## Theorie : Gesprek / Communicatie

**Zender – boodschap – Ontvanger en Medium**

In de dagelijks praktijk zie je dat mensen ( en daarmee organisaties ) continu om informatie vragen en informatie geven. Communicatie is dus een proces waarbij minstens twee mensen betrokken zijn. Communicatie kan je omschrijven als:

*“een proces waarbij een persoon, via verbale en non-verbale signalen, informatie geeft aan een of meer andere personen die deze informatie vertaalt en er in zijn gedrag iets mee doet”.*

Belangrijk is te constateren dat communicatie dus ook plaatsvindt via non-verbale signalen.

Het communicatieproces ziet er als volgt uit :

Zender

boodschap

Ontvanger

feedback

Afbeelding 15 :Communicatieproces

De zender, degene die iets zegt of schrijft, stuurt een bericht (boodschap) naar de ander (ontvanger). Deze reageert hier weer op, zodat er feedback ontstaat. Het medium is het communicatiemiddel, zoals de telefoon, de computer, de brief, enz.

Communiceren is het uitwisselen van informatie tussen een zender en een ontvanger.

De communicatie is succesvol als blijkt dat de boodschap overkomt zoals de zender heeft bedoeld. Om dat na te gaan is het verstandig dit na te gaan door bijvoorbeeld samen te vatten wat de ander gezegd heeft of door te reageren op de ander. Dit wordt het feedback proces genoemd. Ook is het goed te weten welk medium je gebruikt.

Communicatie is altijd “uitgekleed”. Immers je probeert in jouw bewoordingen een gebeurtenis samen te vatten. Je laat details weg, die wellicht voor jou zelf van zelfsprekend zijn. De communicatie sluit daarbij aan bij je referentiekader. Hiermee wordt bedoeld het geheel van vroegere ervaringen waarmee je naar de werkelijkheid kijkt, de selectieve perceptie.

Het communicatieproces bestaat uit een aantal stappen. In onderstaand voorbeeld gaan we uit van mondelinge communicatie:

* De zender gaat iets zeggen. Vooraf moet je weten wat, waarom en hoe je het wil zeggen.
* De boodschap heeft inhoud. Deze wordt soms ondersteund door non-verbale zaken, zoals gebaren, intonatie, ed
* De ontvanger neemt de boodschap waar en doet er iets mee. Hij vertaalt als het ware de boodschap naar zichzelf. Dit is het moment dat subjectiviteit ontstaat. De boodschap interpreteer je op jouw eigen wijze.
* De ontvanger reageert. Hij zet als het ware de boodschap om en gaat een bericht uitzenden. Ook hier is weer sprake van een boodschap en de ontvanger wordt zender. De feedback hoeft niet alleen in woorden te gebeuren, maar kan ook nu weer ondersteund worden door non-verbale factoren. De feedback is een belangrijk moment om te bekijken of de boodschap goed begrepen is.

Bovenstaand voorbeeld geldt ook voor andere vormen van communicatie, zoals de schriftelijke.

**Feedback**

Bij een goed communicatieproces zal de feedback vanzelf volgen. Als er geen feedback wordt gegeven is de vraag of de communicatie succesvol verlopen is.

Het communicatieproces kan goed in beeld worden gebracht met behulp van het JOHARI window ( naar twee Amerikaanse onderzoekers Josepph Luft en Harry Ingham ).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Bekend bij je zelf | Onbekend bij jezelf |
| Bekend bij anderen | VRIJE RUIMTE :  Als je elkaar beter kent zal deze toenemen. Hoe meer feedback hoe groter deze ruimte | BLINDE VLEK :  De slechte eigenschappen die je niet van jezelf kent. Vergelijkbaar met de slechte adem ( knoflook ). |
| Onbekend bij anderen | VERBORGEN GEBIED :  Hierin bevinden zich zaken die je achterhoudt. Dat bepaal je grotendeels zelf. | ONBEKENDE ZELF :  Dit gebied komt pas boven als je in bepaalde omstandigheden komt. “Ik had niet verwacht dat ik dat zou kunnen”. |

Belangrijk is het communicatieproces is dus de feedback.

Voorwaarden waaraan moet zijn voldaan bij feedback :

* Er moet wederzijds vertrouwen zijn.
* Beiden het gevoel hebben dat feedback helpt de communicatie te verbeteren.
* Beiden moeten bereid zijn te leren van elkaar.

Criteria wil feedback effectief zijn :

* Er moet een waargenomen gedrag zijn van de ander, waarbij het niet gaat de ander te laten vallen.
* Er moet een beschrijving zijn en niet een eigen interpretatie of een oordeel. Dus “ik zie dat je me niet aankijkt” en niet “Jij bent verlegen”.
* Feedback moet specifiek zijn en niet verwijzen naar een algemeen onduidelijke gedrag.
* Feedback moet snel op een gedrag volgen. Als er lange tijd tussen zit gaat effect verloren.
* De ontvanger moet iets met de informatie kunnen doen. De ander moet er iets mee kunnen.
* Niet alleen maar negatieve feedback, wees wel eerlijk.

Manieren van feedback

De IK-IK-JIJ vorm is veelal een goede vorm van feedback.

Voorbeeld :

*“Ik merk dat je het niet leuk vindt, ik vind dat vervelend overkomen, herken je dat ook?”*

**( Interne en externe ) Ruis**

In dit proces kan er van alles misgaan. De oorzaken kunnen liggen bij de omgeving, de zender of de boodschapper. Er zijn twee soorten communicatiestoornissen:

* interne ruis: De boodschap komt niet over. De oorzaak ligt binnen het communicatieproces. Voorbeelden zijn: onduidelijk praten, vooroordeel, te moeilijke woorden gebruiken.
* externe ruis: De boodschap komt niet over. De oorzaak ligt buiten het communicatieproces. Voorbeelden zijn: geluidsoverlast, slechte telefoonlijn. Maar ook het niet communiceren (bijvoorbeeld omdat je elkaar niet aardig vindt) valt onder externe ruis.

Ook een teveel van informatie kan een probleem opleveren. Mensen hebben behoefte aan korte duidelijke boodschappen, het liefst met een herhaling.

Ook al lijkt de informatie goed en informatief, toch zal ieder deze op zijn/haar manier waarnemen. Het waarnemen ( ofwel de perceptie ) is subjectief. Je wordt bij je waarneming beïnvloed door ervaringen, cultuur, opleiding, ed. Iedereen heeft zijn eigen achtergrond of zijn eigen referentiekader.

Een referentiekader is een geheel van vroegere ervaringen waarmee je naar de werkelijkheid kijkt. Hierdoor kan je waarneming heel selectief worden omdat je alleen die informatie doorlaat die past bij jouw beeld. De selectieve perceptie.



**Eenzijdige en meerzijdige communicatie**

Communicatie kan ook verdeeld worden in **eenzijdige** **en tweezijdige** ( of meerzijdige ) communicatie. Bij eenzijdige communicatie brengt de zender een boodschap over en is er geen ( waarneembare ) feedback. Bij het houden van een presentatie of het sturen van reclamefolders is sprake van eenzijdige communicatie, tenzij de ontvanger op enigerlei wijze hierop reageert. Dan ontstaat tweezijdige communicatie. Van tweezijdige communicatie is zeker sprake bij een gesprek.

Als de zenders en ontvangers ook met elkaar in contact komen en op elkaar reageren is er sprake van **meerzijdige** communicatie. In een vergadering of werkoverleg is veelal sprake van meerzijdige communicatie.

**Formele en informele communicatie**

**Formele** communicatie is de communicatie die officieel is vastgelegd en veelal volgens bepaalde lijnen en structuren loopt. Voorbeelden zijn een vergadering of een functioneringsgesprek. Het voordeel is dat je je hierdoor kunt voorbereiden op dit soort gesprekken, anderzijds neigt de formele communicatie binnen een aantal bedrijven naar een overmaat. De daaraan gestelde eisen en regels beperken dan ook nog eens de flexibiliteit. Medewerkers ( en klanten ) ervaren dit vaak als bureaucratie.

Bij **informele** communicatie zijn er geen regels en structuren. Dit ontstaat vaak spontaan. De gesprekken in de pauze of op de gang zijn hiervan bekende voorbeelden. Het nadeel van veel informele communicatie is dat niemand meer echt weet wat er afgesproken is en dat dit zal leiden tot allerlei geruchten en/of aannames.

Formele en informele communicatie kunnen elkaar versterken. Voorbeelden :

* Een informele bijeenkomst ( soort brainstromsessie ) kan leiden tot afspraken die daarna op papier worden gezet en een formele status krijgen. In een volgende bijeenkomst kunnen deze dan officieel worden vastgelegd.
* In een bijeenkomst wordt formeel vastgelegd welke zaken we wel/niet gaan doen. Later kan in een informeel gesprek nog eens nader worden toegelicht water er precies bedoeld werd.

Om een formeel gesprek goed te laten verlopen zijn de volgende zaken van belang :

* Het gesprek moet goed voorbereid zijn
* Je moet goed luisteren naar de ander
* Je moet duidelijk zijn, eventueel samenvatten en eerlijk.
* Trek ( met name aan het eind ) duidelijke conclusies, het liefst SMART (meetbaar)

**Richting van communicatie**

Bij **verticale** communicatie is er sprake van een relatie tussen de hogere en lagere functies. Deze kan top-down zijn ( van boven naar beneden ) of bottom-up ( van beneden naar boven )benadering.

Een voorbeelden van top down is de directie die een besluit communiceert naar de diverse managers. Bottom-up zie je bij inspraak van personeel of het afleggen van verantwoording ( bepaalde omzetcijfers ).

Bij **horizontale** communicatie is er een communicatie tussen de diverse afdelingen van gelijk niveau. We spreken dan van een passerelle. Voorwaarden zijn :

- de manager wordt achteraf wel ingelicht over de gemaakte afspraken

- de besluiten zijn niet in strijd met de wil van de manager ( bedrijf )

Bij **diagonale** communicatie gaat het om de communicatie tussen medewerkers van ongelijk niveau. De verkoper van een bepaalde afdeling maakt een afspraak met het hoofd administratie.

**Schriftelijke en mondelinge communicatie**

Er zijn diverse vormen van communiceren:

* Mondelinge communicatie
* Schriftelijke communicatie ( waaronder ook email )

Mondelinge communicatie

Vormen van mondelinge communicatie zijn:

* vergaderingen,
* tweegesprekken, zoals het functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek,
* opdracht of instructie,
* presentatie,
* telefoongesprekken.

Het voordeel van mondeling communiceren is:

* snel.
* directe terugkoppeling mogelijk. Aan de reactie zie/hoor je of iemand het begrijpt en kan je hier op ingaan.
* goed te ondersteunen met non-verbale factoren, zoals gebaren, houding of intonatie. Het maakt nogal wat uit of je mondeling je boosheid uit of schriftelijk.
* persoonlijker.

Het nadeel van mondeling communiceren is:

* moeilijk te bewaren en heeft daarom ook een mindere bewijslast. Let op: mondelinge communicatie heeft wel een (juridische) betekenis, maar de bewijslast is lastiger.
* kan alleen in kleine hoeveelheid worden overgebracht. Het luistervermogen van mensen is beperkt.
* minder geschikt voor grote groepen.
* moet direct plaatsvinden, je kunt het niet later (na)lezen. Dit wordt opgelost door het (later) uitdelen van bijvoorbeeld een hand-out.

Schriftelijke communicatie

Vormen van schriftelijke communicatie zijn:

* verslag,
* notulen,
* een brief,
* een memo (mail).

Het email verkeer valt ook onder de schriftelijke communicatie. In steeds meer bedrijven heeft email een formeel karakter gekregen. Op het moment dat het bedrijf regels heeft opgesteld t.a.v. het mailverkeer, kan je spreken van formele communicatie en kan het ook als zodanig gebruikt worden. Dat wil zeggen dat ook e-mails als bewijslast kunnen dienen.

De voor- en nadelen van schriftelijke communicatie zijn tegengesteld aan die van mondelinge communicatie.

Het is een foute redenering te denken dat alles schriftelijk vastgelegd kan worden en dat het daarmee geregeld is. In veel bedrijven hoor je “dat hebben we in document x vastgelegd, wist je dat dan niet?”. Op zich kan de persoon gelijk hebben, maar dat wil niet zeggen dat het daarmee ook geregeld is. Schriftelijke communicatie moet soms ondersteund worden door een mondelinge toelichting.

We hebben al eerder gezien dat er een verschil is tussen **verbale en non-verbale communicatie**.

Verbale communicatie is alle communicatie waarbij geschreven of gesproken woorden worden gebruikt.

Dus gesprekken, maar ook allerlei teksten vallen onder verbale communicatie

Bij non-verbale communicatie worden geen woorden gebruikt. Dit kan via een afbeelding of via een gebaar of houding.

**Vergaderingen :**

Een vergadering is een vorm van formele communicatie. Er is sprake van een aantal mensen bij elkaar die onder leiding van een voorzitter een aantal zaken bespreken.

*Enkele aandachtspunten m.b.t. de agenda*:

Voorbeeld van agenda ( voor bij voorbeeld werkoverleg ):

Datum : ……………………. / Locatie : ………………….. /Voorzitter :………………. / Notulist :…………………..

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Agendapunt | Duur | Status | Inbreng |
| 1 | Opening en vaststellen agenda | - | - | - |
| 2 | Bespreken verslag | 5 | V | - |
| 3 | Mededeling | 10 | I | - |
| 4 | Evaluatie klanttevredenheid | 30 | B | ……… |
| 5 | Acties aankomende maand | 10 | V | ……… |
| 6 | Scholing | 20 | BS | ….. |
| 7 | Rondvraag | 10 | - | - |
| 8 | Afsluiten ( samenvattend actiepunten ) | 5 | V | Voorzitter |

V= vaststellen/ I = Informatie / B= Bespreken / BS = Brainstormen

*Rol van de voorzitter:*

* Hij zorgt voor de convocatie, agenda, ed
* Hij bewaakt de tijd.
* Hij bekijkt of iedereen aan bod komt.
* Hij houdt zich aan de agenda en licht eventueel de agendapunten toe.
* Hij houdt het zakelijk (enige gezelligheid mag, maar stel grenzen vast).
* Hij vat elk agendapunt kort en bondig samen.

*Taken van de deelnemers:*

* Bereidheid te praten, mee te denken, maar je mag het oneens zijn met de anderen
* Alle informatie moet gedeeld worden
* Je moet niet star blijven vasthouden aan eigen mening. Dus bereidheid tot herziening eigen mening is gewenst.
* Gemeenschappelijk belang staat voor. Je zit niet voor jezelf.

*Soorten vergaderingen: ( verschillende doeleinden )*

|  |  |
| --- | --- |
| Soort vergadering / agendapunt | Omschrijving |
| Besluitvormende vergaderingen. | Dit zijn de vergaderingen waarin de beslissingen genomen moeten worden. Zorg er voor dat iedereen goed van alles op de hoogte is, zodat een wel overwogen besluit genomen kan worden. |
| Informatieve vergadering | Het gaat dan om het geven van informatie |
| Probleemoplossende vergadering | Het gaat hierbij vooral om brainstorming. |
| Evaluerende vergadering | Een bepaald onderwerp wordt geëvalueerd |

Het is wel van groot belang dat mensen van te voren weten welke status ( doelstelling ) een agendapunt heeft. Bij een informatieve vergadering wordt een andere houding gevraagd dan bij besluitvormende.

*Beslissingen nemen ( besluitvormingsregels )*

Het is niet altijd duidelijk op welke wijze een besluit genomen moet worden. Wil je dat iedereen voor is,of de meerderheid moet voor zijn. Of is dat niet aan de orde en bepaal je zelf. Stel daarom vooraf duidelijk vast wat de besluitvormingsregel is :

* democratisch, de helft plus één beslist.
* consensus, overeenstemming over een besluit.
* unanimiteit, iedereen moet het er mee eens zijn.
* veto, er kan iemand tegen zijn, waardoor het niet door gaat.

**Coachingsgesprek**

De medewerker heeft met zijn leidinggevende met regelmaat een gesprek over hoe de zaken gaan. Dit gesprek kan zowel formeel als informeel plaatsvinden.

**Slecht – nieuws gesprek**

In het communicatieproces ziet een slechtnieuws gesprek er als volgt uit:

Zender brengt duidelijk en in een keer het slechte nieuws, hij zorgt dus dat de boodschap niet anders geïnterpreteerd kan worden ( let op dat de “hang youself methode” niet wordt toegepast ). De ontvanger zal hierop reageren (feedback). Het is de rol van de zender om deze feedback op te vangen en begrip te tonen (kan emotioneel zijn).

Tot slot probeert de zender, samen met de ontvanger te komen tot een aanvaardbare oplossing. Dit heeft alleen zin als beide partijen (en met name de ontvanger) hiervoor open staan. Anders kan je deze fase beter uitstellen en de ander de tijd gunnen zijn emoties te uiten en te verwerken.