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:

### **O**riënteren

* **Onderwerp** (meestal door opdrachtgever)
* **Communicatief** **doel** (informeren, instrueren, overtuigen, activeren, diverteren, 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)

### **V**oorbereiden

* **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. verwijswoorden)
* 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 verwijswoorden
    - 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 zinvolle zinnen (hoe minder woorden, hoe beter)
    - vermijd dezelfde woorden te herhalen (verwijswoorden/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/anekdote 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**: **T**ogether **W**e **A**chieve **M**ore!)
* 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 sbbbb-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 efficiente 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!

# Voorbereiding

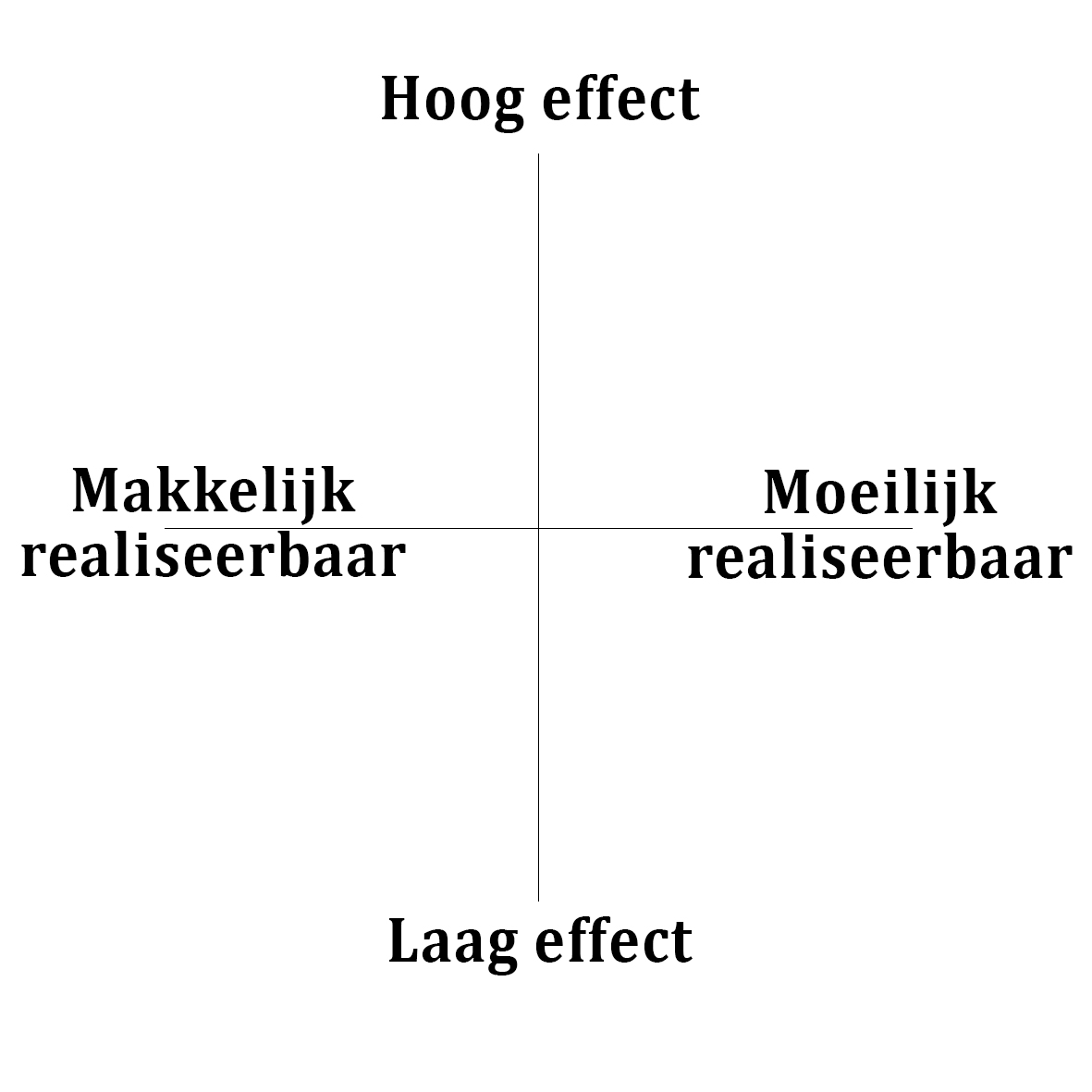
* Optimalisering van agenderingstechnieken
* Vermeld altijd doelstelling (inhoudelijke/relationele doelstellingen)
* Breng meest efficiënte volgorde aan (dringend en belangrijk, logische chronologie)
* Agendapunten zorgvuldig selecteren (geen deelnemers uitsluiten)
* Agendapunten voorzien van nodige 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 (**P**luspunten, **M**inpunten, **I**nteressant)
* De Rendementsmatrix: assenkruis, 2 dimensies (effect en realiseerbaarheid)



* Besluit nemen in groep: stemmen, consensus, compromis, loting, …
* De effectiviteit van een oplossing: E = K (kwaliteit) \* A (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 (**S**tructuur, **S**feer, **S**nelheid)
* 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 uigevoerd 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 leidinggevenden/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 studieverslag**
* 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 **S**trategie voor specifiek publiek
* Uitwerking: ontwikkel duidelijke **S**tructuur en **S**chraag (ondersteun) opmerkingen met bewijzen
* Presentatie zelf: met overtuigende **S**tijl, overwin spreekangst en **S**taaf 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, ‘waaiervorm’
* 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)

* **Dialoogproces**
* - 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