


H1: Effectief communiceren en samenwerken

Inleiding

- boodschap/medium
- Communicatiemodel: zender  ontvanger (decoderen/ruis)
 - *Het is onmogelijk niet te communiceren!*

Effectief structureren

Aan de basis van een goede tekst (schriftelijk/mondeling) ligt een goede voorbereiding.

OVUR-procedure:

Oriënteren

- **Onderwerp** (meestal door opdrachtgever)
- **Communicatief doel** (informerend, instruerend, overtuigend, activerend, diverterend, emotioneren)
- **Tekstvorm** (bv. recensie, presentatie, e-mail)
- **Medium** (bv. e-mail, sms, televisie)
- **Publiek** (staat centraal, rekening houden met bv. achtergrond/houding/stemming)
- **Randvoorwaarden** (bv. voorgeschiedenis, beperkingen in o.a. lengte/duur)

Voorbereiden

- **Korte omschrijving** van het onderwerp (in 2 à 3 lijnen)
- Inhoud **verder invullen** d.m.v. W-vragen (wie/wanneer/waar/waarom/hoe)
- Formuleren van een **centrale vraag** (rode draad doorheen de tekst) volgens een **vast vragenschema** (zie p. 25-26)
 - *verklarend* (verklaring geven voor een fenomeen)
 - *probleemoplossend* (oplossing aanreiken voor een probleem)
 - *instruerend* (een maatregel uitleggen)
 - *evaluerend*
 - *persuasief/overtuigend*
 - *onderzoekend*
- **Structuur:**
 - *voorwoord* (mensen bedanken/info over het schrijfproces)
 - *inleiding* (introductie/achtergrondinformatie/vooruitblik op vragen en structuur)
 - structureren (onderwerp aanbrengen, structuur v.d. tekst aanhalen)
 - motiveren (aanzetten om verder te lezen)
 - *midden* (antwoorden op vragen uit vragenschema's)
 - *slot* (samenvatting/besluit/aanbevelingen/uitsmijter)
 - terugblik → nooit nieuwe informatie!
 - toekomstperspectieven/aanbevelingen (naar bv. officiële instanties)
 - sterke uitsmijter in het belang van **(belangrijk!)**
 - **primacy**: sterke start om de toon te zetten/aandacht te krijgen
 - **recency**: sterke uitsmijter om de boodschap duidelijk te maken

Uitvoeren

- Tekst uitschrijven met een vaste **alineastructuur**:
 - *kernzin* (*beperkt onderwerp is/zijn duidelijke mening*)
 - *subkernzinnen* (kernzin ondersteunen met statistieken, voorbeelden, verklaring door een 'autoriteit')
- Correct **woordgebruik** in alinea's dat zorgt voor **(belangrijk!)**
 - *cohesie* (vormelijke opbouw + geen storende herhalingen, d.m.v. verwijswwoorden)
 - *coherentie* (inhoudelijke opbouw, d.m.v. signaalwoorden)

Reflecteren

- Schrijven is schrappen (*'Less is more, kill your darlings!'*)
- Extern feedback vragen
- Checklist voor structureren (p. 38)

Effectief formuleren

- GEEN saaie, vervelende teksten (≠ serieus/degelijk)
- WEL:
 - **duidelijk** (concreet, nauwkeurig, expliciet)
 - ↳ geen *lange woorden/zinnen*
 - ↳ geen *ingewikkelde constructies* (*tangconstructie*: twee woorden die bijeen horen, maar ver uiteen staan)
 - ↳ juiste *signaal-* en *verwijswwoorden*
 - ↳ meer *samenstellingen* i.p.v. voorzetsels (bv. *talenkennis* i.p.v. *kennis van talen*)
 - **boeiend**
 - ↳ schrijf bij voorkeur *actief*, soms is *passief* nodig
 - ↳ schrijf *persoonlijk* (geen *men*, liever *wij, ik, u*)
 - ↳ schrijf *beeldend* (voorbeelden, beeldspraak)
 - ↳ schrijf *positief* (ontkenningen vermijden)
 - ↳ schrijf *zinnvolle zinnen* (hoe minder woorden, hoe beter)
 - ↳ vermijd *dezelfde woorden* te herhalen (verwijswwoorden/synoniemen)
 - **gepast** (aangepast aan de ontvanger en context)
 - ↳ *ontvanger* (vermijd modetaal/jargon en wees beleefd)
 - ↳ *context* (formeel/informeel)
 - **taalkundig correct**

Effectief vormgeven

Nut van vormgeving

- de lay-out bepaalt de leesbaarheid van de tekst
- de lay-out bepaalt hoe succesvol jouw tekst is

Basisregels/typografie/kleur/illustraties/tabellen/bladindeling

= geen examenstof, wel doorlezen en toepassen bij het schrijven van rapporten

Effectief communiceren

Verschillende manieren om een boodschap over te brengen

- **krachtig formuleren** (bv. Hitler, Obama 'Yes we can')
- **kop-romp-staart-methode:**
 - kop = starter, aandachttrekker
 - romp = middenstuk, body
 - staart = afsluiter, uitsmijter
- **sandwichmethode:** een negatieve boodschap tussen twee positieve boodschappen verbergen (bv. manager die ontslagen aankondigt tussen twee mededelingen door)
- **associaties** (gevoelswaarde van woorden)
- **eufemismen, verkleinwoorden, ...** (*Niet positief* in plaats van negatief)

Verschillende manieren om te spreken

- **agressief:** ik win – jij verliest
- **niet-assertief/subassertief:** ik verlies – jij wint
 - onderdanig
- **manipulatief/passief-agressief:** ik verlies – jij verliest ook
 - bv. zaken verzwijgen
- **assertief:** ik win – jij wint ook, op basis van gelijkwaardigheid
 - positief, direct, zelfverzekerd en respectvol

Actief luisteren

Situering

- veel communicatieproblemen ontstaan door slecht te luisteren!
- geen passief proces: vereist concentratie, mentale inspanning (bv. in de klas)
- twee luistersituaties:
 - presentaties: weinig interactie
 - gesprekken: interactie
- ↳ groot verschil in manier van luisteren

Waar moet je naar luisteren als de spreker praat?

- **woorden:** verbale component
- **stemgebruik:** nuance van de stem, oprechtheid in de stem
- **lichaamstaal:** non-verbale component
 - ↳ formule: feiten/inhoud + emotie = betekenis van de boodschap
 - ↳ actief luisteren = je aandacht verschuiven van jezelf naar de spreker

Stap 1: Boodschap van de spreker achterhalen

- **de spreker 'binnenlaten'** door:
 - verbale signalen (open houding aannemen, glimlachen, korte stopwoorden, doorvragen)
 - non-verbale signalen (o.a. oogcontact maken, knikken)
- **echoën**: het belangrijkste woord herhalen
- **geduldig zijn**, stilte laten na herhaling
- **dieper graven**, vragen in open of gesloten vorm
- **zeker weten dat je volgt** of checken
- onderscheid tussen **onderbreken en tussenbeide komen**:
 - *onderbreken*: verduidelijking vragen
 - *tussenbeide* komen: gesprek overnemen

Stap 2: Controleren of je de boodschap hebt begrepen

- **de persoon aanspreken**
- **emoties achterhalen** of gevoelens terugkoppelen
- **inhoud oppikken of omschrijven** (relevant voorbeeld/aneddote delen)
- **reflectief omschrijven**: *gouden combinatie* van focus op inhoud en emotie

→ zowel stap 1 als 2: **empathie/inlevingsvermogen tonen**

Gebruik van filters

- **filterstatus**: mensen gaan iets gemakkelijker aannemen van een specialist
 - ↳ voorbeeld chirurg/verpleegster
- **identificatie**: mensen gaan sneller luisteren naar een persoon die hem/haar ligt
- **emotionele filter**: bv. praktische zaken niet meer horen door euforie van goed/slecht nieuws
- **zelf een verhaal in je gedachten voorspellen**
- **focus op je eigen verhaal** i.p.v. die van de ander

Empathie/sympathie

- **empathie**: nadruk ligt op inhoud/emotie
- **sympathie**: medelijden, nadruk ligt op gevoelskant

Welke vaardigheden nodig?

- **actief luisteren**
- **begrijpen wat de persoon bedoelt**
- **inleven** in:
 - *gedachtewereld* (inhoud)
 - *gevoelswereld* (emotie)

→ is **niet gemakkelijk**: mensen gaan snel beoordelen/veroordelen

→ is **wel belangrijk**: iedereen wilt in een bepaalde situatie geholpen worden

→ **Om effectief te communiceren moeten we assertief spreken en actief luisteren, mét empathie.**

Samenwerken

Waarom samenwerkingscompetenties ontwikkelen?

- het is een **afhankelijkheidssituatie** (niet vrijblijvend)
- handig om **sterktes/zwaktes van teamleden** te achterhalen
- elk individu heeft een eigen (sociale) **achtergrond**
- er is **tijdsdruk**
- niet iedereen is extravert: er zijn **zwijgzame types**
- samenwerken is belangrijk in het **bedrijfsleven**

Wat zijn de voor- en nadelen van samenwerken?

Voordelen

- samen bekom je een **beter resultaat (TEAM: Together We Achieve More!)**
- profiteren van **verscheidenheid** (tegenspraak bij voorstellen)
- als groep kan je meer **gewicht leggen op een beslissing**
- **gezonde competitie** (betere prestaties door groepsdruk)
- **minder stress** doordat de taken worden verdeeld
- kunnen samenwerken is een meerwaarde, het is goed voor je **imago**
- gemiddeld gezien een **hoger loon + snellere promoties**

Nadelen

- mensen die niet goed meewerken **profiteren** ook
- mensen die zich **distantiëren** van de groep als er fouten worden gemaakt
- mensen met **individuele belangen** (een verborgen agenda)
- **tijdsverlies** door het zoeken naar eensgezindheid
- **achterstand** omdat men geen hulp/uitleg durft te vragen

Definities

- project/groepswerk: duidelijk afgebakend (begin/einde/bepaalde faciliteiten)
- werkgroep: iedereen werkt individueel aan zijn/haar eigen deel, groep komt soms samen
→ bv. parlementaire werkgroepen

Teamvorming

- individuen
- gezamenlijk doel
- groepsvorming
- hiërarchische ordening
- samenwerkend team

Teamdynamiek

Teams zijn geen statisch geheel!

Teamontwikkeling

Model van Tuckman: 5 fasen

- Forming (kennismaking)
- Storming (machtsstrijd tussen 2 'haantjes')
- Norming (samenwerking, rolverdeling, ontstaan van waarden/normen)
- Performing (strijd om intimiteit, teambinding, wij-gevoel)
- Adjourning (harmonie en wat daarna: bv. ontbinding, nieuwe teamleden, ...)

Soorten teamrollen

- **taakrollen**
- **procesrollen** (ondersteuning/ontwikkeling van het groepsproces, bv. voorzitter)
- **gemengde rollen** (combinatie van taak- en procesrol)
- **disfunctionele rollen** (werken storend in een team, bv. tegenwerkers, klagers, emotionele types, viezerikken, controlefreaks, sterspelers, ...)
- **contrasterende rollen** (kan positief (aanvullend) of negatief (tegenwerkend) zijn)
 - elkaar beter leren kennen
- **contraproductieve rollen** (disfunctionele rol waar niks aan gedaan wordt, zorgt voor rolconflicten)
 - *best case*: bespreekbaar maken in de groep
 - *worst case*: verwijderen uit de groep
- **9 teamrollen van M. Belbin**: iedereen heeft van nature 2 tot 3 teamrollen
 - voorzitter: kalm, straalt vertrouwen uit, extravert, doelgericht
 - vormer: stuurt de gezamenlijke inspanningen (resultaatgericht)
 - plant: bedenkt nieuwe ideeën en strategieën, verzint oplossingen voor complexe ideeën
 - monitor/waarschuwer: maakt analyses van problemen, neemt weloverwogen besluiten
 - bedrijfsman: voert afgesproken plannen systematisch en efficiënt uit
 - groepswerker: steunt, moedigt aan, verbetert communicatie en teamgeest
 - bronnenonderzoeker: onderzoekt ideeën en ontwikkelingen buiten de groep
 - zorgdrager: kwaliteitsbewaker, beschermt tegen fouten
 - specialist: biedt gespecialiseerde kennis op specifiek vakgebied

Succesvol samenwerken met GAVER

- **Gericht** (het team werkt gemotiveerd/doelgericht)
- **Aansprakelijk** (iedereen heeft verantwoordelijkheid, aanspreekbaar op fouten/ongepast gedrag)
- **Verbonden** (verbonden met de doelen, de organisatie en mekaar)
- **Eerlijk** (voor je mening opkomen op een respectvolle/assertieve manier)
- **Respect** (respect voor ieders mening/inbreng/achtergrond, gelijkwaardigheid)

Hoe kunnen we samenwerking verbeteren?

- Selectie nieuwe teamleden (zie Belbin)
- Sturing door teamleader
- Teamfunctioneren als vast agendapunt zetten
- Teambuilding (samen activiteiten doen, mekaar op een andere manier leren kennen)

H2: Effectief vergaderen en notuleren

Inleiding

vergadering: functioneel, van tevoren gepland, met begin-en eindtijd en agenda

- **5 aandachtspunten om resultaatgericht te vergaderen**
 - Verloop en resultaat = proces
 - Inhoudelijke en relationele component = inhoud (hoe verloopt de communicatie?)
 - Opmaak concrete afspraken en actiepunten/to do's
 - Verschillende rollen van deelnemers
 - Creativiteit tijdens een vergadering
- **Factoren ivm onvrede en succes van vergadering**
 - Op vlak van inhoud: saai, onduidelijke afspraken, geen discussie, ...
 - Op vlak van proces: slechte locatie, te lange vergaderingen, slechte sfeer, ...

Stappenplan naar efficiënt vergaderen

Stap 1: Formuleer de doelstelling v.d. vergadering en de status van het te behandelen onderwerp

- Drie doelstellingen: info uitwisselen, probleem analyseren en besluit formuleren
- Status: wat wel en wat niet te delegeren aan de vergadering
- Analyse vergadercontext op 3 niveaus:
 - ✓ macro (wereld)
 - ✓ meso (bv. België)
 - ✓ micro (bv. gewesten)
- ↳ je bent afhankelijk van wat er op een hoger niveau beslist wordt

Stap 2: Selecteer de juiste deelnemers en het juiste aantal

- minder dan 12 pers.: problemen analyseren
- meer dan 12 pers.: zuiver info uitwisselen
- samenstelling vergadergroep door de sbbbbb-analyse
 - ✓ Samenstelling (kennen de deelnemers elkaars expertise? Welke rollen?)
 - ✓ Bagage (Welke skills?)
 - ✓ Belangen (Welke belangen heeft iedere deelnemer? Zijn er verborgen belangen?)
 - ✓ Behoefte (Wat zijn de behoeften van de deelnemers/jezelf?)
 - ↳ beslissingen nemen, informeren, ...
 - ✓ Beslissingsbevoegdheid (Zijn er deelnemers die kunnen beslissen?)

Stap 3: Beperk de vergaderduur, met strakke timings

- meest efficiënte duur = 2u/2u30
- strakke timing = timing op elk agendapunt plakken

Stap 4: Kies de juiste locatie, met een geschikte vergaderruimte (modulaire vergaderruimtes)

Stap 5: Maak een vergaderreglement

- gebeurt meestal niet, wel handig

Stap 6: Goede voorbereiding op basis van een duidelijke agenda

- 70% vergaderresultaat door kwaliteit van voorbereiding!

Vorbereiding

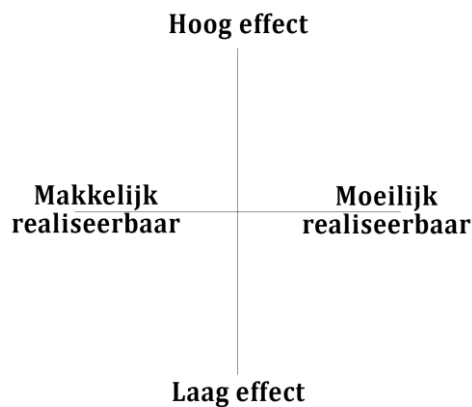
- Optimalisering van agenderingstechnieken
 - ✓ Vermeld altijd doelstelling (inhoudelijke/relatieve doelstellingen)
 - ✓ Breng meest efficiënte volgorde aan (dringend en belangrijk, logische chronologie)
 - ✓ Agendapunten zorgvuldig selecteren (geen deelnemers uitsluiten)
 - ✓ Agendapunten voorzien van nodige vraagstellingen (met vraag én antwoord)
 - ✓ Duur van elk agendapunt bepalen
- Structureer vergaderinhoud
 - ✓ Hoe verzamel je agendapunten?
 - Opmerkingen opvangen (tussen de regels lezen)
 - De behoefte van een agendapunt herkennen
 - Situatie analyseren
 - Probleem formuleren
 - Oplossingen bedenken
 - Oplossing evalueren
 - Besluitvorming
 - ✓ Implementatie na besluit: de 3W's (wie, wat, wanneer)
 - wie moet de beslissing uitvoeren?
 - wat moet er uitgevoerd worden?
 - tegen wanneer moet de beslissing uitgevoerd worden?

Efficiënt vergaderen is gestructureerd vergaderen. Hoe?

- **Driekolommenmodel** (helderste en eenvoudigste manier)
 - ✓ Kolom 1: vraagstelling/agendapunt
 - ✓ Kolom 2: discussie/reacties (pro's en contra's)
 - ✓ Kolom 3: samenvatting/besluit
- **Andere modellen**
 - ✓ De twee kolommen-methode: plus (+) en min (-)
 - ✓ Het BOMB-model: Beeldvorming, Ordenen, Meningsvorming, Besluitvorming
 - ✓ De A4-methode (projectmatige aanpak): Aangeven (Aanleveren), Analyseren (Activeren), Aanpakken (Afwegen), Afspraken (Afronden)

Creatieve hulpmiddelen bij (moeilijke) besluitvorming

- Out-of-the-box denken, door o.a.
 - ✓ De hoeden van E. De Bono: de 6 “thinking hats”
 - we zijn opgevoed om lineair te denken (volgens de regels)
 - we zouden lateraal moeten denken (out-of-the-box)
 - ✓ Brainstorming: de 33% regel in 3 stappen
 - Stap 1: Voor de hand liggende ideeën
 - Stap 2: Gekke/wilde ideeën lanceren
 - Stap 3: Haalbaar maken van gekke/wilde ideeën
 - ✓ De mindmapping-methode (centraal idee, alle linken errond)
 - ✓ De Post-it methode (één idee per Post It, kijken naar de clusters en verder discussiëren)
- Selecteren van bruikbare en niet-bruikbare mogelijkheden door o.a.
 - ✓ De PMI-methode (Pluspunten, Minpunten, Interessant)
 - ✓ De Rendementsmatrix: assenkruis, 2 dimensies (effect en realiseerbaarheid)



- ✓ Besluit nemen in groep: stemmen, consensus, compromis, loting, ...
- ✓ De effectiviteit van een oplossing: $E = K \text{ (kwaliteit)} * A \text{ (acceptatie)}$

Verschillende rollen

Voorzitter

- Dubbele positie van voorzitter in vergadering:
 - ✓ inhoud
 - ✓ proces van de vergadering
- Hoe effectief voorzitten?
 - ✓ Vooraf, in de voorbereiding → agenda in orde
 - ✓ Tijdens de vergadering → initiatief nemen
 - ✓ Na de vergadering → nazorg (evaluatie/verslag)
- Op welke manier debat leiden?
 - ✓ Voor elk agendapunt een introductie geven
 - ✓ Discussie stimuleren, actie/reactie
 - ✓ Doel wordt gerespecteerd
 - ✓ Tijd in gaten houden
 - ✓ Samenvatten
 - ✓ Besluit nemen
- Hoe groepsproces begeleiden?
 - ✓ Verdeling van spreektijd
 - ✓ Bemiddelend of regelend optreden bij hoge emoties
 - ✓ Ingrijpen bij storend gedrag
- Voorzitterstijlen
 - ✓ Onversch. voorzitter (*'laissez faire'*)
 - ✓ Dictatoriale voorzitter (autoritair, wilt alles zelf beslissen)
 - ✓ Sociale voorzitter (empatisch, interesse in groepsproces)
 - ✓ Politieke voorzitter (compromis, vaag besluit, ervoor zorgen dat iedereen tevreden is)
 - ✓ Open voorzitter (begeleidend, transparant, aandacht voor mensen)
- Regisseur van vergadering: drie S'en (Structuur, Sfeer, Snelheid)
- Hoe juiste toon zetten?
 - ✓ Mensen de kans geven te acclimatiseren, op een bepaald moment moet de voorzitter de aandacht trekken (door om stilte te vragen, etc.)
 - ✓ Op een positieve manier de vergadering openen
 - ✓ Niet wachten op laatkomers
 - ✓ Nieuwe deelnemers introduceren, iedereen op de vergadering moet zich ook voorstellen
 - ✓ Agenda respecteren (geen nieuwe punten in agenda steken)

Notulist

- Over welke vaardigheden moet de notulist beschikken?
 - ✓ Actief luisteren
 - ✓ Hoofd- en bijzaken onderscheiden
 - ✓ Verloop en discussie kunnen volgen
 - ✓ Correct kunnen schrijven: geen persoonlijke zaken/gekleurd taalgebruik (neutraal noteren)
- Verschillende basisvormen van verslag
 - ✓ Woordelijk verslag (*ambtelijk verslag*, letterlijk uittypen wat er gezegd wordt)
 - ✓ Uitvoerig verslag (*kernverslag*, alle tekst samenvatten)
 - ✓ Beknopt verslag (relevante kernpunten)
 - ✓ Minimaal verslag (to do's)
- Doelstellingen van verslag: waartoe dient het en voor wie is het bedoeld?
 - ✓ verslag voor een kleine groep deelnemers is korter dan een verslag voor leidinggevenden
 - ✓ nooit vertrouwelijke info in verslag zetten
- Verschillende functies van verslag: info en naslagwerk, follow-up, verantwoording, evaluatie
- Voorkomende fouten bij notuleren
 - ✓ foute info moet in verslag, wordt verbeterd bij de volgende vergadering
 - ✓ geen nieuwe feiten toevoegen, enkel wat er besproken is
 - ✓ geen eigen mening, objectief zijn

Deelnemers

- Hoe kunnen deelnemers bijdragen tot vergadering?
 - ✓ Feedback geven
 - ✓ Presentatie geven
 - ✓ Helder argumenteren, formuleren (tijd loopt, time is money)
 - ✓ Reageren op lastig gedrag van andere deelnemers
 - ✓ Functionele emotie tonen (met een positieve functie)
- Veel voorkomende vergadertypes: zwijgers, praters, critici, grapjassen
- Veel voorkomende stoorzenders (disfunctionele types) → zie hoofdstuk 1
- Negen teamrollen van Belbin → zie hoofdstuk 1

Besluit

- **Vergaderdynamiek: proces** → zie hoofdstuk 1
- Maak altijd concrete afspraken: **SMART** (belangrijk!)
 - ✓ Specifiek: afspraak moet duidelijk afgeleid zijn, concreet
 - ✓ Meetbaar: je moet het kunnen meten, meten is weten
 - ✓ Aanvaardbaar: degene die de afspraken maakt, moet het ook aanvaarden
 - ✓ Realistisch: realistische afspraken, moet haalbaar zijn
 - ✓ Timing: afspraken moeten uitgevoerd worden na een bepaalde tijd, de welke?
- **Evalueer de inhoud en proces**
 - ✓ schriftelijk (o.a. formulier, bevraging)
 - ✓ mondeling (bij volgende vergadering)
- **Controleer verslag/notulen voor verspreiding** (taak van voorzitter)

H3: Rapporteren

Inleiding

rapport (zakelijke verslaggeving):

- ✓ objectieve boodschap
- ✓ zakelijke inhoud
- ✓ over feiten (moet gecontroleerd kunnen worden)
- ✓ nuttig instrument

verticaal rapporteren: rapporteren naar leidinggevendenden/deelnemers

horizontaal rapporteren: rapporteren naar iemand van hetzelfde niveau

intrinsieke doelen: je wilt een publiek bereiken

extrinsieke doelen: bedoeld voor jezelf, om je te profileren

Onderdelen

- **Omslag:** buitenkant
 - ✓ naam auteur(s), titel, naam of logo organisatie
 - ✓ indien flaptekst: samenvatting inhoud, welke doelgroep, info auteur
- **Titelpagina:** eerste pagina
 - ✓ volledige titel/ondertitel
 - ✓ naam opdrachtgever(s)
 - ✓ naam auteur(s)/organisatie
 - ✓ datum verschijning
 - ✓ referentienummer
 - ✓ versienummer
 - ✓ vertrouwelijk of niet
 - ✓ ISBN-nummer
- **Voorwoord:** persoonlijk, ik of wij-vorm (≠ inleiding)
 - ✓ ontstaansgeschiedenis, informatie auteurs
 - ✓ evt. problemen tijdens schrijven
 - ✓ dankwoord personen/organisaties
- **Inhoudsopgave**
 - ✓ globale (of verkorte): enkel hoofdonderdelen
 - ✓ gedetailleerde: alle onderdelen
 - ✓ illustraties in bijlage
 - > 6 illustraties = in lijst van illustraties
 - ≤ 6 illustraties = in inhoudsopgave
- **Verklarende woordenlijst/symbolenlijst**
 - ✓ vaktermen, gebruikte symbolen en afkortingen
 - enkele afkortingen = voetnoten
 - veel afkortingen = woordenlijst

- **Samenvatting** (abstract) (*belangrijk!*)
 - ✓ indicatieve samenvatting: geeft een indicatie, een beperkt idee
 - onderwerp en belangrijkste punten
 - geen inhoud en kernpunten, enkel structuur
 - niet meer dan 150 woorden
 - ✓ informerende samenvatting: geeft alle info uit het rapport
 - zelfstandige tekst
 - volledige samenvatting
 - niet langer dan 10% van publicatie
 - ✓ management summary (executive summary): vooral voor management (tijd besparen)
 - nadruk op adviezen en beslissingen
 - zelfstandig te lezen (niet verwijzen naar publicatie)
 - maximum 2 pagina's
- **Inleiding**: alles moet helder zijn
 - ✓ beschrijving onderwerp
 - ✓ doelstelling
 - ✓ probleemstelling
 - ✓ opbouw
 - ✓ doelgroep
 - ✓ auteurs
- **Body** (het midden)
- **Besluit/conclusie**: terugkoppeling probleemstelling (teruggaan naar centrale vraag)
- **Aanbevelingen**: concrete stappen om doelen te bereiken (niet verplicht)
- **Bibliografie** (literatuurlijst):
 - ✓ eerst boeken en tijdschriften, alfabetisch op naam van auteur
 - ✓ vervolgens url's, alfabetisch op domeinnaam, datum van raadpleging
- **Bijlagen**: zijn relevant, ter ondersteuning of ter aanvulling
 - ✓ verwijzen naar tekst
 - ✓ chronologisch, informatieve titel, genummerd
 - ✓ paginering loopt door
 - ✓ worden vermeld in de inhoudsopgave
- **Register** (index): trefwoord (*lemma*) en verwijzing
 - ✓ alles onder één noemer
 - ✓ bevat alle belangrijke info gekoppeld aan begrippen
 - ✓ aandacht: lezer moet via verschillende wegen info kunnen vinden!

Invulling van body

- **Vaste tekststructuur**
 - ✓ op basis van vast vragenschema, cf. 'effectief structureren'
 - ✓ invulling afhankelijk van soorten publicaties
- **Literatuurverslag**
 - ✓ samenvatting en evaluatie (wetenschappelijke) literatuur
 - ✓ bronnenonderzoek: geloofwaardig en controleerbaar
 - ✓ structuur: inleiding – verantwoording methode – hoofdstukken (per thema, bron, standpunt) – conclusies – literatuurlijst
- **Onderzoeksverslag**
 - ✓ beschrijving activiteiten en resultaten van onderzoek
 - ✓ motivatie over bepaalde beslissingen in onderzoek
 - ✓ structuur: inleiding (probleemstelling) – onderzoeksmethode – data en resultaten – conclusies – bedenkingen en aanbevelingen
- **Tussentijds, follow-up- of voortgangsrapport**
 - ✓ beschrijving van huidige status in lopend project
 - ✓ soms extra maatregelen gevraagd om project af te sluiten
 - ✓ vorm: memo (geen lange publicatie)
 - ✓ structuur: inleiding – activiteiten en resultaten – toekomst – conclusies en aanbevelingen
- **Adviesrapport**
 - ✓ vaak gevraagd door de overheid
 - ✓ lezer adviseren met centrale vragen:
 - probleemoplossend: probleemanalyse – oplossingen – implementatie – aanbevelingen
 - evaluerend: inleiding – achtergrond situatie – vereisten – technische achtergrond – beschrijving onderwerp – vergelijking – besluit – aanbevelingen
 - ✓ recommendation reports, evaluation reports en feasibility reports
- **Ontwerprapport**
 - ✓ vooral lezer informeren
 - ✓ focus op kenmerken, achterliggende ideeën en effectiviteit van ontwerp
 - ✓ structuur: inleiding – programma van eisen – verschillende
 - ✓ concepten – uitwerking gekozen concept – test prototype –
 - ✓ conclusies en aanbevelingen – bijlagen
- **Reis-, inspectie- of studieverlag**
 - ✓ rapport schrijven over studiereis/bedrijfsbezoek
 - ✓ vorm: memo, informeler
 - ✓ structuur: inleiding – achtergrond – bespreking – aanbevelingen en/of evaluatie

Concrete aanpak schrijven rapport

- **Voorbereidende activiteiten**
 - ✓ Formuleren van doel- en probleemstelling: waarom en kernvraag
 - ✓ Rekening houden met eisen en randvoorwaarden; lengte, beschikbare tijd, budgetten, deadline,...
 - ✓ Bepalen van tekststructuur
 - ✓ Schrijfplan opstellen voor verschillende delen
 - ✓ Informatie verzamelen: literatuuronderzoek, enquête, interview, ...
- **Schrijven en herschrijven van kernrapport**
 - ✓ Revisierondes: inhoud, stijl (coherentie/cohesie) en lay-out (uniformiteit)
- **Afwerking rapport**
 - ✓ Toevoeging laatste onderdelen: omslag, titelpagina,...
 - ✓ Dubbelcheck spelling!
 - ✓ Let op relevantie en volledigheid van informatie
 - ✓ Let op geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van informatie: onderscheid tussen feiten en meningen!
 - ✓ Let op nauwkeurigheid/controleerbaarheid van informatie
 - ✓ Vergeet conclusie(s) niet!
 - ✓ Deelconclusies per hoofdstuk samenvatten in 1 grote conclusie

H4: Presenteren

Inleiding

- **Situering**
 - ✓ Wat je zegt is belangrijk, maar HOE je het zegt is belangrijker!
 - ✓ Opnieuw: goede voorbereiding bepaalt succes van presentatie.

Bouwstenen van een effectieve presentatie

= 5 S'en

- ✓ Voorbereiding: formuleer Strategie voor specifiek publiek
- ✓ Uitwerking: ontwikkel duidelijke Structuur en Schraag (ondersteun) opmerkingen met bewijzen
- ✓ Presentatie zelf: met overtuigende Stijl, overwin spreekangst en Staaf betoog met ter zake doende antwoorden en vragen
- ✓ Reflectie: kritische evaluatie

Kies een strategie (voorbereiding)

- **Algemene situatie van de presentatie**
 - ✓ Communicatief doel:
 - welk (doel)publiek
 - welke locatie
 - zaalopstelling (theater, U-vorm, vergadertafel)
 - welke voorkennis
 - welke leeftijd
 - welke aanleiding (congres, feest, ...)
 - wanneer
 - wie komt voor en na, timing
 - ✓ Ideale voorbereidingsduur: duur presentatie x 20
 - ✓ Publiek moet kunnen volgen (structuur)
 - ✓ Publiek moet kunnen begrijpen (spreektaal, geen schrijftaal uit het hoofd leren)
 - ✓ Publiek moet kunnen geloven (bewijsmateriaal)
 - ✓ Publiek moet kunnen onthouden (goede voorbeelden)
- **Spits boodschap toe op de wensen van publiek**
 - ✓ Presentatie is niet altijd meest geschikte middel om doel te bereiken
 - ✓ Aantal aanwezigen (*Size does matter!*)
 - < 12 personen = actie/reactie, inhoud staat centraal
 - > 25 personen = zowel inhoud als spreker staan centraal
 - ✓ Ideale duur en aandacht houden van publiek
- **Onderdelen van voorbereiding**
 - ✓ Materiaal zoeken
 - ✓ Wat niet gebruiken?
 - ✓ Onderwerp afbakenen: publiek staat centraal
 - ✓ Overgebleven materiaal structureren

Creëer een duidelijke **structuur** (uitwerking)

- **Basis**
 - ✓ Uitgeschreven tekst
 - ✓ Verschillen tussen spreken en schrijven
 - spreektaal
 - = kortere zinnen
 - = taalfouten
 - = onderbrekingen
 - ✓ Verschillen tussen spreken en presenteren
 - presentatie
 - = gestructureerder
 - = formeler
 - = andere manier van spreken
 - ✓ Structuur: driedeling (inleiding, midden en slot)
- **Begin met inleiding**
 - ✓ Begroet en betrek publiek
 - ✓ Geef publiek reden om te luisteren (onderwerp en doelstelling)
 - ✓ Geef korte vooruitblik van presentatie (agenda)
 - ✓ Goeie opener (retorische vraag, citaat, grappige anekdote, illustratie, interessant vb., ...)
- **Het midden: kies een geschikte opbouw**
 - ✓ Bepaal kernpunten (hoofd- en subdoelen)
 - ✓ Structureer en bepaal volgorde van deze punten
 - ✓ Help publiek doorheen presentatie te 'navigeren'
 - ✓ 'Bruggetjes' maken om publiek te laten meevolgen
 - ✓ Gebruikte opbouw: chronologisch, ruimtelijk, oorzakelijk, ...
- **Sluit af met positieve noot**
 - ✓ Waarschuw publiek dat einde nadert
 - ✓ Recentheidseffect: dingen die op het einde gezegd worden onthouden we beter
 - ✓ Kort en krachtig
 - ✓ Vat samen, herhaal en ga terug naar inleiding ('cirkel is rond')
 - ✓ Soorten afsluiting
 - Samenvatting of conclusie
 - Terugverwijzing van kernboodschap
 - Om actie vragen (opdracht geven)
 - Citeren (bron vermelden en link leggen met wat je voordien vertelde)
 - Retorische vraag (publiek doen nadenken)
 - Kort verhaal (verband met presentatie)

Schraag je standpunten (uitwerking)

- **Presentatie aantrekkelijk maken**
 - ✓ Doel: presentatie versterken, maar boodschap niet vervangen!
 - ✓ Keuze: afhankelijk van publiek
 - ✓ Herhaal (x3)
 - ✓ Wees 'echt' grappig
 - ✓ Kopieer interessante uitspraken
 - ✓ Vermeld statistieken en getallen
 - ✓ Geef voorbeelden
 - ✓ Vertel anekdotes
 - ✓ Gebruik 'personal touch'
 - ✓ Bedenk aanlokkelijke titels
- **Welke tekst meenemen naar presentatie?**
 - ✓ Inleiding/slot volledig uitgeschreven (+ vanbuiten leren)
 - ✓ Spreekschema (kernwoorden)
 - ✓ Steekkaarten (A6-formaat)
- **Gebruik visuele hulpmiddelen**
 - ✓ Beelden zien is geloven
 - ✓ Beelden zien is leren
 - ✓ Beelden zien is de spreker begrijpen
 - ✓ Beelden zien is tijd winnen (*time is money!*)
 - ✓ Maar beelden zien is niet alles...
- **Top 3 visuele ondersteuning**
 - ✓ PowerPoint: meest gebruikt
 - voor grote groepen
 - kan 'killer' zijn van presentatie ('Death by PowerPoint')
 - nieuwe manieren van presenteren: o.a. slidecasting, Prezi
 - ✓ Flip-overbord (flipcharts): kleinere groep, interactie met publiek, schoon schrift
 - ✓ Whiteboard (schoolbord) met krijt of stift
- **Ideale PowerPoint dia's**
 - ✓ Lettertype:
 - goed leesbaar (ongeschreefd)
 - zoveel mogelijk hetzelfde
 - lettergrootte tussen 24 en 48 punt
 - titels 1/3 groter dan gewone tekst
 - ✓ Accentueren: in vet
 - onderstreep nooit
 - vermijd hoofdletters
 - zuinig met cursief
 - ✓ 1-6-6-regel: 1 idee – max. 6 tekstregels – max. 6 woorden

- ✓ Tekst:
 - geen doorlopende tekst
 - zo weinig mogelijk → kernwoorden gebruiken
 - verspreiden over verschillende dia's
 - links uitlijnen
 - steeds bovenaan beginnen
- ✓ Spraakmakende titel
- ✓ Kleurgebruik: leesbaarheid, contrast, stralingskracht, template
- ✓ Tabellen: KISSS-regel voor vorm en inhoud (*Keep It Simple, Short and Stimulating*)
- ✓ Video: fragment inkaderen, kort, belangrijkste info op het einde
- ✓ Overgangen: overdaad schaadt!
- ✓ Geluidseffecten: niet storen, rustig
- ✓ Aantal dia's: afhankelijk van spreker en onderwerp
- ✓ Verdeling van hand-outs van dia's?
- **Valkuilen**
 - ✓ Haperende apparatuur → back-up voorzien
 - ✓ Slechte leesbaarheid
 - ✓ Te volle slides
 - ✓ Te veel slides
 - ✓ Geen duidelijk verband tussen illustratie en verhaal
 - ✓ Te veel gericht op hulpmiddelen, te weinig oogcontact
 - ✓ Tekst op slides voorlezen: iedereen kan lezen!
 - ✓ Afleidende animatie-effecten, onleesbare kleuren, slechte geluiden
 - ✓ Bij twijfel: less is more! Kill your darlings!
- **Maak vooraf aantekeningen en oefen (x3)**
 - ✓ Ruwe schets van belangrijkste punten
 - ✓ Natuurlijk en spontaan spreken (ook met fouten)
 - ✓ Trefwoorden op spiekbriefjes, steekkaarten
 - ✓ Eerste en laatste zinnen voluit schrijven
 - ✓ Meermaals oefenen, gespreid over kortere periodes

Stijl (presentatie zelf)

- **Situering**
 - ✓ Presenteren is het ergste wat je kan overkomen
 - ✓ Combinatie van gedrag, vertelstijl en gezond verstand gebruiken ('bezield zijn')
- **Presenteren is gedrag (houding): lichaamstaal**
 - ✓ Belangrijk communicatiemiddel (55%)
 - ✓ Oogcontact: direct en indirect, 'waaivorm'
 - ✓ Schouders naar achter
 - ✓ Armen en handen zichtbaar niet 'op slot', 'gesticuleren'
 - ✓ Verschillende houdingen: p. 238-241
 - ✓ Voeten: rustpunt
 - ✓ Wees jezelf: naturel, glimlach, geen overacting, geen tics
- **Presenteren is vertellen en bezield zijn**
 - ✓ Stemgebruik: ademhaling, volume, intonatie, articulatie, tempo, pauze, uitspraak
 - ✓ Bezieling: authenticiteit, dynamisme, enthousiasme, moeheid 'wegacteren'
 - ✓ Opvangen van onverwachte voorvallen: tips p. 245-246
- **Presenteren is taalfouten maken**
 - ✓ Stopwoorden
 - ✓ Zinnen: signaalwoorden
 - ✓ Fouten maken: taalfouten
- **Presenteren is zich weten te beperken**
 - ✓ Besef van tijd
 - ✓ Gebruik maken van ruimte
 - ✓ Lachen, geen geforceerde grappen
- **Presenteren is spreekangst overwinnen**
 - ✓ Wat is spreekangst?
 - ✓ Verschil met plankenkoorts
 - ✓ Iedereen voelt spanning voor een presentatie
 - ✓ Publiek ziet (meestal) spanning bij spreker niet
 - ✓ Beheersing door goede voorbereiding, uitgeslapen zijn, op tijd zijn, 'lichamelijke probleempjes' uitsluiten, oogcontact maken,...

Staaf betoog in de vragenronde (presentatie zelf)

- **Dialogoproces**
 - ✓ - Reacties opvangen uit publiek: verbaal en non-verbaal
 - ✓ - Bewuste interactie met publiek
- **Voorbereiding op mogelijke vragen**
 - ✓ - Evaluatie van kennisniveau van publiek
 - ✓ - Welke vragen te verwachten?
 - ✓ - Antwoorden voorbereiden op mogelijke vragen
- **Bepaal zelf wanneer je vragen wil ontvangen**
- **Hoe aanpakken?**
 - ✓ - Luister goed naar vraag: herformuleer, vraag om
 - ✓ duidelijkheid, vat vraag samen
 - ✓ - Geef kort eerlijk, positief en gestructureerd antwoord
 - ✓ - Check of antwoord bevredigend is
 - ✓ - Als je antwoord niet onmiddellijk weet: voorleggen aan
 - ✓ publiek of nakijken en kort nadien met antwoord komen
- **Hoe reageren op vijandige of lastige vragen?**
 - ✓ Niet: in discussie, in verdediging gaan
 - ✓ Wel: "meebewegen", reacties serieus nemen en begrip tonen
 - ✓ Herhaal de tegenwerping met andere woorden: tijd winnen om na te denken
 - ✓ Verwoord je standpunt beknopt
 - ✓ Ondersteun je eigen stelling met bewijzen dat je gelijk hebt
 - ✓ Geef aan hoe belangrijk je tegenargumentatie is
 - ✓ Belangrijk: als spreker touwtjes in handen houden, spreker bepaalt wat relevant is voor discussie!

Reflectie: kritische evaluatie

- **Zelfevaluatie** (wat is goed/kon beter)
- **Feedback vragen van publiek** (met evaluatieformulier)
- **Bewust zijn van fouten** om deze in de toekomst te vermijden