GGZ Oost Brabant:
2.400 communicatiemedewerkers

"Iedereen is eigenaar van zijn eigen communicatie" – Erik Reijnders.

Een advies voor de interne communicatie

Kayleigh Vlassak

Fontys Hogeschool Communicatie
Eindhoven, 7 juni 2011

Titel
GGZ Oost Brabant: 2.400 communicatiemedewerkers
Ondertitel
Advies voor de interne communicatie

Auteur
Kayleigh Vlassak

Opleiding
Fontys Hogeschool Communicatie
Begeleidend docent
Angenieta Kuijpers

Opdrachtgever
GGZ Oost Brabant
Carla Jacobs - communicatieadviseur

Plaats en datum
Eindhoven
7 juni 2011

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie die ik in opdracht van GGZ Oost Brabant heb uitgevoerd. Van februari tot juni heb ik ontzettend hard gewerkt om een advies te ontwikkelen voor de interne communicatie. GGZ Oost Brabant beschouwt deze opdracht als nulmeting over de tevredenheid in volle breedte van de organisatie over interne communicatie.

Met een positief gevoel kijk ik terug op deze leuke en leerzame ervaring. Dit voorwoord wil ik dan ook gebruiken om een aantal mensen te bedanken die mij geholpen hebben om deze opdracht tot een succes te maken.

Allereerst wil ik Carla Jacobs, mijn stagebegeleider en communicatieadviseur van GGZ Oost Brabant, bedanken voor alle tijd die ze voor me vrij heeft gemaakt. Haar hulp bij het benaderen van medewerkers en kritische blik op mijn opdracht hebben er voor gezorgd dat ik een goed eindproduct heb kunnen leveren.

Ten tweede wil ik Angenieta Kuijpers, begeleider van de opleiding Communicatie bedanken. Haar kritische blik, direct commentaar en nieuwe input hebben mij regelmatig aan het denken gezet waardoor ik andere en betere keuzes heb gemaakt.

Daarnaast wil ik Debby Postulart en Ton Rutten bedanken voor de hulp tijdens het ontwikkelen van het onderzoek. Hun feedback en hulp bij het programma Formdesk hebben ervoor gezorgd dat mijn onderzoek een goede basis is geworden voor het formuleren van de conclusies en het advies.

Ook gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van Bureau Communicatie. Ze hebben me geholpen als ik er even niet uit kwam en waren altijd geïnteresseerd in mijn vorderingen. Dit heeft er voor gezorgd dat ik nog gemotiveerder werd om voor de organisatie een bruikbaar advies te formuleren.

Als laatste wil ik alle medewerkers van GGZ Oost Brabant die deel hebben genomen aan het kwalitatief onderzoek bedanken voor hun tijd en input. Dit is namelijk van grote waarde geweest voor het verloop van mijn opdracht.

Het zit er op! Deze afstudeerscriptie is het einde van mijn schoolcarrière, maar ook een begin. Het begin van mijn leven als communicatieadviseur. Waarvan ik zeker weet dat het een succes gaat worden door alle kennis die ik afgelopen jaren heb opgedaan op Fontys Hogeschool Communicatie.

Kayleigh Vlassak
7 juni 2011

Management Summary

De organisatie
GGZ Oost Brabant is een organisatie die geestelijke gezondheidszorg aanbiedt in tweede- en derdelijn. Mensen met ernstige psychische en/of psychiatrische problemen die in de eerste lijn niet (meer) geholpen kunnen worden, worden via de huisarts doorverwezen naar één van de behandellocaties van GGZ Oost Brabant.

Visie
In het communicatiejaarplan 2011 heeft Bureau Communicatie, de communicatieafdeling van GGZ Oost Brabant, een nieuwe visie geformuleerd. Hierin staat beschreven dat ze een switch willen maken van de actievisie naar de interactievisie. Van de traditionele middelen naar meer interactie en digitale communicatie. Van informatie naar communicatie zodat er meer betrokkenheid en verbondenheid gecreëerd wordt bij de medewerkers van GGZ Oost Brabant.

Doelstelling
Het doel van de afstudeeropdracht is een advies ontwikkelen over de interne communicatie van GGZ Oost Brabant. In dit advies worden de visie en de wensen en verwachtingen van de medewerkers meegenomen.

Centrale vraag
Bij dit doel is de volgende centrale vraag geformuleerd:
Hoe kan GGZ Oost Brabant de interne communicatie verbeteren zodat die voldoet aan de wensen en verwachtingen van de medewerkers en aansluit op de visie die opgesteld is in communicatiejaarplan 2011?

Deelvragen
Om deze centrale vraag te ondersteunen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:
- Hoe ziet de huidige interne communicatie er uit?
- Wat is de huidige visie op communicatie?
- Welke interne communicatiemiddelen gebruikt GGZ Oost Brabant en met welk doel?
- Wat vinden de medewerkers van de huidige interne communicatie?
- Hoe wil GGZ Oost Brabant de nieuwe visie uitvoeren in de interne communicatie?
- Wat zijn de wensen en verwachtingen van de medewerkers van GGZ Oost Brabant over de interne communicatie?
- Op welke manier willen de medewerkers benaderd worden?
- Wat verwachten de medewerkers qua informatie vanuit de organisatie?

Conclusies
Aan de hand van deskresearch, kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews en groepsdiscussies en kwantitatief onderzoek door enquêtes zijn de volgende conclusies geformuleerd:
- Medewerkers ervaren een overload aan informatie. Door de grote hoeveelheid communicatiemiddelen en het zenden van berichten naar iedereen zijn medewerkers veel tijd kwijt aan het zoeken naar de juiste informatie.
- Er is een groot verschil in tevredenheid tussen medewerkers met een zorgfunctie en medewerkers die werkzaam zijn bij management/staf/ondersteuning (mso). Maar 11,19% van de medewerkers met een zorgfunctie heeft een Yammer-account.

- Medewerkers zijn voldoende op de hoogte van de werkzaamheden van collega's, maar zouden hier toch meer over willen weten.
- Medewerkers hebben voldoende contact met hun leidinggevenden en worden door hen ook voldoende op de hoogte gehouden over ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Medewerkers ervaren dat hun ideeën en meningen gehoord worden door hun leidinggevenden, maar ze zouden nog meer feedback willen geven op informatie en besluiten van het management.
- Werkoverleg en e-mail zijn de belangrijkste communicatiemiddelen om intern te communiceren.
- Medewerkers zijn bereid om de interne communicatie meer digitaal te maken, zolang het maar ter ondersteuning is van de persoonlijke communicatie.

Advies
Aan de hand van deze conclusies is het volgende advies geformuleerd:
- Persoonlijke communicatie moet de belangrijkste vorm van communiceren blijven binnen de interne communicatie.
- De medewerkers laten selecteren over welke onderwerpen ze informatie willen ontvangen.
- De medewerkers meer mogelijkheden bieden om feedback te geven op informatie en besluiten van het management.
- Berichten die voor alle medewerkers van belang zijn en die ze gelezen moeten hebben op een prominente plek communiceren of meer op laten vallen.
- Huidige communicatiemiddelen die niks met persoonlijke communicatie te maken hebben meer digitaal communiceren.
- Intranet vanuit thuis toegankelijk maken.
- Een balans krijgen tussen medewerkers met een zorgfunctie en medewerkers die werkzaam zijn bij mso. Voor de medewerkers met een zorgfunctie zal bij het digitaliseren van de interne communicatie meer aandacht en ondersteuning moeten zijn.
- Een communicatieplan voor Yammer ontwikkelen waarin een handleiding en de voordelen staan beschreven om de medewerkers te overtuigen om deel te nemen. Yammer is namelijk een uitstekend middel om meer te weten te komen over de werkzaamheden van collega's en sluit, door de interactiviteit, aan op de visie de geformuleerd is in communicatiejaarplan 2011.

Het plan, dat Bureau Communicatie heeft, om een sociaal intranet te ontwikkelen voor de organisatie kan werken binnen GGZ Oost Brabant. Veel van bovenstaande adviezen kunnen namelijk in het sociaal intranet geïmplementeerd worden. Belangrijke voorwaarden waar GGZ Oost Brabant rekening mee dient te houden om het tot een succes te maken zijn:
- Tijdens de ontwikkeling moet er voldoende gecommuniceerd worden met de medewerkers.
- De medewerkers betrekken bij de ontwikkeling van het intranet.
- Duidelijk communiceren wat de voordelen voor de medewerkers zijn van het sociaal intranet.
- Open staan voor feedback en vragen van de medewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord 4
Management Summary 6
Inhoudsopgave 8

1. Inleiding 10
1.1 Aanleiding 10
1.2 Doelstelling 10
1.3 Organogram 10
1.4 Organisatie 11

2. Onderzoeksopzet 12
2.1 Doelstelling 12
2.2 Centrale vraag 12
2.3 Deelvragen 12
2.4 Deskresearch 12
2.5 Fieldresearch 12
2.6 Resultaten 13
2.7 Conclusies 13
2.8 Advies 13

3. Deskresearch 14
3.1 Historie 14
3.2 Funderingsschema 14
3.3 Van identiteit naar autoriteit: op weg naar i-context 17
3.4 Werkbelevingsonderzoek 18

4. Theoretisch kader 20
4.1 Interne communicatie 20
4.2 Interactie 20
4.3 Betrokkenheid 21
4.4 Communicatiekruispunt 21
4.5 Interactievisie 22

5. Van actie naar interactie 26
5.1 Huidige situatie 26
5.2 Toekomstplannen 27
5.3 Conclusies deskresearch 27

6 Kwalitatief onderzoek 30
6.1 Interviews 30
6.2 Groepsdiscussies 30
6.3 Conclusies 31
6.4 Eindconclusie 33

7 Kwantitatief onderzoek 34
7.1 Enquête 34
7.2 Steekproef 34

7.3 Non-response 36
7.4 Resultaten 36

8. Conclusies 38
8.1 Deelvragen 38
8.2 Centrale vraag 49

9. Advies 52

Bronvermelding 58
Bijlagen 60

1. Inleiding

In dit hoofdstuk staan de aanleiding, doelstelling en centrale vraag van deze opdracht beschreven. Daarnaast wordt er algemene informatie en achtergrondinformatie gegeven over de organisatie GGZ Oost Brabant.

1.1 Aanleiding

In het communicatiejaarplan 2011 heeft Bureau Communicatie, de communicatieafdeling van GGZ Oost Brabant, een nieuwe visie geformuleerd. Hierin staat beschreven dat ze een switch willen maken van de actievisie naar de interactievisie. Van de traditionele middelen naar meer interactie en digitale communicatie. Van informatie naar communicatie zodat er meer betrokkenheid en verbondenheid gecreëerd wordt bij de medewerkers van GGZ Oost Brabant.

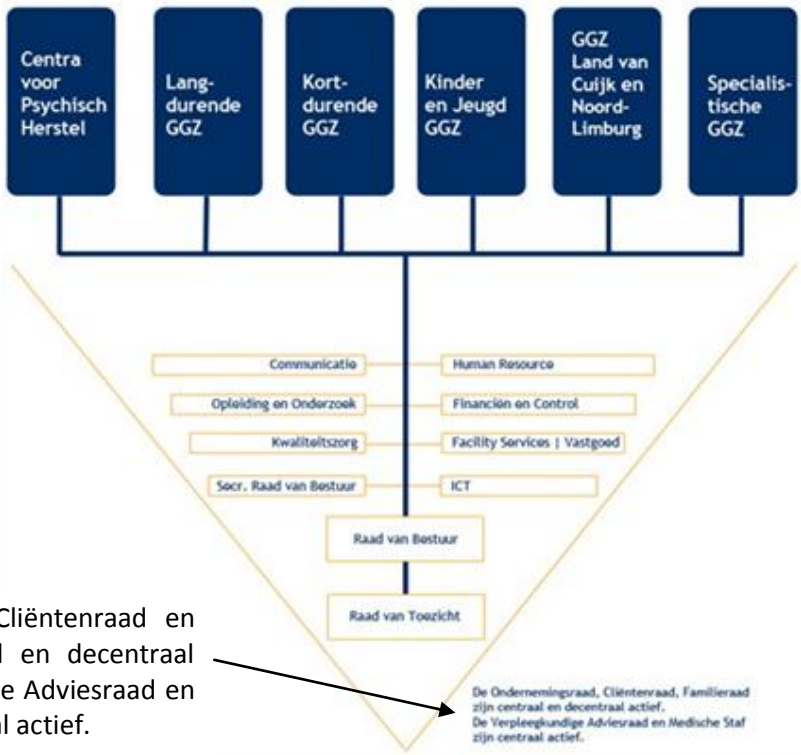
In deze scriptie wordt een beeld gevormd van de meningen van de medewerkers van GGZ Oost Brabant. Wat hun wensen en verwachtingen zijn over deze nieuwe visie qua interne communicatie.

1.2 Doelstelling

Het doel van de afstudeeropdracht is een advies ontwikkelen over de interne communicatie van GGZ Oost Brabant. Zowel de nieuwe visie die opgesteld is in communicatiejaarplan 2011 als de wensen en verwachtingen van de medewerkers van GGZ Oost Brabant worden meegenomen in dit advies. Ook theorieën uit de literatuur worden meegenomen in dit advies.

1.3 Organogram

In het organogram staan de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur onderaan, dit is anders dan bij de meeste organisaties. GGZ Oost Brabant heeft deze keuze bewust gemaakt. Zij vinden dat de medewerkers die direct in contact staan met de cliënten een belangrijkere rol vervullen binnen de organisatie dan de medewerkers van staf- en steundiensten.



De ondernemingsraad, Cliëntenraad en Familieraad zijn centraal en decentraal actief. De verpleegkundige Adviesraad en Medische staf zijn centraal actief.

Figuur 1: Organogram GGZ Oost Brabant 2011

1.4 Organisatie
GGZ Oost Brabant is een organisatie die geestelijke gezondheidszorg aanbiedt in tweede- en derdelijn. Mensen met ernstige psychische en/of psychiatrische problemen die in de eerste lijn niet (meer) geholpen kunnen worden, worden via de huisarts doorverwezen naar één van de behandellocaties van GGZ Oost Brabant.

GGZ Oost Brabant zit op meer dan 100 locaties in Oost-Brabant en Noord-Limburg. Hier wordt hulp geboden aan de 11.000 mensen die jaarlijks aankloppen. Omdat dit een ontzettend grote groep is, heeft GGZ Oost Brabant de zorg verdeeld in zes zorggroepen.

Kinder- en Jeugd GGZ
Zorggroep Kinder- en Jeugd GGZ begeleidt kinderen en jongeren van 0 tot 22 jaar. De aanpak wordt in overleg met ouders en verzorgers zorgvuldig afgestemd op de leeftijd en problematiek van het kind. Vaak gaat het om problemen als een vervelende ervaring die niet verwerkt is, een dierbaar persoon die ze verloren hebben of langdurig gepest worden.

Kortdurende GGZ
Bij zorggroep Kortdurende GGZ wordt meestal ambulante hulp geboden of vindt er een deeltijdbehandeling plaats, soms door een kortdurende opname in één van de klinieken. In de meeste gevallen blijft de cliënt thuis.

Langdurende GGZ
Bij zorggroep Langdurende GGZ worden mensen behandeld die voor een langere tijd, of hun hele leven, zorg en begeleiding nodig hebben. De Langdurende GGZ baseert zich op vier belangrijke uitgangspunten; de Herstelvisie, de best mogelijke (evidence-based) behandeling, rehabilitatie en toegang tot maatschappelijke zorg. Het hoofddoel van de zorg is het verbeteren van de kwaliteit van leven.

Bij zowel Kortdurende GGZ als Langdurende GGZ worden mensen behandeld met bijvoorbeeld schizofrenie, manische depressie of angsten.

Specialistische GGZ
De zorggroep Specialistische GGZ is gespecialiseerd in het herkennen en behandelen van ingewikkelde problematiek op het gebied van: minderbegaafde psychiatrische patiënten, niet aangeboren hersenletsel, een combinatie van lichamelijke en psychische aandoeningen, autisme, eetproblemen en persoonlijkheids- of gedragstoornissen.

GGZ Land van Cuijk en Noord-Limburg
Door in de regio Noord-Oost-Brabant en Noord-Limburg de samenwerking aan te gaan met stichting Pantein is er een optimale afstemming ontstaan tussen de geestelijke gezondheidszorg, het ziekenhuis, wonen en welzijn. Zorggroepen Kortdurende GGZ en Langdurende GGZ zijn gevestigd op de locatie van GGZ Land van Cuijk en Noord-Limburg.

Centra voor Psychisch Herstel
De Centra voor Psychisch Herstel zijn unieke voorzieningen, waar mensen tot rust kunnen komen en herstellen van bijvoorbeeld een depressie, uitputting of problemen die hem of haar boven het hoofd groeien. Het verblijf in een vriendelijke en rustige omgeving kalmeert en vermindert de spanning.

2. Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit twee delen, deskresearch en fieldresearch. In dit hoofdstuk is de opzet van beide onderzoeksmethodes toegelicht aan de hand van de doelstelling, de centrale vraag en de deelvragen.

2.1 Doelstelling
Het doel van het onderzoek is de wensen en verwachtingen van de medewerkers van GGZ Oost Brabant over de interne communicatie in kaart brengen.

2.2 Centrale vraag
Hoe kan GGZ Oost Brabant de interne communicatie verbeteren zodat die voldoet aan de wensen en verwachtingen van de medewerkers en aansluit op de visie die opgesteld is in communicatiejaarplan 2011?

2.3 Deelvragen
Om een structuur te krijgen in het onderzoek en meer gericht op zoek te gaan naar informatie heb ik verschillende deelvragen geformuleerd. Tijdens de uitvoering van het onderzoek staan de centrale vraag en deelvragen centraal.

Deskresearch
- Hoe ziet de huidige interne communicatie er uit?
- Wat is de huidige visie op communicatie?
- Welke interne communicatiemiddelen gebruikt GGZ Oost Brabant en met welk doel?

Fieldresearch
- Wat vinden de medewerkers van de huidige interne communicatie?
- Hoe wil GGZ Oost Brabant de nieuwe visie uitvoeren in de interne communicatie?
- Wat zijn de wensen en verwachtingen van de medewerkers van GGZ Oost Brabant over de interne communicatie?
- Op welke manier willen de medewerkers benaderd worden?
- Wat verwachten de medewerkers qua informatie vanuit de organisatie?

2.4 Deskresearch
Om een beeld te krijgen van GGZ Oost Brabant heb ik eerst deskresearch uitgevoerd. Ik heb de organisatie geanalyseerd aan de hand van het funderingsschema van Marianne van den Bosch & Paula Zweekhorst (2009). Hierbij heb ik gekeken naar de organisatiestructuur en het communicatiebeleid van GGZ Oost Brabant. Daarnaast heb ik door middel van de theorieën van Reijnders en Quirke geanalyseerd met welk doel GGZ Oost Brabant op dit moment communiceert.

2.5 Fieldresearch
Om een beeld te vormen van de wensen en verwachtingen van de medewerkers heb ik fieldresearch uitgevoerd. Deze fieldresearch is verdeeld in twee onderdelen, het kwalitatief onderzoek door middel van interviews en groepsdiscussies en het kwantitatief onderzoek door middel van enquêtes. De informatie uit het kwalitatief onderzoek heb ik gebruikt om de vragen voor het kwantitatief onderzoek te formuleren.

Kwalitatief onderzoek
Door middel van kwalitatief onderzoek heb ik een beeld gekregen van de meningen van de werknemers van GGZ Oost Brabant over de interne communicatie. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews met medewerkers van GGZ Oost Brabant met een leidinggevende functie. Voorbeelden hiervan zijn de voorzitter van de OR, een zorggroepdirecteur en een zorgmanager. Daarnaast heb ik twee groepsdiscussies georganiseerd waaraan medewerkers van de staf- en steundiensten en de zorggroepen hebben deelgenomen. Voorbeelden hiervan zijn psychiaters, verpleegkundigen en medewerkers van de horeca.

Kwantitatief onderzoek
De resultaten van het kwalitatief onderzoek zijn gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst voor het kwantitatief onderzoek. Deze vragenlijst is verspreid in de vorm van een enquête onder een steekproef van de medewerkers van GGZ Oost Brabant. Deze enquêtes zijn via het programma Form Desk ontwikkeld en verstuurd.

2.6 Resultaten
De resultaten van het kwantitatief onderzoek zijn verwerkt in kruistabellen om relevante informatie tegenover elkaar te zetten. Hier is onder andere gekeken naar de rol van leidinggevenden, de functie van het intranet en de tevredenheid over het werkoverleg. Deze kruistabellen zijn gebruikt om de conclusies te onderbouwen.

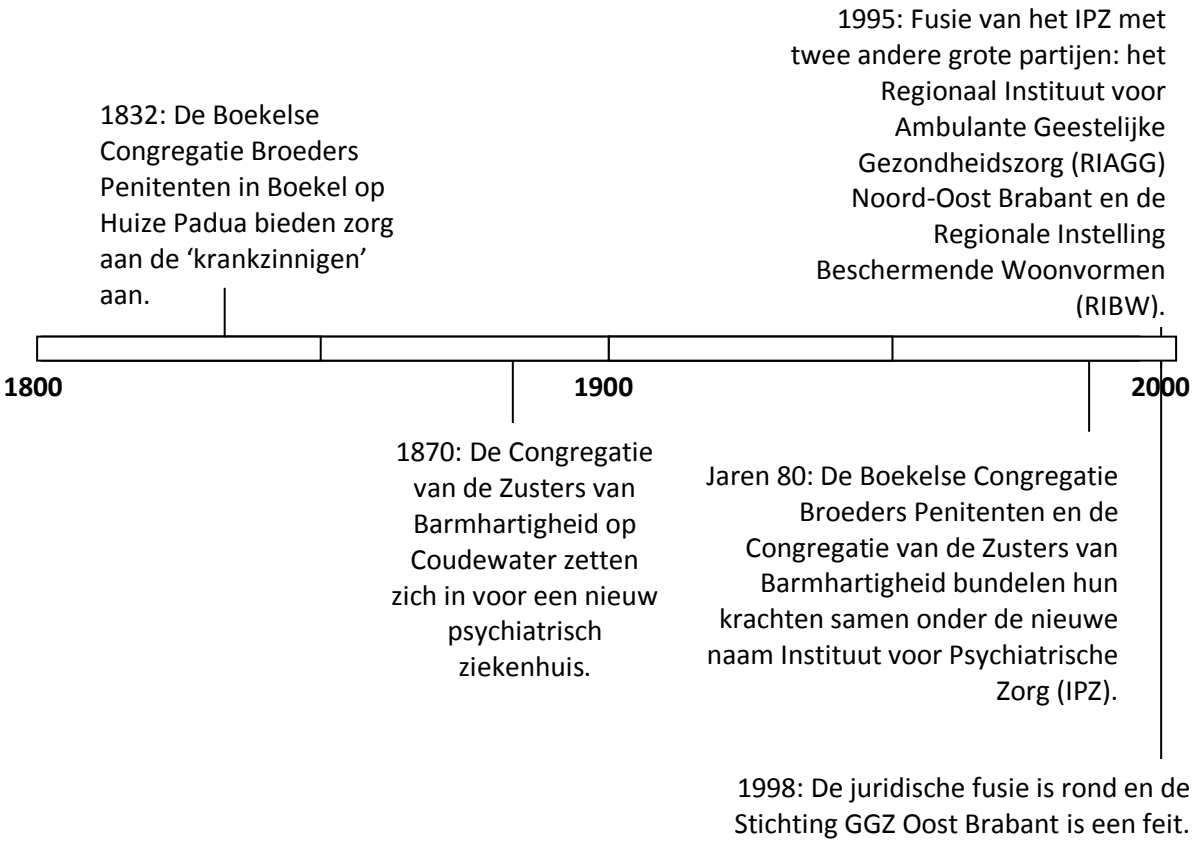
2.7 Conclusies
De conclusies van het onderzoek zijn geformuleerd door antwoord te geven op de deelvragen en centrale vraag. Deze antwoorden, onderbouwt door de verschillende kruistabellen, vormen de basis voor het advies.

2.8 Advies
Het advies, dat geformuleerd is aan de hand van antwoorden op de deelvragen en centrale vraag en de kruistabellen, is puntsgewijs opgenoemd. Daarnaast zijn alle punten samengevoegd in een concreet plan wat de organisatie kan gebruiken om de interne communicatie te verbeteren.

3. Deskresearch

In dit hoofdstuk wordt alle informatie over GGZ Oost Brabant genoemd die ik heb gevonden door middel van deskresearch. Hier wordt onder andere de organisatie beschreven aan de hand van het Funderingsschema van Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst (2009).

3.1 Historie



Figuur 2: De historie van GGZ Oost Brabant

3.2 Funderingsschema

Om een beeld te krijgen van GGZ Oost Brabant en de manier van communiceren heb ik de organisatie beschreven aan de hand van het Funderingsschema (2009). De belangrijkste punten uit het Funderingsschema zijn hieronder genoemd.

<u>>></u> Het volledige Funderingsschema staat in bijlage I.

Organisatievisie

GGZ Oost Brabant formuleert de visie van de organisatie op de website als volgt: "Goede geestelijke gezondheidszorg kenmerkt zich in onze ogen vooral door één ding: bezieling. Zonder bezieling kun je in dit vak niets wezenlijks betekenen voor een ander. Maar zonder gezonde financiële balans ook niet! Een efficiënte organisatie van de zorg is even onmisbaar om je werk goed te kunnen doen."

GGZ Oost Brabant werkt volgens de Herstelvisie van de Amerikaanse wetenschapper William Anthony. In deze visie staat de cliënt centraal. Hij (of zij) bepaalt welke doelen er worden gesteld, hij beslist mee over de behandeling en hij onderneemt zoveel mogelijk zelf de acties die nodig zijn om te herstellen met zijn ziekte.

Missie
Innovatieve, excellente zorg verlenen aan mensen met complexe psychiatrische en psychische problemen.

Organisatiestructuur
GGZ Oost Brabant is een lijn-staforganisatie.
GGZ Oost Brabant is een gedivisionaliseerde organisatie. De organisatie is opgebouwd uit een aantal semizelfstandige eenheden, de verschillende zorggroepen. Elke zorggroep heeft zijn eigen vestigingsdirecteur en een aandachtsfunctionaris communicatie.

GGZ Oost Brabant heeft veel medewerkers met een leidinggevende functie. Elke zorggroep heeft leidinggevenden op drie verschillende niveaus. Dit zijn de programmaleiders, teamleiders en zorggroepmanagers. Daarnaast heeft elk onderdeel van de staf- en steundiensten een directeur of manager. Aan de top van de totale organisatie staan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De werkzaamheden bij GGZ Oost Brabant worden verdeeld per zorggroep of project. Bij de staf- en steundiensten heeft elke medewerker de verantwoordelijkheid over een zorggroep of project. Aan de hand van die verantwoordelijkheden worden de werkzaamheden verdeeld. Omdat elke medewerker eigen verantwoordelijkheden heeft zijn de bevoegdheden gedecentraliseerd.

De wet- en regelgeving waar GGZ Oost Brabant mee te maken heeft verandert voortdurend. Omdat dit niet per zorggroep hetzelfde is moeten ze hier onafhankelijk van elkaar op reageren, maar ervoor zorgen dat de visie en kernwaarden van GGZ Oost Brabant blijven bestaan.

GGZ Oost Brabant is een oude en grote organisatie, dus een formele organisatie. In totaal werken er 2.400 medewerkers die samen 1429,88 fte's vullen (1 april 2011). Jaarlijks worden 11.000 patiënten behandeld.

Visie op organiseren
GGZ Oost Brabant heeft een organistisch organisatiestelsel. Het is een flexibel organisatie die functioneert op basis van sociale behoeften. Er wordt intensief samengewerkt tussen locaties en zorggroepen.

Organisatiecultuur
Bij GGZ Oost Brabant heerst een taakcultuur. Zowel de samenwerking als de spreiding van de macht zijn hoog.

Kernwaarden: Betrokken, betrouwbaar en ambitieus. Betrokken bij de mens, betrouwbaar als partner in behandeling en ambitieus in het voortdurend verbeteren van onze zorg.

Organisatiestrategie

De bedrijfsdoelstelling van GGZ Oost Brabant is; Kwalitatieve, menslievende zorg bieden aan mensen met psychische en psychiatrische aandoeningen; betrokken, betrouwbaar en ambitieus.

Leiderschapstijl
GGZ Oost Brabant heeft een participerende leiderschapsstijl. De leidinggevende van een afdeling is eindverantwoordelijk voor de werkzaamheden van zijn of haar medewerkers. Het besluit van de leidinggevenden wordt beïnvloed door de meningen van zijn of haar medewerkers. Er is dus sprake van een Y-theorie. De medewerkers zijn bereid te werken zodat ze zich kunnen ontplooien. Ze hechten meer waarden aan vooruitgang bij cliënten dan beloning in vorm van geld. Daarnaast heeft GGZ Oost Brabant een delegerende leiderschapsstijl. De medewerkers zijn bekwaam en bereid om hun taken uit te voeren. Hierbij is weinig sprake van taakgerichtheid en relatiegerichtheid.

Sleutelvaardigheden
De medewerkers handelen vanuit een 'no-nonsense' beleid. Ze willen alle doelgroepen voorzien en iedereen helpen.

Visie op communicatie
Door openlijk met de doelgroep te communiceren en een overleg aan te gaan raken de medewerkers van GGZ Oost Brabant betrokken bij de doelgroep. De cliënt staat centraal in de communicatie en hij bepaalt welke doelen er worden gesteld en beslist mee over de behandeling. Door deze hoge invloed wordt er vertrouwen opgebouwd tussen de cliënt en de organisatie.

In de externe communicatie is er steeds meer sprake van dialogiseren. Medewerkers gaan het dialoog aan met cliënten over behandelingen en gestelde doelen.
In de interne communicatie is er sprake van informeren. GGZ Oost Brabant deelt de informatie met de medewerkers (bekendmaking) en staat hierbij open voor feedback (gecontroleerd eenrichtingsverkeer).

Communicatiestructuur
Bij GGZ Oost Brabant is sprake van hoge mate van formaliteit. De organisatie heeft aan de hand van wetten en regels van de regering protocollen opgesteld.

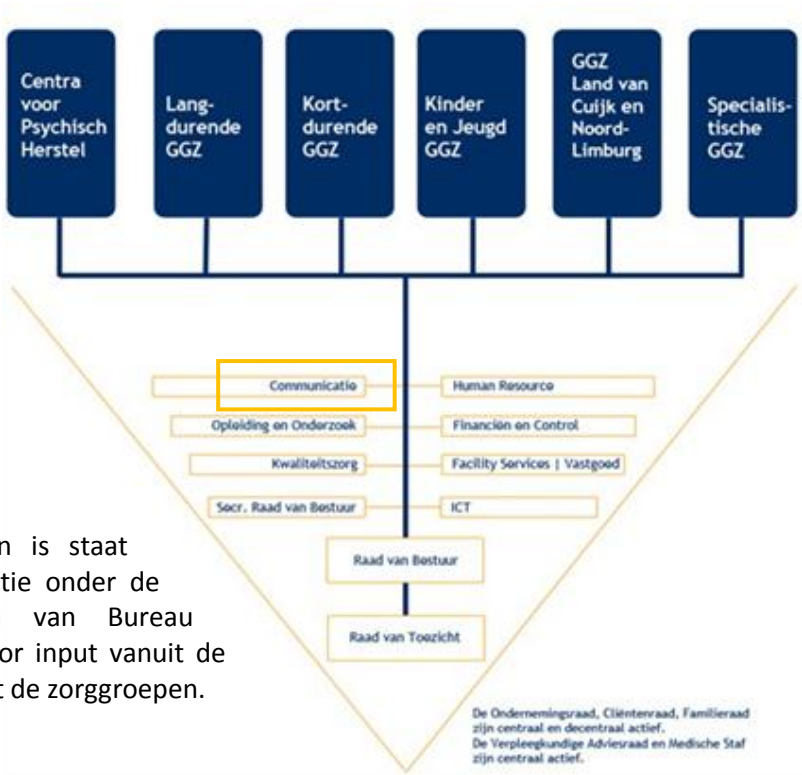
Een boodschap moet bij GGZ Oost Brabant maximaal zes lagen doorlopen om van topniveau naar het onderste bestuursniveau te gaan. Er is dus een hoge mate van gelaagdheid.
GGZ Oost Brabant heeft een brede communicatiestructuur. De verschillende zorggroepen zitten op hetzelfde hiërarchisch niveau. Hier werkt ongeveer 90% van de organisatie.

Naast verticale en horizontale communicatie is er bij GGZ Oost Brabant ook sprake van diagonale communicatie. Dit vindt voornamelijk plaats tussen teamleiders, staf- en steundiensten en de Raad van Bestuur.

Soorten informatie
De medewerkers van GGZ Oost Brabant ontvangen alle vier de soorten informatie vanuit de organisatie. Overheersend zijn taakinformatie van de leidinggevenden door middel van werkoverleg en in steeds grotere mate sociale informatie door bijvoorbeeld nieuwsbrieven en Yammer.

Netwerkstructuur
Bij GGZ Oost Brabant heerst steeds meer een spinnenwebstructuur. Door Yammer heeft iedereen de mogelijkheid om met elkaar te communiceren. Er vindt directe communicatie plaats tussen de medewerkers. De berichtgeving is nog vrij oppervlakkig. Alleen goed nieuws wordt met elkaar gedeeld en kritiek wordt er weinig gegeven.

Formele en informele communicatie
GGZ Oost Brabant zet veel communicatiemiddelen in voor de formele communicatie. Voorbeelden hiervan zijn het intranet, digitale nieuwsbrieven en werkoverleg. Ook wordt via e-mail en telefoon formeel met elkaar gecommuniceerd. Daarnaast zijn er veel mogelijkheden om informeel te communiceren. Zoals bij de netwerkstructuur al genoemd is maakt GGZ Oost Brabant gebruik van Yammer. Ook is er op veel locaties de mogelijkheid om samen te lunchen en elk jaar worden er nieuwjaarsbijeenkomsten en kerstbijeenkomsten georganiseerd.



Figuur 3: Organogram GGZ Oost Brabant 2011

Organisatie van de communicatie
Zoals in het organogram te zien is staat Bureau Communicatie als staffunctie onder de Raad van Bestuur. De taken van Bureau Communicatie worden bepaald door input vanuit de Raad van Bestuur en de input vanuit de zorggroepen.

Communicatieklimaat
Bij GGZ Oost Brabant heerst een familiecultuur. Hierdoor zijn medewerkers niet altijd objectief tegen elkaar geweest. Sinds kort komt daar verandering in. Medewerkers geven elkaar de mogelijkheid om feedback te geven op hun manier van handelen.

Communicatiestrategie
Bureau Communicatie heeft in het communicatiejaarplan 2011 een aantal doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn:
- Zo binnen, zo buiten communiceren
- Vernieuwde communicatiestrategie ontwikkelen
- Verdieping van de kwaliteit en het gebruik van de uniforme huisstijl in beeld en woord
- Aanzet voor een corporate marketing(communicatie) en relatiecommunicatiebeleid
- Perscommunicatie: meer kwalitatieve publiciteit

3.3 Van identiteit naar autoriteit: op weg naar i-context
Van identiteit naar autoriteit is een werkgroep van medewerkers van ICT, Communicatie HR en OR. Zij hebben tijdens drie bijeenkomsten een nieuw doel gesteld voor de communicatie van de organisatie. Het doel is omschreven als: ‘de beste digitale communicatie tussen cliënt, medewerker en organisatie.’

Tijdens deze bijeenkomsten hebben ze samen gezeten om antwoord te geven op de vragen:

- Waar willen wij staan als het gaat om digitale communicatie in 2014?
- Welk pad leggen wij gezamenlijk af en naar welke stip op de horizon werken we toe?

Hierbij hebben ze een visie geformuleerd. GGZ Oost Brabant is autoriteit op het gebied van geestelijke gezondheidszorg. De fans zien de organisatie als een betrokken, betrouwbare en ambitieuze partner.

Wij bieden
iedere fan
op ieder moment
de juiste, gewenste informatie,
in toenemende mate via digitale media:
intranet, internet en social media;
in juiste balans geïntegreerd met traditionele media.

Hier zijn de begrippen fans en i-Context geïntroduceerd.

Fans: Het woord fans dekt beter de lading dan het woord doelgroep. Een fan is actief, een doelgroep passief. Fans vinden iets "leuk" (like), zijn zeer kritisch en houden de organisatie scherp.

I-Context: Iedere fan is het middelpunt van zijn eigen omgeving, krijgt de informatie in zijn eigen context aangereikt, bepaalt zelf welke informatie hem of haar wordt aangereikt en stelt de vraag aan eigen context, niet meer aan diverse bronnen.

Om de i-context te realiseren is een meerjarenplan ontworpen waarin onder andere het plan staat om een sociaal intranet te ontwikkelen.

3.4 Werkbelevingsonderzoek

In februari 2010 heeft GGZ Oost Brabant een werkbelevingsonderzoek laten uitvoeren door Top Team Advies B.V. uit Arnhem. Uit dit onderzoek kwamen de volgende resultaten over interne communicatie. Alle antwoorden zijn gegeven op een schaal van 5:

- 40% van de medewerkers vindt niet dat hun mening door het management voldoende serieus wordt genomen.
- Over de communicatie en overleg op de afdeling zijn de medewerkers tevreden. De gemiddelde score is 3,45.
- De medewerkers van GGZ Oost Brabant zijn over het algemeen erg tevreden. 74% van de medewerkers is tevreden met zijn/haar werk en 76% van de medewerkers heeft het naar zijn/haar zin bij de organisatie.
- De gemiddelde cijfers voor de waardering zijn 4,04 (tevredenheid met het werk) en 3,57 (tevredenheid met organisatie).
- Hoogste en laagste gemiddelde 'communicatie en overleg op de afdeling' per zorggroep: Zorggroep CPH (3,63) en Zorggroep Kind & Jeugd (3,20).
- Hoogste en laagste gemiddelde 'communicatie en inspraak' per zorggroep: Zorggroep CPH (3,25) en Zorggroep Kortdurende Zorg (2,81).
- Hoogste en laagste gemiddelde 'tevredenheid met organisatie' per zorggroep: Zorggroep CPH (3,80) en Zorggroep Kind & Jeugd (3,29).

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk heb ik aan de hand van de literatuur en theorieën van onder andere Koeleman en Reijnders 'mijn visie' op interne communicatie, interactie en betrokkenheid geformuleerd. Ook de theorieën van Betteke van Ruler over het communicatiekruispunt en van Reijnders en Quirke over de interactievisie worden in dit hoofdstuk beschreven.

Na het formuleren van de onderzoeksopzet ben ik op zoek gegaan naar relevante literatuur en interessante theorieën over de onderwerpen interne communicatie, betrokkenheid en interactie.

Aan de hand van die literatuur en theorieën heb ik voor mezelf geformuleerd welke punten er per begrip belangrijk zijn en passen bij de interne communicatie van GGZ Oost Brabant. Ik heb hiervoor gekozen omdat in alle theorieën en literatuur belangrijke dingen genoemd worden. De door mij geformuleerde 'visies' worden gebruikt om het onderzoek te ondersteunen en vormen een basis voor het advies en de aanbevelingen.

4.1 Interne communicatie

Communicatie is een van de belangrijkste middelen om intern goed te kunnen samenwerken en als een organisatie goed te kunnen functioneren. Volgens Vos en Schoenmaker (2005) zijn de belangrijkste functies van interne communicatie:

- Het ondersteunen van het primaire proces
- Het bevorderen van de betrokkenheid
- Het begeleiden van veranderingsprocessen

In de literatuur heb ik verschillende definities van interne communicatie gevonden:
Vos en Schoenmaker (2005): 'Communicatie gericht op publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie'.

Reijnders (2010): 'Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie."

Koeleman (2000): 'Het aanbieden van boodschappen van zenders en ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/ of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.'

Mijn visie op interne communicatie

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van en betekenisgeving aan boodschappen tussen mensen en publieksgroepen binnen een organisatie. Deze uitwisseling vindt plaats in de interne omgeving van de organisatie en heeft als doel organisatorische en/of individuele doelen te verwezenlijken.

4.2 Interactie

In de Van Dale wordt interactie beschreven als wisselwerking. In de communicatiewereld betekent dit wisselwerking tussen mensen of doelgroepen.

In de literatuur heb ik de volgende omschrijvingen gevonden over interactie:
Reijnders (2010): Bij interactie is de communicatie niet gericht op de mensen, maar vindt plaats tussen de mensen.

Jaap Boonstra (2005): Door middel van communicatie wisselen mensen die samenwerken in een netwerk beelden uit, vertellen ze verhalen en creëren ze werkelijkheidsbelevingen en basis assumpties. Er is sprake van voortdurend dialoog en betekenisgeving bij het organiseren en communiceren.

De Ruijter (2010): Interactie is in de echte wereld het communicatieproces tussen mensen. In de virtuele wereld is interactie het proces tussen mensenonderling en dat tussen mensen en digitale informatiebronnen.

Mijn visie op interactie
Door middel van voortdurend dialoog en betekenisgeving worden medewerkers op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen en rondom de organisatie, dit gebeurt in de vorm van actie en reactie. Actie omdat ze zelf op zoek gaan naar de informatie en reactie omdat er de mogelijkheid is om feedback te geven. Het gaat bij interactie om het communicatieproces tussen mensen waar voortdurend sprake is van dialoog en betekenisgeving.

4.3 Betrokkenheid
Betrokkenheid wil zeggen dat je je verbonden voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je hebt wat je noemt 'hart voor de zaak' en spant je in om de doelen te behalen die de organisatie nastreeft.

Volgens Vos en Schoenmaker (2005) is betrokkenheid de mate van identificatie van medewerkers met het werk en de organisatie.

Betrokkenheid houdt in dat je trots bent op de organisatie waar je werkt en dat je dat ook durft te tonen. Betrokkenheid laat zien in hoeverre je je verbonden voelt met de doelen van de organisatie, je geïnspireerd voelt en bezieling hebt.

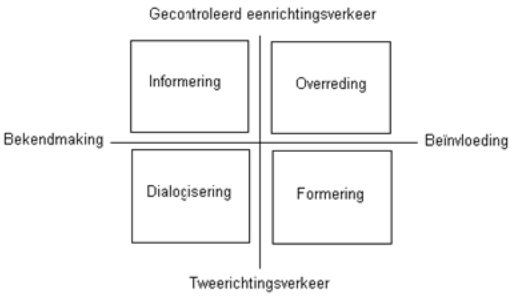
Binnen organisaties komt betrokkenheid op drie verschillende manieren voor:
- Affectief: de medewerker heeft een sterke wil om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie.
- Normatief: de medewerker ervaart dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is, bijvoorbeeld omdat de organisatie zoveel in de medewerkers investeert en het dus oneerlijk zou zijn om weg te gaan.
- Continuïteitsbetrokkenheid: de medewerker blijft alleen omdat het de organisatie anders te veel zou kosten in geld en zekerheden.

Mijn visie op betrokkenheid
Betrokkenheid is de mate van identificatie met de organisatie. Medewerkers die betrokken zijn voelen een verbondenheid met de organisatie. Hierdoor zijn ze bereid meer te doen voor de organisatie, maar ook meer tijd en energie te steken in hun werkzaamheden.

4.4 Communicatiekruispunt
GGZ Oost Brabant wil in de nieuwe visie die geformuleerd is het communicatiejaarplan 2011 een switch maken van gecontroleerd eenrichtingsverkeer (informeren) naar

tweerichtingsverkeer (communiceren/dialogiseren). Dit sluit aan op de theorie van het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998).

Informeren
Informeren is de combinatie van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en bekendmaking. Volgens van Ruler is dit de klassieke 'hulp bij menings- en besluitvorming'. Informatie wordt aangeboden, zodat een ander een mening kan vormen en zo nodig initiatieven kan nemen. Deze communicatiestrategie werkt het beste als bij het verschaffen van informatie goed wordt ingespeeld op de informatiebehoefte van de doelgroep.



Figuur 4: Het communicatiekruispunt

Dialogiseren
Dialogiseren is de combinatie van tweerichtingsverkeer en bekendmaking. Kenmerken van deze strategie zijn mediatie (bemiddeling) en interactieve besluitvorming. Binnen deze strategie voeren verschillende groepen een dialoog met elkaar waarbij beide partijen gelijkwaardig zijn. Dialogiseren kan voor verschillende doelen worden ingezet. Ten eerste voor probleemverkenning en het zoeken naar oplossingen. Ten tweede om betekenis te kunnen geven aan een gekozen strategie. En ten derde vindt er binnen deze strategie informatie-uitwisseling plaats.

4.5 Interactievisie
GGZ Oost Brabant heeft in het communicatiejaarplan 2011 aangegeven dat ze een switch willen maken van de actievisie naar de interactievisie. Wat deze twee visies inhouden wordt in deze paragraaf toegelicht.

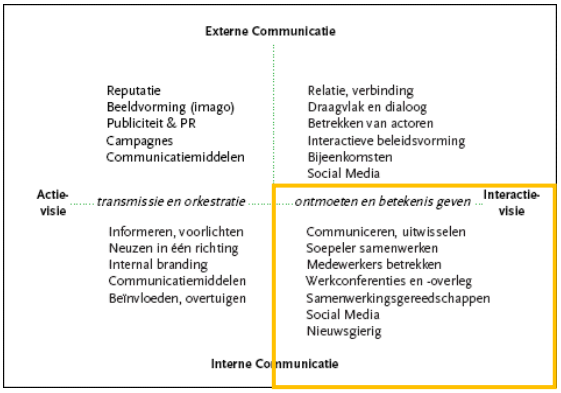
Actievisie
Volgens Reijnders is de actievisie het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen, informeren dus. De meeste aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van de boodschap en de keuze van middelen.

Veel voorkomende communicatiebegrippen die passen bij de actiegerichtheid, zoals te zien is in figuur 5, zijn: informeren, voorlichten, beïnvloeden en overtuigen.

Figuur 5: Het speelveld van communicatie - actievisie

De belangrijkste aanname in de actievisie is 'als ik de doelgroep de boodschap zo vaak mogelijk vertel (en op verschillende manieren), dan zullen zij deze boodschap wel ontvangen.'

Interactievisie
De interactievisie verlegt de aandacht van informatieoverdracht, zender, boodschap en middel naar ontvanger en interpretatie.



Figuur 6: Het speelveld van communicatie - interactievisie

Veel voorkomende communicatiebegrippen die passen bij de interactie, zoals te zien is in figuur 6, zijn: communiceren, uitwisselen, soepeler samenwerken en social media.

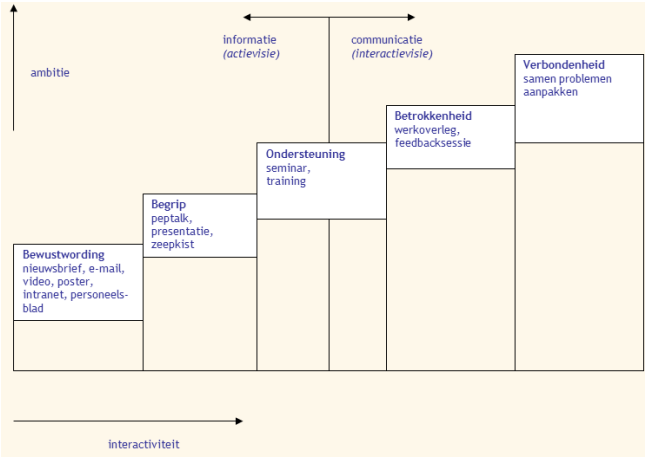
Interactie vindt plaats tijdens formele communicatiemomenten zoals een werkoverleg, een vergadering een bilateraal gesprek of werkconferentie en anderzijds, en voornamelijk, tijdens informele momenten, de hele dag door zowel online als offline. Interactie levert een gedeeld handelingsperspectief op, grotere betrokkenheid bij elkaar en het werk en rijkere uitkomsten, die bijdragen aan het dagelijkse werk, het beleid of de verandering.

In de interactievisie is interne communicatie niet het exclusieve domein van de communicatiespecialist. Communicatie is overal en altijd waar mensen samenwerken, wederzijdse beïnvloeding. Iedereen is in deze visie verantwoordelijk voor zijn communicatie.

Bij de interactievisie past persoonlijke communicatie en digitale communicatie.

Trap van Quirke

In de Trap van Quirke (1995) zijn de doelen van interne communicatie weergegeven. Zoals te zien is in figuur 7 staat op de verticale as de ambitie en op de horizontale as de mate van interactiviteit. De trap bestaat uit vijf doelen die je met interne communicatie kunt nastreven: ervan weten, begrip hebben, ondersteunen, zich betrokken voelen en zich verbonden voelen. Bij elke trede horen bepaalde communicatiemiddelen die je kunt gebruiken om het doel te verwezenlijken. Hoe hoger de ambitie, hoe groter de mate van interactie.



Figuur 7: Doelen en middelen van interne communicatie – Bill Quirke (1995)

Interactie en digitale media

Er wordt dagelijks meer informatie digitaal uitgewisseld dan mondeling gecommuniceerd. De meeste organisaties werken tegenwoordig hoofdzakelijk digitaal. Op digitale platforms komen formele en informele communicatiestromen bovendien heel dicht tegen elkaar te liggen. Intranet kan uitgroeien tot een verzameling van virtuele wandelgangen en spreekkamers voor informeel overleg.

Hierbij speelt co-creatie een belangrijke rol. De verschillende digitale media veronderstellen namelijk een co-creatieproces van alle gebruikers. Het draait er om daadwerkelijke online interactie, samen uitwisselen en 'bouwen' aan betekenis.

De Ruijter onderscheidt vier digitale ruimten, met elk een helder af te bakenen functie. Het doel van deze afbakening is de diversiteit in communicatieprocessen expliciet maken.

- Communicatie en voorlichting: De doelstelling van deze ruimte is 'information transfer' door middel van een zendende boodschap, die doorgaans is opgesteld volgens de geldende journalistieke normen.
- Informatie en documentatie: Via intranet worden steeds vaker documenten verspreidt. Via bijvoorbeeld Sharepoint kunnen deze documenten verspreid en gedeeld worden binnen de organisatie.

- Transactie en dienstverlening: Intranet kan steeds meer frequent terugkerende offline communicatieactiviteiten overnemen. Voorbeelden hiervan zijn het reserveren van een vergaderzaal, het indienen van een klacht of een bestelling plaatsen.
- Participatie en samenwerking: Hoewel intranet nog regelmatig wordt ingezet vanuit een zendend perspectief is er de laatste jaren een duidelijke aandachtverschijning. Samenwerken en meedoen zijn hier terugkerende thema's. Een voorbeeld hiervan is Yammer, de interne variant van Twitter.

Door de verschillende ruimten kunnen de verschillende aspecten van digitale communicatie met elkaar in verband worden gebracht. Bepaalde onderwerpen kunnen namelijk betrekking hebben op meerdere ruimten.

In digitale communicatie draait het steeds meer om het verbinden van mensen, verschillende informatiebronnen en communicatieprocessen. Hierin zie je de verschuiving naar digitale vraaggestuurde communicatiemiddelen. Er is steeds meer behoefte aan integratie.

5. Van actie naar interactie

In dit hoofdstuk worden de huidige situatie en de plannen voor de toekomst van GGZ Oost Brabant gekoppeld aan de theorieën van Reijnders en Quirke over de actievisie en interactievisie.

5.1 Huidige situatie

GGZ Oost Brabant gebruikt veel middelen voor de interne communicatie. De communicatiemiddelen hebben verschillende doelen, maar worden voornamelijk gebruikt voor gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Medewerkers informeren en op de hoogte houden van ontwikkelingen zijn de belangrijkste doelen van de communicatiemiddelen. In onderstaande tabel een overzicht van de interne communicatiemiddelen die GGZ Oost Brabant inzet om de medewerkers te bereiken.

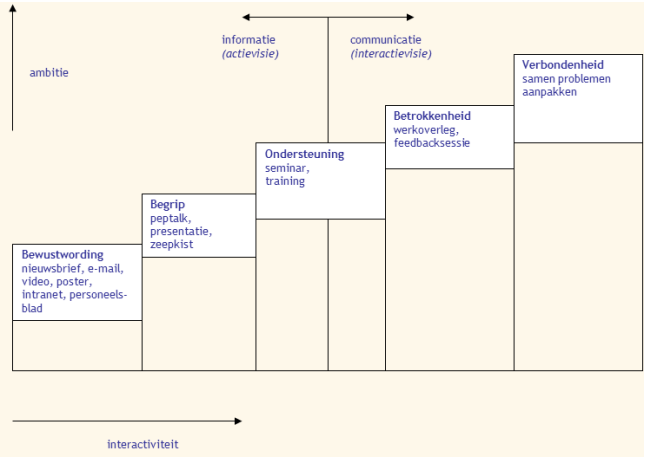
Medium	Type	Doel	(In)formeel	(Inter)actie
Overleg	Samenkomst	Inhoudelijke informatie-uitwisseling	Formeel	Beide
Intranet	Digitaal medium	Nieuws/info/kennis delen, in contact brengen	Formeel	Actie
E-mail	Elektronisch bericht	Informatie-uitwisseling	Formeel	Actie
Link+	Relatieblad (3x per jaar)	Kennis/info delen, corporate trots voeden/ thuisfront en externe relaties betrekken	Formeel	Actie
Yammer	Social medium	Microblog, kennis delen en in contact brengen	Informeel	Interactie
Nieuwjaar/ Kerst	Activiteit	Verbinden	Informeel	Interactie
Teamuitje	Activiteit	Verbinden	Informeel	Interactie
Welingelicht	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties, deels human interest (lief & leed, dag uit het leven van)	Beide	Actie
Nieuwsbrieven	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties per afdeling of zorggroep	Formeel	Actie
Informele communicatie	Samenkomst	Informeren en verbinden	Informeel	Beide

Tabel 1: De huidige interne communicatiemiddelen van GGZ Oost Brabant

Trap van Quirke

De interne communicatiemiddelen die GGZ Oost Brabant op dit gebruikt, hebben volgens de Trap van Quirke als doel 'ervan weten'.

Communicatiemiddelen als e-mail, intranet en nieuwsbrieven zijn er op gericht om de medewerkers van GGZ Oost Brabant te informeren. Met deze middelen wordt vooral taakinformatie en beleidsinformatie verzonden. Ook het werkoverleg, wat in de Trap van Quirke op de vierde tree staat waar



Figuur 8: Doelen en middelen van interne communicatie – Bill Quirke (1995)

het doel is 'zich betrokken voelen', wordt voornamelijk gebruikt om de medewerkers te informeren en op de hoogte te brengen van ontwikkelingen binnen de organisatie. Wel is hier voor de medewerkers de mogelijkheid om feedback te geven op informatie en besluiten vanuit het management.

Eén van de communicatiemiddelen die GGZ Oost Brabant op dit moment gebruikt waar de mogelijkheid is om interactief te communiceren is Yammer. Op dit medium kunnen medewerkers berichtjes posten en reageren. Het zijn voornamelijk de medewerkers van de staf- en steundiensten die actief zijn op Yammer. Ook de berichtgeving is nog vrij oppervlakkig. Alleen goed nieuws wordt met elkaar gedeeld en kritiek wordt er weinig gegeven. Alleen op het feit dat er geen taart was tijdens de Dag van Verpleging werd kritisch gereageerd.

5.2 Toekomstplannen

Voor komende jaren heeft GGZ Oost Brabant ook al een aantal plannen op papier staan voor de interne communicatie. Zo willen ze onder andere de beste digitale communicatie tussen cliënt, medewerker en organisatie ontwikkelen.

Betrokkenheid

Volgens de Trap van Quirke is persoonlijke communicatie de belangrijkste manier om betrokkenheid te creëren bij de medewerkers van GGZ Oost Brabant. In de nieuwe visie die GGZ Oost Brabant heeft geformuleerd in communicatiejaarplan 2011 wil de organisatie juist de betrokkenheid bij de medewerkers vergroten door een switch te maken van traditionele middelen naar meer digitale middelen en interactie. Digitale communicatie kan wel gebruikt worden om de persoonlijke communicatie te ondersteunen, maar kan niet op zichzelf de betrokkenheid vergroten. Wel is digitale communicatie een snelle en gemakkelijke manier om te reageren op elkaars berichten, meningen, besluiten en kan het de interactie tussen medewerkers bevorderen.

I-context

In de werkgroep 'van identiteit naar autoriteit: op weg naar i-context' heeft GGZ Oost Brabant een begin gemaakt aan de switch van de actievisie naar de interactievisie. In het meerjarenplan zijn verschillende middelen beschreven die gebruikt worden om de switch te maken. Uiteindelijk wil de organisatie een sociaal intranet ontwikkelen. Dit staat gepland voor 2012.

5.3 Conclusies deskresearch

Uit de deskresearch is veel informatie gekomen. Deze informatie is hieronder geformuleerd in een aantal conclusies. Deze conclusies vormen de basis voor de fieldresearch.

Interne communicatie is voornamelijk zenden

De interne communicatie van GGZ Oost Brabant bestaat voornamelijk uit gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Leidinggevenden zenden via communicatiemiddelen als e-mail, intranet en werkoverleg taak- en beleidsinformatie naar de medewerkers. Voor hen is hier in beperkte mate de mogelijkheid om feedback op te geven.

Veel medewerkers met leidinggevende functie

Omdat GGZ Oost Brabant een grote organisatie is op verschillende locaties zijn er veel medewerkers met een leidinggevende functie, de machtsspreiding ligt dus hoog. Hierdoor

is ook de mate van gelaagdheid hoog. Dit vergroot de kans dat een boodschap die top-down of bottom-up wordt verzonden vertekend aankomt bij de ontvanger.

Eerste stappen gemaakt naar interactie
GGZ Oost Brabant heeft de eerste stappen gemaakt van informeren naar communiceren, om de interactie te vergroten. Een voorbeeld hiervan is het communicatietool Yammer. Hier kunnen de medewerkers informatie over werkzaamheden en opvallende gebeurtenissen versturen en reageren op elkaars berichten. Ook de werkgroep 'van identiteit naar autoriteit: op weg naar i-context' is een stap in de richting naar meer interactie. In deze werkgroep is een meerjarenplan ontwikkeld waarin verschillende interactieve communicatiemiddelen zijn opgenomen zoals Yammer en een sociaal intranet.

6. Kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van de interviews en de groepsdiscussies toegelicht. De resultaten van beide methodes zijn samengevoegd en beschreven in de paragraaf Conclusies.

Het kwalitatief onderzoek heeft als doel een beeld krijgen van de meningen van leidinggevenden en medewerkers binnen de organisatie. Deze meningen worden door middel van enquêtes in het kwantitatief onderzoek getoetst binnen de organisatie.

Het kwalitatief onderzoek is verdeeld in interviews en groepsdiscussies. De interviews heb ik gebruikt om de meningen van de leidinggevenden te achterhalen. Tijdens de groepsdiscussies is er de mogelijkheid voor de mensen van 'de werkvloer' om hun mening te geven.

6.1 Interviews

Om een beeld te krijgen van de meningen van de leidinggevenden van GGZ Oost Brabant heb ik zeven interviews met hun afgenomen. In deze interviews heb ik onder andere gevraagd naar hun mening over de interne communicatie, het contact met de medewerkers en leidinggevenden en wat volgens hun beter kan.

>> De totale vragenlijst vindt u in bijlage II

Ik heb voor een interview gekozen omdat ik het belangrijk vind om persoonlijk in contact te komen met verschillende leidinggevenden binnen de organisatie. Op die manier kan ik doorvragen als mij iets niet duidelijk is en kan ik op de non-verbale communicatie letten als de geïnterviewde aan het woord is. Ik heb gekozen voor een-op-een gesprekken omdat het voor de leidinggevenden lastig is om allemaal op hetzelfde moment vrij te maken.

6.2 Groepsdiscussies

Om ook een beeld te krijgen van de mensen van de staf- en steundiensten en de zorggroepen heb ik twee groepsdiscussies georganiseerd, één in Helmond (29 maart) en één in Rosmalen (31 maart). Ik heb gekozen voor een dinsdag en donderdag omdat op die dagen de meeste mensen werkzaam zijn. Beide groepsdiscussies zijn georganiseerd in combinatie met een lunch en duurden een uur.

De stellingen die behandeld zijn tijdens de groepsdiscussies zijn:

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over zaken die spelen binnen GGZ Oost Brabant.
2. De nieuwe visie zal de interne communicatie verbeteren.
3. Ik ben bereid te investeren in de interne communicatie met collega's.
4. Social media zijn geschikt om de interne communicatie te verbeteren.

Ik heb voor twee groepsdiscussies in Helmond en Rosmalen gekozen omdat het voor de medewerkers qua reistijd ideaal is. Hierdoor is de bereidheid om deel te nemen groter. Ook heb ik voor die twee locaties gekozen omdat beiden groot zijn en een diversiteit aan mensen/functies bevatten.

Met hulp van twee medewerkers heb ik een lijst opgesteld van mensen die interessant zijn voor de groepsdiscussies. Deze mensen heb ik een persoonlijke uitnodiging verstuurd per mail. Daarna heb ik ook nog een herinnering verstuurd per mail. Voor de groepsdiscussie

in Rosmalen was per mail weinig animo. Daarom ben ik ook nog langsgegaan bij medewerkers om te vragen of ze interesse hadden in deelname. Hier heb ik voldoende response op gehad om de groepsdiscussie uit te kunnen voeren.

>> De uitnodiging en herinnering voor de groepsdiscussie vind je in bijlage III

Tijdens de groepsdiscussies konden de medewerkers aan de hand van vier stellingen hun mening geven over interne communicatie. Ik heb er voor gekozen om de deelnemers eerst hun mening op een post-it te laten zetten. Op deze manier heeft iedereen eerst voor zichzelf een mening geformuleerd en kunnen ze het er daarna met elkaar over hebben. Hiermee wil ik voorkomen dat mensen met een uitgesproken mening niet de overhand hebben en de mensen die wat rustiger zijn niet aan het woord komen.

6.3 Conclusies

Uit het kwalitatief deel heb ik veel informatie gekregen. De conclusies heb ik gebruikt als input voor de enquête van het kwantitatieve onderzoek.
De conclusies zijn geformuleerd vanuit de meningen van de deelnemers van het kwalitatief onderzoek. Ze zijn nog niet bepalend voor het advies.

1. Niet weten waar collega's mee bezig zijn/wat er speelt binnen de organisatie.
De medewerkers van GGZ Oost Brabant hebben niet altijd een duidelijk beeld van de werkzaamheden van (directe) collega's. Zo kan het gebeuren dat er plannen ontwikkeld worden die al bestaan.

2. Het zoeken naar informatie kost te veel tijd.
GGZ Oost Brabant maakt gebruik van verschillende media om de medewerkers te bereiken. Hierdoor is voor de medewerkers niet altijd duidelijk waar welke informatie staat. Het zoeken naar deze informatie neemt veel tijd in beslag.

3. Op intranet moet je diep graven om bij de juiste informatie te komen.
Ook de informatie die op intranet staat is voor de medewerkers niet gemakkelijk te vinden. Voor bepaalde onderwerpen moet je zes of zeven keer doorklikken voor je bij de juiste informatie terecht komt. Medewerkers hebben hier de tijd niet voor en haken snel af.

> *"Ik zie gewoon door de bomen het bos niet meer en dan denk ik gewoon laat maar."*

4. Er wordt veel oninteressante informatie verspreid via mail en intranet.
De medewerkers van GGZ Oost Brabant hebben last van een overload aan informatie via mail en intranet. Mails die via 'reply to all' verzonden worden zijn voor een groot deel van de ontvangers niet interessant en nemen onnodige tijd in beslag.

> *"Ik denk dat heel veel mensen last hebben van niet gerichte en ineffectieve communicatie."*

Ook op intranet verschijnen artikelen die maar voor een specifieke doelgroep van belang zijn, maar wel voor iedereen zichtbaar. Bijvoorbeeld: De vermiste rollator op Huize Padua. Deze informatie is niet interessant voor medewerkers van Helmond of Oss.

5. De belangrijkheid van de berichtgeving moet worden aangegeven.
Deze conclusie sluit aan bij de vorige. Op intranet moet een onderscheid gemaakt worden tussen belangrijke en minder belangrijke berichten. Door de overload aan informatie en het gebrek aan tijd hebben de medewerkers geen zin om alle berichten op intranet te

lezen. Hierdoor bestaat de kans dat zij belangrijke informatie mislopen. Als de belangrijke berichten worden uitgelicht door bijvoorbeeld een andere kleur, letterdikte of een meer prominente plek op intranet zullen deze berichten minder snel worden overgeslagen.

6. Iedereen moet toegang krijgen tot intranet.
Binnen GGZ Oost Brabant zijn er ongeveer 300 medewerkers die voor hun werkzaamheden geen computer nodig hebben. Zij hebben dus geen e-mailadres of toegang tot het intranet. Dit is een grote groep mensen die veel belangrijke informatie misloopt. Als GGZ Oost Brabant de communicatie steeds meer via de digitale media wil laten verlopen is het van belang dat deze medewerkers ook toegang krijgen tot intranet.

7. De basis is persoonlijk contact.
Digitale media is een prima intern communicatiemiddel ter ondersteuning van het persoonlijk contact. Op zichzelf kan het geen succes hebben binnen de organisatie. Werkoverleg en bilaterale bijeenkomsten blijven de belangrijkste communicatiemiddelen voor de interne communicatie.

8. Weinig bottom up communicatie.
De leidinggevenden geven aan dat er weinig bottom up communicatie plaats vindt. Als zij informatie willen van hun werknemers moeten ze hier zelf naar vragen. Hierdoor bestaat de kans dat belangrijke informatie de leidinggevende te laat of helemaal niet bereikt.

> *"Mijn grootste zorg is het contact met de vloer."*

9. Informatie verdelen per locatie, zorggroep of onderwerp.
Zoals al eerder is gezegd is er op intranet sprake van een overload aan informatie. Deze informatie zou beter verdeeld kunnen worden per locatie, zorggroep of onderwerp. Op deze manier is de informatie gemakkelijker te vinden. Ook willen de medewerkers aan kunnen geven welke informatie ze wel of niet willen ontvangen. Op die manier zal de overload sterk afnemen.

10. Een naam/gezicht weten bij bepaalde informatie.
Omdat GGZ Oost Brabant een grote organisatie is met veel verschillende locaties is het voor de medewerkers niet duidelijk welk persoon bij welke informatie hoort. Door middel van een digitaal smoelenboek weet je ook wie je moet benaderen om bepaalde informatie op te vragen in plaats van alleen welke afdeling je moet benaderen. Op deze manier wordt de grote organisatie toch een beetje persoonlijker.

11. Intranet vanuit thuis toegankelijk maken.
Veel medewerkers hebben tijdens hun werk geen tijd om het nieuws op intranet te lezen. Als ze een dag geen tijd hebben gehad om op intranet te kijken is de belangrijke informatie alweer verschoven naar de vervolgpagina. Hierdoor kunnen ze belangrijke berichten mis lopen. Als het intranet vanuit huis toegankelijk wordt kunnen de medewerkers na werktijd het belangrijkste nieuws doorlezen. Op deze manier zullen ze minder snel belangrijke informatie mislopen. De medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om in hun vrije tijd op intranet te kijken.

12. Er is niet voldoende persoonlijk contact tussen leidinggevenden en de werkvloer.
Verschillende medewerkers geven aan dat er onvoldoende persoonlijk contact is met de leidinggevende. Deze blijven altijd op hun kantoor

> *"Je kunt er zelf ook achteraan gaan, maar het feit dat het moet."*

zitten en komen niet kijken welke dingen zich op de werkvloer afspelen. Als ze informatie nodig hebben gebeurt dat via mail of telefoon.

13. Communicatie moet meer prioriteit krijgen.
De medewerkers van GGZ Oost Brabant geven aan dat interne communicatie meer prioriteit moet krijgen. Tijdens werkoverleg moeten de mensen bewust na denken over hoe er gecommuniceerd wordt over een bepaald besluit. Ook moeten de medewerkers van Bureau Communicatie meer aanwezig zijn op de verschillende locaties zodat ze een beeld krijgen van wat er speelt binnen de organisatie.

14. Investeren in ICT.
Als laatste zijn er een aantal mensen die aangeven dat GGZ Oost Brabant moet investeren in ICT. Er moet geld vrijgemaakt worden voor een beter intranet, een snellere internetverbinding en ook smartphones zodat de medewerkers ook gebruik kunnen maken van mobiel internet met een speciale app voor het intranet van de organisatie.

6.4 Eindconclusie
De meeste punten die genoemd zijn tijdens de interviews en groepsdiscussies gaan over digitale communicatie en persoonlijk contact. De punten die genoemd zijn over digitale communicatie gaan vooral over de hoeveelheid aan informatie die verstuurd wordt via e-mail en het intranet. De punten die genoemd zijn over persoonlijk contact gaan juist over het gebrek aan informatie wat zowel top-down als bottom-up een gemis is. De informatie waar behoefte aan is vanuit de medewerkers, is voornamelijk beleidsinformatie en sociale informatie. De leidinggevenden hebben juist meer behoefte aan terugkoppeling van de taakinformatie. Bijvoorbeeld welke problemen er zijn ontstaan bij de medewerkers tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden.

Omdat deze meningen maar gelden voor een klein deel van de medewerkers van GGZ Oost Brabant heb ik de conclusies getoetst door middel van enquête tijdens het kwantitatieve onderzoek.

7. Kwantitatief onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het kwantitatief onderzoek beschreven. Hierin staat onder andere de opzet van de enquête, de berekening van de steekproef en de resultaten van het onderzoek.

Het kwantitatief onderzoek heeft als doel de meningen uit het kwalitatief onderzoek toetsen bij de medewerkers van GGZ Oost Brabant. Dit gebeurt in de vorm van enquêtes die verstuurd zijn via het programma Formdesk. Formdesk is een programma dat gebruikt wordt om online formuleren te ontwikkelen en verspreiden, zoals enquêtes. Het programma verwerkt zelf de onderzoeksresultaten.

7.1 Enquête

De enquêtes bestaan uit verschillende stellingen die te beantwoorden zijn aan de hand van de vijfpuntschaal helemaal oneens – helemaal eens. De onderwerpen die in de enquête aan bod komen zijn: processen, middelen, verbeteringen & veranderingen en interactie.
De enquête is verstuurd op 18 april.

>> De opzet van de enquêtes vindt u in bijlage IV

7.2 Steekproef

Omdat GGZ Oost Brabant een grote organisatie is en omdat er op het moment van mijn onderzoek nog een onderzoek plaats vond heb ik gekozen voor een aselecte steekproef.
Om er voor te zorgen dat het kwantitatief onderzoek representatief is heb ik door middel van de formule berekend hoeveel response ik nodig heb. Voor deze formule heb ik gebruik gemaakt van de gegevens uit het bestand 'personeelsbezettingsoverzicht Marap GGZ Oost Brabant per kostenplaats'. Hierin staat dat op 1 april 2011 2.400 mensen werken samen 1429.88 fte's. Omdat de gegevens niet aanwezig zijn binnen de organisatie ben ik er vanuit gegaan dat elke fte uit evenveel medewerkers bestaat.

De berekening die ik gebruikt heb om de steekproef te berekenen is:

$$n = \frac{z^2 \times p(1-p)}{a^2}$$

z = betrouwbaarheid 95% > 1,96
p = 0,5
a = nauwkeurigheid is 0,07

Om een representatief onderzoek te krijgen heb ik 196 respondenten nodig.

Om een zo correct mogelijk beeld te krijgen van de meningen binnen de organisatie heb ik gekozen voor een gestratificeerde aselecte steekproef. Ik heb de 196 responses nog onderverdeeld op functie en locatie. Ik heb hiervoor gekozen omdat de locaties verschillen in grootte en hierdoor de kans bestaat dat er heel veel response komt vanuit een locatie. Dit zal een vertekend beeld geven voor het resultaat. Ik heb namelijk tijdens de groepsdiscussies al gemerkt dat de medewerkers uit Helmond heel anders reageren dan de medewerkers uit Rosmalen.

Ook heb ik er voor gekozen om de medewerkers te verdelen naar functie. De medewerkers zijn verdeeld in medewerkers met en een zorgfunctie en medewerkers die

werkzaam zijn bij management/staf/ondersteuning (mso). Hier heb ik voor gekozen omdat de medewerkers met een zorgfunctie andere informatie nodig hebben vanuit de organisatie dan de medewerkers met een mso-functie. Ook heb ik deze keuze gemaakt omdat de medewerkers met een zorgfunctie minder tijd achter hun computer besteden. Zij zullen waarschijnlijk anders tegen de vragen over intranet, digitale media en Yammer aankijken dan de medewerkers met een mso-functie.

NB. Bij GGZ Oost Brabant werken ongeveer 300 mensen die geen e-mailaccount hebben en dus geen toegang tot het intranet. Zij zijn bij dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Ze moeten namelijk op een andere manier benaderd worden. Dit zal gebeuren in een onderzoek op een ander tijdstip. Voor zover mogelijk wordt deze groep mensen wel betrokken in het advies. Dit om te voorkomen dat ze een aparte groep worden die niet worden betrokken in de informatievoorziening vanuit de organisatie.

In de tabel staat een overzicht van de verdeling naar locatie en functie.

	Coudewater	**Centrum voor Psychisch Herstel**	**Helmond**	**Huize Padua**	**Land van Cuijk en Noord-Limburg**	**Oss**	**Uden/Veghel**	**Totaal**
Mso	157,04 264 22	0 0 0	32,36 54 4	88,72 149 12	13,79 23 2	37,15 62 5	20,29 34 3	349,35 586 48
Zorg	132,78 223 18	31,41 53 4	243,97 410 34	214,44 360 30	103,98 175 14	215,29 362 30	138,66 233 19	1080,53 1814 148
Totaal	289,82 487 40	31,41 53 4	276,33 464 38	303,16 509 42	117,77 198 16	252,44 424 35	158,95 267 22	1429,88 2400 196/197

Tabel 2: Gestratificeerde aselecte steekproef verdeeld in functie en locatie

Het eerste cijfer staat voor het aantal fte's per functie en locatie.
Het tweede cijfer staat voor het aantal medewerkers per functie en locatie.
Het derde cijfer staat voor het aantal responses die ik nodig heb per functie en locatie om een representatief onderzoek te krijgen.

Om er voor te zorgen dat ik voldoende response krijg heb ik uit alle strata ongeveer drie keer zoveel mensen benaderd. Op deze manier probeer ik de non-response te overbruggen.

In totaal heb ik op 18 april 564 medewerkers benaderd voor het kwantitatief onderzoek.
Op 26 april heb ik een herinnering verstuurd naar dezelfde 564 medewerkers.
Uiteindelijk hebben 217 mensen de enquête ingevuld.

In de tabel staat een overzicht van het aantal responses naar locatie en functie.

	Coudewater	Centrum voor Psychisch Herstel	Helmond	Huize Padua	Land van Cuijk en Noord-Limburg	Oss	Uden/Veghel	Totaal
Mso	22 35	0 1	4 7	12 13	2 4	5 4	3 4	48 68
Zorg	18 10	4 4	34 45	30 25	14 16	30 23	19 26	148 149
Totaal	40 45	4 5	38 52	42 38	16 20	35 27	22 30	196/197 217

Tabel 3: Aantal respondenten van het kwantitatief onderzoek verdeeld in functie en locatie

Het eerste cijfer staat voor het aantal responses die ik nodig had om een representatief onderzoek te krijgen.
Het tweede cijfer staat voor het aantal responses die ik uiteindelijk heb gehad.

7.3 Non-response
Zoals in bovenstaande tabel te zien is heeft niet elk stratum voldoende response gekregen om representatief te zijn. Voornamelijk medewerkers van de locatie Oss en medewerkers met een zorgfunctie hebben minder gereageerd dan de overige strata. Voor de organisatie is het interessant om te onderzoeken wat de redenen zijn waarom hier zo weinig gereageerd is. Medewerkers met en zorgfunctie maken tijdens hun werk minder gebruik van een computer, maar ook de lage betrokkenheid bij de organisatie kan een reden zijn om niet te reageren. Dit is tijdens dit onderzoek niet verder onderzocht.

De non-response is namelijk voor het verwerken van de gegevens, het formuleren van conclusies en het schrijven van het advies geen grote ramp. Bij het formuleren van conclusies en het schrijven van advies wordt voornamelijk uitgegaan van de resultaten per functie en niet per locatie. Alleen significante resultaten binnen een bepaalde stratum wordt expliciet genoemd. Hierbij zal rekening gehouden worden met de lage response bij bepaalde strata.

7.4 Resultaten
Alle onderzoeksresultaten zijn samengevoegd in een document. Dit document is gebruikt om de gegevens te analyseren. De resultaten die hoger zijn dan 50% zijn groen gekleurd en de resultaten die hoger zijn dan 30% zijn geel gekleurd.

>> Het document met de onderzoeksresultaten staat in bijlage V.

De belangrijkste resultaten van het kwantitatief onderzoek zijn verwerkt in kruistabellen. Deze kruistabellen zijn terug te vinden tussen de conclusies in het volgende hoofdstuk.

8. Conclusies

In dit hoofdstuk worden overall conclusies geformuleerd door het beantwoorden van de deelvragen en de centrale vraag. De antwoorden op deze vragen vormen de basis voor het advies.

8.1 Deelvragen

Uit de deskresearch, het kwalitatieve en kwantitatief onderzoek is veel informatie gekomen over GGZ Oost Brabant. Deze informatie geeft antwoord op de deelvragen die geformuleerd zijn in de onderzoeksopzet.

1. *Hoe ziet de huidige interne communicatie er uit?*

De interne communicatie van GGZ Oost Brabant bestaat voor een groot deel uit gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Leidinggevenden zenden voornamelijk taakinformatie en beleidsinformatie naar de medewerkers via communicatiemiddelen in de vorm van nieuwsbrieven, intranet, e-mail en werkoverleg.

Bij GGZ Oost Brabant wordt veel informatie verzonden met het idee: "Als ik de doelgroep de boodschap zo vaak mogelijk vertel (en op verschillende manieren), dan zullen zij deze boodschap wel ontvangen." Zoals Reijnders (2010) het omschrijft in zijn boek in het hoofdstuk over de actievisie. Hierdoor worden de medewerkers van GGZ Oost Brabant overladen met informatie. Omdat het veel tijd kost om op deze manier de juiste informatie te vinden raken de medewerkers gedemotiveerd. Dit heeft tot gevolg dat ze belangrijke informatie die ze moeten weten wel ontvangen maar niet lezen.

"Ik zie gewoon door de bomen het bos niet meer en dan denk ik gewoon laat maar."

Er is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de medewerkers met een zorgfunctie en een mso-functie. Vooral bij de digitale communicatie is dit te zien. Meer medewerkers met een zorgfunctie zijn onbekend met Yammer en ze kijken minder vaak op intranet dan de medewerkers met een mso-functie. Dit is logisch aangezien de medewerkers met een zorgfunctie veel minder vaak een computer gebruiken om werkzaamheden uit te voeren dan medewerkers met een mso-functie.

1. Hoe vaak kijk je op intranet? 2. Heb je een Yammer account?							
1 / 2	Een aantal keer per dag	Dagelijks	Een aantal keer per week	Eens per week	Minder	Nooit	Totaal
Ja	0%	6,58%	3,95%	0%	0,66%	0%	11,19%
Nee	1,97%	13,82%	7,89%	3,29%	3,95%	0,66%	31,58%
Ik weet niet wat Yammer is	3,95%	17,75%	15,79%	8,55%	10,53%	0,66%	57,23%
Totaal	5,92%	38,15%	27,63%	11,84%	15,14%	1,32%	100%

Tabel 4: Zorg – Digitale communicatie

1. Hoe vaak kijk je op intranet? 2. Heb je een Yammer account?							
1 / 2	Een aantal keer per dag	Dagelijks	Een aantal keer per week	Eens per week	Minder	Nooit	Totaal
Ja	26,09%	21,74%	4,35%	2,90%	1,44%	0%	56,52%
Nee	5,80%	11,59%	5,80%	0%	0%	0%	23,19%
Ik weet niet wat Yammer is	1,44%	7,25%	5,80%	2,90%	2,90%	0%	57,23%
Totaal	33,33%	40,58%	15,95%	5,80%	4,34%	0%	100%

Tabel 5: Mso – Digitale Communicatie

2. *Wat is de huidige visie op communicatie?*

Bureau communicatie schept voorwaarden voor het bereiken van de bedrijfsdoelstelling van de GGZ Oost Brabant: kwalitatieve, menslievende zorg bieden aan mensen met psychische en psychiatrische aandoeningen; betrokken, betrouwbaar en ambitieus. Dat doet Bureau Communicatie via het faciliteren van geïntegreerde communicatie en interactie tussen doelgroepen binnen en buiten de muren van de organisatie. (On)gevraagd initieert, adviseert en creëert Bureau Communicatie (over) communicatie.

Door openlijk met de doelgroep te communiceren en een overleg aan te gaan raken de medewerkers van GGZ Oost Brabant betrokken bij de doelgroep. De cliënt staat centraal in de communicatie en hij/zij bepaalt welke doelen er worden gesteld en beslist mee over de behandeling. Door deze hoge invloed wordt er vertrouwen opgebouwd tussen de cliënt en de organisatie.
Door het inzetten van verschillende communicatiemiddelen wil GGZ Oost Brabant de doelgroep zoveel mogelijk informeren over de manier van handelen.

Volgens het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler is er in de interne communicatie sprake van informeren. GGZ Oost Brabant deelt de informatie met de medewerkers (bekendmaking) en staat hierbij open voor feedback (gecontroleerd eenrichtingsverkeer), GGZ Oost Brabant neemt deze feedback serieus en neemt de informatie mee in de overweging van de keuzes die zij maakt.

3. *Welke interne communicatiemiddelen gebruikt GGZ Oost Brabant en met welk doel?*

GGZ Oost Brabant gebruikt verschillende middelen voor de interne communicatie. De communicatiemiddelen hebben verschillende doelen, maar worden vaak gebruikt voor gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Medewerkers informeren en op de hoogte houden van ontwikkelingen zijn de belangrijkste doelen van de communicatiemiddelen. In de tabel op de volgende pagina een overzicht van de interne communicatiemiddelen.

"Het hart is toch het werkoverleg in de lijnorganisatie, daar draait het om."

Medium	Type	Doel	(In)formeel	(Inter)actie
Overleg	Samenkomst	Inhoudelijke informatie-uitwisseling	Formeel	Beide
Intranet	Digitaal medium	Nieuws/info/kennis delen, in contact brengen	Formeel	Actie
E-mail	Elektronisch bericht	Informatie-uitwisseling	Formeel	Actie
Link+	Relatieblad (3x per jaar)	Kennis/info delen, corporate trots voeden/ thuisfront en externe relaties betrekken	Formeel	Actie
Yammer	Social medium	Microblog, kennis delen en in contact brengen	Informeel	Interactie
Nieuwjaar/ Kerst	Activiteit	Verbinden	Informeel	Interactie
Teamuitje	Activiteit	Verbinden	Informeel	Interactie
Welingelicht	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties, deels human interest (lief & leed, dag uit het leven van)	Beide	Actie
Nieuwsbrieven	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties per afdeling of zorggroep	Formeel	Actie
Informele communicatie	Samenkomst	Informeren en verbinden	Informeel	Beide

Tabel 6: De huidige interne communicatiemiddelen van GGZ Oost Brabant

4. Wat vinden de medewerkers van de huidige interne communicatie?

Iets meer dan de helft van de medewerkers is tevreden over de interne communicatie. Significante strata bij deze vraag zijn Helmond (19,23%) en Uden/Veghel (23,33%). Bij Helmond kwam dit ook duidelijk naar voren tijdens de groepsdiscussie.

"Wij willen niet bereikbaar zijn en we willen ons niet aan afspraken houden, dat is de GGZ-cultuur."

Een duidelijk verschil is zichtbaar tussen de tevredenheid bij de medewerkers met een zorgfunctie en de medewerkers met een mso-functie. De laatste zijn over het algemeen meer tevreden over de interne communicatie en de verschillende communicatiemiddelen.

	Zorg	Mso
Ik word voldoende op de hoogte gehouden over ontwikkelingen binnen de organisatie door mijn leidinggevende.	51,68%	70,59%
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik voldoende informatie krijg zodat ik mijn werkzaamheden goed uit kan voeren.	55,71%	75%
Ik vind het aantal werkoverleggen die ik heb voldoende.	56,38%	83,83%
Ik ben tevreden over de manieren waarop mijn leidinggevende informatie overbrengt.	48,33%	66,17%
Ik ben tevreden over de interne communicatie	46,31%	60,29%
Heb je een Yammer account?	11,19%	56,52%

Tabel 7: Tevredenheid over interne communicatie naar functie

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de interne communicatie, toch zijn er uit beide onderzoeken opvallende punten gekomen die de interne communicatie kunnen verbeteren. Deze opvallende punten zijn:

De medewerkers van GGZ Oost Brabant hebben niet altijd een duidelijk beeld van de werkzaamheden van collega's. Dit kwam voornamelijk in het kwalitatief onderzoek naar voren. Uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat de medewerkers voldoende op de hoogte zijn van de werkzaamheden van collega's, maar hier toch meer over willen weten.

1. Mijn collega's houden mij voldoende op de hoogte over hun werkzaamheden. 2. Ik zou meer willen weten waar mijn collega's mee bezig zijn.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	0,45%	1,81%	18,55%	19,45%
Neutraal	1,81%	9,96%	30,77%	42,54%
Eens	5,88%	9,50%	22,62%	38,01%
Totaal	8,14%	19,91%	71,95%	100%

Tabel 8: Informatie over werkzaamheden van collega's

GGZ Oost Brabant maakt gebruik van verschillende media om de medewerkers te bereiken. Hierdoor is voor de medewerkers niet altijd duidelijk waar welke informatie staat. Het zoeken naar deze informatie neemt veel tijd in beslag. Ook wordt door de hoeveelheid middelen informatie op verschillende manieren naar de medewerkers verzonden. Dit zorgt voor een overload aan informatie.

1. Ik besteed veel tijd aan het zoeken naar informatie die ik nodig heb om mijn te kunnen doen. 2. Ik krijg veel informatie die voor mij niet relevant is.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	10,41%	5,43%	11,76%	27,60%
Neutraal	9,50%	14,48%	10,41%	34,39%
Eens	9,95%	12,22%	15,84%	38,01%
Totaal	29,86%	32,13%	38,01%	100%

Tabel 9: Zoeken naar informatie en de relevantie van informatie

Ook de informatie op intranet is voor de medewerkers niet gemakkelijk te vinden. Voor bepaalde onderwerpen moeten de medewerkers zes of zeven keer doorklikken om bij de juiste informatie terecht te komen.

1. De informatie op intranet heeft toegevoegde waarde voor de informatie die ik op andere manieren ontvang vanuit de organisatie.
2. Ik besteed veel tijd aan het zoeken naar informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen.

1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	2,26%	5,88%	21,72%	29,86%
Neutraal	3,17%	9,05%	19,91%	32,13%
Eens	3,17%	8,60%	26,24%	38,01%
Totaal	8,60%	23,53%	67,87%	100%

Tabel 10: Informatie op intranet en het zoeken naar informatie

"Als er belangrijke besluiten worden genomen moet je daar goed, duidelijk en makkelijk over worden geïnformeerd. Niet zeven keer doorklikken op intranet voordat je het bereikt hebt."

Yammer is een communicatietool wat als test, zonder communicatieplan, geïmplementeerd is in de interne communicatie. Dit is duidelijk te zien aan de bekendheid van Yammer. Bijna de helft (45,16%) van de medewerkers weet niet wat Yammer is. Bij medewerkers met een zorgfunctie is dit zelfs meer dan de helft (56,38%). Ook is bij een deel van de medewerkers niet duidelijk wat het doel is van dit medium. 91,30% van de medewerkers geeft aan dat zij Yammer gebruiken om ontwikkelingen binnen de organisatie bijhouden, terwijl het doel van Yammer is om in contact te komen met collega's en statussen met elkaar delen.

"Als je daar nog tijd voor hebt dan klopt er iets niet."

Voornamelijk uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de communicatie top-down en bottom-up veel beter kan. Leidinggevenden laten zich niet of nauwelijks op de afdeling zien, ze tonen geen betrokkenheid bij hun medewerkers. Ook de medewerkers communiceren te weinig naar hun leidinggevenden waardoor belangrijke informatie niet of te laat aan komt.

"De directe leidinggevende die twee verdiepingen boven ons zit, zien we nooit."

"Er zijn dingen die ik na tijden pas merk omdat ze niet voldoende bij mij naar bovenkomen, maar wel spelen binnen de organisatie."

De informatie waar behoefte aan is vanuit de medewerkers, is voornamelijk beleidsinformatie en sociale informatie. De leidinggevenden hebben juist meer behoefte aan terugkoppeling van de taakinformatie. Bijvoorbeeld welke problemen er zijn ontstaan bij de medewerkers tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden.

Uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat dit wel mee valt. De medewerkers hebben naar eigen zeggen voldoende contact met de leidinggevende en worden voldoende op de hoogte gehouden over ontwikkelingen binnen de organisatie.

1. Ik word voldoende op de hoogte gehouden over ontwikkelingen binnen de organisatie door mijn leidinggevenden. 2. Ik heb voldoende contact met mijn leidinggevende.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	8,14%	3,17%	4,07%	15,38%
Neutraal	5,88%	5,43%	4,07%	15,38%
Eens	3,62%	16,29%	49,33%	69,24%
Totaal	17,64%	24,89%	57,47%	100%

Tabel 11: Contact met de leidinggevenden

Het grootste deel van de medewerkers heeft elke maand werkoverleg. Hier zijn zij over het algemeen ook tevreden over. Twee locaties zijn hier significant. Oss en Uden/Veghel vinden namelijk het aantal werkoverleggen onvoldoende. Zij hebben meestal elke maand, minder dan elke maand of nooit werkoverleg. Dit vinden zij te weinig.

1. Hoe vaak heb je werkoverleg? 2. Ik vind het aantal werkoverleggen die ik heb voldoende.						
1 / 2	Meer dan wekelijks	Wekelijks	Elke twee weken	Elke maand	Minder of nooit	Totaal
Oneens	0%	3,45%	6,90%	6,90%	20,69%	37,94%
Neutraal	0%	0%	0%	6,90%	3,45%	10,35%
Eens	3,45%	17,23%	3,45%	24,13%	3,45%	51,71%
Totaal	3,45%	20,65%	10,35%	37,93%	27,59%	100%

Tabel 11: Oss - Werkoverleg

1. Hoe vaak heb je werkoverleg? 2. Ik vind het aantal werkoverleggen die ik heb voldoende.						
1 / 2	Meer dan wekelijks	Wekelijks	Elke twee weken	Elke maand	Minder of nooit	Totaal
Oneens	0%	0%	0%	23,34%	16,67%	40,01%
Neutraal	0%	3,33%	3,33%	10%	0%	16,66%
Eens	0%	13,33%	3,33%	23,34%	3,33%	43,33%
Totaal	0%	16,66%	6,66%	56,68%	20%	100%

Tabel 12: Uden/Veghel - Werkoverleg

5. Hoe wil GGZ Oost Brabant de nieuwe visie uitvoeren in de interne communicatie?

Om de switch te maken van de actievisie naar de interactievisie heeft GGZ Oost Brabant de werkgroep 'Van identiteit naar autoriteit: op weg naar i-context' opgezet. Door middel van deze werkgroep willen zij het doel 'de beste digitale communicatie tussen cliënt, medewerker en organisatie' behalen. Hierbij hebben zij een plan ontwikkeld voor de invulling van de digitale communicatie. De visie de ze hierbij geformuleerd hebben is:

Wij bieden
iedere fan
op ieder moment
de juiste, gewenste informatie,
in toenemende mate via digitale media:
intranet, internet en social media;
in juiste balans geïntegreerd met traditionele media.

Een onderdeel van dit plan voor de interne communicatie is het ontwikkelen van een sociaal intranet voor 2012. Dit intranet gaat voor een groot deel de huidige communicatiemiddelen vervangen.

> *"Wij moeten het verdienen dat mensen bij ons de informatie komen halen, dan wel de aangereikte informatie tot zich willen nemen."*

6. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de medewerkers van GGZ Oost Brabant over de interne communicatie?

De medewerkers van GGZ Oost Brabant zijn over het algemeen tevreden over de interne communicatie. De wensen en verwachtingen die uit het kwantitatief onderzoek zijn gekomen zijn vooral een aanpassing of toevoeging op de huidige interne communicatie.

> *"Ik vind het feit dat jij hier zit en mij interviewt al veel meer winst dan ik drie jaar geleden had kunnen denken."*

Intranet vanuit thuis toegankelijk.
Over het algemeen kijken de medewerkers van GGZ Oost Brabant dagelijks of een aantal keer per week op intranet. Toch geven ze aan dat wanneer het intranet vanuit thuis toegankelijk wordt ze ook hier gebruik van maken. Op deze manier blijven ze toch op de hoogte van de ontwikkelingen als ze onregelmatige diensten werken, geen gebruik maken van een computer op het werk of thuis werken.

> "Als je 's avonds thuis nog even op het intranet kan kijken, zou volgens mij een hele hoop verbeteren."

1. Hoe vaak kijk je op intranet?
2. Als ik thuis toegang tot intranet heb zou ik er meer gebruik van maken.

1 / 2	Een aantal keer per dag	Dagelijks	Een aantal keer per week	Eens per week	Minder	Nooit	Totaal
Oneens	4,07%	14,03%	9,95%	2,26%	5,43%	0,45%	36,19%
Neutraal	0,91%	9,50%	3,62%	3,17%	0,91%	0,45%	18,56%
Eens	9,50%	15,39%	10,41%	4,52%	5,43%	0%	45,25%
Totaal	14,48%	38,92%	23,98%	9,95%	11,77%	0,90%	100%

Tabel 13: Intranetgebruik

Selecteren over welke onderwerpen ze informatie ontvangen
De medewerkers hebben in het onderzoek aangegeven dat ze willen kunnen selecteren over welke onderwerpen ze informatie willen ontvangen vanuit de organisatie. Op die manier kunnen ze de informatie die ze ontvangen meer doseren en zal de overload aan informatie afnemen. Ook geven de medewerkers aan dat ze niet alleen informatie over hun eigen zorggroep of functie willen ontvangen.

1. Ik wil kunnen selecteren over welke onderwerpen ik informatie kan ontvangen.
2. Ik wil alleen informatie ontvangen die met mijn zorggroep/functie te maken hebben.

1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	5,88%	10,86%	36,65%	53,39%
Neutraal	0%	6,34%	14,48%	20,82%
Eens	0,90%	4,07%	20,92%	25,89%
Totaal	6,78%	21,27%	72,05%	100%

Tabel 14: Informatieselectie

Meer willen weten waar collega's mee bezig zijn
In het kwalitatief onderzoek gaven medewerkers al aan dat niet altijd duidelijk is waar collega's mee bezig zijn. Ook in het kwantitatief onderzoek geeft een groot deel van de respondenten aan dat ze meer zouden willen weten waar collega's mee bezig zijn. Door te communiceren en documenten te delen weten de medewerkers waar collega's mee bezig zijn en zal de kans kleiner zijn dat dubbele documenten geproduceerd worden.

1. Mijn collega's houden mij voldoende op de hoogte over hun werkzaamheden. 2. Ik zou meer willen weten waar mijn collega's mee bezig zijn.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	0,45%	1,81%	18,55%	19,45%
Neutraal	1,81%	9,96%	30,77%	42,54%
Eens	5,88%	9,50%	22,62%	38,01%
Totaal	8,14%	19,91%	71,95%	100%

Tabel 15: Informatie over werkzaamheden van (directe) collega's

Feedback kunnen geven op informatie en besluiten van het management
De medewerkers geven in het kwantitatief onderzoek aan dat zij meer mogelijkheden willen om feedback te geven op informatie en besluiten van het management.

"Bij Yammer vind ik het grappig om te merken dat een hoge baas een reactie geeft op een vaag berichtje van mij."

1. Mijn meningen en ideeën worden gehoord door mijn leidinggevende. 2. Ik wil (meer) feedback kunnen geven op informatie en besluiten van het management.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	0%	1,36%	9,95%	11,31%
Neutraal	0%	6,33%	30,77%	37,10%
Eens	8,60%	12,67%	30,32%	51,59%
Totaal	8,60%	20,36%	71,04%	100%

Tabel 16: Feedback geven

Niet nog meer communicatiemiddelen
Het aantal communicatiemiddelen die GGZ Oost Brabant gebruikt om de medewerkers te bereiken vinden ze voldoende of zelfs te veel. De medewerkers willen wel meer informatie ontvangen over bijvoorbeeld werkzaamheden van collega's, maar deze informatie moet geïmplementeerd worden in de huidige communicatiemiddelen.

1. Ik zou meer willen weten waar mijn collega's mee bezig zijn. 2. Er moeten meer communicatiemiddelen komen waar ik informatie en ideeën kan delen met collega's.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	8,60%	16,29%	8,60%	33,49%
Neutraal	6,34%	16,29%	12,67%	35,30%
Eens	4,52%	9,95%	16,74%	31,21%
Totaal	19,46%	42,53%	38,01%	100%

Tabel 17: Meer communicatiemiddelen om informatie en ideeën te delen

1. Ik zou meer willen weten waar mijn collega's mee bezig zijn. 2. Er moeten meer communicatiemiddelen komen waardoor ik meer in contact kan komen met collega's.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	9,50%	16,29%	9,95%	35,74%
Neutraal	5,88%	18,55%	12,23%	36,66%
Eens	4,07%	7,69%	15,84%	27,60%
Totaal	19,45%	42,53%	38,02%	100%

Tabel 18: Meer communicatiemiddelen om in contact te komen met collega's

7. Op welke manier willen de medewerkers benaderd worden?
De medewerkers van GGZ Oost Brabant zijn tevreden over de manier waarop de leidinggevende informatie overbrengt. Werkoverleg (90,32%) en e-mail (86,18%) zijn voor de medewerkers de belangrijkste manieren om te communiceren met leidinggevenden en medewerkers. Ze geven aan dat Yammer hier niet geschikt voor is (6,91%). Dit medium

wordt voornamelijk gebruikt om ontwikkelingen binnen de organisatie bij te houden (91,30%), beleidsinformatie dus. Het medium wordt veel minder gebruikt om in contact te komen met collega's (17,39%) of informatie over werkzaamheden op te halen (28,26%).

De medewerkers van GGZ Oost Brabant hebben er geen problemen mee als de interne communicatie meer digitaal zal zijn. Zolang het maar ter ondersteuning is van de persoonlijke communicatie.

"Ik merk een enorme beweging om meer digitaal te gaan en ook meer de social media te gebruiken."

1. Ik ben tevreden over de interne communicatiemiddelen. 2. De interne communicatiemiddelen moeten meer digitaal.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Oneens	7,69%	9,05%	13,12%	29,86%
Neutraal	3,17%	14,05%	22,17%	39,39%
Eens	5,43%	10,41%	14,93%	30,77%
Totaal	16,29%	33,51%	50,31%	100%

Tabel 19: Meer digitale communicatie

Hierbij is wel een duidelijk verschil zichtbaar tussen de verschillende leeftijdscategorieën. Medewerkers in de leeftijd 36-50 jaar zijn het meest positief over het meer digitaal maken van de interne communicatie, medewerkers boven de 51 jaar zijn hier het minst positief over.

"De basiscommunicatie is de verbinding tussen mensen die elkaar zien, die elkaar kennen en die waardering en respect hebben voor elkaar."

1. De interne communicatiemiddelen moeten meer digitaal. 2. Leeftijd.				
1 / 2	Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Tot 35 jaar	4,98%	9,05%	4,98%	19,01%
36 – 50 jaar	9,96%	12,67%	18,10%	40,73%
51 jaar en ouder	14,93%	17,64%	7,69%	40,26%
Totaal	29,87%	39,36%	30,77%	100%

Tabel 20: Meer digitale communicatie naar leeftijd

8. Wat verwachten de medewerkers qua informatie vanuit de organisatie?
De medewerkers zijn tevreden over de informatie die ze krijgen vanuit de organisatie via hun leidinggevenden. Ze worden voldoende op de hoogte gehouden over ontwikkelingen die zich afspelen binnen en rondom de organisatie en krijgen voldoende beleidsinformatie en taakinformatie. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat leidinggevenden zich niet of nauwelijks laten zien op de afdeling, ze tonen geen betrokkenheid bij hun medewerkers. Het is dus sociale informatie waar de medewerkers behoefte aan hebben.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt ook dat medewerkers meer behoefte hebben aan informatie over de werkzaamheden van collega's om te voorkomen dat het wiel twee keer uitgevonden moet worden. Uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat de medewerkers voldoende op de hoogte zijn van de werkzaamheden van collega's, maar hier toch meer over willen weten. Dit is terug te zien in de kruistabel bij deelvraag vier.

> *"Ik ben het regelmatig tegen gekomen dat ik echt iets aan het uitvinden ben wat er al ligt."*

8.2 Centrale vraag
De antwoorden op de deelvragen worden gebruikt om het antwoord op de centrale vraag te formuleren. De centrale vraag is de rode draad geweest in deze scriptie en is de basis voor het advies. Het antwoord op de centrale vraag is verdeeld in drie onderdelen: wensen en verwachtingen, de visie en de verbeteringen.

Hoe kan GGZ Oost Brabant de interne communicatie verbeteren zodat die voldoet aan de wensen en verwachtingen van de medewerkers en aansluit op de visie die opgesteld is in het communicatiejaarplan 2011?

Wensen en verwachtingen
De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de interne communicatie. De verbeterpunten die uit het kwalitatieve en kwantitatief onderzoek zijn aanpassingen op of toevoegingen aan de huidige interne communicatie. Medewerkers geven aan dat ze werkoverleg (90,32%) het belangrijkste communicatiemiddel vinden. Daarna volgen e-mail (86,18%), informeel contact (70,05%) en intranet (63,59%). Hieruit blijkt dat persoonlijke communicatie en digitale communicatie voor de medewerkers het belangrijkst zijn.

De wensen en verwachtingen van de medewerkers zoals die ook geformuleerd zijn in het antwoord op deelvraag zes zijn:
- Zelf kunnen selecteren over welke onderwerpen de medewerkers informatie ontvangen
- Intranet vanuit thuis toegankelijk
- Meer willen weten waar collega's mee bezig zijn
- Feedback kunnen geven op informatie en besluiten van het management
- Niet nog meer communicatiemiddelen

Visie
De visie voor de interne communicatie zoals die geformuleerd is in communicatiejaarplan 2011 is: GGZ Oost Brabant wil een switch maken van actievisie naar interactievisie. Van de traditionele middelen naar meer interactie en digitale communicatie. Van informatie naar communicatie zodat er meer betrokkenheid en verbondenheid gecreëerd wordt bij de medewerkers van GGZ Oost Brabant.

Met digitale communicatie creëer je niet meer betrokkenheid bij de doelgroep. Persoonlijke communicatie in de vorm van werkoverleg en feedbacksessies zijn de belangrijkste communicatiemiddelen volgens de Trap van Quirke om de betrokkenheid te vergroten.

Digitale communicatie kan wel gebruikt worden om de persoonlijke communicatie te ondersteunen en de interactie tussen de medewerkers vergroten.

Verbeteringen
Vanuit de wensen en verwachtingen van de medewerkers, de visie op interne communicatie en de literatuur zijn er voor GGZ Oost Brabant verschillende mogelijkheden om de interne communicatie te verbeteren. Deze zijn in het advies uitgewerkt en kunnen geïmplementeerd worden in het concept voor het sociale intranet wat GGZ Oost Brabant aan het ontwikkelen is.

9. Advies

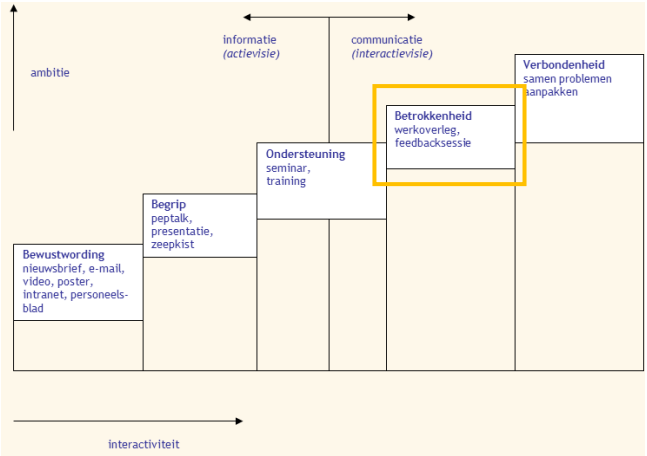
In dit hoofdstuk is het advies gevormd voor GGZ Oost Brabant. Hier worden de belangrijkste conclusies uit het vorige hoofdstuk vertaald naar plannen die de organisatie in kan zetten om de interne communicatie te verbeteren. Deze plannen sluiten aan op de visie die Bureau Communicatie heeft geformuleerd in het jaarplan 2011.

> *"Als we één organisatie willen zijn, met zoveel locaties en zoveel verschillende groepen, dan zullen we iets moeten doen met die interne communicatie."*

Zoals uit de conclusies al is gebleken is de interne communicatie behoorlijk goed geregeld. De medewerkers van GGZ Oost Brabant zijn tevreden over het intern communiceren. Door de digitale ontwikkelingen en de visie die GGZ Oost Brabant heeft geformuleerd in het communicatiejaarplan 2011 zijn er wel een aantal verbeteringen die de interne communicatie nog effectiever en vooral interactiever maken.

Persoonlijke communicatie

Om betrokkenheid te creëren bij de medewerkers is volgens de Trap van Quirke persoonlijke communicatie in de vorm van werkoverleg en feedbacksessies de beste manier. Dit gaven de medewerkers ook aan tijdens de groepsdiscussies. Uit het kwantitatief onderzoek blijkt ook dat de medewerkers het werkoverleg het belangrijkste communicatiemiddel vinden.



Figuur 9: Betrokkenheid is persoonlijke communicatie – Bill Quirke (1995)

Persoonlijke communicatie moet dus het belangrijkste communicatiemiddel blijven binnen de interne communicatie. Elke twee weken of maandelijks, afhankelijk van de leidinggevenden, moeten de medewerkers op de hoogte gehouden worden over ontwikkelingen binnen de organisatie. Als zij weten wat er speelt binnen de organisatie en het idee hebben dat ze hier aan bijdragen zal de betrokkenheid bij de medewerkers vergroot worden. Tijdens het werkoverleg kan aan de medewerkers gevraagd worden aan welke informatie zij behoefte hebben. Ook de mogelijkheid om voor het werkoverleg agendapunten in te brengen verhoogd de betrokkenheid bij de medewerkers.

In het werkoverleg moet voor de medewerkers en leidinggevenden duidelijk zijn met welk doel beide groepen aanwezig zijn. Hierbij is belangrijk dat zowel de medewerkers en de leidinggevenden hetzelfde referentiekader hebben per agendapunt. Ook moet voor de medewerkers duidelijk zijn hoe groot de beslisruimte is. Wordt het agendapunt alleen besproken om te informeren, wordt het advies van medewerkers gevraagd of hebben ze invloed op het uiteindelijke besluit?

Informatieselectie

De medewerkers ervaren een overload aan informatie door de grote hoeveelheid aan communicatiemiddelen en de grote hoeveelheid aan informatie die ze dagelijks ontvangen

via mail, intranet en werkoverleg. Hier kan een goede structuur in aangebracht worden door de medewerkers te laten selecteren over welke onderwerpen ze informatie willen ontvangen. Bij een werkoverleg is het moeilijker om onderwerpen te selecteren. Digitale media zijn hier beter middelen voor. Door te selecteren op intranet welke informatie je wilt ontvangen of een keuze te maken tussen de verschillende nieuwsbrieven zal de informatie meer gedoseerd zijn en de overload afnemen.

De zenders moeten bij deze methode gerichter hun informatie formuleren en linken aan verschillende onderwerpen. Het is niet meer mogelijk dat iedereen alle informatie ontvangt. Doel- en doelgroepgericht communiceren, spelen hierbij een belangrijke rol.

Voorbeelden van belangrijke onderwerpen binnen GGZ Oost Brabant zijn:

Kortdurende GGZ	Langdurende GGZ	Kind en Jeugd GGZ	CPH
Specialistische GGZ	GGZ Land van Cuijk	Coudewater	Helmond
Oss	Huize Padua	Uden/Veghel	Communicatie
Financiën en Control	Kwaliteitszorg	Human Resources	Opleiding & Onderzoek
Facilities/Vastgoed	ICT	Raad van Bestuur	Ondernemingsraad
Cliëntenraad	Familieraad	VAR	Nieuw Perspectief
Zorgpadontwikkeling ZPPR	Drang naar minder dwang	Aanpak zorgontwikkeling	Zorgzwaartebekostiging ZZP
Dossiervoering	Athena 2010	Inforay	FACT
Elektronisch Patiëntendossier	Cliëntentevreden-heid	Medicatieveiligheid	Samen werken aan een nieuw evenwicht tussen ziel en zakelijkheid

Tabel 21: Belangrijke onderwerpen voor informatieselectie

Leidinggevenden, de organisatie en de Raad van Bestuur kunnen de medewerkers bepaalde onderwerpen verplichten, maar verder is de informatiestroom volledig vrijwillig. Hierdoor kun je zelf bepalen hoeveel informatie je wilt ontvangen en zal het gedoseerd zijn. Als je belangrijke informatie mist is dat vanaf dan je eigen schuld. Iedereen weet vanuit zijn/haar functie welke onderwerpen belangrijk zijn en dienen daarin dus ook verstandige keuzes te maken.

Feedback geven

De medewerkers geven aan dat ze meer feedback willen geven op informatie en besluiten van het management. Dit werkt het beste tijdens het werkoverleg. Hier kunnen medewerkers direct feedback geven op informatie die de leidinggevenden overbrengt.
Om voor de medewerkers de mogelijkheid om feedback te geven te vergroten tijdens het werkoverleg is de rol van leidinggevenden belangrijk. Zij zijn verantwoordelijk voor het werkoverleg. Leidinggevenden moeten kritiek kunnen incasseren en openstaan voor de feedback van de medewerkers en hier ook daadwerkelijk iets mee doen. Belangrijk is dat aan de medewerkers wordt teruggekoppeld wat er met hun feedback is gebeurd. Zodat zij weten dat het ook zin heeft om feedback te geven.

De leidinggevenden kunnen hierin ondersteund worden door Bureau Communicatie. De medewerkers van Bureau Communicatie kunnen namelijk het werkoverleg observeren en nieuwe werkvormen invoeren tijdens het werkoverleg, zodat het werkoverleg interactiever wordt.

Feedback kan ook digitaal gegeven worden. Als bij de berichten op intranet een reactieknop wordt geplaatst kunnen medewerkers reageren en feedback geven op de

informatie. Hierbij is belangrijk dat de auteur van het artikel weet dat er reacties zijn en, mits die relevant zijn, hier dus ook iets mee moet doen.

Hoge urgentie
Ook kan de overload aan informatie die genoemd is bij punt één gedoseerd worden als, vooral op intranet, aangegeven wordt wat belangrijke informatie is. Hier gaat het om berichten die voor alle medewerkers van belang zijn en die ze gelezen moeten hebben. Als dit niet het geval is missen zij belangrijke informatie vanuit de organisatie.
Door de berichten op een prominentere plek te zetten of meer op te laten vallen door vette en gekleurde letters is het voor de medewerkers duidelijk welke informatie ze moeten lezen om op de hoogte te blijven over informatie en ontwikkelingen over de organisatie.

Dit advies heeft net als punt een te maken met de structuur op intranet. Als door selectie van onderwerpen en het bepalen van belangrijkheid van berichten voor medewerkers duidelijker is welke informatie voor hen van belang is hoeven zij niet meer zo ver te zoeken en zal de intranetstructuur overzichtelijker worden.

Meer digitale communicatie
De medewerkers van GGZ Oost Brabant staan open voor meer digitale communicatie. Zolang het maar ter ondersteuning is van de persoonlijke communicatie. Werkoverleg moet het belangrijkste communicatiemiddel blijven voor de interne communicatie en kan ondersteund worden door informatie via e-mail, intranet en e-nieuwsbrieven.

De digitale communicatie mag alleen de communicatiemiddelen vervangen of samenvoegen die niks met persoonlijke communicatie te maken hebben. Voorbeelden hiervan zijn e-mail, intranet, nieuwsbrieven en magazines. Op die manier zal er een balans ontstaan tussen de communicatiemiddelen en is het voor de medewerkers ook duidelijk waar welke informatie staat.

Thuis intranetten
Door intranet vanuit thuis toegankelijk te maken zal de kans dat medewerkers belangrijke informatie mislopen, doordat ze geen computer bij de hand hebben tijdens hun werkzaamheden of een dag thuis werken, verkleinen. Op dit moment missen de medewerkers vaak de belangrijke informatie als ze een aantal dagen niet op intranet zijn geweest omdat deze verschuift naar achterliggende pagina's en dus moeilijker vindbaar is.

Zorg vs. mso
Op dit moment is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen de medewerkers met een zorgfunctie en de medewerkers met een mso-functie. Dit is voornamelijk bij digitale communicatie. Medewerkers met een zorgfunctie maken tijdens het werk veel minder gebruik van een computer en internet dan medewerkers met een mso-functie.
Het is belangrijk dat hier weer een balans in komt. GGZ Oost Brabant is één organisatie, met één visie die alleen maar uitgestraald kan worden als de medewerkers zoveel mogelijk op een lijn zitten. Voor de medewerkers met een zorgfunctie moet bij het digitaliseren van de interne communicatie meer aandacht en ondersteuning zijn.

Het is het meest effectief om beide doelgroepen tijdens de ontwikkelingen van het digitaliseren van de interne communicatie op een aparte manier te benaderen. Er zal natuurlijk sprake zijn van overlap, maar de medewerkers met een zorgfunctie moeten

relevante informatie krijgen en de medewerkers met een mso-functie moeten geen informatie krijgen die ze al weten. Dit kan namelijk demotiverend werken.

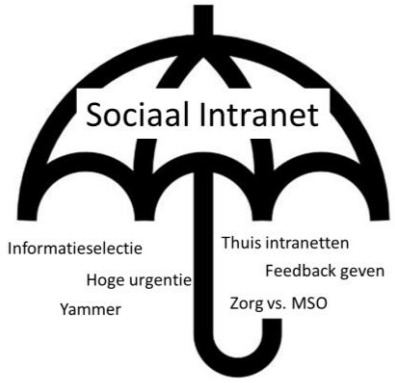
Vanuit de organisatie moeten dus doelgroepgericht gecommuniceerd worden zodat de kloof tussen medewerkers met een zorgfunctie en medewerkers met een mso-functie verkleind wordt. Alleen op die manier kan de digitalisering van de interne communicatie effect hebben over de gehele organisatie.

NB. Ook moet er tijdens de switch die GGZ Oost Brabant wil maken zoals geformuleerd in communicatiejaarplan 2011 gelet worden op de leeftijdscategorie 51 jaar en ouder. Deze medewerkers liggen qua ontwikkelingen rondom digitale communicatie achter op jongere collega's. Zij zullen meer overtuigd en extra begeleid moeten worden tijdens de switch van de traditionele middelen naar meer digitale communicatie en interactie.

Yammer
Yammer is een uitstekend communicatietool om meer te weten te komen over de werkzaamheden van collega's en sluit, door de interactiviteit, aan bij de visie de geformuleerd is in communicatiejaarplan 2011. Uit het kwantitatief onderzoek blijkt ook dat Yammer, wat nu een jaar getest wordt binnen de organisatie, al succesvol is. 6,91% van de medewerkers vindt Yammer namelijk een belangrijk middel voor de interne communicatie. Ook blijkt uit het kwantitatief onderzoek dat veel medewerkers (voornamelijk medewerkers met een zorgfunctie) nog geen account hebben of niet weten wat Yammer is. Daarom is het belangrijk dat er een communicatieplan wordt ontwikkeld waarin voor de medewerkers de voordelen van dit medium staan beschreven om ze te overtuigen om deel te nemen. Ook is het handig om een handleiding te ontwikkelen voor het gebruik van Yammer. Medewerkers die er minder verstand van hebben kunnen op deze manier toch snel gebruik maken van het communicatiemiddel en communiceren met collega's om erachter te komen waar diegene precies mee bezig is.

Sociaal intranet
Het plan, dat Bureau Communicatie heeft, om een sociaal intranet te ontwikkelen voor de organisatie kan werken binnen GGZ Oost Brabant. Veel van bovenstaande adviezen kunnen namelijk in het sociaal intranet geïmplementeerd worden.

Informatieselectie: Op het sociaal intranet kunnen de medewerkers zelf bepalen over welke onderwerpen ze informatie willen ontvangen.
Hoge urgentie: Op het sociaal intranet kan een onderscheid gemaakt worden tussen belangrijke en minder belangrijke berichten door ze op een prominentere plek te zetten of meer op te laten vallen.
Yammer: Yammer is een goede communicatietool dat geïmplementeerd kan worden in het sociaal intranet. Hierdoor kunnen medewerkers zien waar collega's mee bezig zijn en wat ontwikkelingen zijn binnen de organisatie.



Figuur 8: Sociaal intranet als paraplu voor de interne communicatie

Thuis intranetten: Als het intranet vanuit thuis toegankelijk kunnen de medewerkers vanaf dan 24 uur per dag en overal op het sociaal intranet terecht.

Feedback geven: Door bij elk bericht op het sociaal intranet een reactieknop te plaatsen is het voor de medewerkers mogelijk om feedback te geven op dat bericht.
Zorg vs. MSO: Om het sociaal intranet een succes te maken is het belangrijk dat beide beroepsgroepen apart benaderd worden. De medewerkers met een zorgfunctie moeten relevante informatie krijgen en de medewerkers met een mso-functie moeten geen informatie krijgen die ze al weten.

Belangrijke voorwaarden waar GGZ Oost Brabant rekening mee dient te houden om het sociaal intranet tot een succes te maken zijn:

- Tijdens de ontwikkeling moet er voldoende gecommuniceerd worden met de medewerkers. Belangrijke veranderingen en besluiten moeten via mail, intranet, nieuwsbrieven of werkoverleg medegedeeld worden.
- De medewerkers moeten betrokken worden bij de ontwikkeling van het intranet. Dit kan door ze deel uit te laten maken van een klankbordgroep of testteam.
- Duidelijk communiceren wat de voordelen voor de medewerkers zijn van het sociaal intranet. Op deze manier de medewerkers die nog twijfelen proberen te overtuigen van het sociaal intranet. Leidinggevenden kunnen hier een belangrijke rol in spelen.
- Open staan voor feedback en vragen van de medewerkers. Omdat de informele communicatie bij GGZ Oost Brabant erg groot is kunnen bij onduidelijkheid roddels en wantrouwen ontstaan doordat medewerkers het er met elkaar over hebben.

Bronvermelding

Boeken

- Baarda D & Goede M. de (Tweede druk 2010) *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda D & Goede M. de (Vierde, geheel herziene druk 2007) *Basisboek methoden en technieken.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Koeleman H. (Vijfde druk 2008) *Interne communicatie als management instrument*. Deventer: Kluwer.
- Marcus J. & Dam N. van (Zesde druk 2009) Organisatie en management. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Reijnders E. (Zevende herziene druk 2010) *Basisboek Interne communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Reijnders E. (Eerste druk 2008) *Interne communicatie voor de professional*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Ruijter L. de (Eerste druk 2010) *Digitale interne communicatie 2 1/2*. Amsterdam: Intranetworks.
- Ruler B. van (Eerste druk 2005) *Communicatie management*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vos M. & Schoemaker H. (Achtste druk 2007). *Geïntegreerde communicatie.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Website

- http://www.ggzoostbrabant.nl/ggz-oost-brabant/organisatie/organisatiestructuur (geraadpleegd op 22-02-2011)
- http://www.ggzoostbrabant.nl/ggz-oost-brabant/visie (geraadpleegd op 22-02-2011)
- http://www.ggzoostbrabant.nl/ggz-oost-brabant/visie/herstelvisie-van-anthony (geraadpleegd op 22-02-2011)
- http://www.ggzoostbrabant.nl/ggz-oost-brabant/visie/missie-en-visie (geraadpleegd op 22-02-2011)
- http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/betrokkenheid (geraadpleegd op 21-04-2011)
- http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=3122&waar=16 (geraadpleegd op 21-04-2011)
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Yammer (geraadpleegd op 26-05-2011)

Documenten

Word document: ‘jaarplan 2011 BC vs 140111’
Word document: ‘van identiteit naar autoriteit 250111 def’
Word document: ‘Social media strategie IC’
PDF bestand ‘personeelsbezettingsoverzicht Marap GGZ Oost Brabant per kostenplaats’
PDF bestand ‘werkbelevingsonderzoek GGZ Oost Brabant feb 2010’

GGZ Oost Brabant: 2.400 communicatiemedewerkers

"Iedereen is eigenaar van zijn eigen communicatie" – Erik Reijnders.

Bijlagen

I Funderingsschema 62
II. Interviewvragen 70
III. Communicatie groepsdiscussie 72
IV. Opzet enquête 74
V. Onderzoeksresultaten 78

Bijlage I Funderingsschema

Organisatievisie
Goede geestelijke gezondheidszorg kenmerkt zich in onze ogen vooral door één ding: bezieling. Zonder bezieling kun je in dit vak niets wezenlijks betekenen voor een ander. Maar zonder gezonde financiële balans ook niet! Een efficiënte organisatie van de zorg is even onmisbaar om je werk goed te kunnen doen.

GGZ Oost Brabant werkt volgens de Herstelvisie van de Amerikaanse wetenschapper William Anthony. In deze visie staat de cliënt in alle opzichten centraal. Híj (of zij) bepaalt welke doelen er worden gesteld, hij beslist mee over de behandeling, hij onderneemt zoveel mogelijk zelf de acties die nodig zijn om te herstellen met zijn ziekte. De argumentatie voor deze benadering is eenvoudig: een mens wordt alleen gelukkig als hij naar eigen inzicht invulling kan geven aan zijn leven.

De medewerkers van GGZ Oost Brabant zijn erg betrokken bij de organisatie en bij hun cliënten. Op dit moment heerst er over het algemeen een positieve sfeer binnen de organisatie. De meeste medewerkers zijn erg blij met de huidige fase en het feit dat de ontwikkelingen binnen de organisatie nog steeds bergopwaarts gaan. Dit zorgt voor een positieve stimulans.

Missie
Innovatieve, excellente zorg verlenen aan mensen met complexe psychiatrische en psychische problemen.

Organisatiestructuur
Lijn-staforganisatie
GGZ Oost Brabant is een lijn-staforganisatie. De leidinggevenden van deze organisatie worden ondersteund door medewerkers met specialistische kennis en deskundigheid. Voorbeelden hiervan zijn Bureau Communicatie en Kwaliteitszorg.

Gedivisionaliseerde organisatie
GGZ Oost Brabant is een gedivisionaliseerde organisatie. GGZ Oost Brabant is opgebouwd uit een aantal semizelfstandige eenheden, de verschillende zorggroepen. Zij zijn verbonden door een centraal bestuur en worden van daaruit gestuurd. Elke zorggroep heeft zijn eigen vestigingsdirecteur en een aandachtsfunctionaris communicatie.

Configuraties van Minzberg
Organisatiedelen
De strategische top van GGZ Oost Brabant zijn de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Zij overzien alle processen en geven leiding aan de organisatie. Omdat GGZ Oost Brabant een erg grote organisatie is, is er een uitgebreide middenkern. Hier zitten de staf- en steundiensten. Bijvoorbeeld Financiën, Kwaliteitszorg en Opleidingen en Onderzoek. Elke staf- en steundienst heeft een manager of directeur die leiding geeft en eindverantwoordelijke is.

Daarnaast heeft GGZ Oost Brabant in de verschillende zorggroepen ook mensen zitten met een leidinggevende functie. Dat zijn de directeuren, programmaleiders, teamleiders en

zorgmanagers. Zij geven leiding aan de medewerkers op de desbetreffende zorggroep en communiceren met de strategische top.

Coördinatiemechanismen
De werkzaamheden bij GGZ Oost Brabant worden verdeeld per zorggroep of projecten. Per afdeling bij de staf- en steundiensten heeft elke medewerker een zorggroep of project waar ze verantwoordelijk voor zijn. Aan de hand van die verantwoordelijkheden worden de werkzaamheden verdeeld. Op de verschillende locaties worden de werkzaamheden verdeeld aan de hand van de specialisaties gebaseerd op de wensen van de cliënten.

Ontwerpparameters
Functiespecificatie: De werkzaamheden van de medewerkers van GGZ Oost Brabant staan omschreven in een functiebeschrijving. Ook staat hierin genoteerd wat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers zijn.
Omvang: GGZ Oost Brabant is een grote organisatie. In onderstaand schema staan de verschillende locaties met aantal fte's weergeven (maart 2011).

Locatie	*Fte's*
GGZ Algemeen	124,15
GGZ Huize Padua	300,47
GGZ Oss	257,49
GGZ Uden/Veghel	163,72
GGZ Land van Cuijk	116,96
GGZ Helmond	280,73
GGZ Coudewater	162,25
GGZ Centrum Psychisch Herstel	32,34
Totaal GGZ Oost Brabant	**1.438,01**

Tabel 1: Aantal fte's per locatie

Decentralisatie: De bevoegdheden van de medewerkers en managers zijn gedecentraliseerd. Bijna elke medewerker is bevoegd om keuzes te maken qua handelen. Hierbij kan altijd feedback gevraagd worden van een leidinggevende.
Formalisering van het gedrag: In de functieomschrijvingen staat duidelijk omschreven wat van de medewerker wordt verwacht. Daarnaast zijn er nog verschillende protocollen waar de medewerkers zich aan dienen te houden.

Contingentiefactoren
Technisch systeem: GGZ Oost Brabant is een zorginstelling die geestelijke gezondheidszorg aanbiedt. Ze hoeven dus geen technische systemen te ontwikkelen. De staf- en steundiensten zijn dus een klein deel van de organisatie. Het grootste deel van de organisatie bestaat uit verpleegkundigen, psychiaters en therapeuten die zorg en begeleiding verlenen aan de doelgroep. Wel maakt GGZ Oost Brabant gebruik van ICT systemen om de zorg te ondersteunen. In deze systemen worden alle gegevens van de patiënten opgeslagen.
Omgevingskenmerken: GGZ Oost Brabant is een organisatie gevestigd op verschillende locaties. De wet- en regelgeving waar GGZ Oost Brabant mee te maken heeft veranderd voortdurend. Omdat dit niet per zorggroep hetzelfde is moeten ze hier onafhankelijk van elkaar op reageren, maar ervoor zorgen dat de visie en kernwaarden van GGZ Oost Brabant blijven bestaan. Het is dus een complexe organisatie waar de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedecentraliseerd. Ook de financiering

speelt hier een rol in, GGZ Oost Brabant wordt namelijk gefinancierd vanuit verschillende bronnen.
Leeftijd en omvang: Sinds 1832 wordt er in Boekel zorg aangeboden aan de 'krankzinnigen'. Hieruit is vele jaren later, door veel fusies, GGZ Oost Brabant ontstaan. GGZ Oost Brabant is dus een oude en grote organisatie waar 2.400 mensen werken en jaarlijks 11.000 patiënten worden behandeld. Mede hierdoor is GGZ Oost Brabant een formele organisatie.

Visie op organiseren
Met uitzondering van het punt organisatiestructuur, GGZ Oost Brabant heeft namelijk een hiërarchische structuur, is GGZ Oost Brabant een organistisch organisatiestelsel. GGZ Oost Brabant is een flexibele organisatie die functioneert op basis van sociale behoeften van de organisatieleden. Veel werkzaamheden worden in een groep uitgevoerd waarbij de verantwoordelijkheid binnen de groep ligt. Er wordt intensief samengewerkt, ook tussen verschillende locaties of zorggroepen en er wordt naast top-down ook bottom-up gecommuniceerd.

Organisatiecultuur
Cultuurtypen van Handy
Aan de hand van de typologie van Handy is er bij GGZ Oost Brabant sprake van taakcultuur. Zowel de samenwerking als machtsspreiding zijn hoog bij GGZ Oost Brabant. Er wordt onderling steeds meer samengewerkt. Zowel op horizontaal niveau, bijvoorbeeld tussen de verschillende zorggroepen als op verticaal niveau. Bijvoorbeeld, Bureau Communicatie en Bureau Kwaliteitszorg ondersteunen de verschillende vestigingen in communicatie en kwaliteit. Daarnaast is de machtsspreiding erg hoog. Elk onderdeel van de staffuncties heeft een manager en elke vestiging heeft een eigen directeur. Zij zijn bevoegd in het nemen van beslissingen voor het desbetreffende niveau of bureau.

Waarden
Betrokken, betrouwbaar en ambitieus. Dat zijn de kernwaarden van GGZ Oost Brabant. Betrokken bij de mens, betrouwbaar als partner in behandeling en ambitieus in het voortduren verbeteren van onze zorg.

Organisatiestrategie
Bedrijfsdoelstelling van GGZ Oost Brabant: kwalitatieve, menslievende zorg bieden aan mensen met psychische en psychiatrische aandoeningen; betrokken, betrouwbaar en ambitieus.

Om dit doel te bereiken schept Bureau Communicatie voorwaarden. Deze zijn geformuleerd in 'jaarplan 2011 BC'. Bureau Communicatie wil de doelstelling bereiken via het faciliteren van geïntegreerde communicatie en interactie tussen doelgroepen binnen en buiten de muren van de organisatie.

Leiderschapsstijl
Bij GGZ Oost Brabant is sprake van een participerende leiderschapsstijl. Uiteindelijk is de leidinggevenden van een afdeling verantwoordelijk voor de werkzaamheden die er verricht worden. De leden van de afdeling/team informeren en adviseren de leidinggevenden en denken mee tijdens het overleg. Het besluit van de leidinggevenden wordt dus beïnvloed door de mening van de leden van de afdeling/team.

Bij GGZ Oost is dus sprake van een Y-theorie. De medewerkers zijn bereid te werken zodat ze zich kunnen ontplooien. Ze hechten meer waarden aan vooruitgang bij cliënten dan beloningen in vorm van geld. Veel medewerkers van GGZ Oost Brabant hebben een hoge verantwoordelijkheid over hun werkzaamheden.
Volgens de matrix van Hersey en Blanchard is er bij GGZ Oost Brabant sprake van een delegerende leiderschapsstijl. De medewerkers van GGZ Oost Brabant zijn bekwaam en bereid om hun taken uit te voeren. Hierbij is er weinig sprake van taakgerichtheid en relatiegerichtheid. Ze weten wat hen te doen staat en hebben hierbij minder ondersteuning nodig vanuit een leidinggevende.

Sleutelvaardigheden
GGZ Oost Brabant is een dienstverlenende organisatie. De medewerkers handelen vanuit een 'no-nonsense' beleid. Dit wil zeggen dat ze alle doelgroepen willen voorzien en iedereen willen helpen.

Visie op communicatie
Bureau communicatie schept voorwaarden voor het bereiken van de bedrijfsdoelstelling van de GGZ Oost Brabant: kwalitatieve, menslievende zorg bieden aan mensen met psychische en psychiatrische aandoeningen; betrokken, betrouwbaar en ambitieus. Dat doet Bureau Communicatie via het faciliteren van geïntegreerde communicatie en interactie tussen doelgroepen binnen en buiten de muren van de organisatie. (On)gevraagd initieert, adviseert en creëert Bureau Communicatie (over) communicatie.

Door openlijk met de doelgroep te communiceren en een overleg aan te gaan raken de medewerkers van GGZ Oost Brabant betrokken bij de doelgroep. De cliënt staat centraal in de communicatie en hij/zij bepaalt welke doelen er worden gesteld en beslist mee over de behandeling. Door deze hoge invloed wordt er vertrouwen opgebouwd tussen de cliënt en de organisatie.
Door het inzetten van verschillende communicatiemiddelen wil GGZ Oost Brabant de doelgroep zoveel mogelijk informeren over de manier van handelen.

Volgens de theorie van Betteke van Ruler is er in de externe communicatie steeds meer sprake van dialogiseren. Cliënten, medewerkers van GGZ Oost Brabant en eventueel de familie van cliënten gaan in overleg over de behandelingen en gestelde doelen. Hierbij wordt de beste methode geselecteerd door ideeën en gedachten uit te wisselen. Bij het selecteren van de beste methode staat het advies van de behandelaar voorop.
Volgens de theorie van Betteke van Ruler is er in de interne communicatie sprake van informeren. GGZ Oost Brabant deelt de informatie met de medewerkers (bekendmaking) en staat hierbij open voor feedback (gecontroleerd eenrichtingsverkeer), GGZ Oost Brabant neemt deze feedback serieus en neemt deze informatie mee in de overweging van de keuzes die zij maakt.

Communicatiestructuur
Hoge mate van formaliteit
De regering heeft voor de zorg verschillende wetten en regels opgesteld. GGZ Oost Brabant heeft aan de hand van deze wetten en regels protocollen opgesteld. Van de medewerkers van GGZ Oost Brabant wordt verwacht dat ze naar deze protocollen handelen tijdens de zorg voor cliënten. Op het niveau van Bureau Communicatie is een persbeleid opgesteld. In dit plan staat beschreven hoe er gehandeld dient te worden bij perscontacten.

Hoge mate van gelaagdheid
Bij GGZ Oost Brabant moet een boodschap maximaal zes lagen doorstaan om van topniveau naar het onderste bestuursniveau te gaan. Binnen de verschillende zorggroepen zitten vier bestuurslagen waarvan de teamleider de verantwoordelijke is. Deze staat in contact met de staf en steundiensten en de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur communiceert met de Raad van Toezicht. Dit wil zeggen dat er sprake is van een hoge mate van gelaagdheid.

Brede communicatiestructuur
GGZ Oost Brabant heeft een kleine, maar brede communicatiestructuur, zoals te zien is in de organogram. De verschillende zorggroepen van GGZ Oost Brabant staan allemaal gelijk. In deze zorggroepen werken ongeveer 1300 fte's, dat is 90% van de gehele organisatie.

Diagonale communicatiestromen
Bij GGZ Oost Brabant is sprake van diagonale en verticale communicatie. Binnen de zorggroepen is voornamelijk sprake van verticale communicatie. Lijncommunicatie is de basis binnen GGZ Oost Brabant. Daarnaast is er sprake van diagonale communicatie. Dit vindt voornamelijk plaats tussen de teamleiders van de verschillende zorggroepen, de medewerkers van staf en steundiensten en de Raad van Bestuur.

Tijdens vergadering, werkoverleggen of wanneer er een besluit moet worden genomen is er sprake van verticale communicatie (top-down). Hier neemt de vestigingsdirecteur, bureaudirecteur of Raad van Bestuur de leiding.

Soorten informatie
De medewerkers van GGZ Oost Brabant ontvangen alle vier de soorten informatie vanuit de organisatie. Overheersend zijn toch taakinformatie van de leidinggevenden door middel van werkoverleg en in steeds grotere mate sociale informatie door bijvoorbeeld nieuwsbrieven en Yammer.

Netwerkstructuur
Bij GGZ Oost Brabant is steeds meer sprake van een spinnenwebstructuur. Door bijvoorbeeld Yammer heeft iedereen de mogelijkheid om met elkaar te communiceren. Dit hoeft niet per se via een leidinggevende te gaan. Er vindt directe communicatie plaats tussen de betrokkenen. De berichtgeving is nog vrij oppervlakkig. Alleen goed nieuws wordt met elkaar gedeeld en kritiek wordt er weinig gegeven.

Formele en informele communicatie
GGZ Oost Brabant zet veel communicatiemiddelen in voor de formele communicatie. Voorbeelden hiervan zijn het intranet, digitale nieuwsbrieven en werkoverleg. Ook wordt via e-mail en telefoon formeel met elkaar gecommuniceerd.

Bij GGZ Oost Brabant is er ook sprake van informele communicatie. Op veel locaties is het mogelijk om samen te lunchen in het restaurant. Daarnaast organiseert bijvoorbeeld Bureau Communicatie regelmatig een theepauze waar de mogelijkheid is om elkaar over onderwerpen te spreken die niets met GGZ Oost Brabant te maken hebben. Ook worden er jaarlijks nieuwjaarsbijeenkomsten en kerstbijeenkomsten (per locatie) georganiseerd. Deze worden veelal georganiseerd door de personeelsverenigingen. Coudewater, Helmond, Huize Padua, Oss, Land van Cuijk en Uden/Veghel hebben allemaal een personeelsvereniging.

Interne communicatie
GGZ Oost Brabant zet verschillende communicatiemiddelen in om de werknemers te informeren of verbinden met de organisatie. In de tabel op de volgende pagina een overzicht van de interne communicatiemiddelen.

Medium	Type	Doel	(In)formeel
Link+	Relatieblad (3x per jaar)	Kennis/info delen, corporate trots voeden/ thuisfront en externe relaties betrekken	Formeel
Intranet	Digitaal medium	Nieuws/info/kennis delen, in contact brengen	Formeel
Yammer	Social medium	Microblog, kennis delen en in contact brengen	Informeel
Linked	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties vanuit de Raad van Bestuur	Formeel
Prikbord/ Folderbord	Lokale communicatie	Locatie en corporate nieuws	Formeel
Nieuwjaar/ Kerst	Activiteit	Verbinden	Informeel
Teamuitje	Activiteit	Verbinden	Informeel
Overleg	Samenkomst	Inhoudelijke informatie-uitwisseling	Formeel
Welingelicht	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties, deels human interest (lief & leed, dag uit het leven van)	Beide
Nieuwsbrieven	E-nieuwsbrief	Nieuws over beslissingen, ambities en acties per afdeling of zorggroep	Formeel
Informele communicatie	Samenkomst	Informeren en verbinden	Informeel

Tabel 2: De huidige interne communicatiemiddelen van GGZ Oost Brabant

Organisatie van de communicatie
Zoals in de organogram te zien staat Bureau Communicatie als staffunctie onder de Raad van Bestuur. Bureau Communicatie bestaat uit negen medewerkers. De taken van Bureau Communicatie worden bepaald door input vanuit de Raad van Bestuur en input vanuit de locatie. Aan de hand van deze informatie ontwikkelt Bureau Communicatie een jaarplan voor de werkzaamheden. De verschillende taken die door de medewerkers van Bureau Communicatie worden uitgevoerd, zoals opgesteld in jaarplan 2011, zijn o.a.:

- Schrijven communicatieplan, gebaseerd op strategie en communicatieonderzoek naar inzet digitale media
- Zorg dragen voor doelgroepgerichte communicatie bij de totstandkoming van het plan zowel tijdens proces als bij verschijning en bekendmaking en laten landen ervan binnen en buiten de organisatie
- Huisstijlregels voor digitale en telefonische communicatie ontwikkelen
- Uitrollen van geïntegreerde mediamix-missie: ***minder papier, meer interactie*** met als kern relatieblad LINK+ in verbinding met social media.
- Onderzoek naar de vraag 'aan welke informatie een cliënt op welk moment van het behandelproces behoefte heeft'
- Mediamix rondom ijkpunten: dag van de zorg, week van de psychiatrie, dag van de verpleegkundige en landelijke dag van de GGZ.
- Adequaat community management voor alle digitale communicatie: op eigen website, social media en digitale fora
- Inhoud jaargesprek bepalen / Terugpakken op voorgaand gesprek /Bewaken voortgang jaargesprekken

- Uitvoeren tevredenheidsonderzoek
- Cultuurverandering faciliteren via huisstijl- en kernwaardencampagne
- Persoonlijke communicatie initiëren Lunchbijeenkomst RvB, Nieuwjaarsbijeenkomst, etc.
- Inspiratie faciliteren zoals tijdens ANDERSDAG 2010
- De rubriek Schitterend op Ons plein verder ontwikkelen: "be the persoon you want to work with" Schitterend's inzetten bij de invulling van de kernwaarden en diverse corporate uitgaven

Op de verschillende locaties zitten ook aandachtsfunctionarissen communicatie. Dit zijn voornamelijk directiesecretaresses die door een opleiding die ze aangeboden is door GGZ Oost Brabant communicatieactiviteiten uitvoeren. Deze medewerkers ondersteunen Bureau Communicatie qua informatie vanuit de verschillende locaties.

Communicatieklimaat
Bij GGZ Oost Brabant heerst er een familiecultuur. Iedereen heeft met elkaar het beste voor en de medewerkers willen het intern gezellig houden. Bij GGZ Oost Brabant werkt ook veel familie van elkaar. Hierdoor waren medewerkers niet objectief tegenover elkaar. Sinds kort is daar een duidelijke verandering in te zien. Medewerkers geven elkaar de mogelijkheid om feedback op elkaars handelen te geven. Ook worden cliënten en familie steeds meer betrokken bij de behandelingen. Op deze manier kan de behandeling afgestemd worden op de wensen van cliënten en de familie.

De werkzaamheden bij GGZ Oost Brabant worden sinds 2010 meer in de gaten gehouden door de afdeling Plan & Control. Door middel van jaarverslagen en kwartaalrapportages worden vooraf gestelde doelstellingen getoetst. Bij achterstand kan er door middel van begeleiding en advies bij tijdig worden ingesprongen.

Communicatiestrategie
Bureau Communicatie heeft in communicatiejaarplan 2011 een aantal doelstellingen geformuleerd met daarbij het plan van aanpak om de doelstellingen te bereiken.
- Zo binnen, zo buiten communiceren. Intern goed en duidelijk communiceren waardoor dit uitgestraald wordt naar buiten. Dit wil GGZ Oost Brabant bereiken door scholing van adviesvaardigheden, intervisiebijeenkomsten en briefings met de opdrachtgever.
- Vernieuwende communicatiestrategie ontwikkelen. Dit wil GGZ Oost Brabant bereiken door een communicatieplan te schrijven gebaseerd op strategie en communicatieonderzoek naar de inzet van digitale middelen. Dit plan wordt opgenomen in het meerjarenbeleidplan 2011-2015.
- Verdieping van de kwaliteit en het gebruik van de uniforme huisstijl in beeld en woord. Nieuwe geïntegreerde mediamix invoeren: minder papier, meer (digitale) interactie en digitale communicatie. Dit wil GGZ Oost Brabant bereiken door huisstijlregels op te stellen voor digitale en telefonische communicatie.
- Aanzet voor een corporate marketing(communicatie) en relatiecommunicatiebeleid. Dit wil GGZ Oost Brabant bereiken door middel van brainstormsessies, marketingbeleidsverkenningen per zorggroep, vertaald naar meerjarenbeleidplan 2012-15 en het doorzetten van het marketingcommunicatieplan binnen CPH in 2011.
- Perscommunicatie: meer kwalitatieve publiciteit. Dit wil GGZ Oost Brabant bereiken door gezichtsbepalende woordvoerders mediatraining te geven en spraakmakende wetenschappelijke onderzoek/projecten te communiceren.

Bijlage II Interviewvragen

Huidige situatie

1. Wat is de nieuwe visie die Bureau Communicatie heeft geformuleerd in communicatiejaarplan 2011?
2. Wat versta je onder interne communicatie?
3. Welke interne communicatiemiddelen gebruik je om medewerkers te bereiken?
4. Welke interne communicatiemiddelen gebruik je om op hiërarchisch niveau te communiceren?
5. Welke interne communicatiemiddelen gebruik je om je leidinggevenden te bereiken?
6. Met welk doel gebruik je deze communicatiemiddelen?
7. Is er voor de medewerkers mogelijkheid om feedback te geven op deze informatie?
8. Hoeveel tijd besteed je per week aan interne communicatie?
9. Welke interne communicatiemiddelen ontvang je?
10. Wat vind je van de huidige interne communicatie?

11. Wat versta je social media?
12. Welke vormen van social media gebruik je?
13. Met welk doel gebruik je deze social media?
14. Heeft Yammer toegevoegde waarde voor de interne communicatie?
15. Waarom wel of niet?

Gewenste situatie

1. Hoe zou de interne communicatie eruit moeten zien?
2. Wat voor inhoudelijke informatie mis je nog?
3. Welke interne communicatiemiddelen kunnen verbeterd worden?
4. Waarom is die verbetering nodig?
5. Hoe kan het verbeterd worden?
6. Wat is je gewenste rol bij de interne communicatie?
7. Ben je bereid te investeren in de interne communicatie?
8. Wat zou je willen doen?
9. Hoe ga je dat aanpakken?
10. Wat heb je daar voor nodig? (tijd/geld/middelen/technische hulp)

Bijlage III Communicatie groepsdiscussie

Uitnodiging
Ik ben Kayleigh Vlassak, stagiaire bij Bureau Communicatie. Voor mijn afstudeeropdracht voer ik een onderzoek uit naar de interne communicatie bij GGZ Oost Brabant. Door de veranderingen rondom digitale media en de sterke groei van social media, is het belangrijk om een beeld te ontwikkelen van de wensen en verwachtingen van de medewerkers over de interne communicatie. Daarom wil ik je uitnodigen voor een groepsdiscussie over dit onderwerp op 't Warant/Coudewater.

Datum: 29 maart/31 maart
Tijd: 12.00 tot 13.00 uur.
Ruimte: wordt nader bepaald.
Er zal een lunch geregeld worden.

Als je nog vragen hebt of je niet aanwezig kan zijn kun je altijd mailen of bellen.
Alvast bedankt voor je medewerking!

Herinnering
Vorige week heb ik je een mail gestuurd met daarin een uitnodiging voor de groepsdiscussie over interne communicatie. Tot op heden heb ik nog geen reactie van je ontvangen.

Op dit moment is Bureau Communicatie een verandering door aan het maken wat betreft interne communicatie. Het is belangrijk om jullie mening hierover in kaart te brengen. Welke wensen en verwachtingen jullie hebben over de interne communicatie.

Daarom wil ik jullie vragen om alsnog te reageren op deze uitnodiging.

Datum: 29 maart/31 maart
Tijd: 12.00 tot 13.00 uur.
Ruimte: wordt nader bepaald.
Er zal een lunch geregeld worden.

Als je nog vragen hebt of je niet aanwezig kan zijn kun je altijd mailen of bellen.
Alvast bedankt voor je medewerking!

Uitnodiging via Yammer
Ik ben op zoek naar enthousiaste deelnemers voor twee lunchbijeenkomsten (12 – 13 uur) over interne communicatie. Wat vinden jullie van de huidige interne communicatie, en wat kan/moet er volgens jullie beter? 29 maart op 't Warant en 31 maart op Coudewater. Als je interesse hebt laat het dan weten!!

Bijlage IV Opzet enquête

Titel: Interne Communicatie

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek. Met deze enquête wil ik de interne communicatie van GGZ Oost Brabant onderzoeken als onderdeel van mijn afstudeeropdracht voor Bureau Communicatie.

Voorafgaand aan deze enquête heb ik in groepsdiscussies en interviews verschillende meningen over de interne communicatie gehoord. Met deze enquête wil ik die meningen toetsen in de hele organisatie.

Je antwoorden worden gebruikt om de huidige interne communicatie te analyseren en een advies te schrijven aan de hand van alle wensen en verwachtingen.

Het invullen van de enquêtes is volledig anoniem en vraagt 5 minuten van je tijd.
Je hebt tot 1 mei om de enquête in te vullen.

Onder de reacties worden leuke Ja-Maar prijzen verloot!

Met vriendelijke groet,

Kayleigh Vlassak
Vierdejaars student Communicatie
Fontys Eindhoven
18 april 2011

Vragenlijst.

Algemeen.
Geslacht.
Man / Vrouw

Leeftijd.
Tot 35 jaar / 36 – 50 jaar / 51 jaar en ouder

Locatie.
Huize Padua / Oss / UdenVeghel / Land van Cuijk / Helmond / Coudewater / Centrum voor Psychisch Herstel

Functie.
Zorg (direct contact met cliënten) / Management, staf en ondersteuning

Processen
Ik heb voldoende contact met mijn leidinggevende.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Mijn meningen en ideeën worden gehoord door mijn leidinggevende.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik word voldoende op de hoogte gehouden over ontwikkelingen binnen de organisatie door mijn leidinggevende.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Mijn collega's houden mij voldoende op de hoogte over hun werkzaamheden.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik voldoende informatie krijg zodat ik mijn werkzaamheden goed uit kan voeren.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik besteed veel tijd aan het zoeken naar informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik krijg veel informatie die voor mij niet relevant is.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Middelen
Hoe vaak heb je werkoverleg?
meer dan wekelijks / wekelijks / elke twee weken / elke maand / minder of nooit

Ik vind het aantal werkoverleggen die ik heb voldoende
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Hoe vaak kijk je op intranet?
een aantal keer per dag / dagelijks / een aantal keer per week / eens per week / minder dan eens per week / nooit

Als ik thuis toegang tot intranet heb zou ik er meer gebruik van maken.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

De informatie op intranet heeft toegevoegde waarde voor de informatie die ik op andere manieren ontvang vanuit de organisatie.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

*Heb je een Yammer account?**
ja / nee / ik weet niet wat Yammer is

***Waarom gebruik je Yammer? (meerdere antwoorden mogelijk)*
contact met collega's / informatie halen over werkzaamheden / ontwikkelingen binnen de organisatie bijhouden

Je kunt op verschillende manier met elkaar binnen een organisatie communiceren. Welke media vind je belangrijk voor de interne communicatie? (meerdere antwoorden mogelijk)
werkoverleg / intranet / e-mail / nieuwsbrieven/ Yammer / Link+ / informeel contact

<u>Verbeteringen & Veranderingen</u>
Ik ben tevreden over de interne communicatiemiddelen. Bijvoorbeeld intranet, nieuwsbrieven, overleggen e.d.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik ben tevreden over de manieren waarop mijn leidinggevende informatie overbrengt.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

De interne communicatiemiddelen moeten meer digitaal.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

***Yammer moet meer geïmplementeerd worden in interne communicatie.*
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik zou meer willen weten waar mijn collega's mee bezig zijn.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik wil kunnen selecteren over welke onderwerpen ik informatie kan ontvangen.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik wil alleen informatie ontvangen die met mijn functie/zorggroep te maken hebben.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

<u>Interactie</u>
Er moeten meer communicatiemiddelen komen waar ik informatie en ideeën kan delen met collega's.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Er moeten meer communicatiemiddelen komen waardoor ik meer in contact kan komen met collega's.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

Ik wil (meer) feedback kunnen geven op informatie en besluiten van het management.
helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens

* Medewerkers die op deze vraag 'nee' of 'ik weet niet wat Yammer is' hebben ingevuld, hoeven de vragen die gemarkeerd zijn met ** niet in te vullen.

Dankwoord

Hartelijk dank voor je tijd en deelname aan dit onderzoek. Wil je kans maken op een van de Ja-Maar prijzen, laat dan hier je e-mailadres achter. Dit zal alleen gebruikt worden voor de verloting.

E-mail: …….

Bijlage V Onderzoeksresultaten

Omdat de onderzoeksresultaten zijn verwerkt in een excel-bestand staan deze in een overzicht op de volgende pagina's weergegeven. De resultaten die hoger zijn dan 50% zijn groen gekleurd en de resultaten die hoger zijn dan 30% zijn geel gekleurd.