

Praktisch communiceren

Praktisch communiceren

Carla Lodowika

Printing on demand & distributie via www.mijnbestseller.nl
en via alle boekhandels.

© 2021 Carla Lodowika

Redactie: Trijnie Duut, Velp
Vormgeving: Bert Holtkamp, Groningen

ISBN: 978 94 036 3553 8

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar
worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband,
elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming
van de auteur.

Inhoud

	Voorwoord	7
	Inleiding	9
	Casus: Fusie Medisch Laboratorium Gelderland (MLG)	11
1	Communicatie: basisbegrippen	15
2	Luisteren	21
3	Feedback geven en ontvangen	31
4	Het slechtnieuwsgesprek	43
5	Het sollicitatiegesprek	51
6	Het functioneringsgesprek	61
7	Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	67
8	SMART doelen formuleren	75
9	Rapport maken	85
10	Omgaan met weerstanden	93
11	Conflicthantering	101
12	Onderhandelen	107
13	Delegeren	115
14	Reflecteren	121
15	Rationeel emotieve-therapie (RET)	129
16	Presenteren	135
	Literatuur	145
	Overige bronnen	147
	Bijlagen	148
	Register	155

Voorwoord

In dit boek behandel ik een aantal communicatieve vaardigheden die altijd bruikbaar zijn, zeker in hectische tijden. Hierbij put ik uit 20 jaar ervaring als manager in een groot ziekenhuis en 10 jaar ervaring als trainer communicatieve vaardigheden en projectmanagement. Daarbij is de balans tussen assertiviteit en empathie belangrijk.

Het boek dient als steun voor managers/leidinggevenden bij het aanspreken van medewerkers op gedrag of fouten.

Jarenlang vroegen studenten en beginnende leidinggevenden mij wanneer ik een boek over communicatie ging schrijven. Zij misten een praktisch boek met handreikingen waarmee zij direct aan de slag konden. Ik gaf vooral les aan studenten die een leidinggevende functie ambieerden en aan teamleiders op MBO-niveau.

Ik vond het enig om lessen communicatie op hogescholen en trainingen communicatie bij bedrijven te geven. Bovendien vond ik het altijd al prettig te ervaren dat de communicatielessen en trainingen positief werden ontvangen. Hierdoor werd ik gemotiveerd om mijn ervaringen met anderen te delen.

Naar mijn stellige overtuiging zijn goede communicatieve vaardigheden voor iedereen van belang. Hoe mooi zou het zijn als goede communicatieve vaardigheden helpen tegen huiselijk geweld, irritaties met kinderen, korte lontjes op straat of bij veranderingen thuis of op het werk. Op een goede manier feedback geven kan bijvoorbeeld al veel ruzies voorkomen; alleen al door goed taalgebruik of het scheiden van het probleem van de persoon.

Natuurlijk is er in bestaande literatuur genoeg te vinden over hoe communicatie moet verlopen. Met dit boek heb ik niet de pretentie alleswetend of volledig te zijn, maar ik wil wel een aanzet geven tot een praktische benadering van basale communicatie.

Praktisch communiceren is in eerste instantie gericht op studenten en beginnende leidinggevenden. Echter iedereen kan met dit boek direct aan de slag; met vallen en opstaan. Van student tot leidinggevende, ouders van puberende kinderen tot zzp'er.

Het doel van dit boek is proeven aan communicatie, op een praktische en niet te ingewikkelde manier. Ik heb veel van de teamleiders en de studenten geleerd en ik dank dan ook alle studenten en teamleiders die aan de trainingen en minors communicatie hebben deelgenomen

Het is een praktisch boek geworden waaraan ik met veel plezier heb gewerkt. De genoemde voorbeelden zijn vast herkenbaar.

Carla Lodowika
Oosterbeek, augustus 2021

Inleiding

Het hoofdthema in dit boek is communiceren. Communiceren is een activiteit waar iedereen dagelijks mee te maken heeft. Goede communicatieve vaardigheden zijn in een werkomgeving belangrijk. Ook privé moet je over goede communicatieve vaardigheden beschikken om succesvol en gelukkig te zijn. Communicatie is als het ware de smeerolie tussen mensen.

Veel hogescholen bieden tegenwoordig ook minors en lessen aan om jongeren te trainen in het communiceren. Veelal is communicatie voor studenten een abstract begrip. De begrippen die te maken hebben met communicatie worden in dit boek concreet gemaakt. Daarnaast zijn er talloze oefeningen om je die begrippen echt eigen te maken.

Naast het hoofdthema komen verschillende onderwerpen/thema's aan bod die in relatie tot elkaar staan. De onderwerpen dragen bij aan het verbeteren van de stijl, het gedrag en het structureren van de informatievoorziening.

Dit boek is primair gericht op de praktische kant van mondeling communiceren als beginnende leidinggevende. Echter iedereen die geïnteresseerd is in hoe mensen met elkaar communiceren, heeft baat bij dit boek. Massacommunicatie en schriftelijk communiceren vallen buiten de scope van dit boek.

Ieder hoofdstuk behandelt kort wat theorie, en daarnaast voorbeelden en praktische oefeningen. Het boek bevat ook een casus die de theorie duidelijk maakt en helpt bij het verduidelijken en verwerken van de leerstof. Voor degenen die meer achtergrondinformatie willen is de literatuur achter in het boek zeker aan te bevelen.

Er is niets wat zozeer tot de verbeelding spreekt of iets zo goed kan verduidelijken als een voorbeeld uit de praktijk. Bovendien zal zo'n praktijkvoorbeeld voor velen herkenbare situaties bevatten. Daarom heb ik als rode draad in dit boek een casus opgenomen.

Casus: Fusie Medisch Laboratorium Gelderland (MLG)

De hierna beschreven casus *Fusie Medisch Laboratorium Gelderland* is in het boek aan de hand van praktijkvoorbeelden verder geconcretiseerd.

De situatie

MLG is een medisch laboratorium met een streekfunctie. MLG is ontstaan uit een fusie tussen twee Gelderse laboratoria, het Medisch Laboratorium Oost-Gelderland en het Medisch Laboratorium Midden-Gelderland, dat op het terrein van Het Stadsziekenhuis ligt. Beide locaties vallen onder Het Stadsziekenhuis en maken gebruik van faciliteiten en ondersteunende diensten van Het Stadsziekenhuis. De laboratoria voeren niet alleen werkzaamheden uit voor Het Stadsziekenhuis, maar ook voor ziekenhuizen, verpleeghuizen, huisartsen en verloskundigen in de eigen regio. Wel zijn sommige werkwijzen op de laboratoria verschillend.

Sinds een jaar heeft MLG concurrentie van LabMed, een commercieel lab dat tegen zeer lage prijzen op grote schaal laboratoriumonderzoeken verricht in heel Nederland.

De fusie

Onlangs is de nieuwbouw van Het Stadsziekenhuis opgeleverd. De Raad van Bestuur van Het Stadsziekenhuis heeft vóór de bouw, na diverse gesprekken met de laboratoria, de OR en de afdeling P&O besloten om beide locaties te laten fuseren. Er zijn veel laboratoria met een streekfunctie die goede ervaringen hebben opgedaan met fusies. Op het terrein van de nieuwbouw van Het Stadsziekenhuis is ruim 1.200 m² vrijgemaakt voor het MLG.

Het doel van de fusie was bezuinigen op materiële en personele uitgaven. De meeste onderzoeken werden op beide locaties uitgevoerd. Hierdoor stond op beide locaties dezelfde, vaak dure apparatuur. De fusie biedt vooral kwaliteitsvoordelen voor de aanvragers, voor Het Stadsziekenhuis en voor het MLG. Vooral de concentratie van kennis is een belangrijk voordeel. Daarnaast zijn er besparingen op materieel gebied door concentratie van apparatuur. Ook de toekomstige platte organisatie zorgt voor besparingen. De communicatie met medewerkers verloopt efficiënter. Zonder alle teamleiders en coördinatoren worden besluiten samen met de medewerkers sneller genomen.

De fusie van de beide locaties is voorbereid door het adviesbureau Janssen & Smit. Er zijn diverse bijeenkomsten met medewerkers geweest om hen te informeren over het doel, de werkwijze van Janssen & Smit, de werkgroep nieuwbouw, de OR en hoe de organisatie eruit gaat zien.

De huidige situatie

Na de fusie op 1 juni jl. bestaat het MLG uit twee hoofdafdelingen: een Medisch Laboratorium en een Administratie & Dienstverlening (A&D).

Het Medisch Laboratorium is weer onderverdeeld in drie afdelingen: Bacteriologie, Serologie en Moleculaire Microbiologie. Het laboratorium houdt zich bezig met de preventie van infecties en het onderzoeken van patiëntmateriaal op de aanwezigheid van ziekteverwekkers. Met de uitslag van het onderzoek adviseert de arts-microbioloog de behandelend arts over de juiste behandeling van de infectie. Bij deze activiteiten zijn meerdere medewerkers betrokken.

De analisten onderzoeken het patiëntmateriaal en de artsen-microbioloog adviseren de aanvragers van een onderzoek.

De medewerkers van de afdeling A&D verrichten ondersteunende werkzaamheden, zoals:

- Inschrijving van de aanvragen
- Verwerking van de uitslagen
- Postverwerking
- Telefoonbeantwoording
- Loketbemanning
- ICT-ondersteuning
- Financiële Administratie
- Vervoersdienst uitvoeren.

De afdelingen worden geleid door twee afdelingsmanagers met ruime leidinggevende ervaring:

- Eva Derks, afdelingsmanager Laboratorium. Eva heeft HLO-Medische Microbiologie en Immunologie gestudeerd en daarna Bedrijfskunde aan de Universiteit Utrecht.
- Ans Lamers, afdelingsmanager A&D. Ans heeft HEAO BE gestudeerd.

De analisten hebben ongeveer dezelfde leeftijd en zijn allemaal afgestudeerd in HLO Medische Microbiologie. De medewerkers van de A&D daarentegen zijn verschillend wat betreft leeftijd, opleiding en opleidingsniveaus.

Er doen zich regelmatig kleine problemen voor onder de medewerkers van de A&D.

Deze problemen hebben onder andere te maken met onenigheid over de planning van werkzaamheden, verschillende werkwijzen en een gebrekkige wijze van feedback geven.

Deze casus gaat daarom alleen over de A&D.

Op de A&D zijn acht administratieve medewerkers werkzaam. Zij schrijven de aanvragen in, verwerken de uitslagen, beantwoorden de telefoon en bemannen ook het loket. Daarnaast zijn er vier medewerkers postverwerking, twee medewerkers ICT, twee medewerkers Financiële Administratie en drie chauffeurs.

De meeste medewerkers geven aan dat ze nu toe zijn aan een rustige en prettige werkomgeving zonder al te veel gedoe. Zij hebben behoefte aan goede en duidelijke informatie. Er zijn al diverse ideeën van uit de groep zelf gekomen om tot een goede werksfeer en betere samenwerking te komen. Die ideeën worden de komende tijd uitgewerkt. Omdat een goede communicatie essentieel is, vinden nu onder leiding van Ans veel gesprekken plaats.

Deze casus wordt verder uitgewerkt in de hiernavolgende hoofdstukken.

1 Communicatie: basisbegrippen

1.1 Inleiding

Er is reeds veel over communicatie geschreven. De meeste theorievorming gaat echter over externe communicatie (communicatie tussen de organisatie en haar omgeving). Omdat deze omgeving steeds verandert, moeten medewerkers steeds veranderen; het is daarom noodzakelijk de veranderingen goed met medewerkers te communiceren (Stoter, 1997).

Er zijn veel situaties waarin je communiceert; in een eenvoudig gesprek met één vriend of meer vrienden. Dit kan variëren van een luchtig gesprek tot een ernstig gesprek. Daarnaast zijn er bijvoorbeeld gesprekken met medestudenten in werkgroepen, met docenten en met je leidinggevende. Ook sollicitatiegesprekken, slechtnieuwsgesprekken en onderhandelingsgesprekken vereisen dat je goed luistert en je doelen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) formuleert. De prioriteiten zijn echter anders.

-

Onderhandelen vraagt naast goed kunnen luisteren en SMART doelen formuleren andere vaardigheden dan een slechtnieuwsgesprek voeren. Zowel voor een student, leidinggevende of ondernemer als in privésituaties is goede communicatie essentieel. Iedereen moet wel eens iets vervelends vertellen of ergens over onderhandelen.

1.2 Wat is communicatie?

Communicatie kun je vanuit verschillende invalshoeken bekijken. Je kunt communicatie zien als éénrichtingsverkeer (zendergericht). Hierbij is alleen sprake van informeren. De ontvanger beslist of hij de boodschap accepteert of niet; er is geen feedback mogelijk (Van Riel & Nijhof, 1990).

Stoter (1997, p. 19) definieert communicatie als volgt: 'Het proces van informatietransmissie dat leidt tot enig effect, bijvoorbeeld in een kennis-, attitude- of gedragsverandering, of in de zin van gemeenschappelijke betekenis of standpuntvorming.'

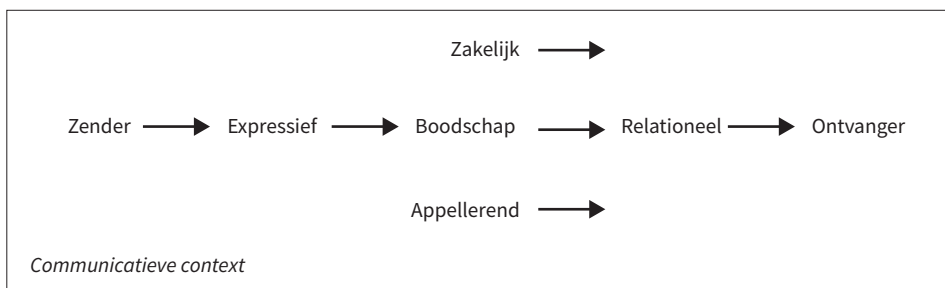
Volgens Stoter is communicatie in deze situatie tweerichtingsverkeer, waarbij de rollen van zender en ontvanger steeds veranderen, zoals in een dialoog. Rolwisseling en voortzetting van de dialoog vinden hierbij plaats door een teweeggebracht effect in gedrag, kennis of houding. Met name informatie-uitwisseling zorgt voor het gebruik van de juiste kennis en attitudes die nodig zijn om adequaat te blijven handelen. Informatie wordt hierbij genoemd als een onderdeel van communicatie.

In figuur 1 is het model van Janssen e.a. (1992) weergegeven. Janssen heeft in het model de vier aspecten van communicatie van Schulz von Thun (1982) opgenomen.

Volgens Schulz van Thun (1982, p. 17) zijn er vier aspecten van communicatie:

- **Zakelijk:** de feiten (wat zeg je precies).
- **Expressief:** je gevoel (wat laat je zien).
- **Relationeel:** hoe is je relatie (hoe is de onderlinge verhouding).
- **Appellerend:** je beroep op de ander (wat wil je gedaan hebben).

Janssen e.a. (1992) nemen deze aspecten over en stellen dat communicatie binnen een bepaald kader plaatsvindt; de zogenaamde communicatieve context. Hoe meer kennis van de communicatieve context zender en ontvanger gemeenschappelijk hebben, des te eenvoudiger wordt communiceren (Janssen e.a., 1992, p. 15).



Figuur 1. Aspecten van communicatie in de context (Janssen e.a., 1992, p. 15)