

1—Communicatie

Goede samenwerking vraagt om goede communicatie. Het klinkt zo eenvoudig, maar helaas gaat er in de praktijk nogal eens wat mis als mensen met elkaar communiceren. Steeds meer werken we op verschillende locaties, in wisselende teams in een context van internationalisering. Tegelijkertijd is er steeds minder tijd voor 'live' contact. We mailen, bellen, tweeten, skypeen, sturen presentaties en krijgen ook veel informatie van anderen te verwerken. Het overbrengen én selecteren van de juiste informatie is essentieel.

In 't kort

Het Latijnse woord 'communis' maakt deel uit van het woord communicatie. Het betekent gemeenschappelijk. Het Latijnse werkwoord 'communicare' betekent gemeenschappelijk delen. Communicatie is de uitwisseling van symbolische informatie, die plaatsvindt tussen mensen die zich bewust zijn van elkaars aanwezigheid, onmiddellijk of gemedieerd (kranten, mail, sms, enz.). Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd (Frank Oomkes).

Achtergrond

Lichaamstaal is oeroud, ouder dan de mens. Verbale communicatie ontwikkelde zich veel later in de tijd. In de neocortex, de evolutionair jongste laag van het brein, vindt de bewuste verwerking van informatie plaats die ons in staat stelt om rationeel te redeneren. In vergelijking met andere zoogdieren is deze laag bij de mens het meest ontwikkeld.

De verwerking van non-verbale communicatie vindt plaats in oudere, meer instinctmatige delen van de hersenen. Te weten het reptielenbrein, verantwoordelijk voor onze primaire overleving en het zoogdierenbrein, de evolutionair oudere laag onder de neocortex. Deze laag regelt veel onbewuste processen, zoals onze emoties, onze persoonlijkheid en een deel van ons geheugen. De impact van non-verbale communicatie wordt door ons allen chronisch onderschat.

Het was niet voor niets dat Darwin, de beroemde evolutionair bioloog, zijn observaties van lichaamstaal vastlegde in *The expression of emotions in man and animal*. Freud, een tijdgenoot, gebruikte als eerste lichaamstaal om zijn patiënten te begrijpen. Hij stelde dat alle gedrag betekenis heeft. Toen Watzlawick in de jaren '70 van de vorige eeuw stelde dat alle gedrag communicatie is, bedoelde hij hetzelfde. Je kunt niet niet communiceren.

Vanaf de jaren '50 is er veel onderzoek gedaan naar de impact van non-verbale communicatie. Volgens onderzoekers vindt 70 tot 80% van onze communicatie via de lichaamstaal plaats. Dat cijfer is hoger bij het overbrengen van onze gevoelens. Daarvan wordt 7% door woorden, 38% door de klank van de stem en 55% door de gezichtsuitdrukking bepaald (Mehrabian 1971). Argyle (1972) toonde aan dat het effect van non-verbale signalen vijf keer zo sterk is als dat van verbale. Woorden zijn niet zo geloofwaardig, vooral niet als ze in tegenspraak zijn met ons gedrag. Wat gelooft u, als iemand keihard schreeuwt: 'IK BEN NIET BOOS!'? De non-verbale boodschap wordt doorgaans gezien als de ware.

De mens heeft feitelijk twee talen, lichaamstaal en woordentaal. Het eerste noemen we analoge, het tweede digitale taal. Analoge taal is beeldend en bevat onderdelen van wat wordt uitgedrukt. Digitale taal bestaat uit symbolen, is abstract, bevat een grammatica en moet worden geleerd en is alleen verstaanbaar voor wie hetzelfde geleerd heeft. Analoge taal is onlogisch en niet zo abstract. Er zijn geen uitdrukkingen voor verleden, heden en toekomst. En ze is contextueel. Tranen kunnen verdriet laten zien of blijdschap. Lichaamstaal beeldt de relatie tussen mensen beter uit dan woorden kunnen. De kennis en het begrip van non-verbale communicatie is een essentiële vaardigheid als je beroepshalve met mensen omgaat. Tegelijkertijd ontbreekt in onze tijd vaak de fysieke aanwezigheid omdat we veel overleggen en communiceren via skype, mail en sociale media. Dat maakt een juiste interpretatie van de informatie op zijn minst uitdagend.

Wat kan effectieve communicatie je opleveren?

Communicatie is zo'n fundamenteel sociaal proces, dat de functie en reikwijdte ervan pas duidelijk lijkt te worden als het ontbreekt. Niet kunnen communiceren of beperkt worden in je communicatie raakt aan je existentie. In de werkcontext vergroot je door een goede en effectieve communicatie je invloed op andere mensen. Dat heeft tegelijkertijd ook een sterk effect op je zelfvertrouwen. Kennis en vaardigheden helpen om je communicatie te verbeteren. Maar het is belangrijk te weten wat het effect is dat je hebt op andere mensen. Het is meer regel dan uitzondering dat we niet zeker weten of onze boodschap zo begrepen wordt als we die bedoelen.

Dit wordt ook wel duidelijk gemaakt met behulp van de volgende formule:

$$E = K \times A$$

Effectiviteit van je boodschap = Kwaliteit van die boodschap x Acceptatie van die boodschap.

Hoe werkt het?

1. Effectief communiceren

Effectief communiceren betekent dat je in je communicatie bewust werkt aan meerdere niveaus. Je communiceert, maar onderzoekt tegelijk actief welke resultaten je communicatie oplevert. Zo nodig stuur je je boodschap of de manier waarop je communiceert bij. De volgende, fundamentele eigenschappen (axioma's) van communicatie zijn daarbij goed om je te realiseren:

Alle gedrag is communicatie

Communicatie bestaat niet alleen uit de woorden die je gebruikt, maar ook uit de rest van je gedrag. Anderen kennen aan jouw gedrag een betekenis toe. De som van wat je zegt, hoe je je gedraagt en hoe je eruitziet, bepaalt welk effect je zult hebben.

Niet communiceren bestaat niet

Als je niets zegt tijdens een vergadering, kun je toch een duidelijke boodschap uitzenden – bewust of onbewust. Zelfs als je niet aanwezig bent bij een meeting of lang wacht met reageren op een mailtje, zullen anderen daaraan een betekenis toekennen. Van veel aspecten van communicatie waarmee je anderen beïnvloedt, ben je je totaal niet bewust.

Het betrekkningsniveau definieert het inhoudsniveau: de 30/70- of 80/20-regel

Het effect van je communicatie wordt voor 30% bepaald door **wat** je zegt: de inhoud. Een veel groter effect (70%) heb je door de **manier waarop** je je uitdrukt en gedraagt. Het gaat hier overigens niet om exacte percentages, maar om de boodschap: het is de toon die de muziek maakt. Problemen ontstaan waar het betrekkningsniveau (het HOE) niet strookt met het inhoudsniveau (het WAT). Weliswaar kunnen we met woorden gemakkelijk misleiden, op betrekkningsniveau wordt dat meestal snel doorzien.

Het verloop van de communicatie is symmetrisch of complementair

Als mensen symmetrisch communiceren, gedragen ze zich als het ware in spiegelbeeld. Complimenten geven we terug, maar scheldwoorden ook. Hierin uit zich het streven naar gelijkheid. Complementaire communicatie berust op verschil. In de werkomgeving ontstaat dat vaak in hiërarchische relaties.

In symmetrische relaties komt het gemakkelijk tot meningsverschillen. Conflicten worden uitgevochten. In complementaire relaties blijven conflicten vaak lang verborgen.

2. Non-verbale communicatie

Gesproken woorden gaan altijd gepaard met *non-verbale communicatie*. Denk bijvoorbeeld aan:

Gezichtsuitdrukking/oogcontact: Je gezicht spreekt boekdelen over sympathie, vijandigheid, verbazing, vreugde, verdriet, irritatie, enzovoort.

Gebaren en andere lichaamsbewegingen: Als je spreekt, beweeg je voortdurend handen, lichaam en hoofd. Al die bewegingen zijn signalen tussen zender en ontvanger.

Lichaamshouding: Je houding vertelt zonder woorden wat er in je hoofd omgaat.

Lichaamscontact: met een warme omhelzing geef je een andere boodschap af dan met een handdruk.

Ruimte tussen de personen: door het innemen van een bepaalde afstand tot iemand geef je letterlijk aan hoe 'close' je je met die persoon voelt.

Stem: door variatie in intonatie en stemvolume kun je dezelfde boodschap een heel andere lading meegeven.

Kleding/uiterlijke verzorging/attributen: ook door je keuze hierin kun je je boodschap versterken en meer aandacht krijgen van je ontvanger(s).

Congruentie

Duidelijke congruentie ontstaat als je verbaal en non-verbaal gedrag in overeenstemming weet te brengen (congruentie). Je moet je er dus als zender steeds bewust van zijn dat je met je non-verbale communicatie óók een boodschap uitzendt. En als ontvanger is het belangrijk je steeds te realiseren dat je net zo goed op het *non-verbale* aspect reageert. Dat vergt wat oefening, maar het komt effectieve communicatie (en daarmee betere samenwerking) gegarandeerd ten goede.

3. Communicatieproces

Om verder in te kunnen gaan op de effectiviteit van communicatie is het gebruikelijk een onderscheid te maken tussen de zender, de boodschap en de ontvanger. Dit onderscheid is kunstmatig. Communicatie is tenslotte een wederkerig proces, een constante wisselwerking: als ik praat en jij luistert, geef je mij een reactie op wat ik vertel, door aankijken, knikken, lachen, enzovoort. Er is geen begin of eind aan communicatie; wel een voortdurend op elkaar reageren waarbij we *tegelijk zender en ontvanger* zijn. Zowel de zender als de ontvanger zijn verantwoordelijk voor het overdragen van de informatie.

ZENDER

Van de zender wordt verwacht dat hij de gegevens op zodanige wijze ordent en presenteert, dat de ontvanger hem kan volgen. De volgende zaken kunnen daaraan bijdragen:

- **Doel bepalen**

Focus op de vraag 'Wat wil ik bereiken?'

Alleen kennis/informatie overbrengen? Houding en/of gedrag veranderen? Iemand van mening doen veranderen?

- **Hoofd- en bijzaken bepalen**

Vanuit je doelstelling leid je af wat hoofd- en bijzaken zijn. Sluit aan bij de ontvanger; wat weet hij al en wat wil hij weten? Zijn jouw hoofdzaken voor hem misschien bijzaken?

Geef ook niet te veel details. Het is meestal niet nodig dat de ontvanger (direct) alles weet wat jij weet. Bovendien hebben de meeste mensen een beperkt vermogen om zich te concentreren en informatie in zich op te nemen.

- **Feiten en meningen scheiden**

Onderken voor jezelf wat de 'objectieve' informatie is en waar de 'subjectieve' kleuring begint. Beperk je tot de feiten, of verzeker jezelf ervan dat de ontvanger het verschil doorheeft.

- **Actief aandacht geven**

Stel je open voor alle aspecten van het communiceren. Let op je non-verbale communicatie en sta regelmatig stil bij of/hoe je boodschap overkomt. Controleer of de ontvanger niet wordt afgeleid door de omgeving (ruis) of door dingen die hij aan zijn hoofd heeft.

BOODSCHAP (verbaal én non-verbaal)

Iedere boodschap kent vier aspecten: inhoud, expressie, relatie en verzoek. Hierbij bepaalt de inhoud 30% van het effect van je boodschap (het verbale digitale stuk).

De andere drie aspecten zijn samen bepalend voor de resterende 70% (het non-verbale, analoge stuk).

- **Inhoud**

De boodschap verwijst naar bepaalde feiten, verschijnselen of gebeurtenissen. Je communicatie wordt effectiever door:

- begrijpelijke taal
- logische samenhang

- gedoseerde informatie
- concrete bewoordingen
- de ander expliciet te vragen wat bij hem is overgekomen, in plaats van de gesloten vraag 'Heb je het begrepen?'

- **Expressie**

Met een boodschap geef je als zender ook uitdrukking aan je persoon, je gevoelens, opvattingen, normen en waarden. De expressie omvat de emoties, de boodschap kan duidelijker worden met meer expressie, maar de expressie kan de inhoud ook overschaduwden, met name als er 'storingen' zijn.

Je communicatie wordt effectiever door:

- voldoende expressie (intonatie, gebaren, emotie)
- je persoonlijke normen en waarden in je boodschap te betrekken (indien van toepassing)

- **Relatie**

In de boodschap zit opgesloten hoe je over de ontvanger denkt, wat de relatiedefinitie is. Het is impliciet dus ook een relatievoorstel. Plaats je jezelf boven de ander, dan nodig je uit om jou te volgen en aan te sluiten bij wat jij voorstelt (complementair). De ander kan daarentegen ook dit relatievoorstel weigeren en zich boven jou proberen te plaatsen. Een gelijkwaardig relatievoorstel geeft de ander ruimte en bevordert meestal de acceptatie van de boodschap.

Je communicatie wordt effectiever door:

- een oplossingsgerichte houding
- duidelijk te zijn over de verhoudingen
- de zaak en de persoon te scheiden
- de ander te respecteren om zo diskwalificatie te voorkomen
- je oordeel uit te stellen en eventuele antipathie opzij te zetten

- **Verzoek (appel)**

Als zender doe je een beroep op de ontvanger om iets te doen of juist te laten.

Daarbij is er een verschil tussen verborgen en openlijke verzoeken.

Vb Een man en een vrouw rijden op een groen stoplicht af. De man zegt 'het is groen'. De vrouw rijdt. Het verborgen verzoek is hier: 'Geef Gas!'

Je communicatie wordt effectiever door:

- openlijke verzoeken
- duidelijke en eenduidige verzoeken
- je verzoek te formuleren als vraag en niet als eis

ONTVANGER

Zoals de zender verantwoordelijk is voor het zenden van de boodschap, is de ontvanger verantwoordelijk voor het *actief* ontvangen van de boodschap. Als ontvanger maak je een selectie uit de boodschappen die je ontvangt. Je decodeert en interpreteert, en je kent een bepaalde betekenis en waarde toe aan de vier functies die iedere boodschap heeft. Vervolgens reageer je op de voor jou belangrijkste elementen. Je kunt een boodschap dus anders interpreteren dan de zender bedoelt. En dat gebeurt vaak. Ook al denk je objectief waar te nemen; ook als ontvanger word je beïnvloed door je interesses, waarden, normen en je sociale afkomst, religie, enzovoort. Het zijn filters die de waarneming kleuren en zorgen voor een selectieve interpretatie van de boodschap.

• Storingen

Een communicatieproces verloopt kwalitatief goed als de boodschap door de ontvanger wordt begrepen. Dat wil zeggen: als de ontvanger dezelfde voorstelling van de boodschap heeft als de zender. Tijdens dat proces treden vaak storingen op, zoals:

- Reageren op niet-inhoudelijke functie

Storingen ontstaan doordat de ontvanger op een ander aspect van de boodschap reageert dan de zender heeft bedoeld.

>> Leidinggevende: 'Heb jij die klant al teruggebeld?' (expressie: ergernis)

Medewerker: 'Uhhh, nee sorry.' (relatiedefinitie: maakt zich klein)

Leidinggevende: 'Nou, goed dan doe ik het zelf wel.' (reageert op de relationele functie en neemt over)

Medewerker: 'Ja, jij kan dat denk ik ook beter.' (versterkt de relatiedefinitie als minder en kleiner)

Leidinggevende slaakt een diepe zucht: 'De volgende keer wil ik dat jij het zelf oppakt.' (expressie: ergernis)

- De boodschap achter de boodschap missen

Soms ontstaan communicatieproblemen doordat de ontvanger alleen oog heeft voor de direct zichtbare bedoeling van de boodschap en de verborgen bedoeling niet ziet (of wil zien). Hij mist 'de boodschap achter de boodschap'. Voorbeeld:

>> Een chef zegt tegen zijn medewerker: 'Jij doet dat klusje vanmiddag!'

Zegt de medewerker: 'Ja hoor, ik zal het wel weer doen.' Chef: 'Prima, bedankt.' De chef mist de kritiek op zijn wijze van delegeren.

Andere storingen zijn:

- bekend veronderstellen van informatie
- contextveranderingen
- op persoonlijk niveau: diskwalificatie
- uit contact zijn, boodschap wordt niet echt ontvangen
- verstoorde relaties
- storingen op persoonlijk vlak: ziekte, problemen thuis, financieel
- ernstige gebeurtenissen zoals bomaanslagen e.d. die op de voorgrond treden

4. Communicatieve vaardigheden

Open en duidelijk communiceren verkleint de kans op storingen aanzienlijk. Ontstaan er toch storingen, dan is het goed om ze te erkennen en op te lossen. Daarbij kun je de volgende vaardigheden inzetten:

- Doelgericht communiceren
- (Actief) luisteren
- Vragen stellen
- Samenvatten
- Feedback geven
- Metacommunicatie
- Inleving
- Confronteren

• **Doelgericht communiceren**

Stel jezelf de vraag: Wat wil ik overbrengen en op welke wijze, wanneer en naar wie moet ik dat doen? Dit geeft je communicatie een duidelijke focus. Door je doel aan het begin van je gesprek te benoemen en aan te geven hoe je daarover wilt praten, kan er een helpende focus ontstaan.

• **(Actief) luisteren**

In allerlei situaties, zowel met medewerkers, klanten of privé, hebben we eigenlijk geen zicht op wat er van onze communicatie aankomt en blijft hangen. Stephen Covey noemt bijvoorbeeld het 'autobiografisch luisteren' als grote valkuil, we laten dan alleen binnenkomen wat past bij onze eigen levensvisie en overtuigingen. Vaardigheden als feedback, samenvatten en doorvragen helpen om te weten wat er bij de ander leeft en is overgekomen. Toch zijn vaardigheden en oprechte interesse soms niet genoeg. Het erkennen van wat er zich tussen de gesprekspartners afspeelt, inleving in de wereld van de ander en ruimte maken voor een dialoog, zorgt ervoor dat de waarde en betekenis van een gesprek toeneemt voor beide partijen. Een dialoog heeft een generatieve kracht doordat de gesprekspartners samen tot iets geheel nieuws komen (*zie ook hoofdstuk 15 Themagecentreerde Interactie en Generatief Leiderschap*).

Luisteren lijkt passief, maar is – als je het goed doet – *actief*. Je moet de ander aankijken, en soms met een knik of geluid aanmoedigen door te praten. Verder is het goed de boodschap voor jezelf samen te vatten en regelmatig te toetsen of je het goed begrepen hebt, door vragen te stellen. Actief luisteren bevordert je als je:

- geïnteresseerd bent
- je eigen vooroordelen kent en deze opzij kunt zetten
- je inleeft in de ander
- duidelijkheid vraagt
- pauzes inlast en samenvat
- je concentreert op de boodschap en niet op jouw antwoord
- steekwoorden noteert om op terug te komen (i.p.v. onderbreken)
- hoofd- en bijzaken scheidt
- meegaat in het gedachtespoor

• **Vragen stellen**

Door vragen te stellen, kun je een gesprek in een bepaalde richting sturen. Je krijgt meer duidelijkheid óf juist niet. Het is goed om je te realiseren hoe verschillende soorten vragen een gesprek kunnen beïnvloeden. Open vragen, verduidelijkingsvragen en zelfs gesloten vragen kunnen je helpen de boodschap goed te begrijpen. Suggestieve vragen en 'dubbele' vragen leveren over het algemeen geen effectieve communicatie op.

• **Samenvatten**

In een gesprek kun je als ontvanger voor jezelf de zaken op een rijtje zetten door een samenvatting van het verhaal te geven. Je controleert of je alles goed hebt begrepen en moedigt de ander aan verder te praten. Een samenvatting geef je in principe aan het eind van een boodschap, maar bij een uitgebreid verhaal met veel zijpaden is het handig zo nu en dan te onderbreken om alles even op een rijtje te zetten.

• **Feedback geven**

De zender moet weten *hoe* de boodschap bij de ontvanger overkomt. Die informatie krijgt hij door de manier waarop de ontvanger reageert: de feedback. Feedback is vaak *indirect*, dat wil zeggen dat de ontvanger niet rechtstreeks vertelt hoe de boodschap overkomt, maar dat tussen de regels door laat weten. Bijvoorbeeld door non-verbale signalen (een vragende blik, bedenkelijk hoofdschudden, een afwezige houding). Over directe feedback, waarin de ontvanger al dan niet op verzoek van de zender rechtstreeks vertelt wat hij van de boodschap vindt, meer in het volgende hoofdstuk.

- **Metacommunicatie**

Bij feedback is er sprake van *metacommunicatie*, dat wil zeggen: communicatie over *de manier waarop* je met elkaar communiceert, dus over het proces. Metacommunicatie wordt ook weleens 'betrekkingsniveau van communicatie' genoemd, omdat het gaat over de relatie tussen personen die met elkaar communiceren. Metacommunicatie is nodig wanneer misverstanden dreigen te ontstaan. Voorbeeld:

- **Hoe** komt het dat **we** het hier over hebben?
- **Hoe** komt het dat **we** nu ruzie maken?
- **Wat** is er gebeurd dat **we** nu ruzie hebben?

Door de 'we'-vorm voorkom je dat de schuldvraag bij de anderen komt te liggen. Jij geeft te kennen dat je verantwoordelijk bent voor het proces. Om te kunnen 'metacommuniceren' en om goed feedback te kunnen geven en ontvangen, moet je ook *afstand* kunnen nemen van je eigen emoties.

- **Inleving**

Als je in de ander zijn schoenen zou staan, hoe zou jij deze boodschap dan ervaren? De ander wordt door jouw inlevingsvermogen in zijn gevoel en ervaring serieus genomen en erkend. Deze techniek is een belangrijk onderdeel van 'geweldloze communicatie' (Rosenberg) en is speciaal geschikt als de verhoudingen onder druk staan. Soms is het letterlijk herhalen, dus niet samenvatten, maar herhalen een goede methode om je te verplaatsen in de ander. Het komt natuurlijk wel wat geforceerd over. Door mededogen kun je de machtsstrijd overstijgen en bewegen naar samenwerking en vertrouwen. Zo verloopt communicatie ontwapenend, doeltreffend en verbindend.

- **Confronteren**

Iemand confronteer je door de aandacht te vestigen op iets eigenaardigs of een tegenstrijdigheid in het verhaal. Ook kun je confronteren door je gevoelens of gedachtes uit te spreken. Confrontatie is niet hetzelfde als ruziemaken. Integendeel, maar het kan wel leiden tot een conflict. Conflicten zijn in het menselijke contact belangrijk, omdat ze verschillen blootleggen en helder maken dat er een keuze gemaakt dient te worden. Letterlijk betekent confrontatie het over de grens gaan. En aan de grens ontmoeten wij elkaar pas echt. Via contact, confrontatie en conflict kan er connectie ontstaan die leidt tot een commitment (de 5 C's van contact).

Kanttekening

Social media en andere moderne communicatiemiddelen hebben grote voordelen, maar het kennen van de beperkingen is de sleutel tot een juist gebruik.

De aloude theorie waarbij de wetmatigheden van communicatie beschreven worden, maakt deze beperkingen duidelijk. Het ontbreken van het complete non-verbale spectrum kan nu eenmaal niet met emoticons worden goedge maakt en misverstanden zijn daarom snel geboren. Vaak niet zonder consequenties. Het kunstmatige onderscheid in zender, boodschap en ontvanger doet natuurlijk geen recht aan de realiteit van een echt contact. Zenders zijn ook ontvangers en kunnen zelfs de boodschap zijn. Een meer holistische benadering gaat er daarom van uit dat wij allen onderling verbonden zijn. 'There is separation in the universe, but not seperateness', om de natuurkundige David Bohm te citeren. Als wij verbonden zijn met elkaar, dan zijn wij zender, boodschap en ontvanger in één. De continue interactie die wij hebben met onze omgeving is de stroom van verandering. Willen vasthouden aan het bekende, een o zo menselijke eigenschap, staat vernieuwing en echt contact in de weg. In het U-proces zoals beschreven door Joseph Jaworski is het gewaar zijn en zuiver waarnemen het startpunt van communicatie. Daaruit kan echte verbinding ontstaan. Deze vorm van communiceren wordt vaak omschreven als dialoog.

De dialoog als sleutel tot verbinding en verdieping staat op forse afstand van de discussie. Bij een discussie worden meningen tegen elkaar uitgesproken en gaat het vaak meer om gelijk of ongelijk hebben. De dialoog is waarheidlievend, omarmt uitkomstonzekerheid en gaat op onderzoek uit. Met behulp van thema's en de grondregels van TGI en Generatief Leiderschap (zie hoofdstuk 16) kunnen dialogen eenvoudig worden gefaciliteerd.

