

Communicatie en teamwork
in de lerende organisatie

Monique Dankers–van der Spek

Communicatie en teamwork in de lerende organisatie

Praktijkboek moderne managementvaardigheden

Boom Lemma uitgevers
Den Haag

Inhoud

Inleiding 11

Deel 1 Doeltreffende communicatie 15

1 Het communicatieproces 17

- 1.1 Inleiding 17
- 1.2 Het communicatieproces in beeld 19
 - 1.2.1 De zender 20
 - 1.2.2 De ontvanger 21
 - 1.2.3 Feedback 21
 - 1.2.4 Encoderen en decoderen 21
 - 1.2.5 Het kanaal 21
- 1.3 De boodschap 23
 - 1.3.1 De inhoud van de boodschap en de wijze waarop ze wordt gebracht 23
 - 1.3.2 De functies van een boodschap 24
- 1.4 Communicatiestoringen 26
 - 1.4.1 Storingen in de taal 27
 - 1.4.2 Intrapsychische storingen 27
 - 1.4.3 Verborgene agenda's 27
 - 1.4.4 Niet goed verstaan 27
 - 1.4.5 Verschil in kennisniveau 27
 - 1.4.6 Niet begrepen emotionele lading 28
 - 1.4.7 Vooroordelen 28
 - 1.4.8 Non-acceptatie 28
 - 1.4.9 Te veel informatie 28
- 1.5 Fundamentele kenmerken van het communicatieproces 29
 - 1.5.1 Het is onmogelijk om niet te communiceren 30
 - 1.5.2 Communicatie heeft altijd een inhouds- en een betrekkingniveau 30
 - 1.5.3 De klemtoon wordt verschillend gelegd 31
 - 1.5.4 Mensen communiceren met woorden, maar tegelijkertijd zonder woorden 32
 - 1.5.5 Boodschappen kunnen elkaar versterken of tegenspreken 32

2 Communicatievaardigheden 37

- 2.1 Inleiding 37
- 2.2 Zervaardigheden: het brengen van een boodschap 38
 - 2.2.1 Het doel van de boodschap 38
 - 2.2.2 Afstemmen op de ontvanger 39
 - 2.2.3 Structuur van de boodschap 39
 - 2.2.4 Non-verbale communicatie 42

- 2.3 Vaardigheden van de ontvanger 46
 - 2.3.1 Actief luisteren 46
 - 2.3.2 Doorvragen 48
 - 2.3.3 Geen suggestieve vragen 50
 - 2.3.4 Geen dubbelvragen 51
 - 2.3.5 Waarnemen 52

3 Het zakelijke gesprek 56

- 3.1 Inleiding 56
- 3.2 Zakelijke gesprekken 56
- 3.3 De structuur van een mondelinge presentatie 61
 - 3.3.1 Voorbereiding 61
 - 3.3.2 Introductie en slot 63
 - 3.3.3 Het gebruik van audiovisuele middelen 64
 - 3.3.4 De voordracht 66
- 3.4 De structuur van het interview 68

Deel 2 Coöperatieve gespreksvoering 75

4 Service en advies 77

- 4.1 Inleiding 77
- 4.2 Het probleemoplossende of adviesgesprek 79
 - 4.2.1 Het opnemen van de telefoon 80
 - 4.2.2 Het directieve model 81
 - 4.2.3 Fase 1 en 2: het ontdekken en onderzoeken van de vraag of het probleem 82
 - 4.2.4 Fase 3 en 4: het zoeken naar en kiezen van oplossingen 86
 - 4.2.5 Afronding 89
 - 4.2.6 Het non-directieve model 89
 - 4.2.7 Het participatiemodel 91
 - 4.2.8 De rol van de gespreksleider in de drie modellen 94
- 4.3 Adviesvaardigheden 95

5 Motiveren 101

- 5.1 Inleiding 101
- 5.2 Wat is motivatie en wat is het niet? 102
- 5.3 Iemand motiveren betekent inhaken op zijn behoeften 107
- 5.4 Hoe motiveren we medewerkers tot ander gedrag? 109
- 5.5 Intrinsieke en extrinsieke motivatie 114
 - 5.5.1 Intrinsieke motivatie: het belang van stimulerende doelstellingen 114
 - 5.5.2 Intrinsieke motivatie: werkstructurering 116
 - 5.5.3 Extrinsieke motivatie: het laten blijken van waardering 117
- 5.6 Het ontstaan van de verschillende motivatietheorieën 120

6 Corrigeren, kritiek, slecht nieuws en emoties 125

- 6.1 Inleiding 125
- 6.2 Nee zeggen 125
- 6.3 Corrigeren 128
 - 6.3.1 De zin van regels 128
 - 6.3.2 De zin van corrigeren 130
 - 6.3.3 De eerste terechtwijzing 132
 - 6.3.4 Het correctiegesprek 134
 - 6.3.5 De opbouw van het correctiegesprek 136
- 6.4 Omgaan met terechte en onterechte kritiek 141
- 6.5 Het overbrengen van slecht nieuws en het omgaan met emotionele reacties 145
 - 6.5.1 Het overbrengen van slecht nieuws 145
 - 6.5.2 Reacties van de brenger van slecht nieuws 146
 - 6.5.3 Reacties van de ontvanger 147

7 Beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken 152

- 7.1 Inleiding 152
- 7.2 Waarom beoordelen we? 153
- 7.3 Het proces van oordeelsvorming 154
 - 7.3.1 Inleiding 154
 - 7.3.2 Het beperken van de subjectiviteit 155
 - 7.3.3 Subjectieve en objectieve beoordelingscriteria 156
 - 7.3.4 Beoordelingsfouten 158
- 7.4 Het beoordelingsgesprek 162
 - 7.4.1 Wie beoordeelt? 162
 - 7.4.2 Het houden van beoordelingsgesprekken 163
- 7.5 Het functioneringsgesprek 168
 - 7.5.1 Het beoordelingsgesprek en het functioneringsgesprek 168
 - 7.5.2 Het voeren van een functioneringsgesprek 171

Deel 3 Samenwerken met synergie 179

8 Conflicten en onderhandelen 180

- 8.1 Inleiding: verschillende belangen in organisaties 181
- 8.2 Wat is een conflict? 182
 - 8.2.1 Kenmerken van een conflict 182
 - 8.2.2 Escalatie van conflicten 184
 - 8.2.3 Diagnose van conflicten 186
- 8.3 Conflictpreventie en -beheersing 188
 - 8.3.1 Mogelijke strategieën 188
 - 8.3.2 Het belang van communicatievaardigheden 189
 - 8.3.3 Het tweekolommengesprek 192
 - 8.3.4 De neutrale derde persoon 193

- 8.4 Onderhandelen 194
 - 8.4.1 Inleiding 194
 - 8.4.2 Verdelend Onderhandelen 197
 - 8.4.3 Principieel Onderhandelen 200
- 8.5 Onderhandelen in sterk geëscaleerde situaties 204

9 Overleg 214

- 9.1 Inleiding 214
- 9.2 Het voorbereiden van vergaderingen 215
- 9.3 Het structureren van een vergadering 219
- 9.4 Deelnemen aan overlegsituaties 223
 - 9.4.1 Gespreksbijdragen tijdens de vergadering 223
 - 9.4.2 De fase van informatie: spreken of luisteren? 225
 - 9.4.3 De fase van meningsvorming: competitie of samenwerken? 225
 - 9.4.4 De fase van besluitvorming: win-lose of win-win? 226
- 9.5 Het leiden van vergaderingen 227
- 9.6 Methoden voor de fasen van meningsvorming 228
 - 9.6.1 Brainstormen 228
 - 9.6.2 Brainwriting 229
 - 9.6.3 Probleemanalyse met behulp van de intervisiemethode 229
 - 9.6.4 Het luciferspel 231
 - 9.6.5 Argumenten pro en contra 231
 - 9.6.6 Wisselen van groepsgrootte 231
 - 9.6.7 Het stellingen spel 232
 - 9.6.8 Interviewen 232
 - 9.6.9 Vertegenwoordigen 232
- 9.7 Reduceren van het aantal alternatieven en methoden van besluitvorming 232
- 9.8 Het visualiseren van het groepsgesprek 236
- 9.9 De taak van de notulist 240
 - 9.9.1 De agenda 241
 - 9.9.2 Het notuleren 242
- 9.10 Formele regelgeving bij vergaderingen 244

10 Teamwork 247

- 10.1 Inleiding 247
- 10.2 Wanneer is een groep een team? 248
- 10.3 Voorwaarden voor teamontwikkeling 252
- 10.4 De valkuilen bij teamontwikkeling 257
- 10.5 Ervaringen uit de groepstherapie en sensitivity-training 259
 - 10.5.1 Vanuit het individu 260
 - 10.5.2 Vanuit de groep 260
 - 10.5.3 Combinatie 261
- 10.6 Teambuilding 262
 - 10.6.1 De voorbereiding van de start 264
 - 10.6.2 De beginperiode 264
 - 10.6.3 Als er problemen zijn om tot een evenwichtige participatie te komen 266

- 10.6.4 Als er problemen zijn om tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid te komen 266
- 10.6.5 Als er problemen zijn om open en direct met elkaar te communiceren 267
- 10.6.6 Als er verstarring optreedt 268
- 10.7 Open communicatie en constructieve persoonlijke feedback 269
 - 10.7.1 Regels voor open communicatie 269
 - 10.7.2 Constructieve persoonlijke feedback 269
- 10.8 De rol van de teamleider 270
- 10.9 Gebruik van teams in de organisatie 272

11 Klantgericht samenwerken 276

- 11.1 Inleiding: van winnen naar samenwerken 276
- 11.2 Het verkoop- of dienstverleningsproces 278
- 11.3 Stap 1: De suspectfase – het ontdekken van de behoefte van de klant 279
- 11.4 Stap 2: De prospectfase – het onderzoeken van de behoefte van de klant 282
- 11.5 Stap 3: De continuationfase – welke oplossingen kan de leverancier de klant bieden? 286
- 11.6 Stap 4: De order- of afsluitingsfase 291
- 11.7 Stap 5: De leveringsfase – wat is de beste manier om het product of de dienst te produceren en te leveren? 293
- 11.8 Stap 6: Nazorg – waarover is de klant wel of niet tevreden? 297
- 11.9 Interne klanten en leveranciers 301
- 11.10 Uzelf verkopen als sollicitant 302

Deel 4 De lerende organisatie 309

12 Management 312

- 12.1 Inleiding 312
- 12.2 De taken van de manager 313
- 12.3 Beleid voeren is onderscheid maken tussen 'denken' en 'doen' 324
- 12.4 De kenweg en de keuzeweg 331
- 12.5 Projectmanagement 333
- 12.6 Timemanagement 340

13 Leidinggeven 346

- 13.1 Inleiding 346
- 13.2 Leiding geven en leiding ontvangen 347
- 13.3 Leidinggeven of de baas spelen 350
- 13.4 Leiderschapsstijlen 356
 - 13.4.1 Autoritaire en democratische leiderschapsstijl 357
 - 13.4.2 Taak- of resultaatgericht en mens- of relatiegericht leiderschap 359
 - 13.4.3 Situationeel leiderschap 360
- 13.5 De introductie van de nieuwe medewerker 362
- 13.6 Delegeren en empowerment 364

- 13.7 De leidinggevende als coach 366
- 13.8 Begeleiden van leerprocessen 369
- 13.9 Het stimuleren van persoonlijke groei 371
- 13.10 Hoe begeleiden we medewerkers om met spanningen op het werk om te gaan? 376

14 Verbeteren en veranderen 382

- 14.1 Inleiding 382
- 14.2 Veranderingsprocessen op organisatieniveau 385
- 14.3 Informatie over de leerkansen van de organisatie 386
- 14.4 Systeemanalyse: het vinden van de onderlinge verbanden 390
- 14.5 Het ontwerpen, invoeren en evalueren van een verbeterproject 397
- 14.6 De Interne Communicatie Audit (ICA®) 403
 - 14.6.1 Het idee van een interne communicatie audit 403
 - 14.6.2 Hoe gaat een interne communicatie audit in zijn werk? 404
 - 14.6.3 Wie kan de interne communicatie audit afnemen? 407
 - 14.6.4 Resultaten 408
- 14.7 Weerstand tegen veranderingen 408
- 14.8 Verbeteren en veranderen op teamniveau 413
- 14.9 Verbeteren en veranderen op individueel niveau 417

Tot besluit 422

Geraadpleegde literatuur 424

Register 425

Informatie over de auteur 432

Inleiding

Dit boek gaat over communiceren en samenwerken in arbeidssituaties. De achtergrond waartegen zich dit alles afspeelt is de moderne lerende organisatie in zowel de profit- als non-profit- en overheidssector.

Het boek is herkenbaar voor de praktijkman en -vrouw. Zij kunnen hiermee hun eigen ervaringen vergelijken met wat er elders, zoals in mijn adviespraktijk, gebeurt. Voor studenten blijkt het interessant om zich aan de hand van de leerstof en opdrachten alvast een beeld te kunnen vormen van hun toekomstige beroepspraktijk.

Het boek biedt de lezer handvatten waarmee hij zijn inzicht en vaardigheden op het vlak van communicatie en samenwerken kan vergroten en zijn persoonlijke functioneren kan verbeteren. Het is zowel geschreven voor studenten aan een hbo- of universitaire opleiding, die na het beëindigen van hun opleiding een verantwoordelijke begeleidende functie in organisaties zullen gaan vervullen, als voor leidinggevers en anderen voor wie communicatie en samenwerking nu al belangrijke onderdelen van hun werk zijn. Het verschil tussen de eerste en de tweede doelgroep is immers slechts een faseverschil: de student van nu is de leidinggever van morgen en de leidinggevende van nu is de student van gisteren, maar hopelijk leert hij ook vandaag. In moderne organisaties wordt het immers steeds noodzakelijker dat we een leven lang leren, en dat is gelukkig precies wat ons werk zo boeiend kan maken!

Goed communiceren en samenwerken is iets waarvan we nooit kunnen zeggen dat we het 'nu wel kunnen'. Het kan altijd nog beter. En om als organisatie succesvol te kunnen zijn moet het ook steeds beter. Met dit boek kunt u die uitdaging aangaan. U kunt het in uw studie- of werkpraktijk gebruiken. In dit boek worden studenten daarom gezien als klanten van de organisatie waar zij studeren terwijl de docenten in diezelfde organisatie medewerker zijn. Daarbij dienen we te bedenken, dat studenten niet de enige klanten zijn: ook de organisaties die afgestudeerden aantrekken en de overheid stellen klanteneisen aan het opleidingsinstituut. Bij de onderwijsinstelling ligt dus de uitdaging de verschillen tussen de klanteneisen van deze klantengroepen te overbruggen door een win-win situatie te creëren!

Ik heb getracht het boek zo compleet mogelijk te maken zodat de gebruiker het erin de beroepspraktijk steeds bij kan pakken om naar aanleiding van nieuwe ervaringen zijn leercyclus met behulp van de aangeboden inzichten, modellen, toepassingen, checklists en oefeningen af te maken. De vele voorbeelden van toepassingen in de praktijk wijzen u daarbij de weg. Achter in het boek is een register opgenomen om onderwerpen gemakkelijk te kunnen vinden.

Hoewel dit boek zeker goed te gebruiken is voor zelfstudie, blijven communiceren en samenwerken natuurlijk onderwerpen waarover men per definitie nog beter in groepsverband kan leren. Het is buitengewoon leerzaam om groepsprocessen samen te ervaren, te observeren en te analyseren, de eigen ervaringen met die van anderen te vergelijken en de verkregen inzichten samen toe te passen. Door de vele vragen, oefeningen en groepsoefeningen kunnen leergroepen in organisaties of in het projectonderwijs zelfstandig, maar met een ervaren coach, aan de slag. Vooral bij de groepsoefeningen kan een deskundige begeleider het leerrendement aanzienlijk vergroten wanneer hij een veilige sfeer helpt creëren, waarin de deelnemers zich kunnen en durven openstellen om maximaal van en met elkaar te leren.

Om zo duidelijk mogelijk met u als lezer te communiceren heb ik ervoor gewaakt niet zonder meer vakjargon te gebruiken. Deze termen gaan, vooral als het gebruik ervan wel interessant staat, snel een eigen leven leiden. De belangrijkste begrippen die in dit boek worden gehanteerd zijn daarom ook gedefinieerd. Deze definities zijn behalve op de plek waar de begrippen het eerst worden gebruikt, ook achter ieder hoofdstuk te vinden.

Wat betreft de selectie van theorie is een keuze gemaakt voor die modellen waarvan in mijn advies- en trainingspraktijk gebleken is dat het toepassen daarvan vrucht afwerpt. Daarom zult u zowel – in mijn ogen – bruikbare klassieke ideeën aantreffen (zoals inzichten uit de Transactionele Analyse en assertiviteitstraining) als werkbare modellen van de modernere goeroes van de lerende organisatie (zoals het model voor een evenwichtige persoonlijke ontwikkeling van Ofman of het systeemdenken van Senge).

Consequent aan het systeemdenken worden in dit boek geen losse modellen of schema's gepresenteerd, maar is juist ook gezocht naar de verbanden tussen de besproken theorieën.

In deel 1 wordt een algemeen inzicht gegeven in het communicatieproces. De basisvaardigheden voor communiceren en het voeren van een zakelijk gesprek komen aan de orde.

In deel 2 bekijken we hoe het voeren van tweegesprekken op een coöperatieve manier kan verlopen. Daarvoor worden passende gespreksstructuren aangeboden en onderzoeken we hoe we de ander kunnen motiveren om met ons samen te werken. Daarbij passen we de inzichten en vaardigheden uit deel 1 toe in concrete praktijksituaties.

In deel 3 gaan we nog een stap verder. Datgene wat we tot dusver geleerd hebben, gaan we toepassen in situaties waarin we met meer mensen tegelijk (in kleinere groepen) communiceren en samenwerken. Voorkomen en verhelpen van conflicten, onderhandelen, overleg teamwork en (essentieel!) het samenwerken met interne en externe klanten passeren hier de revue.

In deel 4 zijn we bij de meest complexe toepassing van ons studieobject aangekomen: communicatie en samenwerken op organisatieniveau. U leert hoe u uw kwaliteiten met betrekking tot management en leidinggeven, verbeteren en veranderen kunt ontwikkelen.

Wanneer u ons wilt laten delen in uw ervaringen met het gebruik van dit boek, dan stellen wij het zeer op prijs wanneer u hierover contact met de uitgever wilt opnemen.

Moge dit boek u inspireren om het beste uit uzelf en uw organisatie te halen!

Vorden, januari 2001

Monique Dankers

Bij de tweede druk

De in de 'volksmond' gebruikte synoniemen voor 'intervisiemodel' bleken voor specialisten toch allemaal een net iets andere vorm aan te duiden en daarom niet door elkaar gebruikt te mogen worden. Dit is in de nieuwe druk aangepast.

Het begrip 'parafraseren' is vervangen door het begrip 'gevoelsreflectie', omdat dit duidelijker en meer ingeburgerd is.

De index is nog verder verbeterd en een enkel foutje, dat bij de eerste druk door de drukproeven heen geslopen was, is hersteld.

Vorden, juli 2003

Monique Dankers

Bij de derde druk

Op een enkele tekstcorrectie na is deze uitgave gelijk aan de vorige.



DEEL 1



Doeltreffende communicatie

Wat gebeurt er nu eigenlijk precies als we communiceren? Dat blijkt veel ingewikkelder te zijn dan het op het eerste gezicht lijkt. Het is zelfs onmogelijk om *niet* te communiceren wanneer we bij elkaar in de buurt zijn! Door het communicatieproces te analyseren kunnen we begrijpen waarom er vaak misverstanden ontstaan, en daardoor kunnen we ze een volgende keer proberen te voorkomen. Daartoe

oefenen we stap voor stap in de basisvaardigheden die we nodig hebben om goed te communiceren. Ook bekijken we hoe een zakelijk gesprek is opgebouwd: hoe we ons erop kunnen voorbereiden en hoe we zo'n gesprek het beste kunnen voeren. We leren hoe we een presentatie kunnen houden en hoe het afnemen van een interview in zijn werk gaat.

1 Het communicatieproces

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Het communicatieproces
- 1.3 De boodschap
 - 1.3.1 De inhoud van de boodschap en de wijze waarop ze wordt gebracht
 - 1.3.2 De functies van een boodschap
- 1.4 Communicatiestoringen
 - 1.4.1 Storingen in de taal
 - 1.4.2 Intrapsychische storingen
 - 1.4.3 Verborgene agenda's
 - 1.4.4 Niet goed verstaan
 - 1.4.5 Verschil in kennisniveau
 - 1.4.6 Niet begrepen emotionele lading
 - 1.4.7 Vooroordelen
 - 1.4.8 Non-acceptatie
 - 1.4.9 Te veel informatie
- 1.5 Fundamentele kenmerken van het communicatieproces
 - 1.5.1 Het is onmogelijk om niet te communiceren
 - 1.5.2 Communicatie heeft altijd een inhouds- en een betrekkingniveau
 - 1.5.3 De klemtoon wordt verschillend gelegd
 - 1.5.4 Mensen communiceren met woorden, maar tegelijkertijd zonder woorden
 - 1.5.5 Boodschappen kunnen elkaar versterken of tegenspreken

2 Communicatievaardigheden

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Zendervaardigheden: het brengen van een boodschap
 - 2.2.1 Het doel van de boodschap
 - 2.2.2 Afstemmen op de ontvanger
 - 2.2.3 Structuur van de boodschap
 - 2.2.4 Non-verbale communicatie
- 2.3 Vaardigheden van de ontvanger
 - 2.3.1 Actief luisteren
 - 2.3.2 Doorvragen
 - 2.3.3 Geen suggestieve vragen
 - 2.3.4 Geen dubbelvragen
 - 2.3.5 Waarnemen

3 Het zakelijke gesprek

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Zakelijke gesprekken
- 3.3 De structuur van een mondelinge presentatie
 - 3.3.1 Voorbereiding
 - 3.3.2 Introductie en slot
 - 3.3.3 Het gebruik van audiovisuele middelen
 - 3.3.4 De voordracht
- 3.4 De structuur van het interview

1.1 Inleiding

Iedereen weet hoe belangrijk communicatie in organisaties is. In de meeste non-profitorganisaties en in de zakelijke dienstverlening bestaat het product of de dienstverlening zelfs voor een groot deel uit communicatie.

In productiebedrijven is communicatie meer een hulpmiddel en lijkt het op het eerste gezicht misschien minder belangrijk. Maar stel, dat u eens zou proberen uit te rekenen hoeveel u met efficiënte communicatie kunt winnen of verliezen.

Dan zou u misschien wel schrikken! Wat wordt er verdiend doordat de receptioniste precies weet wanneer de binnendienstmedewerkster weer te bereiken is? Wat levert het op als de productiemedewerker de Technische Dienst op tijd waarschuwt omdat die machine zo'n vreemd geluid maakt? Wat kost het wanneer de gegevens van de verkoop onvolledig of tegenstrijdig zijn en dat wordt pas bemerkt als de order al ingesteld is op de machine? Wat kost het wanneer negen personen in vergadering een kwartier moeten wachten omdat nummer tien, die over essentiële informatie beschikt, wordt weggeroepen voor een spoedeisende kwestie?

Enkele voorbeelden uit de praktijk:

Hebt u wel eens een computergestuurde machine aan het werk gezien? Alles lijkt automatisch te gaan. Maar er heeft wel een ingewikkeld communicatieproces plaatsgevonden om een programma te kunnen ontwerpen dat de hardware laat werken. Wanneer de programmeur uitgaat van verkeerde vooronderstellingen omdat hij niet de goede informatie heeft ingewonnen of de informatie verkeerd heeft geïnterpreteerd, dan zal ook een robot omslachtig werken of rotzooi maken.

Een computerprogramma kan de juiste patiëntengegevens leveren, maar daarvoor moeten ze eerst wel zijn aangeleverd en ingevoerd. Hiervoor én om iemand dit te leren is communicatie nodig. De werknemer die de computer vervolgens raadpleegt, moet de gegevens ook correct kunnen interpreteren. Naarmate de computer meer voor ons doet, wordt communicatie alleen maar belangrijker om te zorgen dat de gegevens geen eigen leven gaan leiden.

Verkeerde strategische beslissingen die een organisatie miljoenen kosten, kunnen ontstaan door een verkeerde vraagstelling in het markt- en consumentenonderzoek. Meet men wel wat men denkt te meten? En worden de uitkomsten wel op de juiste wijze geïnterpreteerd?

Omdat de directeur niet (meer) met iedere klant kan spreken moet de communicatie tussen klant, onderzoeker, computerdeskundige, marketingmanager en directie zo min mogelijk 'ruis' geven.

VRAAG Geef eens enkele voorbeelden van communicatie waar u vandaag zelf bij betrokken was.

In onze kenniseconomie is het voor het voortbestaan van organisaties essentieel, dat de juiste toepasbare kennis op de juiste plaats in de organisatie beschikbaar is. Communicatie is daarmee een proces dat belangrijk genoeg is om eens wat langer bij stil te staan. Wat gebeurt er nu precies bij communicatie?

- OEFENING** Stel u eens voor (wat mij overkwam) dat u als buitenlander 's avonds bij één van de uitgangen van het Centraal Station in Warschau staat. De Poolse chauffeur van het bedrijf zal u van de trein op komen halen, maar u ziet hem niet. U hebt een mobiele telefoon en hij ook. Gelukkig spreekt hij een beetje Engels, want u spreekt geen Pools. U belt hem op, maar de verbinding is slecht en er is veel lawaai op straat. 'Ik sta bij het station', zegt hij. Dan hebt u dus een andere uitgang genomen, denkt u. 'Kunt u me alstublieft zoeken? Mijn koffers zijn zwaar.' U weet niet of deze boodschap overkomt. En hoe kunt u hem proberen uit te leggen waar hij u kan vinden? U ziet auto's, bussen, de trap die u opklom om buiten te komen, mensen die waarschijnlijk alleen Pools spreken... Niets wat de plek in uw ogen bijzonder maakt.
- **Waarom is communicatie in deze situatie zo moeilijk? Hoe zou u dit communicatieprobleem proberen op te lossen?**

Communicatie in het voorafgaande voorbeeld is moeilijk omdat:

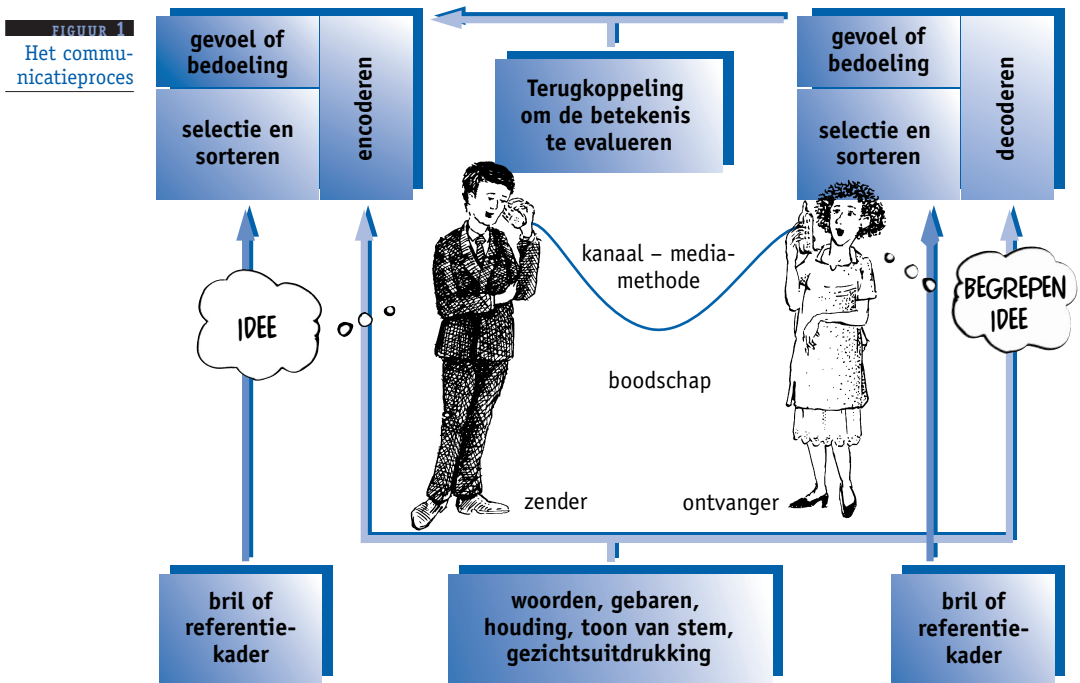
- u en de chauffeur het gewend zijn verschillende talen (Nederlands en Pools) te spreken. Daardoor hebben de woorden die voor de een normaal zijn geen betekenis voor de ander
- Engels voor u een vreemde taal is, waarin u zich nooit zo goed kunt uitdrukken als in uw moedertaal. De chauffeur spreekt maar een beetje Engels. U bent er niet zeker van of hij kan vertalen wat u bedoelde te zeggen
- de voorbijgangers waarschijnlijk helemaal niet de betekenis begrijpen van de woorden die u kunt gebruiken. Daarom kunt u hen de situatie niet uitleggen en vragen waar u bent
- de telefoonverbinding slecht is en er veel lawaai is zodat de chauffeur uw stem niet optimaal kan horen en u zijn stem ook niet
- de chauffeur de plek niet kan zien waar u staat omdat jullie per telefoon met elkaar praten
- u veel ziet op de plek waar u staat, meer dan u in woorden vangen kunt, maar niet weet wat u daaruit moet selecteren. U weet niet aan welke woorden de chauffeur de plek kan herkennen.

Mijn oplossing was de volgende: ik heb iemand van het Poolse bedrijf gebeld die goed Pools én Engels spreekt. Ik heb hem de situatie uitgelegd, maar ik kon hem ook niet voldoende overbrengen waar ik stond. Hij vroeg of ik aan de kant van het Marriott Hotel stond, maar dat wist ik niet. Ik wist niet hoe dat hotel eruitzag, en toen hij het beschreef kon ik het niet vinden. Daarom heb ik mijn telefoon aan een voorbijganger gegeven. De man van het bedrijf vroeg in het Pools aan de voorbijganger of ik bij de 'Marriott-uitgang' (voor Polen kennelijk een begrip) stond. Dat bleek inderdaad het geval te zijn, ook al kon ik dat hotel vanaf die plek niet zien. De man van het bedrijf heeft daarna voor mij de chauffeur gebeld omdat zij samen Pools konden spreken. Hij heeft de chauffeur uitgelegd dat hij naar mij toe moest gaan. Kort daarna kwam de taxi aanrijden.

Communicatie is een proces waarin we de hele dag betrokken zijn: of we dat willen of niet. Ons denken, voelen en handelen worden bepaald door de signalen die uit de buitenwereld op ons af komen. Omgekeerd proberen wij het gedrag van andere mensen te beïnvloeden door het uitzenden van boodschappen. Soms zenden we boodschappen uit waar we geen erg in hebben: de ander hecht dan een betekenis aan ons handelen die we er zelf niet aan wilden hechten.

1.2 Het communicatieproces in beeld

Als mensen met elkaar communiceren, dan wisselen ze boodschappen uit. De wijze waarop dit gebeurt, wordt hierna schematisch weergegeven in het 'Communicatiemodel' (figuur 1).



DEFINITIE

Communicatie: bij communicatie tussen mensen is het volgende onderscheid te maken:

- de zender van de boodschap; degene die een idee probeert over te dragen
- de boodschap zelf; de vertaling van het idee in woorden of gebaren
- het kanaal; de wijze waarlangs de boodschap wordt gezonden
- de ontvanger van de boodschap; degene met wie de zender communiceert
- het effect; datgene wat de boodschap bij de ontvanger teweegbrengt
- 'feedback' (terugkoppeling); de reactie van de ontvanger.

1.2.1 De zender

Het doorgeven van een boodschap is dus een ingewikkeld proces. Dat blijkt wel uit het voorbeeld van het communicatieprobleem op het station in Polen: ik moet mijn ervaringen (mijn indrukken van de plek waar ik sta) eerst omzetten in abstracte taalcodes voordat ik ze aan een ander (de chauffeur) kan geven. Bij deze ‘vertaling’ gaan altijd details verloren. Ik moet een keuze maken uit alles wat ik op dat moment kan zien, horen, voelen, ruiken en ik moet aspecten selecteren die ik in taal probeer om te zetten.

DEFINITIE **Encoderen:** een idee dat men wil communiceren, verwoorden in taal

OEFENING

- Schrijf gedurende precies één minuut op welke indrukken (zien, horen, voelen, ruiken, proeven) u op dit moment ervaart.
- Noem nu gedurende precies één minuut welke indrukken u zo-even niet hebt genoemd of vergelijk wat u hebt opgeschreven met wat anderen hebben genoteerd. Wat kunt u bijvoorbeeld zeggen over de selectie die u hebt toegepast? Let u meer op details of op de grote lijnen? Let u meer op mensen of meer op voorwerpen? Let u op wat dichtbij is of juist wat ver weg is? Op wat groot is of wat klein is? Op wat vertrouwd is of wat nieuw is?
- Zijn er ook aspecten benoemd waarvoor u een ander woord kunt gebruiken om het aan te duiden?

Door mijn ervaringen in taal om te zetten hecht ik er betekenis aan. Hierdoor druk ik mijn persoonlijke stempel op de gebeurtenissen. Door ervaringen in taal om te zetten maak ik er als het ware een afbeelding van, een soort ‘landkaart’. Een ‘landkaart’ is niet het gebied zelf; het stelt het alleen maar voor. Door er een afbeelding van te maken interpreteer ik de werkelijkheid, ik geef er betekenis aan, mijn eigen betekenis. De werkelijkheid wordt op deze wijze gekleurd door de ‘bril’ of het *referentiekader* waardoor ik naar de werkelijkheid kijk.

DEFINITIE **Referentiekader:** de persoonlijke achtergrond (menselijk computerprogramma) waartegen de signalen die men van de buitenwereld opvangt worden geïnterpreteerd, betekenis krijgen

- OEFENING** Een vrek, een rover, een kunstenaar en een wijze maken samen een wandeling. Ze komen na een tijdje bij een grot en blijven vol bewondering staan.
- De vrek zegt: ‘Wat een prachtige grot om je schat in te bewaren.’
- De rover zegt: ‘Wat een prachtige grot om je in te verschuilen.’
- De kunstenaar zegt: ‘Wat een prachtige grot om wandschilderingen in te maken.’
- De wijze zegt alleen: ‘Wat een prachtige grot.’
- Geef ten aanzien van de personen in deze anekdote (uit het Zenboeddhisme) aan wat hun referentiekader is.

1.2.2 De ontvanger

De ontvanger moet op zijn beurt de abstracte taalcodes van de zender vertalen om zich iets bij de woorden te kunnen voorstellen. De chauffeur moet zich in het voorbeeld aan de hand van mijn woorden een beeld vormen van de plek waar ik sta. Hij decodeert de taalcodes en hecht betekenissen aan de woorden, die uiteraard alleen maar gebaseerd kunnen zijn op ervaringen die de ontvanger zelf meegeemaakt heeft. Hij kon in het voorbeeld de plek waar ik stond aan de hand van mijn beschrijving niet voor zich zien. Evenzo kon ik me bij de woorden 'Marriott Hotel' niets voorstellen, omdat ik dat hotel nog nooit had gezien.

DEFINITIE

Decoderen: de ontvangen boodschap vanuit de abstracte taalcodes omzetten in een begrip van wat de zender wil zeggen

1.2.3 Feedback

De zender heeft een bedoeling met het zenden van de boodschap (ik wilde graag van de plek waar ik stond worden opgehaald) en wanneer de ontvanger zich hiervan, met behulp van twee andere mensen, een beeld gevormd heeft, ontstaat bij hem een reactie (hij startte de taxi en reed naar een andere uitgang). Daarmee is de communicatiecirkel rond. Deze reactie noemen we *feedback* of *terugkoppeling*. Doordat de taxi verscheen, werd mij duidelijk dat mijn bedoeling was begrepen.

1.2.4 Encoderen en decoderen

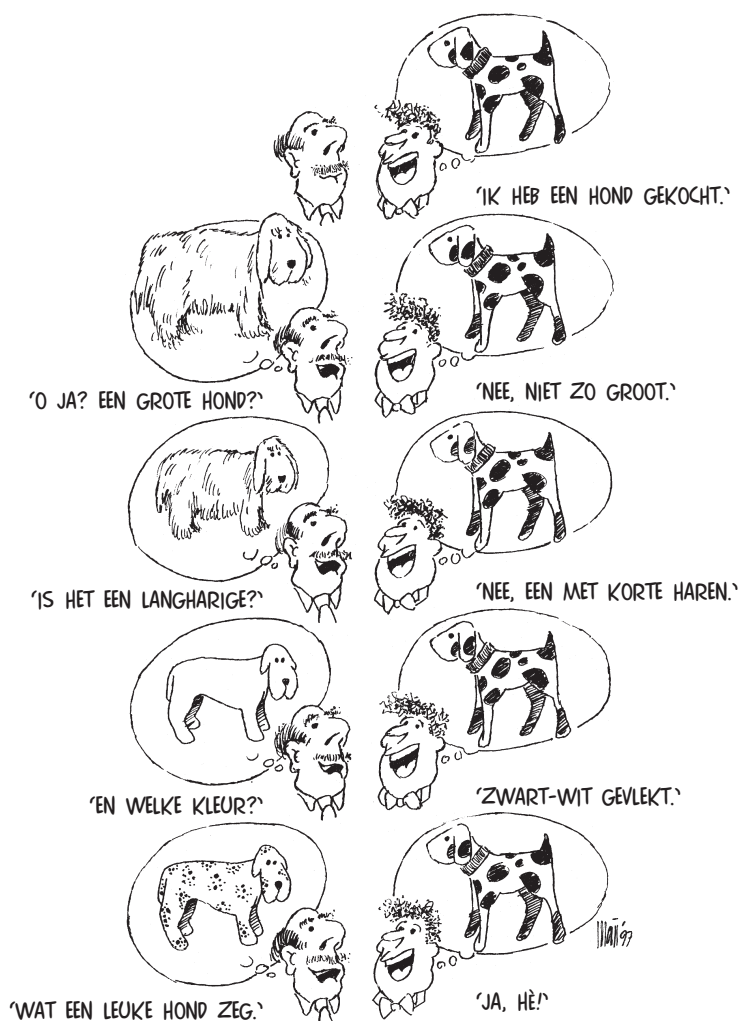
Door het vertaalproces en de verschillende referentiekaders van zender en ontvanger wordt de boodschap als het ware gefilterd. Men kan een ervaring als zodanig niet overdragen. Het idee dat de ander zich vormt op grond van de door mij gekozen woorden om mijn idee weer te geven, zal nooit exact hetzelfde zijn als mijn oorspronkelijke idee of ervaring. Zie hiervoor figuur 2, op de volgende pagina. De ontvanger heeft zijn eigen ervaringen. Aan de hand daarvan ontcijfert en interpreteert hij de naar hem gezonden boodschap. (De chauffeur kon de Poolse taal beter decoderen dan het Engels. Voor de chauffeur en andere inwoners van Warschau stond de uitgang waar ik stond bekend als de 'Marriott-uitgang'.)

1.2.5 Het kanaal

Mensen hebben verschillende mogelijkheden om een boodschap over te brengen op anderen:

- u kunt de boodschap via verschillende kanalen naar de ander zenden
- u kunt gebruikmaken van uw stem, (al dan niet in combinatie met) het gesproken woord, het geschreven woord, gebaren, een tekening, telefoon, fax, internet, radio, televisie, film, dans of zang. Met die kanalen kunt u bijvoorbeeld spreken, schrijven, tekenen, telefoneren, faxen, e-mailen, een programma uitzenden, beelden tonen, expressie uiten.

In ons voorbeeld maakten we dus gebruik van mobiele telefoons. Met de voorbijganger gebruikte ik één van de weinige woorden gesproken taal die ik in het Pools kende: *'prosze'* (= alstublieft) en gebarentaal: ik hield de telefoon bij haar oor.



Voorbeeld:

Het is altijd fascinerend om in de regelkamer van een computergestuurde machine plaats te nemen en te letten op de gebarentaal die gebruikt wordt om van de uithoeken van de fabriekshal de operators aan het bedieningspaneel boodschappen door te seinen. Voor een buitenstaander is dat volslagen geheimtaal, maar voor insiders is het meestal niet te evenaren door welke geavanceerde elektronische communicatiemiddelen dan ook.

De geschiktheid van een kanaal is afhankelijk van de specifieke situatie. We kunnen bijvoorbeeld onderscheid maken in communicatie die in een kleine groep (bijvoorbeeld een drietal) of een grote groep (bijvoorbeeld publiek bij een theatervoorstelling) plaatsvindt. En ook of de betrokkenen in één ruimte bij elkaar zijn (werkgroep) of in afzonderlijke ruimtes (bijvoorbeeld verschillende vestigingsmanagers).

FIGUUR 3

GESCHIKTHEID
VAN EEN AANTAL
KANALEN

	Ander aanwezig	Ander afwezig
In een kleine groep	gesprek non-verbaal aanwijzen, demonstreren flap-over/ bord	telefoon brief/ verslag fax e-mail
In een grote groep	toespraak dia's film flap-over/ bord voorstelling	e-mail krant/ boek video cd pamflet

Vaak kunnen meer kanalen worden gebruikt. Een lezing gaat bijvoorbeeld vergezeld van dia's en de hoofdpunten worden op papier uitgereikt. Door meer kanalen te gebruiken wordt de kans vergroot dat een boodschap wordt geïnterpreteerd zoals ze door de zender is bedoeld.

OEFENING

- Geef een voorbeeld van een gespreksonderwerp dat zich bij uitstek leent voor:
 - een schriftelijke boodschap
 - een presentatie
 - een tweegesprek
 - een groepsgesprek.
- Geef ook een voorbeeld van een onderwerp dat zich vooral leent voor een benadering via meer (welke?) kanalen.

1.3 De boodschap

1.3.1 De inhoud van de boodschap en de wijze waarop ze wordt gebracht

Alles om ons heen heeft een naam: voorwerpen, verschijnselen, gebeurtenissen, gevoelens. We hebben er allemaal woorden voor. Hoewel, u hoort mensen ook wel eens zeggen dat ze de goede woorden niet zo gauw kunnen vinden. Kleine kinderen kunnen nog niet praten. Ze moeten de woorden waarmee bepaalde zaken door anderen worden aangeduid nog leren.

Door het leren van abstracte taal ontstaat ook de 'bril' (het *referentiekader*) waardoor we de wereld om ons heen kleuren en de werkelijkheid tegelijkertijd beperken.

Alles wat via onze zintuigen binnendringt, wordt gesorteerd. Dat wil zeggen, in onze hersenen wordt direct gezocht naar een eerdere gelijksoortige ervaring (herkenning). Dingen die we niet al eens eerder hebben meegemaakt (zoals bijvoorbeeld het Marriott Hotel), kunnen we moeilijk 'herkennen'. En dingen die we niet herkennen, zien we vaak over het hoofd of begrijpen we verkeerd.

Veel misverstanden en communicatiestoringen komen voort uit het feit, dat woorden voor verschillende mensen vaak een verschillende betekenis hebben. Dat komt doordat mensen in hun leven de werkelijkheid om hen heen op een verschillende manier hebben ervaren. Zo zal het woord ‘sneeuw’ door de automobilist in verband gebracht worden met gevaar, terwijl het door een kind in verband gebracht wordt met sneeuwpret.

Communiceren met elkaar betekent dan ook: *u inleven in de betekeniswereld van de ander*. Als twee mensen hetzelfde zeggen, dan wil dat nog niet zeggen dat ze ook hetzelfde bedoelen. Een ‘kop’ is niet alleen een hoofd of iets om uit te drinken, maar ook een opschrift boven een stuk tekst.

Bij communiceren is de boodschap (de inhoud) dus belangrijk. Toch is de wijze waarop de dingen worden gezegd minstens zo belangrijk. Behalve aan houding en gebaren valt ook aan de wijze waarop iemand iets zegt af te leiden hoe hij of zij het bedoelt:

- aan de spreektoon horen we vaak of iets ernstig bedoeld is of als grap
- aan het spreektempo van iemand kunnen we horen of de ander nerveus is of niet
- uit het spreekritme valt soms af te leiden dat iemand aarzelt om iets uit te leggen
- ook stiltes hebben vaak grote betekenis.

FIGUUR 4

OVERZICHT VAN
DE VERSCHILLENDE
SOORTEN
COMMUNICATIE

	Verbaal (met woorden)	Non- verbaal (zonder woorden)
vocaal (met stem)	gesproken taal v.b. telefoongesprek	stemgebruik v.b. intonatie
non-vocaal (zonder stem)	geschreven taal v.b. memo	lichaamstaal v.b. mimiek

VRAAG Stel u eens voor: een collega komt uw kantoor binnen en zegt met een grijns op zijn gezicht: ‘Ik ben daarnet toch zo verschrikkelijk geschrokken!’
Hoe zou u deze boodschap interpreteren?

De lichaamstaal bergt dus de code in zich die u nodig hebt om te begrijpen hoe iemand iets bedoelt. De toon die iemand aanslaat, verradt vaak hoe de ander wil dat u zijn boodschap begrijpt.

De wijze waarop mensen met elkaar communiceren maakt ook duidelijk in welke relatie mensen zich tot elkaar verhouden: mensen die vertrouwd met elkaar zijn, spreken anders met elkaar dan mensen die vreemd voor elkaar zijn; degene die de baas is, wil vaak anders aangesproken worden dan een collega.

1.3.2 De functies van een boodschap

De totale boodschap, die dus in ieder geval non-verbaal en mogelijk ook verbaal wordt overgebracht, kan vier verschillende functies of een combinatie daarvan hebben:

1 De referentiële functie

Een boodschap kan verwijzen (*referentie*) naar feitelijke informatie:

Voorbeeld:

'Het is vijf minuten voor twaalf.' (als een feitelijke constatering)

Als de ontvanger op de referentiële functie van deze boodschap reageert, kan hij bijvoorbeeld zeggen:

'Vijf voor twaalf? Dan loopt mijn horloge iets voor.'

2 De expressieve functie

Een boodschap kan ook een beeld geven van de zender, die zich op zijn eigen persoonlijke wijze door middel van de boodschap uitdrukt (*expressie*).

Voorbeeld:

'Het is vijf minuten voor twaalf!' (expressie van schrik omdat het al zo laat is)

Als de ontvanger op de expressieve functie van deze boodschap reageert, kan hij bijvoorbeeld zeggen:

'O jee, nu kom je zeker te laat?'

3 De relationele functie

Een boodschap kan ook laten zien hoe de zender over de ontvanger denkt. We noemen dat de *relationele functie*. Hiermee wordt de mening van de zender over de relatie tussen de ontvanger en de zender aangegeven.

Voorbeeld:

'Het is vijf minuten voor twaalf!' (als waarschuwing, dat het al zo laat is)

Als de ontvanger op de relationele functie van deze boodschap reageert, kan hij bijvoorbeeld zeggen:

'Je hebt gelijk, ik ben laat.' (daarmee aangevend, dat de hij de zender ziet als iemand die het recht heeft om hem, de ontvanger, daarop te wijzen)

'Bemoei je er niet mee!' (daarmee aangevend, dat de hij de zender ziet als iemand die niet het recht heeft om hem, de ontvanger, daarop te wijzen)

4 De appellerende functie

Een boodschap kan een beroep (*appèl*) doen op de ontvanger om op een bepaalde manier te reageren.

Voorbeeld:

'Het is vijf minuten voor twaalf!' (als aansporing om op te schieten)

Als de ontvanger op de appellerende functie van deze boodschap reageert, kan hij bijvoorbeeld zeggen:

'Ik ben al weg!' (en geeft daarmee de reactie die de zender van hem vraagt)

Boodschappen zullen altijd één of meer van deze vier functies hebben. Het gebeurt regelmatig, dat de ontvanger op een andere functie reageert dan de zender bedoelde. Om doeltreffend te communiceren dient u *zich bewust te zijn welke bedoeling u hebt met wat u zegt en op te letten of dat bij de gesprekspartner ook zo overkomt*.



VRAAG Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin de ontvanger niet reageerde op de functie die de boodschap voor de zender had?

1.4 Communicatiestoringen

In iedere schakel van het communicatiemodel kunnen storingen optreden.

GROEPSOEFENING Voor vijf deelnemers en observatoren.

Vier deelnemers gaan op de gang staan. De vijfde deelnemer zoekt een praktijkvoorbeeld uit dit boek. Het voorbeeld mag maximaal vijf zinnen bevatten.

De eerste persoon van de gang wordt vervolgens binnengeroepen. Persoon nummer 5 leest het voorbeeld hardop voor. Persoon 1 moet proberen de boodschap te onthouden. Hij mag daarbij niet schrijven. Daarna roept persoon 1 persoon 2 binnen en vertelt de boodschap zo exact mogelijk na. Persoon 2 mag evenmin schrijven en probeert ook de boodschap zo goed mogelijk te onthouden. Daarna wordt persoon 3 binnengeroepen en herhaalt het proces zich.

Tot slot nog een keer met persoon 4. Persoon 4 geeft tot slot weer wat hij of zij heeft begrepen aan persoon nummer 1.

Observatoren:

Let op hoe de boodschap als gevolg van onvermijdelijke communicatiestoringen vervormt.

Video:

Het is aardig deze oefening op video op te nemen en na afloop in zijn geheel te bekijken.

In de voorafgaande oefening is gekozen voor vijf deelnemers. Daarmee wordt de situatie in een vijfploegendienst in een volcontinuubedrijf gesimuleerd. Om in zo'n bedrijf belangrijke boodschappen door te geven wordt meestal gebruikgemaakt van een logboek, waarin boodschappen worden *opgeschreven*. Aan de hand van dit logboek worden bij de ploegenoverdracht de referentiekaders gelijkgeschakeld door de tekst mondeling te *bespreken*.

Zo nodig kan men bijvoorbeeld ook problemen met de machine, kwaliteitseisen, et cetera laten *zien*.

Het gebruik van meer kanalen is essentieel om de boodschap goed over te kunnen brengen. Ook het geven en vragen van feedback is zeer belangrijk.

VRAAG Werd de mogelijkheid om feedback te geven en te vragen door de deelnemers aan de voorafgaande groepsoefening benut?

Hierna bespreken we een aantal storingen in de communicatie, zoals die veelvuldig in de zakelijke gespreksvoering voorkomen.

1.4.1 Storingen in de taal

Een storing die ontstaat bij de zender is bijvoorbeeld moeilijk of specialistisch taalgebruik. Dat leidt ertoe, dat de boodschap niet goed gedecodeerd kan worden.

Voorbeeld:

Iedere organisatie heeft haar eigen vaktermen en afkortingen, waarvan men vaak niet beseft dat ze voor een buitenstaander niet duidelijk zijn. Maar u went er zo snel aan dat 'de Linde' geen boom maar een hefruck is en dat 'KM1' de eerste kartonmachine is, dat u deze woorden ongemerkt aan uw woordenschat toevoegt.

1.4.2 Intrapsychische storingen

De zender of de ontvanger is niet in staat of niet in de stemming om te communiceren. Hij heeft bijvoorbeeld geen zin, is ziek, moe of heeft zijn aandacht ergens anders bij.

Voorbeeld:

Toen we het bedrijf weer bezochten, kwamen we ook de chef van de expeditie weer tegen. Collega's hadden ons gewaarschuwd: zijn vrouw lag op sterven. Hij kon zich begrijpelijkerwijze niet echt goed op zijn werk concentreren.

1.4.3 Verborgene agenda's

U hebt uw eigen bedoelingen met het gesprek, die niet worden uitgesproken.

Voorbeeld:

De directeur wilde proberen uit te vinden hoe hoog de werkdruk was opgelopen. Maar dat zei hij niet direct, omdat hij bang was dat de ondernemingsraad zich dan bij voorbaat verplicht zou voelen om hem ervan te overtuigen dat de werkdruk onacceptabel was.

1.4.4 Niet goed verstaan

Als er, bijvoorbeeld aan een machine, veel bijgeluiden zijn kunt u de boodschap letterlijk niet goed verstaan. De boodschap wordt wel gezonden, maar niet goed ontvangen.

Voorbeeld:

Bij een rondleiding door een bedrijf waarbij gehoorbescherming verplicht was, werd uitleg gegeven over de werking van de machine, waar wij niet al te veel van opvingen. 'Kunt u zich voorstellen', vroeg men ons later, 'dat wij problemen in het team moeilijk tijdens het werk kunnen uitpraten?'

1.4.5 Verschil in kennisniveau

De storing kan ontstaan bij de ontvanger. Het lukt hem niet om de boodschap te decoderen, maar het lijkt zo dom om te laten merken dat hij niet snapt wat de ander zegt.

