**HOOFDSTUK 6**

**Communicatie**

**Opgave 6.1**

1. - strategische communicatieplanning: uitgangspunt is het strategisch

communicatiebeleid;

* instrumentele communicatieplanning: uitgangspunt is de jaarplancyclus.

1. Instrumentele communicatieplanning.  
   Basis hiervoor is de jaarplancyclus. De communicatiemanager maakt een gedetailleerde uitwerking van de strategische communicatieplanning met 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.
2. 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).

1. Bij inschakeling van een tolk, een bemiddelaar of een opinieleider is er sprake van indirecte communicatie.
2. Het AIDA-model beschrijft welke stappen moeten worden gezet om de doelgroep aan te zetten tot actie. Het is een marketingmodel dat vier marketingstappen beschrijft. AIDA is de afkorting van:

* Attention (aandacht);
* Interest (belangstelling);
* Desire (wens);
* Action (actie).

1. Competenties voor een mediator. Een mediator moet:

* onpartijdig (neutraal) zijn;
* boven de partijen staan en het proces overzien (helikopterview);
* onafhankelijk zijn, dus geen belang hebben bij de uitkomst;
* kunnen omgaan met vertrouwelijke informatie;
* geheimhouding garanderen;
* besluitvaardig zijn.

1. Een metagesprek is een uitwisseling over hoe een gesprek zich ontwikkeld heeft en hoe de deelnemers met elkaar zijn omgegaan. Meta betekent ‘betreffende het onderwerp zelf’, dus in feite: communicatie over de communicatie. Net als bij een observatie neemt men afstand van de gebeurtenis en eventuele emoties. De situatie wordt geanalyseerd om een nieuwe manier te vinden die de communicatie in de toekomst kan verbeteren.
2. De expert beschikt over alle relevante kennis, ervaring en vaardigheid om het vraagstuk van de adviesvrager te beantwoorden. Hij analyseert het probleem, bedenkt zelf oplossingen en maakt een keuze voor het beste alternatief. De expert beschikt over de specialistische kennis waar de adviesvrager behoefte aan heeft en zet deze in het adviesproces op de juiste wijze in. De adviesvrager kijkt bij dit soort adviestrajecten min of meer passief toe. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen van een functiebeschrijving voor een nieuwe functie en het adviseren over de functiewaardering.
3. De 5W-methode is een hulpmiddel voor het verstrekken van informatie, omdat de vijf vragen dwingen om ‘oprolbaar’ te schrijven. Oprolbaar schrijven houdt in dat men in een presentatie zo vroeg mogelijk de belangrijkste informatie meedeelt. Zo is de toehoorder snel op de hoogte van het nieuws. Als men na de inleiding min of meer afhaakt, weet men dankzij de 5 W’s toch wat de globale inhoud is van de presentatie.  
   Voor Nico als presentator helpt de methode om de invalshoek te bepalen bij een instructie of om een probleem voor zichzelf helder te krijgen.

**Opgave 6.2**

1. Communicatie is een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren.
2. 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.

1. Formule Wet van Maier:  
   E = K x A [Effect = Kwaliteit x Acceptatie]  
   Uitleg:  
   Een kwalitatief uitstekend advies heeft geen enkel effect als de opdrachtgever het niet accepteert. Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerd advies is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is.
2. Verbale communicatie verloopt met woorden.   
   Non-verbale communicatie, ook wel analoge communicatie, is elke vorm van uitwisseling van boodschappen zonder woorden. Dit kan in de vorm van lichaamstaal, maar ook via tekens, symbolen of intonatie.
3. Bert Kapteyn beschrijft verschillende interventierollen bij een conflict:

* arbiter: vooraf wordt afgesproken dat de partijen de uitspraak zullen respecteren. Deze mogelijkheid is er met name als het conflict gaat over middelen. Op tv vervult de rijdende rechter deze rol. Op de werkplek kan het een leidinggevende of een ervaren collega zijn;
* belangenbehartiger: deze staat één van de conflicterende partijen bij. Voorwaarde is dat de belangenbehartiger over voldoende kennis van zaken beschikt. Een advocaat of lid van de OR kan hier een goede rol spelen. Deze situatie doet zich voor als het een conflict is over mensen, als er te veel emoties loskomen bij het conflict of als een partij te zwak is om voor zichzelf op te komen;
* bemiddelaar: dit is een persoon met diplomatieke gaven die de partijen bij elkaar probeert te krijgen via oplossingsgerichte voorstellen. Vaak zal de bemiddelaar beurtelings in gesprek gaan met de ene en dan weer met de andere partij;
* procesbegeleider: partijen komen zelf tot een oplossing voor het conflict, waarbij de begeleider het proces bewaakt en stuurt; deze moet het vertrouwen van de partijen genieten;
* beslisser: kan een (groeps)chef of leidinggevende zijn die de bevoegdheid heeft om in het conflict een beslissing te nemen. Dit zal nodig zijn als andere oplossingen niet gevonden worden of als er een spoedig eind aan het conflict moet komen.

1. POP staat voor persoonlijk ontwikkelingsplan. Hierin legt een werknemer (in dit geval Stanley Miranda) vast in welke richting hij zich verder wil en kan ontwikkelen. Hij maakt afspraken met zichzelf en met zijn leidinggevende. Laatstgenoemde geeft in een adviesgesprek aan welke wensen de organisatie heeft over de ontwikkeling van de werknemer. Samen bekijken leidinggevende en medewerker hoe deze wensen te vertalen zijn in acties (trainingen, cursussen, coaching en dergelijke).
2. Bij behoeftegerichte vragen staat de behoefte van de klant centraal. Kenmerkend is dat de gesprekspartner doorvraagt om meer duidelijkheid over deze behoefte te krijgen.
3. Hierbij voert de professional werkzaamheden uit in opdracht van de adviesvrager. De adviesvrager heeft voldoende kennis en ervaring over het vraagstuk. De probleemanalyse, het bedenken van alternatieven en de keuze voor een oplossing zijn trajecten die door de adviesvrager zelfstandig uitgevoerd kunnen worden. De adviesvrager is eindverantwoordelijk voor het gehele traject. Een voorbeeld van een dergelijk advies is het opstellen van een vacaturetekst voor een nieuwe functie.

**Opgave 6.3**

1. 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.

1. 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.

1. Tips voor Neeleman en Nieuwenhuis als partijen in een conflict:

* de ander rechtstreeks benaderen, dus niet via een brief, e-mail, voicemail of via een ander;
* beheerst blijven, dus de emoties onder controle houden;
* op het onderwerp gericht blijven, niet op de persoon;
* actief luisteren om alles te begrijpen, naar verbale en non-verbale boodschappen;
* to the point en eerlijk zijn, ook bij minder goede boodschappen;
* oplossingsgericht zijn, dus het probleem definiëren en een oplossingsrichting zoeken;
* zo nodig bereid zijn tot een compromis.

1. De planning op korte termijn heet ook wel operationele communicatieplanning. In deze planning staan gerichte acties zoals de lancering van een reclamecampagne en het vinden van nieuwe klanten. De benodigde info komt vanuit de tactische planning. Het is een detailplanning met vermelding van kosten en verwachte opbrengsten.
2. Drie typen vragen in een sollicitatiegesprek:

* Gesloten vraag: Hoe lang heb je bij Payroll gewerkt?
* Open vraag: Welke functies heb je bij Payroll uitgeoefend?
* Casusvraag: Hoe heb je de problemen bij de implementatie van het HRM-pakket aangepakt?

1. Drie manieren om een gesprek effectiever te laten verlopen:

* koppel terug naar (begin)doelen;
* verduidelijk de situatie;
* denk hardop.

1. In een directief adviesgesprek vervult de adviseur de rol van expert. Hij bepaalt de loop van het gesprek.
2. Het AIDA-model en het 5W-model.

**Opgave 6.4**

1. Gegevens zijn slechts feiten of symbolen, ze worden pas informatie als ze voor de ontvanger betekenis en nut hebben.
2. 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.  
   Een belangrijk verschil is dat informatie enkelzijdig is en communicatie meerzijdig. Bij communicatie is namelijk sprake van feedback.
3. In het participatiemodel – de naam zegt het al – trekt de adviseur op met de adviesvrager. Hierbij staat de inbreng van de adviesvrager centraal en bestaat de rol van de adviseur uit stimuleren en structureren. De adviseur geeft richting aan het gesprek en helpt de ander bij het analyseren van zijn vraag of probleem en bij het zoeken naar oplossingen. Uiteraard put de adviseur daarbij uit zijn eigen vakdeskundigheid.  
   Dit open gespreksmodel is effectief in adviesgesprekken omdat het recht doet aan de Wet van Maier (E=KxA). Het is ook geschikt voor een functioneringsgesprek, onderdelen van het verkoopgesprek (behoefteanalyse) en van het slechtnieuwsgesprek (bedenken van oplossingen).
4. Bij adviesgesprekken onderscheidt men twee soorten gespreksmodellen:

* het diagnose-receptmodel. Bij behoefte aan specialistische kennis is de inhoudelijke kwaliteit van belang en kan dit model de voorkeur hebben;
* het participatiemodel. In het adviesgesprek is de acceptatie door de adviesvrager echter vaak belangrijk en dan heeft het participatiemodel de voorkeur. In dat geval is generalistische (algemene) kennis bij de adviesgever voldoende.

1. Stappen bij het oplossen van een conflict:
2. Neem de verantwoordelijkheid voor het conflict.
3. Stel vast wat het eigenlijke probleem is, benoem het en bespreek het met de partijen. Hierbij gaat het uitsluitend over de zaak en niet over de personen.
4. Stel vragen aan de partijen en luister naar de reacties. Noteer de geschilpunten.
5. Bepaal doelstellingen om tot een oplossing te komen en stel een actieplan op om de punten van verschil uit de weg te ruimen. In het actieplan is vaak een onderhandelingsfase opgenomen.
6. Evalueer. Vat de gemaakte afspraken samen en laat partijen bevestigen dat zij hiermee instemmen.
7. Onduidelijkheden tijdens een gesprek kunnen via een metagesprek uit de weg worden geruimd door expliciet te benoemen wat er niet klopt en dat vervolgens te bespreken. Bijvoorbeeld: 'Ik merk dat we niet aan de kern van de zaak toekomen. Volgens mij gaat het erom dat we...'. Op die manier kunnen de gesprekspartners hun verwachtingen over het gesprek bijstellen en op goede voet verder gaan.
8. In een participatief adviesgesprek vervult de adviseur (dus Schalk) de rol van coach/begeleider.
9. Het gaat om het antwoord op de vragen:
10. Wie?
11. Wat?
12. Waar?
13. Wanneer?
14. Waarom?

**Opgave** **6.5**

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;
* 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.

1. Meta is het Griekse voorvoegsel voor ‘betreffende het onderwerp zelf’. Metacommunicatie gaat dus over de communicatie (de toon, de betekenis, de aspecten van de boodschap).
2. Stijlen in het conflicthanteringsmodel van Thomas & Kilmann:

* doordrukken;
* samenwerken;
* compromis sluiten;
* toegeven;
* vermijden.

1. Het diagnose-receptmodel is een gesloten gespreksvorm. De adviseur luistert naar de opdrachtgever, stelt vervolgens de diagnose (‘dit is uw probleem’) en levert in één moeite het recept om het probleem op te lossen.  
   Hantering van zo’n model leidt alleen tot succes als de adviseur zeker weet dat hij alle deskundigheid en kennis in huis heeft en als de gesprekspartner zonder meer bereid is deze boodschap te accepteren of daartoe veroordeeld is, zoals bij een slechtnieuwsgesprek of bij het verstrekken van een recept door een arts. Van een apotheker wordt verlangd dat hij bekend is met de werking van het medicijn en dat hij het recept op juistheid kan beoordelen, zodat bij gerede twijfel altijd de juiste beslissing genomen wordt.
2. Het model van Thomas & Kilmann is bedoeld om conflict- of gespreksstijlen te omschrijven.
3. Met hardop denken kan een gesprek weer op gang worden gebracht. Met hardop denken:

* bevorder je de openheid: door je gedachten, overwegingen en onzekerheden uit te spreken, weet je gesprekspartner wat er in jou omgaat en hoe je tot je conclusies komt;
* voorkom je dat je eigen gedachten geblokkeerd worden;
* bied je je gesprekspartner de mogelijkheid te reageren op en een vervolg te geven aan jouw gedachten;
* geef je een voorbeeld: je gesprekspartner kan leren van jouw methoden en denkstappen;
* bevorder je de samenwerking: door samen hardop na te denken wordt de kans op het vinden van oplossingen groter.

1. In een non-directief adviesgesprek vervult de adviseur de rol van partner/klankbord.
2. De vragen moeten gesteld worden in de volgorde wie, wat, waar, wanneer, waarom. Door de vragen één voor één te beantwoorden kan men eenvoudig de opbouw en de structuur van een nieuwsbulletin of presentatie bepalen. Men begint altijd met de belangrijkste informatie.

**Opgave6.6**

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

**Opgave 6.7**

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

**Opgave 6.8**

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.

**Opgave 6.9**

Juist.

**Opgave 6.10**

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

**Opgave 6.11**

Juist.

***Opgave* 6.12**

b. gegevensdrager;

c. kanaal;

d. medium.

**Opgave 6.13**

a. dialoog;

c. monoloog;

f. spreken.

**Opgave 6.14**

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

**Opgave 6.15**

a. appellerend aspect;

d. expressief aspect;

f. relationeel aspect;

g. zakelijk aspect.

**Opgave 6.16**

a. appellerend aspect.

**Opgave 6.17**

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

**Opgave 6.18**

b. gesloten vraag.

**Opgave 6.19**

a. assertiviteit;

c. coöperativiteit.

**Opgave 6.20**

d. open vraag.

**Opgave 6.21**

a. casusvraag.

**Opgave 6.22**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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 6.23**

|  |  |
| --- | --- |
| **De 5 stijlen van het conflicthanteringsmodel (Thomas & Kilmann)** | |
| **Effectief in de volgende situatie** | **Stijl** |
| als de partijbelangen tegen elkaar opwegen en hierdoor de relatie kan worden behouden | compromis sluiten |
| als de tijd en de mogelijkheden aanwezig zijn. Bij mediaton komt deze stijl vaak voor | exploreren, samenwerken |
| als het eigen belang kleiner is dan het belang van de ander en men de (goede) relatie kan behouden | toegeven |
| als het om belangrijke kwesties gaat, want bij minder belangrijke zaken wordt de kleine winst vaak volledig teniet gedaan door de verbroken relatie | doordrukken, forceren |
| als iemand ergens niet bij wil worden betrokken | vermijden, ontlopen |

**Opgave 6.24**

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraagvormen in een gesprek** | |
| **Omschrijving** | **Soort vraag** |
| De gesprekspartner kan hierop een uitgebreider antwoord geven. Voorbeelden: Waarom heb je dit zo aangepakt? Wat is er gisteren gebeurd? | open vraag |
| De gesprekspartner moet kiezen uit enkele mogelijkheden: Ben je voor of tegen het project? Is Annie of Janneke onze beste teamleidster? | keuzevraag |
| De gesprekspartner wordt in een bepaalde richting gestuurd, omdat een deel van het (gewenste) antwoord in feite al gegeven wordt.  Voorbeelden: Vind je ook niet dat dit de beste aanpak is? We zijn best ver gekomen, vind je niet? | suggestieve vraag |
| De gesprekspartner zal hierop met ja of met nee antwoorden, bijvoorbeeld: Is dit duidelijk? Kan je je hierin vinden? Schikt het nu even? | gesloten vraag |
| De vragensteller verwacht eigenlijk geen antwoord. Hij weet het antwoord al. Bijvoorbeeld: Na jaren van verlies heeft ons bedrijf het afgelopen jaar weer een positief resultaat behaald. Zijn we daar niet allemaal trots op? | retorische vraag |
| Deze vraag heeft een vooronderstelling in zich. Hiermee kan de vragensteller beoordelen hoe creatief de gesprekspartner is of hoe hij in een bepaalde situatie zal reageren. Voorbeelden: Stel dat een klant dit doet, hoe reageer jij dan? Wat doe je als je deze opdracht van je leidinggevende krijgt? | hypothetische vraag |
| Deze vraag is geschikt als iemand een vraag niet meteen wil beantwoorden, zoals: Waarom vraag je dat? Is dit relevant voor mijn functie? | retournerende vraag (wedervraag) |
| Deze vraag wordt gesteld om erachter te komen of de gesprekspartner begrijpt wat je bedoelt. Hiermee wordt het gesprek op gang gehouden en de vragensteller krijgt meer duidelijkheid. Bijvoorbeeld: Is het juist, dat ...... Ben je het met me eens dat ..... | controlevraag |

**Opgave 6.25**

Geen standaarduitwerking mogelijk.

In elk geval moet bij de verbeterpunten genoemd worden dat Petra moet leren delegeren. Dat moet minimaal terugkomen bij de noodzakelijke training.