



Zakelijke Communicatie

Lesbrief

Communicatie

In een supermarkt is er constant communicatie. Dit kan **informeel** zijn, zoals een koffiepraatje of het geruchtencircuit. Deze vorm van communicatie gebeurt altijd spontaan. Communicatie kan ook door de manager van te voren geregeld zijn. Men spreekt dan van **formele communicatie**. Het belangrijkste voorbeeld van formele communicatie is een vergadering. In deze lesbrief gaan we bekijken hoe zo'n vergadering werkt.

De vergadering

Er zijn verschillende redenen voor het houden van een vergadering. Vaak is het om iedereen gelijktijdig te informeren over bepaald nieuws of omdat iedereen dezelfde instructies moet krijgen. Het voordeel van een vergadering is dat iedereen gelijktijdig met elkaar kan spreken over hetzelfde onderwerp. Voor een goed verloop van de vergadering moeten de manager en de overige deelnemers zich wel goed voorbereiden. Voordat de vergadering begint, moet er een uitnodiging zijn gestuurd met daarbij een **agenda**. Hierin staan de punten die tijdens de vergadering besproken gaan worden. Tijdens de vergadering is er een **voorzitter**, die de vergadering leidt, en een notulist, die noteert wat de belangrijke uitkomsten van de vergadering zijn. Aan het einde van de vergadering is er dus een verslag van de vergadering, dit noemt men de notulen. In een supermarkt is de manager vaak de voorzitter en zal hij of zij een medewerker vragen de notulen te schrijven

en een besluitenlijst bij te houden. De manager is dus verantwoordelijk voor een goed verloop van de vergadering. Vaak zal dit goed gaan, omdat iedereen veelal dezelfde belangen heeft. Dit is echter niet altijd het geval, bijvoorbeeld in een situatie waarbij er een probleem moet worden opgelost. In dat geval moet er een besluit worden genomen. Dit kan de manager doen in een besluitvormende vergadering.

Besluitvorming

Bij besluitvormende vergaderingen is er een probleem dat opgelost moet worden. De manager probeert met zo'n vergadering een groep mensen bij het probleem te betrekken, zodat de beste oplossing gekozen kan worden, die door veel mensen gedragen wordt. Het proces van besluitvorming ziet er als volgt uit:

1) Procedure Vaststellen

Voordat men een vergadering begint, moet het voor iedereen duidelijk zijn op welke manier besluiten worden genomen. De voorzitter deelt dit mee en geeft zo structuur aan de vergadering. Vaak is het al bekend hoe de besluitvorming is geregeld, omdat het staat beschreven in de **statuten** of het **huishoudelijk reglement** van een organisatie. Dit zijn documenten die worden opgesteld bij de oprichting van een organisatie. Je kan ze eigenlijk zien als de grondwet van de organisatie.



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



2) Probleemstelling

De fase van probleemstelling heeft als doel de neuzen dezelfde kant op te krijgen. De voorzitter probeert dit te bereiken door het gezamenlijk belang te benadrukken. Hij of zij moet zich in deze fase van de vergadering **autoritair** opstellen. Dat betekent dat hij strak de leiding neemt en dat er weinig ruimte is voor de andere deelnemers.

3) Beeldvorming

Doel van deze fase is iedereen hetzelfde beeld van het probleem te geven en de mogelijke gevolgen voor iedereen helder te krijgen. Alle feiten komen in deze fase van de vergadering aan de orde. De voorzitter zal hier vaak moeten samenvatten en strak de leiding moeten houden.

4) Brainstormen

Brainstormen betekent dat er nagedacht wordt over alle mogelijke oplossingen en dat daar ook vrij over gediscussieerd mag worden. De voorzitter hoort in deze vergadering de deelnemers niet te veel af te remmen, hij moet ze juist vrij laten. Dit noemt men **laissez-faire**. Bij heel complexe problemen is het aan te raden van te voren al een aantal oplossingen bedacht te hebben.

5) Meningvorming

Er zijn verschillende methodes om een mening te vormen over een probleem en de mogelijke oplossing. Deze methodes hangen samen met de per-

soonlijkheid van de deelnemers aan de vergadering en de aard van het probleem. Als men zijn of haar mening laat afhangen van feiten en verstandelijke afwegingen spreekt men van een **rationeel-systematische methode** van besluitvorming. Dit verschilt van de **intuïtieve methode**, waarbij men bij het besluit afgaat op het gevoel. Een derde mogelijke manier om een mening te vormen is de **ervaringsmethode**. Hierbij gaat men uit van eerdere gebeurtenissen.

6) Besluitvorming

Het uiteindelijke besluit kan op een aantal manieren genomen worden. Vaakst voorkomend is het **meerderheidsbesluit**, hierbij geldt dat de meeste stemmen gelden. Een extreme vorm van een meerderheidsbesluit is een **unaniem** besluit. In dit geval moet iedereen hetzelfde stemmen om tot een besluit te komen. Mocht er geen meerderheid zijn, omdat er bijvoorbeeld oplossingen bestaan zodat de stemmen te veel verdeeld zijn, dan kan men kiezen voor een oplossing ondanks dat het geen 50% of meer van de stemmen heeft. In dat geval spreekt men van een **minderheidsbesluit**. Hierbij is het belangrijk dat iedereen het uiteindelijke besluit accepteert en er mee aan de slag wil gaan. Dit noemt men een **consensus**. In sommige organisaties is er één persoon die de bevoegdheid heeft om de beslissing te nemen. Men spreekt dan van een **eenmansbesluit**. Dit verschilt van het **veto-recht**, waarbij één persoon een besluit kan tegenhouden, zelfs tegen de meerderheid in! Het kan natuurlijk ook voorkomen dat er geen be-



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



sluit wordt genomen. In dat geval moet de manager op een ander moment of op een andere manier een besluit nemen dat door de groep wordt gedragen.

7) Evaluatie

Na een tijd is het raadzaam om het besluit te **evalueren**. Dit betekent dat je met alle belanghebbenden nagaat hoe het besluit is bevallen en hoe het eventueel beter kan. Afhankelijk van de uitkomst van de evaluatie kan men het besluitvormingsproces opnieuw opstarten.

Personeelsvergadering

Een bijzondere vergadering is de **personeelsvergadering**. In iedere organisatie waarin 10 tot 50 personeelsleden werkzaam zijn is die wettelijk verplicht. Bij grotere organisaties (vanaf 50 werknemers) kan een vertegenwoordiging van het personeel worden gestuurd in de vorm van een **OR** (ondernemersraad: bij bedrijven) of een **MR** (medezeggenschapsraad: bijvoorbeeld bij scholen). Doel van de personeelsvergadering is het personeel officieel medezeggenschap te geven over het beleid van de organisatie. De personeelsvergadering of OR/MR heeft wettelijk een aantal rechten om de inspraak van het personeel te beschermen:

- Adviesrecht:

De werkgever moet de personeelsvergadering om advies vragen over financiële en organisatorische zaken, zoals: grote leningen, fusies, investeringen.

- Instemmingsrecht

De vergadering moet akkoord gaan met wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden, zoals beloningen, ziekteverzuim, vakanties.

- Initiatiefrecht

Er mogen uit eigen beweging voorstellen worden gedaan over alle sociale, organisatorische, financiële en economische zaken van de onderneming.

- Informatierecht

De werkgever heeft de plicht informatie te geven over: de jaarrekening, het sociaal jaarverslag en andere beleidsplannen. Daarnaast moet de werkgever alle informatie geven die de OR nodig heeft om zijn taak uit te voeren.



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