**Hoofdstuk 4 Organisaties en besluitvorming**

**4.1 Organisatietheorieën**

*Scientific management*

Bedacht door Taylor die prestatieverbeteringen wilde bereiken, zowel voor de baas als werknemer acceptabel. Hij dacht dat loon de belangrijkste motiverende factor is. Hij probeerde **objectieve productienormen** vast te stellen. Aan de hand van deze normen konden de prestaties beoordeeld worden. De juiste persoon werd op de juiste plek gezet, samen met de juiste productiemiddelen. Hierdoor steeg de productie enorm.

**objectieve productienormen:** hierbij worden normen vastgesteld die niet worden beïnvloed door de beoordeling van degene die de prestaties meet.

*Algemene managementtheorie*

Bedacht door Henri Fayol, zijn uitgangspunt was de organisatie als geheel. Hij vroeg zich af hoe je een organisatie het beste kon leiden. Hij ontwikkelde aanbevelingen, richtlijnen en principes om de organisatie als geheel vorm te geven. Bekendste richtlijnen; 5 essentiële elementen van leidinggeven; vooruitzien en plannen, organiseren, eenheid van bevel, coördineren en controleren. Fayol introduceerde ook de lijnorganisatie.

*Human-relationsbeweging*

Bedacht door Elton Mayo, aandacht aan de menselijke kant van arbeid. Hij hield zich bezig met onderzoeken naar factoren die de prestaties beïnvloeden. Met het Hawtome-onderzoek toonde hij aan dat er geen vanzelfsprekend verband is tussen de prestaties en de arbeidsomstandigheden. Het onderzoek ging als volgt: Hij nam twee groepen werknemers, bij de ene groep veranderde de omstandigheden en bij de andere niet. De laatste groep wist dat dit een onderzoek was. Ondanks dat bij 1 groep de omstandigheden veranderd waren, verbeterde de prestaties van beide partijen. Mayo concludeerde dat aandacht voor de mens de prestatie verbeterd.

*Revisionisme*

Vertegenwoordigt door Blake en Mouton, ontstaan in de jaren zestig. Men dacht dat wetenschappelijke en sociale stromingen niet verenigbaar waren. Het revisionisme benadrukt zowel de technische als de sociale organisatie, hierbij staat democratisering en humanisering van arbeid centraal. Hierbij werd ‘’managerial grid’’ ontwikkeld. De meest bekende vertegenwoordiger van deze stroming is Likert, hij ontwikkelde het linking-pinmodel; er worden verschillende hiërarchische lagen aan elkaar gekoppeld, door een overlegvorm te creëren waarbij een functionaris van een bepaald niveau, ook deelneemt aan het overleg op een hoger niveau. Hij is dus de linkin pin, verbindende factor tussen deze lagen.

*Systeemtheorie*

Hierbij wordt de organisatie als open systeem beschouwd. Dat wil zeggen dat; als systemen die een wisselwerking met de omgeving hebben. De aandacht gaat niet alleen uit naar de verhoudingen in de organisatie, maar ook naar de relaties en wisselwerking met de externe omgeving.

*Contingentiebenadering*

Deze theorie gaat ervanuit dat er geen standaardorganisatiestructuren en standaardmanagementopvattingen kunnen bestaan. Het is altijd situatie gebonden, de ene is de andere situatie niet. Doordat verschillende organisaties in verschillende situaties opereren, zijn er verschillende methodes vereist. Een optimaal resultaat kan alleen behaald worden als het management en organisatie is afgestemd op de organisatiedoelen en de in en externe omgeving.

**4.2 Lijnorganisatie**

*Lijnorganisatie* – Een organisatie waarbij boven elke werknemer een manager staat en waarin de taken verdeeld zijn over de behorende afdelingen, dit is de oudste organisatiestructuur.

*Organigram* – Een overzicht van de organisatiestructuur. (tekenen)

Het doel hiervan is:

-Duidelijk en schematisch weergegeven wie wat moet doen.

- Leiding helpen om overzicht te houden.

- Andere inzicht geven in de organisatie.

Er bestaan verschillende typen organigrammen:

* Met alleen afdelingen zoals inkoopafdeling, administratie. Vooral bij grote organisaties geeft dit een indruk van de afdelingen en de manier waarop ze samenwerken.
* Met alleen functienamen zoals inkoop, productie, marketing. Dit kan zelfs beperkt worden tot de namen van de functionarissen. Dit geeft een duidelijk inzicht in de juiste functienamen, samenwerking en de mate waarin ze verantwoording schuldig zijn.

*Eenheid van bevel* – Duidelijk wie de leiding geeft aan wie.

*Voordelen van een lijnorganisatie*:

* Duidelijk wie verantwoordelijk is.
* Duidelijk wie de baas is.
* Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk bepaald.
* Beslissingen nemen gaat snel, iedereen weet bij wie je moet zijn als er iets is.

*Nadelen van een lijnorganisatie*:

* Leidt gemakkelijk tot bureaucratie.
* Afdelingen staan teveel op zichzelf.
* Gebrek aan gespecialiseerd personeel.
* Managers krijgen een te zware verantwoordelijkheid met veel taken.
* Er is geringe flexibiliteit.

**4.3 Lijn-staforganisatie**

*Lijn-staf-organisatie*: Dit is een lijnorganisatie waaraan een of meer stafafdelingen zijn toegevoegd.

Een lijn-staforganisatie lijkt op een lijnorganisatie, alleen bevindt zich naast de directie een staf van deskundigen die de directie bijstaat. Een staf wordt toegevoegd aan een manager behoefte heeft aan een gespecialiseerd persoon. Een staf kan zelfs bepaalde werkzaamheden van een manager overnemen.

*Taken waarmee een staf belast kan worden*:

* Uitvoerende werkzaamheden voorbereiden.
* Voorlichting geven.
* Advies geven aan het management.
* Controlewerkzaamheden uitvoeren.
* Onderzoek en productieontwikkeling realiseren.

Het grote verschil tussen lijn en staffunctionarissen zit in de bevelsbevoegdheid. Lijnfunctionarissen maken deel uit van de hiërarchische bevelsstructuur, terwijl de staffunctionaris naast de bevelsstructuur staat. Soms krijgen staffunctionarissen functionele bevoegdheden, dat wil zeggen dat de staffunctionaris een lijnfunctionaris kan opdragen hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden.

*Voordelen van een lijn-staforganisatie*:

* Eenheid van bevel.
* Er worden deskundigen ingeschakeld.
* Door de staf kan een betere samenwerking tussen verschillende afdelingen tot stand komen.
* Lijnfunctionarissen worden ontlast door de staf, hierdoor kan aan meer medewerkers leiding gegeven worden.

*Nadelen van een lijn-staforganisatie*:

* Er is kans dat de staf te theoretisch bezig is, en onvoldoende kijkt naar wat nodig is.
* De staf draagt geen verantwoordelijkheid voor de resultaten.
* De staf heeft snel de neiging om een uitbreiding te realiseren.
* Staffunctionarissen kunnen te veel bevoegdheden krijgen.
* Staf en lijnafdelingen leiden een eigen leven en houden onvoldoende contact.

**4.4 andere organisatiestructuren**

**Projectgroep**: een tijdelijk samenwerkingsverband dat bestaat uit verschillende specialisten die de opdracht hebben en bepaald doel te realiseren.

*Projectorganisatie*:

Binnen een grote onderneming is vaak veel deskundigheid nodig. Voor de uitvoering van een project kan de onderneming specialisten op verschillende terreinen bij elkaar in een groep plaatsen. De leden van de projectgroep houden hun oorspronkelijke taak, maar zijn een gedeelte van de week beschikbaar voor de projectgroep. Er zijn 2 bazen bij een projectgroep; de projectleider(operationele chef) en hun ‘gewone’ baas. De projectleider vormt samen met een of meer functionele chefs (vakspecialisten) de projectgroep. De projectleider bepaalt wie wat moet doen en is verantwoordelijk. De functionele chef bepaald hoe medewerkers iets moeten doen. Dit kan tegenstrijdig zijn waardoor er conflicten kunnen ontstaan.

*Matrixorganisatie*

Hierin werken de lijn en staffunctionarissen niet naast elkaar maar met elkaar.

*Ententestructuur*

Horizontale structuur gebaseerd op nevenschikking, naast elkaar werken in plaats van onderschikking. Kenmerkend voor deze structuur is:

* Verdeling in beslissingsgebieden
* Beslissingen in het collectieve gebied worden met volledige overeenstemming genomen.

Bij deze structuur wordt onderscheid gemaakt tussen individuele(alleen voor een bepaalde functionaris van belang),hierbij neemt de functionaris een besluit. En collectieve beslissingsgebieden(van belang voor alle functionarissen), hierbij wordt een gezamenlijk besluit genomen. Er wordt pas een beslissing genomen als iedereen het hier mee eens is. De ententestructuur komt vooral voor bij samenwerkende professionals, zoals artsen, accountants en advocaten.

**4.5 Besluitvorming**

*Besluitvorming:* Een proces waarbij men een keuze maakt uit alternatieven.

Je neemt het goede besluit door rationele afweging en argumentatie.

*Individueel besluit*: Dit besluit wordt genomen door een functionaris die daartoe bevoegd is. (Denk aan een manager die personeel aan neemt.)

*Gezamenlijk besluit*: Dit besluit wordt door heel de groep genomen. De onderwerpen waarover de groep mag beslissen staan formeel vast, hierbij maken we het onderscheid tussen inspraak en medezeggenschap.

*Inspraak*: Dit wil zeggen dat iedereen zijn mening mag geven, en de beslisser moet hier rekening mee houden. Dit is een gezamenlijke besluitvorming, omdat er een hele groep bij betrokken is. Meestal wordt het besluit genomen door een functionaris.

*Medezeggenschap*: Dit wil zeggen dat de leden van de groep de beslissende stem hebben in het besluit. Hier kan de beslisser niet omheen. (Denk aan beslissingen nemen in een ondernemingsraad.)

**4.6 Besluitvormingsfasen**

Besluitvorming is een proces waarbij 4 fasen worden doorlopen:

1. *Onderwerp vaststellen.*

In deze fase stellen we het onderwerp van de besluitvorming vast, dit *kan* neen probleem zijn.

1. *Alternatieven verzamelen*

Bij besluitvorming is er altijd sprake van minimaal 2 alternatieven, zonder alternatief hoeft er niks besloten te worden.

1. *Gevolgen per alternatief aangeven.*

Hierbij wordt kritisch naar de haalbaarheid van een alternatief gekeken, hiervoor moeten de gevolgen per mogelijkheid vastgesteld worden. De gevolgen/resultaten worden geschat en er wordt een overzicht gemaakt met voor en nadelen.

1. *De keuze maken.*

Hierbij wordt gekozen voor het beste alternatief.

* 1. **Besluitvormingsregels**

Bij de besluitvorming is het belangrijk dat er van te voren vastgesteld wordt hoe het besluit genomen moet worden. Dit kan op de volgende manieren:

*Eenmansbesluit*

Een functionaris beslist op grond van de toegewezen bevoegdheden.

*Minderheidsbesluit*

Hierbij neemt de minderheid het besluit, de meerderheid heeft hier geen bezwaar op.

*Meerderheidsbesluit*

Hierbij neemt de meerderheid de beslissing, dit komt het meest voor en is democratisch.

*Unanimiteit*

Hierbij moet iedereen het met het besluit eens zijn, als dit niet lukt komt er een heroverweging. Als dit niet lukt wordt er geen besluit genomen en blijft de oude situatie.

*Consensus*

De meerderheid beslist mits de minderheid dit accepteert.

*Veto*

Hierbij kan een deelnemer het besluit tegen houden zonder argumenten.

* 1. **Besluitvormingsmethoden**

*Intuïtieve methode:* Hierbij wordt beslist op basis van gevoelsmatige, niet rationele gronden. (Op gevoel.) Hierdoor is de keuze moeilijk uit te leggen aan andere.

*Ervaringsmethode:* Hierbij beslist iemand op basis van ervaringen in dezelfde situatie’s. Het nadeel is wel inflexibiliteit, beslissingen worden genomen omdat ze altijd zo genomen worden.

*Rationeel-systematische methode*: Hierbij wordt het besluit vooral genomen op basis van een verstandige afweging en goed samenhangende keuze voor het beste alternatief.

*Voordeel:* Een uitstekende methode voor gezamenlijk besluitvorming.

*Nadeel:* Er is veel tijd nodig voor het overleg.

**Hoofdstuk 5 Leiderschap**

**5.1 Omspanningsvermogen en spanwijdte**

Er zijn managers op verschillende niveau’s, dit zijn (van boven naar beneden):

1. Topmanagement – directie of staat van beheer.
2. Hoger management – divisieleiding of sectie/regio managers.
3. Middenmanagement – afdelingmanagers.
4. Lager management – teamleiders.
5. Niet-leidinggevend personeel.

Hoe hoger in het management, hoe complexer de problemen en het effect van de beslissingen groter.

*Omspanningsvermogen*: Dit is het aantal mensen waaraan een leidinggevende effectief leiding kan geven.

*Spanwijdte*: Dit is het aantal mensen waaraan werkelijk leiding gegeven wordt. (span of control)

Als er aan minder mensen leiding wordt gegeven dan het omspanningsvermogen wil dit niet zeggen dat er meer tijd over is, er kunnen ook andere dingen gedaan worden.

*Omvang werkterrein*: Dit is wat een manager aankan en wat aan hoeveel mensen er leiding gegeven kan worden.

*Effectief leidinggeven*: Zodanig leidinggeven dat het doel tegen zo laag mogelijke kosten, met optimaal gebruik van middelen gerealiseerd wordt.

Er zijn nog andere factoren die het omspanningsvermogen beïnvloeden,

* Organisatiestructuur, kan de leidinggevende staf en ondersteunende diensten gebruiken?
* Communicatie, is er veel nodig of juist weinig?
* Bouwkundige situatie, is het een grote organisatie met veel loopafstand?
* Aard van het werk, hoe moeilijk is het werk?
* Deskundigheid van de medewerkers, is er de juiste deskundigheid voor de medewerkers?
* Stijl van leidinggeven, als een manager alles zelf wilt doen, kost dat veel tijd. Minder tijd dan iemand die goed kan delegeren (taken door andere uit laten voeren).
	1. **Theorie X en theorie Y**

*Theorie X:* Dit staat voor een negatief mensbeeld, De opvattingen van de positieve managers zijn als volgt.

* De gemiddelde medewerker is lui en wil liever niet werken.
* Medewerkers willen geen verantwoordelijkheid dragen.
* Medewerkers moeten gedwongen worden om prestaties te leveren.

De manager van deze theorie heeft een autoritaire stijl van leidinggeven, hij werkt met belonen en straffen. Ook betrekt hij zijn medewerkers niet bij de besluitvorming. Hierdoor ontstaat selffulfilling prophecy, dit houdt in dat als de manager zegt dat de medewerker lui is, dan gedraagt hij zich ook zo. Daardoor kan de manager zeggen dat hij gelijk heeft. Dit is alleen te stoppen als hij zijn opvattingen verandert.

*Theorie Y*: Dit staat voor een positief mensbeeld, en is de theorie van McGregor. De opvattingen van de positieve managers zijn als volgt.

* Werken is natuurlijk, net als spelen.
* Medewerkers willen wel verantwoordelijkheid nemen.
* Geld is niet de enige motiverende factor, aandacht is dit ook.
* Medewerkers zijn van nature geneigd mee te denken in het vinden van oplossingen.

Deze theorie sluit goed aan bij de human-relationsbeweging. Managers die deze theorie gebruiken betrekken mensen meer bij het werk en zijn meer begeleidend dan leidinggevend bezig.

* 1. **Leiderschapsstijlen**

We gaan nu het leidinggeven bekijken vanuit het gedrag van de manager.

* *Autocratisch leiderschap* (taakgericht)

Een autocraat is een alleenheerser, deze manier is dan ook een taakgerichte manier van leidinggeven. De manager moet de taken uitdelen en verwacht dat deze uitgevoerd worden. Hierdoor ontstaat een autoritaire verhouding tussen de manager en werknemer. De taak staat hier centraal.

* *Democratisch leiderschap* (mensgericht)

Hierbij wordt geluisterd naar de werknemers, de mens staat hier centraal en niet de taak. De aandacht van de manager is vooral gericht op motivatie en de welbevinding van medewerkers. De medewerkers mogen zelf of in overleg beslissingen nemen. De manager treed wel autocratisch op als er geen beslissing genomen wordt.

* *Laisses-faire-leiderschap* (grote vrijheid)

Hierbij heeft de medewerker een grote vrijheid, de manager voert nauwelijks invloed uit. De manager geeft veel taken aan zijn ondergeschikten. De productiviteit en de kwaliteit blijven bij dit leiderschap achter dan bij democratisch en autocratisch leiderschap. Actief leidinggeven levert meer resultaat op dan alleen toezien.

* *Ondersteunend leiderschap* (teamgeest)

Hierbij staat voorop dat de medewerker zich tevreden voelt. Er moet een plezierig werkklimaat zijn. Er wordt voortdurend gestreefd naar een goede teamgeest, hierdoor is er wel een kans dat de taken te weinig aandacht krijgen.

* *Participerend leiderschap* (deelnemen)

Hierbij delen de medewerkers en managers samen informatie en macht. De medewerkers worden betrokken bij de beslissingen. Hierdoor blijven ze creatief denken. Hierdoor wordt de kwaliteit en kwantiteit bevordert. Om deze stijl te hanteren moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

* Medewerkers moeten een positieve houding hebben tegenover dit leiderschap.
* Alle medewerkers en managers moeten hieraan meedoen, anders heeft het geen zin. Als een iemand zich eraan onttrekt moet de manager terugvallen in de autocratische stijl.
* Medewerkers beschikken over voldoende kennis en vaardigheden.

Dit werkt het beste bij kleine groepen en in situaties met complexe taken.

* *Flexibel leiderschap* (situatie gericht)

Dit is ontstaan als gevolg van de contingentiebenadering. Er is niet een stijl die in elke situatie past. De manier van handelen ligt aan de situatie.

* 1. **Managerial grid van Blake en Mouton**

Blake en Mouton hebben verschillende leiderschapsstijlen uitgewerkt, dit wordt beoordeeld aan de hand van twee aspecten.

* Aandacht van de manager voor de taken.
* Aandacht van de manager voor de mens.



**Managerial grid**

Het schema bestaat uit 2 assen, de verticale as staat voor aandacht voor de mens, en de horizontale as staat voor aandacht voor de taken. Dit wordt uitgedrukt in een cijfer van 1 tot en met 9. Een 1 staat voor bijna geen aandacht en een 9 voor de maximale aandacht.

Er zijn 5 hoofdstijlen beschreven.

* *1,1-stijl: impoverished*

Hierbij is geen sprake van leidinggeven, de aandacht voor beide take is er eigenlijk niet. De manager beperkt zich tot het hoogst noodzakelijke om niet in conflict te komen met andere managers.

* *1,9-stijl: Country club management*

Hierbij is er veel aandacht voor de mens en weinig aandacht voor de taken. Hierdoor is een een goede band tussen de medewerkers, maar is er meestal wel een laag werktempo.

* *9,1-stijl: Task*

Hierbij ligt de nadruk op de taken en niet op de aandacht voor de mens. De leider is autoritair bezig om met planningen en controles een hoog resultaat te halen.

* *5,5-stijl: Middle of the road*

Hierbij houdt de manager een middenweg aan, er is zowel aandacht voor de taken als aandacht voor de mens. De aandacht gaat niet verder dan nodig is voor de productie eisen.

* *9,9-stijl: Team*

Hierbij is er zowel veel aandacht voor de mens, als aandacht voor de taken. Hierdoor is er een uitstekend resultaat en een goede band tussen de werknemers.

Het wil niet zeggen dat 9,9 de beste stijl van leidinggeven is, het kan ook dat 1,9 de beste optie is. Dit kan als de medewerkers goed geschoold zijn, zij vinden het misschien vervelend als ze de hele tijd achterna gezeten worden door hun baas.

*Situatiegericht leidinggeven*: Hierbij wordt er vanuit gegaan dat iedere medewerker en omgeving anders zijn. We moeten dus rekening houden met 2 dingen, de mens en de omgeving. Bij deze stijl moet er dus bij elke medewerker een andere manier van leidinggeven gebruikt worden.

* 1. **Managementmethoden**

*Eenheid van leiding*: Iedere medewerker streeft hetzelfde doel na.

* *Integraal management*

Hierbij is een manager of groep managers verantwoordelijk voor alle aspecten in het beleid, hierdoor houdt hij zich niet alleen met 1 ding bezig. Bij deze methode wordt er gebruik gemaakt van stafdiensten.

* *Management by direction*

Dit past goed bij theorie X van McGregor. De manager gaat ervan uit dat de medewerkers geen zin hebben om te werken, en alleen iets uitvoeren onder dwang. Daarom is de manager gedetailleerd en streng. Eigen inbreng is niet welkom.

* *Management by objectives* (mbo)

Hierbij worden doelen gesteld, dit wordt bepaald door managers en medewerkers in overleg met elkaar. Het hoger management kan iets afspreken met het midden management, er kunnen dus afspraken gemaakt worden tussen verschillende hiërarchische lagen.

* *Management by delegation*

Hierbij worden veel taken gedelegeerd (overgedragen). Hierbij hoort dan ook de verantwoordelijkheid en bevoegdheden. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheid zijn onlosmakend van elkaar.

Taakdelegatie kan 2 vormen aannemen;

1. *Structurele delegatie* – Dit is een permanente vorm van delegeren, hierbij moet ook de functie aangepast worden.
2. *Incidentele delegatie* – Dit komt voor als er zich een nieuwe tijdelijke taak voordoet, die niemand in zijn functie heeft. Dit kan ook bij vakantie of ziekte.

Het delegeren van de taken moet aan de volgende voorwaarde voldoen:

* *De functionaris moet voldoende deskundigheid hebben*.
* *De functionaris aan wie de taak is gedelegeerd moet voldoende tijd hebben*.
* *De opdracht moet duidelijk zijn*.
* *De functionaris moet de te delegeren taak accepteren*.

**Hoofdstuk 6 Communicatieproces**

**6.1 Definitie van communicatie**

Bij communicatie wordt de gedachte uitgewisseld tussen personen.

*Communicatieproces*: dit is een proces waarbij minimaal twee personen/organisaties betrokken zijn.

Communicatie vindt plaats om de volgende redenen:

1. *Het vragen om informatie.*

Dit kan zijn uit belangstelling of om informatie te verzamelen.

1. *Het geven van informatie.*

Dit vindt plaats als iemand er om vraagt.

1. *Het beïnvloeden van houding/gedrag.*

Dit is vaak het doel van communicatie.

*ZMBO-Model*

Boodschap

Medium

Ontvanger

Zender

*Zender en ontvanger*:

De persoon/organisatie die iets aan een ander laat weten is de zender. De zender wilt dat de ander de boodschap begrijpt en verstaat, dit doet hij door de informatie af te stemmen op de ontvanger. Er moet ook rekening gehouden worden met het medium.

*Medium/middel*:

Het medium is dat wat nodig is om de boodschap over te dragen (e-mail, telefoon).

*Boodschap*

De boodschap bevat de inhoud van de communicatie, de inhoud is voor de ontvanger te zien, te registreren of te horen. De zender kan over bepaalde zaken nadenken zoals;

* Hoe wil ik overkomen?
* Op welke manier benader ik de ontvangers?
* Wat zijn de gewenste reactie’s?

**6.2 Uitbreiding van het ZMBO-Model**

Er zijn een aantal aspecten die een rol spelen in het ZMBO-Model,

* *Coderen en decoderen*

Coderen is het vormgeven van de boodschap, decoderen is het vertalen van de boodschap. Zonder het decoderen kan het dat de boodschap niet goed overkomt.

* *Referentiekader*

Dit bestaat uit gevoelens, waarden, normen en ideeën/meningen. Het referentiekader werkt als een zeef, de elementen die niet in het kader passen worden eruit gehaald. Hierdoor komt de informatie niet helemaal over.

* *Feedback*

Dit is de reactie van de ontvanger op de boodschap van de zender. Ook als er geen sprake is van een reactie kunnen we van feedback spreken.

* *Terugkoppeling*

Als de zender weer reageert op de feedback van de ontvanger, dan is er sprake van terugkoppeling.

* *Follow-up*

Als uit de feedback blijkt dat de ontvanger de boodschap goed heeft begrepen, dan kan de zender verder gaan met zijn boodschap. Als de ontvanger de boodschap niet begrepen heeft gaan we weer terug naar terugkoppeling.

Medium

Boodschap

Ontvanger

Zender

Medium

Feedback

Medium

Terugkoppeling

**6.3 Verstorende elementen in het ZMBO-Model**

*Ruis*: Dit is iedere verstoring of negatieve beïnvloeding. De oorzaak hiervan kan liggen bij de zender, ontvanger of de omgeving. Bijvoorbeeld: een krakende telefoonlijn of een slechte internetverbinding, maar ook een slecht geprinte factuur.

*Redundantie*: Dit is de overbodigheid/teveel aan informatie. Dit kan bewust zijn toegevoegd en onbewust.

**6.4 Richting van de communicatie**

*Bottom-up communicatie* – Hierbij maken de medewerkers hun meningen en voorkeuren duidelijk naar hun managers. En de managers geven dat weer door naar boven.

*Top-down communicatie* – Het management stuurt informatie naar beneden, het tegenovergestelde van bottom-up communicatie. Hierdoor komt het uiteindelijk op de werkvloer terecht.

De communicatie kan lopen in de hiërarchische lijnen, dit heeft zo wel voordelen; Er kunnen geen misverstanden ontstaan, en nadelen; Het kan lang duren en is star.

*Horizontale communicatie* – Dit bevordert de samenwerking tussen de afdelingen. Er wordt gecommuniceerd tussen verschillende afdelingen. Bijvoorbeeld: van afdeling verkoop naar afdeling inkoop. Deze vorm wordt ook wel een passerelle genoemd.

* Voordeel: Het gaat snel.
* Nadeel: Het gaat buiten de managers om.

*Diagonale communicatie* – Hierbij wordt geen rekening gehouden met de niveaus. Mensen van verschillende niveaus communiceren met elkaar, bijvoorbeeld de manager van inkoop met een magazijnmedewerker.

* Voordeel: Het is snel.
* Nadeel: Het gaat buiten hiërarchische lijnen om, bijvoorbeeld van medewerker van inkoop naar manager van verkoop.

**Hoofdstuk 7 Communicatievormen**

**7.1 Mondelinge en schriftelijke communicatie**

*Mondelinge communicatie:* Dit is alle gesproken informatie, bijvoorbeeld een gesprek of een vergadering, presentatie. Een nadeel hiervan is dat de ontvanger niet alles precies kan onthouden. Een voordeel is dat het ondersteund wordt door non-verbale communicatie, stemvolume, intonatie en gebaren.

*Schriftelijke communicatie:* Dit is alle geschreven communicatie, dit kan een folder zijn maar ook een brief of een e-mail. Een nadeel hiervan is dat het niet spontaan verloopt, de ontvanger kan er niet meteen op reageren. Nog een nadeel is dat het erg nadrukkelijk over komt. Een voordeel is wel dat de zender zijn gedachte gedwongen moet formuleren.

**7.2 Verbale en non-verbale communicatie**

*Verbale communicatie*: Dit is alle communicatie waarbij we geschreven of gesproken woorden gebruiken, dit zijn bijvoorbeeld teksten.

*Non-verbale communicatie*: Dit is alle communicatie waarbij we geen woorden gebruiken. Hierbij maken we iets op een andere manier duidelijk. Voorbeelden hiervan zijn afbeeldingen of grafieken in een presentatie. Andere vormen van deze communicatie is lichaamstaal;

* *Houding*

De houding heeft betrekking op de manier hoe iemand zit of staat. Als je een presentatie geeft en de luisteraar gaat achterover leunen, dan geeft dit aan dat hij verveeld is. Maar ook de presentator moet goed overkomen, dit kan door rechtop te staan.

* *Gebaren*

Gebaren zijn alle bewegingen die gemaakt worden met de handen. Gebaren kunnen functioneel zijn: bij het gebruiken om de grootte van iets aan te geven.

* *Mimiek*

Hierbij gaat het om gezichtsuitdrukking, het maakt verschil hoe je kijkt bij bijvoorbeeld een presentatie. Ook oogcontact valt hieronder, hiermee kan je iemand bij een gesprek betrekken.

* *Intonatie*

Hierbij gaat het om de manier hoe iemand klinkt,

* *Vocale communicatie*

Dit zijn alle geluiden die geentekst zijn, bijvoorbeeld tijdens een lezing een instemmend ‘hmm’ geluid geven.

**7.3 Persoonlijke communicatie en massacommunicatie**

Als personen met elkaar communiceren vindt er actie en reactie plaats, de zender zegt iets (actie) en de ontvanger geeft een feedback (reactie). Door de actie en reactie ontstaan er positieveranderingen, de ontvanger wordt de zender en andersom. Dit is *persoonlijke communicatie*.

*Massacommunicatie*: Hierbij richt de informatie zich op de massa, een grote groep mensen. Bij massacommunicatie gaat het om openbare communicatie, dat wil zeggen dat het voor iedereen toegankelijk is. Dat wil niet zeggen dat iedereen de boodschap ook wil ontvangen.

**7.4 Gesprekken**

*Tweegesprek* – Dit is een gesprek tussen twee personen, dit komt erg vaak voor bijvoorbeeld een praatje maken met je oom of tante. Veel van deze gesprekken behoren tot de formele communicatie. Formele communicatie moet aan 3 eisen voldoen;

1. Het doel is van tevoren vastgesteld.

2. Er is een gespreksleider die bepaalt wat er wordt besproken.

3. Het gespreksonderwerp is bij beide bekend.

De gespreksleider bereidt zich voor op het gesprek, hij moet dus op de hoogte zijn van de inhoud en het doel van het gesprek.

De gesprekstechniek verdelen we in 2 fasen:

1. *Voorbereiding van het gesprek.*

Hierbij moet de gespreksleider:

* De hoofd en subdoelen vaststellen.
* Nadenken over de relatie tussen de gesprekspartners.
* Een planning van het gesprek maken.
* De structuur van de tekst bepalen.
1. *Voeren van het gesprek.*

Het gesprek kan het beste beginnen met een algemeen onderwerp, ook mag de inhoud van het gesprek niet in overeenstemming komen met het doel. De gesprekspartner heeft voor een goed gesprek nodig;

* Beschikt over luistervaardigheden, erachter komen wat iemand denkt/voelt.
* Beschikt over regulerende vaardigheden en samenvatten, het verloop van de tekst wordt goed in de gaten gehouden. Na elk sub-onderwerp wordt alles kort samengevat.
* Beschikt over assertieve vaardigheden, de gespreksleider moet de leiding over het gesprek houden.
* De juiste vragen stellen, de manier waarop iets gevraagd wordt is van grote invloed op het antwoord. Er zijn 2 soorten vragen, open en gesloten vragen.

*Open vragen* – Hierop is maar 1 antwoord mogelijk, zoals wat is je opleiding. Dit is nuttig wanneer iemand de waarheid wilt achterhalen. Het stimuleert niet om vrij te praten.

*Gesloten vragen* – Bij deze vragen zijn alle soorten antwoorden mogelijk, deze kun je niet beantwoorden met ja of nee. Bijvoorbeeld; wat denk je dat er met de benzine prijzen gebeurt. Het stellen van deze vragen is als je je gesprekspartner wil laten praten. Het gesprek kan erg lang duren en een conclusie trekken is lastig. Ook is het moeilijk om de leiding te houden.

**7.5 Problemen bij gesprekken**

Als je een gesprek gaat voeren kan er veel misgaan, veelvoorkomende problemen zijn:

* *Halo-effect*

Hierbij gaat het om een hele positieve uitstraling van een eigenschap, waardoor de negatieve eigenschappen over het hoofd worden gezien.

* *Horneffect*

Hierbij gaat het om een slechte eigenschap die alle andere eigenschappen overheerst.

* *Stereotypering*

Hierbij verwachten we een bepaalde eigenschap op grond van iemands uiterlijk, geloof of achtergrond.

* *Projectie*

Hierbij vergelijkt de gespreksleider de medewerker onwillekeurig met zichzelf, of met een andere medewerker.

* *Suggestie*

Een spreker dringt een mening zo erg aan dat er geen open gesprek meer mogelijk is.

**7.6 Toespraken**

Bij een toespraak of andere gevallen waarin een publiek toegesproken wordt, zijn een aantal gemeenschappelijke kenmerken. De structuur is als volgt:

*Inleiding*:

De inleiding bestaat uit:

* Een opening, een gemotiveerde zin.
* Een paar zinnen over de kern.
* Een korte aankondiging van de hoofdonderwerpen.

*Middenstuk*: De behandeling van de hoofdonderwerpen moet in een logische volgorde. Er mogen niet teveel hoofd en sub onderwerpen zijn. Tussen de hoofdonderwerpen moet ook een soepele overgang plaatsvinden. Bijvoorbeeld; Door de sterke toename van de leerlingen is een oorzaak, maar de verbouwing ook.

*Slot*

Een toespraak wordt afgesloten met;

* Een samenvatting van de hoofdonderwerpen.
* Een herhaling van de kern of het doel.
* Een afronding met een treffende slotzin.

Het beste kan aan de inleiding en het slot 1/5e deel van de tijd aan besteed worden. Het is ook handig om de structuur van de toespraak weer te geven in een spreekschema, dit bestaat uit kernwoorden van de structuur of van het bouwplan. Als er gebruik wordt gemaakt van hulpmiddelen (beamer, tv) moet dit in het spreekschema opgenomen worden.

**7.7 Vergadertechnieken**

*Vergadering*: dit is een bijeenkomst van uitgenodigde personen, die samen met elkaar volgens een procedure een gesprek voeren over van te voren vastgestelde onderwerpen.

*Voorbereiding van de vergadering*:

Om een vergadering goed te laten verlopen is er een goede voorbereiding voor nodig. Dit is het versturen van een uitnodiging, doe dit schriftelijk en zorg dat het belangstelling wekt. Maar ook de agenda, dit vormt de basis voor een efficiënte vergadering. Hierin staan de te bespreken onderwerpen.

*Taken en verantwoordelijkheden van de voorzitter*:

De belangrijkste taak is het opstellen van een agenda, hij moet ook goed voorbereid zijn. Hij vertelt wat er van de notulist verwacht wordt. De voorzitter en de notulist zijn er voor verantwoordelijk dat iedereen de vergaderstukken op tijd krijgt. De voorzitter moet er op toezien dat:

* Alle agendapunten behandeld worden.
* Agendapunten niet te veel tijd vragen ten koste van andere agendapunten.
* De vergadering verloopt ordelijk.
* De vergadering eindigt op het in de agenda vermelde tijdstip.
* Iedereen die aan het woord wilt komen, dat ook kan doen.

*Taken en verantwoordelijkheden van de deelnemers*:

* De deelnemers oriënteren zich vooraf op de agendapunten, en lezen alles kritisch door.
* De deelnemers luisteren zonder vooroordelen naar elkaar, en vallen elkaar niet in de rede.
* De deelnemers zorgen dat hun bijdrage kort en to the point is.

*Taken en verantwoordelijkheden van de notulist*:

Hij verstuurd de agenda en bijlagen. Hij leest alles van te voren door en bespreekt het verloop vooraf met de voorzitter. Hij noteert de inbreng, stemmingen, besluiten en afspraken. Bij een vereniging vervult de secretaris vaak de rol van een notulist.

*Verloop van de vergadering*:

1. Opening: De voorzitter opent de vergadering en noemt de namen op van degene die afwezig zijn.
2. Notulen van de vorige vergadering: hierbij worden de notulen goedgekeurd en eventueel verbeterd. Soms komen er nieuwe agendapunten uit, die worden besproken of doorgeschoven naar de volgende vergadering.
3. Mededelingen: Vaak gaat het over mededelingen van het management over maatregelen of bijeenkomsten. Ook deelnemers kunnen een mededeling doen.
4. Ingekomen en uitgaande stukken: De voorzitter meldt welke post er is ontvangen en verstuurd. Soms wordt het samengevoegd met de mededelingen.
5. Agendapunten: Elk onderwerp wordt geïntroduceerd, het doel wordt benoemt en welke stappen er genomen moeten worden.
6. Wat verder ter tafelen komt: Dit is de rondvraag, nadeel: deelnemers kunnen zich niet voorbereiden.
7. Rondvraag: De voorzitter vraagt om de beurt aan iedereen of hij/zij nog iets te melden heeft.
8. Sluiting: De voorzitter sluit de vergadering, meestal met een dankwoord of een terugblik.

Voor een goed lopende vergadering is er meer nodig dan een duidelijke agenda en uitnodiging, de ruimte moet geschikt en goed te ventileren zijn. De vergadering mag maximaal 2 uur duren, daarna wordt de informatie niet meer goed opgenomen. Storingen kunnen beter voorkomen worden.