



Wisselwerking in communicatie; de sleutel tot succes!

Scriptie door: Lauret Aquarius | Studentnummer: 2115286 | GGD Limburg-Noord |
Afstudeerbegeleider: Angenieta Kuijpers | Praktijkbegeleider: Kim Baeten | 7 juni 2011

Voorwoord

Fi·na·le de; v(m) -s
1 einde, slotgedeelte
2 (sp) beslissende laatste strijd

Aan alles komt een eind, zo ook aan de studie Communicatie. Deze heb ik met veel plezier afgesloten met mijn afstudeeronderzoek bij de GGD Limburg-Noord. Voor u ligt het bijbehorende rapport, mijn afstudeerscriptie. Door middel van dit rapport heb ik getracht inzicht te verlenen in de problematiek rondom de interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord en heb ik passende aanbevelingen gedaan. Deels gericht op de communicatie tussen de rayons en de hoofdvestiging, en deels 'GGD breed'.

Uiteraard wil ik via deze weg graag een aantal mensen bedanken zonder wie deze scriptie niet tot stand had kunnen komen.

Allereerst team communicatie binnen de GGD Limburg-Noord; Sandra Peeters en Lilion van Mierlo, voor de vele gezellige uurtjes op kantoor en de antwoorden op al mijn vragen en in het bijzonder Kim Baeten die me op een zeer prettige manier begeleid heeft tijdens mijn afstuderen.

Daarnaast wil ik graag het management en alle medewerkers van de GGD Limburg-Noord bedanken die tijd hebben vrij gemaakt om met me te spreken. Ik heb veel gehad aan alle inbreng en heb het als zeer prettig ervaren dat een ieder betrokkenheid toonde bij mijn onderzoek.

Last but not least wil ik graag Angenieta Kuijpers bedanken die me begeleid heeft vanuit Fontys Hogeschool Communicatie tijdens mijn afstuderen. Ook zonder haar input, op z'n tijd een peptalk, nuttige feedback en de puntjes op de spreekwoordelijke i was deze scriptie niet tot stand gekomen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport en hoop u nieuwe inzichten te kunnen verlenen voor de toekomst van de Veiligheidsregio Limburg-Noord met in het bijzonder de GGD Limburg-Noord.

Lauret Aquarius

Venlo, juni 2011

Samenvatting

Aanleiding opdracht

De GGD Limburg-Noord hecht veel waarde aan een goede interne communicatie. Voor het functioneren van een organisatie is interne communicatie noodzakelijk: samenwerking veronderstelt informatie-uitwisseling; motivatie is een belangrijke factor om kwaliteit te realiseren en kan verbeterd worden door communicatie; veranderingsprocessen kunnen niet zonder communicatieve begeleiding.

Organisaties worden door mensen gevormd, ze zijn geen verlengstuk van de organisatiestructuur. Omdat de doelen van de medewerkers niet altijd samenvallen met die van de organisatie is aandacht nodig voor de menselijke factor. De sociale situatie speelt een grote rol binnen een organisatie, er dient aandacht te worden besteed aan de motivatie, groepsnormen en tevredenheid van de medewerkers. Motivatie ontstaat wanneer men zich betrokken voelt en zich kan identificeren met de doelen van de organisatie. Interne communicatie speelt hierbij een grote rol. Het management wil dat er op een juiste manier zowel top-down als bottom-up gecommuniceerd wordt, om op deze manier een gedegen interne- en externe communicatie te kunnen leveren aan haar medewerkers en externe partijen. Door het management is aangegeven dat er momenteel onduidelijkheden zijn en onvrede heerst onder het personeel van de rayonvestigingen. De GGD Limburg-Noord is benieuwd naar de oorsprong van deze problemen, en wil weten hoe de interne communicatie tussen de hoofdvesting en de rayonvestigingen zo optimaal mogelijk kan worden verbeterd.

Centrale vraag

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt: *‘Met welke aanpak kan er een optimale wisselwerking in de interne communicatie gecreëerd worden tussen het management op de hoofdvesting en de rayonmedewerkers van de GGD Limburg-Noord?’*

Deelvragen

- Welke organisatiecultuur heerst er momenteel binnen de organisatie?
- Hoe ervaren de managers de huidige manier van interne communicatie met de rayonmedewerkers?
- Hoe ervaren de rayonmedewerkers de huidige informatietoevoer vanuit het management op de hoofdvesting?
- In hoeverre worden taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie effectief gecommuniceerd naar de rayonmedewerkers?
- Op welke manier maken de rayonmedewerkers gebruik van de huidige communicatiemiddelen die voor handen zijn?
- Welke gewenste communicatiemiddelen ontbreken er momenteel nog in het aanbod m.b.t. interne communicatie?

Onderzoeksmethoden

Om een gedegen, effectief onderzoek neer te zetten is ervoor gekozen gebruik te maken van zowel desk- als fieldresearch. Bij het deskresearch is gebruik gemaakt van diverse interne- en externe bronnen en literatuur. Het fieldresearch bestaat uit een stappenplan dat zowel kwantitatief, als kwalitatief onderzoek bevat.

Onderzoeksdoelgroep

Om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de situatie zijn er medewerkers van verschillende lagen binnen de organisatie met verschillende functies en niveaus betrokken bij het onderzoek. Op deze manier is er een representatief beeld van de gehele organisatie geschetst. Onderstaande partijen zijn ondervraagd tijdens het onderzoek:

- Afdelingen JGZ & PG: Management en ondersteunende functies en medewerkers van de rayons Roermond, Weert en Venray.
- Afdeling BBO: Team communicatie.

Conclusies

In het kort de belangrijkste conclusies op een rij:

- Zowel de fysieke, als de mentale afstand tussen het management en de rayonmedewerkers is groot.
- Er zijn voldoende en goede communicatiemiddelen, echter worden deze niet doel(groep)gericht genoeg ingezet.
- De verschillende soorten informatie worden niet doeltreffend gecommuniceerd.
- Het management heeft onvoldoende inzicht op de informatiebehoefte van de rayonmedewerkers.
- De rayonmedewerkers zien het vergaren van informatie niet als wezenlijk onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden.
- Informele communicatie is een belangrijke bron binnen de organisatie.
- De rayonmedewerkers zijn op zoek naar een middenweg tussen de rollencultuur uit het verleden en de taakcultuur die tegenwoordig de overhand neemt.
- Kennis wordt onvoldoende gedeeld.
- Overlegvormen dienen gecombineerd te worden om ze zo effectief mogelijk in te kunnen zetten.
- Taak- en motiverende informatie wordt te veel via e-mail gedeeld.

Advies

Strategische lange termijn visie

De visie op interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord moet, met het oog op de toekomst, verschuiven van actie-visie naar interactie-visie. Bij de huidige actie-visie staat eenzijdige communicatie centraal. De interactie-visie is echter gericht op het management en de medewerkers om interactie te bevorderen. De feedback geven en ontvangen, ook wel de dialoog genoemd, staat centraal, er is sprake van tweezijdige communicatie. Team communicatie zal hierbij een meer faciliterende rol in moeten nemen.

De eerste stap, tactisch intern beleidsjaarplan

Het is essentieel voor het management om de eigen identiteit van de GGD Limburg-Noord te doorgronden. Een nieuw intern beleidsjaarplan is essentieel om de interne communicatie binnen de organisatie te optimaliseren. Dit beleidsplan draagt bij aan meer structuur in de organisatie; een vaste basis. Hierbij worden handreikingen gedaan op het gebied van kernwaarden, cultuur en interne publieksgroepen.

Tot slot

Het effectief gebruik maken van intranet dient gestimuleerd te worden door medewerkers van de verschillende interne publieksgroepen de verantwoordelijkheid te geven over de onderdelen van het intranet. Op deze manier kan team communicatie zich tevens meer gaan richten op de rollen binnen de interactie-visie waarbij zij een coachende en faciliterende rol aannemen.

Het kennis delen dient meer gestimuleerd te worden door een actieve kennisdatabank in te richten waar per interne publieksgroep gerangschikt informatie te vinden is.

Men dient de mogelijkheid te hebben zich te abonneren op intranet up-dates. Op deze manier kan men zijn of haar eigen informatiebehoefte aangeven en krijgt men meer verantwoordelijkheid voor het halen van informatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1 Inleiding	7
2 Onderzoeksopzet	9
2.1 Doelstelling	9
2.2 Probleemstelling	10
2.3 Belanghebbenden onderzoeksresultaten	10
2.4 Ethiek	10
2.5 Centrale vraag en deelvragen	10
2.6 Onderzoeksmethoden	11
2.6.1 Kwalitatief onderzoek	11
2.6.2 Kwantitatief onderzoek	12
2.7 Onderzoekstechnieken	13
2.7.1 Deskresearch	13
2.7.1 Fieldresearch	13
3 Theoretische fundering	17
3.1 Visie op interne communicatie	17
3.2 Organisatiecultuur	18
3.3 Van actie- visie naar interactie- visie	19
3.4 Trap van Quirke	21
4 Onderzoeksresultaten	23
4.1 Deskresearch	23
4.2 Oriënterende interviews	24
4.2.1 Samenvattingen	24
4.2.2 Conclusie	26
4.3 Kwantitatieve enquête, MTO 2011	27
4.3.1 Algemeen	27
4.3.2 Cultuur	28
4.3.3 Interne communicatie	28
4.4 Focusgroep gesprekken/ interviews	29
4.4.1 Gesprekken/ interviews	29
4.4.2 Conclusie	30
5 Eindconclusie	31
6 Aanbevelingen	39
6.1 Overzicht conclusies	39
6.2 Strategische lange termijn visie	39
6.3 De eerste stap, tactisch intern beleidsjaarplan	43
6.3.1 Identiteit	43
6.3.2 Interne publieksgroepen	44
6.3.3 Cultuur	44
6.4 Tot slot	45
6.4.1 Intranet	45
6.4.2 Kennis delen	45
6.4.3 Abonneren	45
Bronvermelding	46
Bijlagen	

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit een onderzoeksgedeelte, een theoretisch gedeelte en een adviesgedeelte. In hoofdstuk 1 wordt de organisatie GGD Limburg-Noord kort in kaart gebracht. Hoofdstuk 2 geeft een beeld van de onderzoeksopzet die inzicht geeft in de methoden en technieken die zijn gebruikt bij het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt de theoretische fundering uiteen gezet. Hoofdstuk 4 geeft een samenvatting van de verkregen gegevens van de verschillende onderzoeksfacetten. In hoofdstuk 5 wordt de eindconclusie van het onderzoek beschreven aan de hand van onderzoeksresultaten, eigen vakkennis en literatuur. In hoofdstuk 6 staan de aanbevelingen die zijn opgesteld naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. In de bronvermelding staan alle bronnen vermeld die zijn gebruikt bij de totstandkoming van dit rapport.

1. Inleiding

Hieronder volgt een korte omschrijving van de GGD Limburg-Noord en een beschrijving van de situatie waarin de organisatie zich op het moment van schrijven bevond. Een uitgebreidere organisatiebeschrijving staat beschreven in bijlage 1.

1.1 Aanleiding van de opdracht

Om een helder, eenduidig beeld te schetsen van de GGD Limburg-Noord wordt in dit hoofdstuk in het kort de organisatie beschreven.

De GGD Limburg-Noord is de gezondheidsdienst van 14 gemeenten in Noord- en Midden-Limburg. De afkorting GGD staat voor *Gemeenschappelijke GezondheidsDienst*. De kernactiviteit is het bevorderen van de gezondheid van de ruim 550.000 inwoners in de regio, voornamelijk door het tegengaan en vroegtijdig opsporen van ziekten (preventie).

Bij de GGD Limburg-Noord werken ruim 177 medewerkers (112 fte) binnen onder meer de volgende taakgebieden:

- Advies en Vaccinaties reizigers
- Crisisbeheersing
- Epidemiologie
- Forensische geneeskunde
- Gezondheidsbevordering
- Infectiebestrijding
- Jeugdgezondheidszorg
- Medische Milieukunde
- Technische Hygiënezorg
- Toezicht Kwaliteit Kinderopvang

De organisatie bestaat uit 3 verschillende afdelingen, namelijk:

- Beleid- en bedrijfsondersteuning ¹
- Jeugdgezondheidszorg ²
- Publieke Gezondheid ³

Situatie analyse

Per 1 januari 2009 is de Veiligheidsregio Limburg-Noord opgericht. In de Veiligheidsregio Limburg-Noord zijn het Veiligheidsbureau, Regiobureau Brandweer, de GGD en de GHOR (Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen) samengebracht om samen met maatschappelijke partners in opdracht van de betrokken gemeenten te werken aan veiligheid en gezondheid in Noord- en Midden-Limburg. Doordat de organisatie nog jong is en de wettelijke regeling ook pas betrekkelijk recent door de beide kamers is vastgesteld, zijn er nog maar weinig best practices met betrekking tot het functioneren van de organisatie van een veiligheidsregio. De veiligheidsregio's verschillen ook met betrekking tot de taken van elkaar: zo hoort de Veiligheidsregio Limburg-Noord bij een minderheid van veiligheidsregio's waar de GGD deel van uitmaakt. De ontwikkeling van de organisatie is voor vrijwel alle veiligheidsregio's in zekere zin pionieren.

De samenstellende delen van de Veiligheidsregio Limburg-Noord, de zogeheten kolommen, zijn nog goed herkenbaar en zullen dat ook blijven. De opgave voor de organisatie de komende jaren is om, naast de uitvoering van de wettelijke taken, synergievoordelen te behalen uit de samenwerking van de verschillende organisatieonderdelen. Deze synergievoordelen moeten enerzijds tot uiting komen in een betere dienstverlening aan burgers, instellingen en bedrijven en anderzijds moet de synergie een

¹ Hierna te noemen als BBO

² Hierna te noemen als JGZ

³ Hierna te noemen als PG

bijdrage leveren aan het behalen van de besparingstaakstelling van 5% in 2011 oplopend tot structureel 10 á 15% in 2015.

Directeur Veiligheidsregio Limburg-Noord heeft onderzoeksbureau VIJFadvies de opdracht gegeven na te gaan hoe efficiënt en effectief de verschillende onderdelen momenteel functioneren. Hieruit is een kritisch onderzoeksrapport naar voren gekomen. De resultaten van dit onderzoeksrapport hebben geleid tot het op non-actief stellen van de regionaal commandant Brandweer Limburg-Noord. Welk ook breed uitgemeten is in de pers. Dit heeft tot vragen en onzekerheden geleid binnen de organisatie. Een andere belangrijke factor binnen de organisatie is de uitbreiding van afdeling JGZ. Met ingang van 2012 zullen er ruim 120 medewerkers bijkomen die de afdeling JGZ 0 tot 4 jaar gaan vertegenwoordigen. Deze medewerkers werken uitsluitend op locatie. Denk hierbij aan consultatiebureaus. Deze veranderingen zijn geen hoofdonderwerp van het onderzoek maar het is mogelijk dat deze veranderingen doorklinken in dit rapport. Bij het advies worden specifieke bevindingen met betrekking tot veranderingen apart benoemd.

Aanleiding

De GGD Limburg-Noord hecht veel waarde aan een goede interne communicatie. Voor het functioneren van een organisatie is interne communicatie noodzakelijk: samenwerking veronderstelt informatie-uitwisseling; motivatie is een belangrijke factor om kwaliteit te realiseren en kan verbeterd worden door communicatie; veranderingsprocessen kunnen niet zonder communicatieve begeleiding. Het management wil dat er op een juiste manier zowel top-down als bottom-up gecommuniceerd wordt, om op deze manier een gedegen interne- en externe communicatie te kunnen leveren aan medewerkers en externe partijen als klanten en partners. Door managers en districtsmanagers van de verschillende rayonvestigingen wordt aangegeven dat er momenteel onduidelijkheden zijn en er onvrede heerst onder het personeel van de rayonvestigingen. De GGD Limburg-Noord is benieuwd naar de oorsprong van de problemen en wil weten hoe de interne communicatie tussen de hoofdvestiging en de rayonvestigingen zo optimaal mogelijk kan worden verbeterd.

2. Onderzoeksopzet

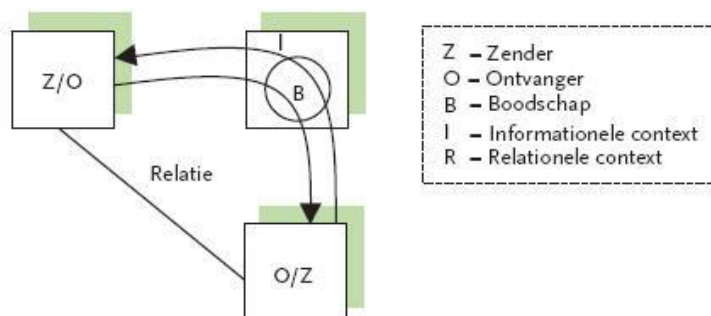
In dit hoofdstuk wordt globaal beschreven welke keuzes er zijn gemaakt voor en tijdens de uitvoering van het onderzoek.

2.1 Doelstelling

De GGD Limburg-Noord wil dat alle medewerkers op de hoogte zijn van belangrijke informatie binnen de organisatie. Binnen de GGD Limburg-Noord is onderscheid te maken tussen verschillende soorten informatie. Dit is doorgevoerd volgens de methode van Reijnders⁴. Binnen de GGD Limburg-Noord is deze als volgt te interpreteren:

- **Taakinformatie:**
Informatie ten behoeve van het primaire proces. Taakinformatie is informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld het produceren van een product of het leveren van een dienst (wat en hoe). Denk hierbij aan werkinstructies, afspraken over taakverdeling en de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd.
- **Beleidsinformatie:**
Medewerkers willen geïnformeerd worden over het 'waarheen en waarom' binnen de organisatie. Men wil weten welke koers de organisatie vaart. Beleidsinformatie bevat informatie over voorwaarden om het primaire proces soepel te laten verlopen. Hierbij kan gedacht worden aan nieuws over een reorganisatie, verhuizing en lopende of nieuwe projecten. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt door het management aan de medewerkers.
- **Beheerinformatie:**
Beheerinformatie betreft informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Hieronder vallen onder meer resultaten van de organisatie, productiecijfers, klanttevredenheidsmetingen of feedback op de prestatie van de medewerker.
- **Sociale informatie:**
Informatie over het sociaal beleid. Denk aan nieuwe benoemingen, vacatures, huisregels, ARBO-aangelegenheden en te volgen cursussen.

Bij informatieverlening staat communicatie centraal. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook het inzicht verlenen in de huidige wijze van communiceren, voornamelijk de wisselwerking in de communicatie zal centraal staan. Bij interne communicatie zijn bovenstaande 4 informatiesoorten van belang. Medewerkers hebben elke soort informatie nodig om optimaal te kunnen functioneren binnen een organisatie. Wanneer er een juiste dosering plaatsvindt van deze 4 soorten informatie levert dit een optimale vorm van communicatie op. Met onderstaand communicatiemodel geeft Reijnders weer hoe de wisselwerking in communicatie verloopt.



5

⁴ Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.

⁵ Het communicatiemodel. Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne communicatie. (Zesde druk). Assen: van Gorcum.

2.2 Probleemstelling

Onder de medewerkers van het hoofdkantoor die intensief samenwerken met de rayonmedewerkers bestaat de indruk dat op het vlak van interne communicatie verbetering wenselijk is. Dit blijkt uit het feit dat er vaak onvrede wordt geuit richting de managers op de hoofdvestiging, maar ook via de informele weg, de bekende 'koffieautomaat gesprekken'. Daarnaast blijkt dat de rayonmedewerkers vaak niet op de hoogte zijn van informatie wat tot onduidelijkheden en onvrede leidt. Het management wil weten waar de struikelblokken liggen m.b.t. de interne communicatie tussen het management op de hoofdvestiging en de medewerkers van de rayonvestigingen. Ze willen weten in welke mate hier verbetering kan worden toegepast om de tevredenheid van zowel de medewerkers, als het management te vergroten en zo effectief mogelijk te communiceren.

2.3 Belanghebbenden onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten zijn voor team Communicatie binnen de GGD Limburg-Noord relevant. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de interne communicatie en het advies zal aan hen gericht worden, zij zullen het communicatieadvies in overweging nemen, en waar dit wenselijk en mogelijk is toepassen. Tevens is het advies gericht aan de managers van de afdelingen JGZ en PG en de betreffende districtsmanagers die deels hun eigen invulling zullen geven aan de uitvoering van het advies.

2.4 Ethiek

Bij de uitvoering van het onderzoek is rekening gehouden met de ethisch verantwoorde kenmerken. De respondenten hebben vrijwillig deelgenomen aan het onderzoek en zijn beschermd qua gegevensverspreiding. Antwoorden van de kwantitatieve enquête (MTO 2011) zijn volledig anoniem verwerkt, namen van geïnterviewden zijn niet te herleiden en de uitkomsten van het onderzoek zullen voor de respondenten geen nadelige gevolgen hebben.

2.5 Centrale vraag en deelvragen

Centrale vraag

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

'Met welke aanpak kan er een optimale wisselwerking in de interne communicatie gecreëerd worden tussen het management op de hoofdvestiging en de rayonmedewerkers van de GGD Limburg-Noord?'

Deze centrale vraag is geformuleerd met behulp van de informatie die gewonnen is uit de oriënterende gesprekken met de opdrachtgever en een gedeelte deskresearch.

Deelvragen

De deelvragen bevatten aspecten die niet in de centrale vraag thuis horen, maar die wel van groot belang zijn om het vraagstuk op te lossen. De deelvragen geven antwoord op verschillende aspecten van de hoofdvraag.

- Welke organisatiecultuur heerst er momenteel binnen de organisatie?
- Hoe ervaren de managers de huidige manier van interne communicatie met de rayonmedewerkers?
- Hoe ervaren de rayonmedewerkers de huidige informatietoevoer vanuit het management op de hoofdvestiging?
- In hoeverre worden taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie effectief gecommuniceerd naar de rayonmedewerkers?
- Op welke manier maken de rayonmedewerkers gebruik van de huidige communicatiemiddelen die voor handen zijn?
- Welke gewenste communicatiemiddelen ontbreken er momenteel nog in het aanbod m.b.t. interne communicatie?

2.6 Onderzoeksmethoden

2.6.1. Kwalitatief onderzoek⁶

Een deel van het onderzoek is te typeren als een beschrijvend kwalitatief onderzoek⁷. De werkelijkheid zoals de onderzoeksdoelgroep die ervaart, staat hierbij centraal. Hierbij wordt niet gekeken naar het feit of deze ervaringen objectief zijn, maar er wordt getracht de beleving te ontdekken en te beschrijven.

De keuze voor een kwalitatief onderzoek is gebaseerd op het feit dat er inzicht dient te worden verkregen in de beleving van de respondenten. De resultaten zijn niet representatief voor de gehele GGD Limburg-Noord maar zullen slechts ter indicatie dienen voor de te schrijven aanbevelingen.

Fasen in kwalitatief onderzoek:

- Vraagstelling (voorlopige)
- Gegevens verzamelen
- Gegevens verwerken
- Gegevens analyseren
- Vraagstelling aanscherpen (nadere analyses)
- Conclusies en rapportage

Bij kwalitatief onderzoek kan een keuze gemaakt worden (of combinatie gemaakt worden) tussen individuele/half gestructureerde interviews, groepsinterviews en (participerende) observaties.

Kenmerken open interviews:

De essentie van het open interview is goed luisteren en de juiste vragen stellen. Een open interview is ongestructureerd, er wordt gebruik gemaakt van een topiclijst, er wordt zowel verbale als non-verbale informatie ingewonnen. Het onderzoek heeft veel diepgang en kost relatief veel tijd. Een open interview is aan te raden wanneer er sprake is van nieuwe en complexe problematiek of een gevoelig onderwerp.

Kenmerken groepsinterview:

Bij groepsinterviews moet rekening gehouden worden met 'groepsdynamica', confirmatiedrang en groepscohesie. Uit onderzoek⁸ naar het denken van de mens blijkt dat de drang tot confirmatie geworteld zit in onze hersenen. We gaan doorgaans op zoek naar bevestigingen erkenning, en niet naar ontkenning van onze vermoedens of overtuigingen. Ook wanneer men ten aanzien van een te testen hypothese geen voorkeuren of verwachtingen koestert, zal men vooral naar feiten zoeken die de hypothese bevestigen.

Een groepsinterview geeft een beeld van de inzichten en denkbeelden die bestaan t.a.v. een bepaald onderwerp. De samenstelling van de respondenten dient vrij homogeen te zijn. Er dienen minimaal 2 groepsdiscussies plaats te vinden en een groep dient uit minimaal 4 tot 6 personen te bestaan.

In het kader van *triangulatie* is het verstandig om meerdere dataverzamelingstechnieken in te zetten. Triangulatie staat voor driehoeksmeting. Het geeft aan dat je wanneer je bij een onderzoek vanuit verschillende invalshoeken gegevens verzamelt, je een vollediger beeld van de situatie krijgt. In het belang van het onderzoek moet er gericht gekeken worden naar welke datatechnieken een toegevoegde waarde hebben. In het geval van het onderzoek naar de interne communicatie bij de GGD Limburg-Noord heeft observeren geen toegevoegde waarde. Interne communicatie wordt meer 'ervaren' dan 'gebruikt'. Het is dan ook lastig het gebruik van, of juist het ontbreken van, de juiste manier van interne communicatie te observeren.

⁶ Eijssen, H.J. (2011, 14 februari) De structuur van een onderzoek. [PowerPoint presentatie]. Beschikbaar: <http://www.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:3108/DS1>.

⁷ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Theunissen, J. (2005). Basisboek Kwalitatief Onderzoek. (Tweede druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.

⁸ Meuleman, Marc & Verplaetse, Jan. (2011, 14 februari). Valkuilen van het denken. Beschikbaar: <http://www.skepsis.nl/valkuilen.html>.

Hoe onderzoeken? →						
Wat onderzoeken? ↓	Vragenlijsten	Interview	Groepsdiscussie/ -gesprek	Deskresearch	Observatie	Netwerkanalyse
Betekenenissen bij individuen	+	++	++	-	-	- -
Samenwerking in teams	+	++	++	-	+	+
Samenwerking tussen teams	+	+	+	- -	-	++
Overlegstructuur	++	+	±	+	-	++
Communicatiemiddelen	++	+	+	++	- -	-

Reijnders geeft aan welke onderzoeksmethoden volgens hem het effectiefste kunnen worden ingezet per onderzoeksonderwerp.

9

2.6.2 Kwantitatief onderzoek¹⁰

Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt (bijvoorbeeld uit hoeveel parttimers bestaat de doelgroep, hoeveel geadresseerden lezen het blad, hoeveel klanten zijn tevreden over onze service etc.). Ook de beoordeling van bepaalde producten of organisaties wordt meestal kwantitatief onderzocht door bijvoorbeeld een tevredenheidsonderzoek. Om statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken te doen worden grote groepen mensen tegelijk ondervraagd.

Bij het onderzoek naar de interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord is gekozen voor een kwantitatieve enquête in de vorm van een medewerkerstevredenheidsonderzoek¹¹. Bij kwantitatief onderzoek wordt altijd gebruik gemaakt van een (gestructureerde) enquête. In de enquête is de onderzoeksvraag of het probleem van de opdrachtgever geoperationaliseerd in vragen aan de doelgroep.

De resultaten van kwantitatief onderzoek worden doorgaans weergegeven in tabellen, grafieken en percentages. Ten behoeve van het kwantitatief onderzoek wordt gebruikgemaakt van diverse methoden: *schriftelijk onderzoek*, *telefonisch onderzoek*, *face-to-face onderzoek* of *online onderzoek*. Deze methodes hebben ieder andere voor- en nadelen.

Online onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek naar de interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord is uitgevoerd via online onderzoek. Hiervoor is gekozen gezien het feit dat er een mailinglijst van de betreffende medewerkers voor handen is. Alle medewerkers kunnen de vragenlijst onder werktijd invullen. Ze hebben dan toegang tot internet en de onderzoeksgegevens worden meteen verzonden.

Voordelen van online onderzoek zijn;

- Online onderzoek kan snel worden gestart en uitgevoerd.
- De resultaten zijn direct inzichtelijk.
- In een online onderzoek kunnen alle soorten vraagtypen worden gebruikt.
- Op basis van gegeven antwoorden kan een uitgebreide routing worden samengesteld.
- De respondent kan een vragenlijst op een zelfgekozen moment en in zijn/haar eigen tempo beantwoorden.
- Het is mogelijk om een respondent per e-mail één of meerdere herinnering(en) te sturen.

⁹ Wanneer gebruik je welke onderzoeksmethode? Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk) Assen: van Gorcum.

¹⁰ Team Right Marktonderzoek. (2011, 28 februari). Kwantitatief onderzoek. Beschikbaar: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/>

¹¹ Hierna te noemen als MTO

Nadelen van online onderzoek zijn;

- Online onderzoek is alleen via een computer met internetverbinding mogelijk.
- Respondenten kunnen tijdens het onderzoek niet intensief worden begeleid.
- In vergelijking met telefonisch en face-to-face onderzoek is er minder inzicht in non-responsredenen.

2.7 Onderzoekstechnieken

2.7.1. Deskresearch

In het beginstadium van het onderzoek is het vraagstuk breed in beeld gebracht. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de vraagstelling is er achtergrondinformatie verzameld over alle facetten van de GGD Limburg-Noord en de Veiligheidsregio. Denk hierbij aan jaarverslagen, beleidsdocumenten, hoofdlijnen van de besturing van de Veiligheidsregio en informatie betreffende projecten van de verschillende afdelingen binnen de organisatie. Hierbij is tevens ervaring die in 2009 is opgedaan tijdens een half jaar durende stage op de communicatie afdeling van Regiobureau Brandweer Limburg-Noord (evenzeer onderdeel van Veiligheidsregio Limburg-Noord) meegenomen. Om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen binnen de organisatie is het intranet dagelijks geraadpleegd voor actuele nieuwsberichten. Aan de hand van de literatuur van Koeleman en Reijnders is een passende visie op communicatie geformuleerd. Voor en tijdens de uitvoering van het onderzoek is er specifiekere literatuur gebruikt om gedetailleerde keuzes te maken en deze te onderbouwen en te beargumenteren. Waaronder wederom Koeleman en Reijnders, maar ook niet te vergeten de onderzoekstheorieën van Baarda en de Goede en de toelichting op organisatie en management van van Dam en Marcus. Al deze bronnen, zowel intern als extern, zijn terug te vinden in de bronvermelding op pagina 30.

2.7.2. Fieldresearch

Onderzoeksdoelgroep

Om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de situatie zijn er medewerkers van verschillende lagen binnen de organisatie met verschillende functies en niveaus betrokken bij het onderzoek. Op deze manier is er een representatief beeld van de gehele GGD Limburg-Noord geschetst.

Stappenplan

Om een stevig gefundeerd onderzoek uit te voeren is er gekozen voor een stappenplan wat uit drie onderdelen van fieldresearch bestaat. Deze drie stappen worden verderop in dit hoofdstuk nader toegelicht.

<u>Vooronderzoek</u>
1. Oriënterende interviews; <i>Doelgroep: Management en ondersteunende functies van afdelingen JGZ & PG</i>
<u>Hoofdonderzoek</u>
2. Kwantitatieve enquête (MTO); <i>Doelgroep: Rayonmedewerkers van de rayons Roermond, Weert en Venray.</i>
3. Focusgroepen en interviews; <i>Doelgroep: Rayonmedewerkers van de rayons Roermond, Weert en Venray.</i>

Vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek zijn er oriënterende interviews gehouden om tot een goede probleemstelling te komen en om een goed beeld te krijgen van de situatie vanuit verschillende invalshoeken binnen de organisatie.

In de tabel op pagina 13 staat aangegeven welke partijen betrokken zijn geweest bij het onderzoek.

Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek bestaat uit twee onderdelen en bestaat deels uit een kwantitatief gedeelte en deels uit een kwalitatief gedeelte.

1/ Kwantitatieve enquête

De kwantitatieve enquête is een onderdeel geworden van het MTO wat al gepland stond voor maart 2011. Het MTO is uitgezet onder alle medewerkers van de verschillende onderdelen van de Veiligheidsregio Limburg-Noord. De basis van het MTO 2011 lag bij Team kwaliteitszorg en Team communicatie binnen de GGD Limburg-Noord. Deze hebben samen met de begeleidingsgroep die uit medewerkers van alle onderdelen van de Veiligheidsregio Limburg-Noord bestond de enquête opgesteld. Van groot belang voor dit onderzoek zijn de onderdelen Cultuur en Interne communicatie.

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is in samenspraak met Team kwaliteitszorg en Team communicatie besloten de medewerkers van afdeling JGZ aan te laten geven op welke rayon ze werkzaam zijn. Op deze manier konden de resultaten tevens gebruikt worden voor dit onderzoek. Voor afdeling PG was dit niet mogelijk gezien deze afdeling buiten de hoofdvestiging slechts 12 medewerkers betreft. Hierdoor zou de privacy van de respondenten in het geding komen. De opzet van de onderdelen cultuur en interne communicatie waren dusdanig volledig dat deze geen aanpassingen behoefde.

Alle medewerkers van de GGD Limburg-Noord zijn uitgenodigd voor online deelname aan dit MTO. Hen is gevraagd aan te geven op welke rayonlocatie ze werkzaam zijn. De resultaten van de medewerkers die aangeven werkzaam te zijn op rayon Roermond, Weert of Venray zijn meegenomen in dit onderzoek. Er is een responstijd van ca. 2 weken gehanteerd. Na deze 2 weken is de respons geïnventariseerd.

2/ Focusgroepen/ interviews

Bij de focusgroep gesprekken staat de behoefte van de medewerkers centraal. Nadat de resultaten van zowel het MTO, als het verdiepende interview verwerkt waren is er contact gelegd met de rayonmedewerkers. Er is getracht focusgroepen te vormen uit medewerkers van verschillende rayons. In verband met vakantieperiodes binnen de organisatie en geplande vaccinatieweken is het echter niet gelukt op elke rayon een groep van 4 tot 6 personen te vormen. Bij rayon Venray is dit wel gebeurd. Bij de rayons Weert en Roermond is gekozen voor een diepte-interview met een medewerker. Bij de keuze voor de deelnemende medewerkers is er bewust gekozen voor een homogene populatie. De managers, districtsmanagers, secretariaatmedewerkers en communicatiedeskundigen zijn niet betrokken bij de focusgroepen. Deze keuze is gebaseerd op hun leidende functie die mogelijk te veel druk legt op de andere medewerkers.

Door middel van de gesprekken zijn de uitkomsten van de enquêtes (incl. aanvullingen vanuit het verdiepende interview) getoetst en zijn mogelijke problemen achterhaald. Samen met de medewerkers is gezocht naar oplossingen voor deze problemen. Door de medewerkers actief te betrekken bij het onderzoek is er getracht een groter draagvlak te creëren voor verbeteringen in de interne communicatie. Tijdens de diepte-interviews is doorgevraagd op de uitkomsten van het MTO 2011 en is getracht inzicht te verkrijgen in de wensen van de medewerkers.

Delphi-methode

Om de focusgroep gesprekken gestructureerd te laten verlopen is er gekozen voor het gebruik van de *Delphi-methode*. De Delphi-methode is een vorm van *focussed interview*. Hierbij krijgen de respondenten enkele dagen voor aanvang van het interview een individuele vraag voorgelegd met het verzoek hier per e-mail op te reageren.

Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat men wellicht moeite heeft met het op papier

zetten van zijn of haar gedachten. Echter is het ook zo dat het schriftelijke interviewen aanzet tot dieper nadenken over een antwoord. Met beiden moet rekening gehouden worden bij de vraagstelling.

De reacties hierop zijn samengevat en tijdens het focusgroep interview voorgelegd aan de respondenten. Op deze manier is er relevante informatie ingewonnen.

Een belangrijk punt van aandacht bij het inzetten van de focusgroep gesprekken is sociaal wenselijk gedrag. Ieder persoon reageert anders in groepsgesprekken. De ene persoon zal door de meningen van anderen reacties geven die in een individueel gesprek niet spontaan zouden worden gegeven, een ander zal in een groep geremd reageren uit angst voor het geven van een 'verkeerd' antwoord voor de groep.

Om een helder overzicht te geven van de deelvragen en de methode waarop deze vragen beantwoord zullen worden zijn deze gegevens inzichtelijk gemaakt in onderstaande tabel.

Deelvraag	Methode
Welke organisatiecultuur heerst er momenteel binnen de organisatie?	<i>Methode: Oriënterende gesprekken en kwantitatief onderzoek (MTO)</i>
Hoe ervaren de managers de huidige manier van interne communicatie met de rayonmedewerkers?	<i>Methode: Oriënterende gesprekken</i>
Hoe ervaren de rayonmedewerkers de huidige informatietoevoer vanuit het management op de hoofdvesting?	<i>Methode: Kwantitatief onderzoek (MTO)</i>
In hoeverre worden taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie effectief gecommuniceerd naar de rayonmedewerkers?	<i>Methode: Oriënterende gesprekken en kwantitatief onderzoek (MTO)</i>
Op welke manier maken de rayonmedewerkers gebruik van de huidige communicatiemiddelen die beschikbaar zijn?	<i>Methode: kwantitatief onderzoek (MTO) en focusgesprekken/ interview rayonmedewerkers</i>
Welke gewenste communicatiemiddelen ontbreken er momenteel nog in het aanbod?	<i>Methode: Oriënterende gesprekken en focusgesprekken/ interview rayonmedewerkers</i>

3. Theoretische fundering

Bij het opstellen van een advies gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek is een stevig theoretisch fundament onmisbaar. Dit hoofdstuk geeft met korte richtlijnen aan welke theorieën zijn toegepast bij de totstandkoming van dit rapport en waar mogelijk is de theorie reeds gekoppeld aan de resultaten van het onderzoek.

3.1 Visie op interne communicatie

Om inzicht te verkrijgen in de zwakke plekken binnen een communicatievraagstuk is een duidelijke visie op communicatie essentieel. Bij het schrijven van dit rapport is er een visie op interne communicatie gehanteerd die deels zijn oorsprong vindt bij Reijnders¹² en deels bij Koeleman¹³.

‘Interne communicatie is een proces van intentionele, continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie. Zowel zender als ontvanger kent betekenis toe vanuit eigen interpretaties en een eigen referentiekader. Bij het proces van betekenisgeving moet rekening gehouden worden met het feit dat dit slechts gedeeltelijk stuurbaar is. Dit proces is afhankelijk van de informationele en relationele context.’

Bij deze visie staan zowel de zender als de ontvanger centraal. Alleen op deze manier kan een optimale wisselwerking in communicatie worden gecreëerd.

De twee hoofddoelgroepen binnen dit onderzoek, enerzijds het management van de GGD Limburg-Noord en anderzijds de medewerkers van de rayons, hebben een arbeidsrelatie met elkaar. Ze staan dicht bij elkaar om gezamenlijke doelen te bereiken.

Belang interne communicatie

Communicatie is onmisbaar bij de samenwerking binnen een organisatie. De laatste jaren hebben er veranderingen plaats gevonden waardoor interne communicatie een belangrijkere rol is gaan spelen binnen organisaties, waaronder¹⁴:

- Medewerkers moeten beter op de hoogte zijn van activiteiten in de organisatie. *Het dienstverlenende aspect is toegenomen; service is een toegevoegde waarde. Zeker binnen een organisatie als de GGD Limburg-Noord waar dienstverlening centraal staat komen medewerkers veel in aanraking met klanten, hierbij moeten ze de bedrijfsfilosofie uitstralen.*
- Medewerkers moeten attenter zijn op de veranderende behoeften en omstandigheden. *Ontwikkelingen binnen het vak en wensen van klanten vragen om een flexibele instelling. Signalen die vragen om aandacht moeten worden opgepikt door de medewerkers en worden doorgespeeld naar het management, dat deze vervolgens verwerkt in het beleid en de communicatie met medewerkers.*
- Medewerkers hebben een hogere informatiebehoefte. *De grotere mondigheid van het personeel resulteert in behoefte tot medezeggenschap. Men wil betrokken worden bij beslissingen en veranderingen. Veranderingen roepen onzekerheden op, er is vraag naar informatie. En het realiseren van communicatiedoelen is vergt dialoog gericht op verbetering van de efficiëntie in het werkproces en van de kwaliteit van de output.*

Interne communicatie heeft als functie het ondersteunen van het primaire proces, bevorderen van betrokkenheid en het begeleiden van veranderingsprocessen.

¹² Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V. en Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

¹³ Koeleman, H. (2008). Interne communicatie als managementinstrument. (Vijfde druk). Deventer: Kluwer.

¹⁴ Vos, M. & Schoemaker, H. (2006) Geïntegreerde communicatie. (Zevende druk). Amsterdam: Boom onderwijs.

3.2 Organisatiecultuur¹⁵

De organisatiecultuur is een behoorlijk sterke en constante factor binnen organisaties. Een cultuur is niet zomaar te veranderen, maar bepaalt, vaak impliciet, wel de gang van zaken binnen een organisatie. De cultuur geeft weer 'hoe we het hier gewend zijn te doen'. Een organisatiecultuur ontstaat in de loop van de tijd. Bepaald gedrag ontstaat als reactie op de omgeving, om als organisatie te overleven. Het succesvolle gedrag wordt net zolang herhaald tot men niet meer weet waarom die manier van handelen is gekozen.

Onder de term organisatiecultuur wordt een verzameling van opvattingen over het werk, over elkaar, over men zelf en over de organisatie verstaan. Deze opvattingen kunnen vastgelegd zijn in symbolen en mythen. Een heersende organisatiecultuur is niet samen te vatten in een bepaald type cultuur, de ideeën en opvattingen van de verschillende personen binnen een organisatie vormen de organisatiecultuur. Deze cultuur levert, zowel geschreven als ongeschreven regels op binnen een organisatie. De organisatiecultuur geeft aan hoe personen binnen een organisatie functioneren en welke verwachtingen van individuele organisatieleden redelijk zijn.

De organisatiecultuur is binnen een organisatie een belangrijk facet van de interne communicatie. Het bevat vaak de kern van een probleem of geeft weer waar de kern van een probleem zich bevindt, hierbij staat de sociale context centraal.

Binnen dit onderzoeks- en adviesrapport worden twee benaderingen en typologieën gebruikt om de organisatiecultuur binnen de GGD Limburg-Noord te beschrijven. Dit is de typologie van Handy en de groepsproces benadering.

Groepsproces benadering¹⁶

Bij de groepsprocesbenadering wordt de beïnvloeding van het gedrag van de individuele organisatieleden bekeken vanuit groepsoriëntatie. Ieder lid maakt deel uit van een of meer groepen binnen een organisatie. Het handelen van deze personen wordt beïnvloed door processen binnen deze groepen. Los van deze aspecten staan factoren als de inhoud van taken, regelgeving e.d. Hierbij zijn 6 aspecten van groot belang:

- Affectiviteit;
Is er sprake van een zakelijke of meer emotionele band tussen organisatieleden?
- Oorzakelijkheid;
Zijn mensen en/of systemen in staat om problemen voor organisatieleden te veroorzaken?
- Hiërarchie;
Wat is het gedrag van organisatieleden ten aanzien van positie, rol, macht en verantwoordelijkheid?
- Verandering;
Is er sprake van een zelfde reactie van de organisatieleden op bedreigingen of kansen in de omgeving?
- Samenwerking;
Is er sprake van een sfeer samenwerking of van ieder voor zich?
- Oriëntatie ten opzichte van groepen met andere belangen;
Is er sprake van antipathie of sympathie ten opzichte van andere groepen binnen de organisatie?

In de cultuur van een groep ligt de richting waarin mensen reageren op situaties verborgen. Het veranderen van ongewenst organisatiegedrag van individuele leden kan gestuurd worden door het ontwikkelen van een andere cultuur.

¹⁵ Vos, M. & Schoemaker, H. (2006) Geïntegreerde communicatie. (Zevende druk). Amsterdam: Boom onderwijs. Van Dam, N & Marcus, J. (2005). Organisatie en Management. (Vijfde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.

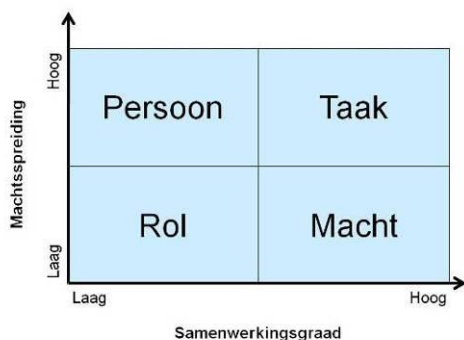
¹⁶ Van Dam, N & Marcus, J. (2005). Organisatie en Management. (Vijfde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.

Opinieleiderschap

In de basis communicatietheorie neemt het opinieleiderschap een grote rol in. Een bekende theorie is de 'two step flow' benadering van Lazarsfeld¹⁷. Hierbij staat interpersoonlijke communicatie tussen 'opinieleiders' en 'volgers' centraal. Volgers worden beïnvloed door de opinieleiders. Onder opinieleiders worden binnen communicatie de personen verstaan die een belangrijke spil zijn binnen een organisatie op het gebied van informele communicatie. Deze personen oefenen meer dan anderen invloed uit op de meningsvorming, hierbij is de kennis met betrekking tot een specifiek terrein en de positie waarin men verkeerd van belang. De opinieleiders nemen een belangrijke rol in binnen een organisatie. Men raadpleegt deze collega voor advies en toetst zijn of haar mening bij deze collega. In het geval van geruchten is het van belang dat opinieleiders gezien worden als een kans. Wanneer men zicht heeft op de opinieleiders binnen een organisatie is het, in het geval van een geruchtcircuit, noodzaak hier gebruik van te maken. Het beïnvloeden van de opinieleiders leidt vaak automatisch tot beïnvloeding van de collega's van deze opinieleider, de opinieleider heeft vaak een groot bereik.

Typologie van Handy

Handy's typologie is gebaseerd op twee verschillende dimensies; samenwerkingsgraad en machtsspreiding. Bij een hoge samenwerkingsgraad is er sprake van een grote saamhorigheid tussen de leden van een organisatie. Bij een hoge machtsspreiding wordt er een situatie met een hoge mate van delegatie gekenmerkt. Wanneer deze twee dimensies gecombineerd worden zijn er vier cultuurtypen te onderscheiden. Deze worden weergegeven in onderstaande tabel.



- Personencultuur; *organisatie staat ten dienste van de mens.*
- Taakcultuur; *organisatie is taakgericht en professioneel.*
- Rollencultuur; *organisatie is gebaseerd op regels en procedures.*
- Machtcultuur; *organisatie draait om topfiguur.*

Binnen de GGD Limburg-Noord is er sprake van een overgang van een rollencultuur en een taakcultuur. De rollencultuur is in het verleden actief gehanteerd, er werd op een hiërarchische wijze leiding gegeven aan de medewerkers. De wijzigingen in de samenstelling van het management hebben plaatsgemaakt voor een meer taakgerichte cultuur. Medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheden maar weten nog niet goed waar de GGD Limburg-Noord voor staat.

3.3 Van actie- visie, naar interactie- visie¹⁸

Reijnders beschrijft in zijn boek *Interne communicatie voor de professional* zijn visie op interne communicatie. Hij is net als ik van mening dat de aanpassing van de actie- visie naar de interactie- visie noodzakelijk is voor een organisatie om ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven functioneren. Voor de GGD Limburg-Noord is het van belang de balans te vinden binnen de organisatie. Er is sprake van veel verschillende interne publieksgroepen binnen de GGD Limburg-Noord met elk hun eigen kwaliteiten en verwachtingen. Er moet gebruik gemaakt worden van het feit dat er veel verschillende mensen werkzaam zijn binnen de organisatie. Niet zozeer de middelen zijn van belang, maar juist de mensen. De actie- visie legt het accent op interne communicatie als instrument. Het overbrengen van informatie staat centraal. De interactie- visie legt het accent op interne communicatie als tweerichtingsverkeer. De interactie- visie biedt handreikingen voor het beantwoorden van de centrale vraag: *'Met welke aanpak kan er een optimale wisselwerking in de interne communicatie gecreëerd*

¹⁷ De Boer, C en Brennecke, S. (2003) *Media en publiek*. (Vijfde druk). Amsterdam: Boom.

¹⁸ Reijnders, E. (2008) *Interne communicatie voor de professional*. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

worden tussen het management op de hoofdvesting en de rayonmedewerkers van de GGD Limburg-Noord?’

Om een optimale wisselwerking in interne communicatie te bewerkstelligen is tweerichtingsverkeer onmisbaar. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de personencultuur, de organisatie staat ten dienste van het individu. Deze cultuur is te vinden in professionele organisaties met hoog opgeleide medewerkers en een geringe omvang. Bij een dienstverlenende organisatie als de GGD Limburg-Noord is het van groot belang dat er prioriteit gegeven wordt aan het individu.

Actie- visie

De hedendaagse visie op interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord is een duidelijke actie-visie. De kernvraag bij de actie- visie luidt als volgt; Hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overdragen, dat een van te voren geselecteerd publiek binnen de organisatie te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek? Hierbij staan de formulering, het zenden van de boodschap en de keuze van de communicatiemiddelen centraal. De actie- visie is als het ware de basis van interne communicatie. De kracht van de actie- visie zit hem in de wijze waarop men op een doelgroepgerichte manier een complexe boodschap weet te vertalen. Het nadeel van deze visie is het feit dat de overdracht van informatie stopt bij de ontvanger, een primitieve denkwijze.



19

Interactie- visie

Communicatie is niet gericht *op* mensen, maar vindt plaats *tussen* mensen. De interactie- visie verlegt de aandacht van informatieoverdracht, zender, boodschap en middel, naar ontvanger en interpretatie. Het uitwisselen van realiteiten en het opgang brengen van de communicatie daarover staat centraal. Dit gebeurt voornamelijk met behulp van overlegvormen. Binnen de GGD Limburg-Noord wordt een breed scala aan overlegvormen gehanteerd. Echter blijkt uit alle lagen binnen de organisatie dat de verschillende overlegvormen niet voldoende effectief worden ingezet. Binnen de interactie- visie worden medewerkers gezien als een waardevolle bron van kennis en informatie. Door de interactie tussen de diversiteit aan medewerkers wordt kennis gedeeld en blijft de GGD Limburg-Noord niet vastzitten in de werkelijkheid van één persoon.

Het belang van informele communicatie

Betekenisgeving vindt plaats tijdens formele, bewust gecreëerde communicatiemomenten, maar veel vaker ook in informele communicatie. In iedere organisatie verloopt de meeste dagelijkse communicatie namelijk niet gestructureerd en formeel. Zeker in het geval van de GGD Limburg-Noord, waar de rayonmedewerkers zelden op de hoofdvesting werkzaam zijn en voornamelijk op externe locatie werken waardoor ze informatie via interne media vaak later lezen. Medewerkers bespreken en interpreteren via informele communicatie de informatie die hen via formele kanalen heeft bereikt. Over het algemeen blijkt dat binnen een organisatie de informele communicatie een veel groter gedeelte inneemt dan de formele communicatie. Via informele communicatie creëren medewerkers hun eigen werkelijkheid, ze zijn in de gelegenheid samen met anderen betekenis te verlenen. Men maakt gebruik van zijn of haar netwerk. Het informele netwerk vormt een aanvulling op het formele netwerk. Bij gebrek aan informatie probeert men dit aan te vullen via informele contacten. De informele communicatie geeft vaak aan wat er aan schort en is in die zin op te vatten als een vorm van

¹⁹ Van aandacht voor middelen naar aandacht voor mensen. Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

feedback. In crisissituaties wenden mensen zich vaak tot de medewerkers die hun vertrouwen hebben, dit zijn vaak de mensen bij wie veel verschillende contacten samenkomen. De formele hiërarchische lijn binnen een organisatie is vaak dusdanig lang dat communiceren via deze weg te veel tijd in beslag neemt. Door middel van informele relaties kan er snel gehandeld worden.

Geruchten zijn een bekend onderdeel van informele communicatie. Ze worden vaak geassocieerd met onbeheersbare roddels en worden gezien als iets negatiefs, het opzettelijk verspreiden van onjuiste informatie. Dit komt voort uit onzekerheid reducerend gedrag bij veranderingen. Medewerkers worden door het management niet tijdig geïnformeerd waardoor er een geruchtencircuit ontstaat. Dit kan voorkomen worden door als management open te zijn naar de medewerkers. Het management mag gerust aangeven dat bepaalde zaken nog nader besproken moeten worden en dat er nog onduidelijkheden zijn over het onderwerp. Onzekerheden mogen bij de naam genoemd worden. Er moet ruimte gegeven worden aan heersende gevoelens.

Interne communicatiespecialisten zien informele communicatie vaak als iets hinderlijks. Het is echter een onvermijdelijk facet van communicatie binnen een organisatie, het is dan ook verstandig om dit als een kans te zien en de informele communicatie te benutten.

1. Het management kan informele communicatie gebruiken om te horen wat er leeft binnen een organisatie. Op deze manier kunnen de meningen van medewerkers gepeild worden en eventuele weerstanden wordenesignaleerd.
2. Er kan worden ingespeeld op onjuiste beelden die medewerkers hebben m.b.t. een onderwerp. Onjuiste geruchten kunnen zo worden verminderd voordat ze een eigen leven gaan leiden.
3. Er kan worden ingespeeld op opinieleiders binnen de organisatie. Opinieleiders zijn managers of medewerkers (informeel) die een spilfunctie vervullen binnen de organisatie. Door via hen informatie te verspreiden komt deze vaak via de informele weg bij de medewerkers terecht. Het blijkt dat opinieleiders 80% van de informatie feitelijk correct doorgeeft. Dit omdat de opinieleider zijn geloofwaardigheid en macht wil behouden.

Kanttekeningen bij interactie- visie

Natuurlijk heeft ook de interactie- visie voor- én nadelen. De vele ruimte voor dialoog tussen actoren zorgt ervoor dat er vele verschillende perspectieven ontstaan. Dit kan als het ware leiden tot 'praten zonder doel'. Het doel van de discussie moet altijd in zicht blijven.

Interactieve werkvormen kunnen de overhand nemen binnen een organisatie. Zeker in het geval van de rayonmedewerkers bij de GGD Limburg-Noord, waar veel op externe locaties gewerkt wordt, is het van belang dat deze werkvormen doelgericht worden ingezet en dat medewerkers er tijd voor krijgen naast hun overige taken.

De interactie- visie behoeft tijd en ruimte, het betreft een langduriger proces wat uiteindelijk zijn vruchten zal afwerpen. De visie zal in alle lagen van de GGD Limburg-Noord moeten worden gehandhaafd. Een dusdanige verandering van visie heeft een groot draagvlak nodig vanuit zowel het management als de medewerkers.

In bijlage 2 worden in de vorm van een tabel de belangrijkste kenmerken van de actie- visie en interactie- visie weergegeven.

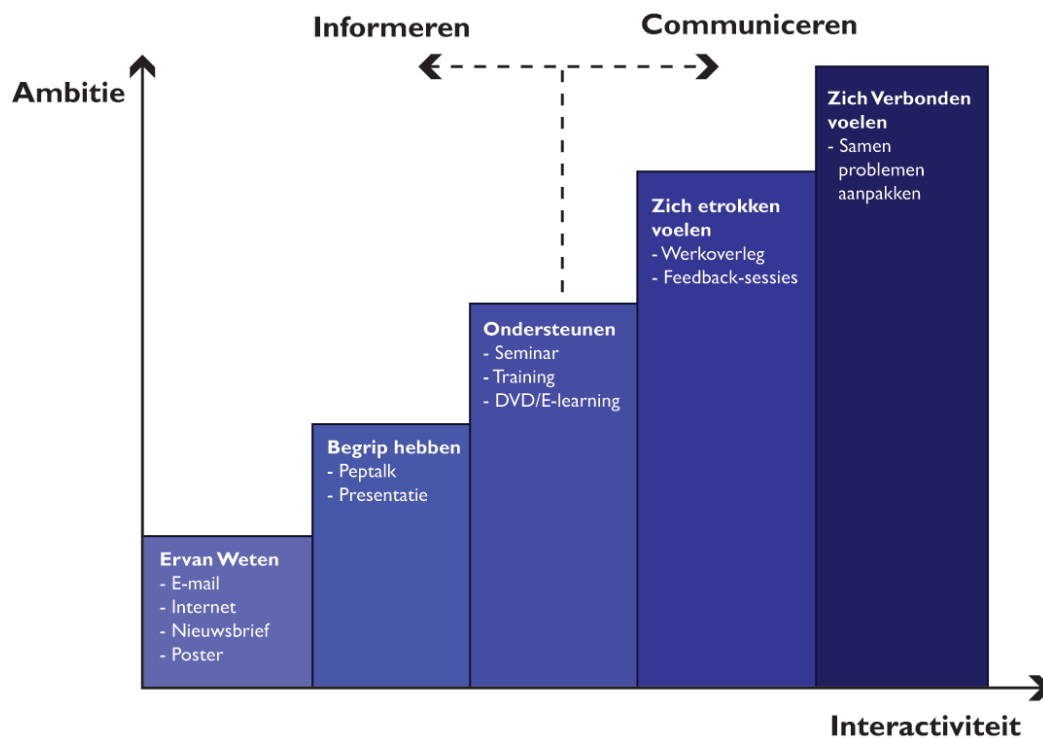
3.4 Trap van Quirke²⁰

De trap van Quirke vult de actie- visie en interactie- visie aan door middel van het doelen/middelenschema op pagina 22 wat de visieomslag praktisch inzichtelijk maakt. Elke kolom geeft een doel aan, per doel staan communicatiemiddelen weergegeven die gebruikt kunnen worden om dit doel te realiseren. De tabel geeft duidelijk aan dat naarmate de ambities betreffende informeren of communiceren hoger worden (van 'ervan weten' naar 'begrip hebben', naar

²⁰ Trap van Quirke. Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum en Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: van Gorcum.

‘ondersteunen’, ‘zich betrokken voelen’ en ‘zich verbonden voelen’) de interactiviteit van het te kiezen communicatiemiddel ook hoger moet worden. Er is een duidelijke scheidingslijn tussen informeren en communiceren. Informeren is een vorm van eenrichtingsverkeer en communiceren tweerichtingsverkeer. In de praktijk komt het nogal eens voor dat men bijvoorbeeld betrokkenheid nastreeft maar hier de middelen bij inzet die aansluiten bij ‘begrip’, dit leidt er toe dat de verwachtingen te hoog gespannen zijn. Naleving van de trap van Quirke zorgt ervoor dat de verwachtingen van communicatie realistisch blijven.

Momenteel geeft de GGD Limburg-Noord, kijkende naar de huidige communicatiemiddelen, het signaal af voornamelijk informerende ambities te hebben. Tijdens het onderzoek bleek uit gesprekken met het management dat men daadwerkelijk wil communiceren. Het is niet realistisch te denken dat dit zal lukken met het gebruik van de huidige middelen.



Aan de hand van bovenstaande theoretische kennis zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Er zal regelmatig worden teruggekoppeld naar modellen en termen die zijn toegelicht in dit hoofdstuk. Vervolgens zijn deze resultaten verwerkt in de aanbevelingen die zullen leiden tot een antwoord op de centrale vraag.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt een globale omschrijving gegeven van de informatie die gewonnen is uit de verschillende onderdelen van het onderzoek; de deskresearch, de oriënterende interviews, de MTO enquête, het verdiepende interview en de focusgroep gesprekken/ interviews.

4.1 Deskresearch

Een beknopte omschrijving van de informatie die gewonnen is uit het deskresearch. De bronnen van deze informatie zijn te vinden in de bronvermelding.

MTO 2008²¹

De meest recente MTO resultaten stammen tijdens dit schrijven uit 2008. Er is destijds geen navraag gedaan naar op welke rayon de respondent werkzaam was, hierdoor zijn er geen 'rayon specifieke' gegevens voor handen. Deze gegevens zijn dan ook 'GGD breed' ²². De gegevens van het MTO 2008 worden gezien als een nulmeting voor het MTO 2011. Belangrijk om te weten hierbij is dat de respons in 2008 89% betrof. Deze respons getuigt van een representatief onderzoek en een hoge mate van betrokkenheid bij de medewerkers.

Beknopt overzicht van conclusies van het MTO 2008:

- Er blijken gaten te zitten in de overlegstructuur, dit komt vooral door ontbreken van structureel overleg tussen managers en bureauhoofden. En door een te lage frequentie van overleg tussen het management en de medewerkers.
- De informatieverstrekking van het MT voldoet niet aan de verwachtingen: informatie is te summier, verschijnt te laat en is niet eenduidig.
- Men is relatief tevreden over het intranet.
- Er wordt te veel gebruik gemaakt van E-mail. Hierdoor neemt de effectiviteit af.
- Er is behoefte aan meer sociale informatie.
- De communicatie tussen de afdelingen kan beter, men heeft behoefte aan meer informatie over elkaars taken en activiteiten van andere afdelingen.
- Vooral bij de rayons wordt veel informatie ingewonnen via het informele circuit.

Een uitgebreid overzicht van de, voor dit onderzoek, relevante resultaten en aanbevelingen van het MTO 2008 zijn te vinden in bijlage 3.

Beleidsnota Interne Communicatie 2004²³

De meest recente beleidsnota Interne Communicatie stamt uit 2004. Destijds is deze nota voor 4 jaar geschreven, na 2004 is er echter geen nieuwe nota meer opgesteld. Dit in verband met geplande cultuurtrajecten, het MTO en organisatorische veranderingen welke eenieder veel tijd en ruimte in beslag namen.

De beleidsnota 2004 is gebaseerd op het onderzoek 'Interne Communicatie GGD Noord- en Midden-Limburg'. Bij dit onderzoek bestond de doelgroep uit medewerkers die in vaste dienst van de GGD Noord- en Midden-Limburg waren en tijdelijke medewerkers die langer dan drie maanden in dienst waren. De respons bedroeg 65%. Het gemiddelde cijfer voor de interne communicatie bedroeg een destijds een 6,2. Een uitgebreid overzicht van de, voor dit onderzoek, relevante resultaten van de beleidsnota Interne Communicatie 2004 is te vinden in bijlage 4.

Cultuurtrajectplan; 'GGD, wat anders!'

In januari 2008 is de GGD Limburg-Noord van start gegaan met een cultuurtrajectplan genaamd; 'GGD,

²¹ Interne bron: MTO 2008

²² Waar de term 'GGD breed' gebruikt wordt worden alle medewerkers werkzaam bij GGD Limburg-Noord bedoelt. Hierbij gaat het om medewerkers die werkzaam zijn op alle rayons, incl. het management.

²³ Interne bron: Beleidsnotitie Interne Communicatie 2004

wat anders!'. Aanzet hiervoor was een reorganisatie binnen de GGD Limburg-Noord en het destijds nieuw ontwikkelde PPG (Productenaanbod Publieke Gezondheid) wat het productenaanbod van de GGD Limburg-Noord voor de periode 2008-2011 beschreef.

De GGD Limburg-Noord streefde er destijds naar de GGD fit te maken voor de toekomst. Hiervoor zijn enkele veranderingstrajecten doorgevoerd waar dit cultuurtraject er een van was. Voor dit traject werd hulp van buitenaf ingeroepen in de vorm van een externe adviseur. Dit om daadwerkelijk alle medewerkers en het management te betrekken in het cultuurtraject.

Aan de slogan 'GGD, wat anders!' zijn 4 cultuurwaarden gekoppeld; *Flexibel, klantgericht, resultaatgericht* en *samenwerking*. De structuur van de GGD moet daarbij ten dienste staan van de inhoud.

Er zijn destijds een groot aantal bijeenkomsten voor zowel het management als de medewerkers georganiseerd. Hier kregen zij informatie over de vorderingen en de stand van zaken toegelicht. Daarnaast zijn er trainingen voor het management georganiseerd en waren er twee themadagen waar alle medewerkers in heterogene groepen aan de slag gingen met de verschillende onderwerpen. Na afloop heeft er geen concrete evaluatie plaats gevonden.

Interne communicatie audit 2010

Tijdens de interne audit: 'Interne communicatie' zijn er 2 auditgesprekken gevoerd. Deze hebben tot de volgende constatering geleid:

- Er ontbreekt een actuele beleidsnota interne communicatie.
- Er ontbreekt een actuele instructie/procedure met daarin de overlegvormen van het MT en de afspraken op dat gebied. Het document "overlegstructuur MT" heeft herziening.
- Er ontbreekt een actuele instructie/procedure met daarin de overlegvormen van afdeling PG en de afspraken betreffende interne communicatie binnen afdeling PG.

Hiervoor zijn destijds de volgende verbeter suggesties gedaan:

- Actualiseren beleidsnota interne communicatie 2004-2008 met o.a. overlegvormen PG en mede gelet op de integratie GGD/GHOR.
- Overlegstructuur MT interne communicatie (op beleidsniveau) actualiseren in document "overlegstructuur MT".
- De interne communicatie tussen de teams van de verschillende afdelingen oppakken/verbeteren.
- E-mailgedragslijn aanpassen en onder de aandacht van de medewerkers brengen.
- Plannen evaluatie van nieuwe Intranet (is meegenomen in het MTO 2011).

4.2 Oriënterende interviews

In deze paragraaf wordt een feitelijke samenvatting gegeven met bijbehorende conclusies van de oriënterende interviews. De volledige interviews zijn te vinden in bijlage 4. Om de privacy van de geïnterviewden te waarborgen worden er geen namen genoemd.

4.2.1 Samenvattingen

- Manager GGD Limburg-Noord

Binnen de afdeling JGZ werken zeer gedreven professionals. Deze mensen zijn taakgericht, hebben voornamelijk behoefte aan taakinformatie. Hier handelen ze ook naar. Werkoverleg wat niet taakgericht is heeft een lage prioriteit. Na een overleg gaan ze 'aan het werk', of wel, ze zien werkoverleg niet als onderdeel van hun werk.

Binnen de groep rayonmedewerkers is het belangrijk dat er onderscheid wordt gemaakt tussen fulltimers en parttimers. Parttimers hebben minder binding met de GGD Limburg-Noord en zijn voornamelijk op hun eigen uitvoerende taken gericht.

Taakinformatie wordt goed gecommuniceerd, op het gebied van beleids-, beheer- en sociale informatie is echter nog veel winst te behalen. Voor alle drie geldt dat de zender zich meer moet focussen op de ontvanger. Het management moet zich afvragen welke doelgroep bereikt moet worden met de boodschap.

Het werkoverleg wordt niet adequaat ingezet. Er zijn veel overlegvormen maar deze hebben te weinig effect.

- Manager GGD Limburg-Noord

De communicatiestructuur is niet eenduidig. Er wordt gecommuniceerd via een overdaad aan kanalen en overlegvormen, het is onduidelijk waarvoor welk overleg dient. Dit geldt ook voor het schriftelijk delen van informatie. In het kader van een open, transparante organisatie wordt alle informatie met iedereen gedeeld. Medewerkers ontvangen informatie die voor hen niet van belang is. Op deze manier raken de medewerkers het overzicht kwijt en haken ze af.

Er wordt voornamelijk top-down gecommuniceerd, zowel het management als de medewerkers werken hier aan mee. Bepaalde managers trachten dit binnen hun afdeling te reduceren maar dit heeft veel tijd en een groot draagvlak van de medewerkers nodig.

Binnen de rayons is momenteel sprake van een eilandencultuur. Rayons zijn zeer intern gericht. Binnen de gehele organisatie is er sprake van een hiërarchische cultuur, er is een duidelijk onderscheid tussen medewerkers en management.

- Manager GGD Limburg-Noord

De medewerkers zijn betrokken bij de GGD Limburg-Noord en staan overal voor open. Het zijn taakgerichte professionals die loyaal zijn aan de organisatie. Ze vinden het moeilijk om het top-down communiceren achter zich te laten. Men staat open voor een meer bottom-up manier van werken maar is nog zoekende naar de manier waarop. Men ziet de veranderingen binnen de GGD Limburg-Noord als positief maar ook als een bedreiging doordat er onvoldoende informatie wordt aangeboden door het management.

Het probleem van het onvoldoende aanbieden van informatie ligt bij de directie. Managers worden ook niet tijdig en voldoende ingelicht waardoor deze ook hun medewerkers niet tijdig en voldoende informatie kunnen bieden.

Qua communicatievorm heeft mondelinge communicatie de voorkeur. Op deze manier is er meer grip op de interpretatie van de ontvanger.

- Middenmanagement GGD

De interne communicatie is niet genoeg gericht op de rayons, door het gebrek aan persoonlijke communicatie krijgen de rayonmedewerkers niet alles mee. Medewerkers op de hoofdvestiging hebben meer mondeling persoonlijk contact doordat men gemakkelijker bij leidinggevenden binnen kan lopen.

Het MT communiceert niet goed. Beslissingen worden, vaak ad hoc, genomen en vervolgens niet, onvoldoende of naar de verkeerde personen gecommuniceerd.

Men is het gewend dat er top-down gecommuniceerd wordt. De meer bottom up manier van werken binnen afdeling JGZ komt langzaam op gang. Men moet zelf leren denken en verantwoordelijkheden durven nemen. Vanaf medewerkers en management van alle lagen binnen de organisatie is een meer

proactieve, anticiperende, houding nodig. Medewerkers zijn betrokken bij de GGD Limburg-Noord, maar bij de rayons is duidelijk sprake van een eilandencultuur.

- Team communicatie GGD Limburg-Noord

Er wordt voornamelijk top-down gecommuniceerd, het kan effectief zijn om een meer bottom-up strategie toe te passen. Er dient geswitcht te worden van een info-breng cultuur naar een info-haal cultuur. Sterker nog, het is de bedoeling om informatie te delen met het uiteindelijke doel de uitwisseling van informatie.

Bij het onderzoek moet rekening gehouden worden met wat de medewerkers doen met de informatie die ze krijgen aangeboden. Er zal een wisselwerking moeten optreden om effectief te kunnen communiceren. Hiervoor zal het onderzoek zich moeten richten op zowel de zender als de ontvanger.

- Ondersteuning management GGD Limburg-Noord

De rayonmedewerkers zijn voor hun gevoel op de eerste plaats werkzaam bij hun eigen rayon en daarna pas bij de GGD Limburg-Noord.

Momenteel wordt er onvoldoende onderscheid gemaakt tussen medewerkers op de hoofdvestiging en de medewerkers op de rayons. Hierdoor komt de informatie vaak niet of te laat terecht op de rayons. Hier moet meer rekening mee worden gehouden. Men leest bepaalde stukken later doordat er veel parttimers werkzaam zijn en veel medewerkers op locatie werken, hier moet ruimte en begrip voor worden geboden.

Medewerkers haken af wat betreft het inbrengen van ideeën. Dit komt doordat ze het gevoel hebben dat er niets gedaan wordt met hun inbreng. Een willekeurige suggestie van een rayonmedewerker heeft een dusdanig lange weg te gaan voordat deze eventuele goedkeuring kan krijgen dat men voortijdig afhaakt en geen suggesties meer doet naar het management toe.

4.2.2 Conclusie

De oriënterende interviews zijn gehouden aan de hand van een aantal topics waarbij is doorgevraagd om tot een zo volledig mogelijk antwoord te komen. De verschillende gesprekken leverden een vrij eenduidig beeld op van de GGD Limburg-Noord en de rayonmedewerkers.

Organisatiecultuur en klimaat

De medewerkers zijn betrokken, taakgerichte professionals. Ze zijn voornamelijk gericht op hun eigen discipline en directe collega's. De rayons lijken op zich zelf staande eilandjes. De GGD Limburg-Noord hanteert een hiërarchische cultuur. De rolverdeling tussen management en medewerkers wordt duidelijk weergegeven.

Het management tracht een open, transparante communicatievorm te hanteren. Dit gebeurt echter op de verkeerde manier. Momenteel wordt in het kader van openheid en transparantie veel informatie onnodig gedeeld of gedeeld met de verkeerde personen binnen de organisatie.

Informatiestromen

Er wordt volop top-down gecommuniceerd binnen de GGD Limburg-Noord, zowel door het management, als door de medewerkers. Dit is nog afkomstig uit het verleden, het destijds leidinggevende management vond dit een prettige werkwijze. Inmiddels wordt steeds meer ingezien dat dit niet de beste resultaten oplevert en wordt er getracht te switchen naar een meer bottom-up strategie. Hier moeten de medewerkers nog erg aan wennen. Het management wil graag dat er een wisselwerking in communicatie ontstaat, maar de dusdanig lange lijnen van medewerkers naar management zorgen ervoor dat de bottom-up communicatie moeizaam op gang komt.

Informatiekanalen

Er wordt vooral schriftelijk gecommuniceerd. Dit leidt tot een overkill aan met name schriftelijke informatie. Er is hierbij totaal geen overzicht van wie welke informatie dient te krijgen. Zo wordt er te veel via e-mail gecommuniceerd via cc-tjes, dit leidt tot overvolle mailboxen waardoor veel belangrijke e-mail ongelezen blijft. Ook de overlegvormen dienen onder de loep te worden genomen. De frequentie van overleg lijkt goed, maar er wordt niet genoeg gebruik gemaakt van de mogelijkheden die het overleg biedt.

Er is weinig sprake van persoonlijke communicatie tussen het management en de rayonmedewerkers. Dit komt door de fysieke afstand tussen de hoofdvestiging waar het management werkzaam is en de rayonvestigingen. Hierdoor krijgen de medewerkers het gevoel ver van de bron te zitten en ontstaat er een eilandencultuur.

Informatietypen

Taakinformatie is voor de medewerkers momenteel het belangrijkste. Dit komt doordat het zeer taakgerichte mensen zijn. Beleids-, beheer- en sociale informatie worden in mindere mate direct gedeeld vanuit de leidinggevenden. Dit gebeurt voornamelijk via e-mail, het intranet en via de onderlinge communicatie tussen de medewerkers.

Communicatie tussen management en medewerkers

Het management deelt veel informatie en ziet informatie delen puur als informatie zenden. De ontvangersrol wordt hierbij onvoldoende in acht genomen. Hierbij wordt onvoldoende onderscheid gemaakt tussen het delen van informatie met medewerkers van de hoofdvestiging en rayonmedewerkers. Dit komt naar voren uit het feit dat informatie vaak laat gedeeld wordt. Vb. Er is nieuws over een reorganisatie, dit wordt op maandagochtend op intranet geplaatst met als mededeling dat er dinsdagochtend een bijeenkomst volgt op de hoofdvestiging waar een toelichting op het nieuws zal worden gegeven. De kans dat alle medewerkers deze boodschap alle medewerkers op dusdanig korte termijn bereikt is erg klein. Op de rayons werken veel parttimers en veel medewerkers werken op externe locaties. Voor hen is het vaak onmogelijk om afspraken op korte termijn af te zeggen of te verzetten. Deze medewerkers moeten tevens meer tijd uittrekken voor een bezoek aan de hoofdvestiging gezien de afstand. Medewerkers van het hoofdkantoor hoeven eenvoudigweg naar beneden te lopen en collega's hebben er begrip voor wanneer een overleg door dergelijke reden niet door gaat. Informatie met hoge mate van belang moet op dusdanige termijn gedeeld worden dat het voor alle medewerkers mogelijk is hier bij aanwezig te zijn.

Veranderingen

De veranderingen die o.a. binnen de organisatie (onderdeel worden/zijn van Veiligheidsregio Limburg-Noord) en binnen JGZ (de toevoeging van jeugd gezondheidszorg 0 tot 4 jaar) worden in principe als positief ervaren. Echter door de minimale informatie voorziening vanuit het management levert het ook spanning op. Medewerkers weten niet echt wat ze te wachten staat en wat de veranderingen voor hen met zich mee zal brengen.

4.3 Kwantitatieve enquête, MTO 2011

Deze paragraaf geeft inzicht in de conclusies die zijn voortgekomen uit de kwantitatieve enquête, het MTO 2011. Deze resultaten zijn uitsluitend van rayonmedewerkers. De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten die terug te vinden zijn in bijlage 6.

4.3.1 Algemeen

Men is gevraagd een schriftelijke toelichting te geven op zijn of haar mening over het MTO. Hier werd door verschillende respondenten gehoor aan gegeven en uit deze toelichtingen kwamen enkele opmerkingen naar voren die van belang zijn voor dit onderzoek.

Men geeft aan bij het invullen van het MTO rekening gehouden te hebben met die 'nieuwe wind' die waait of gaat waaien binnen de GGD Limburg-Noord. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat de GGD Limburg-Noord een steeds grotere rol gaat spelen in de Veiligheidsregio Limburg-Noord als geheel. Met alle veranderingen van dien. Uit de reacties is duidelijk te lezen dat dit leeft binnen de organisatie en dat men benieuwd is naar hoe dit zal gaan lopen. De ene medewerker staat er duidelijk positiever tegenover dan de ander.

Een ander punt van aandacht is de werkdruk. Men geeft aan dat de werkdruk momenteel zeer hoog is en heeft het gevoel dat dit komt door de productiegerichtheid van het management. Er wordt te veel naar de productie gekeken en te weinig naar de mensen achter de productie.

4.3.2 Cultuur

Transparantie

De GGD Limburg-Noord is onvoldoende transparant. Iets minder dan één derde van de respondenten ervaart de GGD Limburg-Noord als een transparante organisatie. De Veiligheidsregio Limburg-Noord wordt door iets meer dan één derde gezien als een transparante organisatie.

Een grote meerderheid van de respondenten geeft aan dat er een prettige omgangssfeer heerst binnen de organisatie, is trots bij de organisatie te werken en vindt het dan ook een prettig vooruitzicht om de komende jaren te blijven werken bij de GGD Limburg-Noord.

Betrokkenheid

De huidige situatie en gewenste situatie qua betrokkenheid komen niet overeen. 93% van de respondenten wil betrokken worden bij voorgenomen beslissingen binnen de organisatie maar slechts 41% van de respondenten voelt zich ook daadwerkelijk betrokken bij de organisatie.

Informatievoorziening

De informatievoorziening van de GGD Limburg-Noord wordt als overwegend positief ervaren, drie kwart van de respondenten geeft aan grotendeels of geheel tevreden te zijn met de wijze waarop de GGD Limburg-Noord informatie beschikbaar stelt.

Over de informatievoorziening van de Veiligheidsregio Limburg-Noord zijn de meningen sterk verdeeld. Slechts de helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn, de andere helft is (grotendeels) ontevreden.

4.3.3 Interne communicatie²⁴

Informatie soorten

Men is (enigszins) tevreden over de hoeveelheid taak-, beleids- en motiverende informatie die ze ontvangen.

- Schriftelijke communicatie

De huidige situatie en gewenste situatie qua schriftelijke taak-, beleids- en motiverende communicatie is grotendeels in overeenstemming.

- Mondelinge communicatie

De huidige situatie en gewenste situatie qua mondelinge taak-, beleids- en motiverende communicatie is niet geheel in overeenstemming. De taak van de direct leidinggevende is hierbij een punt van aandacht. Men wil meer taakinformatie en motiverende informatie van de direct leidinggevende ontvangen. Momenteel gebeurt dit voornamelijk door de directe collega's en op de tweede plaats door de direct leidinggevende. Het merendeel van de respondenten zou dit liever andersom zien.

²⁴ In het MTO worden bij de verschillende soorten informatie andere termen gebruikt dan elders in dit rapport. Taak- en beleidsinformatie zijn vergelijkbaar met genoemde begrippen in hoofdstuk 2. Beheersinformatie is meegenomen in de beleidsinformatie en sociale informatie wordt in het MTO motiverende informatie genoemd.

Informatie uitwisseling

Men geeft aan voldoende informatie te kunnen delen met collega's.

De informatie-uitwisseling met collega's en leidinggevendenden waarmee men vrij direct- en vaak contact heeft wordt als voldoende ervaren. Echter hoe verder de partijen van de respondenten afstaan, hoe minder de informatie-uitwisseling als voldoende wordt ervaren. De informatie-uitwisseling tussen het MT en de medewerkers en tussen afdelingen onderling en de organisatieonderdelen onderling scoren erg laag. De informatie-uitwisseling met directe collega's scoort daar in tegen zeer hoog.

Zelf informatie delen

Zowel taak-, beleids- als motiverende informatie deelt men met directe collega's voornamelijk via de informele kanalen en e-mail. Als toelichting wordt aangegeven dat deze informele manier van communicatie als belangrijk wordt ervaren. Het delen van een kantoor wordt als voordeel gezien bij de informele communicatie. Het overleg tussen collega's van dezelfde beroepsgroep is belangrijk voor de respondenten. Dit gebeurt voornamelijk tijdens de wekelijkse- of maandelijkse overlegvormen.

Informatie ontvangen

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan te weinig informatie te ontvangen over de resultaten van de eigen afdeling.

Intranet

Het intranet scoort met een rapportcijfer van 7,3 ruim voldoende.

Men geeft aan het intranet een geschikt middel te vinden voor het delen van informatie met collega's. Een kleine meerderheid van de respondenten maakt dagelijks gebruik van het intranet, ruim een derde wekelijks en de rest maandelijks.

Veel respondenten geven aan door het drukke werkschema met afspraken niet dagelijks toe te komen aan het bijhouden van het intranet. Er wordt dan ook voornamelijk gericht informatie gezocht op de pagina's van de eigen afdeling, daarnaast leest men de actuele berichten over de organisatie.

Op bijna alle onderzochte onderdelen van het intranet wordt positieve respons gegeven. Zowel inhoudelijk als de diverse functies van het intranet en de verschillende informatie typen die te vinden zijn op het intranet worden als positief ervaren. Een punt van aandacht is ook hier de rol van de eigen afdeling. Slechts een kleine meerderheid vindt dat er op het intranet voldoende informatie te vinden is over de resultaten van de eigen afdeling. Een ander punt van aandacht is de Veiligheidsregio Limburg-Noord. Slechts 41% van de respondenten geeft aan voldoende informatie te ontvangen over de Veiligheidsregio.

4.4 Focusgroepen/ interviews

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de focusgroep gesprekken en interviews met medewerkers beschreven. De volledige gespreksverslagen en interviews zijn te vinden in bijlage 6. Om de privacy van de medewerkers te waarborgen worden er geen namen genoemd.

4.4.1 Focusgroep gesprekken/ interviews

Delphi-methode

Bij de focusgroep gesprekken is gebruik gemaakt van de Delphi-methode. Deelnemers kregen enkele dagen voor aanvang van het gesprek via e-mail de vraag zich individueel een mening te vormen over het huidige interne communicatie beleid en hun wensen op het gebied van de interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord, en over wat ze verstaan onder effectief communiceren. Met de vraag hier per e-mail op te reageren. Op deze manier waren de geïnterviewden voorbereid op het gesprek en leverden de ingezonden antwoorden een beeld op van de invalshoeken van de verschillende personen. Gezien de korte termijn waarop het gesprek plaatsvond en het drukke schema van de medewerkers lukte het niet de antwoorden op de vraag via e-mail te verzamelen. Wel waren de deelnemers goed voorbereid op het gesprek en behoefde het onderzoek weinig introductie.

Samenvatting

Het grootste gemis is mondelinge persoonlijke communicatie. Door het gebrek hieraan voelen de medewerkers zich op zichzelf aangewezen. Men krijgt te veel verantwoordelijkheden en mist een stuk ondersteuning.

De verandering in leidinggeven van het management wordt als prettig ervaren maar heeft sturing en duidelijkere structuur. Dit geldt ook over de taak- en functiebeschrijving van management, districtsmanagers en medewerkers. Deze zijn nu niet helder voor de medewerkers en dit zorgt voor onrust en onwetendheid. Men weet niet wat men van wie kan, en mag, verwachten.

Men staat open voor meedenken met het management. Echter zijn de ervaringen momenteel zo dat men mag meedenken maar dat er structureel niets gebeurt met de suggesties. Door de lange lijn naar het management gaat er veel tijd zitten in besluiten en komt de boodschap vaak anders dan bedoeld aan bij het management door de vele tussenpersonen die de boodschap overbrengen. Daarnaast worden veel beslissingen ad hoc genomen, zonder goed overleg en zonder duidelijke regels.

Men wil dat er bij boodschappen (informatie en kennis overdracht) via de interne media prioriteit wordt aangegeven ivm. de hoge werkdruk. Er komt een zeer grote hoeveelheid informatie binnen en slechts een klein gedeelte hiervan blijkt gelezen te worden.

4.4.2 Conclusie

De fusie van 2002, waar GGD midden Limburg en GGD noord Limburg zijn samengevoegd tot GGD Limburg-Noord laat nog zijn sporen na. Rayon Roermond en Weert hebben nog vaak het gevoel een eigen club te zijn naast Venray en Venlo/Blerick. Tevens hebben medewerkers die eerder in Venlo/Blerick gewerkt hebben, en de weg kennen binnen de hoofdvestiging, een sterkere band met de organisatie. In Weert werd duidelijk aangegeven dat de hoofdvestiging mentaal ver weg voelt. In Venray merkte men op dat de mentale afstand goed te overbruggen was. Deze afstand, zowel mentaal als fysiek heeft invloed op de betrokkenheid van de medewerkers.

De mondelinge persoonlijke communicatie is summier, rayonmedewerkers krijgen veel verantwoordelijkheden en zijn bij problemen op zichzelf en directe collega's aangewezen. Sommige zien dit als een probleem, anderen minder. Wel zijn ze het er over eens dat de omschakeling van top-down strategie uit het verleden, naar bottom-up strategie van het heden te groot is. Men weet niet meer wat men kan en mag verwachten van management. Men ervaart onvoldoende sturing. De omschakeling is positief maar moet meer in fases gebeuren.

Er wordt veel informatie aangeboden aan medewerkers. Binnen de organisatie wordt veel via mailinglijsten gemaïld waardoor veel overbodige personen de e-mail ontvangen. Dit zorgt voor een onnodig volle mailbox wat veel tijd kost om te filteren welke e-mail essentieel is. Dit werkt ergernis en irritaties op.

Overleg moet vaker en uitgebreider plaatsvinden. Zeker in een periode waarin veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie en binnen de taken en functies van medewerkers is dit onmisbaar.

Rayonmedewerkers willen meer betrokken worden bij de GGD Limburg-Noord. Nu vinden veel activiteiten plaats in Venlo/Blerick terwijl de helft van de GGD medewerkers hier niet werkzaam zijn.

5. Eindconclusie

In dit hoofdstuk staat een eindconclusie beschreven die gebaseerd is op de conclusies uit de verschillende onderzoeksfacetten gecombineerd met theoretische kennis en eigen vakkennis. Betreffende conclusies worden per deelvraag inzichtelijk gemaakt.

Welke organisatiecultuur heerst er momenteel binnen de organisatie?

Onderzoeksmethode: Oriënterende gesprekken, kwantitatief onderzoek (MTO) en focusgroep gesprek/ interviews

Organisatiestructuur

Om een duidelijk beeld te geven van het hoe en waarom van de heersende organisatiecultuur is zicht op de organisatiestructuur een voorwaarde. De GGD Limburg-Noord is een platte lijn-staforganisatie. Op dit moment zijn er 177 medewerkers in dienst, verdeeld over 4 rayons; Venlo/Blerick (hoofdvestiging), Venray, Weert en Roermond. De tweekoppige directie, bestaande uit een directeur en een adjunct directeur wordt gecontroleerd door de Raad van Bestuur van de Veiligheidsregio en een inhoudelijke bestuurscommissie GGD Limburg-Noord. De directie wordt bijgestaan door diverse stafafdelingen. De GGD Limburg-Noord bestaat uit 3 afdelingen, BBO, PG en JGZ. Aan het hoofd van elke afdeling staat een manager. Afdeling BBO is gevestigd in Venlo/Blerick, PG in Venlo/Blerick en Roermond en afdeling JGZ is gevestigd op alle rayons. De manager JGZ worden ondersteund door twee districtsmanagers die ieder 2 rayons onder hun hoede nemen. Afdeling BBO heeft een bureauhoofd en afdeling PG bestaat slechts uit een manager. Het complete organogram is te vinden in bijlage 8.

Volgens de linking pin-structuur van Likert²⁵ bestaat een organisatie uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hiërarchisch hogere groep. Deze structuur wordt ook gehanteerd bij de GGD Limburg-Noord. Het linking pin model zorgt voor de coördinatie tussen verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie. Het middenkader is de schakel tussen de werknemers en de directie. Zij vormt het kruispunt van allerlei communicatiestromen, vertaalt het algemene beleid naar de dagelijkse praktijk van de medewerkers en zorgt voor de feedback van de werkvloer naar de top. Het effectief functioneren van dit model is echter afhankelijk van de frequentie waarmee informatie wordt doorgegeven, het tijdstip waarop de informatie wordt verstrekt, het soort informatie dat wordt besproken en de wijze waarop de leidinggevende invulling geeft aan de informatiedoorstroming²⁶.

Feedback geven wordt gestimuleerd, dit wordt ook beaamd door medewerkers, maar de rayonmedewerkers voelen een drempel om daadwerkelijk te reageren door teleurstellende ervaringen uit het verleden. In het verleden werd het reageren niet gestimuleerd en geaccepteerd. Inmiddels is dit niet meer het geval maar het gevoel heerst nog wel. Wanneer medewerkers niets meer horen van ideeën of voorstellen, ontmoedigt dit om in het vervolg mee te denken of nieuwe voorstellen te doen. Dit is het gevaar bij het linking pin-model; ruis. Informatie gaat over meerdere schijven, waardoor het op andere manieren, of zelfs niet, doorgegeven kan worden.

Organisatiecultuur

Koeleman²⁷ beschrijft cultuur met de volgende definitie: 'De gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en hun daaruit voortvloeiende manieren van doen'. Medewerkers spreken over een cultuuromslag sinds de switch in het management. In het verleden was er sprake van een sterk hiërarchische cultuur met uitsluitend top-down communicatie. Het huidige management wil een sterkere wisselwerking tussen management en medewerkers bereiken. Die

²⁵ Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum.

²⁶ Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum.

²⁷ Koeleman, H. (2008). Interne communicatie als managementinstrument. (Vijfde druk). Deventer: Kluwer.

verandering is niet voor iedereen binnen de GGD Limburg-Noord eenvoudig. Aanpassing van de organisatiecultuur is een uiterst gevoelige aangelegenheid. Dit betekent immers bijstelling van normen en waarden, overtuigingen en gedrag. Normen en waarden zijn meestal sterk verankerd in de organisatie en zijn daarom moeilijk te veranderen. Ze vormen de kern van de organisatiecultuur en bepalen in hoge mate het succes van de organisatie.

Wanneer de organisatiecultuur binnen de GGD Limburg-Noord geanalyseerd wordt aan de hand van de typologie van Handy²⁸ zoals beschreven op pagina 18 kan geconcludeerd worden dat de GGD Limburg-Noord momenteel deels een *rolcultuur* en deels een *taakcultuur* hanteert. De rolcultuur is voornamelijk terug te herleiden naar het verleden. De GGD Limburg-Noord werd destijds op een vrij hiërarchische manier geleid. Van hieruit is top-down communiceren de norm geworden qua communicatie binnen de organisatie.

Inmiddels waait er een nieuwe wind binnen de organisatie, nieuwe managers brengen andere ideeën met zich mee. Dit heeft gezorgd voor een meer taakgerichte cultuur. De professionaliteit van de medewerkers staat centraal.

Als het gaat om het beïnvloeden van mensen en het veranderen van de organisatiecultuur, dan merk je de onvrede. Zo ook bij de GGD Limburg-Noord. Verandering vergt iets van de houding van medewerkers; cultuurverandering is uiteindelijk ook gedragsverandering. Het gaat om samen anders handelen dan voorheen. Dit proces is in volle gang binnen de organisatie. De medewerkers geven aan dat de omslag van het management erg groot is. Dit wordt voornamelijk gezien als een positieve inslag maar men mist een stukje sturing. Men wordt plotseling losgelaten en moet hier erg aan wennen. De bottom-up strategie van het nieuwe management spreekt ze aan maar men zoekt naar een tussenweg. Er is behoefte aan een duidelijk statement van het management waarbinnen de medewerkers vervolgens naar eigen inzicht kunnen werken en zelf beslissingen kunnen en mogen nemen.

De taakgerichte cultuur zorgt ervoor dat de medewerkers meer bevoegdheden krijgen. Het halen van een doel of target staat voorop. Hierbij worden de werkomstandigheden van de medewerkers nog al eens uit het oog verloren. De rayonmedewerkers werken op ruime afstand van de hoofdvestiging en het grootste gedeelte van de medewerkers werkt in parttime dienstverband. Dit zorgt voor zowel fysieke als mentale afstand. Daarnaast geven de medewerkers aan dat de werkdruk erg hoog is. Men heeft het gevoel dat er veel druk zit op de productiekant en er te weinig aandacht is voor de mensen die de productie leveren.

Formeel/informeel

Formele communicatie verloopt binnen de GGD Limburg-Noord volgende de linking pin –gedachte zoals beschreven bij de organisatiestructuur. Medewerkers krijgen informatie via verschillende communicatiekanalen en -middelen. Doordat medewerkers via de formele communicatiekanalen soms informatie krijgen die onvolledig en niet concreet is en de rayonmedewerkers informatie vaak later tot zich nemen ontstaat er geruchtvorming en gaan medewerkers speculeren met betrekking tot de discussiepunten. Grote veranderingen roepen volgens Vos en Schoemaker²⁹ weerstand op, omdat ze vaak als bedreigend worden ervaren. Deze weerstand wordt vaak onderschat door het management. Dit kan het gevolg zijn van zijn informatievoorsprong. Managers zijn vaak al langer op de hoogte van de voornemens en hebben meer zicht op de noodzaak van veranderingen.

Binnen de GGD Limburg-Noord is het informele circuit erg levendig. Hieronder worden alle vormen van communicatie binnen de organisatie verstaan die niet verlopen via een vastgelegde communicatiestructuur. Hierin zijn volgens Reijnders³⁰ vier vormen te onderscheiden: informeel afstemmen van de (eigen) werkzaamheden, lobby, sociale informatie-uitwisseling en geruchten.

²⁸ J. van Grumbkow & R. Bouwen. (1991) Cultuur in organisaties. (Eerste druk). Assen: Van Gorcum. Typologie van Harrison en Handy, pag. 25

²⁹ Vos, M. & Schoemaker, H. (2006) Geïntegreerde communicatie. (Zevende druk). Amsterdam: Boom onderwijs.

³⁰ Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

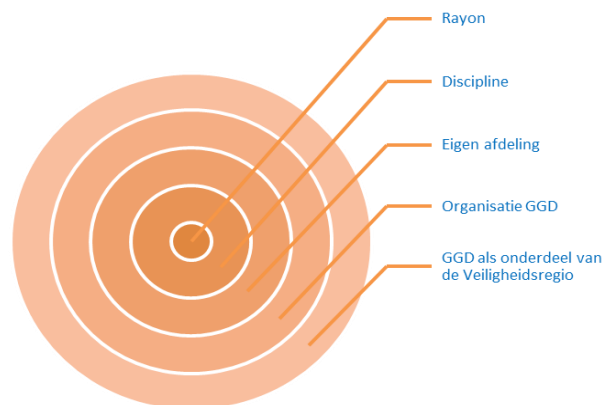
Vooral het geruchtencircuit heeft invloed op het bedrijfsproces. Dit compenseert wat ontbreekt aan formele beleidsinformatie. De onrust die veranderingen met zich mee brengen, heeft invloed op het informele circuit.

De GGD Limburg-Noord heeft te maken met een eilandcultuur. Medewerkers ervaren dit niet alleen tussen de verschillende rayons, maar ook tussen de verschillende afdelingen van de organisatie. Groepsvorming of eilandjes voldoen aan een menselijke behoefte om een aantal anderen te kennen, te vertrouwen en bij hen te horen. Dat werkt prettig, veilig en vertrouwd. Voor een deel is dit te wijten aan onduidelijkheid in de structuur; wie is verantwoordelijk voor wat. Dit bemoeilijkt ook het 'halen' en 'brengen' van informatie binnen de GGD Limburg-Noord.

Betrokkenheid rayonmedewerkers

De hoge werkdruk, voornamelijk gericht op de eigen discipline, veroorzaakt een duidelijke eilandencultuur binnen de rayons. Men voelt zich op de eerste plaats betrokken bij de eigen omgeving (rayon locatie) en de eigen discipline. Men heeft eenvoudigweg geen tijd om zich te verdiepen in de rest van de organisatie.

Onderstaande tabel geeft de mate van betrokkenheid van de rayonmedewerkers aan. Van binnen naar buiten wordt de mate van betrokkenheid weergegeven, van hoge betrokkenheid in de kern naar lage betrokkenheid in de buitenste schil.



De fysieke en mentale afstand zorgen ervoor dat men zich voornamelijk focust op de directe collega's. Zowel de collega's op het eigen rayon als de collega's binnen de eigen discipline. Met deze collega's heeft men de meeste directe, persoonlijke, communicatie via informele gesprekken en werkoverleg. Het is positief dat er met deze collega's een sterke connectie is maar door diezelfde afstand wordt ook de minder sterke connectie met de GGD als organisatie, en de zwakke connectie met de GGD als onderdeel van de Veiligheidsregio Limburg-Noord veroorzaakt.

De lage betrokkenheid komt voort uit het feit dat het management zich niet focust op de individuele behoeften van de medewerkers. Vos en Schoemaker³¹ verstaan onder medewerkerstevredenheid de mate waarin de organisatie, het werk en de werkomstandigheden voldoen aan de verwachtingen van de medewerkers. Medewerkerstevredenheid hangt samen met individuele kenmerken als persoonlijke interesses, kenmerken als de zwaarte, afwisseling en uitdaging in het werk. Maar ook organisatiekenmerken als werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en beleid. Het is dus een persoonlijke beleving van mensen, welke met persoonlijke communicatie benaderd dient te worden.

³¹ Vos, M. & Schoemaker, H. (2006) Geïntegreerde communicatie. (Zevende druk). Amsterdam: Boom onderwijs.

Hoe ervaren de managers de huidige manier van interne communicatie?

Onderzoeksmethode: Oriënterende gesprekken

Het management geeft aan dat er verbetering wenselijk is in de huidige interne communicatie met de rayonmedewerkers. Ze zijn het er over eens dat er momenteel in (te) grote mate top-down wordt gecommuniceerd.

Het management verspreidt informatie van bovenaf via diverse kanalen naar de rayonmedewerkers. Er zijn in de loop der tijd veel tussenlagen in de hiërarchie ontstaan. Koeleman³² geeft aan dat er hierdoor een steeds grotere afstand ontstaat tussen de zender en de ontvanger. Er ontstaat een filtering door de interpretaties van de verschillende tussenpersonen die de boodschap doorgeven. Hierdoor krijgt de ontvanger uiteindelijk een vervormde boodschap aangeleverd. Middenkadermedewerkers moeten veranderingen die het management gewenst acht aannemelijk maken voor rayonmedewerkers en zij worden vaak geconfronteerd met uitvoering- of motivatieproblemen. Dit vereist veel communicatievaardigheden, terwijl zij vaak op inhoudelijke deskundigheid zijn geselecteerd. Hier liggen voor team communicatie mogelijkheden om op te treden als facilitator, zij zullen het management en de medewerkers moeten faciliteren bij het communiceren.

Een ander struikelblok bij de top-down communicatie binnen de GGD Limburg-Noord is de overbelasting van het middenkader door een overdaad aan informatie. Uit het onderzoek blijkt dat het management vaak een verkeerde inschatting maakt van de informatiebehoefte bij het delen van informatie. Hierdoor komt veel informatie (te) laat aan bij de medewerkers. Men voelt zich hierdoor niet serieus genomen en dit kan leiden tot wantrouwen onder de medewerkers.

De informatieverspreiding gebeurt voornamelijk via interne media (e-mail en intranet) en onvoldoende via persoonlijke communicatie (formele en informele mondelinge gesprekken). Het belang van persoonlijke communicatie wordt wel ingezien maar gezien de tijd die het overbruggen van de fysieke afstand kost worden de rayonmedewerkers voornamelijk via schriftelijke interne media benaderd.

Hoe ervaren de rayonmedewerkers de huidige informatietoever vanuit het management op de hoofdvestiging?

Onderzoeksmethode: Kwantitatief onderzoek (MTO)

De rayonmedewerkers geven aan de informatievoorziening vanuit de GGD Limburg-Noord als (grotendeels) positief te ervaren. Daarnaast zijn ze grotendeels tevreden met de hoeveelheid taak, beleid- en motiverende informatie die ze ontvangen. Wanneer er wordt doorgevraagd blijkt echter dat veelvuldig wordt aangegeven dat er teveel informatie binnenkomt via interne media (e-mail en intranet). De GGD Limburg-Noord opereert nu duidelijk vanuit de actie-visie. Er wordt gedacht dat men meer oppikt van communicatie wanneer er meer gecommuniceerd wordt. Dit leidt echter tot informatieoverload.

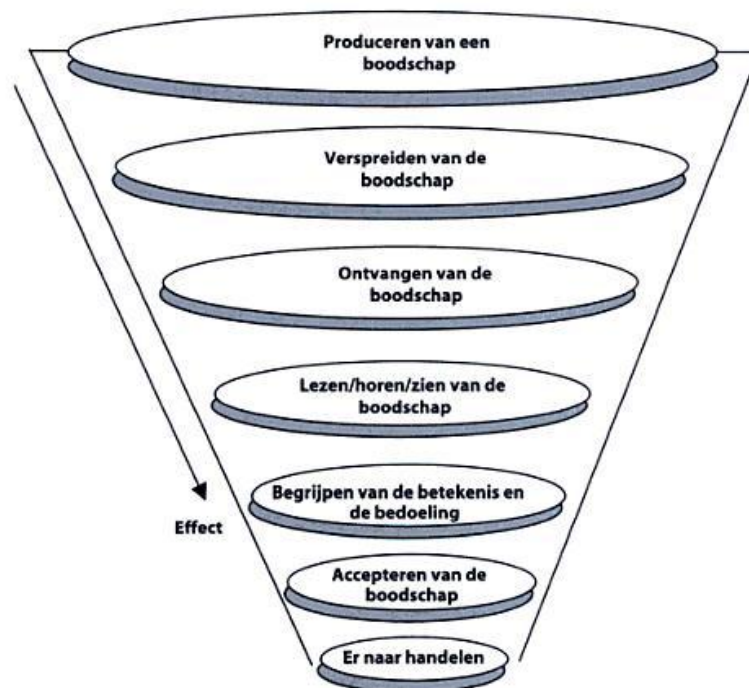
Reijnders³³ geeft met de effectfilter van informatieoverdracht aan dat effectieve informatieoverdracht via een aantal stappen verloopt. De verschillende stappen kunnen gezien worden als filters, waardoor telkens de kans bestaat dat een deel van de informatie blijft 'hangen', ofwel niet naar de volgende stap gaat. Deze filters verminderen dus het beoogde effect.

Nog te vaak wordt er verwacht dat communicatie werkt via het 'injectienaald- principe'. Men lijkt er vanuit te gaan dat je informatie als het ware bij de ontvanger kunt inspuiten en de ontvanger

³² Koeleman, H. (2008). Interne communicatie als managementinstrument. (Vijfde druk). Deventer: Kluwer.

³³ Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

vervolgens 'automatisch' deze informatie kent en er naar handelt. Onderstaande afbeelding geeft de effectfilter van informatieoverdracht weer.



34

Men geeft aan te weinig tijd te hebben om de informatie via de interne media dagelijks te verwerken. Dit tijdgebrek komt voort uit de heersende taakcultuur met hoge, discipline gerichte, werkdruk. Men heeft een druk werkschema dat al 4 tot 6 weken van te voren vast staat en wat veelal op externe locaties plaatsvindt. Het gaat hier bijvoorbeeld om bezoeken aan scholen of kinderdagverblijven. De medewerkers hebben wel een laptop met internetverbinding tot hun beschikking waarop ze op locatie het intranet kunnen raadplegen. Men geeft echter aan dat dit er niet van komt of dat ze het intranet alleen raadplegen voor dringende zaken die ze gemakkelijk weten te vinden.

Dat het gebrek aan persoonlijke communicatie nadelig is voor de rayonmedewerkers is te herkennen aan het feit dat de medewerkers in het MTO aangeven meer persoonlijke communicatie te wensen. Ze geven aan dat de informatie uitwisseling met de direct leidinggevende en het management onvoldoende is. Het accent ligt hierbij de taakinformatie en de motiverende informatie.

In hoeverre worden taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie effectief gecommuniceerd naar de rayonmedewerkers?

Onderzoeksmethode: Oriënterende gesprekken, kwantitatief onderzoek (MTO) en focusgroep gesprekken/ interviews

Effectiviteit is een breed begrip, communicatie is binnen een organisatie pas effectief wanneer er doeltreffend gecommuniceerd wordt. Effectieve communicatie veronderstelt tweerichtingsverkeer: zowel bereidheid tot luisteren als tot spreken. Medewerkers blijken vaak onvoldoende oor te hebben voor wat anderen bedoelen. Een versterkende factor op dit gebied binnen de GGD Limburg-Noord is de fysieke afstand tussen de rayons en de hoofdvesting, hierdoor ontstaan misverstanden.

³⁴ Effectfilter van informatieoverdracht. Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

Rayonmedewerkers geven aan voldoende taak- beleids- en motiverende informatie te ontvangen. Dit zegt echter niets over de effectiviteit van deze gecommuniceerde informatie.

Goede informatie heeft volgens Reijnders³⁵ de volgende eigenschappen:

- Tijdig verstrekt en ontvangen
- Inhoudelijk correct
- Relevant en bruikbaar
- Helder en toegankelijk
- Compleet

Uit het onderzoek blijkt dat taakinformatie overwegend effectief wordt gecommuniceerd. Dit gebeurt schriftelijk vooral via e-mail en intranet en mondeling vooral via directe collega's en direct leidinggevende door middel van werkoverleg. Het werkoverleg blijkt qua taakinformatie juist te worden ingezet. Er zijn richtlijnen voor de verschillende overlegvormen en notulen worden na afloop op intranet geplaatst waar men ze weet te vinden. Overleg wordt ruim van te voren ingepland en er wordt van de medewerkers verwacht aanwezig te zijn bij het overleg. Deze richtlijnen worden goed nageleefd. Echter geven de rayonmedewerkers aan dat er te weinig tijd wordt gereserveerd voor overleg. Het komt vaak voor dat het management bepaalde onderwerpen verplicht op de agenda zet voor een overleg waardoor andere agendapunten die van belang zijn voor de medewerkers en de werkzaamheden naar de achtergrond verdwijnen. Zowel het management als de medewerkers geven aan dat overleg efficiënter kan worden ingezet door verschillende overlegvormen te combineren.

De medewerkers zijn taakgericht en staan voornamelijk open voor taakinformatie. Ze zien dit als een wezenlijk onderdeel van hun werkzaamheden. Beleidsinformatie wordt schriftelijk vooral gedeeld via de nieuws- en MT/Bestuur flits op het intranet en via e-mail. Mondeling gebeurt dit vooral via de direct leidinggevende. Motiverende informatie wordt schriftelijk vooral gedeeld via de nieuwspagina op het intranet en via e-mail, mondeling ontvangen medewerkers motiverende informatie vooral van de directe collega's. Medewerkers geven aan motiverende informatie meer via de direct leidinggevende te willen ontvangen.

Beleidsinformatie wordt voldoende gedeeld, echter is het bij het management niet duidelijk in hoeverre er welke informatiebehoefte is bij de medewerkers. Elke manager, districtsmanager, secretariaatmedewerker en rayonmedewerker interpreteert deze behoefte anders.

Wanneer het management de informatiebehoefte van de medewerkers kent kan er gericht gecommuniceerd worden. Het is hierbij van belang dat informatie inhoudelijk duidelijk en volledig is. Dit is niet altijd mogelijk omdat niet alles bekend is. Gezien vanuit het strategisch management zouden de managers en districtmanagers 'bevoorrechte ontvangers' moeten worden. Wanneer zij meer weten dan de rest van de organisatie kunnen ze de medewerkers eerder en beter informeren.

De GGD Limburg-Noord maakte in het MTO geen gebruik van de term beheersinformatie. Uit het onderzoek is hier echter wel informatie over af te leiden. Men geeft aan dat men meer informatie wenst te ontvangen met betrekking tot de resultaten van de eigen afdeling. Beheersinformatie geeft medewerkers de kans inzicht te krijgen en te houden op de voortgang binnen de organisatie.

³⁵ Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum

Op welke manier maken de rayonmedewerkers gebruik van de huidige communicatiemiddelen die beschikbaar zijn?

*Onderzoeksmethode: Kwantitatief onderzoek (MTO) en focusgroep gesprekken/
interviews*

Het intranet is uitgebreid aan bod gekomen in het MTO. Het overgrote deel van de medewerkers vindt het intranet een geschikt middel voor het delen van informatie. Medewerkers geven echter wel aan onvoldoende tijd te hebben om het intranet dagelijks bij te houden, ze zien het halen van informatie nog niet genoeg als onderdeel van hun werk. Het grootste gedeelte van de medewerkers raadpleegt het intranet elke werkdag of wekelijks. Hierbij wordt aangegeven dat voornamelijk de actuele nieuwsberichten en de pagina van de eigen afdeling worden bezocht. Men gaat gericht op zoek naar informatie. Het intranet wordt gezien als archieffunctie voor het raadplegen van notules en formulieren, maar belangrijke informatie wil men persoonlijk gericht ontvangen, via e-mail of mondelinge communicatie.

De nieuws pagina en MT/bestuursflits op het intranet worden veelvuldig geraadpleegd bij de behoefte aan schriftelijke beleids- en motiverende informatie. Taakinformatie wordt voornamelijk ingewonnen via werkoverleg, instructies en processen.

E-mail wordt veel ingezet bij het delen en ontvangen van taakinformatie en motiverende informatie. Medewerkers vinden dat er teveel informatie via e-mail verzonden wordt waarbij de prioriteit van de boodschap niet helder is, of waar het onduidelijk is voor wie de e-mail bedoeld is. Het is voor de medewerkers vaak onduidelijk welke informatie noodzakelijk is.

Zoals op pagina 36 benoemd geven zowel het management als de rayonmedewerkers aan dat overlegvormen een belangrijk middel zijn binnen de GGD Limburg-Noord. Deze worden verplicht gesteld en iedereen ziet het belang van deze overlegvormen. Echter behoeven deze enkele aanpassingen om daadwerkelijk het gebruik te bevorderen.

Welke gewenste communicatiemiddelen ontbreken er momenteel nog in het aanbod?

Onderzoeksmethode: Focusgroep gesprekken/ interviews

Het aanbod van communicatiemiddelen behoeft op de korte termijn geen uitbreiding. Er dient wel gekeken te worden hoe de huidige communicatiemiddelen zo optimaal mogelijk kunnen worden ingezet. Wanneer het gebruik eenvoudiger wordt is het mogelijk de verschillende informatiesoorten effectiever te communiceren. Op de lange termijn moet er echter onderzocht worden in hoeverre de typische actie-visie communicatiemiddelen kunnen worden omgezet in de middelen passend bij de interactie-visie. Meer hierover in hoofdstuk 6.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk vindt u de aanbevelingen die gezamenlijk het antwoord geven op de vooraf vastgestelde centrale vraag;

‘Met welke aanpak kan er een optimale wisselwerking in de interne communicatie gecreëerd worden tussen het management op de hoofdvestiging en de rayonmedewerkers van de GGD Limburg-Noord?’

Met het oog op de toekomst waar de Veiligheidsregio Limburg-Noord steeds meer zal worden ingezet als één overkoepelende organisatie waar de GGD Limburg-Noord, het Regiobureau Brandweer, de GHOR en het Veiligheidsbureau onderdeel van zullen zijn, is ervoor gekozen aanbevelingen waar mogelijk Veiligheidsregio breed te beschrijven. Het onderzoek is echter enkel uitgevoerd onder het management en de medewerkers die werkzaam zijn bij de GGD Limburg-Noord met in het bijzonder de rayons; Weert, Roermond en Venray. De aanbevelingen zullen zich dan ook voornamelijk focussen op de GGD Limburg-Noord. De aanbevelingen bestaan uit een basisadvies waarnaar er een strategisch lange termijn- en een tactisch korte termijn advies volgt. Uiteraard is het zeer raadzaam het lange termijn advies als basis te zien voor het korte termijn advies.

Voor een optimale dienstverlening zijn de eigen medewerkers van cruciaal belang. Een goede interne communicatie garandeert een grotere betrokkenheid van de medewerkers. De medewerkers zijn de belangrijkste ambassadeurs van een organisatie; zij moeten waarmaken wat in de externe communicatie wordt beloofd. Medewerkers moeten de identiteit van de organisatie optimaal naar buiten dragen voor een goed imago. Bovendien vereist klantgericht handelen een nauwe samenwerking tussen collega's. De eerste stap hierbij is dat het management de eigen identiteit van de GGD Limburg-Noord zal moeten doorgronden. De GGD Limburg-Noord moet zich realiseren dat interne communicatie hierbij een belangrijke rol speelt. Dat vergt verandering in houding en gedrag.

6.1 Overzicht conclusies

In het vorige hoofdstuk zijn de conclusies per deelvraag beschreven, hieronder in het kort de belangrijkste conclusies op een rij:

- Zowel de fysieke, als de mentale afstand tussen management en rayonmedewerkers is groot.
- Er zijn voldoende en goede communicatiemiddelen, echter worden deze niet doel(groep)gericht genoeg ingezet.
- De verschillende soorten informatie worden niet doeltreffend gecommuniceerd.
- Het management heeft onvoldoende inzicht op de informatiebehoefte van de rayonmedewerkers.
- De rayonmedewerkers zien het vergaren van informatie niet als wezenlijk onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden.
- Informele communicatie is een belangrijke bron binnen de organisatie.
- De rayonmedewerkers zijn op zoek naar een middenweg tussen de rollencultuur uit het verleden en de taakcultuur die tegenwoordig de overhand neemt.
- Kennis wordt onvoldoende gedeeld.
- Overlegvormen dienen gecombineerd te worden om ze zo effectief mogelijk in te kunnen zetten.
- Taak- en motiverende informatie worden te veel via e-mail gedeeld.

6.2 Strategische lange termijn visie

Op de lange termijn is een strategische visie switch noodzakelijk. Niet alleen de veranderingen binnen organisaties in het algemeen, maar vooral de veranderingen binnen de GGD Limburg-Noord vragen

een andere kijk op interne communicatie. In hoofdstuk 3.3 staat een omschrijving gegeven van de actie-visie en interactie-visie. In het kort is deze als volgt te omschrijven: De actie- visie legt het accent op interne communicatie als instrument, het overbrengen van informatie staat centraal. De interactie-visie legt het accent op interne communicatie als tweerichtingsverkeer. Hierbij is sprake van een hoge mate van persoonlijke communicatie en wordt een personencultuur gehanteerd waarbij het individu op de voorgrond staat.

Voor de lange termijn is het van belang dat er gekeken wordt naar hoe de communicatie binnen de GGD Limburg-Noord vanaf de basis kan worden geoptimaliseerd. Hierbij is een andere visie op communicatie aan te bevelen, het hanteren van de interactie-visie. Het is begrijpelijk dat men wat schuw is voor een grote verandering op dit gebied maar hier is de meeste winst te behalen voor de toekomst van zowel de GGD Limburg-Noord als de Veiligheidsregio Limburg-Noord.

Bewustwording

De eerste en belangrijkste stap bij het doorvoeren van de interactie-visie is het creëren van bewustwording. Het veranderen van een visie is geen verandering van vandaag op morgen. Een feitelijke verandering moet ontstaan vanuit het management. Team communicatie zich moeten toeleggen op de theorie van de interactie-visie en zal het management goed moeten adviseren om aansluiting te vinden bij het complete management bij de doorvoering van de interactie-visie. Het betreft namelijk een visie die in alle lagen en facetten van de organisatie (en liefst zelfs Veiligheidsregio breed) moet worden doorgevoerd om effectief te kunnen zijn.

Verwachtingen

De actiegerichte visie is niet zomaar te beëindigen ten gunste van de interactie. Dit heeft te maken met de verwachtingen van de interne publieksgroepen. Het effect van de huidige communicatie-inspanningen dient onder de loep te worden genomen. Aan de hand van de trap van Quirke³⁶ op pagina 21 is af te lezen dat er veelal sprake is van een overschatting van de verwachtingen en het effect. De uitdaging zit in het communicatiever maken het management waarna ook de medewerkers communicatiever dienen te worden in hun dagelijkse werkzaamheden. Uiteindelijk draait het om het realiseren van beleidsdoelstellingen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het management, team communicatie helpt hierbij vanuit de interactie-visie om de communicatieve aspecten daarvan zo goed mogelijk uit te voeren.

Team communicatie in de interactie-visie

Zowel bij de actie-visie als bij de interactie-visie neemt team communicatie een aantal rollen in. Bij de actie-visie die momenteel gehanteerd wordt zijn dit de rollen van redacteur schriftelijke media, intranetredacteur/intranet coördinator, media-adviseur en projectmedewerker. Binnen de interactie-visie zijn dit voornamelijk de rol van communicatiecoach, facilitator en procesontwerper. Een belangrijk probleem bij het aannemen van een meer interactiegerichte rol is het feit dat team communicatie zich nog te zeer adviserend opstelt. De communicatiemedewerker dient zich anders op te stellen om dergelijke rollen te kunnen bekleden. Binnen de GGD Limburg-Noord is dit met het huidige team communicatie mogelijk. Momenteel voert team communicatie van de GGD Limburg-Noord al Veiligheidsregio breed overleg met team communicatie van Regiobureau Brandweer Limburg-Noord en de GHOR. Dit zorgt voor een gedegen basis waar binnen de toekomstige interactie rollen kunnen worden aangenomen. Onderstaande tabel geeft weer hoe de interactie rollen er inhoudelijk uit zien.

Rol	Taak
Communicatiecoach	<i>Het ondersteunen van medewerkers en management bij hun communicatieve optreden.</i>
Facilitator	<i>Het samen aan de slag gaan, mensen in beweging krijgen, betekenissen te delen en mensen samen te laten werken, hen persoonlijk betrokken te</i>

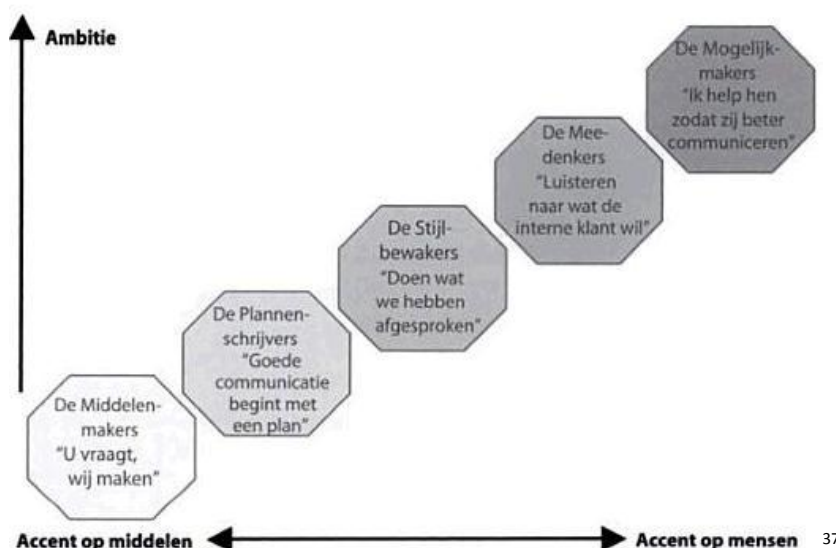
³⁶ Trap van Quirke. Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum en Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: van Gorcum.

	<i>worden bij onderwerpen. Dit alles dient te leiden tot actief participeren binnen de organisatie.</i>
Procesontwerper	<i>Ontwerper van de communicatie in een beleids- of veranderingsproces. Samen met anderen disciplines stappen bedenken die gevolgd kunnen worden om verandering of beleid te effectueren.</i>

Een ander punt van aandacht zijn de actie-visie gerichte verwachtingen vanuit de organisatie. Men verwacht dat team communicatie de actiegerichte rollen uitvoert, persberichten schrijft, nieuwsbrieven ontwerpt en adviseert. Vandaar dat de eerste en belangrijkste stap het creëren van bewustwording, het toelichten van de nieuwe visie is en concreet te laten zien wat dit zal betekenen voor de organisatie en de medewerkers op de lange termijn.

De ontwikkeling van actie-visie naar interactie-visie

De ontwikkeling van de huidige communicatie visie binnen de GGD Limburg-Noord vergt aanpassingen bij de hantering van de interactie-visie. Deze aanpassingen verlopen via een aantal fases. Deze fases worden zichtbaar in onderstaand figuur.



Elke achthoek bevat een fase. Momenteel bevindt de organisatie zich in de fases 1, 2 en 3. Deels voorziet team communicatie in middelen en worden er plannen geschreven maar er is gelukkig ook al een directe link met het management. Er wordt door het management gehoor gegeven aan team communicatie. In de toekomst zal team communicatie zich verplaatsen naar fase 4, een typische interactie fase. Fase 4 bevat het meedenken, "luisteren naar wat de interne klant wil". Het is mogelijk dat team communicatie zich opsplijt in een deel wat zich toelegt op het ontwikkelen van communicatiemiddelen, en een deel krijgt de klantverantwoordelijkheid en gaat als adviseur gesprekken voeren met de interne publieksgroepen. Dit zal er toe leiden dat team communicatie inzicht krijgt in waar de klanten echt mee zitten. Adviseurs vertalen de klantwensen in communicatieplannen per afdeling of discipline.

De communicatieadviseur ontpopt zich steeds meer als adviseur en sparrings partner, die steeds vroeger in veranderingsprocessen wordt betrokken. Wanneer er op dergelijke wijze gewerkt wordt staat team communicatie dicht bij de (interne) klant, zowel het management als de (rayon) medewerkers.

³⁷ Ontwikkelingsperspectief voor de interne communicatieafdeling. Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

Het is uiteraard mogelijk door te schuiven naar fase 5 waar communicatiespecialisten opleidingen volgen op het gebied van het faciliteren van groepen, coaching en het realiseren van dialoog en draagvlak, en waarbij de managers hun eigen communicatie moeten realiseren. Hierbij zijn ze zelf verantwoordelijk voor alle facetten van communicatie waarbij ze uitsluitend begeleiding krijgen van de communicatiespecialisten. Uit het onderzoek is echter niet te concluderen dat het wenselijk is om team communicatie dusver te verwerken in de organisatie. Het is wel raadzaam dit in acht te houden, wellicht dat deze wens wanneer de eerste resultaten van de interactie-visie zichtbaar worden alsnog zal ontstaan.

Van brenginformatie naar haalinformatie

Vanuit de interactie-visie is iedere medewerker verantwoordelijk voor zijn of haar eigen informatie voorziening. Brenginformatie heeft als nadeel dat het management bepaald welke informatie de medewerker wel en niet ontvangt, dit is een zeer top-down wijze van communiceren. Het is de vraag of de medewerker de informatie ontvangt waar hij of zij behoefte aan heeft. Haalinformatie, een bottom-up manier van communiceren, vereist dat medewerkers toegang hebben tot de informatie en weten dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het verkrijgen van de gewenste informatie. Essentieel hierbij is dat de medewerker gemotiveerd is om informatie te halen. De GGD Limburg-Noord moet de medewerkers stimuleren informatie te halen. Uit het onderzoek blijkt dat het intranet niet effectief gebruikt wordt. Het intranet biedt meer mogelijkheden dan dat de medewerkers daadwerkelijk gebruiken. Dit komt mede doordat de medewerkers de voordelen van het intranet niet zien en veel informatie die op intranet te vinden is niet noodzakelijkerwijs nodig heeft voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer dit wel het geval is zal men de informatie zelf gaan halen. Hierdoor wordt de informatie doeltreffender gecommuniceerd. Uiteraard dient hierbij duidelijk onderscheid te worden gemaakt tussen wat men wel en niet zelf moet halen. Je kunt niet van medewerkers verwachten dat ze van de ene op de andere dag zelf weten welke informatie gehaald moet worden en welke ze aangeleverd krijgen.

Feedback/ de dialoog

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat het geven en ontvangen van feedback, of wel het aangaan van de dialoog noodzakelijk is bij het hanteren van de interactie-visie. Vraag is dan hoe men actief kan dialogiseren binnen de organisatie. De medewerker van vandaag is geen passief, afhankelijk, initiatiefloos persoon. Binnen de GGD Limburg-Noord werken bijna uitsluitend hoog opgeleide professionals met allen hart voor de organisatie. Het is een gemiste kans wanneer deze mensen niet betrokken zouden worden bij processen binnen de organisatie. Binnen de GGD Limburg-Noord vinden tal van groepsbijeenkomsten plaats, denk aan werkoverleg en vergaderingen. Tijdens deze bijeenkomsten is het van belang dat de communicatiemedewerkers de rol van facilitator innemen. Ze dienen sturing te geven aan medewerkers, hierbij moeten ze de groep kennisproductief maken, de bijeenkomst dient inhoudelijk iets op te leveren.

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de huidige overlegvormen onvoldoende effectief worden ingezet. De vorm van de groepen is vaak niet in balans. Er komen agendapunten ter sprake die niet voor iedereen van toepassing zijn en waardoor menig persoon het gevoel krijgt dat hij of zij grotendeels doelloos zijn of haar kostbare tijd zit te verdoen tijdens het overleg.

Om het dialogiseren concreet te maken is het effectief om korte overlegvormen aan elkaar te koppelen tot dagdelen of een (maandelijks) terugkerende overlegdag. Het voordeel hiervan is dat iedereen gefocust is op het geven en ontvangen van feedback en dat de dag kan worden ingericht met verschillende conferenties en werkvormen. Dit is noodzakelijk gezien men zal moeten wennen aan het concreet geven en ontvangen van feedback in de vorm van conferenties en vaste werkvormen. Vos en Schoemaker³⁸ verstaan onder een conferentie: 'Een bijeenkomst, waarin een geselecteerde groep deelnemers (interne publieksgroepen) binnen een bepaalde tijd en ritme doormiddel van veelal niet alledaagse werkvormen één of meerdere onderwerpen bespreekt of uitwerkt, gericht op een bepaald doel, of binnen een bepaalde probleemstelling'. Het verwerken van conferenties in de vaste overlegvormen heeft een aantal voordelen om de interactie-visie meer tot uiting te brengen.

³⁸ Vos, M. & Schoemaker, H. (2006) Geïntegreerde communicatie. (Zevende druk). Amsterdam: Boom onderwijs.

Denk hierbij aan de volgende voordelen:

- Iedere deelnemer anticipeert direct;
- Er vindt een versnelling van het veranderingsproces plaats door het bijeenbrengen van grote groepen;
- In korte tijd kunnen relatief veel zaken aan de orde komen;
- Iedere medewerker brengt informatie direct van uit de bron mee;
- Er ontstaat een eenduidig beeld van de situatie, een gemeenschappelijk referentiekader;
- 'Involvement creates commitment', de betrokkenheid van mensen zorgt ervoor dat men zich committeert aan een onderwerp;
- Het voldoet aan de wens van meer persoonlijke communicatie.

Een aandachtspunt uit het onderzoek is de fysieke afstand tussen de hoofdvestinging en de rayons. Het verplaatsen van overlegvormen van de hoofdvestinging naar de rayons is dan ook in overweging genomen. Het is echter afhankelijk van voor welke vorm van feedback gekozen wordt (grote groepen/kleine groepen, homogeen/heterogeen qua samenstelling etc.) om te beslissen of het mogelijk is deze overlegvormen op rayons te voeren. Kanttekening hierbij is wel dat het absoluut waar mogelijk is wordt aanbevolen. Echter moet de basis van de interne communicatie hier niet onder leiden. Het verplaatsen van overleg naar rayons, of een roulatie per locatie biedt namelijk geen concrete oplossing maar slechts een kleine handreiking.

Naast de feedback die centraal staat bij de interactie-visie behoeft de GGD Limburg-Noord uiteraard ook een basispakket aan interne communicatie mogelijkheden. Het is niet wenselijk uitsluitend interactie-visie gerichte middelen in te zetten. Na aanleiding van de conclusies van het onderzoek worden er aanbevelingen gedaan om dit basispakket waar binnen ook actie-visie gerichte middelen bestaan te optimaliseren. Deze aanbevelingen zijn te vinden in paragraaf 6.4.

Zoals gezegd is de interactie-visie toekomstgericht. Maar het is een visie waar wel op korte termijn de basis voor gelegd dient te worden. Op dit moment maakt de organisatie veranderingen door, juist dit moment is daarom een uitgelezen kans om de stap te zetten. Met de komst van JGZ 0-4 en het deelgenoot worden van één Veiligheidsregio Limburg-Noord zijn veranderingen essentieel. De GGD Limburg-Noord heeft het voordeel een team communicatie binnen zowel de organisatie zelf als de Veiligheidsregio Limburg-Noord te hebben met vooral de blik op de mogelijkheden die de organisatie in zijn geheel biedt. Men denkt in teamverband na over mogelijkheden en zoekt met elkaar al actief de dialoog op.

6.3 De eerste stap, tactisch intern beleidsjaarplan

Zoals gezegd is de eerste stap bij het optimaliseren van de interne communicatie dat het management de eigen identiteit van de GGD Limburg-Noord moet doorgronden. Een nieuw intern beleidsplan is essentieel om de interne communicatie binnen de organisatie te optimaliseren. Dit beleidsplan draagt bij aan meer structuur in de organisatie; een vaste basis. Het plan zal jaarlijks moeten worden herzien, zodat er beter ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen. Het voordeel van een jaarlijkse herziening is dat dit minder tijd kost dan wanneer er na 4 jaar een geheel nieuw plan moet worden opgesteld.

6.3.1 Identiteit

Uit het onderzoek is gebleken dat de bedrijfsfilosofie van de GGD Limburg-Noord onvoldoende herkenbaar is voor de rayonmedewerkers. Wanneer de filosofie van de organisatie niet bekend is voor de medewerkers kan er ook niet verwacht worden dat zij deze kunnen uitdragen naar de externe partners. De GGD Limburg-Noord heeft een aantal kernkwaliteiten opgesteld waarmee de organisatie naar buiten treedt, waaronder het aannemen van de rol van kenniscentrum, adviseur en uitvoerende dienstverlener bij de dienstverlening naar externe partijen en de samenwerking tussen intern en extern bij het uitvoeren van deze taken. Het is van belang om op korte termijn hier ook interne kernwaarden aan te koppelen. Dit zal gedaan moeten worden door het gehele management. Deze personen staan aan de top van de organisatie en hebben zicht op de toekomstplannen en de

toekomstvisie. Aan de hand van deze inzichten dienen de kernwaarden worden opgesteld. Door deze actief uit te dragen naar de medewerkers wordt de gewenste identiteit herkenbaar voor de medewerkers en zullen ze eerder in staat zijn deze uiteindelijk uit te dragen naar de externe partners. Bij het doorvertalen van deze externe kernkwaliteiten naar interne kernwaarden kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het centraal stellen van de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen de organisatie op zowel het vlak van informatie- als kennisoverdracht. Dit kan gezien worden als een opstap voor de interactie-visie waar verschillende partijen met elkaar de dialoog aangaan en hun kennis bundelen om tot nieuwe inzichten te komen.

6.3.2 Interne publieksgroepen

Uit het onderzoek bleek dat de rayonmedewerkers onvoldoende gezien worden als een externe groep medewerkers. In principe zijn ze onderdeel van de GGD Limburg-Noord maar feit is dat de afstand, zowel fysiek als mentaal, groot is en dat deze medewerkers op sommige vlakken anders benaderd dienen te worden. Dit geldt uiteindelijk voor iedere medewerker. Ook medewerkers die zich wel op de hoofdvestiging bevinden maken deel uit van verschillende publieksgroepen. Met interne publieksgroepen worden verschillende groepen binnen de organisatie aangeduid. Denk hierbij aan de verschillende soorten disciplines binnen de afdeling JGZ die ieder een publieksgroep vormen, de verschillende teams binnen afdeling PG of bijvoorbeeld de OR waar verschillende medewerkers deel van uitmaken. Iedere medewerker maakt dus deel uit van één of meerdere publieksgroepen. Deze publieksgroepen dienen gesegmenteerd te worden en hun mediagebruik moet in kaart worden gebracht. Hierbij moet rekening gehouden worden met de diversiteit van interne publieksgroepen:

- Niveau: Management, middenkader, medewerkers
- Locatie: Hoofdvestiging of rayonmedewerker
- Afdeling of discipline: diverse
- Uitrusting: met of zonder PC, e-mail
- Opleidingsgraad: van hooggeschoold tot laaggeschoold
- Aantal dienstjaren: van nieuwelingen tot senior
- Geslacht: mannen en vrouwen
- Bijzondere groepen: etnisch-culturele minderheden, personen met een handicap

Aan de hand hiervan zullen richtlijnen moeten worden opgesteld door een groep personen bestaande uit leden van het management, team communicatie en een heterogene selectie medewerkers.

6.3.3 Cultuur

De huidige switch van rolcultuur naar taakcultuur zal met het oog op de interactie-visie moeten worden doorgevoerd als een personencultuur. Bij de personencultuur staat de organisatie ten dienste van de mens, deze cultuur is te vinden in professionele organisaties met hoog opgeleide medewerkers en een geringe omvang. Bij een dienstverlenende organisatie als de GGD Limburg-Noord is het van groot belang dat er prioriteit gegeven wordt aan het individu. Zoals eerder gezegd is communicatie niet gericht op mensen, maar vindt plaats *tussen* mensen. De interactie-visie verlegt de aandacht van informatieoverdracht, zender, boodschap en middel, naar ontvanger en interpretatie. Het uitwisselen van realiteiten en het op gang brengen van de communicatie daarover staat centraal. De personencultuur dient gekoppeld te worden aan de kernwaarden. Samenwerking, zowel intern als extern, is er hier een van.

Een onderdeel van deze personencultuur is persoonlijke communicatie. De rayonmedewerkers gaven aan meer behoefte te hebben aan mondelinge, persoonlijke, communicatie. Momenteel is er voornamelijk sprake van persoonlijke communicatie via de directe collega's en via werkoverleg. Met het oog op de interactie-visie is het echter van belang de eerste stap al te zetten te starten met het inventariseren van de overlegvormen. Deze dienen zo als toegelicht in 6.2 aan elkaar gekoppeld te worden. Hiervoor is het noodzakelijk dat inzichtelijk wordt gemaakt welke overlegvormen er momenteel plaats vinden en met welke frequentie. Vervolgens dient onderzocht te worden in hoeverre deze voldoen aan de eisen en wensen van het management en de medewerkers om op deze manier via overleg een zo effectief mogelijke wijze van persoonlijke communicatie te bewerkstelligen. Daarnaast is het uiteraard aan te bevelen dat de managers en districtsmanagers meer bezoek brengen

aan de rayons. Denk hierbij aan 'management by walking around' waarbij deze personen informeel rondlopen op de rayons om meer binding te creëren met de medewerkers als een vorm van coachend leiderschap.

6.4 Tot slot

Tot slot zijn er uit het onderzoek nog enkele praktische punten naar voren gekomen waar aandacht aan besteed dient te worden om de GGD Limburg-Noord optimaal te laten functioneren met het oog op de kernwaarden en –visie die gehanteerd dienen te worden.

6.4.1 Intranet

Momenteel wordt het intranet up-to-date gehouden door team communicatie. Zij zijn hier verantwoordelijk voor. Het intranet bevat naast de algemene pagina's ook pagina's voor elke afdeling binnen de organisatie. Het is aan te raden deze pagina's actiever te gaan gebruiken, met name om de switch te maken van breng- naar haalinformatie. Met het oog op de interne publieksgroepen (of disciplines) dient elke publieksgroep een pagina te krijgen welke vervolgens door een of enkele personen up-to-date wordt gehouden (met FTE naar rato). Op elke pagina dienen een aantal basis informatie onderdelen te vinden te zijn als taakinformatie en bijvoorbeeld kennis onderdelen. Daarnaast kan elke publieksgroep zelf invulling geven aan deze pagina's. Voordeel hiervan is dat de medewerkers van elke publieksgroep meer binding hebben met het medium intranet en dat ze precies weten wat ze waar kunnen vinden. Er hoeft minder gezocht te worden, alles staat logisch gerangschikt per publieksgroep. Een ander voordeel hiervan is dat team communicatie zich meer kan gaan richten op de rollen die horen bij de interactie-visie, de rol van communicatiecoach, facilitator en procesontwikkelaar.

6.4.2. Kennis delen

Kennis dient binnen de GGD Limburg-Noord meer als een productiefactor gezien te worden. Het komt voort uit de wens cumulatieve kennis binnen de organisatie op te bouwen, om te voorkomen dat medewerkers steeds weer het wiel moeten uitvinden of dat kennis verloren gaat door personeelsverloop. Medewerkers moeten daarom binnen een organisatie aanwezige kennis snel kunnen vinden.

Momenteel is de GGD Limburg-Noord geabonneerd op vele verschillende (kostbare) vakbladen die wekelijks of maandelijks binnenkomen. Medewerkers worden geacht hier gebruik van te maken om zijn of haar kennis up-to-date te houden. Dit gebeurt echter onvoldoende. Geadresseerden van de literatuur tekenen af zonder een blik op het blad geworpen te hebben, ze geven aan graag tijd te nemen om dergelijke informatie te lezen maar dit lukt gewoonweg niet door het drukke werkschema. Het intranet biedt mogelijkheden voor snelle informatievoorziening. Er dient een kennisbank opgezet te worden die door medewerkers te raadplegen is om zo onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren die noodzakelijk is voor de uit te voeren werkzaamheden. Wanneer één persoon (te koppelen aan taken benoemt in 6.4.1 Intranet) per discipline of publieksgroep de taak krijgt wekelijks of maandelijks een selectie te maken uit de vakbladen en hierbij artikelen die van belang zijn groepeer, inscant en in het archief plaatst, kan er een selectie van deze artikelen verschijnen op een vaste intranetpagina waar men deze informatie snel kan raadplegen. Op deze manier wordt er een grotere groep medewerkers bereikt met de vakliteratuur.

6.4.3 Abonneren

Er dient onderzocht te worden in hoeverre er mogelijkheid is voor de medewerkers om zich te abonneren op bepaalde onderdelen van het intranet. Aangezien de informatiebehoefte moeilijk vast te stellen is gezien het feit dat dit per persoon verschillend is, is het een uitkomst wanneer men zelf kan aangeven van welke paginaonderdelen op het intranet hij of zij een melding wenst te krijgen wanneer er een update is. Op deze manier kan er in ieders informatiebehoefte worden voorzien en kan men bij een functie- of taakswitch eenvoudig wijzigingen aanbrengen in het abonnement profiel. Dit profiel kan worden gekoppeld aan de inloggegevens. Vervolgens kan er ofwel op het bureaublad een melding verschijnen, of bijvoorbeeld op de voorpagina van het intranet of via de e-mail.

Bronvermelding

Internetbronnen

- Eijssen, H.J. (2011, 14 februari). De structuur van een onderzoek. [PowerPoint presentatie].
Beschikbaar: <http://www.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:3108/DS1>
- Meuleman, Marc & Verplaetse, Jan. (2011, 14 februari). Valkuilen van het denken.
Beschikbaar: <http://www.skepsis.nl/valkuilen.html>
- Team Right Marktonderzoek. (2011, 28 februari). Kwantitatief onderzoek. Beschikbaar: <http://www.rightmarktonderzoek.nl>
- Website GGD Limburg-Noord. Beschikbaar: <http://www.ggdlimburgnoord.nl>

Boeken

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Theunissen, J. (2005). Basisboek Kwalitatief Onderzoek. (Tweede druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Theunissen, J. (1997). Basisboek Methoden en Technieken. (Tweede druk). Houten: p/a Educatieve Partners Nederland BV.
- Van Dam, N & Marcus, J. (2005). Organisatie en Management. (Vijfde druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.
- Koeleman, H. (2008). Interne communicatie als managementinstrument. (Vijfde druk). Deventer: Kluwer.
- Reijnders, E. (2010) Interne communicatie: aanpak en achtergronden. (Zevende druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2006) Geïntegreerde communicatie. (Zevende druk). Amsterdam: Boom onderwijs.
- De Boer, C en Brennecke, S.(2003) Media en publiek. (Vijfde druk). Amsterdam: Boom.

Interne bronnen

- Rapport MTO 2008
- Beleidsnotitie Interne Communicatie 2004
- Cultuurtrajectplan; 'GGD wat anders!': gedeeltes van diverse interne berichten en nieuwsbrieven.
- Intern bericht: 'Op weg naar integrale jeugdgezondheidszorg 0-19 jaar'.
- Scriptie: Onderzoek naar de Communicatie- en Informatie behoefte van de GHOR ketenpartners.
- Jaarverslag 2007
- Jaarbericht 2009
- De ontwikkeling van de GGD 2009-2015 – een blauwdruk
- Productenboek Publieke Gezondheid (PPG) 2008 t/m 2011
- Interne communicatie audit 2010
- Zelf doen, samen doen, laten doen. Hoofdpijnen van de besturing, de organisatie en de werkwijze van de Veiligheidsregio Limburg-Noord
- Involve; Snelstarter voor een beter werkoverleg
- Intranet GGD Limburg-Noord
- Organogram GGD Limburg-Noord

Bijlagen

1 Organisatiebeschrijving	48
2 Actie- visie en interactie- visie	51
3 Deskresearch; MTO 2008	52
4 Deskresearch; Beleidsnota Interne Communicatie 2004	53
5 Uitwerkingen oriënterende gesprekken	55
6 Resultaten MTO 2011	59
7 Uitwerkingen focusgroep gesprekken/ interviews	62
8 Organogram GGD Limburg-Noord	63

1. Organisatie beschrijving

De organisatie GGD Limburg-Noord³⁹

De GGD Limburg-Noord is de gezondheidsdienst van 14 gemeenten in Noord- en Midden-Limburg. De afkorting GGD staat voor *Gemeenschappelijke GezondheidsDienst*. De kernactiviteit is het bevorderen van de gezondheid van de ruim 550.000 inwoners in de regio, in het bijzonder door het tegengaan en vroegtijdig opsporen van ziekten (preventie).

Bij de GGD werken ruim 177 medewerkers (112 fte) binnen onder meer de volgende taakgebieden:

- Advies en Vaccinaties reizigers
- Crisisbeheersing
- Epidemiologie
- Forensische geneeskunde
- Gezondheidsbevordering
- Infectiebestrijding
- Jeugdgezondheidszorg
- Medische Milieukunde
- Technische Hygiënezorg
- Toezicht Kwaliteit Kinderopvang

Afdelingen⁴⁰

De organisatie bestaat uit 3 verschillende afdelingen, namelijk:

BBO; Beleid en bedrijfsondersteuning:

Binnen de afdeling BBO zijn het beleidsbureau en het bedrijfsbureau ondergebracht. Het *beleidsbureau* bestaat uit Team beheer & advies en Team beleid & bestuur. Het *bedrijfsbureau* bestaat uit Bedrijfssecretariaat, Team balie & receptie, Team communicatie, Team ICT, Team accommodatie en Team post & archief.

JGZ; Jeugdgezondheidszorg:

Afdeling JGZ zal het meeste aanbod komen in het onderzoek, deze afdeling heeft veel medewerkers die gevestigd zijn bij de verschillende rayons.

Afdeling JGZ bestaat uit een manager, een managementondersteuner en managementassistent.

Anderzijds is er een *Unit regionale taken* hierin zijn *Team hygiëne kindercentra* en *Team gezondheidsbevordering* gevestigd. Deze units zijn gevestigd op alle locaties en worden aangestuurd door een *Districtsmanager district Oost* (Venlo en Roermond) en *Districtsmanager district West* (Weert en Venray). Per unit zijn er artsen, verpleegkundigen, assistenten en logopedisten werkzaam.

PG; Publieke Gezondheid

Publieke gezondheid is voornamelijk gevestigd in Blerick. Met uitzondering van de reizigerspoli die op bepaalde tijdstippen toegankelijk is op de rayons. De betreffende medewerkers zullen worden uitgenodigd voor het onderzoek.

Afdeling PG bestaat uit een manager en managerondersteuner. Daarnaast bestaat deze afdeling uit *Unit Dienstverlening* en *Unit Collectieve Preventie*. Unit Dienstverlening bestaat uit *Team reizigerspoli* (bestaande uit: sociaalverpleegkundige, assistent, arts infectieziekten, medewerkers secretariaat en administratie), *Team medische zorg bijzondere groepen* (bestaande uit: arts forensische geneeskunde en medewerker secretariaat en administratie) en *Team milieu & hygiëne* (bestaande uit: milieugezondheidskundige, sociaalverpleegkundige, arts infectieziekten en medewerker secretariaat en administratie). Unit Collectieve Preventie bestaat uit *Team infectieziektebestrijding* (bestaande uit: sociaalverpleegkundige, assistent, arts infectieziekten, arts TBC en medewerker secretariaat en administratie) en *Team gezondheidsbevordering* (bestaande uit: consulent gezondheidsbevordering).

³⁹ (2011, 8 februari) Website GGD Limburg-Noord. Beschikbaar: www.ggdlimburgnoord.nl

⁴⁰ In Bijlage 8 vindt u het organogram van de organisatie wat nog meer duidelijkheid biedt in de organisatiestructuur van de GGD Limburg-Noord.

Geschiedenis⁴¹

Na enkele grote epidemieën van cholera ontstond in het midden van de 19e eeuw steeds meer het besef dat het ontstaan van bepaalde ziekten kon worden tegengegaan. Gemeenten namen tal van preventieve maatregelen om verspreiding van ziekten te voorkomen. Er werden verbeterde rioleringen aangelegd, het afval werd opgehaald en er kwam een voorziening voor schoon drinkwater. Om al deze activiteiten te stroomlijnen en verder uit te bouwen, richtten gemeenten (vooral de grote steden) rond 1900 de eerste GGD'en op.

Noord-Limburg en Midden-Limburg

In Noord- en Midden-Limburg heeft het nog ruim 80 jaar geduurd voordat er gezondheidsdiensten werden opgericht. De landelijke overheid stelde begin jaren '80 geld beschikbaar voor de regio's die hun preventieve gezondheidsactiviteiten nog niet gebundeld hadden in een GGD. In Venlo en Roermond werden met deze landelijke financiële steun in de jaren 1983/1984 twee regionale gezondheidsdiensten opgericht (toen nog genoemd BAGD: basisgezondheidsdienst).

Fusies

In de tweede helft van de jaren '80 en begin jaren '90 werden diverse preventieve taken bij de twee GGD'en ondergebracht. Op 1 januari 2002 zijn de GGD Noord-Limburg en de GGD Midden-Limburg gefuseerd in de GGD Limburg-Noord. De fusie maakte onderdeel uit van de oprichting van de Regio Noord- en Midden-Limburg. Naast de GGD bestond de regio uit de Sector Veiligheid, een ondersteunend Concernbureau en een bureau Coördinatie & Beleidsondersteuning. Met ingang van 1 januari 2008 is de Sector Veiligheid overgegaan in Brandweer Noord- en Midden-Limburg en Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen (GHOR).

Per 1 januari 2009 is de Regio Noord- en Midden-Limburg omgevormd naar de Veiligheidsregio Limburg-Noord. Deze Veiligheidsregio bestaat uit de volgende onderdelen:

- De GGD Limburg-Noord.
- De Geneeskundige Hulpverlenings Organisatie in de Regio (GHOR).
- Het Regionale Bureau van de Brandweer Limburg-Noord.

Visie en missie

De visie en missie zoals deze in het *kwaliteitsjaarverslag 2009*⁴² staan beschreven.

Visie

In de visie staat wat voor een soort organisatie de GGD in de toekomst wil zijn. De visie bestaat uit de volgende punten:

- Kernkwaliteiten

In de dienstverlening naar gemeenten, instellingen, bedrijven en particulieren heeft de GGD de rol van kenniscentrum, adviseur en uitvoerende dienstverlener. We zijn klantgericht op basis van professionele kennis en kunde. We volgen ontwikkelingen in de gezondheidssituatie en vernieuwen ons aanbod naar aanleiding van deze nieuwe kennis en inzichten. Het aanbod van de GGD is gericht op de behoeften van afnemers en klanten. Bij de uitvoering wordt zoveel mogelijk samengewerkt, zowel intern als extern.

- Relatie met de opdrachtgevers

De GGD werkt vooral in opdracht van de gemeenten. Andere opdrachtgevers zijn individuele burgers, instellingen en bedrijven. De relatie met gemeenten kenmerkt zich door een duidelijk aanbod en verantwoording. We weten wat we van elkaar verwachten. Er zijn concrete afspraken over de dienstverlening. Bovendien streeft de GGD naar kostenbeheersing. De gemeenten beschikken met de GGD over een professioneel kennisinstituut dat hen ondersteunt bij de vervulling van hun opgaven op het gebied van collectieve preventie, publieke gezondheid en jeugdbeleid. Voor de burgers zijn we een

⁴¹(2011, 8 februari) Website GGD Limburg-Noord. Beschikbaar: www.ggdlimburgnoord.nl

⁴²Interne bron: Kwaliteitsjaarverslag 2009. Beleidskader, pag. 4 en 5.

betrouwbare dienstverlener en adviseur met degelijke up-to-date kennis, goede bereikbaarheid en een laagdrempelig aanbod.

- Belangrijkste activiteiten

Het aanbod van de GGD is veelzijdig. We streven naar een actueel aanbod met onderlinge samenhang. Een aanbod dat bovendien effectief is voor de bescherming en bevordering van de volksgezondheid. We kunnen niet op alle terreinen actief zijn. Op sommige terreinen zijn anderen beter. Met ons aanbod sluiten we aan bij de gemeentelijke beleidsdoelen en programma's.

- Transparantie

Wij maken met gemeenten duidelijke afspraken over doelen en verantwoorden ons op concreet benoemde prestaties. De gemeenten sturen de GGD op basis van deze afspraken. Tegenover de gerichte afspraken over de dienstverlening staat een heldere verantwoordingsstructuur ('zeggen wat je doet, doen wat je zegt').

Missie

De missie geeft het hoofddoel van de organisatie aan. In de missie wordt beschreven wat de organisatie wil zijn, hoe de organisatie wil werken en hoe de organisatie door haar omgeving gezien wil worden. De missie geeft een antwoord op de vraag: "Wat willen we als organisatie bereiken?" De missie die de GGD hanteert is:

"De GGD Limburg-Noord is de gezondheidsdienst voor alle burgers in de regio. In opdracht van de gemeenten draagt de GGD bij aan het vergroten van hun kansen op gezondheid en aan de voorwaarden en mogelijkheden om gezond op te groeien en gezond ouder te worden."

2. Actie- visie en interactie- visie⁴³

Actie-visie op communicatie	Interactie-visie op communicatie
Transmissie	Betekenisgeven, interpreteren
Communicatie gericht op mensen	Communicatie tussen mensen
Communicatie als product	Communicatie als proces
<u>Doel</u> : imago-ondersteuning	<u>Doel</u> : procesondersteuning
Werknemers zijn een doelgroep (wij / zij-denken)	Medewerkers zijn actoren en vormen de organisatie
Centraal staat het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer), liefst planmatig of campagnematig. Feitelijk is er vooral sprake van informatieoverdracht (actie).	Centraal staat de ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting, aannames en beeld van de realiteit
<u>Essentie</u> : Communicatie is iets wat je kunt toevoegen of weglaten. Met behulp van middelen een boodschap overbrengen, mensen informeren / beïnvloeden	<u>Essentie</u> : Communicatie is altijd en overal waar mensen samen werken. Wederzijdse beïnvloeding (symmetrische communicatie)
<u>Dominante aanname</u> : (vaak) informeren leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis / anders denken / voelen / handelen	<u>Dominante aanname</u> : de ongestructureerde interactie met elkaar levert een gedeeld handingsperspectief, betrokkenheid en rijpere uitkomsten op die bijdragen aan het dagelijkse werk, het beleid of de verandering
Inzet van veel parallelle communicatiemiddelen (bladen, intranet, brieven), soms creatieve campagnes, spiegeltjes en kraaltjes. Kan ook mondeling (zonder feedback); liefst planmatig of campagnematig maar in ieder geval inhoudelijk georkestreerd om maximaal effect door eenduidigheid te kunnen creëren	Organisatie van communicatiemomenten als werkoverleg, conferenties, trainingen, ontmoetingen, workshops, gesprekken. Waar mogelijk gebruik van uitnodigende werkvormen
<u>Rollen voor de communicatiespecialist</u> : - redacteur schriftelijke media - intranetredacteur / -coördinator - media-adviseur - projectmedewerker communicatie	<u>Rollen voor de communicatiespecialist</u> : - procesontwerper - facilitator - communicatiecoach

⁴³ Belangrijkste kenmerken van de actie-visie en de interactie-visie. Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional. (Tweede druk). Assen: van Gorcum.

3. Deskresearch MTO 2008

Belangrijkste conclusies

Algemeen

De algemene tevredenheid m.b.t. de cultuur verdient binnen de GGD Limburg-Noord een 7,2. Dit is een ruime voldoende. Het MTO 2008 verslag geeft echter al aan dat aspect Cultuur een belangrijk onderdeel bevat wat extra aandacht verdient. Dit is het aspect dat de respondenten de organisatie niet transparant genoeg vonden. Doel voor de korte termijn was dan ook de organisatie transparanter maken voor alle medewerkers.

JGZ

Het valt duidelijk op dat de medewerkers van afdeling JGZ het minst tevreden zijn over de cultuur binnen de organisatie. Juist aan deze afdeling wordt dan ook aandacht besteed binnen dit onderzoek.

Aandachtspunten

Binnen het onderdeel Cultuur wordt op 2 van de 7 stellingen onvoldoende gescoord. Opvallend voor dit onderzoek is het feit dat de stelling 'Ik ben tevreden over de wijze waarop de organisatie informatie over het algemeen beschikbaar stelt.' onvoldoende scoort. Dit aspect zal dan ook een belangrijke rol spelen in dit onderzoek.

4. Deskresearch Beleidsnota Interne Communicatie 2004

Het onderzoek bestond uit een gedeelte deskresearch waarbij de toenmalige structuur in kaart werd gebracht en er een media/inhoud- en een overleg/inhoud matrix werd opgesteld. Vervolgens is er een enquête uitgezet onder alle medewerkers die 3 onderdelen bevatte;

- Tevredenheid/mate van belang van de communicatiemiddelen (schriftelijk en mondeling);
- De informatiebehoefte naar de drie typen informatie: taak-, beleids- en sociale informatie (hoeveel krijg je en hoeveel wil je krijgen);
- De informatiebehoefte over specifieke onderwerpen, de informatie-uitwisseling tussen verschillende onderdelen van de organisatie en rol van de informele communicatie.

De gegevens gewonnen uit de enquête zijn vervolgens getoetst onder een focusgroep. Deze groep bevatte medewerkers uit alle lagen, afdelingen en vestigingen van de organisatie. De samenstelling van deze groep is echter wel ingevuld door het MT waardoor er rekening moet worden gehouden met de eventuele motivatie van deze MT leden voor de betreffende personen. Er zijn tijdens een eenmalig overleg zijn er enkele stellingen in de groep gebracht. Bij de conclusies uit dit onderzoek moet rekening gehouden worden met het feit dat deze gegevens GGD breed geïnterpreteerd moeten worden. Hierbij is het onbekend of het om rayonmedewerkers of hoofdkantoor medewerkers gaat.

Uit de enquête en de focusgroep gesprekken kwamen enkele belangrijke punten van aandacht naar voren;

Belangrijkste conclusies

De belangrijkste algemene conclusie is dat de communicatie via de organisatielijn (voornamelijk het overleg) niet optimaal verloopt. Ook de afstemming hiervan met de parallelle communicatie is niet altijd even goed. Hierdoor zijn medewerkers voornamelijk ten aanzien van beleidsinformatie in te grote mate afhankelijk van de schriftelijke communicatie (e-mail en intranet) én het informele circuit. Gevolg is dat medewerkers informatie te laat, onvolledig en gekleurd ontvangen.

Een en ander komt regelmatig terug in de onderstaande conclusies:

Overleg

De belangrijkste vorm van communicatie is communicatie via de organisatielijn, veelal het formele (werk)overleg. Uit de overleg/inhoud matrix blijkt dat er gaten zitten in de overlegstructuur binnen de GGD en dat de linking-pin gedachte niet volledig is toegepast.

MT

Informatieverstrekking vanuit het MT (onder andere via intranet) voldoet niet aan de verwachtingen: te weinig, te laat en niet eenduidig. Veel medewerkers ontvangen hierdoor onvoldoende beleidsinformatie en zijn in te grote mate afhankelijk van het informele circuit.

Intranet

Over het algemeen heerst er tevredenheid over het intranet en wordt het als een belangrijk medium ervaren. Er zijn verbeteringen nodig voor het onderdeel MT-nieuws. Bovendien is het onderscheid tussen 'actueel' en 'nieuws' niet altijd duidelijk. Intranet zou ook breder ingezet moeten worden voor bijvoorbeeld sociale informatie en meer P&O-informatie.

E-mail

E-mail wordt gezien als een belangrijk communicatiemiddel, voornamelijk voor taakinformatie. De tendens is echter dat e-mail te veel gebruikt wordt, waardoor de effectiviteit afneemt. Men leest belangrijke mail niet meer binnen de grote hoeveelheid onbelangrijke mail.

Sociale informatie

Er is behoefte aan meer sociale informatie, bijvoorbeeld via intranet. Mededelingen over geboortes, huwelijken, jubilea en dergelijke. Dit soort informatie creëert saamhorigheid en een wij-gevoel.

Communicatie tussen afdelingen

De communicatie tussen afdelingen kan beter. Er is behoefte aan informatie over elkaars taken en de activiteiten van de andere afdelingen. Medewerkers weten niet wat hun collega's doen. Het gevoel van verkokering is sterk aanwezig.

Informele circuit

Er wordt relatief veel gebruik gemaakt van het informele circuit. Veel taak- en beleidsinformatie wordt via-via ontvangen. Dit geldt in versterkte mate voor de nevenvestigingen.

5. Resultaten oriënterende gesprekken

Deze bijlage geeft een beschrijving van de verschillende gesprekken die ter oriëntatie gevoerd zijn tijdens het vooronderzoek. Om de beschrijving overzichtelijk te houden zijn de antwoorden per onderwerp gerangschikt.

Gesprek manager GGD Limburg-Noord

De effecten voor uitbreiding JGZ per 1-1-2012 m.b.t. communicatie

JGZ zal uitbreiden van 4 naar ca. 20 locaties, er komen ongeveer 120 medewerkers bij, dit zal leiden tot meer verstrooiing. Deze medewerkers zullen in kleine groepen van 3 a 4 medewerkers werken. Het gaat hier oa. om consultatiebureaus. Deze mensen werken uitsluitend op deze locaties.

Eigen beschrijving huidige situatie interne communicatie

Er mist een eenvoudige structuur. Momenteel wordt er informatie verleend via vele verschillende kanalen en overlegvormen. Het is hierbij onduidelijk waarvoor welk overleg dient. Zijn kritiek op de afdeling communicatie bestaat uit het feit dat zij geen eenduidige communicatiestructuur hanteren. Er wordt te zeer informatiegericht gewerkt, de inhoud van de brief/persbericht/verslag krijgt meer waarde dan de weg waar via de communicatie geschiedt. Afdeling communicatie moet zich meer richten op de methode van communiceren en minder op het uitvoerende werk. Er wordt totaal niet doelgroepgericht gecommuniceerd.

Er wordt momenteel een overkill aan informatie gedeeld met alle medewerkers in het kader van een open, transparante, organisatie. Dit gebeurt veelal via e-mail maar ook via intranet en andere interne media. Informatie wordt als het ware over de schouder gegooid en men denk dat iedereen het dan weet. Dit gebeurt van beide kanten, vanuit het management wordt alles rond gestuurd maar ook medewerkers lozen ter voorbereiding op vergaderingen e.d. hele boekwerken bij collega's en management en verwachten dan dat de ontvanger de inhoud van deze informatie bij aanvang van de vergadering kent.

Eigen beschrijving heersende cultuur

Zowel vanuit het management als vanuit de medewerkers heerst er een top-down manier van communicatie. De managers wensen zo te werken en de medewerkers vragen er ook om. Geïnterviewde krijgt aanvragen voor de meest simpele beslissingen en moet vele onnodige handtekeningen zetten. Naar zijn mening kunnen medewerkers bepaalde beslissingen zelf goed maken. Deze top-down communicatie komt voort uit het verleden van de GGD, tot 1,5 jaar geleden was dit de gewenste vorm bij het oude management. Geïnterviewde zou dit liever anders zien. De cultuur die momenteel veelal heerst, is een typische eilandencultuur, intern gericht op eigen werk en conservatief met een hiërarchisch karakter.

Hoe vaak heeft geïnterviewde zelf direct contact met rayon managers?

Hooguit een dag per maand, dit is te weinig maar is het komt door tijdsgebrek. Het directe contact verloopt voornamelijk via de districtsmanagers, deze begeleiden het werk- en rayon overleg.

Gesprek manager GGD Limburg-Noord

Eigen beschrijving heersende cultuur

Binnen de afdelingen JGZ en PG werken zeer gedreven professionals. Deze medewerkers zijn vooral taakgericht. Ze zijn voornamelijk gericht op het verlenen van zorg en hebben behoefte aan taakinformatie, het zorgcomponent staat op de eerste plaats. Ze houden zich vooral bezig met hun eigen werkzaamheden en hun directe omgeving. Hierin is onderscheid te maken in fulltimers en parttimers. Parttimers zijn minimaal gericht op beleidsinformatie, ze zijn niet GGD breed georiënteerd. Fulltimers hebben iets meer behoefte aan deze informatie en hebben meer binding met de GGD als organisatie. Voorbeeld: Na een werkoverleg geven de medewerkers aan dat ze 'aan het werk' gaan. Het gevoel heerst dat het werkoverleg geen werk is. Het heeft lage prioriteit onder de medewerkers.

Soorten informatie

Taakinformatie wordt goed gecommuniceerd, beleidsinformatie onvoldoende en sociale informatie redelijk. Bij beleidsinformatie moet het belang van de informatie meer worden aangegeven. Voor alle drie geldt dat er meer moet worden gekeken naar de doelgroep, de ontvanger, wat is van belang voor de ontvanger. Het belang van werkoverleg wordt minimaal ingezien.

Geïnterviewde vraagt zich af of het werkoverleg wel adequaat genoeg worden ingezet. Hij denkt dat de frequentie voldoende is maar dat er onvoldoende effect wordt bereikt met het overleg. Het werkoverleg is voornamelijk op taakinformatie gericht en op de tweede plaats gericht op beleidsinformatie. Sociale informatie en beleidsinformatie worden vooral via interne media gecommuniceerd. Taakinformatie vooral mondeling via directe communicatie.

Volgens geïnterviewde brengt de directeur geregeld een bezoek aan de rayons, dit is positief voor de werksfeer. Geïnterviewde denkt dat het van groot belang is dat managers daadwerkelijk aanwezig zijn op de verschillende rayons. Om op deze manier de afstand (gevoelsmatig) kleiner te maken en binding te creëren met de medewerkers.

Gesprek manager GGD Limburg-Noord

Informatietoevoer

De taken en functies van afdelingscoördinatoren van afdeling PG zijn niet duidelijk genoeg. De coördinatoren hebben 1 keer per 2 weken een bilateraal overleg. De groep van 7 coördinatoren hebben 2 keer per jaar samen met de manager overleg. De coördinatoren hebben wekelijks werkoverleg met de medewerkers van hun teams. De meeste rayonmedewerkers komen geregeld in Venlo i.v.m. overleg of afspraken in de buurt van Venlo. Twee keer per jaar vindt afdelingsoverleg plaats waar alle medewerkers bij aanwezig zijn. Geïnterviewde is zelf een keer per drie weken een hele dag aanwezig op een rayon.

Geïnterviewde zelf is het meeste voorstander van mondelinge persoonlijke communicatie. Bij persoonlijke communicatie is echter het probleem dat niet iedereen op het zelfde moment geïnformeerd kan worden. Dit kan wel via de interne media. Hierbij is het echter zo dat deze informatie op vele manieren geïnterpreteerd kan worden. Wanneer informatie mondeling gecommuniceerd wordt op maandag in Venlo en op dinsdag in Roermond, Weert of Venray dan is informatie op dinsdag vaak reeds binnen gekomen bij de rayons via de informele weg en dit is vaak niet de correcte informatie.

Problemen qua beleidsinformatie liggen ook vaak bij de directie. Managers worden niet overal van op de hoogte gesteld en kunnen coördinatoren en medewerkers dus ook niet helder en volledig informeren. Dit leidt tot onduidelijkheden en onrust/onvrede. Hiervoor moet een uniforme manier van communiceren komen. Ondervraagde heeft veel vertrouwen in het zojuist ingestelde Veiligheidsregio MT waar alle managers van Veiligheidsregio Limburg-Noord samenkomen. Tevens is er naast de MT flits (1x per 2 weken) nu in de tussentijdse week een koffie halfuurtje waar informeel gesproken kan worden met management.

Eigen beschrijving heersende cultuur

Medewerkers staan overal voor open maar zien veranderingen in de organisatie als een 'ver van m'n bed show'. Het zijn taakgerichte professionals die loyaal en betrokken zijn bij de organisatie maar gewend zijn zich te richten op de eigen discipline en daar moeilijk buiten kunnen denken. Er wordt veel top-down gecommuniceerd. Dit is men gewend vanuit het management in het verleden. Men vraagt bij wijze van spreken nog of er een postzegel op een brief geplakt mag worden. Wel staat men open voor bottom-up communicatie maar dit gebeurt nog onvoldoende gestroomlijnd men is zoekende naar de juiste manier. Geïnterviewde zelf merkt dat hij nog te vaak moet zoeken naar informatie. Wanneer hij doorvraagt krijgt hij pas te horen wat er daadwerkelijk leeft. Men ziet veranderingen als positief maar ziet het ook als een bedreiging doordat er onvoldoende informatie naar buiten wordt gebracht weet men niet voldoende wat er gaat gebeuren.

Gesprek medewerker middenmanagement GGD Limburg-Noord

Eigen beschrijving huidige situatie interne communicatie

Men heeft het gevoel ver van het vuur te zitten/ 'ver van m'n bed show'. Dit is in principe een psychologisch iets. Ze zouden op de rayons in principe dezelfde informatie moeten binnen krijgen, ze hebben alleen minder persoonlijk contact, minder wandelgang informatie. Echter komt niet alles terecht op de rayons doordat er snelle beslissingen worden genomen door het MT. Deze beslissingen worden vervolgens vaak verzuimd te vermelden aan medewerkers.

Informatie toevoer

Het MT communiceert niet goed. Veel beslissingen worden genomen in het MT en vervolgens wordt aangenomen dat medewerkers dit ofwel ergens moeten hebben gelezen, ofwel ergens hebben opgevangen, ofwel dat het niet belangrijk is voor de medewerkers.

VB. externe adviseur mbt. JGZ 0-4. Medewerkers worden benaderd door deze externe partij. Men vraagt zich af wat diegene komt doen en wie het is. Deze vragen komen ook bij de districtmanager te liggen, deze is hier ook niet van op de hoogte gebracht. Een korte introductie bij mensen die benaderd zullen worden door de externe partij kan veel onduidelijkheid wegnemen.

Het MT moet doelgericht communiceren. Terug naar de basis, maak inzichtelijk voor wie je welke informatie produceert. De GGD Limburg-Noord is duidelijk zoekende naar een juiste manier van informatietoever naar interne publieksgroepen binnen organisatie.

Communicatiekanalen

Geïnterviewde ziet de voordelen van schriftelijke communicatie in het feit dat iedereen dan dezelfde informatie krijgt. Persoonlijke communicatie is prima maar bereikt alleen de personen die je daadwerkelijk spreekt. Men krijgt dan het gevoel dat ze gecommuniceerd hebben terwijl anderen van niets weten.

Werkoverleg en frequentie

Geïnterviewde is wekelijks aanwezig op een rayon. Hier is geen vaste dag in de week voor, net hoe het het beste uitkomt. Ze ervaart onvrede onder de medewerkers wanneer ze minder aanwezig is. Men doet zijn of haar werk wel, maar er hangt dan een gevoel van onvrede in de lucht. Het rayonoverleg (op rayon zelf) vindt 6x per jaar plaats, het intercollegiaaltoetsingsoverleg (ICT) 4 x per jaar.

Eigen beschrijving wisselwerking in communicatie

Men is het gewend dat er top-down gecommuniceerd wordt. Men moet echter zelf gaan denken en ondernemen, zelf initiatief nemen en assertiever zijn. Er zijn bepaalde regels en maatstaven waarbinnen de medewerkers hun werk moeten uitvoeren en hoe ze dit verder invullen is aan hen. Er wordt meer verantwoordelijkheid verwacht van de medewerkers.

Eigen beschrijving heersende cultuur

Medewerkers zijn betrokken bij de organisatie. De fulltimers meer dan de parttimers. Bij de fulltimers is de GGD meer een deel van hun leven, de parttimers zijn meer bezig met privé zaken.

Rayon Weert werkt als een individueel eilandje en is veel met het eigen rayon team bezig. Men ziet de medewerkers in Venlo (van eigen discipline) wel als collega's. Door de bezoeken aan Venlo met werkoverleg ed. kennen de meeste medewerkers het kantoor in Venlo wel goed, dit maakt de afstand iets minder groot.

Men is passief agressief, dingen leven wel maar worden te weinig uitgesproken of aangepakt. Er wordt onderling wel geklaagd maar niets ondernomen om verbetering aan te brengen. Het 'Veiligheidsregio gevoel' is nog totaal niet aanwezig.

Gesprek medewerker Team communicatie

Visie op interne communicatie binnen de GGD Limburg-Noord

Geïnterviewde gaf aan dat in acht moet worden genomen dat het ook belangrijk is wát de medewerkers doen met de aangeboden informatie.

Maken ze gebruik van het intranet, lezen ze de notulen van vergaderingen, bezoeken ze bijeenkomsten? Zo nee, waarom niet, op welke manier kan er dan beter gecommuniceerd worden naar deze medewerkers?

De medewerkers zijn deels zelf verantwoordelijk voor informatie inwinning. Communicatie bestaat uit een wisselwerking tussen zender en ontvanger. Hoe kan de GGD Limburg-Noord deze wisselwerking bewerkstelligen?

Er wordt voornamelijk top-down gecommuniceerd, het kan effectief zijn om een meer bottom-up strategie toe te passen. Er dient gewicht te worden gegeven aan een info-breng cultuur naar een info-haal cultuur. Het uiteindelijke doel hiervan is de uitwisseling van informatie.

Gesprek medewerkers ondersteuning management GGD Limburg-Noord

Eigen beschrijving huidige situatie interne communicatie

Momenteel wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de communicatie naar medewerkers op de hoofdvesting en de medewerkers op de rayons. Het secretariaat richt zich in haar communicatie wel op de rayons, maar het MT en afdeling BBO echter niet. Het secretariaat maakt keuze voor bepaalde communicatievormen en bepaald wat op welke manier gecommuniceerd wordt naar wie wanneer ze informatie aangeleverd krijgen.

Eigen ervaringen met problematiek

Medewerkers haken af qua inbreng van ideeën omdat 'ze er toch nooit wat mee doen'. Dit gevoel heerst binnen de rayons.

Voorbeeld: Op intranet komt 's ochtends een bericht te staan dat er 's middags om een feestelijke reden vlaai is. Intranet is voor iedereen toegankelijk maar medewerkers van rayons worden buitengesloten omdat ze niet in de gelegenheid zijn om 's middags aanwezig te zijn. Hierdoor wordt de binding van de rayonmedewerkers met het hoofdkantoor minder en voelen ze zich minder aangesproken door berichten op intranet.

De rayons hebben meer aandacht nodig, men krijgt het gevoel dat ze worden afgerekend op de productie die ze leveren.

Eigen beschrijving heersende cultuur

Rayonmedewerkers zijn voor hun gevoel op de eerste plaats werkzaam bij hun rayonafdeling. Daarna komt de afdeling zelf (PG/JGZ) waarbij ze zich vrij betrokken voelen. Bij de GGD als organisatie is dit al veel minder en bij de GGD als onderdeel van Veiligheidsregio is de betrokkenheid minimaal.

Eigen beschrijving wisselwerking in communicatie

De rayonmedewerkers steken geen energie meer in de wisselwerking door het heersende gevoel van nutteloosheid. Wanneer een medewerker van een rayon een idee heeft gaat dit via de rayonmanager naar het JGZ MT. Wanneer er vragen zijn in het JGZ MT gaat dit weer terug naar de rayonmanager die het vervolgens in het eerst volgende overleg weer aan de medewerker terugkoppelt. Deze geeft antwoord en dit moet vervolgens weer zijn weg vinden naar JGZ MT welke dan eventueel goedkeuring zal geven. Hier gaan weken overheen, men is deze manier van werken moe, steekt hier liever geen energie meer in.

De huidige manager is op het goede spoor maar doordat de medewerkers ver weg zitten en de manager niet in de gelegenheid is wekelijks de rayonmedewerkers te spreken duurt het lang voordat de nieuwe manier van werken de medewerkers bereikt.

6. Resultaten MTO 2011

Cultuur

Transparantie

- 62% van de respondenten vindt de GGD Limburg-Noord niet (helemaal) transparant.
- 45% van de respondenten vindt de Veiligheidsregio Limburg-Noord transparant.
- 59% van de respondenten vindt de organisatie kwaliteitsbewust.
- De omgangssfeer wordt door 86% van de medewerkers als positief omschreven.
- 83% van de respondenten geeft aan (grotendeels) trots te zijn bij GGD Limburg-Noord te werken.
- 83% van de medewerkers vindt het leuk om de komende jaren te blijven werken bij de GGD Limburg-Noord.
- 65% van de respondenten geeft aan dat er voldoende sociale activiteiten worden aangeboden voor de medewerkers.

Betrokkenheid

- 93% van de respondenten wil betrokken worden bij voorgenomen beslissingen binnen de organisatie, slechts 41% van de respondenten voelt zich ook daadwerkelijk betrokken bij de organisatie.
- 65% van de respondenten voelt zich betrokken bij de Veiligheidsregio Limburg-Noord.

Informatievoorziening

- De informatie voorziening van de GGD Limburg-Noord wordt als overwegend positief ervaren, 72% van de respondenten geeft aan grotendeels of geheel tevreden te zijn met de wijze waarop GGD Limburg-Noord informatie beschikbaar stelt.
- Over de manier waarop informatie beschikbaar wordt gesteld vanuit de Veiligheidsregio Limburg-Noord zijn de meningen strek verdeeld, 50% van de respondenten is ontevreden en 50% tevreden.

Interne communicatie

Informatie soorten

Informatie ontvangen

- 86% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de hoeveelheid taakinformatie die ze ontvangen.
- 75% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de hoeveelheid beleidsinformatie die ze ontvangen.
- 86% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de hoeveelheid informatie hij/zijn ontvangt over collega's en huishoudelijke zaken.

Schriftelijke informatie

Huidige situatie

- Men ontvangt de meeste schriftelijke taakinformatie momenteel via: e-mail (40%), werkafspraken, instructies en processen (36%), intranet: nieuws (15%) en beleidsdocumenten (5%)
- Men ontvangt de meeste schriftelijke beleidsinformatie momenteel via: intranet: nieuws en intranet: MT/bestuur flits (beide 26%), e-mail (20%), intranet: proces- of afdelingsdeel (14%), beleidsdocumenten (8%) en interne nieuwsbrief of personeelsblad (6%)
- Men ontvangt de meeste schriftelijke motiverende informatie momenteel via: intranet: nieuws (31%), e-mail (24%), interne nieuwsbrief of personeelsblad (17%), intranet: MT/bestuur flits (14%), intranet: proces- of afdelingsdeel (7%).

Gewenste situatie

- Men wil de meeste schriftelijke taakinformatie ontvangen via: e-mail (42%), werkafspraken, instructies en processen (40%), intranet nieuws (9%), beleidsdocumenten en intranet: proces of afdelingsdeel (beide 5%)
- Men wil de meeste schriftelijke beleidsinformatie ontvangen via: intranet: MD/ bestuur flits (34%), intranet: nieuws (27%), e-mail (18%), intranet: proces of afdelingsdeel (11%), beleidsdocumenten (5%).
- Men wil de meeste schriftelijke motiverende informatie ontvangen via: e-mail (29%), intranet: nieuws (26%), intranet: MT/ bestuursflits (21%), intranet: proces of afdelingsdeel en interne nieuwsbrief of personeelsblad (beide 8%).

Mondelinge informatie

Huidige situatie

- Men ontvangt momenteel de meeste mondelinge taakinformatie van:
- Directe collega's (50%), direct leidinggevende (35%), indirect leidinggevende (13%).
- Men ontvangt momenteel de meeste mondelinge beleidsinformatie van: direct leidinggevende (43%), indirect leidinggevende (26%) en directe collega's (23%).
- Men ontvangt momenteel de meeste mondelinge motiverende informatie van: directe collega's (50%), direct leidinggevende (26%), indirect leidinggevende en collega's van andere afdeling (beide 8%).

Gewenste situatie

- Men wil de meeste mondelinge taakinformatie ontvangen van: direct leidinggevende (49%), directe collega's (34%), indirect leidinggevende en coördinator (beide 9%)
- Men wil de meeste mondelinge beleidsinformatie ontvangen van: direct leidinggevende (58%), indirect leidinggevende (28%) en directe collega's (8%).
- Men wil de meeste mondeling motiverende informatie ontvangen van: direct leidinggevende (41%), directe collega's (34%), indirect leidinggevende (15%) en coördinator (5%).

Informatie uitwisseling

- 86% van de respondenten geeft aan voldoende informatie te kunnen delen met collega's.
- 97% vindt het intranet hiervoor een geschikt middel.

Tussen collega's e.d.

- De informatie uitwisseling tussen respondent en direct leidinggevende wordt door 59% als voldoende ervaren. Het merendeel hiervan vindt het enigszins voldoende.
- De informatie-uitwisseling tussen respondent en indirect leidinggevende wordt door 66% als voldoende ervaren.
- De informatie-uitwisseling tussen respondent en directe collega's wordt door 90% als voldoende ervaren.
- De informatie-uitwisseling tussen OR en medewerkers wordt door 66% van de respondenten als voldoende ervaren.
- De informatie-uitwisseling tussen MT en medewerkers wordt door 24% van de respondenten als voldoende ervaren.
- De informatie-uitwisseling tussen afdelingen onderling wordt door 34% van de respondenten als voldoende ervaren.
- De informatie-uitwisseling tussen organisatieonderdelen onderling wordt door 41% van de respondenten als voldoende ervaren.

Zelf informatie delen

- Taakinformatie deelt men met collega's via: informeel gesprek met collega en e-mail aan collega's (beide 35%), toelichting in teamoverleg (22%) en anders, geef toelichting (6%).
- Beleidsinformatie deelt men met collega's via: informeel gesprek met collega's (34%), toelichting in teamoverleg (23%), e-mail aan collega's (18%), bericht op intranet (11%), anders, geef toelichting (5%).
- Motiverende informatie deelt men met collega's via: informeel gesprek met collega's (41%), e-mail aan collega's (34%), toelichting in teamoverleg (10%), bericht op intranet (7%) en anders, geef toelichting (5%)

Informatie ontvangst m.b.t. diverse onderdelen

- Over de eigen werkzaamheden ontvangt 10% te veel informatie, 72% voldoende informatie en 17% te weinig informatie.
- Over de resultaten van de eigen afdeling ontvangt 3% te veel informatie, 41% voldoende informatie en 55% te weinig informatie.
- Over de resultaten van de organisatie ontvangt 10% te veel informatie, 72% voldoende informatie en 17% te weinig informatie.
- Over de actuele beleidsonderwerpen ontvangt 10% te veel informatie, 72% voldoende informatie en 17% te weinig informatie.
- Over personeelwisseling ontvangt 13% te veel informatie, 83% voldoende informatie en 3% te weinig informatie.
- Over vacatures ontvangt 3% te veel informatie, 93% voldoende informatie en 3% te weinig informatie.
- Over arbeidsvoorwaarden ontvangt 79% voldoende informatie en 21% te weinig informatie.

Het intranet

- Het intranet scoort als gemiddelde rapportcijfer een 7,3.
- Men gebruikt het intranet: dagelijks (55%), wekelijks (38%), maandelijks (7%)

Intranet inhoudelijk

- 100% van de respondenten heeft vertrouwen in de juistheid van de informatie op het intranet.
- 97% van de respondenten vindt informatie op intranet gemakkelijk vindbaar.
- 100% van de respondenten vindt het taalgebruik op intranet begrijpelijk.
- 93% van de respondenten vindt de inhoud van het intranet logisch geordend.
- 97% van de respondenten mist momenteel niets op intranet en vindt momenteel ook niets overbodig op intranet.

Informatie op intranet

- 93% van de respondenten vindt dat er voldoende nieuws- en actuele berichten staan op intranet.
- 97% van de respondenten vindt dat er voldoende informatie over collega's op intranet staat.
- 52% van de respondenten vindt dat er voldoende informatie te vinden is over de resultaten van de eigen afdeling.
- 86% van de respondenten wil meer informatie vinden over projecten van collega's binnen de organisatie.
- 41% van de respondenten wil meer informatie vinden over collega's van de Veiligheidsregio Limburg-Noord.
- 41% van de respondenten vindt dat er nu al voldoende informatie te vinden is over de Veiligheidsregio.

Nieuwe (sociale) media

- 38% van de respondenten ziet sociale media als een geschikt middel om informatie in relatie tot werk met elkaar te delen.

7. Uitwerkingen focusgroep gesprek/ interviews

Deze bijlage geeft een beschrijving van de interviews en het focusgroep gesprek. Gezien de eenduidigheid binnen de verschillende gesprekken en de gelijke functies (uitvoerende medewerkers) zijn deze 3 gesprekken met in totaal 6 medewerkers samengevoegd tot een beschrijving.

Focusgroep gesprek en interviews rayonmedewerkers

Het grootste gemis is mondelinge persoonlijke communicatie. Door het gebrek hieraan voelen de medewerkers zich op zichzelf aangewezen. Men krijgt te veel verantwoordelijkheden en mist een stuk ondersteuning.

Vanuit het huidige management wordt verwacht dat de medewerkers zelf oplossingen aandragen en verantwoordelijkheden nemen. Dit wordt als een prettige verandering ervaren. Echter is deze omslag zo groot dat men erg moet wennen en heerst de angst dat ze vroeg of laat toch worden afgerekend op gemaakte keuzes. Deze angst komt voort uit het verleden waar op een sterke top-down manier gecommuniceerd werd. Men moet wennen aan de nieuwe manier van werken en mist een stuk sturing vanuit het management.

Er hebben de afgelopen maanden veel taakverschuivingen plaatsgevonden. Dit zorgt voor onrust en onwetendheid. Binnen de disciplines is het onduidelijk wie wat doet en weet men niet wie waarvoor aanspreekbaar is. Hiervoor is meer disciplineoverleg noodzakelijk.

Geïnterviewde rayon Weert heeft zowel fulltime als parttime gewerkt binnen de functie die ze bekleedt. Ze merkt dat parttimers een hogere werkbelasting hebben. Wanneer en een halve week gewerkt wordt worden de afspraken gehalveerd maar de overlegmomenten blijven wel even veel, en moeten in de helft van de uren worden gepland.

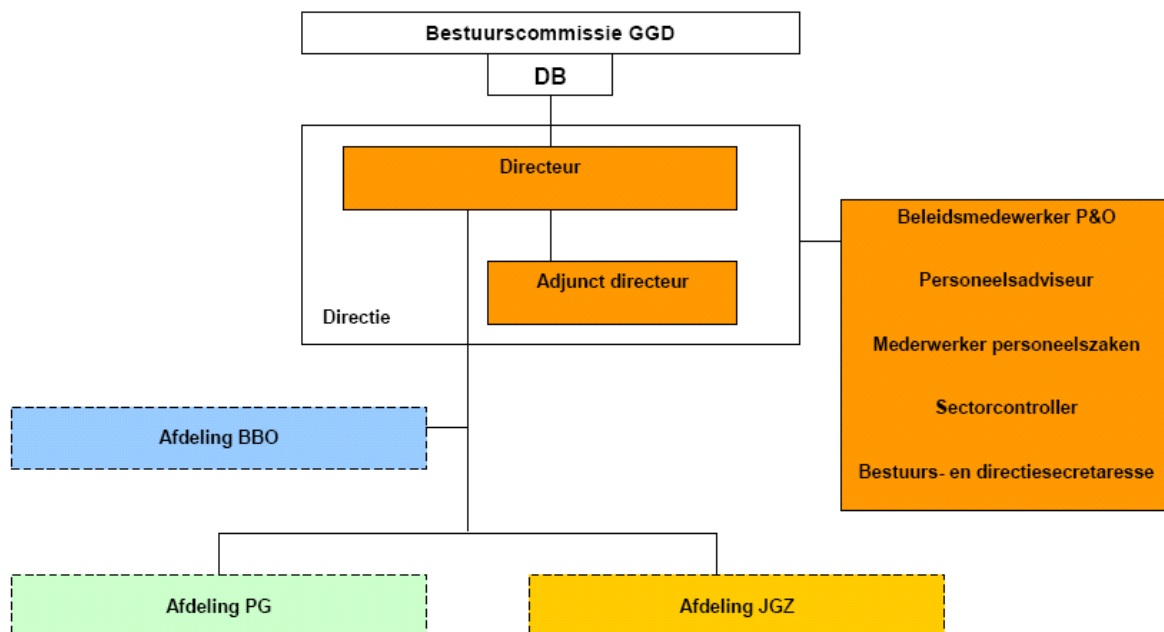
Men staat open voor meedenken met het management. Echter zijn de ervaringen momenteel zo dat men mag meedenken maar dat er structureel niets gebeurt met de suggesties. Door de lange lijn naar het management gaat er veel tijd zitten in besluiten en komt de boodschap vaak anders dan bedoeld aan bij het management door de vele tussenpersonen die de boodschap overbrengen. Daarnaast worden veel beslissingen ad hoc genomen, zonder goed overleg en zonder duidelijke regels.

Het gevoel heerst dat het management niet op één lijn zit. Verschillende partijen zeggen andere dingen, er is geen eenduidigheid. Het management moet een betere afstemming voeren onderling. Geïnterviewde rayon Weert heeft het gevoel dat beleidsmakers niet weten wat er zich op de werkvloer afspeelt. Men beslist hoeveel tijd er mag worden uitgetrokken voor bepaalde werkzaamheden zonder dat men bekend is met de hoeveelheid tijd bepaalde zaken daadwerkelijk kosten.

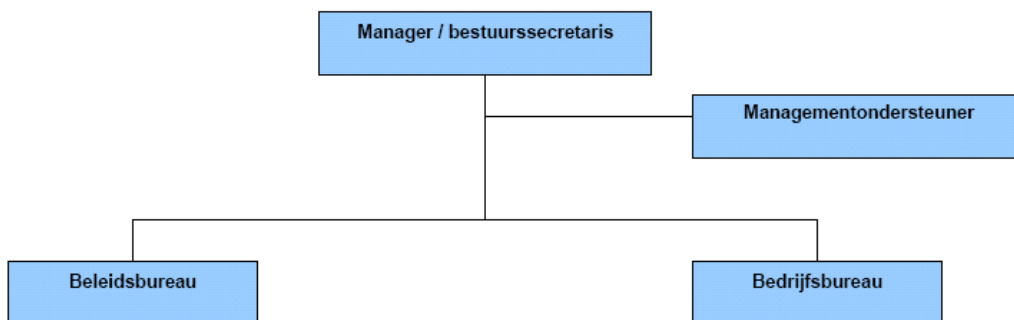
Qua communicatiemiddelen moet de prioriteit worden aangegeven. Door de tijdsdruk is men niet instaat alles tot zich te nemen. Hierdoor wordt er niet effectief gecommuniceerd. Het intranet wordt ervaren als een prima middel als archief functie. Momenteel wordt er heel veel aangeboden, van duidelijke taakinformatie tot uitgebreide beleidsdocumenten. Van taakinformatie is het helder dat men dit door moet nemen, beleidsinformatie moet met prioriteit worden aangegeven.

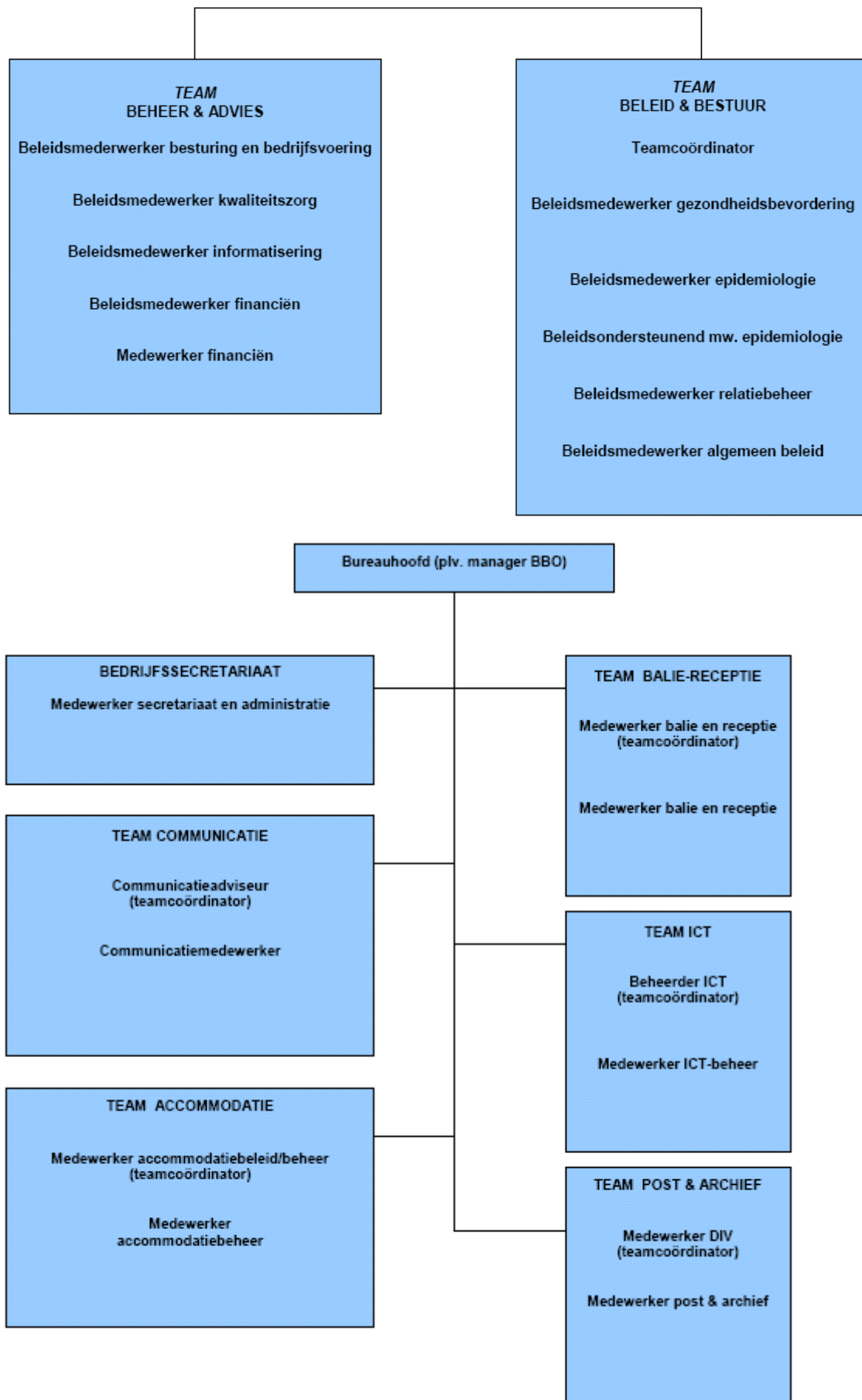
8. Organogram

ORGANOGRAM GGD

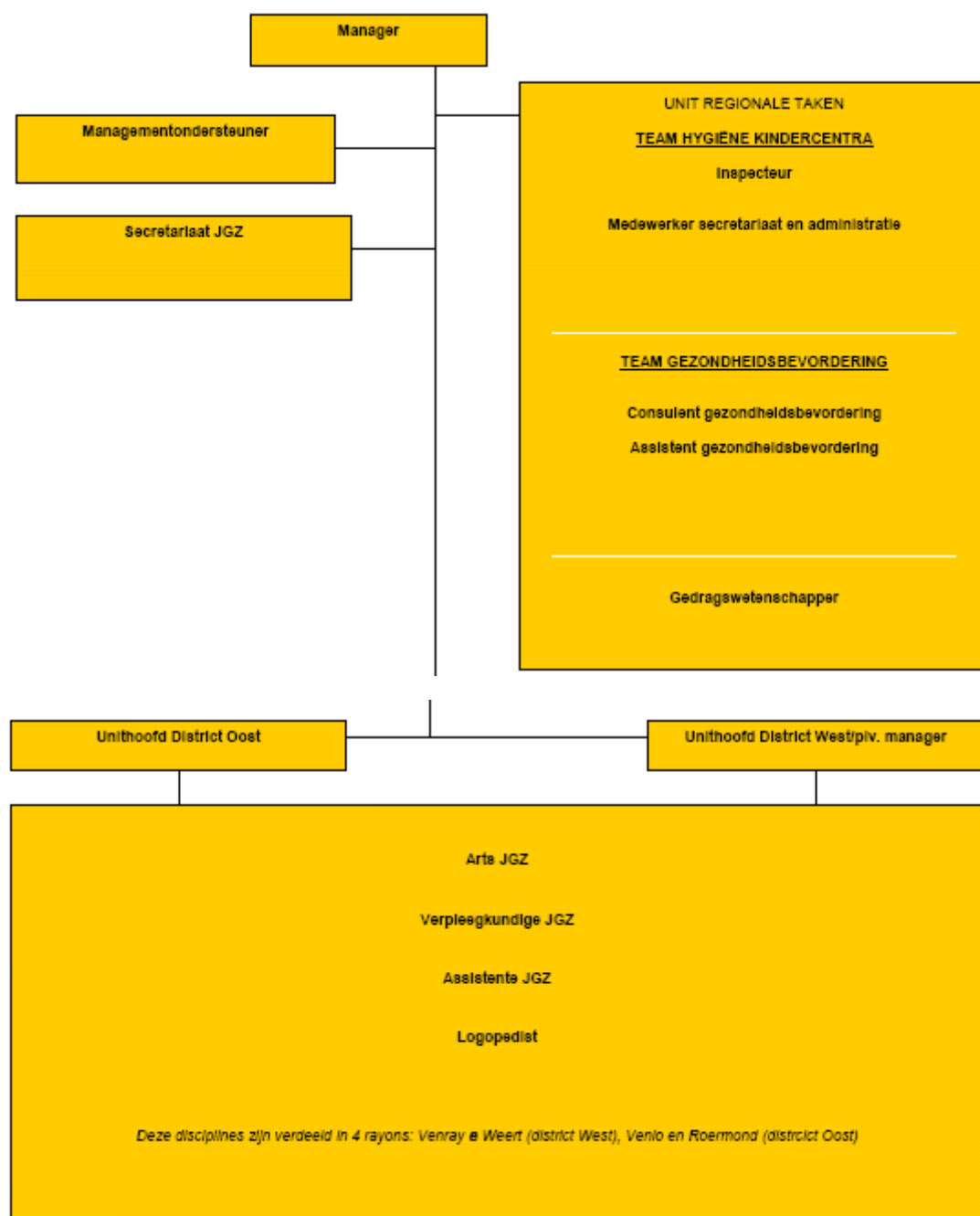


ORGANOGRAM BBO (BELEID EN BEDRIJFSONDERSTEUNING)





ORGANOGRAM JGZ (JEUGDGEZONDHEIDSZORG)



ORGANOGRAM PG (PUBLIEKE GEZONDHEID)

