

Welstaete zorgt... *voor communicatie*

Linda van Hout en Linda Verkuijden

Afstudeerscriptie van:

Linda van Hout (CCCP)

Linda Verkuijden (CCAS)

Datum: 8 juni 2006

Plaats: Veghel

Opdrachtgever: Welstaete zorg- en verpleegcentra

Contactpersoon: Mariska Boshoven

Opleiding: Fontys Hogeschool Communicatie

Klas: EK 800

Begeleiding: Marianne van den Bosch

Samenvatting

Welstaete zorg- en verpleegcentra biedt wonen, zorg en welzijn aan ouderen in de regio Uden-Veghel.

De organisatie heeft sinds januari 2005 een afdeling PR & Communicatie. De aandacht is met name uitgegaan naar externe communicatie. Naar aanleiding van ons vooronderzoek hebben we geconcludeerd dat Welstaete behoefte heeft aan een intern communicatiebeleidskader. Een beleidskader geeft volgens ons richting aan het formuleren van toekomstig intern communicatiebeleid. Het geeft aan wat de ideale communicatieve situatie zou zijn voor Welstaete.

Voor ons onderzoek hebben we de volgende vraag- en doelstelling geformuleerd:

Vraagstelling: Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen van Welstaete er in de huidige en gewenste situatie uit, en wat zijn de knelpunten?

Doelstelling: Het formuleren van een intern communicatiebeleidskader met bijbehorende adviezen.

Na ons onderzoek constateerden we de volgende knelpunten:

- De huidige visie op communicatie is niet optimaal voor Welstaete. Momenteel heeft Welstaete een instrumentele visie, waarbinnen geen evenwicht is in communicatiestromen.
- Er is ontevredenheid over besluitvorming- en veranderingsprocessen
- Het Welstaetegevoel ontbreekt.

Naar aanleiding van de conclusies schetsen we het volgende communicatiebeleidskader: Welstaete communiceert! De niet-eenzijdige visie op communicatie past beter bij Welstaete en haar manier van werken. Binnen deze visie wordt evenwichtig tweerichtingsverkeer nagestreefd. Mede als gevolg hiervan kunnen bovenstaande knelpunten beter worden aangepakt.

Met de niet-eenzijdige visie kan Welstaete het communicatiekruispunt gebruiken. Dit is een handvat voor het kiezen van een juiste communicatiestrategie. Vooral in de verschillende fasen van beleidsontwikkeling en veranderingsprocessen is dit een geschikt middel.

We adviseren voor het aanpakken van eerder genoemde knelpunten, de volgende middelen.

Veranderingen en besluiten worden gedragen door de gehele organisatie	
Creëer evenwichtige communicatiestromen	Creëer een Welstaetegevoel
Intranet	
Personeelsblad	
Kabelkrant	
Ideeënbus	Internal Branding: Welstaete Ontmoet Welstaete Corporate Story (telling) Welstaete's Trots Uitwisseling
Tip het management	
Ontbijtsessies	
Spreekuren: Loop eens binnen bij je baas!	
Ondernemersraad	

Voorwoord

Na drieëneenhalf jaar studeren aan Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven werd het voor ons tijd om te gaan afstuderen. Afstuderen... dat was iets wat altijd nog heel ver weg leek te zijn. Maar ineens was het zover. We hadden er zin in, en zijn enthousiast aan de slag gegaan met versturen van sollicitatiebrieven. Al vrij snel nam Welstaete contact met ons op, en na een aantal gesprekken stond het vast: wij gingen van januari tot en met mei 2006 afstuderen bij Stichting Welstaete. Een organisatie die ons allebei erg aantrok, vanwege het feit dat het een zorginstelling is, een 'sociale' organisatie.

Bij deze willen wij iedereen van Stichting Welstaete bedanken die op enige wijze heeft bijgedragen aan onze ervaringen die we hebben opgedaan tijdens de afstudeerperiode. In het bijzonder gaat onze dank uit naar Mariska Boshoven, de communicatiemedewerkster van Welstaete. Zij heeft ons tijdens het hele afstudeertraject begeleid. Ondanks haar drukke werkzaamheden, nam ze regelmatig de tijd om met ons gesprekken aan te gaan en nuttige tips te geven. Tevens is Yvonne Kuijpers een grote hulp voor ons geweest. Bij haar konden we altijd met alle vragen terecht.

Bij ons dankwoord mogen wij onze begeleidster vanuit school zeker niet vergeten. Onze dank gaat dan ook uit naar Marianne van den Bosch. Zij gaf ons regelmatig terugkoppeling en een kritisch oordeel waarmee we verder aan de slag konden. Daarnaast motiveerde en inspirerende ze ons om zo veel mogelijk uit onze opdracht te halen.

Ten slotte wensen wij u veel plezier bij het lezen van deze scriptie. Wij hopen dat deze scriptie een grote toegevoegde waarde heeft voor de interne communicatie bij Welstaete.

Linda van Hout
Linda Verkuijlen

Inhoudsopgave

DEEL 1: INTRODUCTIE	5
1. INLEIDING.....	6
2. PROBLEEMBESCHRIJVING	7
3. ONDERZOEKSOPZET	9
4. CRITERIA.....	11
DEEL 2: ORGANISATIE-ELEMENTEN.....	12
5. VISIE OP ORGANISATIE	13
6. ORGANISATIESTRUCTUUR	17
7. ORGANISATIECULTUUR	19
8. ORGANISATIEDOELSTELLINGEN	21
DEEL 3: COMMUNICATIE-ELEMENTEN	23
9. VISIE OP COMMUNICATIE	24
10. COMMUNICATIESTRUCTUUR.....	27
11. ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE	33
12. COMMUNICATIEKLIMAAT	35
13. DOELSTELLINGEN COMMUNICATIE	38
DEEL 4: CONCLUSIES EN ADVIEZEN	40
14. CONCLUSIES	41
15. ADVIEZEN	43
16. LITERATUUR	55
BIJLAGEN.....	56
I. FUNDERINGSSHEMA.....	57
II. SESSIE MANAGEMENT 'INTERNE COMMUNICATIE'	58
III. VERSLAG SESSIE INTERNE COMMUNICATIE	60
IV. INTERVIEWVRAGEN	63
V. RESULTATEN INTERVIEWS.....	64
VI. ORGANOGRAM.....	69
VII. COMMUNICATIESTRUCTUUR.....	70

Deel 1: Introductie

Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit 4 delen. Ieder deel beschrijft een stap in het proces om tot een intern communicatiebeleidskader met bijbehorende adviezen te komen. In deel 1 introduceren we Welstaete en onze onderzoeksopzet. In deel 2 beschrijven we Welstaete aan de hand van de organisatie-elementen. In deel 3 bespreken we de communicatie-elementen. In deel 4 trekken we conclusies, en geven we adviezen. We geven dan de ideale communicatieve situatie van Welstaete weer, en tot slot beschrijven we hoe Welstaete tot deze ideale situatie kan komen.

We plaatsen tussen de regels door citaten die weergeven wat de belangrijkste bevinding is over een bepaald onderwerp. We citeren onszelf, medewerkers en het management. Deze citaten gebruiken we ook om de indrukken die we hebben opgedaan weer te geven.

"Toen we bij Welstaete binnen kwamen, zijn we overladen met informatie. We dachten echt: hoe gaan we dit allemaal in ons opnemen? Hoe komen we ooit tot een goede probleemstelling? Want dat was toch de eerste opdracht. We hebben alle informatie doorgespit en een aantal oriënterende interviews gehouden. Eerst riepen we van alles wat, maar naarmate de tijd vorderde werd alles steeds helderder. We kwamen langzamerhand mogelijke problemen en knelpunten tegen. In deze oriënterende fase hebben we een goed beeld van Welstaete gekregen. Hier hebben we op voortgeborduurd, en gekeken welk onderzoek we moesten doen om onze vraagstelling te beantwoorden en onze doelstelling te behalen. Hier is de onderzoeksopzet uit voort gekomen."

Linda en Linda, 2006

1. Inleiding

1.1 Welstaete zorg- en verpleegcentra

Welstaete biedt wonen, zorg en welzijn aan ouderen in de regio Uden-Veghel. De organisatie kent tien locaties en een bedrijfsbureau dat zorgt voor de ontwikkeling, ondersteuning en beheer. De locaties zijn:

- Zorgcentrum Atrium in Veghel;
- Zorgcentrum Sint Antonius in Volkel;
- Zorgcentrum Compostella in Zeeland;
- Zorgcentrum Sint Jan in Uden;
- Zorgcentrum Sint Joachim & Anna in Veghel;
- Zorgcentrum Odendaal in Sint-Oedenrode;
- Zorgcentrum Sint Petrus in Boekel;
- Zorgcentrum Simeonshof in Erp;
- de Watersteeg, zorgcentrum voor behandeling en verpleging in Uden;
- de Watersteeg, zorgcentrum voor behandeling en verpleging in Veghel.

Ruim 1400 medewerkers en bijna 900 vrijwilligers werken aan de dagelijkse zorg voor en/of verpleging van ouderen. Afhankelijk van de persoonlijke situatie van de cliënt, verleent Welstaete diensten aan 400 cliënten thuis en aan 800 cliënten in de tien locaties.

1.2 Aanleiding

Welstaete is in 2000 ontstaan na een fusie tussen verschillende locaties in de regio Uden-Veghel. Interne communicatie is een onderbelicht gebied bij Welstaete. De communicatiemedewerkster heeft zich vooral op extern gebied gericht, en vroeg daarom aan ons om eens 'naar de interne communicatie binnen Welstaete te kijken.' Dit was een erg brede vraagstelling, waar wij onze energie zeker in kwijt konden.

2. Probleembeschrijving

2.1 Vooronderzoek

Om tot een goede probleembeschrijving te komen hebben we een vooronderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek bestond uit interviews met:

- de Raad van Bestuur¹;
- de communicatiemedewerkster;
- een clusterdirecteur;
- de secretaris Raad van Bestuur;
- de kwaliteitscoördinator;
- een teamcoach.

Bovendien hebben we middels deskresearch literatuur en verschillende Welstaetedocumenten geraadpleegd, en hebben we een vergadering van de ondernemersraad bijgewoond. Na dit vooronderzoek kwamen we tot onderstaande probleembeschrijving.

2.2 De zorgsector

Welstaete opereert in een sector die momenteel aan veel veranderingen onderhevig is. Door schaalvergroting en wetgeving moeten zorginstellingen zich steeds commerciëler opstellen. Alleen op deze manier kunnen ze overleven in een steeds meer concurrerende omgeving. Door overheidsontwikkelingen moeten zorginstellingen steeds meer bezuinigen. Berichten in de media dat organisaties te weinig handen 'aan het bed' hebben, zijn niet ongewoon. Bovendien zijn ook technologische ontwikkelingen van invloed op de organisaties. Medewerkers krijgen te maken met digitale dossiers en nieuwe technieken om zorg te verlenen. Zorginstellingen zien mede door deze ontwikkelingen steeds meer het belang in van goede communicatie met verschillende doelgroepen: Goede communicatie met (potentiële) cliënten is noodzakelijk om in de commerciële omgeving verzekerd te blijven van vraag naar diensten. Daarnaast is goede interne communicatie met medewerkers noodzakelijk om deze veranderingsprocessen te ondersteunen.

2.3 Welstaete en communicatie

Welstaete heeft sinds januari 2005 een afdeling PR & Communicatie. De aandacht is met name uitgegaan naar externe communicatie. In het kader van 'De inhaalslag op communicatie' heeft de afdeling een beleid uitgestippeld om communicatie in 2005 en 2006 in goede banen te leiden. Het resultaat van deze inhaalslag is een jaarplan, waaruit onder andere een website, brochurelijn en een bedrijfsfilm zijn voortgekomen (Jaarplan Communicatie 2005, Jaarplan Communicatie 2006). Uit het vooronderzoek is gebleken dat er een intern communicatiebeleid ontbreekt binnen Welstaete.

¹ De Raad van Bestuur bestaat uit één persoon.

2.4 Dus...

Door het ontbreken van een intern communicatiebeleid is interne communicatie tot nu toe een adhoc gebeuren geweest en zit beleid vooral nog in het hoofd van diverse betrokkenen. Op deze manier heeft interne communicatie geen duidelijke toegevoegde waarde voor Welstaete. Interne communicatie kan een grote meerwaarde hebben voor Welstaete, mits er goed is nagedacht over aandachtsgebieden en doelen. We kunnen dan ook concluderen dat Welstaete behoefte heeft aan een communicatiebeleidskader. Een beleidskader geeft volgens ons richting aan het formuleren van een toekomstig intern communicatiebeleid. Het geeft aan wat de ideale communicatieve situatie zou zijn voor Welstaete. Wij zijn van mening dat alles wat de organisatie dan aan interne communicatie doet, gebeurt vanuit één centrale gedachte. Zo kan de organisatie veel efficiënter en effectiever communiceren. Wanneer vanuit één visie gewerkt wordt, kan de externe en interne communicatie beter aan elkaar worden gekoppeld, zodat er optimaal resultaat behaald wordt. Communicatie kan dan op lange termijn daadwerkelijk een relevante bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Inleiding

Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben geconcludeerd, heeft Welstaete behoefte aan een intern communicatiebeleidskader. Om dit kader zo optimaal mogelijk op te stellen, hebben we uitgebreid onderzoek gedaan. In dit hoofdstuk behandelen we de opzet van dit onderzoek.

Om tot een communicatiebeleidskader te komen hebben we gebruik gemaakt van het funderingsschema van Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst (2006), dit is te vinden in bijlage I. Dit schema geeft duidelijk aan dat men bij het formuleren van communicatiebeleid rekening moet houden met zowel organisatie-elementen als communicatie-elementen. Dit schema vormt de basis van ons hoofdonderzoek, omdat we bij het begin willen beginnen. Wij gebruikten dit schema om een duidelijk beeld te krijgen van wat Welstaete wil bereiken, zowel op het gebied van organisatie als communicatie. Daarnaast gebruikten we het ook om de perceptie van medewerkers over de huidige situatie te achterhalen. Op deze manier hebben we inzicht gekregen in het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. Bij het bepalen van het beleidskader kunnen we daar op inspelen. Immers, als we ons alleen zouden richten op het behalen van een gewenste situatie, is er geen nulmeting. Het is moeilijk om een communicatiebeleidskader op te stellen dat het organisatiebeleid ondersteunt, zonder zicht te hebben op knelpunten.

3.2 Probleemstelling

Vraagstelling

Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen van Welstaete er in de huidige en gewenste situatie uit, en wat zijn de knelpunten?

Doelstelling

Het formuleren van een intern communicatiebeleidskader met bijbehorende adviezen.

3.3 Deelvragen

Tijdens ons onderzoek hebben we een aantal deelvragen gesteld. Aan de hand van deze deelvragen kunnen we knelpunten achterhalen en een communicatiebeleidskader bepalen. Zoals we in paragraaf 3.1 aangaven, wilden we de huidige situatie en de gewenste situatie meten. Medewerkers weten het beste wat er speelt in een organisatie, dus zij konden ons aan informatie helpen over de huidige situatie. Het management maakt beleid en denkt na over de toekomst van Welstaete. Bij hen konden we dan ook achterhalen wat de toekomstvisie is. Wanneer we dit combineren met informatie over organisatie en communicatie, komen we uit op onderstaand schema met vier hoofdvragen:

	Medewerkers (ist)	Management (soll)
Organisatie	Hoe staat Welstaete er nu voor als organisatie?	Waar wil Welstaete als organisatie in 2008 zijn?
Communicatie	Hoe staat Welstaete er nu voor met interne communicatie?	Waar wil Welstaete heen met communicatie?

3.4 Onderzoeksmethoden

Deskresearch

Mede door middel van deskresearch hebben we een antwoord gekregen op alle deelvragen. Welstaete heeft in 2004 een ondernemingsplan geschreven, waarin de organisatie duidelijk maakt wat ze wil bereiken in de periode 2004-2007. Bovendien zijn er op het netwerk van Welstaete verschillende documenten beschikbaar die ons een beeld gaven van het organisatiebeleid. Tenslotte hebben we gebruikt gemaakt van literatuur over organisatiekunde en communicatiewetenschap.

Fieldresearch

Sessie

Aan de hand van een sessie met een aantal managers van Welstaete hebben we antwoord gekregen op de deelvraag:

- Waar wil Welstaete heen met communicatie?

Tijdens de sessie hebben we achterhaald welke visie het management op communicatie heeft, wat ze wil nastreven met interne communicatie en welke rol de afdeling PR & Communicatie hierin heeft. We hebben gekozen voor de sessievorm, omdat discussievorming belangrijk was. Een sessie is hier een goede manier voor. In bijlage II vindt u de opzet van deze sessie. De volledige uitwerking van de sessie vindt u in bijlage III. De resultaten zullen tevens in deel 2 en deel 3 naar voren komen.

Interviews

Door middel van interviews, hebben we antwoord gekregen op de volgende deelvragen:

- Hoe staat Welstaete er nu voor als organisatie?
- Hoe staat Welstaete er nu voor met interne communicatie?

We hebben voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat we niet alleen knelpunten wilden achterhalen, maar ook de mogelijkheid wilden hebben om achter motivaties van antwoorden te komen. Interviews bieden deze mogelijkheid. In bijlage IV vindt u de vragenlijst voor deze interviews, in bijlage V de uitwerking van deze interviews. Deze resultaten zullen ook in deel 2 en 3 naar voren komen.

We hebben 24 medewerkers geïnterviewd. We hebben gekozen voor een gestratificeerde steekproef. Een gestratificeerde steekproef is zinvol wanneer de doelgroep verdeeld is in verschillende groepen, in dit geval in verschillende locaties (Baarda, de Goede & Teunissen, 2001). We wilden van elke locatie een aantal medewerkers interviewen, zodat we een optimale spreiding realiseerden. Per locatie hebben we een afzonderlijke steekproef getrokken, bestaande uit minimaal twee medewerkers. Per locatie hebben we één verzorgende geïnterviewd, en één medewerker met een ondersteunende functie, zoals een kok, receptioniste of huishoudelijk medewerker. Uit deze twee groepen hebben we een a-selecte steekproef getrokken. Daarnaast hebben we enkele teamcoaches geïnterviewd.

Vooronderzoek

Tijdens ons vooronderzoek zijn we al op enkele interessante zaken gestuit, die we mee nemen in onze conclusies en adviezen. In deel 2 en 3 zult u dan ook enkele gegevens uit de oriënterende fase terugvinden.

4. Criteria

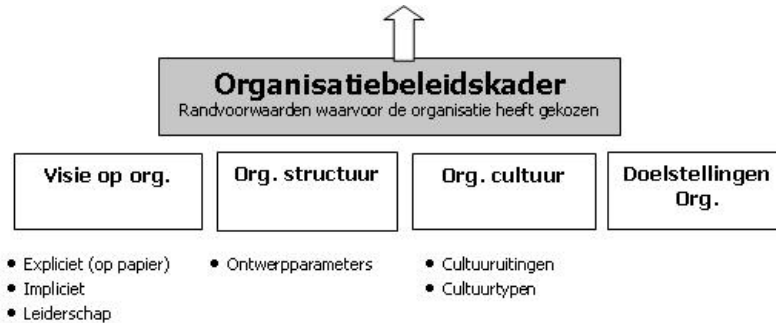
Bij het opstellen van een intern communicatiebeleidskader is er een aantal zaken waar we rekening mee moeten houden. Dit hebben we meegenomen tijdens het schrijven van onze scriptie.

- Communicatiebeleid dient aan te sluiten op organisatiebeleid (Reijnders, 2002). Alhoewel interne communicatie geen instrument is waarmee het management medewerkers kan sturen richting het verwezenlijken van organisatiedoelen (van Putte 1999), kan het hiervoor wel voorwaarden scheppen. Het management van een organisatie maakt keuzes in haar beleid, die van invloed zijn op de structuur en cultuur van een organisatie. Het is belangrijk te beseffen dat allerlei aspecten van de organisatie bepalen hoe de interne communicatie verloopt (Koeleman, 1997).
- Communicatie dient volgens ons aan te sluiten op de manier van werken van een organisatie. Communicatie is een belangrijk onderdeel van alle processen die plaatsvinden binnen een organisatie. De manier waarop een organisatie communiceert, is ook een uiting van de manier van werken van een organisatie. Als vraaggericht werken en resultaatverantwoordelijkheid belangrijke pijlers zijn van Welstaete, moet de organisatie zó zijn ingericht dat goede communicatie hierin mogelijk is.
- Communicatie is niet te beheersen (van den Bosch en Zweekhorst, 2002). Een zogenaamde zender kan niet voor iemand bepalen wat iemand over een bepaald onderwerp weet en vindt. Het is bovendien logisch te denken dat als medewerkers mee kunnen en mogen praten en samen tot oplossingen komen, iedereen tevreden is (van Ruler, 2003). In de praktijk is dit echter niet mogelijk, want niet iedereen kan en wil overal over mee denken. En alleen maar de indruk wekken dat iemand ergens over mee mag praten, zonder dat daar iets mee wordt gedaan, is zeker niet de oplossing. Daarom dient Welstaete te beseffen dat het ondanks alle communicatie-inspanningen geen controle kan hebben over het communicatieproces, maar dat Welstaete dit proces wel kan beheren.

Deel 2: Organisatie-elementen

Inhoud van dit deel

In deel 2 van de scriptie vullen we de organisatie-elementen uit het funderingsschema in.



Deze organisatie-elementen zien wij als randvoorwaarden voor het communicatiebeleidskader. Ze vormen een basis voor het communicatiebeleidskader en de adviezen die daaruit voortvloeien. Daarom is het belangrijk om de organisatie-elementen goed in kaart te brengen. Het is niet onze bedoeling om als communicatieadviseurs organisatieadvies te geven. Tijdens ons onderzoek naar deze elementen zijn wij echter wel gestuit op enkele aandachtspunten. Deze punten bekijken we vanuit communicatieperspectief, en zullen we vanuit dat oogpunt ook meenemen in ons uiteindelijke advies.

Aan de hand van deskresearch, interviews en een sessie hebben we antwoord gekregen op de volgende deelvragen:

- Hoe staat Welstaete er nu voor als organisatie?
- Waar wil Welstaete als organisatie in 2008 zijn?

"De eerste opzet was om ook bij de organisatie-elementen een ist en soll analyse te maken. Dit hebben we bij nader inzien niet zo uitgebreid gedaan, omdat we geen organisatiedeskundigen zijn. Gelukkig hebben we in de sessie wel een aantal dingen kunnen oppikken. We hebben er voor gekozen om ook via deskresearch aan informatie over de organisatie-elementen te komen. Op deze manier hebben we deze elementen toch uitvoerig beschreven vanuit een communicatieoogpunt, zodat ze als randvoorwaarden dienen voor het vervolg van de scriptie."

Linda en Linda, 2006

5. Visie op organisatie

In dit hoofdstuk bespreken we de visie op de organisatie, aan de hand van haar zorgvisie, de visie op het besturen van de organisatie, de kernwaarden en de manier van leiding geven. Zo krijgt u een beeld van waar Welstaete als organisatie naar toe wil.

5.1 Visie

Wat is het?

Een visie is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie (van Dam & Marcus, 2002). Wij zien een visie als het toekomstbeeld van een organisatie, waarin belangrijke principes, ofwel kernwaarden worden meegenomen. Het toekomstbeeld en de principes dienen door alle leden van de organisatie te worden gedragen. Een visie is een duidelijke randvoorwaarde voor een communicatiebeleidskader: deze geeft immers aan wat de organisatie wil bereiken en welke centrale gedachte hier achter zit. Communicatie dient de visie te ondersteunen.

Hoe is het bij Welstaete?

Zorgvisie Welstaete

Het uitgangspunt voor de zorg moet zijn dat elk mens een uniek wezen is met een eigen levensloop. Welstaete gaat ervan uit dat de cliënt ondanks eventuele functiebeperking of chronische ziekte zelf verantwoordelijk blijft voor de vormgeving van het eigen bestaan en daarmee ook voor de vormgeving van de zorg en dienstverlening die nodig is om dit bestaan te kunnen realiseren. De cliënt beslist daarom in grote mate over de vorm en inhoud van de zorg- en dienstverlening. Eventuele grenzen hieraan worden vooral bepaald door algemeen aanvaarde maatschappelijke waarden en normen, kwalitatieve en professionele kaders en financiële, materiële en personele mogelijkheden. Welstaete staat in een multiculturele samenleving. In haar bejegening wil Welstaete zich verdiepen in de achtergrond van de cliënt en haar zorgaanbod in aard en stijl laten aansluiten, opdat cliënten hun stijl van leven kunnen voortzetten. Welstaete stelt de kwaliteit van leven centraal en geeft vanuit dit punt invulling aan welzijn. Zij sluit aan bij de zich continu ontwikkelende vraag naar zorg- en welzijnsvoorzieningen. Welstaete maakt met de cliënt afspraken over de zorg en dienstverlening. Deze afspraken worden vastgelegd in een persoonlijk 'zorgplan', dat afgestemd is op de wensen en mogelijkheden van de individuele cliënt. Op deze manier is duidelijk wie welke zorg, op welke wijze en met welk doel en resultaat verleent aan de cliënt. Dit is nodig om verantwoording af te kunnen leggen (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007).

"De lange en zakelijke visie van Welstaete is moeilijk over te brengen aan zowel cliënten als medewerkers."

Linda en Linda, 2006

Visie op het besturen van de organisatie

De besturingsvisie van Welstaete is gebaseerd op 'resultaatverantwoordelijkheid'. Dit wil zeggen dat toetsbare afspraken worden gemaakt over te behalen resultaten, de kaders waarbinnen dit plaatsvindt en de condities waaronder. Daarin wordt het resultaat aan de ene zijde bepaald door de cliënt, maar dient zij aan de andere zijde

een maatschappelijk belang. De begrippen 'cliëntsturing' en 'maatschappelijk ondernemerschap' verdienen in deze filosofie daarom extra toelichting.

Cliëntsturing

In de zorgvisie van Welstaete is meer oog voor het individu en zijn of haar unieke voorkeur en leefstijl. De organisatie als geheel is de schakel tussen de cliënt en de beantwoording van de zorgbehoefte. Welstaete wil recht doen aan ieders persoonlijke leefstijl, privacy en wens. Startpunt van het contact tussen cliënt en medewerker is dan ook de zorgvraag. Welstaete wil een alternatief bieden voor een te zeer afgebakende zorg.

Maatschappelijk ondernemerschap

Welstaete is een maatschappelijke onderneming. Dit betekent dat zij publieke middelen inzet voor een collectief doel. Zij ziet haar functioneren in relatie tot de samenleving en legt daarover verantwoording af aan alle interne en externe belanghebbenden. Binnen deze kaders is Welstaete gericht op ondernemerschap en bereid private activiteiten te ontplooiën. Daarbij is het belangrijk dat ze streeft naar het aanwenden van haar middelen ten gunste van de basiszorg die zij mensen biedt. Welstaete zoekt pro-actief samenwerking met andere aanbieders van zorg, welzijn en dienstverlening, woningbouwcorporaties en overheden. Zo kan zij in een vroegtijdig stadium een duurzame relatie aangaan met de cliënt, aansluiten bij de behoefte en deze mede vorm geven.

Een goede werkgever

Medewerkers vormen het kapitaal van een zorgorganisatie. Het is zowel in het belang van de organisatie als van de medewerkers dat dit kapitaal op een goede wijze wordt ingezet. Als goed werkgever heeft Welstaete zowel oog voor de materiële als de immateriële verlangens en behoeften van de medewerkers. Om goed tot hun recht

"Communicatie verdient volgens Welstaete veel aandacht. Wij denken dat het nóg meer aandacht mag hebben.

Linda en Linda, 2006

te kunnen komen, is het belangrijk dat iedere medewerker als een individu gezien en benaderd wordt en dat hij/ zij op de individuele kwaliteiten wordt aangesproken. Medewerkers werken echter niet als eenling, maar samen met anderen, al dan niet in een direct teamverband. Welstaete besteedt daarom ook veel aandacht aan goede communicatie met en de relaties tussen medewerkers (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007).

Beide visies zijn erg lang en zakelijk geschreven, het is dan ook moeilijk om deze over te brengen aan bijvoorbeeld medewerkers. Uit het interview met de Raad van Bestuur blijkt dat hij de visie wel duidelijk kan overbrengen. Het feit dat er twee verschillende visies zijn, maakt het er niet eenvoudiger op. In de externe communicatie wordt bijna alleen gebruik gemaakt van de zorgvisie. Intern communiceert Welstaete de visie bijna niet. Dit is jammer, omdat de wijze waarop de visie wordt gecommuniceerd mede bepaalt hoe effectief de bedrijfsvoering is (van Dam & Marcus, 2002). Daarnaast viel ons de laatste zin van de organisatievisie op. Welstaete zegt veel aandacht te besteden aan interne communicatie, maar in de praktijk blijkt dat interne communicatie nog steeds een onderbelicht gebied is. In deel 3 gaan we hier verder op in.

5.2 Kernwaarden

Wat is het?

Volgens Van Dam en Marcus (2002) bestaat een visie onder andere uit principes, die betrekking hebben op normen en waarden van een organisatie. Welstaete heeft ook zulke principes, deze noemen ze kernwaarden. Kernwaarden zijn de speerpunten van een organisatie. Deze kernwaarden zijn van belang voor het communicatiebeleidskader, omdat alle leden van de organisatie deze begrippen moeten dragen. Van Riel (2003) noemt deze kernwaarden ook wel gemeenschappelijke vertrekpunten, die men als uitgangspunt gebruikt bij de concretisering van het communicatiebeleid. We nemen deze waarden dan ook mee in het uiteindelijke advies.

Hoe zit het bij Welstaete?

Welstaete heeft vier kernwaarden opgesteld (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007):

- Individuele keuze
- Zekerheid
- Betrokkenheid
- Flexibiliteit

Deze kernwaarden worden zowel intern als extern gecommuniceerd. Ze staan bijvoorbeeld op de website van Welstaete vermeld. Verder worden ze ook in folders en in de bedrijfsfilm gebruikt. Ze worden dan niet letterlijk genoemd, maar in verhaalvorm vertaald.

Geïnterviewde medewerkers kennen deze begrippen niet als kernwaarden, maar ze herkennen ze wel. De recente ontwikkelingen in het vraaggericht werken hebben hieraan bijgedragen, want vooral de begrippen 'individuele keuze' en 'flexibiliteit' worden hieraan gekoppeld. Een aantal geïnterviewden wist niet of de kernwaarden nu ten opzichte van cliënten of ten opzichte van medewerkers zijn bedoeld. Daarnaast vonden geïnterviewden het moeilijk om deze kernwaarden te beoordelen voor heel Welstaete, ze konden dit alleen voor de eigen locatie doen. Bijna alle geïnterviewden gaven impliciet aan dat Welstaete werkt aan deze begrippen, en dat de organisatie door projecten als 'vraaggericht werken' deze begrippen steeds beter kan waarmaken.

"De kernwaarden? Die ken ik niet. Maar nu ik ze zo voor me zie, weet ik wel dat het te maken heeft met vraaggericht werken."

Medewerker, 2006

5.3 Leidinggeven

Wat kun je ermee?

De manier van leidinggeven geeft weer hoe de organisatie tegen het besturen van een organisatie aankijkt. Douglas McGregor ontwikkelde een theorie waarin twee tegengestelde werkopvattingen tegenover elkaar worden gezet: de X-Y theorie.

"Onze medewerkers zijn bereid en hebben de mogelijkheid om verantwoordelijkheden te dragen!"

Management, 2008

- Theorie X berust op de veronderstelling dat mensen lui zijn, niet kunnen en willen denken en een afkeer van werken hebben.
- De Y-theorie gaat uit van een mens die graag wil werken, en het natuurlijk en ontspannend vindt. De mens is vindingrijk, creatief, presteert als hij zichzelf kan ontplooien en is bereid om verantwoordelijkheid te dragen (In: van Dam & Marcus, 2002).

Hoe zit het bij Welstaete?

Enkele jaren geleden werd resultaatverantwoordelijkheid ingevoerd bij de medewerkers in de zorg en verpleging. Dit betekent dat alle teams binnen een bepaald kader verantwoordelijk zijn voor het realiseren van een vooraf omschreven resultaat. Ze krijgen daarvoor de noodzakelijke middelen, en zijn vrij om binnen bepaalde kaders te bepalen hoe het resultaat gerealiseerd wordt (Welstaete Personeelsbeleid 2005-2007). De Raad van Bestuur gaf in een interview aan dat mensen zich beter voelen op hun plek wanneer ze eigen regelmogelijkheden en verantwoordelijkheden hebben. Ook gaf hij aan dat mensen zich nuttig en gehoord voelen, wanneer ze meer ruimte krijgen om te regelen en te sturen, en wanneer ze taken krijgen die uitdagend zijn. We kunnen dan ook concluderen dat Welstaete uitgaat van de Y-theorie.

6. Organisatiestructuur

In dit hoofdstuk bespreken we de organisatiestructuur van Welstaete. Eerst leggen we uit wat we bedoelen met een organisatiestructuur, daarna hoe dit bij Welstaete zit aan de hand van verschillende ontwerpparameters, en hoe het management dit graag zou willen zien.

6.1 Wat is het?

Een organisatiestructuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld (Van Dam & Marcus, 2002). In dit hoofdstuk bespreken we de organisatiestructuur van Welstaete aan de hand van zogenaamde ontwerpparameters, ook wel variabelen genoemd. Hieronder bespreken we de ontwerpvariabelen die van belang zijn voor het communicatiebeleidskader:

- Functiespecificatie: aantal taken per functie en toekenning van verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Centralisatie of decentralisatie: mate waarin bevoegdheden lager in de hiërarchie worden toegekend;
- Formalisering van gedrag: in hoeverre worden regels en procedures gebruikt om uitvoering van werkzaamheden te standaardiseren?
- Situationele factoren: deze beïnvloeden de keuzen voor onderdelen in een organisatiestructuur, en andersom (Mintzberg, in: van Dam & Marcus, 2002).

We gebruiken deze variabelen om aan te geven dat een organisatiestructuur afhankelijk is van enkele zaken die bepalen in welke mate bepaalde communicatie succesvol kan zijn.

6.2 Hoe zit het bij Welstaete?

Naar aanleiding van ons onderzoek kunnen we de verschillende ontwerpvariabelen voor Welstaete invullen. Dit doen we aan de hand van het organogram van de organisatie, dat u kunt vinden in bijlage VI.

Functiespecificatie

Zoals we in het vorige hoofdstuk schreven, heeft Welstaete enkele jaren geleden resultaatverantwoordelijkheid ingevoerd. Door de invoering van deze manier van werken hebben medewerkers in alle lagen van de organisatie duidelijke eigen verantwoordelijkheden gekregen. Werken op basis van resultaatverantwoordelijkheid betekent dat verantwoording wordt afgelegd over de bereikte resultaten; niet alleen in de richting van de Raad van Bestuur, het management en de Raad van Toezicht, maar ook ten opzichte van cliënten/klanten en ten opzichte van elkaar als collega's (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007).

Centralisatie of decentralisatie

Hoewel Welstaete als organisatie een eenheid vormt, wordt er niet gestreefd naar eenvormigheid. Iedere locatie dient te zijn ingebed in de eigen lokale samenleving. Daarom is er binnen kaders van het algemene beleid de mogelijkheid om bepaalde invulling te geven aan het Welstaetebeleid. De verhouding tussen de locaties en de centrale onderdelen van Welstaete

"Locatiemanagers hebben vrijheid om het algemeen beleid naar eigen inzicht te vertalen in beleid voor locaties."

Linda en Linda, 2006

wordt bepaald door de begrippen 'faciliteren' en 'sturen'. Centrale functies zijn faciliterend ten opzichte van de locaties om op doelmatige wijze tot optimale zorg en dienstverlening te komen. De centrale functies zijn sturend waar het gaat om het werken conform de gemeenschappelijke visie en het realiseren van gemeenschappelijke strategische doelen (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007).

Formalisering van gedrag

Werken in de zorg gaat samen met de aanwezigheid van protocollen. Medewerkers in de zorg en verpleging voeren over het algemeen complexe handelingen uit, die van invloed zijn op de kwaliteit van zorg aan cliënten. Kwaliteitsbeleid is de laatste jaren dan ook een steeds belangrijkere factor geworden. Om kwaliteit te kunnen waarborgen, zijn onder andere protocollen nodig, waarin staat omschreven hoe de werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd. Deze protocollen zijn echter alleen bestemd voor werkzaamheden in het primaire proces. Leidinggevend en staffunctionarissen werken veelal niet volgens protocollen, zij ondersteunen de medewerkers in de uitvoering bij hun werkzaamheden.

Situationele factoren

De omgeving van Welstaete is dynamisch en eenvoudig. De omgeving is momenteel aan veel ontwikkelingen onderhevig (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007):

- De maatschappij is onderhevig aan vergrijzing. Het aantal ouderen in de regio Uden/Veghel groeit snel: tot aan 2015 is er zelfs sprake van een toename van 60%.
- Mensen worden steeds mondiger, komen vaker en beter voor hun wensen op.
- Ouderen willen steeds langer zelfstandig blijven wonen.
- Organisaties moeten steeds meer verantwoording afleggen aan externen.
- Het zorgstelsel is in ontwikkeling: de modernisering van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) brengt veel veranderingen met zich mee.
- Zorgaanbieders in de regio Oss / Uden / Veghel gaan steeds intensiever samenwerken op het gebied van verzorging en geneeskunde. Zo heeft Welstaete samenwerkingsovereenkomsten/allianties met Stichting Zorg voor Ouderen Maasland en Stichting Ziekenhuis Bernhoven om V&V²-zorg op elkaar aan te laten sluiten.
- Zorgaanbieders zoeken steeds vaker samenwerking met woningbouwcorporaties. Welstaete heeft met verschillende woningbouwcorporaties samenwerkingscontracten om de huisvesting van ouderen in de regio beter te kunnen garanderen.

De omgeving van Welstaete is echter vrij eenvoudig:

- Welstaete is de enige speler op de markt voor intramurale zorgverlening in de regio Uden/Veghel.
- De organisatie kent slechts één grote concurrent op de markt voor extramurale ouderenzorg: de Thuiszorg. Zorgverlening de Leijgraaf is een relatief kleine speler op deze markt. Private thuiszorg is de laatste jaren steeds meer in opkomst. In de toekomst komen er wellicht meerdere grote concurrenten (Sociale kaart Welstaete, 2005).
- Welstaete is door de vergrijzing de komende jaren verzekerd van vraag naar zorg.

² Verpleging en verzorging

7. Organisatiecultuur

Onder organisatiecultuur verstaan we de gemeenschappelijke waarden en normen van de medewerkers en hun daaruit vloeiende manieren van doen (Koeleman, 1997). We bespreken de organisatiecultuur hieronder aan de hand van cultuurtypen.

7.1 Wat is het?

Communicatie is een uiting van de organisatiecultuur (Arnott, in: Schoenmaker en Vos, 2003). Organisatiecultuur en communicatie zijn dan ook niet los te zien van elkaar. Een organisatie dient bij het opstellen van communicatiebeleid rekening te houden met de cultuur, omdat deze mede bepaalt hoe organisatieleden met elkaar omgaan en communiceren. Volgens het funderingsschema is cultuur te beschrijven aan de hand van cultuuruitingen en cultuurtypen. Cultuuruitingen bestaan volgens Deal en Kennedy (1982, in: Koeleman, 1997) uit symbolen, helden, rituelen en waarden. Welstaete is echter nog een erg jonge organisatie, die tevens bestaat uit de culturen van een groot aantal locaties. Hierdoor is het lastig om typische uitingen van de Welstaetecultuur waar te nemen. Tijdens het onderzoek en onze aanwezigheid bij Welstaete hebben we interessante bevindingen gedaan, waardoor we de cultuur van Welstaete wel kunnen typeren aan de hand van Handy (1997, in: van Dam & Marcus, 2002). Wij kiezen voor deze typologie omdat hij op vrij eenvoudige wijze inzicht biedt in een cultuur.

Machtsspreiding Samen- werkingsgraad	Laag	Hoog
	Rolcultuur	Personencultuur
Laag	Rolcultuur	Personencultuur
Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Bron: Handy (in: van Dam & Marcus, 2002)

7.2 Hoe zit het bij Welstaete?

Welstaete is op veel gebieden nog zoekende naar een goede manier om beslissingsbevoegdheden en machtsspreiding te bepalen. Wanneer we kijken naar de typering van Handy kunnen we voorlopig stellen dat Welstaete wil toewerken naar een kruising tussen een personencultuur en een taakcultuur. De personencultuur zit momenteel het meest verweven in de cultuur van de organisatie. We kunnen zien dat de organisatie echt prioriteit geeft aan het individu. De manager gedraagt zich niet als een baas, maar als een collega, die zich inzet voor het welzijn van haar medewerkers.

"Deuren staan altijd open."

Medewerker, 2006

Er is een grote betrokkenheid binnen Welstaete, vooral naar elkaar toe. Wij hebben tijdens interviews gemerkt dat de betrokkenheid binnen Welstaete met name merkbaar is binnen de eigen locaties. Tijdens interviews geven mensen aan dat het werken in een zorgsector en de aard van de werkzaamheden betrokkenheid met zich meebrengt. Niet alleen naar de cliënten toe, maar ook naar collega's. De medewerkers zijn te beschrijven als echte 'doeners', maar willen vaak toch wel over verschillende zaken meedenken. Welstaete heeft een erg open houding, zowel naar binnen als naar buiten toe. Medewerkers ervaren geen drempels om bij iemand naar binnen te lopen. Welstaete is een nuchtere organisatie, er heerst een: 'doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg-cultuur'. Er vinden erg veel vergaderingen

plaats, als gevolg van de werkgroepen die voor verschillende projecten worden samengesteld. Hierin is wel een positieve verandering te zien. Daarnaast besteedt Welstaete veel aandacht aan de ontwikkeling van de organisatie zelf, en van de medewerkers, onder andere door scholing en diverse cursussen. Zoals we al eerder schreven wordt er momenteel in alle locaties hard gewerkt aan het invoeren van resultaatverantwoordelijkheid. Veel medewerkers moeten hier nog aan wennen.

8. Organisatiedoelstellingen

In dit hoofdstuk bespreken we de organisatiedoelstellingen aan de hand van de missie en opgestelde doelstellingen. Zo zien we wat Welstaete de komende jaren wil bereiken.

8.1 Missie

Wat is het?

Een missie is een beschrijving van de kernwaarden, overtuigingen en lange termijn doelstellingen van de organisatie. Een missie of mission-statement maakt duidelijk waarmee de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties (Koeleman, 1997). Bij een non-profit organisatie is de missie erg belangrijk. De missie geeft de maatschappelijke functie van de instelling aan en geeft een beeld waar de organisatie in de toekomst heen wil. Ook bepaalt de missie in hoge mate het imago dat een instelling wil uitstralen. De missie is in feite de 'ziel' van de organisatie en geeft sturing en richting. De missie van een non-profit organisatie heeft vrijwel altijd een sociaal of politiek doel in zich (Numan, 2001). Communicatie kan hier een bijdrage aan leveren. Daarom is het van belang dat de missie goed voor ogen wordt gehouden.

Hoe zit het bij Welstaete?

Welstaete heeft de volgende missie opgesteld:

Welstaete is een cliëntgestuurde onderneming en biedt verpleging, verzorging, revalidatie en een veilig en huiselijk woonklimaat aan mensen, die op basis van hun persoonlijke beoordeling ondersteuning nodig hebben om de door hen gewenste kwaliteit van leven te realiseren.

Welstaete streeft ernaar haar cliënten de mogelijkheid te bieden om te kiezen welke vorm en plaats van zorg men op welk moment wenst. Ze wil daarmee zekerheid bieden aan de individuele cliënt en zijn ontwikkelde zorgvraag. Welstaete biedt haar medewerkers een omgeving waarin zij zich kunnen herkennen en gestimuleerd worden zichzelf zowel persoonlijk als in relatie tot de cliënt te ontwikkelen. Voorgaande geldt ook voor vrijwilligers binnen Welstaete (Ondernemingsplan 2004-2007).

“Het is jammer dat de missie zo lang en zakelijk is geformuleerd”

Linda en Linda, 2006

Deze missie is erg zakelijk opgesteld. Hoewel Welstaete werkt aan de invoering van vraaggericht werken, is de missie zeker niet klantgericht geschreven. De tekst is erg zakelijk geformuleerd. Welstaete wil de cliënt zekerheid bieden, en de mogelijkheid om te kiezen. Hier kunnen medewerkers voor zorgen, dus dit wordt meegenomen in het beleidskader.

8.2 Doelstellingen

Wat kun je ermee?

Op basis van de missie worden er organisatiedoelstellingen opgesteld. Deze geven concreet aan wat de organisatie wil bereiken.

Hoe zit het bij Welstaete?

De organisatiedoelstellingen van Welstaete staan niet vermeld in documenten als het ondernemingsplan, of op de website. Welstaete werkt met een Balanced Scorecard. Dit is een methode om een 'balanced' overzicht te krijgen van de manier waarop een organisatie strategische doelen omzet in concretere doelen, en in welke mate deze zijn behaald (van Dam & Marcus, 2002). Uit deze Balanced Scorecard blijkt dat Welstaete drie strategische doelen heeft (Balanced Scorecard Welstaete 2006-2007):

- Welstaete wil een strategische marktpositie behalen;
- Welstaete wil vraaggericht werken vanuit resultaatverantwoordelijke teams;
- Welstaete wil een goede (wijk-) infrastructuur creëren.

"Het is jammer dat de organisatiedoelstellingen moeilijk te achterhalen zijn. Het kan toegevoegde waarde hebben als deze algemeen bekend zijn bij medewerkers"

Linda en Linda, 2006

Communicatie kan bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Dit is wat de organisatie wil bereiken, communicatie dient hier een bijdrage aan te leveren. Wij nemen vooral de middelste doelstelling mee, de eerste en de laatste vallen niet direct onder interne communicatie.

Welstaetegevoel

In deze paragraaf beschrijven we nog een extra doelstelling, die naar voren is gekomen tijdens ons hoofdonderzoek. De meeste medewerkers voelen zich echt een locatiemedewerker, en geen Welstaetemedewerker. Ze noemen deze naam dan ook niet als mensen vragen waar ze werken. Dit omdat Welstaete nog erg ver weg staat, en omdat ze het idee hebben dat de naam Welstaete niks zegt bij mensen.

Het management zou echter graag zien dat medewerkers zich een Welstaetemedewerker voelen. De eigen locatie is ook belangrijk, maar wanneer er meer een Welstaetegevoel ontstaat, zien de managementleden daar veel

"We staan bekend als Welstaete. De locatienamen bestaan nog wel, maar nemen altijd een tweede plaats in."

Management, 2008

voordelen van in. In de externe communicatie is de algemene Welstaetelijn al ingezet. Om te bereiken dat Welstaete in de regio bekend wordt, dient Welstaete in de interne communicatie deze lijn voort te zetten.

De twee belangrijkste en voor ons meest interessante organisatiedoelstellingen nemen we mee in ons advies. Deze zijn als volgt:

- Welstaete wil vraaggericht werken vanuit resultaatverantwoordelijke teams;
- Welstaete wil dat alle medewerkers zich een Welstaetemedewerker voelen.

Deel 3: Communicatie-elementen

Inhoud van dit deel

In deel 3 van de scriptie vullen we de communicatie-elementen uit het funderingsschema voor Welstaete in.



Deze elementen zien wij als belangrijke input voor de invulling van ons advies. Aan de hand van deskresearch, interviews en een sessie hebben we antwoord gekregen op de volgende deelvragen:

- Hoe staat Welstaete er nu voor met interne communicatie?
- Waar wil Welstaete heen met communicatie?

De elementen worden weergegeven in een huidige en gewenste situatie. Bij het beschrijven van de huidige situatie zijn we uitgegaan van het beeld dat door de medewerkers werd geschetst, en zoals wij die hebben ondervonden door deskresearch en ervaringen. Bij het beschrijven van de gewenste situatie zijn we uitgegaan van de uitspraken die managers hebben gedaan.

"Bij de medewerkers hebben we de huidige situatie onderzocht door middel van interviews, bij het management de gewenste situatie door middel van een sessie. We hebben na een tijd besloten om tijdens de sessie ook de huidige situatie door het management te laten weergeven, op deze manier was het voor deelnemers van de sessie makkelijker om aan te geven in hoeverre bepaalde punten verbeterd dienen te worden. Zo konden we de verhoudingen tussen de huidige en gewenste situatie beter bekijken. Hierdoor heeft het management ook uitspraken gedaan over de huidige situatie. Dit geven we dan ook weer in de kaders."

Kanttekeningen bij Koeleman

We hebben gekozen om onderzoek te doen aan de hand van elementen die Koeleman (1997) beschrijft. Dit hebben we gedaan omdat deze goed aansluiten op elementen uit het funderingsschema. Toch willen we hierbij wel een punt van kritiek plaatsen. Koeleman heeft een vrij instrumentele visie op communicatie. Hij heeft het bij interne communicatie vooral over het verspreiden van boodschappen door zenders. Wij zien communicatie wat meer niet-eenzijdig, zonder duidelijke rollen van zender en ontvanger. We gebruiken Koeleman echter toch, omdat hij hele bruikbare handvaten biedt voor het invullen van het communicatiebeleidskader. Wij zullen dan ook spreken over 'communiceren' in plaats van alleen over 'informer'."

Linda en Linda, 2006

9. Visie op communicatie

In dit hoofdstuk geven we de visie van Welstaete op communicatie weer. Dit doen we aan de hand van de visies die van Ruler (2003) en Zweekhorst en van den Bosch (2005) hebben geformuleerd. We kijken hierbij naar de aard van het contact en het beoogde resultaat van contact.

9.1 Wat is het?

Een visie op communicatie geeft weer hoe een organisatie tegen communicatie aan kijkt. Hierin zitten antwoorden verwerkt op vragen als: wat is het doel van communicatie? Hoe bereik je dat doel? Bij het formuleren van een visie op communicatie gaan we uit van de visies die van Ruler (2003) en Zweekhorst en van den Bosch (2005) hebben geformuleerd. Zij benaderen communicatie vanuit drie visies:

- Eenzijdig: communicatie is het zenden van boodschappen. Of de boodschap (goed) aankomt is niet belangrijk, als de zender maar in beeld is;
- Instrumenteel: communicatie is een instrument dat je in kunt zetten en waarmee je situaties naar je hand kunt zetten. De ontvanger is slechts actief waar het gaat om de ruimte die hij krijgt van de ontvanger (feedbackmogelijkheden);
- Niet-eenzijdig: communicatie is een interactief proces waarbij partijen informatie uitwisselen (en eventueel tot overeenstemming komen).

Daarnaast kun je communicatie toepassen met twee verschillende doelen: bekendmaken en beïnvloeden. In onderstaand overzicht is dit duidelijk bij elkaar gezet.

Beoogde resultaat: Aard van het contact:	Beïnvloeding	Bekendmaking
Eenzijdig	Contact	Expressie
Instrumenteel	Sturing van kennis/houding/gedrag	Overdracht van informatie
Niet-eenzijdig	Poging tot afstemming	Poging tot uitwisseling (dialoog)

9.2 Hoe zit het bij Welstaete?

Uit ons onderzoek kunnen we concluderen dat Welstaete een instrumentele visie heeft. De communicatiemedewerkster van Welstaete zorgt er voor dat de organisatie een positief beeld achterlaat bij van tevoren geselecteerde doelgroepen. Dit doet zij door een 'harmonisch' geluid de organisatie uit te laten gaan. Zij verkoopt wat er op hoger niveau wordt beslist (van Ruler, 2003). Hiervoor hebben we tijdens ons onderzoek verschillende aanwijzingen gevonden. We splitsen deze aanwijzingen op in twee deelgebieden:

- De aard van het contact: vanuit welk uitgangspunt werkt een organisatie aan communicatie?
- Het beoogde resultaat van het contact: wat wil de organisatie bereiken met communicatie?

"Mogelijkheid om feedback te geven, wil niet zeggen dat tweerichtingsverkeer volledig in balans is."

Linda en Linda, 2006

Door deze twee punten tegenover elkaar te zetten, bepalen we welke plaats Welstaete in bovenstaand schema inneemt.

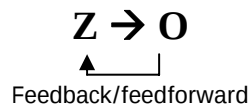
De aard van het contact

In het Jaarplan Communicatie 2006 beschrijft Welstaete haar visie op communicatie aan de hand van een aantal uitgangspunten. Deze zijn tot stand gekomen in overleg met de Raad van Bestuur en directeuren.

- De belangrijkste boodschap voor de komende jaren is het bekend maken van alle mogelijkheden (producten) die Welstaete kan bieden. Welstaete biedt veel meer dan de meeste medewerkers weten
- De doelgroep is en blijft de ouderen in de regio. Maar in de communicatie moet helder zijn dat Welstaete de deskundigheid heeft om ook zorg- en dienstverlening aan andere doelgroepen te bieden;
- Men moet zich ervan bewust zijn dat het inzetten van communicatiemiddelen één factor is; het is aan alle medewerkers van Welstaete om te laten zien dat we waar maken wat we in alle communicatie beloven (afspraken nakomen – leveren van gevraagde zorg – attitude).
- Uitgangspunt bij alle communicatiemiddelen: als Welstaete wordt genoemd, moet duidelijk zijn welke locaties daar bij horen. En als het over een locatie gaat, moet het duidelijk zijn dat deze onderdeel uitmaakt van Welstaete. Locatienamen blijven en appelleren aan wat vertrouwd is.

Uit deze visie van Welstaete blijkt dat de organisatie beseft dat communicatie een geïntegreerde aanpak nodig heeft. Dit betekent dat een organisatie moet streven naar een eenduidige manier van naar buiten treden, zowel naar cliënten als naar medewerkers. Volgens van Riel (2003) kan dit alleen als er één overkoepelende communicatiestrategie is voor de hele organisatie. Hij omschrijft dit als corporate communicatie.

Uit interviews blijkt dat medewerkers de mogelijkheid hebben om feedback en feedforward kunnen geven, maar dat medewerkers zeer weinig instrumenten hebben om zichzelf te laten horen, of dat ze het beperkt aantal aanwezige instrumenten niet gebruiken. Het volgende model is hierop van toepassing:



Sommige auteurs noemen dit tweerichtingsverkeer, volgens van Ruler is dit echter onjuist. Van tweerichtingsverkeer is pas sprake als beide richtingen volledig in balans zijn met elkaar. In het geval van feedback en feedforward bij Welstaete blijft het altijd de oorspronkelijke zender die de inhoud van deze communicatierichting bepaalt en tevens bepaalt wat er mee gebeurt. De stromen die hierdoor ontstaan, bevatten alleen informatie die de organisatie wenst. Van Ruler typeert deze visie op communicatie dan ook als gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Welstaete gaat er dus (onbewust) van uit dat ze altijd invloed heeft op de communicatie binnen haar organisatie.

Het beoogde resultaat van het contact

Wat wil Welstaete nu bereiken met communicatie? Ofwel: wat is het beoogde resultaat? In het Jaarplan Communicatie 2006 staat per project of onderwerp beschreven bij welke doelgroep, met welk middel, een bepaalde doelstelling moet worden behaald. Een kenmerk van een type communicatiemanager dat de instrumentele visie heeft, is dat communicatie wordt ingezet als een tool om vooraf opgestelde doelen te bereiken op het gebied van kennis, houding en/of gedrag bij bepaalde doelgroepen. Als we kijken naar

onderstaande doelstellingen bij de brochurelijn van Welstaete wordt duidelijk dat dit middel ook wordt ingezet om doelen te bereiken:

Doel:	Vergroten bekendheid van naam, producten en dienstverlening Welstaete
Doelgroep:	(Potentiële) cliënten – verwijzers – familie en mantelzorg – relaties – Gemeenten – Scholen/opleidingen – Samenwerkingsverbanden – Alg. publiek
Doelstelling:	1. Doelgroepen (her)kennen de organisatie en de producten en dienstverlening 2. Doelgroepen zien Welstaete als professionele, betrouwbare, betrokken en warm-menselijke organisatie
Middel:	Brochurelijn

(Jaarplan Communicatie 2006)

9.3 Hoe zou het management het graag zien?

Tijdens de sessie bleek dat de organisatie zich in de toekomst meer richting de niet-eenzijdige visie wil bewegen. Dit werd duidelijk door verschillende aspecten:

- Deelnemers van de sessie gaven aan communicatie te zien als een proces, iets dat continue bestaat. Er werd hen de volgende stelling voorgelegd: *Medewerkers zouden zelf actiever moeten zijn om aan het communicatieproces deel te nemen.* In eerste instantie zei een aantal managers dat ze het eens waren met deze stelling, veel medewerkers zijn te afwachtend, er moet meer initiatief komen. Een manager gaf aan dat het moeilijk is om hier een duidelijk standpunt in te nemen: Hij gaf impliciet aan dat communicatieprocessen continue gaande zijn, en dat het moeilijk is om daar controle over te krijgen. Dit is een duidelijk kenmerk van de niet eenzijdige visie. Volgens deze visie is communicatie een proces, zonder duidelijk begin en einde. Dit sluit aan op wat van den Bosch en Zweekhorst (2002) zeggen: communicatie is niet te beheersen.
- Een aantal managers zei tijdens de sessie dat ze wel wat vaker wil horen wat er speelt onder medewerkers. Bovendien gaven ze aan dat ze bij het vormen van beleid soms ook input nodig hebben van medewerkers, in de toekomst willen ze daar meer gebruik van gaan maken. De niet-eenzijdige visie geeft aan dat een organisatie in dialoog gaat met haar publieksgroepen en eventueel tot formering wil komen (van Ruler, 2003 en van den Bosch & Zweekhorst, 2005).
- Ook zagen de managers de organisatie als een kader voor de communicatie. Ze geven zelf aan dat het communicatiebeleid op het organisatiebeleid moet aansluiten. De managers zien nog geen duidelijke rol van communicatie in het vormen van het organisatiebeleid. Deze rol blijft beperkt tot het communiceren naar organisatieleden over de beleidsvorming.

“Welk communicatieproces bedoel je? Je bent zelf onderdeel van dat proces, en je merkt dat bepaalde medewerkers niet in dat proces participeren. Maar daar rondom spelen zich andere communicatieprocessen af, waarin jij niet participeert, maar die andere medewerkers misschien wel.”

Management, 2006

10. Communicatiestructuur

In dit hoofdstuk bespreken we de communicatiestructuur van Welstaete. Dit doen we aan de hand van de volgende onderwerpen: communicatiestromen, de richtingen, formeel/informeel, soorten informatie en de communicatiemiddelen.

10.1 Communicatiestromen

Wat is het?

Een communicatiestroom zien wij als een kanaal waardoor communicatie verloopt. Koeleman (1997) onderscheidt verschillende soorten communicatiestromen:

- Persoonlijke communicatie: door de directe feedbackmogelijkheid is persoonlijke communicatie een effectieve manier van communiceren. Daarnaast wordt er aan mondeling verschafte informatie veel waarde gehecht. Het nadeel is dat deze informatie minder goed wordt onthouden.
- Schriftelijke communicatie: schriftelijke communicatie is minder effectief dan mondelinge communicatie, maar het voordeel is, met name in grote organisaties, dat men snel informatie over de gehele organisatie kan verspreiden. Het is daarnaast relatief goedkoop en je weet zeker dat iedereen dezelfde informatie ontvangt. Iedereen kan de boodschap dan ook nog eens nalezen.
- Audiovisuele communicatie: wanneer er beelden bij informatieverschaffing gebruikt worden, is de kans op onthouden het grootst. Audiovisuele middelen hebben veel impact, het is echter alleen een goed middel als het op de juiste manier wordt ingezet.
- Digitale communicatie: een belangrijkste vorm van digitale communicatie is het intranet. Koeleman benoemt bij digitale communicatie alleen het intranet. Wij zien zelf het emailverkeer echter ook als een onderdeel van digitale communicatie.

Hoe zit het bij Welstaete?

De communicatiestructuur binnen Welstaete is duidelijk op papier vastgelegd. Tussen ieder hiërarchisch niveau vindt regelmatig overleg plaats. Bovendien heeft de afdeling PR en Communicatie regelmatig overleg met verschillende organen. In bijlage VIII is een overzicht te vinden van deze structuur. Binnen deze structuur vinden de volgende stromen plaats.

Persoonlijke communicatie

Er wordt met name tijdens werkoverleggen persoonlijk gecommuniceerd. Enkele geïnterviewden vinden dat persoonlijke communicatie soms te weinig wordt ingezet. Ze missen dan mogelijkheden om meteen te reageren en vragen te stellen.

Schriftelijke communicatie

De schriftelijke communicatie binnen Welstaete verloopt via memo's, de Welstaete nieuwsbrief en de locatienieuwsbrieven. Medewerkers ervaren deze stromen als prettig. Ze kunnen de informatie dan op hun gemak doorlezen, wanneer ze willen. De nieuwsbrieven krijgen ze in hun postvak, ze hoeven er

"Welstaete-informatie ontvang ik vooral via de nieuwsbrief. Dit vind ik fijn, dan kan ik alles op mijn gemak doorlezen."

Medewerker, 2006

zelf dus niets voor te doen. Uit interviews blijkt dat zij dit als een voordeel zien, wanneer ze er zelf wel wat voor moeten doen, zouden ze de nieuwsbrief minder lezen.

Audiovisuele communicatie

Welstaete maakt steeds meer gebruik van audiovisuele communicatie. Eind 2005 heeft Welstaete een film ontwikkeld over 'Zorg aan Huis'. Deze is eind 2005, begin 2006 regelmatig op de regionale omroep vertoond. Op deze film zijn veel positieve reacties gekomen van klanten. Bovendien is er net een nieuwe bedrijfsfilm gemaakt, die zowel intern als extern gebruikt gaat worden. Deze film is net in gebruik, we hebben over de waardering van audiovisuele communicatie dus weinig informatie.

Digitale communicatie

Momenteel werkt Welstaete aan de opzet van een intranet. Email is de enige digitale stroom. Momenteel wordt door niet-verzorgende medewerkers erg veel informatie via email verspreid. Email is een handige manier om snel wat te verspreiden, er wordt echter niet goed nagedacht over voor wie de informatie nou daadwerkelijk relevant is. Veel medewerkers ontvangen ook mails die naar hen zijn verzonden aan de hand van CC³. Medewerkers krijgen zoveel email dat het erg onoverzichtelijk wordt. Dit wordt door het management en door teamleiders als storend ervaren, blijkt uit de sessie. Het heeft als gevolg dat het niet meteen duidelijk is welke informatie wel of niet relevant is. Hierdoor kost het veel tijd om email te lezen. Het management ziet het emailverkeer als een groot gevaar voor de persoonlijke communicatie.

Hoe zou het management het graag zien?

Wanneer het kan en wanneer de informatie persoonlijk van aard is, dient er persoonlijk gecommuniceerd te worden. Dit is volgens de managementleden iets om in de organisatie te verankeren. Audiovisuele communicatie wordt nog weinig gebruikt binnen Welstaete, dit is echter wel in opkomst. De organisatie heeft een kabelkrantsysteem aangeschaft, de ideeën voor de invulling hiervan worden in 2006 uitgewerkt. Op het gebied van digitale communicatie moet er minder snel iets via de email gevraagd of gezegd worden. Daarnaast moet er goed nagedacht worden over de vraag voor wie de desbetreffende email relevant is, en voor wie niet. Zo voorkom je dat veel medewerkers overbodige mails ontvangen.

"Informatie die persoonlijk is, wordt persoonlijk gebracht."

Management, 2008

Het intranet is in opkomst binnen Welstaete. Het management wil dat intranet een grote rol gaat spelen in de informatievoorziening binnen Welstaete. Het is de bedoeling dat daar zoveel mogelijk informatie op beschikbaar komt, zodat medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf alle nodige en gewenste informatie op te zoeken.

10.2 Richting

Wat is het?

In de vorige paragraaf hebben we besproken welke vormen van communicatie binnen Welstaete gebruikt worden. Deze informatie kan in verschillende richtingen stromen: topdown, bottom-up, horizontaal en diagonaal (Koeleman, 1997). Deze richtingen komen hieronder aan bod.

³ Carbon Copy: mogelijkheid om een kopie van een email te sturen naar een derde persoon

Hoe zit het bij Welstaete?

Verticale communicatie:

Bottom-up

Bottom-up communicatie verloopt via de hiërarchische lijn, omdat mensen het gewend zijn. Deze bottom-up communicatie bestaat vrijwel alleen uit feedback op informatie die al topdown is gecommuniceerd. Wanneer medewerkers hier vragen of opmerkingen over hebben, gaat deze vraag stap voor stap via die hiërarchische lijn naar boven. Tijdens een interview kwam naar voren dat niet optimaal blijkt te werken.

"Veel vragen en informatie van medewerkers verdwijnen in het ledige van de organisatie. De vraag wordt steeds naar een niveau hoger doorgespeeld, maar niemand neemt de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het antwoord ook weer terugkomt. Na een lange tijd zit de medewerker dan nog met een onbeantwoorde vraag. Hier moet iets voor ingebouwd worden."

Management, 2006

Topdown

Ook de topdown communicatie verloopt via de hiërarchische lijn. Er zijn veel vergaderingen en overleggen per niveau. Een clusterdirecteur vertelde dat zaken die het Centraal Management Overleg (CMO) op strategisch niveau bespreekt, weer besproken worden tijdens het clusteroverleg, en deze clustercoördinatoren spelen het weer door naar de locaties. Zo gaat informatie stap voor stap naar onder in de organisatie.

Horizontale communicatie

Horizontale informatie binnen Welstaete verloopt via werkoverleggen en memo's tussen afdelingen en personen op een gelijk hiërarchisch niveau. De overleggen zijn terug te vinden in de overlegstructuur van Welstaete in bijlage VIII. Een directeur gaf echter aan dat er in onder andere conflictsituaties te weinig horizontale communicatie plaatsvindt. Medewerkers stappen in dat geval te snel naar hun leidinggevende, terwijl ze dit met directe collega's kunnen bespreken.

Diagonale communicatie

Diagonale communicatie is een combinatie van horizontale en verticale informatiestromen. Deze vindt plaats wanneer projectgroepen communiceren, deze communicatie verloopt namelijk niet volgens de vastgelegde communicatiestructuur.

Parallele communicatie

We spreken van parallele communicatie wanneer een medium alle lagen van een organisatie bereikt. Bij Welstaete verloopt deze parallele informatie via de nieuwsbrief.

Hoe zou het management het graag zien?

Het management wil meer bottom-up communicatie en meer horizontale communicatie. Nu verloopt de communicatie voornamelijk topdown. De deelnemers noemen dit dan eigenlijk niet communiceren maar informeren, want communicatie is wederzijds. Voor bepaalde zaken wil het management input van onderaf, bijvoorbeeld bij trends, ontwikkelingen, wensen of kwaliteit. Ze wensen dus meer bottom-up en horizontale communicatie. Veel medewerkers communiceren teveel verticaal. Wanneer ze vragen hebben, zouden ze eerder naar hun collega's in de horizontale lijn moeten stappen.

10.3 Formeel/informeel

Wat is het?

De meeste beleidsinformatie wordt in organisaties via de formele kanalen verspreid. In de praktijk blijkt echter dat er veel informatie via de informele kanalen verspreid wordt, deze vorm

van informatieverbreiding kan zeer snel verlopen. Onder informele communicatie verstaan we alle vormen van communicatie die niet langs de vastgelegde communicatiestructuur lopen (Koeleman, 1997).

"Ik hoor eigenlijk geen nieuwe dingen in het roddelcircuit. Het gaat meestal over issues die we via de nieuwsbrief of de teamcoach hebben opgevangen."

Medewerker, 2006

Hoe zit het bij Welstaete?

Nu verloopt de meeste Welstaete-informatie via de formele kanalen, bijvoorbeeld via de nieuwsbrief of werkoverleggen. Uit interviews blijkt dat wanneer er sprake is van een hot issue, dit meer informeel wordt besproken, via de wandelgangen. De informatie is dan niet altijd juist. Dit wordt niet altijd als prettig ervaren. Toch gaat het hier vrijwel nooit om nieuwe informatie, medewerkers ontvangen nieuws alleen via de formele wegen. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat informele informatie wel belangrijk is voor de gezelligheid, de sfeer en het wijgevoel.

"Informeel communicatie vindt altijd plaats. Gelukkig is dit niet schadelijk voor de organisatie."

Management, 2008

Hoe zou het management het graag zien?

Managers die deelnamen aan de sessie vinden het belangrijk dat Welstaete zich ervan bewust is dat er formeel en informeel wordt gecommuniceerd. Door de grootte van de organisatie is het de bedoeling dat Welstaete zoveel mogelijk via de formele

lijnen communiceert. Dit is noodzakelijk, wil het goed verlopen. Omdat informele communicatie wel belangrijk is voor de gezelligheid, de sfeer en het wijgevoel, dient hier ruimte voor te zijn.

10.4 Soorten informatie

Wat is het?

Interne communicatie kan betrekking hebben op de werkzaamheden van medewerkers, op de motivatie van medewerkers en op de organisatie (Koeleman, 1997). Dit splitst Koeleman op in taakinformatie, motiverende informatie, P&O informatie en beleidsinformatie:

- Taakinformatie: informatie die medewerkers nodig hebben om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.
- Motiverende informatie: informatie die medewerkers het gevoel geeft dat ze gewaardeerd worden.
- P&O informatie: informatie over arbeidsvoorwaarden.
- Beleidsinformatie: informatie over beleidsbeslissingen en de toekomstvisie.

Hoe zit het bij Welstaete?

In onze interviews hebben we niet letterlijk naar deze categorieën gevraagd, omdat de meeste medewerkers niet weten wat het verschil precies is. We hebben ze echter wel gevraagd of ze bepaalde informatie missen, en

"Ik ontvang alle informatie die ik nodig heb van mijn teamcoach. Ik mis soms wel eens wat informatie over beleidsontwikkelingen."

Medewerker, 2006

indirect doorgevraagd naar bovenstaande soorten. Uit deze interviews is gebleken dat de geïnterviewden voldoende taakinformatie ontvangen. Deze informatie ontvangen ze van hun direct leidinggevenden. Medewerkers zijn zeer positief over de verstrekking van deze informatie. Dit geldt ook voor motiverende informatie en P&O informatie. Medewerkers zijn minder tevreden over de verspreiding van beleidsinformatie. De geïnterviewden hebben aangegeven dat ze beleidsinformatie wel eens te laat te horen, als het bijvoorbeeld al in uitvoering is.

Hoe zou het management het graag zien?

Het management wil dat er meer motiverende informatie verspreid wordt binnen Welstaete, bijvoorbeeld door sommige zaken persoonlijk te communiceren. Dit hebben we bij de communicatiestromen behandeld. Niet alleen de manier van communicatie moet motiverend zijn, ook de inhoud.

10.5 Communicatiemiddelen

In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste interne communicatiemiddelen die Welstaete gebruikt.

Hoe zit het bij Welstaete?

- **Nieuwsbrief:** De Welstaetenieuwsbrief wordt één keer per maand verspreid onder alle medewerkers van Welstaete. Deze nieuwsbrief bevat veel Welstaetebrede informatie, maar er wordt bijvoorbeeld ook een medewerker voorgesteld. Daarnaast staan er interessante weetjes in zoals jubilea en ziekteverzuimcijfers. Tijdens de sessie bleek dat managers niet zo tevreden waren over de nieuwsbrief. Ze dachten dat weinig medewerkers de nieuwsbrief lezen vanwege de moeilijke onderwerpen. Tijdens de interviews bleek echter dat het grootste deel van de medewerkers de nieuwsbrief wel leest. Ze vinden alleen niet alles interessant en begrijpelijk, omdat Welstaete nog erg ver weg staat.
- **Huisbladen locaties:** Elke locatie heeft zijn eigen nieuwsbrief. De kwaliteit verschilt per locatie, de ene locatie vindt het belangrijker en besteedt er meer aandacht aan dan de ander. De meeste locaties hebben twee nieuwsbrieven, één voor de medewerkers en één voor de bewoners.
- **Email:** Via de mail doen de medewerkers eerder een beroep op collega's. Dit werkt redelijk goed, want de ervaring is dat er snel wordt gereageerd. Zoals we eerder aangaven maken medewerkers volgens deelnemers van de sessie te veel gebruik van dit middel.
- **Memo's:** Via memo's wordt er binnen Welstaete vaak informatie verspreid. Dit is een snel en goedkoop middel om medewerkers ergens van op de hoogte te stellen.
- **Werkoverleggen:** Er wordt veel overlegd binnen Welstaete, deze overlegvormen staan duidelijk op papier. Medewerkers vinden dit een fijne manier van communiceren, omdat iedereen direct kan reageren en vragen stellen.
- **Informatiebrochure nieuwe medewerkers:** Nieuwe medewerkers ontvangen een informatiebrochure met daarin beknopte informatie over Welstaete, regelingen en arbeidsvoorwaarden.

- **Introductiedag:** Nieuwe medewerkers nemen deel aan een introductiedag. Tijdens deze dag presenteert de Raad van Bestuur de missie en visie van Welstaete. Daarnaast maken de nieuwe medewerkers op een creatieve manier kennis met Welstaete en belangrijke speerpunten.

Hoe zou het management het graag zien?

Deze vraag is niet alleen beantwoord tijdens de sessie met het management, maar ook tijdens gesprekken met de communicatiemedewerkster.

- **Nieuwsbrief → Personeelsblad:** De afdeling PR & Communicatie wil de nieuwsbrief graag vervangen door een personeelsblad. De afdeling is niet tevreden over de lay-out en de inhoud van de nieuwsbrief, en doordat er een aantal andere middelen in opkomst zijn zoals intranet, een kwaliteitskrant en een kabelkrant, heeft een personeelsblad meer toegevoegde waarde dan een nieuwsbrief.
- **Huisbladen locaties:** De verschillende locaties hebben de mogelijkheid om een eigen invulling aan het algemene beleid te geven (Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007). In het kader van die gedachte wil Welstaete de nieuwsbrieven van de eigen locaties laten voortbestaan.
- **Intranet:** Het intranet gaat een belangrijke rol spelen binnen Welstaete. De bedoeling is dat hierop veel informatie komt voor alle medewerkers. Tijdens de sessie bleek dat de deelnemers wel iets in kennismanagement zien. Door veel documenten toegankelijk te maken door ze op het intranet te plaatsen, kunnen locaties veel van elkaar leren en wordt er niet steeds hetzelfde wiel uitgevonden.
- **Email:** Het management wil graag dat het emailverkeer afneemt. Het is handig wanneer medewerkers bij het versturen van een email beter nadenken voor wie de email daadwerkelijk relevant is. Zo blijft dit een snel en handig middel, en geen bron van irritatie waar veel tijd in gaat zitten.
- **Memo's:** Dit middel wordt als positief ervaren.
- **Werkoverleggen:** Ook dit middel wordt als positief ervaren.
- **Kabelkrant:** Welstaete wil in de nabije toekomst gebruik gaan maken van een kabelkrant, die op alle locaties te zien is. Op deze kabelkrant wordt zowel Welstaetebrede informatie als locatienieuws geplaatst. De concrete invulling is nog niet bekend, hier wordt binnenkort over nagedacht.
- **Kwaliteitskrant:** De kwaliteitskrant wordt een tabloidformaat dat vier keer per jaar gaat verschijnen vanaf september 2006. De eerste jaren zal het 'vraaggericht werken' een belangrijk onderdeel zijn in deze kwaliteitskrant. De krant wordt waarschijnlijk verspreid onder alle medewerkers en cliënten. Ook aan de concrete invulling van dit middel wordt gewerkt.
- **Informatiebrochure nieuwe medewerkers:** De brochure is onlangs vernieuwd, en ligt nu ter goedkeuring bij het management.
- **Introductiedag:** Momenteel werkt Welstaete aan een nieuwe invulling van de introductiedag. Deze dag zal meer gericht zijn op Welstaete-overkoepelende activiteiten die betrekking hebben op de kernwaarden en het vraaggericht werken. De bedoeling is dat dit een Welstaetegevoel creëert.

11. Organisatie van communicatie

Bij de organisatie van de communicatie kijken we naar de positie van de afdeling PR & Communicatie binnen Welstaete, en hoe deze afdeling is ingericht. Dit bekijken we omdat deze informatie invloed kan hebben op de manier waarop er gecommuniceerd wordt binnen Welstaete.

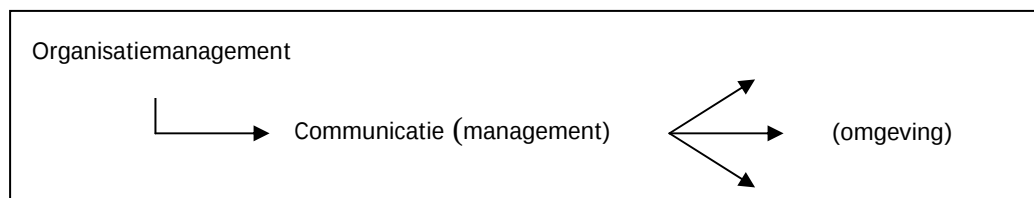
11.1 Positie afdeling PR & Communicatie

Wat is het?

Van Ruler (2003) onderscheidt drie posities van communicatiemanagement.

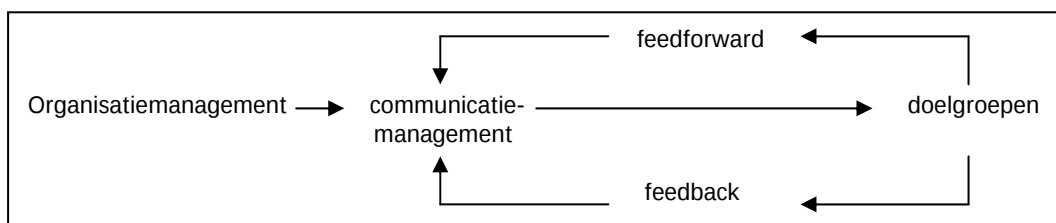
- ***Uitvoerderspositie***

Bij deze positie zit de communicatieafdeling laag in de organisatie. De top vertelt wat de afdeling moet doen en hoe deze het uitvoert. De communicatieafdeling is puur uitvoerend bezig. Er is hier geen sprake van doelgroepen, deze worden niet in kaart gebracht. Onderstaand schema geeft deze positie weer.



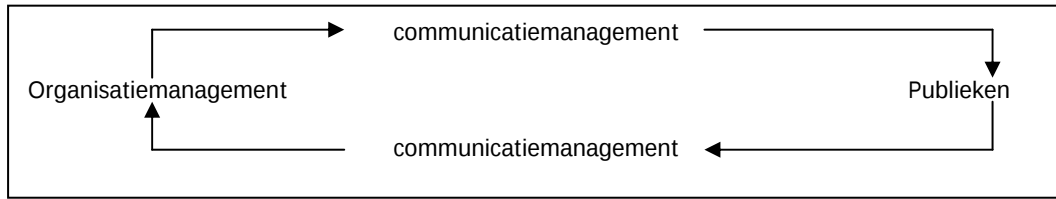
- ***Verkooperspositie***

De top vertelt bij deze positie wat de communicatieafdeling moet doen, de medewerkers bepalen zelf hoe. De afdeling zit hier hoog in de organisatie. De afdeling profileert de strategie en het beleid. De doelgroepen worden uitgekozen en boodschappen worden gesegmenteerd en verspreid. Onderstaand schema geeft deze positie weer.



- ***Intermediaire positie***

Bij de intermediaire positie staat het communicatiemanagement meer op gelijke voet met het topmanagement, bijvoorbeeld in de vorm van een staffunctie. In deze positie ontstaat er een wisselwerking tussen verschillende publieksgroepen en de organisatie. Het communicatiebeleid beïnvloedt het organisatiebeleid door dialoog tot stand te brengen tussen de organisatie en haar omgeving. Er wordt hier gesproken over publieksgroepen, en niet over doelgroepen die te bewerken zijn. Doelgroepen kies je, maar die stellen zich niet altijd open om 'bewerkt' te worden. Publieksgroepen dienen zich aan. Onderstaand schema geeft deze positie weer.



Hoe zit het bij Welstaete?

De afdeling PR & Communicatie valt onder de verantwoordelijkheid van de bestuurssecretaris. In de praktijk heeft de afdeling veel vrijheid bij het invullen van het communicatiebeleid. Tijdens regelmatige overleggen bespreekt zij met de bestuurssecretaris de lopende en toekomstige zaken. We kunnen stellen dat de afdeling PR & Communicatie zich nu in de verkoperspositie bevindt. De afdeling zit hoog in de organisatie, en heeft toegang tot het management maar niet direct invloed op het organisatiebeleid. De communicatiemedewerkster houdt zich onder andere bezig met ervoor zorgen dat de medewerkers een positief en goed gevoel hebben bij de strategiekeuze en het beleid van Welstaete. Het communicatiebeleid volgt altijd het organisatiebeleid, er is nog geen sprake van een echte wisselwerking.

"Er is geen sprake van een wisselwerking tussen organisatiebeleid en communicatiebeleid. Communicatie kan al een belangrijke rol bij het formuleren van een organisatiebeleid. Nu is dat nog niet het geval. "

Linda en Linda, 2006

Hoe zou het management het graag zien?

Deze vraag hebben we tijdens ons onderzoek niet letterlijk bij het management neergelegd. Toch kunnen we naar aanleiding van hoofdstuk 9 wel schetsen wat de positie is van de afdeling PR & Communicatie in de toekomst. We concludeerden dat het management in de toekomst een niet eenzijdige visie op communicatie heeft. Bij deze visie hoort een intermediaire positie van de afdeling.

11.2 Inrichting afdeling PR & Communicatie

Wat is het?

In deze paragraaf beschrijven we hoe de afdeling PR & Communicatie is ingericht en hoe deze afdeling werkt. Er is hier tevens geen sprake van een gewenste situatie. Er wordt wel gezegd dat er teveel werk ligt voor één medewerkster. Aangezien er weinig budget is, is er voorlopig geen mogelijkheid om de afdeling uit te breiden.

Hoe zit het bij Welstaete?

Welstaete heeft sinds januari 2005 een communicatiemedewerkster in dienst. Tot medio 2005 was deze slechts 12 uur per week aanwezig. Per medio 2005 is er een nieuwe medewerkster gekomen, die momenteel 28 uur per week tot haar beschikking heeft. Vóór 2005 voerde Welstaete haar communicatieactiviteiten nog niet professioneel uit. De afdeling PR & Communicatie houdt zich momenteel dan ook bezig met de 'Inhaalslag op communicatie'. In dit communicatiebeleidsplan zijn in 2005 een aantal speerpunten opgesteld: de website, de film over zorg aan huis, een nieuwe brochurelijn, advertenties, een update van perscontacten en een bedrijfsfilm. Welstaete heeft voor 2006 een jaarplan opgesteld dat voortborduurt op de speerpunten, en waarin nieuwe activiteiten worden opgestart.

12. Communicatieklimaat

Dit hoofdstuk brengt het communicatieklimaat van Welstaete in beeld. Dit doen we aan de hand een aantal onderwerpen: de mate van steun en sfeer binnen Welstaete, de besluitvorming en het vertrouwen, de geloofwaardigheid van deze besluitvorming, initiatief, en openheid en eerlijkheid.

12.1 Mate van steun / sfeer

Wat is het?

"Iedereen spreekt elkaar met 'je' aan."

Medewerker, 2006

Bij de mate van steun/sfeer denken wij aan de sfeer waarbinnen de medewerkers van Welstaete communiceren. Gaat dit gemoedelijk, of juist stroef? Spreken mensen elkaar met 'je' aan of met 'u'? Dit zijn factoren die de manier van communiceren beïnvloeden.

Hoe zit het bij Welstaete?

Binnen Welstaete hangt een gemoedelijke sfeer. Deuren staan open en iedereen spreekt elkaar met 'je' aan. Medewerkers ervaren geen drempels om bij anderen naar binnen te lopen, of de telefoon te pakken om iemand in de organisatie te bellen.

Hoe zou het management het graag zien?

De sfeer wordt als prettig ervaren, we kunnen dus constateren dat de huidige situatie en de gewenste situatie zeer dicht bij elkaar liggen. Welstaete heeft graag een sociale, gemoedelijke sfeer waarbij medewerkers elkaar met 'je' aanspreken en geen drempels ervaren om bij elkaar naar binnen te lopen.

12.2 Besluitvorming: Vertrouwen en geloofwaardigheid

Wat is het?

In het funderingsschema staan de onderdelen 'besluitvorming' en 'vertrouwen en geloofwaardigheid' onder elkaar. Wij zetten ze naast elkaar, omdat deze onderdelen in ons onderzoek zo dicht bij elkaar zijn komen liggen dat het makkelijker is om ze samen te bespreken. Wanneer we ze samen pakken, verstaan wij onder dit onderwerp het vertrouwen van de medewerkers in de besluitvorming van het management, en de mate van geloofwaardigheid.

"Vaak wordt er pas van bovenaf gecommuniceerd als er al een beslissing is genomen. Ik hoorde pas iets over het leerlingenbeleid toen er al iets besloten was. Ik zou graag geweten hebben wie er in de werkgroep zaten, dan weet ik tenminste of er goed over is nagedacht. Medewerkers hebben nog niet de kans gekregen om aan het idee te wennen, of het is al ingevoerd."

Medewerker, 2006

"Soms zit het management bij wijze van spreken al in de bus naar Den Bosch, terwijl de medewerkers nog in Uden moeten opstappen."

Medewerker, 2006

Hoe zit het bij Welstaete?

In principe is het duidelijk waar beslissingen worden genomen. Toch is er niet altijd duidelijkheid over inspraakmogelijkheden en tijdstippen van communicatie over beleidsbeslissingen. Daarnaast vertelden geïnterviewden dat het soms lijkt alsof de medewerkers inbreng hebben, maar dat achteraf bleek dat de beslissing al genomen was. Over het algemeen vinden geïnterviewden dat het management van Welstaete niet weet wat er speelt

onder de medewerkers op de werkvloer. Beleidsbeslissingen worden vaak genomen zonder inbreng van medewerkers. Er is op de werkvloer vaak verbazing en verwondering over wat er van bovenaf besloten wordt. Ze overleggen dan niet met medewerkers, terwijl die op sommige zaken een veel betere kijk hebben, wanneer het om echte zorgkwesties gaat. Er zijn dus aanwijzingen dat er niet altijd duidelijkheid en vertrouwen is in de (manier van) besluitvorming, het vormen van beleid en het betrekken van medewerkers daarbij.

Hoe zou het management het graag zien?

Het management wil natuurlijk dat er geen wantrouwen is jegens beleidsbeslissingen. Zij geven aan dat ze bij sommige belangrijke zaken juist input van medewerkers nodig hebben, en deze missen. Hier zijn gewoonweg geen instrumenten voor ingebouwd. Dit bespreken we verder in paragraaf 12.3

12.3 Initiatief

Wat is het?

Dit element staat niet in het funderingsschema dat wij gebruiken. Tijdens ons onderzoek stuitte we hier echter wel op knelpunten, waardoor we het interessant vinden deze hier te bespreken. Bij initiatief stellen wij ons de vraag of alle communicatie en informatie vanuit het initiatief van het management moet verlopen, of ook vanuit de medewerkers. Zijn zij zelf verantwoordelijk om aan bepaalde informatie te komen of om te communiceren naar boven toe, en zijn deze mogelijkheden er wel?

Hoe zit het bij Welstaete?

Geïnterviewde medewerkers geven aan dat ze hun input en ideeën bij hun leidinggevende neerleggen. Ze hebben ook het gevoel dat er iets mee gedaan wordt. Dit gaat het echter meer om lokale zaken, die niet verder omhoog de organisatie in hoeven. Geïnterviewden zeiden over het algemeen ook weinig behoefte te hebben verder te gaan dan de direct leidinggevende.

Managers die deelnamen aan de sessie vinden dat medewerkers te weinig initiatief tonen. Medewerkers zijn niet gewend uit eigen initiatief aan informatie te komen of te communiceren. Dit is ook een stukje cultuur, medewerkers zijn het niet gewend. Volgens het management wordt het nemen van initiatief momenteel ook niet gestimuleerd. Welstaete schept op dit moment geen goede voorwaarden om initiatieven tot uiting te laten komen, alleen binnen de zelfsturende teams. Maar ook binnen deze teams kan er veel meer gecommuniceerd en opgelost worden uit eigen initiatief. Buiten deze teams om hebben medewerkers te weinig randvoorwaarden en informatie om zelf initiatief te tonen.

Hoe zou het management het graag zien?

De deelnemers aan de sessie willen dat er meer initiatief vanuit de medewerkers komt. Zij vinden het belangrijk dat dit meer gestimuleerd wordt. De topdown en bottom-up communicatie moet meer in balans komen, dat kan niet alleen vanuit het initiatief van het management. De medewerkers moeten meer met feedback en ideeën naar boven komen. Hiervoor dient iets ingebouwd te worden zodat er randvoorwaarden geschapen worden, waardoor medewerkers ook de ruimte en mogelijkheid hebben om zelf invulling te geven aan dingen.

12.4 Openheid en eerlijkheid

Wat is het?

In deze paragraaf is het de vraag in hoeverre er binnen Welstaete een open communicatieklimaat nagestreefd wordt. Een open communicatieklimaat heeft voor- en nadelen. Wanneer alle besluiten beschikbaar zijn voor medewerkers kunnen ze niet zeggen dat ze nergens van op de hoogte zijn. Aan de andere kant kan het communiceren van alle lopende zaken en besluiten ook onrust teweegbrengen.

"Soms kunnen ze ons ook wel eens om een mening vragen. Ik werk dagelijks met cliënten, ik weet misschien wel beter wat goed voor hen is."

Medewerker, 2006

Hoe zit het bij Welstaete?

Medewerkers vinden dat er binnen de eigen locatie eerlijk en open gecommuniceerd wordt. Locatiemanagers en teamcoaches fungeren goed als het gaat om informatiedoorstroming. Op Welstaeteniveau ligt dit wat anders. Locatiemedewerkers ervaren dat het management bij beleidsontwikkeling en besluitvorming niet altijd rekening

"Natuurlijk zijn er vertrouwelijke stukken, maar de meeste informatie is beschikbaar voor iedereen."

Medewerker, 2006

houdt met de kennis en mening van medewerkers. Dat veroorzaakt soms wat twijfel over de gemaakte keuzes. Het komt tevens wel eens voor dat medewerkers om hun mening wordt gevraagd, terwijl de beslissing al genomen is. Het lijkt dan dat medewerkers inspraak hebben, maar dat heeft dan nog weinig toegevoegde waarde. Daarnaast krijgen de medewerkers informatie ook wel eens in een te laat stadium.

Hoe zou het management het graag zien?

Het management is voor maximale openheid. Een uitzondering is echt vertrouwelijke informatie, in alle andere gevallen moet informatie voor iedereen toegankelijk zijn. Het is niet de bedoeling dat iedereen automatisch alle informatie ontvangt, want dan is er kans op overload. Bij het streven naar maximale openheid is het ook aan de lezer of de informatie wel of niet relevant is. Het werkt in nadelig wanneer niet alle informatie beschikbaar is. Wie weet zijn medewerkers dan op twee verschillende locaties hetzelfde wiel aan het uitvinden. Dat kost onnodig veel tijd en geld. Daarom dient kennismanagement meer aandacht te krijgen binnen Welstaete. Het is voordeliger wanneer alle kennis en informatie verzameld wordt, toegankelijk is voor iedereen en als het duidelijk is waar welke informatie te vinden is.

13. Doelstellingen communicatie

De communicatiedoelstellingen van Welstaete mogen niet ontbreken. Hieronder beschrijven we de communicatiedoelstellingen van Welstaete, voor zover deze gemeenschappelijk zijn opgesteld.

13.1 Wat is het?

Wat wil Welstaete bereiken met de interne communicatie? Het antwoord op deze vraag mondt uit in communicatiedoelstellingen. Hoe concreter de doelstellingen, hoe gemakkelijker het is om na te gaan of de doelen daadwerkelijk behaald zijn (Koeleman, 1997).

13.2 Hoe zit het bij Welstaete?

Aangezien de communicatieafdeling zich met name op het externe gedeelte heeft gericht, zijn er op het gebied van interne communicatie geen algemene doelstellingen geformuleerd. De communicatiedoelstellingen worden per project bepaald, deze staan in communicatiejaarplannen en communicatieplannen van verschillende projecten. Hieronder volgen een aantal van deze doelstellingen:

Project:	Communicatieplan projectgroep Vraaggericht Werken
Doelgroep:	Medewerkers, cliënten, vrijwilligers, mantelzorgers, verwijzers
Doelstelling:	De training en activiteiten richten zich op alle facetten van 'kennis', 'houding' en 'gedrag': - Kennis ontwikkelen, alle relevante aspecten van het veranderingsproces. - Houding creëren, de wil iets met de kennis van het veranderingsproces te doen. - Gedragsverandering, daadwerkelijk iets en blijvend met de opgedane kennis doen. (Communicatieplan Vraaggericht werken, 2006)
Project:	Communicatie Expertisecentrum
Doelgroep:	Medewerkers Expertisecentrum, overige medewerkers, cliënten, mantelzorgers, huisartsen, specialisten/ ontslagcoördinatoren van ziekenhuizen, GGZ, Thuiszorg, e.d
Doelstelling:	- Het vergroten van de kennis over het Expertisecentrum: - wat is het expertisecentrum, wat doet het, welke mogelijkheden/ producten biedt het? - wat betekent het voor mij persoonlijk in mijn werk - Het creëren van een positief imago bij de doelgroepen (Communicatie Expertisecentrum, 2006)

13.3 Hoe zou het management het graag zien?

Tijdens de sessie met het management hebben we met de deelnemers een wenslijst opgesteld. Zij gaven aan dat ze op het gebied van interne communicatie deze wensen graag gerealiseerd zien. Onderstaande wensen kwamen tijdens de sessie naar voren:

- Er moet in overleg met het organisatiemanagement voor een duidelijk communicatiebeleid gezorgd worden.
- Er dienen instrumenten beschikbaar te zijn die dit beleid invulling kunnen geven.
- Het communicatiebeleid dient afgestemd te worden op het organisatiebeleid.
- De afdeling PR & Communicatie evalueert en stelt het beleid bij waar nodig, zodat er proactief gewerkt wordt aan verbeteringen op basis van praktijksituaties.

- Het beleid zorgt ervoor dat:
 - o iedereen simpel en begrijpelijk met elkaar communiceert;
 - o de organisatie inzicht krijgt in verbeterpunten;
 - o het management gevraagd en ongevraagd input krijgt vanuit de gehele organisatie;
 - o er draagvlak en een Welstaetegevoel gecreëerd wordt;
 - o er openheid en samenhang is;
 - o alle informatie makkelijk toegankelijk is via daartoe geëigende kanalen;
 - o informatie gelijk luidend en gelijktijdig worden gecommuniceerd;
 - o informatie steeds meer op Welstaete niveau wordt ingezet en niet op lokaal niveau.

"We krijgen gevraagd en ongevraagd input van medewerkers uit de hele organisatie. Dit maakt het voor ons makkelijker om invulling te geven aan het organisatiebeleid."

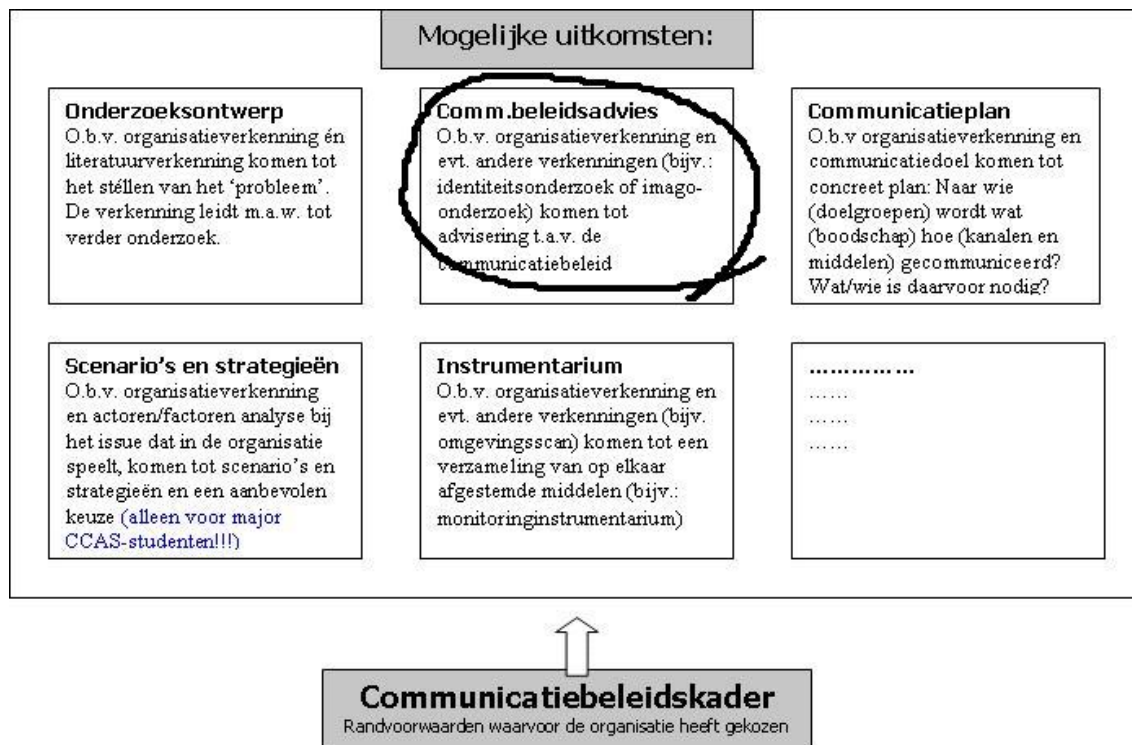
Management, 2008

Deel 4: Conclusies en adviezen

Inhoud van dit deel

Alle organisatie- en communicatie-elementen zijn nu in kaart gebracht, en knelpunten zijn gesignaleerd. In dit deel van de scriptie trekken we conclusies uit onze analyse. Vervolgens gaan we deze conclusies omzetten in adviezen, die we vertalen naar de ideale communicatieve situatie voor Welstaete.

Tenslotte geven we in hoofdstuk 15 concreet aan hoe Welstaete naar deze ideale situatie kan toewerken. Dit is de uitkomst van ons onderzoek naar de randvoorwaarden voor een communicatiebeleidskader, zoals onderstaand schema duidelijk maakt:



"Deel 2 en 3 vormen de randvoorwaarden voor het communicatiebeleidskader. Onze adviezen en aanbevelingen betreffen niet persé de gewenste situaties die door het management aangegeven zijn. Dit zijn randvoorwaarden en interessante gegevens die we er wel in meenemen, maar die we niet klakkeloos volgen. Wij bekijken vanuit onze communicatieperspectief welke dingen belangrijk zijn om te realiseren."

Linda en Linda, 2006

14. Conclusies

14.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken hebben we alle organisatie- en communicatie-elementen in beeld gebracht. Deze elementen fungeren als randvoorwaarden voor onze adviezen. We gebruiken in onze conclusie alleen de elementen waarbij wij knelpunten hebben gesignaleerd. In dit hoofdstuk koppelen we deze waar mogelijk aan elkaar en trekken we daar conclusies uit. Op basis van deze conclusies formuleren we in hoofdstuk 15 concrete adviezen.

14.2 De huidige visie op communicatie is niet optimaal voor Welstaete

De huidige visie op communicatie sluit niet aan op de manier van werken van Welstaete. Resultaatverantwoordelijkheid en vraaggericht werken zijn belangrijke pijlers van de manier van werken, waarbij evenwichtig tweerichtingsverkeer noodzakelijk is: bottom-up en topdown stromen moeten in evenwicht zijn. Bij het vraaggericht werken staan medewerkers in de zorg en verpleging in direct contact met de cliënt, zij zijn de eersten die signalen opvangen over de dienstverlening van Welstaete. Deze signalen dienen zij door te spelen, in eerste instantie naar hun leidinggevende, maar indien nodig ook naar de top van de organisatie, zodat Welstaete hierop in kan spelen. Ook bij resultaatverantwoordelijkheid is evenwichtig tweerichtingsverkeer in communicatie belangrijk: iedere medewerker moet altijd kunnen communiceren om zijn werk uit te kunnen voeren, dus ook met hoger geplaatsten in de hiërarchie. Vraaggerichtheid en resultaatgerichtheid betekent niet alleen luisteren naar vragen, maar daar ook werkelijk iets mee doen. En dat betekent dat medewerkers van Welstaete met elkaar moeten communiceren.

In hoofdstuk 9 concludeerden we echter dat Welstaete momenteel een instrumentele visie op communicatie heeft: communicatie wordt als tool ingezet om vooraf bepaalde doelen te behalen. Communicatie is hierbij het verspreiden van boodschappen naar doelgroepen die vervolgens de mogelijkheid hebben om feedback te geven op die boodschap. Hoewel diverse auteurs aangeven dat er met feedback en feedforward sprake is van tweerichtingsverkeer, zegt van Ruler (2003) dat er dan nooit sprake is van evenwichtig tweerichtingsverkeer. Het karakter van de ene stroom is immers anders dan dat van de andere. Uit het onderzoek kwam dan ook naar voren dat er te weinig bottom-up stromen plaatsvinden. Het management wil meer input van medewerkers. Momenteel weten medewerkers niet altijd de juiste wegen hiervoor te bewandelen, zijn er geen duidelijke randvoorwaarden voor medewerkers om met input te kunnen komen en zijn medewerkers het gewoonweg niet gewend om zelf met input te komen, of willen ze dit niet. Communicatie blijft bij Welstaete grotendeels beperkt tot informeren.

14.3 Ontevredenheid over besluitvorming- en veranderingsprocessen.

Omdat de zorgsector een dynamische omgeving kent, veranderen organisaties ook intern. Ook Welstaete ondergaat continue veranderingsprocessen, groot en klein. Alleen als alle medewerkers meewerken aan deze veranderingsprocessen kan Welstaete overeind blijven in de zeer dynamische omgeving. Er is echter niet altijd vertrouwen in besluitvorming- en veranderingsprocessen binnen Welstaete. Medewerkers hebben het gevoel dat

het management niet weet wat er echt speelt onder medewerkers. Ze staan niet altijd achter beleidsbeslissingen en veranderingsprocessen. Hierbij maken we onderscheid in een viertal punten:

- Beslissingen en veranderingen worden te laat gecommuniceerd.
- Beslissingen worden boven in de organisatie genomen, over zaken waar medewerkers zelf ook over mee kunnen praten, bijv: indeling keuken, aanschaf kassa, indeling computerprogramma's, etc.
- Er worden inspraakmogelijkheden gecreëerd die achteraf geen inspraakmogelijkheden blijken te zijn.
- Medewerkers nemen geen initiatief om geen gebruik te maken van inspraakmogelijkheden, ze nemen geen initiatief.

14.4 Het Welstaetegevoel ontbreekt

Medewerkers van Welstaete voelen zich nog geen Welstaetemedewerker, ze voelen zich grotendeels alleen verbonden met hun eigen locatie. Medewerkers noemen alleen hun eigen locatie als werkgever, of vermelden Welstaete zijdelings. Daarnaast geven medewerkers aan dat Welstaete nog erg ver weg staat en dat ze niet altijd op de hoogte zijn van werkzaamheden en collega's op andere locaties. Met name het bedrijfsbureau zorgt nog voor vraagtekens. De meest voorkomende momenten dat ze in aanraking komen met (collega's van) Welstaete zijn tijdens cursussen, werkgroepen en het feest 'Welstaete Ontmoet Welstaete'. Een positief aspect is dat medewerkers geen negatieve gevoelens hebben ten opzichte van Welstaete. Door de lage betrokkenheid loopt Welstaete echter een aantal kansen mis. Hoewel interne communicatie geen instrument is waarmee het management medewerkers kan sturen richting het verwezenlijken van organisatiedoelen (van Putte, 1999), kan het hiervoor wel voorwaarden scheppen. Medewerkers zijn immers de organisatie, zij moeten overtuigd zijn van de missie, visie, doelstellingen van Welstaete. Zij moeten die elementen als het ware dragen. Dit gaat beter als medewerkers betrokken zijn bij hun organisatie. Daarnaast heeft het management gekozen om Welstaete als één 'merk' in de markt te zetten, ze wil naar voren komen als één organisatie, de zorgaanbieder voor de regio Uden/Veghel. Welstaete heeft hierbij een extern communicatiebeleid opgesteld. Intern wordt dit Welstaetegevoel nog niet gedragen. Welstaete kan beter profiteren van de voordelen van de externe Welstaetebrede profilering, als alle medewerkers zich een Welstaetemedewerker voelen en dit uitdragen.

15. Adviezen

15.1 Inleiding

Naar aanleiding van de conclusies in hoofdstuk 14 beschrijven we in dit hoofdstuk het communicatiebeleidskader: de ideale communicatieve situatie. In de daarop volgende paragrafen geven we concrete adviezen om binnen het beleidskader te werken aan de knelpunten.

15.2 Welstaete communiceert

Naar aanleiding van hoofdstuk 14 schetsen we het volgende communicatiebeleidskader:

Welstaete communiceert!

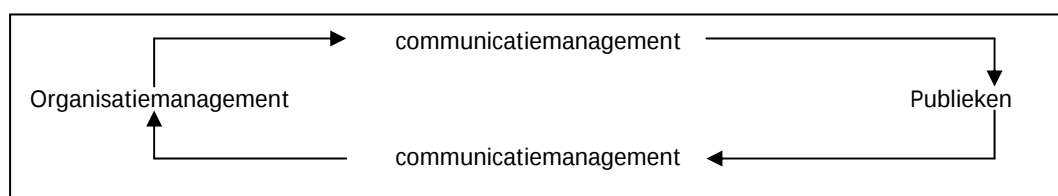
Mede als gevolg daarvan:

- worden besluiten en veranderingen gedragen door de hele organisatie;
- hebben medewerkers een Welstaetegevoel;
- zijn de communicatiestromen in evenwicht.

Management, medewerkers, Linda en Linda, 2008

Communiceren betekent niet alleen het informeren van medewerkers en mogelijkheden bieden voor feedback. De niet-eenzijdige visie (van den Bosch & Zweekhorst, 2005) past beter bij Welstaete. Binnen deze visie wordt evenwichtig tweerichtingsverkeer nagestreefd. Welstaete kan met deze visie meer balans brengen in topdown en bottom-up stromen. Bovendien past het beter bij de visie van Welstaete op de organisatie. Als Welstaete uitgaat van communicatie als interactief proces, erkent ze dat communicatie altijd plaatsvindt, ook wanneer de organisatie hier niet bewust mee bezig is. Daarom heeft Welstaete ook niet te maken met doelgroepen, maar met publieksgroepen die communiceren, gewenst of ongewenst. Belangrijk is om dit in de gaten te houden en belangrijke issues op te pikken. Indien nodig worden relevante groepen bij elkaar gebracht om dialoog of overeenstemming te creëren.

Als een organisatie deze visie op communicatie heeft, kan de communicatiemanager een intermediaire positie innemen. Zij fungeert dan als een intermediair tussen organisatiemanagement en publieksgroepen. Vanuit deze positie kan zij signalen van publieksgroepen doorspelen naar het organisatiemanagement, dat op haar beurt deze signalen gebruikt bij het maken van beleid. Daarnaast gebeurt deze interactie andersom: communicatiemanagement fungeert als belangrijke intermediair bij het communiceren van beleid naar publieksgroepen. Onderstaand schema is dan van toepassing op Welstaete.



Zoals we in hoofdstuk 4 aangaven is communicatie niet te beheersen, hoogstens te beheren. Een organisatie kan simpelweg geen absolute controle hebben over het gecommuniceerd binnen de organisatie. Maar Welstaete kan

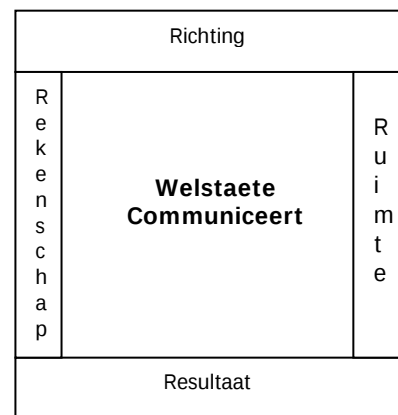
wél voorwaarden scheppen om optimale communicatie mogelijk te maken. Met een niet-eenzijdige visie kan Welstaete dan ook voorwaarden scheppen om zowel bottom-up als topdown communicatie mogelijk te maken. Met deze visie staat Welstaete open voor communicatiestromen uit alle richtingen. Wat Welstaete dan moet doen, is het mogelijk maken dat die stromen ook daadwerkelijk gaan stromen. Als deze stromen er eenmaal zijn, is het beter mogelijk om de door ons gevonden knelpunten aan te pakken. Er komt meer ruimte voor het in evenwicht brengen van communicatiestromen, het creëren van een Welstaetegevoel en het ervoor zorgen dat besluiten en veranderingen meer gedragen worden door medewerkers.

15.3 Een kader voor het kader

Het communicatiebeleidskader zien wij als een ideale situatie voor communicatie in de toekomst. Maar dit kader kent zelf ook een kader: wat gaat Welstaete er nu mee bereiken? Welke criteria zijn er? Waar liggen verantwoordelijkheden? En hoe bepaalt Welstaete of het iets opgeleverd heeft? We behandelen dit volgens de 4 R'en van Schnabel (2001, in: Albeda & Etty, 2002).

Richting:

Welstaete gaat toewerken naar een ideale situatie zoals die hierboven in het kader geschetst is. Dit betekent dat Welstaete richting geeft aan niet-eenzijdige communicatie. Vanuit de niet-eenzijdige visie heeft de communicatiemanager een intermediaire positie in de organisatie. Daarmee vervult de afdeling PR & Communicatie een faciliterende rol, deze maakt communicatie binnen Welstaete mogelijk. De afdeling voert de regie over communicatie en communicatiestromen. De afdeling geeft richting aan het communicatiebeleid, bepaalt belangrijke aandachtspunten. Deze aandachtspunten worden bepaald door constante monitoring.



Ruimte:

Iedereen binnen Welstaete communiceert, formeel en informeel, gewenst en ongewenst. De afdeling PR & Communicatie is daarom ook niet de schuldige aan al het gecommuniceer binnen Welstaete. De afdeling is echter wel verantwoordelijk voor het zorg dragen voor de communicatie binnen Welstaete. Dit betekent dat zij vanuit een niet-eenzijdige visie kanalen en middelen creëert om communicatie mogelijk te maken. Deze verantwoordelijkheid voor de zorg voor communicatie betekent ook dat de afdeling ruimte geeft aan groepen om communicatie in te vullen. In samenwerking met medewerkers en management stelt zij daarom mede vast wat het doel, de functie en inhoud van deze kanalen en middelen dient te zijn. Afhankelijk van het doel van die middelen en kanalen hebben alle medewerkers vervolgens de ruimte om deze middelen en kanalen te gebruiken en in te vullen.

Resultaat:

Het communicatiebeleidskader levert uiteindelijk een aantal zaken op. Welstaete heeft eind 2008 het volgende bereikt:

- Besluiten en veranderingen worden gedragen door de hele organisatie.
- Medewerkers hebben een Welstaetegevoel.
- Communicatiestromen zijn in evenwicht.

Dit zijn algemene doelstellingen, die niet in één stap te behalen zijn. Daarom stellen we subdoelstellingen op. Deze doelstellingen delen we op in drie deelgebieden, omdat er ook drie resultaatgebieden zijn:

Communicatieklimaat t.a.v. besluitvorming en verandering

- Eind 2006 maakt de afdeling PR & Communicatie in samenwerking met het management gebruik van het communicatiekruispunt.
- Medio 2007 hebben medewerkers de mogelijkheid zich rechtstreeks tot het management te richten om te reageren op beleidsontwikkeling.

Welstaetegevoel

- In 2007 neemt 60 % van de medewerkers deel aan Welstaete Ontmoet Welstaete.
- In 2008 neemt 70 % van de medewerkers deel aan Welstaete Ontmoet Welstaete.
- Medio 2007 kan 40 % van de medewerkers aangeven wat de kernwaarden van Welstaete zijn en wat ze inhouden.
- Medio 2008 kan 60 % van de medewerkers aangeven wat de kernwaarden van Welstaete zijn en wat ze inhouden.
- Eind 2008 noemt 70% van de medewerkers eerst Welstaete, en dan pas de locatie (dus: 'Ik werk bij Welstaete, locatie Sint Jan').

Communicatiestromen

- Medio 2007 heeft Welstaete een personeelsblad.
- Medio 2007 is het intranet volledig gevuld.
- Medio 2007 werken alle locaties met de kabelkrant.
- Eind 2008 zijn er minimaal vier middelen in gebruik die bottom-up communicatie mogelijk maken.

Rekenschap

Het is belangrijk om te bekijken of doelstellingen zijn behaald, zodat het intern communicatiebeleid kan worden bijgesteld. Hoewel inspanningen voor interne communicatie zich niet direct vertalen in een toename van het aantal cliënten, zijn de resultaten toch te meten. We adviseren Welstaete om communicatie een belangrijk onderdeel te laten zijn in een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Momenteel hanteert Welstaete al een dergelijk onderzoek: Werk in Beeld. Wij adviseren Welstaete eind 2008 een dergelijk onderzoek te houden waarin met name aandacht wordt besteed aan betrokkenheid. Dit onderzoek geeft antwoord op onderstaande vragen:

- Hoe is de medewerker bij het werk en de organisatie betrokken?
- Hoe tevreden en gemotiveerd is de medewerker?
- Hoe kijkt de medewerker tegen veranderingen aan?
- Hoe tevreden zijn medewerkers over de communicatie tijdens veranderingen?

15.4 Strategieën voor communicatie

15.4.1 Communicatiekruispunt

Wanneer Welstaete een niet-eenzijdige visie op communicatie heeft, kan zij het communicatiekruispunt (van Ruler, 2003) gebruiken. Dit kruispunt is een handvat voor het kiezen van communicatiestrategieën. Lang niet alle problemen, besluiten en veranderingen lenen zich voor dezelfde strategie. Met dit communicatiekruispunt kan Welstaete per situatie bekijken welke strategie zij gaat gebruiken, om op de juiste manier met haar medewerkers te communiceren.

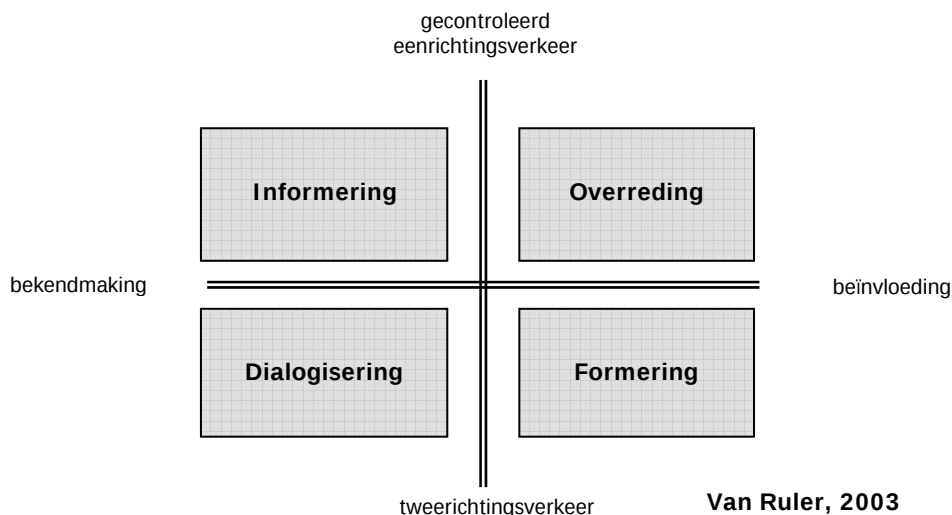
Hoe kiest Welstaete de juiste strategie? Door te bekijken welke aard en welk resultaat van het contact wordt nagestreefd. Van Ruler splitst de aard van het contact op in gecontroleerd eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Het beoogde resultaat van het contact splitst ze op in bekendmaking en beïnvloeding. Wanneer je deze tegen elkaar afzet, krijg je de volgende vier strategieën.

Informering: Bij deze strategie is de aard van het contact gecontroleerd eenrichtingsverkeer, en het beoogde doel bekendmaken. Het gaat hier om puur informeren, wanneer Welstaete wil dat medewerkers aan het denken worden gezet en een mening kunnen vormen.

Overreding: Hierbij gaat het weer over gecontroleerd eenrichtingsverkeer, maar het beoogde doel is beïnvloeden. Welstaete kan deze strategie inzetten wanneer zij medewerkers wil overtuigen van een standpunt.

Dialogisering: Dit is het kwadrant van tweerichtingsverkeer en bekendmaking. Welstaete kan in dialoog gaan met haar medewerkers, wat samenspraak genereert en interactieve beleidsvorming. Het past echter ook als strategie bij werkoverleggen of een kleinschalige brainstorm. Het is voor Welstaete handig om zo problemen in kaart te brengen en mogelijke oplossingen te verzamelen.

Formering: Dit is de combinatie tussen tweerichtingsverkeer en beïnvloeding. Dit kan voor Welstaete nuttig zijn, wanneer er conflicten zijn, met verschillende belangen. Deze strategie helpt Welstaete bij het omgaan met belanghebbende partijen.



15.4.2 Kruispunt bij veranderingsprocessen

Weerstand bij beleidsbeslissingen is de normaalste zaak van de wereld, vooral als deze veranderingsprocessen tot gevolg hebben. Weerstand is namelijk een natuurlijke reactie van mensen. Dit is ook niets negatiefs, medewerkers geven hiermee aan dat ze zich betrokken voelen bij de verandering, maar dat de organisatie tegelijkertijd niet goed met ze omgaat (van Gils, 2004). Bij beleidsontwikkeling en veranderen draait het grotendeels om invloed, ofwel speelruimte: de speelruimte die medewerkers willen hebben op de veranderingen en de speelruimte die leidinggevendenden bereid zijn te geven aan medewerkers (Reijnders, 2000). Zaak is dus om bij beleidsontwikkeling en veranderingsprocessen goed na te gaan welke communicatiestrategieën nodig zijn.

De vraag is nu welke strategie Welstaete in welke situatie het beste toe kan passen. Dat gaan we hieronder in eerste instantie nader toelichten, aan de hand van een zestal fases in beleidsontwikkeling.

Fase / strategie	Toelichting
Probleemverkenning: Informering	Als Welstaete met een probleem of issue te maken krijgt, dient een bekendmakingstroom op gang te komen over wat er speelt. Deze stroom gaat van de actoren, via de communicatieafdeling, richting het management. Het is een eenzijdige stroom, die alleen gericht is op bekendmaken. Als de communicatiemedewerker zich in een intermediaire positie bevindt, is dit iets wat constant gaande is. Dit moet dan zichtbaar worden voor het management.
Probleemvaststelling: Dialogisering	Welstaete gaat een gesprek aan met medewerkers die relevant zijn voor het probleem. De rol van de communicatiemedewerker hierin is ervoor zorgen dat de juiste actoren met elkaar in gesprek komen. Zo wordt er duidelijkheid geschapen over de belangen. Daarna maakt de communicatiemedewerker het probleem via informering aan alle actoren bekend.
Beleidsontwikkeling: Dialogisering	Als er voor een issue beleid ontwikkeld moet worden, brengt Welstaete dialoog tot stand. Dit houdt in dat er overleg plaatsvindt over wat de betrokken actoren wensen en wat mogelijk is. De communicatiemedewerkster creëert ruimte voor deze gesprekken, het management bepaalt hierbij hoe groot de beleidsruimte is waar actoren in mee mogen praten.
Aanpak probleem: Formering	Als het duidelijk is wat de beleidsruimte is, kan Welstaete bekijken wat ze aan het probleem wil doen. Het is belangrijk dat alle partijen op één lijn komen te zitten en er een duidelijk beleid wordt vastgesteld. De communicatiemedewerkster adviseert en ondersteunt waar nodig. Deze kan mogelijke conflicten vroegtijdig onderkennen, en partijen overtuigen van het nut van afstemming.
Beleidsuitvoering: Informering en overreding	Tijdens de uitvoering van het beleid zijn de strategieën informering en overreding het beste van toepassing. Wanneer het beleid wordt uitgevoerd, hoeven de actoren niet met elkaar in overleg te blijven.
Beleidsevaluatie: Informering en dialogisering	Evaluatie vindt niet per definitie achteraf plaats, het is een permanent proces, zodat activiteiten tijdig bijgesteld kunnen worden. Informering is hierbij een belangrijke strategie, zowel naar het management toe, als naar de andere actoren. Daarnaast is ook dialogisering van belang, actoren komen in dialoog over waar en hoe het beleid bijgesteld moet worden.

15.5 Faciliteren van communicatie

Welstaete staat met een niet-eenzijdige visie open voor communicatiestromen uit alle richtingen. Volgens van Ruler (2003) is de taak van de afdeling communicatie om te zorgen voor initiëring, begeleiding en sturing van het communicatief verkeer van beslissers naar medewerkers, van organisatie naar omgeving, en andersom. Met andere woorden: de afdeling PR & Communicatie is verantwoordelijk voor het mogelijk maken en beheren van deze communicatiestromen. Wij adviseren hierbij enkele middelen, die bijdragen aan het oplossen van de eerder beschreven knelpunten. We bespreken eerst de overkoepelende middelen, het intranet, de kabelkrant en het personeelsblad. De overige middelen die toegespitst zijn op één bepaald knelpunt, bespreken we daarna.

Veranderingen en besluiten worden gedragen door de gehele organisatie	
Creëer evenwichtige communicatiestromen	Creëer een Welstaetegevoel
Intranet	
Personeelsblad	
Kabelkrant	
Ideeënbus	Internal Branding: Welstaete Ontmoet Welstaete Corporate Story Welstaete's Trots Uitwisseling
Tip het management	
Ontbijtsessies	
Spreekuren: Loop eens binnen bij je baas!	
Ondernemersraad	

Intranet

Het intranet is een middel dat iedere medewerker bereikt. Ook medewerkers in de zorg, die normaliter niet met de computer werken, moeten sinds de invoering van Forum⁴ regelmatig dit instrument gebruiken. Het intranet zal ook voor hen een belangrijke rol gaan spelen in de informatievoorziening. Wij adviseren echter om van dit middel een interactief medium te maken. Als medewerkers zelf een bijdrage kunnen leveren, wordt hun betrokkenheid bij dit middel en de organisatie vergroot. Bovendien komen op deze manier ook andere communicatiestromen op gang. Voor dit middel hebben we de volgende adviezen:

- Om medewerkers meer zichtbaar te laten worden kan Welstaete een smoelenboek plaatsen op het intranet. Een smoelenboek voor een organisatie met 1400 medewerkers is echter niet overzichtelijk en moeilijk bij te houden. We achten dit ook niet noodzakelijk, locatiemedewerkers weten immers wel wie er werkt op de locatie, en wat ze doen. En voor hun werkzaamheden is het niet noodzakelijk dat ze precies weten wie er op andere locaties werken. Uit ons onderzoek bleek dat vooral medewerkers van de locaties behoefte hebben aan informatie over het management en medewerkers en functies van het bedrijfsbureau. Daarom adviseren we om op het intranet smoelenboek te plaatsen van het bedrijfsbureau en het management.
- Uit de sessie bleek dat het management streeft naar maximale openheid. Deze maximale openheid kan ook bijdragen aan het zichtbaar worden van beleid(sbeslissingen) bij medewerkers. We adviseren dan ook om van beleidsstukken publieksversies te schrijven en op het intranet te plaatsen. Overigens schrijven enkele managers momenteel al publieksversies van stukken. Op deze manier hebben medewerkers de mogelijkheid om begrijpelijke beleidsinformatie op één centrale plaats op te zoeken.

⁴ Forum: programma voor digitale cliëntendossiers

- Naast het beschikbaar stellen van de publieksversies van beleidsstukken adviseren we een reactiemogelijkheid aan te brengen bij deze stukken. Door middel van een simpele druk op een knop kunnen medewerkers direct reageren op de inhoud van het stuk. Deze reactiemogelijkheid kan in de vorm van een 'tip voor het management', dit lichten we later verder toe.
- We adviseren in de volgende subparagrafen nog enkele interactieve middelen die mede op het intranet tot uitvoering worden gebracht.

Personeelsblad

Naast digitale informatie is het voor medewerkers fijn om informatie op papier te krijgen. Het is niet prettig om wat langere teksten van een beeldscherm te lezen. Als Welstaete haar nieuwsbrief vervangt door een personeelsblad, kan deze fungeren als middel om de betrokkenheid te vergroten. We adviseren om het blad niet 'His Master's Voice' te laten zijn (van Ruler & de Lange, 1992, in: Reijnders, 2002), maar een afspiegeling van de hele organisatie. We adviseren om ruimte te maken voor eigen inbreng van medewerkers. Het is daarbij goed als de redactie van het blad bestaat uit een afvaardiging van alle medewerkers. Hierdoor worden communicatiestromen vanuit de medewerkers gecreëerd. Mogelijke vaste rubrieken in het personeelsblad hebben we hieronder opgesomd. In de volgende subparagrafen komen enkele mogelijke onderwerpen voor een aantal rubrieken aan bod.

- | | |
|--|---|
| • Voorwoord door de Raad van Bestuur; | • Achtergrondartikel; |
| • Ingezonden brieven; | • Reportage; |
| • OR-nieuws; | • Een serie, bijvoorbeeld: 'De hobby van...'; |
| • Ideeënbus; | • Thema, bijvoorbeeld: elke keer een kritische vraag stellen aan een managementlid; |
| • Bericht van de personeelsvereniging; | • Column. |
| • Puzzels / Prijsvragen; | |
| • Interview; | |

Kabelkrant

Welstaete gaat in de toekomst gebruik maken van een kabelkrant, die op alle locaties te zien is. Op deze kabelkrant wordt zowel Welstaetebrede informatie als locatienieuws geplaatst. Over de concrete invulling wordt nagedacht, maar voor de uitvoering van een aantal van onderstaande middelen kan de kabelkrant handig ingezet worden. Het voordeel van een kabelkrant is dat elke locatie de Welstaetebrede informatie ontvangt. Een medewerker hoeft er weinig voor te doen: alleen maar te kijken. Dit in tegenstelling tot het intranet, waar de medewerker zelf actief voor moet zijn. Een aantal onderwerpen die op de kabelkrant kunnen staan:

- | | |
|--|-------------------------|
| • Welstaetebrede Wist-u-datjes; | • Jubilea; |
| • De bedrijfsfilm kan één keer in een bepaalde tijd afgespeeld worden; | • Ingezonden berichten. |

15.5.1 Creëer evenwichtige communicatiestromen

Om evenwichtige communicatiestromen op gang te brengen, adviseren we enkele middelen die met name bottom-up communicatie faciliteren, die medewerkers de mogelijkheid bieden om uit eigen initiatief en uit eigen beweging naar boven toe te communiceren. Zo hoeven ze niet te wachten op input van het management zodat ze daar op kunnen reageren, maar kunnen ze zelf het onderwerp en het tijdstip van communiceren bepalen. Het is bij alle onderstaande middelen belangrijk dat er naar de medewerkers teruggekoppeld wordt wat er met de input gedaan is. Het lijken er veel, maar het management heeft zelf aangegeven input van onderaf te willen hebben en zal hier veel profijt van ondervinden als ze hier de nodige tijd in stoppen.

Ideeënbus

Medewerkers hebben vaak hele goede ideeën over hoe een organisatie bepaalde dingen beter kan doen. Misschien is de manier waarop momenteel de afwas wordt gedaan niet efficiënt genoeg, en heeft een keukenhulp daar een goede tip voor. Misschien heeft een verzorgende wel een tip voor het gebruik van de fietsenstalling van haar locatie. Hoe onbelangrijk ze soms lijken, dit kunnen hele bruikbare tips zijn om werkomstandigheden te verbeteren of om kosten te besparen. Niet alleen leerzaam voor de eigen locatie, maar voor de gehele organisatie. We adviseren om op elke locatie een ideeënbus te plaatsen. Daarnaast is het goed een digitale versie van de ideeënbus op intranet te plaatsen. Alle medewerkers kunnen via een formulier op intranet of in de ideeënbus op locatie hun idee kenbaar maken. Het idee via de digitale ideeënbus komt terecht in een mailbox die speciaal is gemaakt voor dit doel. Elke maand kan er een thema bedacht worden bijvoorbeeld het Forum, waarover de medewerkers een idee kwijt kunnen. Zo voorkom je dat er uiteenlopende ideeën per maand worden bedacht, deze zijn moeilijker te vergelijken en te beoordelen. Ook verloopt deze ideeënstroom dan efficiënter en effectiever.

Om de ideeën tot uitvoering te laten komen, adviseren we Welstaete een 'ideeëncommissie' samen te stellen. De commissieleden, bij voorkeur van elke locatie één, leggen de bussen. De commissie komt één keer in de maand bij elkaar, en bespreekt de binnen gekomen ideeën. Afhankelijk van de instroom, wordt er regelmatig, om te beginnen één keer in de maand, bekeken welke ideeën het best uitvoerbaar zijn. Zo wordt het beste idee uitgekozen, dat ook tot uitvoering wordt gebracht. De bedenker van dit idee wordt bekend gemaakt als 'Welstaete's Willie Wortel van de maand'. Een goed idee kan een organisatie veel opleveren en/of besparen. De bedenker van het idee mag daarom zeker worden beloond. De 'Willie Wortel' ontvangt naast de eervolle vermeldingen een beloning voor zijn bijdrage, in de vorm van een waardecheque.

Het idee van de maand wordt vervolgens teruggekoppeld naar de medewerkers. Dit kan door de ideeën op het intranet te publiceren en bijvoorbeeld een interview met de bedenker van het idee te plaatsen in het personeelsblad. Dit heeft als gevolg dat medewerkers zien dat er echt iets met hun inbreng gedaan wordt. Dit motiveert ze om actiever mee te denken over ontwikkelingen binnen Welstaete.

Ontbijtsessies met management

Wij adviseren Welstaete ongeveer vier keer per jaar een ontbijt met het management te organiseren. Per keer kunnen er twee à drie medewerkers van elke locatie ontbijten met het management. Het is belangrijk om per locatie minimaal twee medewerkers de mogelijkheid te geven om naar het ontbijt te gaan, zodat de stap minder groot is. Aan tafel zitten dan een aantal medewerkers en een aantal managementleden. Tijdens het ontbijt

kunnen er verschillende onderwerpen aan bod komen. Bij een vergelijkbare organisatie⁵ is gebleken dat dit heel goed werkt. In het begin is het onwennig, maar door de informele manier van bij elkaar zijn, komen de gesprekken al snel op gang. Het is leuk om hier wat foto's en een verslag van te maken, dat in het personeelsblad gepubliceerd kan worden. Hierin komen de besproken onderwerpen natuurlijk uitvoerig aan bod. Dit is een goede manier voor het management om input van medewerkers te krijgen.

Spreekuren: Loop eens binnen bij je baas!

Wij raden aan om 'spreekuren' te organiseren bij locatiemanagers. Bijvoorbeeld elke woensdag van 13.00 uur tot 14.00 uur kan iedereen bij zijn of haar locatiemanager naar binnen lopen. De locatiemanager bespreekt hier eventuele opmerkingen of ideeën met de medewerkers. Is het iets wat binnen de locatie opgelost kan worden, dan gebeurt dat. Is het iets dat hoger in de organisatie moet komen liggen, dan bespreekt de locatiemanager het met de clusterdirecteur. Wij raden aan dat dit een vast agendapunt wordt in de overleggen tussen de clusterdirecteuren en de locatiemanagers, die daaronder vallen. Zo wordt het niet vergeten, zoals nu wel eens gebeurt, maar wordt het een vast onderdeel in de overlegstructuur. Op deze manier komt de vraag of opmerking ook weer bij de medewerker terug.

Tip het management

Laat de medewerkers eens in de huid kruipen van het management, en vanuit dat oogpunt meedenken over issues. Zoals we eerder aangaven adviseren wij beleidsstukken en -onderwerpen op het intranet te plaatsen. Wanneer medewerkers een tip of opmerking hebben, kunnen ze deze op intranet plaatsen. Deze reacties worden zichtbaar onder het stuk en gaan via e-mail naar de persoon die het stuk heeft geplaatst. Op deze manier worden meningen van personen zichtbaar voor alle intranetgebruikers en voor de beleidsmakers specifiek.

De ondernemersraad

De ondernemersraad (OR) is een afvaardiging van alle medewerkers van een organisatie, die inspraak en zeggenschap heeft op bepaalde onderdelen van het organisatiebeleid. De OR kan een verbindende rol vervullen in een organisatie. Als 'meedenker' en 'voeder' brengt zij de directie op de hoogte van de meningen van haar achterban. Leden van deze ondernemingsraad kunnen fungeren als monitors om signalen in de locaties op te vangen en door te spelen naar de OR. De relatie van de OR met haar achterban is echter vaak erg broos. Communicatie is eigenlijk meer (eenzijdige) informatieverstrekking door de OR. Ze laat zich veelal onvoldoende voeden door de medewerkers (Reijnders, 2002).

We adviseren om de leden van de OR bewuster te maken van hun rol als vertegenwoordiging van alle medewerkers. Daartoe dienen zij zich open te stellen voor input van haar achterban. Dit kunnen ze doen door op hun eigen locatie maandelijks een open spreekuur te houden. Medewerkers die issues signaleren, of iets kwijt willen ten aanzien van het Welstaetebeleid kunnen dit tijdens deze spreekuren kenbaar maken. Daarnaast adviseren we de OR-leden regelmatig aan te schuiven bij verschillende werkoverleggen.

Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust worden van het belang van een ondernemingsraad. Wij adviseren de OR om in hun communicatie naar medewerkers toe de activiteiten en de resultaten hiervan duidelijk te benadrukken. Enkele tips hiervoor:

⁵ Sociale werkvoorziening Breed in Nijmegen

- Spreek elkaar niet tegen, OR-leden van alle locaties dienen met één stem te spreken.
- Ga na wat de doelgroep werkelijk van de OR wil weten. Val ze daarom niet lastig met ingewikkelde vraagstukken, maar geef concreet weer wat de OR doet, en welke resultaten ze heeft behaald.
- Kies een medium waarmee de medewerkers affiniteit hebben.
- Communiceren met de achterban betekent ook: luisteren!

15.5.2 Creëer een Welstaetegevoel

Internal branding: Welstaete dat ben jij!

Voor het creëren van een Welstaetegevoel adviseren wij een aantal middelen. Hierbij gaan we uit van het principe Internal branding. Door Internal branding zorgt Welstaete ervoor dat ze in haar dienstverlening waarmaakt wat het in haar reclame belooft. Daarnaast draagt een sterke interne merkbeleving bij aan het creëren van een betere werksfeer, minder verloop en verzuim en medewerkers die trots zijn op hun organisatie (Bosma, 2004). Internal branding is een must bij dienstverlenende organisaties. De manier van werken van het personeel is cruciaal, de kwaliteitsbeleving van de cliënten wordt in grote mate bepaald door de houding en het gedrag van medewerkers (Smits, 2003). Internal branding dient al aan de bron te beginnen. De nieuwe invulling van de introductiedag is al een prima voorbeeld van Internal branding. Dit is echter alleen van toepassing op nieuwe medewerkers. Hieronder bespreken we een aantal andere instrumenten voor de uitvoering van Internal branding.

Groepsdialoog kernwaarden

Laat medewerkers discussiëren over wat de kernwaarden van Welstaete nu precies inhouden⁶. Laat ze per kernwaarde gedragskenmerken bedenken. Dit kan aan de hand van praktijksituaties waarin het gedrag van de medewerkers leidde tot positieve cliëntreacties. Laat ze tijdens de groepsdiscussie drie gezamenlijk gedragsuitingen per kernwaarde kiezen. Laat ze in ieder geval in dialoog treden met elkaar, om zo tot één Welstaete beeld te komen, zodat medewerkers de kernwaarden als iets eigens ervaren. We adviseren deze gedragsuitingen te communiceren op het intranet en de kabelkrant. Na elke groepsdiscussie kan er ook een verslag in het personeelsblad komen. De kernwaarden en gedragsuitingen zijn handig om te gebruiken in het volgende onderdeel.

Corporate Story

Van Riel (2003) geeft aan dat een corporate story wordt opgesteld om de identificatie van de eigen medewerkers met de organisatie te vergroten en om het bedrijf succesvol te kunnen positioneren ten opzichte van concurrenten. Volgens ons sluit een corporate story uitstekend aan op de ideale situatie: medewerkers hebben een Welstaetegevoel. Welstaete heeft daarnaast vier kernwaarden, die niet echt leven bij de medewerkers. Deze kernwaarden kun je in het verhaal verwoorden, waardoor het een stuk levendiger wordt. Verhalen vertellen is iets wat al eeuwen gedaan wordt, en blijkt een goed middel om de aandacht van mensen te krijgen en vast te houden. Bovendien is een verhaal makkelijker te onthouden. Het is een manier om Welstaete als een 'merk' in de organisatie neer te zetten.

⁶ Naar een idee van KPN in: www.kpnkernwaarden.nl, 14-06-2005

Een corporate story is een realistische en relevante beschrijving van een organisatie, gemaakt in open dialoog met de medewerkers. Een open dialoog houdt in dat medewerkers meedenken over de invulling, bijvoorbeeld door deel te nemen aan de groepsdialoog over de kernwaarden. Daarnaast het belangrijk dat er ook veel tijd wordt besteed aan de implementatie. Een corporate story moet bij de medewerkers belanden en er moet ruimte zijn voor respons. Een corporate story kan als kader dienen voor alle communicatie binnen Welstaete, als een briefing voor campagnes of als uitgangspunt bij mediacontacten. Organisaties die al een corporate story gebruiken zijn onder andere Leerdammer, de Rabobank, het Rode Kruis, de Sociale Verzekeringsbank en het Ministerie van VROM. De Corporate Story van Welstaete kan op het intranet geplaatst worden, en regelmatig op de kabelkrant te zien zijn.

Een corporate story schrijven kost veel tijd. Wij adviseren Welstaete om Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven hiervoor in te schakelen. Het schrijven van een corporate story is een veelvoorkomend project voor derdejaars studenten. Tijdens dit project voeren studenten in een half jaar een opdracht uit voor een externe organisatie. Zij kunnen zich niet alleen bezig houden met het schrijven van een Corporate Story, maar ook aangeven hoe deze het beste geïmplementeerd kan worden. Het inzetten van derdejaars studenten zou een ideale oplossing zijn voor Welstaete.

Storytelling

Een corporate story blijft goed hangen wanneer mensen het lezen, maar het blijft nog beter hangen wanneer medewerkers er ook een 'beeld' bij krijgen. Daarom adviseren wij Welstaete om, wanneer de corporate story geschreven is, een storyteller in te huren. Dit is iemand die op een leuke, creatieve manier het verhaal kan vertellen, en eventueel uit kan beelden. Door deze persoon in theatervorm in alle locaties op te laten treden, geeft Welstaete nog een extra dimensie aan haar Corporate Story. Later kunnen er in de organisatie zelf storytellers aangewezen worden, die het verhaal aan anderen doorgeven.

Welstaete-Experience

'Welstaete ontmoet Welstaete' wordt jaarlijks georganiseerd om medewerkers van alle locaties met elkaar in contact te brengen. Tijdens dit evenement worden activiteiten georganiseerd waarbij de verschillende locaties zichtbaar worden voor medewerkers en waarbij medewerkers met elkaar in contact komen. Zo werd in 2006 een markt gehouden waarbij alle locaties een bepaald element van zichzelf presenteerden. Dit resulteerde in een gezellige, interactieve en informatieve chaos. In voorgaande edities organiseerde Welstaete onder andere een fietstocht langs alle locaties en workshops. De avond wordt altijd afgesloten met een feest. De manier waarop Welstaete dit evenement invult vinden wij goed. We willen echter adviseren om deze gelegenheid om te toveren in een 'Welstaete-Experience'. Laat medewerkers Welstaete voelen, proeven, ruiken en horen. Wat is nou typisch Welstaete? Laat de verschillende locaties Welstaete uitbeelden, aan de hand van metaforen, toneelstukjes of cabaret. Geef elke locatie de kans om te laten zien hoe zij tegen Welstaete aankijken, hoe zij Welstaete zien. Wanneer alle medewerkers deze impressies tot zich nemen, zal er meer één Welstaetebeeld ontstaan. Ook van deze happening kan in het personeelsblad een verslag komen.

Welstaete's trots

Wij adviseren Welstaete om een 'hall of fame' op te richten, alleen dan in de vorm van 'Welstaete's trots'. Dit wordt een klassement waarbij medewerkers worden uitgeroepen tot 'medewerker' van de maand. De winnaars worden in de lijst van 'Welstaete's trots' gepubliceerd. Deze lijst kan op de kabelkrant verschijnen en op het

intranet. Daarnaast kan de medewerker van de maand geïnterviewd worden, en in het personeelsblad komen staan, zodat het voor alle medewerkers duidelijk is waarom juist deze persoon medewerker van de maand is.

Uitwisseling

Medewerkers gaven tijdens ons onderzoek aan dat Welstaete en de locaties erg ver van hen af staan. Enkele geïnterviewden zeiden het interessant te vinden eens een kijkje te nemen op een andere locatie. Wij adviseren dan ook om regelmatig uitwisselingen te organiseren. Zo kunnen medewerkers van de ene locatie bij een medewerker met dezelfde functie op een andere locatie meelopen. Zo zien ze hoe collega's dingen aanpakken, en kunnen ze veel van elkaar leren. Ze zullen dan ook eerder elkaar contacteren met de vraag 'hoe doen jullie dat?' Dit is een vorm van kennismanagement, die veel tijd en geld bespaart in een grote organisatie als Welstaete. Wanneer Welstaete reportages maakt over die uitwisselingen, in bijvoorbeeld de vorm van een interview, bereikt Welstaete niet alleen de deelnemers met deze activiteit, maar ook de andere medewerkers. Deze reportages of interviews passen uitstekend in het personeelsblad.

15.5.3 Implementatie

In de uitwerking van de verschillende middelen adviseren we hoe vaak Welstaete ze in kan zetten. Voor de duidelijkheid staat dit hieronder nog eens in een schema.

<i>Instrument</i>	<i>Frequentie</i>
Ideeënbus	Continu. Idee van de maand: één keer per maand.
Ontbijtsessies	Vier keer per jaar.
Spreekuren: Loop eens binnen bij je baas!	Één keer in de week.
Tip het management	Continu.
OR	Continu.
Welstaete-experience	Één keer per jaar.
Groepsdialoog	Vier keer per jaar.
Corporate Story ontwikkelen	Één keer, telkens bijschaven.
Storytelling	Continu: verhaal kan één keer in het jaar aangepast worden en weer verteld worden.
Welstaete's trots	Continu.
Uitwisseling	Continu.

Tot slot

"Welstaete doet echt iets met onze adviezen. Onze scriptie is niet in de la verdwenen. Aangezien we tijdens de zomerperiode ieder nog 6 weken, 15 uur in de week bij Welstaete hebben gewerkt, hebben we zelf een bijdrage geleverd aan de uitvoering / voorbereiding van een aantal adviezen. Onze stage was een zeer leerzame periode, de kans om nog 6 weken daar te werken hebben we met beide handen aangegrepen. "

Linda en Linda, juni 2008

16. Literatuur

Documenten Welstaete

- Balanced Scorecard Welstaete 2006-2007
- Communicatieplan vraaggericht werken, 2006
- Communicatie Expertisecentrum, 2006
- Ondernemingsplan Welstaete 2004-2007
- Jaarplan Communicatie 2005
- Jaarplan Communicatie 2006
- Sociale kaart Welstaete 2005
- Welstaete Personeelsbeleid 2005-2007

Literatuur

- Baarda, D.B, Goede, M.P.M. de (2001), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, Houten, Stenfert Kroese
- Bosch, M. van den & Zweekhorst, P. (2006), *Funderingsschema communicatie*
- Bosch, M. van den, & Zweekhorst, P. (2005), *Visies op communicatiemanagement*
- Dam, H.H.M. van & Marcus, J.A., (2002). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (vierde druk), Groningen, Wolters Noordhoff
- Koeleman, H. (1997), *Interne communicatie als management-instrument* (derde druk), Houten/Diegem, Bohn Stafleu van Loghum
- Reijnders, E. (2002), *Interne communicatie: aanpak en achtergronden* (derde druk), Assen, Koninklijke van Gorcum
- Riel, C.B.M. van (2003), *Identiteit en imago, recente inzichten in corporate communicatie - theorie & praktijk* Den Haag, Academic Service
- Ruler, B. van (2003), *Strategisch management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt* (derde druk), Deventer, Kluwer
- Schoenmaker, H & Vos, M (2003), *Geïntegreerde communicatie* (vijfde druk), Utrecht, Lemma

Artikelen

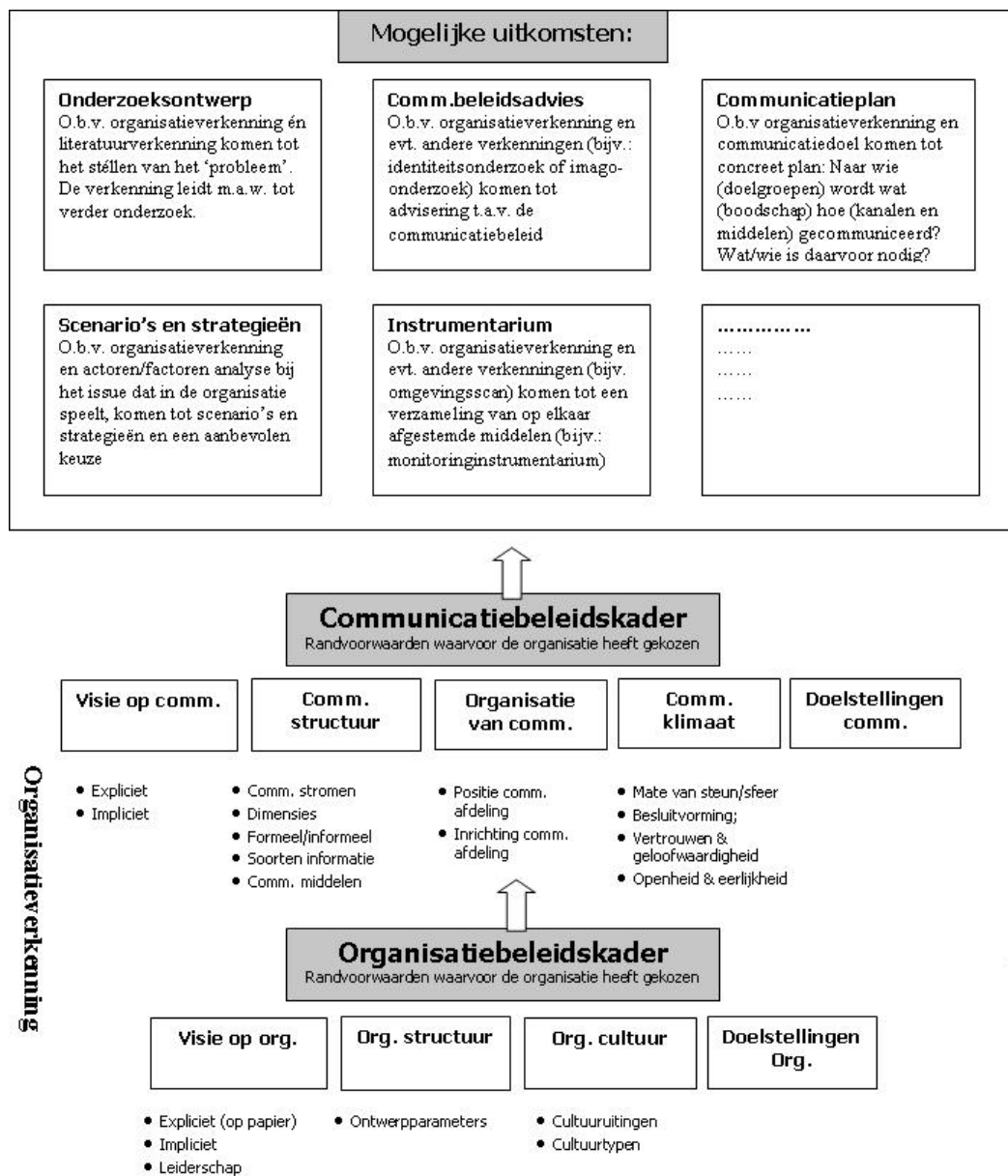
- Albeda, H.D., Etty, W. (2002), *Richting en Rekenschap, rekenschap als centraal verbindend thema in de samenleving*, Stichting Rekenschap
- Bosch, M. van den & Zweekhorst, P. (2002), Strategische monitoring: wat je niet ziet bestaat toch, In: Scholten O., *Handboek Interne Communicatie, april 2002*
- Bosma, M. (2004), *Kamermeisjes als ambassadeurs, interne merkbeleving verhoogt motivatie*, In: PW Vakblad, februari 2004
- Gils, V. van (2004), *Interne communicatie bij veranderingen – van weerstand naar commitment*, aangetroffen op 30-05 op www.decommunicatiedesk.nl
- Putte, M. van (1999), *Communicatiewetenschap en interne communicatie*, aangetroffen op 20 februari 2006 op <http://www.decommunicatiedesk.nl>
- Smits, H. (2003.), *Internal branding bij Diesel, leren van een trensetter in merkbeleving*, aangetroffen op 30 mei 2006 op www.decommunicatiedesk.nl

Overig

- Numan, M. (2001), *Interne communicatie in non-profit organisaties. Een casusonderzoek bij Stichting Collusie Milieuzorgprojecten*, Amsterdam, Vrije Universiteit.

Bijlagen

I. Funderingsschema



van den Bosch & Zweekhorst, 2006

II. Sessie management 'interne communicatie'

Inleiding (+/- 5 minuten)

- Welkom, deelnemers bedanken voor hun tijd.
- Uitleg relatie sessie met ons onderzoek
- Uitleg programma

Deel 1: Warming up (20 minuten)

Brainstorm: Communicatie is..... (10 minuten)

Doel: managementteam zelf na laten denken over het begrip communicatie.

We laten de deelnemers individueel een paar minuten brainstormen, omdat de eerste indrukken belangrijk zijn. Als ze langer brainstormen gaan ze dingen veranderen en doorstrepen. Alles wat in ze opkomt schrijven ze op een vel.

Drie stellingen (20 minuten)

Doel: De visie op communicatie achterhalen, en deelnemers er zelf achter laten komen hoe ze gezamenlijk tegen communicatie aankijken.

Deelnemers krijgen achtereenvolgens twee stellingen te zien. Aan de hand hiervan gaan de deelnemers in discussie. De stellingen:

- *Medewerkers zouden zelf actiever moeten zijn om aan het communicatieproces deel te nemen.*
- *Welstaete moet eerst het organisatiebeleid vaststellen, voordat communicatie een rol kan gaan spelen.*

Deel 2: Visie op interne communicatie (60 minuten)

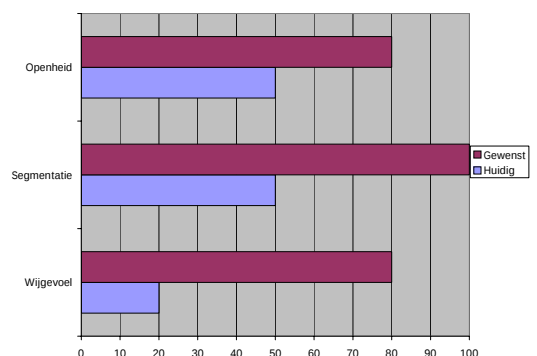
Doel: Achterhalen hoe de deelnemers de interne communicatie graag ingericht willen zien, aan de hand van de elementen van Koeleman. We laten ze daarbij eerst nadenken over hoe het nu staat met deze elementen. Dit maakt het makkelijker voor hen om de kloof te zien tussen de huidige en de gewenste situatie.

Uitleg elementen (5 minuten)

Aan de hand van de Powerpointpresentatie leggen we elk element uit. Iedere deelnemer krijgt deze uitleg ook op papier.

Individueel invullen van de grafiek (15 minuten)

Iedere deelnemer krijgt een blanco grafiek met daarop de elementen. Bij de uitleg van de elementen staan tevens een aantal stellingen vermeld. In deze grafiek geeft iedere deelnemer voor zich aan in hoeverre deze stelling momenteel van toepassing is op Welstaete, en in hoeverre zij willen dat de stelling over vijf jaar van toepassing is op Welstaete.



Voorbeeld deel van grafiek

Discussie a.h.v. stellingen (+/- 25 minuten)

Op het scherm verschijnen de stellingen die bij de elementen horen. Door middel van deze stellingen gaan we discussiëren over de elementen. Overtuigt iemand de rest, of komt er een compromis? L&L leiden de discussie. Stellingen:

<i>Wij gevoel:</i>	<i>Iedere medewerker moet zich met de gehele organisatie identificeren, en niet alleen met de eigen locatie.</i>
<i>Segmentatie:</i>	<i>De communicatie moet aangepast worden op de verschillende interne doelgroepen.</i>
<i>Openheid:</i>	<i>Alle informatie moet voor medewerkers beschikbaar zijn.</i>
<i>Persoonlijk:</i>	<i>De interne communicatie moet zoveel mogelijk persoonlijk verlopen,</i>
<i>Formeel/informeel:</i>	<i>De interne communicatie moet zoveel mogelijk via de formele kanalen verlopen.</i>
<i>Richting:</i>	<i>De interne communicatie moet zoveel mogelijk topdown,</i>
<i>Hiërarchie:</i>	<i>De interne communicatie moet via de hiërarchische structuur verlopen.</i>
<i>Initiatief:</i>	<i>Het initiatief van communiceren moet altijd vanuit het management komen.</i>
<i>Persuasiviteit:</i>	<i>De interne communicatie wordt voornamelijk ingezet om de houding en het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.</i>

Deel 3: De ideale afdeling PR & Communicatie (20 minuten)

Toegevoegde waarde van interne communicatie

We leggen de deelnemers de volgende vraag voor:

Wat is de toegevoegde waarde van een goed intern communicatiebeleid voor Welstaete?

Aan de hand van een discussie proberen we antwoorden te vinden op deze vraag.

De ideale afdeling PR & Communicatie zorgt er voor dat...

De deelnemers krijgen een vel papier met daarop de zin:

"De ideale afdeling PR & Communicatie zorgt er voor dat..."

Aan de hand van deze zin wordt er individueel een top 3 met 'wensen' opgesteld. Vervolgens bespreken we enkele wensen.

Afsluiting

- Zijn er nog vragen of opmerkingen? Hopen jullie dat we bepaalde dingen meenemen in onze scriptie?
- Deelnemers bedanken voor hun medewerking
- Wanneer we niet alle puntjes behandeld hebben, vragen we of we hier later schriftelijk of telefonisch op terug mogen komen.
- Binnen 10 dagen versturen we een verslag van deze sessie.

III. Verslag Sessie Interne Communicatie

Aanwezig: Julius Roorda, Marian Masuger, Lo van Loenen Martinet, Ad van Boxmeer, Jan Verbeek, Mariska Boshoven, Linda Verkuijlen, Linda van Hout.

Deel 1: Wat is de visie van het management op communicatie?

De deelnemers zien communicatie als een proces, iets dat continue bestaat. Communicatie bestaat niet alleen uit informeren. Ook zien ze de organisatie als een kader voor de communicatie. Ze geven zelf aan dat het communicatiebeleid op het organisatiebeleid moet aansluiten, maar de rol van communicatie tijdens het opstellen van het organisatiebeleid zien ze alleen in de vorm van met elkaar communiceren over het beleid.

Deel 2: Wat is de visie van het management op de interne communicatie binnen Welstaete?

Wij gevoel

Alle deelnemers zeggen dat er een verschil is tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Momenteel identificeren medewerkers zich met name met de eigen locatie. Ze vinden dat medewerkers zich meer met Welstaete dienen te identificeren, zodat er een Welstaetegevoel ontstaat. Het is niet zo dat ze ernaar streven dat het wijgevoel 100% een Welstaetegevoel is, de eigen locatie blijft ook belangrijk. Cliënten hechten immers meer waarde aan de locatie en aan een bepaald dorp, dan aan de naam Welstaete.

Toch is het van belang dat de medewerkers zich meer een Welstaetemedewerker voelen. Wanneer je Welstaete als een 'merk' neerzet, heeft dat voordelen. Als een cliënt een goede ervaring heeft met Welstaete locatie Odendaal, kan de gehele organisatie hiervan profiteren. Welstaete locatie Sint Jan bijvoorbeeld, roept dan ook een positieve associatie op bij de cliënt. Daarnaast blijven er voor de cliënt nog negen andere locaties over als er één zou verdwijnen. Ook intern heeft het zeker voordelen als er een groter Welstaetegevoel komt. Extern is de lijn van de naam Welstaete laten leven bij de mensen al ingezet, het is belangrijk dat het intern niet achter blijft. Welstaete wil de personele capaciteit het liefst in de volle breedte in kunnen zetten. Dat kan makkelijker als het wijgevoel een Welstaete gevoel is.

Segmentatie

Er is een verschil tussen de huidige en de gewenste situatie. Qua inhoud moet er zo min mogelijk gesegmenteerd worden. Bij het onderdeel 'wijgevoel' is gezegd dat iedereen zich een Welstaete medewerker moet gaan voelen. Als iedereen andere informatie ontvangt, zal dit niet bijdragen aan het vormen van één geheel. Medewerkers dienen niet automatisch alle informatie over alle onderwerpen krijgen, maar het moet wel toegankelijk zijn voor iedereen. Welstaete moet per situatie bekijken welk doel ze voor ogen heeft, en of ze de doelgroep wel of niet moet segmenteren.

Openheid

De deelnemers zijn allemaal voor maximale openheid. Een uitzondering is echte vertrouwelijke informatie, in alle andere gevallen moet informatie voor iedereen toegankelijk zijn. Het is niet de bedoeling dat iedereen automatisch alle informatie ontvangt, want dan bestaat kans op overload aan informatie. Als alle informatie beschikbaar is, ligt de verantwoordelijkheid ook bij de medewerkers om te kijken welke informatie relevant voor ze is. Volgens de deelnemers werkt het in je nadeel als niet alle informatie beschikbaar is, misschien zijn medewerkers dan op twee verschillende locaties hetzelfde wiel aan het uitvinden. Dat kost onnodig veel tijd en geld. Daarom dient kennismanagement veel aandacht te krijgen binnen Welstaete. Het is voordeliger wanneer alle kennis en informatie verzameld wordt, toegankelijk is voor iedereen en als het duidelijk is waar welke informatie te vinden is.

Persoonlijk

Welstaete moet informatie die persoonlijk is, indien mogelijk, persoonlijk brengen. Dat gebeurt volgens de deelnemers nu te weinig. Een voorbeeld hiervan is wanneer iemand een standje krijgt. Dit gebeurt soms via de mail, maar dat komt vaak niet op de juiste manier over. Ook brieven over promotie of een contractverlenging worden nu te vaak via de post verstuurd. Wanneer je deze persoonlijk aan een medewerker af geeft, legt dat meer gewicht in de schaal. Email en telefoon maken communicatie onpersoonlijk, deelnemers zien dit als een gevaar. Het persoonlijk communiceren is ook iets om in het beleid te verankeren, dit kan namelijk ook door de teamleiders gedaan worden.

Formeel/informeel

Door de grootte van de organisatie is het de bedoeling dat Welstaete zoveel mogelijk via de formele lijnen communiceert. Organisatie-informatie dient in ieder geval via de formele kanalen te verlopen. Informele communicatie is daarnaast belangrijk voor de gezelligheid, de sfeer en het wijgevoel. Het is belangrijk dat je je ervan bewust bent dat er formeel en formeel wordt gecommuniceerd. Sommige deelnemers hebben juist een negatief gevoel bij de term informele communicatie, ze denken dan aan roddelen.

Richting

Het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is bij dit element best groot. Nu verloopt de communicatie voornamelijk topdown. Het hangt af van het onderwerp of dit de juiste manier is. Het management maakt beleid(-sbeslissingen), dat ze vervolgens topdown communiceert. Toch is er voor bepaalde zaken ook input nodig van onderaf, zoals bij trends, ontwikkelingen, wensen of kwaliteit. Dan is bottom-up communicatie heel belangrijk. De deelnemers noemen topdown niet communiceren maar informeren. Wanneer het topdown verloopt ben je niet aan het communiceren, want communicatie is wederzijds. Er moet dus meer bottom-up gecommuniceerd worden, maar ook meer horizontaal. Veel medewerkers communiceren te veel verticaal. Wanneer ze vragen hebben, zouden ze eerder naar hun collega's in de horizontale lijn moeten stappen.

Hiërarchie

Communicatie hoeft volgens de deelnemers niet persé via de hiërarchische lijn te verlopen. Het is ook mogelijk stappen over te slaan mits het de overgeslagen niveaus niet schaadt. Dit hangt af van de situatie. Wanneer het een boodschap is die doorvertaald moet worden naar de gehele organisatie, is het wenselijk de hiërarchische lijnen te gebruiken. Bottom-up bekeken slaan medewerkers nu te vaak een stapje over. Ze denken dat naarmate

de vraag hoger in de organisatie terecht komt, hoe eerder hij beantwoord wordt. Dat mag van de deelnemers verminderen.

Initiatief

Deelnemers willen dat er meer initiatief vanuit de medewerkers komt. De topdown en bottom-up communicatie moet meer in balans komen. Deze verantwoordelijkheid willen de deelnemers ook bij de medewerkers neerleggen. De medewerkers moeten meer met feedback en ideeën naar boven komen. De deelnemers geven echter aan dat de organisatie nog geen goede voorwaarden schept om initiatieven tot uiting te laten komen, alleen binnen de zelfsturende teams. Maar ook binnen deze teams kunnen medewerkers veel meer communiceren en oplossen uit eigen initiatief. Buiten deze teams hebben de medewerkers te weinig randvoorwaarden en informatie om zelf vorm en invulling te kunnen geven aan dingen. Toch is dit ook onderdeel van de cultuur van de organisatie, mensen zijn niet gewend dat te doen. Bovendien denken de deelnemers dat medewerkers ook argwaan hebben, dat er niks met hun input gedaan wordt. Het is belangrijk dat de medewerkers zelf hun eigen belang en nut erin zien, zodat ze er in gaan investeren.

Persuasiviteit

Communicatie wordt ingezet om de houding en het gedrag van medewerkers te veranderen, maar dit gebeurt niet altijd bewust. Het is goed om per situatie te bekijken wat je wil bereiken, en dan te bepalen of je medewerkers alleen wil informeren, of dat je ze ook wil beïnvloeden. Niemand heeft hier een negatief gevoel bij.

Deel 3: De ideale afdeling PR & Communicatie

Wat is de toegevoegde waarde van interne communicatie voor Welstaete?

Deelnemers vinden dat interne communicatie veel toegevoegde waarde kan hebben voor Welstaete. Als je een bepaald beleid hebt en weet welke doelen je wil bereiken, moet je communiceren. Als je een beleid hebt, heeft het weinig toegevoegde waarde als je daar niet adequaat over communiceert. Interne communicatie draagt bij aan de draagkracht voor het beleid, de werkvreugde en zorgt ervoor dat medewerkers zich serieus genomen voelen. Je moet niet alleen informeren, maar ook draagvlak creëren. Daarnaast voorkomt het miscommunicatie, en dat is al een winst op zich.

Waar zorgt de ideale afdeling PR & Communicatie voor?

De ideale afdeling PR & Communicatie zorgt in overleg met het management voor een duidelijk communicatiebeleid en zorgt dat er instrumenten beschikbaar zijn om dit beleid ook invulling te geven. Het communicatiebeleid dient afgestemd te zijn op het organisatiebeleid. Daarbij dient de afdeling het beleid te evalueren en bij te stellen waar nodig, zodat er proactief gewerkt wordt aan verbeteringen. Dit beleid gaat er voor zorgen dat iedereen simpel en begrijpelijk met elkaar communiceert, dat de organisatie inzicht krijgt in verbeterpunten en dat ze gevraagd en ongevraagd feedback krijgen vanuit de organisatie. De communicatie moet draagvlak en een wijgevoel creëren, en voor openheid en samenhang zorgen. Informatie moet makkelijk toegankelijk zijn via daartoe geëigende mediakanalen. Informatie moet eenstemmig en gelijktijdig worden gecommuniceerd, en steeds meer op Welstaete niveau worden ingezet en niet op lokaal niveau.

IV. Interviewvragen

Naam:

Functie:

Locatie:

Algemeen organisatie:

- Stel dat iemand aan u vraagt waar u werkzaam bent, wat is dan uw antwoord?
- Kunt u wat vertellen over de ontwikkelingen binnen Welstaete?
- Welstaete heeft 4 kernwaarden: individuele keuze, zekerheid, betrokkenheid en flexibiliteit. Heb je ooit van deze kernwaarden gehoord? In hoeverre vindt u dat Welstaete deze kernwaarden waarmaakt?

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stelling (op schaal 1-10). En waarom? Het oordeel dat de geïnterviewde geeft is een aanknopng voor doorvragen.

Wijgevoel:	Ik voel me een Welstaete-medewerker geen (locatie-) medewerker.
Segmentatie:	De informatie die ik krijg is relevant voor mij.
Openheid:	Er wordt open en eerlijk gecommuniceerd binnen Welstaete.
Persoonlijk:	Welstaete weet hoe ze mij moet informeren.
Formeel/informeel:	Ik ontvang veel informatie via de wandelgangen.
Richting:	Ik heb de mogelijkheid om mijn mening/ideeën te uiten (naar boven toe). Als ik mijn mening/ideeën wil uiten moet dat altijd via mijn leidinggevende.
Onafhankelijkheid:	In de nieuwsbrief staat alleen maar managementinformatie. Ik kan informatie aanleveren voor de nieuwsbrief.
Initiatief:	Ik heb de mogelijkheid om uit eigen initiatief aan informatie te komen.
Persuasiviteit:	Welstaete informeert mij om me te overtuigen van iets.
Hiërarchie:	Ik ontvang alle informatie via mijn directe leidinggevende.

Communicatie:

- Wat verstaat u onder interne communicatie?
- Wat doet Welstaete volgens u aan interne communicatie?
- Krijgt u de informatie waar u behoefte aan heeft? Hoe?
- Merkt u verschil tussen hoe de locatie u informeert en wat voor soort informatie zij geven, en hoe Welstaete dit doet?
- Welke informatie is voor u het belangrijkste, locatie- of Welstaete-informatie?
- Wat vindt u van de Welstaetenieuwsbrief? (inhoud, lay-out, formulering, etc.)

Heeft u nog opmerkingen of vragen?

V. Resultaten interviews

Stel dat iemand aan u vraagt waar u werkzaam bent, wat is dan uw antwoord?

De meeste geïnterviewden voelen zich echt een locatiemedewerker. Alleen de geïnterviewde medewerkers van het bedrijfsbureau geven hier direct als antwoord: "ik werk bij Welstaete." Medewerkers van de locaties gaven allemaal als antwoord dat ze vertelden op hun eigen locatie te werken, bijvoorbeeld bij Odendaal. Ruim de helft van de geïnterviewde locatiemedewerkers zegt vervolgens wel dat de locatie deel uitmaakt van de stichting Welstaete. De medewerkers die Welstaete niet noemen, voelen zich geen medewerker van Welstaete voelen, of denken dat de naam 'Welstaete' weinig zegt bij mensen.

Kunt u wat vertellen over de ontwikkelingen binnen Welstaete?

Over het algemeen zijn de geïnterviewde medewerkers op de hoogte van de algemene ontwikkelingen die spelen binnen Welstaete. Geïnterviewde medewerkers van het bedrijfsbureau blijven op de hoogte van ontwikkelingen via werkoverleggen en hun leidinggevende. De ontwikkelingen die in de nieuwsbrief staan zijn voor hen geen nieuws meer. De meeste geïnterviewden van de locaties geven echter aan dat ze op de hoogte blijven via de Welstaetenieuwsbrief. Enkele ondervraagden noemen ook cursussen als informatiebron. Hier zitten medewerkers van verschillende afdelingen en locaties bij elkaar, vaak vangen de cursisten er verschillende actualiteiten op.

Bijna de helft van de geïnterviewden zegt meer geïnteresseerd te zijn in ontwikkelingen die van belang zijn voor hun locatie of functie. Daardoor volgen ze ook niet alle ontwikkelingen met evenveel belangstelling. Een klein aantal medewerkers is vrijwel niet op de hoogte van Welstaetebrede ontwikkelingen. Het gaat dan met name om medewerkers van de huishoudelijke dienst. Zij zeggen dat ze deze informatie niet missen, ze hebben deze informatie niet nodig om hun werk te kunnen doen. De ontwikkelingen van de eigen locatie vinden ze belangrijker, omdat ze daar nu eenmaal werken.

De meest genoemde ontwikkelingen zijn: vraaggericht werken, nieuwbouw, uniformenbeleid, de invoering van Forum (digitale cliëntendossiers) en cursussen.

Welstaete heeft 4 kernwaarden: individuele keuze, zekerheid, betrokkenheid en flexibiliteit. Kent u ze?

Slechts drie geïnterviewden weten dat de begrippen de kernwaarden van Welstaete zijn, de meeste geïnterviewden weten dit niet. Toch geeft bijna drie kwart van de geïnterviewden aan dat ze de begrippen herkennen vanuit hun werkzaamheden. Het zou kunnen dat de recente ontwikkelingen in het vraaggericht werken hieraan bijgedragen hebben, want vooral de begrippen 'individuele keuze' en 'flexibiliteit' worden gekoppeld aan het vraaggericht werken.

In hoeverre vindt u dat Welstaete deze kernwaarden waarmaakt?

Een aantal geïnterviewden wist niet of de kernwaarden nu ten opzichte van cliënten of ten opzichte van medewerkers zijn bedoeld. Daarnaast gaf zeker de helft van de geïnterviewden aan dat ze het moeilijk vonden om de waarden te beoordelen voor heel Welstaete, omdat ze alleen kunnen zeggen in hoeverre deze binnen hun locatie van toepassing zijn. Drie geïnterviewden gaven aan dat deze begrippen vanzelfsprekend zijn voor een organisatie in de zorgsector. Bijna alle geïnterviewden gaven impliciet aan dat Welstaete werkt aan deze

begripen, en dat de organisatie door projecten als 'Vraaggericht werken' deze begrippen steeds beter kan waarmaken.

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stelling (op schaal 1-10). En waarom?

NB: de waardering op schaal 1-10 is niet verplicht gesteld, we hebben aangegeven dat dit meer als hulpmiddel geldt, zodat de geïnterviewde een houvast heeft bij de beoordeling. Als gevolg hiervan zijn later in het interview minder punten gegeven.

Ik voel me een Welstaetemedewerker, geen locatiemedewerker.

Geïnterviewden die werkzaam zijn op de locaties reageerden allemaal vrij negatief op deze stelling. Geïnterviewden van locaties die de stelling waardeerden met een punt gaven gemiddeld een 4. Alleen ondervraagden die werkzaam zijn op het bedrijfsbureau gaven aan dat ze zich echt een Welstaetemedewerker voelden. Hieruit blijkt dat medewerkers over het algemeen niet zo betrokken zijn bij Welstaete. Zeker de helft van de geïnterviewden gaf impliciet aan dat Welstaete erg ver weg staat. Een enkeling gaf aan dat er de laatste jaren wel een verandering is geweest: Welstaete komt wat meer in beeld, en de lage betrokkenheid wordt wat minder extreem.

De informatie die ik krijg is relevant voor mij.

Geïnterviewden die de stelling waardeerden met een punt gaven gemiddeld een kleine 7. Opvallend is weer dat medewerkers van het bedrijfsbureau deze stelling erg hoog waarden. Vrijwel alle medewerkers van de locaties gaven aan dat ze met name informatie vanuit Welstaete ontvangen via de nieuwsbrief. Hierin staat volgens de meesten van hen veel relevante informatie. Ruim de helft van de geïnterviewden zegt dat het bij relevante informatie wel moet gaan om informatie die betrekking heeft op de eigen locatie, functie of persoonlijke situatie. Het lijkt er op dat de nieuwsbrief dan voldoende informatie bevat die betrekking heeft op deze zaken, aangezien deze stelling over het algemeen met een voldoende wordt gewaardeerd.

Bij medewerkers in een niet-verzorgende functie is het een ander verhaal. Zowel een keukenmedewerkster als een voedingsassistente gaf aan dat de meeste informatie echt op de zorg gericht is. Dit is natuurlijk logisch, maar voor deze functies minder relevant. Er kan meer worden gekeken naar de functie van een medewerker.

Er wordt open en eerlijk gecommuniceerd binnen Welstaete.

Vrijwel alle geïnterviewden vinden dat er binnen hun eigen locatie open en eerlijk gecommuniceerd wordt. Locatiemanagers en teamcoaches fungeren goed als het gaat om informatiedoorstroming. Op Welstaeteniveau ligt dat wat anders. Bijna tweederde van de geïnterviewden geeft aan dat het op dit niveau niet altijd soepel verloopt. Ze hebben ervaren dat het management bij beleidsontwikkeling en besluitvorming niet altijd rekening houdt met de kennis en mening van medewerkers. Er bestaat daarom nogal wat twijfel over de keuzes van het management. Een geïnterviewde gaf aan dat de organisatie bij de invoering van het Forum best wel wat medewerkers had kunnen raadplegen over het gebruik ervan. Ook het uniformenbeleid is een veelbesproken issue. Sommige geïnterviewden geven aan dat er soms wel om hun mening wordt gevraagd, maar dat er vervolgens niets mee gedaan wordt omdat de beslissing al genomen is. Het lijkt dan wel inspraak, maar als de keuze dan al gemaakt is, heeft dat weinig toegevoegde waarde. Medewerkers krijgen ook wel eens informatie in een te laat stadium, als alles al vastligt.

Welstaete weet hoe ze mij moet informeren.

Vrijwel alle geïnterviewden zijn tevreden over de manier waarop zij worden geïnformeerd. 21 ondervraagden gaven aan Welstaetenieuws te ontvangen via de nieuwsbrief. Deze manier wordt als erg prettig ervaren. Medewerkers ontvangen de nieuwsbrief in hun postvak, ze hoeven er niets voor te doen. Daarnaast gaven acht geïnterviewden aan Welstaete-brede informatie te vernemen van hun leidinggevende of tijdens werkoverleg met collega's. Een enkeling vindt het fijner om meer persoonlijk geïnformeerd te worden, zodat het mogelijk is meteen vragen te stellen en je mening te laten horen.

Ik ontvang veel informatie via de wandelgangen.

Als het om Welstaete-brede informatie gaat, geven 22 geïnterviewden aan dat ze dit ontvangen via de formele kanalen, zoals de nieuwsbrief, werkoverleggen, e-mail, etc. Wanneer er sprake is van een 'hot issue,' zoals het uniformenbeleid, wordt er op de wandelgangen wel veel over gesproken. Toch gaat het hier dan vrijwel nooit over echt nieuws, dit hebben medewerkers dan al vernomen via de formele kanalen. Bij informele communicatie is de informatie is niet altijd juist. Een teamcoach ervaart dit als niet prettig, ze heeft liever dat medewerkers dan naar haar toekomen om naar de juiste informatie te vragen. Twee geïnterviewden zeggen dat ze wel veel informatie ontvangen via de wandelgangen, maar bij hen is het niet duidelijk of het over Welstaetebrede informatie gaat, of over andersoortige informatie. Negen ondervraagden gaven immers aan dat ze wel regelmatig informatie ontvangen via de wandelgangen, die gaat over niet-werkgerelateerde zaken of locatie-informatie. Er zijn dan ook aanwijzingen dat op locatieniveau informele communicatie een grotere rol speelt dan wanneer het over Welstaetebrede onderwerpen gaat.

Ik heb de mogelijkheid om mijn mening/ideeën te uiten (naar boven toe) / Als ik mijn mening/ideeën wil uiten moet dat altijd via mijn leidinggevende.

Alle geïnterviewden geven aan dat ze de mogelijkheid hebben om hun mening of ideeën te uiten naar boven toe. Ruim de helft van de geïnterviewden geeft aan dat er ook daadwerkelijk iets wordt gedaan met de ideeën en meningen die zij uiten. De andere geïnterviewden vragen zich af of er daadwerkelijk iets mee wordt gedaan, omdat soms beslissingen al zijn genomen voordat er om iemands mening is gevraagd.

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat het formeel de bedoeling is dat je in eerste instantie naar je direct-leidinggevende stapt. Over het algemeen zijn de ondervraagden erg tevreden over de manier waarop de teamcoach met de inbreng van medewerkers omgaat. Ruim de helft van de geïnterviewden geeft aan dat het wel mogelijk is om deze leidinggevende te passeren, en een niveau hoger aan te spreken. Toch is er maar een enkeling die dit daadwerkelijk doet, omdat de ondervraagden zich er toch van bewust zijn dat het formeel de bedoeling is dat ze de hiërarchische lijn volgen.

In de nieuwsbrief staat alleen maar managementinformatie / Ik kan informatie aanleveren voor de nieuwsbrief.

Op twee na vinden alle geïnterviewden dat de nieuwsbrief niet alleen uit managementinformatie bestaat. Er staan ook onderwerpen in die voor alle medewerkers interessant zijn. Onderwerpen die ondervraagden benoemen zijn: vacatures, jubilea krantenknipsels, nieuws over nieuwbouw, locatieontwikkelingen en projecten. 19 van de 24 geïnterviewden denken dat ze zelf informatie kunnen aanleveren voor de nieuwsbrief. Toch hebben maar weinig ondervraagden hier behoefte aan of ooit eerder gedaan. Als ze dit zouden willen doen, zouden ze aan hun leidinggevende vragen welke weg ze hiervoor moeten bewandelen.

Ik heb de mogelijkheid om uit eigen initiatief aan informatie te komen.

Op één geïnterviewde na is iedereen het met deze stelling eens. Ruim de helft van de ondervraagden vindt ook dat de verantwoordelijkheid om zelf aan informatie te komen bij de medewerkers zelf ligt. Welstaete is een grote organisatie, men kan niet alles in de gaten houden. De meeste geïnterviewden zouden naar de teamcoach stappen om achter informatie te komen of om te vragen bij wie degene terecht kan voor de benodigde informatie. Andere manieren die werden genoemd: 'naar Veghel bellen,' aan een OR-lid vragen, en via de computer/internet op zoek.

Welstaete informeert mij om me te overtuigen van iets.

Een kwart van de geïnterviewden is van mening dat Welstaete hen probeert te overtuigen van een bepaald standpunt. De overige 75% van de ondervraagden ziet de informatie ook echt als informatie. Zij hebben niet het gevoel dat Welstaete hen een mening opdringt of hen in een bepaalde richting pusht. Opvallend is hierbij wel dat een achttal geïnterviewden, zowel voor- als tegenstanders van deze stelling, opnieuw de beleids- en besluitvorming aanhalen. Het management wil wel eens te snel besluiten doorvoeren, en informeert daarbij pas als de beslissing is genomen, aldus enkele ondervraagden. Op deze manier heeft er geen poging tot overreding plaatsgevonden, de geïnterviewde hoorde het achteraf. Andere geïnterviewden gaven aan dat ze het gevoel hadden dat ze een bepaalde richting in werden gepusht, zoals bij het vraaggericht werken: meningen van medewerkers werden niet gevraagd.

Ik ontvang alle informatie via mijn direct leidinggevende.

Alle geïnterviewden geven aan dat de direct leidinggevende een belangrijke informatieverstrekker is. Vier ondervraagden geven zelfs aan alle informatie van hun leidinggevende te ontvangen. Ruim drie kwart van de geïnterviewden zegt dat de leidinggevende een zeer belangrijke informatieverstrekker is, maar daarnaast halen ze ook informatie uit andere bronnen. Ze ontvangen bijvoorbeeld ook informatie via de nieuwsbrief van Welstaete, de locatienieuwsbrief, de prikboarden, tijdens cursussen, tijdens werkoverleggen, en via collega's en andere afdelingen van Welstaete.

Communicatie:

Wat verstaat u onder interne communicatie / Waar denkt u aan bij het begrip 'interne communicatie'?

Het was voor veel geïnterviewden niet eenvoudig om hier een antwoord op te geven. Er werden uiteenlopende antwoorden opgegeven, maar de hoofdlijnen kwamen wel overeen. Bijna iedereen die hierop kon antwoorden koppelde het begrip 'interne communicatie' aan informatie-uitwisseling: het is belangrijk dat medewerkers goed op de hoogte zijn van belangrijke zaken.

Wat doet Welstaete volgens u aan interne communicatie?

Op één na noemden alle geïnterviewden de nieuwsbrief als belangrijk middel waarmee Welstaete communiceert met haar medewerkers. Ook de locatienieuwsbrief wordt door een kwart van de geïnterviewden als een belangrijk middel gezien. Daarnaast geeft bijna de helft van de ondervraagden aan dat communicatie ook via de lijnen in de

hiërarchie en de verschillende overlegvormen verloopt. Enkele andere middelen die genoemd worden: e-mail, cursussen, prikborden, Welstaete Ontmoet Welstaete⁷, memo's, en de ondernemingsraad.

Krijgt u de informatie waar u behoefte aan heeft? Hoe?

Opvallend bij dit onderdeel is dat alle geïnterviewden zeer positief zijn over de verstrekking van informatie via hun leidinggevend. Teamcoaches en locatiemanagers worden geprezen om hun leidinggevende en communicatieve kwaliteiten. De geïnterviewden kunnen niet direct grote knelpunten aangeven in de informatievoorziening. Als we het vervolgens hebben over de informatievoorziening vanuit Welstaete kunnen ook de meeste ondervraagden niet aangeven of er knelpunten zijn. Dit kan zijn omdat het hen niet interesseert, omdat Welstaete eigenlijk nog te ver weg staat. Toch geven enkelen aan dat ze wel wat meer willen weten over Welstaete, waar ze voor staat, wie er werken, enz.

Merkt u verschil tussen hoe de locatie u informeert en wat voor soort informatie zij geven, en hoe Welstaete dit doet?

Deze vraag is alleen gesteld aan medewerkers van de locaties, niet aan de medewerkers van het bedrijfsbureau. De vraag had betrekking op de nieuwsbrieven die binnen de organisaties worden uitgegeven. Vrijwel alle ondervraagden geven aan dat de locatienieuwsbrief informatie bevat die betrekking heeft op het huis waarin ze werken. De informatie is voor hen relevanter en interessanter. De Welstaetenieuwsbrief bevat veel algemene informatie, die niet altijd relevant is voor iemand persoonlijk. Verder geven geïnterviewden aan dat de nieuwsbrief van Welstaete wel wat duidelijker is opgesteld dan de locatienieuwsbrieven, en dat hij regelmatig verschijnt dan een aantal locatienieuwsbrieven.

Welke informatie is voor u het belangrijkste, locatie- of Welstaete-informatie?

Deze vraag is alleen gesteld aan medewerkers van de locaties, niet aan de medewerkers van het bedrijfsbureau. De vraag had betrekking op de nieuwsbrieven van de locaties. Ruim de helft van de geïnterviewden zegt dat ze de locatie-informatie het belangrijkste vindt. Toch geven bijna alle geïnterviewden aan dat ze de Welstaete-informatie ook belangrijk vinden, en dat ze niet zonder beide soorten informatie kunnen.

Wat vindt u van de Welstaete-nieuwsbrief? (inhoud, lay-out, formulering, etc.)

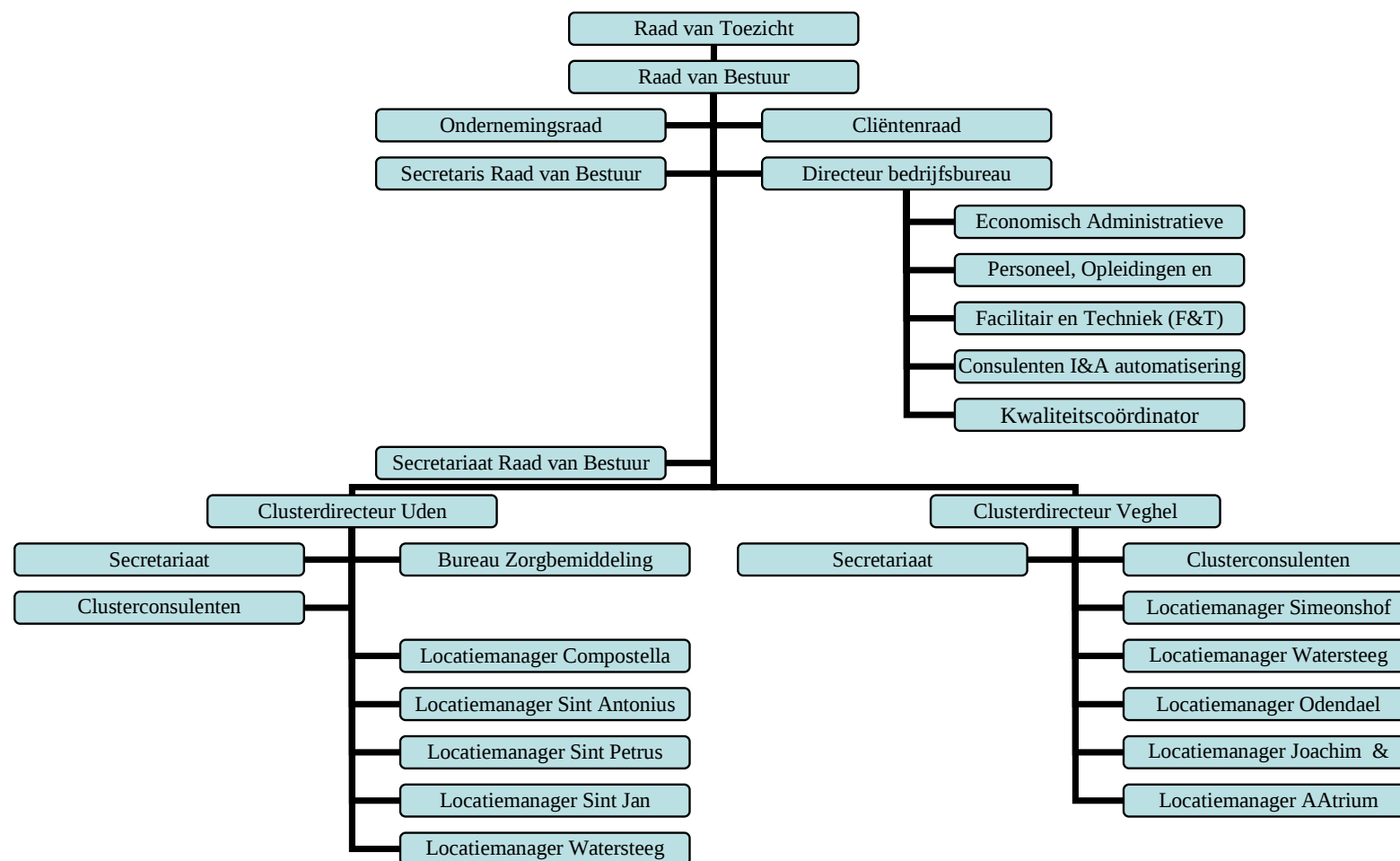
Alle geïnterviewden zijn vrij positief over de nieuwsbrief. Er staat een goede variatie aan onderwerpen in, en de teksten zijn leesbaar. De meeste ondervraagden zijn positief over het formaat en de lay-out.

Enkele opmerkingen die worden gemaakt:

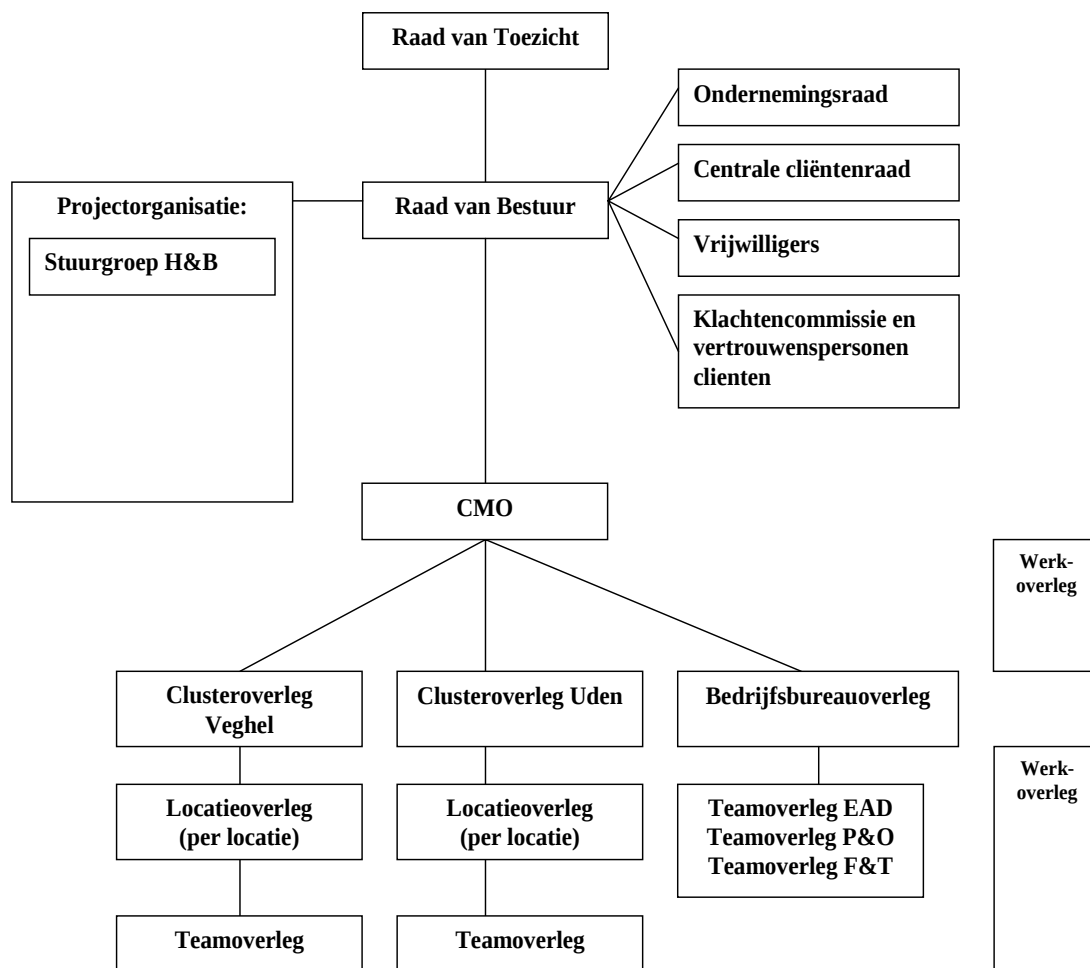
- Het is niet fijn dat de tekst over twee kolommen is verdeeld, dit leest erg lastig.
- Er worden soms afkortingen en woorden gebruikt waarvan niet iedereen de betekenis weet.
- De uitstraling van de nieuwsbrief mag wel wat frisser zijn.
- Soms zijn de foto's onduidelijk.

⁷ Welstaete Ontmoet Welstaete is een jaarlijks feest voor alle medewerkers van Welstaete.

VI. Organogram



VII. Communicatiestructuur



Communicatiestructuur Welstaete december 2005

Raad van Bestuur

Twee keer per maand

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Yvonne Kuijpers	Bestuurssecretaris
	Secretariaat Raad van Bestuur	

Raad van Bestuur – Raad van Toezicht

Minimaal zes keer per jaar

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Leden Raad van Toezicht	
	Yvonne Kuijpers	Bestuurssecretaris
	Secretariaat Raad van Bestuur	

Raad van Bestuur – Ondernemingsraad

Zes keer per jaar

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Leden Ondernemingsraad	
	Isabel Klerkx	Manager P&O
	Ondersteuner Ondernemingsraad	

Raad van Bestuur – Centrale cliëntenraad

Zes keer per jaar

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Leden Centrale cliëntenraad	
	Yvonne Kuijpers	Bestuurssecretaris
	Ondersteuner Centrale cliëntenraad	

Raad van Bestuur – Klachtencommissie en vertrouwenspersonen cliënten

Eén keer per jaar

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Klachtencommissie cliënten	
	Vertrouwenspersonen cliënten	
	Yvonne Kuijpers	Bestuurssecretaris

Raad van Bestuur – afvaardiging vrijwilligers

Twee keer per jaar

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Uit elke locatie twee vrijwilligers	
	Yvonne Kuijpers	Bestuurssecretaris

Centraal Managementoverleg (CMO)

Twee keer per maand

Aanwezig:	Henk van de Werfhorst	Raad van Bestuur
	Marian Masuger	Directeur cluster Veghel
	Lo van Loenen Martinet	Directeur cluster Uden
	Julius Roorda	Directeur bedrijfsbureau
	Yvonne Kuijpers	Bestuurssecretaris
	Secretariaat Raad van Bestuur	

Clusteroverleg (in Uden en in Veghel)

Eén keer per maand

Aanwezig:	Clusterdirecteur
	Locatiemanagers
	Consulenten Facilitair & Techniek (F&T)
	Consulenten Personeel & Opleiding (P&O)
	Clustersecretariaat

Bedrijfsbureauoverleg

Twee keer per maand

Aanwezig:	Directeur Bedrijfsbureau
	Manager P&O
	Manager EAD
	Manager F&T
	Secretariaat bedrijfsbureau

Locatieoverleg

Eén keer per maand (frequentie is wisselend per locatie)

Aanwezig:	Locatiemanager
	Teamcoaches
	Locatiesecretariaat

Teamoverleg

Werkoverleg

Op alle niveaus vindt werkoverleg plaats. Voorbeelden zijn:

Raad van Bestuur – directeuren
Directeuren – managers
Directeuren – consulenten
Managers - teamcoaches

Stuurgroep Organisatie- en Managementontwikkeling (O&M)

Stuurgroep Zorgontwikkeling

Stuurgroep Huisvesting & en Bouw

De stuurgroepen hebben vijf keer per jaar overleg