**HOOFDSTUK 7. Communicatie**

**Opgave 7.1**

**1.**

Communicatie is een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren.

**2.**

We onderscheiden interne ruis en externe ruis.

* Interne ruis. De oorzaak ligt bij de ontvanger of verzender: elkaars taal niet kunnen lezen of begrijpen, emotie, onduidelijkheid, teveel informatie en dergelijke.
* Externe ruis. Deze komt van buiten: internetstoring, herrie.

**3.**

Gegevens zijn slechts feiten of symbolen en worden pas informatie als de data voor de ontvanger betekenis en nut hebben.

**4.**

Massacommunicatie is communicatie waarbij grote groepen mensen worden bereikt. Een andere benaming is: openbare communicatie.

**5.**

Het komt erop neer dat een goede relatie tussen zender en ontvanger leidt tot wederzijds begrip, waardoor de inhoud van de communicatie wordt beïnvloed en ruis wordt voorkomen.

**6.**

Technieken voor een goede gespreksvoering:

* Wees to the point, bespreek de hoofdzaken, generaliseer niet.
* Verduidelijk lastige kwesties met voorbeelden.
* Ga vooral uit van de feiten en beperk het geven van een eigen oordeel.
* Geef wel feedback op zaken of op gedrag van de gesprekspartner, maar niet op zijn persoon.
* Doe verzoeken op het juiste moment.
* Luister actief en probeer de gesprekspartner te begrijpen.
* Stel vragen, met name bij onduidelijkheden.
* Vermijd hierbij meervoudige vragen.
* Open vragen hebben meer waarde dan gesloten vragen, waarop de gesprekspartner slechts ja of nee zal antwoorden.
* Vat regelmatig samen:
  + als controle voor de andere gesprekspartner;
  + als het gesprek afdwaalt;
  + aan het eind van een onderwerp of van het gesprek.
* In plaats van samen te vatten kun je ook interpreteren of reflecteren om duidelijkheid te krijgen of de ander verder te helpen in het gesprek: ‘Dus je bedoelt ......’ of ‘Begrijp ik goed dat ......’
* Geef beargumenteerd aan waarom je niet aan een verzoek kan voldoen of waarom je ergens niet mee kan instemmen.
* Maak zo helder mogelijke afspraken.
* Samengevat: Maak gebruik van het LSD-principe:
  + Luisteren;
  + Samenvatten;
  + Doorvragen.

**7.**

Voor een deelnemer aan een vergadering is het volgende van belang:

* voorbereiden via de vergaderstukken;
* visie goed verwoorden;
* actief luisteren naar de andere gesprekspartners;
* zorgen tijdens het overleg niet gestoord te worden via mobiele telefoon en dergelijke.

**8.**

Bij het vaststellen van de volgende vergadering worden de agendapunten vast geïnventariseerd. Dit verhoogt de betrokkenheid van de deelnemers bij de vergadering.

**9.**

In een telefoongesprek ga je als volgt om met de volgende zaken:

*Reflecteren*

Reflecteren gaat een stap verder dan samenvatten. Nu wordt naast de boodschap ook het gevoel van de gesprekspartner verwoord. Dit is belangrijk om in het telefoongesprek aan te geven dat men de zich in kan leven en dat men dit gevoel serieus neemt.

*Confronteren*

Bij een vermoeden van onjuistheden mag de beller of gebelde dat op een vriendelijke manier melden aan de gesprekspartner. Bijvoorbeeld: U zegt ....., kunt u dit misschien nader toelichten?

*Onderbreken*

In een aantal situaties is het beter de gesprekspartner niet eindeloos te laten doorspreken, bijvoorbeeld als hij een onsamenhangend verhaal heeft of in herhalingen vervalt. Dan mag men op vriendelijke manier onderbreken en proberen het gesprek samen te vatten, zodat het verder afgerond kan worden.

*Stiltes laten vallen*

Het tegenovergestelde van onderbreken kan in andere situaties juist zinvol zijn. In een telefoongesprek kunnen stiltes namelijk een functie hebben. Beide partijen kunnen nadenken of bijvoorbeeld hun emotie verwerken.

*Omgaan met weerstand*

Het is beter om een gesprek niet te laten uitlopen op een ja/nee-discussie. Laat de ander zijn mening nog eens toelichten. Als er iets onjuist is, probeer dit dan op een rustige manier toe te lichten. Maar eerst moet bekend zijn, waar de weerstand van de gesprekspartner vandaan komt.

**Opgave 7.2**

**1.**

Voorbeelden van gegevensdragers:

* face-to-face verbaal en non-verbaal, per telefoon, via VoIP, via Skype;
* per koerier, briefpost, fax, internet, e-mail, chatten, via social media;
* internet;
* digitale gegevensdragers als cd’s, audiotapes, diskettes, dvd’s, usb-sticks, geheugenkaarten, blu-ray;
* oudere communicatiemiddelen als semafoon, telegraaf, spreekbuis, postduif, rooksignaal, tamtam, morsetekens;
* oudere gegevensdragers als wasrollen, grammofoonplaten, videobanden, audiocassettes, ponskaarten, ponsbanden, cd’s en audiotapes.

**2.**

Een bericht geplaatst op internetfora of sociale netwerksites wordt ook wel een post genoemd.

**3.**

Instrumentele communicatieplanning.

Basis hiervoor is de jaarplancyclus. De communicatiemanager maakt een gedetailleerde uitwerking van de strategische communicatieplanning waarin zijn opgenomen de doelstellingen, de acties voor het komende jaar en de wijze waarop de naamsbekendheid wordt opgebouwd. We spreken ook van tactische of middellange termijn communicatieplanning.

**4.**

Informatie kan worden verstuurd:

* op inhoudsniveau: de concrete inhoudelijke informatie;
* op betrekkingsniveau: op metaniveau, bijvoorbeeld informatie over hoe een boodschap moet worden opgevat en hoe de verhoudingen zijn tussen de betrokkenen in een relatie.

Vaak wordt tegelijkertijd een boodschap op inhoudsniveau en betrekkingsniveau gegeven.

**5.**

Spiegelen.

De gesprekspartner wil subtiel laten merken dat hij aandacht en interesse toont voor de ander en met zijn gedachte mee wil gaan. Dit kan nuttig zijn bij onderhandelingen.

* Verkopers bijvoorbeeld (bijvoorbeeld verzekering- en autoverkopers) worden getraind in het aannemen van een spiegelhouding ten opzichte van de potentiële klant. De kunst hierbij is dat dit tijdens een verkoopgesprek zo onopvallend mogelijk gebeurt, omdat anders de potentiële klant zich in de maling genomen kan voelen.
* Het is tijdens een sollicitatiegesprek voor de sollicitant handig om zichzelf zo’n houding te geven dat hij geïnteresseerd overkomt. Zit de interviewer rechtop met de armen op tafel, dan kan de sollicitant dit ook doen. Gaat hij daarentegen achteroverleunen in zijn stoel, dan kan dat door de interviewer gezien worden als desinteresse of luiheid.
* Bij direct marketing via de telefoon gebeurt zoiets vaak ongemerkt. De marketeer spreekt positief en met de potentiële klant mee, haakt in op iedere mogelijke opening het gesprek een positieve richting in te sturen.

**6.**

Hoofdoelstellingen van een vergadering:

* *Informatie verstrekken*. Belangrijk is dat veel informatie tevoren bekend is bij de deelnemers, zodat een lang verhaal overbodig is. In feite moet in de vergadering een kort gestructureerd verhaal ter verduidelijking worden gegeven. Ook moet voorkomen worden dat tijdens het verstrekken van informatie al een discussie ontstaat.
* *Oordeel vormen*. Deelnemers brengen hun argumenten naar voren. Het doel van de discussie is, de diverse opvattingen helder te krijgen ter wille van een goede besluitvorming.
* *Besluit nemen*. In dit stadium worden afspraken gemaakt. Besluitvorming kan op verschillende manier plaatsvinden. Alleen bij een besluitvormend doel komt ook de derde doelstelling aan bod.

**7.**

Bij het agendapunt Vaststelling van de vergadering wordt besloten of deelnemers spoedeisende zaken hebben die in aan de orde moeten komen. Hiermee is het agendapunt Rondvraag overbodig.

**8.**

Op een telefoonnotitie moet worden vermeld:

* wie heeft gebeld;
* wanneer er is gebeld;
* waarover is gebeld;
* naam van degene die het gesprek heeft gevoerd;
* naam voor wie de notitie bestemd is;
* afgesproken actie genoteerd worden (opzoeken, terugbellen met datum en dergelijke);
* paraaf.

**9.**

Een zakelijke brief of e-mail bestaat uit:

* afzender;
* geadresseerde;
* onderwerp;
* aanhef;
* eigenlijke inhoud;
* afsluiting;
* slotgroet;
* afzendergegevens.

**Opgave 7.3**

**1.**

Verstoringen in het contact, miscommunicatie, noemt men ruis

**2.**

Voorbeelden van non-verbale communicatie:

* knuffelen;
* uiterlijk;
* kleding;
* kleuren;
* lichaamshouding;
* praten met handen en voeten;
* van je gezicht aflezen;
* oogcontact;
* via de postduif, rotstekening of tamtam (dus geen lichaamstaal);
* stemintonatie, zoals vriendelijk of juist boos spreken.

**3.**

Informatie is alles wat van buitenaf als bericht, als overdracht van kennis of gegeven tot iemand komt. Informatie voegt kennis of bepaaldheid toe en vermindert daardoor onwetendheid, onzekerheid of onbepaaldheid.

**4.**

Conversatie is een ander woord voor gesprek. Er is hier sprake van (mondelinge) communicatie, want het vindt plaats tussen ten minste twee personen. Er is dus feedback.

**5.**

Meta is het Griekse voorvoegsel voor ‘betreffende het onderwerp zelf’.

**6.**

Belangrijkste taken van een gespreksleider:

* Vaststellen van de gespreksdoelen. Tijdens het gesprek controleren of deze doelen behaald worden.
* Vaststellen hoeveel tijd het gesprek in beslag mag nemen. Tijdens het gesprek controleren of de voortgang voldoende is. Een agenda is hiervoor meestal vereist.
* Zorgen dat er geen onduidelijkheden of misverstanden ontstaan. Als dat toch gebeurt, deze benoemen en oplossen. Dit kan:
  + door samen te vatten;
  + door de kern van het gesprek te benoemen;
  + door te checken of het besprokene duidelijk is voor de gesprekspartner(s).

**7.**

Verslaglegging van een vergadering kan via:

* alleen een besluitenlijst;
* een beknopt verslag;
* een uitgebreid verslag: Alle relevante punten van de deelnemers worden vastgelegd.

**8.**

Belangrijke gesprekstechnieken voor een telefoongesprek:

* LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen zijn de drie kernwoorden voor een zakelijk (telefoon)gesprek.
* Stemgeluid is bij het telefoongesprek het belangrijkste communicatiemiddel. Luister goed naar de gesprekspartner en laat aan de gesprekspartner weten dat je luistert. Dat kan via stemgeluid als ‘akkoord’ of ‘jaja’ of via een korte herhaling van de belangrijkste woorden.
* Via een samenvatting kan de gesprekspartner laten horen hoe hij het gesprokene interpreteert. Deze kan daar eventueel nog een correctie op aanbrengen. Als de ander aan de lijn te langdradig is, kan het gesprek door een korte samenvatting weer op de rails worden gezet.
* Met doorvragen kan de gesprekspartner duidelijkheid verkrijgen, waardoor hij het doel van het telefoongesprek bereikt. Een goede luisteraar in een telefoongesprek weet ook wat hij moet vragen en wanneer hij moet doorvragen. Het type vraag hangt af van de inhoud van het telefoongesprek. Zie hierboven voor de diverse soorten vraagmogelijkheden.

**9.**

Aanvullende aandachtspunten voor het schrijven van e-mail:

* Verstuur het bericht alleen aan de juiste geadresseerde(n) en maak niet onnodig gebruik van de (b)cc-mogelijkheid. Niet alleen werkt dit verstorend voor de ontvanger, maar soms krijgt deze informatie onder ogen die niet voor hem bestemd is. Hierdoor kan het vertrouwen aangetast worden. Een andere reden is dat de werkelijke ontvanger een bericht als minder belangrijk zal beschouwen als dit aan een groep is gericht.
* Een bericht dat voor meer personen bestemd is, kan het beste meer keren worden verstuurd. Dan bestaat de mogelijkheid om elk mailbericht te openen met een persoonlijke aanhef, bijvoorbeeld: Geachte mevrouw Balkenende, ......
* Verstuur het bericht niet te snel. Dit kan leiden tot fouten in het bericht. Ook kan soms in de e-mail een vorm van irritatie voorkomen, waarvan de verzender achteraf spijt heeft. En in tegenstelling tot mondelinge communicatie ontbreekt de mogelijkheid van een non-verbale aanvulling. Soms worden woorden in hoofdletters getypt om de irritatie te onderstrepen. Deze wijze van communiceren hoort niet thuis in een zakelijke mail. Ook vette, onderstreepte of gekleurde tekst is niet aan de orde. Dus: Herlees een mail altijd en besluit daarna pas of het bericht op deze manier verzonden moet worden. Wees altijd respectvol richting ontvanger(s).
* Als men een mail ontvangt waaruit irritatie blijkt, moet dit niet leiden tot eenzelfde soort reactie via de mail. De ontvanger kan dan beter persoonlijk of telefonisch contact opnemen om het probleem uit de wereld te helpen. En in dat gesprek moet worden doorgevraagd om de werkelijke achtergrond van de irritatie te doorgronden. Pas als deze reden bekend is, kan aan een oplossing worden gewerkt.
* Stuur persoonlijke mailberichten niet door aan derden. Hierdoor kan het vertrouwen van de oorspronkelijke verzender worden geschaad. Deze opmerking geldt uiteraard niet voor een zakelijk bericht dat ook voor anderen inhoudelijk van belang is.
* In privéberichten wordt vaak gebruik gemaakt van tekeningen die men via het toetsenbord kan maken, zoals een lachend of een huilend gezicht. Men noemt dit wel ‘emotions’. In zakelijke e-mails horen deze tekens niet thuis. Ze doen afbreuk aan het werkelijke bericht.
* Houd het mailbericht kort en zakelijk. Lange berichten worden vaak niet of maar half gelezen, waardoor men zijn doel voorbij schiet. In het ergste geval gaat het bericht meteen door naar de prullenbak. Als een uitvoerige verhandeling nodig is, is de mail waarschijnlijk niet het beste medium, maar is persoonlijke communicatie beter.
* Een uitvoerige notitie of brief kan beter als bijlage bij een mailbericht worden verzonden. Hiermee wordt bereikt dat de e-mail zelf kort en zakelijk blijft. Maak van belangrijke bijlagen een pdf-bestand, zodat hierin geen latere ongewenste wijzigingen mogelijk zijn. Vermeld in de mail zelf welke bijlagen zijn bijgesloten.
* Zorg voor een nette afwerking, vergelijkbaar met die van een brief. Zorg voor een aanhef en een ondertekening. Het ontbreken hiervan geeft een slechte indruk. Ook typefouten doen afbreuk aan de werkelijke inhoud van het bericht. Gebruik niet te lange zinnen, komma’s, punten, alinea’s en witregels. Voorzie een eventuele opsomming van aandachtsstreepjes.
* Omschrijf bij het onderwerp duidelijk het doel en de vraag, in plaat van de automatische tekst Re Re ... Wis bij een automatische beantwoording de oorspronkelijke berichten, zodat het mailbericht niet bestaat uit een groot aantal oude berichten onder elkaar.
* Gebruik een schreefloos lettertype. Door het gebruik van een schreefloos lettertype voorkomt men dat de letters te veel in elkaar overvloeien en daardoor onleesbaar dreigen te worden. Een geschikte letter voor e-mailberichten is bijvoorbeeld Arial.
* Commerciële mail en Nieuwsbrieven mogen alleen verzonden worden als de ontvanger daarvoor toestemming heeft gegeven. Zo niet, dan is er sprake van spam en dat is strafbaar.
* Handel een per mail ontvangen vraag binnen een redelijke termijn af. Hierbij kun je denken aan 48 uur. Als dat niet mogelijk is, stuur dan een uitstelbericht met bijbehorende toelichting.

**Opgave 7.4**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. Bij informeren is sprake van eenrichtingsverkeer. Bij communicatie is sprake van twee- of meerzijdigheid.

**3.**

Onjuist. Ook bij massacommunicatie is het zender-ontvangermodel van toepassing. Immers, er is altijd sprake van iemand die een boodschap wil overbrengen op een of meer ontvangers.

**4.**

Onjuist. Het overleg met de ondernemingsraad behoort tot de formele communicatie

**5.**

Onjuist. In deze zin is sprake van een relationeel aspect.

**6.**

Onjuist. Om effectief te vergaderen, moet het verslag van de vorige vergadering niet compleet worden besproken. Ook moeten de deelnemers in de vergadering geen correcties indienen. Deze moet men tevoren melden. Dan kan het verslag in de vergadering snel worden vastgesteld.

**Opgave 7.5**

**1.**

Onjuist. Een dataset is een gegevensverzameling. Een bericht is een afgeronde hoeveelheid informatie (met een begin en een eind) die van een verzender naar een ontvanger verstuurd wordt.

**2.**

Juist.

**3.**

Onjuist. Alleen bij formele communicatie zijn procedures vastgelegd, bij informele communicatie niet.

**4.**

Onjuist. In deze zin is sprake van een zakelijk aspect.

**5.**

Onjuist. Hier is sprake van een autocratisch genomen besluit.

**6.**

Onjuist. Het interpreteren van non-verbale communicatie is lastiger dan van verbale communicatie? Dit komt doordat het decoderen moeilijk is. Vaak trekt de ontvanger verkeerde conclusies bij non-verbale signalen.

**Opgave 7.6**

**1.**

b. gegevensdrager;

c. kanaal;

d. medium.

**2.**

a. formele communicatie.

**3.**

a. dialoog;

c. monoloog;

g. spreken.

**4.**

b. expressief aspect.

**5.**

a. V = Victor;

b. R = Rudolf;

d. E = Eduard;

f. U = Utrecht;

g. I = Izaäk;

h. M = Marie;

j. E = Eduard.

**6.**

a. deskresearch en formele communicatie.

**Opgave 7.7**

**1.**

c. Stelling I is onjuist en stelling II is juist.

**2.**

a. kleding;

b. knuffelen;

c. lichaamshouding;

f. spiegelen;

g. stemintonatie, zoals vriendelijk of juist boos spreken;

h. van je gezicht aflezen.

**3.**

a. appellerend aspect;

d. expressief aspect;

f. relationeel aspect;

g. zakelijk aspect.

**4.**

a. appellerend aspect.

**5.**

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

**6.**

c. de notulen.

**Opgave 7.8**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Communicatiekanalen** | | | |
|  | **Zintuiglijke kanalen** | **Mechanische kanalen** | **Elektronische kanalen** |
| Computer |  |  | x |
| Gehoor | x |  |  |
| Geur | x |  |  |
| Gevoel | x |  |  |
| Gezicht | x |  |  |
| Pen |  | x |  |
| Radio |  |  | x |
| Smaak | x |  |  |
| Telefoon |  |  | x |
| Typemachine |  | x |  |

**Opgave 7.9**

|  |  |
| --- | --- |
| **Besluitvorming in een vergadering** | |
| **Omschrijving** | **Wijze van besluitvorming** |
| Aanpassing voorstel tot iedereen zich er in kan vinden | Compromis |
| Bijvoorbeeld twee derde | Gekwalificeerde meerderheid |
| De helft plus één | Democratisch |
| De vergadering draagt de beslissing over aan een of meer personen, bijvoorbeeld aan het dagelijks bestuur of aan de voorzitter: minderheidsbeslissing | Delegatie |
| Één persoon besluit na advies te hebben ingewonnen bij de andere betrokkenen: eenmansbesluit | Autocratisch |
| Iedereen stemt voor, via unanimiteit | Met algemene stemmen |
| Niemand heeft bezwaar | Consensus |

**Opgave 7.10**

**1.**

Omdat wij u per ongeluk niet hebben aangekondigd dat wij hier vooraf vrij veel moeite mee hebben, kunnen wij niet instemmen met dit besluit**.**

**2.**

Behalve als betrokkene vasthoudt aan zijn mening, zullen wij daarom van twee kanten bekijken of dit vermogen in dit geval voldoende is.

**3.**

Voor u te raadplegen, moeten wij in feite vaststellen dat er een zo groot verschil is dat dit moet worden uitgeschakeld.

**4.**

Het is duidelijk dat wij uw eis buitensporig hoog vinden. Daarom melden wij u uitdrukkelijk dat wij de overeenkomst na afloop niet willen voortzetten.

**5.**

Wij geven helemaal geen steun aan een gelijke opleiding, zodat wij hier uw volgorde van belangrijkheid sterk afkeuren.

**6.**

Velen willen vooral vast iets zeggen over de wijzigingen in het takenpakket. Maar deze aanpak is niet zo goed.