

2. Communicatie als fundament van leiderschap

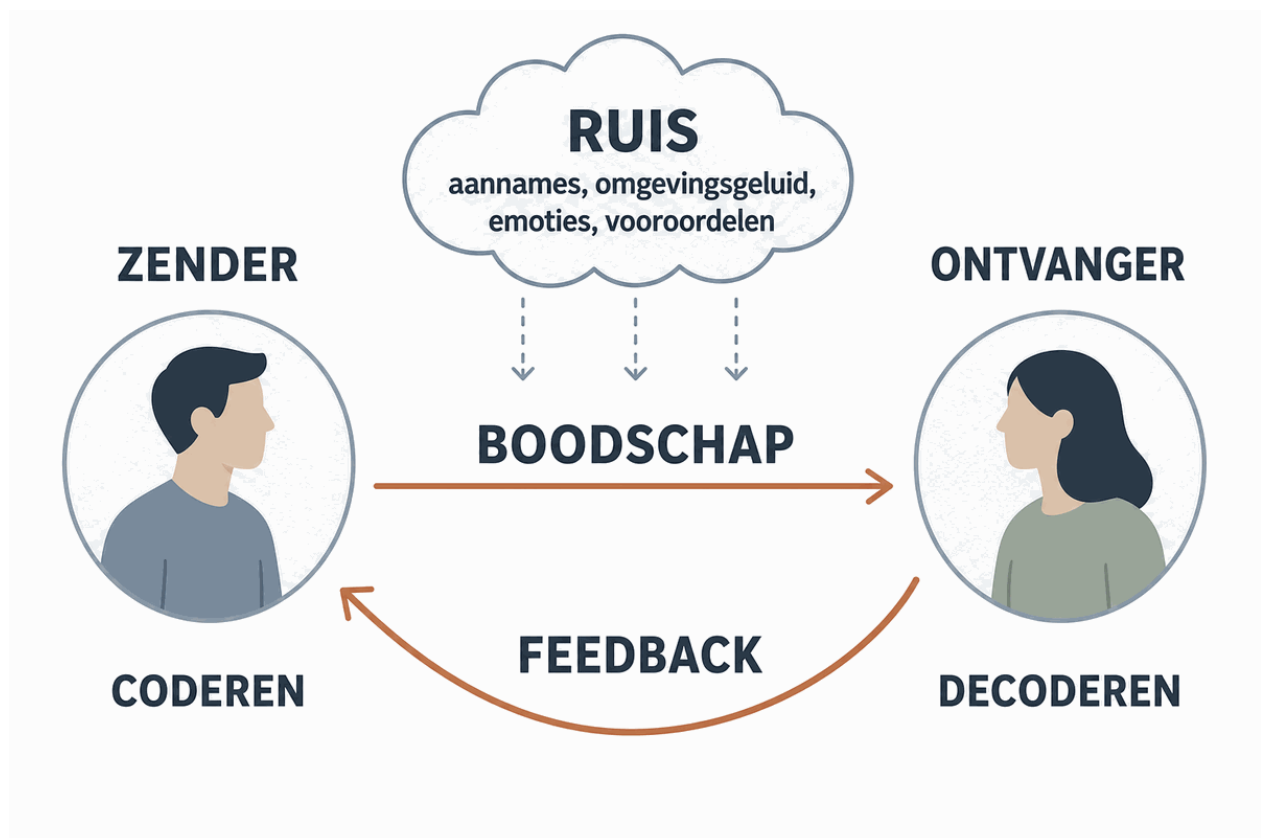
Als leidinggevende valt of staat je werk met de manier waarop je boodschappen overbrengt en ontvangt. Wat je bedoelt, is niet automatisch wat de ander hoort.

LEERDOELEN

Na dit hoofdstuk:

- Begrijp je hoe het communicatiemodel werkt en waar misverstanden ontstaan.
- Weet je wat effectieve communicatie inhoudt en hoe je die formule praktisch toepast.
- Herken je de drie communicatiewetten en het effect van elk ervan.
- Ben je je bewust van je eigen referentiekader en dat van je medewerkers.

Het communicatiemodel



Het basisschema van communicatie: zender, boodschap, ontvanger, feedback en ruis.

Communicatie lijkt simpel: jij zegt iets, de ander hoort het, klaar. In de praktijk verloopt het zelden zo soepel. Wat jij in je hoofd hebt, moet je eerst vertalen naar woorden, toon en houding. Die boodschap reist vervolgens door een laag van ruis: omgevingsgeluid, emoties, aannames en eerdere ervaringen. Aan de andere kant zit een ontvanger die de boodschap weer terugvertaalt naar betekenis, op zijn of haar manier.

Het communicatiemodel maakt zichtbaar dat communicatie altijd uit twee bewegingen bestaat: een boodschap heen en een reactie terug. Die reactie noemen we feedback, in de brede betekenis: alles wat de ontvanger laat zien, vraagt of doet als gevolg van jouw boodschap. Pas door die feedback weet je of je begrepen bent: een knik, een vraag, een blik, een actie.

Effectieve communicatie: $E = K \times A$

Wanneer is je communicatie nu echt effectief? Niet wanneer je het gezegd hebt, en ook niet wanneer de ander knikt. Effectieve communicatie betekent dat je twee vragen met "ja" kunt beantwoorden:

- **Begrijpt de ander mijn boodschap?** Dit is de Kwaliteit. Komt over wat ik bedoel?
- **Trekt de ander daaruit de consequenties die ik wil?** Dit is de Acceptatie. Doet de ander er ook iets mee?

Deze twee elementen vormen samen een vermenigvuldiging: $E = K \times A$. Effectiviteit is het product van Kwaliteit en Acceptatie. Het woord "product" is hier belangrijk: als een van de twee nul is, is het resultaat ook nul. Een glashelder geformuleerde opdracht waar de medewerker zich niet aan committeert, levert niets op. Andersom geldt hetzelfde: een gemotiveerde medewerker die niet snapt wat er precies van hem verwacht wordt, levert ook geen resultaat.

VOORBEELD

Je zegt tegen Sander: "Het zou fijn zijn als je dat rapport snel oppakt." Sander knikt. Twee weken later is er nog niets gebeurd. Wat ging er mis? **Kwaliteit:** wat is "snel"? Vandaag, deze week, voor het kwartaaleinde? **Acceptatie:** heeft Sander zich ergens aan verbonden, of alleen geknikt omdat dat sociaal handig was? Een effectievere variant: "Sander, ik wil het concept-rapport vrijdag in mijn mailbox hebben. Lukt je dat?" Nu is de kwaliteit hoog (concreet, meetbaar) en check je meteen de acceptatie.

Jouw referentiekader, hun referentiekader



Het referentiekader als ijsberg: zichtbaar gedrag is slechts het topje.

Je hersenen krijgen voortdurend veel meer prikkels binnen dan je bewust kunt verwerken. Zou je alles bewust registreren, dan zou je hoofd ontploffen. Daarom filter je voortdurend, meestal zonder dat je het doorhebt. Dat filteren gebeurt op basis van wat je weet, hebt meegemaakt, hebt geleerd en belangrijk vindt: je referentiekader.

Voor jou als leidinggevende heeft dit twee gevolgen. Het eerste: jouw vanzelfsprekendheden zijn niet de hunne. Wat jij ziet als "natuurlijk hoort dit erbij", kan voor je medewerker een verrassing zijn. Het tweede: je kunt niet raden wat er in iemands hoofd zit, en zij kunnen het ook niet bij jou. Daarom maak je expliciet wat je denkt, wilt en verwacht. Stilte vult de ander zelf in, op basis van zijn eigen referentiekader, en zelden zoals jij bedoelt.

Drie communicatiewetten

Er zijn drie wetmatigheden die altijd opgaan, of je nu een functioneringsgesprek voert of een mailtje stuurt op vrijdagmiddag.

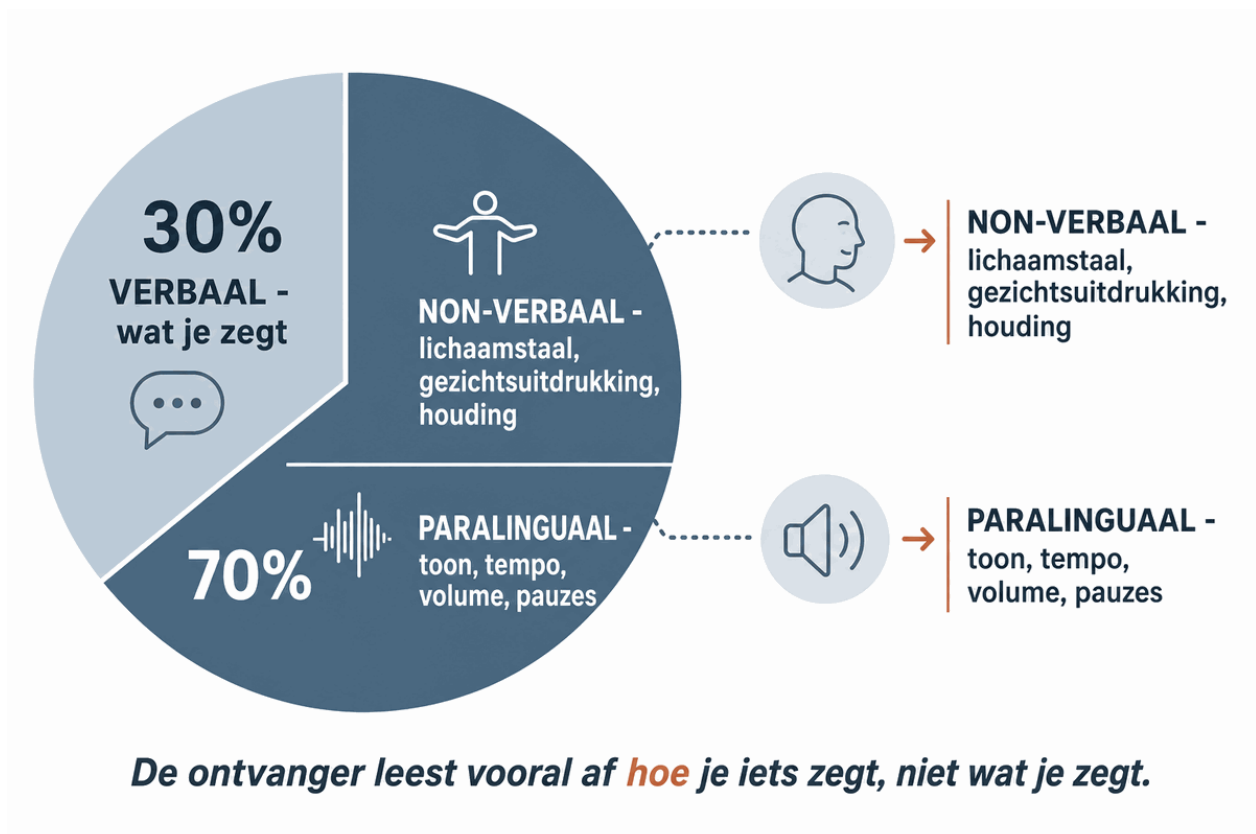
1. Je kunt niet niet communiceren. Stilte is ook een boodschap. Zeg je niets in een overleg terwijl een collega een voorstel doet, dan vullen anderen dat zelf in: "ze

is het er niet mee eens", "ze heeft geen mening", "ze vindt het oninteressant". Alles communiceert: je gezichtsuitdrukking, je houding, hoe laat je reageert op een appje.

TIP

Vraag jezelf na een lastig moment eens af: wat heb ik gezegd zonder iets te zeggen? Een korte zucht, een blik op de klok of een snelle "oké, volgende punt" kan meer impact hebben dan je doorhebt.

2. Woorden zijn maar een klein deel. Onderzoek laat zien dat de inhoud van je woorden ongeveer 30% van de boodschap draagt. De overige 70% zit in je lichaamstaal en je stemgebruik: toon, tempo, volume, pauzes, oogcontact, houding. Zeg je "goed gedaan" terwijl je met een half oog naar je scherm kijkt, dan komt de boodschap "ik ben met iets anders bezig" harder aan dan het compliment.



Hoe je iets zegt heeft meer impact dan wat je zegt.

3. Iedereen heeft een eigen referentiekader. Wat jij waarneemt en wat je medewerker waarneemt zijn nooit precies hetzelfde. Ga er daarom nooit van uit dat de ander hetzelfde plaatje heeft als jij. Check het, met vragen als "Hoe lees jij deze situatie?" of "Wat hoor je mij nu zeggen?".

VOORBEELD

Je zegt tegen je team: "We gaan dit kwartaal scherper sturen op kwaliteit." Voor jou betekent dat: minder fouten in de oplevering. Voor je senior-medewerker betekent het: "Ze vertrouwt ons werk niet meer." Voor je junior betekent het: "Ik moet alles dubbel checken." Drie mensen, drie verhalen, één zin van jou.

Heldere communicatie: direct versus indirect

Bij misverstanden denken de meeste mensen automatisch: de ander was niet duidelijk. Soms klopt dat. Maar wie duidelijkheid wil, begint bij zichzelf, en dat is moeilijker dan het lijkt, want onduidelijk praten is vaak een gewoonte.

Waarom we onduidelijk praten

Indirect zijn doe je zelden bewust. Het sluipt erin uit beleefdheid, schaamte, voorzichtigheid of angst voor confrontatie. Vier veelvoorkomende patronen:

- **Vage voornaamwoorden:** je zegt "we" of "men" terwijl je "ik" bedoelt. "We zouden willen dat de rapportages op tijd zijn" betekent meestal: "Ik wil dat jouw rapportage op tijd is."
- **Afzwakkingen:** je plakt "misschien", "een beetje", "eventueel" voor je verzoek. "Zou je misschien eens kunnen kijken of het haalbaar is om..." Wat je bedoelt is: "Doe het voor donderdag."
- **Indirecte vragen:** je verpakt een opdracht als vraag. "Is het een idee om dit op te pakken?" Je medewerker hoort een vraag en denkt dat hij keuze heeft.
- **Afwezige wilsuiting:** je beschrijft een situatie en hoopt dat de ander zelf de conclusie trekt. "De deadline is morgen." Wat je niet zegt: "Ik wil dat jij er vandaag mee klaar bent."

Direct is niet hetzelfde als hard

Veel leidinggevendenden zijn bang dat direct praten overkomt als bot of tactloos. Daar zit een misverstand onder. Tact gaat over hoe je iets zegt en welke woorden je kiest. Directheid gaat over of je je boodschap überhaupt overbrengt. Je kunt heel direct zijn en tegelijk vriendelijk. Vergelijk:

- **Indirect:** "We zouden eigenlijk wel willen dat er iets meer aandacht gaat naar de planning."
- **Direct en hard:** "Je planning klopt niet."

- **Direct en vriendelijk:** "Ik wil dat je je planning aanpast, en ik denk dat we 'm samen sterker kunnen maken. Volgende week donderdag zie ik graag een nieuwe versie."

De derde variant is duidelijk en respectvol tegelijk. De ander weet wat je wilt, wanneer je het wilt en dat het van jou komt.

OEFFENING

Pak een mail die je deze week aan een medewerker hebt gestuurd. Onderstreep elk woord of zinsdeel waarin je jezelf verstoort: "we", "men", "misschien", "eventueel", "zou je kunnen", "is het een idee om". Herschrijf de mail in de ik-vorm met directe wilsuitingen. Lees beide versies hardop. Welke versie laat je medewerker geen ruimte voor misverstand?

Niet alles hoeft direct. In een brainstorm, bij gevoelige privé-onderwerpen of bij iemand die net slecht nieuws heeft gehad, past indirectheid soms beter. De vraag die je jezelf stelt is: wie spaar ik met mijn omtrekkende beweging? Spaar je vooral de ander, dan is het tact. Spaar je vooral jezelf, dan is het ontwijking. Voor de meeste werksituaties geldt: kies voor direct.

Samenvatting

- Je kunt niet niet communiceren: stilte, houding en blik zenden ook een boodschap.
- Effectieve communicatie is $\text{Kwaliteit} \times \text{Acceptatie}$: is een van de twee nul, dan is het resultaat ook nul.
- Slechts 30% van je boodschap zit in woorden; de rest zit in toon, tempo en lichaamstaal.
- Iedereen filtert de werkelijkheid door een eigen referentiekader: check altijd of de ander hetzelfde plaatje heeft.
- Indirect praten (vage voornaamwoorden, afzwakkingen, indirecte vragen, afwezige wilsuiting) levert misverstanden op.
- Direct is niet hetzelfde als hard: spreek in de ik-vorm en maak concreet wat je wilt.

KENNISCHECK

Volgens de formule $E = K \times A$: wat gebeurt er als de Acceptatie op nul staat, ook als de Kwaliteit van je boodschap perfect is?

De effectiviteit blijft precies even hoog, want kwaliteit is altijd het belangrijkste

De effectiviteit daalt een beetje, maar blijft door de hoge kwaliteit redelijk

De effectiviteit komt op nul uit, want het is een vermenigvuldiging van de twee

De effectiviteit stijgt juist, omdat mensen kwaliteit dan des te meer waarderen

Welk deel van je boodschap wordt volgens dit hoofdstuk overgebracht door je woorden alleen?

Ongeveer 70%, de rest zit vooral in de context van het gesprek

Ongeveer 30%, de rest zit in je toon, tempo en lichaamstaal

Ongeveer 50%, woorden en lichaamstaal wegen ongeveer even zwaar

Ongeveer 90%, lichaamstaal speelt in de praktijk maar een kleine rol

Een medewerker mailt je: "Zou je misschien ooit een keertje kunnen kijken naar het rapport, als het lukt?" Welk patroon van indirect communiceren herken je hier vooral?

Een indirecte vraag, want de opdracht wordt verpakt als een vraag die keuze suggereert

Een afzwakking, want er staan meerdere verzachtende woorden in die het verzoek minder dwingend maken

Een vage voornaamwoordconstructie, want er wordt een onpersoonlijk woord gebruikt in plaats van "ik"

Een afwezige wilsuiting, want er wordt alleen een situatie beschreven zonder een wens te noemen