

Communicatie voor Accountants

Zeggen hoe het is



Noordhoff Uitgevers

Elina Bos

1^e druk

Communicatie voor Accountants

Zeggen hoe het is

'Accountant, je bent wat je uitstraalt!'

Elina H.J. Bos MLI

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen
Omslagillustratie: Ikon Images/Getty Images, Londen

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 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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) 978-90-01-87516-9
ISBN 978-90-01-87515-2
NUR

Woord vooraf

Met dit studieboek *Communicatie voor Accountants* heb ik twee relatief ver uit elkaar liggende disciplines 'communicatie' en 'accountancy' bijeengebracht. Mijn ervaring is dat accountants bij het communiceren de boodschap die zij willen uitdragen vaak niet naar tevredenheid overgebracht krijgen. Deze miscommunicatie kan leiden tot onbegrip bij het maatschappelijk verkeer, hetgeen de reputatie van de accountant niet altijd ten goede komt. Met dit boek hoop ik de (aankomende) accountant (praktische) handvatten te bieden om het communicatieproces te verbeteren, met als doel het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer te (her)winnen.

De primaire doelgroep wordt gevormd door studenten aan de opleiding Accountancy. Ook kan het boek van dienst zijn voor studenten aan de opleiding Bedrijfseconomie en andere financiële opleidingen. Verder kan dit boek als hulpmiddel dienen voor de praktiserende accountants.

Bij het slaan van een brug tussen accountancy en communicatie heb ik gekozen voor een gebruiksvriendelijk boek. Dit heb ik geprobeerd te bereiken door onder meer veel te werken met luchtige illustraties (die vaak praktijkvoorbeelden beslaan), opiniestukken, onderzoeksresultaten en toegankelijke artikelen. Bij het uitschrijven van de stof maak ik gebruik van de merites van de kerndisciplines van de accountancyopleiding, te weten Controleleer, Administratieve Organisatie en Externe Verslaggeving.

De opzet van het boek is zodanig dat bepaalde onderwerpen overgeslagen kunnen worden zonder dat de samenhang van de resterende tekst verloren gaat.

De website www.communicatievooraccountants.noordhoff.nl ondersteunt dit boek, waar onder meer aanvullend (oefen)materiaal opgenomen is.

Peter Epe:

'Ik heb met veel plezier en instemming de concepten van 'Communicatie voor Accountants' gelezen. Het accountancyonderwijs is van oorsprong gebouwd op harde vakken als boekhouden, verslaggeving en controleleer. Lange tijd heeft dit goed gefunctioneerd, maar tijden veranderen. Steeds meer dringt het besef door dat soft skills (zachte vakken) onontbeerlijk zijn voor een goed functionerende accountant. Gelukkig heeft dit zijn weerslag gevonden in de nieuwe CEA-eindtermen. Dit boek slaagt er mijns inziens in om deze soft skills een plaats te geven in het curriculum van accountancy en hoort in mijn ogen thuis op de literatuurlijst van iedere accountancyopleiding.'

Tijdens het schrijven heb ik van verschillende kanten steun ondervonden. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn collega doctor Peter Epe RA, die mijn inspiratiebron was en mij bij het schrijven sterk gecoacht heeft. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Bert van Asselt RA AA, die de concepten van constructieve kritiek heeft voorzien, en ben ik Coen Bongers erkentelijk

voor het sparren over de materie. Tot slot zijn diverse andere Windesheim-collega's mij van dienst geweest met waardevolle opmerkingen. Vanwege de nauwe samenwerking met genoemde personen en om hun belang te ondersteunen, wordt in dit boek niet de ik-vorm maar de wij-vorm gebruikt.

Ik spreek graag de hoop uit dat dit boek zich een plaats verwerft in accountancyland.

Voorjaar 2017

Ermelo, Elina H.J. Bos MLI

Inhoudsopgave

Studiewijzer 8

1 Inleiding op het vakgebied communicatie 11

- 1.1 Wat is communicatie? 13
- 1.2 Verbale en non-verbale communicatie 23
- 1.3 Bedoelde of onbedoelde communicatie 30
- 1.4 Relaties met andere vakgebieden 32
 - Samenvatting 35
 - Opdrachten 37

2 Communicatiekanalen en -middelen voor accountants 39

- 2.1 Onderscheid communicatiekanalen en -middelen 41
- 2.2 Persoonlijke communicatie 44
- 2.3 Schriftelijke communicatie 51
- 2.4 Audiovisuele communicatie 65
- 2.5 Digitale en mobiele communicatie 66
- 2.6 Communiceren is keuzes maken en verantwoording afleggen 68
 - Samenvatting 70
 - Opdrachten 72

3 De beroepsidentiteit van de accountant 75

- 3.1 De identiteit van de accountant 77
- 3.2 Van identiteit naar imago 81
- 3.3 Van imago naar reputatie 88
- 3.4 Relatie identiteit, imago en reputatie voor de accountant 93
 - Samenvatting 95
 - Opdrachten 97

4 Reputatiemanagement voor de accountant 99

- 4.1 De reputatie van de accountant: gedragscode en vakmanschap 101
- 4.2 Zichtbaarheid 106
- 4.3 Onderscheidenheid 108
- 4.4 Authenticiteit 110
- 4.5 Transparantie 113
- 4.6 Consistentie 115

- 4.7 Dialoog 116
- 4.8 Online reputatie van de accountant 119
- 4.9 Reputatie en ethiek 123
 - Samenvatting 128
 - Opdrachten 130

- 5 Van crisiscommunicatie naar emotiemanagement 133**
 - 5.1 Help, is dit een crisis? 135
 - 5.2 De soorten en fases van een crisis 139
 - 5.3 Crisiscommunicatie of emotiemanagement? 142
 - 5.4 Een crisis als kans 147
 - 5.5 Crisishandvatten voor de accountant 148
 - Samenvatting 157
 - Opdrachten 159

- 6 Van passieve naar actieve communicatie 161**
 - 6.1 Uitleg van de begrippen 163
 - 6.2 Passieve communicatie 164
 - 6.3 Actieve communicatie 168
 - 6.4 Accountant, laat van je horen! 172
 - Samenvatting 175
 - Opdrachten 177

- 7 De rechte rug en cultuur 179**
 - 7.1 Wat betekent 'de rechte rug'? 181
 - 7.2 Gedrag 184
 - 7.3 Cultuur 194
 - 7.4 Ontwikkelingen in de cultuur van het accountantsberoep 202
 - Samenvatting 204
 - Opdrachten 206

- 8 Vertrouwen van het maatschappelijk verkeer 209**
 - 8.1 Vertrouwen 211
 - 8.2 Dialoog met het maatschappelijk verkeer 214
 - 8.3 Relatie met de cliënt 222
 - 8.4 De invloed van de media 224
 - 8.5 Benut ambassadeurs 226
 - 8.6 Accountant, je bent wat je uitstraalt! 227
 - Samenvatting 230
 - Opdrachten 232

Antwoorden [234](#)

Gebruikte literatuur [242](#)

Bijlage 1: Voorbeeld accountantsverklaring [244](#)

Bijlage 2: Voorbeeld offerte [246](#)

Register [247](#)

Illustratieverantwoording [252](#)

Over de auteur [253](#)

Studiewijzer

De Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) heeft nieuwe opleidingseisen vastgesteld voor accountants, die vanaf 1 januari 2016 gelden voor de accountantsopleidingen tot AA en RA. In deze eisen is met het nieuwe vakgebied Gedrag, Ethiek en Besluitvorming (GEB) extra aandacht voor gedragsaspecten. Gedrag wordt in het kader van de beroepsuitoefening steeds belangrijker. Het gaat hierbij om zowel (professioneel) gedrag van de beroepsbeoefenaar als het verkrijgen van inzicht in het gedrag van de cliënt/opdrachtgever. Dit raakt het vakgebied van communicatie vol. Niet voor niets zei vooraanstaand communicatiewetenschapper Watzlawick ooit: 'Alle gedrag is communicatie.' Uit onderzoek (Bos, 2013) is gebleken dat studenten Accountancy het lastig vinden om de vertaalslag naar gedrag te maken. Binnen het vakgebied van communicatie is het gebruikelijk om in de opbouw kennis, houding en gedrag te werken om de eerdergenoemde vertaalslag te kunnen waarmaken. Dat betekent dat het eerst de bedoeling is om een bepaald kennisniveau te verkrijgen, waarna een positieve houding mogelijk wordt. Als deze positieve houding er is, kan het zich vertalen naar concreet gedrag. Dit studieboek is didactisch op vergelijkbare wijze opgebouwd. Het sluit op deze wijze aan bij zowel het vakgebied communicatie als bij de nieuwe eindtermen voor het accountancyonderwijs.

De didactische opbouw van dit studieboek is weergegeven in de volgende figuur.

Opbouw van het boek



In de hoofdstukken 1 en 2 wordt ingegaan op de basiskennis van het vakgebied communicatie en de communicatiekanalen en -middelen. Hierbij wordt de aandacht specifiek op voor accountants relevante elementen gericht. Zo wordt er naast het begrip communicatie extra aandacht besteed

aan non-verbale communicatie en bedoelde en onbedoelde communicatie, waarbij het referentiekader en de situatie en omgeving onder meer essentieel zijn. Dit raakt (delen van) het vakgebied psychologie. Vervolgens wordt er op basis van de kerndisciplines Externe Verslaggeving, Administratieve Organisatie en Controleleer onderscheid gemaakt in de gangbare beroepsspecifieke communicatiekanalen en -middelen voor de accountant. Hoofdstuk 3 gaat in op de identiteit van het accountantsberoep, waarbij naast een uitleg van het begrip identiteit de relatie wordt gelegd met de begrippen imago en reputatie.

In hoofdstuk 4 wordt een vertaalslag naar 'houding' gemaakt, waarbij het managen van de reputatie wordt besproken. Er wordt aandacht besteed aan het meten van een reputatie, waarna er vervolgens wordt ingezoomd op een zestal fundamentele waarden waarop je kunt sturen voor het verkrijgen van een sterke reputatie. Tevens wordt de link met ethiek in dit hoofdstuk gelegd. Doordat het accountantsberoep ook wel eens te maken krijgt met een crisis, denk bijvoorbeeld aan een boekhoudschandaal, wordt er in hoofdstuk 5 specifieke aandacht besteed aan crises en de houding en communicatie hieromtrent. Er worden handvatten geboden om crises tijdig te herkennen en het hoofd te bieden. In navolging hierop wordt in hoofdstuk 6 aandacht besteed aan de voordelen van actieve communicatie boven passieve communicatie. Tevens worden er richtlijnen geboden om actieve communicatie in te zetten.

In de hoofdstukken 7 en 8 gaan we specifiek in op de gedragsaspecten. Hoofdstuk 7 behandelt in de eerste plaats de uitdrukking de 'rechte rug' van de accountant. Vervolgens wordt ingegaan op het begrip gedrag, waarbij onder meer onderscheid wordt gemaakt tussen bewust en onbewust gedrag. Tot slot wordt de koppeling met cultuur gemaakt, gedrag is immers onderdeel van cultuur. We besluiten dit boek met hoofdstuk 8, waarin het grootste goed voor een accountant wordt besproken: het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer. Eerst wordt ingegaan op het begrip vertrouwen en vervolgens worden handvatten geboden om als vertrouwenspersoon het vertrouwen te (her)winnen. De dialoog met het maatschappelijk verkeer, waarbij specifieke aandacht is voor de relaties met de cliënt en de media, neemt een centrale rol in dit slothoofdstuk in.

Opbouw van een hoofdstuk

Ieder hoofdstuk bevat ter inleiding een openingscasus, die veelal praktijkvoorbeelden beslaat. Vervolgens worden aan het begin van het hoofdstuk de kernbegrippen besproken, waarna mede aan de hand van een breed scala aan bronmateriaal (denk aan opiniestukken, onderzoeksresultaten en artikelen) de koppeling met de praktijk wordt gelegd. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting, waarbij de inhoud opsommingsgewijs wordt weergegeven en de brug naar het volgende hoofdstuk wordt geslagen. De hoofdstukken worden afgesloten met opdrachten. Voor elke paragraaf is er een opdracht, die afwisselend individueel of in groepjes gemaakt kan worden. De opdrachten zijn zodanig vormgegeven dat er ruimte is voor het werken aan de reflectieve en communicatieve vaardigheden. Het begint immers met inzicht in je eigen gedrag als (aankomende) accountant.

Website

Op de bij het boek behorende website (www.communicatievooraccountants.noordhoff.nl) wordt aanvullend (oefen)materiaal aangeboden.



1

Inleiding op het vakgebied communicatie

- 1.1 Wat is communicatie?**
 - 1.1.1 Het communicatieproces ontrafeld**
 - 1.1.2 Kenmerken van het communicatieproces**
- 1.2 Verbale en non-verbale communicatie**
 - 1.2.1 Verhouding verbale en non-verbale communicatie**
 - 1.2.2 Lichaamstaal**
- 1.3 Bedoelde of onbedoelde communicatie**
- 1.4 Relaties met andere vakgebieden**

In dit hoofdstuk leggen we een basis met een inleiding op het communicatievakgebied. Veel accountants hebben immers nog niet eerder het vak Communicatie gevolgd. Door de ‘eerste kneepjes van het vak’ te leren, gaan er straks voor jou als (toekomstige) accountant communicatiedeuren open. Communiceren betekent voor veel mensen praten en berichtjes versturen, maar heb je je wel eens gerealiseerd hoe vaak er misverstanden ontstaan? In een appje hoor je iemand niet spreken en kun je de woorden verkeerd opvatten. In paragraaf 1.1 bespreken we daarom alle elementen en factoren die van invloed zijn op het communicatieproces. Ook kan bij persoonlijk contact de lichaamstaal totaal anders zijn dan je verwacht. In paragraaf 1.2 gaan we nader in op verbale en non-verbale communicatie, waarna we in paragraaf 1.3 onderscheid maken tussen bedoelde en onbedoelde communicatie. Communicatie is een continu (vaak onbewust) proces, je communiceert altijd en overal. Of je wilt of niet. Het vakgebied heeft tevens raakvlakken met andere vakgebieden, die we in paragraaf 1.4 bespreken.

In dit hoofdstuk maken we de factoren waardoor het communicatieproces verbeterd en verstoord kan worden inzichtelijk, zodat jij als (aankomende) accountant herkent wat er gebeurt en weet hoe je in de communicatie kan sturen om het succesvol in je werk te laten verlopen.

De communicatie van de stropdaskleur

1

‘Laat me je das zien en ik zeg je wie je bent.’ Achter de stropdas zit een hele psychologie verscholen. Met de kleur van de stropdas communiceer je. De kleur van de stropdas geeft namelijk een boodschap aan de buitenwereld af over degene die de das draagt.

Rood: de klassieke power-das

De kleur rood toont kracht en energie, je laat zien dat je je niet zomaar aan de kant laat schuiven.

Rood met patroon/motief: de genuanceerd bezig-das

De perfecte das voor iemand die graag de baas is, maar het effect toch iets wil temperen. Vooral de rode das met bijvoorbeeld een geometrisch patroon doet het goed. Het degelijke patroon maakt de das namelijk iets minder agressief.

Geel: de zonnig intelligent-das

Een gele das is volgens de psychologie voor intelligente mannen, voor mannen die in controle zijn en zelfs lichtelijk autoritair.

Geel laat zien dat je zelfbewust bent en openstaat voor andermans ideeën.

Donkerblauw: de altijd goed-das

Met een donkerblauwe das kan het eigenlijk niet mis gaan. De kleur roept positieve associaties op, zoals betrouwbaarheid, eerlijkheid en slimheid. Worden bestuurders beschuldigd van leugens? Prompt dragen ze bij hun volgende publieke verschijning een blauwe das.

Lichtblauw: de toegankelijk jong-das

Een lichtblauwe das communiceert net als de donkerblauwe das zaken als intellectueleit en eerlijkheid. En als deze lichte kleur ook nog balanceert op de grens met turquoise, dan lijkt de drager steeds meer open te staan naar zijn omgeving. Het is de kleur van water, van vrije communicatie. De drager creëert een ontspannen ambiance. De lichtblauwe das is erg geschikt voor heren die een jonge en briljante indruk willen maken.

Bron: Accountant, mei 2013; www.mt.nl

1.1 Wat is communicatie?

Als jou wordt gevraagd wat communicatie is, wat zou je dan zeggen? Veelgehoorde antwoorden zijn bijvoorbeeld 'communicatie is dat je goed kunt praten' of 'communicatie bestaat uit het maken van goede reclamecampagnes, folders en brochures'. Deze antwoorden zijn zeker niet verkeerd, maar communicatie is veel meer dan dat. Denk maar eens aan de openingscasus 'De communicatie van de stropdaskleur'. Ook dát is communicatie. Communicatie is er altijd en overal, in welke vorm dan ook. Bewust of onbewust.

In deze paragraaf gaan we in op het begrip communicatie. Aan de hand van de elementen en factoren die bij een communicatieproces komen kijken, werken we toe naar de definitie voor communicatie die we in dit boek hanteren. We richten ons daarbij op een communicatiemodel en lichten de specifieke kenmerken van het communicatieproces toe. Ook gaan we in op de selectieprocessen die wij allemaal toepassen tijdens het communiceren. Dit alles resulteert in een toegankelijke definitie van communicatie waar jij als (toekomstige) accountant goed mee uit de voeten kunt.

FIGUUR 1.1 Gesprek tussen twee mannen over een auto



Het gesprek tussen twee heren over een auto, dat in figuur 1.1 wordt uitgebeeld, illustreert veel essentiële facetten van het vakgebied communicatie. Het gesprek laat zien dat duidelijk communiceren niet gemakkelijk is. Beide mannen hebben een beeld in hun hoofd tijdens het gesprek en naarmate het gesprek vordert, lijken die beelden maar niet bij elkaar te komen. Ondanks de vragen die door de linker man worden gesteld. Het denken in beelden tijdens gesprekken doen we allemaal, bewust of onbewust. Het beeld dat je 'voor je ziet' komt ergens vandaan. Wellicht heeft de linker man zelf een grote oude auto en denkt hij daar als eerste aan. De rechter man komt misschien uit een familie met oldtimerliefhebbers van een specifiek kleiner type en denkt daarom aan dat formaat. Je ziet het: wat is de betekenis van 'groot'?

Gemeenschappelijke betekenis

Het Latijnse woord *communicare* betekent 'iets gemeenschappelijk maken'. Met communiceren willen we ergens een gemeenschappelijke betekenis aan geven. Zo weten we allemaal dat iemand pijn heeft als iemand hard 'auw' roept. We weten ook dat een voetbal een ronde vorm heeft, anders is het voor ons geen voetbal. Die betekenissen hebben we er in de loop van de tijd met elkaar aan gegeven, het is van ons allemaal en dus gemeenschappelijk geworden. Tijdens het communiceren ga je er veelal van uit dat de ander die gemeenschappelijke betekenis met je deelt. Communiceren is namelijk betekenissen bij de ander oproepen.

Wat je misschien opvalt, is dat er bij deze uitleg niet wordt gesproken over het versturen van een boodschap van een zender naar een ontvanger. Als het over communiceren gaat, zijn 'zender', 'boodschap' en 'ontvanger' namelijk veelgehoorde begrippen. Dat klopt, de basis ligt bij het gezamenlijk betekenis geven om het uiteindelijk met elkaar te kunnen delen. We moeten het immers wel over hetzelfde hebben. Pas wanneer dat helder is, kunnen we gaan schakelen naar de zender, de boodschap en de ontvanger.

1.1.1 Het communicatieproces ontrafeld

De Van Dale beschrijft communicatie als 'het uitwisselen van informatie'. Dat is een goede en eenvoudige basis om op voort te borduren. Oomkes (2013) gaat een stap verder. Hij hanteert de volgende definitie voor communicatie: communicatie is de uitwisseling van symbolische informatie tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of gemedieerde aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.

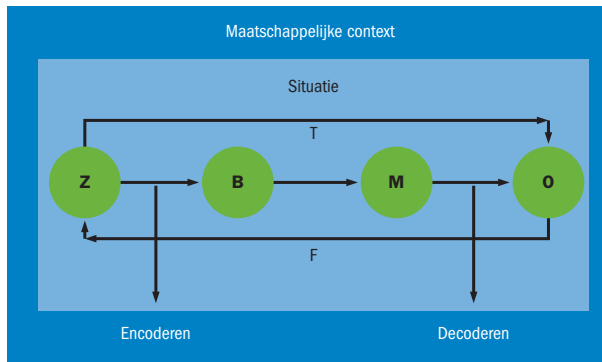
Opvallend is dat het in beide definities om 'uitwisselen' gaat. Wat houdt dit begrip in het licht van communicatie precies in? Hiervoor gaan we nader in op het communicatieproces en komen we uit bij begrippen als 'zender', 'boodschap' en 'ontvanger'. We doen dit aan de hand van het ZBMO-model.

Het ZBMO-model

Er zijn vele modellen die het communicatieproces weergeven. Het ZBMO-model van Shannon & Weaver (1949) (zie figuur 1.2) is een eenvoudige weergave die veel gebruikt wordt. Het model is namelijk makkelijk te begrijpen en bevat alle essentiële communicatie-elementen, een prima basis dus voor een (aankomend) accountant. In het model staan de letters Z, B, M, O, T en F voor de volgende betekenis:

- Zender
- Boodschap
- Medium
- Ontvanger
- Terugkoppeling
- Feedback

FIGUUR 1.2 Het ZBMO-model



Bron: Elina Bos

Wanneer we het model nader bekijken, zien we dat de zender (Z) met behulp van een medium (M) een boodschap (B) naar één of meerder ontvangers (O) verstuurt. Je zou het ook zo kunnen uitleggen: wie (zender) zegt wat (boodschap) op welke manier (medium) tegen wie met welk effect (ontvanger)?

Je ziet dat de ontvanger vervolgens kan reageren door middel van feedback (F). Als de zender dáár vervolgens weer op wil reageren, spreken we van een terugkoppeling (T).

Zender

De zender (ook wel spreker of schrijver genoemd) heeft als doel de waarneming van de ontvanger(s) te beïnvloeden. Dit kan de zender doen door informatie te verstrekken. Hierbij kan de nadruk liggen op het overtuigen van de ontvanger of de zender kan dit doen door instructies mee te geven om iets van de ontvanger gedaan te krijgen. De zender kan de informatie ook op zo'n manier verstrekken dat deze inspeelt op de emoties van de ontvanger. Het gaat de zender er uiteindelijk om dat hij zijn informatie dusdanig uit, dat het de ontvanger beïnvloedt.

Zender

Boodschap

Het beïnvloeden van de ontvanger(s) door de zender kan door middel van de boodschap: de mededeling die wordt overgebracht. Deze moet aansluiten op de waarneming van de ontvanger en dus doelgroepgericht zijn. Afhankelijk van het doel van de zender kan deze boodschap de volgende aspecten bevatten (zie ook tabel 1.1):

Boodschap

- zakelijk aspect
- expressief aspect
- relationeel aspect
- appellerend aspect

TABEL 1.1 De aspecten van een boodschap

Aspect	Betekenis	Voorbeeld
Zakelijk	De boodschap bevat feiten en is objectief.	Aankomende maandag is er om 9.00 uur werkoverleg in vergaderzaal 1.
Expressief	Expressie betekent uitdrukking. De boodschap geeft informatie over de zender. Hij/zij laat iets van zichzelf zien, het gaat om zelfpresentatie.	Je kleedt je netjes aan voor een sollicitatiegesprek. Je praat met een rood hoofd en stemverheffing.
Relationeel	Het gaat om de relatie tussen de zender en ontvanger, ook wel betrekingsaspect genoemd. Door lichaamsstaal en woordgebruik laat je zien hoe je de ander ziet.	Je staat op van je stoel op het moment dat iemand je een hand geeft. In een telefoongesprek geef je aan uit te kijken naar een mooie samenwerking.
Appellerend	Appel betekent dat je een beroep op iemand doet. We proberen (soms onbewust) invloed uit te oefenen op een ander om iets gedaan te krijgen.	Zou jij vóór aankomende vrijdag een opdrachtbevestiging naar deze klant willen versturen?

Een boodschap kan meerdere van deze aspecten bevatten.

Medium

Medium

Het medium is het vervoermiddel van de boodschap. Deze ‘drager’ moet uiteraard aansluiten bij de ontvanger (doelgroep) en moet passen bij de boodschap. Zo is het niet altijd handig om een ‘appje’ te sturen naar iemand die geen smartphone heeft. Een juiste inschatting van de doelgroep en het gewenste effect van de boodschap zullen je keuze voor een medium dan ook beïnvloeden. Voorbeelden van media zijn: e-mail, telefoon, persoonlijk gesprek, radio, televisie en papier.

Ontvanger

Ontvanger

De ontvanger is degene die de uiting van de zender waarneemt. Dit zijn vooral in mondelinge gesprekken momentopnames, omdat de zender en de ontvanger in dergelijke communicatie vaak van rol wisselen. De één reageert immers op de ander.

Wanneer we ons puur op het ontvangen van de boodschap richten, dan speelt volgens Oomkes het gevoel van eigenwaarde een belangrijke rol. Dit gevoel is van belang voor de manier waarop de boodschap wordt ontvangen. Mensen die wat onzeker zijn, zijn bijvoorbeeld vaak makkelijker te beïnvloeden. Ook het referentiekader speelt een rol bij het ontvangen van de boodschap, hierop komen we later in deze paragraaf terug.

Luister- vaardigheid

Voor een ontvanger is tevens de luistervaardigheid van essentieel belang. Goed luisteren is een kunst, want vaak wacht je netjes je beurt af om ook jouw zegje te kunnen doen en vergeet je het doel van luisteren na te streven, namelijk actief meedenken en empathie (inlevingsvermogen) tonen.

TABEL 1.2 Voorbeelden van slechte luistergewoonten (Van der Molen e.a., 1995)

Slechte luistergewoonte	Toelichting
Te veel met jezelf bezig zijn	Je bent voornamelijk in gedachten en denkt aan zaken als 'Hoe zal ik hierop reageren?'
Je laten afleiden door externe zaken	Door externe prikkels luister je niet naar het verhaal van de zender
Inadequaat selectief luisteren	Je selecteert zaken die voor jezelf interessant zijn
Leemten opvullen	Je vult een onduidelijk verhaal zelf aan
Boodschappen assimileren	Je verandert de boodschap om het in je eigen leefwereld te laten passen
Defensief luisteren	De luisteraar voelt zichzelf (door onschuldige opmerkingen) persoonlijk aangevallen door de zender

Wellicht herken je één of meerdere (slechte) luistergewoonten uit tabel 1.2 bij jezelf. Dat is op zich niet vreemd, want een mens spreekt met gemiddeld 200 woorden per minuut en denkt met gemiddeld 600 woorden per minuut. Het is dan ook niet vreemd dat je gedachten tijdens luisteren wel eens afdwalen. Uiteraard biedt dit geen vrijwaring om niet goed te hoeven luisteren.

Een handige methode om actief te luisteren (en dus ontvangen) is LSD:

- **Luisteren**
- **Samenvatten** (ook tussentijds)
- **Doorvragen**

LSD

Feedback en terugkoppeling

Voor de zender is het essentieel te weten hoe zijn boodschap bij de ontvanger overkomt. Het laatste wat je als zender namelijk wilt, is miscommunicatie. Inmiddels hebben we gezien dat de boodschap vier aspecten kan bevatten. De zender krijgt van de ontvanger informatie over hoe hij op deze aspecten reageert. Die informatie wordt feedback genoemd. Letterlijk vertaald betekent feedback terugkoppeling. Het is een antwoord (een reactie) van de ontvanger op de uiting van de zender. Wanneer de zender vervolgens weer reageert op de feedback van de ontvanger, noemen we dat in het communicatieproces 'terugkoppeling'.

Feedback
Terugkoppeling

Encoderen en decoderen

Als we teruggaan naar het ZBMO-model uit figuur 1.2, zien we dat er in het proces tussen de zender en de boodschap sprake is van encoderen. En zo is er in het proces tussen het medium en de ontvanger sprake van decoderen. Dit zijn essentiële processen binnen het communicatieproces. Wanneer de zender zijn gedachten in een boodschap verpakt, spreken we van encoderen. De zender geeft als het ware een code aan zijn pakketje informatie mee en maakt het klaar voor verzending naar de ontvanger. Voorbeelden zijn het schrijven van een notitie of het inspreken van een voicemail. Wanneer de ontvanger dit pakketje vervolgens uitpakt en daarmee ontdoet van de code, spreken we van decoderen. De ontvanger plaatst de boodschap daarmee in voor hem begrijpelijke gedachten terug in zijn hoofd. Voorbeelden zijn het lezen van een boek of luisteren naar muziek. Of, als we teruggaan naar de voorbeelden bij encoderen: het lezen van de notitie en het af-luisteren van de voicemail.

Encoderen

Decoderen

In feite gaat het om het vertalen (encoderen) en terugvertalen (decoderen) van de boodschap. Dit is echter wel een complex proces waarin veel dingen anders kunnen lopen of mis kunnen gaan. En dan is het nog maar de vraag of de boodschap goed vertaald of terugvertaald wordt. Denk maar eens aan momenten waarop je niet goed onder woorden kunt brengen wat je bedoelt of voelt. Als dat niet op de gewenste manier gaat, is de kans groot dat de bedoelde betekenis van de boodschap (deels) verloren gaat. Ook bij het decoderen – aan de kant van de ontvanger – kan er van alles misgaan. Misschien wordt de boodschap niet goed begrepen doordat een begrip anders wordt uitgelegd zoals bedoeld. Of de ontvanger is van slag door de lichaamstaal van de zender, waardoor de boodschap verkeerd wordt terugvertaald. Je merkt het al, op dit punt kan veel anders lopen en/of misgaan in de communicatie.

De communicatiemuur

Je denkt vaak van jezelf wel dat je duidelijk communiceert, maar dusdanig communiceren dat de boodschap én goed vertaald wordt én goed terugvertaald wordt is nog een hele kunst. Zo kun je wel eens tegen een communicatiemuur aanlopen als dit niet goed gaat. Uit de leer van de communicatiemuur van Derveaux & De Sadeleer (1993) blijkt dat er vijf niveaus zijn waarop de communicatie verstoord kan raken:

- 1 bedoeld ≠ gezegd
- 2 gezegd ≠ gehoord
- 3 gehoord ≠ begrepen
- 4 begrepen ≠ akkoord
- 5 akkoord ≠ gedaan

De communicatiemuur is altijd aanwezig. Door tijdige feedback kan er echter wel preventief gehandeld worden.

Beperkingen van de zender en ontvanger

Volgens Oomkes zijn de meest voorkomende beperkingen van de zender en ontvanger:

- de omvang van het begripsvermogen
- de woordenschat
- de lichaamstaal
- de grammaticale vaardigheid
- het vermogen om beeldend weer te geven

Storingen bij het encoderen

De meest voorkomende storingen bij het encoderen (zender) zijn volgens Oomkes:

- overbodige omhaal
- afdwalingen
- slordig formuleren

Oomkes geeft terecht aan dat communicatie zo sterk is als de zwakste schakel: wie aan zijn dochtertje van zes probeert uit te leggen hoe het ouderdomsproces van de huid verloopt, moet eerst zelf goed begrijpen hoe het proces in elkaar zit. Uiteindelijk kom je dan nog niet verder dan wat het zesjarige meisje kan begrijpen. De grootste beperking ligt volgens Oomkes in het feit dat betekenissen niet in woorden zitten, maar in mensen. Denk maar eens terug aan het voorbeeld met de twee mannen die over een auto praten (figuur 1.1): de voorstelling die de rechter man aan de linker man over zijn

auto wil overdragen, moet al bij de linker man in het hoofd zitten voordat de rechter man begint te praten. De essentie van geslaagde communicatie zit dus in het afstemmen op de ontvanger, dát is de voorwaarde. Dit doe je door te praten binnen de belevingswereld van de ontvanger, de juiste lichaamsstaal aan te nemen en woorden te kiezen die bij de ontvanger passen (hierbij gaat het om het niveau van begrippen en de woordkennis). Wanneer je als accountant in contact bent met cliënten, is dit een essentieel onderdeel. Verplaas je in de wereld van de cliënt en stem je communicatie op deze cliënt af.

Al met al komt er nog heel wat kijken bij encoderen en decoderen, want voor je het weet is er sprake van een misverstand.

Ruis

Zoals je inmiddels gezien hebt, kunnen er in het communicatieproces op vele momenten en bij vele factoren beperkingen en storingen ontstaan. Wanneer het communicatieproces wordt verstoord, spreken we van ruis. Er zijn twee vormen van ruis: interne ruis en externe ruis.

Wanneer het communicatieproces wordt verstoord door factoren binnen het proces, noemen we dit interne ruis. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de zender stottert en de boodschap niet goed kan verwoorden of dat de ontvanger afgeleid is en daardoor met zijn hoofd ergens anders zit.

Externe ruis wordt veroorzaakt door factoren buiten het communicatieproces. Hierbij kun je denken aan het stofzuigen van de schoonmaker op de gang terwijl je zit te vergaderen of een laag overvliegend vliegtuig. Deze factoren verstoren de communicatie, waardoor de boodschap (deels) niet goed overkomt bij de ontvanger(s).

Interne ruis

Externe ruis

Als je als docent tentamens nakijkt met onleesbare handschriften, is er sprake van behoorlijke ruis. Dit geldt ook als je als accountant een geschreven notitie van een collega op je bureau vindt met een slecht handschrift. Er gaat vaak aardig wat tijd zitten in het ontrafelen van de boodschap.

Het sturen op effectiviteit in een communicatieproces kan dus ook al in dit soort dingen zitten.

Referentiekader

Een essentieel onderdeel bij communicatie is het referentiekader, van zowel de zender als de ontvanger. Het referentiekader is de algehele samenhang van factoren die voor een persoon of gemeenschap de (psychische) werkelijkheid vormt. Het klinkt misschien ingewikkeld, maar dat is het niet. Het gaat hier namelijk om het geheel van gewoonten, normen en waarden waar jij je als mens (of gemeenschap) op richt. Het kader wordt bepaald door de omstandigheden waarin we leven. Het maakt jou als mens zoals je hier nu zit. Alles heeft hiertoe bijgedragen, denk bijvoorbeeld maar aan:

- de plaats waar je op deze aardbol geboren bent
- je opvoeding
- of je op het platteland of in de stad bent opgegroeid (leefomgeving)
- de vrienden en vriendinnen die je hebt (sociale omstandigheden)
- de school/scholen waarop je hebt gezeten (onderwijs)
- het geloof dat je wel of niet hebt (religie)
- de cultuur waarin je opgroeit

Al deze factoren en omstandigheden bepalen de visie op je leven. En dat heeft uiteraard invloed op hoe je communiceert. Niet alleen hoe je zelf com-

municieert en dus zendt, maar ook hoe je ontvangt. Zo hebben we in onze westerse cultuur geleerd dat het beleefd is met twee woorden te spreken: 'ja meneer'. Wanneer iemand uit een andere cultuur hier komt en dit niet doet (omdat het in die cultuur niet gebruikelijk is), komt dat op ons ongeleefd over. Als het referentiekader van de zender en ontvanger veel op elkaar lijken, verloopt de communicatie gemakkelijk. Maar wanneer er grote verschillen tussen beide referentiekaders zijn, wordt de communicatie als vanzelfsprekend moeizaam. Je ziet het, het referentiekader is essentieel om rekening mee te houden in het communicatieproces.

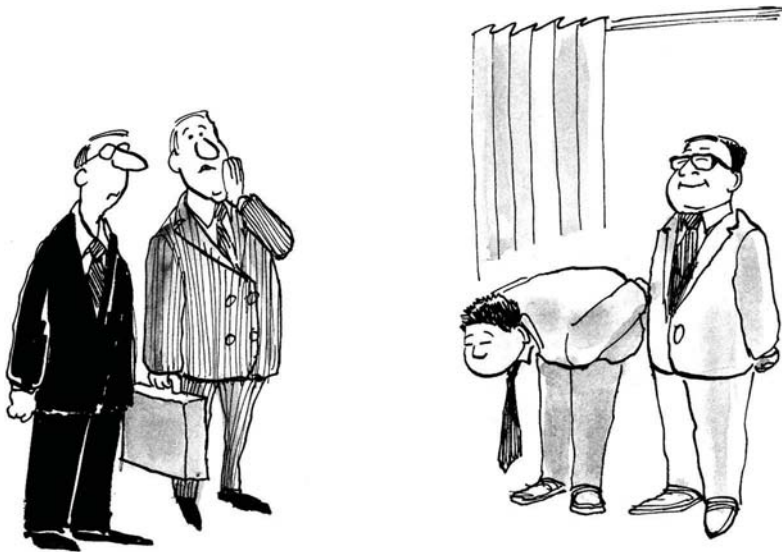
Het referentiekader zorgt er mede voor dat we de situaties en maatschappij om ons heen begrijpen. Wanneer we teruggaan naar het ZBMO-model (figuur 1.2), zien we dat de situatie en de maatschappelijke context hierin opgenomen zijn. Dat is niet zo vreemd, het zenden van een boodschap naar een ontvanger zal bijvoorbeeld in een zakelijke situatie anders verlopen dan in een informele situatie waarbij je met vrienden onder elkaar bent. Je kunt je vast wel een voorstelling van het verschil maken, denk alleen al aan taalgebruik. Dit alles vindt ook nog eens plaats in een maatschappelijke context, die nauw samenhangt met cultuur.

Bepaalde communicatie-uitingen zijn wereldwijd niet hetzelfde. Zo zijn wij in Nederland gewend elkaar een hand te geven bij een begroeting, in landen als Japan is dit niet gebruikelijk en komt dit vreemd over. Zij zijn gewend elkaar te begroeten met een buiging, zie figuur 1.3. Cultuur is een essentieel onderdeel in het communicatieproces.

Situatie maatschappelijke context

Cultuur

FIGUUR 1.3 Interculturele verschillen in communicatie



"I should have gone to my chiropractor before this meeting."

Kanttekeningen bij het ZBMO-model

Inmiddels hebben we alle elementen en factoren die van invloed zijn op het communicatieproces, in de vorm van het ZBMO-model uit figuur 1.2, besproken. Het model geeft het proces van communiceren eenvoudig weer, maar kent ook kanttekeningen waar we ons van bewust moeten zijn. Het communicatiemodel (afkomstig van Shannon & Weaver) stamt uit 1949 en is daarmee behoorlijk verouderd. Met name door de komst van internet zijn de volgende kanttekeningen bij het ZBMO-model te plaatsen:

- Het model suggereert dat communiceren een lineair proces is dat begint bij de zender. De essentie van communicatie is echter dat de zender en ontvanger binnen een bepaalde tijdsduur geregeld van rol wisselen en daarbij betekenissen aan elkaar overdragen. Voor communicatie heb je dan ook minstens twee personen nodig: een zender en een ontvanger. De zender zendt via een medium boodschappen uit naar de ontvanger, die daar weer op reageert. Door het wisselen van de rollen is het communicatieproces tweerichtingsverkeer en niet lineair. Dagelijks krijgen we overigens gemiddeld zestigduizend communicatiesignalen binnen.
- Het ZBMO-model geeft veel macht aan de zender (zendergericht), maar door de komst van het medium internet is de macht ook bij de ontvanger komen te liggen. Denk maar eens aan het feit dat jij als ontvanger zelf kunt bepalen op welk moment je bepaalde informatie tot je wilt nemen. Een voorbeeld is Uitzending gemist. Je hoeft niet meer te wachten tot het programma op televisie wordt aangeboden (zendergericht), maar kunt zelf bepalen wanneer je het kijkt. Daarmee is de macht meer en meer bij de ontvanger komen te liggen.
- Het model toont een eenvoudige weergave van het communicatieproces. Daarom is het nog altijd een bruikbaar model. Toch lijkt het nu alsof communicatie gelijk staat aan het incidenteel doorlopen van dit proces. Dit is echter niet het geval. In werkelijkheid spelen er zich ontelbare communicatieprocessen tegelijk af, die soms in elkaar verweven zijn en soms niet. Je kunt het voorstellen als een netwerk van radertjes die allemaal in elkaar haken. Communicatie gaat alsmaar door en is daarmee een continu en circulair proces.

1.1.2 Kenmerken van het communicatieproces

Communicatie is een continu en circulair proces waarin gemakkelijk misverstanden ontstaan. De vijf axioma's van Paul Watzlawick kunnen helpen dit complexe proces te begrijpen (een axioma is een aangenomen waarheid):

- 1 Het is onmogelijk om *niet* te communiceren: alle gedrag is communicatie. Ook wie onverschillig is of elke betrokkenheid ontkent, communiceert (denk aan wegstijgen en niets terugzeggen).
- 2 Elke communicatie omvat een inhouds- en een betrekkningsniveau: wat er overkomt wordt beïnvloed door de relatie. Mensen beïnvloeden elkaar met en vooral zonder woorden.
- 3 Elke communicatie is afhankelijk van de interpretatie van gebeurtenissen: iedereen heeft zijn eigen waarheid ('wat ik bedoel, kan jij anders opvatten').
- 4 Mensen communiceren zowel digitaal (via cijfers, letters, woorden en taal), als analoog (zoals via toonzetting, stijl en gebaren).
- 5 Elke communicatie is symmetrisch of complementair (aanvullend): men is uit op gelijkheid of men benadrukt juist verschillen (machtsverschil).

Na subparagraaf 1.1.1 'Het communicatieproces ontrafeld' is het duidelijk geworden hoe complex communiceren is en hoe gemakkelijk er ruis kan ontstaan. Door je hier bewust van te zijn, kun je er als accountant op sturen. Vooral in gesprekken met cliënten kunnen de besproken elementen en factoren vele voordelen opleveren.

Mannen en vrouwen communiceren anders

De communicatie tussen mannen en vrouwen is verschillend. Doorgaans praten mannen doelgericht, waarbij ze zich tot feiten beperken en zijn vrouwen in hun communicatie gericht op een goede sfeer en binding. Zij delen dan ook meer informatie met anderen en hebben vaak meer woorden nodig dan de man. In de beleving van de man draaien de vrouwen dan ook wel eens om de hete brei heen.

Het volgende voorbeeld illustreert typisch het verschil tussen mannen- en vrouwencommunicatie.

Een echtpaar zit in de auto op weg naar een heerlijk vakantieadres in Zuid-Frankrijk. Wanneer de vrouw na een aantal uren rijden zin in koffie heeft, vraagt ze aan haar man of hij zin in koffie heeft. Haar man geeft aan liever te willen doorrijden en zegt geen zin te hebben in koffie. Door deze reactie is de vrouw teleurgesteld en blijft ze de rest van de weg niet al te spraakzaam naast haar man zitten. De man begrijpt niet waarom de sfeer ineens veranderd is. Hij heeft toch niets verkeerd gedaan?

Als je dit typische voorbeeld van mannen- en vrouwencommunicatie leest, bij wie en waar zit voor jouw gevoel de 'misstap' in de communicatie? Inderdaad, bij de vrouw. Zij bedoelt het goed door de keuze aan haar man te laten, maar maakt een inschattingsfout dat hij ook dit antwoord kon geven. Nu heeft ze niets en mannen lusten toch altijd een kop koffie? De vrouw had in dit geval beter kunnen zeggen hoe het is: 'Schat, ik heb zin in koffie. Zullen we bij de eerstvolgende gelegenheid even stoppen?' De kans dat de man 'ja' zegt op deze vraag is sowieso al groter en als hij 'nee' had gezegd, was er ruimte voor overleg en dus communicatie. Zo zie je maar, denk niet voor een ander en communiceer to-the-point.

Selectieprocessen

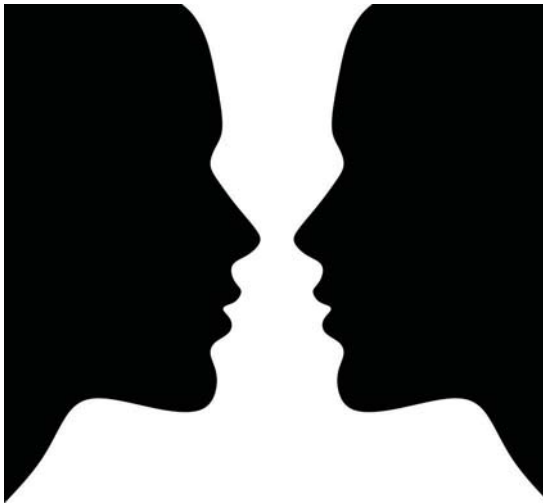
Inmiddels is het duidelijk dat de meeste boodschappen die verstuurd worden, gehavend overkomen. Hoe komt het dan toch dat onze boodschap niet 'overkomt'? Dat heeft te maken met het feit dat we selecteren. We horen en zien wat we verwachten, wat ons logisch lijkt en wat we willen horen en zien (want daar ligt onze focus). Kijk maar eens naar het volgende voorbeeld. Wat neem je waar?

Selecteren

Waarnemingen

Referentiekader

Je ziet niet alleen twee gezichten, maar je kunt ook een vaas zien. In de psychologie heet dit selectieve perceptie, we selecteren in onze waarnemingen. Dit komt vooral door ons referentiekader. Eerdere ervaringen en indrukken zorgen ervoor dat je als het ware je eigen werkelijkheid creëert. Dit raakt de communicatie volop. Het is dan ook een uitdaging om jezelf eens te dwingen vanuit een andere context naar dingen te kijken en te luisteren. Misschien moet je daarvoor wat uit je comfortzone, maar reken maar dat er een wereld voor je opengaat.



Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten

Er komt veel kijken bij een effectief communicatieproces. Nu we gezien hebben hoeveel factoren en elementen erbij betrokken zijn, begrijpen we dat de kans op een verkeerde interpretatie van de boodschap groot is. Is het dan misschien niet een illusie om het communicatieproces voor honderd procent effectief te laten verlopen? Natuurlijk helpt het door je te verplaatsen in (de wereld van) de ontvanger, maar je kunt natuurlijk niet in zijn gevoel of hersenen kijken. Het voorbeeld in figuur 1.1 over de mannen die over een auto praten, illustreert dit symbolisch. Als we onszelf dan de vraag stellen wat communicatie is, wat moet je dan zeggen? Er zijn zo veel definities, allemaal met een kern van waarheid, maar welke is dan de juiste? Je zit immers nooit volledig op elkaars golflengte met communiceren, simpelweg omdat dat niet kan. In dit boek hebben we daar een oplossing voor gevonden.

In dit boek hanteren we de volgende definitie van communicatie (jullie begrijpen nu wel waarom):

| Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten.

Communicatie-
proces

Communicatie

1.2 Verbale en non-verbale communicatie

Als we na een dag terugkijken op hoeveel we gepraat hebben, dan is dat vaak heel veel. Meer dan je misschien wel beseft. En ben je je dan ook bewust geweest van je gedrag tijdens het praten? Waarschijnlijk niet, puur omdat alles 'vanzelf' gaat en je jezelf simpelweg niet ziet. Het belang van ons gedrag is echter essentieel en juist dát deel wordt door anderen waargenomen. Woorden zijn minder belangrijk dan gedrag en daarom gaan we in deze paragraaf nader in op de communicatievormen verbale en vooral non-verbale communicatie.

Verbale communicatie

Non-verbale communicatie

Lichaamstaal

Het praten van een persoon kunnen we beschouwen als verbale communicatie. Het woord verbaal heeft betrekking op woorden. Het gaat om de mondelinge communicatie en het gesproken woord.

Wanneer het niet om woorden gaat, hebben we het over non-verbale communicatie. Je drukt je dan uit in gebaren en mimiek. Hier komt veel bij kijken. Denk maar eens aan je houding, de manier waarop je spreekt en hoe je er bijvoorbeeld handgebaren bij maakt. Samengevat hebben we het over de lichaamstaal van een mens. Een vorm van pure communicatie waar moeilijk mee te liegen valt. Bovendien wordt de non-verbale communicatie vaak goed onthouden.

Verbale en non-verbale communicatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Denk maar eens aan het voorbeeld dat iemand met een boos en rood aangelopen gezicht tegen je zegt dat hij van je houdt. Geloof je dat? Nee, natuurlijk niet. Om geloofwaardig te zijn moet zo'n boodschap in alle rust, op een lieve toon en het liefst nog met een glimlach overgebracht worden. Je ziet het: dezelfde woorden krijgen met een andere lichaamstaal een andere betekenis.

In deze paragraaf gaan we in op het verschil tussen verbale en non-verbale communicatie, waarna we uitvoerig ingaan op non-verbale communicatie in de vorm van lichaamstaal. Non-verbale communicatie behelst immers 93% van de communicatie tegenover 7% verbale communicatie. We zoomen in op elementen als lichaamshouding, stemgebruik, oogcontact, de plaats waar je gaat zitten, persoonlijke ruimte en gezichtsuitdrukkingen. Ook gaan we in op het spiegelen van gedrag en de manier waarop je elkaar een hand geeft tijdens de begroeting. Allemaal elementen die jou als accountant kunnen helpen bij het efficiënt en effectief communiceren.

1.2.1 Verhouding verbale en non-verbale communicatie

De communicatievormen verbale en non-verbale communicatie zijn onder te verdelen in vocaal en non-vocaal. Vocaal wil zeggen dat het betrekking heeft op je stem. Je kunt het horen, het is auditief. Non-vocaal heeft geen betrekking op je stem. Je kunt het zien en het is daarmee visueel. Tabel 1.3 geeft een overzicht van deze communicatievormen weer.

TABEL 1.3 Communicatievormen

	Vocaal/auditief	Non-vocaal/visueel
Verbaal	Gesproken woord, mondeling	Geschreven/gedrukte woord, schriftelijk
Non-verbaal	Intonatie, stemklank, ritme, volume, pauze	Gebarentaal, lichaamshouding, beweging, uiterlijk, kleding, mimiek

Bron: deels ontleend aan Michels, 2013

Communicatievormen

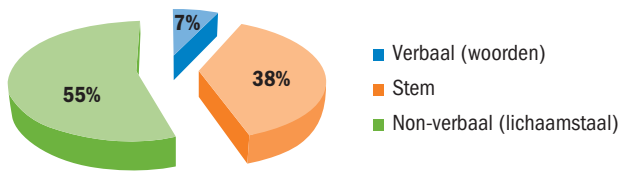
Auditief

Visueel

Stemgebruik

Het stemgebruik van iemand is met 38% zeer belangrijk bij het effectief overbrengen van de boodschap (zie figuur 1.5) en wordt vaak onderschat. Het effect van woorden is slechts 7% en het effect van lichaamstaal maar liefst 55%. Vaak wordt stemgebruik bij lichaamstaal opgeteld en samen als non-verbale communicatie gezien. In dat geval staat het non-verbale deel voor 93%.

FIGUUR 1.5 Het effect van woorden, stem en lichaamstaal bij het overbrengen van de boodschap



Bron: Onderzoek Albert Mehrabian (1967)

Nu duidelijk is geworden hoe belangrijk non-verbale communicatie is, gaan we in de rest van deze paragraaf uitvoeriger in op deze communicatievorm. Om dat te doen, gaan we eerst terug naar het accountantsberoep. Lees maar eens de passage uit de lectorale rede van dr. Peter Epe RA (lectoraat Accountancy & Controlling), waarin wordt verwezen naar de communicatie van accountants.

De communicerende accountant

Het is maandagmorgen en de accountant rijdt zijn dure auto voor, stapt uit in drielig pak en loopt welgemanierd het bedrijfspand van de klant binnen, waar hij met een kop koffie in een rustige ruimte aan het werk gaat. Wellicht een herkenbaar beeld, maar als ik nu zeg 'de communicerende accountant', waar denkt u dan aan?

Mogelijk denkt u bij het accountantsberoep aan een gerespecteerde beroepsgroep, maar misschien fronsen uw wenkbrauwen wel bij de gedachte aan door de vingers van accountants geglijpte boekhoudfraudes. Vragen die hierbij opkomen, zijn: hoe staat het met de communicatieve vaardigheden van accountants en wordt het belang van communicatie door accountantskantoren op waarde geschat?

Bij de vakgebieden accountancy en controlling mag je kernwoorden als betrouwbaarheid en integriteit verwachten. Om dat waar te maken, zul je als accountant of controller efficiënt en effectief moeten communiceren. Dat kan zowel verbaal (taal) als non-verbaal (lichaamstaal). Het effect van non-verbale communicatie is maar liefst 93%, dat van verbale communicatie slechts 7%. Aangezien non-verbaal en verbaal elkaar onderling nodig hebben én versterken, moet bij de genoemde 7% de betrouwbaarheid en integriteit dus met woorden bereikt worden en dáár gaat het in de praktijk nog wel eens mis! Eén van 's werelds vooraanstaande communicatiewetenschappers Watzlawick zei ooit: 'je kunt niet niet communiceren, alle gedrag is communicatie', dus ook die dure auto en dat drielig pak. Het geeft het belang van het onderkennen van de impact van communicatie aan.

Bron: Epe, 2012

Het drielig pak, de dure auto, de welgemanierdheid en de rustige werkruimte waarover in de rede gesproken wordt, behoren tot de non-verbale communicatie. Samen met de verbale communicatie vormen deze elementen het totaalplaatje: verbaal en non-verbaal moeten immers samen matchen.

Om als accountant de genoemde betrouwbaarheid en integriteit verbaal geloofwaardig over te brengen, zal de lichaamstaal hierop nauw moeten worden afgestemd. De manier waarop je je presenteert, is immers je visitekaartje. Lichaamshouding bepaalt hoe de ontvanger over je denkt, het is zelfs bepalend voor het effect van jouw boodschap. Uiteindelijk gaat het er niet primair om wat je zegt, maar wel *hoe* je het zegt. Dit heeft alles te maken met het feit dat je op lichaamstaal beoordeeld wordt.

1.2.2 Lichaamstaal

Wanneer je als accountant in contact bent met een cliënt, wil je natuurlijk als betrouwbare sparringpartner overkomen. Je wilt laten zien een persoonlijkheid te zijn, die het vakmanschap helemaal onder controle heeft en zich inleeft in de situatie van de cliënt. Je doel is natuurlijk dat de cliënt jou ook zo ziet. Je kunt dit tegen de cliënt zeggen, maar de vraag is of hij je dan gelooft. Beter is het om je te focussen op je lichaamstaal, want dáár zit de sleutel tot succes. Daden zeggen immers meer dan woorden en met lichaamshouding kun je zelfs de stemming en het gedrag van de cliënt sturen. Om te kunnen sturen met je lichaamstaal is het noodzakelijk om enkele betekenissen van houdingen, stemvolume, oogcontact, (persoonlijke) ruimte en gezichtsuitdrukkingen te kennen.

Lichaamshouding

Een houding met een rechte rug toont wilskracht en karakter. Je voelt je zelfs al een stuk beter als je puur op het recht(op) zitten let. Voor een accountant is een rechte rug letterlijk en figuurlijk van belang. Om die reden gaan we in hoofdstuk 7 'De rechte rug en cultuur' uitvoerig op deze uitdrukking en houding in. Uit de manier waarop je staat, valt veel af te lezen. Afhangende schouders en je hoofd naar beneden worden veelal geassocieerd met onzekerheid, ongeïnteresseerdheid, sloomheid, depressiviteit, moedeloosheid en weinig rugengraat. Je complete houding is essentieel voor de eerste indruk. Het is dan ook zaak je daar zeer bewust van te zijn en als een nieuwsgierige accountant een proactieve houding met rechte rug aan te nemen. Zeker wanneer je voor het eerst kennismakt met bijvoorbeeld een cliënt. De beste houding is rechtop, schouders recht en een open blik naar voren. Dit straalt zekerheid en assertiviteit uit.

Eerste indruk

Wanneer je staat te praten met iemand, is het verstandig een open en proactieve houding aan te nemen. Dit doe je door iets met je handen te praten. Niet te veel, want dat geeft de indruk dat je onrustig en soms zelfs onzeker bent. Sla je armen niet over elkaar, want dan communiceer je dat je je afsluit en creëer je afstand. Sta ook niet met je handen in je broekzakken te praten (één hand kan eventueel wel), want dat straalt desinteresse en in sommige gevallen zelfs arrogantie uit. Tot slot kan het praten met twee handen in je zij vrij 'aanvallend' en dominant overkomen.

Stemgebruik

Bij stemgebruik is je intonatie heel belangrijk. Intonatie is de melodie van je stem. Wanneer je sloom en monotoon praat, kan dit al gauw als zeurderig en onzeker overkomen. Het communiceert geen pit en proactiviteit. Daarvoor is een vrolijke en duidelijke stem van belang. Als je daarbij ook goed articuleert en niet te snel praat, komt het al veel zelfverzekerder over. Hierbij is de ademhaling essentieel. Vermijd een hoge en oppervlakkige ademhaling, dit geeft de indruk dat je zenuwachtig en onzeker bent. Probeer je ademhaling te verplaatsen naar je buik en neem de tijd. Leg her en der accenten met je

Ademhaling

stem, durf pauzes te laten vallen en wissel af in tempo en volume. Je zult zien dat men veel beter naar je luistert, je verhaal wordt er levendiger van.

Oogcontact

Oogcontact is soms een lastig element in de non-verbale communicatie. Het kan vrij indringend en confronterend overkomen als je het niet goed toepast. Daarbij wordt weggijken, niet aankijken en het negeren van iemand veelal geassocieerd met onzekerheid, onbetrouwbaarheid of soms zelfs met iets te verbergen hebben. Oogcontact is een van de belangrijkste vormen van lichaamstaal. Probeer dit voor ongeveer 85% van de tijd met de betrokkenen te houden. Maar waak voor staren en te gefixeerd gaan kijken, want dat kan juist weer intimiderend overkomen. Het is een kwestie van oefenen en aanvoelen wanneer het goed verloopt.

Overigens kun je aan de ogen van de ontvanger aflezen wat er in hem of haar omgaat (zie tabel 1.4). Dat is handig om te weten, om je communicatie zo effectief mogelijk te laten verlopen.

TABEL 1.4 Wat zeggen de ogen van de ontvanger?

Ogen bewegen naar rechtsboven	De ontvanger is geïnteresseerd en denkt na. Je hebt een gevoelige snaar geraakt.
Ogen bewegen naar linksboven	De ontvanger beoordeelt je verhaal op emotionele gronden. Ga gewoon door met je verhaal.
De ogen dwalen voortdurend af	De ontvanger is niet geïnteresseerd en is bezig te bedenken hoe dit gesprek snel beëindigd kan worden.
De ogen staren naar het plafond	De ontvanger analyseert of je verhaal geloofwaardig is. Geef rust en tijd, er komen wellicht vragen.
De ogen kijken recht vooruit	De ontvanger is niet geïnteresseerd en doet geen moeite om je verhaal te volgen.

Bron: <http://www.managersonline.nl/nieuws/9636/zes-oogbewegingen-van-uw-klant-en-hun-betekenis.html>

De plaats waar je gaat zitten

Wanneer je in bespreking gaat en dan met name in een (zakelijke) één-op-één situatie, is het raadzaam niet frontaal tegenover elkaar te gaan zitten. Naast elkaar zitten geeft het beste communicatieresultaat, maar dat is soms lastig aan een rechthoekige of vierkante spreektafel. Beter is het dan om ieder op een hoek te gaan zitten. Zo is oogcontact houden makkelijk, maar af en toe even naar buiten kijken ook fijn. Het gesprek zal hierdoor natuurlijker verlopen.

Waar kun je het beste gaan zitten?

Degene aan het hoofd van de tafel is de leider van het gesprek, tenzij die persoon met zijn rug naar de deur zit. Dat maakt hem of haar immers kwetsbaar voor 'aanvallen' van achteren.

Ga links van de gespreksleider zitten als je de meeste kans op een succesvol gesprek wilt hebben. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen vaker naar links kijken en een beter gevoel hebben bij wat ze daar zien. Zit je aan de rechterkant, dan krijg je waarschijnlijk minder aandacht.

Wil je als belangrijk gezien worden binnen een groep? Ga dan aan de rechterkant van de gespreksleider zitten. Wie daar zit, wekt de indruk dat hij of

zij de op een na 'machtigste' persoon aan tafel is. Dit is ontstaan in de oudheid, toen de leider zich er bewust van werd dat de persoon links van hem niet zo makkelijk een messteek kon uitdelen met de linkerhand. De persoon rechts kon hem makkelijker aanvallen, dus aan hem werd onbewust meer macht toegekend.

Bron: www.commercielecommunicatie.nl

Wanneer je bijvoorbeeld met z'n drieën aan een rechthoekige spreektafel zit, zal al gauw de situatie 'twee tegenover één' ontstaan. De eerder aangedragen oplossing van ieder op een hoek zitten, zal dan niet bruikbaar zijn. Wel is het zo dat de persoon die alleen aan een kant zit, tijdens het gesprek de ene persoon aankijkt en onbewust met zijn lichaam onder tafel naar de andere persoon draait. Op die manier voelen de betrokkenen dat het gesprek volwaardig met drie personen plaatsvindt. Dit is een houding die je van nature aanneemt, daar hoef je niet bewust op te letten. De ultieme situatie wordt bereikt met een ronde tafel.

Persoonlijke ruimte

Misschien ken je die mensen wel die vrij kort op je gaan staan tijdens een gesprek. En als jij vervolgens een stapje opzij doet, gaan ze met je mee. Voor je het weet, sta je tegen de muur en kun je geen kant meer op. Denk je dat je dan nog de focus op de inhoud van het gesprek hebt? Nee, dat wordt lastig. Je hebt namelijk persoonlijke ruimte om je heen nodig om die focus goed te kunnen houden.

Persoonlijke ruimte is ons draagbaar territorium, het is een soort bel die om ons heen zit. We gebruiken deze ruimte om de afstand met mensen om ons heen te reguleren. Het is een non-verbaal communicatiemiddel. De één mag namelijk dichterbij komen dan de ander. Hiermee geven we (onbewust) aan wat we van de ander vinden.

Intieme zone

De 'intieme zone' loopt tot circa 50 centimeter vanaf je lichaam. Hier laat je je partner en hartsvrienden toe. Vervolgens komt de 'vriendenzone'. Hierin zijn vrienden en mensen die we graag mogen welkom. Ook een gesprek met je partner vindt ongeveer op deze afstand plaats. Vanaf 1,20 meter zitten we in de 'sociale zone'. Dit is de zone waarin we met zakelijke relaties spreken. De grootste afstand is voor de 'publieke zone', die vanaf 3,60 meter te vinden is. Hier gaat het letterlijk om de afstand tussen een spreker en het publiek.

Sociale zone

Publieke zone

De persoonlijke ruimtes verschillen van land tot land. In Nederland is de persoonlijke ruimte vrij groot. Als we met iemand praten die we mogen (dus niet intiem), ligt de grens bij Nederlanders op gemiddeld 60 centimeter. Dat is iets meer dan het gemiddelde, dat op 50 centimeter ligt.

Gezichtsuitdrukkingen

Van iemands gezicht kunnen we emoties aflezen. Wat anderen aan je gezicht kunnen zien, noemen we mimiek. Vaak voel je de betekenis van de desbetreffende gezichtsuitdrukking al van nature aan. Het zijn expressies die de verbale communicatie onderstrepen en waardoor de communicatie verlevendigd wordt. Te veel gezichtsuitdrukkingen leiden af van de inhoud. Het kan je zelfs onrustig en onzeker laten overkomen. Het is de kunst om voor jezelf een middenweg te vinden, dan kom je ook het meest stabiel over op de ander en luistert de ander naar de inhoud van je boodschap.

Mimiek

Spiegelgedrag

Lichaamstaal heeft ook een mooie kans in zich: je kunt deze spiegelen. In feite kopieer je (delen van) de non-verbale communicatie van de ander. Wanneer je uitdrukkingen en gedrag spiegelt, geef je de ander het gevoel op dezelfde golflengte te zitten. Je stelt de ander ermee op zijn gemak. Vaak gaat dit al onbewust en automatisch, maar je kunt er natuurlijk ook een beetje op sturen. Het komt de stemming van het gesprek zeker ten goede. Positief gedrag lokt immers een positieve respons uit (evenals negatief gedrag een negatieve respons teweegbrengt).

Bekende voorbeelden van spiegelgedrag zijn:

- met hetzelfde been over elkaar gaan zitten
- op dezelfde manier met je hand aan je gezicht zitten
- allebei met de armen gevouwen gaan zitten

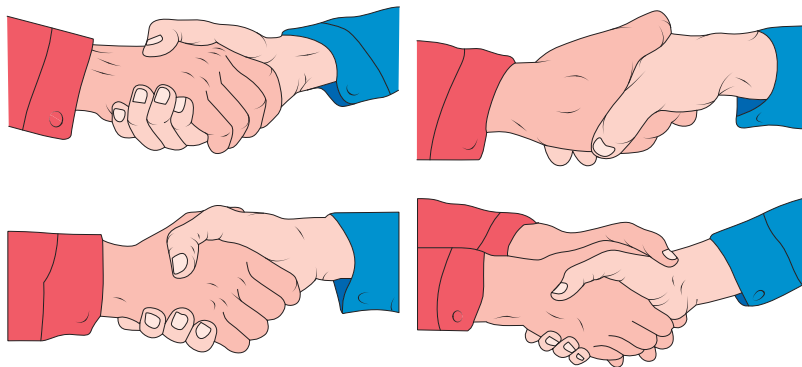
Spiegelen kan ook letterlijk spiegelen zijn. Als jij je linkerbeen over je rechterbeen slaat, kan de ander dat met zijn rechterbeen doen. En als het je lukt om naast de gezichtsuitdrukkingen ook je ademhaling en de snelheid van oogknipperen op die van de ander af te stemmen, dan heb je het helemaal gemaakt. Maar zorg wel dat de ander het niet in de gaten krijgt, want dan is het hele spiegeleffect tenietgedaan.

Het mooiste is dat je bespeurt dat de ander jouw gedrag kopieert. Dit spiegelgedrag is voor jou een rechtstreeks compliment, zonder dat de ander het misschien door heeft.

Handen schudden

Bij de begroeting is het gebruikelijk elkaar een hand te geven. De manier waarop dit gebeurt, zegt veel over de verhouding tussen de gesprekspartners. Het is goed je hiervan bewust te zijn, want zo kun je zelf het juiste signaal afgeven en bijsturen als dit nodig mocht zijn.

FIGUUR 1.6 Manieren van handen schudden



De handdruk linksboven in figuur 1.6 getuigt van een dominante handdruk. Wanneer je je hand in de bovenpositie houdt, maak je duidelijk dat je de leiding wenst te nemen. Veel mensen draaien onbewust de hand van de ander naar beneden als ze een stevige hand willen geven, maar komen daardoor dominant over.

De handdruk rechtsboven in de figuur toont een onderdanige handdruk. Wanneer je je hand in de onderpositie houdt, geef je de leiding aan de ander. Het kan zijn dat je hem of haar een gunst verschuldigd bent. Misschien laat je je makkelijk overrompelen. In ieder geval toon je met deze handdruk onderdanigheid.

De handdruk linksonder is een gelijkwaardige handdruk: er is geen sprake van strijd om de macht. Bijna iedereen denkt van zichzelf dat hij op deze manier een hand geeft. Let er de volgende keer eens op of je hand toch niet een beetje gedraaid is.

De handdruk rechtsonder in de figuur wordt met twee handen gemaakt. Deze vorm zie je nog wel eens bij politici. Het is bedoeld om een indruk van betrouwbaarheid en eerlijkheid te geven. Deze handdruk is meestal vriendschappelijk en goedwillig bedoeld, maar komt in veel gevallen opdringerig over. Vaak gaat hij ook gepaard met gestrekte armen en dat suggereert weer afstand.

Fake it till you make it

Nu de elementen van lichaamstaal aan bod zijn geweest, denk je misschien dat je een hoop werk aan de winkel hebt. Maar soms is het net zo makkelijk om gewoon maar te doen alsof je zelfvertrouwen hebt. 'Doen alsof' is een effectieve techniek om ook daadwerkelijk zelfvertrouwen te voelen. Wanneer je succes boekt, kan het ook nog eens tot meer zelfvertrouwen leiden. De Amerikanen noemen dit 'fake it till you make it'. Het is een bekend verschijnsel uit de psychologie. En waarom niet? Geloof in jezelf!

Doen alsof

1.3 Bedoelde of onbedoelde communicatie

Het is vrijdag laat in de middag, buiten schijnt het zonnetje en je zit als accountant nog alleen op kantoor. Je geniet van het moment: qua telefoon, mail en mensen is het rustig, dus je bent lekker bezig om nog wat laatste zaken af te ronden. Heerlijk al die vinkjes zetten en dan is het bijna weekend! Je zingt er je favoriete nummer hardop bij, omdat je denkt alleen te zijn. Maar niets is minder waar, op de gang is inmiddels de schoonmaakster op de kamer naast je aangekomen. Zij hoort je zingen en schiet zachtjes in de lach. De vraag is nu: is dit bedoelde of onbedoelde communicatie van de accountant?

In deze paragraaf gaan we nader in op intentionele (bedoelde) en non-intentionele (onbedoelde) communicatie. Tevens koppelen we dit aan het managen van verwachtingen en benadrukken we aan het einde het belang van (bewust) communiceren.

We associëren communicatie al gauw met praten, e-mailen en appen. Daarbij denken we ook vaak dat we communiceren wat we zeggen. Inmiddels weet je dat dat meestal niet het geval is. Er zijn vele factoren die het communicatieproces kunnen verstoren, zoals we in paragraaf 1.1 'Wat is communicatie?' besproken hebben. Maar hoe zit het dan met bedoelde en onbedoelde communicatie?

Oomkes beschrijft dat alle gedrag, met en zonder woorden, in aanwezigheid van een ander mens, van wie men zich bewust is, communicatie is.

Als we nu teruggaan naar het voorbeeld van de zingende accountant op de late vrijdagmiddag, is hier dan sprake van communicatie? Het is in ieder

geval communicatie voor de schoonmaakster. Zij is zich immers bewust van de aanwezigheid van de accountant en krijgt de informatie dat hij bijvoorbeeld vrolijk is en het naar zijn zin heeft. En als de accountant wist dat de schoonmaakster hem hoorde, dan zou zijn zingen ook communicatie zijn. Oomkes geeft aan dat als je juist niet wilt communiceren, je dan communiceert dat je niet wilt communiceren. Immers, zoals Watzlawick al aangaf: je kunt niet níet communiceren. Omdat alle gedrag communicatie is, is ook het zinggedrag van de accountant, waarvan hij zich niet of misschien maar half bewust is, communicatie.

Intentionele communicatie

Wanneer je bewust communiceert, is er sprake van intentionele communicatie. In intentionele communicatie zit het woord 'intentie'. Dat betekent bedoeling. Je hebt bij intentionele communicatie dan ook de bedoeling om te communiceren, het is bedoelde communicatie.

**Bedoelde
communicatie**

Bij deze vorm van communicatie kun je je voorbereiden en dus sturen in de communicatie. Zo kun je bijvoorbeeld nadenken over je 'tone of voice', de manier waarop je iets zegt en met welke toon. Het is goed dit af te stemmen op je ontvanger. Vaak stappen zenders in de valkuil door vrij negatief een boodschap in te steken. Als je bijvoorbeeld wilt zeggen dat iemand iets niet mag doen, kun je dat ook positief brengen. In plaats van 'verboden fietsen te plaatsen' zou je ook kunnen zeggen 'u mag om de hoek uw fiets plaatsen'.

'Tone of voice'

Naast taalgebruik is ook beeldgebruik sterk in te zetten bij intentionele communicatie. Zo kan soms een complex onderwerp heel snel verbeeld worden zonder één woord te gebruiken. Wanneer je iets visualiseert, beklijft het vaak beter bij de ontvanger.

Beeldgebruik

Non-intentionele communicatie

De tegenhanger van intentionele communicatie is non-intentionele communicatie. Hier heb je als zender niet de bedoeling te communiceren, maar toch komt er een boodschap bij de ontvanger aan. Deze onbedoelde communicatie is nauw gerelateerd aan de non-verbale communicatie, onze lichaamstaal. Omdat deze vorm 93% van het effect van de communicatie bepaalt, hebben we er in paragraaf 1.2 'Verbale en non-verbale communicatie' niet voor niets uitgebreid aandacht aan besteed. Je communiceert non-verbaal dus al heel gauw onbewust en dus onbedoeld. Je hebt vaak zelf niet door hoe jouw bewegingen, je houding, je stem en je gezichtsuitdrukkingen boodschappen aan de ander overbrengen. Vaak zijn die onbewuste boodschappen zonder woorden veel sterker dan de verbale communicatie. Mensen voelen je feilloos aan. Het is essentieel je daarvan bewust te zijn, vooral in een zakelijke omgeving.

Managen van verwachtingen

Om als (aankomende) accountant effectief met bijvoorbeeld cliënten te communiceren, is het essentieel dat je zo dicht mogelijk met die cliënt langs elkaar heen praat. Verplaats je in de ander, zodat je zo veel mogelijk op één lijn komt met elkaar. Inmiddels weet je dat het decoderen van de boodschap, de interpretatie, een zeer belangrijk moment is in het communicatieproces waarbij van alles kan misgaan. Dit heeft, zoals we in paragraaf 1.1 besproken hebben, onder meer te maken met de referentiekaders. Door verschil in referentiekader kunnen boodschappen anders terugvertaald wor-

den dan bij verzending bedoeld was, en voor je het weet is er sprake van een misverstand. Dit wil je natuurlijk te allen tijde voorkomen, vooral in de zakelijke omgeving van je beroep als accountant, waarbij je juist met de cliënt op één lijn wilt zitten. Om dit te doen, is het raadzaam vooraf de verwachtingen naar elkaar uit te spreken. Dit is soms lastig, maar wel zeer waardevol. Je geeft daarbij namelijk de boodschap af dat je de intentie hebt om samen op één lijn te komen en dat je er alles aan wilt doen om effectief met elkaar te communiceren. Wanneer de wederzijdse verwachtingen onderling worden uitgesproken, kom je al een stuk van elkaars referentiekader te weten en kun je tijdig ingrijpen als blijkt dat er 'valse' verwachtingen in het spel zijn. Op zo'n moment bijsturen komt veel professioneler over dan dat pas later in het traject te doen. Bijsturen betekent overigens ook het benoemen van lastige communicatiemomenten. Wanneer je het gevoel hebt dat een gesprek niet loopt, kun je dat netjes benoemen. Dit kan met gepaste humor, maar ook door gewoon professioneel te zeggen wat je voelt en ervaart. Vaak geeft dat een nieuwe opening, die uiteindelijk tot meer leidt dan als je was doorgesgaan in de 'oude situatie'.

Verwachtingsklooftheorie

Binnen het vakgebied van accountancy wordt gewerkt met de 'verwachtingsklooftheorie'. Deze theorie bespreekt het verschil tussen wat de accountant en de maatschappij aan prestaties (en percepties) van de geleverde kwaliteit door de accountant verwacht. Wanneer dit niet op één lijn zit, hebben we een kloof in de verwachtingen en daarmee uiteindelijk miscommunicatie. In hoofdstuk 8 'Vertrouwen van het maatschappelijk verkeer' gaan we nader op deze verwachtingsklooftheorie in.

Niet communiceren is geen optie

Accountants zijn vaak gedreven vakmensen die de mooiste zaken met cijfers voor elkaar krijgen. Het zijn vaak rustige mensen en denkers. Communiceren is belangrijk, maar meestal niet de tweede natuur van de accountant. 'Het laten gebeuren' is dan al gauw het gevolg en daarmee geef je ruimte voor de interpretatiecreativiteit van de ander, de ontvanger. Want al wil je misschien niet bewust communiceren, je weet nu dat je onbedoeld toch communiceert. Wat je denkt, straalt je uit. Jouw lichaamstaal is voor 93% rake communicatie bij de ander. Kortom, het is wel degelijk zaak je bezig te houden met je communicatie. En voor jezelf kun je proberen te ontdekken wat je het beste ligt. Wellicht zijn er elementen in je lichaamstaal die jou makkelijk afgaan om op te sturen (denk alleen al aan de kleur van je stropdas) en misschien ontdek je tevens elementen in jouw verbale communicatie waar je goed mee uit de voeten kunt. Gebruik je kwaliteiten, iedereen heeft ze. Maar stap niet in de valkuil door te denken dat je geen zin hebt in communiceren, want je communiceert onbedoeld toch!

1.4 Relaties met andere vakgebieden

Communicatie maakt deel uit van de sociale wetenschappen, waar gedrag, mens en maatschappij centraal staan. Het heeft relaties met andere sociale wetenschappen, zoals sociologie en psychologie. Ook is het communicatievakgebied nauw gerelateerd aan de moraalwetenschap ethiek. Deze drie disciplines raken het accountancyvakgebied vol en worden daarom in deze

paragraaf nader toegelicht. Ook laten we zien hoe deze disciplines een plaats hebben gekregen in het accountancyonderwijs.

Sociologie

Sociologie houdt zich bezig met sociale relaties tussen mensen, waarbij opvattingen en gedrag in het middelpunt staan. Hierbij wordt met name gekeken naar de politieke, culturele, religieuze en economische aspecten van menselijke samenlevingen. Sociologie houdt zich bijvoorbeeld ook bezig met hoe identiteit tot stand komt. Het zijn allemaal vraagstukken die het communicatievakgebied ook aangaan.

Psychologie

In de psychologie houdt men zich bezig met alle facetten van het menselijk gedrag. Waarom doet, denkt, voelt en handelt een mens zoals hij dat doet? Menselijk gedrag is complex en minder voorspelbaar dan je in eerste instantie zou denken. In de psychologie probeert men menselijk gedrag te begrijpen. Er wordt gekeken naar algemene kenmerken en naar onderlinge verschillen. In dit hoofdstuk hebben we gezien dat alle gedrag communicatie is. Psychologie is voor de communicatiewetenschap dan ook een zeer essentiële discipline en vertoont veel overlap.

Ethiek

Volgens de Van Dale is ethiek een praktische filosofie die zich bezighoudt met wat goed en kwaad is. Het wordt ook wel moraalfilosofie of zedenleer genoemd. Een moraal is een onderdeel van de algehele levensbeschouwing. Hierbij gaat het om ideeën over wat wij met elkaar als samenleving belangrijk in het leven vinden. Je komt dan uit bij de waarden en normen die we in onze samenleving hanteren. Waarden zijn zaken die mensen belangrijk vinden en daarom nastreven, bijvoorbeeld integriteit, gelijkheid en respect. Normen zijn gedragsregels om daartoe te komen. Een norm voor integriteit is bijvoorbeeld 'ik mag me niet laten omkopen'. De moraal maakt het mogelijk dat mensen samenleven en is cultuurgebonden. Dit geldt niet alleen voor culturen van landen, maar ook van beroepen. Zo kent het accountancyberoep met de Verordening Gedrags- en Beroepsregels voor Accountants (VGBA) fundamentele beginselen die fungeren als waarden en normen van het accountantsberoep. Ethiek en communicatie zijn met elkaar verweven. Een goede communicatie kan middels kennis, houding en gedrag er immers toe bijdragen dat mensen in de samenleving uiteindelijk 'het goede' doen.

Verordening
Gedrags- en
Beroepsregels
voor Accountants

Eindtermen accountancyonderwijs: gedrag, ethiek en besluitvorming

Als accountant verricht je je werk in dienst van het maatschappelijk belang. Om je vak uit te oefenen zoals bedoeld, is het dan ook essentieel dat je kennis hebt van sociale relaties tussen mensen, aspecten en opvattingen die leven in de maatschappij, het menselijk gedrag en weet hoe het ethisch zit met fundamentele beginselen en waarden (zeker in het licht van de Verordening Gedrags- en Beroepsregels voor Accountants (VGBA)).

In de praktijk blijkt nog wel eens dat accountants op deze gebieden nog een slag kunnen maken. In het onderwijs nemen bovengenoemde sociale wetenschappen dan ook steeds meer ruimte in. Onder de noemer 'soft skills' of 'zachte vakken' helpen disciplines als communicatie, sociologie, psychologie en ethiek de accountant meer communicatief, sociaal vaardig en 'steviger' te maken.

'Soft skills'

Dit sluit aan bij de nieuwe eindtermen van het accountancyonderwijs (CEA, 2015), waarin 'Gedrag, Ethiek en Besluitvorming' (GEB) specifiek zijn opgenomen. Het belang van gedrag in het kader van de beroepsuitoefening wordt immers steeds belangrijker. Het gaat hierbij om zowel (professioneel) gedrag van de beroepsbeoefenaar als het verkrijgen van inzicht in het gedrag van de cliënt/opdrachtgever. Het doel van de voor het accountancyonderwijs nieuwe vakgebied GEB is met name inzicht te verschaffen in de beginselen en theorieën met betrekking tot (professioneel) gedrag. De eindtermen GEB richten zich zodoende op relevante delen van de (persoonlijkheids)psychologie en de invloed van de situatie en omgeving op zowel eigen gedrag als besluitvorming.

In dit boek gaan we op deze elementen in. In dit hoofdstuk zijn we ingegaan op (delen van) de persoonlijkheidspsychologie door aandacht te besteden aan het communicatieproces, waarbij het referentiekader en de situatie en omgeving onder meer essentieel zijn. Ook maken selectieprocessen en spiegelen bijvoorbeeld onderdeel uit van de psychologie. In hoofdstuk 7 'De rechte rug en cultuur' gaan we nader in op gedrag.

Samenvatting

Voor de meeste accountants is communicatie een nieuw vakgebied. Daarom is in dit hoofdstuk de basis van het communicatievak besproken. Hierin zijn specifieke keuzes gemaakt waar jij als (aankomende) accountant in je werk wat aan kunt hebben. Door te herkennen wat er gebeurt, weet je hoe je de communicatie in je werk kunt sturen om het succesvol te laten verlopen. De belangrijkste zaken worden hieronder opsommingsgewijs per paragraaf voor je samengevat.

1.1 Wat is communicatie?

- ▶ Communiceren is ergens een gemeenschappelijke betekenis aan geven. Hiermee roep je betekenissen bij de ander op.
- ▶ Er zijn vele modellen die het communicatieproces weergeven, het ZBMO-model is een eenvoudige veelgebruikte weergave die goed bij accountants past.
- ▶ Het ZBMO-model maakt duidelijk wie (zender) wat (boodschap) zegt op welke manier (medium) tegen wie met welk effect (ontvanger). Hierop kan gereageerd worden met feedback en als dáár vervolgens weer op wordt gereageerd, noemen we dit terugkoppeling.
- ▶ In het communicatieproces gaat het om het vertalen (encoderen) en terugvertalen (decoderen) van de boodschap. Dit is een complex proces waarbij veel zaken anders of mis kunnen lopen.
- ▶ Door persoonlijke selectieprocessen komt de boodschap niet altijd over zoals bedoeld. Het referentiekader speelt hierin een belangrijke rol. Dit is het geheel van gewoonten, waarden en normen waar jij je als mens op richt. Hoe meer deze kaders verschillen, hoe groter de miscommunicatie.
- ▶ Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten.

1.2 Verbale en non-verbale communicatie

- ▶ Verbale communicatie gaat over mondeling communicatie en het gesproken woord.
- ▶ Non-verbale communicatie is zonder woorden en gaat over gebaren en mimiek.
- ▶ Het effect van woorden, stem en lichaamstaal bij het overbrengen van de boodschap is respectievelijk 7%, 38% en 55%.
- ▶ Lichaamstaal bepaalt hoe de ontvanger over je denkt. Op lichaamstaal word je beoordeeld. Om te kunnen sturen op lichaamstaal, is het noodzakelijk op een juiste wijze om te gaan met onder meer houding, stemvolume, oogcontact, (persoonlijke) ruimte en gezichtsuitdrukkingen.

1.3 Bedoelde of onbedoelde communicatie

- ▶ Bedoelde (intentionele) communicatie is communicatie die bewust plaatsvindt.
- ▶ Onbedoelde (non-intentionele) communicatie is communicatie waarbij je als zender niet de bedoeling hebt te communiceren, maar er komt wel een boodschap bij de ontvanger aan.
- ▶ Je kunt niet níet communiceren.

1.4 Relaties met andere vakgebieden

- ▶ Communicatie maakt deel uit van de sociale wetenschappen en heeft relaties met sociologie, psychologie en ethiek.
- ▶ Communicatie sluit nauw aan bij het vakgebied 'Gedrag, Ethiek en Besluitvorming' (GEB) binnen de nieuwe eindtermen van het accountancyonderwijs.

Nu de basis voor het communicatievak is gelegd, gaan we in het volgende hoofdstuk nader in op de keuzes die je kunt maken in communicatiekanalen en -middelen. Om zo dicht mogelijk langs elkaar heen te praten, is het immers essentieel dat je de boodschap efficiënt, effectief en vooral passend bij de ontvanger overbrengt. Hiervoor moet je inspelen op de wensen en behoeften van de ontvanger.

Opdrachten

1.1 Wat is communicatie?

Om het proces van communicatie te ontleden, hebben we aandacht besteed aan het ZBMO-model. Hierin zijn het encoderen en decoderen van een boodschap van groot belang voor een efficiënte en effectieve communicatie. Geef een voorbeeld van encoderen en een voorbeeld van decoderen.

1.2 Verbale en non-verbale communicatie

Als iemand tegen je zegt dat hij heel boos op je is, maar hij staat er passief bij met afgehangen schouders, armen bewegingsloos langs het lichaam en een wit gezicht: geloof je dit dan? Wat communiceert deze zender? Ben je geneigd de boodschap te geloven en waarom wel/niet?

1.3 Bedoelde of onbedoelde communicatie

Noem een voorbeeld van onbedoelde communicatie waarbij je zelf betrokken was als zender van de boodschap. Beschrijf het voorbeeld en de boodschap van de communicatie.

1.4 Relaties met andere vakgebieden

Communicatie heeft relaties met andere sociale wetenschappen, zoals psychologie. Geef een voorbeeld uit de accountantspraktijk waarin deze relatie tot uiting komt.
