



BrabantZorg zorgt voor interne communicatie

Met zorg voor interne Communicatie

Scriptieauteur: Carlijn Ketelaars
Studentnummer: 2135813
Studierichting: Communicatie
Periode: 06.02.'12 – 05.06.'12

Opdrachtgever: BrabantZorg
Afstudeerbegeleider: Bas Kock

Opleiding: Fontys Hogeschool
Communicatie
Afstudeerbegeleidster: Marieke Wenneker

Plaats: Veghel
Datum: 05.06.'12

Voorwoord

Vier maanden geleden begon ik met een warm ontvangst aan mijn afstudeerperiode bij BrabantZorg. Inmiddels begint het zonnetje te schijnen en zit het sluitstuk van mijn opleiding er bijna op. Als ik terugkijk op de afgelopen periode, kan ik zeggen dat deze korte, leerzame, drukke maar ook gezellig periode voorbij is gevlogen.

Bij de keuze voor een afstudeeropdracht ging mijn voorkeur uit naar interne communicatie, een interesse die ik nog niet zo lang daarvoor heb ontwikkeld. Dit bleek een goede keuze. Tijdens mijn stageperiode is mijn voorliefde voor (interne)communicatie verder ontwikkeld en is dit waarin ik in de toekomst verder wil.

In dit voorwoord wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken, een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik Bas Kock en Susan van den Heuvel bedanken voor de mogelijkheid en het vertrouwen om af te studeren bij BrabantZorg. Hierbij wil ik Bas in het speciaal bedanken voor de vrijheid, ondersteuning en inspirerende gesprekken en de afdeling Communicatie voor het feit dat zij mij hebben opgenomen in hun team, mij hebben betrokken bij hun werkzaamheden en vol begrip waren wanneer ik dagen verscholen zat achter mijn computer. Zij hebben er voor gezorgd dat ik me echt welkom en thuis heb gevoeld.

Verder wil ik mijn begeleidend docente Marieke Wenneker heel erg bedanken voor het feit dat zij altijd klaar stond om mijn vragen te beantwoorden en mij steeds weer te voorzien van nieuwe inhoudelijke inzichten, adviezen en feedback. Ook wil ik communicatieadviseur Conny de Laat (Conny de Laat Communicatie & Coaching) bedanken voor haar tijd en de inspiratie en tips die ze mij heeft gegeven met betrekking tot het advies.

Als laatste maar zeker niet als minste wil ik alle betrokkenen bij mijn voor- en hoofdonderzoek bedanken voor hun deelname aan mijn onderzoek en openhartigheid. Zij hebben een onmisbare bijdrage geleverd aan mijn scriptie. Want... zonder hun input, geen scriptie.

Bedankt allemaal!

Bij deze wens ik u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.



Samenvatting

In 2011 is de afdeling Communicatie gestart met een professionaliseringstraject van de afdeling Communicatie. Hiervoor is, door de projectmanager van de afdeling Communicatie, een analyse over de communicatiefunctie binnen BrabantZorg uitgevoerd. Deze analyse heeft de basis gevormd voor het nieuwe Communicatieplan 2012. In dit plan staat beschreven dat de afdeling Communicatie in de toekomst twee sporen wil gaan volgen:

- Corporate spoor: hierbij draait het om organisatiebreed taken en middelen.
- Decentrale spoor: hierbij draait het om de ondersteuning en advies aan locatie- en teammanagers.

Uit het vooronderzoek waarin bestaande onderzoeken en documenten zijn geraadpleegd, oriënterende interviews met medewerkers op verschillende niveaus zijn gehouden en ongestructureerde observaties hebben plaatsgevonden, bleek de grootste bottleneck binnen de communicatie in de organisatie te liggen in de communicatie in de lijn. Om deze redenen is er voor gekozen het scriptieonderzoek te richten op de communicatie in de lijn waarbij het uiteindelijke advies zich zal richten op de afdeling Communicatie en antwoord zal geven op de volgende centrale vraag:

"Hoe kan de afdeling Communicatie bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie, met name in de lijn, rekening houdend met de behoeftes van de verschillende lagen in de organisatie?"

Op basis van deze centrale vraag zijn aan de hand van drie topics vijf deelvragen opgeteld. Bij het beantwoorden van deze deelvragen is gebruik gemaakt van field- en deskresearch.

Huidige situatie interne communicatie, met name in de lijn

1. Hoe hebben het bestuur, het management en medewerkers (dagelijks) te maken met interne communicatie en hoe verloopt deze binnen de organisatie?
2. Hoe ervaren het bestuur, het management en de medewerkers de huidige interne communicatie, met name in de lijn, en waar liggen knelpunten?

Gewenste situatie interne communicatie, met name in de lijn

3. Hoe ziet de ideale situatie eruit volgens het bestuur, het management en de medewerkers als het gaat om interne communicatie, met name in de lijn?
4. Wat zijn de behoeftes van het bestuur, het management en de medewerkers op het gebied van (ondersteuning in) de interne communicatie, met name in de lijn?

Theorie

5. Welke inzichten worden vanuit de literatuur geboden over interne communicatie, met name in de lijn en hoe kan deze literatuur gekoppeld worden aan de bevindingen uit het fieldresearch.

Uit het hoofdonderzoek zijn de volgende conclusies gekomen:

Structuurloosheid in de top-downcommunicatie

Binnen BrabantZorg verloopt de communicatie via de linking pin structuur. Hierbij wordt niet op organisatie-/locatiebrede, structurele en doordachte wijze gekeken, wie welke informatie, wanneer en op welke manier zou moeten (bijvoorbeeld indien nodig voor (dagelijkse) werkzaamheden) en willen (gerelateerd aan behoefte) ontvangen. Informatie wordt op verschillende manieren naar beneden gecommuniceerd, omdat managers allen een aparte vertaalslag moeten maken bij het doorspelen van informatie naar hun medewerkers. Er blijkt geen vlekkeloze doorvertaling van deze (beleids- en taak-)informatie van boven naar beneden.

Weinig bottom-upcommunicatie van de werkvloer naar de teammanagers

Voornamelijk onderin de organisatie vindt er weinig bottom-upcommunicatie plaats. Dit blijkt uit het verschil in mening van teammanagers en medewerkers en uit ervaren knelpunten onder medewerkers op de werkvloer. Medewerkers gaan niet snel zelf naar hun teammanager maar worden daarentegen ook niet aangemoedigd door hun teammanager.

Sterke individuele informatiebehoefte

Tussen niveaus en op hetzelfde niveau bestaat een duidelijke individuele informatiebehoefte. Deze behoefte heeft zowel te maken met functie als met interesse. Medewerkers hebben bepaalde informatie nodig, puur om hun werk goed te kunnen doen. Daarnaast hebben medewerkers informatie nodig om fijn te werken, zoals motiverende informatie of informatie over wat er allemaal speelt binnen de organisatie of op locaties.

Structuurloosheid in communicatiemiddelen

Medewerkers maken verschillend gebruik van communicatiemiddelen (zowel persoonlijke, schriftelijke, digitale en audiovisuele middelen). Dit heeft te maken met functie; bijvoorbeeld andere werkplek, wel/geen computer en structuurloosheid; te veel aan middelen, niet op de hoogte zijn van het bestaan van een middel en het niet beschikbaar zijn van alle middelen voor allen medewerkers.

Communicatieafdeling niet proactief en zichtbaar genoeg

De afdeling Communicatie wordt op dit moment vaak pas aan het einde van een beslissing(straject) in het proces betrokken. Hierdoor is dit vaak op operationeel vlak. De afdeling Communicatie wil zich meer gaan richten op de ondersteuning in de communicatie in de lijn. Managers en specialisatieadviseurs kennen de afdeling Communicatie wel, maar weten geen eenduidig en duidelijk beeld te geven van hun werkzaamheden. Wanneer managers de afdeling niet kennen, of niet weten waarvoor ze hen precies kunnen inschakelen heeft dit effect op het (niet) nemen van initiatief om de afdeling Communicatie om hulp te vragen.

Op basis van bovenstaande conclusies heb ik advies gegeven over hoe de afdeling Communicatie kan bijdragen aan een verbetering in de communicatie in de lijn.

Van een actie-visie naar een actie/interactie-visie

Uitgaande van de conclusies uit het hoofdonderzoek kan de realisatie van het bieden van ondersteuning in de communicatie in de lijn door de afdeling Communicatie, gevonden worden in een verschuiving van het werken volgens een overheersende actie-visie naar het werken volgens een combinatie van de actie- en interactie-visie. De gedachte dat communicatie overal en van iedereen in de organisatie is en iedereen daarbij een eigen verantwoordelijkheid heeft, heerst binnen de organisatie. De afdeling Communicatie speelt op dit moment geen rol in deze onderlinge communicatie en wordt hier ook niet bij betrokken.

Het werken volgens (ook) de interactie-visie vraagt een andere houding en gedrag (dan het werken volgens alleen de actie-visie) van zowel de afdeling Communicatie als van de gehele organisatie. Omdat bij het handelen naar de interactie-visie de gehele organisatie betrokken en verantwoordelijk is, is het van belang dat deze visie organisatiebreed gedragen wordt.

Dit proces begint bij de bewustwording. Allereerst bij de afdeling Communicatie zelf; wat speelt er op de locaties en welke mogelijke rol kan de afdeling spelen in het ondersteunen in de communicatie in de lijn.

Daarnaast bij de Raad van Bestuur en de managers; welke knelpunten worden ervaren in de communicatie in de lijn en welke bijdrage kan de afdeling Communicatie hierbij leveren.

'De boer op' (Henk, raad van bestuur)

Wanneer de afdeling ondersteuning wil bieden aan managers op locaties, moet de afdeling naar deze locaties toe. Daarvoor zijn drie redenen:

- Inzicht krijgen in hoe de communicatie op locaties verloopt en welke behoeften managers hebben op het gebied van ondersteuning in deze communicatie.
- Inzicht geven in de mogelijkheden en toegevoegde waarde die de afdeling Communicatie kan bieden (behoefte creëren).
- Het versterken van de onderlinge relaties.

De afdeling moet meer proactief te werk gaan door zelf actief het contact op te zoeken met de managers op locaties en niet (alleen) af te wachten tot zij gevraagd worden. Zij moeten zichzelf ook aanbieden, profileren en verkopen. Dit kan door met de managers op locatie in gesprek te gaan en zo samen te kijken wat de afdeling voor de locatie kan betekenen.

Inzichten verwerven (in het MT)

De Raad van Bestuur gaat er op dit moment vanuit, dat besproken informatie/beslissingen via de lijn(managers) overal in de organisatie terecht komen. Uit onderzoek blijkt dat dit niet vlekkeloos verloopt.

De afdeling Communicatie kan hierin ondersteunen door:

- Bewustwording creëren; aandacht te vragen voor de ervaren knelpunten
- Adviseren het punt Communicatie (hoe, wat, naar wie, wanneer) op te nemen in de algemene agenda van het MT.
- Samen te zoeken naar een mogelijke oplossing voor deze niet vlekkeloze doorvertaling
- Een platform bieden waardoor besproken informatie en/of genomen beslissingen binnen het MT voor iedereen beschikbaar is. Om dit platform, in gebruikswijze, aan te laten sluiten op de medewerkers kan deze het beste in samenspraak met deze medewerkers ontwikkeld worden.

Geef het goede voorbeeld

Wanneer de afdeling Communicatie wil dat er van haar professionaliteit gebruik gemaakt wordt, is het belangrijk dat zij het goede voorbeeld geeft door haar professionaliteit terug te laten komen in de eigen communicatiemiddelen. De afdeling Communicatie is bezig met het opzetten van een middelenonderzoek. Uit het onderzoek blijken algemene punten die van belang zijn voor de aansluiting van de middelen bij de medewerkers die mogelijk meegenomen kunnen worden in dit middelenonderzoek. Namelijk:

- Middelen die door medewerkers gebruikt moeten (kunnen) worden moeten voor deze medewerkers beschikbaar zijn, daarnaast moeten zij op de hoogte zijn van deze beschikbaarheid.
- Er moet duidelijkheid zijn over welke middelen, waarvoor dienen en waarvoor ze welk middel kunnen gebruiken.
- De achterliggende gedachte bij een keuze voor een bepaald middel moet kenbaar gemaakt worden. Dit kan het gevoel van structuurloosheid wegnemen/voorkomen.

Om de afdeling Communicatie inzicht te geven in wat er op de locaties speelt kunnen zij naast het puur en alleen betrekken van (schriftelijke en digitale) middelen ook communicatiemomenten (werkoverleggen, pauzes, bijeenkomsten, feestgelegenheden en dergelijke) mee nemen in het onderzoek. Dit geeft hen inzicht in hoe de middelen het beste kunnen worden afgestemd op de medewerkers en biedt dit mogelijk input om met locaties in gesprek te gaan over eventuele ondersteuning wat betreft communicatiemomenten.

Managers communicatievermaken

De linking pins hebben binnen de organisatie een belangrijke rol. Zij zijn de verbindingsschakel tussen een hoger en lager niveau. Uit de conclusies uit het onderzoek blijkt dat de afdeling Communicatie, managers voornamelijk kan ondersteunen in het communicatievermaken van de managers zelf. Met andere woorden, managers coachen (bijvoorbeeld in de vorm van workshops en/of cursussen) in communicatievaardigheden. Het is belangrijk dat een manager zelf inzicht krijgt in welke communicatievaardigheden zij 'moet' bezitten om een goede communicatie tussen haar en haar medewerkers mogelijk te kunnen maken. De afdeling Communicatie kan beginnen met ondersteuning te bieden aan managers die hier voor open staan. Door de hieruit behaalde successen te delen kunnen ook andere managers enthousiast gemaakt worden. De afdeling moet, om de relatie te versterken, actief het contact met locaties opzoeken wanneer zij gevraagd willen worden voor hun diensten.

Stimuleren van bottom-up communicatie

De afdeling Communicatie kan hierbij een rol spelen in het adviseren en ondersteunen van teammanagers, door hen in eerste instantie, bewust te maken van het feit dat er weinig bottom-upcommunicatie plaatsvindt. Managers moeten zelf in gesprek met hun medewerkers om er achter te komen welke meningsverschillen er zijn en welke knelpunten zij ervaren. De afdeling Communicatie kan managers ondersteunen door managers te coachen in hoe zij het beste de dialoog aan kunnen gaan met hun medewerkers en hoe zij zelf hun medewerkers kunnen stimuleren om met hen in dialoog te gaan.

De medewerkers 'in control'

Omdat de informatiebehoefte binnen BrabantZorg sterk individueel bepaald is, lijkt het verstandig de verantwoordelijkheid op het gebied van informatie zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Dit betekent dat medewerkers meer informatie moeten gaan halen en deze minder van hun manager krijgen, wat overigens niet betekent dat de manager helemaal geen informatie meer hoeft te brengen. Managers moeten inzien welke informatie medewerkers moeten weten en welke ze willen weten. In gesprekken met medewerkers kan inzicht verkregen worden in deze behoefte. De afdeling Communicatie kan hierin ondersteunen door managers te coachen in hoe zij het beste de dialoog kunnen aangaan met hun medewerkers. Daarnaast kunnen zij een platform bieden waarop medewerkers hun informatie kunnen/ moeten halen. Ook kan de afdeling ondersteunen in het bewust maken en eventueel faciliteren van werkoverleggen. Deze zijn gewenst omdat informatie die 'gehaald' kan worden vaak geen antwoord geeft op gedetailleerde vragen.

Competentieprofiel afdeling Communicatie

De interne communicatiespecialist die werkt via de interactie-visie, met als missie het streven naar een communicatieve organisatie, vraagt om een ander competentieprofiel dan de klassieke communicatieadviseur. De afdeling Communicatie kan zelf, afhankelijk van de vraag van managers op locaties, bekijken over welke competenties zij moeten bezitten om deze managers te kunnen ondersteunen en adviseren. Daarnaast moet er rekening gehouden worden dat deze nieuwe manier van werken meer/anders werk met zich meebrengt dan voorheen. Om deze werkzaamheden (goed) aan te kunnen pakken zal, gezien de huidige bezetting, de afdeling huidige werkzaamheden moeten afstoten, de capaciteit van de afdeling moeten uitbreiden met een nieuwe collega of een samenwerkingsverband aan moeten gaan met een extern communicatieprofessional.

Inhoudsopgave

Introductie

1. Inleiding	11
1.1 BrabantZorg	11
1.2 Opdrachtgever	12
1.3 Aanleiding van de oorspronkelijke opdracht	12
1.4 Oorspronkelijke opdracht	12
1.4.1 Waardering huidige interne communicatiemiddelen	12
1.4.2 Behoefteteiling op het gebied van interne communicatiemiddelen	12
1.5 Uiteindelijke opdracht	13
1.6 Leeswijzer	13

Aanleiding hoofdonderzoek

2. Vooronderzoek	15
2.1 Aanpak vooronderzoek	15
2.2 Conclusie	15-16

Referentiekader interne communicatie

3. Interne communicatie met betrekking tot het onderzoek	18
3.1 Definities van interne communicatie	18
3.2 Functies van interne communicatie	18
3.3 Visies op interne communicatie	18-19
3.4 Eigen opvatting interne communicatie in relatie tot de opdracht	19

Hoofdonderzoek

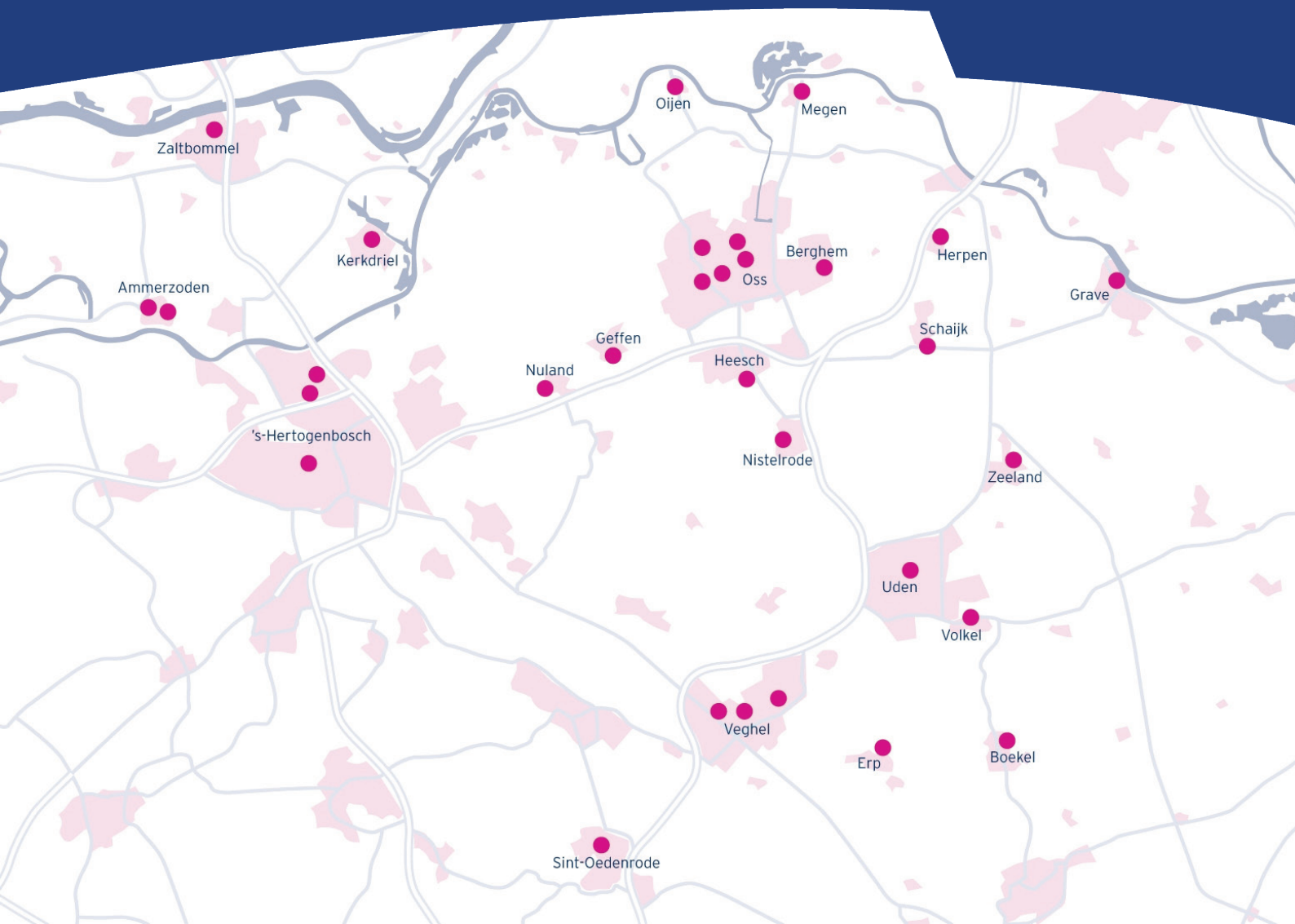
4. Onderzoeksopzet hoofdonderzoek	21
4.1 Probleemstelling	21
4.1.1 Doelstelling en centrale vraag	21
4.1.2 Centrale vraag	21
4.2 Deelvragen	21
4.2.1 Huidige situatie interne communicatie, met name in de lijn	21
4.2.2 Gewenste situatie interne communicatie, met name in de lijn	21
4.2.3 Theorie	22
4.3 Onderzoeksmethoden	22
4.3.1 Fieldresearch	22
4.3.2 Deskresearch	22
4.4 Onderzoeksdoelgroep	22
4.4.1 Locatie	22-23
4.4.2 Respondenten	23
4.5 Uitvoering onderzoek	23
4.5.1 Kwaliteitsbewaking	23-24
4.5.2 Onderzoekperiode	24
4.5.3 Benadering respondenten	24
4.6 Verwerking van resultaten	24

5. Resultaten hoofdonderzoek	25
5.1 Verwerking	25
5.2 Communicatiestromen	
5.2.1 Verticale communicatiestromen	25-26
5.2.2 Horizontale communicatie	26-27
5.2.3 Diagonale communicatie	27
5.2.4 Parallelle communicatie	28
5.2.5 Conclusies	28-29
5.3 Informatie	29
5.3.1 Soorten informatie	29-30
5.3.2 Informatiebehoefte	31
5.3.3 Conclusies	31-32
5.4 Communicatiemiddelen	32
5.4.1 Communicatiemiddelen algemeen	32
5.4.2 Per middel	33-34
5.4.3 Conclusies	35
5.5 Communicatieklimaat	35-36
5.5.1 Conclusie	36
5.6 Afdeling Communicatie	36-37
5.6.1 Conclusies	38

Conclusies en Advies

6. Overall conclusies	40
6.1 Structuurloosheid in de top-downcommunicatie	40
6.2 Weinig bottom-upcommunicatie tussen medewerkers van de werkvloer en teammanagers	40-41
6.3 Sterke individuele informatiebehoefte	41
6.4 Structuurloosheid in communicatiemiddelen	41
6.5 Communicatieafdeling niet proactief en zichtbaar genoeg	42
7. Advies	43
7.1 Van een actie-visie naar een actie/interactie-visie	43-44
7.2 Concreet	44
7.2.1 'De boer op'	44
7.2.2 Inzichten verwerven (in het MT)	45
7.2.3 Geef het goede voorbeeld	46
7.2.4 Managers communicatiever maken	46-47
7.2.5 Stimuleren van bottom-up communicatie	48
7.2.6 De medewerkers 'in control'	48-49
7.2.7 Competentieprofiel afdeling Communicatie	50
8. Bronnenlijst	51

Introductie



1. Inleiding

In dit hoofdstuk geef ik een beeld van de organisatie en de opdrachtgever waarvoor deze scriptie geschreven is. Daarnaast geef ik inzicht in het verloop van de oorspronkelijke naar de uiteindelijke opdracht.

1. 1. BrabantZorg

BrabantZorg is een jonge organisatie die zorg en ondersteuning biedt tijdens het ouder worden. BrabantZorg is in 2008 ontstaan uit een fusie tussen Welstaete (Uden en Veghel) en ZVOM (Zorg voor Ouderen Maasland, regio Oss). In 2011 is daar de Stichting Nieuwebrug (regio 's-Hertogenbosch en Bommelerwaard) aan toegevoegd.

BrabantZorg is een grote organisatie met eenendertig locaties in de regio's Oss, Uden, Veghel, 's-Hertogenbosch en Bommelerwaard. In en vanuit deze locaties biedt BrabantZorg wonen, zorg en welzijn aan 6000 intramurale en extramurale cliënten. Deze zorg wordt mogelijk gemaakt door ruim de 4800 medewerkers en 1900 vrijwilligers. BrabantZorg wordt bestuurd door de Raad van Bestuur, (voorzitter) Henk van de Werfhorst, Wilma de Jong-Verspeek en Adrie van Osch. De eenendertig locaties zijn verdeeld in twaalf locatiegroepen die allen worden geleid door een manager locatiegroep. Deze managers locatiegroep worden op hun locaties bijgestaan door teammanagers Zorg en Welzijn (Z&W) en een teammanager Horeca en Facilitair (H&F). Deze teammanagers zijn locatiegebonden. Het aantal teammanagers dat werkzaam is op één locatie is afhankelijk van de grootte van de locatie.

Locatiegroep Veghel-centrum en Oost

- De Watersteeg, Veghel
- Simeonshof, Erp

Locatiegroep Oss-centrum

- Katwijk, Oss
- De Wellen, Oss

Locatiegroep Maasland-Oost

- De Wilberthof, Berghem
- Maaszicht, Grave
- Maasland, Herpen

Locatiegroep Landerd

- Nieuwe Hoeven, Schaijk
- Compostella, Zeeland

Locatiegroep Uden

- Sint Jan, Uden
- Sint Antonius, Volkel

Locatiegroep Maasland-West

- Heelwijk, Heesch
- Sint Jozef, Oijen
- Laarstede, Nistelrode
- Martinushuis, Nuland
- De Heegt, Geffen

Veghel-centrum en Zuid

- Sint Joachim & Anna, Veghel
- Atrium, Veghel

Locatiegroep Boekel & Sint-Oedenrode

- Sint Petrus, Boekel
- Odendaal, Sint-Oedenrode

Locatiegroep 's Hertogenbosch

- Nieuwehagen, 's-Hertogenbosch
- Noorderkroon, 's-Hertogenbosch
- 't Geerke, 's-Hertogenbosch

Locatiegroep Bommelerwaard Noord Oost

- De Wielewaal, Zaltbommel
- De Leyenstein, Kerkdriel

Locatiegroep Bommelerwaard Zuid West

- De Lindeboom, Ammerzoden
- Het Zonnelied, Ammerzoden

Locatiegroep Oss-West

- De Ruwaard, Oss
- Loovelt, Oss
- Sterrebos, Oss
- De Maashorst, Megen

Naast deze twaalf locatiegroepen heeft BrabantZorg acht specialisaties. Zij werken vanuit drie kantoorlocaties, kantoor Heesch, Oss en Veghel. (BrabantZorg, z.j.) Deze specialisaties staan binnen BrabantZorg in dienst van de Raad van Bestuur en de managers op locaties. Zij vervullen hierbij een adviserende en ondersteunende rol. Hierbij zijn sommige specialisatie(adviseurs) gebonden aan een locatie, anderen werken als het ware op aanvraag van de Raad van Bestuur of managers.

Oss

- Economisch en Administratieve Dienst (EAD)
- Horeca & Facilitair
- Informatie en Communicatie Technologie (ICT)
- Klantenservice
- Personeel en Opleiding (P&O).

Veghel

- De Raad van Bestuur
- Organisationsbeleid.

1.2 Opdrachtgever

De opdrachtgever voor mijn scriptieopdracht is Bas Kock, Projectmanager afdeling Communicatie. Bas Kock is sinds juni 2011 werkzaam op de afdeling Communicatie en is aangenomen op projectbasis; het professionaliseren van de afdeling Communicatie. Op basis van dit project heeft hij een analyse geschreven over het functioneren van de afdeling Communicatie en heeft op basis van deze analyse het Communicatieplan 2012 opgesteld, dat tijdens mijn stageperiode ontwikkeld is en aan de Raad van Bestuur is gepresenteerd en goedgekeurd.

Bas zal samen met Susan van den Heuvel, Communicatiemedewerkster van de afdeling Communicatie mijn aanspreekpunt zijn tijdens mijn stageperiode.

1.3 Aanleiding van de oorspronkelijke opdracht

BrabantZorg geeft sinds drie jaar een nieuwsbrief uit, de Bij onZ. Deze nieuwsbrief was ooit een mooi gedrukt boekje, maar om de kosten te drukken is deze gereduceerd naar een enkelvoudig, zwart-wit gedrukt of digitaal exemplaar. BrabantZorg vermoedt dat de nieuwsbrief niet optimaal ontvangen en gelezen wordt door de medewerkers. Hier is overigens nooit onderzoek naar gedaan. Graag willen zij weten of de nieuwsbrief daadwerkelijk niet gelezen wordt, wat hiervan de reden is, wat er zou moeten veranderen en of een nieuwsbrief überhaupt wel het goede middel is om de medewerkers op de hoogte te brengen van alles binnen en rondom BrabantZorg.

Kort gezegd is de aanleiding voor deze opdracht: Geruchten van ontevredenheid over de huidige interne communicatiemiddelen(; de nieuwsbrief).

1.4 Oorspronkelijke opdracht

Om in de toekomst de (schriftelijk en digitale) interne communicatiemiddelen beter af te kunnen stemmen op de behoeften van de medewerkers, wil BrabantZorg een onderzoek doen naar de waardering van de huidige middelen en de behoeften van medewerkers. Middels dit onderzoek zal in kaart gebracht worden wat de kennis, waardering en het gebruik van de huidige interne communicatiemiddelen zijn en zal een beeld verkregen worden van de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatiemiddelen. Omdat dit een tweeledig en tijdrovend onderzoek is, is deze verdeeld in twee aparte onderzoeken die door twee verschillende partijen zullen worden uitgevoerd.

1.4.1 Waardering huidige interne communicatiemiddelen

Onderzoek naar kennis, waardering, gebruik en belang van de huidige interne communicatiemiddelen onder medewerkers.

- Dit wordt gedaan door het externe onderzoeksbureau Marintel BV.

1.4.2 Behoeftetepeiling op het gebied van interne communicatiemiddelen

Onderzoek naar de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van interne communicatiemiddelen.

- Scriptieonderzoek van Carlijn Ketelaars

Beide onderzoeken zijn tijdens mijn scriptieperiode niet uitgevoerd. Na mijn vooronderzoek is besloten dat ik mijn onderzoek niet (puur en alleen) ging richten op de interne communicatiemiddelen maar op de communicatie in de lijn (zie paragraaf 1.5 Uiteindelijke opdracht). Op dit moment zijn er gesprekken gaande met het externe onderzoeksbureau over de precieze invulling van het onderzoek. Het onderzoeksbureau gaat waarschijnlijk aan de slag met beide onderzoeksonderdelen. In mijn uiteindelijke onderzoek komen de communicatiemiddelen overigens wel aan bod. In het advies (Hoofdstuk 7) komen punten terug die eventueel meegenomen kunnen worden in het middelenonderzoek.

1.5 Uiteindelijke opdracht

Zoals beschreven in paragraaf 1.4 *Oorspronkelijk opdracht* was mijn oorspronkelijke opdracht alleen gericht op interne (schriftelijke en digitale) communicatiemiddelen. Omdat een communicatiemiddel niet op zich staat ben ik breder gaan kijken in de organisatie. In de eerste maand van mijn stage heb ik een vooronderzoek gedaan, waarin ik verschillende gesprekken heb gevoerd, situaties geobserveerd en bestaande onderzoeken en documenten van de organisatie heb bestudeerd. Het doel hiervan was de organisatie leren kennen en op zoek gaan naar een concrete aanleiding voor mijn opdracht. Hieruit bleek dat de grootste bottleneck in de communicatie in de lijn zit. Om die reden heb ik mijn onderzoek toegespitst op de communicatie in de lijn. In de looptijd van mijn scriptie is de afdeling Communicatie bezig met een verandertraject. Hierin is het functioneren van de afdeling Communicatie geanalyseerd en is een nieuw communicatieplan opgesteld. Bij het bespreken van mijn voorstel om mijn onderzoek te richten op de communicatie in de lijn bleek dit aan te sluiten op (een van) de nieuwe sporen, die de afdeling Communicatie in de toekomst wil gaan volgen: "het decentrale spoor, waarbij het draait om de ondersteuning en advies aan locatie- en teammanagers" (Kock, 2012). Mijn scriptie zou hieraan een toevoeging kunnen bieden doordat ik me in mijn advies richt op de vraag waarin de afdeling Communicatie ondersteuning en advies kan bieden, aan de locatie- en teammanagers, in de communicatie in de lijn en hoe de afdeling Communicatie dit kan aanpakken.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat in totaal uit 8 hoofdstukken. Deze leeswijzer geeft inzicht in de inhoud van de verschillende hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 zijn de aanpak en de uiteindelijke conclusie van het vooronderzoek te lezen. Deze conclusie vormt de aanleiding voor het hoofdonderzoek van deze scriptie.

In hoofdstuk 3 worden verschillende definities, functies en visies van interne communicatie uit de literatuur beschreven. Als laatste geef ik mijn eigen opvatting van interne communicatie in relatie tot deze opdracht.

Hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksopzet van het hoofdonderzoek weergegeven. Deze geeft inzicht in de probleemstelling en doelstelling, waaruit de centrale vraag en deelvragen zijn opgesteld. Verder wordt in dit hoofdstuk inzicht gegeven in de onderzoeksmethoden en -populatie.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek aan de hand van topics beschreven. Elke topic wordt afgesloten met (deel)conclusies.

In hoofdstuk 6 zijn de overall conclusies te lezen. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste (deel)conclusies uit hoofdstuk 5 samengevat tot vijf overall conclusies.

Hoofdstuk 7 beschrijft het advies. Naar aanleiding van de conclusies uit hoofdstuk 6 wordt in dit hoofdstuk advies gegeven over hoe de afdeling Communicatie kan bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie, met name in de lijn.

Hoofdstuk 8 geeft inzicht in de bronnen die zijn gebruikt bij de totstandkoming van deze scriptie.

In dit verslag maak ik gebruik van de vrouwelijke verwijzwoorden: haar en zij. Dit omdat het overgrote deel van de organisatie vrouwelijk is en ik de combinaties hij/zij, hem/haar en zijn/haar wilde voorkomen.

Aanleiding hoofdonderzoek



2. Vooronderzoek

Om een helder beeld te krijgen van de organisatie waarvoor ik mijn scriptie schrijf en grip te krijgen op het vraagstuk voor het hoofdonderzoek is in de periode van 6 februari tot 9 maart vooronderzoek gedaan. De onderzoeksoptzet en bevindingen uit het vooronderzoek, die zijn beschreven in de vorm van aanknopingspunten, zijn te vinden in bijlage I en II. In dit hoofdstuk wordt de aanpak kort beschreven en wordt de conclusie gegeven die de aanleiding vormt voor het hoofdonderzoek.

2.1 Aanpak vooronderzoek

Het doel van het vooronderzoek is de organisatie leren kennen en de concrete vraagstelling vast stellen voor het hoofdonderzoek. Dit doe ik door te kijken naar de organisatie- en communicatie-elementen, actuele ontwikkelingen in de omgeving, concrete aanknopingspunten uit bestaande onderzoeken van BrabantZorg en meningen van medewerkers op verschillende niveaus met betrekking tot de huidige interne communicatie. Ik geef een korte uitleg over de gebruikte methoden.

- **Organisatie- en communicatie-elementen** worden beschreven middels het funderingsschema. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bestaande documenten en onderzoeken van BrabantZorg: het ondernemingsplan 2010-2014 (Raad van Bestuur, 2009), (MTO) Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2010 (BrabantZorg, 2010), Scan BrabantZorg In voor Zorg! (Bäckes, 2010) en de Analyse Communicatiefunctie BrabantZorg (Kock, 2011), oriënterende gesprekken met medewerkers op verschillende niveaus, ongestructureerde observatie en literatuur.
- **Actuele ontwikkelingen** die spelen rondom BrabantZorg en van invloed kunnen zijn op de richting van mijn scriptie zijn beschreven aan de hand van het ondernemingsplan 2010-2014 en bronnen van internet.
- Voor concrete aanknopingspunten wordt gekeken naar drie **eerder uitgevoerde onderzoeken van BrabantZorg**. Het MTO 2010, Scan BrabantZorg In voor Zorg! en de Analyse Communicatiefunctie BrabantZorg. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek vindt eens in de twee jaar plaats. Het MTO dat ik bestudeerd heb voor mijn vooronderzoek is in 2010 uitgevoerd. Dit MTO wordt onder alle locaties en specialisaties gehouden en bestaat uit twee delen. Een organisatiebreed algemeen onderzoek en een locatiespecifiek onderzoek. Locaties kunnen zelf aangeven wanneer zij een locatiespecifiek onderzoek wensen. In 2010 heeft BrabantZorg deelgenomen aan het landelijke programma 'In voor Zorg!'. In het kader van dit programma is in deze periode een scan/organisatiediagnose uitgevoerd. Hierin is gekeken naar de organisatie, haar visie, missie en doelen en hoe deze tot uiting komen in de organisatie. De projectmanager van de afdeling Communicatie heeft een analyse geschreven over de communicatiefunctie binnen BrabantZorg. Hierin staan analyses van situatie, organisatie, omgeving en natuurlijk communicatie centraal.
- Om een beeld te krijgen bij de organisatie en inzicht te krijgen in **meningen van medewerkers** met betrekking tot de huidige interne communicatie, worden er op verschillende niveaus oriënterende interviews gehouden met medewerkers¹ en wordt er ongestructureerd geobserveerd. Daarvoor ben ik fulltime aanwezig op het kantoor Veghel, loop mee met medewerkers van de afdeling Communicatie en bezoek diverse locaties.

2.2 Conclusie

BrabantZorg schrijft in haar ondernemingsplan dat haar dienstverlening; zorg, in de eerste plaats mensenwerk is en dat zij haar werk zo wil organiseren dat dit zich uitsluitend richt op datgene wat er echt toe doet (wat voegt het toe voor de cliënt?). De visie die BrabantZorg in haar ondernemingsplan beschrijft is als volgt:

"BrabantZorg is een organisatie van en voor mensen; een organisatie die in vele wijken en in elk dorp in de regio Oss Uden Veghel aanwezig is. De locaties met de vertrouwde namen vormen het bekende gezicht van de organisatie. BrabantZorg wil voor haar cliënten, medewerkers en vrijwilligers lokaal naar de menselijke maat functioneren. Zorg en dienstverlening is in de eerste plaats mensenwerk. Daarbij zijn alle activiteiten en alle schakels in onderlinge samenwerking even belangrijk. Alles en iedereen verdient evenveel aandacht. Voor BrabantZorg als organisatie geldt dat er nog veel te doen is in afstemmen en integreren van onze werkprocessen om de noodzakelijke betere effectiviteit en efficiëntie te bereiken en zo ook de voordelen van de fusie te verzilveren. Voor de manier waarop wij ons werk organiseren gaat het erom ons uitsluitend te richten op datgene wat er echt toe doet (wat voegt het toe voor de cliënt?) en ons te ontdoen van al het overige, dat als ballast kan worden gezien." (Raad van Bestuur, 2009)

Naast deze visie staan de kernwaarden aandacht, keuze en gemak binnen BrabantZorg centraal. BrabantZorg heeft in haar ondernemingsplan doelen opgesteld, zowel extern als intern, die aansluiten op deze visie en kernwaarden. De (interne) doelen voor medewerkers zijn dat medewerkers meer regelruimte ervaren om in het werk zelfstandig afwegingen en keuzes te maken. Daarnaast is een doel dat medewerkers meer plezier, gemak en ondersteuning ervaren in de samenwerking binnen het team, waarbij het werkoverleg een belangrijke rol speelt. Als laatste doel stelt de organisatie dat medewerkers zich vanuit de organisatie ondersteund voelen door opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

1 Deze gesprekken zijn gevoerd met de bestuurssecretaris, de ambtelijk secretaris (CCR), de ambtelijk secretaris van de Ondernemingsraad, zes specialisatiemedewerkers (van beleid, kwaliteit, subsidies en fondsenwerving, juridische zaken en P&O), twee managers locatiegroep, zeven teammanagers en drie medewerkers op de werkvloer.

Het aantal ouderen in Nederland neemt toe. Ook in Noordoost Brabant wordt een sterke groei verwacht. Dit leidt tot een groeiende vraag naar zorg waarbij een vraagoverschot ontstaat (TNO verouderingsonderzoek; ABF Research – Primos zoals geciteerd in Raad van Bestuur, 2009). Tegelijkertijd zal de krapte op de arbeidsmarkt toenemen. Er wordt met name een tekort aan verzorgende niveau 3 verwacht. De organisatie staat in de toekomst dus niet alleen voor de uitdaging nieuw personeel te werven in verband met de toenemende vraag maar ook het behouden van het bestaand personeel wordt steeds meer van belang. (CPB 2009a zoals geciteerd in Zip zorginnovatieplatform, z.j.; Rijksoverheid, z.j.). Daarnaast krijgt BrabantZorg in de toekomst te maken met een verschuiving van dagbesteding en begeleiding van AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) naar de WMO Wet maatschappelijke ondersteuning (Rijksoverheid, z.j.). Dit heeft binnen BrabantZorg voornamelijk gevolgen voor de managers locatiegroep. Dit betekent namelijk voor de managers van BrabantZorg dat onderhandelingen op het gebied van dagbesteding en begeleiding niet meer organisatiebreed worden gevoerd maar per locatie. Managers locatiegroep moeten zelf gaan onderhandelen met de gemeenten. Iets dat zij, in hun functie bij BrabantZorg, niet eerder hebben hoeven doen.

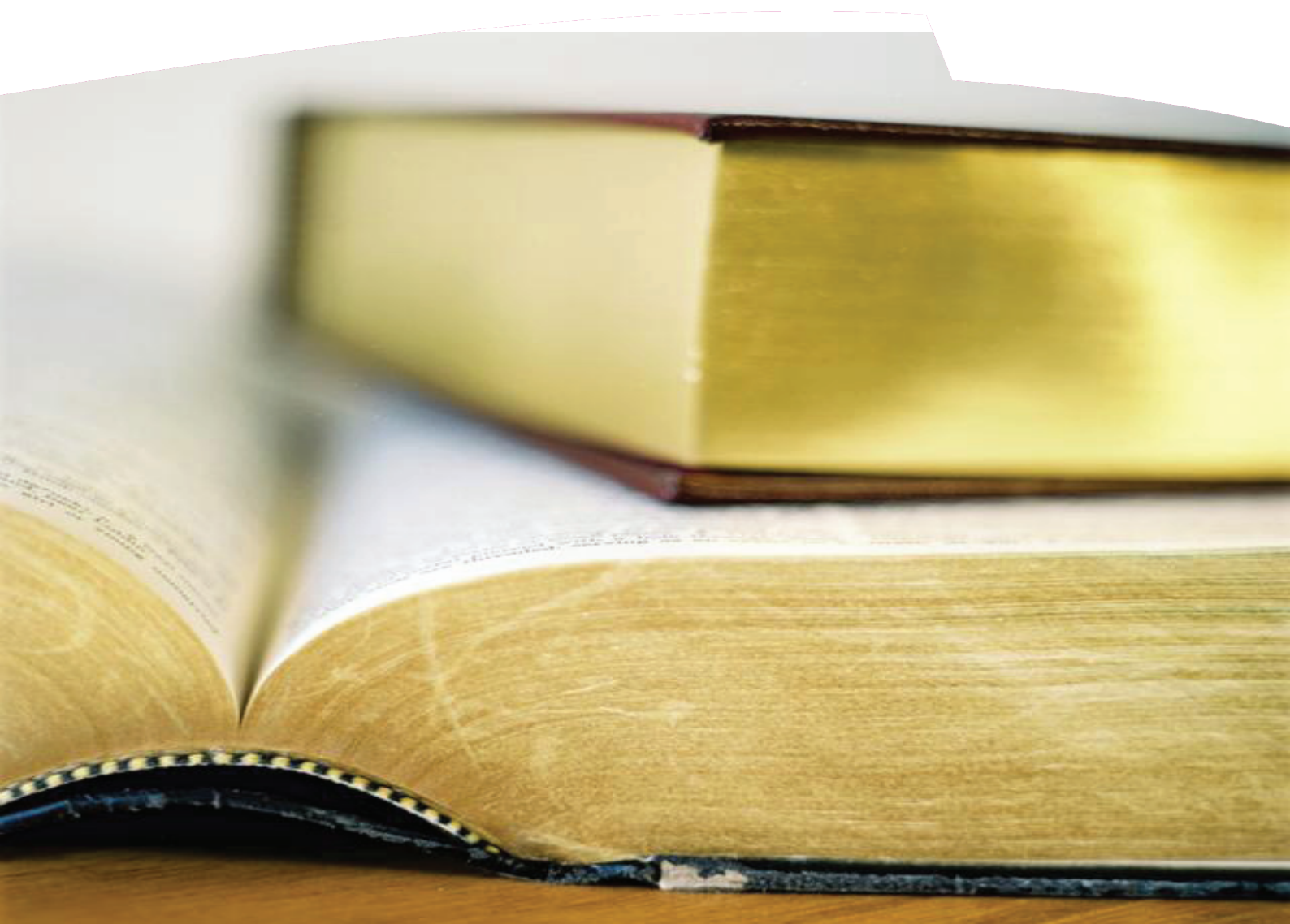
BrabantZorg is een grote organisatie waarbij de beslissingsbevoegdheden laag in de organisatie liggen. Managers op locaties (zowel managers locatiegroep als teammanagers) hebben zelf de beslissingsbevoegdheid om binnen de kaders van de Raad van Bestuur zelf invulling te geven aan de bedrijfsvoering en beleidsuitvoering op hun locaties. Ook op het gebied van communicatie. Er vindt veel communicatie en informatieoverdracht plaats tussen leidinggevenden en medewerkers (persoonlijk, via de lijn). In de oriënterende gesprekken werden knelpunten zichtbaar die terug te leiden zijn naar deze lijncommunicatie. Zo gaven managers aan niet altijd de juiste manier te kunnen vinden voor het aansturen van en communiceren naar hun medewerkers en weten zij hier niet altijd de juiste hulp bij te vinden. Daarnaast worden er op verschillende niveaus knelpunten ervaren als slechte informatieoverdracht van 'boven naar beneden', slechte afstemming van inhoud en schrijfwijze op de ontvanger, een overload aan informatie (vooral via de mail) en niet altijd wetende waar de juiste informatie vandaan te kunnen halen. Een aantal van deze knelpunten sluiten aan bij bevindingen die beschreven staan in de bestaande onderzoeken (MTO, Scan BrabantZorg In voor Zorg! en Analyse communicatiefunctie BrabantZorg). Hierin komt naar voren dat managers en medewerkers zelf zorg dragen voor de coördinatie en besluitvorming en hierin een gemis ervaren in duidelijkheid over nakoming en afspraken. Er hoge eisen gesteld aan samenwerkingsvaardigheden. Hierbij is een gemis aan codes voor samenwerking tussen medewerkers. Bij deze hoge eisen speelt de toenemende mate van professionalisering van managers een belangrijke rol. Het is van belang dat managers consequent leren nadenken wat maatregelen betekenen voor een ander, zij een voorbeeldgedrag laten zien en hun medewerkers kunnen coachen in samenwerkingsvaardigheden. Daarnaast blijkt ook uit deze onderzoeken dat er knelpunten worden ervaren tussen managers en medewerkers van de werkvloer en managers vooral behoefte hebben aan advies en ondersteuning op tactisch en strategisch niveau.

De afdeling Communicatie is op dit moment vooral betrokken bij de parallelle communicatie en bij het ondersteunen van locaties op operationeel en uitvoerend gebied. De afdeling Communicatie speelt geen rol in de lijncommunicatie. In het Communicatieplan 2012 staat beschreven dat de afdeling zich op het gebied van interne communicatie meer wil gaan richten op de ondersteuning van lijnmanagers. Zij wil in de toekomst twee sporen gaan volgen. Het Corporate spoor waarbij het draait om organisatiebrede taken en middelen en het decentrale spoor waarbij het draait om ondersteuning en advies aan managers locatiegroep en teammanagers. Het uitgangspunt is dat deze twee sporen elkaar versterken. Speerpunten in het nieuwe communicatieplan zijn dialoog, transparantie en samenhang.

Uitgaande van het feit dat...

- de organisatie haar werk zo wil organiseren dat dit zich uitsluitend richt op datgene wat er echt toe doet (wat voegt het toe voor de cliënt?) en de doelen die hierbij zijn opgesteld voor medewerkers;
 - de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt in Nederland beide toenemen, waardoor de vraag naar zorg stijgt en er meer geïnvesteerd moet worden in het huidige personeel;
 - de afdeling Communicatie in de toekomst twee sporen wil gaan volgen: het Corporate spoor en het decentrale spoor. Waarbij zij zich meer wil gaan richten op het ondersteunen van lijnmanagers;
 - en dat medewerkers voornamelijk knelpunten ervaren in de communicatie in de lijn en bevindingen uit bestaande onderzoeken hier op aansluiten;
- ...heb ik er voor gekozen het hoofdonderzoek te richten op de interne communicatie in de lijn. Omdat het advies geschreven wordt voor de afdeling Communicatie wordt binnen dit onderzoek, gericht op lijncommunicatie, specifiek toegespitst op de mogelijke bijdragen die de afdeling Communicatie hierin kan leveren.

Referentiekader intere communicatie



3. Interne communicatie met betrekking tot de opdracht

Met betrekking tot het hoofdonderzoek wil ik in dit hoofdstuk inzicht geven in literatuur die naar mijn idee past bij het vraagstuk. Als laatste geef ik, naar aanleiding van deze literatuur, mijn eigen opvatting van interne communicatie en een link naar de organisatie; BrabantZorg.

3.1 Definities van interne communicatie

Over het begrip interne communicatie bestaan verschillende definities. Zo ziet Reijnders (2010) interne communicatie als "Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie."

Koeleman (2008) geeft de volgende definitie van interne communicatie: "Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen."

3.2 Functies van interne communicatie

De Ridder (zoals geciteerd in Van Ruler, 2008) telt dat het belang van goede interne communicatie ligt in de uiteindelijke bijdrage die ze levert aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. De Ridder beschrijft vier soorten directe doelen van interne communicatie die via indirecte doelen (productiviteit en sociaal kapitaal) zouden bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen.

- Taakuitoefening: Om de doelstelling taakuitoefening te bereiken is informatie nodig over wat er hoe en wanneer gedaan moet worden (instructie) of gedaan is (controle).
- Vernieuwing: Om de doelstelling vernieuwing te bereiken is informatie nodig over hoe iets anders kan/moet.
- Gevoel van gemeenschap: Bij gevoel van gemeenschap kan gedacht worden aan informatie over beleid en het laten inzien dat eigen activiteiten van medewerkers bijdragen aan het grotere geheel waardoor identificatie en betrokkenheid bij de organisatie ontstaat.
- Gevoel van welbevinden: Bij een gevoel van welbevinden kan gedacht worden aan motiverende informatie in de vorm van reacties op verrichte activiteiten (ofwel feedback).

Bij de eerste twee (taakuitoefening en vernieuwing) gaat het meer om de primaire waarde van communicatie; het overdragen van een boodschap. Bij de laatste twee (gevoel van gemeenschap en gevoel van welbevinden) zijn de secundaire waarde van communicatie belangrijker: het interactieproces tussen personen. Hierbij gaat het niet direct om de overdracht van een boodschap maar om het interactieproces zelf. Met het oog op bepaalde doelen van de organisatie kan er een verschil zijn in het belang van de primaire en secundaire waarde. Zo kan voor het ene doel de primaire waarde belangrijker zijn, zoals het efficiënter laten verlopen van werkzaamheden, en voor een ander doel de secundaire waarde, zoals het bevorderen van samenwerking en kennisdeling. Naast het onderscheid (tussen primair en secundaire waarde) dat gemaakt wordt bij de vier doelen bestaat er ook een onderlinge relatie. "Zo zal een goede taakuitoefening zeker invloed hebben op het welbevinden en zal welbevinden natuurlijk van invloed zijn op de taakuitoefening." (De Ridder zoals geciteerd in Van Ruler, 2008)



Verschillende soorten doelen. Overgenomen van De Ridder (2008). Via Van Ruler Communicatiemanagement. In Communicatiewetenschappelijk Perspectief.

3.3 Visies op interne communicatie

Over visies op interne communicatie bestaan verschillende gedachten. In het kader van het onderzoek beschrijf ik in deze scriptie de visies van Reijnders (2008, 2010) en van Van Ruler (2003)

Reijnders (2008, 2010) maakt onderscheid in de actie- en de interactievisie. De actie-visie beschrijft Reijnders als volgt: "de actie-visie is gefundeerd in theoretische opvatting die communicatie zien als 'informatie transfer', het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen." Bij deze visie draait het om de vraag hoe boodschappen zo, aan een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep), geformuleerd en overgebracht kunnen worden dat deze doelgroep te weten komt wat er gaande is en zich daardoor een oordeel kan vormen over de thematiek. Communicatiespecialisten die binnen deze visie werken hebben binnen de organisatie rollen als: content producent, media-adviseur en projectmedewerker.

De interactie-visie beschrijft Reijnders als volgt: "de interactie-visie stelt dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samen werken. Ze spreken af hoe ze hun werk onderling verdelen en hoe ze samenwerken." Deze communicatie vindt zowel plaats op formele communicatiemoment, maar anderzijds tijdens informele momenten, bijvoorbeeld tijdens het werk. De gedachte is dat iedereen binnen een organisatie verantwoordelijk is voor de interne communicatie. Communicatiespecialisten die binnen deze visie werken hebben binnen de organisatie rollen als: procesontwerpen, facilitator en communicatiecoach. Een duidelijk verschil tussen deze twee visies is dat communicatie bij de actie-visie zich richt op communicatie gericht op mensen en bij de interactie-visie vind de communicatie plaats tussen mensen.

De actie- en interactie visie van Reijnders lijken erg op de eenzijdige en niet-eenzijdige visie van Van Ruler. Bij de eenzijdige visie draait het om de zender van de boodschap. De zender staat centraal en er wordt nauwelijks aandacht besteed of de boodschap (goed) aankomt. Bij de niet-eenzijdige visie wordt communicatie gezien als interactief proces waarbij partijen informatie uitwisselen. Er is sprake van tweerichtingsverkeer. Van Ruler maakt hierbij onderscheidt in asymmetrisch en symmetrisch tweerichtingsverkeer. Bij een asymmetrische berichtenstroom gaat het om een stroom van organisatie naar omgeving en andersom. Deze stromen zijn daarbij niet evenwaardig. Dit doordat beide stromen door de organisatie geïnitieerd en gevuld worden en alleen op gang komt wanneer de organisatie dat wenst. Met dit tweerichtingsverkeer wordt beoogd de boodschap goed af te kunnen stemmen op de ontvanger en te controleren of de boodschap ook het beoogde effect heeft gehad. Bij symmetrisch tweerichtingsverkeer kunnen zowel de organisatie als de omgeving als initiatiefnemer optreden. Beide partijen bepalen zelf de inhoud en hebben evenveel mogelijkheid dit initiatief te nemen. Het symmetrisch handelen impliceert dat organisatie en omgeving in principe gelijkwaardige kansen hebben om contact met elkaar op te nemen.

3.4 Eigen opvatting interne communicatie in relatie tot de opdracht

Interne communicatie is voor mij overal en van iedereen. Het is tweerichtingsverkeer; een uitwisseling van boodschappen tussen mensen binnen een organisatie, gerelateerd aan organisationele en/of persoonlijke doelen. De verantwoordelijkheid voor communicatie binnen een organisatie ligt niet alleen bij de directie of de afdeling Communicatie maar bij iedereen in de organisatie. Binnen BrabantZorg ligt er, naast de verantwoordelijkheid van het bestuur, de afdeling Communicatie en alle medewerkers, ook een belangrijke rol in de interne communicatie bij de lijnmanagers. Zij zijn de schakels tussen het bestuur en de medewerkers.

Ik denk dat, zoals De Ridder aangeeft, zowel de communicatie over werkzaamheden (productiviteit) als de communicatie tussen mensen (sociaal kapitaal) indirect van invloed zijn op de doelen van de organisatie. Deze communicatie is van invloed op het feit of mensen hun werk goed kunnen doen en op de motivatie om het werk goed te willen doen (en voor een organisatie te willen werken). Deze indirecte doelen zijn naar mijn idee beide van belang bij de twee organisatiedoelen die ik tijdens mijn scriptie in mijn achterhoofd houd: het werk zo organiseren dat het zich uitsluitend richt op datgene wat er echt toe doet en investeren in het behouden van bestaand personeel vanwege de vergrijzing en groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer medewerkers hun werk niet goed kunnen doen of de motivatie missen om hun werk goed te doen heeft dit directe (doordat mensen mogelijk weggaan bij het bedrijf) of indirect (doordat mensen hun werk mogelijk niet goed willen of kunnen doen) effect op het als organisatie wel of niet in staat zijn de doelen te bereiken. Want het is tenslotte zo.. zonder medewerkers, geen organisatie.

Ik vind de visies van Reijnders en Van Ruler erg op elkaar lijken. Mijn voorkeur gaat uit naar het beschrijven van mijn eigen opvatting aan de hand van de visies van Reijnders. Als ik kijk naar deze visies geloof ik in een combinatie van de actie- en interactie-visie. Ik vind dat deze visies niet los staan van elkaar, maar elkaar juist aanvullen. Ik denk dat je in een organisatie niet zonder de actievisie kan. Er is (organisatiebrede) informatie die (zo efficiënt en effectief) moet worden overgebracht naar alle medewerkers. De afdeling Communicatie kan hierbij de 'directe' zender zijn van deze boodschappen maar kan ook een rol spelen in de ondersteuning bij het formuleren van een boodschap en de keuze voor een middel. Hierbij vind ik het overigens wel heel belangrijk dat de boodschap en het middel worden afgestemd op de ontvanger. Deze afstemming wordt bij voorkeur gerealiseerd door middel van interactie tussen de 'zender en ontvanger' waarbij zender en ontvanger van rol (kunnen) wisselen en beide de inhoud van het contact kunnen bepalen. Ook is hierbij belangrijk dat er wel communicatiemomenten plaatsvinden waarin deze informatie besproken kan worden. Daarnaast denk ik dat, zeker in een grote organisatie als BrabantZorg waarbij de lijnmanagers een belangrijke rol spelen, de afdeling Communicatie een belangrijke rol kan spelen in het helpen van managers en medewerkers; de organisatie, communicatiever maken. Dit met als doel de communicatie tussen deze managers en medewerkers (en onderling) zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Wat van invloed kan zijn op zowel de productiviteit als op het sociaal kapitaal (De Ridder zoals geciteerd in Van Ruler, 2008) en daarmee indirect op de zorg voor de cliënt.

In het hoofdonderzoek ga ik kijken hoe de communicatie, in de lijn, binnen BrabantZorg op dit moment verloopt. Vervolgens ga ik kijken welke visie het beste, op basis van de conclusies uit het hoofdonderzoek, aansluit bij de organisatie en welke rol de afdeling Communicatie binnen deze visie kan spelen.

Hoofdonderzoek



4. Onderzoeksopzet hoofdonderzoek

De conclusie die is voortgekomen uit het vooronderzoek vormt het uitgangspunt voor het hoofdonderzoek. In het hoofdonderzoek ga ik me richten op een centrale vraag waar ik later mijn advies op zal baseren. Dit hoofdstuk geeft de onderzoeksopzet weer. In deze onderzoeksopzet wordt duidelijkheid gegeven over de inhoud en de aanpak van het hoofdonderzoek.

4.1 Probleemstelling

In de oriënterende interviews gaven medewerkers aan een aantal knelpunten te ervaren in de interne communicatie, met name in de lijn. Zo gaven managers aan niet altijd de juiste manier te kunnen vinden bij het aansturen van en communiceren naar hun medewerkers en het vinden van de juiste hulp hierbij. Daarnaast ervaren medewerkers slechte informatieoverdracht van 'boven naar beneden', slechte afstemming van inhoud en schrijfwijze op de ontvanger, een overload aan informatie (vooral via de mail) en weten ze niet altijd waar ze de juiste informatie vandaan te kunnen halen. Managers op locaties zijn zelf verantwoordelijk voor het verloop van de interne communicatie op hun locatie. De afdeling Communicatie biedt in haar huidige rol geen ondersteuning aan deze locaties op het gebied van interne communicatie, in de lijn. De afdeling Communicatie houdt zich op dit moment nog te veel bezig met operationeel en uitvoerend werk en is bezig met het professionaliseren van de afdeling waarbij zij zich meer willen gaan richten op het ondersteunen en adviseren, op het gebied van communicatie in de lijn.

4.1.1 Doelstelling en centrale vraag

Het onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in knelpunten en meningen op het gebied van interne communicatie, met name in de lijn (onderzoeksdoel). Hierbij wordt gekeken naar alle niveaus binnen de organisatie die direct via de lijn met elkaar te maken hebben. Ik probeer hierbij een koppeling te maken met hoe de afdeling Communicatie, in haar mogelijke nieuwe rol (de meer ondersteunende en adviserende rol) een bijdrage kan leveren aan het optimaler laten verlopen van deze communicatie in de lijn.

Deze inzichten zullen de leidraad zijn voor het advies ten aanzien van de afdeling Communicatie over hoe zij kan bijdragen aan het optimaler laten verlopen van deze communicatie wat indirect bijdraagt aan het verhogen van het resultaat aan het bed (praktijkdoel).

4.1.2 Centrale vraag

Om de onderzoeksdoelstelling die voor BrabantZorg is geformuleerd te kunnen behalen is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

"Hoe kan de afdeling Communicatie bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie, met name in de lijn, rekening houdend met de behoeftes van de verschillende lagen in de organisatie?"

4.2 Deelvragen

Op basis van de centrale vraag zijn de onderstaande deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zullen door middel van desk- en fieldresearch worden beantwoord. De deelvragen zijn ingedeeld naar topic.

4.2.1 Huidige situatie interne communicatie, met name in de lijn

Om een advies te kunnen geven over hoe de afdeling Communicatie kan bijdragen aan het zo optimaal mogelijk laten verlopen van de interne communicatie, met name in de lijn is het belangrijk een beeld te krijgen van hoe deze in de huidige situatie verloopt.

1. Hoe hebben het bestuur, het management en medewerkers (dagelijks) te maken met interne communicatie en hoe verloopt deze binnen de organisatie?
2. Hoe ervaren het bestuur, het management en de medewerkers de huidige interne communicatie, met name in de lijn, en waar liggen knelpunten?

4.2.2 Gewenste situatie interne communicatie, met name in de lijn

Door in kaart te brengen wat de gewenste situatie is kan gekeken worden hoe deze gewenste situatie past (of juist niet) in de huidige situatie; welke overeenkomsten, verschillen en knelpunten worden zichtbaar en hoe kan de huidige situatie geoptimaliseerd worden (naar de gewenste situatie).

3. Hoe ziet de ideale situatie eruit volgens het bestuur, het management en de medewerkers als het gaat om interne communicatie, met name in de lijn?
4. Wat zijn de behoeftes van het bestuur, het management en de medewerkers op het gebied van (ondersteuning in) de interne communicatie, met name in de lijn?

4.2.3 Theorie

Om te zorgen voor een goede onderbouwing van het advies wordt er een koppeling gemaakt tussen de verkregen onderzoeksresultaten en relevante literatuur.

5. Welke inzichten worden vanuit de literatuur geboden over interne communicatie, met name in de lijn en hoe kan deze literatuur gekoppeld worden aan de bevindingen uit het fieldresearch.

4.3 Onderzoeksmethoden

Om de deelvragen van het hoofdonderzoek te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van field- en deskresearch

4.3.1 Fieldresearch

Deelvragen 1 t/m 4 zullen beantwoord worden door middel van fieldresearch in de vorm van semi-gestructureerde interviews en observaties. Deze vragen worden beantwoord door middel van kwalitatief fieldresearch omdat het belangrijk is te weten wat de mening is van de medewerkers zelf. Zij zijn tenslotte degene die het beste weten hoe het er in de huidige situatie aan toe gaat en kunnen het beste aangeven waaraan zij behoefte hebben (Baarda en de Goede, 2005 zoals geciteerd in Kooijmans, 2010). De semi-gestructureerde interviews zullen antwoord geven op de vragen die met huidige en de gewenste situatie te maken hebben. Bij de observaties wordt gekeken naar de huidige situatie. Mogelijk komen er ook punten naar voren die aansluiten op de vraag bij welke ondersteuning het bestuur, managers en medewerkers mogelijk baat hebben.

Hieronder een schematische weergave van hoe het interview en de observatie aansluiten bij de deelvragen. Dit om er voor te zorgen dat alle deelvragen in het onderzoek (fieldresearch) aan bod komen. In bijlage IV is de gehele interviewgids te vinden.

Huidige interne communicatie, met name in de lijn			Gewenste interne communicatie, met name in de lijn		
Deelvraag	Interview	Observatie	Deelvraag	Interview	Observatie
1	Vragen 1 t/m 11 (+ X) ²	X	3	Vragen 12	
2	Vragen 3 t/m en 11	X	4	Vragen 13 en 14	(X)

4.3.2 Deskresearch

Deelvraag 5 zal beantwoord worden door middel van deskresearch in de vorm van een literatuurstudie. De koppeling van de verkregen onderzoeksresultaten (fieldresearch) in combinatie met de theorie zorgt voor een goede onderbouwing van het advies.

4.4 Onderzoekspopulatie

BrabantZorg is een grote organisatie. Het is niet mogelijk om in ± vier maanden een voldoende aantal medewerkers te interviewen om een advies te geven over alle locaties/de gehele organisatie. Om te zorgen voor genoeg diepgang en omdat het onderzoek zich richt op de interne communicatie, met name in de lijn,³ is gekozen het onderzoek te specificeren tot medewerkers van verschillende niveaus op één locatie. Op deze manier kan een beeld verkregen worden van hoe de lijncommunicatie op deze locatie verloopt, waar eventuele knelpunten worden ervaren en hoe men de gewenste situatie schetst. Bij het bepalen van de onderzoekdoelgroep is gebruik gemaakt van een gerichte en niet-gerichte selectie (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009).

4.4.1 Locatie

Bij het bepalen van de locatie die deelneemt aan het onderzoek is gebruik gemaakt van niet-gerichte selectie. Omdat er geen specifieke aanknopingspunten waren om voor een bepaalde locatie te kiezen is de deelnemende locatie willekeurig geselecteerd.

De deelnemende locatie heeft de volgende kenmerken:

Verpleegcentrum dat plaats biedt aan 104 cliënten
1 manager locatiegroep
6 teammanagers Zorg en Welzijn
1 teammanager Horeca en Facilitair
± 250 medewerkers op de werkvloer

² Zie de uitleg in het blauwe vak bij paragraaf 4.5.1 *Kwaliteitsbewaking*

³ Iedere locatie binnen BrabantZorg heeft een eigen manier van werken en communiceren. Om in kaart te kunnen brengen hoe de huidige interne communicatie, met name in de lijn eruit ziet en verbanden te kunnen leggen tussen niveaus is het van belang het onderzoek uit te voeren onder medewerkers in dezelfde lijn op één en dezelfde locatie.

In eerste instantie was de keuze gemaakt om het onderzoek uit te voeren op twee locaties. Dit om te zien of er vergelijkingen en/of verschillen tussen deze locaties zijn. Omdat het bij de communicatie in de lijn gaat om het verloop van communicatieprocessen tussen personen is het belangrijk een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het verloop van deze processen. In gesprekken werd duidelijk dat voor een vollediger beeld er meer aandacht nodig was per locatie. Als ik twee locaties zou bestuderen, zou ik hier niet toe in staat zijn. Om de kwaliteit te waarborgen is er voor gekozen het onderzoek daarom uit te voeren op één locatie.

4.4.2 Respondenten

Om een beeld te krijgen van de lijncommunicatie worden medewerkers van alle niveaus, die in de lijn met elkaar te maken hebben, meegenomen in het onderzoek. Deze respondenten zijn gekozen via een combinatie van gerichte en niet-gerichte selectie.

- De **Raad van Bestuur** bestaat uit drie personen. Er is gekozen om het bestuurslid dat gekoppeld is aan de locatie te betrekken in het onderzoek.
- De **manager locatiegroep** en de **teammanager H&F** zijn enkele personen waardoor een keuze gewoonweg niet mogelijk is.
- De **teammanagers Z&W** worden gezamenlijk benaderd en op basis van beschikbaarheid worden twee teammanagers meegenomen in het onderzoek.
- Het selecteren van **specialisaties** voor het onderzoek is gedaan op basis van verbondenheid aan de locatie. Via de managers locatiegroep wordt gekeken welke specialisaties verbonden zijn aan de locatie en daardoor een grote(re) rol spelen in de interne communicatie van deze locatie.
- Middels een lijst, die verkregen is via de teammanagers die deelnemen aan het onderzoek, worden per team manager willekeurig twee **medewerkers van de werkvloer**⁴ geselecteerd. Dit om te voorkomen dat managers medewerkers naar voren kunnen schuiven waar zij een goed contact mee hebben waardoor 'gewenste' antwoorden gegeven kunnen worden. Bij willekeurige selectie blijft de kans bestaan dat uiteindelijk deze 'goede contacten' worden betrokken in het onderzoek maar de kans hierop is op deze manier kleiner. Er wordt geprobeerd een verdeling te maken tussen een medewerker die langer en een medewerker die korter dan één jaar in dienst is. Dit om later te zien of hier eventuele verschillen in bestaan.

Een schematische weergave van de respondenten is te vinden in bijlage V.

Uit onderzoek bleken geen duidelijke verschillen zichtbaar in medewerkers die langer of korter dan 1 jaar werkzaam zijn binnen BrabantZorg. Wel verwees de ene respondent (langer dan 1 jaar in dienst), bij het bespreken van hetzelfde knelpunt, naar een vergelijking uit het verleden en gaf een andere respondent (korter dan 1 jaar in dienst), bij het beschrijven van een knelpunt, naar vergelijkingen met een vorige/andere baan maar de knelpunten op zich kwamen bij beide respondenten voor. Een voorbeeld: de respondent was vroeger/bij haar andere baan gewend dat de overdracht schriftelijk gedaan werd. Nu/binen BrabantZorg wordt gebruik gemaakt van de computer. Hierbij ervaren zij een knelpunt in de uitleg (over werk-instructies). Zij zijn (beide) marginaal of niet duidelijk geïnformeerd over hoe om te gaan met de computer.

4.5 Uitvoering onderzoek

In ± vijfenviertig minuten zal de respondent een vijftiental vragen worden voorgelegd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde vragenlijst. Het interview met de Raad van Bestuur is afwijkend van de andere interviews omdat hierbij ook de visie op de afdeling Communicatie in het interview wordt meegenomen. Deze vragenlijsten zijn te vinden in bijlage VI en VII. Om volledige aandacht te kunnen geven aan de antwoorden van de respondent en het later kunnen gebruiken van citaten worden de interviews opgenomen.

Door werkoverleggen op verschillende niveaus bij te wonen wil ik kijken hoe deze verlopen, of er een agenda en notulen aanwezig zijn en hoe en in welke mate aanwezigen een bijdrage leveren. Tijdens het observeren heb ik gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde topiclijst. Deze is te vinden in bijlage VIII.

4.5.1 Kwaliteitsbewaking

Tijdens en na het interviewen en observeren wordt gekeken of er op deze manier bruikbare informatie voor het onderzoek wordt verzameld. Zo niet dan wordt er tijdens of na het onderzoek gekeken op welke manier er wel bruikbare informatie verzameld kan worden en zal het onderzoek worden aangepast en/of uitgebreid. Ook als het gaat om (aantal) respondenten wordt er tijdens het onderzoek bekeken of dit voldoende is om mijn bevinden op te baseren. Hierbij wordt gekeken naar het verzadigingspunt. Wanneer er geen nieuwe antwoorden meer voortkomen uit het onderzoek ga ik er vanuit dat het verzadigingspunt bereikt is. Na het interviewen van het aantal respondenten wordt gekeken of het nodig is nog meer respondenten mee te nemen in het onderzoek. Bij een onderzoek dat gebaseerd is op interviews en observaties moet er altijd rekening gehouden worden met het feit dat het hierbij gaat om momentopnames. Om de validiteit (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009) van het onderzoek te waarborgen is er voor gekozen gebruik te maken van meerdere meetinstrumenten; interviews en observaties.

⁴ Binnen het onderzoek worden de vloermedewerkers meegenomen die (direct) onder de teammanager werken die deelneemt aan het onderzoek.

Tijdens het interviewen is duidelijk geworden dat respondenten moeite hadden met het beantwoorden van deelvraag 4: Wat zijn de behoeftes van het bestuur, het management en de medewerkers op het gebied van (ondersteuning in) de interne communicatie, met name in de lijn? Dit had te maken met het feit dat niet alle respondenten afwisten van het bestaan van de afdeling Communicatie en/of geen duidelijk beeld hebben bij de werkzaamheden van de afdeling. Omdat de rol van de afdeling Communicatie een belangrijk aspect is van mijn centrale vraag heb ik besloten het interview aan te passen en ook het topic: Afdeling Communicatie toe te voegen. Vragen over de afdeling Communicatie zijn later toegevoegd aan de vragenlijst en daarom aangeduid met X. De gehele vragenlijst is zoals eerder vermeld terug te vinden in bijlage VI.

4.5.2 Onderzoekperiode

Het hoofonderzoek zal in totaal vier weken duren en plaatsvinden van 2 t/m 27 april.

4.5.3 Benadering respondenten

De manager locatiegroep wordt telefonisch benaderd voor het maken van een afspraak voor een gesprek. In dit gesprek zal uitgelegd worden wat de bedoeling is van het onderzoek, wat er van de locaties verwacht wordt.

In paragraaf 4.4.2 *Respondenten* is een onderbouwing gegeven van de keuze voor respondenten. Daarom wordt hieronder alleen nog een korte omschrijving gegeven van de manier waar zij worden benaderd:

- Bestuurslid – via de bestuurssecretaresse
- Specialisaties – via mail, telefoon of persoonlijk
- Teammanagers – via mail of telefoon
- Medewerkers op de werkvloer – via mail of telefoon

Omdat het een kleine groep respondenten betreft die over het algemeen van elkaars deelname aan het onderzoek af kunnen weten is gehele anonimiteit niet altijd mogelijk. Wel staat voorop dat met alle verworven informatie vertrouwelijk wordt omgegaan en deze niet zonder toestemming letterlijk zal worden verspreid.

4.6 Verwerking van resultaten

Wanneer alle interviews zijn gehouden wordt een overzicht gemaakt van de volgende punten:

- Beeld van het verloop van de huidige interne communicatie, met name in de lijn.
- Een overzicht van knelpunten die worden ervaren in interne communicatie, met name in de lijn.
- Beeld van de ideale situatie op het gebied van interne communicatie, met name in de lijn.
- Een overzicht van behoeften op het gebied van (ondersteuning in) de interne communicatie.

Bij het beschrijven van de resultaten van het onderzoek is gebleken dat het niet mogelijk was de resultaten aan de hand van bovenstaande punten te beschrijven. Dit om de volgende redenen:

- Respondenten vonden het moeilijk de ideale situatie te benoemen.
- Onderscheid tussen knelpunten en de ideale situatie was moeilijk te maken omdat deze vaak in elkaars verlengde lagen.
- Een groot deel van de respondenten kon geen antwoord geven op de vraag aan welke ondersteuning zij dachten bij de afdeling Communicatie omdat zij de afdeling niet kennen en/of geen beeld hebben bij de werkzaamheden van de afdeling. Hierdoor was het moeilijk een overzicht te geven van behoeften op het gebied van (ondersteuning in) de interne communicatie.
- Doordat de ervaren knelpunten van toepassing zijn op de huidige situatie wordt het verhaal duidelijker wanneer deze in combinatie met elkaar besproken worden (en niet apart).

De resultaten zijn uiteindelijk beschreven aan de hand van topics die logischerwijs zijn voortgekomen uit het bundelen van de verkregen resultaten.

5. Resultaten hoofdonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het hoofdonderzoek beschreven. De resultaten worden per topic beschreven. Per topic worden aan het einde (deel)conclusies beschreven.

5.1 verwerking

De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de interviews en observaties die in het hoofdonderzoek op één locatie zijn gehouden. Bij het lezen moet in het achterhoofd gehouden worden dat deze resultaten en conclusies een beeld geven van lijncommunicatie binnen de onderzochte locatie en niet generaliseerbaar zijn voor de gehele locatie, andere locaties en/of de gehele organisatie.

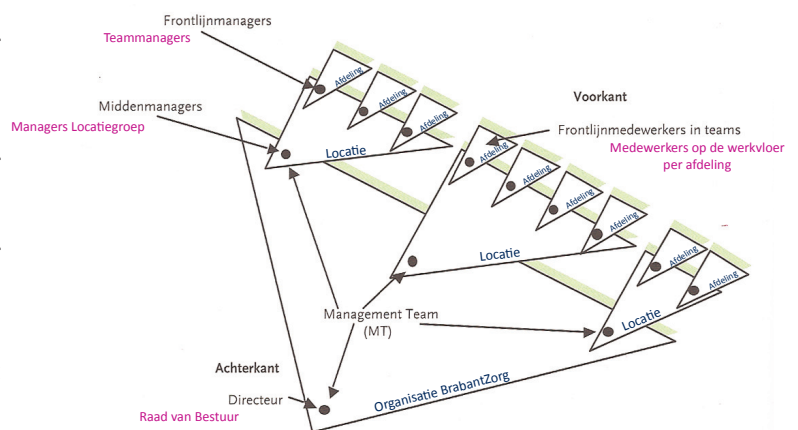
De resultaten worden besproken aan de hand van de topics. Deze topics zijn niet vooraf bepaald maar logischerwijs voortgekomen uit het bundelen van de resultaten. Dit heeft geresulteerd in de volgende topics:

- Communicatiestromen
- Informatie
- Communicatiemiddelen
- Communicatieklimaat
- Afdeling Communicatie

5.2 Communicatiestromen

5.2.1 Verticale communicatiestromen

De verticale communicatie binnen BrabantZorg verloopt voornamelijk via de lijn. Deze communicatie verloopt via de, door Reijnders (2010) beschreven, linking pin structuur. Dit wil zeggen dat de frontlijnmanager (in dit geval de teammanagers) leiding geeft aan de frontlijnmedewerkers (de medewerkers op de werkvloer) en vanuit deze rol regelmatig overleg met hen voert. Daarnaast heeft de frontlijnmanager contact met het middenmanagement (de managers locatiegroep) en voert ook met hen overleg. Dit betekent dat de frontlijnmanager tussen deze twee overleggroepen (frontlijnmedewerkers en middenmanagement) de rol van verbindingsschakel vervult, de linking pin. Deze verbinding herhaalt zich tussen het middenmanagement en de directie, bijvoorbeeld in het Management team overleg (MT).



Linking pin-model. Overgenomen van Reijnders (2010). Basisboek Interne Communicatie p. 238

Top-downcommunicatie

De top-downcommunicatie binnen BrabantZorg verloopt via de lijn, in vergaderingen of persoonlijke gesprekken direct van leidinggevende naar medewerker. Bij het verlopen van deze communicatie via de lijn wordt zoals beschreven gebruik gemaakt van de linking pin structuur. Uit de interviews blijkt dat er over het algemeen niet op organisatie-/locatie brede, structurele en doordachte wijze wordt gekeken wie welke informatie, wanneer op welke manier zou moeten (indien nodig voor dagelijkse werkzaamheden) en willen (gerelateerd aan behoefte) ontvangen. Het bestuur rekent in principe op een vlekkeloze doorvertaling van informatie en beslissingen via de lijnmanagers naar de medewerkers. Dit noemt Reijnders (2010) de illusie van cascade, dit komt voort uit de metafoor van een stroom water die van boven, via allerlei plateaus uiteindelijk beneden komt. Hierbij vertrouwen directieleden erop dat als de lijnmanager nou 'gewoon' doet wat hij hoort te doen de juiste informatie 'vanzelf' vertaald bij de medewerkers aan de frontlijn terecht komt.

Uit de interviews blijkt echter dat deze doorstroom niet vlekkeloos verloopt. Bij het krijgen van informatie wordt structuurloosheid ervaren doordat niet op organisatie-/locatiebrede, structurele en doordachte wijze wordt gekeken wie welke informatie, wanneer op welke manier zou moeten en willen ontvangen. Hierdoor wordt informatie op veel verschillende manieren naar beneden gecommuniceerd. In deze doorstroom worden knelpunten ervaren. Zo ontvangen medewerkers niet of te laat informatie, ontvangen zij onduidelijke en/of niet concrete informatie en is er tegenstrijdigheid in informatie waardoor gebrek aan structuur wordt ervaren.

"Ik krijg zelf geen notulen van het MT. Ik ben afhankelijk van mijn leidinggevende die dit soort dingen in het werkoverleg tegen mij vertelt. Dat is bij mij zo en dat zal op locaties waarschijnlijk ook zo zijn. Bij de locaties hebben locatiemanagers en teammanagers overleg en de teammanagers moeten dit dan van daaruit weer tegen hun medewerkers vertellen." (Specialisatieadviseur)

De linking pins (de manager locatiegroep en teammanagers) hebben een belangrijke rol in het doorspelen van informatie naar hun medewerkers. Doordat managers zelf (binnen de gegeven kaders) invulling mogen geven aan hun rol en daarmee ook aan de manier waarop zij communiceren, is er een verschil zichtbaar in hoe managers hier mee omgaan. Wat hierbij opvalt, is dat zij niet allemaal dezelfde (in manier of mate) aandacht geven aan de lijncommunicatie. Zo schrijft de één bijvoorbeeld informatie specifiek uit voor bepaalde afdelingen/medewerkers en de andere stuurt notulen door zonder daarbij uitleg te geven. Doordat managers ieder apart een vertaalslag (moeten) maken en dit op hun eigen manier doen (of niet doen) ontstaat er verschil in informatie en gebrek aan duidelijkheid.

Bottom-upcommunicatie

De voorzitter van de Raad van Bestuur geeft aan dat er binnen BrabantZorg gestreefd wordt naar het laten verlopen van de bottom-upcommunicatie via de leidinggevende (de linking pin). Over het algemeen gaat, zo geven geïnterviewden aan, deze communicatie op de locatie ook daadwerkelijk via de leidinggevende verloopt. Wanneer dit niet gebeurt, doordat een medewerker direct zelf naar een 'hogere' niveau stapt in plaats van naar haar eigen leidinggevende, wordt geprobeerd het probleem terug te brengen naar de eigen leidinggevende zodat zij samen kunnen zoeken naar een oplossing.

Binnen deze bottom-upcommunicatie maak ik onderscheid tussen twee vormen:

- Organisatiebrede bottom-upcommunicatie. Hiermee bedoel ik bottom-upcommunicatie over een onderwerp dat als het ware meerdere lagen omhoog gecommuniceerd moet worden. Omdat hierover bijvoorbeeld boven in de organisatie een beslissing genomen moet worden of het voor de hele organisatie van toepassing kan zijn.
- Bottom-upcommunicatie op afdelingsniveau. Hiermee bedoel ik bottom-upcommunicatie tussen alleen de medewerker en de leidinggevende, die gaat over problemen op het eigen niveau of binnen de eigen locatie of afdeling.

Het onderzoek geeft het beeld dat beide vormen van bottom-upcommunicatie niet veel voorkomen binnen de organisatie.

Uit de interviews blijkt dat medewerkers, als het gaat om organisatiebrede bottom-upcommunicatie, gebruik maken van de linking pins; hun leidinggevende. Medewerkers geven over het algemeen aan dat hun leidinggevende hun aanspreekpunt is en dat hun leidinggevende dat ook op die manier zelf weer doorspeelt. Dit wordt over het algemeen als normaal en prettig ervaren. Doordat medewerkers bijvoorbeeld het gevoel hebben dat wanneer zij

"Dat moet een manager melden want als wij het doen... Een manager heeft dan toch vaak wat meer aanzien en dat helpt." (Medewerker)

het via hun leidinggevende spelen, dit meer effect heeft. Wel geven zij aan soms een terugkoppeling te missen.

Voornamelijk onderin de organisatie vindt weinig bottom-upcommunicatie op afdelingsniveau plaats. Dit is te zien aan het verschil in mening tussen teammanagers en medewerkers. Zo denkt de teammanager er goed aan te doen direct op de werkvloer dingen te bespreken. Dit wordt door zijn medewerker echter als niet prettig ervaren. De verwachting van de teammanagers, over bijvoorbeeld de rol van de teammanager bij het oplossen van problemen en de noodzaak van het hebben van een werkoverleg, komt niet overeen met de mening van hun medewerkers. Medewerkers delen deze mening niet met hun teammanager maar delen dit wel met elkaar.

Hoewel geïnterviewde medewerkers bottom-upcommunicatie zien als een verantwoordelijkheid van hun leidinggevende en van henzelf, vindt dit weinig plaats. Medewerkers komen niet snel zelf met deze knelpunten bij hun teammanager maar worden ook niet aangemoedigd deze knelpunten te bespreken. Dat medewerkers niet (snel) zelf bij hun leidinggevende komen met problemen heeft te maken met gebrek aan (priori)tijd, het feit dat zij het moeilijk vinden gevoelige onderwerpen te bespreken en geen of onvoldoende ondersteuning van hun leidinggevende ervaren. Daarnaast zijn er medewerkers die geen of weinig mogelijkheid hebben dingen te bespreken met hun teammanager. Dit omdat ze geen werkoverleg hebben of hun teammanager vrijwel niet zien in verband met andere werkuren.

Ik heb minder inzicht gekregen in waarom teammanagers hun medewerkers hierin niet aanmoedigen. Dit kan te maken hebben met het feit dat teammanagers over het algemeen geen knelpunten ervaren en het idee hebben dat de communicatie tussen hun en hun medewerkers goed verloopt.

5.2.2 Horizontale communicatie

Managers locatiegroep werken op verschillende locaties. Zij hebben daarom niet dagelijks contact met elkaar maar dit gaat voornamelijk via structurele overleggen met of zonder leidinggevende. In het overleg met leidinggevende worden organisatiebrede onderwerpen besproken. Deze kunnen ingebracht door zowel de managers locatiegroep als door de Raad van Bestuur.

In het overleg dat zij met elkaar hebben worden organisatiebrede onderwerpen besproken waar allen (op hetzelfde niveau) binnen hun eigen locatie mee te maken hebben en die ook voor andere locaties van belang (kunnen) zijn. Verder verloopt onderling contact voornamelijk via de mail en telefoon.

Teammanagers hebben net als de managers locatiegroep voornamelijk via structureel overleg contact met elkaar. Ook hierbij hebben zij overleg met en zonder hun leidinggevende. In het overleg met de leidinggevende worden voornamelijk onderwerpen besproken op organisatiebreed niveau die van toepassing zijn op hun locatie. In het overleg met collega's worden voornamelijk locatiebrede onderwerpen besproken waar allen (op hetzelfde niveau) binnen hun eigen afdeling mee te maken hebben en ook voor andere afdeling van belang (kan) zijn of op elkaar afgestemd 'moeten' worden. Naast de structurele overleggen verloopt dit onderling contact via de mail of telefoon en lopen zij bij elkaar binnen.

Specialisatieadviseurs die verbonden zijn aan een locatie hebben niet dagelijks contact met elkaar. Zij hebben voornamelijk contact met elkaar wanneer een onderwerp op 'hun' locatie beide/meerdere specialisaties aangaat. Hierbij hebben zij dan voornamelijk structureel overleg met andere betrokkenen of onderling contact via de mail of telefoon. Specialisaties geven aan dat wanneer zij eerder met elkaar hebben samengewerkt het contact makkelijker verloopt en dat ze elkaar daardoor een volgende keer 'makkelijker' weten te vinden.

"Omdat we al een keer samen wat gedaan hebben loopt het contact wel makkelijker." (Specialisatieadviseur)

Medewerkers van de werkvloer zien hun collega's voornamelijk op de werkvloer. Hierbij gaat het voornamelijk om collega's van de eigen afdeling. De werkuren en diensttijden zijn van invloed op de mate van persoonlijk contact (bijvoorbeeld 'individueel' werken in de avond). Medewerkers hebben persoonlijk contact tijdens het werk of schriftelijk/digitaal (via bijvoorbeeld overdrachtschriften/rapportages) tussen diensten. Over het algemeen gaat de voorkeur uit naar het persoonlijk overdragen van een dienst. Hierbij gaat het niet om de specifieke overdrachtsinformatie want die kan op de computer gelezen worden maar voornamelijk om het contact, het persoonlijk met elkaar praten over hoe de ander iets aanpakt in bijvoorbeeld moeilijke situaties zoals agressie (van een cliënt) en hoe hiermee emotioneel omgegaan kan worden.

"Het gaat niet om de overdracht want dat kun je lezen in de computer. Maar het gaat echt om het bespreken als er iets is gebeurd. Stel dat een bewoner heel agressief wordt, dat wil je ook kwijt en vragen van hoe pak jij dat aan of hoe doe je dat emotioneel. Dat heb je nu niet en dat is heel vervelend." (Medewerker)

Naast dit contact op de werkvloer zien medewerkers collega's tijdens structureel werkoverleg met hun leidinggevende. Sommige medewerkers hebben geen 'officieel' overleg met hun collega's en leidinggevende. Anderen hebben wel structureel overleg met collega's onderling maar zonder leidinggevende. Over het algemeen is er wel behoefte aan een werkoverleg, met de leidinggevende. Dit om dingen met collega's te bespreken en zodat de leidinggevende de sfeer van collega's onderling mee krijgt.

5.2.3 Diagonale communicatie

Naast stuur- en werkgroepen communiceren specialisaties via diagonale communicatie met (hun) locaties. Specialisaties zijn binnen BrabantZorg 'ondergeschikt' aan de locaties. Zij adviseren en ondersteunen locaties gevraagd (alle specialisaties) en ongevraagd (alleen locatiegebonden specialisaties). Specialisaties die aan een locatie zijn gekoppeld hebben hierbij direct contact met de manager locatiegroep en met de teammanagers. Alle specialisaties zijn voor een groot deel afhankelijk van de initiatieven van de locaties. De mate waarin contact opgenomen wordt door managers en/of structureel overleg plaatsvindt tussen managers en specialisatie is per manager en per specialisatie verschillend. Daarbij blijkt dat managers eerder en/of gemakkelijker contact opnemen met specialisaties die zij al kennen uit bijvoorbeeld eerdere samenwerking of persoonlijk hebben gezien en gehoord wat de specialisatie voor hen kan betekenen.

"Met sommige teammanagers heb ik echt minder contact. Je merkt heel erg als ik al een paar keer wat gedaan heb voor iemand dat ze me makkelijker weten te vinden." (Specialisatieadviseur over contact met teammanagers)

"Dat merk je dan wel, dan ken je elkaar van gezicht en dan weet je wie je voor je hebt en dat maakt het makkelijker." (Teammanagers over contact met specialisatie)

5.2.4 Parallele communicatie

Binnen BrabantZorg bestaan verschillende parallelle communicatiemiddelen zoals het intranet, kompas en de nieuwsbrief; Bij onZ. Deze middelen zijn bedoeld om informatie over te brengen naar de medewerkers. Dit sluit aan op de actie-visie van Reijnders (2010). Bij deze visie gaat het er om, hoe een boodschap zo geformuleerd en overgebracht kan worden dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie te weten komt wat er gaande is en een oordeel kan vormen over de thematiek. Hierbij wordt geprobeerd deze boodschap zo goed mogelijk af te stemmen op de doelgroep. Uit het onderzoek blijkt dat deze afstemming niet altijd optimaal is. Dit komt later terug in paragraaf 5.4 Communicatiemiddelen. De afdeling Communicatie is zich bewust van het feit dat zij voornamelijk zenden. Begin dit jaar is gestart met het gebruik van Yammer. Yammer sluit in haar mogelijkheden meer aan bij de interactie-visie van Reijnders en is hiermee een aanvulling op de (overheersende) actie-visie. Bij deze visie wordt communicatie gezien als interactief proces. De focus binnen deze visie ligt op de communicatie *tussen* mensen en niet *gericht op* mensen. Hierbij is geen sprake van een 'vaste' zender en ontvanger maar kunnen beide partijen zowel zenden als ontvangen. Yammer zit op dit moment nog in de opstartfase. De groep 'actieve'-leden⁵ wordt steeds groter. Op dit moment wordt Yammer nog voornamelijk gebruikt voor het delen van informatie. Het plaatsen van reacties begint nu steeds meer op gang te komen.

5.2.5 Conclusies

● **Illusie van cascade**

De communicatie binnen BrabantZorg verloopt via de linking pin structuur. Hierbij gaat het bestuur er van uit dat informatie 'vanzelf' van boven naar beneden, via de linking pins, in de organisatie verspreidt wordt (illusie van cascade). In de praktijk blijkt dat dit niet vlekkeloos verloopt. Zo ontvangen medewerkers op de werkvloer niet of te laat informatie, ontvangen zij onduidelijke en/of niet concrete informatie en is er tegenstrijdigheid in informatie.

● **Gevoel van structuurloosheid**

Binnen het gebruik van de linking pin structuur binnen BrabantZorg is niet organisatie-/locatiebreed belegd, wie welke informatie, wanneer op welke manier moet weten. Hierdoor wordt informatie op veel verschillende manieren naar beneden gecommuniceerd en worden er knelpunten ervaren als een gevoel van structuurloosheid (en eerder genoemde).

● **Vershil in aandacht aan lijncommunicatie door linking pins**

Managers binnen BrabantZorg hebben veel vrijheid in de manier waarop zij communiceren met hun medewerkers. Medewerkers zijn afhankelijk van de manier waarop hun manager omgaat met de communicatie in de lijn. Doordat managers ieder apart een vertaalslag moeten maken en dit op hun eigen manier doen (of niet doen) ontstaat er verschil in informatie en gebrek aan duidelijkheid.

● **Weinig gebruik van bottom-upcommunicatie op afdelingsniveau**

Voornamelijk onderin de organisatie vindt er weinig bottom-upcommunicatie plaats. Dit is te zien aan de verschillende meningen van teammanagers en medewerkers en knelpunten die medewerkers ervaren. Medewerkers delen deze mening niet met hun teammanager maar delen dit wel met elkaar.

● **Verantwoordelijkheidsgevoel bottom-upcommunicatie tweezijdig**

Medewerkers geven aan de verantwoordelijkheid voor bottom-upcommunicatie bij hun leidinggevende, maar ook bij henzelf te leggen. Bottom-upcommunicatie vindt weinig plaats door gebrek aan (priori)tijd, het moeilijk vinden gevoelige onderwerpen te bespreken, (geen) gevoel van ondersteuning van leiding gevende bij medewerkers en het niet hebben van werkoverleg of het niet (dagelijks) zien van de leidinggevende. Dat teammanagers hun medewerkers hierin niet aanmoedigen kan te maken hebben met het feit dat teammanagers over het algemeen geen knelpunten ervaren en denken dat de communicatie tussen hun en hun medewerkers goed verloopt.

● **Eerdere samenwerking of contact hebben positief effect op onderling contact**

Wanneer specialisaties eerder met elkaar hebben samengewerkt verloopt dit contact makkelijker en weten zij elkaar ook makkelijker te vinden. Ook managers nemen eerder/gemakkelijker (opnieuw) contact op met specialisaties waarmee zij al eerder hebben samengewerkt, elkaar persoonlijk kennen of persoonlijk hebben gezien en/of gehoord wat de specialisatie voor hen kan betekenen.

● **Persoonlijke overdracht voorkeur bij medewerkers op de werkvloer**

Medewerkers dragen hun dienst schriftelijk/ digitaal over maar geven de voorkeur aan persoonlijke overdracht. Niet om de specifieke overdrachtsinformatie, maar om persoonlijk met elkaar te praten over het (emotioneel) handelen in de praktijk bij bijvoorbeeld agressie (van een cliënt).

● **Medewerkers op de werkvloer hebben behoefte aan structureel werkoverleg**

Medewerkers die geen structureel overleg hebben (met hun leidinggevende) geven aan hier wel behoefte aan te hebben. Dit om dingen met collega's te bespreken en zodat de leidinggevende de sfeer van collega's onderling mee krijgt.

⁵ Hiermee bedoel ik de leden die via Yammer berichten plaatsen en/of op anderen reageren. In tegenstelling tot andere leden die alleen berichten van anderen lezen maar zelf niets plaatsen.

- **Specialisaties zijn 'ondergeschikt' aan locaties**

Specialisaties adviseren en ondersteunen locaties gevraagd (alle specialisaties) en ongevraagd (alleen locatiegebonden specialisaties). Specialisaties 'staan in dienst' van de locaties en zijn voor een groot deel afhankelijk van het initiatief en de vraag van de managers op locaties.

- **Verskil in mate van contact tussen specialisaties en managers**

Er is een verschil zichtbaar in het 'gebruik' van specialisaties. De ene manager neemt eerder en/of vaker contact op met een specialisatie en het contact met de ene specialisatie verloopt structurele en frequenter dan met de andere specialisatie.

- **Parallele communicatiemiddelen voornamelijk actie-visie**

Parallele communicatiemiddelen binnen BrabantZorg worden voornamelijk volgens de actie-visie ingezet. De communicatiemiddelen zijn bedoeld informatie over te brengen op een van tevoren geselecteerd publiek. De afdeling Communicatie is zich bewust van het feit dat zij voornamelijk zenden. Begin dit jaar is dan ook ge start met Yammer. Op dit moment wordt Yammer nog voornamelijk gebruikt voor het delen van informatie. Het plaatsen van reacties begint nu steeds meer op gang te komen.

5.3 Informatie

5.3.1 Soorten informatie

In het vooronderzoek is aan de hand van het funderingsschema gekeken naar de vier soorten informatie van Koeleman (2008). In het hoofdonderzoek is nogmaals teruggegrepen op deze soorten informatie en is gekeken naar hoe de respondenten deze ontvangt en welke behoeften er zijn op het gebied van informatie.

Huib Koeleman onderscheidt vier soorten informatie:

- Taakinformatie: de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk te kunnen doen.
- HRM-informatie⁶: de informatie van de afdeling HRM (P&O) over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Beleidsinformatie: de informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen in het bedrijf en de visie voor de toekomst.
- Motiverende informatie: de informatie die nodig is om een positief werkklimaat te creëren. Informatie die medewerkers het gevoel geven dat ze worden gewaardeerd.

Beleids- en P&O informatie

Uit het onderzoek blijkt dat er een verschil is in het ontvangen van informatie tussen verschillende niveaus. Zo krijgt de manager locatiegroep deze informatie van haar leidinggevende (Raad van bestuur). Deze informatie krijgen zij in werkoverleg, waarbij zij mag meepraten over de inhoud en zelf kan gebruiken bij de invulling van haar rol als manager. Teammanagers mogen zelf (binnen de kaders) invulling geven aan hun eigen rol. De geïnterviewde teammanagers geven aan vaak te maken te hebben met beleids- en P&O informatie en krijgen deze voornamelijk van hun leidinggevende (of specialisatie). Dit om vervolgens samen in overleg tot een besluit te komen of te kijken hoe deze geïmplementeerd kan worden.

Geïnterviewde medewerkers van de werkvloer geven aan dat wanneer zij beleidsinformatie ontvangen ze deze voornamelijk ontvangen via de gezamenlijk mail (van de afdeling) of in het werkoverleg. Daarbij verloopt het ontvangen van deze beleidsinformatie niet altijd optimaal. Medewerkers hebben het idee niet, te laat of slecht geïnformeerd te worden over (nieuwe) veranderingen/beslissingen. Deze meningen over het missen van (goede) (beleids)informatie geldt niet voor iedere respondent. Dit kan te maken hebben met het verschil in informatiebehoefte. Dit wordt later besproken in paragraaf 5.3.2 Informatiebehoefte.

"Want het lijkt soms alsof het voor ons niet belangrijk is. Nou wij krijgen zo veel vragen op allerlei gebieden." [...] "Eigenlijk alles wat er verandert in de organisatie wil ik weten en dienen we te weten." "Daar worden we wel eens in vergeten". (Medewerker)

Met P&O informatie hebben medewerkers voor hun gevoel minder te maken, zij geven aan bij vragen terecht te kunnen bij hun teammanager of de afdeling P&O.

Taakinformatie

Managers krijgen in mindere mate taakinformatie. Dit is omdat zij de vrijheid hebben om binnen de kaders van de organisatie invulling te geven aan hun functie. Deze informatie krijgen zij voornamelijk van hun leidinggevende. Verder staat dit in beschreven in (eerder gemaakte) jaarplannen (of beschrijven zij dit zelf) en vinden ze deze informatie op kompas.

⁶ Omdat binnen BrabantZorg deze informatie afkomstig is van de afdeling P&O wordt in het verdere verslag gebruik gemaakt van de term: P&O informatie.

Medewerkers, onderin de organisatie, hebben meer te maken met taakinformatie. (Dagelijkse taak-)informatie krijgen zij voornamelijk van collega op collega. Soms persoonlijk maar voornamelijk via overdrachtsschriften (, rapportages, logboeken etc.). De respondenten geven aan dat dit goed werkt, hoewel zij de voorkeur geven aan het persoonlijk overdragen naar elkaar. Zoals eerder besproken in paragraaf 5.2.2 *Horizontale communicatie*.

Als het gaat om nieuwe/veranderende taakinformatie krijgen zij dit van hun leidinggevende in het werkoverleg of (wanneer het snel geïmplementeerd moet worden) via privé mail. Respondenten geven aan dat ze het fijn vinden dit via de privé mail te ontvangen, zodat ze deze ook thuis kunnen lezen. Een aantal respondenten geeft echter aan niet altijd duidelijke taakinformatie te ontvangen en bij vragen aan hun leidinggevende snel doorverwezen te worden naar intranet of Kompas. Zij voelen zich (hierdoor) aangewezen op collega's. Daarbij worden knelpunten ervaren als een gevoel van afgewimpeld worden, weinig kunnen vinden op Kompas en niet alle informatie via collega's kunnen krijgen omdat zij ook niet altijd alles weten.

"Toen ik hier kwam werken, ik had nog nooit met een computer op mijn werk gewerkt want dat was gewoon allemaal schrijven. Dan wordt er wel een beetje uitleg gegeven voornamelijk door je eigen collega's van dit kan je daar vinden. Verder moet je het maar aan iemand vragen.." (Medewerker)

"Dan kom je met de vraag 'ik kom er niet uit..' Zegt mijn teammanager: 'Ja, dat moet je zus en zo en dit en dat doen' en dan heb ik zoiets van: ik kom er op dat moment niet uit laat, me dan zien hoe het moet op dat moment of als je geen tijd hebt, plan dan wat in." [...] "Dan ga ik daar naartoe om hulp te vragen en dan vind ik het toch eigenlijk een beetje dat je afgescheept wordt met 'ja, dat moet je zus en zo en probeer het maar'.." (Medewerker)

Motiverende informatie

Koeleman (2008) beschrijft motiverende informatie als "de informatie die nodig is om een positief werkklimaat te creëren. Informatie die medewerkers het gevoel geven dat ze worden gewaardeerd." Uit het onderzoek blijkt dat binnen BrabantZorg motiverende informatie voornamelijk gezien wordt als:

- het krijgen van een compliment en (goede) feedback;
- de sfeer binnen het team en het contact met collega's;
- het delen van successen;
- iets kleins, het hoeft niet groot te zijn.

Over het algemeen ontvangt men deze motiverende informatie in de gehele organisatie op dezelfde manier, namelijk uit directe omgeving van collega's en leidinggevende. Dit kan zijn van een leidinggevende in de vorm van een compliment of feedback in een werkoverleg of functioneringsgesprek. Maar ook van collega's die aangeven een fijn team te hebben, collega's die blij zijn dat je komt of het sparren met collega's over beroepsonderwerpen. Hierbij is wel een verschil zichtbaar in de tevredenheid over de frequentie. De één geeft aan dit 'zeer zeker' en 'sowieso' te krijgen. Hoewel de ander aangeeft dat er 'niet zo met complimentjes wordt gestrooid', het 'hooguit' van collega's te krijgen of het weinig maar wel steeds meer gebeurt.

Naast deze motiverende informatie uit de nauwe omgeving ervaren, voornamelijk managers, motiverende informatie vanuit de organisatie. Hierbij benoemen zij voornamelijk het delen van successen zoals het behalen van de triple A status en ontvangen van een 'kleinigheidje' zoals een paasei met Pasen als motiverende informatie.

"Net als met de tripple A die we gehaald hebben als BrabantZorg. Dan krijg je zo'n mail van ohja.. en dat is wel ontzettend leuk ja." (Teammanager)

"Dat Henk heel trots stond te vertellen hoe wij de AAA status hebben bereikt en dan ook de manier waarop hij dat vertelde. Dat spreekt echt aan." (Specialisatieadviseur)

Bij zowel de motiverende informatie uit nauwe omgeving als uit de organisatie geven alle respondenten aan dat het niet groot hoeft te zijn. Vooral de kleine dingetjes worden gewaardeerd, zoals op een aardige manier gedag zeggen, een paasei op je bureau met een persoonlijk briefje, mensen bedanken en zeggen wanneer iemand iets goed gedaan hebben.

"Het idee dat je aan ze denkt, al is het maar heel klein dat doet goed" (Manager locatiegroep)

5.3.2 Informatiebehoefte

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er een verschil is in behoeften aan informatie tussen medewerkers op verschillende niveaus maar ook tussen medewerkers op hetzelfde niveau. Doordat er op verschillende niveaus op verschillende manieren omgegaan wordt met informatie (bijvoorbeeld meedenken over implementatie vs. geïnformeerd worden over implementatie) en er verschillende informatie nodig is voor een bepaalde functie bestaat er verschil in behoefte aan informatie in relatie tot functie. Zo hebben managers over het algemeen meer beleidsinformatie nodig voor het invullen van de eigen rol en is onderin de organisatie meer behoefte aan taakinformatie over hoe zij het beste hun taak moeten/kunnen uitoefenen. Voornamelijk bij medewerkers van de werkvloer wordt er een underload aan informatie ervaren. Zo vindt de ene medewerker dat zij niet goed genoeg op de hoogte wordt gehouden over veranderingen in de organisatie en een andere medewerker heeft globaler het gevoel niet te weten wat er allemaal speelt binnen de organisatie. Naast een underload is er ook een gevoel van overload. Deze wordt overigens minder ervaren en ook als minder 'erg' ervaren. Zo vinden medewerkers dat er erg veel informatie binnen komt op de gezamenlijke mail, dat voor de een wel, en voor de ander als niet interessant wordt ervaren. Hierbij vinden zij het vaak geen probleem om hier overheen te lezen of eruit te pikken wat voor haar van belang en/of interessant is. Daar komt wel bij dat er op alle niveaus een knelpunt wordt ervaren in de hoeveelheid mails (in zijn algemeenheid). Hier kom ik in Hoofdstuk 6.4 *Communicatiemiddelen* op terug.

Naast de informatiebehoefte die afgeleid is van de functie van een medewerker bestaat er een verschil in interesse in informatie. Zo vindt de een het leuk te weten wat medewerkers in de organisatie allemaal doen, een ander vindt dat voornamelijk op locatieniveau interessant en weer een ander heeft hier weinig behoefte aan. Wel is het zo dat medewerkers op de werkvloer vaak wel geïnteresseerd zijn in informatie vanuit de organisatie maar aangeven dat informatie hierover, zoals een nieuwsbrief, vaak alleen verkregen kan worden op de locatie (en niet huis). De medewerkers geven op het werk prioriteit aan hun echte werk en hebben op dat moment geen tijd een nieuwsbrief te lezen. Wanneer ze het thuis zouden kunnen lezen zouden ze dit eerder doen.

"Dat zijn ook dingen, daar heb ik geen tijd voor op mijn werk. Dan moet ik voor die mensen zorgen." (medewerkers)

Uit bovenstaande leid ik af dat de informatiebehoefte erg individueel bepaald is. Zo is er verschil te zien die te maken kan hebben met functie (doordat ze dit nodig hebben bij hun werkzaamheden) en interesse. Dit verschil is zichtbaar tussen zowel medewerkers die werken op verschillende niveaus als tussen medewerkers die werken op verschillende niveaus. Reijnders (2010) stelt dat individuele behoefte afhankelijk is van de volgende drie punten:

- Het onderwerp en iemand betrokkenheid daarbij.
- De waarden die iemand in zijn of haar werk belangrijk vindt.
- De hiërarchische positie in de organisatie.

Reijnders beschrijft dat wanneer blijkt dat de informatiebehoefte individueel bepaald is, het moeilijk is voor een manager en de afdeling Communicatie iedereen op maat te bedienen. Omdat voornamelijk bij de medewerkers hierin knelpunten worden ervaren, lijkt het zinvol de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk van de teammanagers naar de medewerkers te verschuiven. Hierbij kan iedere medewerker zelf bepalen wat zij wil weten en hoe gedetailleerd. Daar komt bij dat: "als medewerkers zelf bij de informatie kunnen komen, zal hun zelfbewustzijn toenemen. Ze voelen zich meer 'in control' over hun werkomgeving en hun communicatie." (Reijnders, 2010, p. 118)

5.3.3 Conclusies

• **Ontvangst beleidsinformatie op de werkvloer niet altijd optimaal**

Het ontvangen van beleidsinformatie verloopt op de werkvloer niet optimaal. Medewerkers hebben het idee dat zij niet, te laat of slecht geïnformeerd worden over (nieuwe) veranderingen/beslissingen in de organisatie. Het gevoel van het niet, te laat of slecht ontvangen van deze informatie is per medewerker verschillend en staat in relatie met de (individuele) informatiebehoefte van medewerkers.

• **Weinig gevoel van ondersteuning bij (vernieuwde/veranderde) werkinstructies**

Medewerkers geven aan niet altijd duidelijke informatie te krijgen over (vernieuwde/veranderde) werkinstructies en bij vragen aan hun teammanager snel doorgestuurd te worden naar intranet of kompas. Zij voelen zich (daardoor) aangewezen op collega's. Dit leidt tot knelpunten als een gevoel van afgewimpeld worden, weinig kunnen vinden op kompas en niet alle informatie via collega's kunnen krijgen omdat zij ook niet altijd alles weten.

- **Motiverende informatie uit nauwe omgeving**

Managers, specialisatieadviseurs en medewerkers ervaren motiverende informatie voornamelijk als: het krijgen van een compliment en (goede) feedback, de sfeer binnen het team en het contact met collega's en het delen van successen. Motiverende informatie wordt voornamelijk ervaren uit nauwe omgeving. Er bestaan verschillende meningen over de mate waarin dit ontvangen wordt. Motiverende informatie vanuit de organisatie wordt voornamelijk ervaren uit het delen van successen. Dit wordt door het management meer ervaren dan bij medewerkers van de werkvloer.

- **"Het zijn maar kleine dingetjes maar van groot belang."**

Wat op alle niveaus sterk naar voren komt, is dat motiverende informatie zit in de kleine dingen. Het hoeft niet groot te zijn.

- **Medewerkers op de werkvloer leggen prioriteit bij het werk**

Medewerkers op de werkvloer geven aan dat zij (hoewel dit per medewerker sterk verschilt) wel interesse hebben in informatie vanuit de organisatie. Daarbij is een voorwaarde dat ze dit thuis kunnen lezen. Nu kan dit alleen op het werk en daar hebben ze geen priori(tijd) voor.

- **Informatiebehoefte individueel bepaald**

De informatiebehoefte binnen BrabantZorg is erg individueel bepaald. Dit kan zowel met functie als met interesse te maken hebben. Verschil is te zien tussen niveaus en op hetzelfde niveau. Verschil op hetzelfde niveau komt voornamelijk bij medewerkers op de werkvloer voor. Hierbij wordt bijvoorbeeld door de één een underload en door de ander een overload aan informatie ervaren. De underload wordt hierbij als grootste knelpunt ervaren. Hierbij gaat het voornamelijk over beleidsinformatie en taakinformatie. Reijnders (2010) beschrijft dat wanneer de informatiebehoefte individueel bepaald is, het moeilijk is voor een manager en de afdeling Communicatie, iedereen op maat te bedienen. Omdat voornamelijk bij de medewerkers hierin knelpunten worden ervaren, lijkt het zinvol de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk van de teammanagers naar de medewerkers te verschuiven.

5.4 Communicatiemiddelen

5.4.1 Communicatiemiddelen algemeen

Binnen BrabantZorg wordt gebruik gemaakt van verschillende middelen (zowel persoonlijke, schriftelijke, digitale en audiovisuele middelen). Uit het onderzoek wordt zichtbaar, dat medewerkers op verschillende niveaus van verschillende interne communicatiemiddelen gebruik maken en dat dit op hetzelfde niveau in grote lijnen overeenkomt.

Specialisaties

- E-mail
- (Intranet)
- (Kompas)
- Persoonlijk contact
- Yammer (alleen lezen)

Managers

- Overleg
- E-mail
- Intranet
- Kompas
- Persoonlijk contact
- Nieuwsbrieven
- Yammer (alleen lezen)

Medewerkers

- Overdracht schriften
- Persoonlijk contact
- Gezamenlijke mail
- Privé e-mail
- Werkoverleg

Deze verschillen en overeenkomsten kunnen te maken hebben met:

- **Functie/werkplek:** managers en specialisaties zitten vaak (alleen) op kantoor en maken daarom veel gebruik van werkoverleg en e-mail. Medewerkers zijn aanwezig op de werkvloer en hebben daardoor veel meer te maken met direct contact met collega's.
- **Structuurloosheid:** niet alle middelen zijn bij iedereen bekend en er is geen duidelijk overzicht in waarvoor welke middelen dienen.
- **Gebruiksgemak:** medewerkers weten niet waar ze wat kunnen vinden of vinden dat een middel weinig informatie biedt. Daarnaast zijn middelen in de praktijk niet altijd gemakkelijk in gebruik of is het onduidelijk hoe het middel gebruikt kan/moet worden.
- **Beschikbaarheid:** niet elk middel is voor iedere medewerker beschikbaar. Dit kan 'direct' zijn doordat iemand zich bijvoorbeeld niet kan aanmelden op Yammer omdat zij geen BrabantZorg e-mail adres heeft of 'indirect' doordat zij de nieuwsbrief alleen kunnen lezen op de computer op het werk (en niet thuis) en hier onder werktijd geen tijd voor heeft/maakt.

5.4.2 Per middel

In relatie met bovenstaande punten benoem ik hieronder per middel de knelpunten die worden ervaren.

Werkoverleg

In de organisatie vindt op managementniveau meer structureel overleg plaats dan onder in de organisatie. Managers hebben veel verschillende soorten overleg met hun leidinggevende, elkaar en hun medewerkers. Medewerkers op de werkvloer hebben in veel mindere mate structureel overleg, waarbij sommige helemaal niet. Respondenten die geen werkoverleg hebben, geven aan dit wel graag te willen. Zoals eerder besproken in paragraaf 5.2.2 *Horizontale communicatie*.

Uit observatie en interviews blijkt dat de overleggen binnen de organisatie erg verschillen in structuur; setting, rol voorzitter, gebruik agenda en notulen, participatie deelnemers en het nemen van concrete besluiten. Ik kan door middel van mijn onderzoek niet beoordelen of een overleg wel of niet goed is verlopen. Het gaat er niet om of een overleg 'volgens de theorie' juist is uitgevoerd maar of het doel bereikt is en de aanwezigen tevreden zijn. Hoewel ik geen specifiek oordeel kan geven zijn er wel enkele punten die me opvielen:

- Hoe hoger het niveau waarin het overleg plaatsvindt, hoe gestructureerder deze verloopt en hoe prominenter de rol van de voorzitter is. Zo zit in het MT (Raad van Bestuur en managers locatiegroep) de voorzitter (Raad van Bestuur) aan het hoofd, deze begint en sluit agendapunten en laat mensen aan het woord. De agenda is vooraf naar alle aanwezigen verzonden en er is een aparte notulist. In het TMO (manager locatiegroep en teammanagers) zit de voorzitter (manager locatiegroep) tussen de aanwezigen. Zij opent en sluit agenda punten en aanwezigen reageren hierop. Ook hier is de agenda vooraf naar alle aanwezigen verzonden en er is een aparte notulist. Het werkoverleg tussen teammanager en medewerkers is erg verschillend. Bij de een gaat de teammanager aan het hoofd zitten, neemt de agenda punten door en wordt de rol van notulist afgewisseld. De agenda wordt hier ter plekke uitgedeeld. Bij de ander wisselen de aanwezigen per overleg in de rol van voorzitter en notulist en is er een algemene agenda die ter plekke wordt uitgedeeld. Daarnaast hebben aanwezigen zelf nog punten meegenomen om te bespreken.
- Over bijna elk werkoverleg (dat ik heb geobserveerd) werd achteraf de mening gegeven dat deze als rommelig werden ervaren. Deze mening kwam van de aanwezigen, de voorzitter en/of beiden.
- Bij het MT en TMO wordt het punt evaluatie in de agenda opgenomen. Hoewel deze is opgenomen in de agenda, wordt deze op het laatst nog even snel doorgenomen of overgeslagen vanwege tijdsgebrek. Bij de werkoverleggen is er geen evaluatie opgenomen op de agenda en komt dit ook niet aan de orde.

Intranet en kompas

Er wordt in verschillende mate gebruik gemaakt van intranet en kompas. Zo maken managers bijna dagelijks gebruik van intranet en kompas, terwijl medewerkers intranet en kompas maar heel incidenteel raadplegen. Twee van de drie specialisatieadviseurs maken veel gebruik van intranet en kompas, de ander geeft aan er te weinig gebruik van te maken, omdat ze niet weet wat er allemaal te vinden is. Een medewerker op de werkvloer vindt dat er te weinig op staat en zoekt daarom zelf informatie op het internet.

E-mail

Uit onderzoek blijkt dat managers en specialisatieadviseurs veel gebruik maken van de mail en dit over het algemeen als fijn middel wordt ervaren. Zij maken veel gebruik van de mail, omdat ze op deze manier veel mensen ineens kunnen informeren, er goede ervaringen zijn dat er snel gereageerd wordt op de mail, de verantwoordelijkheid op deze manier bij de ander gelegd kan worden en omdat ze op deze manier iemand als het ware altijd te pakken krijgen. Hoewel managers en specialisatiemedewerkers om deze 'voordelen' veel gebruik maken van de mail, ervaren zij zelf ook knelpunten. Zo is de hoeveelheid e-mails op zich al een knelpunt. Managers en specialisatieadviseurs worden voor hun gevoel overspoeld met mail, waarbij een verwachtingspatroon gevoeld wordt, dat er snel gereageerd moet worden. Het lezen en beantwoorden van al deze mails kost veel tijd. Ook geven managers en specialisatieadviseurs aan wel eens het overzicht kwijt te zijn, over op welke mailtjes nog een reactie verkregen moet worden. Hierdoor komen ze er in sommige situaties achter dat ze iets hadden uitgezet via de mail, maar hier geen reactie op verkregen is.

"Als ik dan hoor dat een collega een week op vakantie is geweest en terugkomt en 250 mailtjes heeft. Jaa.. wat zijn we dan aan het doen met zijn allen hè?" (Manager locatiegroep)

De managers binnen de onderzochte locatie zijn met elkaar in gesprek, over de bewustwording van het feit dat er zo veel gebruik wordt gemaakt van de mail en het effect er van. Zij hebben samen impliciete afspraken gemaakt over dat er goed nagedacht moet worden voor wie het mailtje van belang is. Hierbij gaat het er om dat mailtjes niet zomaar naar iedereen gestuurd worden maar dat er gekeken wordt van wie er antwoord verwacht word en voor wie het alleen ter informatie is. Als het ter informatie is staat diegene in de cc. Op dit moment worden er nog steeds knelpunten ervaren in de mail. Dit kan betekenen dat de afspraken nog maar net zijn gemaakt, de afspraken nog niet helemaal worden nageleefd of niet iedereen (die gebruik maakt van de mail) betrokken is bij deze afspraken, waardoor managers van die personen nog steeds veel mail ontvangen.

Ook blijkt uit het onderzoek, dat managers in bepaalde situaties een bewust keuze maken om geen gebruik te maken van de mail. Zo kiezen zij wanneer het gaat om een 'moeilijke' boodschap (zowel positief als negatief) voor een persoonlijke overdracht, of de telefoon in plaats van via (alleen) de mail.

Medewerkers op de werkvloer maken voornamelijk gebruik van de gezamenlijke mail op de afdeling en hun privé mail. Bij de gezamenlijke mail ervaren medewerkers een knelpunt in het feit dat zij hierop veel mail binnen krijgen. Zij geven hierbij aan het geen probleem te vinden over mail die niet voor hen van toepassing is heen te lezen.

Daarnaast hebben medewerkers sinds kort een persoonlijk BrabantZorg e-mail account. Hierin ervaren zij een aantal knelpunten. Zo ervaren medewerkers onduidelijke uitleg bij de introductie van het nieuwe eigen account en het gebruik in de praktijk (ze moeten inloggen, uitloggen, inloggen etc.). Dit vinden medewerkers een heel gedoe dat te veel tijd kost en deze tijd besteden zij liever aan hun echte werk. Ze lezen hun mails liever thuis, maar dit is niet mogelijk omdat ze thuis niet kunnen inloggen. Daar komt bij dat er, doordat medewerkers niet thuis kunnen inloggen, mailtjes gemist worden wanneer ze bijvoorbeeld een tijd niet op locatie zijn geweest.

Nieuwsbrief, Bij onZ

De Bij onZ wordt voornamelijk door managers en specialisatieadviseur gelezen. Zij geven aan dat hier altijd wel nuttige en interessante informatie in staat. Medewerkers op de werkvloer lezen over het algemeen de nieuwsbrief niet. Dit heeft twee redenen. Medewerkers kennen de nieuwsbrief niet of moeten het op het werk lezen en daar is geen (priori)tijd voor. Medewerkers geven aan het wel interessant te vinden, maar alleen wanneer zij de nieuwsbrief thuis zouden kunnen lezen.

"Dat zijn dan dingen die moet je op je werk lezen. Daar heb ik helemaal geen zin in om dat op mijn werk te doen. Ik doe dat liever thuis." (Medewerker)

Yammer

Uit onderzoek blijkt dat Yammer alleen boven in de organisatie bekend is. Geïnterviewde specialisatieadviseur en teammanagers hebben zich wel aangemeld en lezen regelmatig de berichten, maar plaatsen of reageren zelf vrijwel niet. Over Yammer bestaan verschillende meningen. Zoals dat het wéér een extra middel is dat bijgehouden moet worden, het moet groeien, het toch weer extra 'mailtjes' zijn en dat het erbij komt en de tijd vaak op is.

"Ik heb me wel aangemeld. Maar ik doe er nog verder weinig mee. Mijn tijd is vaak op na 20 uur." (Teammanager)

Medewerkers van de werkvloer kennen Yammer niet. Hierbij is een verschil zichtbaar in de behoefte hier wel of niet op te kunnen/aan deel te kunnen nemen. De een geeft aan hier geen behoefte aan te hebben en de ander vindt het wel interessant. Alleen niet onder werktijd, maar thuis.

"Yammer ken ik niet. Wat is dat?" [...] "Het interesseert me wel wat mensen allemaal doen binnen de organisatie. Maar niet onder werktijd." (Medewerker)

Over het algemeen wordt er in de middelen structuurloosheid ervaren. Een specialisatieadviseur geeft aan dat er te veel is en dat er geen beleid is. Het vervangt niet iets dat weg gaat maar er blijven alleen maar dingen bijkomen.

"Ja, veelste veel." [...] "Er is geen beleid op. Er komt alleen maar bij. Als er iets bij komt moet er eerst iets af vind ik. Je kunt er toch niet continu iets bij blijven stoppen?" (Specialisatieadviseur over communicatiemiddelen)

5.4.3 Conclusies

- **Geen goede afstemming van middelen op de 'ontvanger'.**

De huidige communicatiemiddelen niet altijd goed zijn afgestemd op de medewerkers die het middel moeten ontvangen of er gebruik van moeten (kunnen) maken. Dit blijkt uit:

- o *Gebruiksgemak*

Medewerkers weten niet altijd waar ze wat kunnen vinden of vinden dat een middel weinig informatie biedt. Daarnaast zijn middelen in de praktijk niet altijd gemakkelijk in gebruik, doordat er veel handelingen mee gemoeid zijn die veel tijd kosten, of bestaat er onduidelijkheid over het gebruik van een middel.

- o *Beschikbaarheid*

Niet voor iedere medewerker is elk middel beschikbaar. Dit kan 'direct' zijn doordat een medewerker zich niet kan aanmelden of inloggen en dus geen toegang heeft tot het middel, maar ook 'indirect' doordat een middel alleen beschikbaar is op het werk (en niet thuis) en hier onder werktijd geen (priori)tijd voor is.

- o *Structuurloosheid*

Niet alle middelen zijn bij iedereen bekend en er is geen duidelijk overzicht waarvoor welke middelen dienen. Daarnaast komen er steeds maar weer (schriftelijke en digitale) communicatiemiddelen bij, er gaat niets af. Hierdoor is het niet bij te houden is.

- **Knelpunten per middel**

Verschillende managers, specialisatieadviseurs en medewerkers ervaren knelpunten in de communicatiemiddelen. Hieronder een korte toelichting van deze knelpunten per middel.

- o *Werkoverleg: er zit er veel verschil in werkoverleg tussen en op hetzelfde niveau. ver het algemeen werden de (geobserveerde) overleggen als rommelig ervaren. Daarnaast wordt niet bij elk overleg aandacht besteed aan een evaluatie. Als hier wel aandacht aan besteed wordt is dit marginaal.*

- o *Intranet en kompas: specialisatieadviseurs weet niet wat er allemaal te vinden is op intranet en kompas. Medewerkers vinden dat er weinig op staat waardoor gebruik gemaakt wordt van (het 'gewone') internet.*

- o *E-mail: managers en specialisatieadviseurs hebben 'moeite' met het verwachtingspatroon dat er snel gereageerd wordt op de mail en de gedachte dat wanneer een mail gestuurd is de verantwoordelijkheid bij de ander ligt. Mede om deze gedachten wordt er veel gebruik gemaakt van de mail. Hierdoor ontstaat een overload aan mails die veel tijd vragen.*

Medewerkers hebben sinds kort een eigen account (om eventueel de overload aan mails op de gezamenlijke mail te drukken). Medewerkers geven aan te weinig instructie te hebben gehad over het eigen account en deze niet gemakkelijk is in gebruik, omdat er veel handelingen mee gemoeid zijn die veel tijd kosten (die ze liever besteden aan de cliënt). Daarnaast missen medewerkers e-mails omdat er alleen op het werk toegang is tot het account en zij (vanwege parttime) soms lang niet op het werk zijn.

- o *Nieuwsbrief, Bij onZ: medewerkers op de werkvloer lezen de Bij onZ (vrijwel) niet. Dit komt omdat ze de nieuwsbrief niet kennen of het op het werk moeten lezen (omdat het thuis niet beschikbaar is) en hier op het werk geen (priori)tijd voor is.*

- o *Yammer: managers en specialisatieadviseurs zien Yammer als wéér een extra middel. Het is iets dat er naast het 'primaire' werk bijkomt met de nodige extra mailtjes. Medewerkers kennen Yammer niet. De ene medewerker heeft meer interesse in Yammer dan de ander, maar alleen als het mogelijk is er thuis gebruik van te maken.*

5.5 Communicatieklimaat

De sfeer binnen BrabantZorg is erg informeel, voornamelijk op eigen afdeling/kantoor. Managers en medewerkers kunnen gemakkelijk bij elkaar binnen lopen, contact opnemen via telefoon of mail. Daarbij spreken managers/ medewerkers elkaar over het algemeen aan met 'je'. Hoewel er informeel met elkaar wordt omgaan, zijn managers en medewerkers niet altijd open en eerlijk naar elkaar. Dit gebeurt zowel bewust als onbewust. Dit kan zijn wanneer een manager een beslissing neemt over een persoon en vindt dat niet iedereen dat hoeft te weten maar ook door het stellen van vragen zonder daarbij aan te geven wat de achterliggende gedachte is. Hierdoor wordt onrust ervaren. Zo blijkt uit onderzoek dat medewerkers bij onduidelijkheid en/of geruchten over een verandering of slecht nieuws, op zoek gaan naar informatie in de wandelgangen. Hierdoor gaat informatie een eigen leven leiden waarbij mensen zich snel laten meetrokken in de mening van een ander. Deze 'niet-open- en eerlijkheid' naar elkaar komt ook terug in het feit, dat er weinig bottom-upcommunicatie plaatsvindt zoals besproken in paragraaf 5.2.1 *Verticale communicatiestromen*. Medewerkers zijn niet altijd open en eerlijk naar hun leidinggevende maar delen knelpunten bijvoorbeeld eerder met elkaar.

Medewerkers op de werkvloer hebben het idee niet (altijd) meegenomen te worden in het nemen van of meedenken over een beslissing. De beslissing is genomen en de medewerkers worden hier over geïnformeerd. Zo geeft een respondent aan niet betrokken te zijn geweest bij een verandering. Er werd niet met haar en haar collega's gesproken over een te nemen beslissing, maar de genomen beslissing werd slechts aan hen medegedeeld. Hierbij had ze geen keuze. Als ze het niet wilde, moest ze iets anders zoeken. Ze geeft ook aan dat de verandering mooi werd voorgeschoteld, maar zij bij het implementeren ineens niet betrokken werd. Dit uit zich in teleurstelling en frustratie, dat uiteindelijk leidt tot opstand (weerstand). Bij de vraag of zij een vragenformulier in wilde vullen (over de desbetreffende beslissing) gaf ze aan dit niet te kunnen, omdat ze er niets vanaf wist omdat ze nooit ergens bij betrokken werd.

"Ik heb dat aangegeven. Misschien wel op een botte manier. We moesten formulieren invullen en ik denk daar weet ik niks van. Dus toen vroeg ze aan mij: 'wil jij dat ook invullen?' Toen zei ik ik wordt nooit nergens bij betrokken dus waarom zou ik dat invullen? 'Ja, ik zou het toch wel fijn vinden als je het wel doet.' Ik zeg ja dan verstuur maar opnieuw want ik heb het verscheurd." (Medewerker)

Over het algemeen wordt de persoonlijke communicatie, vooral onder in de organisatie, erg belangrijk gevonden. Bijvoorbeeld het feit dat teammanagers medewerkers persoonlijk thuis bellen bij ziekte en individuele gesprekken inplannen met medewerkers om kennis te maken. Medewerkers ervaren dit ook als motiverende informatie. Omdat zij hier zo veel waarde aan hechten, vinden zij dat hier nog meer aandacht aan besteed mag worden. Medewerkers hebben hierover wel ideeën, maar communiceren dit niet met hun leidinggevende.

5.5.1 Conclusie

• **Bewust en onbewuste open- en eerlijkheid**

Teammanagers zijn niet altijd open naar hun medewerkers. Dit kan een bewuste keuze zijn door niet alle informatie (over iemand) met iedereen te delen, maar ook door bijvoorbeeld onbewust geen inzicht te geven in achterliggende gedachten. Hierdoor ontstaat onrust en gaat men bij onduidelijkheid en/of geruchten over een verandering of slecht nieuws, op zoek naar informatie in de wandelgangen. Hierdoor gaat informatie een eigen leven leiden en laten mensen zich snel meetrokken in de mening van een ander. Daarnaast zijn medewerkers niet altijd open en eerlijk naar hun leidinggevende. Ze delen knelpunten niet met hun leidinggevende maar wel met elkaar.

• **Geen gevoel van betrokkenheid bij medewerkers op de werkvloer**

Medewerkers op de werkvloer voelen zich niet altijd betrokken in bepaalde beslissingen. Er wordt niet met hen gesproken over een (mogelijk) te nemen beslissing. De beslissing is genomen en wordt slechts aan hen medegedeeld. Dit uit zich in teleurstelling en frustratie dat uiteindelijk leidt tot opstand (weerstand).

• **Sterke behoefte aan informeel contact bij medewerkers op de werkvloer**

Medewerkers, voornamelijk onderin de organisatie, hebben sterk de behoefte aan informeel contact met hun leidinggevende. Informeel contact wordt erg gewaardeerd en daarnaast is er behoefte aan meer informeel contact.

5.6 Afdeling Communicatie

Binnen BrabantZorg heeft de afdeling Communicatie, zoals alle specialisaties binnen BrabantZorg, een ondersteunende rol. De afdeling houdt zich op dit moment veel bezig met operationele en uitvoerende ondersteuning en speelt vrijwel geen rol in de lijncommunicatie. Doordat de afdeling een ondersteunende rol heeft binnen de organisatie, is zij afhankelijk van het initiatief/de vraag van het bestuur of de managers. Zij gaan dan ook niet echt zelf actief op zoek naar waar de Raad van Bestuur en/of de managers in zouden kunnen ondersteunen. In de praktijk blijkt dat zij vaak pas aan het einde van een beslissing(straject) in het proces betrokken worden. Hierbij worden zij voornamelijk betrokken voor het efficiënt en effectief overbrengen van informatie en het adviseren bij het formuleren van een boodschap en/of de keuze voor een middel. Dit wordt door Reijnders (2010) beschreven als de actie-visie. Daarnaast worden zij ook alleen voor de uitvoering ingeschakeld. De afdeling ziet in dat communicatie van iedereen is en overal binnen een organisatie plaatsvindt. Dit sluit aan bij de interactie-visie van Reijnders. Zij is zich ook bewust van haar huidige rol. De communicatie tussen medewerkers speelt binnen de organisatie een grote rol. De afdeling wil in de toekomst eerder betrokken worden bij beslissingen en hierin een adviserende en ondersteunende rol oppakken. Ook wil zij ondersteuning gaan bieden aan managers m.b.t. de communicatie in de lijn. De projectmanager Communicatie is aan de slag gegaan met het analyseren van de communicatiefunctie binnen BrabantZorg en het opstellen van een nieuw communicatieplan. In dit plan wordt beschreven dat de afdeling in de toekomst twee sporen wil gaan volgen.

- Corporate spoor: hierbij draait het om organisatiebreed taken en middelen.
- Decentrale spoor: hierbij draait het om de ondersteuning en advies aan locatie- en teammanagers⁷. (Kock, 2012)

⁷ Op deze manier kan geprofiteerd worden van specifieke kennis en middelen van de stafadviseurs, die op hun beurt de lokale best practices op andere locaties kunnen toepassen. Hierbij krijgen de genoemde speerpunten prioriteit en krijgen taken die niet tot het vakgebied communicatie behoren de minste prioriteit.

De speerpunten die zijn beschreven in het Communicatieplan 2012 zijn:

- "Dialoog: De tijd dat communicatie werd gezien als eenrichtingsverkeer waarin een zender een boodschap naar een ontvanger zond, is definitief voorbij. In onze visie is communicatie dialoog. Dat sluit aan bij onze belangrijkste kernwaarde: aandacht. Want of het nu gaat om medewerkers, leveranciers of cliënten, aandacht is oprecht luisteren naar wat onze stakeholders ons te vertellen hebben. Dit betekent dat onze communicatiemiddelen waar mogelijk dienen te helpen deze dialoog mogelijk te maken. Dus: minder 'zenden' (folders, statische website, intranet, etc.) en méér converseren (met social media, fora, feedbackfunctie op de website en intranet, etc.).
- Transparantie: BrabantZorg wil niet alleen een zichtbare organisatie zijn, maar tevens een transparante. Wij zijn trots op onze organisatie, onze collega's en ons werk, en we willen laten zien wat we doen. Wij willen ons bovendien verantwoorden voor onze prestaties, zowel intern als extern. Transparantie is een van de pijlers van onze communicatiestrategie, die tot uiting komt in de middelen (bv de publicatie van ondernemingsvisie en resultaten op internet, belanghoudersdagen, omgang met de pers en open dagen).
- Samenhang: De kracht van communicatie wordt in het kwadraat versterkt door samenhang: een eensluidende boodschap die congruent is met het door (kern)waarden geleide gedrag van de organisatie en de mensen die haar vertegenwoordigen. Communicatieve boodschappen dienen dus op een logische manier met elkaar samen te hangen en in lijn te zijn met ons gedrag. Met andere woorden: we doen wat we beloven, we beloven wat we doen." (Kock, 2012, p. 4)

De voorzitter van de Raad van Bestuur geeft in zijn interview aan dat hij communicatie ziet als iets van alle medewerkers en niet (alleen) van de afdeling Communicatie.

De Raad van Bestuur ziet twee rollen voor de afdeling Communicatie.

"Communicatie zit in je weze niet in de afdeling Communicatie." (Voorzitter Raad van Bestuur)

- Ondersteuning over de volle breedte, ondersteuning aan locaties.
- Concern communicatie, zowel interne als extern. (Zowel op proces als inhoud en zowel op strategisch niveau (hele concern, positionering, arbeidsmarktcommunicatie) als op operationeel tactisch niveau (persbericht, folder).

De voorzitter van de Raad van Bestuur geeft aan dat de rol van afdeling Communicatie op dit moment (intern) niet in ondersteuning van het primaire proces ligt. Dit blijkt ook uit het feit dat hij bij een project voor medewerkers, met daarin een cursus gespreksvaardigheid, niet (direct) aan de afdeling Communicatie denkt. Hij vraagt zich af of de afdeling Communicatie daar geschikt voor is en is geïnteresseerd naar wat de mogelijkheden zijn.

Tijdens het onderzoek blijkt dat niet alle respondenten op de hoogte zijn van het bestaan van de afdeling Communicatie en dat er verschillende ideeën bestaan over de werkzaamheden van de afdeling. Specialisatieadviseur en managers geven aan de afdeling (al dan wel of niet persoonlijk) te kennen. Over de werkzaamheden van de afdeling Communicatie bestaat geen eenduidig en duidelijk beeld. De ene manager geeft aan niet veel inzicht te hebben in de werkzaamheden van de afdeling Communicatie, de ander geeft aan dat ze andere dingen doen dan ze verwacht had en weer een ander geeft aan 'ze' wel te kunnen vinden. Daarnaast worden hele concrete voorbeelden benoemd als het ontwikkelen van een folder of persbericht, hulp bij sollicitaties en advies en ondersteuning bij de communicatie rondom een project (nieuwsbrief, feestmomenten, informatiemomenten)

"Ik benader hen eigenlijk niet snel en misschien is dat ook wel omdat ik niet weet waarvoor ik ze dan zou kunnen benaderen." "Ik denk dat ik zelfs eerder naar Oss zou bellen naar P&O en daar om hulp zou vragen als bij communicatie. Misschien kan ik dat wel beter doen, dat ik daar wel heel veel winst in kan behalen. Ik weet het niet." (Teammanager)

"Ik denk dat die zorgen voor de communicatie naar buiten toe, naar externen. Intern denk ik nog weinig. Ik zou het prettig vinden als ze beter beleid gingen maken over hoe wij intern al de stromen op een lijn kunnen krijgen. Maar dat is er nog niet voldoende, anders was waarschijnlijk Yammer al niet zo in de lucht gekomen." (specialisatieadviseur)

Onder de respondenten 'medewerkers van de werkvloer' kent één respondent de afdeling. De rest geeft aan nog nooit van de afdeling te hebben gehoord. Het merendeel van de respondenten heeft dan ook geen idee over wat de afdeling (precies) doet. Medewerkers denken bij de werkzaamheden van de afdeling aan het promoten van de organisatie, helpen bij problemen tussen het personeel of met leidinggevende en het onderhouden van het intranet. Medewerkers geven over het algemeen aan het niet erg te vinden de afdeling niet te kennen, zij krijgen hier naar hun idee toch nauwelijks mee te maken.

Zowel specialisatieadviseurs, managers en medewerkers geven aan dat zichtbaarheid een belangrijk rol kan spelen in het opnemen van contact en/of het vragen van advies en ondersteuning van de afdeling Communicatie (en mogelijk andere specialisaties). Hierbij worden ideeën aangedragen als het persoonlijk voorstellen in een overleg, een presentatie geven over de afdeling en een communicatie-dag houden met workshops en standjes. Hierbij staat centraal dat medewerkers eerst moeten weten wat een afdeling doet en te bieden heeft voor ze hen om advies of ondersteuning vragen en dat het hierbij gaat om een persoonlijke voorstelling/kennismaking. Dit kwam ook al eerder terug in paragraaf 5.2.3 *Diagonale communicatie* waarin beschreven werd dat managers en specialisaties en specialisaties onderling eerder contact met elkaar opnemen wanneer zij elkaar kennen en/of gezien hebben, met elkaar hebben samengewerkt en weten wat ze aan elkaar hebben.

"Dat ze zelf ook uitleggen wat ze doen of een workshop geven. Waar ze ons in kunnen ondersteunen dat, dat ook duidelijk gemaakt wordt. Dat is toch anders dan dat je het kan lezen van zo'n internet. Dan lees je het wel maar denk je van ja, hoe moet ik dat dan inpassen in mijn eigen situatie of mijn afdeling of voor medewerkers."
(Teammanager)

Er bestaat een verschil in behoefte onder managers en specialisaties als het gaat om ondersteuning van de afdeling Communicatie. Zo geeft de één aan geen ondersteuning nodig te hebben, de ander kan concrete voorbeelden noemen als een presentatietraining en weer een ander geeft aan niet direct een concreet voorbeeld te kunnen noemen maar open te staan voor bijvoorbeeld trainingen. Daarnaast wordt het idee aangedragen dat wanneer trainingen consequent worden aangedragen door de afdeling Communicatie deze bijvoorbeeld op te nemen in de catalogus van de academie (in samenwerking met het leer- en stagecentrum).

5.6.1 Conclusies

- **Gedachte: interactie-visie, praktijk: actie-visie**

De Raad van Bestuur en de afdeling Communicatie zijn van mening dat communicatie iets is tussen mensen en niet (alleen) van de afdeling Communicatie. Deze gedachte sluit aan op de interactie-visie van Reijnders (2010). De afdeling Communicatie werkt op dit moment voornamelijk via de actie-visie. De afdeling maakt middelen gericht op een doelgroep en ondersteunt de raad van bestuur en/of locaties in het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. De afdeling Communicatie wil een (grotere) rol gaan spelen in de ondersteuning van managers in de communicatie in de lijn.

- **Visie van de afdeling**

De afdeling Communicatie wil zich in de toekomst meer gaan richten op de ondersteunende en adviserende rol in de lijncommunicatie. Speerpunten in het nieuwe communicatieplan zijn: dialoog, transparantie en samenhang.

- **Visie Raad van Bestuur**

De voorzitter van de Raad van Bestuur ziet op dit moment de afdeling nog niet in een ondersteunende rol van het primaire proces en worden hier ook niet bij betrokken. Hij vraagt zich af of de afdeling Communicatie daar geschikt voor is en is geïnteresseerd naar wat de mogelijkheden zijn.

- **Mening specialisatieadviseurs en managers**

Specialisatieadviseurs en managers weten over het algemeen wie de afdeling is. Echter bestaat er geen eenduidig en duidelijk beeld over de werkzaamheden van de afdeling Communicatie. Er is een verschil in het gevoel behoefte te hebben aan ondersteuning van de afdeling.

- **Mening medewerkers**

Medewerkers van de werkvloer kennen de afdeling niet (op één respondent van de werkvloer na) en hebben daarom ook geen idee wat de afdeling (precies) doet. Medewerkers geven over het algemeen aan het niet erg te vinden de afdeling niet te kennen, zij hebben voor hun gevoel toch nauwelijks te maken met de afdeling.

- **Zichtbaarheid van invloed op contact opnemen**

De afdeling Communicatie wordt nu vaak pas aan het einde van een beslissing(straject) in het proces betrokken. Zichtbaarheid blijkt een belangrijk rol te spelen in opnemen van contact en/of het vragen van advies en ondersteuning van de afdeling Communicatie (en mogelijk andere specialisaties). Hierbij staat centraal dat managers en specialisaties eerst moeten weten wat een afdeling doet en kan bieden voor ze hen vragen om advies of ondersteuning. Hierbij is een persoonlijke voorstelling/kennismaking belangrijk.

Conclusies en Advies

Afdeling meer proactief en
zichtbaar

mening

EENS!

lastig is te
schaten

Daar waar we
het al over
eens zijn

vaak
gehoord.

oplossing

'op bezoek'
+
faciliteren
relatie
gaan

Structureel of
de locaties aan-
wijzen zijn/condit

Zichtbaar
zijn (in alles)

Huidige locaties
aanwijzen

BOEK SUCCES
EN COMMUNICEER
DIT

De afdeling

Delen

- PROACTIEF
- ADVIES

6. Overall conclusies

In het voorgaande hoofdstuk heb ik per hoofdstuk korte conclusies getrokken. In dit hoofdstuk zijn conclusies samengevoegd tot vijf hoofdconclusies die de basis vormen voor het advies. Alle conclusies zijn beschreven met als uitgangspunt in het advies antwoord te kunnen geven op de centrale vraag:

"Hoe kan de afdeling Communicatie bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie, met name in de lijn, rekening houdend met de behoeftes van de verschillende lagen in de organisatie?"

De afdeling Communicatie zit zelf in een veranderingstraject. Hierbij willen zij van het te veel uitvoerende en operationele werk naar een (meer) ondersteunende rol in de communicatie in de lijn. Wanneer de afdeling wil bijdragen aan een beter verloop van de communicatie in de lijn binnen de organisatie kan zij zich, op basis van deze scriptie, richten op ondersteuning bij de volgende (conclusie)punten:

- *Structuurloosheid in de top-downcommunicatie*
- *Weinig bottom-upcommunicatie van de werkvloer naar de teammanagers*
- *Sterke individuele informatiebehoefte*
- *Structuurloosheid in communicatiemiddelen*
- *Communicatieafdeling niet proactief en zichtbaar genoeg*

Op basis van deze conclusies zie ik een verschuiving van de overheersende actie-visie naar een balans tussen actie- en interactie-visie. Hier ga ik verder op in, in hoofdstuk 7 Advies.

6.1 Structuurloosheid in de top-downcommunicatie

De communicatie binnen BrabantZorg verloopt via de linking pin structuur. Hierbij vertrouwt het bestuur er op dat informatie 'vanzelf' via de lijn overal in de organisatie terecht komt (illusie van cascade). Hierdoor wordt niet op organisatie-/locatiebrede, structurele en doordachte wijze gekeken, wie welke informatie, wanneer en op welke manier zou moeten (bijvoorbeeld indien nodig voor (dagelijkse) werkzaamheden) en willen (gerelateerd aan behoefte) ontvangen. Daarnaast mogen managers zelf (binnen de kaders) invulling geven aan hun rol en daarmee ook aan de manier waarop zij communiceren naar en met hun medewerkers. Informatie wordt op verschillende manieren naar beneden gecommuniceerd, omdat managers om beide redenen ieder een aparte vertaalslag moeten maken bij het doorspelen van informatie naar hun medewerkers. Medewerkers zijn hierdoor, in het voorzien van hun informatiebehoefte, afhankelijk van hoe hun manager hier mee omgaat. Er blijkt geen vlekkeloze doorvertaling van (beleids- en taak-)informatie van boven naar beneden. Dit blijkt doordat medewerkers informatie niet of te laat ontvangen, onduidelijke en/of geen concrete informatie ontvangen en informatie niet altijd overeen komt. Hierdoor missen zij informatie en ervaren een gebrek aan structuur in dit proces.

Doordat medewerkers taakinformatie niet (goed) ontvangen, kan men hiervan hinder ondervinden in de (dagelijkse) werkzaamheden. Zo kan het zijn dat medewerkers om die reden niet op de hoogte zijn van bepaalde zaken, wat van invloed is op het wel of niet goed kunnen uitvoeren van werkzaamheden. Ook leidt dit gebrek aan informatie en structuur tot irritatie. Dit kan een negatieve invloed hebben op de motivatie bij het uitvoeren van werkzaamheden en op de werksfeer. Ook kan het missen van beleidsinformatie en het niet op de hoogte zijn van een genomen beslissing of de redenen daarachter, leiden tot onbegrip en weerstand bij de acceptatie van deze beslissing.

6.2 Weinig bottom-upcommunicatie van de werkvloer naar de teammanagers

Voornamelijk onderin de organisatie vindt er weinig bottom-upcommunicatie plaats. Medewerkers op de werkvloer zijn niet open en kritisch naar hun leidinggevende en naar elkaar. Eigenlijk zijn medewerkers dat wel, maar delen dit niet met de desbetreffende persoon (maar wel met collega's onderling). Dit blijkt uit het verschil in mening van teammanagers en medewerkers en uit ervaren knelpunten onder medewerkers op de werkvloer. Medewerkers geven aan bottom-upcommunicatie een verantwoordelijkheid te vinden van henzelf, maar ook van hun teammanager. Toch vindt dit maar weinig plaats. Medewerkers gaan niet snel zelf naar hun teammanager door gebrek aan (priori)tijd, het moeilijk vinden gevoelige onderwerpen te bespreken, (geen) ondersteuning van de leidinggevende ervaren en 'geen/weinig' mogelijkheid hebben door het niet hebben van een werkoverleg of hun teammanager niet dagelijks zien. Zij worden daarentegen ook niet aangemoedigd door hun teammanager. Dit kan te maken hebben met het feit dat teammanagers over het algemeen zelf geen knelpunten ervaren in het contact met hun medewerkers, niet op de hoogte zijn van de knelpunten die hun medewerkers ervaren en (daardoor) het idee hebben dat de communicatie tussen hen goed verloopt.

Specifieke knelpunten die door medewerkers op de werkvloer worden ervaren, maar niet worden besproken zijn:

- het niet hebben van een structureel werkoverleg;
- meer informeel contact willen hebben met de leidinggevend;
- gemis betrokken te worden bij beslissingen;
- geen of weinig gevoel van ondersteuning (bij vernieuwde/veranderde werkinstructies);
- onrust doordat managers (bewust of onbewust) niet open zijn naar medewerkers (die hierdoor op zoek gaan naar informatie in de wandelgangen);
- voorkeur voor persoonlijke overdracht bij het afwisselen van diensten;

Bovenstaande knelpunten hebben over het algemeen geen directe invloed op het goed kunnen uitvoeren van de (dagelijkse) werkzaamheden. Wel kan geen betrokkenheid voelen, behoefte hebben aan meer persoonlijk contact en geen gevoel van ondersteuning ervaren invloed hebben op het welbevinden. Wanneer dit niet met de leidinggevende wordt besproken en de leidinggevende hier (dus) ook niet van op de hoogte is zal dit niet (kunnen) worden opgelost. Dit kan effect hebben op de motivatie bij het uitvoeren van (dagelijkse) werkzaamheden, maar ook op de motivatie om voor een bepaalde organisatie te (willen) werken.

6.3 Sterke individuele informatiebehoefte

Tussen alle niveaus bestaat een duidelijke individuele informatiebehoefte. Dit wil zeggen dat er verschil is in informatiebehoefte tussen niveaus en op hetzelfde niveau. Medewerkers hebben bepaalde informatie nodig, puur om hun werk goed te kunnen doen. Hierbij heeft de één andere/meer informatie nodig dan de ander. Daarnaast hebben medewerkers informatie nodig om fijn te werken, zoals motiverende informatie of informatie over wat er allemaal speelt binnen de organisatie of op locaties. Wanneer er niet aan de informatiebehoefte van medewerkers wordt voldaan, kan dit leiden tot het niet goed kunnen uitvoeren van werkzaamheden, irritatie en gemis aan betrokkenheid en waardering. Doordat de informatiebehoefte zo individueel bepaald is, is het voor een manager en de afdeling Communicatie moeilijk aan ieders behoefte te voldoen. Omdat voornamelijk bij de medewerkers op de werkvloer knelpunten worden ervaren in het ontvangen van informatie, lijkt het zinvol de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Dus zoveel mogelijk te verschuiven van de teammanagers naar de medewerkers.

6.4 Structuurloosheid in communicatiemiddelen

Medewerkers maken verschillend gebruik van communicatiemiddelen (zowel persoonlijke, schriftelijke, digitale en audiovisuele middelen). Dit is voornamelijk tussen niveaus. Het gebruik van middelen op hetzelfde niveau komt redelijk overeen. Dit heeft te maken met zowel functie als structuurloosheid.

- Functie: door het verschil in werk, en daarmee ook het verschil in (fysieke) werkplek heeft de één minder dagelijks contact en daarom meer werkoverleg en de ander minder werkoverleg maar ziet haar collega's bijvoorbeeld weer vaker op de werkvloer. Ook beschikt de een over een computer en de ander niet/minder. Hierdoor is een verschil in gebruik van bijvoorbeeld de digitale middelen of schriftelijke middelen.
- Structuurloosheid/beschikbaarheid in schriftelijke en digitale middelen:
 - o een teveel aan middelen;
 - o niet iedereen is op de hoogte van het bestaan van alle communicatiemiddelen binnen de organisatie;
 - o niet iedereen weet welke middel waarvoor bedoeld is en wat waar te vinden is;
 - o niet alle middelen zijn voor iedereen beschikbaar. Dit laatste kan 'direct' zijn doordat iemand zich niet kan aanmelden of inloggen en dus geen toegang heeft tot het middel, maar ook 'indirect' doordat een middel alleen beschikbaar is op het werk (en niet thuis) en hier onder werktijd geen (priori)tijd voor is.

Deze ervaren knelpunten kunnen te maken hebben met de manier waarop de afdeling Communicatie te werk gaat, voornamelijk via de actie-visie. Zij houden zich voornamelijk bezig met het zenden van boodschappen naar de medewerkers. Hierbij wordt beoogd de boodschap en het middel af te stemmen op de doelgroep. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige communicatiemiddelen niet altijd goed zijn afgestemd op de medewerkers die gebruik moeten (kunnen) maken van het middel. Het is belangrijk dat medewerkers gebruik kunnen maken van middelen die voor hen van belang (kunnen) zijn. Wanneer mensen niet bij de juiste informatie kunnen, omdat ze niet weten hoe/waar ze deze kunnen vinden of er direct of indirect geen gebruik van kunnen maken, kan ook dit invloed hebben op zowel het uitvoeren van (dagelijkse) werkzaamheden en op de motivatie bij het uitvoeren van deze werkzaamheden en het (willen) werken voor een bepaalde organisatie.

6.5 Communicatieafdeling niet proactief en zichtbaar genoeg

Binnen BrabantZorg zijn specialisaties (zoals de afdeling Communicatie) afhankelijk van het initiatief en de vraag van de managers op locaties. In de praktijk blijkt dat de afdeling Communicatie op dit moment vaak pas aan het einde van een beslissing (traject) in het proces betrokken wordt. Hierdoor is dit vaak op operationeel vlak, als in het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen (actie-visie). Hierbij biedt de afdeling Communicatie voornamelijk ondersteuning in het adviseren over de formulering van een boodschap en de keuze voor een middel of zit de ondersteuning puur in de uitvoering (ontwikkeling middel). De afdeling Communicatie wil zich meer gaan richten op de ondersteuning in de communicatie in de lijn. Managers en specialisatieadviseurs kennen de afdeling Communicatie wel, maar weten geen eenduidig en duidelijk beeld te geven van hun werkzaamheden. Medewerkers op alle niveaus geven aan dat zij eerder/gemakkelijker contact opnemen/om advies of ondersteuning vragen wanneer ze al eerder hebben samengewerkt, persoonlijk kennis hebben gemaakt of persoonlijk hebben gezien of gehoord wat een specialisatie voor hen kan betekenen. Medewerkers van de werkvloer kennen de afdeling (op één respondent na) niet. Deze medewerkers vinden het niet erg de afdeling niet te kennen. Ze krijgen hier naar hun gevoel nauwelijks mee te maken en dat hoeft voor hen ook niet. Wanneer managers de afdeling niet kennen, of niet weten waarvoor ze hen precies kunnen inschakelen heeft dit effect op het (niet) nemen van initiatief om de afdeling Communicatie om hulp te vragen. Hierdoor, en doordat de afdeling Communicatie niet zelf actief het contact met de locaties op zoekt, krijgt de afdeling geen inzicht in de mogelijkheden en behoeften van locaties aan ondersteuning en is het voor haar moeilijk gerichte diensten aanbieden.

7. Advies

Op basis van de conclusies beschreven in het vorige hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk een advies gegeven aan de afdeling Communicatie over de manier waarop zij kunnen bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie, met name in de lijn.

7.1 Van een actie-visie naar een actie/interactie-visie

De afdeling Communicatie werkt op dit moment volgens de actie-visie; het efficiënt en effectief overbrengen van informatie naar de medewerkers. In de toekomst wil zij meer ondersteuning gaan bieden in de communicatie in de lijn. De conclusies in het vorige hoofdstuk laten de mogelijkheden en behoeften zien, waaraan de afdeling Communicatie mogelijk een bijdrage kan leveren. Uitgaande van deze bevindingen kan de realisatie van het bieden van ondersteuning in de communicatie in de lijn, gevonden worden in een verschuiving van het werken volgens een overheersende actie-visie naar het werken volgens een combinatie van de actie- en interactie-visie.

Het werken volgens de interactie-visie past bij de bevindingen uit het vorige hoofdstuk, die aansluiten op de gedachten, dat communicatie overal is waar mensen samenwerken. Hierbij vindt communicatie (in de lijn) plaats tussen mensen. De gedachte dat communicatie overal en van iedereen in de organisatie is en iedereen daarbij een eigen verantwoordelijkheid heeft, heerst binnen de organisatie. De afdeling Communicatie speelt op dit moment geen rol in deze onderlinge communicatie en wordt hier ook niet bij betrokken. De afdeling Communicatie richt zich op dit moment niet op de communicatie tussen medewerkers maar alleen (vanuit de organisatie) op medewerkers. Ook wordt er door de Raad van Bestuur en managers niet (direct) gedacht aan de afdeling Communicatie bij eventuele ondersteuning op het gebied van communicatie in de(hun) lijn waardoor zij hen hier ook niet voor inschakelen.

Zoals eerder aangegeven geloof ik niet in het werken via alleen de actie- of alleen de interactie-visie. Ik geloof dat er, zeker binnen een organisatie, middelen kunnen(/moeten) worden ingezet om een doelgroep te informeren over bepaalde onderwerpen/beslissingen. Wel ben ik van mening dat boodschappen en middelen beter kunnen worden afgestemd op de ontvanger wanneer deze via een interactief proces, tussen zender en ontvanger, zijn ontstaan. In dit interactieproces, dat tot doel heeft een communicatiemiddel ontwikkelen, is overigens geen sprake van zender of ontvanger, beide moeten van rol kunnen wisselen om interactie mogelijk te maken. Daarnaast ben ik van mening dat deze informatie een aanvulling is en niet op zichzelf staand. Er moeten daarom communicatiemomenten plaatsvinden om op basis van deze informatie betekenissen te delen en te creëren.

Het werken volgens (ook) de interactie-visie vraagt een andere houding en gedrag (dan het werken volgens alleen de actie-visie) van zowel de afdeling Communicatie als van de gehele organisatie. Omdat bij het handelen naar de interactie-visie de gehele organisatie betrokken en verantwoordelijk is, is het van belang dat deze visie organisatiebreed gedragen wordt. Deze verandering is niet van de één op de andere dag te realiseren, maar is een langlopend proces.

Dit proces begint bij de bewustwording. Allereerst bij de afdeling Communicatie zelf. Wanneer zij een rol wil gaan spelen in de communicatie tussen medewerkers in de lijn, moet de afdeling Communicatie zich bewust worden van hoe de communicatie in de lijn op locaties verloopt en wat daar speelt. Daarnaast moeten zij, door het voeren van gesprekken op locaties of op basis van de bevindingen uit deze scriptie, bewust worden van de mogelijke rol/kans die zij kunnen pakken op het gebied van ondersteuning in de lijn en met welke visie (houding en gedrag) hieraan uitvoering gegeven kan worden.

Ook moet het besef komen bij de gehele organisatie. De afdeling Communicatie is een ondersteunende dienst. Zij is in haar ondersteuning voor een groot deel afhankelijk van het initiatief van de Raad van Bestuur en managers op locaties. De Raad van Bestuur en de managers moeten zich allereerst bewust worden van de knelpunten die zich voordoen, eventueel uitgaande van de bevindingen uit het hoofdonderzoek, in de communicatie in de lijn. Daarnaast moeten zij inzien dat de afdeling Communicatie kan bijdragen aan het aanpakken van deze knelpunten. Zij moeten bewust worden van het feit dat zij de afdeling Communicatie ook voor andere dingen kunnen inschakelen, dan alleen voor het maken van of meedenken over een middel om een boodschap over te brengen.

Wanneer de afdeling, managers wil gaan ondersteunen in hun communicatie in de lijn zal de focus van de afdeling verplaatst moeten worden van communicatie *gericht op mensen* (actie-visie) naar de communicatie *tussen mensen*.

Werken volgens de interactie-visie vraagt een andere werkwijze en andere competenties van medewerkers van de afdeling Communicatie dan zij gewend zijn. In de laatste paragraaf ga ik dieper in op deze competenties en wat deze andere werkwijze voor de afdeling Communicatie betekent.

Reijnders (2010) beschrijft drie rollen voor de communicatiespecialist in de interactie-visie:

- De procesontwerper; de procesontwerper kijkt met een communicatiebril naar de fasering van een veranderings- of beleidsproces. Hierbij creëert hij communicatiemomenten (zoals werkconferenties, workshops en dergelijke)
- De facilitator; het werken met een groep staat hierin centraal. Dit gebeurt in allerlei soorten communicatiemomenten (zoals workshops, panelgesprekken, werkconferenties en dergelijke). De kern is om samen aan de slag te gaan, mensen in beweging te krijgen en betekenissen te delen en te creëren. De instrumenten van een facilitator zijn werkvormen die mensen uitnodigen actief te participeren.
- De communicatiecoach; de rol van de communicatiecoach is het versterken van communicatieve competenties van mensen.

Essentieel bij deze rollen is dat de communicatiespecialist een communicatievraagstuk niet overneemt. Hij helpt anderen zodat zij zelf beter communiceren (Reijnders, 2010, p. 157)

De drie rollen die Reijnders beschrijft passen allen, of in combinatie met elkaar, bij een bepaald onderwerp of situatie. Het kan zijn dat meerdere rollen (in verschillende mate) een rol spelen binnen een organisatie waarbij de één mogelijk dominanter aanwezig is dan de ander. Het is afhankelijk van de behoefte binnen de organisatie, en de kwaliteiten en capaciteit van de afdeling, welke rol(len) de afdeling Communicatie op zich moet/kan nemen. Deze rollen kunnen door één persoon op de afdeling ingevuld worden, maar kunnen ook onderverdeeld zijn over meerdere personen. De rollen van procesontwerper en coach komen in de volgende paragraaf terug doordat ik dieper in ga op wat deze verschuiving in visie voor de afdeling Communicatie kan betekenen.

7.2 Concreet

In de vorige paragraaf is inzicht gegeven in de verschuiving van visie die nodig is, wanneer de afdeling Communicatie bij wil dragen aan een verbetering van de communicatie in de lijn, binnen BrabantZorg. In deze paragraaf probeer ik inzicht te geven in wat dit concreet kan betekenen voor de afdeling Communicatie en BrabantZorg als organisatie.



Na het schrijven van dit advies heb ik de conclusies gedeeld met de afdeling Communicatie. In een gezellige 1,5 uur met alle medewerkers van de afdeling, met limonade en snoepjes op tafel, hebben we de conclusies aan de hand van drieluiken besproken. (Foto's van deze drieluiken zijn te vinden in bijlage IX.) Hierbij werd hen gevraagd hun mening, mogelijke oplossing en hun mogelijke rol (in die oplossing) met betrekking tot de conclusies te geven.

Tijdens de bijeenkomst bleek dat er verschillen lagen in meningen tussen bijvoorbeeld medewerkers die al langere tijd werkzaam zijn bij BrabantZorg en medewerkers die nog redelijk nieuw zijn binnen de afdeling. Tijdens het delen van hun meningen bij deze drieluiken werden deze verschillen zichtbaar, maar werd ook zichtbaar dat door er samen over te praten er samen tot nieuwe inzichten en ideeën gekomen werd.

7.2.1 'De boer op'

De afdeling Communicatie zit centraal in het kantoorpand in Veghel. Zij staan daarom zowel fysiek als in hun gedachtegang 'ver' af van de locaties en de medewerkers op de locaties. Wanneer de afdeling ondersteuning wil bieden aan managers op locaties, moet de afdeling naar deze locaties toe. Daarvoor zijn drie redenen. Wanneer de afdeling ondersteuning wil bieden aan locaties, is het belangrijk te weten hoe de communicatie op een locatie verloopt, wat hierin speelt en inzicht te krijgen in de behoefte van de managers op die locatie. Daarnaast is het belangrijk managers inzicht te geven in de mogelijkheden en de toegevoegde waarde die de afdeling Communicatie hen kan bieden (behoefte creëren). Hierbij is het belangrijk de 'taal' te spreken van de manager, door bijvoorbeeld inzicht te geven in wat het voor de manager oplevert in haar dagelijkse werk. Het is hierbij belangrijk dat de afdeling Communicatie deze mogelijkheden en toegevoegde waarde ook daadwerkelijk mogelijk (kan) maken. De afdeling Communicatie moet geen diensten aanbieden die de afdeling niet volledig waar kan maken. Het is hierbij voor beide partijen belangrijk dat er duidelijke verwachtingen worden geschept over wat men voor elkaar kan betekenen en wat men daarbij van elkaar verwacht. Om erachter te komen wat de behoeften zijn van managers op locaties en de locatie kennis te laten maken met de mogelijkheden, moet de afdeling Communicatie in gesprek gaan met deze managers op locaties. De laatste reden voor het opzoeken van contact met locaties is het versterken van de onderlinge relaties. Een persoonlijke kennismaking en/of eerdere samenwerking zijn van invloed zijn op het eerder/gemakkelijker (opnieuw) contact opnemen met een specialisatie.

De afdeling moet meer proactief te werk gaan door zelf actief het contact op te zoeken met de managers op locaties en niet (alleen) af te wachten tot zij gevraagd worden. Zij moeten zichzelf ook aanbieden, profileren en verkopen. Dit kan door met de managers op locatie in gesprek te gaan en zo samen te kijken wat de afdeling voor de locatie kan betekenen. Daarnaast kan de afdeling, wanneer zij iets voor een locatie heeft kunnen betekenen, zelf bij andere locaties aankloppen om te vragen of zij eventueel voor die locatie hetzelfde kan betekenen.

Medewerkers geven tijdens de bijeenkomst aan dat zij vinden te ver van de locaties af te staan. Ze weten niet precies wat er op locaties speelt en hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. Zo staan ze bijvoorbeeld versteld van het feit dat niet iedereen een werkoverleg heeft. Ze zien in dat ze te veel aannemens doen, en uit gaan van hun eigen referentiekader.

Een medewerker geeft aan dat het, omdat ze zo ver weg staan, moeilijk is proactief te zijn en in te spelen op de behoefte van de locaties, omdat ze daar geen zicht op hebben. Decentraler op locaties aanwezig zijn zou een mogelijke optie zijn. Alleen, gezien de huidige bezetting, niet mogelijk.

Een andere medewerker geeft aan te kunnen beginnen met het delen van successen met locaties. Wanneer zij zien wat de afdeling voor een andere locatie heeft kunnen betekenen en wat dit heeft opgeleverd, kan dit mogelijk triggeren om ook om advies/ondersteuning te vragen. Ook geeft hij aan dat het een optie is bij de ontwikkeling van de jaarplannen aanwezig te zijn en samen met de locaties te kijken wat zij in dat jaar voor hen kunnen betekenen.

Daarnaast geven zij aan dat wanneer zij meer betrokken willen worden bij locaties zij de onderlinge relatie moeten versterken. Zo stappen zij eerder op elkaar af.

7.2.2 Inzichten verwerven (in het MT)

Specialisaties zitten binnen BrabantZorg niet in het MT. Dit is een bewuste keuze. Het MT is bedoeld voor het nemen en bespreken van beslissingen die betrekking hebben op het primaire proces; de zorg voor de cliënt. Deze beslissingen zijn aan managers van locaties en niet aan specialisaties. Specialisaties krijgen wel de mogelijkheid onderwerpen in te brengen in het MT. Zij sluiten vervolgens op uitnodiging aan bij het MT. De Raad van Bestuur gaat er op dit moment van uit, dat besproken informatie/beslissingen via de lijn(managers) overal in de organisatie terecht komen. Uit onderzoek blijkt dat dit niet vlekkeloos verloopt. De afdeling Communicatie kan hierin ondersteunen door, op basis van het onderzoek, aandacht te vragen voor knelpunten die worden ervaren in de top-downcommunicatie en hierin samen zoeken naar een mogelijke oplossing. Binnen BrabantZorg hebben managers veel vrijheid. Het past daarom niet bij de organisatie om vast te leggen hoe deze informatie naar medewerkers verspreid moet worden. Wel kan de afdeling Communicatie adviseren het punt Communicatie (hoe, wat, naar wie, wanneer) op te nemen in de algemene agenda van het MT (en de agenda's van andere overleggen). Het gaat er hierbij om dat er bewust wordt nagedacht over welke medewerkers, welke informatie, op welke manier en in welk tijdsbestek moeten ontvangen. Het doel is niet dat iedere manager precies op dezelfde manier bepaalde informatie/beslissingen met haar medewerkers communiceert, maar het is wel belangrijk dat er (per manager) bewust wordt nagedacht over hoe zij dit aanpakt. Ook bij deze aanpak kan, de afdeling Communicatie eventueel een ondersteunende rol spelen, door een manager te coachen of haar te helpen met het procesontwerp in hoe zij hier het beste mee om kan gaan.

Doordat er op deze manier nog steeds een kans bestaat dat medewerkers verschil in informatie ontvangen, is het belangrijk een vaste 'plek' te hebben waar alle medewerkers binnen de organisatie deze informatie, op dezelfde manier, kunnen terug vinden. De afdeling Communicatie kan een bijdrage leveren door het verzorgen van een platform, waarop besproken informatie en/of genomen beslissingen uit het MT geplaatst kunnen worden. Het is hierbij belangrijk dat dit platform aansluit bij de medewerkers die er gebruik van moeten maken. Door in gesprek te gaan met deze medewerkers, kan samen gekeken worden naar de vorm en gebruikswijze van dit platform.

Structuurloosheid in de top-downcommunicatie wordt in eerste instantie niet als erg verrassend ervaren. De medewerkers geven aan hier op organisatiebreed niveau wel een verantwoordelijkheid in te voelen maar op locatieniveau de verantwoordelijkheid bij de managers ligt. Oplossingen zien zij in het adviseren over betere afstemming en structurering van middelen. Tijdens het delen van deze meningen komen ze tot de conclusies dat ook op managersniveau een adviserende rol kan liggen voor de afdeling. Hierbij geven ze aan dat het gaat om managers te adviseren en het werk niet over te nemen.

7.2.3 Geef het goede voorbeeld

In het onderzoek kwamen een aantal knelpunten naar voren, die terug te leiden zijn naar de communicatiemiddelen, o.a. van de afdeling Communicatie. Wanneer de afdeling Communicatie wil dat er van haar professionaliteit gebruik gemaakt wordt, is het belangrijk dat zij het goede voorbeeld geeft door haar professionaliteit terug te laten komen in haar eigen communicatiemiddelen.

Doordat ik alleen onderzoek heb gedaan op één locatie en de communicatiemiddelen organisatiebreed ingezet worden, kan ik geen directe uitspraak doen over wat er in de middelen(mix) zou moeten veranderen. De afdeling Communicatie is bezig met het opzetten van een intern onderzoek naar de waardering van de huidige interne (schriftelijke en digitale) communicatiemiddelen en de behoefte aan interne communicatiemiddelen. Uit mijn onderzoek algemene punten die van belang zijn voor de aansluiting van de middelen bij de medewerkers. Namelijk:

- Middelen moeten aansluiten op de medewerker in beschikbaarheid. Dit kan direct zijn doordat de medewerker zich moet kunnen aanmelden/inloggen om toegang te krijgen tot het middel of indirect doordat medewerkers thuis willen beschikken over het middel omdat zij hier op hun werk geen (priori)tijd voor hebben.
- Het moet voor medewerkers, die gebruik moeten (kunnen) maken van een bepaald middel, duidelijk zijn welke middelen er (voor deze medewerkers) beschikbaar zijn.
- Het moet duidelijk zijn welke middelen, waarvoor dienen en waarvoor ze welk middel kunnen gebruiken.
- Bij het kiezen voor een bepaald middel doet de afdeling er goed aan de achterliggende gedachten kenbaar te maken. Dit kan het gevoel van structuurloosheid wegnemen/voorkomen.

In het middelenonderzoek zouden deze punten kunnen worden meegenomen. Omdat de afdeling 'ver' van de medewerkers af staat moeten zij, om een eventuele nieuwe middelenmix goed af te kunnen stemmen op de medewerkers, weten wat er op de werkvloer speelt. Om deze reden adviseer ik het onderzoek niet puur en alleen te richten op (schriftelijke en digitale) middelen maar ook communicatiemomenten mee te nemen in het onderzoek zoals: werkoverleggen, pauzes, bijeenkomsten, feestgelegenheden en dergelijke. Dit geeft de afdeling Communicatie inzicht in de communicatie tussen mensen (op de werkvloer). Dit geeft hen inzicht in de behoefte als het gaat om afstemming van de middelen en biedt mogelijk weer input om met locaties in gesprek te gaan over eventuele ondersteuning in aanpak van communicatiemomenten tussen managers en hun medewerkers.

Door medewerkers niet alleen naar hun waardering te vragen maar ook naar de behoefte, suggesties, tips en ideeën kan dit hun gevoel van betrokkenheid vergroten. Wanneer dit onderzoek leidend is voor de nieuwe middelenmix en ook getoond wordt dat deze middelenmix is ontstaan uit het meedenken (tips, ideeën etc.) van medewerkers kan dit het eigenaarschap (Gudde, z.d.) vergroten wat van positieve invloed kan zijn op de acceptatie van deze verandering.

Bij de conclusie over de communicatiemiddelen gaf een medewerker aan het jammer te vinden 'haar doelgroep blijkbaar niet te kennen'. Ze geeft aan dat ze het jammer vindt dat ze middelen maken voor medewerkers en dat uiteindelijk blijkt dat deze niet aansluiten op die medewerkers. Doormiddel van dit onderzoek beseffen zij dat zij te veel aannemens doen op basis van hun eigen referentiekader. Deze komt, gezien de resultaten van het onderzoek, niet overeen met de werkelijkheid.

Oplossingen die zij hiervoor zien zijn het bewustere keuzes maken en het herpositioneren van de middelenmix op basis van het middelenonderzoek (dat door een extern bureau wordt uitgevoerd).

Daarnaast geeft een medewerker aan dat er een rol voor de afdeling ligt in het faciliteren, het trainen en opleidingen van medewerkers in het gebruik van middelen, hierbij doelde hij voornamelijk op het gebruik van social media.

7.2.4 Managers communicatiever maken

De linking pins hebben binnen de organisatie een belangrijke rol. Zij zijn de verbindingsschakel tussen een hoger en lager niveau, waardoor er veel van hen wordt gevraagd en verwacht op het gebied van Communicatie. Uit het onderzoek worden knelpunten ervaren en ideeën van ondersteuning van de afdeling Communicatie aangedragen. Uit deze knelpunten en ideeën blijkt dat de afdeling Communicatie, managers voornamelijk kan ondersteunen in het communicatiever maken van de managers zelf. Met andere woorden, managers coachen (bijvoorbeeld in de vorm van workshops en/of cursussen) in communicatievaardigheden. Een eerste vraag bij het communicatiever maken van een manager kan zijn, wat er precies verstaan wordt onder een communicatieve manager. Ik denk dat, gezien de vrijheid binnen de organisatie, hierover geen eenduidig beeld hoeft te bestaan binnen de organisatie. Het gaat er om dat de communicatie tussen de manager en de medewerkers goed verloopt. Het is dus belangrijk dat een manager zelf inzicht krijgt in welke communicatievaardigheden zij 'moet' bezitten om een goede communicatie tussen haar en haar medewerkers mogelijk te kunnen maken. Gesprekken met/tussen managers en medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Hierover meer in paragraaf 7.2.5 *Stimuleren van bottom-up communicatie*.

De behoefte aan ondersteuning van de afdeling Communicatie verschilt per manager. Dit kan te maken hebben met het feit dat een manager goede communicatieve vaardigheden bezit en de communicatie tussen deze manager en haar medewerkers goed verloopt. In dit geval is een manager onbewust bekwaam of bewust bekwaam (Hersey & Blanchard via Van Dam & Marcus, 2009). Ook zijn er managers die ervan bewust zijn dat de communicatie tussen hun en hun medewerkers niet optimaal verloopt. Zij zijn bewust onbekwaam. Daarnaast zijn er managers die denken dat de communicatie met hun medewerkers goed verloopt, maar waarvan in de praktijk blijkt dat dit niet zo is. In dit geval is een manager onbewust onbekwaam. De afdeling Communicatie heeft een ondersteunende functie en is daarom afhankelijk van de vraag van de manager. De afdeling Communicatie kan in dit geval op zoek gaan, middels het voeren van gesprekken op locaties, naar managers die bewust onbekwaam zijn. Zij zijn zich bewust van het feit dat de communicatie met hun medewerkers niet lekker verloopt en zien mogelijk in dat zij baat hebben bij ondersteuning. Door successen die in deze samenwerkingen geboekt zijn te delen en op basis van deze successen locaties trainingen, workshops en dergelijke actief aan te bieden, kunnen ook andere managers, onbewust onbekwaam, enthousiast gemaakt worden of managers, bewust onbekwaam en dit niet willen 'toegeven'/inzien, gebruik maken van de ondersteuning zonder direct toe te hoeven geven hier behoefte aan/baat bij te hebben.

Ook kan door het stimuleren van bottom-upcommunicatie een (onbewust onbekwame) manager bewuster gemaakt worden van het feit, dat de communicatie tussen haar en haar medewerkers niet optimaal verloopt, en hierdoor mogelijk inziet baat te hebben bij ondersteuning in communicatieve vaardigheden. Hierover meer in paragraaf 7.2.5 *Stimuleren van bottom-upcommunicatie*

De afdeling kan er voor kiezen een structureel cursusaanbod aan te bieden. Deze kan bijvoorbeeld gebaseerd worden op gesprekken met managers, die aan kunnen geven waaraan zij behoefte hebben en op gesprekken met medewerkers waarin zij aangeven wat zij belangrijk vinden op het gebied van communicatieve vaardigheden van hun manager. Voor nu kan, op basis van de bevindingen uit het hoofdonderzoek, de afdeling Communicatie workshops aanbieden in:

- het efficiënt overleggen/structureel werkoverleg houden;
- presenteren;
- gericht informatie toespitsen op doelgroep;
- communicatie bij verandering;
- slecht nieuws bespreken;
- efficiënt gebruik van communicatiemiddelen (zoals de e-mail);
- het stimuleren van dialoog.

In het aanbieden van een structureel cursusaanbod kan een mogelijke samenwerking gezocht worden met het leer- en stagecentrum van BrabantZorg⁸.

Naast een structureel cursusaanbod kan de afdeling advies op maat bieden aan managers. Dit kan bijvoorbeeld gewenst zijn bij de onderwerpen als 'communicatie bij verandering' en 'het bespreken van slecht nieuws'. In deze gevallen is het vaak prettig dieper op een specifieke situatie in te gaan. Hierbij kan een verschil gemaakt worden in, een manager adviseren in een bepaalde situatie of coachen hoe om te gaan met/te handelen in een bepaalde situatie. De keuze hiervoor kan te maken hebben met het onderwerp en de communicatieve vaardigheden van de manager. Door in gesprek te gaan, kan gekeken worden, welke vorm van ondersteuning er in een desbetreffende situatie gewenst/nodig is. (Reijnders 2008)

Bij het ondersteunen van managers in hun communicatie in de lijn, is het van belang dat de communicatiespecialist de communicatie niet overneemt, maar de manager zelf leert effectief te zijn in haar communicatie (Reijnders).

Doordat uit onderzoek blijkt dat managers niet duidelijk voor ogen hebben wat de afdeling Communicatie voor hen kan betekenen en doordat het gaat om 'onzichtbare diensten', is het de uitdaging aan de afdeling Communicatie, om zichtbaar te maken wat zij op dit terrein te bieden heeft (Reijnders, 2010). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat eerdere samenwerking en/of persoonlijke kennismaking positieve invloed heeft op het eerder/gemakkelijker inschakelen van specialisaties door managers. Wanneer de afdeling Communicatie managers wil helpen effectiever te communiceren, is het dus belangrijk dat zij actief het persoonlijke contact opzoeken. Dit kwam eerder al terug in paragraaf 7.2.1 *'De boer op'*.

⁸ Binnen BrabantZorg geeft het leer- en stagecentrum een opleidingscatalogus uit. Hierin staan workshops/cursussen beschreven die managers kunnen volgen. Misschien is het voor de afdeling Communicatie een mogelijkheid om in samenwerking met het leer- en stagecentrum een cursusaanbod te ontwikkelen en deze structureel aan te bieden (via deze catalogus).

7.2.5 Stimuleren van bottom-up communicatie

Uit het onderzoek blijkt dat er weinig bottom-upcommunicatie plaatsvindt tussen medewerkers van de werkvloer en hun teammanager. De afdeling Communicatie kan hierbij een rol spelen in het adviseren en ondersteunen van teammanagers door hen, in eerste instantie, bewust te maken van het feit dat er weinig bottom-upcommunicatie plaatsvindt. Het gaat er hierbij niet om dat de afdeling Communicatie managers erop kan wijzen waar de meningsverschillen liggen tussen de teammanager en de medewerker en wat de knelpunten van medewerkers zijn. Het gaat er om dat managers zelf in gesprek gaan met hun medewerkers en deze medewerkers zelf kunnen stimuleren met hen de dialoog aan te gaan, om er achter te komen welke meningsverschillen en knelpunten er ervaren worden. Hiervoor is het belangrijk dat de manager zelf het nut in ziet van het aangaan van gesprekken met haar medewerkers. De afdeling Communicatie kan managers ondersteunen door ze te coachen in hoe zij het beste de dialoog aan kunnen gaan met hun medewerkers.

Daarnaast kan de afdeling Communicatie managers coachen, zodat zij zelf hun medewerkers kunnen stimuleren met hen in dialoog te gaan. Medewerkers geven aan zelf een verantwoordelijkheid te voelen in het feit dat zij niet altijd alles bespreken met hun manager. Om medewerkers te stimuleren kan een 'beroep gedaan worden' op dit verantwoordelijkheidsgevoel. Dat bottom-upcommunicatie niet veel plaatsvindt kan verschillende redenen hebben. Het is belangrijk te weten wat de reden is voordat een medewerker (op de goede manier) gestimuleerd kan worden. Ook hierbij kan de dialoog tussen leidinggevende en medewerkers een uitkomst bieden. Het is hierbij belangrijk dat er vertrouwen gecreëerd wordt. De medewerker moet durven aangeven waarin zij knelpunten ervaart en waarom zij hier in eerste instantie niet mee bij haar leidinggevende komt.

Bij de conclusie over bottom-upcommunicatie wordt in eerste instantie aangegeven dat dit, gezien de resultaten van het onderzoek, te maken kan hebben met de competenties van de managers. Zij geven aan bottom-upcommunicatie een verantwoordelijkheid te vinden voor de managers zelf. De oplossingen en meningen over welke rol de afdeling hierin kan spelen verschilt in eerste instantie sterk. De één ziet hierin geen rol voor de afdeling, de ander noemt adviseren als ondersteuning en weer een ander geeft aan dat faciliteren een mogelijkheid is. Naarmate meningen met elkaar gedeeld worden komt er steeds meer een gezamenlijk inzicht. De afdeling zou managers inderdaad kunnen adviseren, faciliteren en misschien ook wel coachen. Hierbij deelt men wel de mening dat hierbij competenties komen kijken voor de afdeling Communicatie die zij op dit moment mogelijk (nog) niet bezitten.

7.2.6 De medewerkers 'in control'

Omdat de informatiebehoefte binnen BrabantZorg sterk individueel bepaald is, lijkt het verstandig de verantwoordelijkheid op het gebied van informatie zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Hierbij kunnen medewerkers zelf bepalen wat zij willen weten en hoe gedetailleerd.

"Als medewerkers zelf bij de informatie kunnen komen, zal hun zelfbewustzijn toenemen. Ze voelen zich meer 'in control' over hun werkomgeving en hun communicatie." (Reijnders, 2010, p. 118)

Het verschuiven van deze verantwoordelijkheid van de managers naar de medewerkers noemt Reijnders (2008) een verschuiving van brenginformatie naar haalinformatie. Hierbij wordt informatie niet meer grotendeels 'gebracht' door de managers, maar moeten medewerkers zelf hun informatie gaan halen. Wanneer er binnen een organisatie meer gebruik gemaakt gaat worden van 'haalinformatie' moet er rekening gehouden worden met het feit dat hoewel medewerkers weten waar ze informatie vandaan kunnen halen, zij toch verwachten dat hun manager bepaalde informatie zelf verteld. Hierbij moet de manager zelf een afweging maken, afhankelijk van de aard en de urgentie van het ontwerp, maar ook een inschatting maken van de informatiebehoefte van de medewerkers.

Wanneer er binnen het MT meer aandacht besteed wordt aan het bewust nadenken over wie, welke informatie, op welke manier, wanneer moet weten helpt dit de manager de urgentie van een onderwerp in te schatten. Bij het aansluiten op de informatiebehoefte van de medewerkers kan dialoog een uitkomst bieden. Managers kunnen het beste in een gesprek met medewerkers erachter komen wat hun informatiebehoefte is. Want wie weet er nu beter welke behoefte een medewerker heeft dan die medewerker zelf? De afdeling Communicatie kan hierbij een rol spelen in het coachen van managers hoe zij het beste de dialoog aan kunnen gaan met hun medewerkers. Daarnaast kan de afdeling Communicatie een platform bieden waar alle haalinformatie door de medewerkers zelf gehaald kan worden. Zoals ik al eerder zei, is het hierbij belangrijk dat dit platform aansluit bij de medewerker die er gebruik van moet maken. Door in gesprek te gaan met deze medewerkers kan samen gekeken worden naar de vorm en gebruikswijze van dit platform.

Bij haal- en brenginformatie is het nooit een kwestie van het één of het ander. Het is altijd een combinatie van. Hierbij gaat het er niet alleen om dat managers bepaalde informatie zelf brengen, omdat medewerkers deze moeten weten, maar moeten medewerkers zelf ook informatie halen. Haalinformatie wordt beschikbaar gesteld voor iedereen. Reijnders (2010) geeft aan dat deze algemene informatie vaak geen antwoord geeft op gedetailleerde vragen, of deze zelfs vragen oproept. Een structureel overleg met de eigen leidinggevende blijft/ is daarom gewenst. Het idee is dat daar de betekenisgeving plaatsvindt. Uit onderzoek blijkt dat niet iedere medewerker werkoverleg heeft. De afdeling Communicatie kan mogelijk een rol spelen in de bewustwording bij managers dat medewerkers behoefte hebben aan werkoverleg en het belang (omdat een werkoverleg de plek is voor onderlinge betekenisgeving aan boodschappen) van structureel werkoverleg.

Wanneer er binnen BrabantZorg meer gebruik gemaakt gaat worden van haalinformatie zal dit voor medewerkers een verandering in hun dagelijkse routine met zich meebrengen. Medewerkers moeten deze vrijheid en verantwoordelijkheid willen en niet het gevoel hebben afgescheept te worden of het gevoel krijgen dat ze 'het zelf maar moeten uitzoeken'. Daarom is het belangrijk medewerkers inzicht te geven in de achterliggende gedachte en voordelen van deze verandering. Dit kan bijdragen aan een snellere acceptatie. Daarnaast is het belangrijk medewerkers te betrekken in het meedenken over deze verandering, hierdoor kan het beste op de behoefte van de medewerker worden ingespeeld en wordt het gevoel van eigenaarschap vergroot. Verder is het heel belangrijk dat het medewerkers 'gemakkelijk' gemaakt wordt informatie te 'halen'. Medewerkers stellen prioriteit aan hun werk en alles daar omheen komt er voor hun gevoel extra bij. Wanneer het voor hun niet gemakkelijk is en/of veel tijd kost informatie te halen, wat hun van hun werk af houdt, zullen zij minder (snel) gebruik maken van deze haalinformatie. Hierdoor kunnen zij informatie missen, waardoor zij alsnog een gevoel van underload ervaren. Het mogelijk maken thuis bij deze informatie te kunnen zou, gezien het onderzoek, al kunnen bijdragen aan dit 'gemak'.

Bij nieuwe medewerkers is het een voordeel dat zij niet hoeven te veranderen in hun normale/dagelijkse routine. Het is daarentegen wel belangrijk dat zij direct bij hun start op de hoogte worden gebracht van de balans tussen haal- en brenginformatie, hun verantwoordelijkheid daarin en waar zij welke informatie vandaan kunnen halen. Het is belangrijk dat de teammanager hier direct in de inwerkperiode aandacht aan besteedt.

Wat betreft de individuele informatiebehoefte vond men dit niet echt verassend. Wel keek men een beetje op van het feit dat ook op hetzelfde niveau er een sterk verschil in behoefte is. Doormiddel van deze conclusie werden direct vragen, inzichten en mogelijkheden met elkaar besproken. "Oh, hoe doen we dat nu dan? Waarom doen we dat eigenlijk zo? Waarom niet zo of zo?" Verder kwamen zij tot de conclusie dat zij (ook zelf) niet consequent gebruik maken van de communicatiemiddelen. Ze gaven aan dat hier wel meer structuur in mocht komen. Een mogelijke oplossing voor deze individuele informatiebehoefte zien zij door alle middelen voor iedereen toegankelijk te maken en medewerkers de keuze te geven. De afdeling kan dan bijvoorbeeld een platform bieden waarop iedereen bij de juiste informatie kan. Een idee hierbij is dat er een onderscheid moet komen in bijvoorbeeld 'need to know' en 'nice to know'.

7.2.7 Competentieprofiel afdeling Communicatie

De interne communicatiespecialist die werkt via de interactie-visie, met als missie het streven naar een communicatieve organisatie, vraagt om een ander competentieprofiel dan de klassieke communicatieadviseur. Om het werken via de interactie-visie tot een succes te maken is het belangrijk dat (een medewerker van) de afdeling over de juiste competenties bezit. De afdeling Communicatie kan zelf, afhankelijk van de vraag van managers op locaties, bekijken over welke competenties zij moeten bezitten om deze managers te kunnen ondersteunen en adviseren. Daarnaast brengt deze nieuwe manier van werken meer/ander werk met zich mee dan voorheen. Om deze werkzaamheden (goed) aan te kunnen pakken zal, gezien de huidige bezetting, de afdeling huidige werkzaamheden moeten afstoten, de capaciteit van de afdeling moeten uitbreiden met een nieuwe collega of een samenwerkingsverband aan moeten gaan met een externe communicatieprofessional. Wanneer de afdeling samen tot de conclusie komt dat zij in haar huidige samenstelling niet over de juiste competenties beschikken zijn er verschillende mogelijkheden. Wanneer deze competenties niet, maar de ambitie wel aanwezig is, en de afdeling huidige werkzaamheden kan afstoten om dit extra/andere werk aan te kunnen pakken, kan er voor gekozen worden te investeren in het bijscholen van de huidige bezetting. Wanneer deze competentie niet en de ambitie ook niet aanwezig is of het is niet mogelijk huidige werkzaamheden af te stoten, kan de afdeling er voor kiezen de huidige bezetting uit te breiden met een nieuwe collega of er voor kiezen een samenwerkingsverband aan te gaan met een communicatieprofessional/coach of verschillende communicatieprofessionals/coaches in te huren voor specifieke werkzaamheden.

Uit de bijeenkomst leid ik af dat de afdeling de ambitie heeft om meer te gaan werken via de interactie-visie. Of iemand uit de huidige bezetting een specifieke rol wil gaan spelen is me niet helemaal duidelijk geworden. Wel gaven de medewerkers aan dat zij niet met de huidige bezetting, en de bijbehorende competenties die zij bezitten, (direct) deze rol op zich kunnen nemen. Hiervoor zou bijvoorbeeld bijscholing of een nieuwe collega, vast of op inhuurbasis, nodig zijn.

8. Bronnenlijst

Literatuur

- Baarda, D., Goede, M. d., & Teunnissen, J. (2009). *StudentsOnly Basisboek kwalitatief onderzoek*, 2e druk. Den Haag: Students Only B.V.
- Dam, N. v., & Marcus, J. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Dirkse-Hulscher, S., & Talen, A. (2007). *Het groot werkvormenboek*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan de Rijn/Diegem: Kluwer.
- Reijnders, E. (2008). *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactie-visie*. Assen: Van Gorcum.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Ruler, B. v. (2003). *Strategisch Management van Communicatie*. Deventer: Samsom.
- Ruler, B. v. (2008). *Communicatiemanagement. In Communicatiewetenschappelijk Perspectief*. Den Haag: Boom Uitgevers.

Documenten

- Bäckes, M. (2010). *Scan Brabantzorg In voor Zorg!* Utrecht: In voor Zorg!
- Raad van Bestuur (2009). *Ondernemingsplan BrabantZorg 2010 - 2014 'Oog voor Elkaar'*. Veghel: BrabantZorg.
- BrabantZorg (2010). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Oss: BrabantZorg.
- Kock, B. (2011). *Analyse Communicatiefunctie BrabantZorg*. Veghel: BrabantZorg.
- Kock, B. (2012). *Communicatieplan 2012*. Veghel: BrabantZorg.

Artikelen

- Involve. (sd). *Werkvormen kiezen voor interactie*. Opgeroepen op maart 2012, van De communicatiedesk: www.decommunicatiedesk.nl
- Reijnders, E. (2010, maart 2). *De illusie van de cascade*. Opgeroepen op februari 2012, van Managementsite: www.managementsite.nl
- Platform. *Van actie naar interactie*. Platform 8. Rvd-communicatiereeks 2007, via reader Change Agent
- Gudde, T. (z.d.). *10 bouwstenen om draagvlak te creëren*. Nr29 arbeidsmarktcommunicatiemanagement

Websites

- Bosch, M. v., & Zweekhorst, P. (2006). *Het funderingsschema*. Opgeroepen op februari 2012, van www.giraffevue.com
- BrabantZorg. (z.d.). *Organisatiestructuur*. Opgeroepen op februari 2012, van BrabantZorg: www.brabantzorg.eu
- Kooijmans, M. (2010). *Onderzoek naar standaardisatie inwerkprogramma voor ergotherapeuten, Koninklijke Visio*. Van <http://www.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:3637/DS4>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Kaderbrief met een reactie op 5 onderzoeken arbeidsmarkt zorg*. Van www.rijksoverheid.nl
- Rijksoverheid. (z.d.). *Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)*. Van rijksoverheid: www.rijksoverheid.nl
- Zip zorginnovatieplatform. (z.d.). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorg sector richting 2025*. Van Zip zorginnovatieplatform: www.pgb.nl

Bijlagen



Inhoudsopgave

Bijlage I. Onderzoeksopzet vooronderzoek

Bijlage II. Bevindingen vooronderzoek

IIa. Aanknopingspunten uit organisatie- en communicatie-elementen

IIb. Aanknopingspunten uit ontwikkelingen rondom BrabantZorg

IIc. Aanknopingspunten uit bestaande onderzoeken BrabantZorg

IId. Aanknopingspunten uit gesprekken met medewerkers.

Bijlage III. Organogram BrabantZorg, oktober 2011

Bijlage IV. Interviewguide hoofdonderzoek

Bijlage V. Schematische weergave respondenten

Bijlage VI. Vragenlijst, semi-gestructureerd interview

Bijlage VII. Vragenlijst , interview bestuurslid

Bijlage VIII. Topiclijst observatie

Bijlage IX. Werkvorm; Drieluik

Bijlage I. Onderzoeksopzet vooronderzoek

Om grip te krijgen op de organisatie waarvoor ik mijn scriptie schrijf en het vraagstuk goed in kaart te krijgen ben ik begonnen met een vooronderzoek. Deze onderzoeksopzet geeft aan wat het doel is van het vooronderzoek, welke deelvragen aan bod komen en welke onderzoeksmethoden er gebruikt zijn.

Doel

Het doel van het vooronderzoek is de organisatie leren kennen en de concrete vraagstelling vaststellen voor het hoofdonderzoek.

Deelvragen

Doormiddel van onderstaande deelvragen te beantwoorden kan de concrete vraagstelling voor het hoofdonderzoek worden vastgesteld.

1. Hoe ziet de organisatie, BrabantZorg eruit?
 2. Hoe ziet de communicatie binnen BrabantZorg eruit?
 3. Wat zijn actuele ontwikkelingen in de omgeving van BrabantZorg?
 4. Wat zeggen bestaande onderzoeken (binnen BrabantZorg) met betrekking tot interne communicatie?
 5. Wat zijn de meningen van medewerkers op verschillende niveaus met betrekking tot de huidige interne communicatie?
- Welke conclusies kunnen getrokken worden uit bovenstaande deelvragen en dienen als concrete aanknopingspunten voor het hoofdonderzoek?

Onderzoeksmethoden

Om de deelvragen van het vooronderzoek te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van zowel primair als secundair onderzoek.

Primair onderzoek

- Ongestructureerde observatie door fulltime aanwezig te zijn op het kantoor Veghel, mee te lopen met medewerkers van de afdeling Communicatie en diverse locaties te bezoeken.
- Oriënterende interviews houden met medewerkers van BrabantZorg op verschillende niveaus⁹.

Secundair onderzoek

- Bestuderen van bestaande onderzoeken en plannen van BrabantZorg.
- Literatuuronderzoek en deskresearch via internet.

Hieronder een schematische weergave waarin duidelijk wordt met welke methodes welke deelvragen zullen worden beantwoord.

	Ongestructureerde observatie	Oriënterende interviews	Bestaande onderzoeken en plannen	Literatuuronderzoek en deskresearch via internet
2	X	X	X	X
3	X	X	X	
4			X	X
5			X	
6	X	X	X	

⁹ Er zijn gesprekken gevoerd met alle medewerkers van de afdeling Communicatie, de bestuurssecretaris, de ambtelijk secretaris (CCR), de ambtelijk secretaris van de Ondernemingsraad, zes specialisatiemedewerkers, twee managers locatiegroep, zeven teammanagers en drie medewerkers van de werkvloer.

Bijlage II. Bevindingen vooronderzoek

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het vooronderzoek samengevat in aanknopingspunten. Deze aanknopingspunten zijn samengevat in een conclusie die als aanleiding zal dienen voor het hoofdonderzoek.

IIa. Aanknopingspunten uit organisatie- en communicatie-elementen

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie- en communicatie elementen van BrabantZorg is gebruik gemaakt van het funderingsschema van Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst (2006). Dit funderingsschema is beschreven aan de hand van verkregen informatie uit de bestaande documenten en onderzoeken van BrabantZorg, oriënterende gesprekken, ongestructureerde observatie en literatuur.

Organisatiebeleidskader

Visie op organisatie

Organisatiestructuur

Organisatiecultuur

Organisatiestrategie

Leiderschapsstijl

Visie op organisatie

In het ondernemingsplan 'Oog voor elkaar' 2010-2014 staan onderstaande missie, visie en kernwaarden voor de komende periode beschreven.

Missie

"Onze ambitie is dat mensen¹⁰ zo plezierig mogelijk kunnen leven; zelfstandig wonen en regie voeren over het eigen leven of zo nodig beschermd wonen met ondersteuning. Wij bieden daarvoor passende huisvesting, professionele zorg en dienstverlening vanuit het besef dat het in de kern gaat om relaties tussen mensen, die iets voor elkaar betekenen." (Raad van Bestuur, 2009, p. 9).

Visie

"BrabantZorg is een organisatie van en voor mensen; een organisatie die in vele wijken en in elk dorp in de regio Oss Uden Veghel aanwezig is. De locaties met de vertrouwde namen vormen het bekende gezicht van de organisatie. BrabantZorg wil voor haar cliënten, medewerkers en vrijwilligers lokaal naar de menselijke maat functioneren. Zorg en dienstverlening is in de eerste plaats mensenwerk. Daarbij zijn alle activiteiten en alle schakels in onderlinge samenwerking even belangrijk. Alles en iedereen verdient evenveel aandacht. Voor BrabantZorg als organisatie geldt dat er nog veel te doen is in afstemmen en integreren van onze werkprocessen om de noodzakelijke betere effectiviteit en efficiëntie te bereiken en zo ook de voordelen van de fusie te verzilveren. Voor de manier waarop wij ons werk organiseren gaat het erom ons uitsluitend te richten op datgene wat er echt toe doet (wat voegt het toe voor de cliënt?) en ons te ontdoen van al het overige, dat als ballast kan worden gezien." (Raad van Bestuur, 2009, p. 9).

Naast bovenstaande visie legt BrabantZorg de nadruk op drie onderwerpen:

- De relatie centraal: Goede zorg in de praktijk betekent dat er een wederkerig zinvolle relatie is tussen de zorgverlener en degene die zorg krijgt. Kenmerkend voor deze relatie is aandacht, zorgvuldigheid en zorgzaamheid.
- Integrale zorg: Goede zorg kijkt niet naar één facet van het leven. Hierbij gaat het om lichamelijk en mentaal welbevinden, om woon- en leefomstandigheden en om participatie.
- Autonomie en ondersteuning: BrabantZorg sluit aan bij de keuzen, die cliënten zelf maken over de invulling van hun leven.

De medewerkers van BrabantZorg geven zelfstandig invulling aan de relationele en integrale visie op zorg op basis van hun deskundigheid. BrabantZorg zal medewerkers coachen in de dagelijkse praktijk van deze benadering van dienst verlenen. (Raad van Bestuur, 2009)

10 BrabantZorg biedt naast zorg voor ouderen (zij vormen overigens wel het overgrote deel van de cliënten) ook zorg aan personen die tijdelijke of langdurige zorg nodig hebben. Om die reden heeft BrabantZorg ervoor gekozen de term 'mensen' i.p.v. ouderen te gebruiken.

Kernwaarden

De kernwaarden die voortkomen uit de visie van BrabantZorg zijn:

- Aandacht
- Keuze
- Gemak

Met de nadruk op de kernwaarde Aandacht.

Goede zorg veronderstelt ruimte voor persoonlijke aandacht in de relatie tussen cliënt en medewerker en tussen medewerkers en vrijwilligers onderling. BrabantZorg vindt het belangrijk dat cliënten gemakkelijk toegang hebben tot hun diensten. Cliënten hebben keuze in welke vorm, op welk moment, waar en hoe zij zich willen laten ondersteunen en de diensten van BrabantZorg willen betrekken. De kernwaarden aandacht, keuze en gemak gelden ook voor de medewerkers van BrabantZorg (Raad van Bestuur, 2009).

Organisatiestructuur

De organisatie structuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie zijn verdeeld. Naast een algemene omschrijving wordt aan de hand van de ontwerpparameters van Van Dam en Marcus (2009) de organisatiestructuur van BrabantZorg beschreven.

Structuur

BrabantZorg is een grote organisatie met 31 locaties in de regio's Oss, Uden, Veghel, 's-Hertogenbosch en Bommelerwaard. In en vanuit deze locaties biedt BrabantZorg wonen, zorg en welzijn aan 6000 cliënten. Deze zorg wordt mogelijk gemaakt door ruim de 4800 medewerkers en 1900 vrijwilligers. BrabantZorg wordt bestuurd door de Raad van Bestuur, (voorzitter) Henk van de Werfhorst, Wilma de Jong-Verspeek en Adrie van Osch. De 31 locaties zijn verdeeld in twaalf locatiegroepen die allen worden geleid door een manager locatiegroep. Naast deze twaalf locatiegroepen heeft BrabantZorg acht specialisaties. Zij werken vanuit drie kantoorlocaties, kantoor Heesch, Oss en Veghel (BrabantZorg, z.j.).

Heesch

- Huisvesting

Oss

- Economisch en Administratieve Dienst (EAD)
- Horeca & Facilitair
- Informatie en Communicatie Technologie (ICT)
- Klantenservice
- Personeel en Opleiding (P&O).

Veghel

- De Raad van Bestuur
- Organisatiebeleid.

De structuur van BrabantZorg heeft het meest weg van een lijn-staforganisatie (Van Dam & Marcus, 2009). Hierbij zijn de stafafdelingen (specialisaties genoemd) ondersteunend aan zowel de Raad van Bestuur, de managers locatiegroep en teammanagers. Ook in de organogram (in bijlage III) wil BrabantZorg laten zien dat zij uitgaan van de vraag van de klant. De klant is hierbij als het ware 'de baas'.

Ontwerpparameters van Van Dam en Marcus

- Functiespecificaties: het aantal taken per functie en toekenning van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Omvang van afdeling of groepen: heeft betrekking op het aantal werknemers per afdeling of groep.
- Centralisatie of decentralisatie: de mate waarin bevoegdheden aan medewerkers en managers lager in de hiërarchie worden toegekend.
- Formalisering van gedrag: door middel van onder meer regels, procedures en functiebeschrijvingen kan de uitvoering van werkzaamheden worden gestandaardiseerd (Van Dam & Marcus, 2009, p 431).

Functiespecificaties

De Raad van Bestuur heeft beslissingsbevoegdheden op organisatiebreed niveau. Verder geven alle leden van de Raad van Bestuur leiding aan enkele managers locatiegroep en specialisatiemanagers. Aandachtspunten waar zij zich op richten zijn verdeeld op basis van ervaring, deskundigheid en belangstelling (Bäckes, 2010).

Deze specialisaties staan ter ondersteuning in dienst van de Raad van Bestuur en de locaties. De specialisatiemanagers schuiven structureel aan bij het managementteam overleg (MT) en zijn vrij advies te geven aan de Raad van Bestuur. Locaties krijgen structurele ondersteuning van specialisaties (bijvoorbeeld van een personeels-adviseur of kwaliteitsconsulente) en kunnen specialisaties 'inhuren' (bijvoorbeeld communicatie) waar nodig.

Hoewel de grote (beleids)kaders door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld en vastgelegd in het ondernemingsplan hebben de managers locatiegroep grote bewegingsvrijheid om binnen deze kaders de zorg en dienstverlening voor cliënten naar eigen inzicht integraal te regelen. De managers locatiegroep zijn hierbij direct verantwoordelijk voor alles wat er op hun locaties gebeurt, zowel op het gebied van cliënten als medewerkers. Hierbij sturen zij, in samenwerking met de specialismen, op in inhoud en samenhang. Deze managers geven direct leiding aan tientallen teammanagers, die vervolgens weer leiding geven aan teams van medewerkers (Bäckes, 2010).

Omvang van afdeling of groepen

Er is een verschil in grootte van afdeling waaraan managers leiding geven. Dit kan verschillen van, voor de één een span of control van 85 en voor de ander een span of control van 14 medewerkers.

Centralisatie of decentralisatie

Hoewel BrabantZorg de grote overkoepelende organisatie is van veel locaties vinden zij het belangrijk dat elke locatie een eigen 'couleur locale' heeft. Hiermee wordt bedoelt dat elke locatie een eigen karakter heeft binnen een regio of dorp wat de locatie voor inwonende en omwonende herkenbaar maakt. Om deze reden liggen bevoegdheden binnen BrabantZorg veelal decentraal en daardoor ook laag in de organisatie. De Raad van Bestuur stelt de kaders vast en de managers van de locatiegroepen genieten relatief veel vrijheid om binnen deze kaders invulling te geven aan de bedrijfsvoering en beleidsuitvoering op hun locaties. Managers locatiegroepen en teammanagers worden daarin (structureel) ondersteund door specialisaties (Kock, 2011).

Formalisering van gedrag

Binnen de stafafdelingen wordt weinig gebruik gemaakt van regels en procedures. Dit heeft te maken met het feit dat zij aan verschillende locaties ondersteuning bieden en deze ondersteuning voor iedere locatie maatwerk is. Hierdoor worden beslissingen vaak per 'geval' bekeken en genomen. Werkzaamheden in het primaire proces, zoals de directe verzorging van de cliënt gaan wel volgens vaste regels en procedures. De staffunctie kwaliteit ondersteund locaties in het werken met en naleven van deze regels en procedures.

Organisatiecultuur

Organisatiecultuur van BrabantZorg is, op basis van de typologieën van Handy (zoals geciteerd in Van Dam & Marcus, 2009, p. 457), een combinatie van een personencultuur en taakcultuur. Dit komt tot uiting in het feit dat de prioriteit gaat naar de individu, samenwerking en relatie. Medewerkers krijgen de kans zich te ontwikkelen door bijvoorbeeld een studie te volgen, maar zij moeten hierbij wel zelf initiatief nemen. Binnen BrabantZorg is een licht hiërarchische sfeer. Men is bewust van de hiërarchie en handelt hier ook naar maar leidinggevende voelen eerder collega's dan baas. Men is erg informeel naar elkaar en kan gewoon bij elkaar op de afdeling binnen lopen.

De taakgerichtheid uit zich in los/vaste taakeenheden (zoals werkgroepen, afdelingen, programma's) die grote zelfstandigheid bezitten en een specifieke verantwoordelijkheid dragen binnen de organisatie.

Organisatiestrategie

In het ondernemingsplan 2010-2014 staan de volgende doelen en strategie beschreven.

Organisatie doelen

BrabantZorg heeft in haar ondernemingsplan doelen beschreven. Deze doelen staan per doelgroep beschreven. In het kader van deze scriptie zijn alleen de doelen voor medewerkers opgenomen.

Doelen voor medewerkers:

- Medewerkers ervaren meer regelruimte om in het werk zelfstandig afwegingen en keuzen te maken. Deze doelstelling sluit aan bij de visie van BrabantZorg en bij de prioriteit die medewerkers zelf hebben benoemd.
- Medewerkers ervaren meer plezier, gemak en ondersteuning in de samenwerking binnen hun team en aandacht voor de samenwerking binnen het team. Het werkoverleg speelt hierin een belangrijke rol.
- Medewerkers voelen zich ondersteund door opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (Raad van Bestuur, 2009, p. 14-16).

Organisatiestrategie BrabantZorg

Met onderstaande organisatiestrategie 'samenwerken' beoogt BrabantZorg eerder genoemde doelen te bereiken. Ter ondersteuning van deze strategie heeft BrabantZorg drie programmalijnen uitgezet. Met programma wordt bedoelt: een samenhangende reeks van activiteiten en projecten met een vergelijkbare programmadoelstelling.

Samenwerken

"Onze aanpak is een strategie van samenwerken. De strategie van samenwerken is in de eerste plaats ingegeven vanuit het belang van de cliënt. In ketenvorming worden voor de cliënt diensten (weer) bij elkaar gebracht en worden de afzonderlijke schakels weer verbonden, waar het beleid van de overheid er juist op gericht is diensten in financieel of administratieve betekenis te scheiden.

Zo is scheiden van wonen en zorg op zich een goed principe (keuze voor de cliënt), maar dit laat onverlet dat zelfstandig wonende cliënten met een zorgvraag wel graag de zorg aan huis geleverd zien, aanvullende diensten wensen (bijvoorbeeld maaltijden) en bovendien graag voorzieningen in de buurt hebben en mogelijkheden om elkaar te ontmoeten. In samenwerking kunnen de verschillende betrokken organisaties integrale arrangementen bieden.

Om de doelen te bereiken zoekt BrabantZorg samenwerking en wel in eerste instantie met organisaties buiten de eigen V&V sector. In plaats van meer van hetzelfde, beoogt deze benadering juist de verschillende mogelijkheden van verschillende organisaties voor de cliënt bij elkaar te brengen. Langdurige zorg betekent meestal ook dat veel verschillende zorgaanbieders en dienstverleners betrokken zijn. Voor cliënten is het belangrijk dat verschillende soorten zorg en dienstverlening onderling worden afgestemd. Ook op het gebied van wonen, zorg en welzijn is samenwerking belangrijk om de noodzakelijke vernieuwing van zorg en dienstverlening te ontwikkelen in wijken en dorpen, zodat mensen langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen, met professionele ondersteuning, mantelzorg en de inzet van innovatieve technologie." (Raad van Bestuur, 2009)

Twee lijnen van samenwerken

BrabantZorg onderscheidt twee strategische lijnen van samenwerking:

- Samenwerken op de as wonen-zorg-welzijn
- Samenwerken op de as care en cure

Drie programmalijnen

In het kader van deze scriptie wordt alleen het (interne) programma Slim en Slank toegelicht.

- Programma Slim en Slank: Het programma Slim en Slank is gericht op het verbeteren van de werkprocessen in de organisatie. Het doel van dit programma is het verhogen van de efficiency, verbeteren van de effectiviteit, zowel op in de primaire als ondersteunende processen. Denk hierbij aan het voorkomen van verspilling van tijd, goederen, voeding, energie. Het programma Slim en Slank veronderstelt ook een cultuurverandering in denken en gedrag voor iedereen in de organisatie. Deze verandering begint en eindigt bij de cliënt: wat voegt een handeling of (deel)proces toe aan de waarde voor de cliënt.
- Programma versterken van de relatie met de cliënt
- Productvernieuwing en marktontwikkeling

Leiderschapsstijl

Binnen BrabantZorg heerst een participerend leiderschap. Dit wil zeggen dat medewerkers de mogelijkheid krijgen te participeren in overleg en mee mogen denken over bepaalde besluiten (bijvoorbeeld bij het nieuwe ondernemingsplan), maar dat de leidinggevende de verantwoordelijkheid voor de wijze waarop taken worden uitgevoerd behoudt.

Binnen BrabantZorg heerst, op basis van de X-Y-theorie van D. McGregor (zoals geciteerd in Van Dam & Marcus, 2009, p.237-239), een Y-mensbeeld. Een Y-mensbeeld wil zeggen dat de mens van nature graag wil werken, zij presteert wanneer zij zichzelf kan ontplooien en is bereid verantwoordelijkheid te dragen. De Y-mens wil graag meedenken, inspraak hebben, en de mogelijkheid krijgen zichzelf te ontplooien wat aansluit op het participerend leiderschap.

Aanknopingspunten - Organisatie

- BrabantZorg wil haar werk zo organiseren, dat zij zich uitsluitend richt op datgene wat er echt toe doet; wat voegt het toe voor de cliënt?
- De kernwaarden aandacht, keuze en gemak staan centraal binnen BrabantZorg.
- BrabantZorg vindt relatie belangrijk. Niet alleen tussen de medewerker en cliënt maar ook tussen medewerkers onderling.
- Managers locatiegroep en teammanagers krijgen/ kunnen ondersteuning (vragen) aan specialisaties.
- Managers hebben grote verantwoordelijkheden en sturen vaak grote teams aan.
- De Raad van Bestuur stelt de kaders vast en de managers locatiegroepen genieten relatief veel vrijheid om binnen deze kaders invulling te geven aan de bedrijfsvoering en beleidsuitvoering op hun locaties. Hierdoor heeft elke locatie zijn eigen 'couleur locale'.
- Met het programma Slim en Slank wordt een verbetering van werkprocessen beoogd. Doel: "het verhogen van de efficiency, verbeteren van de effectiviteit zowel op in de primaire als ondersteunende processen."
- Het lijkt er op dat binnen BrabantZorg een Y-mensbeeld heerst. Medewerkers willen graag meedenken, inspraak hebben, en de mogelijkheid krijgen zichzelf te ontplooien.

Communicatiebeleidskader

Visie op
communicatie

Communicatie-
structuur

Organisatie van
de communicatie

Communicatie-
klimaat

Communicatie-
strategie

Visie op communicatie

In de periode van het schrijven van deze scriptie is de afdeling communicatie bezig met het analyseren van de manier waarop de afdeling communicatie te werk gaat en het schrijven van een nieuw communicatieplan. De manier waarop BrabantZorg communiceert, is vooral gericht op zenden. Dit uit zich in onder anderen folders, nieuwsbrieven en intranet (waar interactie niet mogelijk is). Hierbij wordt uitgegaan van wat de organisatie wil vertellen en niet waar medewerkers en cliënten behoeften aan hebben. De afdeling communicatie is zich bewust van het feit dat zij op deze manier communiceren en is daarom aan de slag gegaan met het analyseren van de communicatiefunctie binnen BrabantZorg (Kock, 2011). Aandachtspunten uit deze analyse zijn meegenomen in het communicatieplan (Kock, 2012) dat begin 2012 is opgesteld. Verder wordt begin 2012 gestart met een onderzoek naar de mening over de huidige interne communicatiemiddelen en een behoeftepeiling. Dit alles dient ter professionalisering van de afdeling communicatie en een 'klantgerichtere' (intern met medewerkers) aanpak van communiceren.

Communicatiestructuur

Richting van communicatiestromen

Top-downcommunicatie

De top-downcommunicatie binnen BrabantZorg verloopt via de lijn, in vergaderingen of persoonlijke gesprekken direct van leidinggevende naar ondergeschikte, of via parallelle communicatie vanuit de afdeling communicatie.

Bottom-upcommunicatie

Binnen BrabantZorg krijgen medewerkers de mogelijkheid om feedback te geven of een idee of probleem naar boven te communiceren. Dit gebeurt over het algemeen via de lijn. Een 'ondergeschikte' legt dit neer bij zijn of haar directe leidinggevende en deze speelt dit vervolgens weer door naar de juiste persoon boven hem of haar. Of hier vervolgens iets mee gedaan wordt en wat dan blijft de beslissing van de Raad van Bestuur.

Horizontale communicatie

Communicatie tussen medewerkers op hetzelfde niveau verloopt voornamelijk via structurele, vaste contactmomenten zoals vergaderingen. Daarnaast verlopen horizontale contacten via persoonlijke communicatie voornamelijk binnen de eigen locatie(groep). Er is minder contact met medewerkers op andere locaties. Wanneer deze er wel is, is dit voornamelijk met collega's die men (persoonlijk) kent.

Diagonale communicatie

In de vorm van werkgroepen bestaat diagonale communicatie. Werkgroepen ontstaan uit initiatief van een specialisatie medewerker, manager locatiegroep en/of teammanager. De initiator is vaak de voorzitter en bedenkt welke medewerkers (functies) betrokken moeten worden in deze werkgroep. In samenspraak (bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg) wordt er gevraagd, wie graag deel wil nemen aan deze werkgroep. Daarnaast vindt er diagonale communicatie plaats tussen specialisaties en managers locatiegroep en teammanagers. Deze hebben structureel overleg of zoeken elkaar naar behoefte op.

Formeel/informeel

Binnen BrabantZorg is er sprake van zowel informele als formele communicatie. Informele communicatie vindt voornamelijk plaats op afdelings- en locatieniveau. Mensen op dezelfde afdelingen of locatie(groep) hebben voornamelijk persoonlijk contact met elkaar, zowel face-to-face, via de mail als telefonisch. Op organisatiebreed niveau wordt er zowel formeel als informeel gecommuniceerd. Doordat de organisatie zo groot is wordt organisatiebreed informatie vaak parallel naar de medewerkers gecommuniceerd. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de digitale nieuwsbrief en het intranet. Daarnaast wordt organisatiebrede informatie via de lijn direct van leidinggevende op 'ondergeschikte' doorgegeven.

Soorten informatie

Huib Koeleman onderscheid vier soorten informatie (Koeleman, 2008).

- Taakinformatie: de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk te kunnen doen.
- HRM-informatie¹¹: de informatie van de afdeling HRM (P&O) over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Beleidsinformatie: de informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen in het bedrijf en de visie voor de toekomst.
- Motiverende informatie: de informatie die nodig is om een positief werkklimaat te creëren. Informatie die medewerkers het gevoel geven dat ze worden gewaardeerd.

Taakinformatie

Medewerkers krijgen hun taakinformatie voornamelijk van hun leidinggevende. Zo krijgen vloermedewerkers deze informatie van hun teammanager, teammanagers van hun managers locatiegroep en managers locatiegroep weer van de Raad van Bestuur. Deze informatie verkrijgen zij voornamelijk persoonlijk, via een werkoverleg of in een persoonlijk gesprek.

P&O informatie

Informatie over arbeidsvoorwaarden worden in overleg met managers locatiegroep en teammanagers besproken. Ook deze informatie wordt persoonlijk via de lijn gecommuniceerd van leidinggevende naar 'ondergeschikte'. Daarnaast is deze informatie te vinden op Kompas, een online programma waar medewerkers officiële documenten kunnen vinden, en worden eventuele veranderingen schriftelijk vastgelegd in de nieuwsbrief 'Nieuwsfeiten' van P&O die te vinden is op het intranet.

¹¹ Omdat binnen BrabantZorg deze informatie afkomstig is van de afdeling P&O wordt in het verdere verslag gebruik gemaakt van de term: P&O informatie.

Beleidsinformatie

Deze informatie krijgen medewerkers voornamelijk in werkoverleg. Daarnaast is deze te vinden op de intranetsite, internetsite en Kompas. Daarnaast worden er voor managers beleidsdagen georganiseerd om deze informatie met elkaar te delen.

Motiverende informatie

Motiverende informatie krijgen medewerkers voornamelijk van hun leidinggevende of collega's in de vorm van complimentjes. Daarnaast voelt het delen van succes als motiverende informatie.

Interne communicatiemiddelen

Binnen BrabantZorg worden een aantal interne communicatiemiddelen gebruikt, zowel vanuit de afdeling communicatie als tussen medewerkers.

Persoonlijke communicatiemiddelen

- (Werk)overleg

Binnen BrabantZorg vinden er verschillende overleggen plaats. Zowel met collega's en leidinggevende, alleen collega's, alleen leidinggevende, en met 'ondergeschikte'. Zo bestaan er de volgende overleggen:

- o MT overleg (management team overleg – Raad van Bestuur en managers locatiegroep)
- o MLO overleg (managers locatiegroep overleg – alle managers locatiegroep)
- o TMO overleg (teammanagers overleg – Manager locatiegroep en teammanagers van één locatie(groep))
- o Teammanager overleg (alle teammanagers van één locatie)
- o Werkoverleg (Teammanager met zijn/haar werknemers)
- o Werkgroep overleg (alle betrokkenen bij een werkoverleg. Dit kunnen zijn: lid Raad van Bestuur, managers locatiegroep, teammanagers, specialisatieadviseurs en medewerkers van de werkvloer)
- o OR overleg (alle leden van de ondernemingsraad)
- o CCR overleg (alle leden van de centrale cliëntenraad)

Er is een groot verschil zichtbaar in het aantal overleggen tussen het bestuur, de managers en de medewerkers van de werkvloer. Zo hebben de managers over het algemeen het meeste overleg en medewerkers op de werkvloer het minst.

Schriftelijke communicatiemiddelen

- Projectnieuwsbrieven

Wanneer er binnen BrabantZorg gewerkt wordt aan een project, wordt hiervoor een speciale nieuwsbrief uitgebracht. Hierin worden medewerkers op de hoogte gehouden van de vorderingen rondom dit project. Denk hierbij aan projecten zoals de fusie stichting Nieuwebrug, de overgang van het computersysteem (van office 2003 naar 2010) en nieuwbouwprojecten van een locatie. Deze nieuwsbrieven worden door de afdeling communicatie in samenwerking met de locaties gemaakt.

- Locatie specifieke nieuwsbrieven

Naast de organisatiebrede nieuwsbrief Bij onZ heeft iedere locatie haar eigen nieuwsbrief. Vaak hebben locaties één nieuwsbrief voor medewerkers en één nieuwsbrief voor cliënten. Locaties hebben volledige vrijheid zelf te bepalen hoe de nieuwsbrief eruit komt te zien, wat er in komt te staan en hoe vaak deze uitgebracht wordt. Daarnaast maken en vullen de locaties deze nieuwsbrieven helemaal zelf. Hierdoor verschillen de nieuwsbrieven qua vormgeving, inhoud en professionaliteit.

- Eenmalig bedrijfsblad: Zorgeloos

Eind 2011 is er een eenmalig bedrijfsblad uitgebracht genaamd Zorgeloos. Deze nieuwsbrief werd via de kerstpakketten aan alle medewerkers verspreid. Dit bedrijfsblad stond in het teken van de nieuwe kernwaarden: Aandacht, keuze en gemak. De Zorgeloos staat vol met persoonlijke, werkgerelateerde verhalen van medewerkers, cliënten en vrijwilligers. Dit bedrijfsblad is destijds gemaakt door een extern bureau.

- Ondernemingsplan 2010-2014 'Oog voor elkaar'

In het ondernemingsplan 'Oog voor elkaar' is de strategische weg beschreven, die BrabantZorg als organisatie de komende tijd wil gaan bewandelen. Er bestaat een 'bedrijfsversie' en een publieksvriendelijke versie.

Audiovisuele communicatiemiddelen

- Telefoon
Over het algemeen heeft iedere medewerker op kantoor een telefoon. Persoonlijk of met de afdeling. De telefoon wordt gebruikt om contact te onderhouden met externen, maar ook intern met elkaar. Mede werkers die op dezelfde locatie werken, kunnen gebruik maken van een intern (doorschakel) nummer.

Digitale communicatiemiddelen

- Digitale nieuwsbrief: Bij onZ
De Bij onZ (; uitgesproken als Bij ons. Deze naam Bij onZ is afgeleid van de hoofdletters die voorkomen in de organisatienaam) is een nieuwsbrief die ongeveer één keer in de maand uitkomt op intranet. Medewerkers worden op de hoogte gebracht van de nieuwe nieuwsbrief via de mail. Vaak worden deze nieuwsbrieven uitgeprint en in de personeelskamer op locaties gehangen of uitgedeeld aan medewerkers. De nieuwsbrief is een organisatiebreed middel en bevat zowel bedrijfsinformatie als leuke weetjes. Zo staat er informatie van de OR in maar bijvoorbeeld ook informatie over een nieuw team.
- Intranet
Op het intranet van BrabantZorg staat algemene informatie over de organisatie en specialisaties en informatie voor medewerkers zoals formulieren en handleidingen. Daarnaast vindt men er actuele informatie zoals de digitale nieuwsbrieven, vacatures en onderzoeksresultaten. Het intranet is alleen geschikt voor het zenden van informatie, er is geen mogelijkheid tot interactie. Het intranet is alleen bereikbaar via het BrabantZorg bureaublad. Om hierop te komen is een account nodig. Niet alle medewerkers, bijvoorbeeld vloermedewerkers (extramuraal), hebben zo'n account en kunnen hierdoor dus geen gebruik maken van het intranet.
- Website
De website van BrabantZorg heeft hetzelfde uiterlijk als het intranet. Op de website is informatie te vinden over de organisatie, de verschillende locaties en diensten en over de mogelijkheden tot werken bij BrabantZorg. Op de website is, naast het opnemen van contact via email, geen interactie mogelijk.
- Email
Binnen BrabantZorg wordt er erg veel gebruik gemaakt van mailcontact. Doordat mail voor veel verschillende doeleinden wordt gebruikt, leidt dit soms tot een overload aan informatie. Hierdoor vinden medewerkers het moeilijk prioriteit aan te brengen in de informatie die zij ontvangen, waardoor de mogelijkheid ontstaat dat zij belangrijk informatie missen.
- Yammer
Sinds begin 2012 is BrabantZorg actief op Yammer. Er zijn (nog) geen plannen en/of richtlijnen opgesteld waarvoor Yammer gebruikt dient te worden en wat het doel is. Hoewel Yammer een geschikt middel is voor interactie gebruiken medewerkers het vooral om berichten te plaatsen. Er wordt hier en daar wel een reactie of 'like' geplaatst maar er wordt nog maar minimaal gebruik gemaakt van het voeren van gesprekken en/of discussies.
Ook hierbij kunnen medewerkers zonder account geen gebruik maken van dit middel.

Organisatie van de communicatie

Positie afdeling communicatie

Binnen BrabantZorg heeft de afdeling communicatie een ondersteunende rol. De afdeling ondersteunt op dit moment voornamelijk op uitvoerend en operationeel vlak. Daarnaast houdt zij zich vooral bezig met de parallelle communicatie zoals organisatiebrede middelen (de digitale nieuwsbrief Bij onZ, intranet, folders, etc.). De afdeling communicatie is bezig met een professionaliseringsslag en wil zich daarbij meer gaan richten op de ondersteunende en adviserende rol in de lijncommunicatie (Kock, 2012). In het Communicatieplan 2012 staat ook beschreven dat de afdeling zich verder wil professionaliseren, door in de toekomst binnen de afdeling te gaan werken in specialisaties. Deze specialisaties uiteten zich in: arbeidsmarktcommunicatie, digitale media, interne communicatie, cliëntencommunicatie, en reputatiemanagement PR. Hierbij krijgen één of meerdere medewerkers van de afdeling de verantwoordelijkheid over een van deze specialisaties (Kock, 2012).

Inrichting afdeling communicatie

De afdeling communicatie is onderdeel van de specialisatie organisatiebeleid en is samen met de Raad van Bestuur en de andere afdelingen van organisatiebeleid gevestigd in Veghel. De afdeling bestaat op dit moment uit vier medewerkers incl. een vrijwilliger en stagiaire. Vanaf april 2012 zal hier een communicatieadviseur digitale media bijkomen. De samenstelling is als volgt:

- Een projectmanager/coördinator
- Twee communicatieadviseurs (sinds eind februari is één van de communicatieadviseurs tijdelijk vervangen wegens zwangerschap)
- Een communicatiemedewerkster
- Stagiaire HBO Communicatie
- Vrijwilliger

Sinds eind juli 2011 is de afdeling communicatie verhuisd, van de tweede verdieping waar zij in aparte kantoren naast elkaar zaten, naar de eerste verdieping. Op de eerste verdieping zit de hele afdeling communicatie in één kantoor op één verdieping met de Raad van Bestuur, beleid, juridische zaken en subsidies en fondsenwerving.

Communicatieklimaat

Sfeer

De sfeer binnen BrabantZorg is erg informeel. Medewerkers kunnen gemakkelijk bij elkaar binnen lopen of contact opnemen via telefoon of mail. Men spreekt elkaar daarbij over het algemeen aan met 'je'. BrabantZorg vindt aandacht voor medewerkers en de relatie met en tussen medewerkers belangrijk. Binnen een locatie is deze relatie er wel maar tussen locaties is deze relatie er minder.

Besluitvorming

Afdelingen en locaties binnen BrabantZorg genieten grote vrijheid en werken daardoor veelal zelfstandig. De Raad van Bestuur en de managers locatiegroepen nemen eigen beslissingen en worden daarbij ondersteund door de specialisaties.

Omdat de organisatie zo groot is kan bij het nemen van een beslissing niet altijd iedereen betrokken worden. Dit kan ertoe leiden dat er niet altijd genoeg rekening wordt gehouden, met wat deze beslissing voor een bepaalde locatie betekent. Hierbij wordt vervolgens een beslissing genomen, die van toepassing is op alle locaties terwijl dit niet altijd bij alle locaties past/werkt.

Initiatief

De afdeling communicatie zit op dit moment voornamelijk in de uitvoerderspositie en wordt hierdoor vaak pas aan het einde van een beslissing(straject) betrokken in het proces. Communicatie wil in de toekomst eerder betrokken worden bij beslissingen en hierin een adviserende rol gaan spelen. Hierdoor verplaatst de afdeling communicatie van de uitvoerderspositie naar een meer intermediaire positie.

Openheid en eerlijkheid

Hoewel mensen informeel met elkaar omgaan en de sfeer over het algemeen gemoedelijk is, is men (tussen locaties) niet altijd open naar elkaar. Zij zijn niet altijd bereid informatie prijs te geven aan anderen. Doordat kennis en kwaliteiten niet (altijd) met elkaar gedeeld worden loopt men de kans mis van elkaar te leren

Communicatiestrategie

Communicatiestrategie

Zoals gezegd is de afdeling communicatie bezig met een professionaliseringsslag door middel van het maken van een analyse en nieuw communicatieplan. In het Communicatieplan 2012 wordt de strategische keuze gemaakt om zich in de toekomst te richten op: de dialoog, transparantie en samenhang.

"Dialoog"

De tijd dat communicatie werd gezien als eenrichtingsverkeer waarin een zender een boodschap naar een ontvanger zond, is definitief voorbij. In onze visie is communicatie dialoog. Dat sluit aan bij onze belangrijkste kernwaarde: aandacht. Want of het nu gaat om medewerkers, leveranciers of cliënten, aandacht

is oprecht luisteren naar wat onze stakeholders ons te vertellen hebben. Dit betekent dat onze communicatiemiddelen waar mogelijk dienen te helpen deze dialoog mogelijk te maken. Dus: minder 'zenden' (folders, statische website, intranet, etc.) en méér converseren (met social media, fora, feedbackfunctie op de website en intranet, etc.).

Transparantie

BrabantZorg wil niet alleen een zichtbare organisatie zijn, maar tevens een transparante. Wij zijn trots op onze organisatie, onze collega's en ons werk, en we willen laten zien wat we doen. Wij willen ons bovendien verantwoorden voor onze prestaties, zowel intern als extern. Transparantie is een van de pijlers van onze communicatiestrategie, die tot uiting komt in de middelen (bv de publicatie van ondernemingsvisie en resultaten op internet, belanghoudersdagen, omgang met de pers en open dagen).

Samenhang

De kracht van communicatie wordt in het kwadraat versterkt door samenhang: een eensluidende boodschap die congruent is met het door (kern)waarden geleide gedrag van de organisatie en de mensen die haar vertegenwoordigen. Communicatieve boodschappen dienen dus op een logische manier met elkaar samen te hangen en in lijn te zijn met ons gedrag. Met andere woorden: we doen wat we beloven, we beloven wat we doen." (Kock, 2012, p. 4).

De uitdaging die de afdeling communicatie de komende tijd aangaat is "het op een zodanige manier afstemmen van de in- en externe communicatiestromen en -middelen dat onze cliënten, medewerkers, externe stakeholders én de organisatie er baat bij hebben." (Kock, 2012, p. 2).

Een extra uitdaging is dat BrabantZorg het overkoepelende deken is maar de daaronder vallende locaties een eigen identiteit hebben. De uitdaging is dus om binnen die moederidentiteit ruimte te laten voor lokale inkleuring, terwijl de basiselementen overeind blijven.

De rol van de afdeling communicatie kent in de toekomst twee sporen:

- Corporate spoor: hierbij draait het om organisatiebreed taken en middelen.
- Decentrale spoor: hierbij draait het om de ondersteuning en advies aan locatie- en teammanagers. Op deze manier kan geprofiteerd worden van specifieke kennis en middelen van de stafadviseurs, die op hun beurt de lokale best practices op andere locaties kunnen toepassen. Hierbij krijgen de genoemde speerpunten prioriteit en krijgen taken die niet tot het vakgebied communicatie behoren de minste prioriteit.

Het uitgangspunt is dat deze twee sporen elkaar versterken.

Aanknopingspunten - Communicatie

- De afdeling communicatie is voornamelijk betrokken bij de parallelle communicatie. Of bij het ondersteunen van locaties op operationeel/uitvoerend gebied. Hierbij wordt de afdeling vaak pas aan het einde van een beslissing(traject) in het proces betrokken.
- De afdeling communicatie zorgt voornamelijk voor (ondersteuning/uitvoering van) externe communicatie en is intern verantwoordelijk voor de nieuwsbrief Bij onZ en ondersteuning van managers (bij hun externe communicatie). De locatienieuwsbrieven worden door locaties zelf gemaakt. Het intranet wordt door iedere afdeling zelf voorzien van informatie en op Yammer wordt door iedere medewerker persoonlijk informatie verspreid. Vergaderingen en werkoverleggen worden door managers zelf ingericht en gefaciliteerd.
- Hoewel de sfeer binnen BrabantZorg over het algemeen informeel en gemoedelijk is, zijn medewerkers niet altijd bereid informatie prijs te geven aan anderen. Hierdoor loopt men de kans mis om kennis en kwaliteiten met elkaar te delen.
- In de toekomst wil de afdeling communicatie van de het ondersteunen op operationeel vlak naar een meer adviserende en ondersteunende rol in de communicatie in de lijn (Kock, 2012).
- De afdeling communicatie wil zich in de toekomst gaan organiseren in specialisaties: arbeidsmarktcommunicatie, digitale media, interne communicatie, cliëntencommunicatie, en reputatiemanagement PR.

- In het nieuwe Communicatieplan 2012 worden drie speerpunten voor de toekomst besproken: dialoog, transparantie en samenhang.
 - De afdeling communicatie wil in de toekomst twee sporen volgen:
 - o “Corporate spoor: hierbij draait het om organisatiebreed taken en middelen.
 - o Decentrale spoor: hierbij draait het om de ondersteuning en advies aan locatie- en teammanagers¹².
- Het uitgangspunt is dat deze twee sporen elkaar versterken.” (Kock, 2012).

I Ib. Aanknopingspunten uit ontwikkelingen rondom BrabantZorg

In het kader van mijn onderzoek, heb ik gekeken naar actuele ontwikkelingen rondom BrabantZorg die van invloed kunnen zijn op de richting van mijn scriptie.

Vergrijzing

Het aantal ouderen neemt toe. In 2040 zal het aantal vijfenzestig- plussers zijn gestegen naar circa 4 miljoen, 25% van de bevolking (TNO verouderingsonderzoek zoals geciteerd in Raad van Bestuur, 2009). Ook in Noordoost Brabant wordt een sterke groei van het aandeel vijfenzestigplussers in de komende jaren verwacht (ABF Research – Primos zoals geciteerd in Raad van Bestuur, 2009). Deze groei van het aantal ouderen leidt tot een groeiende vraag naar zorg. Hierbij ontstaat een vraagoverschot, dat wordt vertaald in wachtlijsten.

Toenemende krapte op de arbeidsmarkt

De komende jaren zal de krapte op de arbeidsmarkt toenemen. Bij ongewijzigd beleid verwacht het CPB dat de beroepsbevolking tussen 2015 en 2020 zal dalen (CPB 2009a zoals geciteerd in Zip zorginnovatieplatform, z.d.). De behoefte aan werkende in de zorg zal in 2025 toenemen tot 470.000 extra mensen. Dit zou betekenen dat het aantal werkende in de zorg in 15 jaar tijd zou moeten stijgen van 13 tot 20 procent (CPB 2009a zoals geciteerd in Zip zorginnovatieplatform, z.d.). Hierbij wordt verwacht dat met name het tekort aan verzorgende niveau 3 een uitdaging wordt (Rijksoverheid, z.d.). Door deze krapte op de arbeidsmarkt zullen zorgaanbieders zich meer dan ooit, moeten inspannen om jongeren te interesseren voor opleidingen en werk in de zorg. Het zal de komende jaren moeilijker worden nieuw personeel te werven. Om die reden wordt ook het behouden van bestaand personeel steeds meer van belang (Raad van Bestuur, 2009).

Verschuiving dagbesteding en begeleiding van AWBZ naar WMO

Vanaf 2013 worden de functies dagbesteding en begeleiding overgeheveld van de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) naar de WMO (Wet maatschappelijke ondersteuning). “Het kabinet vindt dat deze functies het best dichtbij de cliënt geregeld kunnen worden. De gemeenten, die de Wmo uitvoeren, staan dichterbij de cliënt en kunnen dus meer maatwerk leveren.” Vanaf 2013 worden dus de gemeenten verantwoordelijk voor nieuwe cliënten van de dagbesteding en begeleiding. Dit houdt natuurlijk voor de cliënten een verandering in maar ook voor de managers van BrabantZorg. Dit omdat onderhandelingen niet meer BrabantZorg breed belegd worden maar per locatie. Hierin gaan de managers locatiegroep een grote rol spelen doordat zij zelf deze onderhandelingen met gemeenten gaan voeren. Iets dat zij, in hun functie bij BrabantZorg, niet eerder hebben hoeven doen (Rijksoverheid, z.d.).

I Ic. Aanknopingspunten uit bestaande onderzoeken BrabantZorg

In het kader van mijn scriptie heb ik drie eerder uitgevoerde onderzoeken bestudeerd. Hiervan is er één een twee jaarlijks terugkerend onderzoek; het medewerkerstevredenheidsonderzoek, en twee daarvan zijn eenmalig; Scan BrabantZorg In voor Zorg! en Analyse Communicatiefunctie BrabantZorg.

MTO 2010, medewerkerstevredenheidsonderzoek

In 2010 is het MTO (BrabantZorg, 2010) uitgevoerd. Dit onderzoek wordt tweejaarlijks uitgevoerd en bestaat uit twee delen:

12 “Op deze manier kan geprofiteerd worden van specifieke kennis en middelen van de stafadviseurs, die op hun beurt de lokale best practices op andere locaties kunnen toepassen. Hierbij krijgen de genoemde speerpunten prioriteit en krijgen taken die niet tot het vakgebied communicatie behoren de minste prioriteit.” (Kock, 2012)

- Organisatie breed algemeen onderzoek (MedewerkerMonitor): dit onderzoek is zo ingericht dat deze periodiek herhaald kan worden en vergelijkbaar is met voorgaande onderzoeken en onderzoeken van vergelijkbare organisaties.
- Locatiespecifiek onderzoek: middels dit onderzoek wordt er per locatie of specialisatie informatie verzameld voor het maken van een verbeterplan, waarin aandacht wordt besteed aan onderwerpen specifieke gericht op die locatie of specialisatie. Zo wordt inhoud gegeven aan de 'couleur locale'. Locaties kunnen zelf aangeven wanneer zij een locatiespecifiek onderzoek wensen.

In het MTO zijn vier vragen gesteld onder het thema communicatie.

Vraag Waardering: 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd		Gemiddelde waardering
1.	Mijn inbreng doet er toe, tijdens het werk-/teamoverleg	3.12
2.	In mijn werkeenheden/team wordt gesproken over zaken die minder goed zijn gegaan, want daar leert het hele team / de organisatie van	3.08
3.	Onze organisatie stimuleert mij om samen te werken met andere werkeenheden/teams of personen binnen de organisatie	2.96
4.	Tussen de verschillende organisatie-eenheden/disciplines wordt informatie op een goede manier uitgewisseld	2.73

Uit bovenstaande scores blijkt dat medewerkers een hogere waardering geven aan de communicatie binnen hun eigen team, dan die vanuit de organisatie. Ik heb deze resultaten niet meegenomen in mijn onderzoek. Dit omdat ik een aantal kanttekeningen zie bij het onderzoek:

- Het onderzoek is inmiddels twee jaar oud.
- Niet alle locaties zijn (daarom) betrokken bij het onderzoek.
- De waardering vindt plaats via de vierpunts-schaal : 1 = nooit 2 = soms 3 = meestal 4 = altijd. Daarbij kan men de vraag stellen wat iemand verstaat onder 'soms' en 'meestal' en wordt een (overduidelijk) verschil in een 'goede en slechte' waardering niet snel zichtbaar. Daarnaast zegt deze waardering niets over de tevredenheid.
- Het MTO laat geen verschil zien in beoordeling op verschillende niveaus van de organisatie.
- Het onderzoek richt zich niet op de rol van de afdeling communicatie.

Scan BrabantZorg In voor Zorg!

In 2010 heeft BrabantZorg deelgenomen aan het landelijke programma 'In voor Zorg!' (Bäckes, 2010). In het kader van dit programma is in deze periode een scan/organisatiediagnose uitgevoerd. Hierbij zijn in totaal veertien interviews gehouden met twee leden Raad van Bestuur, twee programmamanagers, vier specialisatiemanagers, twee locatiemanagers, drie teammanagers, en de twee voorzitters van de ondernemingsraad en cliëntenraad.

Interessante punten uit de Rapportage scan BrabantZorg In voor Zorg! 2010 met betrekking tot mijn onderzoek naar de interne communicatie binnen BrabantZorg zijn:

- Verwacht wordt door de Raad van Bestuur dat de managers en medewerkers zelf zorg dragen voor coördinatie en besluitvorming. Er is een gemis aan duidelijkheid over nakoming van afspraken en een gemis aan codes voor samenwerking tussen medewerkers.
- Het voortdurend zoeken naar oplossingen, gebaseerd op samenwerking en samenhang, vraagt veel tijd en energie in de organisatie.
- Er is gebrek aan overzicht wat er in BrabantZorg gaande is. hierdoor wordt er nog onvoldoende geleerd van elkaar.
- Belangrijk is, dat managers door samenwerking met elkaar de klantgerichtheid vergroten.
- De focus op de wensen van de cliënt en de focus op het verbeteren van de werkprocessen (wat voegt het toe voor de cliënt?) is helder.

- Er worden hoge eisen gesteld aan samenwerkingsvaardigheden. Een cruciale succesfactor voor BrabantZorg wordt de vraag of managers in de komende jaren in toenemende mate hierin professioneler worden. Het is van belang dat iedere manager bij alle maatregelen die hij/zij voorbereidt, consequent leert na te gaan wat dit betekent voor anderen (procesdenken). De managers moeten voorbeeldgedrag kunnen laten zien. Bovendien is het van belang dat de managers degenen aan wie zij leiding geven kunnen coachen in samenwerkingsvaardigheden.
- Tot slot is het van belang dat de Raad van Bestuur en de specialisatiemanagers bij de voorbereiding van besluitvorming over BrabantZorg brede besluiten, deze consequent te doordenken op effecten op de individuele medewerker en individuele cliënt en hierbij systematisch de communicatie op aan te sluiten.
- Zorg voor professionalisering van de managers locatiegroep en specialisatiemanagers in hun onderlinge samenwerking, in de vorm van samenwerkingstrainingen.

Analyse communicatiefunctie

De (tijdelijke) projectmanager afdeling communicatie heeft een analyse geschreven over de Communicatiefunctie binnen BrabantZorg (Kock, 2011). Hierin staan analyses van situatie, organisatie, omgeving en natuurlijk communicatie centraal.

Interessante punten uit Analyse Communicatiefunctie BrabantZorg 2011 met betrekking tot mijn onderzoek naar de interne communicatie binnen BrabantZorg zijn:

- Voornaamste ervaren knelpunt is de communicatie tussen de niveaus teammanager en werkvloer.
- Enerzijds zijn sleutelspelers tevreden over de kwaliteit van de verleende dienstverlening, anderzijds zijn er ook kritische geluiden hoorbaar over te lange doorlooptijden van diensten, onzichtbaarheid en een gebrek aan pro-activiteit.
- Bij sommige managers/bestuurders leeft er de behoefte aan advies op tactisch en strategisch niveau, en minder op het operationele vlak. Hoewel de behoefte aan communicatieve ondersteuning per manager varieert, is de veelheid aan projecten en werkgroepen waarbij communicatieve ondersteuning wordt verlangd overweldigend. (Kock, 2011)

IId. Aanknopingspunten uit gesprekken met medewerkers.

Om een beeld te krijgen bij de organisatie en inzicht te krijgen in meningen van medewerkers op verschillende niveaus met betrekking tot de huidige interne communicatie, ben ik begonnen met het voeren van Oriënterende interviews. Deze gesprekken zijn gevoerd met de bestuurssecretaris, de ambtelijk secretaris (CCR), de ambtelijk secretaris van de Ondernemingsraad, zes specialisatiemedewerkers (van beleid, kwaliteit, subsidies en fondsenwerving, juridische zaken en P&O), twee managers locatiegroep, zeven teammanagers en drie medewerkers van de werkvloer. Tijdens deze gesprekken zijn knelpunten naar voren gekomen die te maken hebben met de interne communicatie. Deze knelpunten beschrijf ik hieronder.

Specialisatie medewerkers

- Opvallend is dat locaties zorgen voor eigen programmaboekjes/nieuwsbrieven. Deze worden uit eigen initiatief en met veel plezier gemaakt maar zijn (hierdoor) niet altijd professioneel (niet in de stijl van BrabantZorg, veel taal en spellingsfouten, veel tekst en veel verschillende lettertypen in één blad).
- Medewerkers hebben soms niet genoeg kennis over hoe zij iets moeten doen of aanpakken en zijn zich daar ook niet van bewust. Dit resulteert bijvoorbeeld in een brief, waarin ze iets willen vertellen maar waar het doel uiteindelijk niet in naar voren komt. Ook blijkt dit uit bijvoorbeeld een poster waarin cliënten worden aangesproken met: 'ouderen met complexe problematiek'. Ouderen kunnen zichzelf niet in deze termen vinden (omdat ze zichzelf zo niet zien) en voelen zich daardoor niet aangesproken. Er is niemand die dit structureel opvalt en hierin ondersteund.
- Uit verschillende gesprekken hoor ik terug dat binnen de organisatie het wiel vaak opnieuw uitgevonden wordt. Er wordt geen/weinig gebruik gemaakt van de kennis die al in huis is waardoor veel mensen hetzelfde opnieuw gaan doen wat niet efficiënt is.
- Het wordt belangrijk gevonden dat interne communicatie bijdraagt aan het uiteindelijke doel: een beter resultaat aan het bed.

- Het doorspelen van informatie verloopt niet altijd goed. Doordat boodschappen soms niet goed door komen zijn mensen slecht geïnformeerd. Dit kan leiden tot verwarring en verkeerd uitvoeren van werkzaamheden.
- Het is moeilijk overzicht te houden in waar iedereen mee bezig is in de organisatie. Hierdoor weet men niet wat er bij elkaar te halen valt. Er kan veel van elkaar geleerd worden maar medewerkers weten vaak niet van elkaar wat er al ooit eerder gedaan is om bijvoorbeeld eenzelfde probleem op te lossen.
- Medewerkers weten niet altijd waar ze terecht kunnen met hun vraag.
- Medewerkers communiceren langs elkaar heen. Waardoor dezelfde boodschap op een verschillende manier worden overgebracht op één persoon. Dit schept verwarring en frustratie.

Managers locatiegroep

- Nieuws wordt vaak herhaald. Wat in de nieuwsbrief van P&O staat, staat ook in de organisatie nieuwsbrief; de Bij onZ.
- In Bij onZ staat veel tekst. Verwacht wordt dat vloerpersoneel niet zo veel tekst leest.
- Informatie vanuit BrabantZorg is voor alle locaties hetzelfde. Niet alle locaties hebben behoefte aan dezelfde informatie omdat zij bepaalde dingen bijvoorbeeld al weten. Hier wordt geen rekening mee gehouden.
- Het wiel wordt vaak opnieuw uitgevonden. Managers locatiegroep en teammanagers weten vaak niet van elkaar waar ze mee bezig zijn en dus ook niet of er al een oplossing bestaat voor een bepaald(e) probleem/vraag. Daarbij 'kennen' medewerkers op verschillende locaties elkaar niet en weten daardoor vaak niets van elkaars mogelijkheden en kwaliteiten.
- Verwachtingen onderling zijn binnen BrabantZorg niet altijd helder. Het is niet helder wat je van elkaar mag en kan verwachten.
- Medewerkers krijgen een overload aan informatie.
- Informatie wordt vaak niet afgestemd op degenen voor wie het is. Medewerkers snappen vaak het vakjargon van hun leidinggevende niet. De 'zender' kijkt niet naar wie de 'ontvanger' precies is en past hier daardoor ook zijn boodschap niet op aan. Dit kan leiden tot irritatie en het missen van informatie door het niet begrijpen ervan.

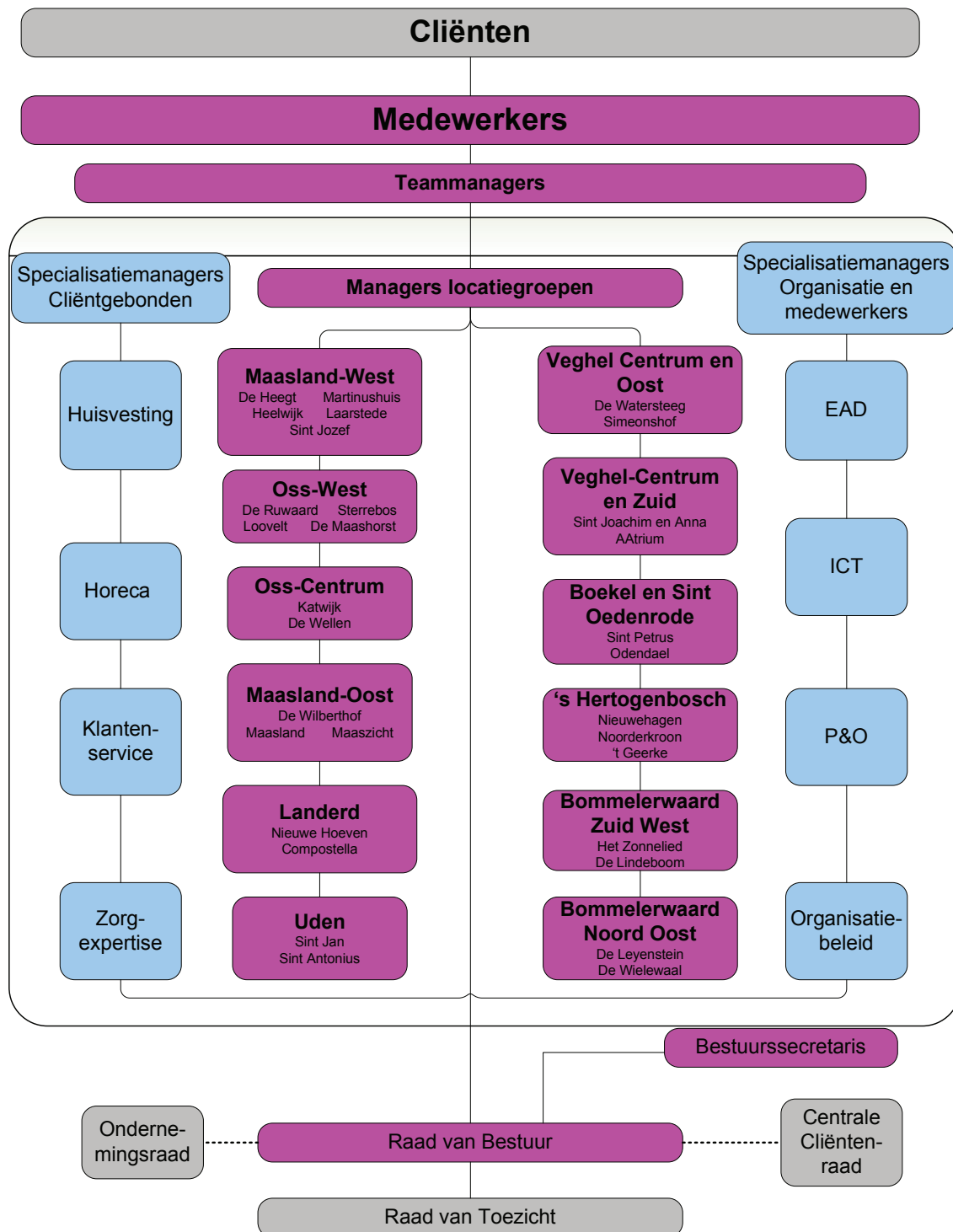
Teammanagers

- Veel e-mail verkeer. Hierdoor is er geen overzicht in wat nu echt belangrijk is.
- Teammanagers van verschillende locaties hebben te weinig contact met elkaar. Wanneer er wel contact is, is dit voornamelijk met bekende teammanagers. Niet zo snel met onbekende collega's. Hierdoor lopen zij de kans mis van elkaar te leren.
- Teammanagers vinden het moeilijk te bepalen wat nu de beste manier is om een boodschap over te brengen.
- Er wordt niet altijd rekening gehouden met het feit dat als iets op een locatie goed werkt dat, dat niet direct ook voor andere locaties geldt. Dit wordt van bovenaf vaak wel zo gedacht/geregeld.
- Medewerkers maken te weinig gebruik van elkaars kwaliteiten en de kennis die in huis is. Wanneer dit wel gebeurt wordt er eerder contact opgenomen met een bekende dan een onbekende collega. Van elkaars activiteiten op de hoogte zijn kan ook preventief werken. (Als ergens iets is gedaan om een probleem op te lossen kan dit op andere locaties worden overgenomen om dat probleem te voorkomen.)
- Informatie wordt vaak niet geschreven voor degene waarvoor het bedoeld is, veel vakjargon.
- Informatie van bovenaf komt vaak niet helemaal goed door naar beneden. De boodschap verandert. (Denk aan het doorfluister spelletje. Wanneer de eerste in de kring begint met een zin en dit via de kring doorfluistert van persoon op persoon komt er bij de laatste persoon een heel andere zin uit dan waar de eerste mee begonnen is).
- Kompas wordt als prettig middel ervaren. Alleen hebben medewerkers moeite met het zoeken op basis van steekwoorden. Er wordt vaak niets gevonden.
- Medewerkers maken te weinig gebruik van netwerken. Dit wordt als een gemis en gemiste kans ervaren.
- Er wordt niet altijd nagedacht over wat een bepaalde beslissing voor anderen betekent. Dingen worden op kantoor bedacht en er wordt niet goed nagedacht over wat dit op de werkvloer betekent.

Medewerkers op de werkvloer

- Medewerkers krijgen veel informatie die niet altijd duidelijk is. Medewerkers weten niet wat ze er mee moeten of zien het nut/doel niet.
- Er wordt weinig gevoel van echt persoonlijk contact ervaren met de leidinggevende.
- Informatie van leidinggevende wordt niet toegespitst op medewerkers, zij krijgen bijvoorbeeld notulen doorgestuurd zonder uitleg. Dit is niet begrijpelijk en het wordt dan vaak niet gelezen.
- Medewerkers hebben het gevoel niet altijd bij hun leidinggevende terecht te kunnen omdat de leidinggevende deze dingen vaak ook niet weet.
- Medewerkers weten niet altijd waar ze terecht kunnen met vragen.

Bijlage III. Organogram BrabantZorg, oktober 2011



Organogram BrabantZorg (2011). Door BrabantZorg. Opgehaald op www.brabantzorg.eu

Bijlage IV. Interviewgide hoofdonderzoek

Inleiding

In deze interviewgide probeer ik helder te maken hoe de interviewvragen en observatietopics zich verhouden met de topics, centrale vraag en deelvragen.

Topics

- | | | |
|----------------------|-------------|------------------|
| A. Huidige situatie | 1. Verloop | 2. Mening |
| B. Gewenste situatie | 1. Algemeen | 2. ondersteuning |

Onderzoeksvragen

Centrale vraag:

"Hoe kan de afdeling communicatie bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie, met name in de lijn, rekening houdend met de behoeftes van de verschillende lagen in de organisatie?"

Deelvragen:

1. Hoe hebben bestuurders, managers en medewerkers (dagelijks) te maken met interne communicatie en hoe verloopt deze?
2. Hoe ervaren het bestuur, het management en de medewerkers de huidige interne communicatie, met name in de lijn, en waar liggen de knelpunten?
3. Hoe ziet de ideale situatie eruit volgens het bestuur, het management en de medewerkers als het gaat om interne communicatie, met name in de lijn?
4. Wat zijn de behoeftes van het bestuur, het management en de medewerkers op het gebied van (ondersteuning in) de interne communicatie, met name in de lijn?

Interviewvragen

(De schuingedrukte tekst beschreven in punten onder een vraag zijn bedoelt als extra hulpmiddel wanneer een respondent moeite heeft met het antwoord geven op de vraag)

Huidige situatie

1. Kan je kort vertellen wat je dagelijkse werk inhoudt? (geeft leiding aan ... (aantal) medewerkers)
2. Met wie heb je daarin zoal contact?
 - Bestuur/de baas
 - Specialisaties: Organisatiebeleid (beleid , communicatie, kwaliteit, subsidie en fondsen en juridische zaken), P&O, Klantenservice, ICT, EAD, Horeca & Facilitair en huisvesting.
 - Manager locatiegroep eigen locatie / andere locatie
 - Teammanager eigen locatie / andere locatie
 - Medewerker eigen team / ander team /andere locatie
3. Hoe kom je in contact? hoe wordt dit bepaald?
 - Structureel vastgelegd (vergadering, werkoverleg etc.)
 - Op aanvraag van de medeweker zelf of de ander (via telefoon, mail, persoonlijk etc.)
4. Hoe vaak hebben jullie contact? Vind je dit vaak genoeg/te vaak?
 - Structureel of incidenteel
5. Hoe hebben jullie contact? Vind je dit een fijne manier?
 - Contact met vast contactpersoon of met een afdeling algemeen?
 - Persoonlijk, vergadering, telefonisch, e-mail etc.
6. Waar hebben jullie het over?
7. Kan je hierin je mening geven? En wordt daar iets mee gedaan?
8. Hoe belangrijk is dit contact voor jou? En waarom?

9. Op welke manier krijg je informatie? Vind je dit een fijne manier/is er een gemis?
- Taakinformatie: de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk te kunnen doen.
 - P&O-informatie: de informatie van de afdeling P&O over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.
 - Beleidsinformatie: de informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen in het bedrijf en de visie voor de toekomst.
 - Motiverende informatie: de informatie die nodig is om een positief werkklimaat te creëren. Informatie die medewerkers het gevoel geven dat ze worden gewaardeerd.
 - Wordt dit 'gebracht' of komt men dit halen.
10. Van welke communicatie middelen maak je zoal gebruik? En waarvoor?
- Schriftelijke middelen: Ondernemingsplan, nieuwsbrieven (organisatie: Bij onZ en locatiespecifiek), Zorgeloos, informatiebord(?) en schriftje (op locatie).
 - Audiovisuele middelen: Telefoon.
 - Digitale middelen: Intranet, internet, e-mail, Yammer en Kompas.
11. Welke knelpunten ervaar je/waar loop je tegen aan als je medewerkers wilt informeren of met ze wil communiceren?
- Bereiken van medewerkers
 - Afspraken maken
 - Formuleren van boodschap/vertalen van boodschap
- X. ken je de afdeling communicatie?
- Heb je een idee wie het zijn en waar ze zitten?
 - Kun je me vertellen wat voor werkzaamheden ze doen/waarvoor je bij ze terecht kunt?

Gewenste situatie

12. Wat is voor jou de ideale situatie als het gaat om interne communicatie, met name in de lijn? (hoe verloopt deze?)
13. Welke ondersteuning zou je graag willen t.o.v. interne communicatie en informatie, met name in de lijn? En van wie?
- Ondersteuning en advies (meedenken over inhoud en/of vorm)
 - Coaching (in bijvoorbeeld presenteren, schrijven, informatie overbrengen naar medewerkers, faciliteren van bijeenkomsten)
 - Van leidinggevende of een specifieke afdeling.
 - Wanneer wordt aangeboden, is er dan interesse?
14. Ben je van mening dat jou leidinggevende en/of andere collega's baat hebben bij ondersteuning in hun interne communicatie, met name in de lijn? En op welke manier?
- Ondersteuning en advies (meedenken over inhoud en/of vorm)
 - Coaching (in bijvoorbeeld presenteren, schrijven, informatie overbrengen naar medewerkers, faciliteren van bijeenkomsten)

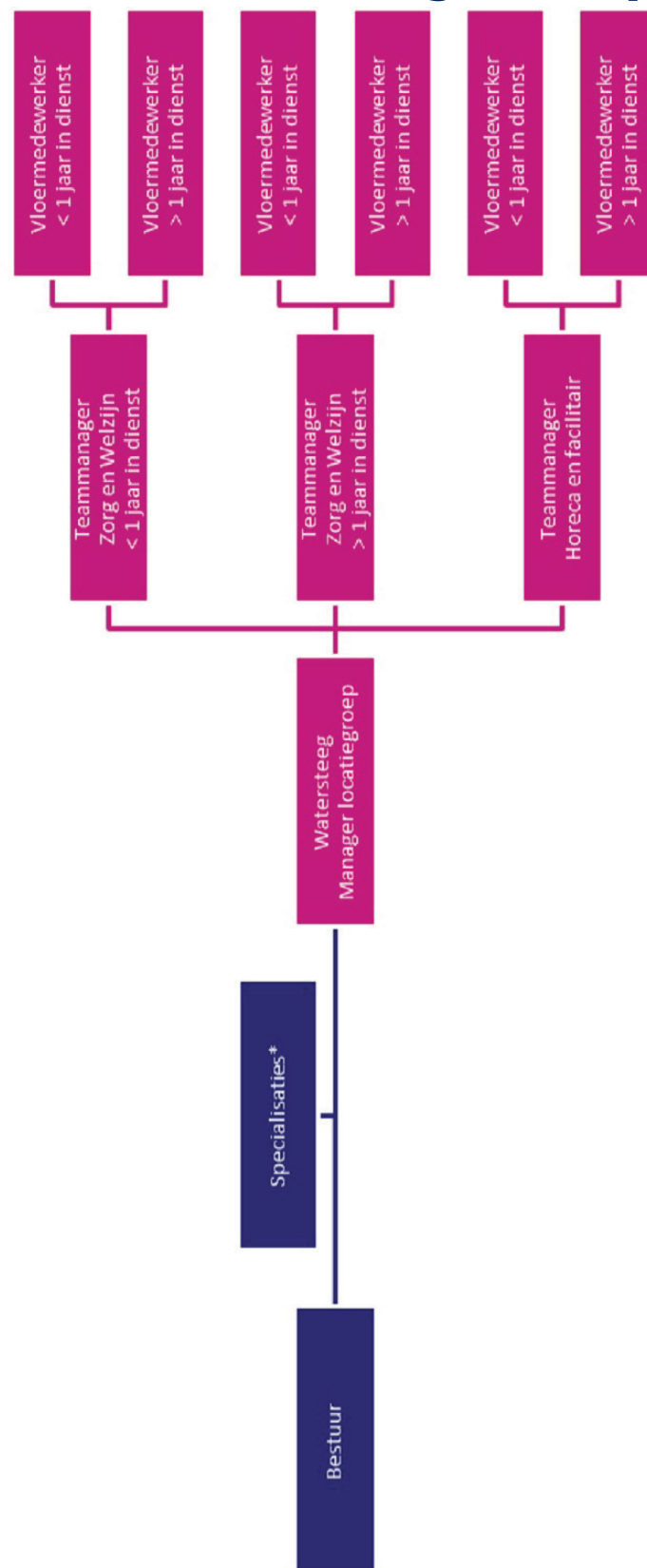
Observatietopics

- | | |
|--|--|
| 1. Soort bijeenkomst | 7. Tijdsbewaking |
| 2. Aantal aanwezigen | 8. Structuurbewaking |
| 3. Functie aanwezigen | 9. Mate van participatie aanwezigen |
| 4. Voorzitter (functie/rol) | 10. Concrete afspraken |
| 5. Agenda
(Totstandkoming, aanwezig ja/nee, gebruik) | 11. Komt communicatie specifiek aan bod? |
| 6. Notulen
(Totstandkoming, aanwezig ja/nee, gebruik) | 12. Wat valt op... |

Interviewvraag	Topic	Onderzoeksvraag
1, 2, 10, X	A1	1
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11	A1, A2	1, 2
12	B1	3
13, 14	B2	4

Observatietopics	Topic	Onderzoeksvraag
1	A1	1
3	A1	1
		vraag

Bijlage V. Schematische weergave respondenten



■ = Algemeen - vier respondenten ■ = Locatie - zeven respondenten

* Na overeenstemming met manager locatiegroep zijn medewerkers geselecteerd die verbonden zijn aan de locatie van verschillende specialisaties (o.a. Organisatiebeleid (beleid, communicatie, kwaliteit, subsidie en fondsen en juridische zaken), P&O, Klantenservice, ICT, EAD, Horeca & Facilitair en huisvesting.)

Bijlage VI. Vragenlijst, semi-gestructureerd interview

Hallo,

Fijn dat je me wilt helpen bij mijn onderzoek. Voor we beginnen wil ik graag even uitleggen wat ik in het interview versta onder interne communicatie en lijncommunicatie:

Interne communicatie: alle contact, zowel formeel als informeel en zowel schriftelijk, digitaal als persoonlijk tussen alle medewerkers in de organisatie (bestuur, management, medewerkers). Hierbij kan gedacht worden aan vergaderingen, werkoverleg, persoonlijke gesprekken, telefoongesprekken, mailverkeer, nieuwsbrieven, het intranet, Yammer etc.

Lijn communicatie: De communicatie tussen leidinggevende en medewerker. Van boven naar beneden en van beneden naar boven.

Zijn hierover vragen?

Locatie:

Functie:

Tijd in dienst:

Huidige situatie

1. Kan je kort vertellen wat je dagelijkse werk inhoudt? (geeft leiding aan ... (aantal) medewerkers)
2. Met wie heb je daarin zoal contact?
 - Bestuur/de baas
 - Specialisaties: Organisatiebeleid (beleid, communicatie, kwaliteit, subsidie en fondsen en juridische zaken), P&O, Klantenservice, ICT, EAD, Horeca & Facilitair en huisvesting.
 - Manager locatiegroep eigen locatie / andere locatie
 - Teammanager eigen locatie / andere locatie
 - Medewerker eigen team / ander team / andere locatie
3. Hoe kom je in contact? hoe wordt dit bepaald?
 - Structureel vastgelegd (vergadering, werkoverleg etc.)
 - Op aanvraag van de medewerker zelf of de ander (via telefoon, mail, persoonlijk etc.)
4. Hoe vaak hebben jullie contact? Vind je dit vaak genoeg/te vaak?
 - Structureel of incidenteel
5. Hoe hebben jullie contact? Vind je dit een fijne manier?
 - Contact met vast contactpersoon of met een afdeling algemeen?
 - Persoonlijk, vergadering, telefonisch, e-mail etc.
6. Waar hebben jullie het over?
7. Kan je hierin je mening geven? En wordt daar iets mee gedaan?
8. Hoe belangrijk is dit contact voor jou? En waarom?

9. Op welke manier krijg je informatie? Vind je dit een fijne manier/is er een gemis?
- *Taakinformatie: de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk te kunnen doen.*
 - *P&O-informatie: de informatie van de afdeling P&O over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.*
 - *Beleidsinformatie: de informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen in het bedrijf en de visie voor de toekomst.*
 - *Motiverende informatie: de informatie die nodig is om een positief werkklimaat te creëren. Informatie die medewerkers het gevoel geven dat ze worden gewaardeerd.*
 - *Wordt dit 'gebracht' of komt men dit halen.*
10. Van welke communicatie middelen maak je zoal gebruik? En waarvoor?
- *Schriftelijke middelen: Ondernemingsplan, nieuwsbrieven (organisatie: Bij onZ en locatiespecifiek), Zorgeloos, informatiebord(?) en schriftje (op locatie).*
 - *Audiovisuele middelen: Telefoon.*
 - *Digitale middelen: Intranet, internet, e-mail, Yammer en Kompas.*
11. Welke knelpunten ervaar je/waar loop je tegen aan als je medewerkers wilt informeren of met ze wil communiceren?
- *Bereiken van medewerkers*
 - *Afspraken maken*
 - *Formuleren van boodschap/vertalen van boodschap*
- X. ken je de afdeling communicatie?
- *Heb je een idee wie het zijn en waar ze zitten?*
 - *Kun je me vertellen wat voor werkzaamheden ze doen/waarvoor je bij ze terecht kunt?*

Gewenste situatie

12. Wat is voor jou de ideale situatie als het gaat om interne communicatie, met name in de lijn? (hoe verloopt deze?)
13. Welke ondersteuning zou je graag willen t.o.v. interne communicatie en informatie, met name in de lijn? En van wie?
- *Ondersteuning en advies (meedenken over inhoud en/of vorm)*
 - *Coaching (in bijvoorbeeld presenteren, schrijven, informatie overbrengen naar medewerkers, faciliteren van bijeenkomsten)*
 - *Van leidinggevende of een specifieke afdeling.*
 - *Wanneer wordt aangeboden, is er dan interesse?*
14. Ben je van mening dat jou leidinggevende en/of andere collega's baat hebben bij ondersteuning in hun interne communicatie, met name in de lijn? En op welke manier?
- *Ondersteuning en advies (meedenken over inhoud en/of vorm)*
 - *Coaching (in bijvoorbeeld presenteren, schrijven, informatie overbrengen naar medewerkers, faciliteren van bijeenkomsten)*
-

Dit waren mijn vragen.

*Wil je nog terugkomen op een vraag of iets toevoegen?
Heb je nog vragen en/of opmerkingen?*

Nee? Dan wil ik je heel erg bedanken voor je medewerking!

Bijlage VII. Vragenlijst, interview bestuurslid

Intro, zie bijlage II.

Huidige situatie

1. Met wie heeft u in uw dagelijkse werk zoal/vooral contact? (intern)
 - *Specialisaties: Organisatiebeleid (beleid, communicatie, kwaliteit, subsidie en fondsen en juridische zaken), P&O, Klantenservice, ICT, EAD, Horeca & Facilitair en huisvesting.*
 - *Manager locatiegroep eigen locatie / andere locatie*
 - *Teammanager eigen locatie / andere locatie*
 - *Medewerker eigen team / ander team / andere locatie*
 - *Locatie > hieraan gekoppeld?*
2. Hoe verloopt dit contact?
 - *Frequentie*
 - *Manier waarop (via mail, telefoon, persoonlijk)*
3. Welke knelpunten ervaart u/waar loopt u tegen in de interne communicatie?
 - *Vb. Bereiken van (bepaalde groep) medewerkers, afspraken maken, Formulieren van boodschap/vertalen van boodschap*
4. Wat doet de afdeling communicatie voor u en de organisatie?
 - *Waarvoor kunt u bij ze terecht?*
 - *Is dit de gewenste rol?*
 - *Hoe anders?*
5. Welke rol ziet u voor de afdeling communicatie?
 - *Nu of in de toekomst?*

Gewenste situatie

6. Wat is voor u de ideale situatie als het gaat om interne communicatie, met name in de lijn? (hoe verloopt deze?)
 7. Bij welke ondersteuning vanuit de afdeling communicatie heeft naar uw idee de organisatie baat?
 - *Soort ondersteuning*
 - *Voor welk niveau/welke functie*
-

Dit waren mijn vragen.

*Wil je nog terugkomen op een vraag of iets toevoegen?
Heb je nog vragen en/of opmerkingen?*

Nee? Dan wil ik je heel erg bedanken voor je medewerking!

Bijlage VIII. Topiclijst observatie

Setting

1. Soort bijeenkomst
2. Aantal aanwezigen
3. Functie aanwezigen
4. Inrichting van de ruimte
5. Voorzitter (functie/rol)

Materialen

6. Agenda
 - Totstandkoming
 - Aanwezig ja/nee
 - Gebruik
7. Notulen
 - Totstandkoming
 - Aanwezig ja/nee
 - Gebruik

Structuur

8. Tijdsbewaking
9. Structuurbewaking
10. Mate van participatie aanwezigen
11. Concrete afspraken

Overig

12. Komt communicatie specifiek aan bod?
13. Wat valt op...

Bijlage IX. Werkvorm; Drieluik

