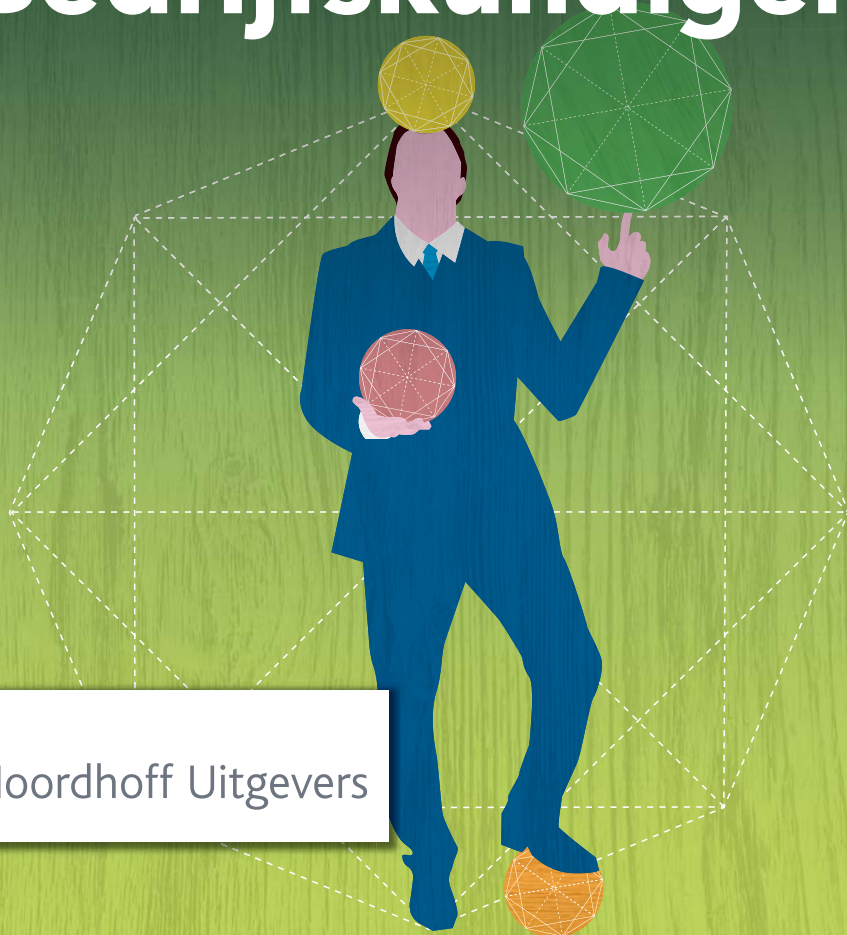


Communicatie voor Bedrijfskundigen



Noordhoff Uitgevers

**Tjeerd de Jong, Caroline Essink-Matzinger,
Inge Berg, Marijn de Jong, Nicole Pas,
Ariane Moussault**

1^e druk

Communicatie voor bedrijfskundigen

Tjeerd de Jong
Caroline Essink-Matzinger
Inge Berg
Marijn de Jong
Nicole Pas
Ariane Moussault
Paul Noort, eindredactie

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslagillustratie: 212 Fahrenheit, Groningen

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

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



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-88679-0
ISBN 978-90-01-88678-3
NUR 810

Woord vooraf

Als afgestudeerd bedrijfskundige moet je nogal wat in huis hebben. Een bedrijfskundige focust op het verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen en is gepassioneerd om het beste uit organisaties en mensen te halen. Een bedrijfskundige is een specialist in 'generalisme', moet binnen of buiten een organisatie in verschillende rollen kunnen acteren. Thuis en Stuive (2016) onderscheiden de adviseur, de manager, de onderzoeker en de ethisch handelend bedrijfskundige. Die rollen zijn een belangrijk uitgangspunt in dit boek.

Bij wat voor bedrijf of organisatie je ook werkzaam bent, voor het succesvol uitvoeren van deze rollen heb je communicatieve vaardigheden nodig. Natuurlijk moet je als bedrijfskundige vlot kunnen spreken, goed kunnen luisteren, snel kunnen lezen en foutloos kunnen schrijven, maar dat is nog maar het topje van de ijsberg. Onder water vind je een bredere basis en die gaat over de specifieke communicatieve vaardigheden die je als bedrijfskundige dagelijks nodig hebt om de rol van adviseur, manager, onderzoeker en ethisch handelend bedrijfskundige goed te kunnen spelen.

Communicatie voor bedrijfskundigen toont je welke vaardigheden dat zijn en hoe je ze kunt inzetten om als bedrijfskundige een veelzijdige probleemoplosser te zijn. Het leer materiaal is daarmee geschikt voor hbo-studenten van de opleiding Bedrijfskunde en aanverwante opleidingen. Die kunnen *Communicatie voor bedrijfskundigen* gebruiken om in de breedte hun kennis over en hun vaardigheden op het gebied van communicatie aan te vullen of heel gericht aan gevraagde specifieke communicatieve vaardigheden te werken.

Communicatie voor bedrijfskundigen is tot stand gekomen op basis van brede ervaring in het hoger onderwijs en expertise op het gebied van communicatie en de bedrijfskundige beroepspraktijk. Tjeerd de Jong is na zijn ervaring als coauteur van *Storytelling voor professionals* (Corsius, 2017) gevraagd om als hoofdauteur vorm te geven aan dit boek. Hij ontwikkelde het concept op basis van het *Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde MER*, zoals samengesteld tijdens het Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde (LOO BKM) 2014, en het rapport *HBO-Economie, de wendbare en herkenbare professional, Naar een toekomstbestendig opleidingsaanbod in de sector Economie* (2015). In dit rapport wordt de gemeenschappelijkheid tussen de volgende opleidingen beschreven: Bedrijfskunde MER, Toegepaste Bedrijfskunde, Applied Business, Human Resource Management, en People and Business Management. Al deze opleidingen richten zich op de algemene bedrijfsvoering van het analyseren van bedrijfsvraagstukken tot het toepassen van HRM en het verbeteren van bedrijfsprocessen. Uit het rapport van de commissie Sent blijkt dat het ge-

wenst is dat specifieke functionaliteiten als hrm en marketing in het breder bedrijfs perspectief in de opleidingen aan de orde zouden moeten komen.

Daarnaast voerde Tjeerd de Jong talloze interviews met opleidingsmanagers, teamleiders en docenten. Hij schreef hoofdstuk 1 en 8 en bewaakte de inhoudelijke rode draad. Caroline Essink-Matzinger schreef hoofdstuk 2, 7 en 10 en voorzag enkele hoofdstukken van feedback. Inge Berg leverde hoofdstuk 3 en 5, Nicole Pas hoofdstuk 4, Ariane Moussault hoofdstuk 6 en Marijn de Jong hoofdstuk 9. Paul Noort verzorgde de eindredactie.

We danken Harry Smals en Birgit van Veghel voor hun bijdragen aan het eerste en respectievelijk vierde hoofdstuk, en de geïnterviewden onder wie Marjolein Achterkamp en Jasper Grimmus.

Tjeerd de Jong
Caroline Essink-Matzinger
Inge Berg
Marijn de Jong
Nicole Pas
Ariane Moussault

Amsterdam, voorjaar 2018

Inhoud

1	Een veelzijdige communicator	13
1.1	Communiceren	15
1.1.1	Het klassieke communicatiemodel	15
1.1.2	Niveaus in een boodschap: inhoud en betrekking	17
1.1.3	Bedoelde en onbedoelde communicatie	18
1.2	Doelgerichtheid	18
1.2.1	Directe communicatiedoelen	18
1.2.2	Achterliggende communicatiedoelen	20
1.2.3	Effectieve communicatie	20
1.3	Ontvangergerichtheid	22
1.3.1	Publieksgroepen, stakeholders en doelgroepen	23
1.3.2	Methoden om in te spelen op je doelgroep	24
1.3.3	Gelijkgestemden en niet-gelijkgestemden	25
1.4	Communiceren in een dynamische werkomgeving	26
1.4.1	Kernwaarden	26
1.4.2	Formele en informele communicatie	26
1.4.3	Stakeholdercommunicatie	27
1.5	Communicatieve rollen	29
1.5.1	Communiceren als adviseur	29
1.5.2	Communiceren als manager	30
1.5.3	Communiceren als onderzoeker	30
	Samenvatting	32
	Opdrachten	33
	Literatuurlijst	34
2	Een mediawijze professional	37
2.1	Geloofwaardigheid	39
2.1.1	Corporate brand	39
2.1.2	Missie, visie en kernwaarden	42
2.1.3	Authenticiteit	43
2.2	Media	44
2.2.1	Mediastrategie	44
2.2.2	Mediatraining	45
2.2.3	Medialandschap	46
2.3	Nieuws	47
2.3.1	Nieuwsbronnen	47
2.3.2	Agendasetting	49
2.3.3	Framing	50
2.4	Reputatiemanagement	51
2.4.1	Reputatie	51
2.4.2	Communicatie met stakeholders	52
2.4.3	Vertrouwen wekken door verbetering	53

- 2.5 Crisiscommunicatie 53
 - 2.5.1 Reputatieschade 53
 - 2.5.2 Anticipatie 54
 - Samenvatting 56
 - Opdrachten 57
 - Literatuurlijst 58

- 3 Een verbindende teamplayer 61**
 - 3.1 Samenwerken 63
 - 3.1.1 Wat is goede samenwerking? 63
 - 3.1.2 Vormen van samenwerking 65
 - 3.1.3 Cocreatie 67
 - 3.2 Feedback 69
 - 3.2.1 Rol van feedback 69
 - 3.2.2 Feedback geven 70
 - 3.2.3 Feedback en weerstand 70
 - 3.3 Interne communicatie 71
 - 3.3.1 Actie en interactie 71
 - 3.3.2 Draagvlak creëren 72
 - 3.3.3 Binnen is buiten 73
 - 3.4 Conflicthantering 74
 - 3.4.1 Wat is een conflict? 74
 - 3.4.2 Diagnose van conflicten 76
 - 3.4.3 Stijlen van conflicthantering 77
 - 3.5 Intercultureel bewustzijn 78
 - 3.5.1 Wat is cultuur? 78
 - 3.5.2 Dimensies van Hofstede 79
 - 3.5.3 Intercultureel communiceren 81
 - Samenvatting 82
 - Opdrachten 84
 - Literatuurlijst 85

- 4 Een nieuwsgierige analyticus 87**
 - 4.1 Zicht krijgen op de opdracht 89
 - 4.1.1 Kritisch denken 89
 - 4.1.2 De aanleiding: wat is de vraag achter de vraag? 90
 - 4.2 Van probleemstelling tot onderzoeksplan 93
 - 4.2.1 Probleemstelling en doelstelling 93
 - 4.2.2 Theoretisch kader en deelvragen 95
 - 4.2.3 Onderzoeksmethoden 95
 - 4.2.4 Validiteit en betrouwbaarheid 97
 - 4.3 Interview 98
 - 4.3.1 Interviewschema 98
 - 4.3.2 De klik 100
 - 4.3.3 Focus 100
 - 4.3.4 Luistertechnieken 101
 - 4.4 Enquête 103
 - 4.4.1 Welke vragen stel je? 104
 - 4.4.2 Formuleren van vragen 104
 - 4.4.3 Formuleren van antwoordcategorieën 105

- 4.5 Selecteren van data en verslaglegging 105
 - 4.5.1 Structureren van de kern 106
 - 4.5.2 Onderbouwen van de onderzoeksresultaten 106
 - Samenvatting 108
 - Opdrachten 110
 - Literatuurlijst 111

- 5 Een overtuigende adviseur 113**
 - 5.1 Wat is effectief adviseren? 115
 - 5.2 Adviesmodellen 116
 - 5.2.1 Expertmodel 116
 - 5.2.2 Participantmodel 116
 - 5.2.3 Coachmodel 117
 - 5.3 Communicatieve vaardigheden 117
 - 5.3.1 Luistervaardigheden 119
 - 5.3.2 Argumenteren 120
 - 5.3.3 Drogredenen 122
 - 5.4 Gespreksmodellen 124
 - 5.4.1 Expert in gesprek 124
 - 5.4.2 Participant in gesprek 124
 - 5.4.3 Coach in gesprek 125
 - 5.5 Adviespresentatie 125
 - 5.5.1 Neutrale stijl 125
 - 5.5.2 Logische verbanden 126
 - 5.5.3 Adviespitch 127
 - Samenvatting 129
 - Opdrachten 130
 - Literatuurlijst 131

- 6 Een transparante projectleider 133**
 - 6.1 Wat is een project? 135
 - 6.2 Functies in een project 136
 - 6.2.1 Opdrachtgever 137
 - 6.2.2 Product Owner 139
 - 6.2.3 Projectleider 139
 - 6.2.4 Scrum Master 141
 - 6.2.5 Project Management Officer (PMO) 142
 - 6.3 Interventies in projecten 143
 - 6.3.1 Project Start-Up (PSU) 143
 - 6.3.2 Daily Stand-up Meeting 145
 - 6.3.3 Sprint Review 145
 - 6.3.4 Retrospective 146
 - 6.4 Projectdocumenten 147
 - 6.4.1 Formulering doel en resultaat 148
 - 6.4.2 Projectplan 149
 - 6.4.3 Beslisdocument 151
 - 6.4.4 Voortgangsrapportage 153
 - 6.4.5 Product Backlog 153
 - 6.4.6 Definition-of-Done (DoD) 154
 - 6.4.7 Projectcommunicatieplan 155
 - Samenvatting 156
 - Opdrachten 157
 - Literatuurlijst 158

- 7 Een wervende onderhandelaar 161**
- 7.1 Klantcommunicatie 163
 - 7.1.1 Acquisitie 163
 - 7.1.2 Communiceren met koude contacten 165
 - 7.1.3 Communiceren met warme contacten 166
 - 7.2 Het communiceren van waarde 167
 - 7.2.1 Marketingcommunicatie 168
 - 7.2.2 Marketingcommunicatieplan 168
 - 7.3 Je klant raken 171
 - 7.3.1 Customer journey 172
 - 7.3.2 Touchpointanalyse 173
 - 7.3.3 Klachtafhandeling 173
 - 7.4 Afspraken vastleggen 174
 - 7.4.1 Offerte 174
 - 7.4.2 Offertegesprek 177
 - 7.4.3 Onderhandelen 177
 - 7.5 Financiële communicatie 178
 - 7.5.1 Kredietverstrekkers / investor relations 178
 - 7.5.2 Debiteuren / credit control 179
 - 7.5.3 Crediteuren / debit control 180
 - Samenvatting 181
 - Opdrachten 182
 - Literatuurlijst 183
- 8 Een doelgerichte zelf-organisator 185**
- 8.1 Focus! 187
 - 8.1.1 Wees effectief én efficiënt 187
 - 8.1.2 Word je eigen managementassistent 187
 - 8.2 Plan en prioriteer je communicatie 188
 - 8.2.1 Prioriteit 1: reageer en controleer 189
 - 8.2.2 Prioriteit 2: plan en onderhoud 190
 - 8.2.3 Prioriteit 3 en 4: zeg nee en gooi weg 192
 - 8.3 Wie leest, die blijft 194
 - 8.3.1 Oriënterend lezen: lees als een fietskoerier 194
 - 8.3.2 Grondig lezen: analyseer en integreer 196
 - 8.3.3 Kritisch lezen: oordeel en onderbouw 199
 - 8.4 Structuur opleggen aan tekst en gesprek 201
 - 8.4.1 Bespreek een probleem 201
 - 8.4.2 Bevraag een plan, maatregel of advies 201
 - 8.4.3 Evalueer een zaak of situatie 202
 - 8.4.4 Bevraag een onderzoek 202
 - 8.5 Zuinig met woorden 203
 - 8.5.1 Wat is je punt? 203
 - 8.5.2 Formuleer to the point 205
 - 8.5.3 Stel gerichte vragen 207
 - Samenvatting 209
 - Opdrachten 210
 - Literatuurlijst 211
- 9 Een creatieve geest 215**
- 9.1 Bedrijfskundigen en creativiteit 217
 - 9.1.1 Bedrijfskundig combineren 217
 - 9.1.2 Definities van creativiteit 217
 - 9.1.3 Expertise delen 219

- 9.2 Creatieve vaardigheden van de bedrijfskundige 221
- 9.2.1 Verbanden leggen 221
- 9.2.2 Aan tafel met communicatieprofessionals 221
- 9.2.3 21st century skills 222
- 9.3 Samenwerking in creatief proces 223
- 9.3.1 Creatieve sessie 223
- 9.3.2 Voor- en nadelen creatief groepswork 224
- 9.3.3 Voor- en nadelen individueel creatief proces 225
- 9.4 Creatief denken in fasen 226
- 9.4.1 Startfase 228
- 9.4.2 Divergerende fase 228
- 9.4.3 Convergerende fase 232
- Samenvatting 234
- Opdrachten 235
- Literatuurlijst 236

10 Een professionele rapporteur 239

- 10.1 Rapporteren 241
- 10.1.1 Soorten rapporten 241
- 10.1.2 Doelgericht schrijven 242
- 10.1.3 Doelgroepgericht schrijven 242
- 10.1.4 Aantrekkelijk schrijven 243
- 10.1.5 Bronverwijzingen 243
- 10.2 Schrijfproces 244
- 10.2.1 Schrijfstructuren 244
- 10.2.2 Informatieverzameling en -selectie 246
- 10.2.3 Alinea's 246
- 10.2.4 Afwerking rapport 247
- 10.3 Vaste onderdelen van een rapport 248
- 10.3.1 Aan de voorkant 248
- 10.3.2 Managementsamenvatting 249
- 10.3.3 Inleiding 250
- 10.3.4 Kern, conclusies en aanbevelingen 250
- 10.4 Verhaal achter de cijfers 251
- 10.4.1 Cijfers en tekst 251
- 10.4.2 Vormgeving en illustraties 252
- 10.4.3 Businesscase 253
- 10.5 Presenteren 253
- 10.5.1 Pitch 254
- 10.5.2 Rapportages presenteren 254
- 10.5.3 PowerPoint, Prezi of ...? 255
- Samenvatting 257
- Opdrachten 258
- Literatuurlijst 259

Illustratieverantwoording 260

Register 261

Over de auteurs 268

Studiewijzer

Communicatie voor bedrijfskundigen is als volgt opgebouwd.

- Ieder hoofdstuk start met een openingscasus die je een praktijkindruk geeft van de theorie en de vaardigheden uit het hoofdstuk.
- Na ieder hoofdstuk volgt een samenvatting.
- Daarna tref je vragen en opdrachten aan, die je individueel kunt maken. De vragen betreffen telkens een toepassing van de theorie en vaardigheden uit het hoofdstuk. Bij de opdrachten ga je een stap verder en ga je zelf aan de slag.
- De antwoorden en uitwerkingen hierbij tref je aan op de site, net als extra materiaal.
- Achter in het boek tref je een register aan.
- In hoofdstuk 1 wordt in paragraaf 1.5 geschetst welke communicatieve rollen je nodig hebt als adviseur, manager, onderzoeker en ethisch handelend bedrijfskundige.

Dit betekent dat je *Communicatie voor bedrijfskundigen* op verschillende manieren kunt gebruiken.

- *Wil je je communicatieve vaardigheden in de volle breedte professionaliseren?* Begin dan met het bestuderen van hoofdstuk 1 en werk het boek helemaal door (bijvoorbeeld tijdens verschillende modules in je studie). Je bestudeert de tekst, checkt met de samenvatting of je de essentie hebt, maakt de vragen en opdrachten en bespreekt deze met medestudenten en/of je docent.
- *Wil je als manager, adviseur, onderzoeker en/of als ethisch handelend bedrijfskundige (nog) efficiënter worden?* Gebruik dan dit boek om specifieke communicatieve vaardigheden te leren (kennen). Lees in ieder geval hoofdstuk 1, bekijk paragraaf 1.5 en kies daarna gericht welke hoofdstukken voor jou handig of zelfs noodzakelijk zijn om te lezen.
- *Heb je het boek gelezen en ga je nu of in de toekomst aan de slag als bedrijfskundige?* Blader dan nog eens terug en gebruik de inhoudsopgave en/of het register om je kennis en vaardigheden op te frissen.

Website

Bij dit boek hoort de website www.communicatievoorbedrijfskundigen.noordhoff.nl, waar studenten en docenten uitwerkingen van de opdrachten in het leerboek en extra cases en opdrachten vinden. Voor docenten zijn collegesheets beschikbaar.

De bedrijfskundige als ...	Belangrijkste communicatieve rollen	Ondersteunende communicatieve rollen
<i>Adviseur</i>	H5 Overtuigende adviseur H1 Veelzijdige communicator H10 Professionele rapporteur	H3 Verbindende teamplayer H4 Nieuwsgierige analyticus H9 Creatieve geest
<i>Manager</i>	H6 Transparante projectleider H3 Verbindende teamplayer H1 Veelzijdige communicator	H2 Mediawijze professional H7 Wervende onderhandelaar H9 Creatieve geest H8 Doelgerichte zelf-organisator
<i>Onderzoeker</i>	H4 Nieuwsgierige analyticus H1 Veelzijdige communicator H10 Professionele rapporteur	H2 Mediawijze professional H9 Creatieve geest H8 Doelgerichte zelf-organisator
<i>Ethisch handelend professional</i>	Alle rollen	Alle rollen

1

Een veelzijdige communicator

Casus Tom Veldhuizen, manager bedrijfsvoering

1.1 Communiceren

1.2 Doelgerichtheid

1.3 Ontvangergerichtheid

1.4 Communiceren in een dynamische werkomgeving

1.5 Communicatieve rollen

Samenvatting

Opdrachten

Literatuurlijst

In de kern gaat communiceren over het actief overbrengen van informatie. Denk hierbij in de eerste plaats aan een zender die een boodschap stuurt naar een ontvanger, maar in de praktijk is de 'ontvanger' vaak ook 'zender' en ontstaat er een dialoog. Communiceren wordt dan een proces van 'informatie delen'. Het gevolg van dit proces is dat de deelnemers een gemeenschappelijke beleving vormen en zich met elkaar gaan identificeren. Niet voor niets zien we 'commune' (groep) in het woord 'communicatie'. Communicatie kun je dan ook opvatten als groep-vorming. Doordat mensen met elkaar communiceren, vormen ze groepen. Een organisatie wordt in de sociologie ook wel 'groep van groepen' genoemd.

Tom Veldhuizen, manager bedrijfsvoering

1

‘Het wordt een intensieve dag.’ Tom Veldhuizen bespreekt op maandagmorgen zijn agenda met zijn managementassistent Hans de Groot. Tom werkt als manager bedrijfsvoering bij een grote hogeschool in het oosten van het land. Samen met zijn vijf teamleiders geeft hij leiding aan zo’n vijftig medewerkers. Zij ondersteunen de managers, de lectoraten en de contacten met het bedrijfsleven en zorgen ervoor dat belangrijke processen als roostering, kwaliteitszorg en communicatie soepel verlopen. Zijn eerste afspraak op deze maandagmorgen heeft Tom met een van zijn teamleiders. Gerard leidt het onderwijsteam, het grootste team. Hij komt meteen ter zake: ‘Ik heb een extra medewerker nodig voor ons nieuwe servicepunt.’ Tom luistert en stelt vragen. Uiteindelijk belooft Gerard om de andere teams te vragen mee te denken en mee te draaien om het servicepunt te bemensen. Snel belt Tom Hans: ‘Geef jij door dat ik later aansluit bij het managementoverleg?’ Hij moet eerst nog een belangrijk telefoon-

tje plegen. Op zijn bureau ligt een offerte voor een cursus ‘Slim werken’ van een opleidingsinstituut en Tom wil minder betalen. Hij onderhandelt kort met de accountmanager van het instituut en sluit af met: ‘Ik ben overtuigd op de inhoud, overtuig me nu ook maar met de prijs.’ ‘Excuus dat ik te laat ben.’ Tom schuift aan bij het managementoverleg; er moet een besluit genomen worden over de afdeling kwaliteitszorg. Hij beantwoordt onderbouwd de kritische vragen van de andere MT-leden. ’s Middags woont Tom een lezing bij van de directeur van een grote vrachtwagenproducent in de regio. Die vertelt hoe het bedrijf de crisis heeft doorstaan door slimmer in te kopen en beter samen te werken rond de productielijnen. Tom maakt in zijn hoofd al de vergelijking met zijn eigen processen. Hij neemt zich voor de volgende dag meteen Gerard op te zoeken om zijn enthousiasme door te geven!

1.1 Communiceren

‘Communicatie kun je nooit goed doen. Je kunt alleen streven naar optimale communicatie.’ Henk Buurman, CEO van Telindus, klinkt als een realistisch mens. Communicatie heeft alles te maken met overbrengen en uitwisselen. Dat gaat meestal niet vanzelf: voor een bedrijfskundige is communiceren een *werkwoord*. Hier lees je over het klassieke communicatiemodel en de belangrijke plaats van de boodschap daarin, en vind je het onderscheid tussen bedoelde en onbedoelde communicatie. Ook maak je kennis met de begrippen ‘inhoud’ en ‘betrekking’.

1.1.1 Het klassieke communicatiemodel

‘Je kunt niet niet-communiceren’ luidt een bekende uitspraak van psycholoog Paul Watzlawick. In het dagelijks leven communiceer je voortdurend. Alleen al door de manier waarop je je presenteert met bijvoorbeeld stemgebruik of kledingkeuze geef je signalen af (Michels, 2016). Het Latijnse woord ‘communicare’ betekent ‘delen met’, ‘iets gemeenschappelijk maken’. Communicatie is ‘een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren’ (Wiki), ‘een uitwisseling (...) kennisgeven van of met elkaar in verbinding staan’ (Van Dale) of ‘een proces waarbij informatie wordt overgedragen’ (Coebergh, 2015). Als je er een werkwoord van maakt, wordt het bovendien een actief proces, dat overigens vaak niet vanzelf gaat. Dat gaat nog een stap verder: in verschillende betekenissen van het woord ‘communiceren’ keert telkens het interactieve terug. Denk bijvoorbeeld aan de uitdrukking ‘communicerende vaten’.

Voor de weergave van het communicatieproces bestaan verschillende modellen, waarin meestal dezelfde bestanddelen te herkennen zijn. Uitgangspunt is het model van Lasswell (tabel 1.1).

TABEL 1.1 Het communicatiemodel van Lasswell

wie	zegt wat	via welk kanaal	tegen wie	met welk effect?
zender	boodschap	medium	ontvanger	effect/gevolg

Bron: Lasswell, 1948

Communicatiemodel: zender en ontvanger

Minimaal zijn er twee partijen: een zender en een ontvanger. Als je het communicatieproces start, ben je op dat moment de zender, en degene tot wie je je richt is op dat moment de ontvanger. De keuze voor de woorden ‘op dat moment’ is van belang: de rollen van zender en ontvanger kunnen wisselen en mensen zijn vaak vrijwel tegelijkertijd zowel zender als ontvanger (Steehouder, 2016).

Communicatiemodel: boodschap

Je wilt als zender een uiting (informatie, betekenis) delen met een ontvanger. Dat kan ook een beeld zijn van jezelf of je organisatie. Een verbale uiting is een mondelinge of schriftelijke uiting in woorden. Bij een non-verbale uiting gebruikt je als zender andere middelen, bijvoorbeeld houding en

gebaren. In veel communicatie lopen verbale en non-verbale elementen door elkaar. In communicatie geeft het non-verbale vaak de doorslag. De meeste mensen reageren op een non-verbale uiting vaak onbewust meer dan op een verbale.

Wat gebruikelijk non-verbaal gedrag is, hangt af van de cultuur. Een handeling die in de ene cultuur een bepaalde betekenis heeft, kan in een andere (sub)cultuur een geheel andere betekenis hebben. Denk bijvoorbeeld aan een hand geven. In Nederland vinden we een korte, stevige handdruk normaal. In delen van Zuid-Europa, Centraal- en Zuid-Amerika is een handdruk langer en warmer. In Turkije wordt een heel stevige handdruk juist weer als onbeleefd en agressief beschouwd. In sommige Afrikaanse landen is juist een slappe handdruk de standaard. Veel mannen in islamitische landen schudden bovendien nooit de hand van een vrouw buiten het gezinsverband.

Communicatiemodel: kanaal of medium

Als zender breng je je boodschap via een kanaal of medium over aan een ontvanger of een groep ontvangers. Je kiest er bijvoorbeeld voor om je boodschap schriftelijk of mondeling over te brengen; je codeert die boodschap in een middel of medium, bijvoorbeeld een rapport of een gesprek. De kwaliteit van de codering bepaalt in hoge mate of de boodschap overkomt (Koopmans, 2016). Ga voor jezelf maar eens na hoe vaardig je bent in het opstellen van een beleidsnotitie of in het voeren van een gesprek. Dat is belangrijke informatie: het gaat hier over vaardigheden die je als bedrijfskundige kunt aanleren of die je kunt trainen, bijvoorbeeld met dit boek. De effectiviteit van je codering wordt echter ook bepaald door andere zaken, zoals de urgentie van de informatie of de relatie tussen jou als zender en je ontvanger(s).

Communicatiemodel: ontvanger

De ontvanger die de boodschap uitpakt is aan het decoderen. Of dit decoderingsproces succesvol verloopt, is ook weer van diverse factoren afhankelijk. Niet iedere manager leest bijvoorbeeld zijn stukken altijd zorgvuldig of is even goed in luisteren. Veel managers zijn beter in zenden (best vreemd eigenlijk), wat echter niet wil zeggen dat ze ook altijd vaardig zijn in het coderen van een boodschap.

Het lezen van of luisteren naar de boodschap door de ontvanger leidt niet per definitie tot dezelfde betekenis als die de zender in de boodschap heeft gelegd. Je kunt je voorstellen dat verschillen in referentiekader tot een andere betekenis kunnen leiden. De plek op de wereld en de cultuur waarin je bent opgegroeid, bepalen in hoge mate hoe je referentiekader eruitziet. Tot slot is er het onderdeel effect. Communicatie-effecten zijn in drie typen te onderscheiden: verandering in kennis, in houding of in voorgenomen gedrag.

Het klassieke communicatiemodel is de afgelopen tientallen jaren veel dynamischer geworden. Met de opkomst van massamedia als kranten en later radio en tv werden steeds grotere groepen ontvangers aangesproken, liefst in grote aantallen. Met de opkomst van internet en social media is interactiviteit verder verankerd in communicatie: juist de mate waarin en de manier waarop gereageerd wordt (onder andere het bekende *liken*), is van grote invloed op communicatie.

1.1.2 Niveaus in een boodschap: inhoud en betrekking

Het lijkt gek, maar misschien is het wel onmogelijk om een uiting te communiceren die uitsluitend uit inhoud bestaat. Ga maar na: met iedere boodschap die je leest, hoort en/of ziet, krijg je naast de inhoud van de boodschap in ieder geval ook een beeld van de zender. Dat gaat nog verder. In iedere boodschap kun je twee niveaus onderscheiden: inhouds- en betrekkningsniveau (Koopmans, 2016). Als je aan het einde van een gesprek met je leidinggevende de uitspraak doet: 'dit gesprek was niet wat ik ervan verwachtte', doe je op inhoudsniveau de feitelijke mededeling dat het gesprek niet overeenkwam met wat je ervan verwachtte. Dit niveau wordt ook wel aangeduid met het 'referentiële aspect' (Steehouder, 2016). Je kunt je voorstellen dat je met dezelfde uitspraak ook kunt bedoelen: 'wat een waardeloos gesprek' of: 'ik vind dat jij eigenlijk niet in staat bent om zo'n gesprek te voeren'. Dit heet het betrekkningsniveau. Dit niveau wordt voor een belangrijk deel bepaald door de verhouding – de betrekking – tussen zender en ontvanger.

Bij communicatie onderscheid je op betrekkningsniveau drie aspecten:

- 1 het *expressieve* aspect
- 2 het *relationele* aspect
- 3 het *appellerende* aspect

Met het *referentiële* aspect (inhoudsniveau) erbij kun je dus vier aspecten benoemen in iedere boodschap (zie tabel 1.2). Op deze aspecten volgt een korte toelichting.

TABEL 1.2 Niveaus en aspecten in een boodschap

Inhoudsniveau	• referentieel aspect
Betrekkningsniveau	• expressief aspect • relationeel aspect • appellerend aspect

Bron: Steehouder, 2016

1 Communicatie op betrekkningsniveau: expressief aspect

Met de uiting die je kiest, communiceer je een beeld van jezelf of je organisatie. Dat gaat over basale vragen als: hoe professioneel ben je als zender? Denk daarbij aan: hoe betrouwbaar, deskundig, geloofwaardig of (in)formeel ben je? Heb je bijvoorbeeld op basis van de gesprekken met je manager het idee dat zijn deur altijd open staat of heb je juist het gevoel dat je snel afgewimpeld wordt?

2 Communicatie op betrekkningsniveau: relationeel aspect

'Voor succesvolle communicatie moet er op z'n minst een relatie zijn tussen zender(s) en ontvanger(s). Daarnaast moet de ontvanger geïnteresseerd zijn in de boodschap en in staat om er iets mee te doen' (Van Ruler, 2006). Het relationele aspect in een boodschap zegt iets over de relatie tussen zender en ontvanger: sta je als ontvanger bijvoorbeeld hiërarchisch op hetzelfde niveau als de ontvanger of spreekt je leidinggevende tot je? Denk daarnaast aan eerdere communicatie en hoe die de relatie al heeft gekleurd. Voelde je je de vorige keer serieus genomen door de zender of betrokken bij wat hij communiceerde?

3 Communicatie op betrekkingniveau: appellerend aspect

In de boodschap zit een actie besloten: je doet een appel aan je ontvanger, je nodigt hem uit om iets te (blijven) doen of voortaan juist niet (meer) te doen. Dat is het belangrijkste bij het appellerende aspect. Het draait daarbij om het doel van de uiting: wat wil de zender ermee bereiken in het gedrag van de ontvanger(s)?

1.1.3 Bedoelde en onbedoelde communicatie

In communicatie maak je onderscheid tussen bedoelde communicatie en niet-bedoelde communicatie. Als je bloost, geef je ook een boodschap, maar met een stevige, niet-bedoelde expressieve laag! En misschien bedoel je op inhoudsniveau een heldere reactie te geven als je tegen een journalist bij een naderende reorganisatie van jouw bedrijf zegt: 'ik heb op dit moment geen commentaar'. Maar de kans bestaat dat de boodschap op betrekkingniveau anders overkomt: 'wat een gesloten organisatie' of 'de beslissingen zijn kennelijk al genomen'.

1.2 Doelgerichtheid

Wanneer ben je geslaagd in je communicatie? Als je krijgt wat je wilde? Als je (dus) je zin krijgt? Om je te helpen bepalen of en wanneer je geslaagd bent in je communicatie, is het zinvol om je communicatiedoelen te formuleren. Naast directe zijn er ook achterliggende communicatiedoelen te onderscheiden. En dan is het nog steeds mogelijk dat je als ontvanger iets anders uit de boodschap haalt dan de zender bedoelde.

1.2.1 Directe communicatiedoelen

Een teamleider nodigde ooit per e-mail de bekende schaatser Erben Wennemars uit voor een inspirerende bijdrage aan een studiedag over teamontwikkeling. In de korte mail stond helder vermeld wat het doel van de dag was, wat een mogelijke bijdrage van de schaatser zou kunnen zijn en – last but not least – waarom juist hij als regionaal voorbeeld gewenst (en eigenlijk noodzakelijk) was om dit team te inspireren. Helaas was Wennemars verhinderd op het voorgestelde moment, maar niettemin belde hij zelf om dat te zeggen. Bovendien lichtte hij toe waarom de mail het hem lastig maakte om met nee te antwoorden. De teamleider is weliswaar niet geslaagd in zijn directe doel (de schaatser overhalen een bijdrage te leveren), maar vermoedelijk wel in een achterliggend doel (een positief beeld van de organisatie uitstralen of een professionele relatie leggen voor de toekomst).

Als zender wil je met communicatie de ontvanger van je boodschap beïnvloeden. Dat kan op het niveau van zijn kennis, zijn vaardigheden, zijn opvattingen, gedragsintenties of emoties (Steehouder, 2016). Maak daarbij een onderscheid tussen directe communicatiedoelen en achterliggende communicatiedoelen (Steehouder, 2016). Bij een direct communicatiedoel gaat het om het doel dat je als zender wilt bereiken met je uiting. In tabel 1.3 staat een overzicht.

TABEL 1.3 Overzicht van directe communicatiedoelen (van zender)

Soorten communicatiedoelen	De zender wil...	om bij de ontvanger invloed uit te oefenen op diens...
informatief instructief persuasief motiverend affectief	informer instrueren overtuigen aanzetten gevoelens opwekken	kennis over feiten vaardigheden opvattingen, houding gedragsintenties emoties

Bron: Steehouder, 2016

Hierna vind je een toelichting bij de verschillende soorten directe communicatiedoelen van tabel 1.3.

1 Directe communicatie: informatieve communicatiedoelen

Je wilt kennis overdragen die handig of noodzakelijk is voor een ontvanger. Dat kan bijvoorbeeld gaan over beleidswijzigingen of veranderingen in wet- en regelgeving. Je communicatie is hier geslaagd wanneer de ontvanger ook als doel heeft om daar meer van te weten en hij zijn kennis vergroot.

2 Directe communicatie: instructieve communicatiedoelen

Je doel is om de ontvanger iets te leren, of te ondersteunen bij een bepaalde taak. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanscherpen van een procedure voor de aanvraag van een dienst of product. Dat is je gelukt als de ontvanger ook echt vaardigheden wil verwerven en met de instructie aan de slag kan, oftewel in staat is om de instructie toe te passen.

3 Directe communicatie: persuasieve communicatiedoelen

Je wilt de opvatting of de houding van de ontvanger beïnvloeden. Stel je voor dat je afdelingshoofd een gloedvol betoog houdt voor het personeel over een nieuwe manier van werken. Ze heeft medewerkers van een andere vestiging uitgenodigd en gebruikt hun positieve ervaringen om haar standpunt te onderbouwen. Ze slaagt in haar doel als het personeel ook daadwerkelijk openstaat voor de nieuwe ontwikkeling en een standpunt wil bepalen daarover – en er ook iets van mag vinden.

4 Directe communicatie: motiverende communicatiedoelen

Als zender ambieer je niet alleen de ideeën van een ontvanger te beïnvloeden, maar je wilt ook zijn gedrag beïnvloeden, bijvoorbeeld bijsturen of wijzigen. Je probeert een bezoeker zo ver te krijgen dat hij je site *likt*, of dat hij tot aankoop van een dienst of product overgaat. Je slaagt in dit doel als de ontvanger – om wat voor reden dan ook – als doel heeft om een beslissing te nemen en in dit voorbeeld tot *liken* of aankoop overgaat.

5 Directe communicatie: affectieve communicatiedoelen

Je doel is hier om de ontvanger te raken: een bepaalde emotie (affectie) op te wekken, bijvoorbeeld verontwaardiging of saamhorigheid. Als je tijdens een bijeenkomst van de medezeggenschapsraad schetst hoe een ophanden zijnde reorganisatie de naam van jullie bedrijf op ongewenste wijze beschadigt, speel je met je boodschap in op de emotie van je ontvangers en probeer je bijval te oogsten – tegen die reorganisatie. Je hoeft niet eens zelf geraakt of emotioneel te zijn, maar communicatie slaagt hier wel als de ontvanger geraakt wil worden. Professionele communicatie kan dus ook heel goed over een emotie gaan, bijvoorbeeld enthousiasme, trots of ontroering.

Deze doelen nemen toe in complexiteit. Instrueren is al iets moeilijker dan informeren, overtuigen gaat nog een stap verder. Dat geldt ook voor motiveren ten opzichte van overtuigen. Het lastigste is wellicht om met je communicatie een emotie op te wekken. Het zal je niet moeilijk vallen om de directe communicatiedoelen te herkennen in de dagelijkse communicatie, al kan jouw leidinggevende natuurlijk keiharde kritiek verpakken als een verzoek om informatie.

1.2.2 Achterliggende communicatiedoelen

Bij communicatie in een professionele context heb je ook altijd te maken met achterliggende doelen. Deze bepalen in hoge mate welke inhoud en vorm de uiting precies moet hebben (Steehouder, 2016).

Niet alleen organisaties, maar ook individuen kunnen achterliggende doelen hebben. Als je bij je leidinggevende aangeeft dat je te veel taken op je bord hebt liggen, wil je hem ervan overtuigen dat je het (te) druk hebt. Uiteindelijk wil je je werk tot tevredenheid kunnen doen en het de komende jaren kunnen volhouden – en bijvoorbeeld tijd en energie overhouden om in het weekend weer met je vrienden af te spreken. Als je een boodschap goed wilt beoordelen, vraag je dan steeds af wat het directe en het achterliggende doel is.

Bij organisaties zijn achterliggende doelen makkelijk te herkennen. Het kerndoel van de organisatie is verwoord in haar missie, die duidelijk maakt wat de reden van haar bestaan is. Als de organisatie haar missie niet realiseert, dan heeft ze eigenlijk geen bestaansreden meer. Zo bezien is de organisatie een instrument om haar kerndoel te verwezenlijken. Zo zegt de Rabobank bijvoorbeeld 'een substantiële bijdrage te willen leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld' (www.rabobank.com).

Om haar missie te bereiken, stelt de organisatie organisatiedoelen die op de lange termijn (zeg binnen een paar jaar) behaald moeten worden. Hier van afgeleid zijn de doelen voor de kortere termijn. Deze kunnen gericht zijn op een organisatieverandering en de manier waarop hierover gecommuniceerd wordt. Iedere boodschap die een organisatie stuurt, moet uiteindelijk conform de achterliggende doelen zijn. Sterker nog: iedere boodschap (met zijn eigen doel) moet helpen om (een deel van) die achterliggende doelen te realiseren. Overigens is elke organisatie gericht op het voortbestaan ervan; als het erg moeilijk wordt om haar missie te realiseren, dan kan ze ervoor kiezen om haar missie te veranderen. Niettemin verandert haar identiteit – haar kern – niet. Speelgoedbedrijf LEGO bijvoorbeeld is nu een heel ander bedrijf dan enkele jaren geleden, maar de kern is nog steeds hetzelfde.

1.2.3 Effectieve communicatie

Bij de communicatie tussen individuen, groepen of organisaties kan van alles misgaan. Hoezeer je ook je best doet als zender en ontvanger, het kan geregeld voorkomen dat een boodschap niet overkomt zoals die bedoeld is. Dat kan komen doordat de doelen van ontvangers en zenders niet op elkaar aansluiten. Er is dan sprake van asymmetrie in de communicatie. Dat hoeft geen probleem te zijn. Als een ontvanger niet overtuigd is, maar wel nieuwe informatie heeft gekregen of aan het denken is gezet, is de zender in een (kleiner) deel van zijn doel geslaagd. Hetzelfde geldt voor een ontvanger die geraakt of geëmotioneerd wordt door een (primair) informatief

bedoelde boodschap, of voor een ontvanger die uit een boodschap die vooral als instructie bedoeld was slechts de referentiële informatie oppikt. Als doelen van zender en ontvanger elkaar overlappen, spreken we van symmetrie in communicatie. Bij effectieve communicatie streef je naar symmetrische communicatie.

FIGUUR 1.1a Asymmetrische communicatie



FIGUUR 1.1b Symmetrische communicatie



Er kan nog meer misgaan voordat je de communicatie effectief kunt noemen. Alles wat de informatieoverdracht in gevaar brengt, noemen we ruis. Dat kan van alles zijn: de randvoorwaarden kunnen ontbreken, de codering is niet goed gelukt, of de decodering is niet gelukt.

De randvoorwaarden ontbreken

Een haperende Skype-verbinding, een conference call waar een vertraging in zit, een ijverige stratenmaker aan het werk onder het raam van je werk-kamer: voor effectieve communicatie gelden allerlei randvoorwaarden. Zender en ontvanger moeten elkaar kunnen bereiken en verstaan en moeten daartoe ook bereid zijn. Dat is zo'n randvoorwaarde. Een ontwikkelingsgericht functioneringsgesprek met een van jouw teamleden is tot mislukken gedoemd als je teamlid weigert zich de besproken feedback aan te trekken. Denk verder bij randvoorwaarden aan heel praktische zaken, bijvoorbeeld: zender en ontvanger spreken en beheersen dezelfde taal. Dat kan ook de taal (het jargon) van de organisatie zijn met vaktermen.

Het coderen is niet gelukt

De zender heeft soms zijn boodschap niet goed verpakt, dat wil zeggen: de boodschap is niet goed gecodeerd. Dat kan zijn doordat de zender de verkeerde woorden kiest. Misschien gebruikt een directeur in een gesprek met de vakbond over een organisatieverandering per ongeluk het woord 'reorganisatie', waardoor de vakbonden vrezen voor gedwongen ontslagen. Verkeerd of onhandig gekozen woorden kunnen ook formuleringen zijn die gevoelig liggen in een organisatie, bijvoorbeeld wanneer ze botsen met de organisatie-doelen. Een voorbeeld: als je organisatie-doel is de betrokkenheid onder medewerkers te vergroten, wees dan terughoudend met woorden als 'moeilijk' of 'lastig' om de medewerkers te typeren als ze ergens kritisch op reageren. Betrokkenheid betekent namelijk ook dat medewerkers zich vrij mogen uitspreken.

Het decoderen is niet gelukt

De ontvanger is er met zijn hoofd niet bij, heeft slecht geslapen, piekert er-gens over of luistert misschien gewoon slecht. Hoe goed de zender zijn boodschap ook gecodeerd heeft, het decoderen gaat niet altijd goed. Verder kan het zo zijn dat de ontvanger van een ander referentiekader ge-bruikmaakt om de boodschap 'uit te pakken', te interpreteren. Hij kijkt als het ware door een andere bril. Als je zakendoet met een bedrijf in Zuid-Amerika, kun je met je Nederlandse directie een andere indruk maken dan je wilt. In ons deel van de wereld zijn punctualiteit en directie ge-waardeerde professionele eigenschappen. In Zuid-Amerika en Azië kun-nen deze eigenschappen echter als gejaagd en onbeleefd opgevat worden: de referentiekaders verschillen sterk.

Voor effectieve communicatie is het dus zaak dat je de kans op ruis zo klein mogelijk maakt. Daarvoor kun je onder meer feedback en feedforward in-zetten. Met feedback check je of je boodschap is overgekomen. Misschien heb je onvoldoende duidelijk gemaakt wat je wilde en moet je nogmaals zeggen wat je bedoelt. Feedforward gebruik je om iets aan te kondigen over de boodschap die volgt. Je hebt de volgende zinnen vast weleens gebruikt of voorbij horen komen: 'ik hoop dat je me niet verkeerd begrijpt, maar...' of: 'wat ik nu ga vertellen, zul je niet leuk vinden'.

1.3 Ontvangergerichtheid

Publieksgroepen, stakeholders, doelgroepen: in het communicatievak hoor je voor de aanduiding van de ontvanger(s) vaak verschillende begrip-pen naast en door elkaar. Op wie richt je je precies met je boodschap en

hoe kun je dat het beste aanpakken? Een goed onderscheid tussen deze groepen is van groot belang voor je communicatie.

1.3.1 Publieksgroepen, stakeholders en doelgroepen

Als je communiceert in of namens een organisatie heb je te maken met publieksgroepen, stakeholders en doelgroepen. Je publiek kun je indelen op drie verschillende manieren (Michels, 2016):

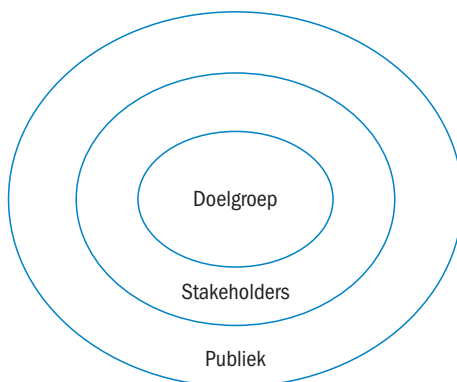
- *algemene publieksgroepen*, bijvoorbeeld omwonenden of maatschappelijke instellingen
- *politieke publieksgroepen*, bijvoorbeeld werknemers-, branche- of consumentenorganisaties
- *financiële publieksgroepen*, bijvoorbeeld klanten, concurrenten of sponsors

Binnen je publieksgroepen kun je stakeholders benoemen: belanghebbende personen of organisaties die invloed ondervinden van je organisatie of er zelf invloed op kunnen uitoefenen (Michels, 2016). Stakeholders hebben hun eigen belangen of doelen ten aanzien van jouw organisatie. Wil je iets bereiken, dan heb je wel hun betrokkenheid nodig. En betrokkenheid kan niet zonder communicatie (Broersma, 2015). Op basis van invloed en betrokkenheid bepaal je wie van de publieksgroepen je stakeholders zijn.

Vraag je af: van wie of wat is mijn organisatie afhankelijk bij het realiseren van haar doelen? Houd daarbij rekening met zowel interne als externe stakeholders. Voorbeelden van interne stakeholders zijn collega's, directie of aandeelhouders. Voorbeelden van externe stakeholders zijn klanten, leveranciers of overheid.

Doelgroepen zijn specifiekere groepen waar je je op richt met een direct doel. De doelgroep die je kiest, kan deel uitmaken van een groep die je al bekend is (Michels, 2016). Een voorbeeld: stel dat je als manager van een grote zorginstelling een uitbreiding van de huidige locatie overweegt. De publieksgroep 'omwonenden' wordt dan stakeholder. Misschien dat je je in een later stadium specifiek op hen richt met je communicatie, waarmee ze je doelgroep zijn geworden (zie figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 Publieksgroepen, stakeholders en doelgroepen



In verschillende publicaties wordt de doelgroep als passief voorgesteld. Dat is echter niet de hele werkelijkheid; een doelgroep neemt niet zomaar een boodschap over. Toch kun je als zender er van alles aan doen om de slaagkans van je communicatiedoel zo groot mogelijk te maken. Dat doe je door je in de eerste plaats een scherp beeld te vormen van wie de leden van je doelgroep zijn.

Dat houdt in dat je bijvoorbeeld de kenmerken leeftijd, sekse en opleidingsniveau beschrijft. Het voordeel daarvan is dat je houvast hebt om te bepalen hoe uitgebreid of beknopt je boodschap moet zijn: welke informatie noem je wel of niet, en gebruik je vaktermen of woorden die de ontvanger aanspreken? Je snijdt je boodschap op maat voor de ontvanger op wie je je richt.

Bij publieksgroepen communiceer je wellicht meer algemene informatie, bijvoorbeeld relevante informatie voor de branche; bij stakeholders kun je met je communicatie directer inspelen op hun betrokkenheid bij de organisatie, bijvoorbeeld een winstverwachting voor aandeelhouders. Bij doelgroepen kun je nog specifiek communiceren door uit te gaan van de overeenkomsten tussen de leden van je doelgroep. Toch kunnen er ook veel verschillen zijn onder de leden van je doelgroep.

1.3.2 Methoden om in te spelen op je doelgroep

Je weet nu globaal wie je doelgroep is, maar dan? De afgelopen jaren zijn diverse methodes ontwikkeld waarmee je meer op de verschillen onder je doelgroep kunt inzoomen. Drie daarvan zijn in het bijzonder van belang voor een bedrijfskundige.

1 *Persona's*

Met het creëren van persona's breng je de verschillende individuen in je doelgroep en hun houding ten opzichte van een onderwerp of organisatie in kaart. Neem Klaas als persona. Hoe oud is Klaas, wat houdt hem bezig en ziet hij jouw organisatie als een ambtelijke moloch of als een klantgerichte serviceverlener? En wat drijft een andere persona, Marita, als ze door de website van jouw bedrijf scrollt? (Wobben, 2010)

2 *Touchpointanalyse*

In het verlengde van het werken met persona's kun je de touchpointanalyse zien. Centraal daarin staat de vraag hoe je de leden van je doelgroep kunt ontmoeten of bereiken. Stel je dat letterlijk voor: op welke plekken, bijvoorbeeld beurzen, tref je ze? Maar ook virtueel: welke social media gebruiken ze, welke platforms bezoeken ze? (Coebergh, 2015)

3 *Customer journey*

Ook bij de derde methode, de customer journey, staat het individu centraal. Het gaat hier om de weg die een lid van je doelgroep aflegt bij een beslissingsproces, bijvoorbeeld een aankoopproces. Hoe ziet precies de 'reis' eruit die een klant aflegt, welke fasen kun je onderscheiden, waar heb je als zender invloed op en met welke communicatie-uitingen? Als je bijvoorbeeld weet dat de beslissers (dat kunnen directieleden zijn die over het geld gaan) zich grotendeels baseren op de ervaringen van een gebruikersgroep, dan kun je daar je communicatie op richten (Coebergh, 2015).

Belangrijke personen bij het bereiken en beïnvloeden van jouw doelgroep zijn influencers. Dat zijn min of meer bekende personen die veel invloed hebben op je doelgroep. Aan de ene kant kan dat de opinielider zijn wiens ideeën en uitspraken goed vallen bij je doelgroep, en aan de andere kant kunnen dat personen zijn in de directe omgeving van je doelgroep: mensen door wie je potentiële klant zich laat beïnvloeden bij wat hij denkt of koopt. De schoenenontwerper Jan Palmen kreeg bijvoorbeeld Johan Derksen zo ver dat hij de felgekleurde schoenen van de ontwerper op tv ging dragen. Daarna produceerde Palmen de schoenen op grote schaal. Denk ook aan personen die de laatste jaren via social media veel invloed hebben gekregen, bijvoorbeeld doordat ze als blogger of vlogger een enorm bereik hebben (Michels, 2016). Wist je dat sommige communicatie- en marketingbureaus met grote opdrachtgevers als Tommy Hilfiger of L'Oréal zich vooral richten op het beïnvloeden van deze groep influencers, en minder op de consumenten zelf?

1.3.3 Gelijkgestemden en niet-gelijkgestemden

De verschillende stakeholders kunnen verschillende belangen hebben en als gevolg daarvan anders aankijken tegen een bedrijfskundig probleem (Thuis & Stuive, 2016). Een belangrijk onderscheid bij het in kaart brengen van de ontvangers is het onderscheid tussen gelijkgestemden en niet-gelijkgestemden. Gelijkgestemden komen overeen in hun betrokkenheid en houding ten opzichte van jouw organisatie of een onderwerp dat speelt in jouw organisatie. Bij niet-gelijkgestemden zijn de verschillen groter dan de overeenkomsten.

Niet-gelijkgestemde stakeholders

Een voorbeeld van stakeholders die niet allemaal gelijkgestemd zijn, zie je bij een deurenfabrikant uit Overijssel. Het bedrijf produceert binnen- en buitendeuren en kozijnen, waarbij tropisch hardhout uit bossen in Indonesië, Zuid-Amerika en Afrika wordt gebruikt. Hoewel dit hout gecertificeerd is met keurmerken als FSC, en dus op milieuverantwoorde wijze verbouwd zou zijn, nemen de twijfels over het gebruik van dit hout toe. Rond keurmerken vinden veel illegale praktijken plaats en de hoeveelheid bos op onze planeet blijft nog steeds drastisch afnemen. Het bedrijf overweegt af te stappen van het gebruik van tropisch hardhout voor zijn producten. Alternatieve materialen zijn voorhanden, maar die bereiken nog niet de topkwaliteit die tropisch hardhout wel bezit. Bovendien is de vervaardiging duurder. Enerzijds moet de schoorsteen roken, het bedrijf moet geld verdienen. Aan de andere kant moet de mensheid nog lang vooruit kunnen met onze planeet en voelt de deurenfabrikant de verantwoordelijkheid om daar een bijdrage aan te leveren. Het bedrijf kiest ervoor om voorlopig toch door te gaan met het gebruik van tropisch hardhout.

Of en hoe stakeholders gelijk denken over zo'n belangrijke kwestie, kun je in kaart brengen met een stakeholdersanalyse. Die toont voor de deurenfabrikant in ieder geval aandeelhouders als interne stakeholders, en aan de andere kant consumenten en milieuorganisaties als externe stakeholders.

De aandeelhouders zijn in de eerste plaats geïnteresseerd in de financiële opbrengsten. Tegelijkertijd willen ze graag het productgevoel 'duurzaamheid' kunnen communiceren. Ook de consumenten vinden duurzaamheid steeds belangrijker, maar zij willen ook gewoon een goed product voor weinig geld. Voor milieuorganisaties is duurzaamheid het allerbelangrijkst. De reputatie van het bedrijf en de kostprijs van het product vinden zij minder relevant (Schrijver, 2015).

1.4 Communiceren in een dynamische werkomgeving

Als je succesvol wilt communiceren in een organisatie, helpt het als je weet hoe de communicatie is georganiseerd en in de praktijk verloopt. Dat is lang niet altijd en overal hetzelfde. De corporate identity is cruciaal in de communicatie van een bedrijf. Stakeholders voelen zich betrokken als ze deze herkennen in het gedrag en de communicatie van een organisatie. Daarbij spelen de volgende drie elementen een rol: de kernwaarden van een organisatie, de formele en informele communicatie, en tot slot de stakeholderscommunicatie ('Communicatie in engelin', 2016).

1.4.1 Kernwaarden

Elke organisatie heeft een bedrijfscultuur. Deze cultuur maakt deel uit van de informele organisatie. De informele organisatie bestaat uit de ongeschreven relaties en verbanden die de medewerkers die bij een organisatie werken, samenbinden. Daarnaast bestaat de formele organisatie, die je in een organogram ziet en waarin de structuur van het bedrijf zich toont: welke organisatieonderdelen zijn er en hoe verhouden die zich tot elkaar (wie is de baas van wie?). De formele organisatie gebruikt de corporate identity om de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van de organisatie te sturen. De kern van de corporate identity is de persoonlijkheid van de organisatie en deze is (sterk vereenvoudigd) weer te geven met de kernwaarden van de organisatie. Zo levert het bedrijf Colt International producten en diensten op het gebied van onder andere klimaatbeheersing. De kernwaarde van dit bedrijf is duurzaamheid. Aan zijn stakeholders toont het bedrijf zijn persoonlijkheid door wat het doet. Stel dat duidelijk wordt dat Colt International helemaal niet zo verantwoord omgaat met het milieu en bijvoorbeeld gescheiden afval weer op één hoop gooit. Het bedrijf maakt dan in zijn handelen niet waar wat het in zijn communicatie belooft.

1.4.2 Formele en informele communicatie

Een organisatie is eigenlijk 'een groep van groepen'. Een groep bestaat uit mensen die met elkaar communiceren: interacteren, beleving delen en zich met de groep identificeren. Elke groep ontwikkelt zo haar eigen subcultuur. Binnen een organisatie zie je dit vaak terug in kledingcodes, inrichting van de ruimte, taalgebruik en eigen rituelen, zoals het vieren van verjaardagen met elkaar, maar niet met andere afdelingen. Een cultuur ontstaat spontaan, je kunt mensen bijvoorbeeld niet dwingen om zich met een groep te identificeren. Cultuur hoort bij de informele communicatie in een organisatie.

Om alle groepen - met hun eigen subculturen - bij elkaar te houden, zet de organisatie formele communicatie in. Met formele communicatie bedoelen we informatiestromen die de officiële hiërarchische structuren van de

organisatie volgen en (bewust) worden geregisseerd. Formele communicatie is een managementinstrument. Bij informele communicatie daarentegen gaat het om informatiestromen die de officiële hiërarchische structuren van de organisatie niet volgen. Informele communicatie kun je niet altijd over de formele communicatie heen leggen. Zo bepaalt misschien de managementassistent in de praktijk wat de manager te horen krijgt of is een senior-teamlid van een van de teams cruciaal om de verbinding tussen de verschillende teams te onderhouden (Thuis & Stuive, 2016).

1.4.3 Stakeholdercommunicatie

De corporate identity is een belangrijk instrument voor formele communicatie. Door bewust vorm te geven aan de corporate identity geeft een organisatie vorm aan rituelen, helden en symbolen van de organisatiecultuur en kan zij deze bijsturen. Uiteindelijk kunnen zo zelfs de werkelijk beleefde waarden – de kern van de cultuur – worden bijgestuurd.

Rituelen en helden

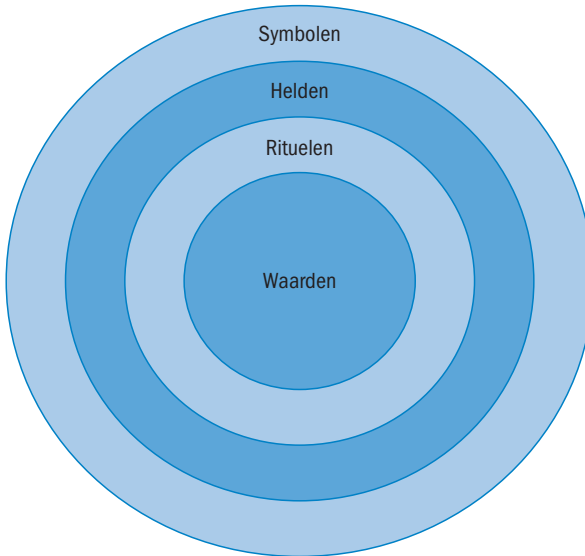
Wil je als bedrijfskundige problemen oplossen of voorkomen, dan is het belangrijk om draagvlak bij verschillende stakeholders te creëren. Zorg ervoor dat zij een positieve houding (attitude) hebben ten opzichte van de organisatie. De houding van mensen is sterk verbonden met emoties aan de ene kant en waarden aan de andere kant. Emoties komen en gaan vrij snel en zijn een reactie op een concrete gebeurtenis, ervaring, situatie of object. Heb je bijvoorbeeld een goede klant voor je bedrijf binnengebracht, dan zal je dat veel voldoening schenken, nog meer als je collega's en baas je feliciteren met aardige gestes (gebak bijvoorbeeld) en mogelijk een bonus. Met deze rituelen vestig je de aandacht op het vieren van successen of het delen van nare gebeurtenissen. Misschien word je zelfs tijdelijk een held en een voorbeeld voor anderen. Heb je regelmatig dit soort ervaringen, dan ontwikkel je een positieve houding ten opzichte van je organisatie.

Symbolen en waarden

Waarden krijg je al in je vroege jeugd mee. Het zijn ideeën die je gedrag beïnvloeden en die beïnvloeden of je iets goed of slecht vindt. Waarden geven ook zin aan je leven, ze beïnvloeden wat je belangrijk vindt om na te streven in het leven. Waarden zijn dan ook gebonden aan culturen en subculturen. Openheid en directheid zijn belangrijke professionele waarden in ons deel van de wereld. Voor collega's die afkomstig zijn uit andere landen kunnen waarden als eer en goede naam minstens zo belangrijk zijn. Jouw eigen waarden bepalen ook hoe je symbolen als een indrukwekkend gebouw, een statusverhogende leaseauto en een mooi pak waardeert.

De waarden die mensen aanhangen kun je nauwelijks veranderen. Als je stakeholders aan een organisatie wilt binden, dan dient de organisatie zich te gedragen naar de waarden die deze mensen belangrijk vinden. Waarden verschillen vaak per generatie. De waarden van een organisatie liggen dan ook niet voor altijd vast. Om mee te bewegen met de tijdgeest kan een organisatie besluiten haar kernwaarden bij te schaven. Bovendien kan ze zo generaties nieuwe medewerkers aan zich binden. In figuur 1.3 staan alle elementen van een organisatiecultuur in hun samenhang afgebeeld.

FIGUUR 1.3 Ui-model van organisatiecultuur



Bron: Hofstede, 1991

Stakeholders zullen zich een beeld van de organisatie (het corporate image) vormen op basis van al deze uitingen. Als dit beeld past bij hun eigen waarden, dan voelen ze zich aangetrokken tot de organisatie. De corporate identity is in het ideale geval dus eigenlijk een vliegwiel voor het imago van een organisatie. Naar binnen toe kan de corporate identity eraan bijdragen dat medewerkers zich identificeren met de organisatie. Daarnaast kunnen externe doelgroepen zich met de organisatie identificeren. Ook zij zien het logo, de slogans en de teksten op de site en ze zien wat de organisatie écht doet. De corporate identity draagt er dus aan bij dat zowel interne als externe groepen zich met de organisatie identificeren. Het verschil tussen intern en extern wordt dan ook steeds kleiner. Grote bedrijven als Aegon gaan zelfs zo ver dat ze de communicatieafdeling opheffen (Broersma, 2015). Als stakeholders een positieve houding hebben ten opzichte van je organisatie, dan hebben ze een positieve invloed op het behalen van de organisatiedoelen. Bij een negatieve houding zullen ze proberen om de organisatie tegen te werken, bijvoorbeeld door te staken, minder te kopen of te investeren, beperkende wetten op te stellen, geen vergunningen te verstrekken of negatieve verhalen te publiceren. Houding beïnvloedt dus gedrag.

Een organisatie die professioneel communiceert, bindt interne en externe groepen door uiting te geven aan waarden die mensen relevant vinden. Ze geeft uiting aan die waarden door de juiste woorden en het juiste design, maar vooral: de juiste daden.

1.5 Communicatieve rollen

Als afgestudeerd bedrijfskundige moet je nogal wat in huis hebben. De belangrijkste competenties kun je verdelen in vier rollen: de bedrijfskundige als adviseur, de bedrijfskundige als manager, de bedrijfskundige als onderzoeker en de ethisch handelend bedrijfskundige (Thuis & Stuive, 2016). Per bedrijfskundige rol heb je ondersteunende communicatieve rollen nodig. Hier lees je welke dat zijn voor de adviseur, de manager en de onderzoeker. In tabel 1.4 staat alles in een mooi overzicht. Daarnaast heb je als ethisch handelend bedrijfskundige te maken met de keuzes die je maakt in je werk en met de normen en waarden waarop je die baseert.

1.5.1 Communiceren als adviseur

Het kan zijn dat je als bedrijfskundige aan de slag gaat als adviseur. Je bent dan in dienst van een organisatie of verbonden aan een adviesbureau – misschien wel je eigen onderneming. Als adviseur ben je een probleemoplosser: natuurlijk kun je niet alles, maar het gaat erom dat je snel een situatie inschat, de juiste informatie verzamelt, deze weegt en daarmee een onderbouwd advies uitbrengt. Zo'n advies staat natuurlijk niet op zichzelf: een onderwerp ligt gevoelig of medewerkers weten precies waar het probleem zit (of juist helemaal niet). Draagvlak creëren voor het advies dat je geeft is cruciaal, niet in de laatste plaats omdat je als adviseur vaak ook degene bent die een brug slaat tussen (de processen van) de verschillende afdelingen van de organisatie.

Het is belangrijk dat je als adviseur communicatief vaardig bent. Je moet in ieder geval de volgende communicatieve rollen kunnen vervullen. In de eerste plaats ben je een overtuigende adviseur, een veelzijdige communicator en een professionele rapporteur. Daarnaast helpt het als je ter ondersteuning een verbindende teamplayer en een nieuwsgierige analyticus bent en dat je een creatieve geest hebt.

Luisteren. Het helpt je als je kunt luisteren, empathie kunt tonen en gerichte vragen kunt stellen, en dus niet te snel tevreden bent met de antwoorden. Je informatie verzamel je uit veel verschillende stukken. Dat kunnen bijvoorbeeld financiële of juridische stukken zijn, maar ook rapporten over strategisch management. Je moet dus snel informatie van allerlei aard kunnen adsorberen.

Helder mondeling en schriftelijk formuleren. Daarnaast is het van belang dat je helder mondeling en schriftelijk kunt formuleren, zowel in presentaties, offertes en rapporten als in je dagelijkse belgedrag en mailverkeer. Zorg er ook voor dat je je advies met argumenten onderbouwt.

Medewerkers meenemen in verandering. Een ander belangrijk aspect van het werken als adviseur is dat je medewerkers kunt meenemen in een verandering. De meeste mensen zijn niet uit zichzelf bereid om iets op een andere manier te doen. Als adviseur spreek je bijvoorbeeld met medewerkers over andere manieren van werken en neem je ze hierin mee. Dat kan ook betekenen dat je ze daarbij coacht. Bij coachen combineer je alle communicatieve vaardigheden.

1.5.2 Communiceren als manager

Veel bedrijfskundigen zijn manager. Je bent dan leidinggevende, verantwoordelijk voor een afgebakend gebied in een organisatie. Dit betekent dat je beslissingen moet nemen en dat je leiding geeft aan personeel en sturing aan bedrijfsprocessen. Je weet veel over bedrijven en hebt daarnaast managementvaardigheden in huis. Je hebt de eindverantwoordelijkheid voor een bepaald taakgebied in de organisatie, zoals de marketingmanager, de humanresourcesmanager of de financieel manager die heeft.

Om ook je werk als manager goed te kunnen uitvoeren, is goede communicatie cruciaal. Je moet goed kunnen luisteren om te bepalen wat er speelt onder jouw medewerkers. Pas dan kun je gesprekken voeren waarin je je personeel inspireert. Je krijgt te maken met een drukke agenda en grote hoeveelheden informatie van heel verschillende experts (juristen, economen, consultants, enzovoort). Slim lezen is dus geen overbodige luxe. Daarnaast moet je je helder kunnen uitdrukken, bijvoorbeeld als je communiceert over organisatiedoelen. Denk hierbij aan gesprekken, overleggen en zeepkistbijeenkomsten. Ook je schrijfvaardigheid moet in orde zijn; in je e-mails en memo's wil je immers de professional zijn die je medewerkers van je verlangen.

Kortom, als manager moet je in ieder geval een transparante projectleider, een verbindende teamplayer en een veelzijdige communicator zijn. Daarnaast helpt het als je ter ondersteuning een mediawijze professional, een wervende onderhandelaar, een creatieve geest en een doelgerichte organisator bent.

1.5.3 Communiceren als onderzoeker

Het is goed mogelijk dat je als bedrijfskundige (deels) als onderzoeker aan de slag gaat, dus naast je functie als adviseur of manager. Deze werkzaamheden maken dan meestal integraal deel uit van je werk als adviseur of manager. Je kunt denken aan functies als beleidsmedewerker of projectleider. Je doet onderzoek binnen bedrijven of organisaties om processen te verbeteren en te helpen vernieuwen. Je onderzoekt praktijkproblemen en bedenkt hiervoor praktische oplossingen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over de beste organisatiestructuur voor een bedrijf, maar ook over de vraag hoe een productielijn tegen lage kosten meer productie kan draaien, dus meer procesgericht.

Om goed onderzoek te kunnen opzetten en uitvoeren, dien je specifieke communicatievaardigheden te beheersen. Je moet bijvoorbeeld feiten, meningen en aannames kunnen scheiden, maar ook data kunnen classificeren en interpreteren. Soms zullen medewerkers geen zin hebben om mee te werken aan je onderzoek, terwijl je hun respons wel nodig hebt. Misschien overtuig je ze door mondeling of schriftelijk het belang van je onderzoek goed te verwoorden. Tijdens je onderzoek voer je wellicht gesprekken om informatie te verzamelen. Zonder interviewvaardigheden red je het daarbij niet. Als je onderzoek klaar is, maak je de resultaten inzichtelijk. Daarvoor moet je schriftelijk kunnen rapporteren, en wellicht word je uitgenodigd je bevindingen te presenteren voor de voltallige directie.

Kortom, als onderzoeker moet je in ieder geval een nieuwsgierige analyticus, een veelzijdige communicator en een professionele rapporteur zijn.

De ondersteunende rollen die de onderzoeker helpen, zijn de volgende: een mediawijze professional, een creatieve geest en een doelgerichte organisator.

TABEL 1.4 Communicatierollen van de bedrijfskundige

De bedrijfskundige als	Belangrijkste communicatieve rollen	Ondersteunende communicatieve rollen
<i>adviseur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • overtuigende adviseur • veelzijdige communicator • professionele rapporteur 	<ul style="list-style-type: none"> • verbindende teamplayer • nieuwsgierige analyticus • creatieve geest
<i>manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • transparante projectleider • verbindende teamplayer • veelzijdige communicator 	<ul style="list-style-type: none"> • mediawijze professional • wervende onderhandelaar • creatieve geest • doelgerichte organisator
<i>onderzoeker</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwsgierige analyticus • veelzijdige communicator • professionele rapporteur 	<ul style="list-style-type: none"> • mediawijze professional • creatieve geest • doelgerichte organisator
<i>ethisch handelend professional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • alle rollen 	<ul style="list-style-type: none"> • alle rollen

Samenvatting

1

- Communiceren is het overbrengen en uitwisselen van informatie. Dat gaat meestal niet vanzelf: voor een bedrijfskundige is communiceren een werkwoord. Het communicatieproces toont een zender die een boodschap wil overbrengen aan een ontvanger. De zender kiest daarvoor een medium en beoogt een effect te bereiken bij de ontvanger. In dat proces kun je zowel zender als ontvanger zijn. Iedere boodschap heeft een referentieel niveau (inhoud) en een betrekkningsniveau (relatie en actie).
- Communicatiedoelen kun je onderscheiden in directe en achterliggende communicatiedoelen. Bij directe communicatiedoelen wil een zender een ontvanger informeren, instrueren, overtuigen, motiveren of emotioneren. Het succes daarvan staat of valt voor een groot deel met datgene wat de ontvanger wil. Achterliggende doelen gaan vaak over de lange termijn en vloeien bij organisaties voort uit hun missie. Uiteindelijk helpt iedere boodschap mee om de organisatiedoelen (een stukje) dichterbij te brengen. Bij effectieve communicatie match je zo veel mogelijk de doelen van zender en ontvanger en probeer je ruis te voorkomen. Als je communiceert in of namens een organisatie heb je te maken met publieksgroepen, stakeholders en doelgroepen. Bij publieksgroepen communiceer je wellicht meer algemene informatie, bij stakeholders kun je met je communicatie directer inspelen op hun betrokkenheid bij de organisatie. Bij doelgroepen kun je nog specifiekere communiceren door uit te gaan van de overeenkomsten tussen de leden van je doelgroep. Met persona's, de touchpointanalyse en de customer journey zoom je juist in op verschillen onder de leden van je doelgroep.
- De bedrijfscultuur maakt deel uit van de informele organisatie. De formele kant van een organisatie toon je met een organogram. De informele communicatie in een bedrijf verloopt soms anders dan je op basis van het organogram zou verwachten. Bij de formele communicatie is de corporate identity een belangrijk instrument. Door daaraan bewust vorm te geven, geeft een organisatie vorm aan rituelen, helden en symbolen van de organisatiecultuur en kan deze eventueel bijsturen. De corporate identity draagt idealiter eraan bij dat interne en externe doelgroepen zich identificeren met de organisatie.
- Een bedrijfskundige kan in de praktijk terecht komen als adviseur, manager of onderzoeker. Je hebt dan communicatievaardigheden nodig. Als adviseur moet je in de eerste plaats een overtuigende adviseur zijn, maar daarnaast ook een veelzijdige communicator en een professionele rapporteur. Als manager moet je in ieder geval een transparante projectleider, een verbindende teamplayer en een veelzijdige communicator zijn. Als onderzoeker moet je in ieder geval een nieuwsgierige analyticus, een veelzijdige communicator en een professionele rapporteur zijn.

Opdrachten

-
- 1.1** Beschrijf het communicatiemodel in onderstaande situaties. Wie is de zender, wat is de boodschap, wat is het medium en wie is de ontvanger?
- a** Als in het nieuws is dat voortaan op alle voedselproducten moet staan hoe milieuvriendelijk ze geproduceerd zijn, is Maïke dolenthousiast. Ze werkt als operationeel directeur bij een voedselproductiebedrijf dat net geïnvesteerd heeft in het tonen van productinformatie. Ze stuurt een tweet als reactie op het nieuws.
 - b** Witheet is Stephan: tijdens het wekelijkse werkoverleg met de directie kwam hij als procesmanager niet aan het woord. En dat terwijl hij uitvoerig gerapporteerd had over knelpunten in de kwaliteitszorg! Hij besluit zijn zorgen in een mail te formuleren aan het directielid dat kwaliteitszorg in haar portefeuille heeft.
 - c** Als zelfstandig ondernemer in hrm weet Bert nooit precies van tevoren hoeveel werk zijn testbureau krijgt. Daarom heeft hij behoefte aan een vast aantal hooggeschoolde uitzendkrachten die hij flexibel kan inzetten. Hij belt het uitzendbureau in zijn woonplaats.
- 1.2** Welke doelen hebben zender en ontvanger in bovenstaande situaties? (In hoeverre) is er sprake van symmetrie?
- 1.3** Maak een overzicht van de drie voornaamste publieksgroepen en stakeholders van de onderstaande organisaties. Hoe communiceren ze met (enkele van) hun stakeholders?
- a** LEGO
 - b** Shell
 - c** ING
- 1.4** Bekijk de corporate identity van de volgende bedrijven. Zoek daarna enkele communicatieve uitingen op. Vind je dat deze organisaties hun kernwaarden waarmaken in die uitingen?
- a** PostNL
 - b** AkzoNobel
 - c** Nederlandse Spoorwegen (NS)
- 1.5** Kijk nog eens naar de tien verschillende communicatieve rollen. Welke denk je dat het dichtst bij je staat en welke staat het verst van je vandaan? Waarom is dat, denk je?
-

Literatuurlijst

1

- Alblas, G., Thuis, P. & Kokke, K. (2012). *Bedrijfskunde. De basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Broersma, A. (2015). Lectoren en communicatie. *Communicatie Magazine*, 6, jaargang 21, 32-35.
- Broersma, A. (2015). Binnen = buiten. Interne en externe communicatie scheiden is uit de tijd. *Communicatie Magazine*, 1/2, jaargang 21, 40-43.
- Coebergh, P.H. (2015). *De communicatieprofessional. Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Communicatie in enge zin. Op 10 februari 2016 ontleend aan <https://communicatiekc.com/2014/07/08/corporate-identity-mix-2/>
- Communication Theory; all about Theories for Communication. Op 27 december 2016 ontleend aan <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>
- Hofstede, G. e.a. (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Maidenhead UK: McGraw-Hill.
- Koopmans, F. & Bosch, S. (2016). *Managementvaardigheden* (3^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (ed.), *The communication of ideas* (pp. 32-51). New York: Harper.
- Michels, W. (2016). *Communicatiehandboek* (5^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (2014). Landelijk opleidingsoverleg Bedrijfskunde MER.
- Ruler, B. van (2006). *Met het oog op communicatie* (1^e druk). Amsterdam: Boom.
- Schrijver, M. (2015). *Adviesrapport Ethiek*. Zwolle: Opleiding Bedrijfskunde MER Hogeschool Windesheim.
- Steehouder, M. e.a. (2016). *Leren communiceren* (7^{de} druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Stuive, R. (2015). *Wat is een bedrijf?* (2^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Thuis, P. & Stuive, R. (2016). *Bedrijfskunde Integraal* (2^{de} druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Wobben, S. (2010). *Zo kan het ook. Websites ontwerp je voor mensen*. Amsterdam/Groningen: Concept 7 BV.