apps te gaan kopen. Het gaat bij zakelijke communicatie dus nooit alleen om problemen, maar óók altijd om *relaties*. Je moet zorgen dat de relatie met je klant goed blijft. Zakelijke communicatie is dus ook altijd bedoeld om het imago van de organisatie te ondersteunen, klanten te binden, meer producten te verkopen enzovoort. Er staat altijd veel op het spel.

Communiceren met onbekenden

In het normale leven ken je de meeste mensen met wie je chat, e-mailt, telefoneert, spreekt. En degene aan de andere kant van de lijn kent jou. Dat maakt communiceren gemakkelijker. In zakelijke communicatie ken je de ander vaak niet of lang niet zo goed. Dat maakt het lastiger om elkaar te begrijpen. En dat maakt het lastiger om elkaar ook op de goede manier te benaderen. Niet te afstandelijk, niet te joviaal. Niet te moeilijk, niet te makkelijk. Niet te snel, niet te langzaam. Het is lastig om de communicatie goed op elkaar af te stemmen. Zeker als het ook nog eens om serieuze problemen gaat.

Rekening houden met de organisatie

Natuurlijk is ieder mens uniek en zal ieder mens op zijn eigen unieke manier communiceren. Maar organisaties verwachten ook dat je je een beetje aanpast. Als je werkt voor een verzekeringsmaatschappij, dan kun je niet schrijven:

Ik had graag het geld voor uw gestolen laptop willen teruggeven, maar van mijn baas mag dat niet, omdat hij vindt dat het uw eigen schuld is. Balen hè!

Dat kan niet om de volgende redenen:

- 1 Jij en het bedrijf zijn één. Je schrijft dus namens de verzekeringsmaatschappij. Je eigen mening is ondergeschikt. In elk geval mag je die nooit laten merken tegenover een klant.
- 2 Organisaties hebben altijd hun stijl, de zogenoemde huisstijl. Alle werknemers moeten zich daaraan houden. De schrijfstijl in organisaties is bijvoorbeeld vaak neutraler.
- 3 Je beschadigt het imago van de organisatie.
- 4 Je creëert het risico dat de klant juridische stappen onderneemt om alsnog de laptop vergoed te krijgen: 'Zelfs uw eigen werknemers vinden u onredelijk!'

Beter is dan ook om te schrijven:

Helaas kunnen wij uw schadeclaim niet honoreren. De reden hiervoor is. (...)

Dat is zakelijker en dus beter.

5 Zender, boodschap en ontvanger

De basis van communicatie is simpel: een zender verstuurt een boodschap naar een ontvanger (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1 Een model van communicatie



Zender en ontvanger zijn in dit geval mensen (in organisaties). In science fiction zie je weleens dat mensen hun eigen gedachten direct kunnen overbrengen op anderen. In de gewone wereld lukt dat niet. Wij moeten onze gedachten omzetten in een boodschap en pas dan kunnen we met andere communiceren.

Boodschappen zijn in zakelijke communicatie altijd bedoeld om problemen op te lossen. Maar voor elk probleem zijn altijd meerdere oplossingen te bedenken. Bijvoorbeeld:

Stel, David Prinsen heeft op een zomerse dag werkoverleg met Caroline Vet. Ze zitten samen op haar kamer en David heeft een probleem: hij vindt het te warm. David bedenkt dat het een goed oplossing zou zijn om een raam open te zetten. Hij zou ook voor andere oplossingen kunnen kiezen, zoals zijn kleren uittrekken. Of hij zou naar buiten kunnen gaan en in de tuin het gesprek voortzetten enzovoort. Maar hij besluit dat een open raam de meest geschikte oplossing is.

David kan deze oplossing op verschillende manieren uitvoeren. De makkelijkste manier is misschien: opstaan en het raam openzetten. Dan komt er geen communicatie aan te pas. Maar dat is in dit geval lastig. Ze zitten immers op Carolines kamer en dan is het niet gepast om ongevraagd het raam open te zetten. David zal dus moeten communiceren om zijn probleem op te lossen. Hij moet een boodschap formuleren. Die boodschap kan verschillende vormen hebben.

David kan Caroline verzoeken om een raam op te doen:

Zou je een raam open willen doen?

Hij kan haar bevelen om het raam open te doen:

Doe een raam open!

Hij kan haar informeren over zijn 'probleem' in de hoop dat zij hieruit de juiste conclusie trekt:

Goh, wat is het warm hier!

Hij kan haar voorstellen om een raam te openen:

Zullen we een raam open doen?

Welke vorm David ook kiest voor zijn boodschap, het uiteindelijke doel is steeds hetzelfde: het raam open krijgen zodat hij het niet meer zo warm heeft.

In de voorbeelden zien we telkens een andere verpakking van dezelfde boodschap: een verzoek, een bevel, informatie, een voorstel. Dat verpakken heet 'coderen'. In het optimale geval kiest David voor een codering die het probleem oplost én de relatie met Caroline in stand houdt. In schema ziet het eruit als in figuur 1.2.

Figuur 1.2 Van probleem naar gecodeerde boodschap



De duidelijkste codering is het bevel. Dat laat geen misverstanden bestaan en lost direct het probleem op. Toch zal David daar niet voor kiezen. David zou daarmee zijn werkerelatie op het spel zetten. Bevelen is meestal ongepast.

De minst duidelijke codering is informeren ('goh, wat is het warm hier'). Hierbij moet Caroline de meeste moeite doen om te achterhalen wat David met die opmerking kan bedoelen. Zij kan bijvoorbeeld antwoorden:

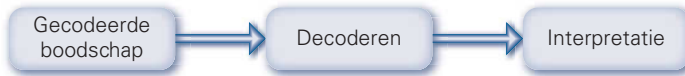
'Oh, vind je dat?'

'Ja, lekker hè?'

'Nou, dat valt wel mee, toch?'

Caroline interpreteert de boodschap dan anders dan David heeft bedoeld: niet als een verzoek, maar als een mededeling. En daarmee wordt het probleem niet opgelost. Behalve gecodeerd moeten boodschappen dus ook goed ontcijferd worden (decoderen). De ontvanger moet uit de boodschap afleiden wat de zender bedoelt en wat hij met de boodschap wil bereiken, welk probleem moet worden opgelost (zie figuur 1.3).

Figuur 1.3 Van gecodeerde boodschap naar interpretatie



Meestal zijn we erg goed in het coderen en decoderen van boodschappen. We weten precies hoe we dingen voor elkaar moeten krijgen met communicatie. En die kennis gebruiken we – meestal onbewust – de hele dag wanneer we communiceren.

Relevantieprincipe

Een heel belangrijke leidraad bij het begrijpen (decoderen) van boodschappen is het zogenoemde relevantieprincipe. Bij elke boodschap vragen we ons af: waarom zegt of schrijft iemand dit? Wat wil hij van me? Waarom is voor mij relevant wat hij zegt? Als een vader met zijn kinderen een fietstocht maakt en één van zijn kinderen roept:

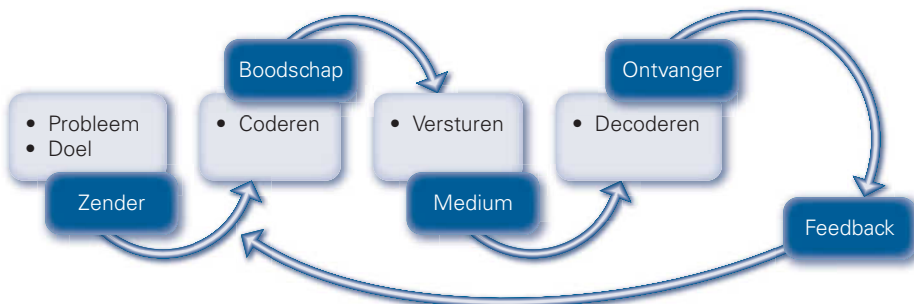
‘kijk daar verkopen ze ijs!’

Dan weet die vader waarom die mededeling relevant is: hij wordt geacht te stoppen en ijsjes te kopen. Hij kan dan niet antwoorden:

‘Ja ik zie het. En kijk, daar verkopen ze brood!’

We maken het communicatiemodel nog wat completer door er nog drie belangrijke elementen aan toe te voegen: context, medium en feedback (zie figuur 1.4).

Figuur 1.4 Het communicatieproces



Het model lees je als volgt:

- Een zender heeft een probleem dat met communicatie opgelost moet worden.
- Dat probleem vertaalt zich in een communicatiedoel.
- De zender verstuurt een boodschap op een bepaalde manier gecodeerd.
- De boodschap wordt verstuurd via een bepaald medium.
- De ontvanger moet de boodschap decoderen en kan de zender eventueel feedback geven.
- Dat alles vindt plaats binnen een bepaalde context.

Context

De context is heel belangrijk bij communicatie. Als we met elkaar communiceren, maken we gebruik van die context om boodschappen te begrijpen. Stel je ziet een keurige dame naast een parkeermeter staan en die vraagt:

‘Heb je misschien een eurootje voor me?’

Dan weet je precies waar die euro voor dient en welk probleem met die euro wordt opgelost. Je kunt dan beslissen of je dat geld wilt missen of niet. Je gebruikt daarbij informatie uit de context: de aanwezigheid van de parkeermeter, het uiterlijk van de dame enzovoort.

Maar als je midden in Amsterdam staat en een verwaarloosd uitzierende man met een dranklucht stapt op je af en vraagt:

‘Heb je misschien een eurootje voor me?’

Dan betekent die vraag toch iets anders en de beslissing om die euro af te staan, wordt dan een andere. Je vraagt je namelijk af of je deze man met zijn probleem wilt helpen of niet. Dat is een ander probleem dan het probleem van de dame bij de parkeermeter.

Als je naast iemand in de sauna zit en die persoon vraagt aan je:

‘Heb je misschien een eurootje voor me?’

Dan zal je waarschijnlijk in de lach schieten, omdat dat een rare vraag is in die context. Op dezelfde manier betekent de zin ‘lekker weertje hè’ iets anders op een dag dat het plentst van de regen en op een stralende lentedag. Op de lentedag zal je waarschijnlijk de zin letterlijk nemen. De context geeft daar aanleiding toe. Het is immers lekker weer. Maar als het plentst, zal je dezelfde zin waarschijnlijk ironisch opvatten. De spreker bedoelt precies het tegenovergestelde. Hij vindt het verschrikkelijk weer. Je begrijpt elkaar in beide gevallen omdat je gebruikmaakt van informatie uit de context. Bij communicatie maak je altijd gebruik van context om elkaar te begrijpen. Vandaar ook dat e-mails en sms’jes zo vaak tot misverstanden leiden en gesprekken veel minder. Tijdens een gesprek deel je contextinformatie. Bij communicatie op afstand is dat niet of veel minder het geval.

Feedback

Feedback wordt ook wel terugkoppeling genoemd. Met feedback laten ontvangers weten of ze de boodschap ontvangen en begrepen hebben. Even terug naar ons voorbeeld van David en Caroline. Stel, David vraagt aan Caroline:

‘Heb jij het ook zo warm?’

En Caroline antwoordt:

‘Nee, ik vind het hier wel aangenaam’ (en ze doet verder niets).

Caroline geeft dan feedback. Deze feedback maakt in dit geval duidelijk dat Caroline Davids bedoeling verkeerd heeft begrepen. Caroline is er dus niet in geslaagd om Davids doelen te achterhalen waardoor Davids probleem niet wordt opgelost. Zij had echter ook kunnen reageren met:

‘Nee, ik vind het hier wel aangenaam, maar uh... zal ik een raampje open zetten?’

Met deze reactie geeft Caroline te kennen dat zij David wél heeft begrepen. Zij had er natuurlijk ook voor kunnen kiezen om – zonder iets te zeggen – op te staan en een raam open te zetten. Ook dan geeft Caroline feedback. Niet met woorden, maar non-verbaal.

Medium

Als we met elkaar praten en bij elkaar in de buurt zijn, hebben we geen media nodig. We kunnen onze boodschappen direct overbrengen. Maar in zakelijke communicatie moeten we vaak tijd en afstand overbruggen. Daar hebben we media bij nodig. Media zijn dragers van boodschappen. Telefoon is een medium, voice-mail is een medium, e-mail is een medium, alle soorten teksten zijn media. Het zijn allemaal middelen om tijd en afstand te overbruggen.

Het gebruik van media heeft nadelen: zender en ontvanger delen minder contextinformatie terwijl die heel belangrijk is om elkaar goed te kunnen begrijpen. Als je een boodschap over afstand verstuurt, via een e-mail bijvoorbeeld, zal je dat op de een of andere manier moeten compenseren door extra informatie te geven. Je ziet dat ook in de e-mail van iTunes aan het begin van dit hoofdstuk. Sarah schrijft daar:

Ik ben Sarah van Apple iTunes support. Ik begrijp dat je nichtje ‘Fishies’ heeft gekocht en dat er €109,99 in rekening is gebracht, terwijl het gratis had moeten zijn. Het spijt me als dit tot ongemak of ongerustheid heeft geleid.

Hiermee maakt ze de context van de e-mail duidelijk: wie ben ik en over welk probleem hebben we het precies?

Synchrone en asynchrone media

Media verschillen van elkaar. Het eerste onderscheid dat we moeten maken is tussen media die wel of niet gelijktijdige communicatie mogelijk maken. Anders gezegd, je hebt media waarbij zender en ontvanger op hetzelfde moment aanwezig moeten zijn

en media waarvoor dat niet geldt. Chat en telefoon zijn gelijktijdige of synchrone media. Zender en ontvanger zijn beiden aanwezig. Ze kunnen elkaar dus ook direct feedback geven. Synchrone media overbruggen afstand, maar geen tijd.

E-mail, brieven en voicemail zijn niet-gelijktijdige of asynchrone media. Je kunt hiermee afstand én tijd overbruggen. Je kunt een e-mail versturen zonder dat de ontvanger op dat moment achter zijn computer hoeft te zitten. Hetzelfde geldt voor brieven en voicemails; de ontvanger kan die boodschappen op zijn eigen moment verwerken. Dat kan heel handig zijn, zeker bij internationale communicatie. Een ander voordeel van asynchrone communicatie is dat je de boodschappen altijd goed kunt bewaren. En dat is in zakelijke communicatie vaak heel welkom.

Media verschillen ook van elkaar in het soort informatie dat ze kunnen overdragen. Of beter gezegd: in het soort coderingen dat ze mogelijk maken. In communicatie zonder media, zoals in een gesprek, kun je gebruikmaken van taal, van gebaren en van gezichtsuitdrukkingen. Je kunt dus de ander op vele manier duidelijk maken wat je wilt. En in de praktijk maken we ook van al die signalen gebruik. We luisteren niet alleen naar de woorden, we kijken ook naar het gezicht van iemand. We luisteren niet alleen naar de woorden, we luisteren ook naar de intonatie, het spreektempo, de toonhoogte. Daar leiden we veel uit af, bijvoorbeeld of iemand blij is, haast heeft en serieus is of niet.

Communicatie met taal en woorden noemen we verbale communicatie. Communicatie met gebaren, geluiden, toonhoogte, plaatjes en dergelijke heet non-verbale communicatie. Media als teksten en e-mails zijn voornamelijk geschikt voor verbale communicatie. Met telefoon, videophone en videoconferenties bijvoorbeeld kun je ook non-verbaal communiceren.

Mediarijkheid

In de literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen rijke en arme media. Media die gelijktijdig (synchroon) zijn en verbale en non-verbale informatie kunnen dragen, noemen we rijke media. Niet-gelijktijdige (asynchrone) media die alleen verbale informatie dragen zijn armer. Enkele voorbeelden van rijke en arme media staan in tabel 1.2.

Tabel 1.2 Rijke en arme media

Rijke media	Arme media
Face-to-facegesprek	Voicemail
Videoconferentie	E-mail
Telefoongesprek	Papieren documenten
Chat	Posters enz.

Rijke media zijn bij uitstek geschikt om:

- problemen te verhelderen
- onduidelijkheden, dubbelzinnigheden op te lossen
- snel informatie uit te wisselen
- aan relaties te werken
- boodschappen met een emotionele lading uit te wisselen

Arme media zijn beter geschikt om:

- uitgebreidere en complexe informatie uit wisselen;
- informatie vast te leggen;
- grotere groepen te bereiken;
- grotere groepen snel te bereiken.

Mediumkeuze is erg belangrijk. Kies je een verkeerd medium, dan zal de communicatie moeilijk gaan. Als je bijvoorbeeld een afspraak met iemand moet maken, dan bestaat er veel onduidelijkheid over de mogelijkheden en is snelheid van informatie uitwisselen belangrijk (Wanneer kun jij? Wanneer kun jij?). Kies dan voor een rijk medium, zoals de telefoon en niet voor een arm medium, zoals de e-mail.

Heb je slecht nieuws te brengen, dan heb je een boodschap met een emotionele lading. Een boodschap die tot onduidelijkheid kan leiden en de relatie kan schaden. Ook dan moet je voor een rijk medium kiezen, zoals de telefoon of een face-to-face-gesprek en niet voor een arm medium, zoals e-mail. Heb je veel informatie te delen met verschillende mensen, maak dan een e-mail of een tekst. Arme, geschreven media zijn voor dat doel beter geschikt dan rijke media.

Het is dus zeker niet zo dat rijke media altijd beter zijn dan arme of andersom. Al die extra signalen van rijke media kunnen ook afleiden. Zo bestaan er bijvoorbeeld mensen die bij voorkeur hun problemen door de telefoon bespreken en niet face to face. Ze worden dan minder afgeleid en zijn gedwongen om geconcentreerd te luisteren naar wat de ander zegt. Dat kan nuttig zijn.

6 Veelvoorkomende problemen in zakelijke communicatie

Zakelijke communicatie verloopt meestal goed, zeker als je er vooraf een beetje over nadenkt. En als het misgaat, dan komt dat meest door:

- onheldere problemen
- een onheldere relatie tussen probleem en communicatiedoel
- een slechte timing, verkeerde mediumkeuze
- fixatie op de inhoud, weinig aandacht voor de vorm en de relatie

Onhelder probleem

Laten we nog even teruggaan naar paragraaf 1. Eva schrijft daar een klacht aan iTunes. Daarin staat:

Mijn nichtje heeft een gratis spelletje gedownload op mijn iPhone (Fishies) maar nu is er toch €109,99 van mijn creditcard afgeschreven. En ik zie nu ook dat datzelfde is gebeurd met Blowfish (€89) een paar maanden geleden dat ook een gratis download had moeten zijn. Wat gaat hier mis?

Voordat Eva deze mail kon sturen, moest ze zich eerst afvragen: wat is mijn probleem precies? Wat wil ik van iTunes? Wil ik mijn geld terug of wil ik weten hoe ik kan voorkomen dat dit nog een keer misgaat? Ze kiest voor het laatste: ze vraagt om informa-

tie. Had ze gekozen voor 'geld terug' dan had ze een andere e-mail geschreven waarin dat verzoek duidelijker naar voren was gekomen.

Kortom, je moet heel helder hebben wat je probleem is en wat je dus van de ander wilt, wil je goed kunnen communiceren.

Onheldere relatie tussen probleem en communicatiedoel

Communicatie is niet altijd de oplossing bij elk probleem. Stel, je hebt een vergadering of college en je weet niet in welke zaal je moet zijn. Dan kun je besluiten om dat even op te zoeken in de afdelingsagenda of het rooster (die doorgaans wel ergens online staan). Je kunt ook een collega of een docent e-mailen met de vraag: 'Waar moeten we straks zijn?' Beiden kunnen dan zich afvragen waarom je niet zélf de oplossing zoekt voor je probleem. Het is dus zaak om heel duidelijk te maken waarom je voor deze communicatieve oplossing kiest, bijvoorbeeld:

Beste Ted,

Ik heb geprobeerd om in de afdelingsagenda te vinden waar ons overleg met Glaxo plaatsvindt om 14.00. Maar ik krijg om de een of andere reden geen toegang. Heb jij toevallig de locatie bij de hand? Anders zoek ik even verder.

Groet,

Henk

Slechte timing, verkeerd medium

Als we iemand bellen, vragen we meestal: 'Komt het uit dat ik je nu bel?' Als we bij iemand binnenlopen met een vraag, is het eerste wat we zeggen: 'Kan ik je even iets vragen?' We gaan dus na of de ander bereid en in staat is om het gesprek aan te gaan. Dat is belangrijk. Je hoort rekening met elkaar te houden, ook bij de communicatie. Doe je dat niet, dan schaad je daarmee de relatie. Voor goede zakelijke communicatie moet je je dus altijd afvragen of de boodschap goed getimed is. Dat is vooral belangrijk bij niet-synchrone media, omdat de ontvanger daarbij niet direct kan reageren. Desondanks kunnen e-mails soms op een heel verkeerd moment binnenvallen. Berucht zijn situaties vlak na sterfgevallen. Mensen die stembiljetten ontvangen of een interessante aanbieding voor een verzekering voor hun net overleden partner. Slechte timing.

E-mails, sms'jes en voicemailen worden ook op grote schaal misbruikt voor het verkeerde doel. Je kunt geen relatie beëindigen via een sms'je. Je kunt niet iemand ontslaan via de e-mail en je kunt geen bericht op de voicemail achterlaten om een belangrijke afspraak af te zeggen. Vooral bij slecht nieuws of emotioneel beladen nieuws is de mediumkeuze cruciaal. Je moet dan voor een rijk medium kiezen. Dat doen we niet graag. Slecht nieuws vertellen we liever niet (het MUM-effect wordt dat wel genoemd). En als we het dan toch moeten vertellen, dan liever zonder de confrontatie met de ontvanger. Dus via e-mail of sms. Fout!

Fixatie op de inhoud

De inhoud van de boodschap is natuurlijk belangrijk. Maar de vorm verdient evenveel aandacht, net als de relatie met de ontvanger, de klant. Verkopers bijvoorbeeld hebben een neiging om alles over hun product te willen vertellen. Ze houden lange monologen en maken uitgebreide brochures waarin ze hun product aanprijzen. Onlangs wilde een van onze auteurs een nieuwe camera kopen. Hij ging naar een winkel en daar speelde zich het volgende af:

Verkoper: 'Wat gaat u met de camera doen?'

Klant: 'Foto's maken.'

Verkoper: 'Wat voor foto's maakt u?'

Klant: 'Vooral landschappen.'

Verkoper: begint een lang verhaal waarin hij alle eigenschappen en kenmerken van de camera uit de doeken doet. Ook zaken die niet van belang zijn voor landschapsfotografie.

Het lijkt hier net alsof de verkoper geïnteresseerd is in de klant. Maar dat is slechts schijn. Hij stelt eerst een te algemene vraag en daarna een specifiekere, waaruit belangstelling moet blijken. Maar vervolgens doet de verkoper niets met het antwoord en begint zijn verhaal. De klant voelde zich hierdoor weinig serieus genomen en verliet – toen de verkoper eindelijk stopte met praten – de winkel.

Het is belangrijk om in zakelijke communicatie niet alléén met de inhoud bezig te zijn. Boodschappen moeten natuurlijk correct zijn, maar ook duidelijk, efficiënt, aantrekkelijk en ze moeten passen bij de relatie. Anders gezegd, je moet je boodschap afstemmen op de behoeften van de ontvanger.

Juiste zender, juiste boodschap, juist medium

Enige jaren geleden deed in de Verenigde Staten het volgende gerucht de ronde: McDonald's zou wormen in de hamburgers verwerken. Dit gerucht had voor McDonald's rampzalige gevolgen: hun vestigingen werden massaal gemeden. De directie stond voor een lastige communicatietask. Hoe kon zij de Amerikaanse bevolking ervan overtuigen dat het gerucht onwaar was? Gewoon ontkennen is in dit soort gevallen weinig effectief. Waar rook is, is vuur, immers? McDonald's koos voor de volgende oplossing. Het bedrijf kocht 'prime time' op alle grote Amerikaanse stations (tijdens de finale van de Super Bowl). Op het scherm verscheen de president-directeur achter zijn bureau gefilmd met (ongeveer) de volgende boodschap:

Goedenavond,

Ik ben de president-directeur van McDonald's en ik heb belangrijk nieuws voor u.

Het gerucht gaat dat McDonald's wormen in zijn hamburgers zou verwerken. Nou, ik kan u vertellen dat dat niet waar is. Onze hamburgers bestaan voor 100% uit mager rundgehaakt.

En nu denkt u waarschijnlijk: waarom zouden we hem geloven? Hij is de president-directeur. Natuurlijk ontkent hij dat er wormen in de hamburgers zitten.

Maar ik heb een zeer, zeer goede reden om géén wormen in de hamburgers te stoppen. Kijk, ik heb hier een kilo wormen en een kilo gehakt. [Zet twee zakken op tafel]

Deze kilo wormen heeft mij vanmorgen 8 dollar gekost. Bij de hengelsportwinkel. Voor een kilo gehakt betaal ik 3 dollar bij de slager. Waar zou u nou hamburgers van bakken als u president-directeur van McDonald's was?

7 Vijf adviezen, vijf eisen voor boodschappen

Aan welke eisen moeten e-mails, voicemail, brieven, rapporten, notities, toespraken en gespreksbijdragen voldoen? De eisen aan goede boodschappen volgen direct uit de vijf belangrijkste adviezen die we je kunnen geven:

- 1 Wees duidelijk in wat je van de ander wilt en waarom: communiceer duidelijk.
- 2 Leg geen onnodig beslag op de tijd van een ander: communiceer efficiënt.
- 3 Heb oog voor de relatie: communiceer passend, kies de juiste toon en het juiste medium.
- 4 Maak communiceren voor de ander zo aangenaam mogelijk: communiceer aantrekkelijk.
- 5 Maak geen fouten: communiceer correct.

Dat lijkt simpel. En dat is het ook. Als je deze vijf adviezen opvolgt, gaat het eigenlijk altijd goed. Volg je ze niet op, dan gaat het vaak mis.

7.1 Wees duidelijk in wat je wilt

In de eerste plaats moet communicatie duidelijk zijn. Je moet duidelijk zijn in wat je van de ander wilt. Welk probleem is aan de orde, hoe kan de ander je helpen met de oplossing? Anders gezegd, als je iemand een boodschap stuurt moet duidelijk zijn wat de relevantie ervan is.

Als je iemand een e-mail stuurt met de boodschap:

[x]

Kan ik morgen even met je praten? Ergens in de middag?

dan is dat bericht niet erg duidelijk. Waar gaat het gesprek over? Waarom wil je praten? Duidelijkheid is hier belangrijk omdat de ontvanger zich afvraagt of hij wil praten en op zo'n korte termijn. Is dat wel nodig? Dat hangt erg van het onderwerp af en van de urgentie. De volgende e-mail is stukken duidelijker:

Kan ik morgen even met je praten? Ik heb commentaar gekregen op ons voorstel. Ze verwachten overmorgen een nieuwe versie. Volgens mij moet dat kunnen lukken. Ik kan morgen de hele middag. Roep maar wat.

Hier gaat duidelijkheid dus over het probleem dat aan de orde is. Maar onduidelijkheid kan ook in de vorm zitten. De volgende zin van een minister is bijvoorbeeld niet erg duidelijk:

- [x] Ik sta niet onwelwillend tegenover het voornemen om te verhinderen dat het verbod op het thuis pellen van garnalen wordt opgeheven.

Deze zin is moeilijk omdat er veel ontkenningen instaan. De woorden zijn op zichzelf niet ingewikkeld. Maar wat te denken van de volgende bijsluiters bij een anti-schimmelcrème?

- [x] *Werking*
Gentamicine blijkt in vitro een bactericide antibiotische werking te hebben tegen een grote verscheidenheid van grampositieve en gramnegatieve bacteriën. Bij concentraties van 4 mcg/ml of minder toonde gentamicine een remmende werking bij 95% van Staphylococcus aureus en 7090% bij stammen van Escherichia coli en Aerobacter aerogenes.

Indicaties

Primaire huidinfecties: impetigo contagiosa, oppervlakkige folliculitis, ecthyma, furunculosis, sycosis barbae en pyodermia gangreanosa.

Secundaire huidinfecties: geïnfecteerde eczematuze dermatitis, acne pustulosa, psoriasis pustulosa, geïnfecteerd seborrhoïsch eczeem, geïnfecteerd contactdermatitis, infecties na opperhuidletsels en bacteriële superinfecties bij infecties door fungi en virussen.

Erg onduidelijk toch? Althans voor de patiënt. De apotheek en de huisarts kunnen met deze tekst wel uit de voeten. Maar wat voor de één heel helder is, kan voor de ander te moeilijk zijn.

Soms maken organisaties teksten bewust een beetje vaag. Bijvoorbeeld omdat er nog geen duidelijkheid bestaat: men weet niet hoe iets opgelost moet worden of wanneer. Of omdat duidelijkheid andere belangen schaadt. Zo schrijven organisaties in terugroepadvertenties niet graag:

Het eten van onze vruchtenyoghurt leidt tot ernstige diarree.

Dit is een heldere boodschap. Maar zulke helderheid kan het imago van de fabrikant schaden. In zulke gevallen schrijft men liever:

Consumptie van het product kan leiden tot verstoring van het maag-darmkanaal.

Dan lijkt het allemaal wat minder ernstig. En – laten we eerlijk zijn – de opsteller liegt niet.

7.2 Leg geen onnodig beslag op iemands tijd

De tweede eis waaraan effectieve communicatie moet voldoen, is de eis van efficiëntie. Je mag geen onnodig beslag leggen op de tijd van iemand anders. In organisaties geldt: tijd is geld. Dus hou het kort.

Een eerder voorbeeld luidde:

- [✘] 'Ik sta niet onwelwillend tegenover het voornemen om te verhinderen dat het verbod op het thuis pellen van garnalen wordt opgeheven.'

Die minister had gewoon kunnen zeggen:

'Thuispellen van garnalen moet verboden blijven.'

Dan had hij zo ongeveer hetzelfde gezegd in minder woorden. En bij een vestiging van AH stonden een tijdlang bordjes met:

'Bij deze kassa kunt u zowel met pin als met contant geld betalen.'

Korter en beter is:

'U kunt hier pinnen en contant betalen.'

7.3 Heb oog voor de relatie

Behalve duidelijk en efficiënt moet zakelijke communicatie ook 'gepast' zijn. Ongepastheid ontstaat meestal doordat je de verkeerde toon kiest of het verkeerde medium. Je moet de toon kiezen die past bij de relatie die je hebt met de ontvanger. Een docent die je niet kent, kun je niet e-mailen:

Hé Dude,

Hoe laat beginnen de colleges morgen?

Greetz, BeeJay

Dat is niet gepast; het is tegen de 'etiquette'. En als je je niet aan die – ongeschreven – regels houdt, dan schaadt dat de relatie. En zo zijn er tal van regeltjes. Het is bijvoorbeeld niet 'gepast' om een sollicitatiebrief te beginnen met:

'Beste sollicitatiecommissie'

Een andere regel is dat je bij een sollicitatiebrief een curriculum vitae (cv) voegt. Het zou dus ongepast zijn om zo'n cv achterwege te laten. Maar je kunt het nog bonter maken. Ooit liet een sollicitant bij een televisieproducent een enorm pakket bezorgen. In het pakket zat een deur met daarop zijn sollicitatiebrief geplakt. De eerste zin luidde:

'Zo, ik wilde maar gelijk met de deur in huis vallen.'

De sollicitant liet daarmee blijken weinig oog te hebben voor de relatie. Je kunt een ander niet opzadelen met een enorm pakket, omdat jij een baan zoekt en origineel

wilt zijn. Je bezorgt op deze manier de ander overlast. Gevolg: geen uitnodiging voor een gesprek, geen baan.

Andersom is het niet gepast om een sollicitant voor een sollicitatiegesprek uit te nodigen met een formuliertje van het type:

Geachte heer/mevrouw De Jong,

Hierbij nodigen wij u uit voor een sollicitatiegesprek op:

donderdag 10 maart a.s. om 10.00 uur op ons kantoor.

Met vriendelijke groet,

J.P.P. van Vuuren, directeur

Sollicitanten verdienen een nette en persoonlijke behandeling. Het is irritant dat men bijvoorbeeld niet zegt hoe lang het gesprek zal duren. Dat maakt het moeilijk om het belang van het gesprek in te schatten. Een gesprek van een uur is doorgaans belangrijker dan een van 15 minuten. Zo neem je de sollicitant niet serieus. En als je niet weet of het meneer of mevrouw De Jong is. Of als je dat duidelijk niet interesseert? Tsja, waarom zou je dan nog bij Van Vuuren willen werken?

Normen verschillen een beetje van cultuur tot cultuur, van branche tot branche, van organisatie tot organisatie en soms zelfs van afdeling tot afdeling. In sommige organisaties spreekt men elkaar aan bij de voornaam en is iedereen 'je' en 'jij'. In andere organisaties gebruikt men 'u' en 'meneer' en 'mevrouw'. Je moet je dus altijd in de organisatiecultuur verdiepen.

Het is voor een goede relatie belangrijk om niet te veel van anderen te eisen en vooral om niet te dwingend te zijn. Schrijf dus niet:

✘ U dient binnen drie maanden uw wensen kenbaar te maken bij de huismeester.

Maar liever:

Heeft u verder nog wensen? Laat ze weten aan de huismeester. Liefst snel.

Ook mediakeuze en mediagebruik zijn aan regels gebonden. Je kunt na negen uur 's avonds mensen niet meer zakelijk bellen. En voor acht uur 's morgens ook niet. En je kunt je afvragen of het gepast is om zakelijke relaties in het weekend te e-mailen of 's avonds te mailen.

Uitnodigingen voor belangrijke gebeurtenissen (zoals een huwelijk) verstuur je niet via de e-mail, maar via de post op papier. Hetzelfde geldt voor een condoleance. Een sms'je is niet geschikt om een afspraak af te zeggen. Slecht nieuws spreek je niet in op iemands voicemail, maar vertel je persoonlijk.

Vraag je telkens af: kan ik dit medium in deze situatie wel gebruiken. Kijk daarbij vooral uit met e-mail. Mensen hebben de neiging om e-mail en sms te gebruiken voor lastige boodschappen, om confrontatie met de ontvanger te mijden.

7.4 Maak communiceren zo aangenaam mogelijk

Zakelijke communicatie hoeft niet leuk te zijn. Maar we moeten wel proberen om het zo aangenaam mogelijk te maken. Je moet je boodschap zo aantrekkelijk mogelijk verpakken. Aantrekkelijkheid zit voor een belangrijk deel in vormgeving. Een pagina die van onder tot boven en van kantlijn tot kantlijn is volgetypt, leest niet lekker. We zien liever pagina's met ruime marges (4 cm links en onder en 2,5 cm rechts en boven), witregels, tussenkoppen enzovoort. Kleur doet het ook goed. En lijntjes en rasters. Genummerde opsommingen of rijtjes met bolletjes, allemaal middelen om een tekst aantrekkelijker te maken.

Maar ook de formulering draagt veel bij. Neem de volgende brief van een (tijdelijk) onderzoeker bij Shell:

[x]

[briefhoofd]

Geachte heer/mevrouw,

Onlangs heb ik u telefonisch benaderd over uw deelname aan een onderzoek naar de informatiebehoefte met betrekking tot interne communicatie. Dit onderzoek vindt plaats onder het personeel van Shell Nederland bv en Shell Nederland Verkoopmaatschappij bv. Uw naam is naar voren gekomen uit de getrokken steekproef van dit personeelsbestand. U behoort tot één van de 15 geselecteerde proefpersonen.

In dit onderzoek staat een beknopte vragenlijst centraal inzake de informatiebehoefte van het personeel van sn en snv met betrekking tot de interne communicatie. Met de term interne communicatie wordt verstaan elke schriftelijke vorm van communicatie zoals deze binnen de organisatie plaatsvindt en die voor alle medewerkers van de organisatie beschikbaar is.

Deze vragenlijst is opgesteld in opdracht van de afdeling pa Communication ten behoeve van het onderzoek naar interne communicatie. De resultaten van dit onderzoek zullen anoniem verwerkt worden ten behoeve van mijn afstudeerscriptie. Over de resultaten zult u te zijner tijd geïnformeerd worden.

Het invullen van de vragenlijst zal niet veel tijd in beslag nemen (±15 minuten).

Voor de kwaliteit van het onderzoek is het van belang dat u de vragen eerlijk en volledig beantwoordt, ook als u twijfelt. Wilt u de vragen beantwoorden in de volgorde waarin deze gesteld zijn?

Voor eventuele vragen kunt u telefonisch contact met mij opnemen op nummer (...). Wilt u de vragenlijst vóór 24 maart aan mij terugzenden in verband met de voortgang van het onderzoek?

Hartelijk dank voor uw medewerking.

[ondertekening]

De schrijfster hoopte om mensen bij Shell te motiveren om mee te doen aan het onderzoek. Maar erg aantrekkelijk is het allemaal niet. Dat komt vooral door de houderige stijl, de stroeve formuleringen.

Een aantrekkelijker inleiding voor de brief zou zijn:

Geachte heer De Jong,

Vorige week vrijdag heb ik u in ons telefoongesprek gevraagd of u mee zou willen werken aan mijn onderzoek. Dat bleek het geval en daar ben ik erg verheugd over. Bij deze brief vindt u het enquêteformulier. Zou u dit kunnen invullen en (liefst vóór 24 maart) aan mij willen terugsturen?

Voor de volledigheid geef ik u nog wat achtergrondinformatie bij het onderzoek. Wij willen met het onderzoek achterhalen aan welke informatie medewerkers van Shell Nederland (Verkoopmaatschappij) behoefte hebben. Dat is belangrijk, omdat...

Dit voorbeeld is persoonlijker en aantrekkelijker. De lange, ambtelijke zinnen zijn eruit gehaald. De schrijver vertelt bovendien aan het begin van de brief direct, maar vriendelijk, wat hij van de lezer verwacht. De brief wordt daarmee ook duidelijker.

7.5 Maak geen fouten

Brieven, rapporten en e-mails met fouten zijn vervelend. Teksten moeten gewoon correct zijn. Met grammaticale zinnen en correct gespelde woorden. Zinnen moeten onderling samenhangen, redeneringen moeten kloppen. Zo simpel is het.

De volgende zin uit de brief van Huisbroek bevat een taalfout. Had je die gezien? Hij is misschien subtiel:

- [✘] Met de term interne communicatie wordt verstaan elke schriftelijke vorm van communicatie zoals deze binnen de organisatie plaatsvindt en die voor alle medewerkers van de organisatie beschikbaar is.

De zinsnede 'met de term interne communicatie wordt verstaan' is een contaminatie. Twee verschillende uitdrukkingen zijn vermengd. In dit geval: van 'onder interne communicatie wordt verstaan' en 'met de term interne communicatie wordt bedoeld'. Die brief bevat dus taalfouten. Zelfs meer dan één:

- [✘] Voor de kwaliteit van het onderzoek is het van belang dat u de vragen eerlijk en volledig beantwoordt, ook als u twijfelt.

De correcte spelling is 'beantwoordt' en niet 'beantwoord'. De 'u' is immers het onderwerp (derde persoon enkelvoud) van de bijzin en bij de derde persoon enkelvoud krijgt de persoonsvorm een 't'. (Denk aan: u hoort en u loopt.)

Bij correctheid gaat het meestal om de vorm van de boodschap. Spelfouten en grammaticale fouten komen vooral vaak voor. Hoe erg die zijn? Dat is moeilijk te zeggen.

De meeste (spell)fouten merkt niemand op. Bovendien lijdt de duidelijkheid van de boodschap er niet onder. Maar zulke fouten zijn wel slecht voor je reputatie. Ze maken je minder geloofwaardig. Wie is bereid om een advies op te volgen uit een rapport met taalfouten?

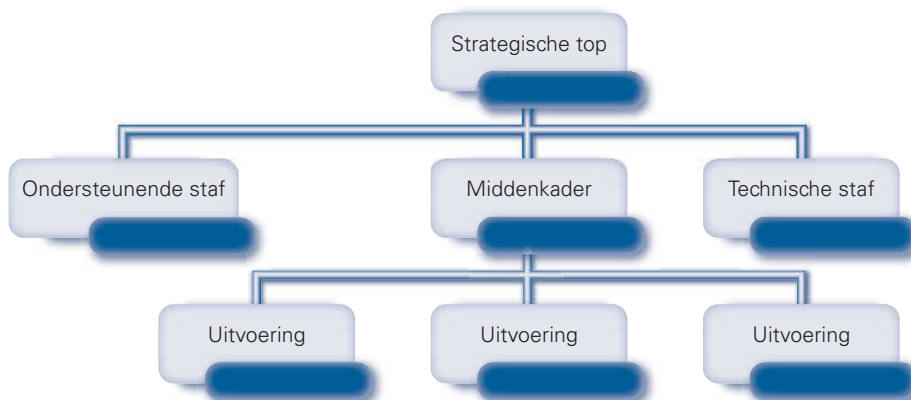
Je doet er goed aan om de vijf adviezen ter harte te nemen, goed te overdenken en consequent in de praktijk te brengen. De eisen die hieruit volgen zijn de toetssteen voor je communicatiepraktijk. Als professional moet je de eisen kunnen toepassen op je eigen werk. Niet klakkeloos, maar met beleid en verstand.

8 Belang van communicatie in organisaties

Communicatie is de smeerolie van de organisatie. Zonder communicatie loopt alles vast. En hoe groter en complexer de organisatie, hoe belangrijker de communicatie. Organisaties bestaan uit verschillende onderdelen. De Amerikaanse organisatiekundige Henry Mintzberg onderscheidt er vijf (figuur 1.5):

- 1 strategische top
- 2 middenkader
- 3 uitvoering
- 4 technische staf
- 5 ondersteunende staf

Figuur 1.5 Structuur in organisaties



De strategische top is de directie. Die kan bestaan uit één of meer personen, bij multinationals zelfs uit meerdere groepen personen. Het middenkader bestaat uit managers. Zij voeren het beleid van de strategische top uit en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Het middenmanagement geeft dus leiding aan de uitvoering. De uitvoering is de 'werkvloer', de plaats waar het werk wordt gedaan. Dat hoeft niet per se een fabriekshal te zijn. Ook scholen, ziekenhuizen, gemeenten en ministeries hebben een werkvloer.

1 tot en met 3 noemt men de lijnorganisatie. Deze onderdelen staan in één rechte lijn, direct met elkaar in verbinding, zoals we kunnen zien in figuur 1.5. De strategische top stuurt het middenkader aan, het middenkader stuurt op zijn beurt de uitvoering. Andersom legt de uitvoering verantwoording af aan het middenkader en het middenkader aan de strategische top. Communicatie tussen deze onderdelen gaat dus van boven naar beneden (van top naar uitvoering) en van beneden naar boven (van uitvoering naar top). Dit soort communicatie heet daarom *verticale* communicatie.

4 en 5 zijn zogenaamde staffuncties. Mintzberg onderscheidt twee typen staffuncties. Je hebt ondersteunende staf, zoals personeelszaken, juridische zaken en administratie. Daarnaast kun je nog een technische staf hebben. De technische staf maakt planning, stelt begrotingen op en ontwikkelt technieken en procedures. De communicatie met en vanuit de staf noemen we horizontale communicatie.

Hoe stem je al die onderdelen van een organisatie op elkaar af? Daar zijn een aantal methoden voor. De belangrijkste zijn:

- directe supervisie: toezicht houden en direct leidinggeven;
- het werk standaardiseren: zorgen dat het werk altijd op een vaste manier gebeurt;
- vaardigheden standaardiseren: zorgen dat mensen hetzelfde kunnen;
- output standaardiseren: zorgen dat producten en diensten op elkaar zijn afgestemd;
- continue wederzijdse aanpassing: zorgen dat je in overleg gezamenlijke plannen en doelen ontwikkelt.

Directe supervisie zie je vooral in kleine bedrijven of werkeenheden waar de ‘baas’ directe opdrachten geeft en de boel in de gaten houdt. Denk aan een kleine middenstander of aan een bouwplaats. De communicatielijnen zijn daar kort. Dit soort organisaties noemt men wel ‘ondernemersorganisaties’.

De meeste bedrijven zijn veel te groot om alles direct aan te sturen. Daar moet je dus op een andere manier de organisatie sturen. De overheid en grote productiebedrijven doen dat door het werk te standaardiseren. Ze omschrijven werkprocedures (soms tot in de details) en zorgen ervoor dat iedereen volgens die vaste procedures werkt. Organisaties die zo werken, noemt men ‘machineorganisaties’ of ‘machinebureaucratieën’. In weer andere organisaties werken hoogopgeleide professionals die eigenlijk zelf de werkstandaarden kunnen en moeten bepalen. Dat is bijvoorbeeld zo in ziekenhuizen, laboratoria en universiteiten. De mensen die daar moeten samenwerken, hebben vaak dezelfde kennis en vaardigheden. De internist weet wat de chirurg kan en doet en andersom geldt dat ook. Daardoor kan de patiënt makkelijk door het ziekenhuis heen worden geloodst. Organisaties die drijven op standaardisering van vaardigheden heten ‘professionele organisaties’.

Een vliegtuigfabriek kan vliegtuigen afleveren doordat ze de output van alle werkprocessen op elkaar afstemmen. De fabriek die vleugels maakt, weet precies aan welke eisen die vleugels moeten voldoen om aan de romp te passen die elders wordt gefabriceerd. Hetzelfde geldt voor de motoren, het onderstel enzovoort. Standaardisatie van output is de belangrijkste vorm van afstemming in ‘divisieorganisaties’.

Bij adviesbureaus en projectorganisaties is samenwerken vaak een kwestie van wederzijdse aanpassing. Men probeert door continu overleg telkens vast te stellen wat de beste manier van werken is. Organisaties waarin dat het belangrijkste coördinatieprincipe is, noemt men ‘innovatieve organisaties’.

Rol van communicatie in organisaties

Het is niet moeilijk om voor te stellen hoe al deze typen organisaties afhankelijk zijn van communicatie. Om direct leiding te kunnen geven, moet je communiceren. Je moet mensen helder kunnen vertellen wat ze moeten doen. Op papier, per e-mail of mondeling. Als je werk wilt standaardiseren, dan moet je procedures ontwikkelen en vastleggen in notities, handleidingen en instructies. Je moet mensen leren om volgens standaarden te werken. In innovatieve organisaties is overleg helemaal aan de orde van de dag.

Andersom hebben managers informatie nodig om de organisatie te kunnen sturen. Ze vragen daarom om rapporten en verslagen, productiecijfers, omzetresultaten, klantgegevens enzovoort. Die gegevens gebruiken ze om strategische beslissingen te kunnen nemen. Kortom, in elke organisatie is een continue stroom aan informatie tussen alle onderdelen van de organisatie. Van boven naar beneden, van beneden naar boven, van links naar rechts en van rechts naar links. Zonder communicatie loopt de boel direct vast.

Soorten informatie in organisaties

In organisaties gaat de hele dag door informatie van het ene onderdeel naar het andere. We kunnen daarbij verschillende soorten informatie onderscheiden:

- *Beleidsinformatie*: dat is informatie over het beleid, over de doelen, de strategie. Denk hierbij aan beleidsplannen, strategische notities, missie statements enzovoort.
- *Taakinformatie*: dat is informatie over het hoe en waarom van werkproces, over hoe het werk uitgevoerd moet worden. Denk hierbij aan werkinstructies, procedures, werkoverleg enzovoort.
- *Beheerinformatie*: dat is informatie over de resultaten van het werk en over de stand van zaken in de organisatie. Denk hierbij aan alle vormen van verslagen en rapportages.
- *Sociale informatie*: dat is informatie die er vooral op gericht is om medewerkers te binden, bij de organisatie te betrekken en de identiteit van de organisatie te versterken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan personeelsbladen, toespraken op personeelsfeestjes, mededelingen op prikborden enzovoort.

Samengevat zou je kunnen zeggen dat interne communicatie nodig is om:

- het beleid uit te dragen en te verantwoorden
- de werkzaamheden van mensen in organisaties op elkaar af te stemmen
- duidelijk te maken dat het werk goed verloopt en tot het gewenste resultaat leidt
- mensen het gevoel te geven dat ze deel uitmaken van een geheel, de organisatie

Naast interne communicatie is natuurlijk ook de externe communicatie van groot belang. Externe communicatie is vooral nodig om:

- nieuwe klanten te werven
- bestaande klanten te binden
- imago van de organisatie te versterken

9 Doelen van zakelijke communicatie

Naast functies van zakelijke communicatie (smeren), onderscheiden we doelen van zakelijke communicatie. Een doel is dan: wat een zender wil bereiken bij de ontvanger van zijn boodschap. Er zijn vijf hoofddoelen:

- 1 informeren
- 2 instrueren
- 3 appelleren (vragen, verzoeken)
- 4 overtuigen
- 5 motiveren

Informeren

Informeren leidt altijd tot *kennis* bij de ontvanger. Zo kunnen zenders de ontvangers informeren over: de oorzaken van een probleem, de gehanteerde procedure bij de invoering van een nieuw computersysteem, de werking van een bepaalde machine, het tijdstip van een vergadering, de wens om voor een vacature in aanmerking te komen enzovoort. De communicatie is geslaagd als de ontvangers op de hoogte zijn van de oorzaken, de procedure enzovoort. Als de kennis is overgebracht dus.

Informeren is alleen een zinvol doel als ontvangers ook echt behoefte hebben aan jouw informatie of als ze die informatie nodig hebben.

Instrueren

Instrueren leidt altijd tot bepaalde *vaardigheden* bij de ontvanger. De ontvanger weet wat hij moet doen om: een formulier correct in te vullen, een belastingaangifte te behandelen, deel te nemen aan een levensloopregeling, in aanmerking te komen voor subsidie, effectief gebruik te maken van een nieuw computerprogramma. De communicatie is geslaagd als de ontvanger de handelingen inderdaad kan uitvoeren. Instrueren is alleen zinvol als de ontvanger iets moet en (in principe) *kán* doen, maar nog niet goed weet hoe, wanneer, onder welke voorwaarden enzovoort.

Appelleren

Appelleren leidt ertoe dat de ontvanger antwoord geeft op een vraag van de ontvanger, of dat hij een verzoek inwilligt.

Een vraag aan iemand stellen heeft alleen maar zin als je weet dat de ander het antwoord op de vraag kan, mag en wil geven. Voor een verzoek geldt hetzelfde: de ander moet het verzoek kunnen, mogen en willen inwilligen.

Overtuigen

Overtuigen leidt altijd tot een bepaalde opvatting of houding. Zo kan een zender ontvangers proberen ervan te overtuigen dat:

- hij de beste kandidaat is voor een baan
- zijn producten de beste zijn
- het belangrijk is om een bepaald probleem aan te pakken
- enzovoort

Het uiteindelijke doel van de communicatie is natuurlijk niet alleen dat de ontvanger die mening deelt, maar ook dat hij:

- de zender de baan geeft
- de producten koopt
- het probleem aanpakt
- enzovoort

Je hebt je doel dus pas bereikt als de ontvanger niet alleen je mening deelt, maar ook de gewenste handelingen uitvoert. We komen hierop uitgebreid terug in hoofdstuk 3 dat helemaal over overtuigen gaat.

Overtuigen heeft alleen maar zin als de ontvanger nog niet van iets overtuigd is, maar wel openstaat voor informatie. Bijvoorbeeld omdat hij moet gaan stemmen, een televisie wil kopen, op zoek is naar de beste kandidaat voor een baan of een oplossing zoekt voor een probleem.

Motiveren

Motiveren leidt altijd tot bereidheid bij ontvangers om iets te doen of te laten. Bereidheid om: deel te nemen aan een personeelsuitje, een folder te lezen, afval te scheiden, deel te nemen aan een onderzoek of een antwoordcoupon in te sturen. In dit geval is de communicatie geslaagd als de ontvangers het gewenste gedrag vertonen. Motiveren is nodig en zinvol als de ontvanger nog niet helemaal bereid is om te doen wat de zender wil. Hij wil in principe wel maar heeft nog een zetje nodig. Motiveren gaat dus minder ver dan overtuigen. Motiveren is vooral 'aanwakkeren'.

Meerdere doelen

Vaak streef je met communicatie meer dan één doel na. Een arts bijvoorbeeld die een patiënt wil overtuigen om af te vallen, zal die patiënt in de eerste plaats informeren over de risico's van overgewicht en misschien ook moeten motiveren om hulp te zoeken. Een marketingmanager zal zijn directeur met een marketingplan moeten informeren over zijn ideeën en de voor- en nadelen ervan, in de hoop hem daarmee vervolgens te kunnen overtuigen het plan ook daadwerkelijk uit te voeren. Een schrijver van computerhandleidingen zal zijn lezers niet alleen moeten instrueren. Hij zal ook zijn lezers moeten motiveren om de handleiding door te lezen en de instructies uit te voeren.

Doelen zender afstemmen op behoeften ontvanger

Het is belangrijk om je te realiseren dat je doelen altijd afgestemd moeten zijn op de informatiebehoefte van de ontvanger. Als iemand geen informatie wil of nodig heeft, dan heeft informeren geen zin. Als iemand je vraag niet kan of wil beantwoorden, heeft het geen zin om een vraag te stellen. Als iemand niet in de positie is om aan een verzoek te voldoen, kun je de moeite besparen.

10 Belang van relaties in zakelijke communicatie

In de vorige paragrafen is een aantal keren de term ‘relatie’ gevallen: de relatie tussen zender en ontvanger. Meer concreet: het is essentieel om oog te hebben voor de relatie met je ontvangers. Daarvoor is het nodig dat je drie belangrijke principes toepast in je communicatie:

- 1 *Principe van vrijheid*: wees niet dwingend, laat de ander vrij, biedt de ander keuzes.
- 2 *Principe van gelijkwaardigheid*: behandel de ander als een redelijk denkend iemand.
- 3 *Principe van respect en waardering*: toon waardering, respect en begrip voor de ander.

Vrijheid

Mensen hebben de fundamentele behoefte om vrij te zijn, zelf beslissingen te nemen, nergens toe gedwongen te worden. In communicatie moet je daarom zo veel mogelijk dwang vermijden en mensen opties geven.

Je zegt dus nooit tegen een secretaresse:

[✘] ‘Typ dit uit!’ (= een bevel)

Maar je formuleert jouw wens als een verzoek:

‘Zou u dit voor mij willen uittypen?’

En zo kun je ook beter niet schrijven:

[✘] U dient dit formulier binnen twee weken te retourneren.

Maar:

Mogen wij dit formulier – liefst binnen twee weken – van u retour ontvangen?

Dat is minder dwingend en suggereert meer vrijheid voor de ontvanger.

Gelijkwaardigheid

Je moet mensen altijd serieus nemen en behandelen als weldenkende, rationele individuen. Dat betekent dat je mensen niet moet bedriegen, voorliegen, in de maling moet nemen. Maar ook dat je volwassenen niet als kleine kinderen toespreekt. En dat je bijvoorbeeld pijnlijke besluiten uitlegt en toelicht. We geven een voorbeeld van dat laatste. Stel een verzekeringmaatschappij krijgt een schadeclaim binnen. Iemand is tijdens een vakantie een horloge kwijtgeraakt. En stel dat de verzekeraar besluit om de schade niet te vergoeden. Dat gaat niet op deze manier:

[x]

Geachte heer Van Dam,

We hebben uw schadeclaim ontvangen. We keren niet uit.

Met vriendelijke groet,

In dit geval zal de verzekeringsmaatschappij moeten uitleggen waarom de schade niet wordt vergoed. Bijvoorbeeld:

Uit het schadeformulier blijkt dat uw horloge onbeheerd is achtergebleven in uw hotelkamer. Zulke gevallen vallen helaas buiten de polis van de reisverzekering. Tot onze spijt kan de schade dan ook niet worden vergoed.

Respect en waardering

Mensen willen en verdienen respect en waardering. Je kunt iemand niet ontslaan met een e-mailtje, je kunt een belangrijke afspraak niet afzeggen met een sms'je. Dat is respectloos. Je laat daarmee zien dat je de behoeften van anderen onbelangrijk vindt. Het is beter om duidelijk te laten zien dat je de behoeften kent. Bijvoorbeeld:

Wij begrijpen dat het horloge van bijzondere waarde voor u was.

Of:

Ik weet dat je het heel druk hebt met de voorbereiding van je presentatie, maar zou je misschien ...

Of:

Wij vinden het vervelend om u dit nieuws te moeten brengen. Om dit soort situaties in de toekomst te voorkomen, raden wij u aan om een aanvullende kostbaarhedenverzekering af te sluiten. Omdat u al een doorlopende reisverzekering heeft, kunnen we deze met korting aanbieden. U betaalt dan slechts €1.50 per maand extra.

Verder vinden mensen het plezierig om complimenten te krijgen. Verzekeringsmaatschappijen realiseren zich dat als ze claims afwijzen. Ze schrijven dan ook vaak dingen als:

Dankzij de bijgevoegde foto konden wij een goede inschatting maken van de schade.

Je kunt ook kritiek vooraf laten gaan door complimenten:

Ik vind het een mooi, handzaam en leesbaar rapport. Maar ik heb ook nog wat suggesties voor je...

Als je deze drie principes (vrijheid, gelijkwaardigheid en respect en waardering) consequent toepast, dan versterk je de relatie met elke boodschap die je verstuurt.

Bovendien voorkom je zo dat de relatie schade oploopt. We zeggen met enige nadruk: met elke boodschap. Want alles wat je zegt of schrijft, bepaalt mede de relatie.

Met elke boodschap presenteer je jezelf als:

- serieus of niet serieus
- zeker of onzeker
- open of gesloten
- arrogant of bescheiden
- zakelijk of informeel
- inlevend of afstandelijk

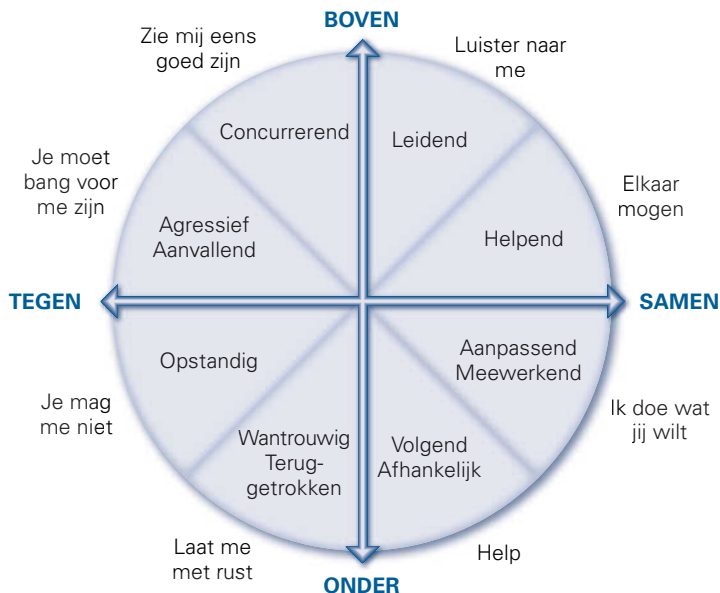
En daarmee laat je ook zien hoe je tegen de ontvanger aankijkt. Dat kunnen we illustreren met een bekend model: de Roos van Leary.

De Amerikaanse psycholoog Leary heeft een model bedacht om relaties tussen mensen in kaart te brengen. Het model kent twee basisdimensies:

- Je kunt je boven of onder iemand opstellen.
- Je kunt je tegenover of naast iemand (= samen) opstellen.

Uitgewerkt in een plaatje ziet dat er ongeveer uit als in figuur 1.6.

Figuur 1.6 De Roos van Leary



Op de horizontale as is de dimensie tegen-samen uitgezet, op de verticale as boven-onder. De kwadranten die zo ontstaan, kun je weer nader onderverdelen in acht vakken die aangeven hoe zenders en ontvangers tegenover elkaar kunnen staan.

Als een zender zich 'leidend' opstelt, dan zegt hij ook iets over de ontvanger: die moet volgbaar zijn en doen wat de zender wil. Iemand die zich 'afhankelijk' opstelt, wil juist geholpen worden. In alledaagse en in zakelijke communicatie gaat het mis als die zaken niet goed op elkaar zijn afgestemd.

De meeste mensen hebben de neiging om vanuit één positie te opereren. Ze zijn vooral opstandig, of concurrerend, of afhankelijk. Op het internet vind je allerlei testjes waarmee je kunt bepalen wat jouw voorkeurspositie is en welke valkuilen daarbij horen. We raden je aan om eens zo'n test te doen.

Verder is het goed om te weten op welke manier zender- en ontvangerrollen in dit model samenhangen. Dat hebben we samengevat in tabel 1.3.

Tabel 1.3 Relatie zender-ontvanger volgens Leary

Type	Zender zegt over zichzelf	Zender zegt impliciet tegen de ontvanger
Leidend	Ik ben beter	Jij moet doen wat ik zeg
Helpend	Ik ben aardig en sympathiek	Jij moet mij aardig vinden
Aanpassend	Ik ben vriendelijk en meegaand	Jij moet blij, gelukkig zijn
Afhankelijk	Ik heb hulp nodig	Jij moet mij helpen
Wantrouwig	Ik doe nooit iets goed	Jij moet mij een sukkel vinden
Opstandig	Ik heb niemand nodig	Jij moet mij met rust laten
Agressief	Ik ben kwaad	Jij moet bang voor mij zijn

11 Een boodschap plannen

Om goed te communiceren, moet je goed kunnen plannen. Het verschil tussen bijvoorbeeld goede en slechte schrijvers zit in hun planvaardigheid. De goeie plannen meer en vooral beter. Plannen is vooral een kwestie van systematisch nadenken. Nadenken over alle aspecten die hiervoor aan de orde zijn geweest, bijvoorbeeld:

- Welk probleem is aan de orde?
- Wat is mijn doel?
- Wie zijn mijn ontvangers, wat moeten die weten, willen, kunnen, doen?
- Wat is de context? Wat deel ik daarvan met de ontvanger?
- Welk medium moet ik kiezen?

Vervolgens kun je dit gaan uitwerken tot een boodschap: een tekst, een e-mail, een sms'je, maar ook een presentatie enzovoort.

Plannen is vooral een kwestie van keuzes maken en die kunnen verantwoorden. Je moet dus niet alleen doelen bepalen, maar ook kunnen aangeven waarom die doelen de juiste zijn. Je moet niet alleen kunnen aangeven wat de boodschap is, maar ook waarom die boodschap geschikt is voor de doelen die je wilt bereiken.

11.1 Een plan maken

Als je een plan gaat ontwikkelen, moet je aan drie onderdelen aandacht besteden:

- probleemanalyse
- tekstmodel voor de boodschap
- procesplan

Probleemanalyse

Je moet eerst helder hebben wat precies het probleem is dat je wilt oplossen en hoe communicatie daarbij een rol speelt. Wie zijn er bij dat probleem betrokken, wat is de context, wat zijn de randvoorwaarden? Uit de probleemanalyse volgt het doel en het publiek van je boodschap, de keuze voor een medium enzovoort.

Tekstmodel

Op grond van de probleemanalyse maak je een tekstmodel. Zo'n tekstmodel geeft een globale indruk van de vorm en inhoud van de boodschap: wat moet er allemaal gezegd of geschreven worden, in welke volgorde en hoe kan de boodschap het beste worden verwoord, onderbouwd en geïllustreerd? Een tekstmodel kun je zien als een blauwdruk van de uiteindelijke tekst.

Procesplan

In je procesplan zet je wanneer je wat gaat doen. Wanneer ga je informatie verzamelen, wanneer ga je informatie selecteren, wanneer ga je een eerste versie van de tekst of presentatie schrijven, aan wie leg je die voor commentaar, wanneer ga je commentaar verwerken enzovoort? Ze geven structuur aan de planning.

Beginnende professionals doen er goed aan om de plannen op papier te zetten. Dat biedt houvast bijvoorbeeld bij het schrijven. Je kunt dan telkens nagaan of je volgens plan aan het werk bent. En als je dat een aantal keren hebt gedaan, dan gaat het plannen bij volgende gelegenheden een stuk gemakkelijker.

Ervaren schrijvers maken dit soort plannen ook, maar meestal in het hoofd. Ze bedenken alles en gaan dan aan het werk. Zij kennen bijvoorbeeld allerlei modellen voor teksten en gebruiken die bij het schrijven. Zij weten bijvoorbeeld dat het tekstmodel voor een evaluatierapport er ongeveer uit zou moeten zien als in model 1.7. Zij hoeven de vorm en inhoud van zo'n rapport dus niet meer telkens opnieuw te bedenken.

Tekstdeel	Tekstvragen	Functie
Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is het doel van deze tekst? • Wat is de Centrale vraag? • Hoe is de tekst opgebouwd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduceren van het rapport bij de lezer • Oriëntatie mogelijk maken
Doel en beperkingen van het onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is het doel van het onderzoek? • Welke organisatie of delen van de organisatie worden onderzocht? • Waarom wordt juist deze organisatie onderzocht? • Welke aspecten van de organisatie worden in het onderzoek betrokken? • Waarom juist deze aspecten? • Welke aspecten worden nadrukkelijk niet in het onderzoek betrokken? • Waarom juist deze niet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijven <i>wat</i> precies onderzocht gaat worden en waarom, zodat later duidelijk wordt wat het <i>bereik</i> van de conclusies is en welke voorbehouden daarbij gemaakt moeten worden
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> • Aan welke criteria moeten de aspecten voldoen? • Waarom gelden juist deze criteria? • Waar zijn de criteria terug te vinden? • Wanneer voldoet een organisatie aan deze criteria? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijven welke criteria in de evaluatie betrokken worden en aangeven wat de legitimiteit van die criteria is, zodat duidelijk wordt waar de oordelen later op gebaseerd zijn
Methodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe is het onderzoek opgezet? (Welke aspecten zijn op welke manier onderzocht?) • Wanneer is het onderzoek uitgevoerd? • Wie heeft het onderzoek uitgevoerd? • Welke bronnen zijn voor het onderzoek gebruikt? • Welke (aanvullende) beperkingen volgen uit de onderzoeksopzet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van de methode die bij het onderzoek gebruikt is, zodat duidelijk wordt dat de methode aansluit bij de Centrale vraag en bij het doel en de beperkingen van het onderzoek • Ook moet de beschrijving duidelijk maken wat later het bereik van de conclusies kan zijn
Bevindingen	<ul style="list-style-type: none"> • Welke feiten zijn er aan het licht getreden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving (per aspect of onderdeel van de organisatie) van datgene wat <i>feitelijk</i> is komen vast te staan na het onderzoek
Conclusies en evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe luidt – in het licht van de criteria – het oordeel over de feiten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeling (per aspect of onderdeel van de organisatie) van de feiten in het licht van de criteria
Aanbevelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Advisering van de organisatie (per aspect of onderdeel van de organisatie)

Professionals die veel tekstmodellen kennen, schrijven sneller betere teksten en maken sneller betere presentaties. Veel van dit soort modellen vind je her en der verspreid door dit boek. Andere leer je vanzelf in de latere beroepspraktijk.

Wie deze modellen gebruikt, zal merken dat communiceren een stuk eenvoudiger wordt. Schrijven is dan een kwestie van vragen beantwoorden. En die vragen vind je in het model.

Als je geen tekstmodel bij de hand hebt, kun je natuurlijk ook een eigen model maken. Hoe dat gaat, staat in hoofdstuk 2.

11.2 Probleemanalyse

De eerste stap op weg naar een communicatieplan is de probleemanalyse. Daaruit moet duidelijk worden:

- welke probleem je moet oplossen (leidt tot onderwerp of thema)
- hoe communicatie daarbij een rol speelt (leidt tot communicatiedoel)
- wie er bij het probleem betrokken zijn (leidt tot keuze doelgroep)
- met welke contextfactoren en randvoorwaarden je rekening moet houden (leidt tot keuze media enzovoort)

Soms zul je zelf het initiatief nemen om een probleem op te lossen, soms zul je daartoe een opdracht krijgen. In dat laatste geval begint plannen bij het analyseren van de opdracht. Daarin vind je meestal de eerste omschrijvingen van het thema, het doel, de doelgroep (ontvangers), de context en de randvoorwaarden (tijd, ruimte, vorm, middelen, media). Zo'n opdracht is soms uitgebreid, soms beknopt. Af en toe (in de alledaagse praktijk eigenlijk maar heel zelden) wordt een opdracht schriftelijk gegeven; meestal gebeurt dat mondeling. Maar iedere opdracht geeft informatie over het probleem.

Een voorbeeld:

Stel, twee medewerkers van een groot bankfiliaal, Piet Geel en Barend Wels, passeren elkaar in de gang en Barend zegt tegen Piet:

'Geef even door aan Jan dat Van Galen ziek is. De vergadering morgen kan dus niet doorgaan. Zijn stuk wordt de eerstvolgende keer besproken.'

Uit die paar zinnen is al veel af te leiden over de boodschap. Het probleem is helder: er is iemand ziek dus moet de vergadering worden verzet. Daaruit volgt direct het onderwerp van de boodschap: afzegging vergadering.

Verder kunnen we nu het doel bepalen. We hebben vijf verschillende doelen onderscheiden, namelijk informeren, appelleren, motiveren, overtuigen en instrueren. Het doel hier moet zijn: informeren. Jan moet geïnformeerd worden. Hij weet kennelijk niet dat de vergadering morgen niet doorgaat en moet daarvan op de hoogte worden gebracht.

We weten ook wie de doelgroep en dus de ontvanger is, namelijk Jan. Niet altijd wordt de doelgroep zo expliciet genoemd. Vaak zal je je moeten afvragen wie betrok-

ken is bij een bepaald probleem. Misschien zijn er nog andere mensen die niet weten dat de vergadering niet doorgaat? Als dat zo is, dan moet de boodschap ook nog aan die anderen gestuurd worden.

Belangrijke aspecten van de context zijn – met enige kennis van de wereld – te reconstrueren. Kennelijk was er een vergadering gepland, die niet doorgaat wegens ziekte van Van Galen. Jan zou aan die vergadering deelnemen. We mogen ervan uitgaan dat Jan weet wie Van Galen is: de voorzitter van de raad van bestuur. We weten niet of Jan al op de hoogte was van Van Galens ziekte en of hij daarom misschien al rekening gehouden had met het feit dat de vergadering afgezegd zou kunnen worden.

Voor wat betreft de randvoorwaarden: het is kort dag. Jan moet direct weten wat er aan de hand is. Lange verhalen zijn niet nodig; een kort e-mailtje lijkt geschikt. Even bellen kan natuurlijk ook. Dat is nog sneller. Als Jan tenminste bereikbaar is.

11.3 Doelgroep- en contextanalyse

We kennen het probleem, weten het thema en weten wie onze doelgroep is. Om ons te verdiepen in de doelgroep stellen we onszelf vier vragen:

- 1 Wat weet de doelgroep?
- 2 Wat wil de doelgroep?
- 3 Wat vindt de doelgroep?
- 4 Wat kan de doelgroep?

Weten

Vraag 1 (Wat weet de doelgroep?) is de vraag naar kennis. Om goed te kunnen communiceren moet je weten welke kennis de ontvanger of de doelgroep al heeft van het thema, de zender en de context.

Zoals gezegd, hoe meer de ontvanger al weet, hoe makkelijker de communicatie. Terug naar ons voorbeeld over Van Galen en de vergadering.

We hoeven Jan niet te vertellen dat er een vergadering zou zijn en wie Van Galen is. Maar wel waarom de vergadering niet doorgaat. De boodschap is voor intern gebruik en dat betekent dat de ontvanger op de hoogte is van de 'ins and outs' van de organisatie. Het gebruik van bijvoorbeeld specifieke woorden en uitdrukkingen is geen probleem. Daarnaast moet je altijd het kennisniveau inschatten van je doelgroep. Voor kinderen schrijf je anders dan voor volwassenen bijvoorbeeld. Ook benader je mensen met een hoog opleidingsniveau anders dan mensen met een laag opleidingsniveau.

Wat weet de Jan uit ons voorbeeld? Hij weet dat er een vergadering zou zijn, waarin 'zijn stuk' (een verzoek om extra personeel) behandeld zou worden. Hij kent de voorzitter van de raad van bestuur en hij kent de afzender. Verder is hij op de hoogte van alle gebruiken, procedures, en dergelijke in de organisatie. We nemen even aan dat Jan nog niet weet dat Van Galen ziek is.

Willen

Vraag 2 ('Wat wil de doelgroep?') is de vraag naar specifieke behoeften van de doelgroep. Hoe wil de doelgroep benaderd worden: formeel of informeel, persoonlijk of zakelijk? Welke vorm van communicatie staat de doelgroep het meest aan: monde-

ling of schriftelijk? Heeft de doelgroep voorkeur voor een medium? Aan welke informatie heeft de doelgroep behoefte: aan hoofdlijnen of details, aan feiten of opinies? Moet de boodschap lang zijn of juist kort?

Wat wil Jan? Daarvoor zouden we hem natuurlijk eigenlijk moeten kennen. Maar laten we aannemen dat Jan hoofd van een afdeling is en bovendien een druk bezet mens. Hij zal dan het liefst schriftelijk geïnformeerd willen worden. Hij stelt een informele benadering op prijs, maar hij wil wel kernachtige informatie hebben. Alles zo kort en duidelijk mogelijk. Verder wil hij altijd weten wat de relevantie van een boodschap is: wat wordt er nu van hem verwacht, wat wordt hij geacht te doen, hoe gaat het nu verder?

Vinden

Vraag 3 luidt: 'Wat vindt de doelgroep?' Dat is de vraag naar de houding en opinies. Moet de doelgroep ergens van overtuigd worden? Leven er vooroordelen? Is de zender geloofwaardig voor de doelgroep?

Daarnaast is het nuttig om te weten of de doelgroep het probleem belangrijk vindt. Zo niet, dan zal je meer moeite moeten doen om de aandacht te krijgen. Zo wel, dan kun je als zender gemakkelijker aansluiting vinden.

Wat vindt Jan? We gaan ervan uit dat Jan de zender, een nabije collega, betrouwbaar en geloofwaardig vindt. Hij vindt de vergadering belangrijk (zijn stuk wordt besproken) en zal om die reden de afzegging betreuren. Omdat de boodschap direct betrekking heeft op het eigen werk, zal deze met veel interesse worden gelezen.

Kunnen

Ten slotte vraag 4: 'Wat kan de doelgroep?' Je moet je altijd afvragen op welke vaardigheden je een beroep doet. Een brief schrijven bijvoorbeeld heeft alleen zin als de ontvanger kan lezen. Een e-mail versturen is zinloos als de ontvanger niet met een computer overweg kan (zoals veel ouderen).

In zakelijke communicatie mogen we ervan uitgaan dat onze ontvangers over de communicatieve vaardigheden beschikken. De meesten kunnen lezen, schrijven, luisteren enzovoort. Maar het vaardigheidsniveau kan sterk uiteenlopen. Daar moet je rekening mee houden, vooral bij speciale doelgroepen als: kinderen, ouderen, allochtonen, gehandicapten.

Wat kan Jan? Jan is iemand op een hoge positie bij de bank. We mogen dan ook aannemen dat hij over de vereiste algemene vaardigheden beschikt. De boodschap doet verder geen beroep op specifieke vaardigheden.

Contextanalyse

De laatste stap is de contextanalyse. Hierbij moet je bijvoorbeeld nagaan:

- hoe de ontvanger het beste bereikt kan worden
- hoeveel andere boodschappen de ontvanger krijgt
- hoe belangrijk die andere boodschappen zijn

Zo zou Jan moeilijk bereikbaar kunnen zijn. Het is ook denkbaar dat hij dagelijks stapels post en vele e-mails krijgt, en veel belangrijke rapporten ontvangt die hoge prioriteit hebben. Als dat het geval is, wordt het voor Piet Geel lastig om tot Jan door te dringen. De omstandigheden zijn een stuk gunstiger als Jan veel achter zijn bureau

zit, doorgaans maar weinig papier heeft te verstouwen en veel gebruikmaakt van zijn computer. Een e-mail met SPOED! zal dan voldoen.

In ons voorbeeld nemen we voor ons gemak maar even aan dat de omstandigheden gunstig zijn. Jan zit veel achter zijn bureau, leegt regelmatig zijn postvakje en bekijkt zijn e-mail nauwgezet, ook op zijn smartphone. Er zijn geen concurrerende boodschappen en er zijn geen andere dringende zaken die aandacht vragen.

Doelspecificering

Bij de doelspecificering gaat het niet langer om wat de doelgroep of ontvanger weet, maar om wat zij *moeten* weten. En niet om de vraag wat ze willen, vinden of kunnen, maar wat de ze *moeten* willen, vinden of kunnen. We zoeken naar het antwoord op vijf vragen:

- 1 Wat moet mijn doelgroep weten? (kennisdoel)
- 2 Wat moet mijn doelgroep willen? (motivatie-doel)
- 3 Wat moet mijn doelgroep vinden? (houdingsdoel)
- 4 Wat moet mijn doelgroep kunnen? (vaardigheidsdoel)
- 5 Wat moet mijn doelgroep doen? (gedragsdoel)

Terug naar ons voorbeeld.

Wat moet Jan weten? In de eerste plaats dat de vergadering niet doorgaat en wat de reden daarvoor is. Hij moet ook weten dat hij mogelijke nieuwe vergaderdata moet doorgeven aan de secretaris van Van Galen. En hij moet weten dat zijn verzoek om extra secretariële ondersteuning de volgende vergadering aan de orde wordt gesteld. Wat moet Jan willen? Hij moet gemotiveerd worden om snel en grondig de boodschap tot zich te nemen. Ook moet hij het bericht willen doorgeven aan andere collega's die bij de vergadering aanwezig zouden zijn. ('Overtuigen' is daarvoor niet echt noodzakelijk mogen we aannemen.) En natuurlijk moet hij bereid zijn om zijn agenda door te nemen voor nieuwe vergaderdata en deze door te geven aan de secretaris.

Wat moet Jan vinden? Jan moet ervan overtuigd zijn dat de vergadering niet door kón gaan zonder Van Galen. Anders gezegd, hij moet de genoemde reden een goede reden vinden. Ook moet hij ervan overtuigd zijn dat zijn verzoek om ondersteuning nog tijdig wordt behandeld. Dit is vooral van belang met het oog op de relatie.

Wat moet Jan kunnen? Bij dit communicatieprobleem wordt geen beroep gedaan op specifieke vaardigheden, althans niet op vaardigheden die problematisch zouden kunnen zijn.

Wat moet Jan doen? Jan moet zo nodig het bericht doorgeven aan collega's en hij moet nieuwe vergaderdata doorgeven.

11.4 Tekstmodellen: vorm en inhoud van een boodschap

Als het probleem in kaart is gebracht, dan kun je gaan nadenken over de vorm en inhoud van de boodschap. Dat gaat in vier stappen:

- 1 formuleren van de Centrale vraag (Cv)
- 2 uitwerken van de Centrale vraag in een tekstmodel
- 3 uitwerken van het tekstmodel tot een concepttekst
- 4 controleren en verbeteren van de concepttekst

Stap 1 Formuleren van de Centrale vraag

Als je bijvoorbeeld goed naar het probleem van het voorbeeld kijkt, dan zie je daarin al veel van de inhoud voor de tekst aan Jan terug, namelijk het volgende:

- De vergadering is afgezegd.
- Van Galen is ziek.
- Er moet een nieuwe vergaderdatum worden vastgesteld.
- De data moeten doorgegeven worden aan de secretaris.
- Jans verzoek komt op de volgende vergadering aan de orde.
- Het verzoek zal nog op tijd worden behandeld.
- Het bericht moet ook aan anderen worden doorgegeven.

Het eerste inhoudselement noemt het feit dat de vergadering is afgezegd: het thema of onderwerp van de boodschap. Het tweede element (Van Galen is ziek) is de reden voor de afzegging.

De andere inhoudselementen gaan allemaal over de gevolgen of consequenties van de afzegging. Ze geven antwoord op de vraag:

- Wat zijn de consequenties van de afzegging?

Dit is dan ook de belangrijkste vraag die de schrijver in de tekst moet beantwoorden. Dat is de vraag waar de lezer zonder meer antwoord op moet krijgen. Zo'n vraag noemen we de Centrale vraag.

Stap 2 Uitwerken van de Centrale vraag in een tekstmodel

Als je de Centrale vraag weet, dan kun je snel verder. Een tekst bevat namelijk altijd alle informatie die nodig is om de Cv te introduceren, in te kaderen en te beantwoorden.

Tekstinhoud geven we kort weer met een zogenaamd vragenschema. Hierin staan alle (lezers)vragen die de schrijver in de tekst gaat beantwoorden, voorzien van een kort puntsgewijs antwoord. Alle vragen gaan over het thema van de tekst, zoals je in tabel 1.4 kunt zien: iedere vraag verwijst ernaar terug.

Tabel 1.4 Vragenschema voor de tekst aan Jan

Thema: afzegging vergadering	
Vraag 1: wat houdt de afzegging precies in?	Antwoord 1: de geplande vergadering van de bestuursraad gaat niet door
Vraag 2: waarom vindt de afzegging plaats?	Antwoord 2: van Galen, de voorzitter, is ziek
Vraag 3: wat zijn de consequenties van de afzegging?	Antwoord 3a: verzoek wordt later behandeld Antwoord 3b: nieuwe vergadering plannen Antwoord 3c: mogelijke data doorgeven Antwoord 3d: anderen informeren

Het thema van de tekst (tabel 1.5) is nog steeds: afzegging vergadering. Bij dit thema horen drie vragen:

Vraag 1: wat houdt de afzegging precies in?

Vraag 2: waarom vindt de afzegging plaats?

Vraag 3: wat zijn de consequenties van de afzegging?

Iedere vraag bevat – zoals we kunnen zien – een verwijzing naar het thema. Het antwoord op vraag 1 maakt duidelijk wat er precies onder het thema valt. Het antwoord op vraag 2 geeft de reden voor de afzegging en het antwoord op vraag 3 de gevolgen ervan. De tekstinhoud staat nu vast.

De volgende stap is het maken van een tekstmodel. Daartoe worden de vragen en antwoorden uit het vragenschema verdeeld over:

- inleiding
- kern
- slot

In de inleiding wordt altijd het thema geïntroduceerd en de keuze voor een bepaald onderwerp gemotiveerd. Ook geeft de inleiding aan wat de Centrale vraag in de tekst is.

De kern bevat de belangrijkste zakelijke informatie. Vaak is dat het antwoord op de Centrale vraag. In andere gevallen staat hier de informatie die nodig is om de Centrale vraag te kunnen beantwoorden.

Het slot rondt de tekst af. Langere teksten eindigen vaak met een korte samenvatting van de antwoorden op de Cv.

Als we nu het vragenschema omwerken tot een tekstmodel, dan krijgen we model 1.8.

Model 1.8 Tekstmodel voor e-mail aan Jan

Tekstdeel	Tekstvragen en antwoorden	Functie
Inleiding	<ul style="list-style-type: none">• <i>Wat is het thema?</i>• <i>Wat is de reden daarvoor?</i>• <i>Wat is de Centrale vraag?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Introduceren en verantwoorden thema en Cv
Kern	<ul style="list-style-type: none">• <i>Wat zijn de consequenties van de afzegging?</i><ul style="list-style-type: none">– Behandeling verzoek uitgesteld– Nieuwe vergaderdatum plannen	<ul style="list-style-type: none">• Zakelijke informatie overdragen
Slot	<ul style="list-style-type: none">• <i>Wat zijn de consequenties voor de afzegging voor Jan?</i><ul style="list-style-type: none">– Nieuwe data doorgeven– Anderen informeren	<ul style="list-style-type: none">• Afronden en appellerende informatie benadrukken

In het tekstmodel is het appel in het slot geplaatst. Jan moet een aantal dingen doen en die moeten dus zijn aandacht hebben. Het slot is daarvoor de aangewezen plaats. Verder zien we dat de kern bestaat uit het antwoord op de Cv. De informatie over de afzegging komt in de inleiding. Jan moet immers direct aan het begin van de tekst te horen krijgen dat de vergadering niet doorgaat. De inleiding introduceert en verantwoordt het thema en de Centrale vraag.

Natuurlijk zijn er andere tekstmodellen denkbaar. Wat we hier willen laten zien, is dat je door systematisch denken en goed analyseren tot een verantwoord plan kunt komen.

Stap 3 Uitwerken van het tekstmodel tot een concepttekst

We kunnen nu het tekstmodel uitwerken tot een lopende tekst. Heel belangrijk daarbij is de keuze voor de stijl en de toon. Die moeten passen bij de relatie. Verder moet Piet ervoor zorgen dat zijn tekst duidelijk, aantrekkelijk, efficiënt en correct is.

In een e-mail aan Jan is een informele, vriendschappelijke toon geschikt. Ze zijn twee nabije collega's, tussen twee gelijken. Ze kennen elkaar goed en gaan vriendschappelijk met elkaar om. Bovendien werken ze in een informele organisatie.

[...]

Beste Jan,

Barend Wels sprak mij vandaag in de gang aan over het volgende. Van Galen is ziek. De vergadering van de Bestuursraad van morgenochtend, gaat dan ook niet door. Van Galen zou namelijk voorzitten. Bovendien wilde hij graag bij de behandeling van jouw verzoek zijn. Hoe nu verder?

Afgesproken is dat jouw stuk de eerstkomende vergadering besproken wordt. Iedereen weet dat je zit te springen om extra ondersteuning. Daarom probeert men deze week nog een extra vergadering in te lassen. Op dit ogenblik is Grunsven bezig om een moment te prikken, waarop iedereen kan. Hij verwacht dat Van Galen woensdag a.s. terug zal zijn.

Kijk even in je agenda of je donderdag of vrijdag tijd hebt en geef jouw opties even door aan Grunsven (tst 2354).

Oh ja, als je nog andere 'vergadelaars' tegenkomt, zeg dan even dat het niet doorgaat morgen of stuur ze dit mailtje even door.

Alvast bedankt.

Piet

Stap 4 Controleren en verbeteren van de concepttekst

Als de tekst in concept gereed is, moet je die altijd nog goed nalopen. Is de tekst echt duidelijk, efficiënt, gepast, aantrekkelijk en correct op alle niveaus? Is de tekst als geheel duidelijk, is de alinea-indeling helder, zijn de zinnen toegankelijk? Staat alle essentiële informatie erin? Staan er geen overbodige zaken in? Is de toon gepast en voldoet de tekst aan de huisstijlcriteria? Is de tekst aantrekkelijk geschreven en vormgegeven? Zitten er geen fouten meer in?

Leg je tekst ook altijd voor aan iemand anders voordat je hem verstuurt. Twee zien meer dan één.

Checklist Communicatieplan

Probleemanalyse

- Welk probleem moet je oplossen? (leidt tot onderwerp of thema)
- Hoe speelt communicatie daarbij een rol? (leidt tot communicatiedoel)
- Wie zijn er bij het probleem betrokken? (leidt tot keuze doelgroep)
- Met welke contextfactoren en randvoorwaarden moet je rekening houden? (leidt tot keuze media enzovoort)

Doelgroepanalyse

- Wat weet de ontvanger?
 - Kennis van de zender
 - Kennis van het thema
 - Kennis van de context
 - Algemene kennisniveau
- Wat wil de ontvanger?
 - Algemene en specifieke behoeften
- Wat vindt de ontvanger?
 - Houding en opinies (tegen)over zender
 - Houding en opinies (tegen)over thema
- Wat kan de ontvanger?
 - Algemene en specifieke vaardigheden

Contextanalyse

- Met welke contextfactoren moet je rekening houden?
 - Bereikbaarheid van de ontvanger
 - Hoeveelheid boodschappen die een ontvanger moet verwerken
 - Concurrentiekracht van andere boodschappen

Doelformulering

- Wat moet mijn doelgroep weten? (kennisdoel)
- Wat moet mijn doelgroep willen? (motivatie-doel)
- Wat moet mijn doelgroep vinden of doen? (attitude en gedragsdoel)
- Wat moet mijn doelgroep kunnen? (vaardigheidsdoel)

Vorm en inhoud

- Wat is de meest geschikte communicatievorm?
- Wat is het meest geschikte medium?
- Hoe luiden de Centrale vraag en de overige vragen?
- Hoe zijn de vragen te verdelen over inleiding, kern en slot?

Beoordelen van de problemen in zakelijke communicatie

	<i>Goed</i>	<i>Voldoende</i>	<i>Verbeteren</i>	<i>N.v.t.</i>
Het probleem is helder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicatie is de oplossing voor het probleem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het moment van communicatie is goed getimed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het medium past bij de situatie en het doel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De communicatie is gericht op inhoud én relatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beoordelen van de boodschap / het medium

	<i>Goed</i>	<i>Voldoende</i>	<i>Verbeteren</i>	<i>N.v.t.</i>
De communicatie is duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De communicatie is efficiënt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De communicatie is aantrekkelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De communicatie is correct	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De toon is goed getroffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het juiste medium is gekozen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beoordelen van relaties in zakelijke communicatie

	<i>Goed</i>	<i>Voldoende</i>	<i>Verbeteren</i>	<i>N.v.t.</i>
De ontvanger wordt voldoende vrij gelaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ontvanger wordt behandeld als een redelijk mens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ontvanger wordt gewaardeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>