

MARIKE VAN DEN BERG EN YVETTE MOLIN

BETER IN GESPREKS- TECHNIEKEN

Boom



2e DRUK

Beter in gesprekstechnieken

Beter in gesprekstechnieken

Marike van den Berg, Yvette Molin

Tweede druk

Boom

+ Online leeromgeving



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving met extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 2e druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: DPS, Amsterdam

Tweede druk

© Marike van den Berg, Yvette Molin & Boom uitgevers Amsterdam, 2023

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 9789024450916
ISBN 9789024450923 (e-book)
NUR 113

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

Hoe gebruik je dit boek?

Beter in gesprekstechnieken helpt je om je inzicht in en vaardigheden met het voeren van gesprekken te vergroten. In tien hoofdstukken komen alle gesprekken aan bod waarmee je tijdens je studie te maken kunt krijgen, zoals feedback geven, interviewen, vergaderen, telefoneren en verkoopgesprekken voeren. Daarnaast leer je wat de essentie van communiceren is en welke elementaire gespreksvaardigheden je nodig hebt.



Via boomstudent.nl kun je inloggen op de website bij dit boek. Daar vind je per hoofdstuk oefenvragen en links naar filmpjes die de theorie van het betreffende hoofdstuk verhelderen.

Begrippenlijst achterin

In *Beter in gesprekstechnieken* gebruiken we zo min mogelijk vaktaal. Maar om woorden als congruentie en trechtertechniek kunnen we niet heen. Achter in het boek vind je daarom een lijst met uitleg bij zulke termen.



Tips en waarschuwingen herken je aan dit icoon.

De serie *Beter in ...*

Meer inzicht in de regels van de taal

De serie *Beter in ...* onderscheidt zich door een laagdrempelige opzet, met een minimum aan theorie en een maximum aan direct toepasbare regels en voorbeelden. Alle regels én voorbeelden worden helder en systematisch gepresenteerd in overzichtelijke tabellen. Zo leer je sneller en doorzie je gemakkelijker hoe de Nederlandse taal werkt.

Voor wie?

Beter in gesprekstechnieken richt zich op hbo-studenten. Door de systematische en laagdrempelige opzet is het boek zeer geschikt voor gebruik tijdens de les én voor zelfstudie. Het is een echte praktijkhulp, gebaseerd op de vragen en behoeften in het onderwijs.

Waarom?

Hbo-studenten van nu leren anders dan hbo-studenten van tien jaar geleden. *Beter in ...* speelt daarop in. Overzichtelijke korte teksten, altijd een praktijkgericht voorbeeld, en de online leeromgeving met oefeningen en heldere feedback op onjuiste antwoorden.

Oefeningen: in het boek en online

Per onderwerp test je je kennis in korte oefeningen; elk hoofdstuk sluit af met een heldere puntsgewijze samenvatting en afsluitende oefeningen. Via boomstudent.nl kom je op de online leeromgeving bij dit boek. Daar vind je extra oefeningen bij elk hoofdstuk en links naar filmpjes die de theorie van het betreffende hoofdstuk verhelderen.



Inhoudsopgave

1	De essentie van communiceren	11
1.1	Inhoud van dit hoofdstuk	11
1.2	Communicatie en ruis	11
1.3	Vier aspecten van een boodschap	14
1.4	Verbale en non-verbale communicatie	16
1.5	Voorbereiding op het gesprek	20
1.6	Samenvatting	22
1.7	Afsluitende oefening	23
2	Elementaire gespreksvaardigheden	25
2.1	Inhoud van dit hoofdstuk	25
2.2	Gesloten vragen en meerkeuzevragen	25
2.3	Suggestieve vragen	26
2.4	Open vragen	27
2.5	Doorvragen en nieuwe vragen stellen	29
2.6	Volgertjes en stilte	31
2.7	Samenvatten van de inhoud	32
2.8	Samenvatten van het gevoel	34
2.9	Metacommunicatie	36
2.10	Confrontatie	36
2.11	Samenvatting	38
2.12	Afsluitende oefening	38
3	Feedback geven en ontvangen	41
3.1	Inhoud van dit hoofdstuk	41
3.2	Positieve en negatieve feedback	41
3.3	Maak feedback concreet	42
3.4	De stappen van feedback geven	43
3.5	Wanneer geef je feedback	45
3.6	Feedback ontvangen	46
3.7	Peer feedback	46
3.8	Samenvatting	47
3.9	Afsluitende oefening	48
4	Probleemverkenning en coaching	49
4.1	Inhoud van dit hoofdstuk	49
4.2	Een open houding	49
4.3	Valkuilen bij probleemverkenning en coaching	50
4.4	De stappen van probleemverkenning	51
4.5	De essentie van coaching	52
4.6	Vragen in de drie fasen	53

4.7	De ijsberg	55
4.8	Samenvatting	58
4.9	Afsluitende oefening	58
5	Slechtnieuwsgesprek	61
5.1	Inhoud van dit hoofdstuk	61
5.2	Wanneer is iets slecht nieuws	61
5.3	Vorbereiding en opbouw van het gesprek	61
5.4	Valkuilen	66
5.5	Samenvatting	68
5.6	Afsluitende oefening	69
6	Interview	71
6.1	Inhoud van dit hoofdstuk	71
6.2	Soorten interviews: open, half gestructureerd en gestructureerd interview	71
6.3	Vragen naar feiten, meningen of emoties	73
6.4	Vorbereiding	74
6.5	Opbouw van het interview	76
6.6	Registratie van de antwoorden en verslaglegging	77
6.7	Focused, expert- en retrospectief interview	78
6.8	Samenvatting	79
6.9	Afsluitende oefening	80
7	Vergaderen	81
7.1	Inhoud van dit hoofdstuk	81
7.2	De voorzitter	81
7.3	Vóór de vergadering	82
7.4	Start van de vergadering	86
7.5	Agendapunten behandelen	87
7.6	Afspraken SMART maken	88
7.7	Begeleiden van de vergadering: de structuur	90
7.7.1	BOMB-model (open en half open agendapunten)	90
7.7.2	Twee-kolommenmethode (half open agendapunten)	92
7.7.3	Brainstorm (open agendapunten)	93
7.7.4	Werken met kaarten (open agendapunten)	95
7.7.5	Slecht nieuws brengen (gesloten punten)	96
7.8	Besluitvorming	98
7.9	Begeleiden van de vergadering: het proces	98
7.10	Omgaan met conflicten in de groep	100
7.11	Samenvatting	102
7.12	Afsluitende oefening	104

8	Telefoongesprek	107
8.1	Inhoud van dit hoofdstuk	107
8.2	Telefoneren	107
8.3	Wie mag je bellen	108
8.4	De voorbereiding	108
8.5	De begroeting	110
8.6	Vragen of het uitkomt	110
8.7	De boodschap	111
8.8	Voorbereid zijn op tegenwerpingen	113
8.9	Bellen in tempo als je veel moet bellen	114
8.10	Samenvatting	115
8.11	Afsluitende oefening	116
9	Verkoop-jezelf-gesprek	117
9.1	Inhoud van dit hoofdstuk	117
9.2	Waarom jezelf verkopen	117
9.3	Vertrouwen	117
9.4	Structuur van het gesprek	118
9.5	Stap 1: een goede eerste indruk maken	118
9.6	Stap 2: vertrouwen winnen	119
9.7	Stap 3: doorvragen	120
9.8	Trechterechniek in stap 3	122
9.9	Stap 4: kort en krachtig presenteren – de 'elevator pitch'	124
9.10	Stap 5: het gesprek positief afsluiten	126
9.11	Samenvatting	127
10	Verkoopgesprek	129
10.1	Inhoud van dit hoofdstuk	129
10.2	Verkoop aan verschillende doelgroepen	129
10.3	Verkoop op verschillende niveaus	129
10.4	Verkopen in de praktijk	132
10.5	Primaire verkoop in de praktijk	132
10.6	Productverkoop in de praktijk	135
10.7	Relationele verkoop in de praktijk	139
10.8	Samenvatting	146
10.9	Afsluitende oefening	147
11	Antwoorden bij de oefeningen	149
12	Belangrijke begrippen	161
	Literatuur	167

1 De essentie van communiceren

Gesprekken voeren doe je de hele dag door. Veel gesprekken voer je gewoon omdat je elkaar tegenkomt. Andere gesprekken zijn serieuzer van aard. Je houdt een interview voor een onderzoek, je voert een gesprek met je studie-begeleider of je solliciteert voor een baan. Je wilt een doel bereiken en dat wil de ander vaak ook. Dit hoofdstuk is bedoeld om je bewust te maken van de verschillende factoren die bepalen of je gesprek slaagt of niet.

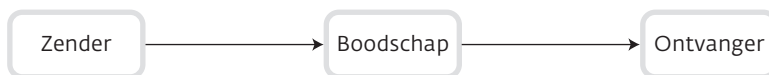
1.1 Inhoud van dit hoofdstuk

- 1.2 Communicatie en ruis
- 1.3 Vier aspecten van een boodschap
- 1.4 Verbale en non-verbale communicatie
- 1.5 Voorbereiding op het gesprek
- 1.6 Samenvatting
- 1.7 Afsluitende oefening

1.2 Communicatie en ruis

Zender en ontvanger

Wat is communicatie eigenlijk, en wat kan erbij misgaan? In de kern is communicatie tussen twee mensen niets meer dan dat de een (de zender) doelbewust een boodschap zendt naar de ander (de ontvanger). De ontvanger hoort de boodschap en de communicatie is voltooid. Schematisch ziet die er zo uit:



Figuur 1 *De kern van communicatie*

In de praktijk ligt het natuurlijk niet zo simpel. Gesprekspartners beginnen nooit volkomen neutraal aan een gesprek, waardoor er altijd iets gebeurt met de boodschap. Als je zelf de zender bent en iets wilt vertellen of vragen aan een ander, ben je niet neutraal. Laten we als voorbeeld nemen dat je bij een hoofd P&O komt om te vragen om een stageplek. Alle kans dat je zenuwachtig bent voor dit gesprek. Je wilt die plek graag en het is niet gemakkelijk om ergens op gesprek te gaan. Wat er zou kunnen gebeuren:

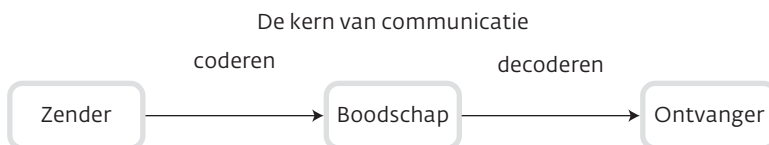
- Hoofd P&O Ha, daar ben je. Kon je het een beetje vinden?
- Student *(zenuwachtig en iets buiten adem)* Tja, hallo, ja, het ging wel, ik uhh, ik zou eigenlijk willen vragen ... (baalt vervolgens van de slechte start)
- Hoofd P&O Nou, jij loopt wel hard van stapel! Je wilt het hebben over de stageplek hè? Ik wilde me eigenlijk eerst even aan je voorstellen.

Je gemoedstoestand, je eerdere ervaringen met dit soort gesprekken en het belang van de boodschap voor jou kleuren de manier waarop je het bericht overbrengt. Dit overbrengen noemen we coderen: als zender moet je de boodschap overbrengen die in je hoofd zit. Je moet het verhaal omzetten in woorden en gebaren waar je niet altijd alle controle over hebt. Bij het coderen gaat dus vaak al iets mis.

De ontvanger is ook niet neutraal. Hij heeft misschien helemaal geen tijd voor dit gesprek, of had voor de stageplek al iemand anders in gedachten. Het kan ook zijn dat hij eerder nog zin had in het gesprek met jou, maar net een vervelende opdracht van zijn leidinggevende heeft gekregen. Zijn stemming is omgeslagen en het begin van jullie gesprek verloopt stroef. De ontvanger moet de boodschap ontvangen, begrijpen en verwerken, wat decoderen wordt genoemd. Alles wat bij hem van binnen speelt, bepaalt mee hoe hij op jouw boodschap reageert. De gedachten van het hoofd P&O waren misschien wel als volgt:

- Hoofd P&O Ha, daar ben je. Kon je het een beetje vinden? *(is benieuwd wie hij tegenover zich heeft)*
- Student Tja, hallo, ja, het ging wel, ik uhh, ik zou eigenlijk willen vragen ...
- Hoofd P&O Nou, jij loopt wel hard van stapel! Je wilt het hebben over de stageplek hè? Ik wilde me eigenlijk eerst even aan je voorstellen. *(denkt intussen: Zo, die is zenuwachtig! Ik hoop niet dat hij in het werk ook zo reageert. Eerst maar even op zijn gemak stellen en dan eens kijken of hij rustiger wordt)*

Het simpele model wordt hiermee wat uitgebreider.



Figuur 2 Communicatiemodel met coderen en decoderen

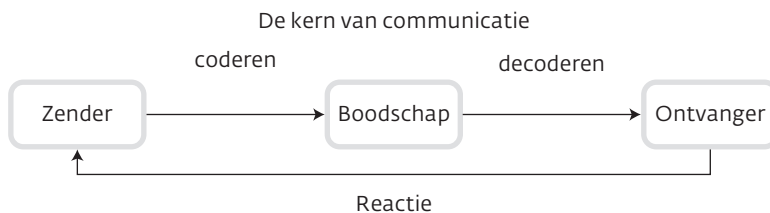
Oefening 1

Zoek een partner om mee te oefenen. De zender spreekt onderstaande zinnen een voor een uit, waarbij de klemtoon op het vetgedrukte woord komt te liggen. De ontvanger vertelt telkens kort welke betekenis de zin voor hem krijgt. Draai daarna de rollen om met de tweede set zinnen.

1. Ik geloof niet dat Natasja jou leuk vindt.
 2. Ik geloof niet dat **Natasja** jou leuk vindt.
 3. Ik geloof niet dat Natasja **jou** leuk vindt.
 4. Ik geloof niet dat Natasja jou **leuk** vindt.
-
1. Door **weg** te rennen, heeft hij de indruk gewekt bang te zijn.
 2. Door weg te **rennen**, heeft hij de indruk gewekt bang te zijn.
 3. Door weg te rennen, heeft **hij** de indruk gewekt bang te zijn.
 4. Door weg te rennen, heeft hij de indruk gewekt **bang** te zijn.

Relatie tussen zender en ontvanger

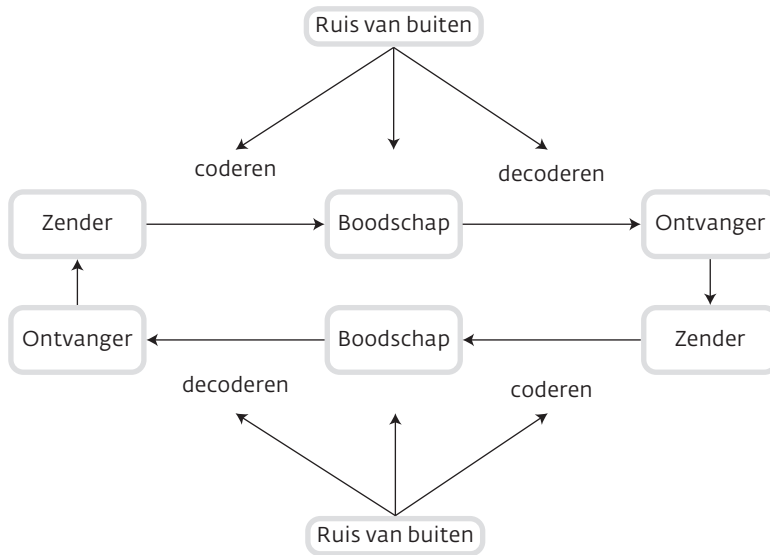
Het is ook mogelijk dat de reactie van de ontvanger is gekleurd door de relatie die zender en ontvanger hebben. Als het hoofd P&O je buurman is en als dat de reden is dat hij heeft ingestemd met een gesprek, staat hij waarschijnlijk vanaf het begin van het gesprek positief tegenover je verzoek. Als je een gesprek voert met iemand met wie je eerder ruzie hebt gehad, begint het gesprek waarschijnlijk met een negatieve stemming. Vaak hebben beide gesprekspartners vooraf al ideeën over elkaar die het gesprek beïnvloeden.



Figuur 3 Communicatiemodel met coderen, decoderen en reageren

Factoren van buiten

Op het moment dat de ontvanger een reactie geeft, wordt hij feitelijk zender. Hij zegt iets, met een bepaalde toon, of vraagt iets aan de oorspronkelijke zender. Ontvanger wordt zender en zender wordt ontvanger; er is een gesprek ontstaan. Daarbij is er vaak nog ruis van buitenaf die het communicatieproces verstoort. Bijvoorbeeld lawaai op de gang, of spanningen omdat er bezuinigd moet worden. Als jullie daar allebei last van hebben, kan dat het gesprek beïnvloeden. Het totale communicatiemodel, met de wisseling van zender naar ontvanger en ruis van buiten, ziet er dan als volgt uit.



Figuur 4 Het communicatiemodel: een circulair proces met ruis van buiten

Tijdens gesprekken treden al deze invloeden voortdurend op. Soms zijn de verstoringen zo ingrijpend, dat je als zender je doel niet bereikt als je niet ingrijpt. Daar gaat dit boek over: inzicht krijgen in wat er gebeurt in communicatie tussen jou en iemand anders en wat je kunt doen om bij te sturen als het mis dreigt te gaan.

1.3 Vier aspecten van een boodschap

Een boodschap bestaat uit meer dan de inhoud. Een duidelijk en compleet model hiervoor is dat van de wetenschapper Schulz von Thun. Hij onderscheidt vier aspecten die in een boodschap verpakt zitten. Als de ontvanger reageert op een ander aspect dan de zender bedoelde, ontstaat er ruis en gaat de communicatie mis. Welke vier aspecten zijn dat?

1. Het zakelijke aspect. Dit is het eenvoudigste onderdeel: de inhoud. Als iemand zegt: 'Ik eet vanavond pizza', weet je wat hij vanavond op zijn bord heeft.
2. Het expressieve aspect. Dit onderdeel van de boodschap zegt iets over de zender, het drukt iets over hem uit ('expressie'). Misschien bedoelt de zender dat hij geen tijd heeft om te koken. Het kan ook zijn dat hij dol is op pizza en daarom vanavond voor de derde keer deze week pizza eet. Vaak zie je aan de non-verbale communicatie wat de zender bedoelt. Als hij er blij bij kijkt is de kans groot dat hij dol is op pizza. Kijkt hij er bedrukt bij, dan is er iets anders aan de hand (zie de volgende paragraaf).

3. Het relationele aspect. Hiermee drukt de zender uit wat de onderlinge relatie is tussen hemzelf en de ontvanger. Dit kan bijvoorbeeld onderdanig gedrag zijn, als de ontvanger vindt dat hij een lagere positie heeft dan de zender. Het relationele aspect merk je vooral uit de toon waarop de boodschap wordt uitgesproken en de lichaamstaal (zie ook 1.4). Afhankelijk van de manier waarop de zender het zegt, kan hij bijvoorbeeld bedoelen: *Jij gaat lekker uit eten met vrienden, maar ik blijf alleen achter en eet dus maar een pizza. Of: Jij zou boodschappen doen maar hebt dat niet gedaan, zodat ik nu een pizza moet eten. Of: Ik ben blij dat jij me even met rust laat, ik ga genieten van mijn avond en eet lekker pizza!*
4. Het appellerende aspect. Een appel doen op iemand betekent dat je beroep doet op de ander, en dat is het vierde aspect van de boodschap. De meeste boodschappen worden uitgezonden om de ander te beïnvloeden. In het 'pizzavoorbeeld' kan dat onder meer zijn: *Je zou beter voor mij moeten zorgen, of: Je moet je aan je afspraken houden (dat je boodschappen zou halen).*

Oefening 2

Bepaal in onderstaande boodschappen wat het zakelijke, expressieve, relationele en appellerende aspect kan zijn (er zijn meer antwoorden mogelijk).

1. Het stoplicht staat op groen.
2. Het is koud buiten, ik doe een jas aan.
3. We hebben voor de hele werkgroep maar één laptop ter beschikking.
4. Waarom loop jij niet even naar de winkel om brood te halen?

Bij oefening 2 heb je gemerkt hoe totaal verschillend dezelfde boodschap kan worden geïnterpreteerd. Dat zit voor een deel in de manier waarop de zender de tekst uitspreekt, maar voor minstens zo'n groot deel zit het in het hoofd van de ontvanger. En ook in de relatie die er al tussen de zender en ontvanger is. Als je studiebegeleider of leidinggevende tegen je zegt: *Ik zou maar eens harder gaan werken*, reageer je daar waarschijnlijk anders op dan wanneer een vriend hetzelfde zegt. Dit zijn allemaal voorbeelden van ruis.

Hierna zie je een voorbeeld van een kort gesprek dat ontspoord, doordat de ontvanger op een ander aspect reageert dan de zender bedoelde. Omdat geen van beiden dit bespreekt, blijft het misverstand bestaan.

- | | |
|-------|---|
| Pedro | Hé Mike, heb je gezien dat de deadline voor het aanleveren van de halfjaarscijfers een week naar voren is gehaald? <i>(zakelijk aspect, ter informatie)</i> |
| Mike | Ja rustig maar, ik heb de mail ook gelezen hoor! <i>(decodeert de boodschap als appellerend, voelt zich aangesproken omdat hij nog niet geleverd heeft)</i> |

Pedro	Sorry hoor, ik las het net en zeg het je alleen voor de zekerheid. <i>(codeert zijn boodschap met het expressief aspect: ik help jou)</i>
Mike	Ik hou mijn mails goed bij hoor! <i>(decodeert de opmerking van Pedro als relationeel: hij vindt dat ik mijn zaken niet orde heb)</i>
Pedro	Oké, succes, blij dat te horen. <i>(reageert nu ook op het relationele aspect, dat nu uit de hand loopt)</i>

Het is de kunst om in gesprekken alert te zijn op de vier aspecten die in een boodschap kunnen zitten. Als de ander anders op je boodschap reageert dan jij verwachtte, is de kans groot dat hij op een ander aspect reageert. Je kunt dat dan benoemen. Bijvoorbeeld: *Ik heb het idee dat je je aangevallen voelt (appellerend aspect), maar dat was niet mijn bedoeling. Ik wilde je alleen vertellen dat we een week eerder klaar moeten zijn, want wist niet of jij en de anderen dat al gezien hadden (zakelijk aspect).* Dit soort communicatie wordt ook wel metacommunicatie genoemd, en komt terug in 2.9.

1.4 Verbale en non-verbale communicatie

De vier aspecten van een boodschap kun je niet allemaal ontdekken door naar de woorden van iemand te luisteren. Dan zou je alleen letten op het zakelijke aspect en vaak niet begrijpen waarom iemand op een andere manier reageert dan je verwachtte. Om dit aan te voelen gebruik je vaak – onbewust – andere manieren van communicatie. Je reageert bijvoorbeeld op de gezichtsuitdrukking en gebaren die de ander maakt. Deze decodeer je in je hoofd en voor je het weet heb je zelf boos teruggekeken of ben je ook achterover gaan leunen. Al deze vormen van communicatie worden lichaamstaal of non-verbale communicatie genoemd. Dit als onderscheid met verbale communicatie, die gaat over de kale woorden en zinnen die iemand gebruikt. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat meer dan de helft van wat we overdragen in de non-verbale communicatie zit, dus de manier waaróp iets gezegd wordt.

Stel je voor dat je met een vriend uit je studiejaar zit te praten over het komende tentamen. Jij maakt je behoorlijk zorgen, maar je vriend zegt: *Och, ik zie wel, ik red me er wel uit.* Intussen zit hij te wiebelen met zijn voet en druk door het boek heen en weer te bladeren. Welke indruk krijg je? Zijn non-verbale gedrag geeft je andere informatie dan wát hij zegt. Of denk aan iemand die een presentatie houdt en een product aanprijst terwijl hij naar de grond kijkt, zijn schouders laat hangen en steeds zachter gaat praten. Grote kans dat je niets van hem gaat kopen. Probeer zelf maar eens met een verdrietig gezicht te roepen: *Ik ben toch zo blij!* Of omgekeerd: kijk vrolijk, recht je rug en zeg tegen je vrienden: *Ik zie het niet meer zitten!* Je merkt het

Beter in gesprekstechnieken helpt je om je inzicht in en vaardigheden met het voeren van gesprekken te vergroten. In tien hoofdstukken komen alle gesprekken aan bod waar je tijdens je studie en in je werk mee te maken krijgt, zoals feedback geven, interviewen, vergaderen, telefoneren en verkoopgesprekken voeren. Daarnaast leer je wat de essentie van communiceren is en welke elementaire gespreksvaardigheden je nodig hebt.

Meer inzicht in de kern van gespreksvoering

De serie *Beter in...* onderscheidt zich door een laagdrempelige opzet, met een minimum aan theorie en een maximum aan direct toepasbare tips en voorbeelden. Overal vind je oefeningen die dicht bij je eigen praktijk staan en direct toepasbaar zijn. Zo leer je in de praktijk en doorzie je gemakkelijker wat er nodig is om een goed gesprek te voeren.

Direct oefenen

In elk hoofdstuk vind je diverse oefeningen die je zelf kunt doen. Docenten kunnen hier ook gebruik van maken tijdens de lessen, zoals de verschillende rollenspelen in het boek. Elk hoofdstuk in het boek sluit af met een duidelijke samenvatting en een afsluitende oefening. Bovendien vind je per hoofdstuk extra oefeningen en video's op de online leeromgeving bij dit boek.

Deze tweede druk is geactualiseerd. De voorbeelden zijn praktijkgericht en er is een hoofdstuk over het slechtnieuwsgesprek toegevoegd.

Een echte praktijkhulp

Beter in gesprekstechnieken richt zich op hbo-studenten en is door de toegankelijke opzet zeer geschikt voor gebruik tijdens de les én voor zelfstudie. De combinatie van boek en website maken dit product tot een echte praktijkhulp, gebaseerd op de vragen die leven in het onderwijs van nu.



Marike van den Berg (1963) werkte als trainer communicatie- en managementvaardigheden, organisatieadviseur en leidinggevende van opleidingsafdelingen bij verschillende organisaties. Op dit moment coördineert ze het beleid voor ontwikkeling en onderwijs bij de politie. Eerder schreef ze onder andere *Effectieve tweegesprekken* en *De rol van adviseur*.



Yvette Molin (1969) is trainer en ondernemer bij Kenneth Smit waar zij management-, verkoop- en communicatietrainingen geeft. Ze begeleidt diverse (management)teams en is Insights Discovery Practitioner. Eerder werkte zij zowel in sales- als managementfuncties bij verschillende bedrijven.



www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

