



Persoonlijke communicatie

In de supermarkt wordt veel gecommuniceerd. De klanten praten met de medewerkers. De medewerkers praten met elkaar over dingen die ze hebben beleefd, maar ook over het werk. De supermarktmanager praat met zijn medewerkers over het werkschema van de komende week. Een klant heeft een klacht over een product dat gekocht is, maar al over de datum was. Dit zijn allemaal voorbeelden van communicatie waarbij gebruik gemaakt wordt van woorden, zogenaamde **verbale** communicatie. Wanneer iemand tijdens een sollicitatiegesprek zit te trillen en te zweten noemen we dat non-verbale communicatie. Zonder woorden maakt deze sollicitant duidelijk dat hij zenuwachtig is. **Non-verbale** communicatie wordt vaak sneller opgepikt dan verbale communicatiesignalen.

In bovenstaande voorbeelden heeft de communicatie steeds een doel. Over het algemeen heeft communicatie de volgende doelen:

1. Controle

Communicatie is een manier om gedrag binnen een organisatie te controleren. Binnen de supermarkt zijn er procedures opgesteld over omgaan met klachten. De werknemers hebben zich aan deze procedure te houden.

2. Motivatie

Verbale en non-verbale communicatie spelen een

belangrijke rol bij de motivatie van de werknemers. De supermarktmanager motiveert zijn werknemers door met ze te praten en ze te vertellen wat ze goed doen of hoe ze hun werk beter kunnen doen.

3. Emotionele expressie

Via communicatie uiten werknemers hun gevoelens (frustraties en positieve gevoelens). Deze functie is belangrijk voor de sociale interactie in de groep.

4. Informatie

Communicatie zorgt ervoor dat werknemers onderling informatie uitwisselen. In de supermarkt worden de hele dag besluiten genomen. Deze besluiten zijn genomen op basis van beschikbare (gecommuniceerde) informatie.

ZMBO Model

De communicatie verloopt vaak op een bepaalde manier. Het onderstaande schema geeft aan hoe het proces van communicatie er over het algemeen uitziet.

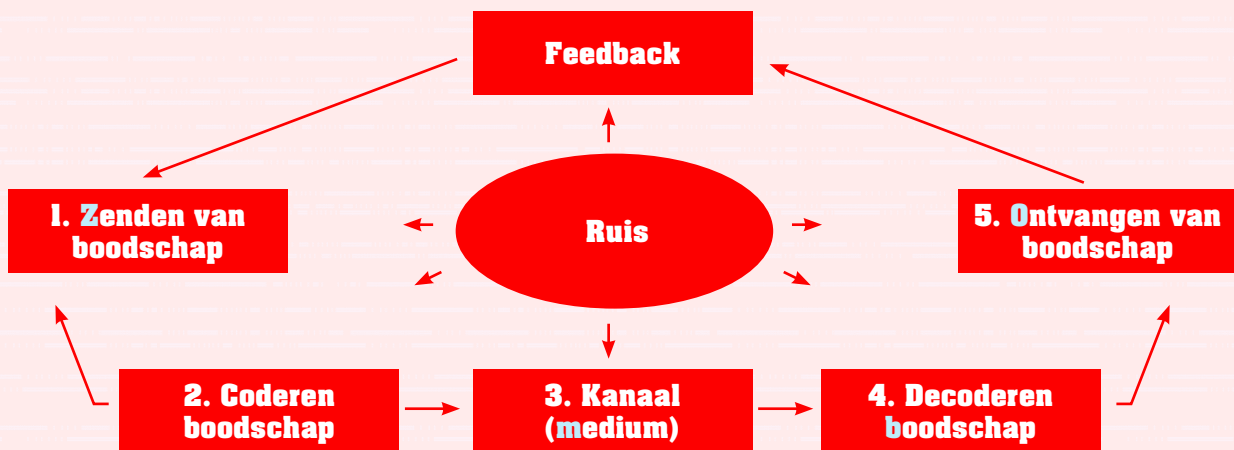
De communicatie begint bij iemand die een gedachte wil overbrengen op één of meerdere andere personen (**communicatie**). Deze persoon (**de zender**) kan dat op veel verschillende manieren doen. De gedachte zal eerst moeten worden omgevormd (**coderen**) voordat die overgebracht kan worden. Het is aan de zender om te bepalen of hij een **formeel** of een **informeel** kanaal



Deze lesbrief is samengesteld door MSc. E. Pegels en E. Akerboom.



Persoonlijke communicatie



(het medium) gebruikt om zijn boodschap te verzenden. Formele kanalen zijn door de organisatie ingesteld om boodschappen die te maken hebben met de beroepsactiviteiten van de werknemers te versturen. Denk bijvoorbeeld aan handleidingen of notulen. Informele kanalen worden gebruikt in een persoonlijk en sociaal kader en zijn dus niet vast geregeld. De ontvanger zal de symbolen eerst moeten vertalen in een vorm die voor de **ontvanger** begrijpelijk is (**decoderen**) voordat de boodschap echt ontvangen wordt.

Het besproken communicatieschema wordt het **ZMBO model** genoemd (zender, medium, boodschap, ontvanger). Helaas gaat het proces niet altijd vlekkeloos. Er zijn verschillende zaken waarmee rekening gehouden moet worden. Eigenlijk kan er bij elke schakel in het schema wel iets fout gaan. De **code** kan te moeilijk zijn (moeilijke woorden), de ontvanger heeft een eigen **referentiekader** (mix van ideeën, gevoelens, waarden en normen) of er kan in het transport van de boodschap iets fout gaan (**ruis**). Hierdoor kan het zijn dat de gedachte zoals de zender die had, op een andere manier door de ontvanger wordt begrepen dan bedoeld.

De reactie die de ontvanger geeft, wordt **feedback**

genoemd. Deze feedback kan de zender gebruiken om te controleren of zijn boodschap is overgekomen zoals bedoeld. De zender kan dit op zijn beurt weer **terugkoppelen** naar de ontvanger. De boodschap krijgt een zogenaamde '**follow-up**' wanneer uit de feedback blijkt dat de boodschap goed is ontvangen en de ontvanger aan de slag kan met deze boodschap.

Communicatie binnen de organisatie

Tot nu toe hebben we vooral gekeken naar de communicatie tussen 2 personen onderling, maar hoe werkt dat binnen een organisatie? De zender van de boodschap en de ontvanger kunnen op hele andere plaatsen en posities in de organisatie zitten. In de supermarkt wordt er tussen functionarissen in verschillende richtingen gecommuniceerd. Dit kan men op de volgende manier onderscheiden:

- 1. Horizontale communicatie:** tussen werknemers van gelijk niveau.
- 2. Verticale communicatie:** tussen werknemers met hogere en lagere functies.
- 3. Diagonale communicatie:** tussen werknemers van verschillende afdelingen.



Deze lesbrief is samengesteld door MSc. E. Pegels en E. Akerboom.



De verticale communicatie is nog verder onder te verdelen:

1. Bottom up:

communicatie vanaf de werkvloer richting het management.

2. Top-down:

communicatie vanaf het management richting de werkvloer.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken

De supermarktmanager heeft de taak zijn medewerkers te beoordelen en gesprekken over hun **functioneren** te voeren. De medewerker heeft het recht om te weten hoe zijn prestaties worden gewaardeerd.

De manager houdt eerst een **beoordelingsgesprek**, waarin gesproken wordt over de prestaties van de werknemer. Dit is een zogenaamd jij-gesprek en is voornamelijk eenrichtingsverkeer. In dit gesprek wordt de achterliggende periode beoordeeld. Deze beoordeling richt zich vooral op de afgesproken resultaatdoelen. Welke doelstellingen zijn wel gerealiseerd en welke niet. Wat is er bij deze realisatie heel goed gegaan en wat moet er worden verbeterd. Tevens worden er in dit gesprek tussen leidinggevende en betrokkene voor de komende periode de nieuwe resultaatdoelen bepaald. De bevindingen komen zwart op wit te staan.

Daarnaast wordt er met de medewerker een **loopbaangesprek** gehouden dit is een wij-gesprek. In het loopbaangesprek wordt er gesproken over de loopbaanontwikkeling van betrokkene. Wat wil of moet hij /zij nog verder ontwikkelen en welke ambitie heeft de medewerker? Wil hij bijvoorbeeld afdelingschef of supermarktmanager worden? Het gesprek is tweerichtingsverkeer, waarbij zowel de werkgever als de werknemer zaken mogen inbrengen. Dit gesprek moet leiden tot het nog

beter functioneren van de werknemer en zou kunnen leiden tot het volgen van een cursus/opleiding, extra begeleiding of een andere rol en verantwoordelijkheden binnen het bedrijf.



Deze lesbrief is samengesteld door MSc. E. Pegels en E. Akerboom.