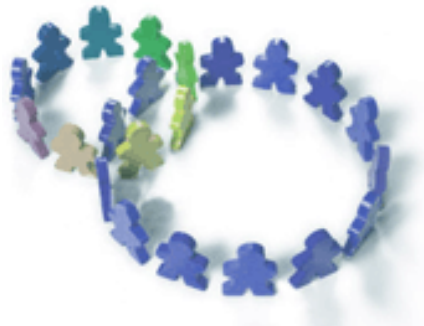


Afstudeerscriptie



Kennis hebben is macht, kennis delen is kracht

Meandra de Jong

09062602

Communicatie Voltijd

Den Haag, 10 juni 2013

Begeider: Julian van der Kleijn

Tweede lezer: Elise Harleman

Opdrachtgever: Pieter van Yperen,

de Parnassia Groep

De Parnassia Groep is een organisatie in de geestelijke gezondheidszorg van negen zorgbedrijven en meer dan 8.000 medewerkers. Er is een onderzoek gedaan naar interne communicatie binnen de Parnassia Groep waarbij de volgende hoofdvraag hoort: **Hoe kan interne communicatie de kennisdeling tussen medewerkers en leidinggevendenden verbeteren bij de Parnassia Groep?**

Het onderzoek is gedaan door middel van enquêtes die zijn verspreid onder meer dan 2.000 medewerkers. Hieruit kwam voornamelijk naar voren dat medewerkers bereid zijn om kennis te delen, maar dat dit niet gebeurt. Voornamelijk niet tussen de afdelingen en verschillende zorgbedrijven. Kennis en ervaringen worden niet geëvalueerd en vastgelegd. Hierdoor hebben medewerkers het gevoel het wiel steeds opnieuw uit te moeten vinden. Daarnaast is het intranet erg verouderd en mist er vooral een smoelenboek, goede navigatie, overzichtelijkheid en interactie.

Belangrijkste aanbevelingen:

- Van actie-visie naar interactie-visie
 - Van eenzijdig naar wederkerig
 - Van centraal naar decentraal
 - Van statisch naar dynamisch
 - Voorbeelden middelen:
 - Intranet interactief maken door bijvoorbeeld te koppelen aan Yammer
 - Werkoverleg
 - Feedbacksessies
- Verandering gedrag
 - Attitude en motivatie aanpassen
- Vastleggen kennis en ervaringen
 - Projecten en werkzaamheden evalueren
 - Platform creëren voor vastleggen kennis en ervaringen
- Verbeteren samenwerken tussen afdelingen en zorgbedrijven
 - Door meeloopdagen en werkbezoeken
- Betrokkenheid managers en leidinggevendenden bij de werkvloer vergroten
 - Door meeloopdagen en werkbezoeken
- Intranet vernieuwen
 - Interactief maken, bijvoorbeeld door koppeling Yammer
- Meer kennisdelen via direct contact
 - Door middel van themabijeenkomsten en feedbacksessies

ABSTRACT

De Parnassia Groep, an organization in the mental health care of nine companies and more than 8,000 employees, wished a thorough look would be taken at the internal communication of the company. Therefore research is done to find the answer to the following main question: **In what way can internal communication improve the sharing of knowledge between employees and managers of de Parnassia Groep?**

The research was done through surveys that were distributed to more than 2,000 employees. It appeared employees are willing to share knowledge, but this does not happen. Mainly not between departments and different care companies. Knowledge and experience are not properly evaluated and recorded. As a result, employees are feeling they have to re-invent the wheel over and over again. Furthermore, the intranet is very outdated and a lot is missing like a face book, good navigation, clarity and interaction.

Key recommendations:

- From action-vision to interaction-vision
 - o From unilaterally to reciprocal
 - o From centralized to decentralized
 - o From static to dynamic
 - o Examples resources:
 - Intranet Interactive by example linking Yammer
 - Work Talk
 - Feedback Sessions
- Change in behavior
 - o Adjust attitude and motivation
- Secure knowledge and experiences
 - o Evaluate projects and activities
 - o Create a platform for securing en sharing knowledge and experiences
- Improve collaboration between departments and care companies
- Improve involvement managers and executives to the floor
- Refresh Intranet
- More knowledge sharing through direct contact, by thematic meetings and feedback sessions

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie over kennisdeling bij de Parnassia Groep. Deze scriptie is geschreven als afronding van mijn opleiding Communicatie aan de Haagse Hogeschool. Er is onderzocht hoe interne communicatie kan bijdragen aan de verbetering van kennisdeling bij de Parnassia Groep. De Parnassia Groep is een grote organisatie bestaande uit negen zorgbedrijven en ongeveer 8.900 werknemers. De zorgbedrijven bieden verschillende soorten geestelijke gezondheidszorg aan.

Na meer dan drie jaar de opleiding Communicatie gevolgd te hebben, was het dan zo ver: ik ging op zoek naar een afstudeerplek. De gezondheidszorg heeft mij altijd aangetrokken en mijn plan was om na het afstuderen misschien een master Zorgmanagement te gaan volgen. Ik ben dan ook op zoek gegaan naar een afstudeerplek in de gezondheidszorg en zo kwam ik bij de Parnassia Groep terecht.

Vanaf het eerste moment heb ik de Parnassia Groep als een prettige werkomgeving ervaren. Iedereen was vriendelijk en behulpzaam en velen waren oprecht geïnteresseerd in het onderzoek. Het begin was moeilijk, maar nadat de onderzoeksopzet goedgekeurd was, kon ik hard aan de slag.

Ik wil Pieter van Yperen, mijn opdrachtgever en begeleider vanuit de Parnassia Groep, bedanken voor de begeleiding en feedback. Daarnaast wil ik Julian van der Kleijn, mijn docent begeleider, bedanken voor de feedback en uitleg. Verder wil ik mijn vriend, ouders, vrienden en studiegenoten bedanken die mijn verhalen hebben moeten anhoren en waarmee ik veel gesproken heb.

Den Haag, 10 juni 2013

Meandra de Jong

INHOUD

Managementsamenvatting.....	2
Abstract.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Onderzoeksvraag, doelstelling en deelvragen	8
1.4 Leeswijzer.....	9
2. Onderzoeksmethoden	10
2.1 Vooronderzoek.....	10
2.2 hoofdonderzoek.....	11
2.3 Onderzoeksdoelgroep.....	12
3. Het bedrijf	13
3.1 De Parnassia Groep.....	13
3.2 Missie	13
3.3 Ontwikkelingen	14
3.4 Zorgbedrijven	14
3.5 Cultuur	15
3.6 Communicatie	15
4. Theoretisch kader	16
4.1 Interne communicatie.....	16
4.2 Kennisdelen.....	18
4.3 gedragsverandering	24
5. Resultaten	29
5.1 Doelstellingen	29
5.2 Informatie, kennis en kennisdeling.....	30

5.3 Bereidheid kennisdeling.....	32
5.4 Vastlegging.....	33
5.5 Direct leidinggevende	34
5.6 Intranet	35
5.7 Informatie	38
5.8 Samenwerking en kennisdeling	38
5.9 Leidingevenden.....	40
5.10 Open vragen.....	43
5.11 Samenhang.....	43
6. Conclusies	44
7. Aanbevelingen	47
7.1 Van actie-visie naar interactie-visie	47
7.2 Verandering gedrag.....	48
7.3 Vastlegging.....	49
7.4 Samenwerking tussen afdelingen en zorgbedrijven	49
7.5 Betrokkenheid managers en bestuur.....	49
7.6 Intranet	50
7.7 Overig.....	50
Literatuurlijst.....	52
Bijlagen.....	55
Bijlage 1 Begeleidende brief enquête.....	55
Bijlage 2 Enquête	56
Bijlage 3 Resultaten enquête in percentages per vraag	65
Bijlage 4 Intranet.....	93
Bijlage 5 Antwoorden open vraag einde enquête	95
Bijlage 6 correlatie	96

1. INLEIDING

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van een onderzoek naar hoe interne communicatie de kennisdeling tussen medewerkers en leidinggevenden kan verbeteren bij de Parnassia Groep.

1.1 AANLEIDING

De Parnassia Groep is een zorginstelling die geestelijke gezondheidszorg biedt. De afgelopen jaren is de Parnassia Groep steeds groter geworden door vele fusies. De organisatie bestaat nu uit negen zorgbedrijven en er werken meer dan 8.000 mensen. Dit maakt de Parnassia Groep groot en complex. Het centrale doel van de Parnassia Groep is ervoor te zorgen dat patiënten de best mogelijke zorg krijgen (Raad van Bestuur, 2010, p.3). De gezondheidszorg is dynamisch en complex en heeft te kampen met bezuinigingen, personeelstekorten en een toenemende vraag naar zorg. De Parnassia Groep heeft dan ook de volgende doelen opgesteld voor zichzelf: de kwaliteit omhoog brengen en de kosten omlaag brengen.

Met een dergelijke dynamische en ingewikkelde omgeving is het belangrijk intern de zaken op orde te hebben. Op dit moment is intranet het belangrijkste communicatiemiddel binnen de organisatie. Dit is zes jaar geleden ingevoerd. Hier werd voor gekozen om kosten te besparen. Er zijn veel medewerkers die niet achter een computer werken of die met meerdere mensen op een afdeling één computer delen. Zij komen dus niet of nauwelijks in aanraking met het intranet. Deze medewerkers worden voornamelijk geïnformeerd door hun leidinggevenden. Alle medewerkers ontvangen ook één keer per maand een nieuwsbrief per e-mail. Op dit moment heeft elk zorgbedrijf zijn eigen intranet en er is één overkoepelend intranet van de Parnassia Groep. De verschillende intranetten van de verschillende zorgbedrijven lijken qua opmaak en inrichting op elkaar en er staat ook veel hetzelfde op.

De Parnassia Groep speelt in op de veranderingen in de gezondheidszorg op verschillende manieren. Uit gesprekken met verschillende communicatiemedewerkers kwam naar voren dat er bij de organisatie steeds meer aan e-health wordt gedaan. E-health houdt online behandelcontacten en gebruik van online modules in die de patiënt zelf doorloopt. Exacte cijfers hierover zijn niet bekend. Sinds een aantal jaren wordt er met flexplekken gewerkt en er wordt meer vanuit huis gewerkt. Daarnaast wordt er door medewerkers steeds meer samengewerkt buiten hun eigen zorgbedrijf, omdat patiënten geregeld een gecombineerd zorgaanbod nodig hebben. Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat de interne kennisdeling tussen medewerkers, leidinggevenden en

directie goed verloopt. Op dit moment verloopt de kennisdeling alleen top-down, van directie naar medewerkers. De vraag is dan ook hoe kennisdeling tussen medewerkers en leidinggevendenden bij de Parnassia Groep verbeterd kan worden. Het is relevant om dit te onderzoeken om een zo goed mogelijke samenwerking tussen de zorgbedrijven te realiseren met als uiteindelijk doel de kwaliteit omhoog en de kosten omlaag te brengen, met als centraal doel de best mogelijke zorg voor de patiënten.

De noodzaak voor kennismanagement komt voort uit de doelstellingen van een organisatie. De effecten van kennisdelen zouden moeten bijdragen aan de realisatie van deze doelstellingen; de kwaliteit omhoog brengen en de kosten omlaag brengen. Hierbij zijn aanwezigheid, bewustzijn en acceptatie van deze doelstellingen een voorwaarde voor effectief kennismanagement (Ropes & Stam, 2008, p.26). Het inzetten van de aanwezige kennis kan dus helpen om de kennisproductiviteit te vergroten en daarmee de prestaties van de onderneming te verbeteren. Met kennisproductiviteit wordt hierbij bedoeld de efficiënte en effectieve verwerking en benutting van kennis. Weggeman (2000, p.13) omschrijft kennismanagement als *“Het zodanig inrichten en besturen van processen van de KennisWaardeKeten dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot wordt”*. Met de KennisWaardeKeten bedoelt Weggeman (2000, p.13) het ontwikkelen, vaststellen, inventariseren, delen, toepassen en evalueren van kennis, uitgaande van de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Uit de aanleiding van dit onderzoek komt de volgende probleemstelling naar voren: door de complexiteit van de organisatie en de omgeving waarin de gezondheidszorg zich verkeert, vindt er geen goede kennisdeling tussen medewerkers en leidinggevendenden plaats. Dit blijkt uit gesprekken met diverse communicatieadviseurs van de Parnassia Groep. Communicatie binnen de organisatie verloopt voornamelijk top-down.

1.3 ONDERZOEKSVRAAG, DOELSTELLING EN DEELVRAGEN

Uit de aanleiding en de probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe kan interne communicatie de kennisdeling tussen medewerkers en leidinggevendenden verbeteren bij de Parnassia Groep?

(Hiermee wordt interne communicatie bedoeld als functie en niet als afdeling.)

De doelstelling van dit onderzoek naar de interne kennisdeling bij de Parnassia Groep is om met een advies te komen dat geïmplementeerd kan worden in de organisatie over hoe de interne communicatie op het gebied van kennisdeling verbeterd kan worden. Het doel is dan dat de kennisdeling rondom patiëntgerichtheid van, naar en tussen leidinggevenden en medewerkers beter wordt om het centrale doel van de organisatie 'de best mogelijke zorg voor de patiënten' te bereiken.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van deelvragen. Door met behulp van onderzoek antwoord te geven op de deelvragen, kan uiteindelijk de onderzoeksvraag worden beantwoord.

De volgende deelvragen zijn opgesteld:

- Hoe beoordelen medewerkers de interne kennisdeling bij de Parnassia Groep?
- Op welke manier willen medewerkers kennisdeling binnen de organisatie zien?
- Hoe beoordelen leidinggevenden de interne kennisdeling bij de Parnassia Groep?
- Op welke manier willen leidinggevenden kennisdeling binnen de organisatie zien?
- In hoeverre zijn werknemers bij de Parnassia Groep bereid om kennis te delen?

1.4 LEESWIJZER

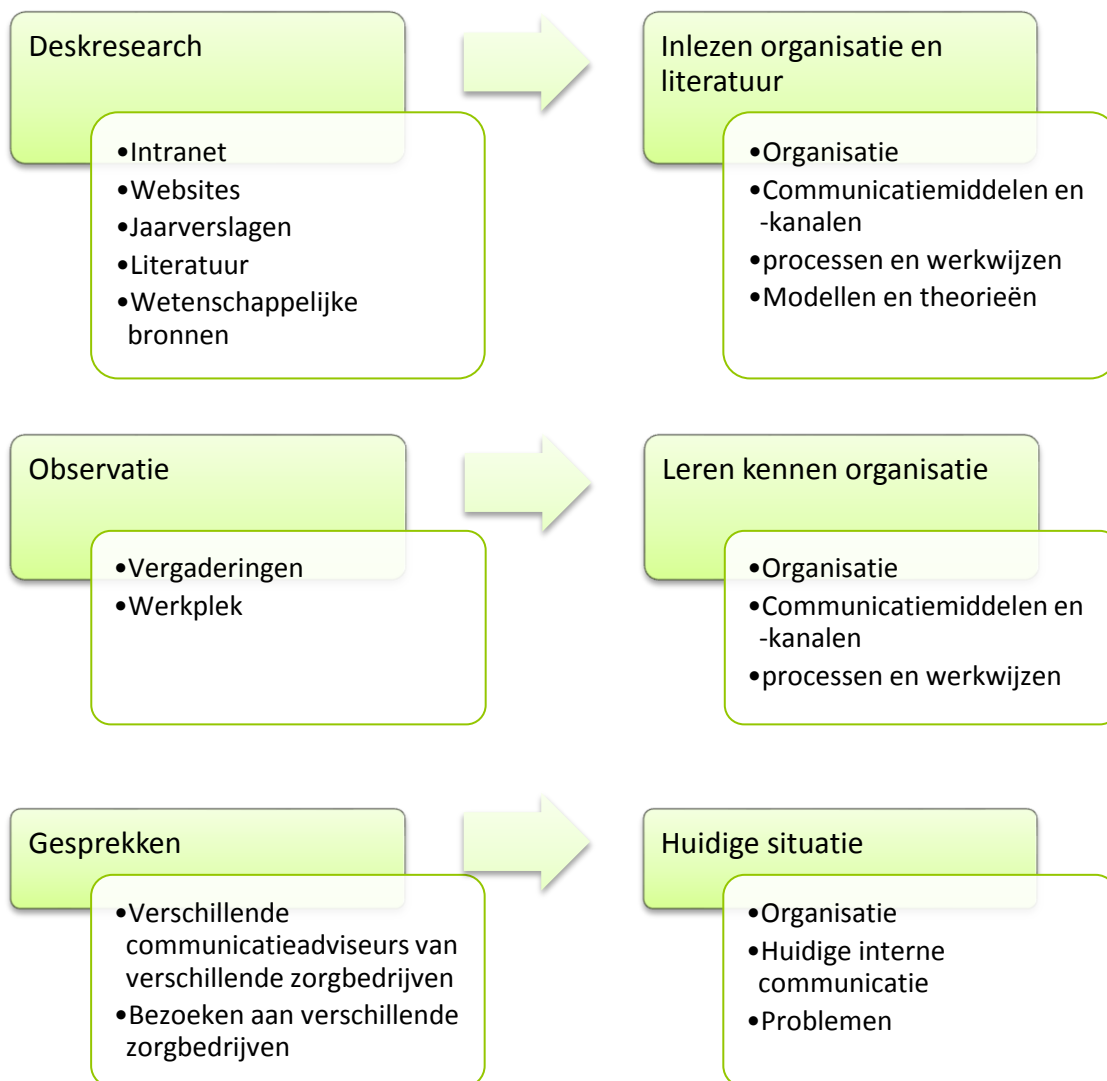
In hoofdstuk 2 komt de onderzoeksopzet aan bod. Hoofdstuk 3 bestaat uit een omschrijving van wat de Parnassia Groep is en doet. Theorie rondom kennisdeling wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 4. Vervolgens behandelt hoofdstuk 5 de resultaten. De conclusies die hieruit voortkomen zijn te vinden in hoofdstuk 6, waarna in hoofdstuk 7 het advies volgt. Tenslotte volgen de literatuurlijst en een aantal bijlagen.

2. ONDERZOEKSMETHODEN

Dit onderzoek is door middel van deskresearch en fieldresearch uitgevoerd. In de volgende paragrafen wordt uitgebreid behandeld hoe het onderzoek is uitgevoerd en waarom is gekozen voor de gebruikte methoden.

2.1 VOORONDERZOEK

Voordat het hoofdonderzoek is uitgevoerd, werd er eerst vooronderzoek gedaan. Dit is gedaan door middel van deskresearch, observatie en gesprekken. Het doel hiervan was te kijken wat de Parnassia Groep precies doet, welke communicatiemiddelen- en kanalen er gebruikt worden en op welke manier en om processen en werkwijzen inzichtelijker te maken.

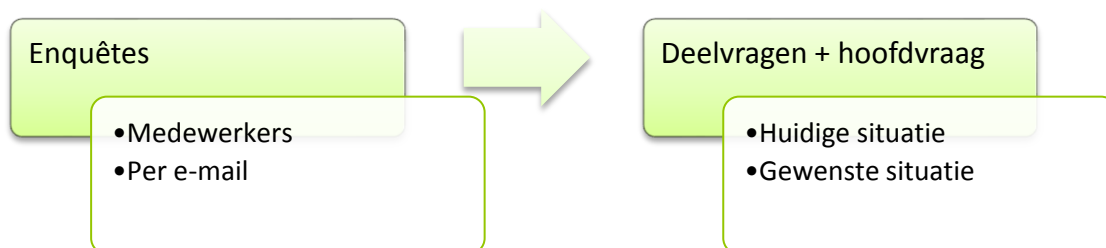


2.2 HOOFDONDERZOEK

2.2.1 KWANTITATIEF ONDERZOEK DOOR MIDDEL VAN ENQUÊTES

Voor het hoofdonderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Om de huidige en gewenste situatie te onderzoeken onder medewerkers en leidinggevendenden over de gehele organisatie zijn er enquêtes verspreid. Een goed beeld van de gehele organisatie is noodzakelijk om met een goed advies te komen. Het was niet mogelijk om in het beschikbare tijdsbestek en met de beschikbare middelen de gehele populatie of een rendabel gedeelte uit de populatie te interviewen. Om binnen de beschikbare tijd en met de mogelijke middelen zoveel mogelijk informatie en respons van medewerkers te krijgen is gekozen voor enquêtes, omdat een zo'n breed mogelijk beeld gewenst was.

De enquête is per e-mail verspreid. Via thesistools.com is de enquête gemaakt en vervolgens verspreid per e-mail, omdat dit veel tijd scheelt wat betreft het invoeren van de data.



Bij de Parnassia Groep werken meer dan 8.000 medewerkers (exclusief 1.000 stagiaires en vrijwilligers). Het was onmogelijk om iedereen te benaderen in het onderzoek en daarom was het noodzakelijk om een steekproef te doen. Er is een aselechte steekproef gedaan. Dit houdt in dat iedereen uit de populatie een even grote kans heeft om in de steekproef te komen (Saunders, 2009, p.208).

De steekproef moet representatief zijn en daarom werd de volgende formule gebruikt:

$$n \geq \frac{N \times z^2 \times p(1-p)}{z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2}$$

Deze formule is nodig wanneer de populatie eindig is. De uitkomst van bovengenoemde berekening geeft aan hoeveel respondenten er minimaal moesten reageren. Hierbij is:

n: Het aantal benodigde respondenten (naar boven afgerond).

z: De standaardafwijking bij een bepaalde betrouwbaarheid. In dit geval 1,96 bij 95% betrouwbaarheid (de onderzoeksresultaten zijn in 19 van de 20 gevallen gelijk).

N: De grootte van de populatie. In dit geval is de populatie waaruit de steekproef wordt genomen 8.240 werknemers.

p: De kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (nauwkeurigheid; meestal 50%)

F: De foutmarge is hierbij vaak 5%. Zo ook in dit geval.

(allesovermarktonderzoek.nl, 2013).

Ingevuld voor deze situatie is de formule als volgt:

$$n \geq \frac{8240 \times 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{1.96^2 \times 0.5(1-0.5) + (8240-1) \times 0.05^2} = 368$$

$$1.96^2 \times 0.5(1-0.5) + (8240-1) \times 0.05^2$$

Uit de formule blijkt dat 368 medewerkers de enquête moesten invullen wil deze representatief zijn.

Uit een lijst van 8.240 werknemers is steeds de vierde persoon op de lijst gekozen om de enquête naar toe te mailen. De enquête is naar 2.060 personen gemaïld.

Na het ontvangen van de ingevulde enquêtes zijn de gegevens verwerkt en geanalyseerd.

2.2.2 COMPUTERGEBRUIK

Exacte cijfers over wie hoe vaak een computer gebruik zijn er niet. Er is nu te verwachten dat juist computergebruikers de enquête hebben ingevuld. Dit hoeft echter niet zo te zijn. Uit de resultaten blijkt dat de enquête is ingevuld door allerlei medewerkers met verschillende functies. Veel van deze medewerkers, zoals verpleegkundigen, beschikken niet over een eigen computer op het werk. Zij hebben echter wel toegang tot een computer, deze moet alleen gedeeld worden. Thuis kunnen zij uiteraard ook hun e-mail lezen. Aan de verschillende soorten medewerkers die de enquête hebben ingevuld is te zien dat zij dus wel hun e-mail lezen. Ze hadden twee weken de tijd om de enquête in te vullen dus de e-mail wordt blijkbaar regelmatig gecontroleerd. Het is uiteraard niet duidelijk of de medewerkers die de enquête niet invulden wel of niet regelmatig de computer gebruiken en hun e-mail lezen. Hier kan je door middel van enquêtes die op deze manier zijn verspreid niet achter komen.

2.3 ONDERZOEKSDOELGROEP

De onderzoeksgroep is de medewerkers en leidinggevenden van de Parnassia Groep.

3. HET BEDRIJF

3.1 DE PARNASSIA GROEP

De Parnassia Groep is een organisatie in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) van negen zorgbedrijven en meer dan 8.000 medewerkers. De zorgbedrijven van de Parnassia Groep verlenen hun zorg in de kernregio's Haaglanden, Rijnmond en Noord-Holland Noord. De Parnassia Groep beslaat een werkgebied van Noord-Holland tot Zeeland met meer dan 140 klinische en ambulante voorzieningen in de geestelijke gezondheidszorg (Parnassia Groep).

Het kaartje geeft een mooi beeld van de verspreiding van de zorg en de vestigingen van de Parnassia Groep.



Figuur 3.1 Werkgebied (Parnassia Groep)

3.2 MISSIE

De missie van Parnassia Groep is als volgt: *“De Parnassia Groep wil de kwaliteit van leven van haar patiënten en de kwaliteit van de samenleving verbeteren. Dat doen we door het bieden van geestelijke gezondheidszorg en door voortdurend te streven naar verbetering en vernieuwing, met*

behoud van het goede. Onze deskundige medewerkers werken vanuit een respectvolle en optimistische instelling. We investeren in onderzoek en opleiding, vergaande specialisatie en uitstekende bedrijfsvoering. Zo leveren wij de best mogelijke behandelingen en zorg op maat voor alle patiënten.” (Parnassia Groep). Uit deze missie komen de drie kernwaarden van Parnassia Groep naar voren: deskundigheid, respect en optimisme.

3.3 ONTWIKKELINGEN

Belangrijke ontwikkelingen in de gezondheidszorg zijn:

- Vergrijzing van de arbeidsmarkt
- Toenemende vraag naar zorg
- Beheersing van de kosten van de zorg, betaalbaar en van goede kwaliteit

(Rutten & Valk, 2011, p.9)

3.4 ZORGBEDRIJVEN

Een korte toelichting op de verschillende zorgbedrijven van Parnassia Groep om een beeld te krijgen van wat de organisatie doet op het gebied van geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg:

Bavo Europoort: biedt geestelijke gezondheidszorg in de regio Rijnmond.

Brijder Verslavingszorg: biedt verslavingszorg aan.

Context: houdt zich bezig met het voorkomen en verminderen van (lichte) psychische en verslavingsproblemen.

Dijk en Duin: biedt geestelijke gezondheidszorg in de regio's Zaanstreek/Waterland en Midden-Kennemerland.

Indigo: biedt kortdurende (eerstelijns-)zorg, vaak vanuit de huisartsenpraktijk.

I-psy: gericht op interculturele psychiatrie

Lucertis: gericht op kinderen en jongeren met psychiatrische, ontwikkelings-, emotionele en/of gedragsproblemen.

Palier: biedt forensisch intensieve zorg voor patiënten met complexe problemen en vaak een juridische achtergrond.

Parnassia: biedt Psycho-medische zorg in Den Haag en omgeving. Deze zorg omvat behandeling en begeleiding van (jong)volwassenen met psychotische aandoeningen en ouderen met psychiatrische

en geheugenproblemen.

PsyQ: biedt specialistische en toegankelijke hulp met mensen met psychische problemen.

Bij Parnassia en Bavo Europoort kunnen patiënten ook onder begeleiding wonen. Daarnaast zijn er de volgende ondersteunende diensten: Service centrum Parnassia Groep, Zorgservice, Parnassia Academie, Vastgoed.

3.5 CULTUUR

Uit gesprekken met communicatieadviseurs en uit observatie blijkt dat de cultuur bij de Parnassia Groep is vrij open. Dit is aan een aantal zaken te merken. Zo wordt er op de kantoren veel gewerkt met flexplekken. Dit houdt in dat medewerkers geen vaste werkplek hebben, maar dat er grote kamers zijn met werkplekken waar je kan gaan zitten werken. Op deze manier zitten medewerkers steeds met andere mensen op een kamer en komen ze makkelijk in contact met andere collega's. Zo leer je veel verschillende mensen kennen en spreek je weer makkelijker iemand aan. Door de flexplekken zitten medewerkers met verschillende functies door elkaar. Dit kan aan het begin even lastig zijn, omdat je niet weet wie wat precies doet, maar na een tijdje is het dus juist handig. Juist omdat je veel mensen leert kennen en elkaar makkelijker aanspreekt om iets te vragen of zeggen. De cultuur komt ook open over doordat de deuren van de kantoren en kamers bijna altijd openstaan. Zo loop je sneller bij elkaar langs om iets te vragen of om even een praatje te maken. De gebouwen en kamers zijn open ingericht.

3.6 COMMUNICATIE

Communicatie bij de Parnassia Groep vindt op vele manieren plaats. Zo zijn de verschillende zorgbedrijven actief op social media en elk zorgbedrijf geeft folders en boekjes uit over de zorg die zij verlenen. Daarnaast lopen er altijd diverse campagnes, bijvoorbeeld tegen stigmatisering.

Intern worden er verschillende middelen gebruikt. Intranet het belangrijkste communicatiemiddel dat binnen de gehele organisatie wordt gebruikt. In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op zowel de theorie als praktijk van interne communicatie bij de Parnassia Groep.

4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt een aantal theorieën en basisbegrippen behandeld en toegepast over interne communicatie, kennisdeling en kennismanagement.

4.1 INTERNE COMMUNICATIE

4.1.1 DEFINITIES

Interne communicatie kent vele definities. Onderstaande definities zijn begrijpelijk en geven goed weer wat interne communicatie is. Als er over interne communicatie gesproken wordt, worden deze twee definities dan ook aangehouden.

“Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.” (Reijnders, 2009, p. 122).

Koeleman (2008, p.5) hanteert een definitie van interne communicatie die gedetailleerder is:

“Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen.” Koeleman benadrukt meer de intentie van de boodschap en de context van het proces.

Interne communicatie vindt constant plaats bij de Parnassia Groep. De opdrachtgever en communicatieafdeling geeft aan dat het belangrijkste middel hiervoor intranet is. Hier worden boodschappen geplaatst over zaken betreffende de organisatie, werknemers of belangrijke berichten uit de geestelijke gezondheidszorg. Interne communicatie vindt zowel formeel als informeel plaats. Formeel vindt interne communicatie bijvoorbeeld plaats bij vergaderingen. Informeel vindt interne communicatie bijvoorbeeld plaats als mensen met elkaar spreken over werk op de werkplek of als ze even bij elkaar langs lopen om iets te vragen of te zeggen.

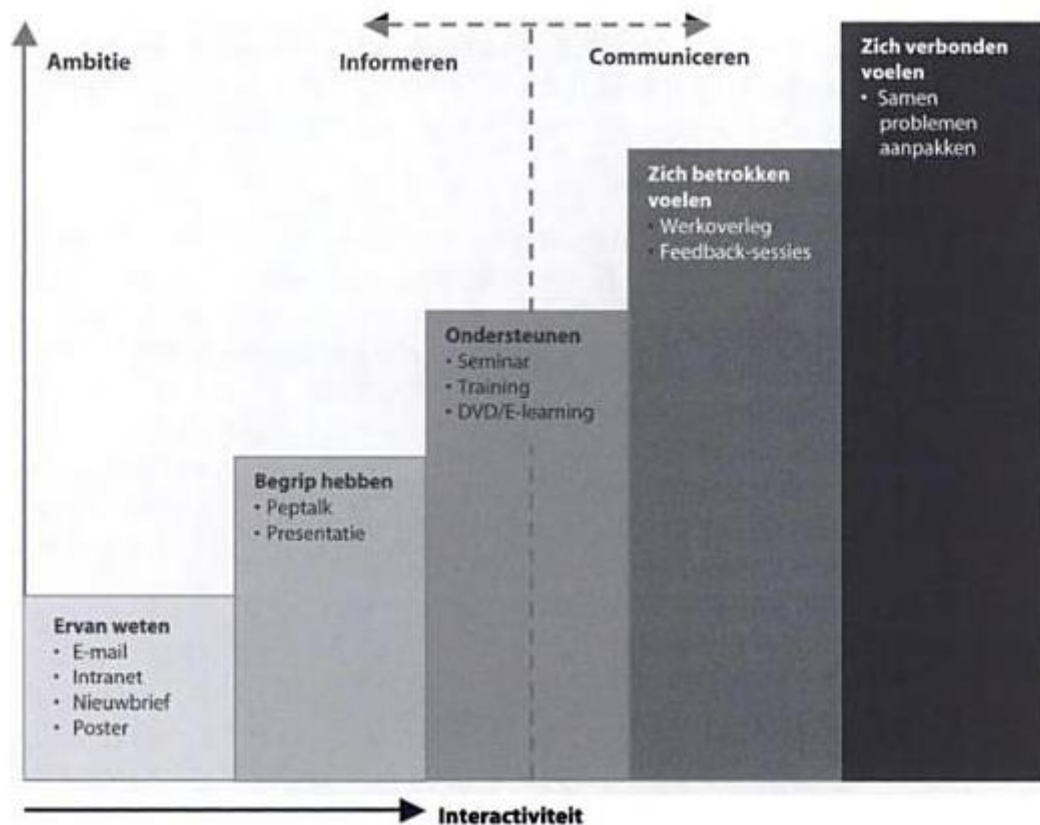
4.1.2 ACTIE-VISIE VERSUS INTERACTIE-VISIE

Er zijn twee verschillende visies op interne communicatie: de actie-visie en de interactie-visie (Reijnders, 2009, p.185). De communicatie bij de Parnassia Groep heeft op dit moment een actie-visie. Dit is bijvoorbeeld goed te merken aan het intranet. De communicatie is daar gericht op

mensen en niet tussen mensen. Medewerkers kunnen nergens op reageren en er is geen mogelijkheid op interactie tussen medewerkers door middel van een forum of chatfunctie. De organisatie maakt gebruik van Yammer, maar dit is (nog) niet geïntegreerd in het intranet en wordt nog maar door weinig medewerkers gebruikt. Dit komt onder andere omdat er niks over Yammer op het intranet staat. De communicatiespecialisten bij de organisatie voeren voornamelijk de rol als adviseur en redacteur. Een kenmerk van de interactie-visie is dat medewerkers een waardevolle bron van kennis en informatie zijn (Reijnders, 2009, p.185).

4.1.3 TRAP VAN QUIRKE

De trap van Quirke is een schema waarin doelen staan die je kunt nastreven met interne communicatie. Deze doelen zijn: ervan weten, begrip hebben, ondersteunen, zich betrokken voelen, zich verbonden voelen. Bij ieder doel staan voorbeelden van middelen gegeven die gebruikt kunnen worden om dit doel te realiseren (Reijnders, 2009, p.124). Op dit moment zit de Parnassia Groep vooral in het linker gedeelte van de trap. Veel gebeurt via intranet en e-mail. Communicatie van directie naar leidinggevenden gebeurt ook via e-mail. De organisatie lijkt op dit moment vooral aan de informeren kant te zitten. Dit is de actie-visie kant, net als hierboven lijkt het er op dat de communicatie bij Parnassia Groep een actie-visie heeft. Er worden ook werkoverleggen gehouden, maar grotendeels bevindt de organisatie zich aan de linkerkant van het midden. Bij de conclusies wordt hier verder op ingegaan. Onderstaande figuur geeft de trap van Quirke weer.



Figuur 4.2 Doelen/middelenschema van Quirke

Figuur 4.1 Trap van Quirke (Reijnders, 2009, p.124)

Zoals in bovenstaande figuur ook is te zien neemt de mate van interactiviteit toe naarmate de ambitie toeneemt. Dit schema kan helpen de juiste middelen te kiezen aan de hand van je doelstellingen.

4.2 KENNISDELEN

Volgens Van Harten (2010) is kennis de voornaamste productiefactor in de psychiatrie, en dus ook bij de Parnassia Groep. Kennis over ziektes, kennis over de doelgroep, kennis over behandelen. Van Harten schrijft hier over: *“Ze bundelen kennis over behandeling en begeleiding en willen de kwaliteit zo hoog mogelijk houden.”* De Parnassia Groep heeft veel kenniswerkers in het primaire proces, en is zodoende een kennis intensieve organisatie (Weggeman, 2000).

4.2.1 DEFINITIES KENNIS

Kennis, informatie en gegevens zijn niet hetzelfde. Er worden velen verschillende definities gegeven.

De omschrijvingen van de begrippen van Ropes & Stam (2008, p. 12) hieronder geven heel duidelijk het verschil aan.

Gegevens: dit zijn symbolische weergaven van waarnemingen. Vaak zijn dit getallen, bijvoorbeeld: de organisatie maakt €50.000,- winst. Gegevens zijn de grondstoffen van informatie.

Informatie: bij informatie zijn gegevens geordend en is er betekenis aan toegekend. Bijvoorbeeld: de organisatie maakt 15% meer winst dan vorig jaar.

Kennis: de optelsom van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures).

Ook Reijnders noemt kennis een breder begrip dan informatie: *“Het is opgebouwd uit informatie én ervaringen én vaardigheden én attitudes”* (Reijnders, 2009, p.312). Dit komt neer op de omschrijving van Ropes & Stam hierboven.

Aarts & van Woerkum (2010, p.204) nemen bij hun omschrijving om de verschillen aan te tonen ook het begrip wijsheid mee: *“... spreken wij van kennis wanneer informatie wordt toegepast in een specifieke context en binnen die specifieke context betekenis krijgt. Informatie is dus datgene wat tot kennis kan leiden. Kennis wordt wijsheid wanneer deze wordt gecombineerd en toegepast vanuit een weloverwogen waardeoordeel.”* Deze omschrijving is minder concreet, maar na het lezen van de twee bovenstaande omschrijvingen is het duidelijk. Zij beschrijven daarbij ook nog hoe kennis over kan gaan in wijsheid.

4.2.2 SOORTEN KENNIS

Reijnders noemt het verschil tussen expliciete kennis en impliciete kennis. Expliciete kennis is informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen en schema's. Overdracht vindt plaats door vormen van onderwijs en het is verkrijgbaar door te studeren. Impliciete kennis is ervaringen, vaardigheden en attitude. Het wordt gedeeld door middel van demonstratie en is verkrijgbaar door te kopiëren en te imiteren.

Ook Aarts en van Woerkum (2010, p.208) onderscheiden verschillende categorieën van kennis:

- Wetenschappelijke kennis en ervaringskennis
 - Wetenschappelijke kennis is het resultaat van een proces waarin kennis wordt getoetst aan de werkelijkheid

- Ervaringskennis is subjectief, onderhevig aan veranderingen en het resultaat van integratie van allerlei vormen van kennis
- Stock knowledge en flow knowledge
 - Stock knowledge is kennis die los van een persoon staat en overdraagbaar is en dan intact blijft
 - Flow knowledge houdt in dat iedere persoon andere kennis in zijn hoofd heeft en boodschappen anders interpreteert. Flow knowledge is niet overdraagbaar
- Impliciete en expliciete kennis
 - Kennis die vooralsnog alleen in hoofden van mensen bestaat wordt impliciete kennis genoemd
 - Expliciete kennis is kennis die we uitspreken, waar we bewust over nadenken

Er worden dus verschillende soorten kennis onderscheiden en daarvan bestaan ook weer verschillende definities. De verschillende omschrijven overlappen elkaar en zijn een goede aanvulling op elkaar, omdat het de begrippen extra duidelijk maakt.

Bertrams (1999) definieert ook nog vier verschillende kennistypen:

- Vakkennis: dit is de kennis die een organisatie nodig heeft om een product of dienst van hoge kwaliteit te leveren. Dit is de kennis die de primaire bedrijfsprocessen ondersteunt.
- Marktkennis: dit is de kennis over de huidige en potentiële markten waarop de organisatie zich richt.
- Klantkennis: dit bestaat uit kennis over de bedrijfsvoering, de activiteiten en de omgeving van de afnemers.
- Bedrijfskennis. Bedrijfskennis kan worden gezien als de schakel tussen vak- en marktkennis. Het gaat hierbij met name om kennis over de strategie, missie en doelen van de eigen organisatie, de structuur van de organisatie, de informele relaties en de eigen kennishuishouding.

Bij de Parnassia Groep zijn alle vier soorten kennis erg belangrijk. Vakkennis is bij de organisatie erg belangrijk, omdat in het primaire proces veel kenniswerkers werken. Het is belangrijk dat zij geschoold blijven om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen en de best mogelijke zorg te kunnen leveren. Om kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren is bedrijfskennis ook erg belangrijk. Zijn medewerkers op de hoogte bij wie ze voor welke kennis terecht kunnen en weten zij wat de doelstellingen van de Parnassia Groep zijn?

4.2.3 KENNISDELING EN KENNISMANAGEMENT

Kennisdeling wordt als volgt omschreven: *“Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g., group, department, or division) is affected by the experience of another.”* (Argote & Ingram, 2000).

Kennismanagement wordt door Rebel (2000) omschreven als: *“De systematische wijze waarop een individu of een systeem (een organisatie) informatie verzamelt, opslaat en beheert en weer oproept in het geheugen en gebruikt voor het nemen van beslissingen.”*

Kennismanagement is dus breder dan kennisdelen. Kennismanagement houdt ook het verzamelen, opslaan en toegankelijk maken van kennis in.

Reijnders (2009, p. 334) beschrijft hoe Van den Hooff concludeert dat het bij kennismanagement gaat om verschillende communicatieprocessen:

- Communiceren over wat je moet weten om te kunnen functioneren;
- Communiceren over wie wat in de organisatie weet;
- Communiceren over welke kennis waar te vinden is;
- Het onderling communiceren van persoonlijke kennis en vaardigheden.

Kennismanagement is gebaseerd op drie basisprincipes:

1. Strategische verankering;
2. Efficiënte en effectieve kennisprocessen;
3. Kennisvriendelijke organisatiefactoren.

(Ropes & Stam, 2008, p.25).

Strategische verankering houdt in dat kennis en kennismanagement moeten bijdragen aan de realisatie van de doelstelling van de Parnassia Groep. Dit zijn de kwaliteit omhoog brengen en de kosten omlaag brengen met als centraal doel: de beste zorg voor patiënten leveren. Het is hierbij een voorwaarde dat aanwezigheid, bewustzijn en acceptatie van deze doelstellingen bij de medewerkers aanwezig zijn. Dit is aan de hand van enquêtes onderzocht. Bij de resultaten in hoofdstuk 6 is te zien dat dit over het algemeen wel het geval is. Het grootste gedeelte van de

medewerkers is op de hoogte van de doelstellingen en de doelstellingen geven dan ook richting aan hun werkzaamheden.

Efficiënte en effectieve kennisprocessen houdt in dat er inzicht is in de werking van kennisprocessen. Kennisprocessen drukken uit wat je met kennis kunt doen: ontwikkelen, borgen, distribueren, combineren, delen, vaststellen, toepassen, gebruiken, verspreiden, vastleggen, evalueren, genereren. Inzicht in de werking van deze processen kan aanknopingspunten geven voor verbetering.

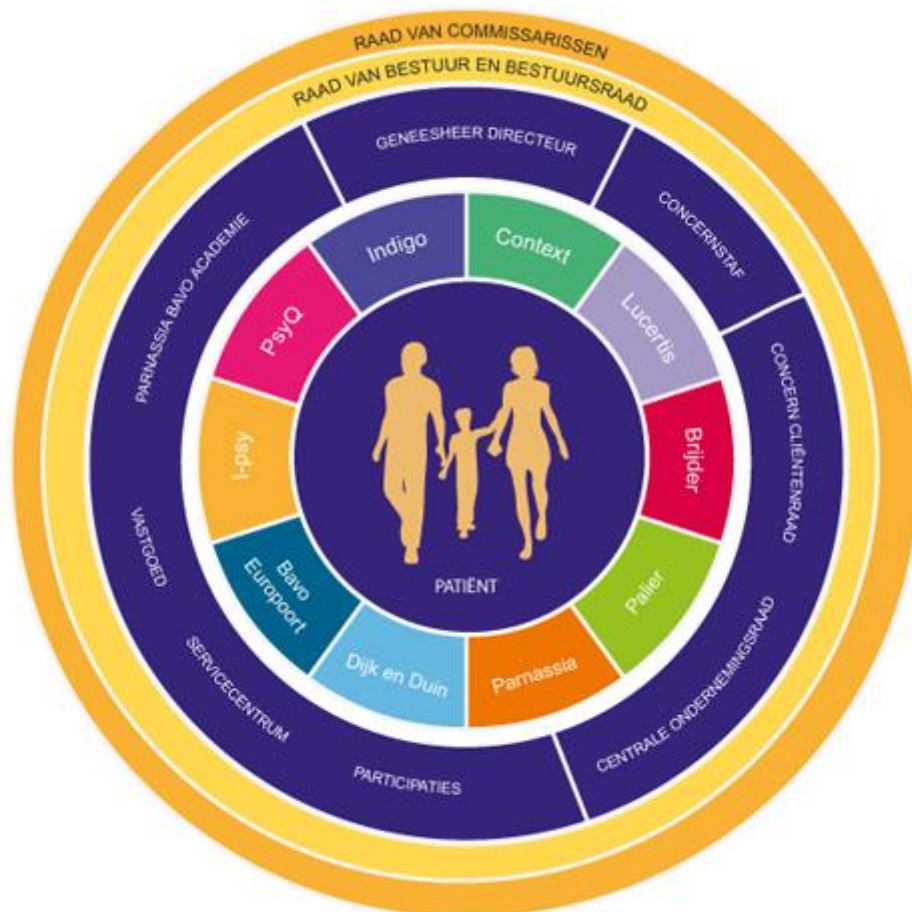
Het laatste principe is de ondersteuning van kennisvriendelijke organisatiefactoren. Het model dat hierbij gebruikt kan worden is het **7S-model** van McKinsey. Het bevat de zeven belangrijkste dimensies van een organisatie die allemaal met elkaar samenhangen: structuur, systemen, stijl van management, staf, sleutelvaardigheden, strategie, significante waarde (Marcus & Van Dam, 2009, p.80). Ook hierbij is het zo dat inzicht in deze dimensies binnen de eigen situatie aanknopingspunten kan geven voor verbetering.

- *Structuur*: de structuur van de Parnassia Groep kan volgens de typologieën van Mintzberg omschreven worden als een combinatie van een professionele bureaucratie en een divisiestructuur.

Mintzberg onderscheidt vijf typen organisatiestructuren aan de hand van vijf basisonderdelen van een organisatie. Deze vijf onderdelen zijn: de uitvoerende kern, het middenkader, de strategische top, de technostructuur en de ondersteunende diensten (Mintzberg, 2006, p. 12). Door verschillende gewichten aan de verschillende onderdelen van een organisatie te hangen, zijn er vijf organisatietypen te onderscheiden: de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie.

Een organisatie is meestal niet te omschrijven aan de hand van één type organisatie. Vaak is het een combinatie van verschillende types. De Parnassia Groep is het beste te omschrijven als een combinatie van een professionele bureaucratie en een divisiestructuur. Een professionele bureaucratie, omdat de organisatie leunt op hoog opgeleide professionals (artsen, psychologen, verpleegkundigen), die controle over hun eigen werk willen. De focus ligt hierbij op de uitvoerende kern. Ook heeft de organisatie een divisiestructuur, omdat het een organisatie is met verschillende zorgbedrijven en één overkoepelend centraal orgaan/hoofdkantoor; de Parnassia Groep. De divisiestructuur focust op het middenkader. Welk onderdeel door de organisatie als belangrijkst wordt gevonden, beïnvloedt de aard van de organisatie. Aan de hand hiervan kunnen strategieën worden bepaald.

Hieronder is de structuur van Parnassia Groep weergegeven. De patiënt staat centraal. Daaromheen staan de verschillende zorgbedrijven. De cirkel daaromheen geeft de ondersteunende diensten en stafdiensten weer, zoals Vastgoed, Servicecentrum en de concernstaf.



Figuur 4.2 Structuur van de Parnassia Groep (Parnassia Groep)

- *Systemen*: dit zijn de informatie- en communicatiestromen binnen de organisatie, zowel informeel als formeel. Deze informatie- en communicatiestromen lopen zowel horizontaal, verticaal als diagonaal. Bij de Parnassia Groep loopt de interne communicatie voornamelijk top-down. Medewerkers worden geïnformeerd door hun leidinggevenden. Er is weinig inspraak van onderaf.
- *Sleutelvaardigheden*: de belangrijkste sleutelvaardigheid van de Parnassia Groep is het aanbod aan verschillende soorten geestelijke gezondheidszorg.

- *Significante waarde: “De Parnassia Groep wil de kwaliteit van leven van haar patiënten en de kwaliteit van de samenleving verbeteren. Dat doen we door het bieden van geestelijke gezondheidszorg en door voortdurend te streven naar verbetering en vernieuwing, met behoud van het goede. Onze deskundige medewerkers werken vanuit een respectvolle en optimistische instelling. We investeren in onderzoek en opleiding, vergaande specialisatie en uitstekende bedrijfsvoering. Zo leveren wij de best mogelijke behandelingen en zorg op maat voor alle patiënten.”* (Parnassia Groep). Hieruit komen de drie kernwaarden van de Parnassia Groep naar voren: deskundigheid, respect en optimisme. Bij alles wat de Parnassia Groep doet, wordt rekening gehouden met deze drie kernwaarden.

4.3 GEDRAGSVERANDERING

4.3.1 ASE-MODEL EN ELM-MODEL

Op dit moment vindt er geen goede kennisdeling plaats bij de Parnassia Groep. Er zal dus gedragsverandering moeten plaatsvinden om te zorgen dat dit wel gaat gebeuren. Met het Attitude – Sociale invloed – Eigen effectiviteits – Model (ASE-Model) kan inzichtelijk worden gemaakt welke overwegingen tot een bepaald gedrag leiden. De theorie lijkt erg op de theorie van gepland gedrag en gaat ervan uit dat het gedrag van mensen gebaseerd is op hun intenties. Deze gedragsintentie wordt bepaald door drie elementen (Brug, Assema & Lechner, 2007, p.92):

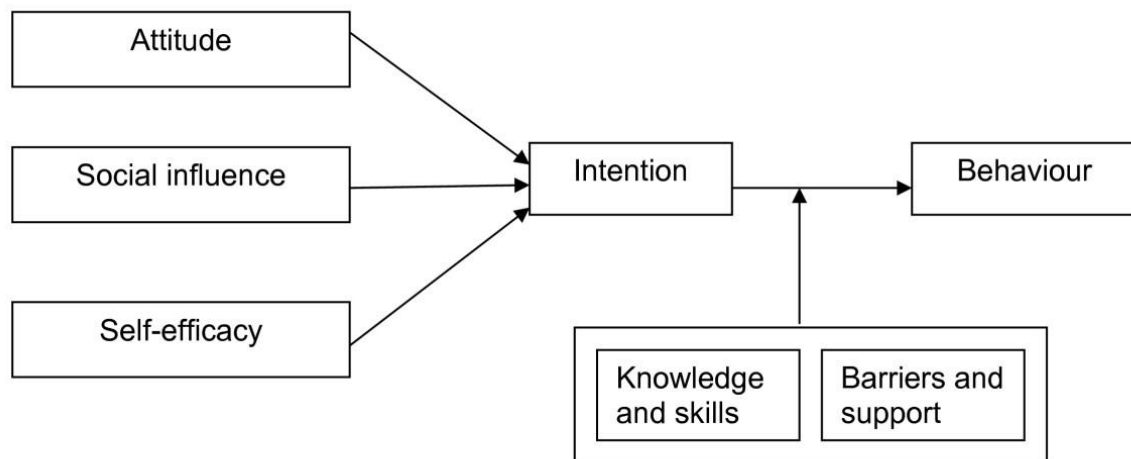
- Attitude:

“Een attitude is een door vroegere informatie en ervaringen gevormde geneigdheid om consequent te reageren op een bepaald idee of object, zoals een product, dienst, merk, bedrijf of persoon” (De Rijcke, 2000, p.74).
- Sociale omgeving:
 - Subjectieve norm: de invloed van de mening van ‘belangrijke’ anderen ten aanzien van het gedrag (Aarts en Van Woerkum, 2010, p.19).
 - Sociale steun: Hierbij gaat het om de directe invloed van anderen. Dit treedt bijvoorbeeld op als mensen je een hart onder de riem steken als je probeert te stoppen met roken (Brug, Assema & Lechner, 2007, p.83).
 - Voorbeeldgedrag: Hierbij gaat het om het leren door te observeren van andermans gedrag (Brug, Assema & Lechner, 2007, p.83).

Bij deze punten gaat het voornamelijk om collega's en je direct leidinggevend. Dit zijn de mensen met wie dagelijks wordt samengewerkt en waar je een voorbeeld aan neemt. Belangrijk is dan dus ook dat de leidinggevend het goede voorbeeld geven.

- Eigen effectiviteit (waargenomen gedragscontrole):

“De persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag daadwerkelijk uitgevoerd kan worden” (Aarts en Van Woerkum, 2010, p.19).



Figuur 4.3 ASE-Model (Aarts en Van Woerkum, 2010)

“Volgens het model voorspellen attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole de intentie tot gedrag, welke vervolgens het gedrag voorspelt” (Brug, Assema & Lechner, 2007, p.92).

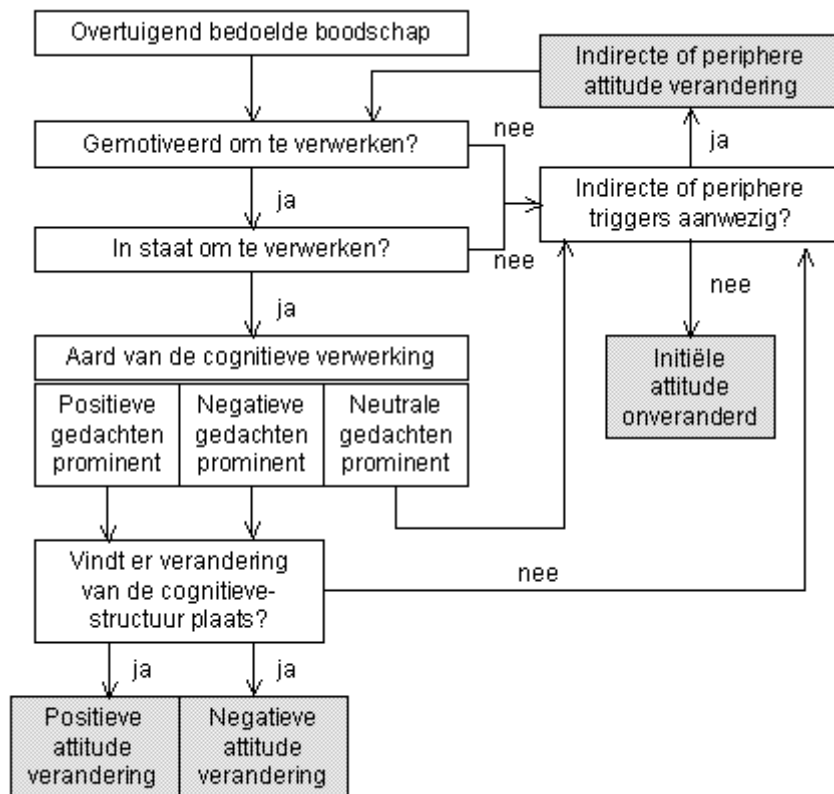
Bij de resultaten en conclusies zal hier verder op ingegaan worden en zal het model toegepast worden.

Met het Elaboration Likelihood Model (ELM) kan geanalyseerd worden wat er kan gebeuren bij pogingen tot beïnvloeden. Dit model is gecreëerd door Petty en Cacioppo, twee Amerikaanse psychologen die zich ermee bezig hielden hoe een bepaalde attitudeverandering tot stand komt. Volgens dit model komt beïnvloeding op twee verschillende manieren tot stand:

- De rechte weg (the central route to persuasion): hierbij wordt zorgvuldig nagedacht over de waarde en juistheid van de argumenten die naar voren worden gebracht.
- Perifere weg (the peripheral route to persuasion): hierbij wordt het beoordelen van nieuwe informatie geleid door *heuristieken*. Er wordt een eenvoudige te snelle stap genomen.

(Aarts & Van Woerkum, 2010, p.43)

“In de huidige context is een heuristiek een eenvoudige regel die mensen gebruiken om te beslissen wat hun attitude is, zonder dat ze veel tijd hoeven te besteden aan het analyseren van de zaak. Voorbeelden van dergelijke heuristieken zijn, ‘deskundigen hebben er verstand van’ en ‘als iemand veel moeilijke woorden gebruikt, moet hij of zijn wel deskundig zijn’.” (Aronson, Vilson & Akert, 2007, p.232)



Figuur 4.4 Elaboration Likelihood Model (Aarts en Van Woerkum, 2010)

De linkerroute zijn de fasen via de rechte weg. De eerste stap heeft te maken met of iemand gemotiveerd is en geïnteresseerd genoeg is om na te denken over de argumenten. Zodra de motivatie er niet is, kun je de beoogde attitude niet meer via de rechte weg bewerkstelligen, maar alleen nog via de perifere weg.

Bij de motivatie spelen twee aspecten een belangrijke rol, namelijk de betrokkenheid bij en de belangstelling voor een bepaald onderwerp en de behoefte aan nadenken.

De eerste twee stappen van de rechte weg zijn erg belangrijk, de motivatie tot verwerking en de bekwaamheid tot verwerking. Als deze twee stappen worden gezet vindt verwerking (elaboration)

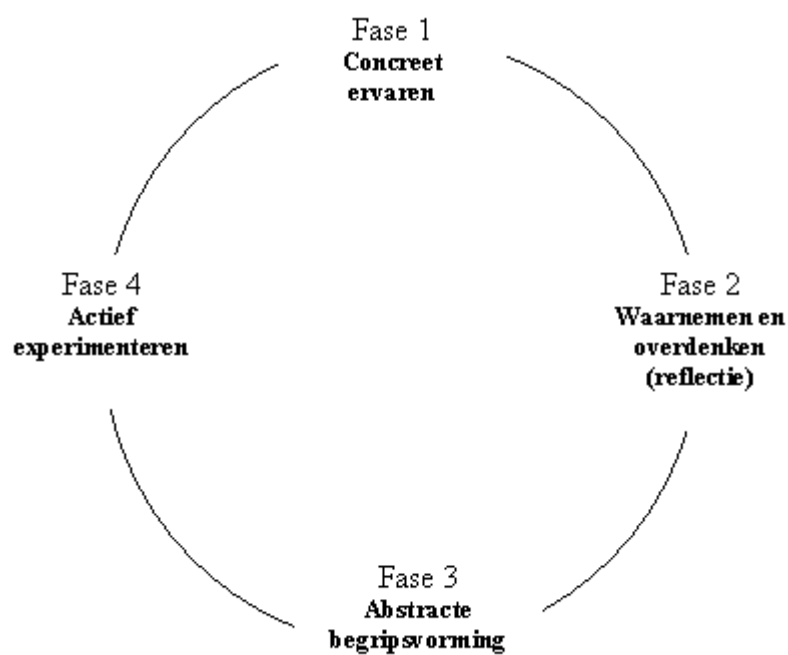
plaats. Als de argumenten dan ook nog op de goede waarde worden geschat, vindt een verandering in de cognitieve structuur plaats die zal resulteren in een duurzame attitudeverandering (Aarts en Van Woerkum, 2010, p.45).

Bij de perifere weg vindt attitudeverandering plaats door middel van heuristieken. Bij deze weg moet er een perifere prikkel aanwezig zijn om een attitudeverandering te bewerkstelligen. Prikkel zijn bijvoorbeeld: het noemen van argumenten, het betrekken van emoties, het betrekken van een geloofwaardige bron en een aantrekkelijke verpakking van de boodschap (Aarts en Van Woerkum, 2010, p.45). Aarts en Van Woerkum (2010) zeggen het volgende over attitudeverandering via deze weg: *“Onderzoek laat zien dat meningen die via de perifere route zijn gevormd, veelal een tijdelijk karakter dragen en dus eenvoudig kunnen worden veranderd door nieuwe perifere prikkels of argumenten”* (p.46).

Ook dit model zal in combinatie met het hiervoor besproken ASE-Model besproken worden bij de conclusies.

4.3.2 LEERCIRKEL VAN KOLB

Mensen kunnen door middel van leren een koppeling maken tussen zichzelf en hun omgeving, Leren is het creatieve vermogen om ons aan te passen aan onze omgeving (Aarts en Van Woerkum, 2010, p.219). Wanneer medewerkers gemotiveerd zijn en de intentie hebben om kennis te delen zullen zij moeten leren hoe dit toe te passen. Leren is ook wel een proces dat leidt tot gedragsverandering. Kolb heeft de leercirkel ontwikkeld om aan te geven hoe mensen leren. Hij onderscheidt vier manieren waarop mensen leren. Deze worden weergegeven als vier fasen die elkaar opvolgen. Je maakt iets mee (ervaring), daar ga je over nadenken (reflectie), je krijgt nieuwe inzichten of zoekt bewust informatie op (begripsvorming) en vervolgens pas je bepaalde inzichten of theorieën toe (actief experimenteren) (De Galan, 2003). Elke fase van de cirkel wordt doorlopen, maar je hoeft niet per se bij fase 1 te beginnen. Iedereen heeft zijn eigen leerstijl. De ene persoon zoekt eerst theoretische feiten op en de ander begint gewoon met experimenteren. Je moet echter wel alle fases doorlopen en geen fases overslaan. Volgens Kolb (1974) kun je namelijk alleen een duurzame gedragsverandering bewerkstelligen als je de gehele cirkel doorloopt, zonder fases over te slaan.



Figuur 4.5 Leercirkel van Kolb (thesis.nl)

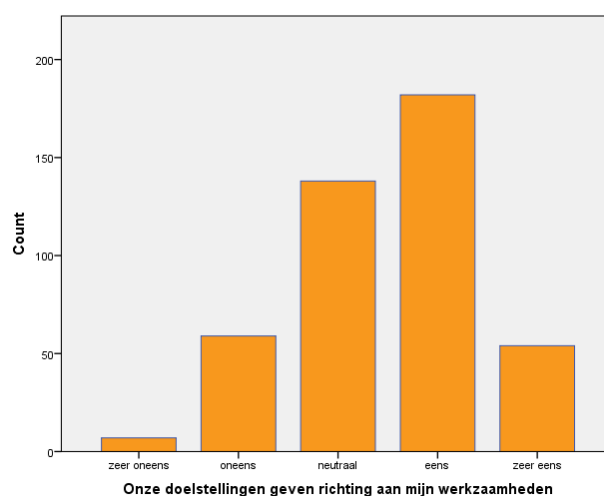
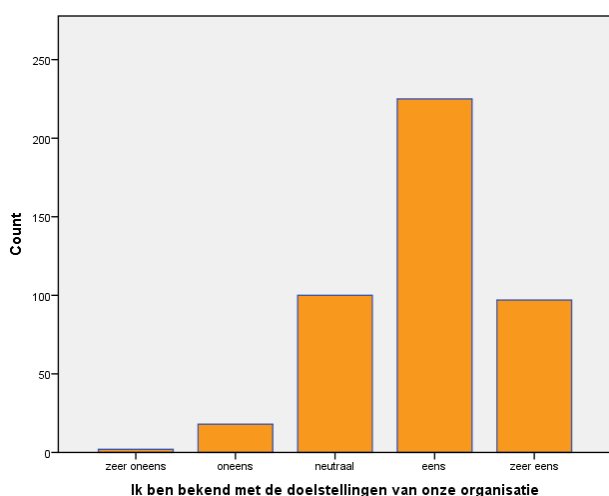
5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Middels kwantitatief onderzoek is onderzocht hoe de kennisdeling tussen medewerkers en leidinggevendenden bij de Parnassia Groep verbeterd kan worden. Hiervoor is gebruik gemaakt van enquêtes. Uit de berekening bij de onderzoeksmethode bleek dat er 368 ingevulde enquêtes nodig waren voor een betrouwbaar resultaat. Dit aantal is behaald: 381 werknemers van de Parnassia Groep hebben de enquête helemaal ingevuld. In totaal zijn er 494 mensen aan begonnen. Van deze groep hebben 113 mensen de enquête dus weg geklikt. Dit gebeurde op verschillende plekken in de enquête: aan het begin en ook richting het einde. Dit komt waarschijnlijk doordat de enquête vrij lang was. De resultaten van mensen die middenin de enquête hebben weg geklikt zijn wel gewoon meegenomen in de resultaten. De enquête is per e-mail naar 2025 mensen verstuurd en heeft twee weken open gestaan. Na één week is er een herinnering verstuurd per e-mail. Na deze twee weken was er voldoende respons en werd de enquête gesloten.

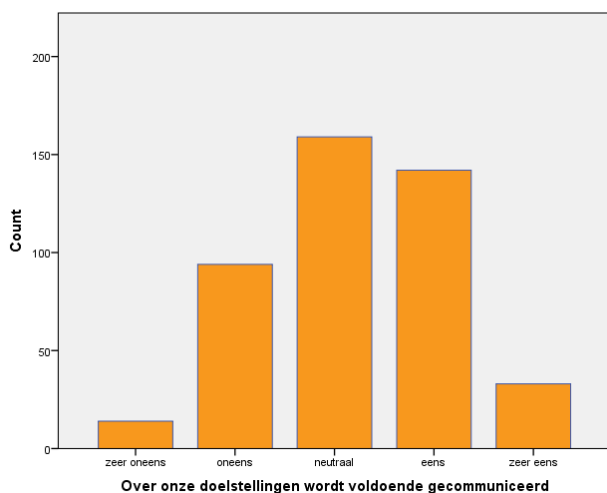
Alle enquêtevragen, de begeleidende brief, en een overzicht van alle resultaten zijn te vinden in de bijlagen.

5.1 DOELSTELLINGEN

In de theorie is besproken dat aanwezigheid en bewustzijn van de doelstellingen van een organisatie belangrijk zijn bij kennisdelen en kennismanagement. Met kennismanagement wil je uiteindelijk ook bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

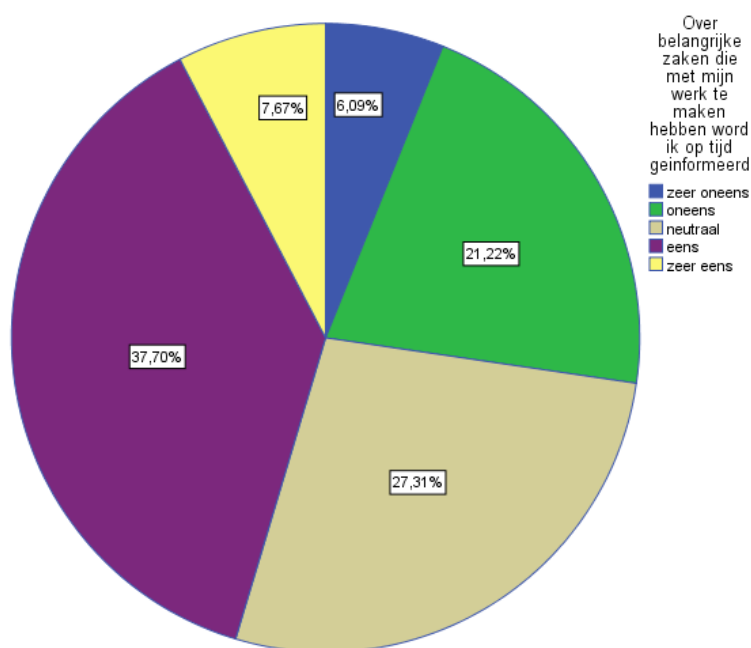
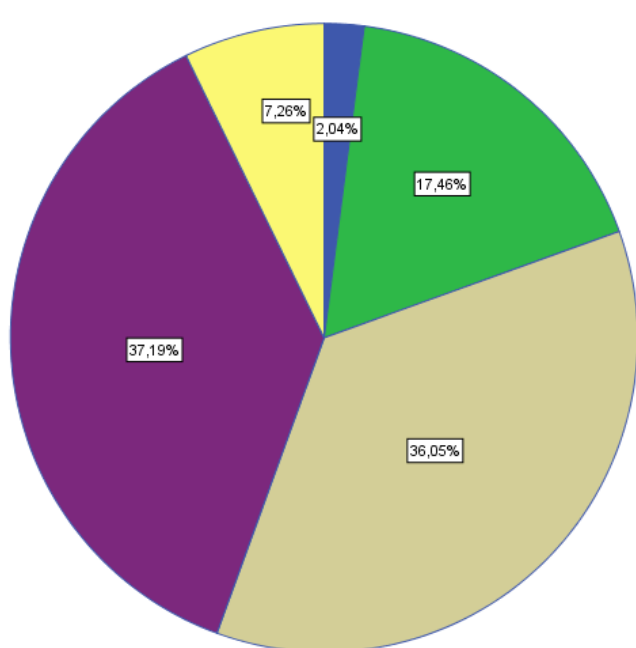


Medewerkers zijn bekend met de doelstellingen en bij de meeste mensen geven de doelstellingen dan ook richting aan hun werkzaamheden.

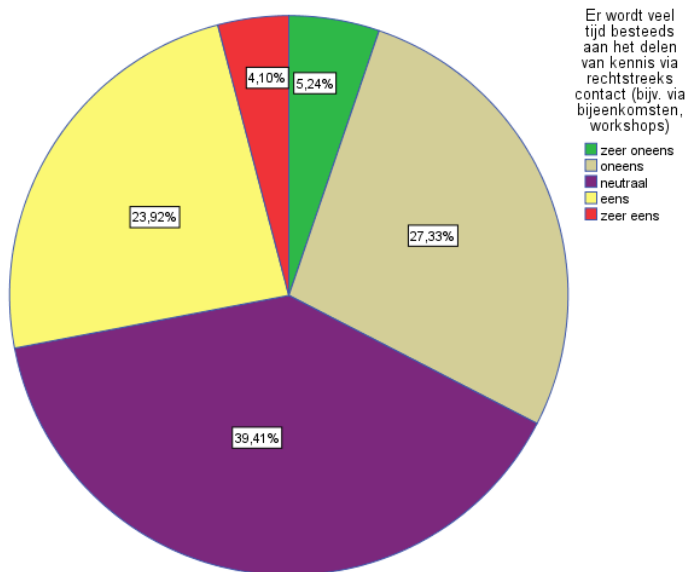
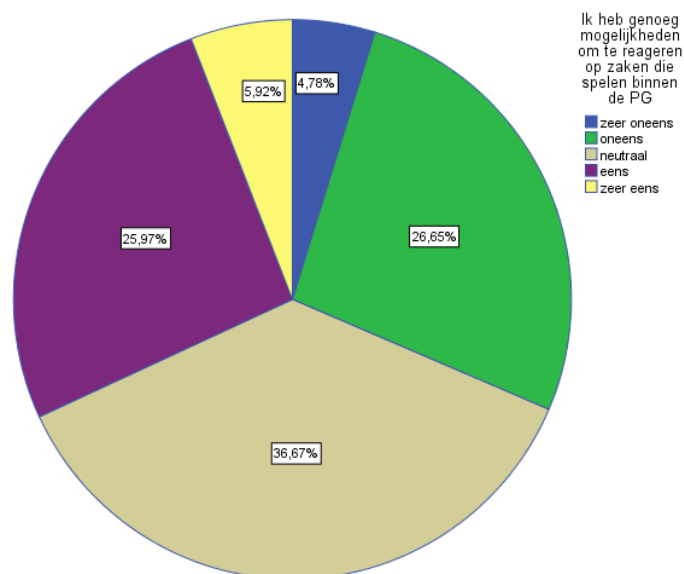
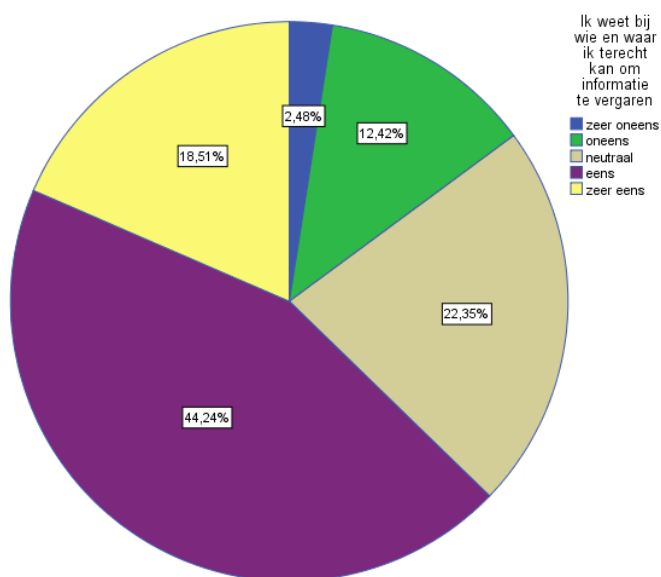


Of er voldoende wordt gecommuniceerd over de doelstellingen wordt voornamelijk met neutraal beantwoord en 25 % is het hier niet mee eens. Over het algemeen zijn de respondenten het hier mee eens.

5.2 INFORMATIE, KENNIS EN KENNISDELING



Minder dan 20% van de respondenten is niet op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen binnen de Parnassia Groep. Het merendeel dus wel. Daarnaast vindt 28% dat zij niet op tijd worden geïnformeerd over belangrijke zaken die met hun werk te maken hebben. Het grootste gedeelte van de respondenten vindt dat zij wel op tijd worden geïnformeerd. 27% reageert neutraal.



Het grootste gedeelte van de medewerkers weet bij wie en waar ze terecht kunnen om informatie te vergaren. Bijna 20% is het hier zelfs zeer mee eens. Meer dan een kwart vindt dat er niet genoeg mogelijkheden zijn om te reageren op zaken die binnen de Parnassia Groep spelen.

In totaal reageert driekwart van de mensen oneens of neutraal op de vraag of er veel tijd wordt besteed aan het delen van kennis via rechtstreeks contact.

5.3 BEREIDHEID KENNISDELING

Medewerkers hebben geen moeite met het delen van kennis/informatie

	Frequentie	Percentage
zeer oneens	13	3,0
oneens	66	15,0
neutraal	151	34,4
eens	170	38,7
zeer eens	39	8,9
Total	439	100,0

Kennis/informatie wordt actief gedeeld tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven

	Frequentie	Percentage
zeer oneens	49	11,2
oneens	160	36,5
neutraal	150	34,2
eens	68	15,5
zeer eens	11	2,5
Total	438	100,0

Kennis/informatie wordt actief gedeeld tussen verschillende niveaus

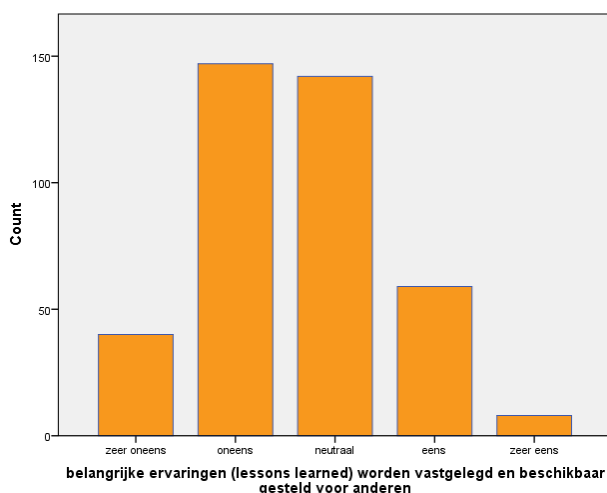
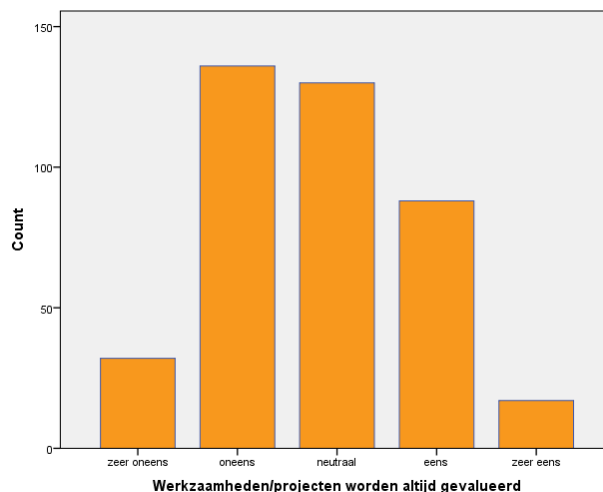
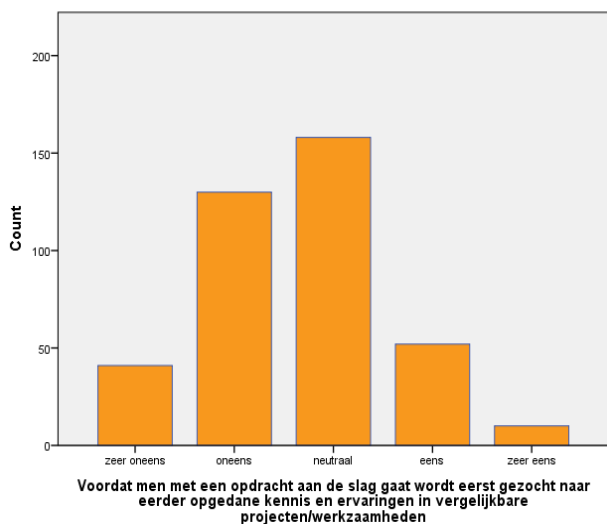
	Frequentie	Percentage
zeer oneens	24	5,4
oneens	108	24,4

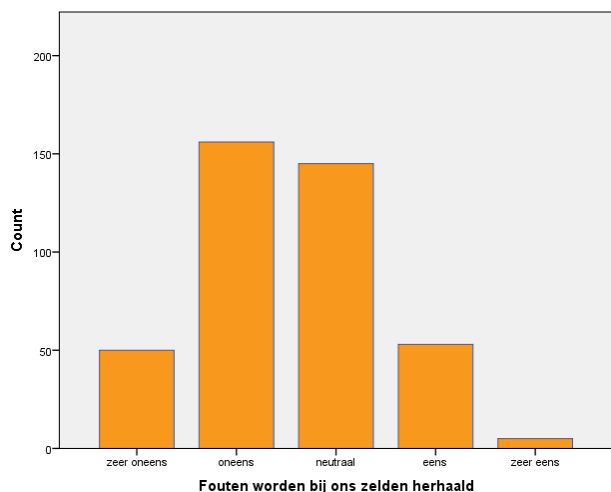
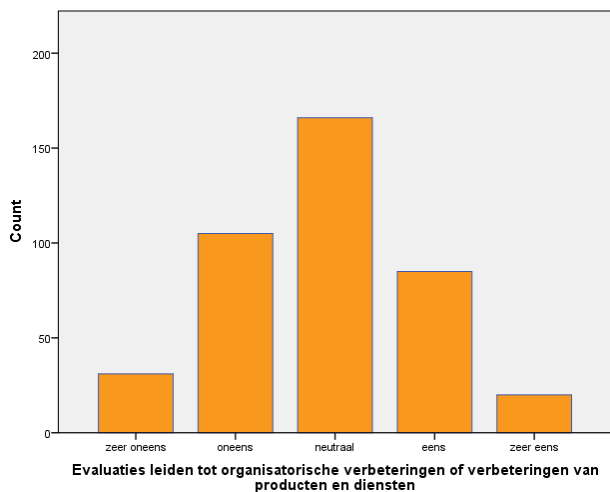
neutraal	156	35,3
eens	133	30,1
zeer eens	21	4,8
Total	442	100,0

Uit de drie bovenstaande vragen komt naar voren dat medewerkers over het algemeen niet echt moeite hebben met het delen van kennis en informatie. Een grote groep heeft gereageerd met neutraal, maar de meeste respondenten hebben eens ingevuld.

Ondanks dat medewerkers hier blijkbaar niet echt moeite mee hebben, wordt kennis en informatie niet actief gedeeld. Voornamelijk niet tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven. Bijna de helft van de respondenten geeft dit aan. Tussen verschillende niveaus wordt kennis en informatie wel actiever gedeeld, maar nog steeds geeft een groot gedeelte (30%) aan het niet eens te zijn met de stelling.

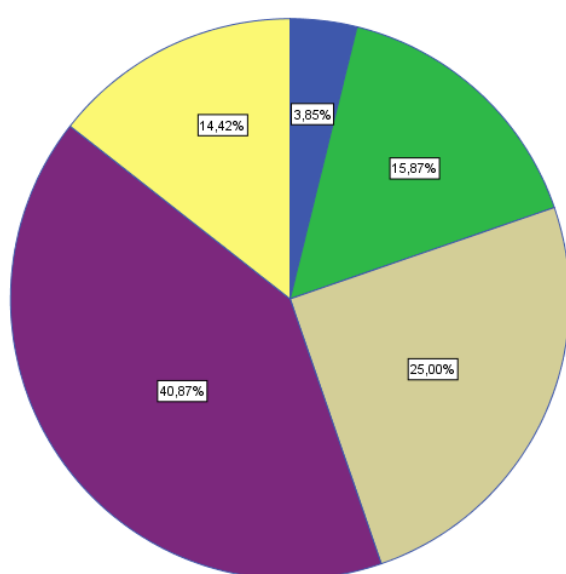
5.4 VASTLEGGING



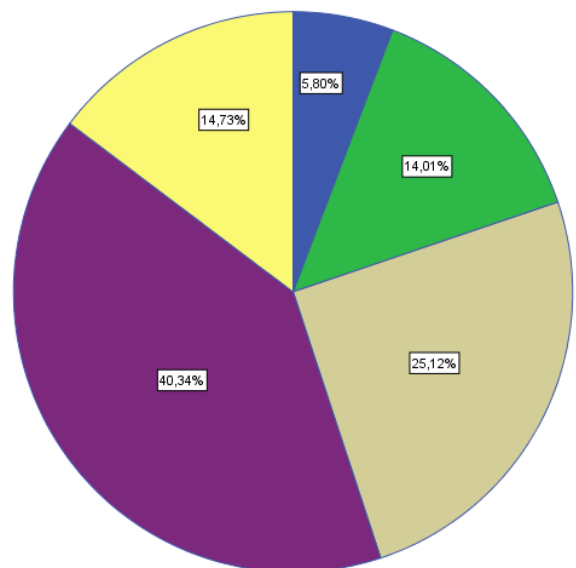


Op het gebied van vastlegging van kennis zijn de respondenten een stuk negatiever. In de grafieken is goed te zien dat veel respondenten het oneens zijn met de stellingen hierover. Bij het starten van een opdracht wordt niet eerst gezocht naar eerder opgedane kennis of ervaringen in vergelijkbare projecten of werkzaamheden. Werkzaamheden worden niet altijd geëvalueerd en vastgelegd voor anderen. Fouten worden dan ook herhaald en evaluaties leiden niet tot organisatorische verbeteringen of verbeteringen van producten of diensten.

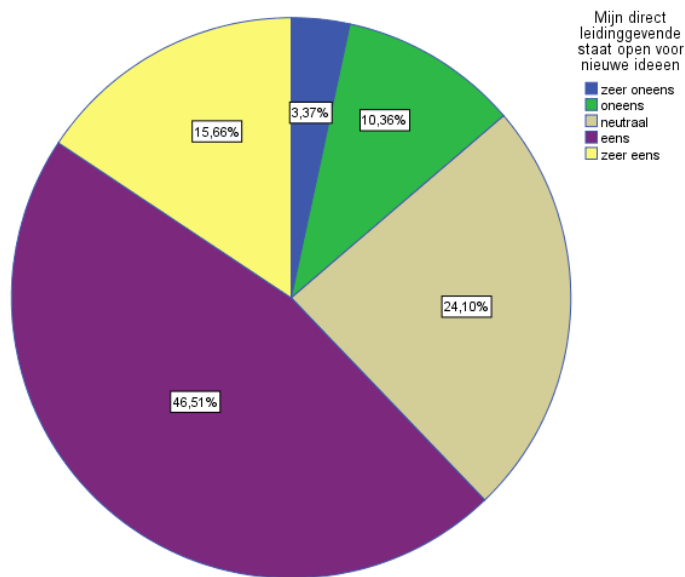
5.5 DIRECT LEIDINGGEVENDE



■ zeer oneens
■ oneens
■ neutraal
■ eens
■ zeer eens



■ zeer oneens
■ oneens
■ neutraal
■ eens
■ zeer eens



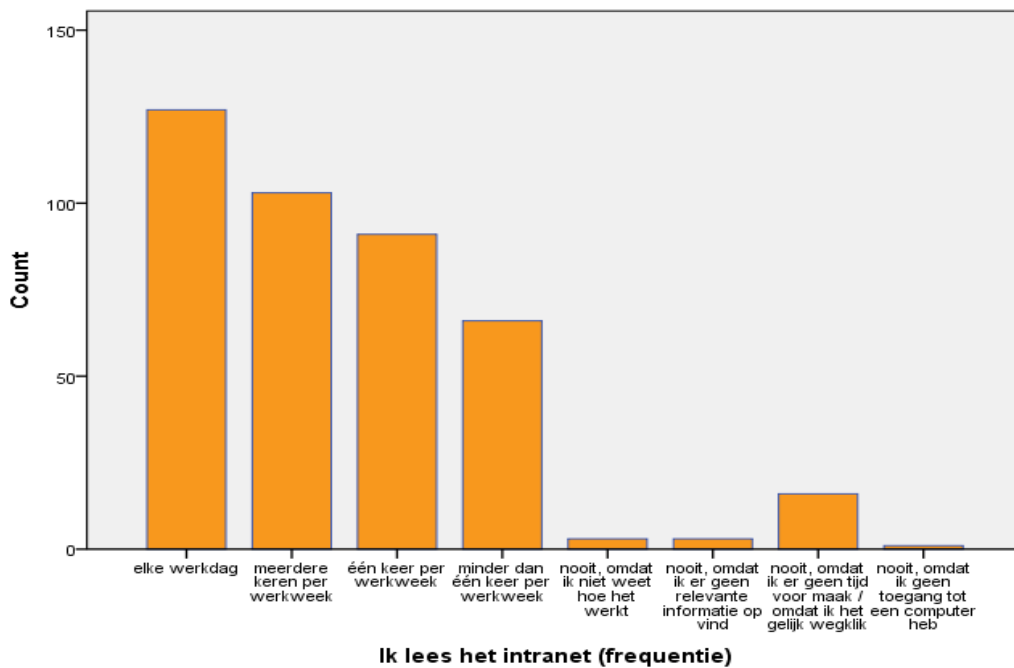
Op de stellingen over de direct leidinggevende wordt veelal neutraal of tevreden gereageerd. Bijna 20% vindt dat de direct leidinggevende hem/haar niet motiveert om te leren en zich verder te ontwikkelen. 14% vindt dat de direct leidinggevende niet openstaat voor nieuwe ideeën en 19% ervaart niet dat de direct

leidinggevende hem/haar stimuleert om kennis te delen met anderen. De rest vindt dit wel of reageert neutraal. Op alle drie de stellingen is ongeveer 55-60% het hiermee eens of zeer eens.

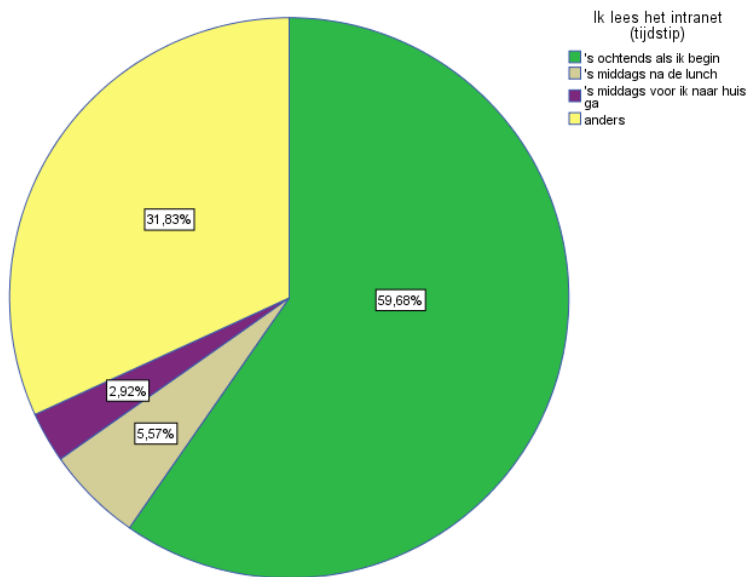
5.6 INTRANET

Van de ondervraagden hebben 410 mensen aangegeven toegang tot een computer te hebben op het werk. Eén persoon zegt geen toegang tot een computer te hebben op werk. Alle medewerkers hebben thuis toegang tot het intranet en hun e-mail. Deze vraag is dus toch gesteld in de enquête, omdat het niet betekent als mensen de enquête invullen, zij ook op het werk toegang hebben tot een computer.

Intranet wordt door de organisatie gezien als het belangrijkste communicatiemiddel binnen de Parnassia Groep. Om te onderzoeken of de medewerkers dit ook vinden en het ook daadwerkelijk veel gebruiken is gekeken naar wanneer medewerkers op het intranet zitten, hoe vaak en wat ze van het huidige intranet vinden.



Van de 410 mensen die deze vraag hebben ingevuld, lezen 127 werknemers elke dag het intranet. Dit houdt in dat 69% van de werknemers niet elke dag het intranet lezen. Als je kijkt naar hoeveel mensen elke werkdag of meerdere keren per werkweek het intranet lezen kom je op een aantal van



230 (56%) werknemers. Iets meer dan 5% kijkt zelfs nooit op het intranet.

Het kan handig zijn om te weten wanneer mensen op het intranet zitten. Hier kan dan rekening meer worden gehouden bij het plaatsen van nieuwe berichten. Als je weet wanneer de meeste mensen kijken, kun je dan juist een belangrijk bericht plaatsen. Met het huidige systeem komen nieuwe berichten bovenaan en verschuift de rest

steeds meer naar beneden waardoor niet altijd het belangrijkste bovenaan staat. Ongeveer 60% geeft aan in de ochtend het intranet te bekijken. Een groot gedeelte gaf 'anders' aan. Hier werd vooral aangegeven dat medewerkers onregelmatig werken dus dat het daar aan ligt, dat medewerkers tussendoor kijken als ze tijd hebben, dat ze thuis kijken en dat het verschillend is wanneer ze kijken.

Ik kan informatie goed en snel vinden op het intranet

	Frequentie	Percentage
zeer oneens	42	10,3
oneens	113	27,8
neutraal	134	33,0
eens	105	25,9
zeer eens	12	3,0
Total	406	100,0

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers Informatie niet goed en snel kunnen vinden op het intranet.

Bij de open vraag of mensen iets missen op het intranet werd door bijna alle respondenten iets ingevuld wat zij missen of niet goed vinden. De resultaten die hieruit naar voren kwamen zijn te vinden in de bijlagen.

Het intranet wordt gezien als een goed middel om elkaar te informeren:

Ik vind het intranet een goed middel om elkaar te informeren

	Frequentie	Percentage
zeer oneens	14	3,4
oneens	48	11,8
neutraal	104	25,6
eens	194	47,8
zeer eens	46	11,3
Total	406	100,0

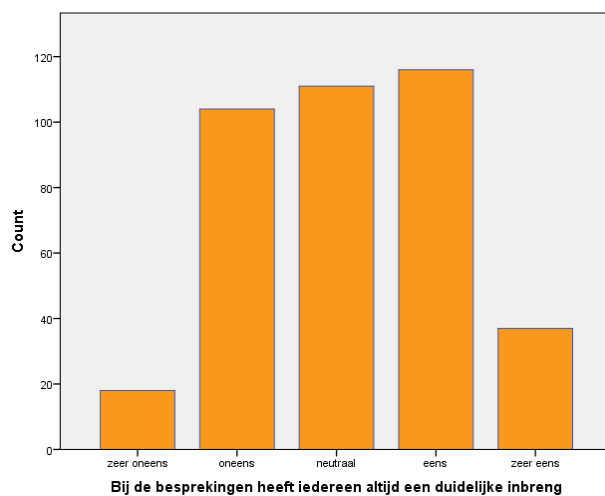
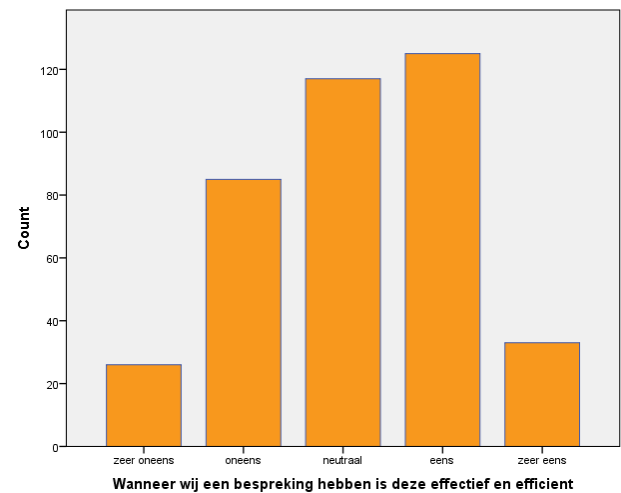
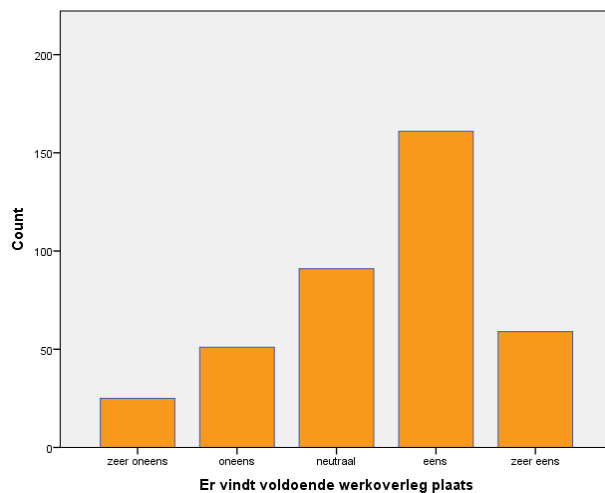
Het meest voorkomende antwoord is 4 (modus) en dit betekent dus dat de meeste mensen het met deze stelling eens zijn.

5.7 INFORMATIE

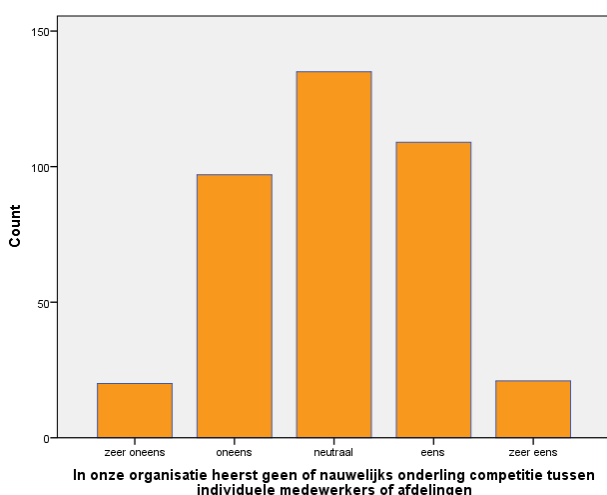
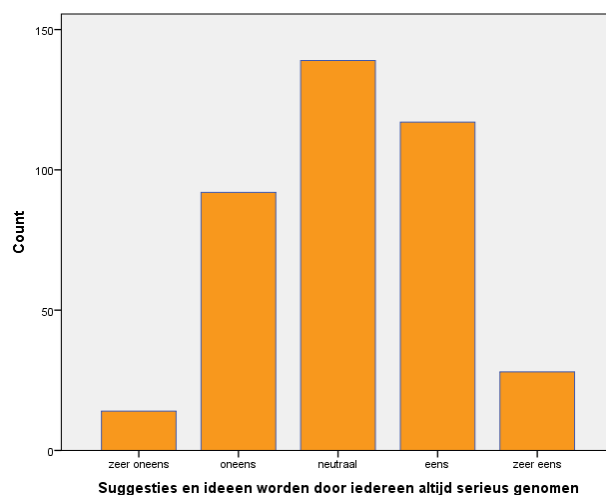
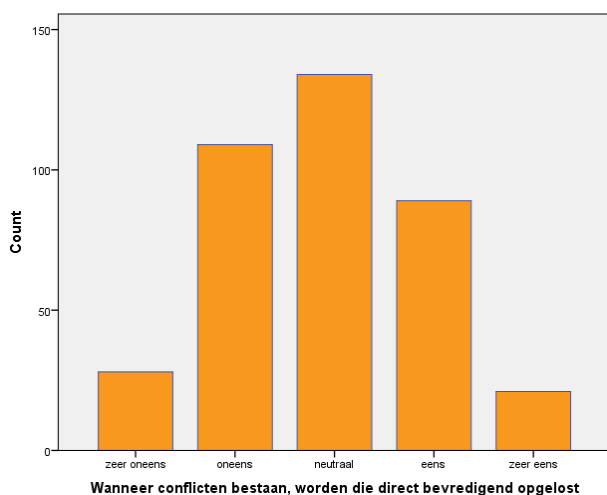
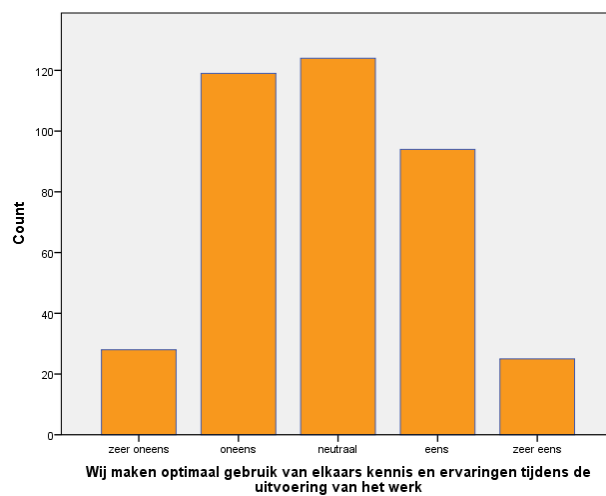
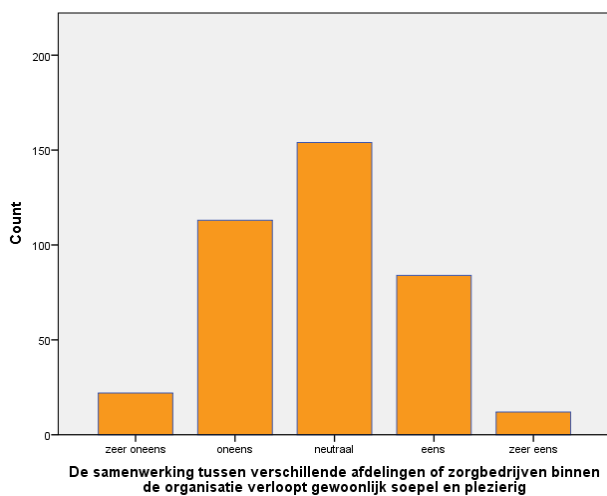
In de enquête werd gevraagd over welke onderwerpen de respondenten meer informatie willen ontvangen. Hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk. De vijf belangrijkste zijn:

- Nieuwe producten 229 respondenten
- Zorginhoudelijke ontwikkelingen en richtlijnen 220 respondenten
- Ontwikkelingen in de markt 213 respondenten
- Tevredenheid van onze cliënten 201 respondenten
- Opleidingsmogelijkheden 193 respondenten

5.8 SAMENWERKING EN KENNISDELING



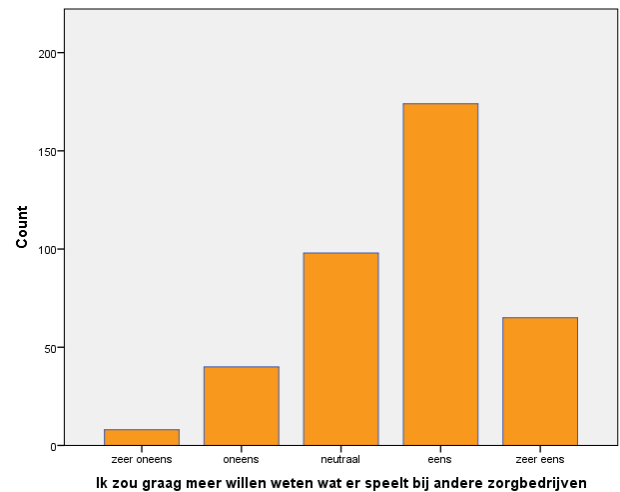
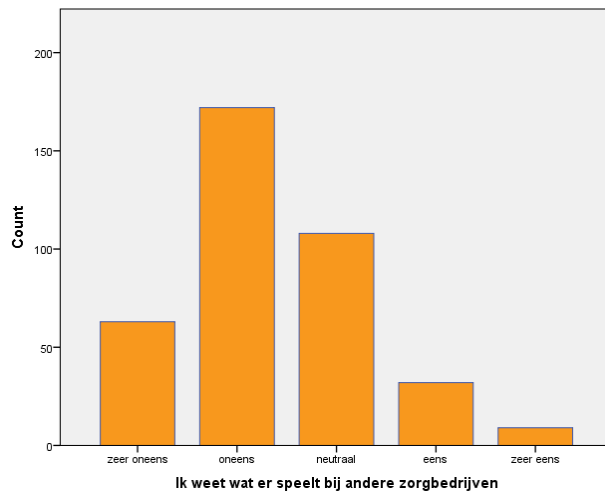
Uit de grafieken komt naar voren dat er voldoende werkoverleg plaats vindt. Deze besprekingen zijn echter niet altijd effectief en efficiënt en niet iedereen heeft altijd een duidelijke inbreng.



In bovenstaande grafieken is goed te zien dat de samenwerking tussen verschillende afdelingen of zorgbedrijven niet altijd soepel verloopt en dat er geen optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis en ervaringen. Conflicten worden dan ook niet direct bevredigend opgelost. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat suggesties en ideeën door iedereen altijd serieus genomen worden. Toch is er nog een vrij grote

groep het hier niet mee eens. Ook is gekeken of er onderling competitie heerst tussen medewerkers of afdelingen. Dit om te kijken naar de bereidheid van medewerkers om kennis te delen en naar de

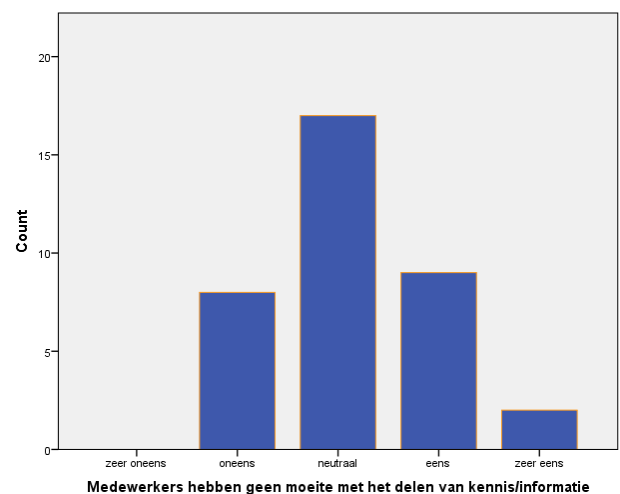
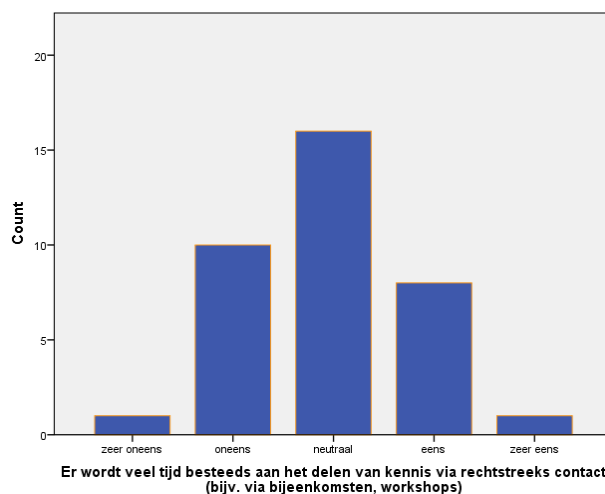
samenwerking. De meeste mensen vinden dat en geen onderlinge competitie heerst of reageerden neutraal. Ook hier is toch een vrij grote groep het er niet mee eens.



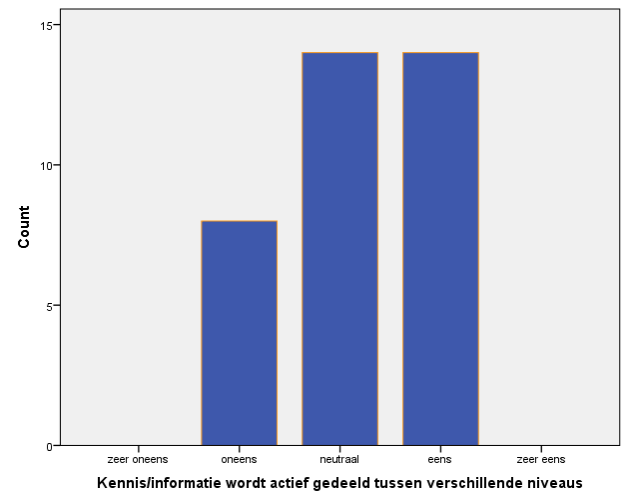
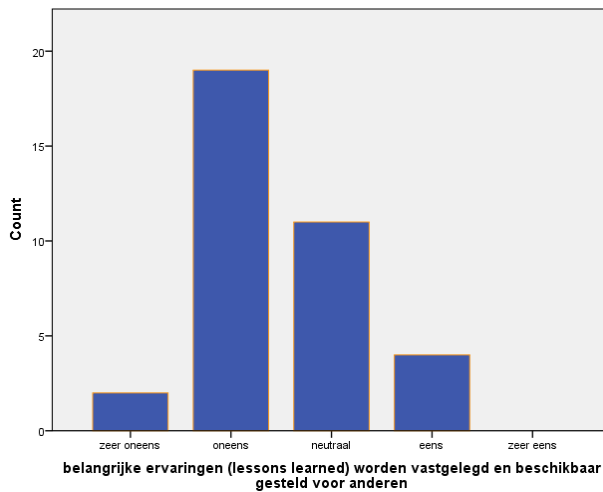
Duidelijk is dat medewerkers niet goed weten wat er bij andere zorgbedrijven speelt. Zij geven aan dit wel meer te willen weten.

5.9 LEIDINGEVENDEN

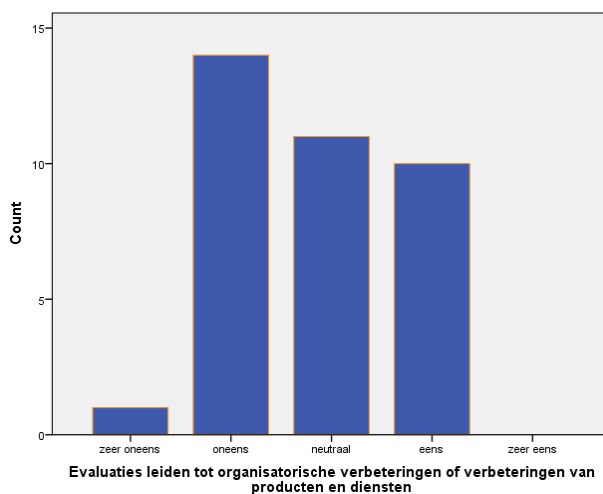
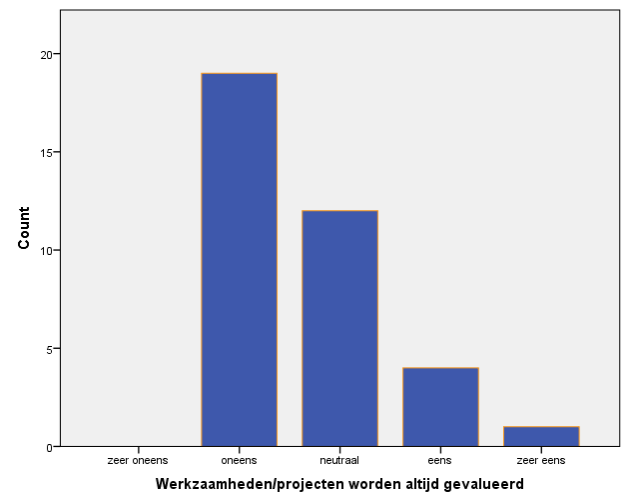
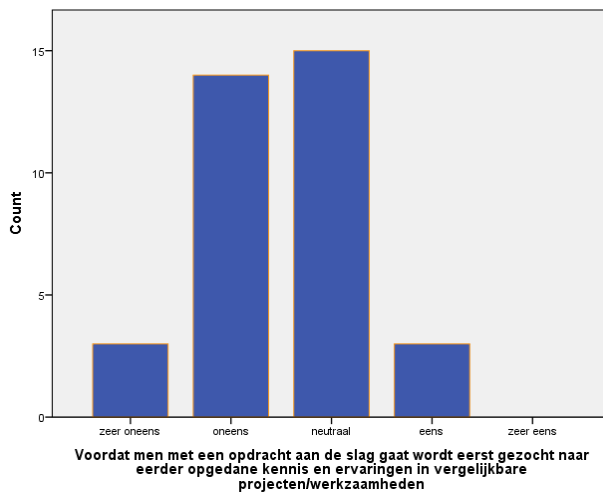
Een aantal vragen wordt extra uitgelicht, waarbij alleen naar de functie leidinggevende wordt gekeken.



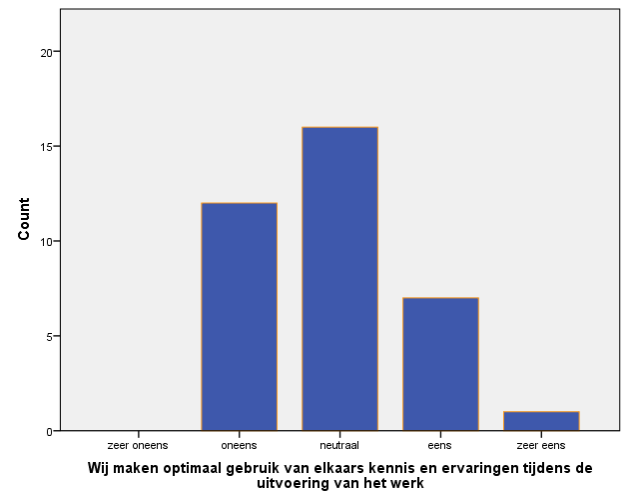
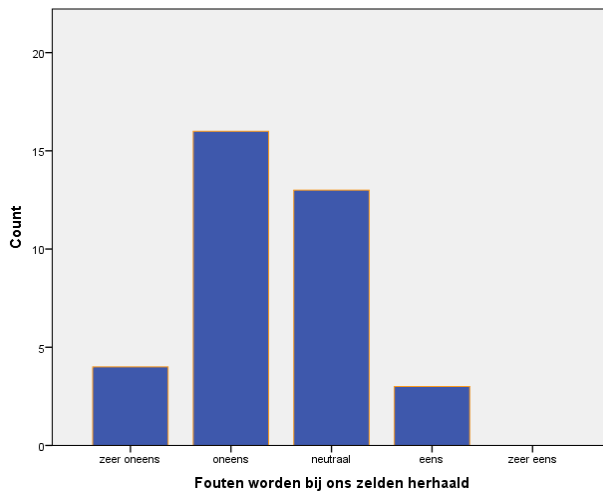
Van de groep leidinggevende vindt een groot deel dat er meer tijd besteed moet worden aan het delen van kennis via rechtstreeks contact. Ook zij geven aan dat medewerkers geen moeite hebben met het delen van kennis en informatie.



Uit bovenstaande grafiek blijkt zeer duidelijk dat kennis en informatie niet actief wordt gedeeld tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven.



Werkzaamheden en projecten worden niet goed geëvalueerd en kennis wordt niet goed vastgelegd. Evaluaties leiden dan ook niet tot organisatorische verbeteringen of verbeteringen van producten of diensten.

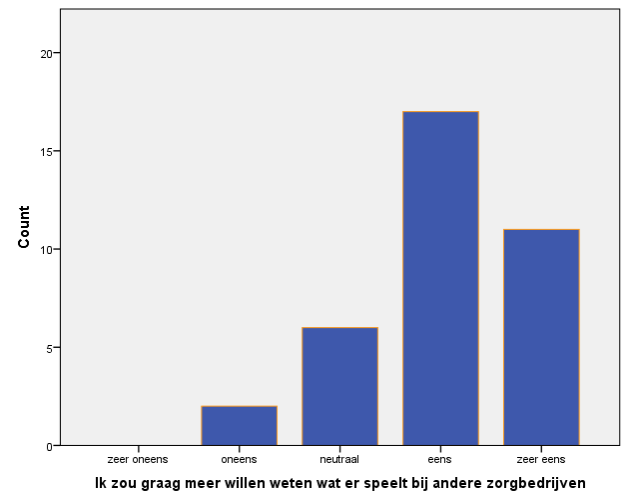
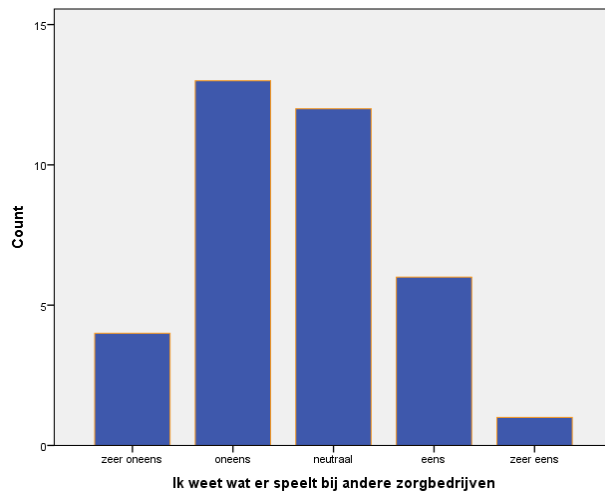


Er wordt niet goed geëvalueerd en kennis wordt niet goed vastgelegd. In de twee grafieken hierboven is dat ook te zien dat fouten wel herhaald worden en dat er geen optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaar kennis en ervaringen.

Ik lees het intranet (frequentie)

	Frequentie	Percentage
elke werkdag	20	55,6
meerdere keren per werkweek	8	22,2
één keer per werkweek	5	13,9
minder dan één keer per werkweek	3	8,3
Total	36	100,0

Niet alle leidinggevenden lezen het intranet elke dag. 55,6% leest het intranet wel elke dag. 14% leest het intranet één keer per week en van de leidinggevenden leest 8,3% het intranet minder dan één keer per week.



Leidinggevend en weten niet goed wat er speelt bij de andere zorgbedrijven. Zij willen dit wel graag.

5.10 OPEN VRAGEN

Aan het einde van de enquête was er de mogelijkheid om suggesties te geven die kunnen bijdragen aan een verbetering en de mogelijkheid om andere op-/aanmerkingen, complimenten of klachten in te vullen. De reacties die hier ingevuld werden, staan in de bijlagen. De belangrijkste conclusies hiervan staan in de bijlagen.

5.11 SAMENHANG

Er is gekeken tussen welke variabelen een samenhang is. Dit is gedaan door middel van het berekenen van de Spearman's rangcorrelatie met SPSS.

Er zijn geen opvallend sterke verbanden of verrassende verbanden uit naar voren gekomen. In de bijlagen is een overzicht te vinden van een aantal lichte verbanden.

6. CONCLUSIES

Hieronder worden de belangrijkste conclusies uit de resultaten besproken. Aan de hand hiervan worden in het volgende hoofdstuk aanbevelingen gedaan.

Vastlegging

Op het gebied van het vastleggen van kennis is er veel te verbeteren. Er wordt niet gezocht naar eerder opgedane kennis en ervaringen, werkzaamheden en projecten worden niet altijd geëvalueerd en belangrijke ervaringen worden niet vastgelegd. Fouten kunnen hierdoor dan ook sneller herhaald worden.

Samenwerking en kennisdeling

Er komt duidelijk naar voren dat samenwerking en kennisdelingen tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven niet soepel verloopt. Daarnaast wordt er geen optimaal gebruik gemaakt van elkaars kennis en ervaringen en conflicten worden niet direct bevredigend opgelost. Een groot deel weet niet wat er speelt bij andere zorgbedrijven en zou dit wel graag willen weten. Er komt dan ook naar voren dat er vooral een verbetering van informatie-uitwisseling moet plaatsvinden tussen afdelingen onderling en zorgbedrijven onderling.

Intranet

Iets minder dan de helft van de werknemers leest het intranet dus één keer per werkweek of minder. Deze werknemers missen dus veel berichten die op het intranet geplaatst worden. Medewerkers zijn niet positief over hoe goed en snel ze informatie kunnen vinden op het intranet. Ze hebben soms het idee het wiel opnieuw uit te moeten vinden. Op het huidige intranet is veel aan te merken. Bij de resultaten was te zien wat de respondenten vinden dat er mist. Hier zijn dus veel verbeterpunten. Het intranet wordt wel als een goed middel gezien om kennis te delen. De belangrijkste conclusies hierbij zijn dat het onoverzichtelijk is, de zoekfunctie is niet goed en het is niet interactief.

Bereidheid kennisdeling

Medewerkers hebben geen moeite met het delen van kennis. Kennis wordt echter niet actief gedeeld tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven.

Informatie, kennis en kennisdeling

Van de respondenten vindt 28 % dat zij niet op tijd worden geïnformeerd over belangrijke zaken die met hun werk te maken hebben. Over het algemeen weten mensen waar ze terecht kunnen om informatie te vergaren. Velen vinden echter dat ze niet genoeg mogelijkheden hebben om te reageren op zaken die spelen binnen de Parnassia Groep en dat er meer tijd besteed mag worden aan het delen van kennis via rechtstreeks contact.

Doelstellingen

De medewerkers zijn bekend met de doelstellingen. Dit is positief. Slechts 24 van de 481 respondenten niet. Bij veel medewerkers geven de doelstellingen richting aan hun werkzaamheden. Het merendeel vindt dat er voldoende over de doelstellingen wordt gecommuniceerd.

Direct leidinggevende

De meeste respondenten zijn tevreden over hun direct leidinggevend. Er is wel een aantal verbeterpunten op het gebied van kennis delen, zoals het motiveren van hun medewerkers om kennis te delen of zichzelf verder te ontwikkelen.

Informatie

Top 5 waar medewerkers meer informatie over willen:

1. Nieuwe producten en diensten
2. Zorginhoudelijke ontwikkelingen en richtlijnen
3. Ontwikkelingen in de markt
4. Tevredenheid van de cliënten
5. Opleidingsmogelijkheden

Leidinggevenden

Punten waarvan uit de resultaten komt dat die volgens leidinggevend verbeterd moeten worden:

- Het delen van kennis via rechtstreeks contact
- Actieve kennisdelingen tussen afdelingen en zorgbedrijven
- Actieve kennisdeling tussen verschillende niveaus.
- Zoeken naar eerder opgedane kennis en ervaringen in vergelijkbare projecten/werkzaamheden

- Evaluaties werkzaamheden
- Vastlegging belangrijke ervaringen
- Organisatorische verbeteringen of verbeteringen van producten of diensten door evaluaties
- Herhalen van fouten
- Optimaal gebruiken van elkaars kennis en ervaringen tijdens de uitvoering van het werk
- Kennis over wat er speelt bij andere zorgbedrijven

Opvallend:

- bijna 14 % van de leidinggevenden leest het intranet maar één keer per werkweek en meer dan 8 % leest het intranet minder dan één keer per werkweek
- Leidinggevenden geven aan niet te weten wat er speelt bij andere zorgbedrijven

Dit zijn twee punten die verrassend zijn aangezien het leidinggevenden zijn. Je zou verwachten dat zij elke dag het intranet zouden lezen en dat zij zouden weten wat er speelt bij andere zorgbedrijven.

Twee belangrijke punten waar iets aan gedaan moet worden

Leidinggevenden geven aan dat medewerkers wel bereid zijn om kennis te delen, maar dat dit niet actief gebeurt tussen afdelingen en zorgbedrijven. Ook zij geven aan dat de verbetering van informatie-uitwisseling plaats moet vinden tussen de zorgbedrijven onderling en afdelingen onderling.

7. AANBEVELINGEN

De drie belangrijkste conclusies die naar voren kwamen en die verbeterd moeten worden zijn:

- Kennis wordt niet goed gedeeld tussen verschillende zorgbedrijven en medewerkers weten niet wat er speelt bij andere zorgbedrijven. De samenwerking verloopt dan ook niet altijd soepel.
- Kennis en ervaringen worden niet geëvalueerd en vastgelegd.
- Met betrekking tot alleen leidinggevenden: zij weten niet wat er speelt bij andere zorgbedrijven en zij bekijken het intranet niet elke dag (kan het intranet dan wel ingezet worden als belangrijkste communicatiemiddel).
- Het intranet is sterk verouderd en er mist veel op het huidige intranet.

7.1 VAN ACTIE-VISIE NAAR INTERACTIE-VISIE

Bij het theoretisch kader zijn deze visies besproken en is de trap van Quirke aan bod gekomen. De Parnassia Groep zit op dit moment aan de actie-visie kant. Er wordt namelijk puur informatie gezonden. Er zijn weinig mogelijkheden om te reageren op zaken. Als je naar de trap van Quirke kijkt wil je van de 'ervan weten' -kant naar de 'zich verbonden voelen' en 'zich betrokken voelen' –kant. Hiervoor zal de communicatie interactief moeten worden. Uit de resultaten van de enquêtes komt duidelijk naar voren dat hier veel behoefte aan is. Door de communicatie interactief te maken kun je een aantal zaken verbeteren. Medewerkers kunnen reageren op elkaar en op die manier van elkaar leren. Dit kan bijvoorbeeld door het intranet aan te passen en interactief te maken, bijvoorbeeld door Yammer te koppelen aan het intranet. Uit de enquêtes blijkt dat hier behoefte aan is. Maar niet alleen digitale middelen zijn hierbij noodzakelijk. Als je terugkijkt naar de trap van Quirke worden de middelen werkoverleg, feedbacksessies en samen problemen aanpakken genoemd.

Hierboven werd besproken dat er meer via de interactie-visie gewerkt moet worden. Hierbij is interactieve kennisontwikkeling belangrijk, dit houdt namelijk de inrichting van het wegennet in waarlangs kennis wordt overgebracht (Aarts en Van Woerkum, 2010). De volgende drie punten zijn goed om aan te pakken bij de Parnassia Groep:

- Van eenzijdig naar wederkerig
 - Er moeten middelen ingezet worden die tweerichtingsverkeer mogelijk maken. Denk hierbij aan, zoals eerder vernoemd, het intranet dat aangepast moet worden en directe kennisdeling door middelen van bijvoorbeeld overleggen, werkbezoeken en gelegenheden waar werknemers hun kennis, ervaringen en ideeën kunnen uitwisselen.
- Van centraal naar decentraal
 - Leidinggevenden moeten meer op de werkvloer komen en luisteren naar de ideeën en ervaringen van werknemers. Dit zou kunnen door bezoeken aan de verschillende zorginstellingen en door dagen mee te lopen op verschillende afdelingen.
- Van statisch naar dynamisch
 - Innovatie is nooit klaar en kennisontwikkeling is dan ook een proces dat constant doorgaat. Er zouden regelmatig gelegenheden georganiseerd moeten worden om kennis en ideeën uit te wisselen. Dit kan binnen een afdeling, tussen verschillende afdelingen binnen een zorgbedrijf of tussen verschillende zorgbedrijven. Op verschillende schalen is dit nodig om een dynamische organisatie te zijn die interactief kennis deelt.

7.2 VERANDERING GEDRAG

Bij de theorie is uitgebreid ingegaan op het ASE-Model, het ELM-Model en de leercirkel van Kolb. Uit de resultaten blijkt dus dat medewerkers wel bereid zijn kennis te delen. Dit betekent dat ze wel al de juiste attitude hebben ten opzichte van kennisdelen. Uit het ASE-Model bleek dat om het juiste gedrag te vertonen de medewerkers wel de intentie moeten hebben om bepaald gedrag te vertonen. Blijkbaar moet de attitude van de medewerkers toch veranderd worden zodat ze ook daadwerkelijk de intentie krijgen om kennis te gaan delen. Uit het ELM-Model komt naar voren dat een attitude te veranderen is door middel van perifere prikkels, maar dat er dan geen blijvende verandering optreedt. Om een blijvende attitudeverandering te realiseren is het beter om de rechte weg te volgen. Via het handige schema van het ELM-Model kun je de verschillende wegen volgen en kijken wat werkt en wat niet werkt en wat je moet doen om het op te lossen. Uit de resultaten lijkt het niet mis te gaan bij de eerste stap: motivatie. Medewerkers lijken bereid te zijn kennis te delen, maar blijkbaar mist er toch wel iets bij de motivatie. Dit kan komen doordat ze toch niet geïnteresseerd zijn of niet de behoefte hebben om erover na te denken. Motivatie kan opgewekt worden door het onderwerp kennisdelen te koppelen aan onderwerpen die ze wel interesseren en die

ze belangrijk vinden. Door op deze manier met de communicatie om te gaan is de kans groter dat gewenste effect bereikt wordt; dat medewerkers kennis gaan delen. Door interne communicatie zo in te zetten, kan de attitude van de medewerkers veranderd worden, waarna ook de intentie om juist gedrag daadwerkelijk te gaan vertonen kan ontstaan. Als deze intentie er is, zal het gedrag veranderen.

7.3 VASTLEGGING

Het belangrijkste dat nog niet gebeurt, is het vastleggen van kennis en ervaringen. Projecten moeten na afloop geëvalueerd worden en deze evaluaties moeten vastgelegd worden. Wanneer dit met alle projecten wordt gedaan, zou dit een hoop tijd schelen. Mensen hoeven niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden en fouten worden minder herhaald. Deze evaluaties moeten dan wel plaatsvinden met medewerkers van de werkvloer erbij. Hier zou een platform voor gecreëerd moeten worden.

7.4 SAMENWERKING TUSSEN AFDELINGEN EN ZORGBEDRIJVEN

De samenwerking tussen afdelingen en zorgbedrijven verloopt niet goed. Mensen zijn niet op de hoogte van wat er bij andere zorgbedrijven of op andere afdelingen speelt. Het zou goed zijn om iets te organiseren waarbij mensen op een andere afdeling meelopen en zo zien wat andere afdelingen doen. Ook moet op het intranet een duidelijk overzicht komen met wat welke afdeling doet en hoe die bereikbaar is. Door alles duidelijk inzichtbaar te maken, wordt het doorverwijzen ook makkelijk gemaakt. Het intranet kan gebruikt worden om mensen op de hoogte te houden van wat er bij andere zorgbedrijven speelt. Ook zouden managers van elk zorgbedrijf maandelijks bij elkaar kunnen komen om dit te bespreken. De managers kunnen dit dan weer terugkoppelen naar hun medewerkers.

7.5 BETROKKENHEID MANAGERS EN BESTUUR

De betrokkenheid van de managers en het bestuur bij de werkvloer kan groter. Op deze manier weten ze beter wat er speelt. Dit is belangrijk voor het maken van beleid, strategieën en het nemen van beslissingen of het invoeren van nieuwe procedures. Wanneer zij goed op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer speelt, kan dit soepeler gaan. Dit kan tijd en weerstand schelen. Dit kan

bijvoorbeeld gerealiseerd worden door managers één keer per maand op de werkvloer te laten meehelpen. Praten met verpleegkundigen en behandelaren, maar ook praten met cliënten, want de kwaliteit moet voorop blijven staan. Medewerkers zouden ook makkelijk suggesties en ideeën moeten kunnen aandragen. Via intranet zou er een duidelijke eenvoudige ideeënbuss kunnen zijn. Om dit te stimuleren kan er gewerkt worden met beloningen, zoals een prijs.

Bij nieuwe ontwikkelingen en veranderingen is het ook belangrijk dat daar snel mee naar buiten wordt getreden richting de medewerkers. Belangrijke zaken kunnen het beste via directe communicatie worden vermeld. Het is dus echt belangrijk dat ze op de werkvloer komen. Daarnaast is terugkoppeling vanaf de werkvloer belangrijk.

7.6 INTRANET

Het intranet is flink verouderd. Er wordt geen geld beschikbaar gesteld om een geheel nieuw intranet aan te schaffen dus het huidige intranet moet verbeterd worden. Kort de belangrijkste aanbevelingen voor het intranet:

- Een goed telefoonboek met alle werknemers en alle telefoonnummers. Ook van afdelingen, zorgbedrijven en belangrijke instanties. Het is belangrijk dat dit goed te vinden is.
- Een smoelenboek met alle medewerkers. Hierbij staat een foto van de werknemer. Handig hierbij zou zijn als de functie, het telefoonnummer etc. van de werknemer erbij staat.
- Een goede navigatie
- Pakkende titels en teksten en een goede selectie van berichten
- Een leuke column of ‘een dag uit het leven van ...’
- Een goede zoekfunctie
- Koppeling met bijvoorbeeld Yammer
- Reactiemogelijkheid op berichten

7.7 OVERIG

Er zou meer tijd vrij gemaakt moeten worden voor kennisdelen via direct contact door middel van themabijeenkomsten, werkbezoeken, evaluaties. Per zorgbedrijf zouden leidinggevendenden hiervoor kunnen zorgen.

Om alles te kunnen realiseren is het belangrijk dat er communicatieplannen worden gemaakt voor de interne communicatie en kennisdeling. Het is goed om dit te maken en te zorgen dat het kort en bondig te vinden is voor iedereen. Dit stimuleert ook de synergie tussen medewerkers, afdelingen en zorgbedrijven.

Aanbevelingen samengevat:

- Van actie-visie naar interactie-visie
 - Van eenzijdig naar wederkerig
 - Van centraal naar decentraal
 - Van statisch naar dynamisch
 - Voorbeelden middelen:
 - Intranet interactief maken door bijvoorbeeld te koppelen aan Yammer
 - Werkoverleg
 - Feedbacksessies
- Verandering gedrag
 - Attitude en motivatie aanpassen
- Vastleggen kennis en ervaringen
 - Projecten en werkzaamheden evalueren
 - Platform creëren voor vastleggen kennis en ervaringen
- Verbeteren samenwerken tussen afdelingen en zorgbedrijven
 - Door meeloopdagen en werkbezoeken
- Betrokkenheid managers en leidinggevenden bij de werkvloer vergroten
 - Door meeloopdagen en werkbezoeken
- Intranet vernieuwen
 - Interactief maken, bijvoorbeeld door koppeling Yammer
- Meer kennisdelen via direct contact
 - Door middel van themabijeenkomsten en feedbacksessies
- Communicatieplannen maken

LITERATUURLIJST

- Aarts, N. & Woerkum, van C. (2010). *Strategische communicatie*. Assen: Van Gorcum
- Allesovermarktonderzoek.nl. (2013). Berekenen van steekproefgrootte. Geraadpleegd op 4 februari 2013 via: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproef-berekenen>
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basic for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 82, 150-169.
- Aronson, E., Vilson, T. & Akert, R. (2007). *Sociale Psychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie, kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum
- Brug, J., Assema, van P., & Lechner, L. (2007). *Gezondheidsvoorlichtingen gedragsverandering*. Assen: Van Gorcum
- Desmidt, S. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven: Uitgever LannooCampus
- Galan, de K. (2003). *Trainen, een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
-
- Harten, P.N. van (2010). Wetenschappelijk onderzoek in ggz-instellingen. Tijdschrift voor Psychiatrie. Geraadpleegd op 22 maart 2013 via: http://www.tijdschriftvoorpsychiatrie.nl/assets/articles/articles_2904pdf.pdf

- Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als management instrument*. Amsterdam: Kluwer
- Marcus, J. & Dam, van N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Parnassia Groep. (n.a.). *Missie*. Geraadpleegd op 4 februari 2013 via:
<http://www.parnassiagroep.nl/over-pbg/missie>
- Parnassia Groep. (n.a.). *Over Parnassia Groep*. Geraadpleegd op 4 februari 2013 via:
<http://www.werkenbijparnassiabavogroep.nl/home/over-parnassia-bavo-groep/over-parnassia-bavo-groep>
- Raad van Bestuur. (2010). *Een andere instelling. Bedrijfsplan Parnassia Bavo Groep 2011-2013*. Den Haag: Parnassia Bavo Groep
- Reijnders, E. (2009). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum
- Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional*. Assen: Van Gorcum
- Rijcke, de J. (2007). *Handboek Marketing*. Apeldoorn: Garant
- Ropes, D. & Stam, C. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement*. Meppel: Boom Onderwijs
- Rutten, H.J. & Valk, S. (2011). *Maatschappelijk Verslag 2011. Onderdeel van het Jaardocument 2011 Parnassia Bavo Groep*. Den Haag: Parnassia Groep
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum

- Zimbardo, P., Weber, A. & Johnson, R. (2005). *Psychologie. Een inleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

BIJLAGE 1 BEGELEIDENDE BRIEF ENQUÊTE

Beste medewerker van de Parnassia Groep,

Graag wil ik meer inzicht in uw mening over de interne communicatie bij de Parnassia Groep. Door middel van een enquête krijgt u de kans om (geheel anoniem) uw mening te geven over diverse zaken betreffende de interne communicatie van de organisatie. Het doel van dit onderzoek is om verbeteringen rondom dit onderwerp in te voeren.

Ik ben een vierdejaars studente Communicatie aan de Haagse Hogeschool en momenteel ben ik aan het afstuderen bij de Parnassia Groep. Ik doe een onderzoek naar hoe de interne communicatie bij de organisatie verbeterd kan worden en hiervoor heb ik dus uw mening nodig. Zou u de enquête willen invullen? Op deze manier helpt u niet alleen mij, maar ook zorgt u ervoor dat ik met een goed advies kan komen waardoor de interne communicatie binnen uw organisatie verbeterd kan worden.

Het invullen van de enquête duurt ongeveer 15 minuten. **De enquête is VOLLEDIG ANONIEM en de resultaten worden vertrouwelijk behandeld!**

Via onderstaande link komt u bij de enquête:

<http://www.thesistools.com/web/?id=335270>

U kunt de enquête t/m donderdag 18 april invullen.

Alvast hartelijk dank voor uw tijd!

Voor vragen of opmerkingen kunt u contact met mij opnemen per mail:
meandra.dejong@parnassiagroep.nl

Met vriendelijke groet,

Meandra de Jong
Stagiaire Marketing & Communicatie
Parnassia Groep

BIJALGE 2 ENQUÊTE

Deze enquête wordt uitgevoerd naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek naar de interne communicatie bij de Parnassia Groep. Door middel van deze enquête zal gemeten worden hoe u de interne communicatie op dit moment ervaart en hoe de interne communicatie verbeterd kan worden waardoor de communicatie binnen uw bedrijf in de toekomst beter zal verlopen.

DE ENQUETE IS VOLLEDIG ANONIEM EN ALLE INFORMATIE DIE U GEEFT ZAL STRIKT VERTROUWELIJK WORDEN BEHANDELD

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer vijftien minuten duren. Klik telkens het antwoord aan dat het meeste van toepassing is op u. Sla geen vragen over en blijf niet te lang hangen bij een vraag. Er wordt namelijk veel waarde gehecht aan uw eerste gedachten. Als u nog vragen hebt of meer informatie wilt hebben, dan kunt u mij per e-mail bereiken via meandra.dejong@parnassiagroep.nl.

Dank voor uw medewerking,

Meandra de Jong

Stagiaire Marketing en Communicatie

Parnassia Groep

1. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik ben bekend met de doelstellingen van onze organisatie

Onze doelstellingen geven richting aan mijn werkzaamheden

Over onze doelstellingen wordt voldoende gecommuniceerd

2. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik ben op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen binnen de Parnassia Groep

Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik op tijd geïnformeerd

Ik weet bij wie en waar ik terecht kan om informatie te vergaren

Ik heb genoeg mogelijkheden om te reageren op zaken die spelen binnen de Parnassia Groep

Er wordt veel tijd besteed aan het delen van kennis via rechtstreeks contact (bijvoorbeeld via bijeenkomsten, workshops)

Medewerkers hebben geen moeite met het delen van kennis/informatie

Kennis/informatie wordt actief gedeeld tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven

Kennis/informatie wordt actief gedeeld tussen verschillende niveaus (tussen medewerkers en leidinggevenden)

3. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Voordat men met een opdracht aan de slag gaat wordt eerst gezocht naar eerder opgedane kennis en ervaringen in vergelijkbare projecten/werkzaamheden

Werkzaamheden/projecten worden altijd geëvalueerd

Belangrijke ervaringen (lessons learned) worden vastgelegd en beschikbaar gesteld voor anderen

Evaluaties leiden tot organisatorische verbeteringen of verbeteringen van producten en diensten

Fouten worden bij ons zelden herhaald

4. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om kennis met anderen te delen

Mijn direct leidinggevende motiveert me om te leren en mezelf verder te ontwikkelen

Mijn direct leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën

5. Geef aan in hoeverre u tevreden bent over de werking van onderstaande instrumenten die gebruikt worden in de organisatie

E-mail

Telefoon

Nieuwsbrief

Intranet

Werkoverleg

Functioneringsgesprek

Brieven

Toespraak

6. Nu volgen een aantal vragen met betrekking tot het intranet

Hebt u op het werk toegang tot een computer?

Ja

Nee

Wat is de reden dat u geen toegang heeft tot een computer?

Komt door mijn functie

Geen e-mail account

Geen tijd om achter de computer te zitten

Ik heb geen computer

Anders, namelijk....

Ik lees het intranet

Elke werkdag

Meerdere keren per werkweek

Één keer per werkweek

Minder dan één keer per werkweek

Nooit, omdat ik niet weet hoe het werkt

Nooit, omdat ik er geen relevante informatie op vind

Nooit, omdat ik er geen tijd voor maak / omdat ik het gelijk wegklik

Nooit, omdat ik geen toegang tot een computer heb

Ik lees het intranet

's ochtends als ik begin

's middags na de lunch

's middags voor ik naar huis ga

Anders, namelijk....

7. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik kan informatie goed en snel vinden op het intranet

De informatie die ik op het intranet verwacht, staat er ook daadwerkelijk op

Ik vind het middel intranet een goed middel om elkaar te informeren

Ik mis op het intranet.....

8. Over welke onderwerpen wilt u meer informatie ontvangen? U kunt meerdere opties aanvinken

Mijn eigen werkzaamheden

Zorginhoudelijke ontwikkelingen en richtlijnen

Resultaten van mijn eigen afdeling

Resultaten van ons bedrijfsonderdeel

Resultaten van het bedrijf

Tevredenheid van onze klanten

Ontwikkelingen in de markt

Onze concurrenten

Nieuwe producten en diensten

Actuele beleidsonderwerpen

Visie van de directie

Personeelswisselingen/vacatures

Opleidingsmogelijkheden

Personeelsaangelegenheden

Nieuws van de ondernemingsraad

Werkzaamheden op andere afdelingen

Anders, namelijk.....

9. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Er vindt voldoende werkoverleg plaats

Wanneer wij een bespreking hebben is deze effectief en efficiënt

Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng

De samenwerking tussen verschillende afdelingen of zorgbedrijven binnen de organisatie verloopt gewoonlijk soepel en plezierig

Wij maken optimaal gebruik van elkaars kennis en ervaring tijdens de uitvoering van het werk

Wanneer conflicten bestaan, worden die direct bevredigend opgelost

Suggesties en ideeën worden door iedereen altijd serieus genomen

In onze organisatie heerst geen of nauwelijks onderlinge competitie tussen individuele medewerkers of afdelingen

Ik weet wat er speelt bij andere zorgbedrijven

Ik zou graag meer willen weten wat er speelt bij andere zorgbedrijven

10. Ik zou graag zien dat de informatie-uitwisseling verbetert tussen:

(meerdere antwoorden mogelijk)

Mij en mijn direct leidinggevende

Collega's onderling

Het concernmanagement en de medewerkers

De afdelingen onderling

De zorgbedrijven onderling

Anders, namelijk

11. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik moet voortdurend blijven leren om geschikt te blijven voor mijn taak/functie

In mijn werk is iedere situatie weer anders, ik moet continue improviseren

Cliënten selecteren ons op de kennis en ervaring die we in huis hebben

Ik krijg voldoende ruimte om te werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling/ambitie

Ik ben voldoende op de hoogte van de ontwikkelingsmogelijkheden die de Parnassia Groep biedt

De Parnassia Academie biedt allerlei lessen/cursussen aan door middel van e-learning. Hoeveel e-modules heeft u gevolgd?

De Parnassia Academie biedt allerlei trainingen aan op verschillende vakgebieden. Hoe vaak hebt u een training gevolgd via de Parnassia Academie?

12. Als laatste volgen er nu een aantal achtergrondvragen

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

20 jaar of jonger

21-29 jaar

30-39 jaar

40-49 jaar

50-59 jaar

60 jaar of ouder

Waar bent u werkzaam?

Bavo Europoort

Brijder

Dijk en Duin

I-psy

Indigo Zorgservice

Lucertis

Palier

Parnassia

Parnassia Groep

Parnassia Academie

PsyQ

Service Centrum

Wat is uw functie?

Administratief / secretariael

Advies / beleid / staf

Beveiliging / receptie

ICT / technisch

Keuken

Leidinggevende: manager / afdelingshoofd / teamleider / zorgcoördinator

Medisch specialist / arts(assistent)

Schoonmaak / wasserij

Stagiair(e)

Verpleegkundige / verzorgende

Vrijwilliger

Overig

Hoeveel uren per week werk u bij de Parnassia Groep?

0 t/m 8 uur

9 t/m 16 uur

17 t/m 24 uur

25 t/m 32 uur

33 t/m 40 uur

Meer dan 40 uur

Hoe lang werkt u voor de organisatie?

Minder dan een jaar

1-4 jaar

5-8 jaar

9 jaar of langer

Geef aan wat uw hoogst genoten én voltooide vooropleiding is

Lagere school

VMBO/MAVO/LBO

HAVO

VWO

MBO

HBO

WO/Universiteit

Anders, namelijk.....

Heeft u nog suggesties die kunnen bijdragen aan een verbetering van de interne communicatie binnen de Parnassia Groep?

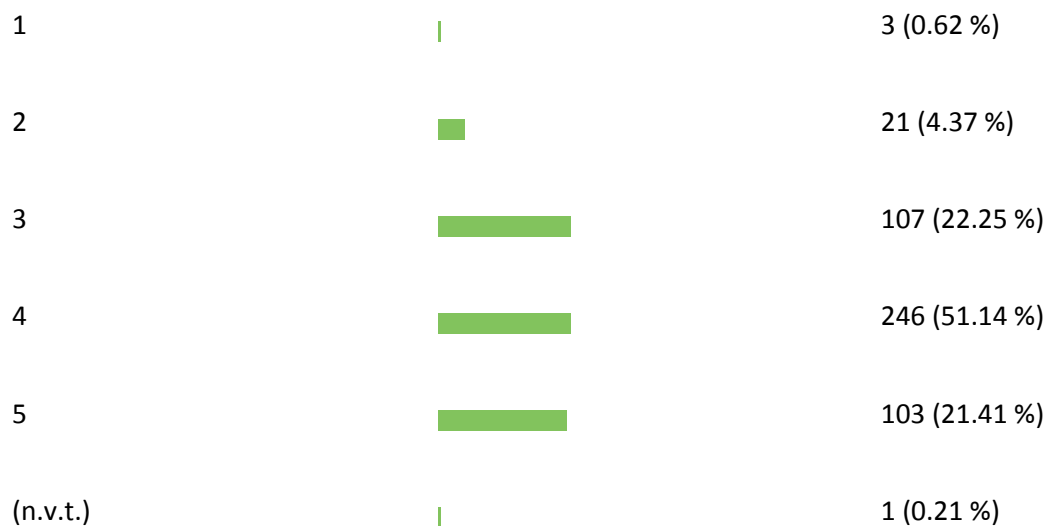
Heeft u verder nog op/-aanmerkingen, complimenten of klachten? Laat ze hier achter.

Hartelijk dank voor uw tijd om deze vragenlijst in te vullen! Heeft u vragen of wilt u meer informatie over de uitslag van deze enquête? Stuur dan een mail naar: meandra.dejong@parnassiagroep.nl.

BIJLAGE 3 RESULTATEN ENQUÊTE IN PERCENTAGES PER VRAAG

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik ben bekend met de doelstellingen van onze organisatie (zeer oneens - zeer eens)



n = 481
481

Onze doelstellingen geven richting aan mijn werkzaamheden (zeer oneens - zeer eens)



n = 481
482

Over onze doelstellingen wordt voldoende gecommuniceerd (zeer oneens - zeer eens)



n = 481
481

Ik ben op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen binnen de Parnassia Groep (zeer oneens - zeer eens)



n = 443
443

Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik op tijd geïnformeerd (zeer oneens - zeer eens)



3		121 (27.25 %)
4		167 (37.61 %)
5		34 (7.66 %)
(n.v.t.)		0 (0 %)

n = 444
444

Ik weet bij wie en waar ik terecht kan om informatie te vergaren (zeer oneens - zeer eens)

1		11 (2.48 %)
2		55 (12.42 %)
3		99 (22.35 %)
4		196 (44.24 %)
5		82 (18.51 %)
(n.v.t.)		0 (0 %)

n = 443
443

Ik heb genoeg mogelijkheden om te reageren op zaken die spelen binnen de Parnassia Groep (zeer oneens - zeer eens)

1		21 (4.75 %)
2		117 (26.47 %)
3		161 (36.43 %)
4		114 (25.79 %)

5		26 (5.88 %)
---	---	-------------

(n.v.t.)		3 (0.68 %)
----------	---	------------

n = 442

442

Er wordt veel tijd besteed aan het delen van kennis via rechtstreeks contact (bijvoorbeeld via bijeenkomsten, workshops) (zeer oneens - zeer eens)

1		23 (5.2 %)
---	---	------------

2		120 (27.15 %)
---	---	---------------

3		173 (39.14 %)
---	---	---------------

4		105 (23.76 %)
---	---	---------------

5		18 (4.07 %)
---	---	-------------

(n.v.t.)		4 (0.9 %)
----------	---	-----------

n = 442

443

Medewerkers hebben geen moeite met het delen van kennis/informatie (zeer oneens - zeer eens)

1		13 (2.94 %)
---	---	-------------

2		66 (14.93 %)
---	---	--------------

3		151 (34.16 %)
---	---	---------------

4		170 (38.46 %)
---	---	---------------

5		39 (8.82 %)
---	---	-------------

(n.v.t.)		3 (0.68 %)
----------	---	------------

n = 442

Kennis/informatie wordt actief gedeeld tussen verschillende afdelingen en zorgbedrijven (zeer oneens - zeer eens)

1		49 (11.11 %)
2		160 (36.28 %)
3		150 (34.01 %)
4		68 (15.42 %)
5		11 (2.49 %)
(n.v.t.)		3 (0.68 %)

n = 441

441

Kennis/informatie wordt actief gedeeld tussen verschillende niveaus (tussen medewerkers en leidinggevenden) (zeer oneens - zeer eens)

1		24 (5.42 %)
2		108 (24.38 %)
3		155 (34.99 %)
4		134 (30.25 %)
5		21 (4.74 %)
(n.v.t.)		1 (0.23 %)

n = 443

443

Voordat men met een opdracht aan de slag gaat wordt eerst gezocht naar eerder opgedane kennis en ervaringen in vergelijkbare projecten/werkzaamheden (zeer oneens - zeer eens)



Werkzaamheden/projecten worden altijd geëvalueerd (zeer oneens - zeer eens)



Belangrijke ervaringen (lessons learned) worden vastgelegd en beschikbaar gesteld voor anderen (zeer oneens - zeer eens)



3		142 (33.81 %)
4		59 (14.05 %)
5		8 (1.9 %)
(n.v.t.)		25 (5.95 %)

n = 420

421

**Evaluaties leiden tot organisatorische verbeteringen of verbeteringen van producten en diensten
(zeer oneens - zeer eens)**

1		31 (7.4 %)
2		105 (25.06 %)
3		166 (39.62 %)
4		85 (20.29 %)
5		20 (4.77 %)
(n.v.t.)		12 (2.86 %)

n = 419

419

Fouten worden bij ons zelden herhaald (zeer oneens - zeer eens)

1		50 (11.93 %)
2		156 (37.23 %)
3		145 (34.61 %)
4		53 (12.65 %)

5		5 (1.19 %)
(n.v.t.)		10 (2.39 %)
		n = 419 # 419

Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om kennis met anderen te delen (zeer oneens - zeer eens)

1		16 (3.82 %)
2		66 (15.75 %)
3		104 (24.82 %)
4		170 (40.57 %)
5		60 (14.32 %)
(n.v.t.)		4 (0.95 %)
		n = 419 # 420

Mijn direct leidinggevende motiveert me om te leren en mezelf verder te ontwikkelen (zeer oneens - zeer eens)

1		24 (5.73 %)
2		58 (13.84 %)
3		104 (24.82 %)
4		167 (39.86 %)
5		61 (14.56 %)
(n.v.t.)		5 (1.19 %)
		n = 419

419

Mijn direct leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën (zeer oneens - zeer eens)

1		14 (3.35 %)
2		43 (10.29 %)
3		100 (23.92 %)
4		193 (46.17 %)
5		65 (15.55 %)
(n.v.t.)		4 (0.96 %)

n = 418

419

Geef aan in hoeverre u tevreden bent over de werking van onderstaande middelen:

E-mail (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		9 (2.17 %)
2		21 (5.07 %)
3		76 (18.36 %)
4		204 (49.28 %)
5		104 (25.12 %)
(n.v.t.)		0 (0 %)

n = 414

414

Telefoon (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		26 (6.28 %)
2		73 (17.63 %)
3		96 (23.19 %)
4		161 (38.89 %)
5		54 (13.04 %)
n.v.t.)		4 (0.97 %)

n = 414
414

Nieuwsbrief (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		12 (2.91 %)
2		59 (14.32 %)
3		169 (41.02 %)
4		131 (31.8 %)
5		31 (7.52 %)
n.v.t.)		11 (2.67 %)

n = 412
413

Intranet (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		14 (3.37 %)
2		45 (10.84 %)
3		122 (29.4 %)

4		188 (45.3 %)
5		45 (10.84 %)
(n.v.t.)		1 (0.24 %)

n = 415
415

Werkoverleg (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		21 (5.07 %)
2		58 (14.01 %)
3		97 (23.43 %)
4		183 (44.2 %)
5		45 (10.87 %)
(n.v.t.)		10 (2.42 %)

n = 414
414

Functioneringsgesprek (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		27 (6.52 %)
2		72 (17.39 %)
3		105 (25.36 %)
4		151 (36.47 %)
5		35 (8.45 %)
(n.v.t.)		24 (5.8 %)

n = 414
414

Brieven (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		16 (3.86 %)
2		69 (16.67 %)
3		161 (38.89 %)
4		97 (23.43 %)
5		17 (4.11 %)
(n.v.t.)		58 (14.01 %)

n = 414
418

Toespraak (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		27 (6.52 %)
2		73 (17.63 %)
3		143 (34.54 %)
4		68 (16.43 %)
5		11 (2.66 %)
(n.v.t.)		106 (25.6 %)

n = 414
428

Workshop (zeer ontevreden - zeer tevreden)

1		26 (6.3 %)
---	---	------------

2		65 (15.74 %)
3		140 (33.9 %)
4		75 (18.16 %)
5		17 (4.12 %)
(n.v.t.)		97 (23.49 %)

n = 413
420

Hebt u op het werk toegang tot een computer?

Ja		410 (99.76 %)
Nee		1 (0.24 %)

n = 411
411

Ik lees het intranet

Elke werkdag		127 (30.98 %)
Meerdere keren per werkweek		103 (25.12 %)
Één keer per werkweek		91 (22.2 %)
Minder dan één keer per werkweek		66 (16.1 %)
Nooit, omdat ik niet weet hoe het werkt		3 (0.73 %)
Nooit, omdat ik er geen relevante informatie op vind		3 (0.73 %)
Nooit, omdat ik er geen tijd voor maak / omdat ik het gelijk wegklik		16 (3.9 %)

Nooit, omdat ik geen toegang tot een computer heb		1 (0.24 %)
---	---	------------

n = 410
410

Ik lees het intranet

's ochtends als ik begin		225 (59.68 %)
's middags na de lunch		21 (5.57 %)
's middags voor ik naar huis ga		11 (2.92 %)
Anders, namelijk		120 (31.83 %)

n = 377
377

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik kan informatie goed en snel vinden op het intranet (zeer oneens - zeer eens)

1		42 (10.24 %)
2		113 (27.56 %)
3		134 (32.68 %)
4		105 (25.61 %)
5		12 (2.93 %)
(n.v.t.)		4 (0.98 %)

n = 410
410

De informatie die ik op het intranet verwacht, staat er ook daadwerkelijk op (zeer oneens - zeer eens)



Ik vind het middel intranet een goed middel om elkaar te informeren (zeer oneens - zeer eens)



Over welke onderwerpen wilt u meer informatie ontvangen? Meerdere opties mogelijk

Mijn eigen werkzaamheden		114 (29.92 %)
Zorginhoudelijke ontwikkelingen en richtlijnen		220 (57.74 %)
Resultaten van mijn eigen afdeling		171 (44.88 %)
Resultaten van ons bedrijfsonderdeel		114 (29.92 %)
Resultaten van het bedrijf		121 (31.76 %)
Tevredenheid van onze klanten		201 (52.76 %)
Ontwikkelingen in de markt		213 (55.91 %)
Onze concurrenten		105 (27.56 %)
Nieuwe producten en diensten		229 (60.1 %)
Actuele beleidsonderwerpen		177 (46.46 %)
Visie van de directie		148 (38.85 %)
Personeelwisselingen/vacatures		150 (39.37 %)
Opleidingsmogelijkheden		193 (50.66 %)
Personeelsaangelegenheden		162 (42.52 %)

		%)
Nieuws van de ondernemingsraad		122 (32.02 %)
Werkzaamheden op andere afdelingen		99 (25.98 %)
Anders, namelijk		7 (1.84 %)
		n = 381 # 2546

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Er vindt voldoende werkoverleg plaats (zeer oneens - zeer eens)

1		25 (6.38 %)
2		51 (13.01 %)
3		91 (23.21 %)
4		161 (41.07 %)
5		59 (15.05 %)
(n.v.t.)		6 (1.53 %)
		n = 392 # 393

Wanneer wij een bespreking hebben is deze effectief en efficiënt (zeer oneens - zeer eens)

1		26 (6.63 %)
2		85 (21.68 %)
3		117 (29.85 %)

4		125 (31.89 %)
5		33 (8.42 %)
(n.v.t.)		6 (1.53 %)
		n = 392 # 392

Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng (zeer oneens - zeer eens)

1		18 (4.59 %)
2		104 (26.53 %)
3		111 (28.32 %)
4		116 (29.59 %)
5		37 (9.44 %)
(n.v.t.)		6 (1.53 %)
		n = 392 # 392

De samenwerking tussen verschillende afdelingen of zorgbedrijven binnen de organisatie verloopt gewoonlijk soepel en plezierig (zeer oneens - zeer eens)

1		22 (5.63 %)
2		113 (28.9 %)
3		154 (39.39 %)
4		84 (21.48 %)
5		12 (3.07 %)

(n.v.t.)		6 (1.53 %)
n = 391 # 391		

Wij maken optimaal gebruik van elkaars kennis en ervaring tijdens de uitvoering van het werk (zeer oneens - zeer eens)

1		28 (7.14 %)
2		119 (30.36 %)
3		124 (31.63 %)
4		94 (23.98 %)
5		25 (6.38 %)
(n.v.t.)		2 (0.51 %)
n = 392 # 392		

Wanneer conflicten bestaan, worden die direct bevredigend opgelost (zeer oneens - zeer eens)

1		28 (7.16 %)
2		109 (27.88 %)
3		134 (34.27 %)
4		89 (22.76 %)
5		21 (5.37 %)
(n.v.t.)		12 (3.07 %)
n = 391 # 393		

Suggesties en ideeën worden door iedereen altijd serieus genomen (zeer oneens - zeer eens)



n = 391
391

In onze organisatie heerst geen of nauwelijks onderlinge competitie tussen individuele medewerkers of afdelingen (zeer oneens - zeer eens)



n = 392
393

Ik weet wat er speelt bij andere zorgbedrijven (zeer oneens - zeer eens)



3		108 (27.62 %)
4		32 (8.18 %)
5		9 (2.3 %)
(n.v.t.)		8 (2.05 %)

n = 391
392

Ik zou graag meer willen weten wat er speelt bij andere zorgbedrijven (zeer oneens - zeer eens)

1		9 (2.3 %)
2		40 (10.2 %)
3		98 (25 %)
4		173 (44.13 %)
5		65 (16.58 %)
(n.v.t.)		7 (1.79 %)

n = 392
392

Ik zou graag zien dat de informatie-uitwisseling verbetert tussen (meerdere opties mogelijk):

Mij en mijn direct leidinggevende		107 (29.4 %)
Collega's onderling		132 (36.26 %)
Het concernmanagement en de medewerkers		177 (48.63 %)
De afdelingen onderling		227 (62.36 %)

De zorgbedrijven onderling		199 (54.67 %)
Anders, namelijk		8 (2.2 %)

n = 364
850

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik moet voortdurend blijven leren om geschikt te blijven voor mijn taak/functie (zeer oneens - zeer eens)

1		4 (1.04 %)
2		30 (7.77 %)
3		65 (16.84 %)
4		191 (49.48 %)
5		94 (24.35 %)
(n.v.t.)		2 (0.52 %)

n = 386
386

In mijn werk is iedere situatie weer anders, ik moet continue improviseren (zeer oneens - zeer eens)

1		1 (0.26 %)
2		34 (8.81 %)
3		116 (30.05 %)
4		172 (44.56 %)
5		62 (16.06 %)

(n.v.t.)		2 (0.52 %)
n = 386 # 387		

Cliënten selecteren ons op de kennis en ervaring die we in huis hebben (zeer oneens - zeer eens)

1		17 (4.4 %)
2		69 (17.88 %)
3		118 (30.57 %)
4		119 (30.83 %)
5		29 (7.51 %)
(n.v.t.)		37 (9.59 %)
n = 386 # 389		

Ik krijg voldoende ruimte om te werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling/ambitie (zeer oneens - zeer eens)

1		18 (4.65 %)
2		62 (16.02 %)
3		100 (25.84 %)
4		161 (41.6 %)
5		41 (10.59 %)
(n.v.t.)		5 (1.29 %)
n = 387 # 387		

Ik ben voldoende op de hoogte van de ontwikkelingsmogelijkheden die de Parnassia Groep biedt

(zeer oneens - zeer eens)

1		12 (3.11 %)
2		104 (26.94 %)
3		126 (32.64 %)
4		118 (30.57 %)
5		24 (6.22 %)
(n.v.t.)		2 (0.52 %)

n = 386

386

De Parnassia Academie biedt allerlei lessen/cursussen aan door middel van e-learning. Hoeveel van deze lessen/cursussen heeft u gevolgd?

0		141 (36.62 %)
1-2		181 (47.01 %)
3-4		44 (11.43 %)
5 of meer		19 (4.94 %)

n = 385

385

De Parnassia Academie biedt allerlei trainingen aan op verschillende vakgebieden. Hoeveel van deze trainingen heeft u gevolgd?

0		114 (29.61 %)
1-2		140 (36.36 %)
3-4		81 (21.04 %)

5 of meer		50 (12.99 %)
		n = 385 # 385

Wat is uw geslacht?

Man		117 (30.71 %)
Vrouw		264 (69.29 %)
		n = 381 # 381

Wat is uw leeftijd?

20 jaar of jonger		4 (1.05 %)
21-29 jaar		67 (17.59 %)
30-39 jaar		87 (22.83 %)
40-49 jaar		94 (24.67 %)
50-59 jaar		97 (25.46 %)
60 jaar of ouder		32 (8.4 %)
		n = 381 # 381

Waar bent u werkzaam?

Bavo Europoort		36 (9.47 %)
Brijder		60 (15.79 %)
Dijk en Duin		26 (6.84 %)
I-psy		4 (1.05 %)

Indigo Zorgservice		24 (6.32 %)
Lucertis		25 (6.58 %)
Palier		44 (11.58 %)
Parnassia		35 (9.21 %)
Parnassia Groep		36 (9.47 %)
Parnassia Academie		13 (3.42 %)
PsyQ		59 (15.53 %)
Service Centrum		18 (4.74 %)
		n = 380 # 380

Wat is uw functie?

Administratief / secretariael		36 (9.47 %)
Advies / beleid / staf		36 (9.47 %)
Beveiliging / receptie		3 (0.79 %)
ICT / technisch		4 (1.05 %)
Keuken		2 (0.53 %)
Leidinggevende: manager / afdelingshoofd / teamleider / zorgcoördinator		36 (9.47 %)
Medisch specialist / arts(assistent)		21 (5.53 %)
Schoonmaak / wasserij		2 (0.53 %)

Stagiair(e)		13 (3.42 %)
Verpleegkundige / verzorgende		94 (24.74 %)
Vrijwilliger		1 (0.26 %)
Behandelaar/psycholoog/ hulpverlener		132 (34.74 %)
		n = 380 # 380

Hoeveel uren per week werk u bij de Parnassia Groep?

0 t/m 8 uur		1 (0.26 %)
9 t/m 16 uur		7 (1.83 %)
17 t/m 24 uur		63 (16.49 %)
25 t/m 32 uur		135 (35.34 %)
33 t/m 40 uur		166 (43.46 %)
Meer dan 40 uur		10 (2.62 %)
		n = 382 # 382

Hoe lang werkt u voor de organisatie?

Minder dan een jaar		27 (7.22 %)
1-4 jaar		91 (24.33 %)
5-8 jaar		91 (24.33 %)
9 jaar of langer		165 (44.12 %)
		n = 374

374

Geef aan wat uw hoogst genoten én voltooide vooropleiding is

Lagere school		2 (0.53 %)
VMBO/MAVO/LBO		17 (4.49 %)
HAVO		15 (3.96 %)
VWO		5 (1.32 %)
MBO		65 (17.15 %)
HBO		158 (41.69 %)
WO/Universiteit		102 (26.91 %)
Anders, namelijk		15 (3.96 %)

n = 379
379

Legenda:

n = aantal respondenten dat de vraag heeft gezien

= aantal ontvangen antwoorden

Bij de open vraag of mensen iets missen op het intranet werd door bijna alle respondenten iets ingevuld wat zij missen of niet goed vinden.

De volgende resultaten kwamen naar voren:

- Informatie
 - Hoe het bij andere locaties gaat
 - Bedrijfsinformatie
 - Persoonlijke informatie met betrekking tot de bezuinigingen bijvoorbeeld
 - Duidelijke uitleg over zaken zoals pensioen
 - Informatie over personeelszaken
 - Meer informatie over klinische lessen en workshops
 - Behandelingen bij andere afdelingen en mogelijkheid van doorverwijzen van patiënten
 - Achtergrondinformatie over hoe er tot bepaalde besluiten/mededelingen gekomen wordt
 - Stand van zaken binnen de organisatie
 - Informatie over alle onderdelen van de Parnassia Groep, waar men op de diverse plekken precies mee bezig is, welke afdelingen wat doen en wat niet
- Zoekfunctie
 - Snel
 - Eenvoudig
 - Met meerdere woorden zoeken
 - Oudere berichten sneller terug kunnen vinden (duidelijk archief)
- Interactie
 - Mogelijkheid tot reageren of discussiëren
 - Chat
 - De mogelijkheid tot het delen van informatie op vrijblijvende basis (social media)
 - Beleving en ervaringen van andere collega's
 - Bestanden delen
 - Pagina's voor teams of divisies
 - Groepen voor kennisdeling

- Wiki
 - Documentsharing
- Overzicht
- Duidelijke links naar protocollen en richtlijnen
- Duidelijke indeling en een goede navigatie
- Smoelenboek
- Volledig telefoonboek, veel nummers missen
 - (eventueel met kenniskaarten van de beschikbare expertise per medewerker)
 - Telefoonnummers van afdelingen
 - Foto's
- Toegankelijkheid belangrijke procedures en formulieren
- Verjaardagen binnen eigen zorgbedrijf
- Berichten zijn onvoldoende geselecteerd en niet goed geschreven
- Te drukke beginsite
- Overzicht van behandelaanbod per vestiging
- Ideeënbus
- Geen tijd om veel te lezen: helder en beknopt
- Duidelijke boom met bedrijven die bij de Parnassia Groep betrokken zijn
- Uniformiteit tussen de zorgbedrijven
- Overzicht met handige links
- Duidelijke instructies wat waar te vinden
- Workshops en trainingen voor stagiaires

Een aantal mensen geeft aan niks te missen op het intranet. Ook geeft een aantal mensen aan dat de informatie die ze zoeken er wel op staat, maar dat het moeilijk vindbaar is.

Suggesties, op- en aanmerkingen

De belangrijkste punten die uit de open vragen aan het einde naar voren kwamen zijn:

- Informatie over wie wat doet mist
- Verwijzingen andere vestiging lopen niet soepen
- Goede zoekfunctie intranet mist
- Telefoonboek niet goed
- Meer doen met Yammer, Facebook etc.
- Meer naar de mensen op de werkvloer luisteren
- Meelopen op andere afdelingen
- Er vinden veel veranderingen plaats in verband met fusies en verhuizingen. Veel medewerkers voelen zich niet goed geïnformeerd en op de hoogte gehouden
- Medewerkers willen meer persoonlijke uitleg over bepaalde zaken, zoals ict
- Interne chatfunctie
- Actievere communicatie vanuit leidinggevenden en bestuur. Bepaalde functies hebben belangrijke informatie ook nodig om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren
- Veel geforwarde mail
- Meer stabiel beleid uitstralen
- Kortere lijn met directie
- Meer communicatie tussen de verschillende zorgbedrijven
- Telefoonverkeer loopt niet goed
- Meer leren van elkaars ervaringen als zorgbedrijven onderling
- Minder productiegericht, meer oog voor kwaliteit
- Meer gebruik moderne communicatie middelen
- Meer communicatie tussen management en werkvloer

BIJLAGE 6 CORRELATIE

Hieronder staan een aantal tabellen waarin de correlatie is uitgerekend. Hier is verder niks mee gedaan, omdat er geen sterke verbanden zijn gevonden of opvallende zaken. De tabellen hieronder geven de sterkste verbanden aan die er te vinden waren.

Correlations				
			Werkzaamheden/projecten worden altijd gevalueerd	belangrijke ervaringen (lessons learned) worden vastgelegd en beschikbaar gesteld voor anderen
Spearman's rho	Werkzaamheden/projecten worden altijd gevalueerd	Correlation Coefficient	1,000	,687**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	420	420
	belangrijke ervaringen (lessons learned) worden vastgelegd en beschikbaar gesteld voor anderen	Correlation Coefficient	,687**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	420	420
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Correlations				
			Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om kennis met anderen te delen	Mijn direct leidinggevende motiveert me om te leren en mezelf verder te ontwikkelen
Spearman's rho	Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om kennis met anderen te delen	Correlation Coefficient	1,000	,744**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	419	419
	Mijn direct leidinggevende motiveert me om te leren en mezelf verder te ontwikkelen	Correlation Coefficient	,744**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	419	419
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Correlations				
			Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om kennis met anderen te delen	Mijn direct leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën
Spearman's rho	Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om kennis met anderen te delen	Correlation Coefficient	1,000	,657**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	419	419
	Mijn direct leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën	Correlation Coefficient	,657**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	419	419
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Correlations				
			Mijn direct leidinggevende motiveert me om te leren en mezelf verder te ontwikkelen	Mijn direct leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën
Spearman's rho	Mijn direct leidinggevende motiveert me om te leren en mezelf verder te ontwikkelen	Correlation Coefficient	1,000	,704**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	419	419
	Mijn direct leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën	Correlation Coefficient	,704**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	419	419
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Correlations				
			Suggesties en ideeën worden door iedereen altijd serieus genomen	Wanneer conflicten bestaan, worden die direct bevredigend opgelost
Spearman's rho	Suggesties en ideeën	Correlation Coefficient	1,000	,658**

	worden door iedereen altijd serieus genomen	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	393	393
	Wanneer conflicten bestaan, worden die direct bevredigend opgelost	Correlation Coefficient	,658**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	393	393
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations				
			Wanneer wij een bespreking hebben is deze effectief en efficient	Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng
Spearman's rho	Wanneer wij een bespreking hebben is deze effectief en efficient	Correlation Coefficient	1,000	,705**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	393	393
	Bij de besprekingen heeft iedereen altijd een duidelijke inbreng	Correlation Coefficient	,705**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	393	393
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Correlations				
			Ik kan informatie goed en snel vinden op het intranet	De informatie die ik op het intranet verwacht, staat er ook daadwerkelijk op
Spearman's rho	Ik kan informatie goed en snel vinden op het intranet	Correlation Coefficient	1,000	,658**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	411	411
	De informatie die ik op het intranet verwacht, staat er ook daadwerkelijk op	Correlation Coefficient	,658**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	411	411
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				