

Communicatie

Communicatie Theorie

Thom Laming

eerste druk, 2005



Artikelcode: 20076.2

Colofon

Auteur(s): Thom Laming
Redactie: Studio Maan, Marga Winnubst
Illustraties: Verbaal - bureau voor visuele communicatie
Illustrator: Paul Hoogma
Resonans: Eddy Madern

Het Ontwikkelcentrum heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Bent u desondanks van mening dat we u hebben benadeeld, dan kunt u contact met ons opnemen.

© 2005 Ontwikkelcentrum, Ede, Nederland
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Ontwikkelcentrum.

Inleiding

In elk beroep heb je vaardigheden nodig. Maar welk beroep je ook hebt: je zult altijd contacten moeten leggen, onderhouden en uitbreiden. Daarvoor heb je naast vaktechnische vaardigheden ook sociale vaardigheden nodig. Sociale vaardigheden staan niet op zichzelf. Je moet ze zien in samenhang met de werkwijze binnen je bedrijf en de maatschappelijke ontwikkelingen. Sociale vaardigheden veranderen dus steeds, maar ze hebben vrijwel altijd met communicatie te doen!

Communicatieproces

Bij communicatie denk je misschien alleen aan praten of schrijven. Dat klopt niet. Communicatie is meer. Ieder gedrag dat je vertoont terwijl je weet dat iemand anders aanwezig is, is communicatie. Maakt niet uit of je woorden gebruikt of niet. Zelfs als je niet wilt communiceren, communiceer je. Je geeft namelijk aan dat je niet wilt communiceren. En dat kan zonder woorden. Ieder menselijk gedrag dat een ander informatie geeft is communicatie. Dus ook onbewust gedrag.

doorlopend proces Communicatie is ons belangrijkste hulpmiddel in de omgang met anderen. We kunnen het omschrijven als een *doorlopend proces* waarbij een zender bedoeld of onbedoeld een boodschap (informatie) overbrengt aan een ontvanger. Degene die zijn gedachten, gevoelens of ideeën meedeelt is de zender. Degene die de boodschap krijgt is de ontvanger. Zowel personen als groeperingen en instituties kunnen zender en ontvanger zijn.

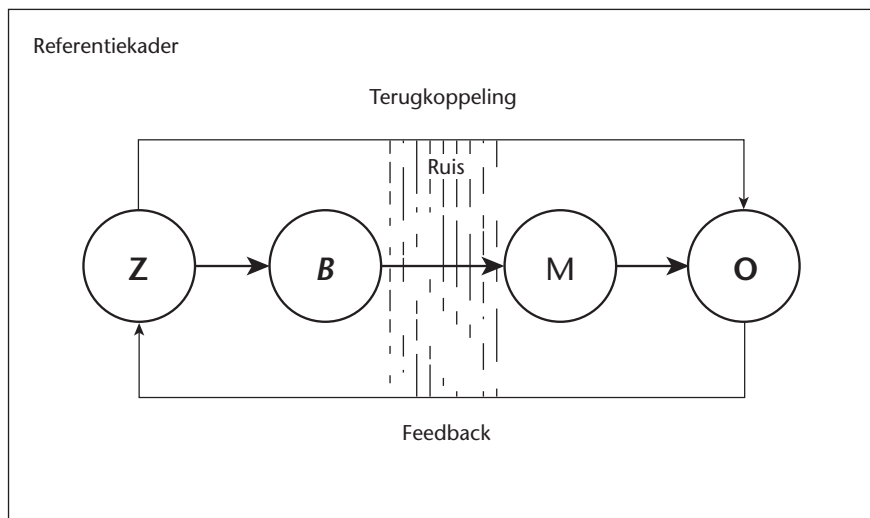
feedback Als de ontvanger op een boodschap reageert, spreek je van *feedback*. De ontvanger geeft feedback aan de zender. De rollen zijn dan omgedraaid: de ontvanger is zender geworden en de zender ontvanger.

ruis Na zender, boodschap en ontvanger is *ruis* de vierde belangrijke factor in het communicatieproces. We spreken van ruis als de informatie die de zender wil overbrengen niet, onvolledig of onjuist bij de ontvanger komt. Ruis kan bepalend zijn voor de uitkomst van vooral gesprekken.

Je kunt communicatie effectiever maken door op een goede manier te luisteren en vragen te stellen. Dat heet actief te luisteren. Als je actief luistert, concentreer je je op de inhoud van de woorden van de ander en heb je tegelijkertijd aandacht voor diens non-verbale uitingen. Daarbij moet je soms doorvragen en in je eigen woorden samenvatten.

Het communicatieproces verloopt volgens het schema dat je ziet in figuur 0.1.

Fig. 0.1
Het communicatieproces



Verbaal en non-verbaal

Er is een verschil tussen verbale communicatie en non-verbale communicatie.

verbale communicatie

Bij *verbale communicatie* gebruik je het gesproken of geschreven woord. Je kunt daarbij nog een onderscheid maken tussen mondelinge en schriftelijke communicatie. Alle andere vormen van communicatie noem je non-verbale communicatie.

non-verbale communicatie

Non-verbale communicatie is het zonder woorden overdragen van informatie. Deze vorm van communicatie speelt in ons leven een grotere rol dan vaak wordt aangenomen. Hiermee geef je niet alleen informatie, vaak toon je ook je gevoelens non-verbaal. Non-verbale reacties heb je meestal minder goed onder controle dan verbale reacties. Daarom is het non-verbale vaak ook eerlijker dan het verbale. Let dus goed op de non-verbale communicatie.

Voorbeelden van non-verbale communicatie zijn:

- handgebaren, tekens
- lichaamshouding
- lichaamsbeweging
- gezichtsuitdrukking
- ogetaal
- aanraken
- lichaamsafstand
- uiterlijk voorkomen
- gelaatskleur
- enzovoort.

In dit boekje houden we ons bezig met verbale communicatie. Presenteren, rapporteren, corresponderen, het voeren van gesprekken zijn allemaal vaardigheden die je straks in de beroepspraktijk nodig zult hebben. De belangrijkste behandelen we in dit boekje.

Inhoud

Inleiding 5

1 Presenteren 9

- 1.1 Soorten presentaties 10
- 1.2 Inhoud en vorm 12
- 1.3 Een goede kop maken 13
- 1.4 De voorbereiding 15
- 1.5 De uitvoering 17
- 1.6 Hulpmiddelen 20
- 1.7 Spreekangst 26
- 1.8 Samenvatting 29

2 Rapporteren 30

- 2.1 Soorten rapporten 31
- 2.2 Voorbereiding 34
- 2.3 De enquête 35
- 2.4 Het interview 36
- 2.5 Bouwplan 38
- 2.6 Onderdelen van het rapport 39
- 2.7 Het schrijven van het rapport 43
- 2.8 Uiterlijke verzorging 45
- 2.9 Samenvatting 46

3 Overleggen 47

- 3.1 Soorten vergaderingen 48
- 3.2 Werkoverleg 50
- 3.3 Discussiëren 51
- 3.4 Besluitvorming 53
- 3.5 De rol van de voorzitter 54
- 3.6 De rol van de notulist 58
- 3.7 De rol van de deelnemers 59
- 3.8 Typen deelnemers 60
- 3.9 De agenda 62
- 3.10 De notulen 64
- 3.11 Samenvatting 66

4 Correspondentie 67

- 4.1 Soorten zakelijke brieven 67
- 4.2 De onderdelen van een zakelijke brief 76
- 4.3 Het schrijven van een brief 80
- 4.4 Uiterlijke verzorging 81
- 4.5 Fax 83
- 4.6 Memo en notitie 84
- 4.7 E-mail 84
- 4.8 Samenvatting 85

5 Public relations en voorlichting 87

- 5.1 Doelstellingen 87
- 5.2 Publieksgroepen 89
- 5.3 Huisstijl 90
- 5.4 Afspraken 91
- 5.5 Folder en brochure 92
- 5.6 Advertentie en antwoordcoupon 93
- 5.7 Circulaire en Direct Mail 94
- 5.8 Persbericht en persconferentie 96
- 5.9 Beurzen 98
- 5.10 Samenvatting 98

6 Klachten en conflicten 100

- 6.1 Oorzaken en gevolgen van klachten 100
- 6.2 De klager 101
- 6.3 Stappenplan klachtenbehandeling 102
- 6.4 Het klachtengesprek 106
- 6.5 Vaardigheden om klachten af te handelen 106
- 6.6 Conflicten 109
- 6.7 Conflicthanteringstijlen 111
- 6.8 Vaardigheden in het omgaan met conflicten 114
- 6.9 Samenvatting 119

Trefwoordenlijst 121

1 Presenteren

Oriëntatie

Presenteren is al een oud communicatiemiddel. Tegenwoordig gebruiken we vaak moderne hulpmiddelen, maar de basis is al eeuwen dezelfde: één persoon vertelt zijn of haar verhaal aan een groep toehoorders.

persoonlijke stempel

De presentatie is een waardevol communicatiemiddel. Een presentator die vol vuur spreekt, brengt zijn enthousiasme over op het publiek. Een presentator die heilig gelooft in zijn onderwerp, overtuigt zijn publiek. De spreker kan dus zijn *persoonlijke stempel* op de presentatie drukken. Maar het is geen eenrichtingsverkeer. Hij ziet de reacties van het publiek en kan daar weer op reageren.

Fig. 1.1
Presenteren is een oud communicatiemiddel



Je kunt toespraken, voordrachten, praatjes en lezingen onderverdelen in drie groepen:

- presentaties met als hoofddoel informeren;
- presentaties die vooral gericht zijn op overtuigen;
- gelegenheidstoespraken.

Informeren

kennis

In een informatieve toespraak wil je de toehoorders iets vertellen of uitleggen, je wilt instructies geven of mondeling rapporteren. Het is de bedoeling dat het publiek na afloop van je presentatie iets weet, dus bepaalde *kennis* heeft opgedaan.

Overtuigen

denken of doen

Je kunt ook een ander doel hebben, namelijk het publiek overtuigen van de juistheid van bepaalde ideeën of gedachten. Je wilt dat het publiek iets gaat *denken of doen*, of een bepaald standpunt inneemt.

sociaal doel

Gelegenheidstoespraken

Informatieve en overtuigende speeches zijn gericht op kennisoverdracht. Bij gelegenheidstoespraken is dat niet het geval: zij hebben voornamelijk een *sociaal doel*. De spreker wil de toehoorders aangenaam bezighouden. Voorbeelden van gelegenheidstoespraken zijn: een tafelspeech, een dankwoord, een hulding van een jubilaris, enzovoort.

De grens tussen informatieve en overtuigende presentaties is niet altijd even scherp. In een overtuigende presentatie moet je misschien af en toe iets uitleggen. En een informatief verhaal kan plotseling eindigen met een duidelijke oproep of een indringende boodschap. In zo'n geval heeft de spreker zijn overtuigingsdoel verwerkt in een informatieve presentatie.

1.1 Soorten presentaties

Hieronder beschrijven we enkele soorten presentaties die je in bedrijven veel tegenkomt.

Product- en bedrijfspresentaties

positief beeld

Bij product- en bedrijfspresentaties informeer je zakenrelaties of belangstellenden over je product of bedrijf. Naast een informerend doel, heb je met dit soort presentaties ook een overtuigend doel. Je probeert een *positief beeld* te geven van je product of bedrijf. Want uiteindelijk wil je de verkoop van je producten of diensten instandhouden of verhogen. Bij product- en bedrijfspresentaties beperk je je vaak niet tot woorden. Je demonstreert ook de unieke werking van je product of je laat het de mensen zelf ervaren. Je wijst op de unieke mogelijkheden of de uitstekende ligging van je bedrijf.

Als je een product- of bedrijfspresentatie houdt, let dan op het volgende:

- Verplaats je in het publiek: welk belang hebben zij bij de informatie?
- Wees krachtig, kort en bondig in je taalgebruik.
- Maak gebruik van oneliners en reclametaal (uniek, beter, goedkoop, enzovoort).
- Haal gezaghebbende bronnen aan, gebruik feiten en cijfers.
- Laat mensen de werking van een product zelf ervaren.
- Laat mensen concreet kennis maken met de kwaliteiten van je bedrijf.

Plannen en beleid presenteren

Het doel van dit soort presentaties kan zowel informatief als overtuigend zijn. Een presentatie van een plan heeft wat vaker een overtuigend doel, een presentatie van beleid vaker een informatief doel. Bij dit soort presentaties moet je goed nadenken over de inhoud die je wilt communiceren. Wil je vooral voorlichting geven of hebben de aanwezigen de mogelijkheid om nog bij te sturen? Wat verwacht je van de luisteraar?

Aandachtspunten bij het presenteren van plannen of beleid zijn:

- Maak duidelijk wat je doel is: wat verwacht je van je toehoorders?
- Stem je taalgebruik af op het publiek: begrijpen je luisteraars vakjargon en afkortingen?
- Afhankelijk van je doel moet je je openstellen voor kritiek en er je voordeel mee doen.
- Neem dan ook de tijd voor discussie.
- Dring aan op actie; maak duidelijke afspraken over het vervolg.

Onderzoek presenteren

Als je een onderzoek presenteert, wil je de toehoorders informeren over de voortgang of over de resultaten. Je vertelt wat je onderzocht hebt, hoe je het hebt gedaan, welke bronnen je hebt gebruikt en hoe je eventueel gebruik hebt gemaakt van deskundigen. Een onderzoekspresentatie kan daarnaast ook een overtuigend doel hebben: bijvoorbeeld het publiek overtuigen van de juistheid van je conclusies.

Aandachtspunten bij onderzoekspresentaties zijn:

- Vermijd vaktaal (jargon).
- Doseer de informatie: niet alles is relevant.
- Betrek je publiek bij je presentatie door het stellen van (retorische) vragen.
- Stel je open voor kritiek en doe er je voordeel mee.

Gelegenheidstoespraken

luchtig

Gelegenheidstoespraken of speeches hebben meestal een persoonlijk karakter. De boodschap is *luchtig*, de toon persoonlijk en een beetje humoristisch. Een speech is kort maar krachtig. Om het intieme en persoonlijke karakter te onderstrepen is het heel belangrijk dat je tijdens het spreken contact houdt met de toehoorders.

Fig. 1.2
Een gelegenheidstoespraak heeft meestal een persoonlijk karakter



Let bij gelegenheidstoespraken op de volgende aandachtspunten:

- Houd de toon persoonlijk en zo mogelijk luchtig.
- Gebruik anekdotes en voorbeelden.
- Spreek niet te lang.
- Houd (oog)contact met je publiek.

1.2 Inhoud en vorm

inhoud Bij presenteren gaat het om twee zaken; de inhoud én de verpakking. Jij staat als spreker garant voor de *inhoud*. Als je een presentatie houdt, dan is dat altijd over iets waar je verstand van hebt: je vak, je specialisatie, je project, je plan of je hobby. Je gebruikt je deskundigheid en je ervaring om de inhoud van de presentatie te maken. En natuurlijk houd je daarbij je doel voor ogen: je hebt immers een bepaalde reden om de presentatie te geven.

vorm Daarnaast is het belangrijk om naar de *vorm* te kijken: je wilt die inhoud helder én aantrekkelijk overbrengen. Een presentatie bestaat uit drie delen:

- de kop
- de romp
- de staart

De kop

De *kop* is het begin van je presentatie, een soort ‘woord vooraf’. Een goede kop leidt de presentatie in. Je beantwoordt bij voorbaat een aantal vragen van het publiek: wie ben jij, waar gaat je verhaal over, enzovoort. Een goede kop maakt dat je publiek weet wat hun te wachten staat. En de kop geeft hun ook de gelegenheid om zich in te stellen op de situatie. Ze moeten een tijd lang alleen maar luisteren, ze moeten wennen aan elkaar, aan de ruimte, aan jou als presentator, aan je stem, enzovoort.

De kop mag slechts één à twee minuten duren. Dan moet duidelijk zijn wat het onderwerp van je presentatie is. Let erop dat je kop geen presentatie op zich wordt. Begin je met een anekdote, dan zijn de twee minuten al snel om!

Het belang van een kop moet je niet onderschatten. Een presentatie zonder kop zorgt voor verwarring, onbegrip en verlies van de aandacht van het publiek. Zomaar met de deur in huis vallen wekt vaak zelfs ergernis op.

De romp

overgangszin Na de kop begin je met de eigenlijke inhoud van je verhaal, de *romp* van je presentatie. Het is belangrijk dat deze overgang duidelijk is voor het publiek. Maak daarom van tevoren een *overgangszin*. Dat is een zin waarmee je het publiek van het ene deel van je presentatie naar het andere brengt.

In de romp behandel je meestal een aantal onderwerpen. Deze indeling in ‘hoofdstukken’ moet duidelijk zijn voor het publiek. Dan kunnen ze het verhaal beter volgen. Maak tijdens je verhaal dus steeds duidelijke overgangen wanneer je van het ene onderwerp naar het volgende overstapt. De overgangen worden nog duidelijker als je elk onderwerp afsluit met een korte samenvatting.

Na de samenvatting van je laatste ‘hoofdstuk’ is het tijd voor de staart. Ook deze overgang geef je duidelijk aan. Je houdt na de samenvatting een korte pauze en dan geef je aan dat je gaat afronden.

De staart

krachtig einde

De overgang van romp naar *staart* is een heel belangrijke overgang. Als je aankondigt dat je gaat afronden, zie je de aandacht van je publiek opleven. 'Tot slot' of 'concluderend' zijn toverwoorden die jouw publiek doen opveren. Zorg daarom voor een *krachtig einde*. Anders laat je presentatie een krachteloze indruk achter en verliest hij veel aan betekenis.

De staart moet je dus goed voorbereiden. Denk nog eens aan het doel dat je met je presentatie wilde bereiken. Verwoord dat gewenste resultaat in een korte en kernachtige samenvatting, een klinkende conclusie of een duidelijke oproep. Dan heb je een *krachtig einde* voor je presentatie.

Ook de staart moet kort zijn: twee minuten is het maximum, net als bij de kop. Net zoals voor de kop, geldt voor het slot van je presentatie: bereid hem goed voor. Schrijf je tekst desnoods helemaal uit. Het laatste wat je zegt, onthoudt het publiek namelijk het beste.

eindig altijd positief

Ten slotte een laatste tip voor de staart van je presentatie: *eindig altijd positief*. Wek geen negatieve, vervelende of radeloze indruk aan het slot. Er is altijd hoop op beter. Laat het publiek niet in de put zittend achter, maar steek het een hart onder de riem. Zelfs na het brengen van slecht nieuws.

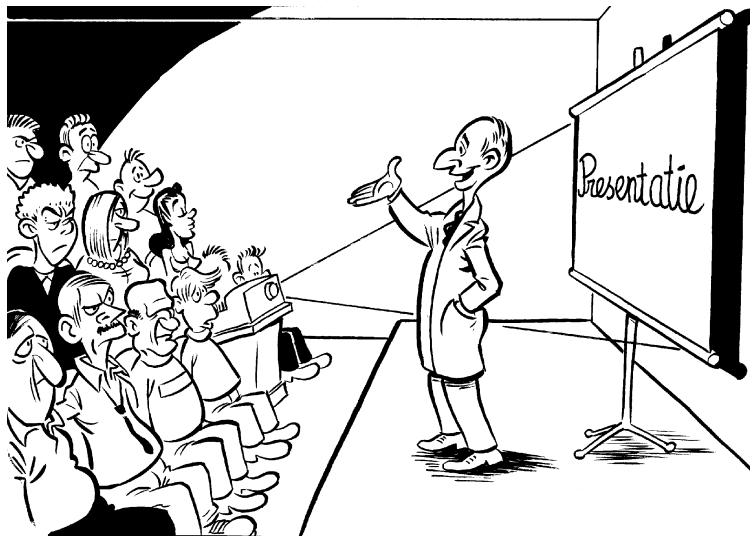
1.3 Een goede kop maken

Met de kop leid je je verhaal in, je maakt het publiek duidelijk waar het aan toe is en je geeft hun de gelegenheid om te wennen aan de situatie.

Natuurlijk kun je ter plekke iets verzinnen: verwijzen naar iets dat de vorige spreker heeft gezegd, beginnen met een citaat of een krantenbericht, vertellen over iets dat je net in een gesprek hoorde, enzovoort. Als je zo kunt inspelen op de omstandigheden, dan zijn dat meestal spontane en natuurlijke openingen. Maar dan moet je wel erg stevig in je schoenen staan en niet te veel last hebben van zenuwen. Als het op het laatste moment toch niet lukt, geen nood: gaan staan, het publiek welkom heten en jezelf en het onderwerp introduceren trekt ook voldoende aandacht.

Maar meestal is het toch prettig om de kop goed voor te bereiden. Hieronder geven we een aantal onderwerpen die je in de kop kunt opnemen.

Fig. 1.3
Een goed begin is het
halve werk



De aandachtstrekker

motiveren

De bedoeling van de *aandachtstrekker* is het publiek *motiveren* om naar de rest van je verhaal te luisteren. De meest eenvoudige aandachtstrekker is gewoon gaan staan en het publiek aankijken. Wacht tot het stil is voordat je echt begint, anders verdwijnen je eerste opmerkingen in het geroezemoes. Je zult zien dat het vanzelf stil wordt: mensen zijn altijd nieuwsgierig. Het publiek wordt zelfs nog nieuwsgieriger als je de stilte een paar seconden langer laat duren.

Andere mogelijke aandachtstrekkers zijn: welkom heten, gemeenschappelijke belangen of interesses noemen, een grap of een anekdote vertellen, een vraag stellen aan het publiek of iets laten zien. Een aandachtstrekker in welke vorm dan ook heb je altijd nodig.

Het kader

introduceer jezelf

Als je door je aandachtstrekker de volle aandacht van je publiek hebt, dan kun je vertellen in welk kader je gaat spreken. *Introduceer jezelf*, je achtergrond, je specialisatie of ervaring en vertel waarom jij het bent die deze presentatie over dit onderwerp houdt.

Het doel en het belang

Vertel wat het doel van je presentatie is, zeker wanneer je presentatie informatief is. Geef ook aan welk belang het publiek bij jouw presentatie heeft. Waarom moeten ze naar je luisteren? Probeer je van tevoren dus voor te stellen wat hun belang is. Beeld je in dat je tussen de luisteraars zit en stel jezelf vragen als:

- Waarom zit ik hier?
- Waarom is dit belangrijk voor mij?
- Wat heb ik eraan?

Deze vragen helpen je om het belang voor het publiek te formuleren.

De inhoudsopgave

Vertel uit welke onderdelen de romp is opgebouwd. Net als bij de inhoudsopgave van een boek geef je titels en eventueel zelfs nummers aan de deelonderwerpen. Dus: 'Ik ga iets vertellen over ten eerste varkenshouderij, ten tweede kalverhouderij en ten derde...' Zo geef je aan wat de structuur van je verhaal is. Als de luisteraars de structuur van je verhaal kennen, houd je hun aandacht langer vast. Presenteer de inhoudsopgave eventueel op een flip-over of maak er een overhead sheet van. Als mensen het zien én horen, onthouden ze het beter.

De tijdsduur

Spreek je drie minuten of twee uur? Meld de tijdsduur van je presentatie, dan weet het publiek hoe lang het zijn aandacht moet vasthouden.

De hulpmiddelen

Vertel ook welke hulpmiddelen je gaat gebruiken. Doe dit wanneer je bijvoorbeeld een prachtige diaserie of een bijzondere film laat zien. Het publiek weet dan wat er komt en zal met meer aandacht, interesse, zelfs met enig verlangen naar je luisteren.

De samenvattingen

hand-outs 'Moeten we aantekeningen maken of krijgen we informatie mee naar huis?' Deze vraag leeft vaak bij het publiek. Beantwoord die vraag in de kop. Daarmee voorkom je dat je onnodig aankijkt tegen een zaal vol schrijvende mensen. Deel de *hand-outs* wel altijd pas na afloop uit. Anders spreek je een tijd lang tegen een zaal vol lezende mensen.

De vragenprocedure

Het laatste onderdeel dat je in de kop kunt noemen, is de procedure van het vragen stellen. Wat wil je graag: vragen tussendoor, na ieder deelonderwerp of pas na afloop van de presentatie?

1.4 De voorbereiding

plan Je begint je voorbereiding natuurlijk met nadenken over het hoe en waarom van de presentatie. Dat zet je in een *plan*. In dat plan staat:

- het onderwerp: waarover gaat de toespraak;
- het precieze doel: wat wil je bereiken;
- het publiek: voor wie is het bedoeld, welk belang hebben zij erbij;
- de hulpmiddelen: wat ga je gebruiken.

Vervolgens ga je de informatie structureren tot een kop, een romp en een staart. De hoofdvragen voor kop, romp en staart zijn:

- wat is het thema, onderwerp;
- wat zijn de hoofdvragen met kernantwoorden;
- wat zijn de eventuele conclusies en de samenvatting.

spreekschema Deze drie hoofdvragen vorm je om tot een *spreekschema*. Je schrijft dus uit wat je gaat zeggen. Gebruik daarbij veel en duidelijke voorbeelden. Sluit aan op de belevingswereld van je publiek. Zorg voor een pakkend begin en een goede structuur. Zorg ervoor dat de presentatie begrijpelijk, aantrekkelijk en belangwekkend is voor je publiek.

Het script

Ervaren sprekers die geen last hebben van zenuwen en die zonder problemen de lijn van hun betoog vasthouden, schrijven hun teksten niet uit. Zij hebben meestal genoeg aan een schema of een spiekbriefje, eventueel voorzien van een volledig uitgeschreven kop en staart.

Onervaren sprekers kunnen beter de presentatie wel eerst helemaal uitschrijven. Een uitgeschreven presentatie noem je een *script*. Het uitschrijven is zinvol om verschillende redenen:

- Als je de tekst niet uitschrijft, moet je al improviserend spreken. Dan is het moeilijk om de draad van het betoog vast te houden. Vooraf alles uitschrijven dwingt je om de essentie en de opzet van het verhaal helder te formuleren.
- Als je het verhaal uitschrijft, kun je het nog eens rustig nalopen op onvolkomenheden. Staat alles erin? Zitten er geen dubbelingen in? Heb je nog wat extra gegevens nodig?
- Een uitgeschreven verhaal geeft een goed houvast tijdens de presentatie. Natuurlijk moet je het verhaal niet helemaal voorlezen. Maar als je erg zenuwachtig bent, dan heb je in ieder geval de zekerheid dat je kunt terugvallen op de uitgeschreven tekst.

Stappenplan

Als je je spreekschema uitschrijft tot een script, dan doe je dat in de volgende stappen.

- 1 Voorbereiden
Orden je notities over alle deelonderwerpen van je presentatie.
Vul eventuele ontbrekende informatie aan.
Kies voor een logische volgorde.
- 2 Schrijven
Begin met schrijven en blijf schrijven tot je helemaal klaar bent. Schrijf het script alsof de toehoorders tegenover je zitten, alsof je ze toespreekt.
Bekommer je niet om taalkundige zaken en probeer geen keurige zinnen te maken. Houd de vaart erin.
- 3 Herzien
Lees het concept hardop voor.
Herschrijf de passages die moeilijk zijn. Houd daarbij de volgende punten in de gaten:
 - Gebruik korte, kernachtige zinnen.
 - Gebruik korte woorden en actieve werkwoorden.
 - Herhaal jezelf, steeds in andere woorden, om het je publiek gemakkelijk te maken.
 - Gebruik retorische vragen. Met vragen activeer je de toehoorders en betrek je ze bij de presentatie.

4 Indelen

Gebruik voor de opmaak van je script drie kolommen.

In de linkerkolom zet je de 'regieaanwijzingen' voor het gebruik van hulpmiddelen, voor je stem, voor non-verbaal gedrag, enzovoort. In de middelste kolom zet je de uitgeschreven presentatie én de gegevens die je laat zien of horen via de hulpmiddelen. In de rechterkolom geef je met trefwoorden de structuur van je betoog aan. Zo houd je overzicht.

5 Vormgeven

Werk het script uit in een groot lettertype en met een regelafstand van ten minste 1,5.

Maak de structuur duidelijk door de titels en subtitels te accentueren met vet of een kleur.

Print je script uit op stevig papier of dun karton. Dat wappert niet en je houdt het gemakkelijk in je hand.

De spiekbrief

Het gebeurt vaak dat mensen hun verhaal van papier voorlezen. Dat is meestal niet erg boeiend. En de presentatie is dan meestal ook niet erg overtuigend. Als je voorleest, is het moeilijker om oogcontact te hebben met het publiek, om in te spelen op de reacties van het publiek. De spontaniteit komt dus ook in het gedrang.

Dat risico is er niet als je werkt met alleen een spiekbrief. Als je door alle voorbereidingen vindt dat je sterk genoeg in je schoenen staat en als je van jezelf weet dat je niet in paniek raakt, kun je in plaats van een script alleen een spiekbrief maken. De opzet van je spiekbrief is weer volgens de indeling in kop, romp en staart. Van elk deel noteer je de hoofdpunten van je presentatie. Links of rechts van deze structuur geef je met opmerkingen of tekens aan waar je hulpmiddelen gebruikt of iets anders moet doen of laten.

De spiekbrief leg je voor je op het spreekgestoelte of je houdt hem onopvallend in je hand. Het is prettig als je spiekbrief op één bladzijde past. Print hem liefst ook op karton of op stevig papier dat niet kraakt of ritselt.

1.5 De uitvoering

plankenkoorts

Er zijn maar weinig mensen voor wie presenteren makkelijk is. Bijna iedereen heeft wel een beetje last van *plankenkoorts*. Natuurlijk hangt het ook af van de situatie. Spreek je voor collega's in een vertrouwde omgeving of juist niet? Gaat het om een grote groep toehoorders of is het een kleine groep bekenden? Is het een presentatie in de eigen bedrijfskantine of moet je je verhaal houden in een luxueuze congresruimte?

Toch kan iedereen leren een acceptabele presentatie te houden. De beste manier is door te oefenen. Je kunt dat in je eentje voor jezelf doen, maar het is beter om iemand die je goed kent te vragen om te luisteren en feedback te geven. Als je voldoende oefent en daarnaast regelmatig een presentatie houdt, krijg je het het beste onder de knie.

Voor een goede presentatie is niet alleen je eigen vaardigheid van belang. Ook de omstandigheden spelen een grote rol. En natuurlijk de bereidwilligheid van je toehoorders om naar je te luisteren.

Omstandigheden

De omstandigheden spelen vaak een belangrijke rol bij het slagen of mislukken van een presentatie. Het maakt een groot verschil of je je presentatie op een ochtend in het begin van de werkweek houdt, of op vrijdagmiddag na een drukke week vol stress. Ook de spanningen die je toehoorders bezighouden zijn een belangrijke factor.

Je kunt daar als presentator maar weinig aan doen. Je kunt wel proberen om de omstandigheden zo veel mogelijk in je voordeel te laten werken. Zorg dus dat een aantal zaken geregeld zijn:

- voldoende zitplaatsen;
- aanwezigheid van eventueel noodzakelijke verduisteringsmogelijkheden;
- aanwezigheid van de hulpmiddelen;
- werking van de hulpmiddelen;
- temperatuur in de zaal;
- verstaanbaarheid met bijvoorbeeld een geluidsinstallatie;
- verzorging van koffie en dergelijke.

Het publiek

Mensen kunnen over het algemeen niet langer dan twintig à dertig minuten hun aandacht bij een presentatie houden. Zorg dus dat je in ieder geval niet langer dan een half uur achter elkaar aan het woord bent. We hebben al gezien dat de tijd die nodig is voor de kop en de staart min of meer vastligt: maximaal twee minuten. De lengte van de romp van je verhaal is afhankelijk van je spreektijd en van het onderwerp.

Fig. 1.4
Het publiek kan niet langer dan 20 à 30 minuten zijn aandacht bij een presentatie houden.



Vragen, geen vragen?

Je kunt het publiek uitnodigen vragen te stellen. Dat geeft de toehoorders de kans om uitleg te vragen over onduidelijkheden, om kanttekeningen te plaatsen en om jouw reactie op hun inzichten te vernemen. Je kunt ervoor kiezen om vragen tussendoor te laten stellen, alleen aan het einde van een deelonderwerp of alleen achteraf.

achteraf Het voordeel van vragen *achteraf* is dat je je kunt concentreren op je verhaal. Het nadeel is dat de vragensteller met een vraag moet blijven zitten tot het einde. Dat kan hem verhinderen om goed 'bij de les' te blijven.

tussendoor Bij kleine groepen tot ongeveer vijftwintig mensen worden vragen meestal *tussendoor* gesteld. Als spreker schep je daarmee een open, minder formele sfeer. Belangrijk is wel dat je dan zo goed in je verhaal moet zitten, dat je na iedere onderbreking moeiteloos de draad weet op te pikken.

Aandachtspunten

Let bij de uitvoering van je presentatie op de volgende punten.

Oogcontact

Oogcontact is erg belangrijk om de aandacht van het publiek te krijgen én vast te houden. Zoek dus oogcontact. Beperk je daarbij niet tot één persoon, want die zal zich erg ongemakkelijk gaan voelen. Kijk zo veel mogelijk iedereen aan. Laat je oog als een camera over het publiek glijden.

Oogcontact wil niet zeggen dat je steeds letterlijk in andermans ogen moet kijken. Dat is zelfs helemaal niet prettig. Waar het om gaat is dat je het publiek het gevoel geeft dat je tegen ze spreekt en niet over hen heen staat te praten.

Houding

Probeer rechtop te blijven staan. Ga niet op een tafel leunen of hangen. Door een ingezakte houding komt je ademhaling in de knel. Bovendien lijkt je kleiner en straalt je onzekerheid uit.

Als je achter een spreekgestoelte staat, blijf daar dan niet voortdurend achter staan. Het is een barrière tussen jou en het publiek. En het is ook saai als je steeds in dezelfde positie voor je publiek blijft staan.

Beweging van je lichaam

Breng dynamiek in je presentatie. Blijf niet als een zoutpilaar staan. Doe eens een stap naar links of naar rechts. Beweging helpt ook om je nervositeit in goede banen te leiden. Maar let wel op dat je niet gaat ijsberen, want dat leidt juist de aandacht van het verhaal af.

Handen

Probeer je handen zo veel mogelijk te laten hangen. De gebaren komen vanzelf wel. Zet je handen in elk geval niet in je zij en zeker niet allebei. Een hand in de broekzak kan eventueel bij een informele presentatie, maar over het algemeen is het af te raden. Je kunt met één hand iets vasthouden en met de andere gebaren maken of het spreekgestoelte vasthouden. Pas op voor friemelen; dat leidt af!

Gebaren

Gebaren zijn een belangrijk hulpmiddel bij het spreken. Tenminste, als ze het verhaal ondersteunen. Pas op voor overdrijving: als je overdrijft, kom je minder serieus over.

Ademhaling

Het is van belang de adem laag te houden tijdens het spreken. Dan blijven keel- en halsgebied vrij van spanning en kun je je stem onbelemmerd gebruiken.

Stemgebruik

Spreek voldoende luid en niet te snel. Wissel het spreektempo af. Varieer het stemgeluid door klemtonen te leggen en afwisselend hoog en laag te spreken. Articuleer zorgvuldig. Breng rust in je presentatie door kalm te spreken.

Taalgebruik

Pas de taal aan je publiek aan. Maak niet te lange zinnen. Wees begrijpelijk en pas op voor jargon. Let op stopwoordjes. Gebruik standaardtaal.

1.6 Hulpmiddelen

afwisseling
houdvast

Hulpmiddelen zijn handig. Voor het publiek is het moeilijk om lang achter elkaar geconcentreerd te luisteren. Visuele beelden zorgen voor *afwisseling*: dan blijft het publiek geboeid. Sommige sprekers zien hulpmiddelen als een *houdvast* bij hun presentatie. Als de sheet eenmaal op de overhead projector ligt, kan de spreker even rustig wachten tot het publiek de informatie in zich heeft opgenomen.

effect

Hulpmiddelen hebben ook *effect* op wat je toehoorders onthouden. Uit onderzoek blijkt dat dankzij audiovisuele hulpmiddelen mensen zich drie uur na de presentatie 13 tot 15% meer informatie herinneren dan wanneer je alleen auditieve of alleen visuele hulpmiddelen gebruikt. Na drie dagen zijn de verschillen nog veel groter: door de combinatie van auditieve en visuele hulpmiddelen blijft 45 tot 55% meer informatie hangen. Op lange termijn betekent dat dus grote winst.

In deze paragraaf bespreken we de meest gangbare hulpmiddelen voor presentaties. Bij ieder middel vind je de voor- en nadelen ervan, tips voor de voorbereiding en tips over het gebruik van het hulpmiddel. Tot slot geven we aan het eind van deze paragraaf tips die je kunnen helpen het juiste hulpmiddel te kiezen en het op de juiste manier te gebruiken.

Flip-over

flappen

De *flip-over* is een soort staand schoolbord met papier erop. Het papier noem je de *flappen*. Deze *flappen* kun je omslaan of afscheuren en aan de muur hangen.

Fig. 1.5
Een flip-over



Voordelen

- Dit hulpmiddel is flexibel: je kunt er op het laatste moment en tijdens de presentatie informatie aan toevoegen;
- Het leent zich zeer goed voor interactie met het publiek. Stel je bijvoorbeeld een vraag aan het publiek, dan kun je de antwoorden op de flip-over schrijven.

Nadelen

- Het vergt veel voorbereidingstijd. Voor iedere presentatie moet je dezelfde flappen opnieuw schrijven.

Vorbereiding

- Bepaal vooraf de inhoud en de lay-out van de flappen.
- Maak je flappen van tevoren klaar. Schrijf de koppen en aandachtspunten alvast op, maak tekeningen of bereid de tekeningen voor in potlood.
- Gebruik niet meer dan acht regels van 25 tekens en schrijf groot.
- Gebruik korte trefwoorden die de lading dekken.
- Werk met verschillende kleuren, maar maak het niet te bont.

Gebruik

- Onderhoud oogcontact met de mensen in het publiek.
- Kijk de zaal in als je iets aanwijst.
- Wees niet zuinig met papier.
- Praat niet terwijl je schrijft. Praat eerst, schrijf daarna.
- Schrijf niet te lang achter elkaar.

White board

Een *white board* lijkt nog het meest op een ouderwets schoolbord. Maar dit bord is van kunststof is en je kunt er met een speciale viltstift op schrijven. In vergelijking met de flip-over heeft het white board de volgende voor- en nadelen.

Voordelen

- Een white board is breder dan de flip-over.
- Een white board is uitwisbaar.

Nadelen

- Op een white board kun je niet veel teksten of tekeningen voorbereiden.
- Bij een white board kun je niet omslaan en weer terugslaan, afscheuren en opplakken.
- Een white board is meestal niet verplaatsbaar.

Voor de voorbereiding en het gebruik van een white board geldt ongeveer hetzelfde als bij de flip-over.

Overhead projector

sheets De *overhead projector* is een lichtbron waarop je doorzichtige plastic vellen legt. Deze vellen, de *sheets*, zijn achter je te zien op een scherm of gewoon op de muur. Je kunt op de *sheets* schrijven, maar je kunt ook voorbedrukte exemplaren maken.

overlay-sheets Soms is het handig om met *overlay-sheets* te werken. Dit zijn een aantal *sheets* die aan de bovenkant aan elkaar vast zitten. Op iedere sheet staat een deel van je informatie. Je toont eerst de onderste sheet van de stapel, de sheet waar de minste informatie op staat. Dan voeg je steeds een sheet toe (door de *sheets* om te klappen). Zo voeg je steeds weer een stukje meer informatie toe aan je tekst of beeld.

Voordelen

- Als de *sheets* met aandacht zijn gemaakt, ziet de presentatie er zeer verzorgd uit.
- Je kunt je *sheets* een volgende keer opnieuw gebruiken.
- *Sheets* zijn voor de spreker een goede leidraad.
- Je kunt met een sheet snel even iets laten zien.

Nadelen

- Het is weinig flexibel, de *sheets* liggen grotendeels vast.

Vorbereiding

- Zorg voor een verzorgde lay-out.
 - Gebruik niet meer dan zes regels en niet meer dan zes woorden per regel.
 - Gebruik geen lange zinnen maar trefwoorden.
 - Kies voor blauwe of zwarte letters. Andere kleuren kunnen dienen als accent.
 - Bied complexe informatie in delen aan. Kies voor meerdere *sheets* in een reeks of voor *overlays*.
- optisch centrum* – Zet de belangrijkste informatie in het *optisch centrum*. Dat bevindt zich één tiende boven het midden. Het is de plaats waar ieders ogen naartoe getrokken worden.

Gebruik

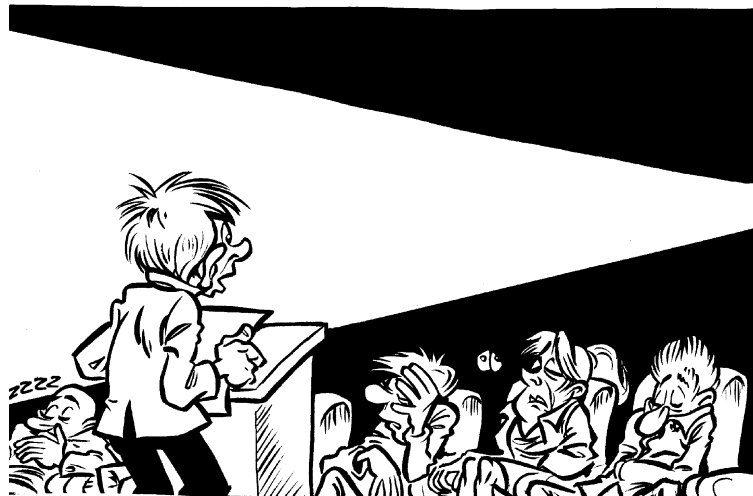
- Controleer ruim voor het begin van de presentatie de projector, de reservelamp en de positie van het scherm.
- Oefen met de bediening van het apparaat.
- Wijs elementen op de sheet aan met een pen die je op de glasplaat legt, niet met een vinger of met je hand.

- Dek sheets niet af met een blad papier. Een betere oplossing is om de informatie over meerdere sheets te verdelen. Of gebruik overlays.
- Gebruik niet te veel sheets. De richtlijn is maximaal één sheet per twee minuten.
- Zorg dat de relatie tussen de sheet en je verhaal duidelijk is, bijvoorbeeld door je woordkeus.

Dia's

Dia's kent iedereen wel. In een verduisterde zaal kijkt iedereen naar een scherm waarop door een druk op de knop beelden voorbijkomen.

Fig. 1.6
Een verduisterde zaal...



Voordelen

- Dia's hebben een groot bereik, veel mensen kunnen tegelijk kijken.
- Ze geven levensechte beelden.
- Ze zijn eenvoudig te verwisselen.

Nadelen

- De zaal moet verduisterd worden. Dit verzwakt de aandacht van het publiek en verstoort het wederzijdse oogcontact.
- Het publiek kan moeilijk aantekeningen maken in een verduisterde ruimte.

Vorbereiding

- Bepaal wie de bediening van het licht en eventueel de projector regelt.

Gebruik

- Controleer van tevoren de apparatuur, de positie van het scherm en de projector; stel de juiste scherppte in.
- Zorg voor een reservelamp.
- Controleer de volgorde van de dia's.
- Controleer de zichtbaarheid van de dia's bij verduistering.
- Laat niet te veel dia's zien. 'Blader' de dia's niet te snel door, zorg dat het publiek rustig kan kijken.

Beamer met computer

De *beamer* projecteert het beeld van je computer op een scherm. Zo kun je bijvoorbeeld een presentatie vertonen die je met het programma PowerPoint hebt gemaakt. Deze manier van presenteren is vergelijkbaar met een diapresentatie.

Voordelen

- Je hebt je volledige presentatie op een diskette of cd.
- Je kunt de presentatie in stappen opbouwen.
- Er is geen verduistering nodig.

Nadelen

- Het vereist een ervaren gebruiker. Doe je iets verkeerd, dan irriteer je het publiek met je gerommel op het toetsenbord.
- Het is duur en vrij kwetsbaar, omdat je een pc, een beamer en een scherm nodig hebt.

Vorbereiding

- Bereid je zorgvuldig voor. Je moet de beelden op de juiste manier opslaan, zodat je ze met een druk op de knop kunt oproepen.
- Maak de beelden niet te druk. Vul je presentatie ook niet met te veel bewegende beelden. Dat kost veel tijd en is maar even leuk.

Gebruik

- Controleer de apparatuur, de positie van het scherm en de projector; stel de juiste scherppte in.
- Zorg dat je met één druk op de knop het volgende beeld kunt oproepen.
- Blijf in elk geval staan tijdens je presentatie.

Films

Films worden vaak gebruikt bij de presentatie van een visie of strategie binnen een groot bedrijf. Of bij het geven van instructie.

Voordelen

- Films zijn boeiend.
- Ze besparen de spreker moeite.

Nadelen

- De productie van een film is tijdrovend en duur.
- Het vertonen van een film vergt veel organisatie.

Vorbereiding

- Laat het maken van een film over aan professionals. Geef wel van tevoren heel duidelijk aan wat jouw ideeën zijn. Toets tussentijds of die inderdaad verwezenlijkt worden. Maak ook duidelijke afspraken over het budget.

Gebruik

- Controleer vooraf of alles werkt.
- Spreek eerst en vertoon daarna de film.

Video

De videorecorder wordt veel gebruikt als extra medium bij presentaties. Een videorecorder en een televisiescherm zijn vaak zonder veel moeite te regelen.

Voordelen

- Videoapparatuur is compacter dan filmapparatuur.
- Een video is minder kwetsbaar dan een film.
- Een videofilm is een goede keuze als je aan meerdere groepen precies dezelfde informatie moet overbrengen.

Nadelen

- Een video vraagt veel aandacht en is al snel een vervanging van de spreker.
- Als een video eenmaal gemaakt is, kun je er niet veel meer aan veranderen.
- Daardoor sluit de inhoud niet altijd exact aan op je presentatie.

Gebruik

- Geef eerst de presentatie, vertoon daarna de videofilm.

Demonstratiemateriaal

Je kunt tijdens een presentatie demonstratiemateriaal gebruiken. Je laat het publiek zien hoe je een object moet gebruiken of hoe je te werk moet gaan. Bijvoorbeeld: 'Hoe hark ik een ingezaaid gazon aan?' of 'Hoe vervaardig ik een biedermeier?'

Voordelen

- Iets demonstreren is heel instructief: iedereen ziet hoe het 'in het echt' gaat.
- Een demonstratie brengt actie in je presentatie.
- Je kunt ingaan op de vragen die het publiek heeft over het gebruik van het product.

Nadelen

- De demonstratie houdt je niet in levensechte omstandigheden. In de praktijk gaat het vaak net iets anders.

Vorbereiding

- Oefen de demonstratie met publiek en ga na of het getoonde duidelijk is.
- Controleer je materiaal zorgvuldig. Laat niets aan het toeval over.

Gebruik

- Leid de demonstratie in. Vertel waarom je juist dit object gaat demonstreren en wat het doel ervan is.
- Let erop dat je demonstratie voor iedereen zichtbaar is.
- Zorg ervoor dat het publiek na iedere stap van je demonstratie vragen kan stellen.
- Als je een klein object demonstreert, laat de groep het dan doorgeven. Praat de tussentijd vol, maar zeg geen belangrijke dingen. Je toehoorders zijn tenslotte met hun aandacht bij het object en niet bij jouw verhaal.
- Houd je presentatie simpel. Geef korte toelichtingen bij het product, maar wat je vertelt moet wel relevant zijn.

Keuze van hulpmiddelen

Je ziet: er is een ruime keuze in hulpmiddelen. Om te weten welk middel je het best kunt kiezen, stel je jezelf de volgende vragen. Aan de hand van de antwoorden bepaal je wat voor jou in dit geval het meest geschikte hulpmiddel is.

- Hoeveel tijd heb ik voor mijn presentatie?
- Hoe groot is mijn publiek?
- Hoe vaak houd ik de presentatie?
- Hoe vertel ik mijn verhaal?
- Wat is de aard van mijn verhaal?

Algemene regels bij het gebruik van hulpmiddelen

Over het nut van hulpmiddelen bestaat er geen discussie. Er zijn echter twee belangrijke risico's bij het gebruik van hulpmiddelen: te veel hulpmiddelen en slecht verzorgde hulpmiddelen. Pas daar dus voor op. Maar als je de volgende regels in acht houdt, heb je grote kans dat je begrip en waardering oogst bij je publiek:

- Houd je hulpmiddelen eenvoudig. Dat wil zeggen: beperk de informatie die je aanbiedt op sheet, dia of flip-over tot het minimum.
- Houd je hulpmiddelen geordend. Zorg dat het beeld dat mensen voorgeschoteld krijgen, gestructureerd is.
- Houd je teksten leesbaar: gebruik liefst geen handgeschreven materiaal, geen onduidelijke fantasieletters, geen scheve teksten, enzovoort.

1.7 Spreekangst

nare ervaringen

Veel mensen zijn bang als ze voor een groep moeten spreken. Als je vraagt waarom, dan kunnen sommigen daar meteen antwoord op geven. Zij hebben *nare ervaringen* gehad met het spreken voor publiek. Bijvoorbeeld als kind bij een spreekbeurt voor de klas. Of in hun eerste baan toen ze door hun baas onvoorbereid voor een groep werden gezet. Sindsdien zien ze huizenhoog op tegen iedere presentatie en proberen ze te vermijden dat ze er een moeten houden.

spotlights

Ook zonder dit soort nare ervaringen zijn veel mensen bang voor het geven van een presentatie. Hoe komt dat? Als je een presentatie geeft, is de aandacht op jou gericht. Jij staat in de *spotlights*. Dit geeft het gevoel dat al die anderen je beoordelen. Dat oordeel zou natuurlijk negatief kunnen uitvallen... Hoe deskundiger het publiek in de ogen van de spreker is, hoe groter de angst. Een deskundige ziet tenslotte des te beter de zwakke plekken in je betoog. De spanning neemt ook toe naarmate het publiek groter is.

falen mag niet

Waarom zijn zo veel mensen bang voor een slechte beoordeling? Dat heeft te maken met de manier waarop we tegen falen aankijken. In onze maatschappij is erkenning gekoppeld aan succes. Hoe groter je auto, hoe beter je baan, hoe mooier je huis, hoe meer respect mensen voor je hebben. *Falen mag niet*. En falen voor de ogen van anderen al helemaal niet. Die overtuiging leidt tot allerlei gedachten: 'Alles moet perfect gaan', 'Ik ben slecht en waardeloos als er iets misgaat' en 'Iedereen moet mijn presentatie geweldig vinden'. Als je deze gedachten onder de loep neemt, zie je dat die niet erg reëel zijn. Maar als je zulke hoge eisen aan jezelf stelt, zul je daar nooit aan kunnen voldoen. Dit soort *irreële gedachten* belemmeren je functioneren.

irreële gedachten

Fig. 1.7



Omgaan met spreekangst

Als je last hebt van spreekangst, kijk dan eens kritisch naar je eigen gedachten. In plaats van piekeren over wat er allemaal fout zou kunnen gaan, kun je ook de volgende uitgangspunten hanteren:

- Iedereen maakt wel eens een fout. Als ik een fout maak, is mijn presentatie niet meteen waardeloos.
- Van fouten kan ik leren, ze zijn een uitgangspunt om mijn manier van presenteren te verbeteren.
- De mensen in mijn publiek zullen mijn presentatie verschillend beoordelen: wat de een storend vindt, vindt de ander misschien juist plezierig.

Reële doelen

Stel jezelf reële doelen. Als je bijvoorbeeld jouw beleidsvoorstel presenteert, verwacht dan niet dat je collega's onmiddellijk overtuigd zijn van het belang van jouw voorstel. Maak je geen illusies over juichende collega's die de loftrumpet over je presentatie steken. Als je zulke hoge verwachtingen hebt, valt het resultaat altijd tegen. Stel jezelf reële doelen. Streef bijvoorbeeld naar heldere informatieoverdracht: 'Mijn doel is dat iedereen heeft begrepen wat mijn voorstel inhoudt.'

Ook over je manier van presenteren moet je jezelf reële doelen stellen. Als je in het verleden erg zenuwachtig was, stel jezelf dan niet tot doel om de volgende keer én je spreektempo te verlagen, én je verhaal met kalme gebaren te omlijsten én je publiek na afloop rustig te woord te staan. Maak je doel haalbaar. Neem je bijvoorbeeld voor om kleine pauzes tussen je zinnen in te lassen. In een volgende presentatie kun je aandacht besteden aan je gebaren en de manier waarop je met je publiek omgaat.

Als je last hebt van spreekangst, heb je waarschijnlijk het spreken voor een groep altijd vermeden. Je besluit om te leren presenteren, is dus een drastische ommekeer. Het betekent dat je situaties gaat opzoeken waarin je ervaring met presenteren kunt

stap voor stap opdoen. Doe dat *stap voor stap*. Eis niet van jezelf dat je meteen duizend mensen kunt toespreken in de blauwe zaal van de RAI. Bouw het rustig op. Begin met een presentatie voor een klein groepje mensen die je goed kent. Bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg, voor een groepje geïnteresseerde collega's, of tijdens een vergadering. Later kun je overgaan op presentaties voor grotere groepen. Als je dan uiteindelijk gevraagd wordt een belangrijke presentatie te houden, bijvoorbeeld voor de directie of voor klanten, dan voel je je door je opgedane ervaring een stuk zekerder.

Nuttige spanning

pep-stress Veel mensen hebben de neiging om spanning als alleen maar negatief te zien, een noodzakelijk kwaad. Vergeet echter niet dat de adrenaline in je bloed ook een positief effect heeft. Het veroorzaakt een verhoging van je prestatie. Met andere woorden: als je een beetje gespannen bent, lever je een betere prestatie. Je noemt dat ook wel *pep-stress*. Bij te weinig spanning presteren mensen minder goed, bijvoorbeeld doordat zij te onverschillig zijn. Te veel spanning is natuurlijk ook niet goed: dat leidt ook tot een slechte prestatie.

Houding en ademhaling

Als je ontspannen wilt presenteren, zijn houding en ademhaling twee belangrijke aandachtspunten. Spanning uit zich altijd in je lichaam. Spieren verkrampen of je ademhaling raakt van slag. Dat heeft gevolgen voor je stem, je houding en je mimiek.

ontspannen Het is lastig om je tijdens je presentatie te *ontspannen*. Ontspanningsoefeningen voor aanvang van een presentatie kunnen goede diensten bewijzen. Sommige sprekers krijgen het tijdens hun presentatie benauwd; ze hebben het gevoel dat ze nauwelijks lucht kunnen krijgen. Dat is het gevolg van een verkeerde *ademhaling*. Ademhalingsoefeningen kunnen hierbij helpen.

Voor zowel ontspanningsoefeningen als ademhalingsoefeningen geldt dat het belangrijk is ze regelmatig te doen. Oefen ze in alledaagse situaties. Als je dat regelmatig doet, zal het je ook lukken om in moeilijke situaties te ontspannen en goed te ademen.

Ademhaling

Er bestaan verschillende manieren van ademen. We maken onderscheid tussen een hoge ademhaling (borstademhaling) en een lage ademhaling (buikademhaling). Bij een hoge ademhaling gaat de borst bij het inademen vooruit en de schouders komen een beetje omhoog. Bij een buikademhaling gaat bij het inademen de buik naar voren. Een lage ademhaling is kenmerkend voor ontspanning. Voor een goed stemgebruik heb je de buikademhaling nodig. Toch hebben mensen die nerveus zijn juist de neiging om hoog te ademen.

Als je een presentatie gaat houden, concentreer je dan in de minuten vóór de presentatie op een lage ademhaling. Als het zover is en je bent opgestaan om je presentatie te geven, neem dan even een paar seconden de tijd. Ga stevig staan, concentreer je op het gevoel dat je voeten op de grond staan, haal een keer rustig adem en start dan met je verhaal. Als er een korte pauze in je verhaal komt, bijvoorbeeld doordat iemand een vraag stelt of het publiek een sheet leest, dan kun je dit nog eens herhalen.

Valkuilen

Trillende handen, overmatige transpiratie, een overslaande stem: ze verraden je spreekangst. Waarschijnlijk weet je zelf het beste hoe de spreekangst zich bij jou uit. Met een aantal praktische maatregelen kun je die lastige symptomen de baas.

transpireren Als je bijvoorbeeld veel last hebt van *transpireren*, draag dan een wit overhemd of een witte blouse. Trek vooral geen grijs, rood of iets dergelijks aan. Door de gekleurde stof ontstaan er namelijk donkere plekken rond je oksels. Voor de zekerheid kun je ook je jasje aanhouden.

stem Als je bij het presenteren last hebt van een overslaande *stem* of van een schorre stem waardoor je steeds moet kuchen, zorg er dan voor dat je water bij de hand hebt. Ook jus d'orange zorgt voor extra speeksel. Drink geen melk en eet geen vis voordat je een presentatie houdt. Die voedingsmiddelen zorgen namelijk voor extra slijmvorming in de mond- en keelholte.

trillende handen Als je snel last hebt van *trillende handen*, houd dan je aantekeningen niet in je handen, maar leg ze neer. Het bibberende papier vestigt namelijk de aandacht op je zenuwen. Bovendien veroorzaakt het een hinderlijk geluid als je een microfoon gebruikt. Hetzelfde geldt voor aanwijzen op de overhead projector. Leg je pen neer bij het onderwerp dat je behandelt. Anders zien de toeschouwers je bibberende hand vele malen uitvergroot op het scherm.

1.8 Samenvatting

Presenteren is al een oude vorm van communicatie. Maar wel een hele nuttige. Presentaties gebruik je om een groep mensen te informeren, te overtuigen of allebei. Daarnaast zijn er de gelegenheidstoespraken: informele, persoonlijke toespraakjes met meestal een sociaal doel.

Een presentatie heeft een opbouw in een kop, een romp en een staart. De kop is belangrijk: je introduceert jezelf en je onderwerp en vertelt hoe de presentatie zal verlopen. Je geeft het publiek op die manier ook de gelegenheid om zich voor te bereiden op wat er komen gaat en te wennen aan jou, je stem en de situatie. Zorg voor goede, duidelijke overgangen tussen de delen van de presentatie en tussen de verschillende onderwerpen die je in de romp van je presentatie behandelt. Je kunt je presentatie volledig uitschrijven tot een script, maar als je zeker van jezelf bent kun je ervoor kiezen alleen een spiekbrieftje te maken.

Er zijn tal van hulpmiddelen om je presentatie te ondersteunen. Kies het hulpmiddel dat bij je verhaal en bij de situatie past.

Veel mensen hebben last van spreekangst als ze voor een groep moeten spreken. Dat komt onder andere door gebrek aan ervaring, maar ook doordat ze irreële eisen aan zichzelf stellen. Iedereen kan echter leren een presentatie te houden. Bouw het echter stap voor stap op. Ervaring helpt. Maar ook bewust oefenen in het ontspannen en het laag ademhalen.

2 Rapporteren

Oriëntatie

Rapporteren doen we dagelijks op school, tijdens stage en op het werk. Heel vaak doe je het ongemerkt, tussen de bedrijven door. Iemand vraagt 'hoe gaat het' en je geeft antwoord. Het wordt al wat officiëler als je een verslag maakt van een onderzoek of een activiteit die je uitgevoerd hebt. In het eerste geval rapporteer je mondeling. In het tweede geval schriftelijk. Soms wordt een schriftelijk verslag weer gevolgd door een mondelinge presentatie. Daarover vind je meer in het hoofdstuk 1 Presenteren.

Fig. 2.1
Mondeling rapporteren...



Schriftelijk rapporteren is veel officiëler dan mondeling rapporteren. Je hebt veel feitelijke kennis en achtergrondinformatie nodig om goed verslag te kunnen uitbrengen. Die kennis en informatie krijg je dikwijls door onderzoek te doen. Bijvoorbeeld uit een enquête of een interview. De verkregen gegevens verwerk je in een schriftelijk rapport dat aan een aantal eisen met betrekking tot inhoud en lay-out voldoet.

In dit hoofdstuk hebben we het over schriftelijk rapporteren, dus het schrijven van rapporten. Wat zijn de stappen om te komen tot een goede inhoud en aan welke eisen moet de uiterlijke verzorging van een rapport voldoen? Het notuleren van vergaderingen is ook een vorm van schriftelijk rapporteren.

2.1 Soorten rapporten

Er zijn verschillen tussen rapporten, verslagen, werkstukken en scripties.

<i>rapport</i>	Een <i>rapport</i> is schriftelijk en vrij officieel. Het wordt bijvoorbeeld aangeboden aan autoriteiten of aan de leiding van een bedrijf.
<i>verslag</i>	Een <i>verslag</i> is een (schriftelijke) weergave van dingen die je hebt meegemaakt dus die je hebt gezien, gehoord, bedacht, enzovoort.
<i>werkstuk</i>	Een <i>werkstuk</i> is een schriftelijk verslag naar aanleiding van een opdracht die je bijvoorbeeld voor school hebt gemaakt.
<i>scriptie</i>	Een <i>scriptie</i> is een wat officiëler werkstuk. Een scriptie maak je bijvoorbeeld ter afronding van een studie.

Ondanks deze verschillen, moeten verslagen en rapporten allemaal aan een aantal algemene regels voldoen. Vanwege die overeenkomsten, worden de termen rapport en verslag dan ook vaak door elkaar gebruikt.

Hieronder bespreken we een aantal soorten rapporten. We geven aan hoe je ze indeelt en wat erin hoort te staan.

Mondeling verslag

Een mondeling verslag gaat meestal over een bespreking of een schriftelijk rapport. Je vertelt een leidinggevende of collega's in begrijpelijke taal wat het belangrijkste was van die bespreking of dat rapport. Daarvoor heb je een zekere mate van uitdrukkingsvaardigheid nodig. Je toehoorders moeten immers na jouw verslag weten en doen wat jij bedoelde. Controleer tijdens het spreken voortdurend of ze je wel goed begrijpen. Soms is het handig om bij het mondeling rapporteren hulpmiddelen te gebruiken zoals een flip-over, een white-board, enzovoort.

BPV- of stageverslag

Voordat je op stage of BPV gaat, denk je na over wat je op je stageplaats wilt leren. Of wat je te weten wilt komen. Tijdens de praktijklessen is hier aandacht aan besteed. Je zet je doelstellingen op papier en neemt ze mee naar je stageplaats. Bovendien heb je met je stagebieder alle noodzakelijke informatie en opdrachten met betrekking tot de BPV doorgenomen om de BPV-handelingen goed te kunnen uitvoeren.

Inleiding

De inleiding van je stageverslag kun je eigenlijk al schrijven vóórdat je op stage gaat. Je schrijft hierin namelijk waar je verslag globaal over zal gaan. Je beantwoordt de volgende vragen:

- Wat is de bedoeling van je stage?
- Aan welke onderwerpen ga je aandacht besteden?
- Wat zijn je verwachtingen van de stage?

Kern

In de kern beschrijf je de organisatie waarin je terecht bent gekomen:

- Wat voor organisatie is het?
- Welke afdelingen zijn er?

-
- Wat is de doelstelling van de organisatie?
 - Hoe werkt de organisatie?
 - Welke activiteiten voert de organisatie uit?

Vervolgens beschrijf je in de kern welke werkzaamheden je zelf hebt verricht. Je mag dat in chronologische volgorde doen. De bedoeling is dat de lezer (die zelf niet bij de stage is geweest) een duidelijk beeld krijgt van wat jij tijdens je BPV hebt gedaan en welke onderwerpen je hebt bestudeerd. Beperk je tot het beschrijven van de hoofdzaken, feiten en gebeurtenissen. Maak gebruik van de aanwijzingen die je in de handleiding voor BPV eventueel van school hebt meegekregen. Houd je taalgebruik objectief.

Slot

Je hebt in de inleiding geschreven wat je verwachtingen waren van de stage. In het slot beantwoord je de volgende vragen:

- Heeft de stage aan die verwachtingen voldaan?
- Welke problemen heb je ondervonden?
- Heb je sterke en zwakke punten bij jezelf ontdekt?
- Vind je het werk zinvol?
- Past het beroep bij jou? Waarom wel / niet?

In het slot kun je bovendien je eigen mening kwijt en geef je je persoonlijke ervaringen, jouw beleving van de BPV.

Scriptie

onderwerp kiezen Een *onderwerp kiezen* voor je scriptie is vaak moeilijk. Kies een onderwerp dat je interesseert, uit je vakgebied, dat anderen bezighoudt, waar je meer over wilt weten of waar je al heel veel van weet. Een paar voorbeelden: gaswinning uit de Waddenzee, milieuwetgeving, uitbraken van besmettelijke dierziekten, trends in bloemsierkunst, arbeid in de glastuinbouw, nieuwe producten, de macht van de grootwinkelbedrijven, enzovoort.

afbakenen Je moet deze onderwerpen verder *afbakenen*. Ga na welk aspect van je onderwerp of welk specifiek probleem met betrekking tot je onderwerp interessant is. Zoek bijvoorbeeld naar trefwoorden binnen het onderwerp: ecologie en gaswinning, milieugevaar en gaswinning, werkgelegenheid en gaswinning, natuurbehoud en gaswinning, gaswinning en Europese wetgeving, enzovoort. Zo zijn bij elk onderwerp veel verschillende scripties mogelijk.

vragenlijst Je onderzoekt welk aspect (welk probleem) je in je scriptie gaat behandelen aan de hand van een *vragenlijst* zoals onderstaande. Natuurlijk is niet elke vraag zinvol voor elke scriptie. Maak voor je eigen scriptie een aangepaste vragenlijst.

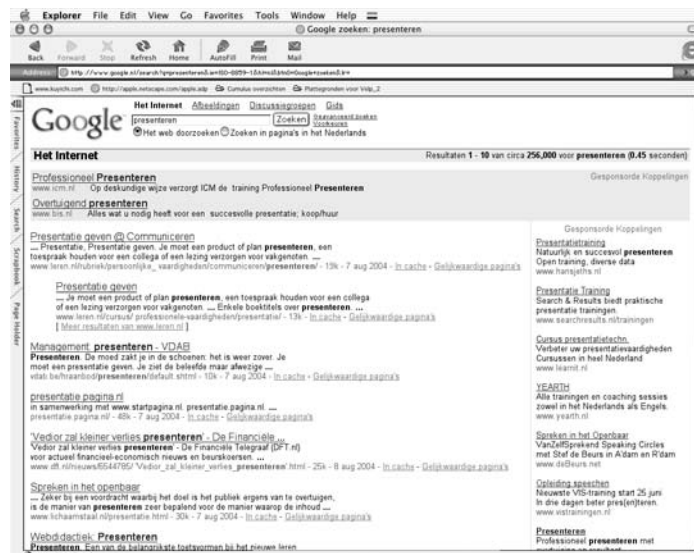
- Wat is de gangbare definitie van de belangrijkste begrippen?
- Wie hebben met het onderwerp (probleem) te maken en hoe bepaalt het onderwerp (probleem) hun leven?
- Hoe is het onderwerp (probleem) ontstaan? Je vraagt naar het verleden, het heden en de toekomst.
- Waar komt het onderwerp (probleem) voor?
- Waar zijn de problemen het grootst en waar vind je de beste oplossingen?

- Wanneer is het onderwerp (probleem) ontstaan?
- Wanneer is het probleem het grootst?
- Waardoor is het onderwerp (probleem) veroorzaakt?
- Waardoor is het tegengehouden en waardoor kan het opgelost worden?
- Onder welke voorwaarden is het probleem aanvaardbaar en onder welke voorwaarden is de voorgestelde oplossing aanvaardbaar?
- Ondanks wat ontstond het probleem?
- Welke weerstanden waren er?
- Welke gevolgen heeft het onderwerp (probleem)?
- Wat is er voor en tegen het onderwerp (probleem) te doen?
- Waarom is het onderwerp (probleem) van belang?

Combineer een aantal vragen en 'als vanzelf' ontstaat een afgebakend probleem.

verzamelen Beantwoord de relevante vragen door gegevens te *verzamelen*. Maak daarbij gebruik van alle beschikbare middelen: internet, websites, encyclopedieën, knipselmappen, systematische catalogi in de bibliotheek, plaatselijke huis-aan-huisbladen, bedrijfsarchieven, een eigen enquête, eigen interviews.

Fig. 2.2
Gebruik alle middelen die je ter beschikking staan



Intussen dringt zich, ook 'als vanzelf', één vraag of probleemstelling op. Bijvoorbeeld: 'De noodzaak van het boren naar gas in de Waddenzee'. Die vraag wordt de kapstok waaraan je het onderzoek ophangt. Deze vraag is de *centrale vraag*.

Zodra je de centrale vraag hebt geformuleerd, kun je het gevonden materiaal een logische indeling geven. Deel de gevonden antwoorden in vier à vijf groepen in, zodat je een globale indeling in hoofdstukken krijgt. Deze hoofdstukken vormen de kern van je scriptie.

Bepaal de definitieve hoofdstukindeling. Schrijf de tekst uit en schrijf daarna inleiding en slot. Uiteindelijk controleer je de tekst op stijl- en spelfouten.

Onderzoeksrapport

conclusies In een onderzoeksverslag beschrijf je een onderzoek, meting of een experiment. Onderzoeksverslagen worden geschreven om *conclusies* te kunnen trekken die voor een bedrijf of sector nieuwe mogelijkheden bieden. Veel onderzoeksverslagen hebben de volgende indeling:

- Inleiding
- Doel: wat wil het onderzoek bereiken of achterhalen?
- Verantwoording van de onderzoeksmethode
- Beschrijving van materiaal en apparatuur
- Beschrijving van het onderzoek, de meting of het experiment
- Resultaten, waarnemingen en berekeningen
- Conclusies en eventuele aanbevelingen
- Literatuurlijst en bijlagen

Voortgangsrapport

Voortgangsrapporten worden ook wel periodieke of tussentijdse rapporten genoemd. Ze zijn bedoeld voor leidinggevenden om de voortgang van een project te kunnen volgen.

Voortgangsrapporten kunnen dagelijkse verslagen zijn, bijvoorbeeld over verkoop of arbeidsinzet. Het kunnen echter ook week- of maandverslagen zijn. Meestal zijn het formulieren die je moet invullen. Werkbrieven zijn bijvoorbeeld eenvoudige voortgangsrapporten.

Een jaarverslag is ook een voortgangsrapport: het geeft een overzicht en een verantwoording over de organisatie, de activiteiten en de financiën van het afgelopen jaar.

2.2 Voorbereiding

Doel, boodschap en publiek

Bij het schrijven van rapporten en verslagen, heb je altijd een doel. Dat kan zijn:

- een oplossing geven (informereren, overtuigen, activeren);
- een overzicht geven (informereren);
- een conclusie geven (informereren, overtuigen);
- een aanbeveling doen, adviseren (informereren, overtuigen).

Bij het schrijven van een verslag of een rapport gaat het dus meestal om informeren of overtuigen. De boodschap die uit dat doel voortvloeit, is gericht op één of meer personen. Die vormen je publiek. Het hangt van je publiek af, hoe jij je doel probeert te bereiken. Maar je zult hoe dan ook veel aandacht moeten besteden aan je boodschap. Deze moet:

- duidelijk zijn;
- foutloos zijn;
- verzorgd zijn;
- aansluiten bij achtergrond, kennis en interesse van de lezer.

Gegevens verzamelen

bureauonderzoek
desk research

Je kunt op twee manieren gegevens verzamelen. In de eerste plaats via *bureauonderzoek* of *desk research*. Dat betekent dat je zittend achter je bureau informatie verzamelt. Je bestudeert nota's, jaarverslagen, boeken, tijdschriften, brochures, personeelsbladen, enzovoort. Steeds meer informatie valt via websites en internet te bemachtigen.

veldonderzoek
field research

Als het niet lukt om de gewenste gegevens op die manier te verzamelen, moet je eropuit trekken. Dat noem je *veldonderzoek* of *field research*. Bekende methoden van veldonderzoek zijn vraaggesprekken, enquêtes, discussies, enzovoort. Aan vraaggesprekken en interviews besteden in de volgende paragrafen wat meer aandacht.

2.3 De enquête

representatief

De *enquête* gaat uit van het volgende principe: als de helft van een groep mensen een bepaalde mening heeft, dan is de kans groot dat de helft van alle mensen diezelfde mening heeft. Je maakt dus een (zo kort mogelijke) lijst met vragen. Die laat je door een bepaald aantal mensen beantwoorden. Je probeert ervoor te zorgen dat deze mensen *representatief* zijn voor de totale groep waarvan je de mening wilt weten.

Bij het formuleren van de vragen houd je rekening met de verwerking van de antwoorden. Je laat bijvoorbeeld elke geïnterviewde bij een vraag kiezen uit drie antwoorden.

Een beperkt aantal vragen moet zo veel mogelijk gegevens opleveren. Dat doe je door vragen te combineren (kruistabellen). Bijvoorbeeld: van de mensen die op vraag 1 ja hebben geantwoord, geeft 30 procent op vraag 2 het antwoord: belangrijk.

Het resultaat van het onderzoek is afhankelijk van de kwaliteit van de vragenlijst. Zijn de vragen goed, dan levert een enquête zinvolle gegevens op.

Werkwijze

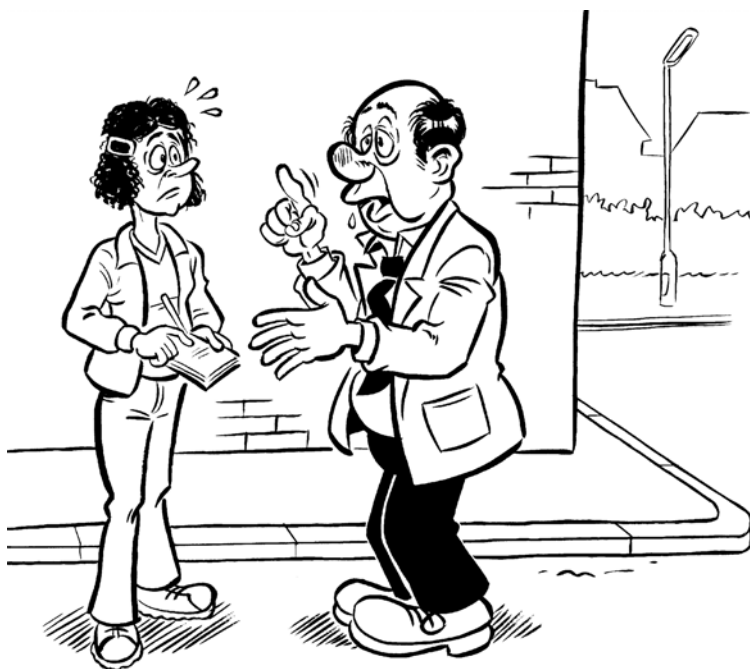
Voor het samenstellen van een enquête kun je de volgende werkwijze hanteren:

- Bepaal welke gegevens je wilt hebben. Bedenk daarbij de vragen. Bestudeer combinatiemogelijkheden.
- Ontwerp een vragenlijst. Test de vragen in kleine kring (proefenquête). Als een vraag niet duidelijk blijkt te zijn, stel je hem bij. Pas waar nodig de antwoordmogelijkheden aan.
- De enquêteformulieren kun je uitstekend opsturen. Dan kunnen de mensen de enquête invullen op een tijdstip dat het hun uitkomt.
- Verwerk de antwoorden en trek je conclusies.
- Meestal wil je een centrale vraag beantwoorden. Die vraag wordt de kapstok waaraan je de vragen van het onderzoek ophangt.
- Geef de onderzoeksgegevens een logische indeling. Verdeel het gevonden materiaal zo nodig over hoofdstukken.
- Bepaal het belang van de gevonden uitkomsten en verwerk de gegevens eventueel in een hoofdstuk van het rapport of verslag waarvoor de enquête bestemd is.

2.4 Het interview

Een *interview* is een vraaggesprek. De interviewer wil iets te weten komen en de ander kan hem dat vertellen. De interviewer stelt dus vragen. Het verschil met een enquête is dat je een interview persoonlijk afneemt en wel met één geselecteerde persoon die jou van informatie kan voorzien. Persoonlijk contact is een voordeel, omdat je tijdens het interview je vragen bij kunt sturen. En je kunt ingaan op zaken die min of meer toevallig aan de orde komen. Een nadeel is dat een interview veel meer tijd kost dan een enquête. Een interview kun je eventueel ook telefonisch of willekeurig op straat afnemen.

Fig. 2.3



Het gaat bij een interview steeds om het verkrijgen van nieuwe en bruikbare informatie. Het is dus iets meer dan alleen maar lukraak vragen stellen. Het resultaat van je interview is afhankelijk van de kwaliteit van je vragen. Goede vragen leveren zinvolle informatie op. Bepaal daarom éérst welke informatie jij wilt hebben. Bedenk vervolgens daarbij de vragen. Kies zorgvuldig een manier van vragen stellen.

Interviewtechnieken

Hieronder volgen enkele technieken van vragen stellen.

open vraag Een *open vraag* geeft aanleiding tot een lang antwoord. De geïnterviewde kan vrijuit zijn mening geven. Het zijn vragen als: wat vindt u van..., waarom vindt u dat..., hoe zijn de werkzaamheden hier georganiseerd? Op die manier laat je de ondervraagde vrij vertellen en dat kan onverwachts belangrijke informatie opleveren. Open vragen beginnen vaak met een vragend voornaamwoord: wie, wat, waar, wanneer, waarvoor, welke, waarmee en hoe.

<i>gesloten vraag</i>	Een <i>gesloten vraag</i> vraagt om een kort antwoord. Het zijn vaak vragen waarop je 'ja' of 'nee' als antwoord krijgt. Als je te veel gesloten vragen achter elkaar stelt, dan krijgt je interview het karakter van een verhoor. Dat is niet de bedoeling! Wissel daarom gesloten en open vragen met elkaar af. Gesloten vragen zijn geschikt als je een zeer specifiek antwoord wilt hebben, maar minder geschikt als je meer wilt weten over het gevoel of de mening van de ander.
<i>hoofdvraag</i>	Een <i>hoofdvraag</i> snijdt een nieuw onderwerp aan. Tijdens de voorbereiding op het interview maak je een lijst van enkele hoofdvragen en vervolgvragen.
<i>vervolgvraag</i>	Met een <i>vervolgvraag</i> sluit je aan bij wat de ondervraagde net als antwoord gegeven heeft. Als een geïnterviewde subjectieve woorden gebruikt als leuk, mooi, vervelend, moeilijk, dan weet je nog niets. Want de vraag blijft dan: wat verstaat hij onder leuk, mooi, enzovoort? Vraag hem dan dergelijke mededelingen zo veel mogelijk concreet te maken: Wat verstaat u onder 'leuk' werk? Je kunt ook opzettelijk zwijgen en stilte gebruiken om ervoor te zorgen dat de ander verder vertelt.
<i>echovraag</i>	Een <i>echovraag</i> is ook een vervolgvraag. De geïnterviewde zegt: 'Ik hou van lezen.' Jij herhaalt: 'U houdt van lezen?' Deze echovraag is een uitnodiging om meer te vertellen. Dat zal de ondervraagde dan ook doen.
<i>suggestieve vraag</i>	In een <i>suggestieve vraag</i> laat je je eigen mening doorklinken. Bijvoorbeeld: 'U hebt er dan zeker ook geen moeite mee de belasting te ontduiken?' Uit de formulering van de vraag blijkt dat je de ondervraagde aanziet voor een persoon die de belasting ontduikt. Je vraagt niet alleen iets, maar je geeft ook je eigen mening.
<i>samenvatting</i>	Met een <i>samenvatting</i> kun je een onderwerp afsluiten. Soms zal de ondervraagde daarop een aanvulling of verbetering geven. Het is belangrijk dat de ondervraagde weet wat je met de uitkomsten van het interview gaat doen en dat hij het eens is met de samenvatting die jij geeft. Pas dan kun je de gegevens uit het interview gebruiken in een hoofdstuk van de kern van een rapport of verslag.

Als interviewer moet je je ervan bewust zijn dat jouw manier van vragen stellen bepaalt hoe jullie communicatie verloopt. In figuur 2.4 lees je een interview met Paul de Leeuw. Daarin zie je een aantal vraagtechnieken.

Fig. 2.4
Een interview met
Paul de Leeuw

Interview met Paul de Leeuw	
Interviewer:	Kun je voor ons een schreeuw van de leeuw voordoen? (<i>hoofdvraag</i>)
Paul:	Een heel programma?
Interviewer:	Nee, alleen het geluid.
Paul:	Vraag nu niet van die seniele dingen. Probeer nou eens de diepte in te gaan.
Interviewer:	De diepte? (<i>echovraag</i>)
Paul:	Mijn vader was strandstoelenverkoper op Zandvoort. In de zomer, als hij het 't drukst had, huurde mijn moeder een auto en dan gingen we met alle buurtkindertjes van de Pruimendijk in Rijsoord een dagje naar Madurodam.
Interviewer:	Wat vind je van het weer vandaag? (<i>open hoofdvraag</i>)
Paul:	Wisselend bewolkt en hier en daar kans op een bui.
Interviewer:	Je hebt het eens gehad over mensen toespreken en zo. Haatte je als kind mensen ook al zo? (<i>suggestieve gesloten vraag</i>)
Paul:	Ik haat geen mensen. Ik vind ze leuk.
Interviewer:	Je haat geen mensen? (<i>echovraag</i>)
Paul:	Ik kan slechts de waarheid spreken.
Interviewer:	Geloof jij in de liefde? (<i>gesloten vraag</i>)
Paul:	Tsja, wat zal ik hier eens op antwoorden? Wat ben jij toch een verschrikkelijke ouwehoer.
Interviewer:	Nog altijd bezig met de dood? (<i>suggestieve vraag</i>)
Paul:	Nee, nooit.
Interviewer:	????????? (<i>gebruik van stilte</i>)
Paul:	Nog steeds niet. Ik heb ontzettend gevochten voor mijn rol in Les Misérables en het geluksgevoel dat door mij heenging toen ik uiteindelijk die rol toch kreeg! Zulke momenten zijn waard om geleefd te worden.
Interviewer:	Zijn je ouders trots op je? (<i>gesloten hoofdvraag</i>)
Paul:	Mijn ouders zijn heel trots op me. Ze zijn wezen kijken, toen ik met mijn theatershow drie dagen uitverkocht was in Luxor Rotterdam.
Interviewer:	Vertel eens iets liefs over iemand? (<i>open hoofdvraag</i>)
Paul:	Mijn oma die was in het begin heel streng, zeer christelijk, zeer zuinig.
Interviewer:	Ik dank je.

2.5 Bouwplan

Een verslag of rapport heeft een inleiding, een kern en een slot.

inleiding

In de *inleiding* schrijf je:

- waarover de tekst gaat;
- welke deelonderwerpen aan de orde komen;
- wat het doel van je tekst is.

kern

In de *kern* komt je onderwerp uitgebreid aan de orde. De kern mag wel zeventig tot tachtig procent van de totale tekst omvatten. Je kunt de kern van je tekst op verschillende manieren ordenen:

- op tijd (in een stageverslag bijvoorbeeld de weken);
- in de verschillende onderdelen;
- in voor- en nadelen.

slot

In het *slot* sluit je de tekst af met:

- een conclusie;
- een samenvatting;
- je mening.

bouwplan Voordat je de eigenlijke tekst gaat schrijven, maak je een *bouwplan*. Dat plan maak je door voor jezelf korte aantekeningen te maken bij de volgende vragen:

- Wat is je doel?
- Wie vormen je publiek?
- Wat is je onderwerp?
- Wat zijn je deelonderwerpen?
- Hoe maak je de tekst zo leesbaar mogelijk?
- Hoe deel je de tekst in?
- Wat schrijf je in de inleiding?
- Wat schrijf je in de kern?
- Wat schrijf je in het slot?
- Wat zijn de hoofd- en bijzaken?
- Hoe deel je je alinea's in?
- Met welke structuuraanduiders breng je verband tussen de alinea's aan?

Eigenlijk kun je deze vragen terugleiden tot de volgende vier W-vragen:

- 1 Waarover wil ik schrijven? (onderwerp, deelonderwerpen, hoofd- en bijzaken)
- 2 Welk doel heb ik met mijn tekst? (informerend, overtuigend, activerend, amuserend of emoties oproepend, beschrijvend)
- 3 Wie gaat mijn tekst lezen? (kenmerken van het lezerspubliek)
- 4 Welke structuur krijgt mijn tekst? (inleiding, kern, slot, alinea's, titel, tussenkopjes, signaalwoorden)

2.6 Onderdelen van het rapport

Elk rapport of verslag kun je onderverdelen in een inleiding, een kern en een slot. De kern bevat natuurlijk de meeste belangrijke informatie. Inleiding en slot voegen in feite geen nieuwe informatie aan je rapport toe.

Een (zeer) volledig rapport bestaat uit de volgende onderdelen:

- 1 omslag
- 2 titelpagina
- 3 (voorwoord)
- 4 inhoudsopgave
- 5 samenvatting
- 6 inleiding
- 7 kerntekst
- 8 conclusie
- 9 (nawoord)
- 10 (noten)
- 11 literatuurlijst
- 12 bijlage(n)

Dit is een zeer volledige opsomming en lang niet elk rapport voldoet hieraan. De onderdelen die tussen haakjes staan vind je lang niet altijd in een rapport. De schrijver kan ervoor kiezen ze op te nemen maar hij hoeft dit zeker niet. Een bedrijf heeft dikwijls een huisstijl. Daar kun je je gewoon aan aanpassen.

Omslag en titelpagina

Op de *omslag* komen in ieder geval naam en titel. Afhankelijk van het soort rapport vermeld je ook nog andere gegevens. Bijvoorbeeld: BPV-bedrijf, opdrachtgever, klas en BPV-periode.

De titel moet:

- informatie geven over de inhoud of het onderwerp van het rapport;
- beknopt en informatief zijn;
- belangstelling van de lezer opwekken: een verrassende of aansprekende titel maakt de lezer nieuwsgierig naar de inhoud.

De *titelpagina* herhaalt wat er op de omslag staat, maar bevat meestal meer informatie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de naam van je opdrachtgever, of de ondertitel.

Voorwoord

Het *voorwoord* is een wat persoonlijker getint onderdeel van het rapport. Het gaat over zaken die niet echt met de inhoud van het rapport te maken hebben, maar meer met de totstandkoming ervan. Het bevat meestal alleen bedankjes aan personen die hun medewerking hebben verleend. Soms wordt hier ook melding gemaakt van problemen bij de totstandkoming. Niet elk rapport heeft een voorwoord.

Inhoudsopgave

De *inhoudsopgave* heeft een dubbele functie:

- Hij biedt de mogelijkheid om bepaalde onderdelen snel op te zoeken. Daarom moet je altijd de paginanummers vermelden waarop hoofdstukken en paragrafen beginnen.
- Hij biedt een overzicht van de opbouw van het rapport.

Zorg voor een goede visuele presentatie van de inhoudsopgave. Het onderscheid tussen hoofdstukken, paragrafen en eventueel subparagrafen moet heel duidelijk zijn. Ga in je rapport dan ook nooit verder dan subparagrafen, want dan verlies je die duidelijke structuur.

Zorg ervoor dat je titels altijd hetzelfde opbouwt. Dus als je de hoofdstuktitels als vraag formuleert, doe dat dan bij alle hoofdstuktitels. Als je een paragraaftitel met een lidwoord begint, doe dat dan bij alle paragraaftitels, enzovoort.

Denk eraan dat je punten invoegt tussen elk cijfer van een nummering maar dat je na het laatste cijfer nooit een punt plaatst. Dus: 1, 1.1, 1.1.1, enzovoort.

automatisch Je kunt een inhoudsopgave op verschillende manieren maken. In het tekstverwerkingsprogramma Word is het mogelijk om *automatisch* een inhoudsopgave op te stellen. Je stelt van tevoren de verschillende niveaus in (hoofdstukken, paragrafen enzovoort). Als je hiervoor kiest, springt elk niveau iets verder in. Deze manier van werken heeft het bijkomende voordeel dat de paginanummers automatisch worden ingevuld. Dat is handig, vooral als je later nog iets wijzigt.

handmatig Je kunt de inhoudsopgave ook *handmatig* maken. Het nadeel is dan wel dat je zelf de juiste paginanummers moet invullen. Als je later iets wijzigt, moet je dat ook weer handmatig aanpassen.

Een goede manier om handmatig een inhoudsopgave te maken is als volgt.

- Begin met de nummering, daarna de titel en aan het eind van de regel het paginanummer.
- Begin steeds links en kies voor elk niveau naast de opvolgende nummering een iets andere opmaak. Dan wordt het onderscheid tussen de niveaus erg duidelijk.
- Je kunt het geheel nog duidelijker maken door na elk hoofdstuk een witregel in te voegen.
- Maak niet te veel verschillende onderscheidingen.
- Zorg ervoor dat de opmaak van de titels in de inhoudsopgave precies dezelfde is als in de tekst. Dus als je in de inhoudsopgave een hoofdstuktitel noteert in Arial 12, hoofdletters, vet, dan moet je deze titel in de kerntekst op dezelfde manier noteren.

Fig. 2.5
Een handmatig gemaakte
inhoudsopgave van een
rapport met als titel
Varkenshouderij

Voorwoord	
1	INLEIDING..... 2
2	EXTENSIEVE VARKENSHOUDERIJ..... 3
2.1	Regels en vergunningen..... 3
2.1.	Vestigingsvergunningen.....4
2.1.2	Milieuvergunningen.....5
2.2	Kansen en bedreigingen..... 6
2.2.1	Marktontwikkelingen.....7
enz.	
3	INTENSIEVE VARKENSHOUDERIJ..... 12
3.1	Regels en vergunningen..... 14
3.1.1	Vestigingsvergunningen.....15
enz.	
6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN..... 22
enz.	

Samenvatting en inleiding

meest gelezen Onderschat het belang van de samenvatting niet. Het is dikwijls het *meest gelezen* deel van het rapport! De samenvatting mag niet langer zijn dan één of hooguit anderhalve pagina. Het gaat hierbij om de hoofdlijn van het rapport.

In de inleiding maak je duidelijk wat de lezers wel en niet van het rapport kunnen verwachten. De inleiding kan omvatten:

- verantwoording van de onderwerpskeuze;
- de precieze formulering van de probleemstelling en het beoogde doel en publiek;
- eventuele definities van gebruikte begrippen;
- de deelproblemen waarin de probleemstelling kan worden vertaald;
- de beperkingen die in acht zijn genomen;
- de opbouw van het rapport in grote lijnen.

Kerntekst

De kerntekst bestaat uit hoofdstukken die de verschillende deelproblemen behandelen. De hoofdstukindeling maakt de structuur van het rapport zichtbaar. Om die globale structuur nog duidelijker te maken kun je elk hoofdstuk beginnen met een korte inleiding en/of samenvatting. De hoofdstukken zijn opgebouwd uit paragrafen en eventueel subparagrafen.

Conclusies en aanbevelingen

De conclusie herhaalt de centrale probleemstelling van het rapport en geeft vervolgens het (globale) antwoord. Dit kan zowel een conclusie als een samenvatting als een aanbeveling zijn. Beperk je daar ook toe: dit is niet de plaats om nog nieuwe argumenten aan te dragen.

Nawoord en noten

Een *nawoord* vind je maar zelden in een rapport. Het heeft eigenlijk dezelfde functie als het voorwoord, namelijk het geven van persoonlijk commentaar (en nu achteraf) op het rapport. Verder vind je in het nawoord soms:

- suggesties voor het gebruik van de onderzoeksresultaten;
- suggesties voor verder onderzoek;
- adressen van instellingen en organisaties die voor lezers interessant kunnen zijn.

Ook *noten* vind je maar zelden in de rapporten die wij schrijven. Het doel van noten is:

- verwijzen naar literatuur waar je de informatie hebt uitgehaald;
- ingaan op details, bijvoorbeeld een discussie tussen vakgenoten of belanghebbenden.

Literatuurlijst en bijlagen

De literatuurlijst maakt het de lezer mogelijk om na te gaan welke schriftelijke informatiebronnen je hebt geraadpleegd en om te controleren of je die bronnen wel juist hebt gebruikt. De literatuurlijst krijgt geen hoofdstuknummer.

titelbeschrijving

De *titelbeschrijving* maak je als volgt:

Bij boeken:

- auteursnaam of -namen (achternaam, evt. titel(s) en voorletters);
- titel en ondertitel (onderstreept of vetgedrukt);
- druk (als het een latere dan de eerste druk betreft);
- plaats van uitgave;
- uitgever;
- jaar van uitgave.

Bij tijdschriftartikelen:

- auteursnaam of -namen (achternaam, evt. titel(s) en voorletters);
- titel en ondertitel (tussen aanhalingstekens);
- naam van het tijdschrift (onderstreept of vetgedrukt);
- jaargang en, tussen haakjes, het jaartal;
- afleveringsnummer;
- nummers van de bladzijden waarop het artikel te vinden is.

Fig. 2.6
Een titelbeschrijving

Crijns, A.H., *Van overgang naar omwenteling in de Brabantse land- en tuinbouw 1950 – 1985*, Tilburg, uitgeverij Gianotten, 1998

bijlagen In de *bijlagen* neem je materiaal op dat niet in de tekst van het rapport zelf past. Bijvoorbeeld omdat het te uitgebreid is of omdat het te gedetailleerd is. Vaak bevatten bijlagen de cijfers die jouw uitspraken in de tekst onderbouwen. Je kunt bijvoorbeeld ook de letterlijke tekst van een gebruikte enquête als bijlage opnemen. Ook de bijlagen krijgen geen hoofdstuknummer. Nummer de bijlagen afzonderlijk, zodat je er gemakkelijk naar kunt verwijzen.

2.7 Het schrijven van het rapport

Hoofdstuk en paragraafindeling

Het onderwerp van je rapport valt uiteen in een aantal deelonderwerpen. Deze deelonderwerpen vormen de hoofdstukken van je verslag of rapport. Ook zo'n deelonderwerp of hoofdstuk kan weer uit onderdelen bestaan. Dat worden de paragrafen. Die kunnen eventueel nog uiteenvallen in subparagrafen. En de subparagrafen bestaan weer uit alinea's.

Zo zorg je voor een duidelijke en prettig leesbare structuur van je verslag. Je maakt op deze manier namelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken: als de hoofdstukken hoofdzaken zijn, dan vormen de paragrafen bijzaken. In elk hoofdstuk, elke paragraaf en elke alinea kun je weer afzonderlijk gebruikmaken van hoofd- en bijzaken. Hoofdzaken zijn de belangrijkste gegevens in een tekst. Bijzaken ondersteunen de hoofdzaken door argumenten, voorbeelden of extra informatie. Zelfs in afzonderlijke zinnen kom je hoofd- en bijzaken tegen.

Alinea's

afgerond Een *alinea* bestaat uit een aantal zinnen over een bepaald deelonderwerp. Elke alinea is een *afgerond* stukje tekst. In een goede alinea staat de informatie ofwel in de eerste ofwel in de laatste zin. Alinea's maken de tekst overzichtelijker en beter leesbaar. Wanneer je geen alinea's gebruikt, krijg je één grote lap tekst. En dat nodigt niet uit tot lezen.

blokje Een nieuwe alinea begint altijd op een nieuwe regel. Je kunt een alinea eventueel een naam geven door middel van een tussenkopje. Dit hoeft echter niet. Wanneer je met een nieuwe alinea begint, sla je een regel over. Een alinea is een *blokje* tekst: je schrijft de regels helemaal vol. Je begint dus niet elke zin opnieuw aan de linkerkantlijn.

structuuraanduiders Als je het verband tussen meerdere alinea's wilt aangeven, kun je gebruik maken van *structuuraanduiders*. Dit zijn woorden die de structuur van een tekst duidelijk maken. Deze woorden noem je ook wel *signaalwoorden*, omdat ze een signaal, een aanwijzing geven over de structuur van de tekst.

Voorbeelden van structuuraanduiders of signaalwoorden zijn:

- ten eerste, verder, ook, bovendien, vervolgens (bij een opsomming);
- maar, daartegenover, echter, hoewel (bij een tegenstelling);

- zoals, evenals, net als, in vergelijking met (bij een vergelijking);
- daarom, daardoor, want, namelijk, immers (bij oorzaak of reden en gevolg);
- toen, terwijl, voordat, wanneer, intussen, daarna (bij een tijdsindeling);
- eerder, bovenstaand, deze, die, eerdergenoemd (bij terugverwijzing);
- dus, concluderend (bij een conclusie);
- kortom, samenvattend (bij een samenvatting).

Formulering

Voor de formulering van je rapport of verslag is het belangrijk dat je heel goed kijkt naar de probleemstelling of de opdracht en naar je publiek. Het is een groot verschil of je een stageverslag schrijft, of dat je in opdracht van de gemeente waar je stage loopt een onderzoeksrapport schrijft.

- vaktaal* Gebruik alleen *vaktaal* als je zeker weet dat je rapport ook alleen door deskundigen gelezen wordt. In alle andere gevallen zal vaktaal eerder afschrikken. Daardoor gaat een stukje van je doelstelling verloren. Als je absoluut niet om het gebruik van vaktaal heen kunt, dan is het een handig hulpmiddel om een verklarende woordenlijst als bijlage op te nemen.
- spreektaal* Gebruik in een schriftelijk rapport ook geen *spreektaal*. Maak zinnen volledig af en gebruik goede verwijzingen.

Aanwijzingen voor het schrijven

- Schrijf beknopt. Ga na of je hetzelfde in minder woorden kunt zeggen. Hulpwerkwoorden als zullen, kunnen en moeten zijn meestal overbodig.
- Schrijf specifiek, dus concreet. Zoek altijd naar het precieze woord. Beperk het aantal bepalingen.
Niet: 'volgende week'. Maar: 'aanstaande maandagmiddag'.
Niet: 'iemand'. Maar: 'de persvoorlichtster'.
- Gebruik werkwoorden die een handeling uitdrukken.
Niet: een toelichting geven. Maar: toelichten.
Niet: 'Zorg ervoor dat je tijdens het telefoneren geen snoep in je mond hebt.'
Maar: 'Eet tijdens het telefoneren geen snoep.'
- Gebruik zo veel mogelijk de bedrijvende (actieve) vorm.
Niet: 'De zaden werden door de boeren uitgestrooid.' Maar: 'De boeren strooiden de zaden uit.'
- nominalisering* – Pas op met *nominalisering*. Dat zijn werkwoorden die als zelfstandig naamwoord gebruikt worden. Nominalisering maken een tekst minder levendig.
Niet: 'Morgen is er een bijeenkomst waar de burgemeester ons inlichtingen zal geven.' Maar: 'Morgen komen we bijeen. Dan zal de burgemeester ons inlichten.'
- tangconstructies* – Vermijd *tangconstructies*. Delen van een zin die bij elkaar horen, zet je zo dicht mogelijk bij elkaar.
Niet: 'De busreizen naar Italië zijn, omdat de populariteit van dat land als vakantiebestemming is afgenomen, goedkoper gemaakt.' Maar: 'De busreizen naar Italië zijn goedkoper gemaakt omdat de populariteit van dat land als vakantiebestemming is afgenomen.'
- Varieer in zinslengte. Zorg voor een gemiddelde zinslengte van veertien woorden. Beperk het aantal bijzinnen.

- Schrijf in de tegenwoordige tijd.
- Varieer in zinsbouw.
- Varieer in woordkeus.
- Gebruik vaktaal alleen als je weet dat de lezers deze begrijpen.
- Richt je tot de lezer met 'u' of 'je'; vermijd het onpersoonlijke 'men'.
- Gebruik *omgangstaal*, dus de taal die de lezer gewend is. Voorkom spreektaal.
- Vermijd clichés. Formuleer eens anders, verrassend.
- Gebruik tussenkopjes als prikkel voor de lezer om door te lezen. Witregels tussen de alinea's hebben hetzelfde effect: de lezer kan zich op verschillende plaatsen op de tekst oriënteren. Bovendien krijgt de tekst hierdoor een overzichtelijke layout.
- Met een aantal technieken kun je een tekst makkelijker maken:
 - Herhaal nu en dan de belangrijke informatie.
 - Herhaal informatie die belangrijk is in andere woorden; kies eens een synoniem.
 - Geef voorbeelden die je doelgroep herkent.
 - Geef in lange teksten nu en dan een samenvatting.

2.8 Uiterlijke verzorging

Niet alleen een begrijpelijke inhoud, bepaalt of een verslag aantrekkelijk is. Ook de uiterlijke verzorging is belangrijk. Zorg daarom voor een overzichtelijke indeling.

Fig. 2.7
Denk ook aan de uiterlijke verzorging van je verslag



Je houdt de indeling overzichtelijk door zo veel mogelijk aan de volgende richtlijnen te voldoen:

- Print je verslag op A4-formaat enkelzijdig.
- Zorg voor een gelijkmatige bladspiegel: marge links 33 mm, rechts 20 mm, boven 13 mm en onder 25 mm.
- Kies een zakelijk lettertype zoals Arial of Times New Roman en kies voor lettergrootte 11.
- Het gebruik van verschillende lettertypen en -groottes, vet, cursief en dergelijke kan de structuur duidelijk maken. Overdrijf echter niet.
- Schrijf titels van hoofdstukken en paragrafen consequent op dezelfde manier en afwijkend van de gewone tekst. Zorg ervoor dat je ze in de inhoudsopgave op dezelfde manier schrijft als in de tekst zelf.
- Zorg voor een heldere inhoudsopgave.
- Nummer de pagina's, met uitzondering van het titelblad, de inhoudsopgave en het voorwoord.

-
- Het kan zinvol zijn om kop- en voetregels te gebruiken. In de kopregel zet je dan bijvoorbeeld de titel van je rapport of verslag en in de voetregel de titel van het hoofdstuk met het paginanummer. Je nummert de hoofdstukken natuurlijk wel gewoon door.
 - Begin elk nieuw hoofdstuk op een nieuw blad. Zorg voor korte titels en zet geen punten achter de titels.
 - Controleer je tekst op stijl- en spelfouten zowel door middel van de spellingcontrole als handmatig.
 - Als je citeert, moet je de uitspraak correct overnemen. Gebruik aanhalingstekens voor en na een citaat en vermeld de bron. Als je een gedeelte weglaat in het citaat, geef dat dan aan door drie puntjes tussen haakjes (...).
 - Bind je verslag in door middel van een ringband, klembandsysteem of iets dergelijks. Voorzie het van een transparant plastic voorblad.
 - De omslag is bij voorkeur van steviger gekleurd papier. Naast de noodzakelijke gegevens (afhankelijk van het soort verslag of rapport: titel, je naam, BPV-bedrijf, opdrachtgever, klas en BPV-periode), is er meestal ruimte voor een passende foto of affiche van het bedrijf of van de bedrijfstak of sector.

2.9 Samenvatting

Je maakt een rapport of verslag over een onderzoek dat je hebt gedaan of een activiteit die je hebt uitgevoerd. Het doel is meestal de lezers informeren of overtuigen. De gegevens voor je rapport kun je op twee manieren verzamelen: van achter je bureau (bureauonderzoek) of door erop uit te trekken (veldonderzoek). Bekende methoden van veldonderzoek zijn enquêtes en interviews. Bij een enquête laat je een groep mensen een schriftelijke vragenlijst beantwoorden. Een interview gebeurt mondeling: je stelt vragen aan één persoon. De kwaliteit van zowel enquête als interview hangt af van de kwaliteit van de vragen. Bereid je vragen dus goed voor.

Een verslag of rapport heeft altijd een inleiding, een kern en een slot. Maak voordat je gaat schrijven een bouwplan. Je rapport moet in elk geval de volgende onderdelen bevatten: omslag en titelpagina, inhoudsopgave, inleiding, kerntekst, conclusie, literatuurlijst en eventueel bijlagen. Verder kan een rapport ook een voorwoord, een nawoord en noten bevatten. Zorg voor een heldere indeling in hoofdstukken, paragrafen, subparagrafen en alinea's. Om verbanden tussen alinea's aan te geven gebruik je structuuraanduiders of signaalwoorden. Pas je taalgebruik aan je publiek aan: vermijd vaktaal en gebruik ook geen spreektaal. Besteed zorg aan het uiterlijk en de afwerking van je verslag.

3 Overleggen

Oriëntatie

'Dames en heren, hierbij open ik de vergadering. Ik heet u van harte welkom.'

Deze woorden worden ontelbare malen per dag in Nederland uitgesproken. Nederland is een echte vergadermaatschappij. We zijn voortdurend met elkaar in overleg en daarom is leren vergaderen ontzettend belangrijk.

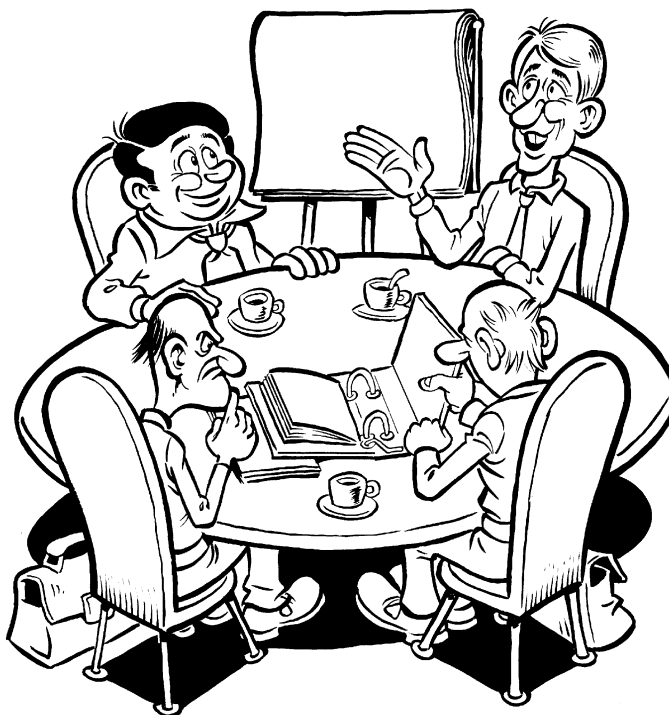
We vergaderen zoveel, omdat de problemen waar we voor staan dikwijls erg ingewikkeld zijn. Verschillende mensen moeten erover meedenken, ieder met zijn eigen belangen en vanuit zijn eigen deskundigheid. Dat vergroot de kans op een goed besluit. Bovendien wordt het genomen besluit beter uitgevoerd als alle betrokkenen hebben meebeslist.

Onder *vergaderen* verstaan we:

Het bijeenkomen van mensen om van gedachten te wisselen met het doel afspraken te maken, zaken te bespreken, te regelen of te organiseren en/of besluiten te nemen. Een vergadering is dus een min of meer officiële bijeenkomst waarin een aantal zaken wordt besproken. Een vergadering is niet vrijblijvend. De genomen besluiten houden verplichtingen in. Ze hebben gevolgen voor de deelnemers en voor andere betrokkenen, zoals medewerkers of klanten.

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste kenmerken van vergaderingen. Ook de rollen en verplichtingen van de deelnemers aan vergaderingen komen aan bod en er is aparte aandacht voor het maken van een agenda en de notulen.

Fig. 3.1



3.1 Soorten vergaderingen

Het doel van een vergadering kan zijn:

- Informatie verstrekken en ontvangen
- Een mening vormen
- Een besluit nemen
- Problemen oplossen

De meeste vergaderingen hebben meer dan een doel. Er wordt informatie verstrekt én er wordt gediscussieerd. Er wordt gediscussieerd én er volgt een besluit. Het is voor een vergadering wel erg belangrijk dat alle deelnemers hetzelfde doel hebben.

Een vergadering staat meestal niet op zichzelf: meestal zijn er meerdere bijeenkomsten. Een meningvormende vergadering kan bijvoorbeeld na enige tijd gevolgd worden door een besluitvormende vergadering. Bepaalde typen vergadering keren regelmatig terug, bijvoorbeeld vergaderingen over het beleid op een bedrijf. Een speciaal soort regelmatig terugkerende vergadering is het werkoverleg. Toch zijn er ook wel vergaderingen die op zichzelf staan. Dat zijn dan dikwijls probleemoplossende en soms ook informatieve vergaderingen.

Informerende vergadering

Veel vergaderingen hebben als enig doel informatie verstrekken. Voorbeelden zijn: een lezing over het beheer van natuurgebied, een congres over landbouwsubsidies of een training in het omgaan met een nieuwe machine.

eenrichtingsverkeer Kenmerkend voor dit soort vergaderingen is het *eenrichtingsverkeer*. De deelnemers worden op de hoogte gesteld van belangrijke ontwikkelingen. Soms krijgen zij de gelegenheid om vragen te stellen, maar ook op die vragen volgt weer informatie. In principe is er geen of weinig gelegenheid voor discussie en al helemaal niet voor het beïnvloeden van de informatie.

Je kunt twee vormen informerende vergaderingen onderscheiden:

- informatieoverdracht aan de deelnemers
Een voorzitter of deskundige (de informateur) draagt de informatie over door middel van een (uitvoerige) inleiding.
- informatieverstrekking door de deelnemers
De voorzitter stelt vragen en haalt zo de informatie bij de deelnemers.

Meningvormende vergadering

In meningvormende vergaderingen spelen de opvattingen van de deelnemers juist wel een rol. Het doel van deze vergaderingen is een standpunt voorbereiden over een kwestie of een probleemaanpak. Het is daarbij van belang dat in de discussie iedereen aan bod komt. De voorzitter moet daar voor zorgen. Hij moet de deelnemers stimuleren om hun mening te geven en hun ideeën te spuien. Hij moet er ook voor zorgen dat er geen overhaaste definitieve conclusies getrokken worden, want dat kan ertoe leiden dat de meningsvorming niet optimaal verloopt.

tweerichtingsverkeer In dit soort vergaderingen is er dus duidelijk sprake van *tweerichtingsverkeer*: de ontvangers van de informatie hebben hun eigen inbreng.

Besluitvormende vergadering

afwegen In de praktijk komt dit soort vergaderingen het meest voor. Besluitvorming is in feite een vervolg op de meningsvorming. Het doel van deze vergaderingen is het bespreken van mogelijke besluiten of oplossingen. Dat vraagt om het *afwegen* van de voor- en nadelen van elk mogelijk besluit. Nadat de meningen geïnventariseerd zijn, moet het beste besluit genomen worden over de aanpak van een probleem, een beleidsvoornemen of een kwestie. Dikwijls is dit een volgende fase van dezelfde vergadering, maar dat hoeft niet. Het definitieve besluit kan ook buiten de vergadering of in een volgende vergadering genomen worden. Er zijn verschillende manieren om tot een besluit te komen mogelijk. In paragraaf 3.4 gaan we daar verder op in.

Een goede besluitvormende vergadering kent vier fases:

- 1 vaststellen van het probleem, het doel en de tijdsplanning;
- 2 voorstellen van de oplossingen;
- 3 oordeelsvorming: het toetsen van de oplossingen;
- 4 besluitvorming: de keuze van een oplossing.

Probleemoplossende vergadering

acuut Een probleemoplossende vergadering is in feite ook een besluitvormende vergadering. Maar bij probleemoplossend overleg is er altijd een zekere tijdsdruk. Er is een *acuut* probleem en dat moet zo snel mogelijk worden opgelost. De belangrijkste vormen van besluitvorming en soms ook van conflicthantering kunnen hier gebruikt worden. Doel van het probleemoplossend vergaderen is op basis van de beschikbare informatie

oplossingen bedenken met bijbehorende voor- en nadelen. Ook deze vergadering eindigt in een besluitvorming.

De vergadering kan volgens onderstaande structuur verlopen:

- het probleem formuleren;
- het probleem analyseren;
- de maatstaven vaststellen waaraan de oplossingen moeten voldoen;
- oplossingen bedenken;
- voor- en nadelen geven per oplossing;
- een oplossing kiezen of de opdracht teruggeven.

3.2 Werkoverleg

Op elk bedrijf vinden regelmatig algemene vergaderingen plaats over allerlei onderwerpen. Maar daarnaast is er een vorm van overleg die op bijna elk bedrijf structureel plaatsvindt: het *werkoverleg*. Werkoverleg is specifiek gericht op het werk: de deelnemers nemen besluiten over de taakverdeling en de uitvoering van het werk binnen het bedrijf. Het uiteindelijke doel is ervoor te zorgen dat het werk binnen het bedrijf zo soepel mogelijk verloopt.

regelmaat Een belangrijk kenmerk van werkoverleg is dat het met een vaste *regelmaat*, bijvoorbeeld wekelijks, plaatsvindt. Hoe vaak een bedrijf werkoverleg houdt, hangt af van de grootte van het bedrijf en van de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd.

Werkoverleg heeft twee doelen:

- informatie geven en krijgen;
- afspraken maken.

Bij informatie geven en krijgen moet je denken aan alles wat van belang is voor het uitvoeren van de taken van de medewerkers.

afspraken Bij het maken van *afspraken* gaat het om zaken als:

- Wie doet er een bepaalde klus of taak?
- Wat moet er precies gedaan worden?
- Wanneer begint een klus?
- Wanneer moet een klus klaar zijn?
- Welke moeilijkheden kom je tegen bij de uitvoering van een werk?
- Hoe staat het met de voortgang van het werk?
- Zijn er nog aanvullende maatregelen of andere inzet van personeel nodig bij de uitvoering van het werk?
- Enzovoort.

soort vergadering Het werkoverleg zelf moet natuurlijk ook zo efficiënt mogelijk verlopen. Werkoverleg is zelf ook een *soort vergadering*. Daarom is er bij werkoverleg een soortgelijke taakverdeling als tijdens andere vergaderingen. Er is een voorzitter en er zijn leden. Hun rollen en taken zijn dezelfde als bij andere vergaderingen, maar natuurlijk meer toegespitst op de uitvoering van de werkzaamheden.

Werkoverleg heeft meestal niet zo'n uitgewerkte agenda als andere vergaderingen. Meestal worden er ook geen uitgebreide notulen gemaakt. Het gaat immers om

informatie uitwisselen en afspraken maken om verder te kunnen werken. Meestal is een besluitenlijst genoeg.

3.3 Discussiëren

Tijdens vergaderingen wordt er veel gediscussieerd. *Discussiëren* is een ingewikkelde en veelzijdige vorm van communiceren. Het betekent je mening verdedigen, maar ook luisteren naar de mening van anderen en die vergelijken met de jouwe.

We kennen drie soorten discussies die in vergaderingen kunnen voorkomen:

- de informerende discussie;
- de probleemoplossende discussie;
- de meningvormende discussie.

informerende discussie Bij een *informerende discussie* proberen de deelnemers de zaken helder te krijgen. Ze informeren elkaar en luisteren goed en kritisch naar elkaar. Naar aanleiding van een informerende discussie kan een meningvormende en/of probleemoplossende discussie ontstaan.

probleemoplossende discussie Een *probleemoplossende discussie* gaat over een door de leden geaccepteerd probleem. De deelnemers proberen daar al discussiërend oplossingen voor te zoeken, deze met elkaar te vergelijken om zo uiteindelijk tot een besluit te komen.

meningvormende discussie Een *meningvormende discussie* heeft hetzelfde patroon. De deelnemers gaan uit van een bestaande situatie, en dragen argumenten aan om te komen tot een standpunt.

Fig. 3.2

Tijdens de discussie kan er van alles fout gaan...



Fouten tijdens de discussie

Tijdens de discussie kan er van alles fout gaan. Het is vooral belangrijk om goed te blijven luisteren naar de andere deelnemers en op basis van argumenten en niet op basis van emoties te reageren.

Veel voorkomende fouten tijdens de discussie zijn:

- de *retorische vraag*
Een vraag stellen waarop geen antwoord verwacht wordt. Spreker en publiek kennen het antwoord al.
'Moeten we gewoon afwachten tot de hele veehouderij in elkaar stort?'
'Denk je dat ik gek ben?'
- de *cirkelredenering*
Een eerdere uitspraak herhalen met andere woorden.
'Van Paracetamol word je echt beter, want het heeft een genezende werking.'
- op de man spelen
Niet beweringen of meningen aanvallen, maar de persoon zelf.
'Hoe kun jij daar nu over meepraten? Jouw bedrijf is niet voor niets failliet gegaan!'
- alles over een kam scheren/discriminatie
Op basis van een bijzonder geval iets aan de gehele groep toeschrijven.
'Buitenlanders die ik ken zijn werkloos. Alle buitenlanders zijn werkloos.'
- de *dooddoener*
Zonder een argument te gebruiken de tegenstander de mond snoeren.
'Ja, uitzonderingen bevestigen de regel.'
- belachelijk maken (ridiculiseren)
Een uitspraak van iemand belachelijk maken.
'Zo lust ik er nog wel een.'
- wensdenken
Een bewering is niet gebaseerd op feiten maar op de wens dat het zo zou moeten zijn of niet zou moeten zijn.
'Dat kan onmogelijk, want zoiets doen onze leden niet.'
- daarna is niet daardoor
Een gevolg komt altijd na een oorzaak. Maar dat betekent nog niet dat iets wat eerder gebeurde de oorzaak is.
'Sinds ons bedrijf deel uitmaakt van de coöperatie is de omzet fors gedaald. We hadden dus nooit aan die coöperatie moeten meedoen.'
- suggestie
Slechts gebaseerd op emoties en gevoelens om het publiek te misleiden.
'U wilt toch het allerbeste voor uw veestapel? Gebruik dan dus onze producten!'
- verkeerde autoriteit
Een autoriteit (deskundige) aanhalen om een bewering kracht bij te zetten.
'Mijn hartspecialist rookt zelf ook, dus zo slecht is het niet.'

-
- zwart-wit instelling
Slechts twee mogelijkheden bieden, terwijl er eigenlijk veel meer alternatieven zijn.
'We gaan dit jaar naar Oostenrijk of we blijven thuis!'
'Ben je nou voor of tegen ons plan?'
 - de verkeerde vergelijking
Vergelijkingen zonder overeenkomst.
'Ik wil geen personeel dat al eens veroordeeld is wegens diefstal.' 'Waarom niet?'
'Een ezels stoot zich niet tweemaal aan dezelfde steen.'
 - omkering
Verkeerde conclusies trekken door de bewering om te draaien.
'Iedereen weet dat alcohol niet goed is voor de gezondheid.' 'Nee hoor, mijn opa is 90 jaar geworden en dronk 6 borrels per dag.'

3.4 Besluitvorming

In de besluitvormingsfase van een vergadering kiezen de deelnemers een oplossing.

stemmen In principe kan elke deelnemer op drie manieren *stemmen*:

- voor
- tegen
- onthouding

Onthouding is niet per se een teken van zwakte. Er zijn genoeg goede redenen om geen stem uit te brengen, bijvoorbeeld vanwege privé-redenen of vanuit strategisch oogpunt.

gewicht Soms heeft een stem meer *gewicht* dan de andere stemmen. Bijvoorbeeld omdat de stemmer een groot aantal leden vertegenwoordigt of een groter belang heeft dan de anderen. Het gewicht van de uit te brengen stem moet uiteraard vooraf bekend zijn. Het kan ook zijn dat sommige aanwezigen de vergadering slechts als toehoorder of als deskundige bijwonen en geen stemrecht hebben. Eveneens is het mogelijk dat bij

vetorecht sommige vergaderingen één (rechts)persoon *vetorecht* heeft. Deze kan dan een besluit tegenhouden.

Vormen van besluitvorming

Er zijn verschillende manieren om een besluit te nemen. De voorzitter van de vergadering moet van tevoren duidelijk maken op welke manier de besluitvorming gebeurt.

- Meerderheid van stemmen
Het voorstel dat de helft plus één stem krijgt, wint. Of als er meer alternatieven zijn: het voorstel dat de meeste steun krijgt. Er kunnen ook andere afspraken gelden: bijvoorbeeld 2/3 van het aantal uitgebrachte stemmen of van het aantal mogelijk uit te brengen stemmen.
Deze manier werkt snel, de uitslag is ondubbelzinnig en alle stemmen zijn even belangrijk. Het gevaar is echter dat er geen recht wordt gedaan aan het standpunt van de minderheid. De meerderheid drukt haar mening door. Er ontstaat dan

compromissen

een sfeer van winnaars en verliezers. Met het risico dat de verliezers het besluit niet loyaal uitvoeren of het besluit proberen te boycotten.

- *Uniformiteit*
Het besluit wordt alleen genomen als iedereen erachter staat. Deze manier van stemmen benadrukt de eenheid en zorgt ervoor dat iedereen zich kan vinden in het besluit. Bij deze vorm van besluitvorming spelen *compromissen* vaak een grote rol. Die kunnen ten koste gaan van de besluitvorming zowel in kwaliteit als in tijd.
- *Consensus*
Ook bij *consensus* wordt gestreefd naar unanieme overeenstemming. Maar bij consensus staan onderlinge acceptatie en openheid centraal. Minderheden voelen zich niet onder druk gezet, maar accepteren een meerderheidsvoorstel omdat er serieus naar hen is geluisterd en hun standpunt met respect is behandeld. Goed luisteren en de wil om de ander te begrijpen zijn wezenlijk. Het uiteindelijke besluit wordt door iedereen gezien als het beste alternatief.
- *Delegatie*
Een of meer leden krijgen de bevoegdheid om namens de vergadering besluiten te nemen. Bijvoorbeeld op basis van hun specifieke deskundigheid. Het werkt snel en is duidelijk. Het risico is wel dat de betrokkenheid van de andere leden kan afnemen.
- *Autoriteit*
Degene die de meeste macht heeft binnen een vergadering neemt de beslissingen zonder dat hij daarvoor door de vergadering is aangewezen. Ook dit werkt snel en is duidelijk, maar ook hier kan de betrokkenheid een probleem vormen.

3.5 De rol van de voorzitter

Tijdens een vergadering heeft elke deelnemer zijn eigen rol. Voorzitter, notulist en deelnemers hebben allemaal hun eigen verantwoordelijkheden en zijn allemaal medeverantwoordelijk voor het slagen van het overleg. Daarom is het belangrijk dat er een goede rolverdeling is en dat iedereen zich daaraan houdt.

De voorzitter is als eerste verantwoordelijk voor een efficiënte gang van zaken tijdens de vergadering. Dus zowel voor de voorbereiding, als voor een goed verloop van de vergadering, als voor het proces van besluitvorming en de kwaliteit van de gemaakte afspraken.

Fig. 3.3
De voorzitter



Als je een vergadering moet voorzitten, heb je dus een aantal taken:

- voor de vergadering;
- tijdens de vergadering;
- na afloop van de vergadering.

Voor de vergadering

De voorzitter moet vóór de vergadering de volgende voorbereidingen treffen.

Noodzaak en doel bepalen

Vergaderen kost tijd en dus geld. Je moet je als voorzitter dus in de eerste plaats afvragen of de vergadering wel echt nodig is. Soms zijn er snellere en goedkopere alternatieven. Je kunt de informatie schriftelijk doorgeven. Je kunt het probleem met enkele personen apart bespreken of zelfs telefonisch vergaderen.

De bijeenkomst organiseren

Jij bepaalt als voorzitter wie er uitgenodigd worden en jij stelt datum, plaats en tijd vast. De organisatie is belangrijk: het slagen van een vergadering hangt namelijk mede af van de omstandigheden waaronder ze gehouden wordt. Natuurlijk hoef je niet per se alles zelf te doen. Je kunt de uitvoerende werkzaamheden ook delegeren aan iemand anders. Maar het is wel jouw taak om erop toe te zien dat alles goed gebeurt.

De agenda opstellen

Wat moet er aan de orde komen en in welke volgorde? Houd rekening met een zekere vergadermoeheid. De agenda mag niet te vol zitten en de belangrijkste onderwerpen zet je vooraan in de agenda. Geef in de agenda een korte toelichting bij de onderwerpen die aan de orde zullen komen. Bijvoorbeeld de reden van bespreking en het belang ervan. Of een toelichting bij een adviesbesluit.

De discussie inhoudelijk voorbereiden

Bij elk agendapunt moet je een aantal zaken nagaan:

- Is er voldoende informatie aanwezig om een besluit te nemen?
- Welke aspecten zitten er allemaal aan een onderwerp?
- Waarmee moet ik beginnen?

-
- Welke vragen moet ik in ieder geval stellen?
 - Wat zijn de denkbare reacties van de deelnemers?
 - Waar zit conflictstof, hoe bereid ik me daarop voor en hoe ga ik daar mee om?
 - Wie moet in ieder geval worden gehoord?
 - Enzovoort.

De uitnodiging, agenda, notulen en overige vergaderstukken verzenden

Verstuur deze zaken op tijd. De deelnemers moeten voldoende tijd hebben om alles door te nemen en zich goed voor te bereiden. Het is lastig om precies aan te geven wat 'op tijd' is. Aan de ene kant moet je het niet te lang van tevoren opsturen, omdat de deelnemers het dan gemakkelijk opzij leggen. Aan de andere kant moeten de deelnemers wel ruim tevoren weten dat ze op een bepaalde datum een vergadering hebben. Je kunt eventueel uitnodiging en vergaderstukken apart versturen: de uitnodiging zo vroeg mogelijk en de vergaderstukken op zijn laatst tien dagen van tevoren. Ook hiervoor geldt dat je veel uitvoerend werk kunt delegeren.

Tijdens de vergadering

formele taken Als voorzitter heb je tijdens de vergadering een aantal *formele taken*. Bijvoorbeeld het openen en sluiten van de vergadering, het aan de orde stellen van agendapunten, het leiden van stemmingen en het vaststellen of een besluit is aangenomen of niet.

in goede banen De moeilijkste taak is het gesprek *in goede banen* leiden. Je kunt dat op de volgende manieren doen.

Een agendapunt inleiden

Deze inleiding bevat:

- een precieze omschrijving van het onderwerp of probleem;
- de reden waarom het op de agenda staat;
- het belang ervan en het doel van de bespreking;
- de noodzakelijke voorinformatie en motiverende opmerkingen;
- een voorstel voor de structuur van de te voeren discussie.

Een besluit (laten) nemen over de structuur van de discussie

Iedereen moet weten wat er besproken gaat worden en hoe dat zal gebeuren. Iedereen moet deze afspraken begrijpen en het ermee eens zijn.

Een besluit (laten) nemen over de tijdsplanning

Je moet ervoor zorgen dat er voor elk onderwerp voldoende tijd is. Een overladen agenda is dan ook niet goed. Bovendien moet er bij lange vergaderingen voldoende pauze zijn. Na een uur vergaderen kun je bijvoorbeeld tien minuten pauze inlassen. Jij bewaakt als voorzitter de planning, wijst de deelnemers erop als de tijdsplanning wordt overschreden en stelt hem zonodig bij.

Het gesprek gaande houden

Als voorzitter heb je een aantal mogelijkheden om de deelnemers te stimuleren als de vergadering stil dreigt te vallen:

- rechtstreeks aan iemand een mening vragen;
- om reacties vragen op de mening van iemand anders;
- een toelichting bij een mening vragen;
- mogelijke opvattingen opsommen en concrete voorbeelden aandragen.

Standpunten en conflicten verhelderen

Je kunt zonnodig de kern van een standpunt kort en bondig samenvatten. Verifieer wel of je samenvatting klopt. Bij meningsverschillen kun je als voorzitter ook aangeven waar de deelnemers van mening verschillen en waar ze het over eens zijn.

Vragen naar de bedoeling

Vaak maken sprekers niet duidelijk wat de bedoeling of de strekking van hun opmerking is: willen ze het standpunt van een ander steunen, een opmerking terzijde maken, is het een indirecte aanval op een ander standpunt, enzovoort. Vraag naar de bedoeling.

Samenvatten

Samenvatten is vooral nodig als de deelnemers de draad kwijt zijn. In ieder geval moet je aan het eind van elke fase samenvatten. Belangrijk daarbij is dat je:

- duidelijk aangeeft dat je samenvat;
- controleert of iedereen het eens is met jouw samenvatting;
- alle partijen recht doet in de samenvatting.

Conclusies trekken

Het is natuurlijk lang niet altijd nodig om eerst een stemming te houden voordat de voorzitter conclusies trekt. Dat levert veel tijdwinst op.

De orde bewaken

Je hebt als voorzitter de taak om ervoor te zorgen dat de deelnemers zich houden aan de afgesproken procedure. Ze moeten de gelegenheid hebben om uit te spreken. Zo nodig moet je ze dwingen om kort en bondig te formuleren. Ordeproblemen nemen altijd toe naarmate de vergadering vordert. Pauzes en niet te lange vergaderingen zijn de oplossingen daarvoor.

Een prettig en open klimaat bevorderen

Dit doe je door op zijn tijd een grapje te maken, persoonlijke kanten van tegenstellingen af te slijpen, aandacht en blijken van waardering aan de deelnemers te geven. Let vooral op de non-verbale signalen van onvrede of demotivatie bij de deelnemers.

Na afloop van de vergadering

Na afloop van de vergadering evalueer je de vergadering. Is de bijeenkomst nuttig geweest? Is het gewenste doel bereikt? Als dat niet zo is, moet je nagaan waar er welke fouten gemaakt zijn. Dan kun je proberen deze een volgende keer te vermijden. Je ziet erop toe dat de notulen uitgewerkt en verstuurd worden. Je controleert of de gemaakte afspraken worden nagekomen en of de genomen besluiten worden uitgevoerd.

3.6 De rol van de notulist

De *notulist* maakt een verslag van wat er in een vergadering aan de orde is geweest. Dit verslag is een geheugensteun voor de deelnemers na afloop van de vergadering. Het helpt hen zich te herinneren wie wat moet doen of met wie iets is afgesproken. De notulen vormen het uitgangspunt voor de volgende vergadering en dienen als informatiebron voor de afwezigen. Ook andere betrokkenen kunnen door middel van de notulen op de hoogte blijven van de voortgang en uitkomsten van vergaderingen.

De taak van de notulist is dus erg belangrijk. Daarom is het zo jammer dat er dikwijls nog net voor de vergadering begint gevraagd moet worden wie de notulen maakt. Dat doet geen recht aan het belang van goede notulen. Bovendien heeft de notulist niet alleen een taak tijdens de vergadering, maar ook ervoor en erna.

Voor de vergadering

Als je een vergadering moet notuleren, moet je van tevoren de agenda zorgvuldig bestuderen en je oriënteren op het doel van de bespreking. Zorg ervoor dat je zo goed mogelijk geïnformeerd bent over de aard en de inhoud van de bespreking. Aan welke eisen moeten de notulen straks voldoen? Moet je zo uitgebreid mogelijk beschrijven wie wat gezegd heeft, of is een besluitenlijst voldoende? Moet je de namen volledig opnemen of zijn afkortingen genoeg, enzovoort. Kijk ook wat de gebruikelijke vormgeving is van de notulen.

Houd verder rekening met de aard en samenstelling van de groep mensen waarvoor de notulen bestemd zijn. Pas je taalgebruik en lay-out daar zo mogelijk op aan.

Tijdens de vergadering

Je hebt als notulist een goede taalvaardigheid nodig, want tijdens de vergadering moet je:

- goed luisteren;
- hoofd- en bijzaken onderscheiden;
- al luisterend samenvatten en notities maken;
- de lijn van de vergadering vasthouden (de fasen bewaken);
- melden wanneer iets onduidelijk is;
- afstemmen met de voorzitter indien dat nodig is;
- de tijdsplanning in de gaten houden.

Tijdens de vergadering maak je van elk agendapunt aantekeningen. Afhankelijk van de gekozen soort notulen zijn die aantekeningen meer of minder uitgebreid. De aantekeningen werk je na de vergadering uit tot notulen. Een aantal zaken die je in de notulen moet zetten, kun je van tevoren al noteren. Het spreekt voor zich dat je als notulist bij voorkeur geen deel neemt aan de vergadering: je beperkt je tot het maken van aantekeningen.

Fig. 3.4
De notulist



Na de vergadering

Na afloop van de vergadering werk je de notulen uit. Je schrijft de tekst, kijkt die na en geeft hem de vorm van notulen. Doe dit bij voorkeur niet te lang na de vergadering. Dan kun je nog op je geheugen steunen. Bovendien, hoe eerder de deelnemers aan de vergadering de notulen krijgen, hoe sneller zij aan de gang kunnen met het uitvoeren van de gemaakte afspraken.

3.7 De rol van de deelnemers

Ook als deelnemer heb je voor, tijdens en na de vergadering verantwoordelijkheden en taken. Een positieve instelling van de deelnemers is van groot belang voor het welslagen van de vergadering.

Voor de vergadering

Als deelnemer moet je van tevoren in ieder geval de agenda, eventueel de notulen van de vorige vergadering en de vergaderstukken doornemen. Bepaal per agendapunt of jouw inbreng gewenst is en zo ja wat die inbreng zal inhouden. Als er een besluit genomen moet worden, bepaal je vooraf een voorlopig maar beargumenteerd standpunt. Houd er rekening mee dat andere deelnemers waarschijnlijk tegenargumenten en andere standpunten naar voren brengen. Noteer ook welke losse mededelingen je wilt doen en wat je ter sprake wilt brengen in de punten w.v.t.t.k. en rondvraag.

Tijdens de vergadering

De kwaliteit van de vergadering hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van de bijdragen van de deelnemers. Als deelnemer kun je de volgende soorten bijdragen leveren:

Bijdragen aan de inhoud

Door vragen te stellen, draag je bij aan het creëren van een open klimaat waarin de deelnemers erop uit zijn elkaar te begrijpen in plaats van elkaar te bestrijden. Vragen stellen opent ook de weg naar het vinden van nieuwe mogelijkheden, het opruimen van misverstanden en het leggen van een degelijke basis voor goed overleg.

Structuur bieden en vragen

Kenmerkend voor efficiënte en effectieve vergaderingen is de voortdurende aandacht voor structuur. Expliciete aandacht voor structuur betekent dat steeds duidelijk is:

- wat er aan de orde is en wat niet;
- wat het belang van een bijdrage is voor het doel van de vergadering.
- De deelnemers maar natuurlijk ook de voorzitter moeten zich daar voortdurend van bewust zijn.

Steunen, bekrachtigen en belonen

Als deelnemer reageer je op een positieve en stimulerende manier op dat wat gezegd wordt. Zo draag je bij aan een constructief en productief werkklimaat.

Voor een goede sfeer zorgen

Niet alleen de voorzitter is verantwoordelijk voor een goede sfeer tijdens de vergadering. De deelnemers zijn dat ook. Vergaderen is vaak serieus en zwaar werk. Er doen zich allerlei spanningen voor die de benodigde energie voor het werk blokkeren. Ontspanningsmomenten zijn dan ook van groot belang.

Na afloop van de vergadering

Na afloop van de vergadering voer je de taken uit die je tijdens de besluitvorming op je hebt genomen.

3.8 Typen deelnemers

Wie op de hierboven beschreven manier een vergadering voorbereidt en eraan deelneemt, is een ideale deelnemer. Helaas bestaat die ideale deelnemer niet. Voor een voorzitter is het goed om verschillende typen deelnemers te onderkennen zodat hij ze eventueel kan corrigeren en motiveren.

Fig. 3.5
 Typen deelnemers aan
 vergaderingen

	Typen deelnemers aan vergaderingen
De betweter	<ul style="list-style-type: none"> - meent alles beter te weten - is storend in de groep - luistert nauwelijks naar anderen
De praatzieke	<ul style="list-style-type: none"> - hoort alleen zichzelf graag praten - heeft inhoudelijk weinig nieuws - houdt de vergadering op
De slijmbal	<ul style="list-style-type: none"> - geeft de voorzitter altijd gelijk - probeert overal een wit voetje te halen
De negatieveling	<ul style="list-style-type: none"> - ligt altijd dwars - wat anderen wit zien, ziet hij zwart - sloopt in plaats van op te bouwen
De agressieveling	<ul style="list-style-type: none"> - reageert vaak zeer emotioneel - trekt alles zeer snel in het persoonlijke vlak - denkt door hard schreeuwen gelijk te krijgen
De schuchtere	<ul style="list-style-type: none"> - kan goed zwijgen - is verlegen en neemt dus niet graag het woord - is heel vaak een goede waarnemer
De ja-knikker	<ul style="list-style-type: none"> - heeft geen eigen ideeën - geeft iedereen gelijk
De onverschillige	<ul style="list-style-type: none"> - kan het allemaal niet schelen - leest bij voorkeur de krant tijdens het overleg
De babbelaar	<ul style="list-style-type: none"> - neemt niet deel aan de vergadering, maar start een eigen vergadering - praat met anderen over koetjes en kalfjes zodat er minstens drie personen niet aan de eigenlijke vergadering deelnemen
De humorist	<ul style="list-style-type: none"> - probeert heel grappig te zijn - leidt de aandacht af - kan een positieve bijdrage leveren wanneer het vergaderklimaat slecht is
De infiltrant	<ul style="list-style-type: none"> - doet zeer goed mee in de discussie - lijkt zeer gemotiveerd - kent alle kneepjes van het vergadervak - hanteert een eigen 'verborgen' agenda

3.9 De agenda

Het opstellen van de *agenda* is de verantwoordelijkheid van de voorzitter. Hij zal daarbij meestal de hulp inroepen van de notulist of de secretaris. Er kan tijdens een vorige vergadering beslist zijn om bepaalde punten op de agenda van de volgende vergadering te zetten. Het kan zijn dat er in de periode tussen twee vergaderingen onderwerpen zijn ingebracht bij bijvoorbeeld de secretaris.

Een deugdelijke agenda is een belangrijk hulpmiddel om de vergaderingen efficiënter te maken. Het is meer dan een 'boodschappenlijstje' met wat bespreekpunten. De agenda moet een reële tijdsplanning mogelijk maken. De deelnemers kunnen zich aan de hand van een goede agenda degelijk voorbereiden op de vergadering. De agenda vertelt hun wat besproken gaat worden, welke bijdrage van wie verwacht wordt, wat het resultaat van de vergadering moet zijn, enzovoort.

Agendapunten

vaste agendapunten Een agenda voor een formele vergadering kent enkele *vaste agendapunten* zoals opening, rondvraag en sluiting. Daarnaast zijn er de agendapunten die per vergadering worden vastgesteld. Deze *variabele agendapunten* zijn meestal de eigenlijke bespreekpunten. Ze verschillen natuurlijk per vergadering.

Een doorsnee agenda voor een formele vergadering kan er als volgt uitzien:

- 1 Opening
- 2 Mededelingen
- 3 Agendavaststelling
- 4 Notulen van de vorige vergadering
- 5 Ingekomen en verzonden stukken
- 6 Variabel agendapunt
- 7 Variabel agendapunt
- 8 Variabel agendapunt
- 9 Wat verder ter tafel komt (w.v.t.t.k.)
- 10 Rondvraag
- 11 Vaststellen volgende vergadering
- 12 Sluiting

opening De vergadering begint met de formele *opening* door de voorzitter. Hij heet de deelnemers en eventuele gasten welkom. Ook kan hij aangeven waarom bepaalde gasten of deskundigen aan de vergadering deelnemen.

mededelingen Bij de *mededelingen* informeert de voorzitter de deelnemers over actuele zaken en doet hij eventuele praktische huishoudelijke mededelingen. Dit is geen discussiepunt en wordt heel kort gehouden.

agendavaststelling De *agendavaststelling* wordt nog wel eens vergeten. In feite is de agenda die bij de uitnodiging zit een voorlopige agenda. Hij wordt pas definitief als de vergadering hem heeft vastgesteld. Als de deelnemers het erover eens zijn om nog een punt aan de agenda toe te voegen, dan wordt dit behandeld onder het agendapunt w.v.t.t.k. of wat verder ter tafel komt.

<i>notulen</i>	<p>Bij de bespreking van de <i>notulen</i> van de vorige vergadering kan onderscheid gemaakt worden tussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – opmerkingen over de notulen; – opmerkingen naar aanleiding van de notulen. <p>Bij opmerkingen over de notulen gaat het vooral om tekstuele aanpassingen. Opmerkingen naar aanleiding van de notulen gaan bijvoorbeeld over nieuwe ontwikkelingen sinds de vorige vergadering. Sommige voorzitters gebruiken ook wel de termen: tekstuele en inhoudelijke opmerkingen.</p>
<i>ingekomen en verzonden stukken</i>	<p>Het onderwerp <i>ingekomen en verzonden stukken</i> of ingekomen en uitgaande stukken spreekt voor zich. Het betreft hier de gevoerde correspondentie. Ook hierover vindt meestal weinig of geen discussie plaats.</p>
<i>voorbereid agendapunt</i>	<p>De variabele agendapunten vormen de werkelijke reden van de vergadering. Dit zijn de werkelijke besprekpunten. Hoe beter voorbereid deze aan de deelnemers worden gepresenteerd, hoe efficiënter en effectiever de vergadering. Een goed <i>voorbereid agendapunt</i> kenmerkt zich door de volgende elementen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – een aanduiding van of toelichting bij het onderwerp; – de reden van bespreking; – de benodigde achtergrondinformatie (meestal in apart bijgevoegde agendastukken); – het gewenste einddoel van de bespreking (eventueel met voorstellen); – een tijdsplanning.
<i>w.v.t.t.k.</i>	<p>Onder het agendapunt 'Wat verder ter tafel komt' (<i>w.v.t.t.k.</i>) worden besprekpunten behandeld die ingebracht zijn bij de agendavaststelling.</p>
<i>rondvraag</i>	<p>De <i>rondvraag</i> is bedoeld voor vragen waarvoor geen apart agendapunt nodig is. Het kan ook een vraag zijn die tijdens de vergadering is opgekomen, maar die slechts zijdelings met het agendapunt heeft te maken. De voorzitter vraagt aan elke deelnemer afzonderlijk of hij nog iets voor de rondvraag heeft. Het is niet de bedoeling dat er over de gestelde vragen gediscussieerd wordt. Als discussie nodig blijkt, is het beter de vraag op de agenda van de volgende vergadering te zetten.</p>
<i>volgende vergadering</i>	<p>Als het nodig en nuttig is, wordt een nieuw tijdstip voor een <i>volgende vergadering</i> gekozen. Alle deelnemers kunnen dan ter plekke nagaan of ze op de voorgestelde datum en tijd aanwezig kunnen zijn.</p>
<i>sluiting</i>	<p>Bij de <i>sluiting</i> kan de voorzitter de eventueel genomen besluiten nog even noemen. Hij betoont zijn waardering voor de inzet van de deelnemers en dankt ieder voor zijn aanwezigheid, waarna hij de vergadering officieel sluit.</p>

Fig. 3.6

Agenda			
Aan:	Hanneke, Henk, Klaas en Truus		
Cc:	Karel		
Van:	Rita		
Betreft/vergadering:	Overleg projecten		
Datum vergadering:	5 april		
Locatie:	Vergaderzaal		
Aanvang:	10.00		
Eindtijd:	12.00		
Agendapunten	Wie	Bijlage	Tijd
1. Opening	Rita	Nee	10.00
2. Agendavaststelling	Rita	Nee	
3. Mededelingen	Rita	Nee	
4. Notulen van de vorige vergadering (bijlage 1)	allen	Ja	10.05
5. Ingekomen en uitgegane stukken (bijlage 2)	allen	Ja	
6. Ter bespreking: concept-notitie van de afdeling Marketing: Maatregelen ter verhoging van de omzet (bijlage 3)	Klaas	Ja	10.10
7. Ter besluitvorming: Inwerkprogramma nieuwe medewerkers (bijlage 4)	Hanneke	Ja	11.10
8. Wat verder ter tafel komt	allen	Nee	11.30
9. Rondvraag	allen	Nee	
10. Vaststellen volgende vergadering	allen	Nee	
11. Sluiting	Rita	Nee	11.45

3.10 De notulen

Notuleren betekent aantekeningen maken van wat er in een vergadering aan de orde is geweest. De notulist doet twee dingen tegelijk: luisteren en aantekeningen maken. Deze aantekeningen moeten een goede samenvatting geven van wat er is besproken. Dat wil zeggen:

- De aantekeningen moeten overeenkomen met de werkelijkheid. Er mogen dus geen feiten of meningen worden verdraaid.
- Niet alleen de notulist maar ook de lezers moeten de notulen kunnen begrijpen. Schrijf dus beknopt maar volledig.

De notulist kan de notulen op drie manieren maken:

- het uitvoerig verslag;
- het analytisch verslag of de grote lijnen van de vergadering;
- de besluitenlijst.

Het uitvoerig verslag

Het *uitvoerig verslag* is een woordelijk verslag. Het geeft alles weer wat iedereen gezegd heeft in het verloop van de vergadering. De belangrijkste kenmerken van een uitvoerig verslag zijn:

- Het volgt de chronologische volgorde van de discussie, hoe grillig die ook verloopt, hoe er ook wordt afgedwaald.
- De naam van elke spreker staat erin. De notulist dient dus elke deelnemer bij naam te kennen.
- De essentie en details worden weergegeven, dus de totale tekst.

Je begrijpt dat een notulist niet zo vaak een uitvoerig verslag maakt. Slechts bij zeer belangrijke vergaderingen en politieke verhandelingen worden uitvoerige notulen opgemaakt.

Het analytisch verslag

Het *analytisch verslag* geeft per agendapunt de essentie weer. Het bevat de kernpunten van de vergadering. De belangrijkste kenmerken van een analytisch verslag zijn:

- De chronologische volgorde van de discussie wordt niet aangehouden. Het verslag heeft een logische leesvolgorde. Punten die bij elkaar horen, staan bij elkaar. Het analytisch verslag geeft dus de ideale vergadering weer.
- De namen van de deelnemers kunnen worden weggelaten, ze zijn niet zo belangrijk. Bij gemaakte afspraken staan wel namen; dit is nodig voor de controle van de uitvoering.
- Alleen relevante gegevens staan in het verslag. Afdwalingen, herhalingen, vergaderfouten, details en dergelijke komen er niet in voor.
- Het analytisch verslag schrijf je bij voorkeur in de tegenwoordige tijd.

Een analytisch verslag wordt veel vaker gemaakt omdat je hierin het verloop van een vergadering goed kunt teruglezen.

De besluitenlijst

In plaats van een uitvoerig analytisch verslag kun je ook een *besluitenlijst* maken. Dikwijls voegen notulisten ook een besluitenlijst bij een analytisch verslag. De besluitenlijst bevat uitsluitend de genomen besluiten en de gemaakte afspraken. Daarbij staat natuurlijk de naam van degenen die actie moeten ondernemen en eventueel de datum waarvoor dat moet gebeuren.

actielijst De besluitenlijst, ook wel *actielijst* genoemd, heeft verschillende functies. Hij is een geheugensteun voor de deelnemers, maar hij is ook een informatiebron voor de afwezigen. Daarnaast is een besluitenlijst een bewijsstuk van de gemaakte afspraken.

Dat kan belangrijk zijn bijvoorbeeld bij werkoverleg of naar aanleiding van een probleemoplossende vergadering.

3.11 Samenvatting

Een vergadering is een min of meer officiële bijeenkomst waar mensen van gedachten wisselen met als doel informeren, mening vormen, besluiten nemen of problemen oplossen. Een vergadering heeft dikwijls meer dan één doel. Een speciaal soort vergadering is het werkoverleg. Dit vindt met een vaste regelmaat plaats en richt zich op taakverdeling en de uitvoering van het werk.

Tijdens vergaderingen wordt er veel gediscussieerd. Daarbij is het vooral belangrijk om goed naar elkaar te blijven luisteren en te reageren op basis van argumenten en niet op basis van emoties. Als er een besluit genomen moet worden, moet de voorzitter van tevoren duidelijk maken hoe dat gebeurt. Wie heeft stemrecht en wat is het gewicht van elke stem? Wordt het besluit genomen bij meerderheid, bij uniformiteit of bij consensus? Wordt de besluitvorming gedelegeerd of is er een autoriteit die het besluit neemt?

Zowel voorzitter als notulist als de deelnemers zijn verantwoordelijk voor het succesvolle verloop van een vergadering. Ze hebben allemaal hun eigen taken voor, tijdens en na afloop van de vergadering. De agenda vormt de leidraad van de vergadering. De voorzitter stelt die op eventueel in overleg met de notulist. Naast een aantal vaste punten bevat hij een aantal variabele punten, de besprekpunten van deze vergadering. Op een goede agenda staat er bij het agendapunt een toelichting, de reden van de bespreking, een verwijzing naar achtergrondinformatie, het gewenste einddoel en een tijdsplanning. Op die manier kunnen de deelnemers zich goed voorbereiden.

De notulen geven weer wat er op de vergadering aan de orde is geweest. Ze vormen een geheugensteun voor de deelnemers, de schakel naar de volgende vergadering en een bron van informatie voor de afwezigen. Notulen kunnen de vorm krijgen van een chronologisch, woordelijk verslag (een uitgebreid verslag), een weergave van de grote lijnen van de vergadering (een analytisch verslag) of een besluitenlijst.

4 Correspondentie

Oriëntatie

Correspondentie oftewel briefwisseling is een vorm van schriftelijke communicatie. De correspondentie is belangrijk in zakelijke relaties. De brief is een visitekaartje van de organisatie, maar tegelijk ook, juridisch gezien, een bewijsstuk. Het staat zwart op wit, je kunt het later niet meer ontkennen. Een brief heeft dus een definitief karakter.

Tegenwoordig kan veel telefonisch afgehandeld worden. Toch hebben brieven belangrijke voordelen ten opzichte van mondelinge afspraken. Bijvoorbeeld:

- Je tekst staat definitief vast volgens een bepaalde formulering en met zorgvuldig gekozen woorden.
- Je tekst kan meerdere keren gelezen worden.
- Je tekst kan bewaard blijven.
- Je tekst kan eenvoudig vermeerderd worden door hem te kopiëren.

Het spreekt dan ook vanzelf dat zelfs goed gemaakte mondelinge afspraken nog wel eens in een brief worden bevestigd.

Zakelijke brieven kenmerken zich door een strakke indeling met vaste onderdelen. Dat maakt de brief overzichtelijk. In dit hoofdstuk maak je kennis met een aantal soorten zakelijke brieven, de vaste onderdelen van de brief, de indeling en de uiterlijke verzorging van zakelijke brieven. Naast zakelijke brieven vallen ook faxen, memo's en notities en e-mail onder correspondentie. Ook deze komen in dit hoofdstuk aan bod.

Fig. 4.1



4.1 Soorten zakelijke brieven

We bespreken hieronder een aantal typisch zakelijke brieven. Van elke soort geven we aan hoe je die moet indelen.

Informatieve brief

Informatieve brieven kun je onderverdelen in brieven waarin je informatie vraagt en brieven waarin je informatie geeft.

Informatie vragen

Als je informatie vraagt, is het je bedoeling dat je de gegevens krijgt die je nodig hebt. Dan moet je ervoor zorgen dat je vragen zo duidelijk mogelijk omschrijft.

Een informatie vragende brief bouw je als volgt op:

- Inleiding
In de inleiding beschrijf je waarom je deze brief schrijft en geef je kort aan welke informatie je wilt verkrijgen.
- Kern
In de kern vermeld je alle gegevens die van belang zijn en stel je alle vragen die nodig zijn om de gewenste informatie te krijgen.
- Slot
Je sluit af met een zin die aansluit bij het doel van de brief. Bijvoorbeeld: 'Ik zie uw informatie met belangstelling tegemoet.'

Informatie geven

Als bedrijf krijg je ook verzoeken om informatie. Zo een verzoek moet je zo snel mogelijk behandelen. Een trage reactie veroorzaakt dat een negatief beeld bij het publiek. Je moet ook zo volledig mogelijk antwoorden. In dit geval is het beter te veel informatie te verstrekken dan te weinig. En je moet natuurlijk zo vriendelijk mogelijk zijn. Het is tenslotte iemand die belangstelling heeft in je werk. Misschien is het een klant of een toekomstige klant. Daarom stuur je met de gevraagde informatie altijd een begeleidende brief mee.

begeleidende brief Stel deze *begeleidende brief* als volgt op:

- Inleiding
In de inleiding beschrijf je de aanleiding van de brief en bedank je voor de getoonde belangstelling.
- Kern
Hierin geef je de gevraagde informatie en vermeld je eventuele kosten en voorwaarden. Ook kun je naar eventuele bijlage(n) verwijzen.
- Slot
In het slot kun je de lezer bijvoorbeeld nog eens wijzen op de voordelen, de tijdelijkheid of het unieke van de aanbieding en wens je hem succes.

Offerte

prijsopgave In een *offerte* geef je een bijzonder soort informatie, namelijk een *prijsopgave*. Dat kan zijn voor:

- de aanschaf van een product zoals een bepaalde sorteermachine;
- het verlenen van een dienst zoals het ploegen van een stuk grond;
- het verrichten van een reparatie of een aanpassing aan het computersysteem.

In een offerte geef je niet alleen feiten. Je probeert de lezer ook te stimuleren om jouw product te kopen of van je diensten gebruik te maken. Dat doe je door bijvoorbeeld de kwaliteit van je producten of je werk te benadrukken. Of door te

wijzen op de service die je verleent of de concurrerende prijs die je hanteert. Je bedrijf is gebonden aan de prijs die in de offerte staat. Daarom is het belangrijk dat er geen misverstanden kunnen ontstaan. Je moet de producten of diensten die je aanbiedt dan ook precies omschrijven, inclusief de leverings- en betalingsvoorwaarden.

Ook de offerte kent een indeling in inleiding, kern, slot.

- Inleiding
In de inleiding vermeld je de aanleiding voor het schrijven van deze offerte en bedank je de lezer voor zijn belangstelling in je bedrijf, product of dienst.

- Kern
In de kern geef je een specificatie van je offerte. Dit onderdeel is natuurlijk sterk afhankelijk van je product of dienst. Je kunt hier denken aan:
 - omschrijving van de te verrichten werkzaamheden inclusief de te gebruiken materialen;
 - leveringscondities;
 - prijs inclusief de BTW die je afzonderlijk specificeert;
 - betalingscondities en betalingsmogelijkheden;
 - garantie op werk, materialen en producten;
 - duur van de werkzaamheden.

- Slot
In het slot stimuleer je de klant om zo spoedig mogelijk te reageren. Bijvoorbeeld door een speciale aanbieding te doen of een interessante korting te geven. Beëindig de brief met een zin die past bij het doel van de brief.

Bestelling

Bedrijven geven bestellingen vaak telefonisch door of door middel van een speciaal bestelformulier. Dit is vooral het geval wanneer een bedrijf deel uitmaakt van een groter geheel en bestelt bij een zogenaamd 'moederbedrijf'. Deze bestellingen worden vaak per computer of per fax verzonden.

Maar een bedrijf plaatst ook *bestellingen* bij bedrijven waarmee het geen vaste banden heeft. Zo'n brief bestaat eigenlijk ook weer uit een inleiding, een kern en een slot. In de praktijk wordt hier echter niet al te zwaar aan getild: het bedrijf levert zijn producten of diensten maar al te graag.

- Inleiding
In de inleiding kun je de aanleiding of de reden van de bestelling vermelden.

- Kern
In de kern geef je een duidelijke omschrijving van je bestelling: je geeft in een logische volgorde zaken aan als: artikel, aantal, kleur, prijs, wijze van aflevering, wijze van betaling, enzovoort.

- Slot
In het slot kun je verzoeken om een spoedige levering, om levering op een bepaalde dag, enzovoort.

Verkoopbrief

Het doel van een *verkoopbrief* is de ontvanger overtuigen van de voordelen van een product of dienst. Je beschrijft de kenmerken van het product op zo'n manier dat het lijkt alsof het voordelen zijn. Bijvoorbeeld: 'Deze sorteermachine verwerkt niet alleen 20% paprika's meer per uur, hij springt ook 10% zuiniger om met energie. Bovendien is hij eenvoudiger te bedienen dan voorgaande modellen, zodat u uiteindelijk meer personeel voor andere werkzaamheden over heeft. Zo kunt u met de aanschaf van deze machine meerdere bedrijfsdoelen in een keer bewerkstelligen.'

In een verkoopbrief mag je vaste briefonderdelen weglaten of vervangen door andere. Waar het om gaat, is de aandacht van de lezer trekken en vasthouden. De plaatsen bovenaan en onderaan in de brief zijn erg geschikt voor opvallende slagzinnen of aantrekkelijke aanbiedingen.

<i>AIDA-model</i>	Bij het opstellen van je verkoopbrief kun je gebruik maken van het <i>AIDA-model</i> . AIDA staat voor Attention (aandacht), Interest (belangstelling), Desire (wens) en Action (doen). In een verkoopbrief kan een P.S. (Post scriptum) ook goede diensten bewijzen. Het valt op en kan de lezer nog eens extra aansporen om deze mogelijkheid niet voorbij te laten gaan.
<i>Attention</i>	<ul style="list-style-type: none">– Inleiding In de inleiding trek je de aandacht van de lezer (<i>Attention</i>). Bijvoorbeeld door retorische vragen te stellen. 'Wilt u ook zo graag efficiënter werken?' Dat wil natuurlijk iedereen. Daarmee is de aandacht getrokken. Natuurlijk moet je wel aansluiten bij wat de doelgroep interesseert. Vervolgens werk je de gestelde vragen verder uit. Je moet de belangstelling (<i>Interest</i>) dan vasthouden. Bijvoorbeeld door de naam van een product te noemen dat het probleem van de lezer oplost.
<i>Desire</i>	<ul style="list-style-type: none">– Kern In de kern richt je je op het product dat je aanbiedt. Je wekt het verlangen (<i>Desire</i>) van de lezer om nader kennis te maken met het product of de dienst. Bijvoorbeeld door argumenten of voordelen te noemen. Het is goed om mogelijke tegenwerpingen te ontzenuwen. Gebruik hierbij alle mogelijke grafische mogelijkheden: kaders, cirkels, onderstrepingen, kleur, opvallende lettertypes, groot, schuin, dik, enzovoort. Het gaat erom de lezer te overtuigen van de voordelen van het product. Dan zal hij het ook willen hebben.
<i>Action</i>	<ul style="list-style-type: none">– Slot Geef in het slot duidelijk aan hoe de lezer op je aanbod kan ingaan (<i>Action</i>). Stimuleer hem om meteen te reageren. Bijvoorbeeld door middel van bepaalde kortingen of speciale, tijdelijke aanbiedingen. Je kunt het reageren vergemakkelijken door een antwoordcoupon bij te voegen. Ook daarbij kun je weer gebruik maken van een opvallende plaats of opmaak.

Orderbevestiging

Een *orderbevestiging* kent de volgende indeling.

- Inleiding
In de inleiding bevestig je de ontvangst van de bestelling en bedank je de besteller hiervoor.
- Kern
In de kern werk je de bestelling uit volgens de punten zoals die in de bestelling genoemd zijn. Dus: artikel, aantal, kleur, prijs, enzovoort. Als je bepaalde artikelen niet of pas later kunt leveren bied je je excuses daarvoor aan en vraag je of de besteller met latere levering akkoord gaat.
- Slot
In het slot sluit je af met een vriendelijke slotzin en vraag je eventueel begrip als de levering later komt dan gevraagd.

Fig. 4.2



Klachtenbrief

Je kunt met twee soorten klachtenbrieven te maken krijgen: een *klachtenbrief* die je verstuurt omdat je zelf een klacht hebt. En een brief die je schrijft naar aanleiding van een klacht van een klant.

Een klachtenbrief versturen

Je verstuurt een klachtenbrief als je ontevreden bent over

- een product of dienst: kwaliteit, bruikbaarheid, uitvoering en dergelijke;
- de levering: te laat, incompleet, beschadigd en dergelijke.

Het doel van je brief is natuurlijk niet het klagen zelf, of het signaleren van een probleem. Je wilt dat de ontvanger het probleem oplost of je schadeloos stelt.

Daarvoor is het noodzakelijk dat je:

- aantoont dat de tegenpartij in gebreke is gebleven;
- aantoont dat je daardoor schade lijdt of hebt geleden;
- voorstelt hoe het probleem opgelost kan worden of hoe je schadeloos gesteld wil worden;
- aantoont dat je voorstel redelijk is.

Een klachtenbrief heeft een informerend en een overtuigend doel. Je kunt bijlagen meesturen zoals een kopie van een aankoopbon, een contractbepaling, enzovoort.

Elk goed bedrijf zal zo een brief serieus nemen. Het streeft er immers naar om zijn klanten tevreden te houden: ontevreden klanten kunnen voor veel antireclame zorgen. Het bedrijf zal dus proberen om de je ontevredenheid weg te nemen. Sterker nog: goede bedrijven zijn zelfs blij dat je de moeite neemt om je klacht kenbaar te maken.

Het is wel belangrijk dat je in je klachtenbrief een goede toon aanslaat. Probeer altijd zakelijk aan te geven wat de klacht is zonder boos of emotioneel over te komen.

Gebruik zakelijke argumenten en overdrijf niet.

De toon van de brief hangt ook af van de positie waarin je verkeert. Als je al betaald hebt, of als de garantietermijn net is overschreden, ben je afhankelijk van de welwillendheid van de lezer. Dan kun je beter niet te hoog van de toren blazen. Als je nog niet hebt betaald, of als de klacht binnen de garantie valt, sta je sterker. Toch is het beter om ook dan je boosheid niet te laten doorklinken in je brief. Als je een agressieve toon aanslaat, de lezer niet in zijn waarde laat of overdrijft, dan bereik je waarschijnlijk dat je niet serieus genomen wordt. De lezer zal dan niet, of met grote tegenzin op je voorstel ingaan. De relatie met de lezer ondervindt schade. Een rustige, zakelijke benadering is effectiever.

Ook de klachtenbrief heeft een inleiding, een kern en een slot. Daarnaast kunnen er bijlagen bij de brief zijn.

- Inleiding
In de inleiding beschrijf je de aanleiding voor de brief en alle belangrijke gegevens zoals de aankoopdatum, het factuurnummer, enzovoort. Eveneens beschrijf je in het kort wat de klacht inhoudt.
- Kern
In de kern geef je op een zakelijke manier aan wat je verwachtingen waren van het gekochte product of de geleverde dienst. Of wat de afspraken waren. Vervolgens geef je puntsgewijs aan wat anders is uitgevallen dan verwacht. Gebruik voor elke afzonderlijke klacht een aparte alinea. Verwijs naar de eventuele bijlagen die je als bewijsstuk hebt bijgevoegd.
- Slot
In het slot kun je aangeven welke actie je van de ontvanger van de brief verwacht. Het slot is de plaats waar je de toon van je brief nog eens kunt benadrukken. Je kunt hier aangeven dat je boos bent of teleurgesteld. Zorg er wel voor dat je vriendelijk en tactvol blijft.
- Bijlage(n)
De bijlagen zijn de schriftelijke bewijsstukken die de ontvanger misschien nodig heeft om je klacht goed in behandeling te kunnen nemen. Het kunnen kopieën zijn van rekeningen, aankoopbonnen, contracten, of wat dan ook.

Een klachtenbrief schriftelijk afhandelen

Als je een klachtenbrief ontvangt, kun je persoonlijk contact opnemen met de klant en in een gesprek de klacht te behandelen. In hoofdstuk 6 lees je meer over

klachtengesprekken. Maar je kunt ook schriftelijk reageren. Voorop staat dat je de klacht heel zorgvuldig moet behandelen. Je wilt de klant graag behouden.

Als je ervoor kiest om te reageren met een brief, dan krijgt die brief de volgende indeling:

- Inleiding
In de inleiding bevestig je de ontvangst van de klachtenbrief met daarbij de datum van ontvangst. In het geval van een terechte klacht bied je natuurlijk je excuses aan. Je kunt in de inleiding alvast globaal aangeven wat je standpunt is ten aanzien van de klacht. Of je geeft aan wat de procedure is voor de behandeling van klachten binnen je bedrijf en dat er later een brief volgt waarin je de klacht inhoudelijk behandelt.
- Kern
In de kern herhaal je puntsgewijs de geuite klachten en geef je aan of je die terecht vindt of niet. Behandel alle klachten afzonderlijk. Geef bij ongegronde klachten vooral argumenten waarom ze ongegrond zijn. Je kunt daarbij eventueel verwijzen naar garantie- of contractbepalingen. Eventueel voeg je die als bijlage toe. Bij terechte klachten stel je een oplossing voor. En misschien doe je dat ook wel bij twijfelachtige klachten: op die manier kom je de klant enigszins tegemoet en behoud je hem als klant.
- Slot
In het slot bied je nogmaals excuses aan en spreek je de hoop uit dat de goede relatie niet geleden heeft onder dit voorval. Ook als de klant onterechte kritiek heeft geuit, blijf je vriendelijk. Zorg er altijd voor dat de klant na het lezen van de brief zo goed mogelijk tevredengesteld is.
- Bijlage(n)
Als de lezer van je brief nog nadere informatie nodig heeft, bijvoorbeeld garantiebepalingen, contracten of iets dergelijks, dan voeg je een kopie daarvan toe als bijlage.

Betalingsherinnering

Als een klant niet op tijd heeft betaald, stuur je hem een betalingsherinnering. Je hebt met zo'n brief twee doelen: je wilt je geld ontvangen, maar je wilt ook je klant behouden. De toon van zo'n brief is daarom zakelijk maar vriendelijk. Een betaalherinnering informeert de klant dat er nog geen betaling is ontvangen en spoort hem aan om alsnog snel te betalen. We kennen drie soorten betalingsherinneringen:

- de eerste herinnering;
- de aanmaning;
- de laatste aanmaning.

De eerste herinnering

Iemand die een rekening niet betaald heeft, is nog geen wanbetaler. Hij kan het vergeten zijn, de betaling kan door omstandigheden vertraagd zijn, misschien is de betaling zelfs wel onderweg. De eerste herinnering is een correct, vriendelijk briefje waarin je wijst op de achterstallige betaling. In de meeste gevallen is dat voldoende

om de klant de betaling snel te laten regelen.

- Inleiding
In de inleiding deel je op een vriendelijke manier mee dat volgens jouw gegevens het bedrag nog niet op je rekening is bijgeschreven. Geef aan om welke rekening het precies gaat: vermeld de datum van de rekening of het notanummer. Vraag om de brief als niet geschreven te beschouwen als betaling en herinnering elkaar gekruist hebben.
- Kern
In de kern geef je een korte omschrijving van de inhoud van de rekening. Je geeft aan hoe de klant de rekening alsnog kan betalen en dringt aan op spoedige betaling. Eventueel geef je binnen welke termijn je de betaling verwacht.
- Slot
Eindig met een correcte, vriendelijke slotzin. Bijvoorbeeld: 'Ik vertrouw erop dat u zo spoedig mogelijk zorg draagt voor de betaling van deze rekening.'

De aanmaning

Als de klant niet reageert op je eerste herinnering, stuur je hem een aanmaning. Daarin spoor je hem aan tot spoedige betaling. De toon van de brief blijft vriendelijk maar wordt wel dringend. Verwijten blijven achterwege maar je moet je klant overtuigen van de noodzaak van een spoedige betaling.

- Inleiding
In de inleiding wijs je erop dat je naar aanleiding van je eerste betalingsherinnering nog geen betaling hebt ontvangen. Je herhaalt over welke rekening het gaat door het rekeningnummer nogmaals te vermelden.
- Kern
De kern is grotendeels gelijk aan de kern van de eerste betalingsherinnering. Je omschrijft de inhoud van de rekening en geeft de mogelijke betalingswijzen aan. Maar nu stel je een duidelijke tijdslimiet voor het betalen.
- Slot
Eindig weer met een correcte, vriendelijke slotzin, maar deze mag dringender en persoonlijker zijn. Bijvoorbeeld: 'Ik hoop dat u zelf voor de betaling van deze rekening zorg draagt.'

De laatste aanmaning

Een laatste aanmaning heeft een afstandelijker en gebiedender toon dan de twee voorgaande brieven. Je kunt zo'n brief het beste aangetekend verzenden. In de referentieregel van de brief vermeld je nadrukkelijk dat het om een laatste aanmaning gaat.

- Inleiding
In de inleiding deel je mee dat de geadresseerde niet heeft gereageerd op de vorige brieven waarin gemaand werd tot betaling. Je kunt aangeven dat er bij jou geen reden bekend is voor het uitblijven van die betaling. Voor de volledigheid geef je nogmaals aan om welke rekening het gaat.

-
- Kern
In de kern geef je duidelijk aan op welke manier de rekening betaald moet worden. Je stelt daarbij een duidelijke tijdslimiet. Bovendien kondig je aan dat je de vordering van de betaling uit handen zult geven als de betaling niet binnen de gestelde termijn heeft plaatsgevonden. Je kunt daarbij eventueel vermelden hoe je dat gaat doen (incassobureau, deurwaarder, rechter).
 - Slot
De slotzin is nu vooral afstandelijk: 'Ik ga ervan uit dat betaling binnen de gestelde termijn plaatsvindt.' Als je wilt dat de toon erg afstandelijk moet zijn, dan kun je zelfs de afsluitende zin weglaten.

Sollicitatiebrief

Een sollicitatiebrief is een speciaal soort zakelijke brief. Hij heeft een informeren en een overtuigend doel. Je wilt informatie over jezelf verstrekken die het bedrijf overtuigt om jou aan te nemen. Daarom presenteert je de gegevens over jezelf alsof het argumenten zijn om jou te kiezen voor een bepaalde functie. Als de advertentie bijvoorbeeld vraagt naar iemand die goed in een team kan samenwerken, dan geef je in je sollicitatie aan dat je lange tijd aan een teamsport hebt gedaan.

Een sollicitatiebrief is altijd gericht op één speciale vacature. Je informeert de ontvanger wie je bent, wat je kunt en waarom je voor deze baan in aanmerking wilt komen. Verder ga je in op de functie-eisen die je bijvoorbeeld uit een advertentie hebt gehaald. Persoonlijke gegevens die daar niet bij horen, laat je weg uit de brief. Die vermeld je in een bijlage: het *curriculum vitae* (CV), ofwel de lijst met persoonlijke gegevens. In dit CV staan al je belangrijke persoonlijke gegevens: geboortedatum, burgerlijke staat, opleidingen, werkervaring, relevante andere ervaringen, referenties, enzovoort. Deze lijst verandert niet zo veel en kun je dus bij al je sollicitaties toevoegen.

Het is niet verplicht om een sollicitatiebrief met de hand te schrijven. Als je je sollicitatiebrief typt, gebruik dan maar één kant van het papier. Een CV is bijna altijd getypt: dan kun je het zo vaak kopiëren als je wilt. Geef je brief een 'persoonlijk tintje' door in de ik-vorm te schrijven. Gebruik nooit clichés als: 'Naar aanleiding van uw advertentie in De Telegraaf van zaterdag 4 juni jl. is het mij een genoegen te solliciteren naar de functie van...' Stuur geen (kopieën van) getuigschriften, diploma's en dergelijke mee. Die kun je meenemen als je uitgenodigd wordt voor een gesprek.

Ook de sollicitatiebrief valt uiteen in een inleiding, een kern en een slot:

- Inleiding
In de inleiding geef je de aanleiding van deze brief. Je geeft aan op welke baan je solliciteert en hoe je te weten bent gekomen dat er een vacature is. Je kunt ook een '*open sollicitatie*' sturen. Dan is er geen vacature en presenteert je jezelf in de inleiding alvast voor een toekomstige vacature.
- Kern
In de kern schrijf je waarom je geïnteresseerd bent in deze baan en reageer je op de functie-eisen. Ga eerst in op objectieve eisen zoals opleiding, diploma's en ervaring. Beschrijf daarna je meer individuele kwaliteiten zoals persoonlijke

curriculum vitae (CV)

open sollicitatie

eigenschappen en interesses. Geef aan wat je verwachtingen van deze baan zijn en verwijst naar de bijlage met persoonlijke gegevens.

- Slot
In het slot vraag je om een spoedige reactie en spreek je de hoop uit dat je voor deze baan in aanmerking zult komen. Probeer in de slotlinea enthousiast over te komen.
- CV
In deze bijlage geef je je persoonlijke gegevens. Je kunt gebruik maken van referenties. Dat wil zeggen dat je de namen opgeeft van personen die inlichtingen over jou kunnen geven. Neem wel van tevoren contact op met de mensen die je als referentie wilt opgeven. Vraag hun of ze bereid zijn informatie over jou te verstrekken als daarnaar gevraagd wordt. Het is ook belangrijk dat zij weten naar welke functies je solliciteert.

4.2 De onderdelen van een zakelijke brief

Ieder van ons heeft wel eens een brief geschreven. Al is het maar een briefje vanuit je vakantieadres aan familieleden of vrienden. Dit zijn persoonlijke brieven. Hoe ze opgesteld zijn en of alles in een logische volgorde staat, is niet zo belangrijk. Bij zakelijke brieven ligt dat anders. Zij zijn veel meer gebonden aan regels over vorm en indeling. Door je hieraan te houden, wek je bij je lezer een goede indruk.

Een zakelijke brief kent een aantal vaste onderdelen:

- briefhoofd
- datering
- adressering
- referteregel
- aanhef
- eigenlijke inhoud
- ondertekening
- bijlage(n)

Fig. 4.3
Het briefhoofd

	Langestraat 12 9890 ZZ ERPEMEREN telefoon: 01111-92222 fax: 01111-92223 info@groen.nl Banknummer: 0846284 Kamer van koophandel: 097561
Erpemere, 4 februari 2005	
Alles Groen Hoveniers T.a.v. de heer J. Jansen Postbus 2348 1484 JZ GROENWEG	
Betreft: uw bestelling van 25 januari 2005	
Geachte meneer Jansen,	

Briefhoofd

Veel bedrijven gebruiken voorgedrukt briefpapier. Daarop staat een briefhoofd voorgedrukt met alle belangrijke gegevens van het bedrijf. Als er geen voorgedrukt briefpapier is, moet je zelf het *briefhoofd* maken. Daarin vermeld je de naam van het bedrijf (of de afzender) met de adresgegevens. Dat kunnen zijn: telefoon- en faxnummers, bank- en giro nummers, het bezoekadres, het postbusnummer, het antwoordnummer, website en e-mailadres. Let erop dat je bij bezoekadres, postbusnummer en antwoordnummer de juiste (steeds verschillende) postcodes geeft. Je hoeft natuurlijk niet al deze gegevens te vermelden.

Let op de volgende zaken als je het briefhoofd zelf maakt:

- In het briefhoofd schrijf je geen punten en komma's, behalve natuurlijk achter de voorletters van de naam van een persoon.
- Bij de postcode schrijf je eerst de vier cijfers, dan een spatie, dan de twee hoofdletters. Tussen postcode en plaatsnaam komen twee spaties. De plaatsnaam mag in hoofdletters.
- Na het briefhoofd dat je zelf getypt hebt, sla je minimaal één regel over.

Datering

De datering bestaat uit de plaatsnaam van de afzender en de datum waarop de brief geschreven is.

Let op de volgende zaken:

- Je schrijft altijd eerst de plaatsnaam en daarna de datum.
- Tussen plaatsnaam en datum staat een komma.
- De dag schrijf je zo kort mogelijk met cijfers, de maand voluit met kleine letters en het jaar voluit met cijfers: 1 juni 2004.

-
- Na de datering sla je minimaal één regel over.

Adressering

Hierin staan de gegevens van de geadresseerde. Dat kan een persoon, een bedrijf, of een afdeling binnen een bedrijf zijn. Als de brief gericht is aan een persoon of een afdeling binnen een bedrijf, dan zet je in de eerste regel de naam van het bedrijf en in de regel daarna de naam van de persoon of de afdeling. Bijvoorbeeld:

Alles Groen Hoveniers
t.a.v. De heer J. Jansen
Postbus 2348
1484 JZ GROENWEG

Let op de volgende zaken:

- Achter de adresgegevens zet je geen komma.
- De plaatsnaam zet je in hoofdletters.
- De afkorting t.a.v. is heel gebruikelijk en betekent hier 'ter attentie van'. Dat betekent dat de brief bestemd is voor de genoemde persoon of afdeling.
- Gebruik ofwel bezoekadres of postbusnummer. Voorkeur heeft het postbusnummer. Het antwoordnummer gebruik je alleen om antwoord te geven op een door het bedrijf gestelde vraag. Let op de juiste postcode!
- Schrijf aanduidingen als 'heer' of 'mevrouw' altijd voluit.
- Titels zoals drs. of dr. mag je wel afkorten.
- Als je de naam van de geadresseerde kent, gebruik die dan bij voorkeur.
- Na het adresblok sla je een regel over.

Referteregel

In de *referteregel* geef je aan waar de brief over gaat. Je schrijft 'Betreft' of 'Onderwerp' en daarachter geef je met een paar woorden aan waar de brief over gaat.

Let op de volgende zaken:

- Achter 'Betreft' of 'Onderwerp' zet je een dubbele punt. Verder gebruik je in de referteregel geen leestekens.
- Namen die in de referteregel staan, schrijf je met een hoofdletter.
- Na de referteregel sla je twee regels over.

Aanhef

Met de *aanhef* begin je aan je eigenlijke brief. Hier spreek je de lezer voor het eerst rechtstreeks aan. Gebruik, als je die kent, de naam van de geadresseerde. Bijvoorbeeld: 'Geachte heer Van Boven' of 'Geachte mevrouw Karelse'. Als je de naam van de geadresseerde niet kent, zet je in de aanhef: 'Geachte heer' of 'Geachte mevrouw'. Als je niet weet of de brief door een man of een vrouw gelezen zal worden, kies je: 'Geachte heer/mevrouw'. Bij meerdere lezers tegelijkertijd gebruik je de aanhef: 'Geachte heren' of 'Geachte dames en heren'.

Let op de volgende zaken:

- Achter de aanhef schrijf je altijd een komma, dus: 'Geachte heer Janssen,'.
- In de aanhef gebruik je nooit de voorletters van de geadresseerde.

-
- In de aanhef schrijf je de achternamen die met 'de', 'van', 'het' en dergelijke beginnen altijd met een hoofdletter, dus: 'Geachte heer De Vries,'.
 - Na de aanhef sla je een regel over.

Eigenlijk inhoud

In de eigenlijke inhoud beschrijf je de informatie die je wilt geven, de bestelling die je wilt plaatsen, het probleem dat je voor wilt leggen, enzovoort. Dit is het belangrijkste deel van de brief. In paragraaf 4.3 lees je meer over het opstellen van dit deel van de brief.

Ondertekening

Je sluit je brief af met de *ondertekening*. Je tekent namens jezelf of namens je bedrijf. Als je een brief namens je bedrijf schrijft, dan vermeld je bij de ondertekening ook het bedrijf en de afdeling waar je werkt of de functie die je daar vervult.

Bijvoorbeeld:

Met vriendelijke groeten,
[handtekening]
eigen naam

Met vriendelijke groeten,
naam bedrijf
[handtekening]
eigen naam
afdeling of functie

Let op de volgende zaken:

- Achter 'Met vriendelijke groeten' zet je een komma. Verder gebruik je geen leestekens in de ondertekening.
- In plaats van 'Met vriendelijke groeten', kun je ook 'Hoogachtend' of 'Met de meeste hoogachting' gebruiken. Dit hangt een beetje af van je relatie met de geadresseerde. Als je iemand kent, gebruik je sneller 'Met vriendelijke groeten'.
- Laat tussen de afsluitende regel en de handtekening voldoende ruimte om je handtekening te zetten.
- Schrijf je naam voluit onder je handtekening, dus met voorletters. Achter je voorletters staan natuurlijk wel punten.
- Als je namens een bedrijf of organisatie schrijft, zet je onder je naam je afdeling of functie.
- Na de ondertekening laat je een regel open voor een eventuele aanduiding van bijlage(n).

Bijlage

De bijlagen zijn de ondersteunende schriftelijke informatiebronnen die bij de brief horen. Bijvoorbeeld kopieën van rekeningen, arbeidscontracten, enzovoorts. Je vermeldt in de brief het aantal en eventueel de soort bijlagen die je meestuurt.

Voorbeelden:

Bijlagen: 4

Bijlage: 1: kopie offerte

Let op de volgende zaken:

- Als je één bijlage hebt, noteer je: 'Bijlage'. Als het er meer zijn: 'Bijlagen'.
- Achter Bijlage(n) schrijf je een dubbele punt.

4.3 Het schrijven van een brief

De verschillende briefonderdelen vormen het raamwerk van je brief. De onderdelen moeten op de juiste plaats staan. Het allerbelangrijkste onderdeel is natuurlijk de eigenlijke inhoud. Daar moet je dan ook heel veel aandacht aan besteden.

Vooraf

Voordat je je brief gaat schrijven, moet je voor jezelf een aantal vragen beantwoorden.

- Wat is het doel van je brief?
- Voor wie is de brief bestemd? Ken je de geadresseerde of juist helemaal niet?
- Wat is de aanleiding voor de brief?
- Wat moet je aan informatie in de brief overbrengen? Maak daarbij een opsomming van de zaken die je aan de orde wilt stellen.
- Hoe moet de toon van je brief zijn?
- Wat verwacht je dat de geadresseerde met de brief doet?

Vorbereiding

Als je deze vragen hebt beantwoord, ga je de brief voorbereiden. Ga daarbij uit van de briefindeling in inleiding, kern en slot.

inleiding In de *inleiding* maak je duidelijk waarom je deze brief schrijft. Je beschrijft aanleiding en doel. Je moet hierbij zowel zorgvuldig als volledig zijn.

kern In de *kern* ga je in op vragen zoals: wie, wat, waar, wanneer, hoe duur, enzovoort. Hier werk je jouw mededelingen volledig uit in zo duidelijk mogelijke beschrijvingen.

slot In het *slot* schrijf je wat je met de brief wilt bereiken. Je geeft je conclusie, je stelt een vraag of je beschrijft wat je nu van de lezer verwacht.

Het schrijven

Van een zakelijke, officiële brief kan veel afhangen. Je schrijft die brief niet zomaar: je wilt je doel bereiken. Om dat doel te bereiken is het belangrijk dat je de briefonderdelen goed opbouwt. Het is daarom handig om een belangrijke brief eerst in klad te schrijven zodat je nog dingen kunt toevoegen, weglaten of in een ander volgorde zetten.

Let op de volgende zaken:

- Vermijd clichés zoals 'naar aanleiding van' en 'in afwachting van uw reactie, teken ik'. Deze geven je brief een afstandelijke toon.
- Houd je zinnen kort en zorg voor enige afwisseling in lengte. Kortere zinnen lezen prettiger en de kans op fouten is een stuk kleiner.
- Zorg voor een goede verdeling in alinea's.
- Formuleer zakelijk, dat wil zeggen: schrijf wat je bedoelt maar vermijd spreektaal.
- Begin een brief nooit met 'Ik'.

4.4 Uiterlijke verzorging

Natuurlijk is in de eerste plaats de inhoud bepalend voor de manier waarop je brief overkomt. Maar ook de uiterlijke verzorging is belangrijk. Dat bepaalt mee hoe welwillend de ontvanger je brief leest. Besteed daarom veel aandacht aan het uiterlijk van je brief.

Let op de volgende zaken:

- Gebruik bij een handgeschreven brief altijd een blauwe of zwarte pen die niet vlekt.
- Schrijf in een duidelijk handschrift.
- Gebruik kwalitatief goed papier in A4-formaat. Bij getypte brieven neem je blanco papier en bij geschreven brieven maak je gebruik van goed gelinieerd briefpapier.
- Zorg voor ruime marges aan alle zijden van je papier: links ongeveer 3 cm en rechts ongeveer 2¹/₂ cm. Bij een tekstverwerker hoef je dat meestal niet meer in te stellen. De linkermarge maak je iets ruimer zodat er plaats is voor aantekeningen of voor de gaatjes van een perforator. Boven en onder kun je het beste een marge van ongeveer 3 cm nemen.
- Na de referteregel laat je twee regels blank; na alle andere vaste briefonderdelen sla je één regel over.
- Na de inleiding en de kern laat je altijd een regel open.
- Schrijf de eerste letter van een naam altijd met een hoofdletter en begin elke zin met een hoofdletter.
- Na punten, komma's, dubbele punten, puntkomma's, vraagtekens en uitroepetekens komt altijd een spatie.
- Het is heel belangrijk om foutloos te schrijven, zonder doorhalingen of het gebruik van tipp-ex.

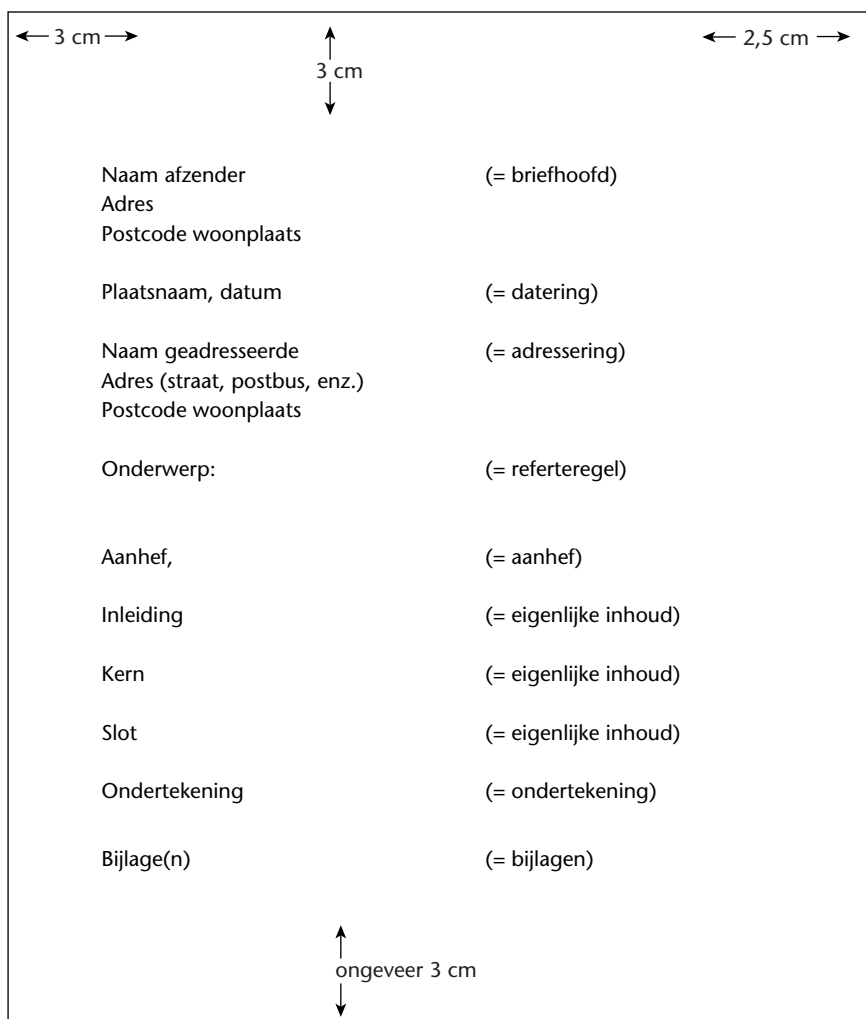
Briefindeling

Amerikaanse briefindeling

Ook de briefindeling is van belang voor de uiterlijke verzorging. De verschillende onderdelen heb je al leren kennen in paragraaf 4.2. In Nederland gaan we meestal uit van de zogenaamde *Amerikaanse briefindeling*: elk onderdeel begint links tegen de kantlijn. Tussen de verschillende brieftakken worden regels overgeslagen. Na de referteregel minimaal twee regels, na de andere vaste onderdelen minimaal één regel. Eventueel een regel meer mag, bijvoorbeeld om een mooiere briefindeling te krijgen of om ervoor te zorgen dat het adresblok goed in het venster van de envelop komt. Minder witregels mag niet. Veel bedrijven hebben eigen briefpapier. Daar kan de indeling van de eerste vaste briefonderdelen enigszins afwijken van wat wij hier beschreven hebben.

In figuur 4.4 zie je schematisch hoe je een brief moet indelen.

Fig. 4.4
Format briefindeling



Envelop

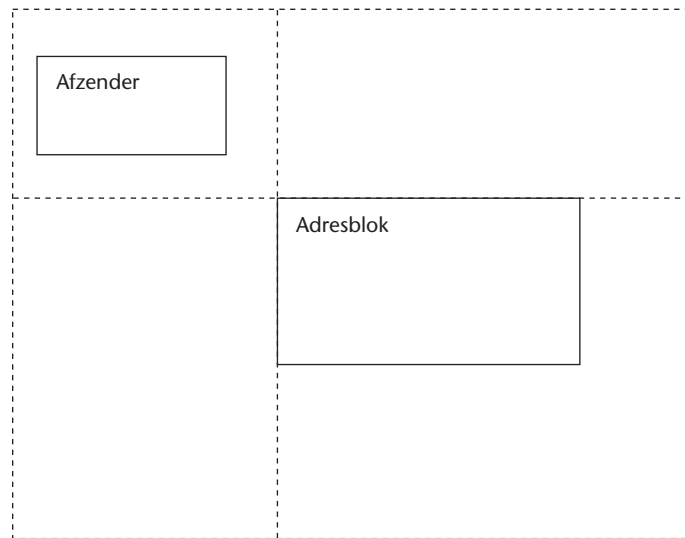
vensterenveloppen

Er zijn verschillende soorten enveloppen. Veel bedrijven hebben *vensterenveloppen*. Het voordeel hiervan is dat je het adres niet apart op de *envelop* hoeft te typen. De adressering op de brief is zichtbaar door het venster zichtbaar. Meestal gebruiken deze bedrijven voorbedrukt briefpapier. De indeling van dat briefpapier houdt er al rekening mee dat het adresblok voor het venster moet komen te staan. Als je bedrijf geen voorbedrukt briefpapier heeft, moet je er met de indeling van de brief zelf voor zorgen dat dit gebeurt. Bijvoorbeeld door extra witregels te gebruiken. Behalve het adres mag er niets anders zichtbaar zijn door het venster.

enveloppen zonder venster

Bij *enveloppen zonder venster* plaats je het adres op ten minste 4 cm van de bovenrand. Een goede manier is om de envelop zowel horizontaal als verticaal te verdelen in blokken van 1/3 en 2/3. De afzender komt links boven in het blok 1/3 x 1/3. De adressering komt in het blok 2/3 x 2/3.

Fig. 4.5



Let op de volgende zaken:

- Op de envelop kort je alleen titels en voornamen af.
- In het adresblok komt na de postcode de plaatsnaam voluit in hoofdletters. Dikgedrukt mag eventueel ook. Onderstreping mag niet.
- Plaats geen punten of puntkomma's aan het einde van een regel.
- Let op de typografie van postcodes: vier cijfers, een spatie, twee hoofdletters, twee spaties.
- De envelop bepaalt hoe een brief gevouwen moet worden.

4.5 Fax

Met een faxapparaat kun je schriftelijke boodschappen versturen via een telefoonlijn. De *fax* belt tekst en afbeeldingen door. Je kunt alle tekstsoorten en illustraties per fax verzenden, zolang ze maar op papier staan. De kosten van een faxbericht hangen af van de tijd dat je de telefoonlijn gebruikt. Faxberichten zijn handig als snelheid geboden is. Dikwijls worden concepten van officiële stukken zoals nota's en contracten met de fax verstuurd zodat de ontvanger er snel op kan reageren. Als het gaat om definitieve officiële stukken wordt het faxbericht altijd gevolgd door de originelen per post.

voorblad Een faxbericht wordt meestal voorafgegaan door een zogenaamd *voorblad*. Daarop staat:

- de aanduiding 'Faxbericht';
- bedrijfsgegevens (eventueel met logo) van de afzender met naam, adres, postcode, plaats, telefoonnummer, faxnummer, enzovoort;
- datum;
- voor wie de fax bestemd is;
- van wie de fax afkomstig is;
- het onderwerp;
- het aantal pagina's inclusief het voorblad;
- de mededeling direct te reageren als het faxbericht niet volledig is overgekomen of moeilijk leesbaar is.

Voordelen

- De fax is een snelle manier om informatie te versturen.
- De ontvanger kan het onmiddellijk lezen of bekijken.

Nadelen

- Het versturen van veel informatie is duur.
- Het ontvangen faxbericht is soms niet zo goed leesbaar door zwarte strepen en dergelijke. De leesbaarheid hangt af van de kwaliteit van de apparatuur en de kwaliteit van de verzonden informatie.
- Een fax is niet zo geschikt voor het verzenden van vertrouwelijke informatie.

4.6 Memo en notitie

memo Het memo is het meest gebruikte interne schriftelijke communicatiemiddel van een bedrijf. *Memo* betekent eigenlijk 'wat onthouden moet worden'. Een memo is een kort, intern briefje: alleen de kern van de boodschap staat erop. Memo's zijn bijna altijd gestandaardiseerde briefjes. Hierdoor lijken zij sterk op een formulier. Soms hebben ze een bepaalde kleur zodat ze onmiddellijk herkenbaar zijn. Op zo'n gestandaardiseerde memo staat:

- de naam van de schrijver;
- de datum;
- de naam van degene voor wie de boodschap bestemd is;
- het onderwerp;
- een korte beschrijving van het onderwerp;
- eventueel hoe de boodschap behandeld moet worden: ter informatie, ter behandeling, terugbellen, enzovoort.

notitie Een *notitie* heeft hetzelfde doel als een memo: iets onthouden. Een notitie kun je ook voor jezelf maken. Je kunt je notities later nog eens teruglezen om je bepaalde zaken te herinneren. Voor een goede notitie moet je hoofdzaken van bijzaken weten te scheiden. Je noteert alleen het allerbelangrijkste. Een telefoonnotitie is een bijzonder soort notitie of memo. Het is een standaardformuliertje waarop in ieder geval staat wie je op welk telefoonnummer moet terugbellen.

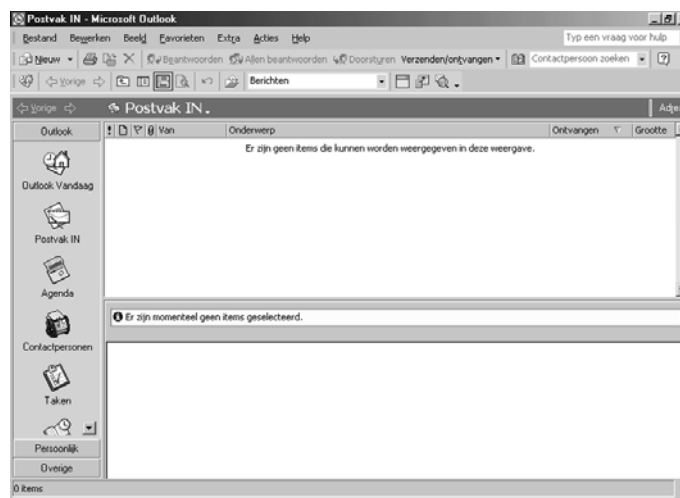
4.7 E-mail

E-mail kun je heel goed gebruiken om memo's te verzenden via de computer. E-mail wordt steeds meer gebruikt. Het werkt ook erg handig.

- De gegevens van de afzender, de datum en de tijd verschijnen automatisch in het e-mailbriefhoofd. Dat hoeft je allemaal niet meer in te tikken.
- Als je het e-mailadres intikt van iemand aan wie je al eens eerder een berichtje hebt gestuurd, verschijnt na een paar letters al het volledige adres.
- Je kunt veelgebruikte e-mailadressen opslaan in een adressenbestand. Zo kun je snel berichten versturen.
- Je kunt e-mail naar verschillende adressen tegelijkertijd versturen. Je kunt de geadresseerden indelen in hoofdontvangers en andere belanghebbenden. De laatsten krijgen een cc (copie conform).

- Het e-mailprogramma vraagt automatisch om het onderwerp van het bericht aan te geven.
- Op een ontvangen e-mail kun je snel reageren door te klikken op de knop 'beantwoorden'. Je hoeft dan de gegevens van de ontvanger, het onderwerp en dergelijke niet aan te geven.
- Je kunt ontvangen e-mailberichten al dan niet voorzien van jouw commentaar doorsturen naar anderen door te klikken op de knop 'doorsturen'.
- Met een e-mailbericht kun je andere digitale bestanden zoals brieven, enzovoort. meesturen.
- Ook een e-mailbericht begin je met een aanhef en eindig je met een afsluiting.

Fig. 4.6



Voordelen

- De communicatie gaat erg snel. Vooral in een bedrijf met meerdere afdelingen of gebouwen kan dat belangrijk zijn.
- Je kunt de berichten bewaren. Zo kun je ook nog achteraf zien wie wat wanneer aan wie heeft doorgegeven.
- Je bericht wordt altijd ontvangen, ook als iemand even niet op zijn plaats zit.
- In een e-mail kun je met een code aangeven hoe belangrijk of urgent een boodschap is en wat het onderwerp is.
- Als ontvanger kun je het e-mailprogramma automatisch boodschappen op onderwerp en urgentie laten selecteren. Dat bespaart tijd.
- Je kunt notities en memo's van achter je computer versturen.

Nadelen

- E-mail is niet geschikt voor officiële communicatie. Het is immers mogelijk dat ongemerkt ook anderen dan de geadresseerden het bericht lezen. Evenmin is het helemaal zeker dat de afzender het bericht ook werkelijk verstuurd heeft en dat de geadresseerde het ook werkelijk ontvangen en gelezen heeft.

4.8 Samenvatting

In zakelijke relaties speelt correspondentie een belangrijke rol. De brief is een visitekaartje van de organisatie. Tegelijkertijd is een brief, juridisch gezien, een

bewijsstuk. Er zijn veel soorten zakelijke brieven: brieven waarin je informatie vraagt en waarin je informatie geeft, offertes, bestellingen, verkoopbrieven, opdrachtbevestigingen, klachtenbrieven en betalingsherinneringen. Een speciaal soort zakelijke brief is de sollicitatie.

Zakelijke brieven hebben een vaste, strakke indeling. De opzet en indeling ligt tamelijk vast. Alle brieven kennen een inleiding, een kern en een slot. Ze bevatten allemaal een aantal vaste onderdelen: briefhoofd, datering, adressering, referteregel, aanhef, de eigenlijke inhoud, ondertekening en de bijlage(n). Je begint met alle briefonderdelen links tegen de kantlijn. Alleen in een verkoopbrief laat je soms bepaalde onderdelen weg: daar gaat het immers vooral om aandacht trekken.

Niet alleen de inhoud, maar ook de uiterlijke verzorging van een brief is belangrijk. Het bepaalt welke indruk de ontvanger van jou of je bedrijf krijgt en het bepaalt ook hoe welwillend de ontvanger je brief zal lezen. Hetzelfde geldt voor indeling en uiterlijk van de envelop. Houd je dus aan de briefindeling en zorg voor een verzorgd uiterlijk.

Je kunt schriftelijke boodschappen ook met een faxapparaat versturen. Dat loopt via een telefoonlijn. Maak altijd een voorblad dat je voor de eigenlijke stukken doet. Een memo is een kort, intern, meestal gestandaardiseerd briefje. Alleen de kern van de boodschap staat erop. Notities maak je voor jezelf, als geheugensteuntje. Ook hierop noteer je alleen de hoofdzaken. E-mail is een snelle manier om via de computer memo's te versturen, naar een of meer personen. E-mail is echter niet geschikt voor officiële communicatie.

5 Public relations en voorlichting

Oriëntatie

*stelselmatig
wederzijds begrip* Een definitie van *public relations* is: 'Het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen.' *Stelselmatig* betekent dat je systematisch volgens een plan werkt. PR werkt aan *wederzijds begrip*. Dat houdt in dat een organisatie ook moet luisteren naar de mensen of groepen met wie ze te maken krijgt.

Het doel van PR hangt af van de situatie. Een veelgebruikte vorm van PR is reclame. Daar is het doel mensen overtuigen om een bepaald product te kopen. Een andere vorm van PR is voorlichting. Voorlichting richt zich eerder op het overbrengen van informatie.

In dit hoofdstuk gaan we in op de doelstellingen en de doelgroepen (publieksgroepen) van PR en voorlichting. We bespreken een aantal belangrijke elementen in PR en voorlichting (huisstijl, het nakomen van afspraken) en de meest voorkomende PR-middelen.

5.1 Doelstellingen

Public relations moet bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie, en dus aan haar voortbestaan. Daarvoor is het nodig om met alle belanghebbende partijen contacten te onderhouden. Die partijen kunnen zich buiten de organisatie bevinden (extern) of deel uitmaken van de organisatie (intern).

Doel externe communicatie

Public relations kan in de externe contacten verschillende doelen nastreven:

- informeren;
- activeren;
- overtuigen.

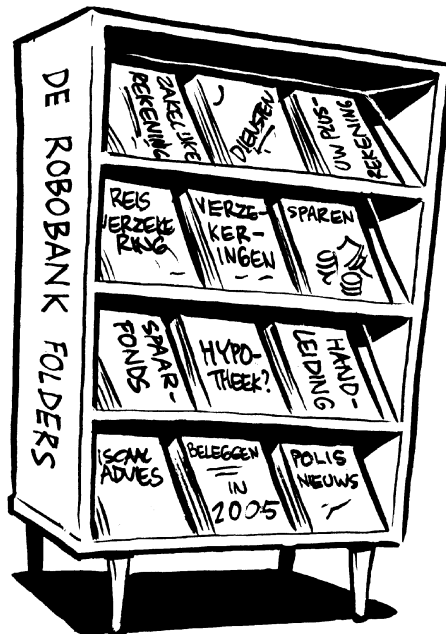
Informeren

service Bij informeren kan het gaan om het verlenen van *service*. Bijvoorbeeld informeren over een product of een dienst. Denk maar aan de instructieboekjes van je nieuwe telefoon of walkman. Maar ook een voorlichtingsbrochure van de Informatiseringsbank over studiefinanciering valt hieronder.

beeldvorming Een bedrijf kan ook informeren om de *beeldvorming* bij het publiek, het imago, te verbeteren. Het probeert te bereiken dat het publiek, en dan vooral de potentiële klanten, gunstiger over de organisatie denken. Dat kan bijvoorbeeld door in aangepaste acties, folders of reclame-uitingen in te spelen op de indruk die het publiek wil hebben.

openbaarheid Bij voorlichting is het bevorderen van de *openbaarheid* dikwijls van groot belang. Je weet natuurlijk dat overheidsinstellingen veel aan voorlichting doen. Maar ook bedrijven gebruiken voorlichting. Bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe producten: het bedrijf informeert de klanten over de voordelen van een bepaald product, maar ook over de gevolgen die het gebruik ervan kan hebben.

Fig. 5.1
Voorlichten



gedragsverandering **Activeren** PR en voorlichting kunnen ook activeren als doel hebben. Bijvoorbeeld: een *gedragsverandering* teweegbrengen. Denk maar aan campagnes tegen roken of campagnes voor het dragen van veiligheidsgordels in de auto. Maar ook campagnes om gebruikers te doen *overstappen* op een nieuwe werkwijze of product.

afzet **Overtuigen** Tot slot kan public relations overtuigen als doel hebben. Dan gaat het bijvoorbeeld om het vergroten van de *afzet* van een product. Als een bedrijf een goed imago heeft bij zijn potentiële klanten, dan zullen die minder weerstand voelen tegen het bedrijf en zijn producten. Een goed imago werkt verkoopbevorderend. Zo zie je dat verschillende doelen soms samengaan.

Doelstellingen interne communicatie

betrokkenheid Interne public relations heeft als doel de *betrokkenheid* bij het bedrijf te verzekeren. Als bijvoorbeeld medewerkers betrokken zijn bij hun bedrijf en het op hun werk naar hun zin hebben, dan leveren zij goed werk af. Dan willen zij 'een stapje extra' doen. Dat is gunstig voor het behalen van de doelstellingen van het bedrijf.

5.2 Publieksgroepen

Je moet natuurlijk weten wie je met je PR-activiteiten wilt bereiken. De definitie van public relations heeft het over *publieksgroepen*. Dat zijn alle groepen mensen die iets met je bedrijf te maken hebben. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk je klanten. Maar het zijn ook bijvoorbeeld de mensen die in de buurt van je bedrijf wonen, ook al hebben ze nog nooit van je diensten gebruik gemaakt. Zij hebben te maken met de af- en aanrijdende vrachtwagens en hebben dus ook een mening over je bedrijf. We onderscheiden interne en externe publieksgroepen.

interne publieksgroepen De *interne publieksgroepen* zijn groepen mensen die bij de organisatie betrokken zijn, die erbij horen: medewerkers, vertegenwoordigers, enzovoort. Zij communiceren met elkaar en wisselen onderling informatie uit. Op die manier leveren zij een bijdrage aan het functioneren van de organisatie en blijven zij betrokken bij diezelfde organisatie.

werknemers We zagen al dat met name *werknemers* een belangrijke interne publieksgroep zijn. Uit deze groep kunnen uitstekende ideeën komen om het werk effectiever en efficiënter te laten verlopen. Je wilt dus dat ze betrokken zijn en blijven bij het bedrijf. Als PR-functionaris is het een van je belangrijkste taken om voldoende aandacht te schenken aan interne publieksgroepen, bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe werknemers, bij pensionering, jubilea en ander lief en leed.

externe publieksgroepen Bij *externe publieksgroepen* gaat het om groeperingen buiten de eigen organisatie. Zij zijn belangrijk, want een bedrijf of organisatie hangt voor zijn voortbestaan altijd af van groepen mensen als klanten, geldschieters, omwonenden, overheidsinstellingen, enzovoort.

Imago

Vooraf bij externe publieksgroepen is een positief imago van groot belang. Het *imago* is het beeld dat anderen van de organisatie hebben. Dat beeld kan positief of negatief zijn. Het imago hoeft niet eens op de werkelijkheid te berusten. Denk maar aan het beeld dat boeren bij veel mensen hebben: vuil en zwaar werk, zich nergens iets van aantrekken, enzovoort.

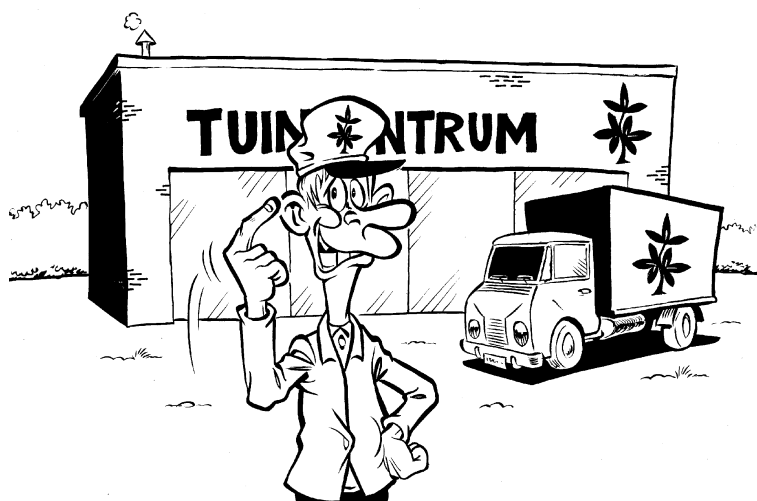
taai Een imago is erg *taai*. Als je eenmaal een slechte naam hebt, raak je daar niet snel meer vanaf. Denk maar aan de vele spreekwoorden en gezegden. Wat een boer niet kent dat vreet hij niet. Met andere woorden: boeren zijn erg behoudend. Het duurt jaren voordat je een goed imago hebt opgebouwd. Het is dus zaak om dat goede imago niet kwijt te raken. Daarom is het van groot belang om goed te weten wie je externe publieksgroepen zijn en om met elke groep de juiste contacten te onderhouden.

5.3 Huisstijl

Eigenlijk heeft elk bedrijf een aantal imago's: het beeld dat de afnemers van een bedrijf hebben, het beeld dat de leveranciers hebben, het beeld van de omwonenden, enzovoort. En dan hebben we het nog over groepen. Eigenlijk heeft zelfs elke individuele klant een eigen beeld van de organisatie. De ene klant vindt dat hij niet goed is behandeld, terwijl de ander juist uiterst tevreden is.

één gezicht Toch wil een bedrijf naar buiten toe *één gezicht* tonen, dat wil zeggen één identiteit hebben. Deze identiteit blijkt onder andere uit de *huisstijl* van een bedrijf. Alles wat het publiek in contact brengt met het bedrijf ziet er hetzelfde uit. Je ziet de huisstijl op gebouwen, op briefpapier, in advertenties, op vervoermiddelen, relatiegeschenken, *huisstijl*dragers, displays, bedrijfskleding, interieur, enzovoort. Al deze zaken zijn *huisstijl*dragers. Elke huisstijl drager is een 'visitekaartje' van de onderneming.

Fig. 5.2
Huisstijl dragers



herkenbaarheid

Een definitie van huisstijl is dan ook: de visuele presentatie van een organisatie volgens strikte voorschriften ten behoeve van eenduidige *herkenbaarheid*. Of: de eenheid in uiterlijk en presentatie die door het herhalend effect tot herkenning leidt.

Elementen van huisstijl

In de regel wordt de huisstijl vastgelegd in een huisstijlhandboek. Basiselementen van een huisstijl zijn naam of merk, kleur, lettertype en typografisch stramien.

Beeldmerk

Het *beeldmerk* bestaat uit:

- alleen de naam van het bedrijf: woordbeeld
- alleen een figuur: logo
- de combinatie van woordbeeld en logo.

De termen beeldmerk en logo worden vaak door elkaar gebruikt.

woordbeeld Een *woordbeeld* moet aan een aantal eisen voldoen:

- Eisen aan de naam:
 - gemakkelijk te onthouden
 - gemakkelijk te schrijven
 - gemakkelijk uit te spreken
- Eisen aan de vorm:
 - opvallend
 - onderscheidend
 - leesbaar
 - herkenbaar

logo Ook een *logo* moet aan een aantal eisen voldoen:

- Het moet in uiteenlopende situaties bruikbaar zijn.
- Het moet een hoge attentiewaarde hebben, met andere woorden het moet opvallen.
- Het moet een hoge herinneringswaarde hebben, met andere woorden het wordt makkelijk onthouden.
- Het moet voor grote en kleine formaten bruikbaar zijn.
- Het moet zowel van dichtbij als van veraf werken.
- Het moet zowel in zwart-wit als in kleur werken.

Kleur en grafische elementen

Andere huisstijlelementen zijn kleur en grafische elementen. Aan de kleuren in een logo worden bepaalde eigenschappen toegekend. Bijvoorbeeld: blauw staat voor openheid en vrijheid; rood staat voor vuur. Eveneens belangrijk zijn een aantal grafische aspecten zoals het lettertype bij drukwerk, randen en patronen.

5.4 Afspraken

reputatie In de public relations zijn afspraken erg belangrijk. Als je iets afspreekt met een andere partij, dan betekent dat jij een beslag legt op de ander: op zijn tijd of op zijn middelen. En je wekt verwachtingen. Houd je dan ook aan gemaakte afspraken. Een bedrijf dat zich niet aan zijn afspraken houdt, krijgt een slechte *reputatie*.

Natuurlijk kan het gebeuren dat je vanwege onvoorziene omstandigheden een afspraak niet kunt nakomen. Dat vindt de ander waarschijnlijk niet prettig, want hij had erop gerekend. Daarom moet je de ander zo snel mogelijk op de hoogte brengen en een nieuwe afspraak maken. Verontschuldig je voor het feit dat je de afspraak niet kunt nakomen. Geef een duidelijke oorzaak of reden. Om een nieuwe afspraak te maken, gebruik je de snelste manier die je hebt: telefoon of e-mail. Bevestig de nieuwe afspraak altijd even 'zwart op wit'.

5.5 Folder en brochure

Folders en *brochures* zijn veelgebruikte PR-middelen. Ze geven informatie over het bedrijf, over producten of diensten. Mensen kunnen hierin thuis op hun gemak de informatie nalezen die ze eerder bijvoorbeeld in de winkel mondeling hebben gekregen. Bovendien wordt de informatie ook nog eens aantrekkelijk gepresenteerd. Brochures zijn uitgebreider is dan folders.

aandachtspunten

Enkele *aandachtspunten* voor folder en brochure:

- Ze moeten de aandacht van zo veel mogelijk lezers trekken. Zorg er dus voor dat ze opvallen.
- Ze zijn het visitekaartje van je bedrijf. Zorg er dus voor dat ze in de huisstijl zijn opgemaakt (taalgebruik, lay-out, kleuren, logo, enzovoort).
- Formuleer de teksten positief.
- Maak tekst en illustraties levendig door korte pakkende zinnen en goede, veelzeggende, aantrekkelijke illustraties.
- Je kunt een folder of brochure langer gebruiken, als je prijzen in een aparte bijlage invoegt.
- Zorg ervoor dat in een oogopslag duidelijk is waar de folder of brochure over gaat en voor wie deze interessant is.

Opmaak

Bij de opmaak van folders en brochures moet je met de volgende zaken rekening houden.

Omslagpagina

- Zet er een kopregel op die de aandacht trekt. Deze kopregel moet voldoende informatie geven om als lezer te kunnen beslissen of de folder interessant is of niet.
- Verduidelijk de inhoud eventueel in een ondertitel.
- Zet het logo en de bedrijfsnaam erop, zodat duidelijk is van wie de folder afkomstig is.

Binnenpagina's

- Om de lezer te stimuleren gebruik je opvallende lettertypen, kleuren en illustraties. Ook de tekstverdeling is erop gericht om een aantrekkelijk en opvallend geheel te krijgen.
- Gebruik tussenkopjes om de lezer snel een indruk te geven van de inhoud.
- Bouw de tekst op uit afgeronde tekstblokken die onafhankelijk van elkaar en in willekeurige volgorde gelezen kunnen worden.

Achterpagina

- De achterpagina lijkt sterk op de voorpagina: lettertype, kleur, afbeeldingen, logo. De achterkant wordt meestal als tweede pagina gelezen of bekeken.
- Zet op de achterpagina een pakkende slotzin die ervoor zorgt dat de boodschap niet snel vergeten wordt.
- Het doel van een folder of brochure is onder andere de lezer verleiden om verder met het bedrijf te praten of om een product aan te schaffen. Maak het de lezer

zo gemakkelijk mogelijk om te reageren. Bijvoorbeeld met een antwoordkaart die hij makkelijk kan uitscheuren.

Fig. 5.3
Verschillen tussen folder
en brochure

	Folder	Brochure
Doel	Globale informatie	Gedetailleerde informatie
Inhoud	Informerend / overtuigend	Informerend
Informatie	Noemt sterke punten	Is volledig en realistisch
Toon	Wervend	Zakelijk
Omvang	4 tot maximaal 8 bladzijden	8 tot 60 bladzijden
Vorm	Gevouwen bladen	Boekwerk van goede kwaliteit
Geldigheid	Bijvoorbeeld een seizoen	Langere duur
Prijzen	Prijzen worden genoemd	Meestal geen prijzen genoemd
Colofon	Geen colofon	Uitgever, drukker, fotograaf e.d. worden genoemd

5.6 Advertentie en antwoordcoupon

Advertenties

Wie een krant of tijdschrift leest, ziet advertenties. *Advertenties* moeten opvallen en ogenblikkelijk indruk maken op de lezer. Ze hebben een informerend doel: de lezer informeren over een product of dienst. Maar ze hebben natuurlijk vooral een overtuigend doel: vraag creëren naar een product of dienst. Lettertypen, kleuren, illustraties, tekststructuur en bladverdeling (*lay-out*) zijn daarom heel erg belangrijk. Het visuele beeld van de advertentie, moet snel een reactie losmaken bij een ontvanger.

aandachtspunten Enkele *aandachtspunten* voor een advertentie:

- Zorg ervoor dat de advertentie opvalt: zij moet de aandacht trekken van zo veel mogelijk lezers.
- Zorg ervoor dat de advertentie past in de huisstijl van het bedrijf (zowel in uiterlijk als in taalgebruik). Ook een advertentie is een visitekaartje. Voorzie de advertentie daarom van het bedrijfslogo of beeldmerk.
- Geef de advertentie altijd een positieve inhoud door de tekst positief te formuleren.
- Richt de advertentie op de doelgroep. Het moet de lezers meteen duidelijk zijn of de advertentie voor hen is bestemd.
- Maak de advertentie levendig: laat er mensen in optreden (een glastuinder die in een tomaat bijt). Laat één foto een heel verhaal vertellen (een veehouder die rond een afgezet vogelnest maait).
- Suggereer een dialoog met de lezer: 'De formule is gevonden... U kunt beginnen met winst maken!'
- Vergroot de kans om je doelgroep te bereiken door te adverteren in een tijdschrift dat bestemd is voor die doelgroep.

Antwoordcoupon

Met een antwoordcoupon maak je het je publiek makkelijk om te reageren op een advertentie (of een mailing of folder). Soms moet de antwoordcoupon in een envelop worden teruggestuurd. Meestal heeft hij echter de vorm van een briefkaart en kan

hij direct op de post worden gedaan. Dit vergroot de kans dat mensen reageren. Het invullen en posten moet immers zo makkelijk mogelijk zijn.

- aandachtspunten* Enkele *aandachtspunten* voor een antwoordcoupon:
- Zet het adres van je bedrijf er vast op. Gebruik liefst een antwoordnummer, dan hoeft de klant geen postzegel te plakken.
 - Werk op de kaart waar mogelijk met keuzemogelijkheden. Hokjes aankruisen is makkelijker dan zelf iets invullen. Ook dit verlaagt de instuurdrempel.
 - Het taalgebruik moet enthousiast zijn: 'Ja, ik maak graag gebruik van het introductieaanbod. En ik krijg 20% korting op de prijs.' Zo krijg je de toon van iemand die blij is met een genomen beslissing.
 - Zorg ervoor dat je de klant de persoonlijke gegevens laat invullen die je nodig hebt (adres, telefoonnummer, geslacht, en dergelijke). Welke gegevens je vraagt, hangt af van het doel.

Fig. 5.4
Antwoordcoupon



5.7 Circulaire en Direct Mail

Circulaire

Een *circulaire* is een rondschrijven. Het is een brief die je naar verschillende ontvangers verzendt. Een nieuw geopend tuincentrum stuurt bijvoorbeeld naar alle inwoners van plaatsen in de regio dezelfde informatiebrief met gegevens over het nieuwe tuincentrum: openingstijden, diensten, producten, enzovoort. Een circulaire zit dikwijls in een envelop en wordt door de post bezorgd. De tekst moet voor alle ontvangers begrijpelijk zijn en door alle ontvangers op dezelfde manier opgevat worden. Bedenk dat niet iedereen dezelfde voorkennis heeft over het onderwerp van de brief.

doelen Je kunt met een circulaire verschillende *doelen* nastreven:

- commerciële doelen:
 - het verkopen van diensten of producten;
 - het promoten van een beurs of de opening van een zaak;
 - vergroting van de naamsbekendheid.
- non-profitdoelen:
 - leden werven;
 - geld inzamelen voor een goed doel.

-
- motiverend doel:
 - een positief beeld van het bedrijf bewerkstelligen.

Dit laatste doel is erg belangrijk. Als de lezer geen positieve indruk heeft van het bedrijf, dan zijn alle inspanningen met betrekking tot de commerciële of non-profitdoelen bij voorbaat verloren moeite.

Een circulaire bevat vaak de volgende elementen:

- een envelop;
- de brief (volgens de *AIDA-formule*);
- het drukwerk (gedetailleerde informatie).

aandachtspunten

Enkele *aandachtspunten* voor een circulaire:

- Een circulaire is gericht aan meer ontvangers. Er staat dan ook meestal geen adres op de envelop.
- Een precieze datum is niet nodig. Het noteren van de maand is voldoende.
- Een circulaire is dan wel bestemd voor meer ontvangers, maar de toon hoeft daarom nog niet afstandelijk te zijn. Zorg voor een 'persoonlijke' circulaire.
- In de inleiding vermeld je wat de aanleiding is van het schrijven. Zorg ervoor dat de ontvanger meteen weet waarover de circulaire gaat. Geef in het kort weer wat belangrijk is voor de lezer.
- In de kern van je brief werk je de mededeling(en) uit.
- Je sluit af met een zin die past bij het doel van de circulaire en spreekt de hoop uit dat je de ontvanger goed hebt geïnformeerd.

Direct mail

De direct mail is een bijzondere vorm van een circulaire, een soort circulaire die je op naam aan geselecteerde ontvangers verstuurt. *Direct mail* is een persoonlijk gerichte, commerciële boodschap aan beoogde consumenten. Je koppelt een, al of niet gekocht, adressenbestand aan een brieftekst. De bedoeling is dat de ontvanger de indruk krijgt dat hij de enige is die deze brief krijgt. De brief is immers aan hem persoonlijk gericht. De gedachte is dat de ontvanger dan eerder geneigd is om te reageren. Dit PR-middel is om twee redenen erg populair. Je benadert de doelgroep heel direct en het biedt goede mogelijkheden tot resultaatmeting.

Een direct mail bevat vaak de volgende elementen:

- een envelop;
- de brief (volgens de *AIDA-formule*);
- het drukwerk (gedetailleerde informatie);
- de antwoordmogelijkheid.

De brief is in een bepaalde volgorde opgesteld om de klant 'op te warmen' voor de uiteindelijke bedoeling: reageren. De lezer wordt als het ware naar de actie toegepraat. Het is in feite een *verkoopbrief*.

verkoopbrief

*antwoordbon
gratis telefoonnummer*

Je kunt de lezer op twee manieren laten reageren. Ten eerste natuurlijk via de *antwoordbon*. (Zie paragraaf 5.6.) De tweede optie is het steeds populairder wordende *gratis telefoonnummer* voor meer informatie of bestellingen. Als je de klant beide mogelijkheden geeft, getuigt dat van nog meer service.

<p><i>Aandachtspunten</i> <i>AIDA-formule</i></p>	<p><i>Aandachtspunten</i> voor het schrijven van een direct mail in de <i>AIDA-formule</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kaart het probleem aan, liefst vragenderwijs. 'Is het niet ergerlijk dat een groot deel van uw tijd opgaat aan bureauwerk?' 'Heeft u ook nooit tijd voor leuke dingen met uw kinderen?' (Attention) – Bied de oplossing, liefst met tijdslimiet. 'Als u deze week nog bestelt, kunt u al binnen twee weken met dit tijdbesparende administratieprogramma aan de slag.' 'Als u vandaag ons gratis nummer belt, heeft u onze catalogus binnen 24 uur in huis.' (Interest geef de sterke punten, de selling points, aan) – Voer voordelen voor de consument aan. Gemak (postorderbedrijf), comfort, speciale aanbieding, geweten sussen (bij een goed doel), gezondheid, verlangen naar iets wat tot nu toe onmogelijk leek. (Desire) – Neem bezwaren weg door middel van argumenten. – Som voorwaarden op zoals tijdslimiet, op = op. Kortom zaken die aansporen tot actie. Voorwaarden als 'Ik verplicht mij hierbij drie jaar lid te blijven' kun je beter in een klein lettertype op de antwoordcoupon afdrukken. – Spoor aan tot actie en verwijs naar de antwoordmogelijkheid. (Action) – De direct mail moet opvallen. Dat kan door belangrijke woorden of de product- of bedrijfsnaam te accentueren: onderstrepen, ander lettertype, vet of in kleur. Een foto, logo of een andere illustratie trekt ook de aandacht. Ten slotte kan een opvallende slagzin of uitsmijter (bijvoorbeeld vet afgedrukt als P.S. onderaan de brief) de doorslag geven om de geadresseerde ertoe te verleiden de brief in zijn geheel te lezen.
---	--

5.8 Persbericht en persconferentie

Als je wilt dat je bedrijf of bedrijfstak bekender wordt, kun je proberen ervoor te zorgen dat er een verslag in de krant komt. Je vraagt journalisten of ze over jouw bedrijf of bedrijfstak willen schrijven. Je kunt de media benaderen door ze een persbericht te sturen of door een persconferentie te organiseren.

Persbericht

nieuws waarde Een *persbericht* stuur je om aandacht te vragen voor een belangrijke gebeurtenis. Het is belangrijk dat de gebeurtenis *nieuws waarde* heeft. Als dat niet het geval is, besteedt een journalist er geen aandacht aan. Het doel van het persbericht is de lezer te informeren. Het moet dus voor zo veel mogelijk lezers interessant zijn. Houd rekening met het lezerspubliek. Het lezerspubliek van een krant is erg gevarieerd: man, vrouw, jong, oud, heel verschillende opleidingsniveaus, enzovoort. Het lezerspubliek van een (vak)tijdschrift is veel minder gevarieerd. In een persbericht voor een vakblad kun je meestal meer vakinhoudelijke informatie kwijt.

krantenartikel Als je je persbericht schrijft als een *krantenartikel*, heb je kans dat de krant je persbericht ongewijzigd overneemt. In een krantenartikel is de informatie gestructureerd van algemeen naar gedetailleerd. Het belangrijkste staat in de titel en in de eerste alinea. In de volgende alinea's komen meer details. Dus, hoe verder een lezer leest, hoe meer hij te weten komt. Het minst belangrijke staat aan het eind. Zo kan de krant het laatste stukje van het persbericht weglaten als er te weinig ruimte is. De lezer mist dan niets, want de kern van de boodschap stond vooraan.

Een persbericht moet de volgende elementen bevatten:

- de aanduiding 'persbericht' boven de tekst;
- de afzender;
- de datum van verzending;
- een kop (titel);
- lead* - een eerste alinea, oftewel de *lead*: daarin geef je antwoord op de vragen wie, wat, waar, wanneer, waarom;
- het eigenlijke bericht, verdeeld in alinea's en voorzien van duidelijke tussenkoppen;
- een afsluitteken of een duidelijke scheidslijn waarmee je het bericht afsluit;
- vermelding van bijlagen (als die er zijn);
- informatie over de persoon die het bericht heeft ingezonden, zodat de journalist voor nadere informatie contact kan opnemen. Vermeld dan ook telefoonnummers (van jezelf en van je werk).

aandachtspunten Enkele *aandachtspunten*:

- Verstuur samen met je persbericht een begeleidende brief. Daarin:
 - vermeld je de aanleiding voor het schrijven van de brief;
 - verzoek je om plaatsing van het persbericht;
 - verzoek je eventueel om het persbericht niet vóór een bepaalde datum te plaatsen. Je zet er dan op: *emargo* tot...
- emargo* - Overdrijf niet in je taalgebruik. Het bericht mag wervend zijn, maar het moet geen reclamespotje worden.

Persconferentie

Een *persconferentie* is een bijeenkomst waarop je een geselecteerd gezelschap mondeling informeert over nieuwe ontwikkelingen. Je kunt voor een persconferentie naast journalisten ook potentiële klanten of vakgenoten uitnodigen. Een persconferentie houd je alleen als je iets belangrijks nadrukkelijk onder de aandacht wilt brengen.

Een persconferentie begint met een inleiding, presentatie of demonstratie. Daarna kunnen journalisten vragen stellen. Het doel van een persconferentie is voornamelijk informeren. Daarnaast is het natuurlijk wel de bedoeling dat de genodigden de persconferentie verlaten met een positieve mening over jouw bedrijf.

Fig. 5.5
Persconferentie



-
- aandachtspunten* **Aandachtspunten** voor een persconferentie:
- Plan plaats en tijdstip heel zorgvuldig.
 - Houd de duur van de persconferentie goed in de gaten.
 - Verstuur de uitnodigingen op tijd. Bij onverwachte belangrijke gebeurtenissen kun je de uitnodigingen natuurlijk maar kort van tevoren versturen. Gebruik dan telefoon, fax en e-mail.
 - Selecteer de spreker(s) zorgvuldig op basis van de bijdrage die ze kunnen leveren aan het onderwerp van de persconferentie.
 - Stel een persmap met relevante informatie samen die na afloop voor iedereen beschikbaar is.
 - Let op de ontvangst van de genodigden. Een kopje koffie vooraf en een drankje na afloop zorgen voor een goede sfeer. Dat komt de welwillendheid om positief te berichten ten goede.

5.9 Beurzen

persoonlijk contact Op een *beurs* kom je in *persoonlijk contact* met je doelgroep. De mondelinge communicatie met potentiële klanten speelt dus een belangrijke rol op een beurs. De eerste indruk die jij en je stand op de bezoekers maken is erg belangrijk. Bezoekers beslissen namelijk in een fractie van een seconde of ze met je willen praten of dat ze doorlopen. Houd daar rekening mee.

- aandachtspunten* **Aandachtspunten** voor deelname aan een beurs:
- Verstuur uitnodigingen aan mogelijk geïnteresseerden.
 - Regel ontvangst op je stand door koffie aan te bieden.
 - Zorg ervoor dat je stand zodanig bemenst is dat belangstellenden niet te lang hoeven te wachten.
 - Zorg voor voldoende folders en brochures om mee te geven.
 - Zorg ervoor dat de personen die de stand bemensen over voldoende kennis beschikken om goede informatie te kunnen verschaffen.
 - Zorg indien mogelijk voor speciale acties tijdens de beursdagen zoals speciale aanbiedingen, extra korting, enzovoort.

5.10 Samenvatting

Public relations is het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen. De contacten met externe publieksgroepen kunnen tot doel hebben informeren, activeren of overtuigen. Bij de contacten met interne publieksgroepen is vooral het creëren van betrokkenheid met het bedrijf erg belangrijk.

Vooraf bij externe publieksgroepen is een positief imago van groot belang. Imago's zijn taai. Het duurt jaren voor je een goed imago hebt opgebouwd en een slecht imago krijg je niet zomaar weg. Daarom is het zo belangrijk om goed te weten wie je externe publieksgroepen zijn en om met elke groep de juiste contacten te onderhouden. Het nakomen van afspraken is erg belangrijk voor het imago van het bedrijf.

Een bedrijf wil naar buiten toe één gezicht tonen. Dat gebeurt onder andere via de huisstijl. Alles wat het publiek in contact brengt met het bedrijf, ziet er hetzelfde uit en is het visitekaartje van de onderneming. Belangrijke onderdelen van de huisstijl zijn beeldmerk (woordmerk en logo), kleur, lettertype en typografie.

Veel gebruikte PR-middelen zijn folders en brochures, advertenties en antwoordcoupons, circulaires en direct mail. Persberichten en persconferenties zijn middelen om de pers aan te sporen om over je bedrijf of product te schrijven. Gebruik deze middelen alleen als je iets nieuws te melden hebt. Deelname aan beurzen tot slot is een middel om in rechtstreeks persoonlijk contact te komen met je publieksgroepen.

6 Klachten en conflicten

Oriëntatie

Klachten en conflicten hebben met elkaar te maken. Een klacht kan immers ontaarden in een conflict. Toch is dat bijna nooit de bedoeling van een klager. Hij vindt gewoon dat hij niet heeft gekregen wat hij mag verwachten of waar hij recht op heeft. Hij wil dat zijn klacht serieus genomen wordt. Je kunt een klacht bijna altijd zien als een negatief verpakte wens. Daar kun je als bedrijf wat mee doen. Het is een kans om de klant alsnog tevreden te stellen. En tevreden klanten maken dat jouw bedrijf een goede naam krijgt of houdt.

Je kunt klachten zowel mondeling als schriftelijk behandelen. Dikwijls zal een klant eerst mondeling klagen. Als die klacht op de juiste manier wordt afgehandeld, is schriftelijke afwikkeling niet meer nodig.

6.1 Oorzaken en gevolgen van klachten

Het is goed om stil te staan bij de werkelijke aard van een klacht. Een klacht is een uiting van ontevredenheid over iets, aan iemand anders. Op zich is een klacht positief. De klager uit zich en daardoor kun jij er iets aan doen. Met andere woorden: benader een klacht positief, hij biedt je namelijk een herkansing.

Fig. 6.1
Sta open voor klachten



Oorzaken

Klachten hebben meestal betrekking op een geleverd product, de dienstverlening of de behandeling. Een groot deel van de klachten heeft het bedrijf dan ook zelf veroorzaakt.

Drie veel voorkomende oorzaken van klachten zijn:

- 1 Ondeskundige behandeling
De medewerker die de klant heeft geholpen weet te weinig van het onderwerp af. Of hij doet toezeggingen die niet nagekomen kunnen worden of zegt dingen die niet (helemaal) waar zijn. Je kunt dit voorkomen door te zorgen voor duidelijke instructies over wie wat mag behandelen.
- 2 Afspraken niet nakomen
Deze oorzaak kun je in twee groepen splitsen:
 - Een medewerker zegt toe dat hij zal terugbellen, maar komt de afspraak niet na. Bijvoorbeeld uit vergeetachtigheid of door nalatigheid.
 - Een medewerker doet een toezegging over de afwikkeling ('U hebt het volgende week in huis'), terwijl hij te weinig invloed heeft op het nakomen van de toezegging. In de praktijk worden dit soort toezeggingen snel gedaan, maar slecht genoteerd. Daardoor is er ook geen controle mogelijk.
- 3 Slecht doorvragen
Een medewerker vraagt niet goed genoeg wat de klager nu precies wil, wat er exact gebeurd is enzovoorts. Dan wordt er op grond van te weinig informatie een beslissing genomen die later onjuist blijkt.

Gevolgen

Klachten kunnen allerlei negatieve, maar ook positieve gevolgen hebben.

negatieve gevolgen

Negatieve gevolgen zijn bijvoorbeeld de volgende:

- Een slechte afhandeling van de klacht verstoort de relatie met de klager.
- Alle klachten kosten geld of tijd, zowel bij het bedrijf als bij de klager. In het gunstigste geval blijven de klachten beperkt tot het schrijven van een brief met grieven of een boze reactie aan de telefoon.
- De goede naam van je bedrijf of organisatie is in het geding. Het doet er niet toe of de klacht terecht is of niet. Bij een slechte afhandeling ontstaat er een negatief beeld over je bedrijf bij de klager, maar ook bij zijn omgeving.

positieve gevolgen

Het goed afhandelen van een klacht kan *positieve gevolgen* hebben:

- De klager is tevreden.
- De relatie is hersteld.
- De klager zal het positieve beeld van je bedrijf in zijn omgeving uitdragen.

6.2 De klager

Soms lijkt het wel alsof bepaalde mensen klagen als hobby hebben. Het tegendeel is waar. De meeste mensen zien ertegen op om te klagen. Soms moet je ze daarbij helpen. Een ober die in een restaurant de gasten vraagt of het smaakt, stelt geen loze vraag. Hij wil echt weten of er klachten zijn en stimuleert de gasten om te reageren.

Het gedrag van klagers kun je in twee groepen indelen.

1 Rationeel gedrag

Dit wordt gekenmerkt door:

- doelgerichtheid;
- flexibiliteit;
- verstandelijke benadering.

2 Emotioneel gedrag

Dit wordt gekenmerkt door:

- onveranderlijke houding;
- agressieve toon;
- irrationaliteit;
- lichtgeraaktheid;
- praten in extremen.

niet emotioneel reageren

Je moet in ieder geval zelf *niet emotioneel reageren* op klachten. Emotioneel gedrag biedt namelijk voor geen van de partijen een oplossing. Als behandelaar van klachten ben je emotioneel als je:

- aandringt, terwijl je gas terug moet nemen;
- te veel praat;
- te veel tijd besteedt aan persoonlijke aspecten;
- te veel tijd besteedt aan bijzaken;
- niet luistert;
- de klager in de rede valt;
- geen vragen stelt;
- je persoonlijk aangevallen voelt.

6.3 Stappenplan klachtenbehandeling

Het doel van klachtenbehandeling is het probleem dat de klacht heeft veroorzaakt zo oplossen, dat de klager én het bedrijf tevreden zijn. De klager ziet zijn klacht verholpen of gecompenseerd. Het bedrijf behoudt de goede relatie of de goede naam.

systematische aanpak

Uiteraard probeer je steeds het aantal klachten te verminderen. Daar is een *systematische aanpak* voor nodig. De klacht betekent bijvoorbeeld dat een product niet goed is of de voorlichting erover niet deugt. De klacht nú goed afhandelen, kan een vloed van volgende klachten voorkomen. Handel een klacht dan ook volledig af. Kom je er niet uit, schakel dan iemand in met meer kennis of bevoegdheden.

In de procedure om een klacht te behandelen kun je zeven stappen onderscheiden:

- 1 luisteren;
- 2 klacht herhalen;
- 3 erkenning geven;
- 4 excuses aanbieden;
- 5 uitleg geven en een oplossing zoeken;
- 6 bedanken;
- 7 nazorg geven.

De eerste stap: luisteren

- Reageer sympathiek, beschouw de klacht niet als een persoonlijke aanval.
- Analyseer de soort klacht.
- Analyseer de oorzaken van de klacht.
- Probeer te weten te komen om hoeveel klachten het gaat.

stoom afblazen

Een klager zal direct beginnen met zijn verhaal. Stel jezelf daarvoor open. Luister aandachtig en val hem niet in de rede. Laat hem *stoom afblazen*. Klachtenbehandeling is éénrichtingsverkeer. Als je deze grondregel niet toepast, dan loop je het risico dat de klacht en de situatie verergert. Probeer je vooral te verplaatsen in de situatie van de ander. Als jij begrip toont voor de situatie van de klager, dan heeft hij misschien begrip voor jouw situatie.

terugpakken

Sta de klager positief te woord en beschouw de klacht nooit als een persoonlijke aanval. Juist bij een klachtengesprek kan het gebeuren dat de klager je persoonlijk raakt met opmerkingen als: 'Uw administratie is nooit in orde', 'Uw bedrijf maakt altijd fouten' enzovoort.

Het is een heel natuurlijke reactie om hem te willen 'terugpakken', vooral als hij zelf ook niet helemaal foutloos is. Maar het gevolg van dat *terugpakken* is alleen maar, dat de situatie zich verhardt en dat de ander niet meer bereid is naar redelijke argumenten te luisteren.

Het is niet belangrijk of de klager gelijk heeft of niet. Analyseer de klacht door je af te vragen wat is er precies aan de hand is. Bestaat de klacht misschien uit meerdere onderdelen? Een klacht kan complex zijn. Probeer dan ook door goed te luisteren achter de oorzaak van de klacht te komen.

De tweede stap: de klacht herhalen

- Dus u bedoelt dat...?
- Dus uw klacht is...?
- Volgens u zijn de oorzaken...?
- Ik begrijp dat uw klacht is...
- Ik begrijp dat het om drie klachten gaat...

Herhaal de klacht met behulp van vraag- en samenvattingstechnieken. Hierboven staat een aantal voorbeelden. Zo hoort de klager zijn klacht terug. Het bewijst dat je naar hem geluisterd hebt en dat stemt hem milder. Als je de klager niet het gevoel geeft dat je luistert en zijn klacht serieus neemt, zal hij zijn verhaal blijven herhalen en herhalen.

Er is nog een reden om de klacht te herhalen. Zo controleer je of je op één lijn zit met de klager. Dat voorkomt misverstanden. Tegelijkertijd neem je zo de leiding van het gesprek over.

De derde stap: erkenning geven

- In uw geval zou ik het ook heel vervelend vinden...
- Ik kan me voorstellen dat...
- Ik begrijp dat dit voor u heel vervelend is...

In deze fase erken je de gevoelens van de klager. Ook dit geeft de klager de indruk dat je aandacht hebt voor zijn klachten en hem serieus neemt. Zijn eventuele woede zal afnemen omdat je begrip toont voor zijn situatie. Vaak gaat het hier fout. Maar al te vaak gebeurt de behandeling van een klacht vanuit de eigen positie. De medewerker hoort de klacht aan en maakt dan opmerkingen als: 'Ja, maar u...', 'Ja, maar wij hebben een achterstand...', enzovoorts. Dat kan wel zo zijn, maar dat is het laatste wat de klager wil horen. Het minste wat je voor de klager kunt doen, is begrip tonen.

De vierde stap: excuses aanbieden

- Overstelp de klager niet met excuses.
- Houd het kort.
- Onze excuses voor het ongemak.
- Het spijt ons zeer dat...

Ook als de schuld niet in eerste instantie bij jou of jouw bedrijf ligt, toch bied je excuses aan. De klager heeft ook niet om het ongemak gevraagd. Houd het kort en zakelijk. Kom niet met allerlei rechtvaardigingen over bijvoorbeeld ziekte bij het bedrijf, reorganisatie of iets dergelijks. Verdedig jezelf niet. De klager heeft hier geen schuld aan en het is zijn probleem ook niet.

De vijfde stap: uitleg geven en een oplossing zoeken

- Leg uit op welke manier de klacht behandeld gaat worden.
- Probeer in overleg met de klager zo snel mogelijk tot een oplossing te komen.

Het probleem moet zo snel mogelijk en tot tevredenheid van de klager worden opgelost. Je legt uit welke actie je gaat ondernemen en je doet een voorstel tot een mogelijke oplossing. Wees concreet in je uitspraken. Vermijd vage termen als 'binnenkort', 'een ander merk' enzovoorts.

Als de klager met je voorstel instemt, is het probleem opgelost. Als hij het er niet mee eens is, dan onderhandel je met de klager over een alternatieve oplossing. De klager kan op zo'n moment zelf voorstellen doen. In de praktijk komen deze onderhandelingen veel voor.

onderhandelen *Onderhandelen* betekent:

- de behoefte van de ander ontdekken;
- kijken of de wensen van de klager in overeenstemming te brengen zijn met de mogelijkheden van jou of je bedrijf;
- een oplossing bedenken die voor beide partijen bevredigend is.

Succesvol onderhandelen betekent dus niet, dat je de klager iets aanbiedt dat je niet waar kunt maken. Het betekent wel, dat je een compromis bereikt dat acceptabel is voor beide partijen.

Je kunt natuurlijk niet onderhandelen als je geen beslissingsbevoegdheid hebt. Zorg ervoor dat je weet hoe groot je vrijheid van handelen is. Er worden heel wat slechte deals gemaakt, doordat een medewerker ergens mee instemt waarover hij geen

zeggenschap heeft. Probeer het gesprek met de klager altijd met een overeenstemming af te sluiten.

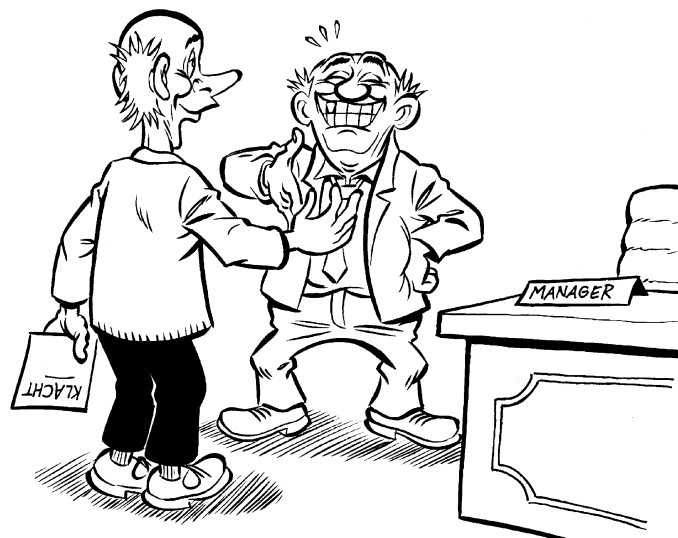
De zesde stap: bedanken

- Dank u wel voor uw telefoontje.
- Goed dat u ons bedrijf op de hoogte houdt van dit soort problemen.

Het klinkt misschien vreemd, als je bedankt voor een klacht. Toch maak je op de klager een prima indruk als je zegt: 'Dank u wel, ik ben blij dat u ons van dit soort klachten op de hoogte houdt.' Het is immers belangrijk voor je bedrijf dat mensen hun klachten uiten. Alleen dan weet je wat er onder de klagers leeft en kun je een oplossing zoeken voor het probleem.

Fig. 6.2

Dank u dat u mij deze klacht heeft doorgegeven



De zevende stap: nazorg geven

- Ga na of de klacht inderdaad afgehandeld is.
- Zo niet, onderneem dan direct actie.

Het is de bedoeling dat de klacht ook daadwerkelijk wordt opgelost. Iemand moet dus actie ondernemen. Ga na of de klacht afgehandeld is zoals beloofd. Doe dat vooral als de afhandeling door anderen gedaan moet worden. Voel jezelf verantwoordelijk totdat inderdaad alles weer in orde is.

Bel de klager op of de klacht naar tevredenheid is opgelost. Stel de klager op de hoogte als er toch vertraging optreedt. Bijvoorbeeld omdat er iets niet aanwezig is en besteld moet worden. Zo voorkom je dat er een nieuwe, grotere klacht ontstaat. Ook als iemand anders de betreffende klacht verder behandelt, is het goed de klager daarvan op de hoogte te stellen.

6.4 Het klachtengesprek

Een klachtengesprek voer je volgens het hierboven behandelde stappenplan. Het gesprek heeft dus gewoonlijk het volgende verloop. Je nodigt de klager uit zijn verhaal van a tot z te vertellen. Een emotionele klager wordt rustiger, als hij zijn klacht vrijuit kan vertellen. Stel een vraag als je iets niet begrijpt. Vat zijn verhaal samen en herhaal de klacht. Vraag of je het zo goed begrepen hebt. Vraag of er nog meer klachten zijn. Ga na wat de oorzaak van de klacht is. Als dat van toepassing is, leg je uit welke omstandigheden in het bedrijf tot de klacht hebben geleid. Ga het bedrijf niet verdedigen. Ontken feiten niet, maar werk bij de klager naar begrip toe, als dat mogelijk is. Probeer de klacht te verhelpen. Als dat niet of niet meer mogelijk is, compenseer je de schade door een ander product, een ander aanbod, een andere prijs of andere voorwaarden. Als dat niet binnen je bevoegdheid ligt, neem dan contact op met iemand die wel bevoegd is. Het kan ook zijn dat de klager inziet dat hij onredelijk is. Handel de klacht in ieder geval volledig af.

6.5 Vaardigheden om klachten af te handelen

Om klachten goed te kunnen afhandelen heb je de volgende vaardigheden nodig:

- goed kunnen luisteren;
- kunnen omgaan met emoties;
- kunnen omgaan met bezwaren;
- kunnen omgaan met kritiek.

Goed kunnen luisteren

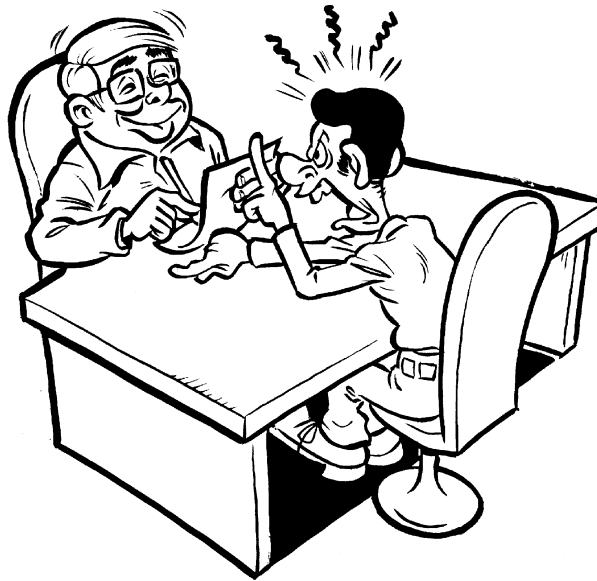
Essentieel voor goed luisteren is de wil om je open te stellen voor anderen.

kenmerken

Kenmerken van goed luisteren zijn:

- zo goed mogelijk willen begrijpen wat de ander zegt, denkt en voelt;
- de ander rustig laten uitpraten, de tijd geven voor denkpauzes;
- gericht zijn op inhoud, luisteren naar ideeën, het oordeel uitstellen;
- eigen interpretaties controleren door samen te vatten en verduidelijking te vragen;
- de vrije gedachtegang van anderen stimuleren door open vragen te stellen;
- vragen om onafgemaakte zinnen af te maken;
- doorvragen;
- alert zijn op non-verbale boodschappen;
- zich niet af laten leiden;
- naar de ander toegewend zitten, actief zijn, oogcontact maken;
- het betoog van de ander ordenen en samenvatten om de essentie van de boodschap boven tafel te krijgen.

Fig. 6.3
Goed kunnen luisteren



Kunnen omgaan met emoties

Bij klachten heb je vaak te maken met emoties. Emoties worden nog wel eens miskend: mensen proberen ze te onderdrukken en daarmee gaan ze voorbij aan de positieve functie die emoties kunnen hebben. Onderdrukken van emoties doet ze niet verdwijnen. Ze kunnen er zelfs sterker door worden en tot werkelijke problemen leiden.

De vier belangrijkste emoties zijn (4 × b): blij, boos, bedroefd, bang.

Bij klachtenbehandeling heb je voornamelijk te maken met de emotie 'boos' (en soms na afhandeling met de emotie 'blij').

signaalfunctie

Emoties hebben een *signaalfunctie*: ze geven informatie over de bevrediging van behoeften. Boosheid is bijvoorbeeld een reactie op het niet bereiken van een doel. Iets of iemand belemmert je, doet niet wat je verwacht, of berokkent je schade. De boosheid motiveert tot actie om alsnog het doel te bereiken.

Emoties worden gestuurd door prikkels die voortkomen uit een 'vraag' aan de omgeving. De prikkel die bij de emotie 'boos' hoort, zit in de sfeer van schade of belemmering. De vraag die aan de omgeving gesteld wordt, is een verzoek om verandering.

Reageren op emoties

benoemen

Als je een klacht behandelt, moet je om kunnen gaan met emoties. Tijdens het gesprek zie je vaak diverse emoties bij de ander. Soms helpt het om deze emoties in het gesprek te *benoemen*. Zo krijgt de persoon in kwestie beter zicht op zijn emoties en merkt hij tegelijk dat je goed luistert. Hij krijgt het gevoel dat je hem ook echt begrijpt. Het gevolg is vaak dat de emotie minder sterk wordt en de persoon weer aanspreekbaar wordt.

-
- reflecteren* De beste manier om grip te krijgen op emoties is door gevoelens te *reflecteren*. Je houdt de ander een spiegel voor, maakt de emoties bespreekbaar. Dit kun je op verschillende manieren doen. Bijvoorbeeld:
- Benoem het gevoel (je bent boos...).
 - Geef de reden aan waarom (... omdat ik je niet kan helpen).
 - Geef het in eigen bewoordingen weer.
 - Toon begrip, laat merken dat je het gevoel van de ander herkent en begrijpt.
 - Ondersteun de ander (dat is vervelend voor je).
 - Laat een stilte vallen en geef de ander de tijd om de emotie te verwerken.
 - Vertaal de emotie van de betreffende persoon in een positieve wens (eigenlijk zou je willen dat ik dit probleem meteen oplos).

Kunnen omgaan met bezwaren

- weerstand* In veel gevallen is er sprake van *weerstand* bij de klager: weerstand tegen een zienswijze, een voorstel of een oplossing. De afhandeling van een klacht is dan ook vaak de kunst van het kunnen overtuigen. Overtuigen is in dit geval weerstand overwinnen.

Weerstand uit zich het duidelijkst in de vorm van bezwaren. Op bezwaren reageer je als volgt:

- Vat bezwaren niet persoonlijk op.
- Laat de ander vaag geformuleerde bezwaren specificeren.
- Omzeil schijnbezwaren.
- Herformuleer bezwaren tot positieve wensen.
- Compenseer reële bezwaren.
- Wees flexibel in uw opstelling.
- Gun de ander de tijd.
- Geef mee.
- Laat de ander zijn eigen bezwaar beantwoorden.

Kunnen omgaan met kritiek

- defensief* Kritiek is een middel om het gedrag (opvattingen, houdingen) van anderen te beïnvloeden. Vaak reageren mensen *defensief* op kritiek: de ontvanger sluit zich af, ontkent, en het gesprek onttaardt in een welles-nietes-discussie. Of hij kiest de *tegenaanval*: kritiek wordt beantwoord met tegenkritiek.

Je poging om de ander te beïnvloeden faalt dan. Dat falen kan verschillende oorzaken hebben. Het kan liggen aan de persoonlijkheid van de ontvanger, maar ook aan de cultuur van het bedrijf, of aan de manier waarop je kritiek geeft.

- respect* Een sleutelbegrip bij het geven van kritiek is *respect*. De ontvanger van kritiek moet het idee hebben dat je hem in zijn waarde laat en hem respecteert. Mensen ervaren het als een gebrek aan respect als kritiek gepaard gaat met dwang, intimidatie of manipulatie. Hoe meer druk je uitoefent, hoe groter de kans op verzet.

- opbouwende kritiek* *Opbouwende kritiek* heeft de meeste kans op succes. Opbouwende kritiek gaat uit van respect en voegt iets toe in plaats van iets af te breken. Kenmerken van opbouwende kritiek zijn:

- Het is actueel: het gaat over het hier en nu.

-
- Het gaat over gedrag.
 - Het is specifiek en concreet.
 - Het geeft een mening in de ik-vorm.
 - Het gaat over veranderbaar gedrag.
 - Het is duidelijk over het belang van de geveer, het bevat een wens.
 - Het is gewenst.

Deze kenmerken kunnen je helpen om onzorgvuldige kritiek van de klager informatiever en dus bruikbaar te maken. Bij dit alles speelt de mate van onderling vertrouwen en krediet een grote rol.

6.6 Conflicten

Je kunt een onderscheid maken tussen interne en externe *conflicten*. Interne conflicten spelen zich binnen één persoon af: bijvoorbeeld zin hebben om uit te gaan maar eigenlijk moeten studeren. Externe conflicten spelen zich af tussen twee of meer partijen: bijvoorbeeld het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen werkgevers en bonden.

Conflicten komen bijna dagelijks voor. Ze zijn niet weg te denken uit de menselijke communicatie. Ze kunnen variëren van onschuldige meningsverschillen tot diepingrijpende processen, waarbij de partijen soms elk respect voor elkaar dreigen te verliezen.

negatieve bijmaak

Over het algemeen is de opvatting dat conflicten 'slecht' zijn en 'niet hóren'. Deze mening bemoeilijkt het aanpakken van conflictsituaties. Betrokkenen willen de situatie liever ontkennen of negeren. Dat conflicten zo'n *negatieve bijmaak* hebben, komt vaak niet zozeer door het conflict zelf, maar door de manier waarop de partijen ermee omgaan en op elkaar reageren. Als je ervan uitgaat dat het conflict een wezenlijk deel uitmaakt van menselijke relaties, dan sta je er eerder voor open om het te onderzoeken: hoe wordt het veroorzaakt en wat is een opbouwende manier om daarmee om te gaan.

positieve aspecten

Conflicten zijn dus niet per definitie verkeerd of ongewenst. Er zitten wel degelijk *positieve aspecten* aan een conflict:

- Conflicten dwingen de partijen een probleem onder ogen te zien.
- Conflicten dwingen de partijen elkaar te leren kennen.
- Tijdens een conflict sluiten mensen de gelederen.
- In conflicten worden regels geboren.

Fig. 6.4
Een klacht kan ontaarden
in een conflict



Een conflict is een situatie waarin twee of meer partijen 'botsen'. Deze botsing kan verschillende oorzaken hebben:

- verschillen in belangen
Bijvoorbeeld: geld, materialen, personeel, maar ook: macht, prestige, informatie, bevoegdheid, en dergelijke. Iemand voelt zich aangetast in zijn eigenwaarde, beledigd, misbruikt, enzovoorts.
- verschillen in waarneming
Ieder mens heeft zijn eigen waarneming van de werkelijkheid, en heeft zijn eigen interpretatie daarvan. Het verschil in beleving is van grote invloed op conflictsituaties.
- verschillen in opvatting of mening
Mensen hebben verschillende achtergronden en daarom beoordelen ze eenzelfde situatie vaak anders. Dit is niet te vermijden en een volkomen normaal verschijnsel.

elementen In elk conflict zitten vier *elementen* waar je rekening mee moet houden:

- de situatie: er is een tegengesteld belang of een verschil van inzicht;
- het besef: de manier waarop de partijen tegen de situatie 'aankijken';
- de emotie: de manier waarop partijen de situatie waarnemen gaat altijd gepaard met gevoelens;
- het gedrag: op grond van hun waarnemingen en gevoelens kiezen de partijen een aanpak.

Bij conflictantering zijn een aantal aspecten van belang:

- Wat zijn de uitgangspunten van de partijen?
- Wat zijn rationele, wat zijn emotionele factoren die een rol spelen?
- Wat is het verstandigst? Ga je proberen je gelijk te halen (resultaatgericht gedrag) of ga je proberen de relatie goed te houden (relatiegericht gedrag)?

Bij een conflict is er vaak sprake van gevoelens van onmacht of frustratie. Daarom is het erg belangrijk dat je bij een conflict niet alleen kijkt naar de feitelijke, rationele, kant van de zaak. Emoties horen erbij en vormen een onderdeel van het conflict. Iemand die zich niet erkend voelt in zijn emotionele beleving (kwaadheid, verdriet), is minder in staat of bereid om naar een oplossing te zoeken.

Manieren om emoties niet te erkennen zijn bijvoorbeeld: 'Kom, kom, stel je niet zo aan', 'Ik snap niet, dat u zich daar zo over moet opwinden', of 'Sorry, maar op deze manier wens ik niet met u te praten'. Dit soort opmerkingen is meestal olie op het vuur. Wél erkennen van emoties doe je bijvoorbeeld op deze manier: 'Ik begrijp niet goed wat het probleem is, maar ik zie wel dat het u ontzettend aangrijpt.'

6.7 Conflicthanteringstijlen

automatische reactie

Als we zelf partij zijn in een conflict, hebben we de neiging om te reageren zonder na te denken. Die *automatische reactie* hebben we meestal al in onze jeugd aangeleerd. Het is echter lang niet altijd de meest effectieve manier om een conflict op te lossen. Er zijn ook alternatieve reacties mogelijk.

Bij conflicthantering gaat het altijd om twee tegengestelde belangen: het belang van jezelf en het belang van de ander. Hoe je met het conflict omgaat, je conflicthanteringstijl, hangt voor een groot deel af van het gewicht dat je toekent aan de belangen. En natuurlijk van je karakter. Hieronder beschrijven we vijf stijlen van conflicthantering. De cijfers tussen haakjes geven aan waar deze stijl staat in het schema in figuur 6.5.

Forceren (9,1)

Je besteedt alle energie aan het overtuigen van de ander (aan het 'winnen'). Je probeert het eigen belang door te drukken ten koste van het belang van de ander. De uitkomst kent een winnaar en een verliezer. In de volgende omstandigheden zou je voor deze conflicthanteringstijl kunnen kiezen:

- Je hebt meer macht dan de ander.
- De kwestie is voor jou erg belangrijk.
- De schade van het verlies is voor de ander beperkt.
- Je bent (in de toekomst) niet afhankelijk van de ander.
- Je relatie met de ander is minder belangrijk dan de kwestie.
- Gebrek aan tijd.
- Je bent overtuigd van je eigen gelijk.

Toegeven (1,9)

Om de sfeer maar goed te houden geef je direct toe aan de eisen van de ander. Je geeft het belang van de ander dus voorrang boven je eigen belang. Toegeven kan een vorm van onmacht zijn maar dat hoeft niet. Toegeven kan ook een bewuste, verstandige keuze zijn.

Je zou kunnen kiezen voor toegeven in de volgende omstandigheden:

- De ander is machtiger dan jij.
- Een goede relatie is op termijn belangrijker dan winst nu.

-
- Toegeven nu levert krediet op.
 - Forceren leidt tot escalatie met veel schade.
 - Gebrek aan tijd.
 - De kwestie is relatief onbelangrijk.

Ontlopen (1,1)

Je ontkent dat er tegenstellingen zijn en hoeft dus ook geen verdere actie te ondernemen. Bij ontlopen vermijd je een directe, openlijke confrontatie door passief te zijn. Anders omschreven: passief verzet, ja-zeggen en nee-doen, saboteren.

- Ontlopen wordt vaak gekozen als:
- het enige alternatief is: toegeven;
- zowel de kwestie als de relatie belangrijk zijn;
- jouw belang de status quo is;
- de tijd in je voordeel werkt.

Compromis zoeken/onderhandelen (5,5)

Je kiest voor de 'gouden middenweg'. Bij deze vorm van conflicthantering krijgen beide partijen voor een deel hun zin en leveren ze allebei iets in. Omstandigheden waaronder deze keuze voor de hand ligt:

- Beide partijen willen deze stijl.
- Beide partijen zijn even machtig.
- Ze zijn afhankelijk van elkaar of hechten aan een goede relatie.
- De kwestie is voor beide partijen even belangrijk.
- Beide zijn bereid iets in te leveren.
- Er is een zekere mate van onderling vertrouwen.

Samenwerken (9,9)

De partijen onderzoeken de achtergronden van het conflict en proberen vervolgens gezamenlijk tot een oplossing te komen waar ze allebei voordeel bij hebben. Deze stijl probeert het conflict op te lossen door achterliggende belangen te verenigen. Wensen en doelen beschouw je als 'vertalingen' van achterliggende belangen. Wanneer twee 'vertalingen' botsen, zoek je naar andere 'vertalingen' die wel verenigbaar zijn. Deze stijl leidt tot twee winnaars.

Samenwerken komt in aanmerking als:

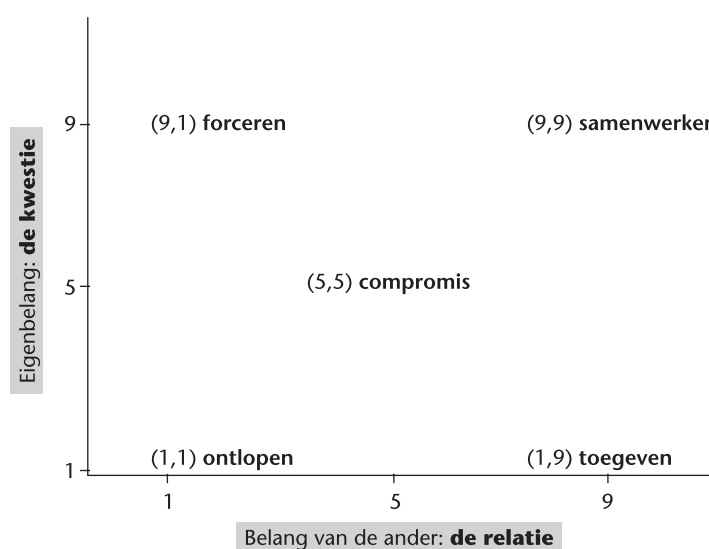
- beide partijen deze stijl willen;
- zowel kwestie als relatie belangrijk zijn;
- er wederzijds vertrouwen is;
- er voldoende tijd voor overleg is;
- er gemeenschappelijke belangen zijn.

Schema conflicthanteringstijlen

Deze vijf manieren om met conflicten om te gaan, zijn ontstaan uit de verhouding tussen twee uitersten: enerzijds de zorg voor het eigenbelang, anderzijds de zorg voor de onderlinge relatie. Figuur 6.5 verduidelijkt dit.

De Y-as geeft (symbolisch) aan in welke mate mensen ervoor zorgen de eigen doelen te realiseren. De X-as geeft aan welk belang mensen hechten aan het in stand houden van een prettige relatie. De een zal het behalen van de eigen doelen voorop stellen, ook al gaat dat ten koste van de relatie. Hij zal vechten en de ander ziet maar hoe hij eruit komt. Een ander gaat ervan uit dat het nastreven van zijn eigen belang ten koste zal gaan van de relatie. Hij geeft dan toe. Zo ontstaan de verschillen in conflicthanteringstijlen.

Fig. 6.5
Conflicthanterings-
stijlen



Er is geen 'beste stijl'

Elke stijl van conflicthantering heeft zijn eigen waarde. De ene is niet per definitie beter dan de andere. De effectiviteit hangt namelijk af van de omstandigheden. Enkele stijlen leer je onbewust door voorbeelden en reacties in je omgeving. Tijdens de opvoeding krijgen de meeste mensen stijlen als 'forceren', 'toegeven' en 'ontlopen' met de paplepel ingegoten. De meeste mensen bouwen, afhankelijk van hun karakter, een voorkeur op voor één of meer stijlen. Het risico is dat ze deze voorkeursstijl automatisch inzetten en hem dus vaker gebruiken dan verstandig is.

Onderhandelen en samenwerken

Samenwerken en onderhandelen zijn in zekere zin stijlen van een wat hogere orde: ze eisen namelijk meer communicatieve vaardigheden. Het bedrijfsleven vraagt vaak beheersing van juist deze twee stijlen.

vuistregels *Onderhandelen* en samenwerken zijn twee stijlen die een nauwe relatie met elkaar hebben. Om ze tot een succes te maken, is er een aantal *vuistregels*:

- Wees hard op de inhoud en zacht op de relatie.
Zoek naar concessies die voor de ander waarde hebben en jou weinig kosten.
Zorg daarbij voor harde afspraken.

-
- Richt je op belangen, niet op posities.
Zoek naar de belangen achter de posities.
 - Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.
Verken de ruimte voor overeenstemming; probeer de onderhandelingen te verbreden naar meerdere onderwerpen of aspecten.
 - Zoek naar objectieve criteria.
Criteria zijn objectief als ze in de ogen van beide partijen relevant en redelijk zijn.
 - Zorg voor een BOZO (Beste Oplossing Zonder Overeenkomst).
Een BOZO is een alternatief als je het niet eens kunt worden. Een BOZO verschaft je een ondergrens. Ook de andere partij kan een BOZO hebben en dus niet tot elke prijs tot een overeenkomst bereid zijn. Je stelt je BOZO pas voor als je er in de onderhandelingen toch al dicht tegenaan zit en er een impasse dreigt. Je wacht zo lang mogelijk, want elke overeenkomst die meer oplevert dan je BOZO is beter. Het inbrengen van je BOZO moet je wel voorzichtig en niet dreigend doen.

6.8 Vaardigheden in het omgaan met conflicten

De vaardigheden die je nodig hebt om goed om te gaan met conflicten zijn:

- goed kunnen luisteren;
- goed feedback kunnen geven en ontvangen;
- kunnen omgaan met emoties;
- deëscalerend gedrag vertonen.

Luisteren en vragen stellen

Communicatie is van groot belang bij conflicten. Veel communicatieproblemen, en ook veel conflicten zijn terug te voeren op slecht luisteren. Spreker en luisteraar zijn partners in de communicatie. Beide rollen zijn even belangrijk. Toch heeft op een of andere manier spreken meer status dan luisteren. Spreken is actief, luisteren wordt gezien als passief. Als partijen slecht luisteren, ontaardt het gesprek in een aantal korte *monologen*: ieder is meer geïnteresseerd in zijn eigen bijdrage dan in die van de ander. Ieder wacht ongeduldig af tot hij weer aan het woord komt, zonder naar de ander te luisteren. Maar het heeft weinig zin om te praten als er niemand luistert. Je hebt vast wel eens ervaren hoe kwetsend, irritant en demoraliserend het is als iemand 'afhaakt' in een gesprek en niet (meer) naar je luistert. Een goede luisteraar daarentegen stimuleert en vergemakkelijkt de communicatie.

Luisteren is van groot belang bij conflicten. Wil je iemand goed kunnen begrijpen, dan zul je eerst goed naar die ander moeten luisteren. Luistervaardigheid is zo belangrijk om de volgende redenen:

- Wat de ander jou vertelt, is belangrijk voor hem. Als je de spreker niet je onverdeelde aandacht geeft, betoon je hem weinig respect.
- Als je onvolledig luistert en geen aandacht schenkt aan wat de spreker zegt, kun je iets belangrijks missen en verkeerde conclusies trekken.

-
- Als je je volledig concentreert op de spreker, pik je ook de 'onuitgesproken boodschappen' op. Je luistert dan namelijk op twee niveaus. Naar de inhoud (de woorden), maar ook naar de non-verbale signalen die de spreker afgeeft. Ook uit diens gebaren en gezichtsuitdrukkingen kun je veel opmaken. Dit tweede niveau van luisteren helpt je te interpreteren wat de spreker zegt.

Luisteren en horen

gecontroleerd proces

Luisteren en horen zijn twee heel verschillende processen. Onze oren pikken allerlei geluiden op en onze hersenen verwerken deze signalen. Als je naar al die geluiden moest luisteren, dan zou je knettergek worden. Je zou dan de hele dag geconcentreerd zijn op het verkeerslawaaï, het zingen van vogels, papiergeritsel, enzovoorts. Het is gewoon onmogelijk om je op al deze dingen tegelijk te concentreren. De hersenen selecteren de signalen waar je echt naar luistert, de rest hoor je wel maar je luistert er niet naar. Luisteren is dus een *gecontroleerd proces*. Luisteren zou niet passief moeten zijn. Actief luisteren betekent gericht aandacht geven, uit belangstelling voor wat de ander denkt, voelt, vindt. Dat vraagt concentratie, energie en mentale flexibiliteit.

Ruis

luisterbelemmeringen

Ook wanneer we overtuigd zijn van het belang van goed luisteren, kunnen we gestoord worden door '*luisterbelemmeringen*'. Je noemt dit ook wel '*ruis*'. Ruis omvat alle zaken waardoor we afgeleid worden en niet goed meer luisteren. Wees je ervan bewust dat ruis bestaat. Dan kun je er rekening mee houden en ervoor zorgen dat er zo min mogelijk ruis is.

Verschillende factoren vallen onder ruis:

- omgevingsfactoren
- taalbarrières
- psychologische barrières

Vragen stellen

Actief luisteren betekent ook vragen stellen. Op die manier voorkom je onduidelijkheden en ga je dieper in op zaken. Door het stellen van de juiste vragen op het juiste moment schep je de beste voorwaarden voor een gesprek. Wie vraagt, nodigt de ander namelijk uit om te praten. Vragen stellen geeft bovendien aan dat je luistert en dat je geïnteresseerd bent.

Je kunt onderscheid maken tussen open vragen, gesloten vragen en suggestieve vragen.

Open vragen zijn vooral in het begin van het gesprek erg nuttig. De ander kan dan vrijuit praten. Let wel op je houding. Die moet ook open zijn. Een open vraag stellen en tegelijkertijd uit het raam kijken, heeft geen open effect.

provocerende werking

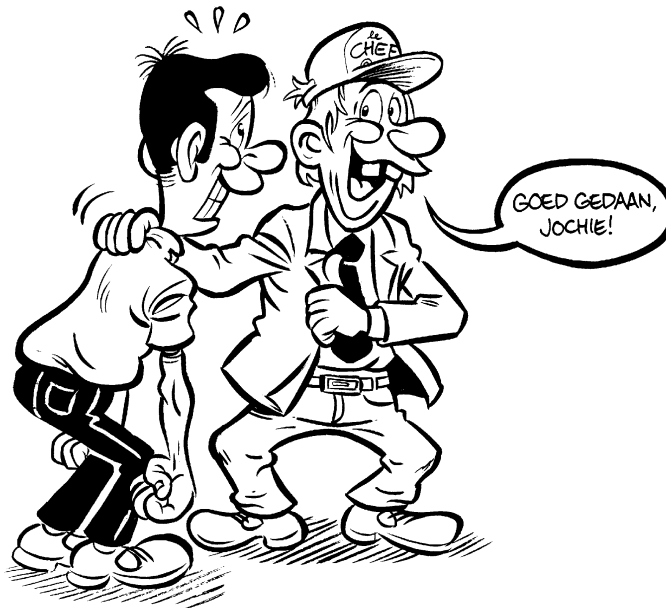
Let op met suggestieve vragen. Die hebben een verleidelijk karakter: ze nodigen uit tot instemming. Het risico is dat de ander te veel aan jouw interpretatie overlaat. Je werpt bovendien een drempeltje op tegen verzet: tegenspreken kost meer moeite dan meepraten. Een suggestieve vraag kan soms een zeer nuttige, *provocerende werking* hebben. Je lokt er iemand mee uit zijn tent. De ander kan reageren met: 'Dat is nou net wat ik niet wil. Ik vind juist dat...' En zo krijg je te horen hoe het wél zit.

Geven en ontvangen van feedback

feedback Feedback betekent letterlijk; terugkoppeling, reactie op iets. De een vertelt de ander hoe hij diens gedrag waarneemt, begrijpt en ervaart. Deze informatie heet feedback.

indirecte feedback In het dagelijks leven geven we over het algemeen *indirecte feedback*. Bijvoorbeeld: bedenkelijk hoofdschudden, een vragende blik, een vraag zo formuleren dat de ander uit de intonatie ervan al voelt wat je wilt horen. Het nadeel van indirecte feedback is, dat de interpretatie ervan vaak lastig is. Hoe moet je een glimlachje nu interpreteren? Is het een blik van geamuseerdheid of juist een blik van afkeuring? Of misschien betekent het helemaal niets en vindt de ander jou gewoon aardig.

Fig. 6.6
Positieve feedback



directe feedback Het alternatief is directe feedback geven, het uitspreken. *Directe feedback* geven is niet eenvoudig. Feedback bevat immers meestal kritiek op iemands werkwijze. Het kan daarom bedreigend en eng zijn. Hetzelfde geldt voor het ontvangen van feedback.

positieve werking Het kan helpen de *positieve werking* van feedback voor ogen te houden:

- feedback ondersteunt en bevordert het gewenste gedrag;
- het corrigeert gedrag;
- het verduidelijkt zaken en helpt om de ander beter te begrijpen.

confronterend Of het mogelijk is om in een situatie feedback te geven en of het ook effectief is, hangt sterk af van de sfeer van vertrouwen tussen de betrokken personen. Wees je ervan bewust dat directe feedback nogal *confronterend* kan zijn. Veel mensen zijn dat niet gewend. De informatie kan bij de ander twijfel oproepen, onrust, irritatie of zelfs agressie. Maak altijd een inschatting van wat de ander aankan en houd daar rekening mee. Soms kan het bijvoorbeeld beter zijn om niet alle feedback ineens te geven, maar stukje bij beetje.

complimenten

Houd voor ogen dat feedback niet altijd negatief hoeft te zijn. We geven helaas veel meer kritiek dan *complimenten* en schouderklopjes. Gemeende en gerichte waarderende opmerkingen kunnen ook prima feedback zijn, goed voor de relatie en goed voor de zaak.

Als je een klacht afhandelt of in een conflictsituatie zit, krijg je voortdurend feedback op je eigen handelen en geef je voortdurend feedback op het handelen van de ander. Beiden zullen daar open voor moeten staan. De volgende adviezen kunnen helpen het proces van feedback geven en ontvangen goed te laten verlopen.

Feedback geven

Let op de volgende zaken als je feedback geeft:

- Zeg wat je merkt, ziet, hoort; geef geen interpretaties of oordelen.
- Richt je feedback op gedrag of prestaties; niet op de gehele persoon. Beperk je tot wat kan veranderen.
- Houd het specifiek, precies, nauwkeurig; niet algemeen of globaal.
- Houd het bij het hier en nu; haal geen 'oude koeien uit de sloot'.
- Geef feedback in de ik-vorm: 'u praat zo zacht' klinkt als een verwijt of aanval; 'ik kan u vaak zo slecht verstaan' is veel minder bedreigend.
- Geef vooral positieve feedback, noem de sterke kanten, wat ging er goed, toon waardering.
- Als je negatieve feedback geeft, geef dan meteen suggesties voor verbetering. Formuleer die suggesties niet dwingend, maar laat de ander de ruimte om met ideeën te komen.
- Zorg ervoor dat je feedback geen verwijt wordt. Zet je verwijt om in een vraag.
- Ga na of timing en omstandigheden optimaal zijn.
- Houd de juiste maat; alleen het belangrijkste.
- Ga altijd na of de ander je feedback heeft begrepen.

Feedback ontvangen

Dit zijn aandachtspunten bij het feedback ontvangen:

- Vertrouw erop dat de ander je iets wil melden waarmee jij je voordeel kunt doen.
- Zie de feedback niet als een aanval maar als een kans.
- Zie de feedback niet als verwijt maar als een vraag.
- Schiet niet in de verdediging, maar ga beter luisteren.
- Vraag eventueel door naar de bedoeling.
- Toon waardering voor de feedback; bedank de geveer voor de moeite.

Omgaan met emoties

waarde van emoties

In paragraaf 6.5 zagen we al hoe je kunt omgaan met de emoties van een klagende klant. Maar in conflictsituaties krijg je ook te maken met je eigen emoties. Het is belangrijk om emotie te accepteren als iets wat er is en als iets wat iedereen heeft. Het is ook belangrijk om de *waarde van emoties* in te zien. Mensen zijn geneigd om een rationele oorzaak te zoeken voor emoties. Dat is verkeerd gegaan, die heeft me onheus bejegend of onrecht aangedaan, enzovoort. Maar daardoor zien ze over het hoofd dat het hebben van emoties een eigen en ongewenst patroon is dat zich op natuurlijke wijze manifesteert.

Het is een kunst om met emoties om te gaan. Kinderen kunnen dat. Zij uiten hun emoties onmiddellijk. Daarmee ontladen ze de opgelopen spanning. Maar in de opvoeding leren ze om hun emoties te beheersen. We hebben allemaal van ouders, onderwijzers en burens geleerd om gevoelens als boosheid, teleurstelling, ongeduld en verdriet in meer of mindere mate te *onderdrukken*.

Uitingen van emoties zijn echter moeilijk tegen te houden of te voorkomen. Hoe meer en hoe langer je een emotie onderdrukt, hoe zichtbaarder hij aan de buitenkant wordt. Als je je verdriet, boosheid of machteloosheid negeert en verbergt, zie je er steeds verdrietiger, bozer of machtelozer uit. Het tragische is dat uit onderzoek blijkt dat de mens geneigd is verdrietige mensen in de steek te laten, boze mensen te pesten en mensen die machteloosheid uitstralen te misbruiken. Met andere woorden: door je ongewenste emotie te onderdrukken, roep je bij je omgeving precies dat gedrag op waardoor datzelfde ellendige gevoel nog erger wordt.

Het verbergen van emoties mislukt altijd. Probeer dus niet je angst te negeren of te verbergen achter een stoer uiterlijk, want dan houd je jezelf voor de gek. Het is beter eraan toe te geven en ze te uiten. Het gaat erom de kwaliteiten te ontdekken die verborgen liggen achter de emoties. Elke emotie heeft namelijk een negatieve maar ook een *positieve kant* oftewel een valkuil en een kwaliteit. Achter boosheid kan bijvoorbeeld een enorme kracht schuilgaan. Het gaat er dus om de positieve kant van de emotie te vinden en als kwaliteit te gebruiken. In figuur 6.7 zie je een aantal emoties met hun valkuilen en hun kwaliteiten.

Fig. 6.7
Emoties

Emotie	Valkuil	Kwaliteit
Boosheid	Agressie	Kracht
Angst	Verlamd zijn	Hang naar avontuur
Machteloosheid	Tot niets meer in staat zijn	Oplossingsgericht zijn
Cynisme	Hard zijn	Kritisch zijn
Sarcasme	Bijterig zijn	Afstand weten te houden
Schuldgevoel	Zich terugtrekken	Verantwoordelijkheid nemen
Verbazing	Verontwaardigd zijn	Verwonderd zijn
Eenzaamheid	Zich geïsoleerd voelen	Zich bijzonder voelen
Schaamte	Onzichtbaar willen zijn	Normbesef hebben

Deëscalerend gedrag vertonen

Conflicten kunnen verergeren of juist verminderen door de manier waarop je de ander behandelt. Je gedrag kan escalierend of deëscalerend zijn.

escalierend gedrag Escalierend gedrag kenmerkt zich door:

- de ander negatief beoordelen; kleinerend, hatelijk, stekelig gedrag;
- niet luisteren en de ander voortdurend in de rede vallen. Of slordig luisteren: de woorden van de ander niet of verkeerd samenvatten;
- brokkelig argumenteren: geen duidelijke lijn, van de hak op de tak springen. Vooral inspringen op momenten dat je de ander denkt te kunnen ‘vangen’;
- kwesties uitvergrooten, soms uitlopend op regelrecht liegen; of kwesties verbreden en er van alles en nog wat bijlepen;
- niet melden wat de ander bij je aanricht, dus je eigen gevoelens verbergen;
- niet of onduidelijk zeggen wat je van de ander verwacht; je eigen wil niet laten gelden.

Kenmerkend voor de mentale instelling van degene die dit gedrag vertoont is:

- De ander niet willen begrijpen.
- Negatieve anticipatie (verwachtingen): de ander zal het wel kwaad bedoelen.

deëscalerend gedrag

Deëscalerend gedrag in conflicten kenmerkt zich door:

- actief luisteren naar wat de ander bedoelt, in plaats van alleen maar naar wat hij zegt;
- samenvatten wat je begrepen hebt; scherpe bewoordingen van de ander wat afzwakken; doorvragen naar wat je niet begrepen hebt;
- onthullen hoe jij de kwestie beleeft en vragen of de ander dat in eigen woorden wil samenvatten;
- rustig overreden met betrekking tot de feitelijke aspecten van de situatie, waardoor de ander teruggebracht wordt naar het hier en nu;
- duidelijk maken welke gedragsverandering jij van de ander wilt;
- bereid zijn om ook het eigen gedrag te veranderen;
- bij jezelf en bij de ander nagaan of de toegezegde gedragsveranderingen waargemaakt kunnen worden. Anders ligt het volgende conflict om de hoek;
- als je er samen niet uitkomt een derde erbij halen die voor beiden aanvaardbaar is.

De mentale instelling bij deëscalerend gedrag is:

- de ander willen begrijpen, vanuit het besef dat de ander goede redenen moet hebben om conflictgedrag te vertonen;
- positieve anticipatie (verwachtingen): ervan uitgaan dat de ander in principe ook het conflict wil oplossen. Als dat niet zo blijkt te zijn, kun je er altijd nog een derde partij bij inschakelen of het conflict ontwijken.

6.9 Samenvatting

Je kunt een klacht zien als een negatief verpakte wens en een kans. De klager vindt dat hij niet heeft gekregen wat hij mag verwachten of waar hij recht op heeft. Een bedrijf heeft de klachten vaak zelf veroorzaakt: klanten zijn ondeskundige behandeld, afspraken zijn niet nagekomen of een medewerker heeft niet goed doorgevraagd naar wat de klant wil. Wees blij dat een klant de moeite neemt om te klagen: het geeft je een tweede kans om hem tevreden te stellen. Het maakt niet uit of de klacht terecht is of niet: neem de klacht serieus en handel hem netjes af.

In de procedure van klachtenafhandeling kun je zeven stappen onderscheiden: luisteren, klacht herhalen, erkenning geven, excuses aanbieden, uitleg geven en een oplossing zoeken, bedanken en nazorg geven. Om klachten goed te kunnen afhandelen, moet je goed kunnen luisteren en moet je kunnen omgaan met emoties, bezwaren en kritiek.

Klachten kunnen ontaarden in conflicten. Een conflict is een situatie waarin twee of meer partijen 'botsen'. De oorzaak kan zijn een verschil in belangen, een verschil in waarneming of een verschil in opvatting. Een conflict gaat vaak gepaard met gevoelens van onmacht of frustratie. Emoties horen erbij en vormen een onderdeel van het conflict. Je kunt op verschillende manieren met een conflict omgaan.

Op basis van het gewicht dat je toekent aan enerzijds je eigenbelang en anderzijds de relatie, onderscheiden we vijf stijlen van conflicthantering: forceren, toegeven, ontlopen, onderhandelen en samenwerken. Welke stijl de beste is, hangt af van de omstandigheden. In het omgaan met conflicten is het belangrijk dat je goed kunt luisteren, goed feedback kunt geven én ontvangen, kunt omgaan met de emoties van de ander maar ook van jezelf en in staat bent om deëscalerend gedrag te vertonen.

Trefwoordenlijst

A

aandachtstrekker 14
aanhef 78
actielijst 65
ademhaling 28
advertenties 93
agenda 62
AIDA-formule 96
AIDA-model 70
alinea 43
Amerikaanse briefindeling 81
analytisch verslag 65
autoriteit 54

B

beamer 24
beeldmerk 90
besluitenlijst 65
bestelling 69
beurs 98
bouwplan 39
BOZO 114
BPV- of stageverslag 31
briefhoofd 77
brochures 92
bureauonderzoek 35

C

circulaire 94
cirkelredenering 52
compromissen 54
conflicten 109
consensus 54
curriculum vitae (CV) 75

D

deëscalerend gedrag 119
delegatie 54
desk research 35
direct mail 95
discussiëren 51
dooddoener 52
doorlopend proces 5

E

echovraag 37
enquête 35
envelop 82
escalerend gedrag 118

F

fax 83
feedback 5
field research 35
flappen 20
flip-over 20
folders 92

G

gesloten vraag 37

H

hand-outs 15
hoofdvraag 37
huisstijl 90
huisstijldragers 90

I

imago 89
inhoudsopgave 40
interview 36
interviewtechnieken 36

K

klachtenbrief 71
kop 12
krantenartikel 96

L

lay-out 93
lead 97
logo 91

M

memo 84

N

nawoord 42

nominalisering 44
non-verbale communicatie 6
noten 42
notitie 84
notulist 58

O

offerte 68
omgangstaal 45
omslag 40
onderhandelen 104, 113
ondertekening 79
onderzoeksrapport 34
open sollicitatie 75
open vraag 36
optisch centrum 22
orderbevestiging 71
overgangszin 12
overhead projector 22
overlay-sheets 22

P

pep-stress 28
persbericht 96
persconferentie 97
public relations 87
publieksgroepen 89

R

refertereg 78
retorische vraag 52
romp 12
ruis 5, 115

S

script 16

scriptie 32
sheets 22
signaalwoorden 43
spreekangst 26
spreekschema 16
staart 13
stemmen 53
structuuraanduiders 43
suggestieve vraag 37

T

tangconstructies 44
titelbeschrijving 42
titelpagina 40

U

uitvoerig verslag 65
uniformiteit 54

V

veldonderzoek 35
verbale communicatie 6
vergaderen 47
verkoopbrief 70
vervolgvraag 37
vetorecht 53
voorblad 83
voortgangsrapport 34
voorwoord 40

W

w.v.t.t.k. 63
werkoverleg 50
white board 21
woordbeeld 91