

HR(QI) BV : Wat is communicatie en wat kan er zoal mis gaan?

Wat is communicatie?

Communicatie is het proces van het zenden en ontvangen van een boodschap. Communicatie is effectief als de boodschap bij de ander overkomt zoals jij hem bedoeld hebt. We zien hier al direct waar de schoen wringt: we hebben te maken met een zender én een ontvanger. Dit zijn twee verschillende personen, met elk hun eigen waarneming en belevingswereld. Op het moment dat de zender een boodschap uitzendt, bijvoorbeeld door iets te zeggen, kiest hij woorden om zijn gedachten mee te beschrijven. De ontvanger hoort wel de woorden, maar niet de gedachten. De ontvanger interpreteert de woorden vanuit zijn eigen referentiekader. Hij heeft misschien een ander beeld bij dezelfde woorden, of hecht er een andere waarde aan. Het beeld dat de zender de lucht in stuurde, is dus al veranderd op het moment dat het bij de ontvanger binnenkomt.

Interpretatie

De boodschap van de zender wordt niet alleen vervormt door het referentiekader van de ontvanger, ook de interpretatie kan een hindernis zijn. Het bekende voorbeeld van de man en de vrouw bij het stoplicht spreekt boekdelen: Een vrouw staat stil voor een rood stoplicht. Dan zegt haar man, die naast haar zit: "Het is groen." Dit lijkt een duidelijk geformuleerde boodschap, maar toch kan het hier ernstig misgaan. Want wat bedoelt de man? Rijdt mevrouw niet snel genoeg weg? Denkt hij dat ze niet zit op te letten? Gelooft hij dat ze niet kan rijden zonder begeleiding? Of bedoelt hij het grasveld naast de weg? Het zijn 3 woorden, maar er kan een flinke ruzie uit voortvloeien.

Gesprekstechnieken

Als je misverstanden wilt voorkomen, of als communiceren je beroep is, is het verstandig om bewust na te denken over communicatie. Door gebruik te maken van de beschreven gesprekstechnieken kun je leren om duidelijk te communiceren. Bovendien kun je leren om te controleren of de ander je goed begrepen heeft, en of jij de ander goed begrijpt.

Het succes van elk gesprek begint bij goede communicatie!

Door middel van taal worden veelvuldig pogingen gedaan om met elkaar te communiceren. Telkens weer blijkt hoe moeilijk het is om aan een ander over te brengen wat wordt bedoeld. Vaak worden steeds meer woorden gebruikt wanneer de ander niet begrijpt wat wordt bedoeld met alle gevolgen van dien.

Er ontstaan veel misverstanden doordat er zowel mondeling als schriftelijk gebrekkig wordt gecommuniceerd. Denk maar eens aan schriftelijke mededelingen die vanuit de organisatie aan uw medewerkers worden gedaan of aan afspraken die tijdens teambesprekingen worden gemaakt en door verschillende teamleden anders worden uitgelegd en uitgevoerd.

Er bestaan vele theorieën over communicatie. Communiceren lijkt zo simpel, maar de praktijk blijkt minder eenvoudig dan de theorie doet veronderstellen.

Verzameling definities uit diverse boeken:

- Communicatie is het verschaffen en ontvangen van informatie met het doel begrip te wekken.
- Communicatie is het proces, waarbij een zender een boodschap uitstuurt naar een ontvanger, alsmede de reactie, die hij van de ontvanger terugkrijgt.
- Communicatie is het uitwisselen van tekens en symbolen.
- Communicatie is elke dag opnieuw leren. Elke dag kan worden onderzocht wat de reactie is van een mens of dier op de impuls van een ander mens of dier.

- Communicatie is wanneer een persoon een andere persoon wil helpen aan informatie.

In het communicatieproces onderscheiden we een drietal elementen:

1. een zender: iemand die actief iets verspreidt, zegt, aanbiedt.
2. een boodschap: datgene wat de zender aanbiedt, een geheel van tekens en/of symbolen.
3. een ontvanger: een persoon die de boodschap opvangt en verwerkt tot informatie.

Elke zender en ontvanger heeft een verschillend idee → over zichzelf en over de ander. Met behulp van het Johari-model van Joseph Luft en Harry Ingham kunt u meer zicht krijgen wat er tijdens een communicatieproces plaatsvindt en hoe wederzijdse beelden kunnen zijn opgebouwd.

Voor de term 'de ander' kunt u de term 'klant' plaatsen en voor 'jezelf' de term 'planmanager/regio directeur'.

Het zenden van een boodschap

- Het is onmogelijk om gedachten en ideeën rechtstreeks naar anderen over te brengen, we moeten een code of symbolen gebruiken. Het formuleren van gedachten in een specifieke code noemen wij coderen.
- Taal en woorden zijn de meest bekende symbolen, maar wij kennen ook gelaatsuitdrukkingen, tekeningen, toonhoogte en gebaren als belangrijke symbolen om te communiceren.
- De meeste communicatie maakt gebruik van een combinatie van verschillende types codes en symbolen.
- De zender kiest een bepaalde combinatie, kiest bepaalde symbolen en draagt dit samenspel van symbolen over naar de andere. Het zijn dus symbolen die overgedragen worden en niet de ideeën!
- Dit samenspel van symbolen wordt een boodschap als het in een kanaal wordt geplaatst. Kanalen zijn de dragers van een boodschap. Wij gaan er van uit dat de belangrijkste kanalen het visuele kanaal en het akoestische of gehoorkanaal zijn.

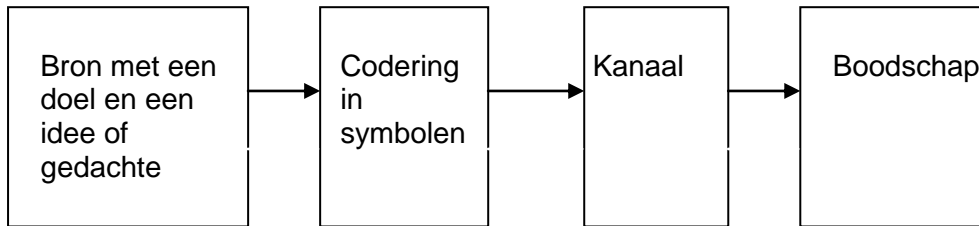
Mensen hebben, voor zover bekend, vijf verschillende zintuigen (organen) die in staat zijn uitwendige prikkels op te vangen en hierop te reageren. Deze zijn het oor (horen), de neus (ruiken), het oog (zien), de tong (smaak) en de huid (voelen). Het autonome zenuwstelsel wordt wel eens beschouwd als het zesde zintuig (het aanvoelen).

Zien is waarnemen met de ogen. Horen is waarnemen met de oren. Als de ogen nu gericht worden op een doel ontstaat er een bepaald kanaal, in dit geval een visueel kanaal, waardoor informatie over dat doel verkregen wordt. Hier is dus sprake van een bewuste intentie. Langs de andere kant is er nu een onbewust waarnemen, een kijken naar iets of iemand waarvan men zich niet bewust is dat men er naar kijkt.

Via een kanaal kunnen we informatie uitzenden en ontvangen. Vaak is het 'uitzendkanaal' niet gelijk aan het 'ontvangstkanaal'. Hier spreken we over informatie die verkeerd wordt geïnterpreteerd door de ontvanger. Die zit met iets in zijn hoofd en de minste informatie die daar ook maar iets mee te maken heeft, wordt onmiddellijk geïnterpreteerd in die richting.

- Een boodschap (= een opdracht tot het overbrengen van informatie, een mededeling, een voorwerp via een bepaald kanaal of verschillende kanalen) is het fysieke of concrete product van het coderen in een kanaal. Het bestaat uit symbolen geplaatst in een bepaald kanaal.
- Symbolen kunnen zijn: woorden geplaatst in een geluidskanaal, tekens of tekeningen geplaatst in een visueel kanaal of een complexiteit van symbolen (woorden, gebaren, toon, etc...) geplaatst in verschillende kanalen tegelijkertijd.

Hoe ziet dit proces van 'zenden' er nu uit?



Figuur: 1: Het zenden van een boodschap

Het ontvangen

- De boodschap, als resultaat van het zenden, wordt ontvangen door een ander en moet terug vertaald worden in ideeën of informatie.
- De ontvanger keert de richting van het coderingsproces om en verbindt zijn betekenis aan het symbool of de symbolen: hij decodeert. Deze betekenis of dit begrip kan van totaal niet tot helemaal overeenkomen met de bedoeling van de zender, en kan van helemaal niet tot volledig het bedoelde effect hebben.



Figuur 2: Het ontvangen van een boodschap.

Bijkomende elementen

Feedback

Een element dat altijd aanwezig is in het communicatieproces is feedback. Het handelt immers over het verstrekken van informatie door de coach aan de atleet of soms omgekeerd en dat vooral in trainingssituaties. Feedback betekent letterlijk terugkoppeling (feed = voeden, back = achteraf, terug). Er zijn verschillende definities bekend, waarvan we er enkele kort duiden.

Feedback kan worden omschreven als alle door het motorisch antwoord geproduceerde informatie, die tijdens of na de beweging wordt ontvangen. (Schmidt, 1982).

- Magill (1985) daarentegen zegt dat feedback voornamelijk terugslaat op de sensomotorische informatie die de uitvoerder ervaart bij het uitvoeren van een bepaalde beweging.
- Volgens Millman (1982) is feedback het proces waarbij je iemand attent maakt op hetgeen hij fout of juist doet.
- Een meer algemene definitie is die van Behets (1997), namelijk feedback is informatie die aan de lerende verschaft wordt door een interne of een externe bron.
- Feedback beïnvloedt het antwoord dat de ontvanger produceert als resultaat van de communicatie. Het is altijd aanwezig, maar soms is het zeer moeilijk te herkennen.

Voor feedback zijn kennis, motivatie en 'reinforcement' nodig. De coach geeft feedback om een speler te helpen het door hem (of hen samen) gestelde doel op een efficiëntere wijze te realiseren. Feedback is te beschouwen als het communicatieproces in omgekeerde richting, waarbij de ontvanger de bron wordt. Dit kan weer als een boodschap beschouwd worden en zo blijft het communicatieproces verder lopen.

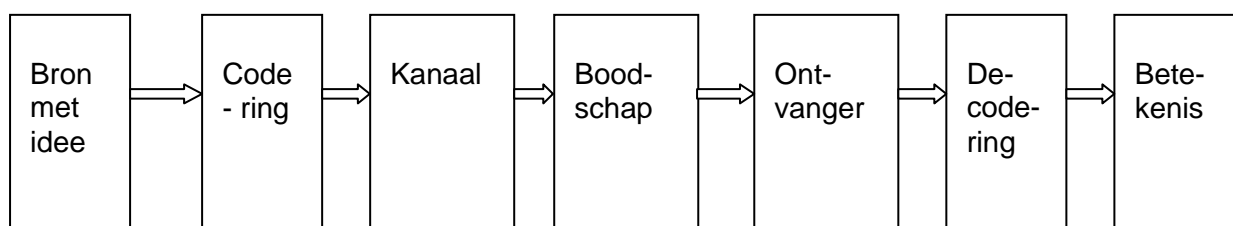
De nieuwe zender kiest een kanaal voor die feedback, soms een ander dan het kanaal waarin het bericht verzonden is. Deze feedback kan verweven zijn met een eigen bericht van de nieuwe zender.

Ruis

Een ander element dat ook altijd aanwezig is, is ruis. Ruis is alles wat de effectieve communicatie stoort. Letterlijk kan het in het geluidskanaal zitten, maar eigenlijk kan ruis zich overal voordoen. Ruis is er altijd al geweest en zal er altijd zijn, daardoor zal de menselijke communicatie nooit perfect kunnen verlopen.

- Storingen in de communicatie.
- De ontvanger geeft een andere betekenis aan de boodschap dan de zender of wordt bijvoorbeeld verstoord door lawaai.

In figuur drie staat dit schematisch afgebeeld: **RUIS**



Non-verbale communicatie

- Lichaamstaal en –houding alsmede -beweging, gelaatsuitdrukking, oogcontact etc.
- Stemtaal: stemtoonhoogte, intonatie, pauzes/stiltes, klemtonen, uitspraak, stemkwaliteit, context etc.

Actief (en passief) luisteren

- Actief luisteren: het expliciet nagaan of je de boodschap (inhoud en gevoel) van de spreker begrepen hebt. Er is wederzijds contact!
- Naast het inhoudelijke aspect, afstemmen op het luisteren naar de andere aspecten van de boodschap (expressief, appelerend en rationeel)
- Het verwoorden wat men actief luisterend opvangt.
 - Inhoud: herhalen, parafraseren, toetsen en onderlinge emotie benoemen.

Empathie

- Inleven in de belevingswereld van de ander: de ervaring van de ander begrijpen vanuit diens perspectief, referentiekader en betekenisgeving.
- Het verstandig begrijpen en emotioneel afstemmen
- Het gedrag goedkeuren, denken en voelen zoals de ander

Empathieschaal

- Op welk stuk/onderdeel van de boodschap gaat de ontvanger in?
- Welk onderdeel het communicatieproces gaat het mis?
- Geen gevoelsinhouden en geen uiterlijke feiten?
- Wel gevoelsinhouden, maar niet het belangrijkste gevoel.

Kort samengevat is communicatie **het aanbieden van boodschappen** (in de vorm van tekst, symbolen etc.) met de bedoeling dat de andere persoon er informatie aan ontleent. Als de andere persoon op zijn beurt reageert, en/of een boodschap aanbiedt, spreken we van feedback (letterlijk: terugvoeding).

Tips voor heldere en duidelijke communicatie:

- Wees direct
- Gebruik eenvoudige taal
- Geef uitsluitend relevante informatie
- Geef eenduidige boodschappen
- Controleer of de ontvanger de boodschap heeft begrepen