

**Communicatie als strategisch managementinstrument
in Universitaire Medisch Centra:
een explorerend onderzoek**

Susan Moedersheim
Studentnummer: 291356
Afstudeerbegeleider: Dr. L.R. Pol
Tweede lezer: Drs. K.P. van Wijk
BMG Master ZOMA
Erasmus Universiteit Rotterdam

september 2006



*“Woorden brengen beweging,
ze brengen rust.
Woorden vertellen de waarheid
en woorden vertellen leugens.”*
(J. Bernlef, Onder ijsbergen)

*“Het is een feit dat iedereen communiceert,
maar het is onzin dat iedereen er daarom
ook inzicht in heeft wanneer en hoe met
communicatie gedrag kan worden beïnvloed.”*
(L.R. Pol, C.E. Swankhuisen & B.M. Fennis,
Communicatie en gedragsbeïnvloeding)

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Summary	6
1. Inleiding.....	7
§1.1. Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader.....	9
§2.1. Communicatieproces.....	9
§2.1.1. Informatieverwerking in hersenen	10
§2.2. Beïnvloeden van kennis, houding en gedrag.....	11
§2.2.1. <i>Elaboration Likelihood Model</i>	12
§2.2.2. <i>Het beïnvloeden van gepland gedrag</i>	14
§2.2.3. <i>Theory of planned behavior</i>	14
§2.2.4. <i>Het beïnvloeden van automatisch gedrag</i>	15
§2.2.5. <i>Technieken om automatisch gedrag te doorbreken</i>	15
§2.2.6. <i>Technieken die automatisch gedrag ‘uitbuiten’</i>	16
§2.3. Communicatiemanagement.....	19
§2.3.1. <i>Invulling van communicatiemanagement</i>	20
§2.3.2. <i>Positie van communicatiemanagement binnen de organisatie</i>	21
§2.3.3. <i>Integratie van communicatie in het organisatiebeleid</i>	23
§2.3.4. <i>Communicatie en strategisch management</i>	25
§2.3.5. <i>Communicatiebeleid</i>	27
3. Methoden van onderzoek.....	30
§3.1. Onderzoeksopzet	30
§3.1.1. <i>Onderzoekspopulatie</i>	31
§3.2. Methoden van informatieverzameling	31
§3.2.1. <i>Literatuuronderzoek</i>	31
§3.2.2. <i>Interviews</i>	32
§3.2.3. <i>Documentenanalyse</i>	32
§3.3. Methodologische kwaliteit	33
§3.3.1. <i>Rol van onderzoeker</i>	33
§3.3.2. <i>Validiteit</i>	33
§3.3.3. <i>Betrouwbaarheid</i>	34
§3.4. Verantwoording van gemaakte keuzes.....	35
4. Resultaten.....	37
§4.1. <i>Is communicatie goed vertegenwoordigd in de organisatie?</i>	37

§4.1.1. Vereisten voor communicatiemanagement	37
§4.1.2. Positie binnen de organisatie	38
§4.1.3. Invulling van de communicatiefunctie	39
§4.2. Is er een communicatiebeleid aanwezig?	40
§4.2.1. Noodzaak voor een communicatiebeleid in de gezondheidszorg	40
§4.2.2. Aanwezigheid van een communicatiebeleid	41
§4.3. Waar is het communicatiebeleid op gericht?	42
§4.3.1. Doelstellingen als basis voor het communicatiebeleid	42
§4.3.2. Gehanteerde communicatie-strategieën	43
§4.3.3. Samenhang met andere organisatieaspecten	44
§4.4. Welke communicatiemiddelen worden ingezet om het communicatiebeleid te verwezenlijken?	44
§4.4.1. Aanwezige communicatiemiddelen	45
§4.5. Worden communicatiebeleid en communicatiemiddelen of -activiteiten op de juiste manier ingezet?	46
§4.5.1. Het inzetten van communicatiemiddelen of -activiteiten in de praktijk	46
§4.5.2. Het effect van communicatie vergroten door wetenschappelijke kennis	46
§4.5.3. Het belang van een goede voorbereiding en evaluatie	48
§4.6. Hoe is de waardering van communicatie binnen de organisatie?	49
§4.6.1. Klantgericht werken	50
§4.6.2. Waardering door (top)management	51
5. Conclusie en discussie	52
Bibliografie	60
Bijlage I. Kenmerken van een boodschap	63
Bijlage II. Topiclist	64
Bijlage III. Analyse matrix	65
Bijlage IV. Organogrammen	69

Voorwoord

Dit onderzoek beschrijft de mogelijkheden van communicatie met betrekking tot strategisch management in de gezondheidszorg. Het beïnvloeden van gedrag van zowel interne als externe doelgroepen is hierbij het ultieme doel. Dit doel wordt, echter in de praktijk, vrijwel niet behaald. De voornaamste reden hiervoor, is dat het communicatiemanagement niet over de juiste kennis beschikt om gedragsbeïnvloeding via communicatie te verwezenlijken. Dit onderzoek behandelt de verschillende technieken, die via communicatie, in staat zijn om kennis, houding en gedrag daadwerkelijk en vaak langdurig te beïnvloeden.

Allereerst wil ik hierbij mijn afstudeerbegeleider Bert Pol hartelijk bedanken voor zijn inzet, begrip en begeleiding. Ik ben Bert Pol vooral dankbaar dat we (ik en mijn groepsgenoten) deel mochten nemen aan de collegereeks voor communicatieprofessionals bij Tabula Rasa. Door het bijwonen van deze colleges werd het onderwerp communicatie en de 'kloof' tussen de praktijk en theorie een stuk duidelijker. Verder wil ik Bert Pol bedanken voor het telkens opnieuw lezen en bekritisieren van de door mij gefrabeerde documenten en zijn snelle reacties. Bert, aan jou heeft het in ieder geval niet gelegen dat ik toch enige vertraging heb opgelopen in het completeren van dit afstudeeronderzoek.

Als tweede wil ik graag mijn mede-studiegenoten Bart van West, Lydia Kok, Domieke Vermeulen en Relinde Gorissen bedanken. Met z'n vijven hebben we maandenlang gezwoegd om de studie BMG en onze scripties over communicatie in de gezondheidszorg te kunnen voltooien. Ik wil jullie hierbij bedanken voor de gezellige, maar zeker ook nuttige bijeenkomsten. De vele inhoudelijke discussies, maar ook de constante betrokkenheid en belangstelling voor elkaars werk hebben mij flink gesteund.

Als derde wil ik bedanken mijn meezeer Kees van Wijk. Ik wil Kees bedanken voor zijn kritische commentaar op mijn projectvoorstel. Verder wil ik hem ook bedanken voor zijn medewerking bij het afspreken van een uiteindelijke verdediging. Nu maar hopen dat deze verdediging ook nog goed verloopt!

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor al hun steun en geduld tijdens deze periode van stress.

Zoetermeer, 2006

Susan Moedersheim

Samenvatting

In de gezondheidszorg wordt communicatie steeds belangrijker. Waar het voorheen voornamelijk ingezet werd om gezondheidsgedrag van patiënten te beïnvloeden, wordt het nu ook meer en meer gebruikt om de organisatie te profileren. Een zorginstelling hoopt hiermee te bereiken dat onder andere patiënten en verzekeraars, maar ook medewerkers zich beter met de organisatie kunnen identificeren en zich aan de organisatie willen binden.

In dit afstudeeronderzoek is onderzocht hoe communicatie als strategisch managementinstrument wordt ingezet in Universitaire Medisch Centra (UMC). UMC's zijn, binnen de gezondheidszorg, een heel specifieke groep zorginstellingen. Naast de taken op het gebied van patiëntenzorg, hebben UMC's ook taken op het gebied van onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Om, als organisatie, op alle drie de kerngebieden goed te kunnen profileren heeft een UMC veel baat bij een goed werkend communicatiemanagement, met aandacht voor de externe, maar zeker ook de interne doelgroepen.

Het communicatiemanagement in de verschillende UMC's heeft, in de afgelopen jaren, een soort van metamorfose ondergaan. De communicatieafdelingen of stafdiensten zijn vaak in aantal medewerkers en taken gegroeid. Ook heeft de afdeling of stafdienst vaak een nieuwe positie in de organisatie verworven, namelijk direct onder de Raad van Bestuur. Deze positie geeft aan dat de UMC's meer belang zijn gaan hechten aan de mogelijkheden van communicatie in relatie tot strategisch management. Met behulp van een communicatiebeleid en het inzetten van verschillende communicatiemiddelen probeert het communicatiemanagement, de organisatiedoelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg aan zowel de medewerkers als de buitenwereld duidelijk te maken.

Communicatie wordt hierbij nog te vaak gezien als uitsluitend een middel om verschillende mensen te informeren. Dat communicatie ook in staat is om houding of gedrag van mensen te beïnvloeden, is bij het communicatiemanagement wel bekend, maar wordt vaak door een gebrek aan kennis en persoonlijke communicatiemiddelen niet in de praktijk toegepast. Sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat het effect van communicatie, met betrekking tot gedragsbeïnvloeding, groter wordt wanneer communicatiemanagers de boodschap, de zender en het communicatiemiddel afstemmen met de betrokkenheid, informatiebehoefte en individuele kenmerken van de ontvanger(s).

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is, dat het communicatiemanagement zich hierbij voornamelijk concentreert op het beïnvloeden van gepland gedrag, oftewel het gedrag waar we over nadenken. Automatisch of onbewust gedrag (zoals gewoontes) wordt, vaak onterecht, gezien als moeilijk veranderbaar. In dit onderzoek worden, echter, verschillende technieken besproken waarmee, bijvoorbeeld communicatiemanagers, ook automatisch gedrag kunnen beïnvloeden. Aangezien vijf en negentig procent van ons dagelijks gedrag onder automatisch gedrag valt, kunnen communicatiemanagers met kennis van deze technieken, het effect van communicatie aanzienlijk vergroten.

Summary

Communication becomes, nowadays, a more and more important instrument for influencing people, in health services. Before, communication was mainly used to influence health behaviour of patients, nowadays communication is also used to profile the organisation. This way the patients and insurers, but also the staff will identify with the company's image so they remain regular visitors and loyal personnel.

This thesis examines how communication is used as an instrument of strategic management in University Medical Centres (UMC). UMC's take a special place among the health services. Besides the tasks on behalf of patient care, they also have to perform tasks concerning education and scientific research. To profile in all three areas, an UMC is in urgent need of an active management of communications, which concentrates on external, but also internal target groups.

Management of communications, in the various UMC's, have undergone some sort of make-over, in the last few years. Most departments of communication or staff divisions have increased in co-workers and tasks. Also most departments of communications or staff divisions have been given a new post within the organisation; right under the management board. This new position in the organisation indicates that the UMC's have great interest in the possibilities of communication related to strategic management. Management of communications tries to proclaim the strategic objectives of the organisation directed at education, scientific research and patient care to the personnel as well as the outer world. They proclaim these strategic objectives by making a communication policy or by employing different means of communication.

Communication is, nowadays, still seen as an instrument to inform people. However, communication can also be used as an instrument to influence attitude or behaviour of people. That communication can influence behaviour is well known by the management of communication, but they either lack knowledge on how to use communication for influencing behaviour or don't have proper means of communication, to actually change the behaviour of people. Research on social psychology has proven the effect of communication in changing the behaviour of people. Management of communication can effectively influence the behaviour of people if they attune their message, their sender and their means of communication to the interest, need for information and subjective characteristics of their receiver(s).

It is important to know that despite, most management of communication solely concentrate on influencing planned behaviour (the behaviour in which we think about our actions), communication can also be used to influence automatic behaviour (the behaviour in which we don't think about our actions, like habits). Several methods which can influence automatic behaviour with the use of communication are being explained in this thesis. Since ninety five percent of our daily behaviour can be classified as automatic behaviour, knowledge of these methods can make communication more effective as an instrument to influence people.

1. Inleiding

Steeds meer organisaties zien in dat goede communicatie een kritische succesfactor is bij het behalen van hun doelstellingen. Het management mist echter de kennis van de verschillende mogelijkheden die communicatie biedt, om optimaal rendement uit hun activiteiten te kunnen halen (Michels 1996). Indien men de communicatieboodschap goed heeft afgestemd op de doelgroep, kan communicatie naast kennis, ook houding en zelfs gedrag duurzaam veranderen.

In de gezondheidszorg werd communicatie vrijwel alleen maar ingezet om het gezondheidsgedrag van patiënten te beïnvloeden. Andere mogelijkheden van communicatie gericht op het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag van externe doelgroepen (patiënten, verwijzers, overheid en verzekeraars) én interne doelgroepen (medewerkers in top, staf en lijn) hebben, tot voor kort, niet zoveel aandacht gekregen in de zorginstellingen. Zorginstellingen hoefden, in tegenstelling tot het bedrijfsleven, nooit echt bang te zijn om hun inkomsten en cliëntèle mis te lopen. Maar, door de veranderingen in het zorgstelsel en de invoering van marktwerking is het voor zorginstellingen steeds belangrijker geworden, om zich te gaan onderscheiden van anderen om zo hun cliënten te kunnen behouden (Bomhoff 2002; Schut 2003).

Onderzoek naar hoe communicatie gedrag kan beïnvloeden is door verschillende gerespecteerde wetenschappers uitgevoerd. Er is echter weinig tot geen onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van communicatie als strategisch managementinstrument in de gezondheidszorg. Vragen als: *'Hebben zorginstellingen een communicatiebeleid opgesteld?'*, *'Waar is een eventueel communicatiebeleid op gericht?'*, *'Welke overwegingen of wetenschappelijke kennis liggen hieraan ten grondslag?'* en *'Voldoet dit communicatiebeleid aan de verwachtingen van diegene die het inzetten (het management)?'* zijn dan ook tot nu toe nog niet beantwoord. Binnen dit exploratieve onderzoek zal echter geprobeerd worden deze vragen zo goed mogelijk te beantwoorden voor één specifieke groep zorginstellingen binnen de gezondheidszorg; de Universitaire Medisch Centra (UMC).

UMC's bestaan zowel uit de medische faculteit als het vroegere academisch ziekenhuis. Naast de taak op het gebied van patiëntenzorg hebben UMC's daarmee ook nog taken op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Deze extra taken zorgen ervoor dat UMC's met veel meer verschillende interne en externe doelgroepen te maken krijgen dan algemene ziekenhuizen.

Om zowel met de veranderingen in het zorgstelsel en de marktwerking als de verschillende doelgroepen om te kunnen gaan, moeten UMC's meer gebruik gaan maken van de verschillende communicatiemogelijkheden. Een goed werkend communicatiemanagement en -beleid zijn hiermee noodzakelijk geworden. Of deze **'noodzaak'**, echter, bij iedereen bekend en/of goed georganiseerd is, staat in dit afstudeeronderzoek centraal. Met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden (interviews en documentenanalyse) zijn, bij de verschillende UMC's, gegevens verzameld. Met behulp van deze gegevens tezamen met de wetenschappelijke literatuur over communicatie en gedragsbeïnvloeding, zal dit onderzoek trachten een antwoord te geven op de vraag:

‘In hoeverre zet het management van Universitaire Medisch Centra interne en externe communicatie in om hun organisatiedoelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg te verwezenlijken?’

In eerste instantie zal dit onderzoek slechts een situatieschets geven van wat er in de praktijk op het gebied van communicatiemanagement bekend is en wordt toegepast. Daarnaast wordt er in dit onderzoek ook veel aandacht besteed aan de verschillende theorieën op het gebied van communicatie en beïnvloeding. Met deze theoretische onderbouwing wordt beoogd het (top)management van de UMC's meer inzicht te verschaffen over de verschillende mogelijkheden van communicatie. Hierdoor kunnen zij dan, waar nodig, hun communicatiebeleid effectiever en efficiënter inrichten. De mogelijke nieuwe, wetenschappelijke inzichten die uit dit onderzoek naar voren komen, zullen bovendien aangrijpingspunten kunnen vormen voor verder wetenschappelijk onderzoek naar communicatiemanagement in zorginstellingen.

§1.1. Leeswijzer

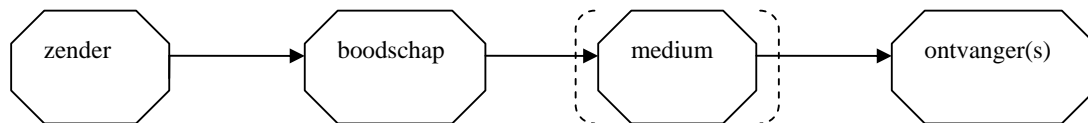
In hoofdstuk 1 ‘Inleiding’ wordt het doel en de relevantie van het thema van dit afstudeeronderzoek ‘*Hoe wordt communicatie als strategisch managementinstrument ingezet in UMC's?*’ uiteengezet. In hoofdstuk 1 wordt bovendien de centrale onderzoeksvraag, die met behulp van dit afstudeeronderzoek zal worden beantwoord, vermeld. In hoofdstuk 2 ‘Theoretisch kader’ worden diverse theorieën op het gebied van gedragsbeïnvloeding, via communicatie, behandeld. Verder wordt er in hoofdstuk 2 ook stil gestaan bij de kennis en ontwikkeling van communicatiebeleid en –plannen in de praktijk. In hoofdstuk 3 ‘Methoden van onderzoek’ worden de verschillende methoden van kwalitatieve dataverzameling, die in dit onderzoek gehanteerd zijn, besproken. Ook worden in hoofdstuk 3 de keuzes, gemaakt door de onderzoeker, en het effect van deze keuzes op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek, verantwoord. De gevonden onderzoeksresultaten, gegroepeerd over zes deelvragen, worden in hoofdstuk 4 ‘Resultaten’ besproken. In hoofdstuk 5 ‘Conclusie en discussie’ zal, op basis van de beschreven theorieën en resultaten, het antwoord op de centrale onderzoeksvraag worden gegeven. Verder zullen in hoofdstuk 5 ook de beperkingen en mogelijke verbeterpunten van dit onderzoek worden besproken. Een bibliografie-overzicht en meerdere bijlagen maken het geheel af tot een goed onderbouwd en leesbaar afstudeeronderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden verschillende (nog steeds) actuele theorieën over de mogelijkheden van communicatie, zoals het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag, uiteengezet. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen het beïnvloeden van gepland (bewust) en automatisch (onbewust) gedrag. Verder zal het begrip communicatiemanagement verder worden uitgelegd en de relatie tussen communicatie en strategisch management worden beschreven. Maar allereerst zullen hieronder het communicatieproces en de factoren die daarbij een rol spelen, worden besproken.

§2.1. Communicatieproces

Communicatie bestaat uit het proces waarbij een zender een boodschap wil overdragen aan één of meerdere ontvangers. Voor elke boodschap kiest de zender een geschikt kanaal of medium om de boodschap over te brengen op de ontvanger(s) (Michels 1996). Ook zonder medium of communicatiemiddel kan een zender een boodschap overbrengen. Een rechtstreeks gesproken woord, een gebaar of blik kunnen vaak net zo, of soms zelfs meer, effectief zijn (Pol, Swankhuisen & Fennis 2002).



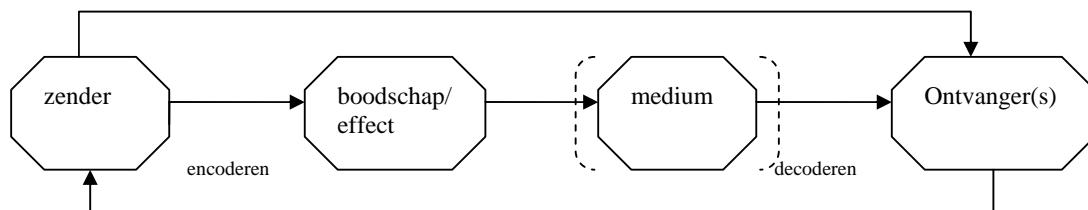
Figuur 1. Communicatieproces.

Communicatie is echter zelden zo eenzijdig, vaak verwacht en krijgt de zender een reactie van de ontvanger. De zender kan dan weer reageren op deze reactie door de ontvanger een nieuwe boodschap over te brengen. Het communicatieproces krijgt op deze wijze veel meer een cyclisch karakter (Michels 1996).

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van communicatie gehanteerd:

“Communicatie is een activiteit van een zender die de bedoeling heeft om naar één of meer ontvangers al dan niet met behulp van een medium een boodschap over te dragen ten einde bij die ontvanger(s) iets te bewerkstelligen” (Middel (1993) in Pol e.a. 2002: 20).

Cruciaal in deze definitie is het doel dat de zender heeft met zijn/haar boodschap: het bewerkstelligen van een effect. Voorbeelden van zo'n effect kunnen zijn; het overdragen van kennis, het overtuigen van een standpunt of zelfs het aanleren of veranderen van gedrag (Pol e.a. 2002).



Figuur 2. Cyclisch communicatieproces.

Bovenstaande modellen geven schematisch de stappen weer van een communicatieproces. In de praktijk is echter geen enkel communicatieproces gelijk. Of een zender in staat is om de boodschap over te brengen op de ontvanger, is afhankelijk van een aantal factoren. Allereerst moet een zender de vaardigheden hebben om zijn/haar gedachten om te zetten in een boodschap die relevant, volledig, duidelijk en toegankelijk is voor de ontvanger (encoderen) (Michels 1996; Stoter 1997). Of een ontvanger de boodschap dan uiteindelijk begrijpt, zoals die door de zender oorspronkelijk bedoeld was, is afhankelijk van de subjectieve kenmerken van de ontvanger en hoe hij/zij de binnengekomen informatie verwerkt (decoderen) (Michels 1996; Keenan 1997).

§2.1.1. Informatieverwerking in hersenen

Binnenkomende informatie wordt ontvangen, verwerkt en gegenereerd tot samenhangende gedachten door de hersenen. Sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat de informatieverwerking bij iedereen anders verloopt. Een zelfde boodschap kan hierdoor bij verschillende mensen anders verwerkt worden, waardoor het effect van deze boodschap per individu kan verschillen. Mensen kunnen met behulp van hun zintuigen informatie tot zich nemen. Alle informatie, waar mensen aan bloot staan tijdens hun leven, wordt door deze zintuigen in het sensorisch geheugen ontvangen. Om te voorkomen dat er teveel informatie tegelijkertijd binnenkomt, maken de hersenen de *eerste selectie* door niet alle informatie bewust op te nemen en te verwerken.

De *tweede selectie* vindt plaats op basis van individuele criteria, die gebaseerd zijn op de wijze waarop een persoon de wereld ervaart, zijn/haar gemoedstoestand en sekse (Keenan 1997; Zimbardo, McDermott, Jansz & Metaal 1995; Metaal, Jansz & Fischer 1994; Kardes 2002).

- Voor het twaalfde levensjaar is door de hersenen bepaald of een persoon meer ontvankelijk is voor beeld, woorden, gevoel of geluid;
- De waarneming van informatie wordt gekleurd door persoonlijke indrukken, ervaringen en verwachtingen, leeftijd en intelligentieniveau en de sociale, maatschappelijke en culturele context waarin een persoon leeft;
- De verwerking van de informatie wordt in hoge mate bepaald door de emoties die een persoon ervaart op dat moment;
- De verwerking van informatie verschilt tussen mannen en vrouwen. Mannen en vrouwen hebben een andere manier van interpreteren doordat de hersendelen van mannen en vrouwen biologisch verschillen. Vrouwen kunnen visuele en verbale informatie beter integreren dan mannen. Verder hebben vrouwen ook beter ontwikkelde emotionele hersengebieden dan mannen.

Relevantie voor de praktijk:

Aangezien niet alle informatie bewust wordt verwerkt, kan het beoogde effect van de gecommuniceerde boodschap enigszins tegenvallen. Als communicatiemanagers rekening houden met de hierboven genoemde selectiecriteria en hun communicatiebeleid hierop aanpassen kan communicatie effectiever worden ingezet en is de kans dat het beoogde effect van communicatie tegenvalt, kleiner. (Onder communicatiebeleid wordt hier niet alleen de gecommuniceerde boodschap verstaan, maar ook de keuze van het communicatiemiddel, de frequentie van blootstelling en de beoogde doelgroep. Deze kenmerken van het communicatiebeleid worden hieronder uitvoeriger besproken.)

§2.2. Beïnvloeden van kennis, houding en gedrag

De definitie van Middel (1993) (in Pol e.a. 2002: 20), zoals hierboven al beschreven, verwijst naar het doel dat een zender heeft met het verzenden van een bepaalde boodschap, namelijk het bewerkstelligen van een effect bij de ontvanger. Scholten (1996) omschrijft het effect van communicatie als *“het geheel van processen en resultaten van processen aan de zijde van het ontvangerspubliek, dat bij uitsluiting kan worden toegeschreven aan communicatie”* (Scholten (1996) in Van Ruler 2003: 56). Het effect van communicatie kan volgens Scholten worden onderverdeeld in vier aspecten:

- Het niveau waarop het effect zich voordoet: individu, groep of samenleving;
- De aard van het effect: kennis, houding of gedrag;
- De tijdsduur van het effect: korte, middellange of lange termijn;
- De intentie van de zender: het verschil tussen bedoelde en niet bedoelde effecten.

Volgens Scholten richt communicatie-onderzoek zich voornamelijk op korte-termijn effecten bij individuen, de overige vormen van effect zijn moeilijker te onderzoeken (Scholten (1996) in Van Ruler 2003).

Het effect van communicatie hoeft niet, zoals de meeste mensen denken, beperkt te blijven tot het informeren van medemensen. Communicatie kan ook heel goed gebruikt worden om houding of attitude en gedrag te veranderen. Het beïnvloeden van houding en gedrag kan vaak maatschappelijk nuttig of zelfs noodzakelijk zijn. Het beïnvloeden van mensen is echter geen simpel lineair proces, waarbij de verschillende onderdelen netjes doorlopen worden. Bij de vraag of en hoe mensen kunnen worden beïnvloed in hun kennis, houding en gedrag spelen een hoop verschillende factoren een rol. Naast de hierboven besproken individuele kenmerken van de ontvanger bij de informatieverwerking zijn ook de kenmerken van de zender, de boodschap en het gebruikte medium van belang.

De zender moet bovenal geloofwaardig zijn en zijn/haar boodschap aan de doelgroep aanpassen. Een boodschap sluit aan bij de opinie van de doelgroep, als deze niet teveel afwijkende punten bevat. Daarnaast moet een boodschap zowel positieve als negatieve argumenten benoemen. Humoristische boodschappen moeten alleen maar worden ingezet als dat functioneel is. Verder moet de boodschap duidelijk en begrijpbaar zijn opgesteld en vooral

niet langer van stof zijn, dan nodig is (zie ook bijlage I voor meer kenmerken van een boodschap). Massacommunicatie kan heel goed gebruikt worden bij het vroegtijdig informeren van grote groepen mensen over nieuwe ontwikkelingen of veranderingen waar mensen weinig betrokkenheid bij voelen. Bij ingrijpende veranderingen, waarbij gedragsverandering wordt beoogd, is persoonlijke communicatie veel effectiever. Zodra gedrag eenmaal veranderd is, kan het voldoende zijn om via massacommunicatie kernachtige boodschappen (prompts), die de doelgroep moeten herinneren aan hun nieuwe gedrag, te tonen. (Pol, Swankhuisen & Van Vendeloo 2006).

Al deze verschillende factoren zorgen ervoor dat het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag bij mensen een aantal beperkingen met zich mee brengen:

- Niet alle informatie krijgt voldoende aandacht om grondig verwerkt te worden;
- Niet altijd resulteert een verandering in kennis in een verandering van attitude of houding;

(Een attitude is een evaluatief oordeel waarmee een mate van goed of slecht kan worden aangegeven, uiteenlopend van zeer positief tot zeer negatief (Kardes 2002:80)).

- Niet altijd resulteert een verandering in attitude of houding in een verandering van gedrag. Attitudes worden aan het gedrag aangepast om spanningen tussen gedrag en attitudes op te heffen en zijn daardoor geen (goede) voorspellers van gedrag.

Deze beperkingen zorgen ervoor dat het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag geen gemakkelijke opgave is. Daarentegen is het beïnvloeden van mensen ook geen onmogelijke taak. Naast communicatie zijn er ook nog andere technieken waarmee mensen kunnen worden beïnvloed, namelijk; dwang, belonen en straffen en voorbeeldgedrag. De beïnvloedingstechnieken dwang, belonen en straffen en voorbeeldgedrag zijn erg arbeidsintensief en veroorzaken zelden structurele veranderingen in gedrag. Bij dwang of straffen kan het afgedwongen gedrag zelfs helemaal verdwijnen, zodra het toezicht op de naleving hiervan stopt. In tegenstelling tot deze andere beïnvloedingstechnieken, is communicatie makkelijk toepasbaar en heeft bovendien een grotere kans op duurzame veranderingen (Pol e.a. 2006).

Hoe en op welke manier communicatie van invloed is op gedrag is echter afhankelijk van het soort gedrag dat je wilt veranderen. De twee soorten gedrag; gepland en automatisch gedrag, kunnen beide met behulp van communicatie worden veranderd, maar vragen wel om een verschillende aanpak.

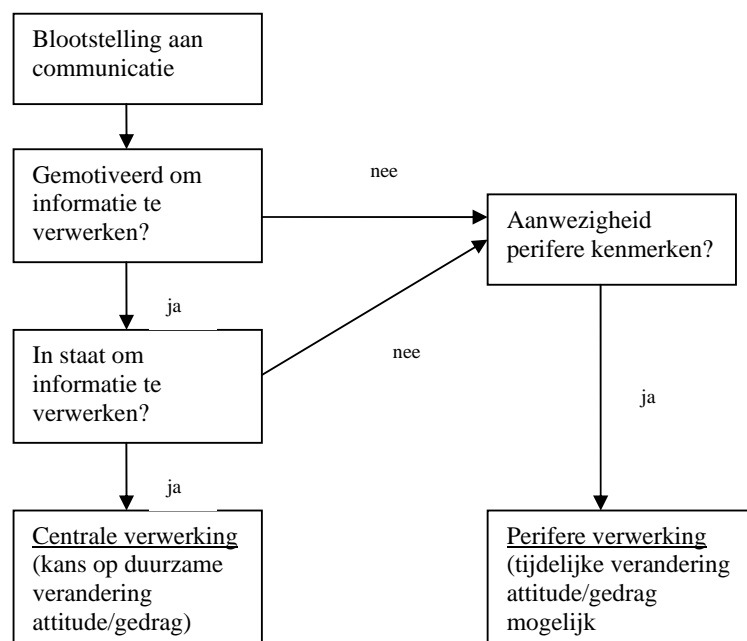
§2.2.1. Elaboration Likelihood Model

Het verschil tussen gepland en automatisch gedrag is afhankelijk van de mate van bewuste informatieverwerking. Bij automatisch gedrag wordt de informatie wel opgenomen maar slechts oppervlakkig (of niet bewust) verwerkt. Dit in tegenstelling tot gepland gedrag waarbij de informatie juist wel grondig wordt verwerkt.

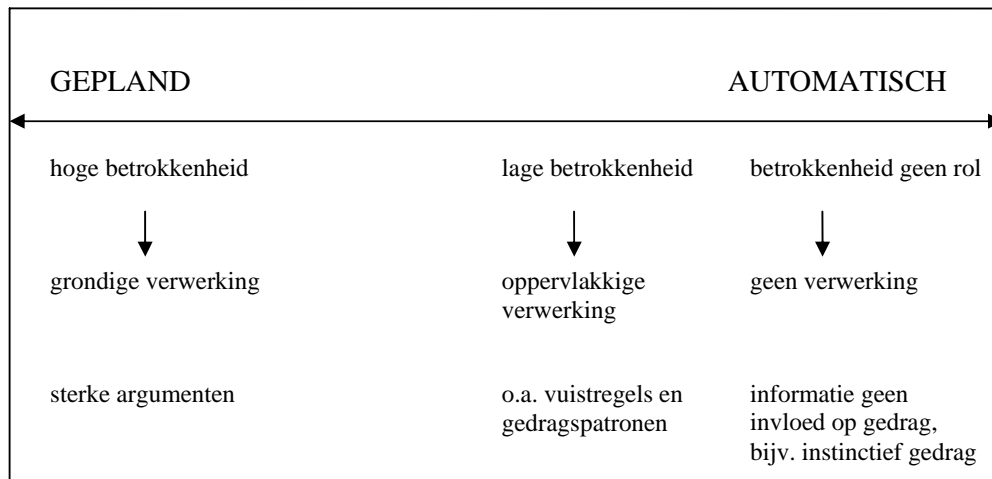
Eén van de bekendste modellen waarin dit onderscheid in grondige en oppervlakkige informatieverwerking verder wordt uitgewerkt, is het Elaboration Likelihood Model (ELM)

van Petty en Cacioppo. Petty en Cacioppo gaan er in het ELM vanuit dat mensen verschillen in informatieverwerking qua kwaliteit en intensiteit. Of een boodschap intensief verwerkt wordt, is afhankelijk van de motivatie en betrokkenheid die een persoon op dat moment met de zender of met het onderwerp heeft. Motivatie en betrokkenheid worden op hun beurt weer beïnvloed door zowel situationele kenmerken (bijv. relevantie van het onderwerp) als persoonlijke kenmerken (bijv. persoonlijke verantwoordelijkheid en cognitieve vaardigheden) (Stoter 1997).

Het ELM gaat uit van twee routes waarlangs mensen informatie kunnen verwerken: de centrale en de perifere route. Bij de centrale route wordt de inhoud van een boodschap rationeel op basis van goede argumenten verwerkt (vergelijkbaar met gepland gedrag). De ontvanger voelt op dat moment een hoge betrokkenheid bij het onderwerp en is gemotiveerd genoeg om deze informatie te verwerken. Bij de perifere route is het niet de inhoud van de boodschap die belangrijk is voor de verwerking, maar zijn het de kenmerken van de zender of de context die bepalen wat er wordt opgeslagen in het geheugen (vergelijkbaar met automatisch gedrag). Deze perifere route kost de ontvanger veel minder tijd en energie en zal voornamelijk plaatsvinden bij onderwerpen of informatie waar de ontvanger weinig waarde aan hecht of waarbij een snelle beslissing genomen moet worden (Stoter 1997; Kardes 2002). Volgens Petty en Cacioppo geeft informatie die via de centrale route is verwerkt een grotere kans op een blijvende gedragsverandering dan informatie die via de perifere route is verwerkt. Het is dus voor organisaties van belang om juist de centrale informatieverwerking bij bijvoorbeeld hun medewerkers te stimuleren. Dit kunnen ze onder andere doen door deze medewerkers meer bij organisatieveranderingen te betrekken en meer eigen verantwoordelijkheid te geven (Stoter 1997).



Figuur 3. Elaboration Likelihood Model (Petty & Cacioppo (1986) in Kardes 2002: 218).



Figuur 4. Continuüm tussen gepland en automatisch gedrag (Pol e.a. 2006: 31).

§2.2.2. *Het beïnvloeden van gepland gedrag*

Onder gepland gedrag verstaan we het gedrag waar we over nadenken, gemiddeld zo'n vijf procent van al ons gedrag. Gepland gedrag komt voornamelijk voor bij onderwerpen of informatie waar een persoon een hoge betrokkenheid bij heeft. Deze informatie krijgt dan optimale aandacht en is daardoor (zelfs duurzaam) beïnvloedbaar door sterke en serieuze argumenten. De meest effectieve manier om deze argumenten over te brengen is via persoonlijk contact met een 'bewezen' deskundige. Deze deskundige moet bij het overdragen van zijn kennis rekening houden met de persoonlijke kenmerken van zijn /haar publiek, zoals intelligentieniveau en leeftijd, cognitieve vaardigheden, mate van beïnvloedbaarheid en invloed van sociale omgeving. Tevens moet deze deskundige ervoor oppassen dat hij/zij de geloofwaardigheid niet verliest door te ver van de algemene tendens in de doelgroep af te wijken (Pol e.a. 2006).

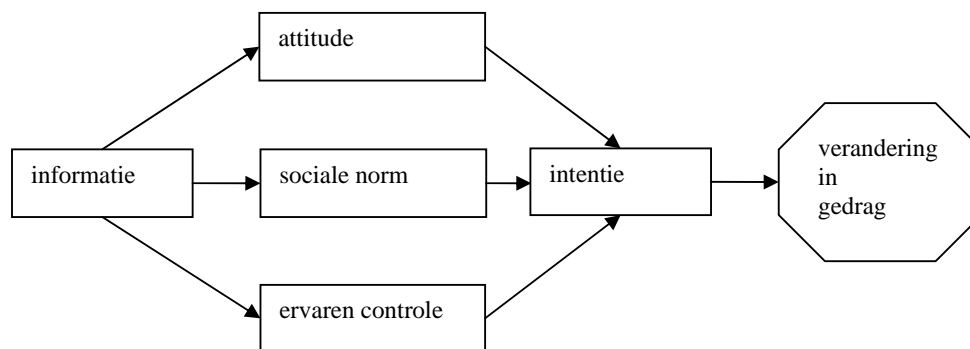
Organisaties kunnen veel met gepland gedrag te maken krijgen bij grote veranderingen zoals fusies en reorganisaties. Zulke ingrijpende veranderingen kunnen, voor de betrokkenen, een groot persoonlijk en/of zakelijk risico met zich meebrengen. Deze betrokkenen (zowel intern als extern) zullen, hierdoor, alleen na een zorgvuldige afweging van de voor- en nadelen hun gedrag aanpassen (Kardes 2002).

§2.2.3. *Theory of planned behavior*

Slechts een klein gedeelte van al ons gedrag valt onder de noemer gepland of bewust gedrag. Gepland gedrag is enkel dat gedrag dat we naar aanleiding van bewust verwerkte informatie willen veranderen. Het hierboven besproken ELM maakt duidelijk wanneer we informatie centraal of bewust verwerken. Of deze informatieverwerking leidt tot een daadwerkelijke gedragsverandering wordt verder uitgelegd in de theory of planned behavior (theorie van

gepland gedrag) van Ajzen (1991). De theory of planned behavior is een uitbreiding op de theory of reasoned action van Fishbein en Azjen uit de jaren tachtig en is een zogenaamd attitude-gedragsmodel (Kardes 2002; Pol e.a. 2006).

De theory of planned behavior legt de nadruk op een cognitieve benadering en gaat ervan uit dat gedrag alleen kan veranderen als er (in meer of mindere mate) aan drie vereisten wordt voldaan. Voor een persoon zijn gedrag kan veranderen moet deze allereerst een positieve attitude hebben ten opzichte van dit alternatieve gedrag. Verder moet ook de sociale omgeving dit alternatieve gedrag positief beoordelen. En als laatste moet de persoon daadwerkelijk in staat zijn om dit alternatieve gedrag te kunnen vertonen en liefst ook te blijven vertonen (Pol e.a. 2002; Stoter 1997).



Figuur 5. Theory of planned behavior (Ajzen (1991) in Pol e.a. 2002: 22).

§2.2.4. Het beïnvloeden van automatisch gedrag

Onder automatisch gedrag verstaan we gedrag waar we niet bewust over nadenken. Sterker nog zodra we over automatisch gedrag gaan nadenken gaat het al gauw helemaal fout. Probeer maar eens te lopen als je voor elke stap moet bedenken waar je je voet neerzet en hoe je je voet neer zet. Het bewust nadenken over dit proces kost een persoon veel meer energie en tijd dan wanneer men dit proces onbewust laat verlopen. Automatisch gedrag kan alleen bewust gedrag worden, zodra er zodanig iets verandert dat de routine doorbroken wordt en we gedwongen worden om erover na te denken (Pol e.a. 2002).

Vijf en negentig procent van ons dagelijkse gedrag valt onder automatisch gedrag. Hieronder valt al het gedrag dat gebaseerd is op gewoontes of ingesleten routines, imitatie en instinctief handelen. Er zijn twee verschillende soorten technieken die ons automatisch gedrag kunnen beïnvloeden of manipuleren; technieken die gericht zijn op het doorbreken van bestaand automatisch gedrag en technieken die juist gebruik maken van het niet of nauwelijks nadenken bij geautomatiseerd gedrag (Pol e.a. 2006; Kardes 2002).

§2.2.5. Technieken om automatisch gedrag te doorbreken

Routinegedrag kan alleen doorbroken worden door het afleren van de koppeling tussen een bepaalde stimulus aan een bepaalde respons, bijvoorbeeld auto-plankgas of opstaan-koffie.

Het is heel moeilijk om automatisch gedrag te veranderen door de routine te doorbreken. Hieronder worden echter verschillende technieken behandeld die routinegedrag mogelijk wel kunnen doorbreken, doordat ze mensen bewust maken van hun onbewuste en automatische gedragingen (Pol e.a. 2006).

Negatieve informatie valt eerder op

Negatieve of bedreigende informatie wordt sneller opgemerkt dan positieve informatie (Pol e.a. 2006). Waarschijnlijk is dit effect toe te wijzen aan ons overlevingsinstinct, een bedreiging maakt dat we meer alert worden. Het benadrukken van negatieve consequenties kan er dus voor zorgen dat men zich bewust wordt van bepaalde patronen en deze daardoor verandert. Het aandikken of overdrijven van deze negatieve consequenties (zogenoeten fear appeals) kunnen echter een tegengesteld effect veroorzaken. Doordat mensen de informatie te extreem en daardoor niet meer geloofwaardig vinden zullen ze zich voor deze informatie afschermen en hun gedrag niet veranderen (Pol e.a. 2006).

Zelfregulatie door bewustwording

Zodra mensen zich bewust worden van hun automatische gedrag zullen ze zelf actie ondernemen om hun gedrag te veranderen (Pol e.a. 2002; Pol e.a. 2006). Mensen kunnen zich bewust worden van hun eigen automatische gedrag als ze zichzelf terugzien in een spiegel of via opgenomen beelden.

Ook worden mensen zich meer bewust van hun eigen handelingen als ze niet als een willekeurig lid van een groep, maar juist als individu worden aangesproken. Ze zien zichzelf dan als het ware door de ogen van de ander (Pol e.a. 2006).

Sociale netwerkbenadering

Bij de sociale netwerkbenadering wordt routinegedrag doorbroken door informatie via leden uit de doelgroep te verspreiden. Door leden uit dezelfde doelgroep in te zetten komt de informatie dichterbij, wordt tastbaarder en geloofwaardiger voor de doelgroep. Deze techniek heeft echter ook een aantal nadelen. Ten eerste is deze techniek erg arbeidsintensief. Ten tweede is het effect van deze techniek ook erg afhankelijk van de gekozen sleutelfiguren die de informatie moeten gaan verspreiden (Pol e.a. 2006).

§2.2.6. Technieken die automatisch gedrag 'uitbuiten'

Automatisch gedrag lijkt lastiger te beïnvloeden dan gepland gedrag. Argumenten worden bij automatisch gedrag niet verwerkt en hebben hierdoor geen invloed op ons gedrag. Echter zowel de praktijk als de wetenschap laten zien dat het automatisch gedrag zeer beïnvloedbaar is, juist omdat we er niet bij nadenken.

De onderstaande technieken maken dankbaar gebruik van het feit dat mensen in bepaalde situaties niet nadenken, maar op de automatische piloot handelen.

Heuristieken

Heuristieken zijn vuistregels die mensen gebruiken om snelle beslissingen te nemen gebaseerd op kennis uit eigen ervaringen of ervaringen uit de (naaste) omgeving. Mensen gebruiken heuristieken als ze niet zoveel waarde hechten aan de uiteindelijke beslissing, of als ze weinig tijd of energie aan het maken van een keuze willen of kunnen besteden. Een zorgvuldige afweging van alle voor- en nadelen blijft achterwege en de keuze wordt gemaakt op basis van heel beperkte informatie (Pol e.a. 2006; Kardes 2002; Cialdini 2001). ‘Goedkoop is duurkoop’ is een voorbeeld van een heuristiek.

Onbewust blootstellen aan informatie

Door personen bloot te stellen aan *subliminale* (niet bewust waarneembare) *beeld- of woordflitsen*, kan ervoor zorgen dat deze personen onbewust op deze beelden of woorden reageren. Bargh (1982) heeft aangetoond dat het subliminaal aanbieden van vijandige woorden aan proefpersonen ervoor zorgt dat deze proefpersonen, een na afloop gepresenteerde man aggressiever beoordeelden, dan proefpersonen die geen vijandige woorden subliminaal aangeboden hadden gekregen (Bargh (1982) in Pol e.a. 2006: 42). Bij *priming* worden personen ook onbewust blootgesteld aan informatie of associaties (beelden, woorden of geuren) met de bedoeling een onbewuste reactie op deze associaties te veroorzaken. Proefpersonen die zinnen moesten maken met woorden die refereren aan ‘bejaard zijn’ of ‘ouderdom’ liepen na afloop significant langzamer naar de lift dan proefpersonen die zinnen met neutrale woorden hadden gemaakt (Bargh (1997) in Pol e.a. 2006: 40).

Bij *mere exposure* worden personen onbewust blootgesteld aan een stimulus, met de bedoeling dat deze personen een positiever beeld gaan ontwikkelen ten opzichte van deze bepaalde stimulus. Nieuwe liedjes worden gemiddeld vaker gedraaid op de radio dan oudere liedjes, zodat luisteraars gewend raken aan het nieuwe geluid en de CD willen gaan kopen. Wanneer personen al een (licht) negatieve attitude hebben ten opzichte van een stimulus, kan mere exposure, echter, ook zorgen voor een steeds negatievere attitude ten opzichte van deze stimulus (Kardes 2002).

Sociale invloed

Sociale invloed is gebaseerd op de automatische neiging die mensen hebben om lid te zijn van een groep. De neiging om lid te zijn van een groep kan heel goed vanuit de evolutie verklaard worden. De mens is een sociaal wezen. Een groep geeft doorgaans een gevoel van veiligheid, verbondenheid en een zekere identiteit. Zodra men geen lid is van een groep, moet men zichzelf zien te redden en dat brengt moeilijkheden met zich mee waar niet iedereen mee om kan gaan. De sociale invloed-techniek speelt in op het gedrag dat mensen binnen een groep vertonen. Om goed in een groep te kunnen functioneren zullen de leden zich conformeren aan de gedragsregels die heersen in de groep, ook al wijken die af van de eigen normen en waarden (Pol e.a. 2006).

Ingesleten gedragspatronen

Aan menselijk gedrag liggen een aantal ingesleten gedragspatronen ten grondslag die gemakkelijk toe te passen zijn bij het beïnvloeden van gedrag. Voorbeelden van zulke gedragspatronen zijn:

- De neiging tot consistent zijn;

Mensen hebben de neiging om zich consistent te gedragen. Zodra men niet consistent handelt aan eerder getoond gedrag, publiekelijke bekendgemaakte overtuigingen of attitudes, zal men spanning gaan voelen. Om deze spanning of dissonantie te verminderen, zullen mensen sneller geneigd zijn om hun inconsistente gedrag of overtuigingen te veranderen of aan te passen (Stoter 1997; Pol e.a. 2006; Cialdini 2001).

- Wederkerigheid;

Wederkerigheid houdt in dat mensen zich verplicht voelen een vriendelijk gebaar op passende wijze te beantwoorden. 'Ik krijg iets van jou en daarom krijg jij ook iets van mij terug' (Pol e.a. 2006; Cialdini 2001).

- Voorbeeldgedrag;

Voorbeeldgedrag is gebaseerd op de automatische neiging die mensen hebben om anderen na te doen. Het gedrag van de ander wordt dan onbewust overgenomen als norm (Pol e.a. 2002).

- Goed gelovigheid;

Mensen hebben de automatische neiging om alles in eerste instantie voor waar aan te nemen en onbewust te volgen. Het betwijfelen van de geloofwaardigheid van de informatie kost namelijk extra inspanning en tijd. Zodra we snel moeten handelen en er veel nieuwe informatie op ons af komt, is het makkelijker om eerst alles te geloven en er later, wanneer we meer tijd hebben, eventueel op terug te komen. Deze neiging tot geloven is echter alleen van toepassing bij beslissingen waar de beslisser weinig waarde aan hecht (Kardes 2002).

- Het aantrekkelijkheidsprincipe;

Onze goed gelovigheid en daaraan gekoppelde beslissingen kunnen ook nog eens extra beïnvloed worden door de uitstraling van een persoon. Een aantrekkelijk gevonden persoon wekt meer sympathie en vertrouwen op dan een niet aantrekkelijk persoon en zal hierdoor dus sneller geloofd en/of geïmiteerd worden.

- Het luisteren naar autoriteit.

Een soort gelijk effect is ook te zien bij personen die autoriteit uitstralen. Een als autoriteit ervaren persoon wekt meer vertrouwen op en wordt dan dus ook eerder geloofd dan een persoon die geen autoriteit uitstraalt (Pol e.a. 2006).

Beïnvloeden van referentiepunt

Attitudes en gedrag kunnen ook worden beïnvloed door het referentiepunt van de doelgroep ten aanzien van een onderwerp, te manipuleren. Een voorbeeld hiervan is dat je eerder geneigd bent om een prijs van 70 euro voor een stropdas te betalen als je net een nieuw kostuum ter waarde van 500 euro hebt gekocht. De prijs van het kostuum vormt dan tijdelijk

het referentiepunt waaraan je de prijs van de stropdas afmeet. Als je geen kostuum gekocht zou hebben, zou je de stropdas van 70 euro waarschijnlijk hebben laten liggen (Pol e.a. 2006).

Bewust ongewenst gedrag onderdrukken

Mensen bewust te vragen hun onbewuste gedrag te veranderen, kan ervoor zorgen dat de kans dat mensen hun gedrag daadwerkelijk veranderen toeneemt (zie hierboven beschreven techniek ‘zelfregulatie door bewustwording’). Echter deze techniek kan ook het tegenovergestelde effect bewerkstelligen; het zogenaamde rebound-effect. Het jezelf bewust verbieden of het proberen te voorkomen van bepaalde gedragingen, kan er juist toe leiden dat je meer van deze gedragingen gaat vertonen. Een voorbeeld hiervan is dat iemand die niet kan slapen, uit alle macht probeert om niet wakker te blijven, maar daardoor juist de slaap niet kan vatten (Pol e.a. 2006).

Relevantie voor de praktijk:

Wat opvalt is dat het communicatiemanagement in de praktijk zich voornamelijk richt op het beïnvloeden van gepland of bewust geworden gedrag. ‘Nieuwe’ kennis wordt bijna altijd via argumenten of via het ‘doorbreken van het oude gedrag’ overgedragen. Aangezien 95% van ons gedrag echter niet via argumenten is te veranderen, lijkt deze manier van gedragsbeïnvloeding niet altijd de meest voor de hand liggende oplossing. Het grote scala aan beïnvloedingstechnieken waarmee gedrag via het ‘onderbewuste’, zoals routine-gedrag, kan worden versterkt of veranderd, is bij de meeste communicatiemanagers nauwelijks bekend. Terwijl deze technieken vooral bij kleine, minder belangrijke (organisatie)veranderingen bijzonder effectief kunnen werken. Bij (grote) organisatieveranderingen, zoals reorganisaties of fusies, die het persoonlijk belang van interne en externe doelgroepen (bijvoorbeeld medewerkers, patiënten en verzekeraars) kunnen treffen, zijn deze technieken echter niet te gebruiken. Zodra de betrokkenheid van een doelgroep bij een onderwerp erg hoog is, moeten communicatiemangers teruggrijpen op het communiceren van de ‘feiten’.

§2.3. Communicatiemanagement

Bij veel organisaties ontbreekt een goede sturing van communicatie (Van Ruler 2003: 13). Van buitenaf lijkt alles in orde; het jaarverslag ziet er goed uit, er worden mooie folders en video's geproduceerd en de 'baas' is tevreden. Er wordt 'iets' gecommuniceerd maar met welke bedoelingen, naar wie en met welke gevolgen is onduidelijk. Binnen organisaties wordt niet voldoende nagedacht over wat communicatie is en doet. Ten eerste wordt er te gemakkelijk vanuit gegaan dat anderen altijd klaar zullen staan om te luisteren. Een publiek vormt zich omdat het zich voor een onderwerp of zender interesseert en niet omdat de organisatie het toevallig als doelgroep heeft aangewezen. Ten tweede wordt er te gemakkelijk vanuit gegaan dat de boodschap net zo geïnterpreteerd wordt door de ontvanger(s) als door de

zender bedoeld was. Als laatste gaan organisaties er te gemakkelijk vanuit dat hun publiek enkel en alleen ontvangt. Er wordt nog te weinig geluisterd naar de omgeving.

Om deze misverstanden over communicatie te voorkomen kan een organisatie vandaag de dag niet meer zonder een goed communicatiemanagement dat aandacht heeft voor communicatie op een strategisch, extern én intern, niveau en dit onderbouwd met een geloofwaardig en betrouwbaar beleid (Van Ruler 2003).

§2.3.1. Invulling van communicatiemanagement

Communicatie bestrijkt een breed gebied. Er zijn dan ook verschillende manieren waarop de functie van een communicatieafdeling of –medewerker binnen de organisatie kan worden ingericht. Naast de werving en selectie van de communicatiemedewerkers geven ook het takenpakket en de positie van de communicatieafdeling of –medewerker binnen de organisatie, een goed beeld van wat de organisatie met de functie communicatie denkt te kunnen bereiken.

Wat een organisatie verstaat onder communicatiemanagement komt allereerst naar voren in de werving en selectie van haar communicatiemedewerkers. Via deze werving en selectie geven de organisaties aan waar, naar hun mening, een goede communicatiemedewerker minimaal aan moeten voldoen, om de functie communicatie binnen hun organisatie succesvol uit te voeren. Volgens Van Ruler (1996: 16) kunnen organisaties de communicatiefunctie op vier verschillende manieren invullen:

- Er zijn organisaties die voornamelijk de nadruk leggen op helder en effectief communiceren. De medewerker moet dan beschikken over een goede taalbeheersing en kennis van sociale psychologie;
- Er zijn organisaties die voornamelijk de nadruk leggen op planning en strategische oriëntatie. De medewerker moet dan beschikken over kennis van economie en management;
- Er zijn organisaties die voornamelijk de nadruk leggen op het initiëren, begeleiden en evalueren van communicatieprocessen. De medewerker moet dan beschikken over kennis van communicatietheorie;
- Er zijn organisaties die voornamelijk de nadruk leggen op persoonlijke eigenschappen, ervaring en talent. De medewerker hoeft dan voor het uitoefenen van de functie niet over een specifieke theoretische basis te beschikken.

Volgens onderzoek van Van Ruler (1996) zijn, in de praktijk, met name de eerste en de laatste categorie communicatiemedewerkers gewenst. Organisaties hechten groot belang aan het produceren van heldere en effectieve boodschappen. Of medewerkers deze boodschappen via gedegen kennis op taalgebied en/of psychologie, of via talent en/of ervaring weten op te stellen, blijkt voor de verschillende organisaties minder van belang te zijn (Van Ruler 1996: 17).

De conclusies van dit onderzoek zijn echter niet zonder meer te vertalen naar de tegenwoordige tijd. Allereerst zijn de bevindingen in dit onderzoek gebaseerd op de meningen

van een samengestelde discussiegroep. Een nadeel van deze onderzoeksmethode, geeft Van Ruler zelf ook aan, is dat de meningen mogelijk niet representatief zijn voor de gehele beroepsgroep. Verder hadden de ondervraagde communicatiemedewerkers, in hun studietijd mogelijk nog geen toegang tot de gespecialiseerde communicatie-opleidingen, zoals deze zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld.

“Een beroep is te omschrijven als een samenhangend geheel van taken” (Van der Arend (1992) in Van Ruler 1996: 2). Naast de opgestelde wervings- en selectiecriteria kan een organisatie ook, via het toewijzen van bepaalde taken, aangeven wat de organisatie belangrijk vindt voor het uitvoeren van de communicatiefunctie.

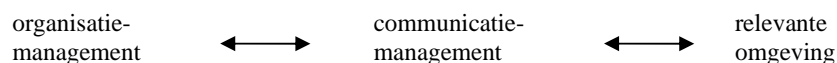
De werkzaamheden van een communicatiemedewerker kunnen heel divers zijn. Michels (1996: 16) noemt zeven mogelijke taken die een communicatiemedewerker of –afdeling moet uitvoeren, wil een organisatie over een goed communicatiemanagement beschikken. Deze taken zijn:

- Bepalen van de plaats en doelstelling van organisatie;
- Bepalen van de relevante publieksgroepen;
- Zorgen voor de presentatie van de organisatie, o.a. invoeren huisstijl en organiseren evenementen;
- Verzorgen van interne communicatie;
- Verzorgen van externe communicatie;
- Maken en beheren van communicatiemiddelen;
- Zorgen voor de representatie van organisatie, o.a. adviseren over deelname aan evenementen, commissies of verenigingen en het geven van donaties en sponsoring.

In de praktijk kan dit takenpakket variëren. Of een afdeling meer uitvoerende werkzaamheden of meer adviserende taken vervult, hangt onder meer samen met de positie, die de organisatie aan het communicatiemanagement geeft.

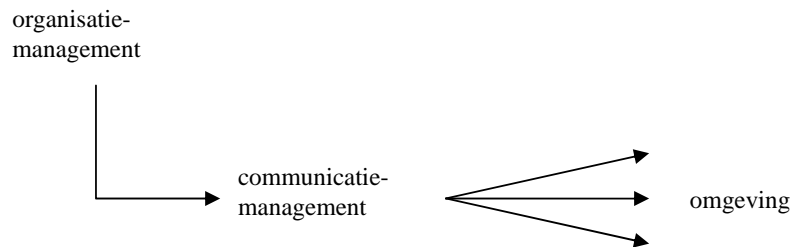
§2.3.2. *Positie van communicatiemanagement binnen de organisatie*

Bij communicatiemanagement draait het om “het met bepaalde bedoelingen onderhouden van bepaald soort contacten tussen personen binnen een organisatie en van een organisatie en diens omgeving” (Van Ruler 2003: 24). Het begrip contact heeft in deze definitie een belangrijke rol. Verder wordt er ook veel aandacht besteed aan de relatie tussen personen onderling, tussen personen en de organisatie en tussen de organisatie en de omgeving. Het communicatiemanagement vervult dus een soort ‘grenspositie’ en zal hierdoor een zeer centrale en cruciale plaats in de organisatie (moeten) hebben.



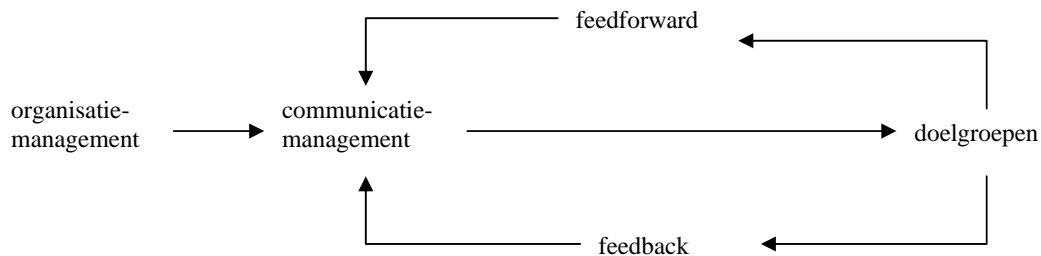
Figuur 6. De grenspositie van communicatiemanagement (Van Ruler 2003: 25).

Van Ruler (2003) beschrijft in haar boek drie mogelijke posities van communicatiemanagement in een organisatie. Het onderscheid tussen deze drie posities van communicatie heeft ze op verschillende auteurs en wetenschappelijk onderzoek gebaseerd. Als eerste noemt zij de uitvoerderspositie. Binnen deze communicatiefunctie wordt de nadruk gelegd op het 'maken' van communicatiemiddelen. Het communicatiemanagement heeft een lage positie in de organisatie en voert opdrachten uit van het organisatiemanagement. Vaak beperken deze opdrachten zich tot het bekendmaken (intern en extern) van beslissingen die door hogerhand zijn genomen. Het communicatiemanagement heeft in deze positie geen invloed op het vastgestelde beleid. Communicatiemanagement in een uitvoerderspositie wordt door het organisatiemanagement als het ware slechts als een ornament gezien.



Figuur 7. De uitvoerderspositie (Van Ruler 2003: 27).

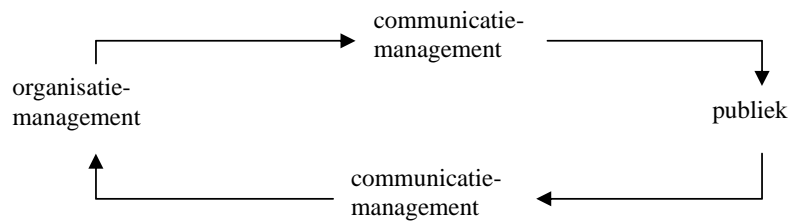
Als tweede noemt Van Ruler (2003) de verkoperspositie. Bij een verkoperspositie ziet het organisatiemanagement communicatie als een instrument dat kan bijdragen aan de realisatie van het beleid. De behoefte aan controle ten opzichte van communicatie wordt hierdoor belangrijker en zorgt ervoor dat het communicatiemanagement dichtbij de top van de organisatie wordt gepositioneerd. Het communicatiemanagement in een verkoperspositie dient het belang van de organisatie door de strategie, het beleid en de doelstellingen van de organisatie te profileren. Het communicatiebeleid volgt altijd uit het vastgestelde organisatiebeleid. Het communicatiebeleid richt zich met name op het bewerken van doelgroepen. Dat het bewerken of beïnvloeden van doelgroepen of publiek geen gemakkelijke taak is, is in de hierboven beschreven paragrafen al uitvoerig besproken.



Figuur 8. De verkoperspositie (Van Ruler 2003: 28).

Als derde en laatste positie noemt Van Ruler (2003) de intermediaire positie. De intermediaire positie vervult als het ware een soort brugfunctie tussen de organisatie en de omgeving waardoor de verschillende partijen over en weer contact kunnen leggen.

Communicatiemanagement is hierdoor, niet slechts meer een instrument van het topmanagement, maar een belangrijke speler op strategisch niveau geworden. Communicatie in een intermediaire positie houdt naast de belangen van de organisatie ook rekening met de belangen van de relevante omgeving bij het ontwikkelen van de strategie en het beleid. Doordat het communicatiemanagement in deze positie zowel loyaal is aan de organisatie als aan het publiek, zal er gekozen moeten worden voor een enigszins onafhankelijke positie dichtbij de top. *“De communicatieprofessional moet optreden als het geweten van de organisatie; daartoe heeft hij vrije toegang nodig tot iedereen, zonder eigen verantwoordelijkheid in de lijn”* (van der Meiden (1993) in Van Ruler 2003: 33).



Figuur 9. De intermediaire positie (Van Ruler 2003: 31).

Uit een groot representatief onderzoek onder organisaties met meer dan vijftig medewerkers is gebleken dat tweederde van deze organisaties geen aparte afdeling voor communicatie hebben. Bovendien wordt communicatie, door de organisatie, nog voornamelijk gezien als in een uitvoerderspositie. Dit in tegenstelling tot waar de ondervraagde communicatiemanagers zichzelf indeelden. Zij zagen zichzelf vooral terug in de verkoperspositie en het liefst op een managementpositie zo dicht mogelijk bij de top. Communicatie in de intermediaire positie werd in vrijwel geen enkele organisatie aangetroffen (onderzoek Van Ruler & De Lange (1995) in Van Ruler 2003). De conclusies uit dit onderzoek zijn niet zonder meer over te nemen naar de tegenwoordige tijd. Communicatiemanagement heeft de afgelopen jaren enorm in de lift gezeten en heeft ook mede dankzij de ingrijpende veranderingen binnen de gezondheidszorg meer aandacht gekregen in zorginstellingen. Er is, kortom, een dringende behoefte aan nieuw representatief onderzoek naar de positie van communicatie in organisaties.

§2.3.3. Integratie van communicatie in het organisatiebeleid

Naast dat de communicatiemedewerkers niet in elke organisatie dezelfde positie of opdrachten vervullen, verschilt de communicatiefunctie tussen organisaties ook doordat de organisaties verschillende stadia van beleidsontwikkeling doorlopen. Caywood (1997) beschrijft zes verschillende stadia van communicatie-integratie in organisatiebeleid (Caywood (1997) in Van Ruler 2003: 38). Deze stadia van ontwikkeling proberen slechts de verschillen tussen organisaties duidelijk te maken en zijn niet zonder meer dwingend of vaststaand. De verschillende stadia volgen elkaar op maar hoeven volgens Caywood niet door elke organisatie te worden doorlopen. Of een organisatie van het ene stadium naar het daarop

volgende stadium gaat, is afhankelijk van aan de ene kant het leervermogen en de mentaliteit van de organisatie en aan de andere kant de invloed van de ontwikkelingen buiten de organisatie (Caywood (1997) in Van Ruler 2003: 38 e.v.). Het is heel goed denkbaar dat een bepaalde organisatie tijdens haar levensloop, bijvoorbeeld door een verloop in management of voortdurende veranderingen in de samenleving, meerdere keren de verschillende stadia zal doorlopen.

De zes stadia van communicatie-integratie in het organisatiebeleid zijn:

- Wakker worden;

Dit eerste stadium betreft een zekere *awareness* van relevante ontwikkelingen buiten de organisatie. Zodra een organisatie te maken krijgt met een crisis waardoor het imago van de organisatie in het geding komt of medewerkers overstappen naar de concurrent, wordt het management als het ware 'wakker geschud' en met de boze buitenwereld geconfronteerd. De meeste managers weten best dat de ontwikkelingen in de buitenwereld belangrijk zijn om te volgen, maar zolang het goed gaat besteden ze er relatief weinig aandacht aan. In dit stadium zal de organisatie communicatie voornamelijk als in een uitvoerderspositie inrichten.

- Belang van merkwaarde

Als reactie op een crisis zal een organisatie er alles aan willen doen om het beeld of imago dat relevante anderen van de organisatie hebben te verbeteren. In deze fase van *image integration* zal de organisatie zowel de producten als de organisatie in zijn geheel onder de loep nemen. Inconsistenties in zowel de interne als externe berichtgeving zullen het imago van een organisatie alleen maar verder kunnen afbreken. Ook in dit stadium zal de communicatie voornamelijk vanuit de uitvoerderspositie worden vervuld.

- Geïntegreerde aanpak

Het afstemmen van alle communicatievormen in de organisatie wordt voortgezet in het derde stadium ook wel *functional integration* genoemd. De organisatie zal streven naar een eenduidige manier van naar buiten treden. Dit kan onder andere worden bewerkstelligd door alle communicatie onder één verantwoordelijke persoon of afdeling te scharen. Deze persoon of afdeling wordt dan verantwoordelijk voor het communicatiebeleid van de gehele organisatie. Doordat deze persoon of afdeling dichtbij het topmanagement gepositioneerd zijn, kunnen het organisatie- en communicatiebeleid hierdoor makkelijker worden geïntegreerd. In dit stadium zal het communicatiemanagement voornamelijk vanuit de verkoperspositie worden ingevuld.

- Klant als uitgangspunt

In de volgende fase zal het organisatiebeleid verschuiven van productgerichtheid naar klantgerichtheid. Naast een geïntegreerd communicatiebeleid heeft een organisatie in dit stadium ook behoefte aan moderne informatietechnologie om de wensen en kenmerken van klanten te kunnen vastleggen en zelfs proberen te voorspellen (*consumer and databased integration*).

- Stakeholders bepalen mede beleid

Vroeger of later krijgen organisaties echter in de gaten dat ze hun beleid niet uitsluitend op de wensen van hun klanten kunnen baseren. Naast de klanten heeft een organisatie ook nog te maken met andere stakeholders. Een stakeholder is iemand die een belang heeft in de organisatie, door de organisatie zelf wordt beïnvloed of op één of andere wijze de voortgang van een organisatie kan beïnvloeden. Communicatie wordt, door rekening te houden met al deze verschillende stakeholders, steeds meer een strategische variabele en zal hierdoor meer een intermediaire positie gaan voeren.

- De lerende organisatie

Wanneer een organisatie eenmaal de verschillende stakeholders in haar beleid weet te integreren zal een organisatie zich uiteindelijk ontwikkelen tot een lerende organisatie. In dit laatste stadia zal de organisatie voortdurend moeten inspelen op de veranderingen en ontwikkelingen in de samenleving. Caywood noemt dit laatste stadia een *utopian integration*, wat erop duidt dat het leerproces in organisaties altijd doorgaat, een utopia is nu eenmaal niet te verwezenlijken (Caywood (1997) in Van Ruler 2003: 44).

§2.3.4. *Communicatie en strategisch management*

De hierboven en hierna beschreven paragrafen laten zien dat communicatiemanagement een belangrijke rol kan spelen bij het ontwikkelen en vaststellen van de strategie en het beleid van een organisatie; ook wel strategisch management genoemd. Dit strategisch management is de richtinggevende factor van een organisatie en geeft antwoord op vragen zoals; ‘Waar staat de organisatie momenteel ten opzichte van anderen?’, ‘Waar wil de organisatie graag naar toe groeien?’ en ‘Hoe gaat de organisatie dat bereiken?’ (Finlay 2000: 16).

Strategisch management bestaat uit twee, op het eerste gezicht, tegenstrijdige menselijke activiteiten. Aan de ene kant de strategie, waarbij men de ‘*goede dingen wil doen*’ en aan de andere kant het managen, waarbij men de ‘*dingen goed wil doen*’. Een manager wil orde op zaken stellen en bekommert zich over het functioneren van de organisatie, terwijl een strateeg juist de zaken aan de orde wil stellen en zich meer bezig houdt met de omgeving en ontwikkeling van een organisatie. Gecombineerd zorgt strategisch management ervoor dat de organisatie beheerd en versterkt wordt (het managementgedeelte) en tegelijkertijd zich identificeert met de buiten de organisatie gelegen nieuwe kansen (het strategische gedeelte). Beide vormen zijn voor een groeiende organisatie in een dynamische omgeving, zoals momenteel in de gezondheidszorg, essentieel (Edelman Bos 1987: 2). De samenhang tussen deze twee componenten (strategie en management) wordt, naar mijn mening, goed beschreven in de definitie van Wissema: “*Strategisch management is een toekomstgerichte en concurrentiebewuste managementstijl en een informatie-, communicatie-, besluitvormings- en planningsproces waarbij de top, staf en lijn gezamenlijk concrete business-doelstellingen vaststellen op basis van externe en interne informatie en waarderingen daarvan, hetgeen uitmondt in een strategische oriëntatie van alle medewerkers van de onderneming en in gesynchroniseerde plannen voor de eenheden die de doelstellingen moeten realiseren*” (Wissema (1993) in Stoter 1997: 87).

Het strategisch management van een zorginstelling ligt vaak in handen van én de Raad van Bestuur én de medisch specialisten. Zij worden in dit strategisch management ondersteund door een communicatiemedewerker of communicatieafdeling. Het communicatiebeleid of zoals in de definitie van Wissema (1993) omschreven ‘gesynchroniseerde plannen’ voor de verschillende onderdelen van de organisatie worden in de volgende paragraaf verder behandeld (Wissema (1993) in Stoter 1997: 87).

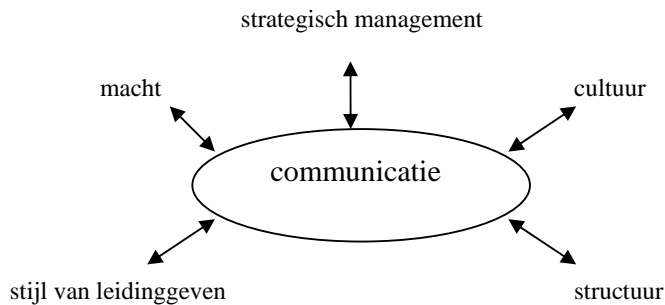
De definitie spreekt verder over het vaststellen en behalen van doelstellingen. Elke organisatie zal voor zichzelf meerdere interne en externe doelstellingen opstellen.

Organisatiedoelstellingen zijn concrete doelen die een organisatie wil behalen in een bepaalde tijdseenheid (Finlay 2000). Een Raad van Bestuur of directie wordt vaak, door overheid, Raad van Toezicht of andere externe en interne stakeholders, afgerekend op het wel of niet behalen van deze doelstellingen. Om deze doelstellingen te kunnen behalen is volgens Wissema (1993) zowel een goede interne als externe communicatie van groot belang (Wissema (1993) in Stoter 1997: 87). Onder interne communicatie wordt alle communicatie binnen de organisatie tussen medewerkers en het management en tussen medewerkers onderling verstaan. Externe communicatie is daarentegen alle communicatie die gericht is op externe doelgroepen (Vos & Schoemaker 2002). Waarbij interne communicatie vooral van belang is bij het implementeren van veranderingen en het creëren van draagvlak, is externe communicatie vooral van belang bij het ondernemingsgehalte (=de marktkennis en ervaringen) van de organisatie. Beide vormen van communicatie komen ‘los’ in een organisatie voor, maar moeten samenwerken om de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. Doelstellingen die bijvoorbeeld primair gericht zijn op externe organisatieverbeteringen, zoals het verbeteren van marktpositie, kunnen enkel en alleen maar behaald worden als de organisatie naast de noodzakelijke externe communicatie ook intern goed communiceert (Stoter 1997).

De gekozen benadering of strategie wordt door het organisatiemanagement met behulp van communicatie kenbaar gemaakt aan de verschillende interne en externe doelgroepen van de organisatie. Alleen het communiceren van de gekozen strategie is echter niet voldoende om om deze ook succesvol te implementeren. Een succesvolle implementatie is, naast goed strategisch management, ook afhankelijk van een aantal andere organisatieaspecten. Een organisatie moet daarom in haar communicatiebeleid ook rekening houden met; de structuur, de machtsverhoudingen, de stijl van leidinggeven en de heersende cultuur binnen de organisatie.

Als de gekozen strategie niet past bij de heersende cultuur in de organisatie, zal het implementeren van deze strategie veel weerstand bij de medewerkers kunnen oproepen. Verder komt het in de praktijk nog wel eens voor, dat de leidinggevendenden niet degene zijn die het op de ‘werkvloer’ voor het zeggen hebben. Het in kaart brengen van de verschillende machtsverhoudingen, binnen de organisatie, kan dus erg handig zijn bij het kiezen van de juiste sleutelfiguren om de strategie te ‘promoten’. De implementatie van de gekozen strategie is verder ook afhankelijk van de stijl van leidinggeven en structuur van de organisatie. Een

organisatie die zijn medewerkers top-down aanstuurt, zal een andere implementatiestrategie moeten kiezen dan een organisatie die een meer bottom-up benadering hanteert (Stoter 1997).

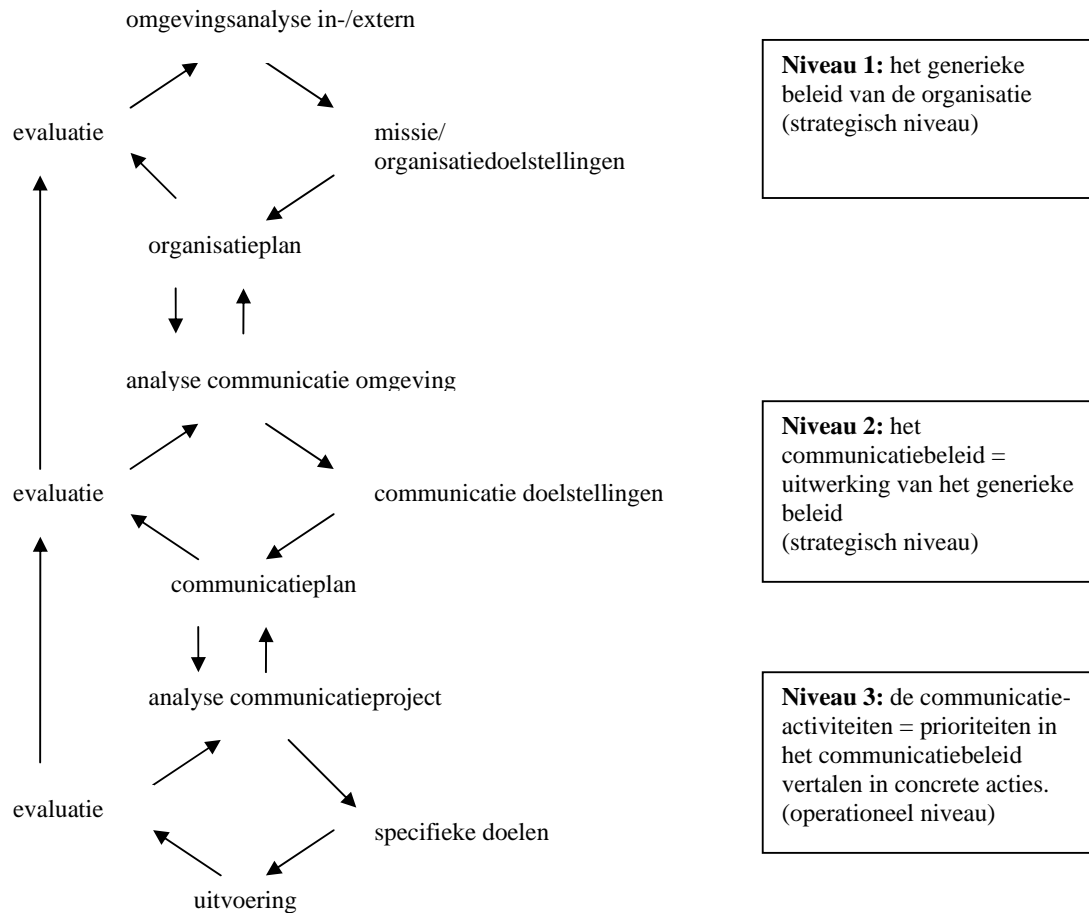


Figuur 10. Communicatie en samenhangende organisatieaspecten (Stoter 1997:26).

§2.3.5. *Communicatiebeleid*

Om de samenhang tussen het organisatiebeleid en het communicatiebeleid inzichtelijker te maken voor betrokkenen kan een organisatie gebruik maken van een communicatiebeleid. Een communicatiebeleid maakt duidelijk welke keuzes de organisatie, op het gebied van communicatie, heeft gemaakt. Een handig hulpmiddel voor zo'n communicatiebeleid vormt het onderstaande planningsmodel. Dit planningsmodel is gebaseerd op de definitie dat *“management verantwoordelijk is voor het vaststellen van het beleid en voor de coördinatie en beheersing van de uitvoering van dit beleid”*. Deze definitie leidt verder tot een beleidscyclus die bestaat uit de volgende vier fasen; analyse, planning, uitvoering en evaluatie (Schoemaker & Vos 1993: 13).

Het planningsmodel maakt onderscheid in drie niveaus binnen het beleidsproces; het generieke beleid van de organisatie, het communicatiebeleid en de communicatie-activiteiten. Binnen elk van deze beleidsniveau's worden de verschillende fasen van de hierboven genoemde beleidscyclus (analyse, planning, uitvoering en evaluatie) doorlopen. De inhoud van de fasen verschilt echter per niveau. Uit een analyse van de sterktes en zwaktes van zowel de interne als externe omgeving zal de organisatie generieke doelstellingen en strategieën bepalen. Uit deze generieke doelstellingen zal het topmanagement organisatiedoelstellingen vaststellen die alle afdelingen binnen de organisatie de komende jaren (in het algemeen twee tot vijf jaar) moeten zien te bereiken. Deze generieke doelstellingen worden verder uitgewerkt in doelstellingen specifiek voor de afdeling communicatie. De communicatie-activiteiten moeten ertoe leiden dat deze communicatiedoelstellingen voor een bepaald project behaald worden (Schoemaker & Vos 1993).



Figuur 11. Het planningsproces (Schoemaker & Vos 1993: 62).

Een belangrijk instrument binnen een beleidscyclus is een beleids- of projectplan. Een beleids- of projectplan kan ondersteunen bij het beter 'doordenken' van het opgezette beleid en bij besprekingen met betrokkenen binnen en buiten de organisatie. De mogelijke opzet van een communicatieplan is weergegeven in figuur 12.

1. situatieschets (aanleiding van plan en probleemanalyse)
- ↓
2. doelstellingen en doelgroepen (vaststellen wat men wil bereiken en wie daarvoor te benaderen)
- ↓
3. strategiekeuze (aanpak/ beslissingen om doelstellingen te behalen)
- ↓
4. organisatie en evaluatie (invulling en toetsing van de diverse taken)

Figuur 12. De onderdelen van een communicatieplan (Schoemaker & Vos 1993: 70).

Deze opzet kan zowel voor beleidsplannen als voor projectplannen gebruikt worden. De invulling van de verschillende onderdelen verschilt echter wel per type plan. Een *beleidsplan voor communicatie* is gebaseerd op het strategische organisatiebeleid en bevat de grote lijnen van het communicatiebeleid, de verwachte knelpunten en prioriteiten. Het plan wordt vaak voor een periode van twee tot drie jaar opgesteld, waarbij elk jaar een aanvulling van een concreet overzicht met activiteiten en een begroting hiervan, worden toegevoegd. Een *communicatieprojectplan* richt zich veel meer op een bepaald(e) probleem of situatie en geeft aan hoe het communicatiebeleid in de praktijk kan worden vormgegeven. In zo'n projectplan worden de communicatiedoelstellingen, de doelgroepen, de gewenste boodschap, de gevoerde strategie, een evaluatie van deze strategie en het beschikbare budget omschreven. Het maken van een communicatieplan bevordert het doelgericht werken op het niveau van communicatie-activiteiten en kan de communicatie voor een organisatie, in zijn geheel, effectiever maken (Schoemaker & Vos 1993).

Relevantie voor de praktijk:

De hierboven besproken literatuur over communicatiemanagement is heel erg gericht op het inzetten van communicatie in de praktijk. Deze literatuur biedt, communicatiemanagers in de praktijk, 'handvaten' om het communicatiebeleid voor de organisatie gestalte te geven. 'Waarom een organisatie haar communicatiebeleid op deze manier moet inrichten?' en 'Wat een organisatie moet doen, als het opgezette communicatiebeleid niet voldoet?' zijn echter vragen die door deze auteurs niet kunnen worden beantwoord.

Naast deze 'populaire' communicatieliteratuur hebben communicatiemanagers ook de beschikking over meer wetenschappelijke literatuur op het gebied van communicatie, zoals bijvoorbeeld de tijdschriften; *Corporate Communications: an International Journal*, *Corporate Reputation Review: an International Journal of the European Journal of Communication*. In deze tijdschriften worden communicatietheorieën en –modellen uitvoerig en tot in detail besproken. Voor een niet-wetenschapper, zoals de meeste communicatiemanagers in de praktijk, zijn deze artikelen echter niet of nauwelijks te begrijpen. Zelfs als waren deze artikelen wel te begrijpen, dan nog zouden de communicatiemanagers de resultaten uit zo'n artikel niet zonder meer kunnen toepassen in de praktijk. De in de theorie getoetste communicatiemodellen zijn gewoon te 'groot' en te ingewikkeld om bruikbaar te zijn. Communicatiemanagers lijken dus, met betrekking tot het bijhouden van wetenschappelijke communicatieliteratuur, in een soort 'gat' te vallen. Aan de ene kant geeft de populaire literatuur een goede handleiding voor de praktijk, maar mist deze de vereiste onderbouwingen voor als de praktijk net iets anders verloopt dan verwacht. Aan de andere kant 'verdwalen' de communicatiemanagers in de vele details die in de wetenschappelijke literatuur worden besproken. Communicatiemanagers doen er goed aan om de populaire communicatieliteratuur aan te vullen met wetenschappelijke inzichten uit de (cognitieve of sociale) psychologie. Theorieën over, bijvoorbeeld, het hoe en waarom van menselijk handelen, kunnen communicatiemanagers ondersteunen bij het beter afstemmen van hun communicatiebeleid op de diverse doelgroepen.

3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waarom gekozen is voor kwalitatief onderzoek. Verder zullen de verschillende methoden van dataverzameling, die tijdens dit onderzoek zijn gebruikt, besproken worden. Ook zal worden besproken hoe de methodologische kwaliteit binnen dit onderzoek, met betrekking tot validiteit en betrouwbaarheid, is gewaarborgd. Als laatste zullen de keuzes die de onderzoeker voor en tijdens dit onderzoek gemaakt heeft, worden verantwoord.

§3.1. Onderzoeksopzet

Dit onderzoek valt in de categorie kwalitatief onderzoek en heeft als doel het verzamelen van empirische kennis over het onderwerp ‘communicatie als strategisch managementinstrument in de gezondheidszorg’. Voor het analyseren van dit onderwerp is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat:

- Hier eerder vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan en de relevante variabelen en/of de relaties daartussen dus niet bekend zijn;
- Hier de redenen achter de bepaalde houdingen, ervaringen en gedragingen van communicatiemanagers zullen worden onderzocht. Het onderzoek zal hierdoor een exploratief karakter hebben;
- Hier een kwantitatieve gegevensverzameling geen relevant antwoord op de gestelde onderzoeksvraag kan geven. Ten eerste omdat de relevante vragen voorafgaand aan dit onderzoek nog niet volledig bekend waren. Om bijvoorbeeld een vragenlijst of enquête te kunnen versturen, moet een onderzoeker al enig idee hebben welke antwoorden hij/zij verwacht te ontvangen. Ten tweede probeert dit onderzoek de beweegredenen van het communicatiemanagement achter bepaalde keuzes of gedragingen te achterhalen. Een gestandaardiseerde vragenlijst zou te simpele antwoorden opleveren, omdat de onderzoeker dan de mogelijkheid van ‘doorvragen’ mist. Een ander nadeel van vragenlijsten of enquêtes is dat de response rate over het algemeen erg laag is. Omdat de onderzoekspopulatie in dit onderzoek niet erg groot is (slechts acht instellingen), heeft de onderzoeker gekozen voor een meer directe en persoonlijke benadering om gegevens te verzamelen. Tenslotte, is het doel van dit onderzoek niet zozeer het toetsen van bestaande theorieën, maar juist, door het gebrek aan theorieën met betrekking tot dit specifieke onderwerp, het zetten van de eerste stap richting nieuwe theorievorming.

Dit onderzoek richt zich op het verkennen van de bestaande theorieën over de mogelijkheden van communicatie en de relevantie hiervan voor de praktijk. Het gevaar van deze vorm van toetsing is dat de onderzoeker zich teveel laat leiden door de bestaande theorieën en daardoor het bijstellen van deze theorieën kan nalaten (Maso & Smaling 2004).

De onderzoeker heeft zich in eerste instantie gericht op één instelling, om een goed beeld te krijgen van de daar voorkomende problemen. Later in het traject heeft de onderzoeker contact

gezocht met andere gelijksoortige instellingen, om een beter beeld te krijgen van de algemeen heersende problemen binnen deze instellingen (Wester & Peters 2004).

§3.1.1. Onderzoekspopulatie

Omdat de gezondheidszorg in zijn geheel een te omvangrijk thema is om binnen het beperkte tijdsbestek van dit onderzoek te analyseren, heeft de onderzoeker er voor gekozen om zich alleen op één specifiek type zorginstellingen te richten. De onderzoeker was ten tijde van dit onderzoek door middel van een stage verbonden was aan een Universitaire Medisch Centrum (UMC) en heeft daarom uit praktische overwegingen besloten zich op de UMC's te richten. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn gegevens verzameld met behulp van interviews en documentanalyse. De interviews zijn afgenomen bij verschillende managers die direct te maken hebben met (de functie) communicatie, zoals het hoofd van de afdeling communicatie of de voorzitter van de Raad van Bestuur. De documenten zijn ook via deze communicatiemanagers verkregen.

De in dit onderzoek betrokken UMC's zijn: het Erasmus MC (Rotterdam), het AMC (Amsterdam), het UMC St. Radboud (Nijmegen) en het azM (Maastricht). De gegevens uit de verschillende interviews en documenten staan per UMC gegroepeerd in bijlage III en worden verder beschreven in het hoofdstuk Resultaten.

§3.2. Methoden van informatieverzameling

Er zijn verschillende methoden om informatie te verzamelen ten behoeve van kwalitatief onderzoek. Hieronder worden de methoden besproken die in dit onderzoek zijn gehanteerd.

§3.2.1. Literatuuronderzoek

Voordat het onderwerp uiteen gezet kon worden, heeft de onderzoeker een uitvoerig literatuuronderzoek uitgevoerd. Allereerst heeft de onderzoeker gezocht naar recente wetenschappelijke literatuur naar hoe communicatie gedrag kan beïnvloeden. In de boeken van onder andere Cialdini (2001), Kardes (2002) en Pol e.a. (2006) wordt, met betrekking tot gedragsbeïnvloeding, ook naar de oudere studies van Ajzen & Fishbein en Petty & Cacioppo (hoofdzakelijk uit de jaren 80) verwezen. Deze oudere studies zijn daarmee nog steeds actueel en zijn om deze reden ook opgenomen en behandeld in deze scriptie. Naast deze oudere studies worden door Pol e.a. ook de recente inzichten in de beïnvloeding van geautomatiseerd gedrag uitvoerig behandeld.

Daarnaast heeft de onderzoeker, vanwege de gebrekkige literatuur over de toepassing van communicatie in de gezondheidszorg, gezocht naar literatuur over de mogelijkheden van communicatiemanagement voor organisaties in het algemeen. Ook hierbij heeft de onderzoeker zoveel mogelijk gezocht naar recente literatuur. Wat opvalt is dat er vooral eind jaren 90 veel literatuur over communicatiemanagement is verschenen. De in deze scriptie

behandelde literatuur van onder andere Schoemaker & Vos (1993), Michels (1996) en Van Ruler (1996, 2003) zijn veelal op dezelfde bronnen gebaseerd.

§3.2.2. Interviews

Om een concreet antwoord op de gestelde onderzoeksvraag te krijgen, zijn er verschillende semi-gestructureerde interviews afgenomen. Onder een interview wordt een vorm van gesprek verstaan *“waarin één iemand –de interviewer- zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, gevoelens, opvattingen, houdingen en ervaringen aan één of meer anderen –de respondenten-, die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen”* (Maso & Smaling 2004: 50).

De in dit onderzoek afgenomen interviews waren semi-gestructureerd, wat inhoudt dat de onderzoeker bij deze interviews gebruik heeft gemaakt van een lijst met gespreksonderwerpen of topics om het gesprek te leiden (zie topiclist opgenomen in bijlage II).

De interviews zijn met behulp van een cassette recorder opgenomen op band en na afloop door de onderzoeker woordelijk uitgetypt in zogeheten transcripties. Voor het opnemen van de gesprekken en het gebruiken van naam en citaten heeft de onderzoeker expliciet toestemming gevraagd aan alle respondenten. Alle respondenten hebben hiervoor hun toestemming gegeven.

De informatie uit deze transcripties is door de onderzoeker ingedeeld op een aantal vastgestelde topics of thema's (afkomstig uit de topiclist, zie bijlage II) en per instelling geordend in een matrix (bijlage III). Per topic zijn de afzonderlijke instellingen vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Deze verschillen en overeenkomsten zijn in het hoofdstuk Resultaten uitvoeriger beschreven aan de hand van een aantal deelvragen. Waar mogelijk, zijn de gevonden bevindingen ondersteund met citaten van de geïnterviewde(n) en/of gegevens uit de verschillende aangeleverde documenten (Maso & Smaling 2004; Wester & Peters 2004). Het ondersteunen van de informatie uit de interviews met gegevens uit bijvoorbeeld documenten, is noodzakelijk om het waarheidsgehalte of betrouwbaarheid van de informatie te toetsen. Interviewen heeft namelijk als groot nadeel, dat de interviewer nooit helemaal zeker weet of wat de respondent antwoordt ook overeenstemt met hetgeen ze ook werkelijk vinden, voelen of hebben ervaren. (Maso & Smaling 2004; Creswell 2003).

§3.2.3. Documentenanalyse

Naast de informatie uit de interviews heeft de onderzoeker ook enkele documenten met betrekking tot het gehanteerde communicatiebeleid in de instelling ontvangen. De informatie uit deze documenten is enerzijds vergeleken met de informatie uit de interviews en anderzijds vergeleken met wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over het beïnvloeden van gedrag (Creswell 2003). De gevonden verschillen en overeenkomsten zijn in het volgende hoofdstuk beschreven.

§3.3. Methodologische kwaliteit

Het is voor de betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten van belang dat het onderzoek aan een aantal methodologische normen voldoet. De meest gebruikte vormen om de methodologische kwaliteit van een onderzoek te waarborgen zijn validiteit en betrouwbaarheid. Zowel de validiteit als betrouwbaarheid zullen hieronder uitvoeriger behandeld worden. Tevens wordt hieronder de rol van de onderzoeker in relatie met de onderzoeksresultaten besproken.

§3.3.1. Rol van onderzoeker

Onderzoeker als persoon

De onderzoeker zelf, als persoon, speelt in kwalitatief onderzoek een belangrijke rol bij onder andere het verzamelen en analyseren van de informatie. Zeker bij een methode als interviewen kan gezegd worden dat “*kwalitatieve onderzoekers hun eigen instrument zijn*” (Maso & Smaling 2004: 10). Een kwalitatieve onderzoeker moet beschikken over goede sociale vaardigheden en een goed inlevingsvermogen om de respondent op zijn/haar gemak te stellen, zodat het interview moeiteloos verloopt. Enkel en alleen als de respondent zich veilig en serieus genomen voelt zal de interviewer de informatie, waar deze in geïnteresseerd is, verkrijgen (Maso & Smaling 2004).

De onderzoeker heeft geprobeerd om de verschillende respondenten zo goed mogelijk op hun gemak te stellen. Zij heeft er dan ook bewust voor gekozen om het interview te beginnen met enkele algemene vragen over de respondent zelf. Uit reacties na afloop van de interviews en naar eigen inzichten van de onderzoeker zijn de interviews allemaal prettig en moeiteloos verlopen. De onderzoeker heeft vrijwel alle informatie waarin ze geïnteresseerd was kunnen achterhalen.

§3.3.2. Validiteit

De validiteit van een onderzoek geeft aan of de tussen- en/of eindresultaten overeenkomen met het beoogde fenomeen (Maso & Smaling 2004). Simpel gezegd, validiteit beantwoordt de vraag; ‘meten we wat we willen meten?’

Interne validiteit

De interne validiteit betreft de validiteit binnen het onderzoek, het gaat dan met name om de deugdelijkheid van de verzamelde gegevens en de redenering die tot de gevonden eindresultaten hebben geleid. Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen heeft de onderzoeker voor zichzelf een soort van logboek bijgehouden waarin zij heeft beschreven welke keuzes zij heeft gemaakt en waar deze keuzes op zijn gebaseerd (Maso & Smaling 2004; Wester & Peters 2004). Deze keuzes zullen in paragraaf 3.4 uitvoeriger besproken worden.

Verder heeft de onderzoeker verschillende methoden en informatiebronnen gebruikt om de informatie te verzamelen, te analyseren en te toetsen aan de bestaande theorieën (de verschillende methoden zijn in de voorgaande paragraaf behandeld). Deze zogeheten triangulatie van methoden en bronnen kan leiden tot enerzijds overeenkomstige of anderzijds tegenstrijdige resultaten. Overeenkomstige en/of tegenstrijdige resultaten zullen in het volgende hoofdstuk uitvoeriger worden beschreven en kunnen mogelijkheden bieden voor nieuw of aanvullend onderzoek (Maso & Smaling 2004).

Externe validiteit

Onder externe validiteit wordt verstaan “*de generaliseerbaarheid van onderzoeksconclusies naar andere personen, fenomenen, situaties en tijdstippen dan die van dit onderzoek*” (Maso & Smaling 2004: 73). Om conclusies uit een onderzoek te generaliseren naar een grotere populatie, dient er een representatieve steekproef uit deze populatie te worden getrokken. Deze steekproef moet dan dezelfde kenmerken, en in dezelfde verhoudingen, vertonen als de grotere populatie. Kwalitatief onderzoek kan gecombineerd worden met zo’n methode van steekproeftrekking. Echter, omdat er bij kwalitatief onderzoek geen statistische toetsen of schattingen worden gebruikt, is een steekproeftrekking niet noodzakelijk (Maso & Smaling 2004; Segers & Hutjes 1999).

In dit onderzoek is er, vanwege de beperkte onderzoekspopulatie (slechts acht UMC’s in Nederland) geen gebruik gemaakt van methoden om een representatieve steekproef uit de onderzoekspopulatie te trekken. De, in dit onderzoek, gevonden resultaten en conclusies zijn hierdoor niet zonder meer te generaliseren. De onderzoeker heeft de specifieke respondenten gekozen op basis van wel of niet beschikbare contactgegevens op het internet. Het presenteren van duidelijke informatie aan de buitenwereld, zou impliciet kunnen betekenen dat deze UMC’s al meer openstaan voor het belang en de mogelijkheden van communicatie.

§3.3.3. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan of de tussen- en eindresultaten van een onderzoek herhaalbaar zijn (Maso & Smaling 2004). Simpel gezegd, betrouwbaarheid beantwoordt de vraag; ‘zullen andere onderzoekers wanneer zij het onderzoek herhalen in dezelfde situatie en met dezelfde methoden en technieken tot dezelfde uitkomsten kunnen komen?’

Interne betrouwbaarheid

De interne betrouwbaarheid is de betrouwbaarheid binnen een onderzoeksproject. Herhaalbaarheid wordt hier vooral gewaarborgd door enerzijds de instemming tussen verschillende leden van de onderzoeksgroep over begrippen en methoden en anderzijds de consistentie van de onderzoeker zelf. Tijdens het onderzoekstraject heeft de onderzoeker regelmatig overlegd met groepsleden, die een soortgelijk onderzoek uitvoerden, over; de gebruikte literatuur, de gehanteerde terminologie, de gebruikte methoden en de manieren van

analyseren. Deze afspraken wat betreft literatuur, terminologie, methoden en analyse zijn daarna overlegd met de begeleider van deze onderzoeksgroep, een deskundige op het gebied van communicatie-onderzoek.

Om de consistentie van de onderzoeker zelf te kunnen waarborgen heeft de onderzoeker voor zichzelf een logboek bijgehouden waarin zij heeft beschreven welke methoden zij heeft gehanteerd (Maso & Smaling 2004; Wester & Peters 2004). Door bij elk interview gebruik te maken van dezelfde topiclist en door na elk interview de opgenomen vragen en antwoorden opnieuw te beluisteren, heeft de onderzoeker getracht binnen ieder interview dezelfde informatie te achterhalen (in paragraaf 3.2 zijn de gehanteerde methoden meer in detail beschreven).

Externe betrouwbaarheid

De externe betrouwbaarheid heeft te maken met de herhaalbaarheid van het hele onderzoek. Het gaat erom dat het onderzoek op een dusdanige manier wordt uitgevoerd, dat ook andere onderzoekers in dezelfde situatie, met dezelfde onderzoeksopzet en met dezelfde methoden en technieken tot vergelijkbare uitkomsten zullen komen. Het is hiervoor van belang dat allerlei materiaal en aantekeningen worden bewaard en gerapporteerd (Maso & Smaling 2004). Enkele gebruikte materialen, zoals de topiclist en de matrix gebruikt bij de analyse, zijn opgenomen in de bijlagen van deze thesis. Andere materialen, zoals de cassettebandjes met daarop de opgenomen interviews, de uitgewerkte transcripties en de verschillende communicatiedocumenten uit de organisaties, zijn niet bijgevoegd vanwege de privacy-gevoeligheid en de vertrouwelijkheid van de gegevens. De betreffende materialen zijn echter, op verzoek, ter inzage beschikbaar.

§3.4. Verantwoording van gemaakte keuzes

De onderzoeker was werkzaam binnen het Erasmus MC Rotterdam en heeft hier dan ook haar onderzoek gestart. Binnen het Erasmus MC zijn de voorzitter van de Raad van Bestuur, het hoofd van de afdeling communicatie en vier communicatiemedewerkers geïnterviewd. Tevens heeft de onderzoeker de beschikking gekregen over verschillende communicatiedocumenten. De afspraken voor de interviews zijn via e-mail gemaakt. De communicatiedocumenten zijn na afloop van de interviews verkregen.

Het Erasmus MC heeft zijn communicatieafdeling op basis van vier kerngebieden ingedeeld; patiëntcommunicatie, corporate communicatie, media & producties en pers- en wetenschapsvoorlichting. De onderzoeker heeft ervoor gekozen om naast de voorzitter van de Raad van Bestuur en het hoofd van de communicatieafdeling ook de teamleiders van deze vier kerngebieden te interviewen.

In totaal zijn er slechts acht UMC's in Nederland. De keuze voor het benaderen van volgende instellingen was dus beperkt. De onderzoeker heeft haar keuze voor een bepaalde UMC laten bepalen door de informatie die beschikbaar was op het internet. Zodra op het internet makkelijk te vinden was wie voor communicatie verantwoordelijk is binnen de organisatie en

hoe je deze kan bereiken, heeft de onderzoeker contact gelegd met de betreffende communicatiemanager.

In totaal heeft de onderzoeker naast het Erasmus MC nog vijf andere UMC's benaderd. Via mail- en telefonisch contact heeft de onderzoeker bij twee UMC's; het AMC en UMC St. Radboud, afspraken gemaakt om het hoofd van de aldaar aanwezige communicatieafdeling te interviewen. Ook bij deze UMC's heeft de onderzoeker verschillende communicatiedocumenten tot haar beschikking gekregen. Een derde UMC, het academisch ziekenhuis Maastricht (azM), heeft de onderzoeker communicatiedocumenten toegezonden. De onderzoeker heeft op een later tijdstip nog per e-mail enkele vragen aan het hoofd van de afdeling communicatie, aldaar, gesteld. De overige twee UMC's waren niet geïnteresseerd in het verlenen van medewerking aan dit onderzoek.

De onderzoeker heeft zich bij het AMC en UMC St. Radboud beperkt tot enkel het interviewen van het hoofd van de communicatieafdeling. Het interviewen van meerdere medewerkers of de Raad van Bestuur heeft de onderzoeker vanwege praktische redenen en tijdsdruk nagelaten. Het UMC St. Radboud heeft sinds kort een nieuwe voorzitter Raad van Bestuur, de onderzoeker is er van uitgegaan dat deze het momenteel te druk heeft om aan dit onderzoek mee te werken. Het hoofd communicatie van het AMC gaf tijdens zijn interview aan dat er dagelijks contact is tussen hem en de voorzitter van de Raad van Bestuur. De onderzoeker is er hierdoor van uitgegaan dat het hoofd communicatie zowel voor zichzelf als voor de Raad van Bestuur gesproken heeft tijdens het interview.

4. Resultaten

Om de centrale vraag in dit onderzoek: *'In hoeverre zet het management van Universitaire Medisch Centra interne en externe communicatie in om hun organisatiedoelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg te verwezenlijken?'* te kunnen beantwoorden zijn de belangrijkste elementen uit deze onderzoeksvraag gehaald en verdeeld over zes deelvragen.

De eerste deelvraag behandelt wat een organisatie onder de functie communicatie verstaat en hoe deze organisatie communicatie binnen de organisatie heeft ingericht. In de tweede deelvraag wordt bekeken of de organisaties daadwerkelijk over een (al dan niet geschreven) communicatiebeleid beschikken. De derde deelvraag behandelt waar het eventueel aanwezige communicatiebeleid dan op is gericht. Met andere woorden welke aandachtsgebieden of doelstellingen vindt een bepaalde organisatie belangrijk? Met behulp van welke communicatiemiddelen en/of -activiteiten de organisatie uiteindelijk dit communicatiebeleid hoopt te verwezenlijken, wordt in de vierde deelvraag uiteengezet. De vijfde deelvraag houdt zich met name bezig, met waar een organisatie haar communicatiebeleid op heeft gebaseerd. Spelen vooral intuïtie of toch ook bevindingen uit empirisch sociaal wetenschappelijk onderzoek hierbij een rol? De zesde en laatste deelvraag gaat over de waardering van de communicatiefunctie binnen en buiten de organisatie. Als de communicatiefunctie niet gewaardeerd wordt, dan zal de integratie van communicatie in de organisatie niet voldoende zijn verwezenlijkt.

De zes deelvragen zullen hieronder, aan de hand van wetenschappelijke theorieën (onder andere uit het hoofdstuk Theoretisch kader) en de informatie verstrekt door de verschillende UMC's worden besproken.

§4.1. Is communicatie goed vertegenwoordigd in de organisatie?

In de hierboven besproken theorie van o.a. Van Ruler (2003) wordt het belang van enig communicatiemanagement binnen een organisatie uiteengezet (zie §2.3). Zeker wanneer een organisatie een grote omvang heeft en tevens met een dynamische omgeving te maken krijgt, is een goed communicatiemanagement essentieel.

§4.1.1. Vereisten voor communicatiemanagement

Wat een organisatie onder de functie communicatie verstaat, kan onder andere worden afgeleid van de positie en taken die het communicatiemanagement door de organisatie krijgt toegewezen. Daarnaast geeft ook de werving en selectie van communicatiemedewerkers binnen een organisatie een goed beeld van wat een organisatie met de functie communicatie denkt te bereiken (zie §2.3.1).

Resultaten uit interviews en documenten:

De ondervraagde communicatiemanagers hebben geen van allen een specifieke communicatieopleiding gevolgd. Ten eerste omdat deze er in hun opleidingstijd nog niet was. Ten tweede omdat de meeste communicatiemanagers aangeven dat talent en praktijkervaring als journalist, ook genoeg ondersteuning biedt om de functie te kunnen vervullen.

Erasmus MC: “Ik heb zelf geen communicatieopleiding gehad, dat was in mijn tijd allemaal nog in opkomst. Ik lees weleens wetenschappelijke communicatieliteratuur, maar daar mis ik vaak die vertaalslag naar de praktijk. [...] Mijn keuzes zijn niet op wetenschappelijke kennis gebaseerd, maar puur op mijn eigen kennis van het communicatievak en op wat de organisatie van ons vraagt” (interview M. de Spaey 2006).

AMC: “Communicatieopleiding is voor mij geen vereiste als ze maar kunnen schrijven. Ook strategisch denken vind ik voor dit vak erg belangrijk” (interview J. Kortenray 2006).

UMC St Radboud: “De oudere medewerkers hebben andere wetenschappelijke studies gevolgd of komen uit de journalistiek. Van de jongere medewerkers wordt wel een gerichte communicatieopleiding op massacommunicatie, patiëntencommunicatie of management verwacht” (interview W. Verhoeven 2006).

§4.1.2. Positie binnen de organisatie

Een goed werkend communicatiemanagement moet toegang hebben tot belangrijke informatie en zal daardoor minimaal in de staf of in de lijn moeten zijn gepositioneerd (Michels 1996; Schoemaker & Vos 1993). Onder andere Schoemaker & Vos (1993) en Van Ruler (2003) benadrukken hierbij dat communicatiemanagement een belangrijke rol kan spelen in de strategisch beleidsvoering van een organisatie en daardoor regelmatig overleg moet hebben met het strategisch management van de organisatie: de Raad van Bestuur (zie §2.3.2).

Resultaten uit interviews en documenten:

Alle ondervraagde communicatiemanagers geven aan dat hun vakgebied een belangrijke rol krijgt toebedeeld in de organisatie. Alle communicatiemanagers hebben regelmatig overleggen met de voorzitter van de Raad van Bestuur en erkennen het strategische element in hun beleidsvoering.

AMC: “Wil een communicatieafdeling goed kunnen functioneren dan moet er niets tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en het hoofd Voorlichting zitten. Informatie wordt op deze manier niet gefilterd. Het hoofd heeft dagelijks contact met de Raad van Bestuur en heeft als het ware het recht om ‘binnen te vallen’ [...] Goed contact zorgt ervoor dat je je naar buiten kunt positioneren dat we, als organisatie in zijn geheel, eensgezind zijn” (interview J. Kortenray 2006).

Erasmus MC: “Het belangrijkste is steun van je bestuur. Zonder steun heb je geen geld en geen draagvlak [...] Het is heel belangrijk goed en dichtbij je bestuurders te staan, zodat ze steun en rugdekking kunnen geven als afdelingen niet luisteren” (interview M. de Spaey 2006).

§4.1.3. Invulling van de communicatiefunctie

De werkzaamheden van een communicatiemedewerker zijn heel divers. De mogelijke taken van een communicatiemedewerker of –afdeling, die Michels (1996: 16) noemt, zijn grofweg onder te verdelen in drie categorieën; taken met betrekking tot het technisch-professioneel handelen (het ‘uitvoeren’ van communicatiemiddelen), taken met betrekking tot de organisatie-beeldvorming (het ‘verkopen’ van de organisatie) en taken met betrekking tot het onderhouden van contacten met de omgeving (Van Ruler 1996: 12; zie ook §2.3.1 en §2.3.2).

Resultaten uit interviews en documenten:

Alle ondervraagde communicatiemanagers geven aan dat deze drie categorieën van taken in hun organisatie vervuld worden. Waarbij alle ondervraagde communicatiemanagers tevens aangeven, dat de taken op het gebied van het maken van communicatiemiddelen ter ondersteuning van de presentatie en externe communicatie van de organisatie de meeste nadruk krijgen (volgens Van Ruler (2003) zijn dit dan met name de uitvoerderspositie en verkoperspositie binnen een organisatie).

Verder geven verschillende communicatiemanagers aan dat ze graag op het gebied van interne communicatie, meer specifiekere ondersteuning aan bijvoorbeeld afdelingen, willen bieden. Hier is echter geen budget voor beschikbaar.

Erasmus MC: “Voor interne communicatie op de afdelingen hebben we niet genoeg mensen. ‘The fact of life’ is, dat van elke euro die hier binnenkomt, 99,99% naar het primaire proces gaat en niet naar de ondersteuning” (interview M. de Spaey 2006).

UMC St Radboud: “Het Stafconcern is eigenlijk bedoeld voor de Raad van Bestuur en voor parallele communicatie. Er is echter een stijgende behoefte aan interne communicatie, advies en ondersteuning bij het afdelingsmanagement. Dat moeten we nog een goede vorm geven [...] waarschijnlijk met een ‘uurtje factuurtje’” (interview W. Verhoeven 2006).

azM: “Hoewel alle gangbare communicatie-middelen voorhanden zijn (bedrijfsblad, nieuwsbrieven, intranet, informatie-bijeenkomsten, etc.), moet worden vastgesteld dat intern communiceren niet, of in ieder geval onvoldoende, in het weefsel zit van de organisatie. Leidinggevenden zijn beperkt getraind en toegerust op deze taak” (Lehmann 2006: 7).

Hoe een organisatie de verschillende communicatietaken heeft ingedeeld is ook op te maken uit de organisatie /indeling waaruit het communicatiemanagement bestaat. In bijlage IV is voor elk ondervraagde UMC een organogram van de organisatie van het

communicatiemanagement weergegeven. Ook hieruit kan men afleiden dat de organisaties heel erg gericht zijn op het vervullen van externe communicatietaken. Wat hier verder aan opvalt, is dat de voorlichtingsafdeling in het AMC de enige is die patiëntencommunicatie geheel apart van de overige communicatietaken heeft ingericht. Het Erasmus MC lijkt één van de eerste UMC's te zijn die ook de communicatie van de faculteit tracht te integreren met de communicatie van het ziekenhuis.

§4.2. Is er een communicatiebeleid aanwezig?

“Communicatiemanagement kan omschreven worden als het analyseren, plannen, doen uitvoeren en evalueren van activiteiten die noodzakelijk zijn voor het verwezenlijken van het communicatiebeleid. Communicatie voor een organisatie is gericht op: het bevorderen van een duurzame interactie tussen een organisatie en publieksgroepen in de interne en externe omgeving. Op deze wijze optimaliseert communicatie het functioneren van de organisatie in haar maatschappelijke omgeving en levert communicatie een belangrijke bijdrage aan de continuïteit van de organisatie” (Schoemaker & Vos 1993: 14).

§4.2.1. Noodzaak voor een communicatiebeleid in de gezondheidszorg

Communicatie wordt als professie steeds belangrijker voor organisaties. De problemen waar organisaties mee te kampen hebben zijn niet meer binnen één vakje te plaatsen en vragen dus steeds meer om een geïntegreerde aanpak. Enkele issues waar de gezondheidszorg momenteel mee geconfronteerd worden en waarbij een geïntegreerde aanpak, en dus communicatie, een belangrijke rol kan spelen zijn (Michels 1996; Schut 2003; Bomhoff 2002):

- Scherpere concurrentie;

De markten raken verzadigd en de producten zijn nauwelijks nog van elkaar te onderscheiden. Communicatie kan een belangrijke rol spelen in de harde concurrentiewereld en de producten herkenbaar en onderscheidend maken.

- Groei dienstverlenende sector;

Met name in de dienstverlenende sector, zoals ook de gezondheidszorg, worden de diensten op basis van vertrouwen gekocht. Een sterk imago is essentieel om dit vertrouwen van de ‘klanten’ te waarborgen en de organisatie onderscheidend te maken van soortgelijke dienstverlenende organisaties.

- Betere opleidingen/mondigheid van klanten;

Doordat het opleidingsniveau van de gemiddelde ‘klant’ en de mogelijkheden tot informatieverzamelen steeds beter worden, neemt de mondigheid van de ‘klanten’ toe. Dit houdt in dat zij steeds vaker het gezag gaan betwijfelen en meer uitgaan van hun eigen waarneming.

- Fusies;

Doordat steeds meer organisaties gaan fuseren is het niet altijd meer duidelijk voor de ‘klant’ wie bij wie hoort. Duidelijke communicatie hierover wordt steeds belangrijker.

- Terugtrekende overheden;
Doordat de overheid zich steeds verder terugtrekt uit het bedrijfsleven en ook steeds minder organisaties financieert moeten organisaties zelf op zoek naar andere geldbronnen. Voor het binnenhalen van deze geldbronnen is een sterk imago en daarmee éénduidige communicatie erg belangrijk.

Resultaten uit interviews en documenten:

Alle ondervraagde communicatiemanagers onderstrepen het feit dat bovenstaande ingrijpende ontwikkelingen van grote invloed zijn op het beleid en strategiekeuzes van de afgelopen jaren. Communicatie wordt steeds vaker ingezet om dit nieuwe beleid binnen en buiten de organisatie te implementeren.

azM: *“Communicatie heeft zich in het azM (nog) onvoldoende ontwikkeld tot een krachtig en effectief management-instrument. De divergente organisatiestructuur en de relatief afgeschermd, in essentie beperkt markt- en klantgerichte positie van het ziekenhuis, liggen hieraan waarschijnlijk ten grondslag. [...] De wereld van de gezondheidszorg is in beweging en verlangt een nieuwe benadering. azMove speelt op deze ontwikkelingen in met een ambitieuze agenda, die ingrijpende veranderingen in cultuur en gedrag beoogt” (Lehmann 2006: 7)*

§4.2.2. Aanwezigheid van een communicatiebeleid

Schoemaker (1993) ziet planmatig werken als een succesfactor bij het implementeren van het nieuwe beleid op alle onderdelen van de organisatie en daarbuiten. Een communicatieplan maakt voor iedereen duidelijk ‘Wat er aan de hand is?’ (fase van analyseren), ‘Wat de organisatie precies wil overbrengen?’ (fase van doelen stellen), ‘Wie wat gaat doen en in welk tijdschema?’ (fase van invoeren) en ‘Wat er goed en niet goed is gegaan bij de implementatie?’ (fase van evalueren) (zie §2.3.5).

Resultaten uit interviews en documenten:

Alle ondervraagde communicatiemanagers zien in dat een goed communicatiebeleid een voorwaarde is voor een effectieve implementatie van nieuw beleid. Echter niet alle communicatiemanagers zijn overtuigd van het feit dat het opstellen van een communicatieplan hierbij een handig hulpmiddel kan zijn.

azM: *“Ik maak niet een specifiek communicatiebeleidplan. Ik geloof daar ook niet in. Ik richt me vooral op het goed inrichten van de communicatiefunctie door het aanbrengen van logische en werkbare structuren. Deze moeten volledig zijn afgestemd op de behoefte aan communicatie in het azM en op de manier waarop het azM is georganiseerd. Inbedding van communicatie in het grotere geheel van de organisatie is mijn doel, met als resultaat een zo groot mogelijk bijdrage*

aan de realisatie van de algemene azM-doelstellingen. Voorkomen moet worden dat communicatie er maar een beetje ‘bijhangt’” (interview M. Lehmann 2006).

AMC: *“Nee, Ik geloof niet zo in HBO of WO pseudowetenschappen. Ik zie dus ook niets in communicatieplannen of zo. [...] De afgelopen jaren is hier een cultuur ontstaan waarbij alleen iets op papier wordt gezet als het echt niet anders kan. [...] Als we hebben afgesproken met z’n allen dat we dat gaan doen, dan gaan we dat ook gewoon doen” (interview J. Kortenray 2006).*

§4.3. Waar is het communicatiebeleid op gericht?

Volgens Schoemaker & Vos (1993) bepaalt een organisatie, aan de hand van een SWOT analyse van zowel de interne als externe omgeving, generieke doelstellingen en communicatiestrategieën. Deze generieke doelstellingen worden verder uitgewerkt in organisatiedoelstellingen die, de komende jaren, door elke afdeling binnen de organisatie behaald moeten zien te worden. Hoe deze organisatiedoelstellingen moeten worden behaald, wordt in het communicatiebeleid verder uitgewerkt (Schoemaker & Vos 1993; zie §2.3.5).

§4.3.1. Doelstellingen als basis voor het communicatiebeleid

Wil een organisatie communicatie als beleidsinstrument gebruiken, dan moeten het organisatie- en communicatiebeleid sterk samenhangen. Veel organisaties houden in hun meerjaren communicatieplannen te weinig rekening met de doelstellingen van de organisatie. Deze doelstellingen geven echter aan wat de belangrijkste problemen en uitdagingen van een organisatie zijn en vormen daarmee een goed vertrekpunt voor een communicatiemanager bij het opstellen van het communicatiebeleid en –doelstellingen (Schoemaker & Vos 1993).

Resultaten uit interviews en documenten:

Alle ondervraagde communicatiemanagers geven aan dat ook ‘hun vertrekpunt’ bij het vaststellen van het communicatiebeleid, in eerste instantie, bepaald wordt door de strategische doelstellingen van de organisatie.

Erasmus MC: *“Ten eerste werken wij via doelstellingen, elk jaar benoemen wij doelstellingen. Deze doelstellingen worden geformuleerd door de afdelingen en directies. De Raad van Bestuur kiest er hier enkele van uit die dan organisatiebreed worden uitgezet. [...] Ten tweede moeten we inspelen op actuele zaken en gebeurtenissen. Als laatste moeten we zorgen voor een goede pers. We moeten weer op hoofdlijnen goed zichtbaar en herkenbaar zijn voor het publiek” (interview H. Büller 2006).*

azM: *“De patiënt is de drijfveer van handelen en staat centraal in alles wat het ziekenhuis doet. Zijn behoeften staan voorop. ‘Serviceverlening geldt als onderscheidend vermogen van het azM’”* (Strategiedocument azM 2008 in Lehmann 2006: 9).

§4.3.2. *Gehanteerde communicatie-strategieën*

Na het vaststellen van de (strategische) doelstellingen, kiest de organisatie voor een (communicatie)strategie (zie ook figuur 12). *“Strategieën zijn beslissingsregels (aanpak in grote lijnen) die gehanteerd worden om de doelstellingen te bereiken”* (Schoemaker & Vos 1993: 72). Communicatiemanagers kunnen voor verschillende strategieën kiezen. Alle ondervraagde communicatiemanagers hebben in de eerste plaats voor een ‘positioneringsstrategie’ gekozen. Hiermee geven de verschillende UMC’s aan welk beeld zij naar de diverse publieksgroepen willen uitstralen.

Resultaten uit interviews en documenten:

De verschillende UMC’s lijken een beetje te balanceren tussen de stadia ‘Belang van merkwaarde’ en ‘Geïntegreerde aanpak’ (stadia van Caywood (1997) in Van Ruler (2003) zoals besproken in §2.3.2).

Erasmus MC: *“Eigenlijk worden de bestuurders nu pas, door druk van buiten, gedwongen om keuzes te maken. We moeten kiezen waar we ons mee gaan positioneren in de markt, zowel met het ziekenhuis als met de wetenschap. [...] We moeten ons nu vanuit de communicatie positioneren, ‘dit zijn wij’, ‘dit is onze identiteit, ons profiel’ en ‘dit doen wij’”* (interview M. de Spaey 2006).

AMC: *“We willen de naam ‘AMC’ in verschillende contexten (onder andere publieke lezingen, publiceren van boeken, mediaoptredens etc.) laten verschijnen. We willen ons profileren zonder dat we het expliciet zeggen* (interview J. Kortenray 2006).

Dat het positioneren van de **gehele** organisatie (het stadium ‘Geïntegreerde aanpak’) nog niet zo eenvoudig te verwezenlijken is, ziet ook Raad van Bestuur voorzitter Hans Büller, van het Erasmus MC, in.

Erasmus MC: *“Het zou voor het Erasmus MC schier onmogelijk zijn, om het beste ziekenhuis over alle 27 specialismen te zijn. Er zullen altijd een paar specialismen of afdelingen zijn die minder presteren. [...] Ook de manier van werken verschilt per specialisme of afdeling. Hoe de verschillende artsen en verpleegkundigen omgaan met hun rol van verantwoordelijkheid kan men niet zomaar over één kam scheren”* (interview H. Büller 2006).

§4.3.3. Samenhang met andere organisatieaspecten

“Communicatie is te beschouwen als een proces en als een integraal aspectensysteem binnen een organisatie. Als proces en als aspect heeft communicatie een sterke wederzijdse relatie met andere organisatieaspecten. [...] Strategisch management, structuur, macht, stijl van leidinggeven en cultuur zijn aspecten die de besturing van communicatie mogelijk maken” (Stoter 1997: 26; zie ook §2.3.4).

Resultaten uit interviews en documenten:

Dat communicatie naast een relatie met strategisch management ook samenhangt met andere organisatieaspecten zoals cultuur, structuur, macht en stijl van leidinggeven, onderschrijft ook het hoofd van Staf Concerncommunicatie in het UMC St. Radboud; Walter Verhoeven.

UMC St. Radboud: “De organisatiecultuur is hier een groot probleem. Doordat deze geen duidelijke gezagsstructuur heeft of niet hiërarchisch is opgesteld, zoals in de andere UMC’s, vinden sommigen het daarom hier maar een zootje. [...] Aan de ene kant kan dit voor problemen zorgen, zoals het debacle bij de hartchirurgie, aan de andere kant zorgt het ook voor veel energie, ondernemerschap, creativiteit en een plezierige mate van anarchie. [...] De organisatie is hierdoor echter wel moeilijk om aan te sturen (interview W. Verhoeven 2006).

§4.4. Welke communicatiemiddelen of -activiteiten worden ingezet om het communicatiebeleid te verwezenlijken?

Hoe het communicatiebeleid wordt uitgevoerd is aan de ene kant afhankelijk van de strategische keuzes die een organisatie maakt (zie eerdere bespreking in §4.2.) en aan de andere kant van de mogelijkheden en middelen die voor handen zijn. Deze middelen moeten zowel aansluiten bij het gevoerde beleid als bij de wensen en behoeften van de ‘klanten’ (Vos & Schoemaker 2002).

Zodra de doelstellingen en strategie helder zijn, kunnen deze worden vertaald in communicatiemiddelen. Voor welk communicatiemiddel uiteindelijk gekozen wordt, is afhankelijk van:

- De omvang van de doelgroep die je wilt bereiken;
- De frequentie van het aantal contacten in een periode;
- De duur van de periode.

Als het budget het toelaat, wordt er doorgaans voor een combinatie van middelen gekozen, omdat dit het effect van de boodschap kan versterken (Vos & Schoemaker 2002: 149).

Resultaten uit interviews en documenten:

Erasmus MC: “Ik realiseer me dat je dingen minstens drie keer op verschillende plekken moet uitleggen, wil je een kans hebben dat mensen er iets van weten” (interview H. Büller 2006).

§4.4.1. Aanwezige communicatiemiddelen of -activiteiten

Wat in de tabel hieronder opvalt, is dat de verschillende UMC's voornamelijk gebruik maken van communicatiemiddelen die gericht zijn op het informeren en/of beïnvloeden van grote groepen. Deze overvloedige keuze voor massacommunicatiemiddelen is aan de ene kant toe te wijzen aan de hogere kosten voor interpersoonlijke communicatie en aan de andere kant de behoefte bij de strategische top om zich als organisatie (zichtbaar) te profileren (Klaassen (2004) in Pol e.a. 2006).

Resultaten uit interviews en documenten:

	Erasmus MC	AMC	UMC St. Radboud	azM
MONDELING				
(Werk)overleggen/projecten	X	X	X	X
Bijeenkomsten	X	X	X	X
Introductie nieuwe medewerkers	X	X (mbv video)	?	?
Open dag	X	X	X	X
Oraties/promoties	X Medische oraties en promoties begeleiden	X Persvoorlichting	X Persvoorlichting	?
Symposium/congres /manifestatie/concert/lezing	X	X	X	?
SCHRIFTELIJK				
Brochure/folder	X	X	X	X
Jaarverslag	X	X (alleen digitaal)	X (alleen digitaal)	X
Nieuwsbrief	X	X	X	X
Persberichten	X	X	X	X
Publicatieborden	X	?	?	?
Intern magazine	X Scanner	X Status /AMC magazine	X Radbode/Plexus	X Summum Gazet
Extern magazine -verwijzers -studenten	X Monitor en nieuwsbrief EM. Magazine (via universiteit)	X AMC magazine AMC magazine	In ontwikkeling Radbode Radbode	X Summum Summum
-patiënten	?	Jaarschrift (beperkte oplage)	Radbode (plannen voor apart blad)	?
-overige doelgroepen	Monitor	AMC magazine	Radbode	Summum
Advertenties	X	X	X	X
DIGITAAL				
Knipselkrant/nieuwsarchief	X	X	X	X
Email	X	X	X	X
Internet	X	X	X	X
Intranet	X	X	X	X
HUISSTIJL				
Ontwerp en beheer	X Sinds 1993 nieuwe naam en logo ziekenhuis en universiteit	? Naam en logo zijn niet veranderd. Publiek heeft ziekenhuis en universiteit altijd al als één gezien	X Universiteit heeft in 1999 door fusie naam en logo aangepast (nu één met ziekenhuis)	X Logo mogelijk niet onderscheidend meer. Fusie met universiteit nog niet voltooid

Tabel 1. Communicatiemiddelenmatrix van de verschillende UMC's.

§4.5. Worden communicatiebeleid en communicatiemiddelen op de juiste manier ingezet?

“Over de waarde van communicatie als instrument om gedrag van mensen te beïnvloeden, bestaat in de praktijk veel onduidelijkheid en onzekerheid. Dat communicatie belangrijk is, wordt wel erkend, maar wat je er precies mee kunt bereiken wordt (ondanks aantoonbare resultaten uit sociaal-wetenschappelijke theorieën) zelden hard gemaakt” (Pol e.a. 2006: 2).

§4.5.1. Het inzetten van communicatiemiddelen in de praktijk

In de praktijk wordt onvoldoende rekening gehouden met de afstemming tussen de gebruikte communicatiemiddelen en het publiek. Veel communicatiecampagnes gebruiken bijvoorbeeld humor om hun boodschappen aan het publiek over te brengen. Bij een belangrijk onderwerp en/of een betrokken publiek kan humor echter de indruk wekken dat het onderwerp en/of het publiek niet serieus genomen wordt. Een ander groot nadeel van het gebruik van humor is dat de ‘grap’ niet altijd begrepen wordt (zie ook §2.2 en bijlage I).

Resultaten uit interviews en documenten:

Ook Hans Büller, de voorzitter van de Raad van Bestuur Erasmus MC, signaleert dat communicatie, zodra het middel niet aansluit bij het doel, minder effectief kan zijn.

Erasmus MC: “Sommige boodschappen worden hier in huis feilloos via mond-op-mond reclame verspreid. Het rare hiervan is echter, dat andere boodschappen waarvan je heel graag zou willen dat ze snel rond gaan, juist niet op deze manier worden verspreid” (interview H. Büller 2006).

§4.5.2. Het effect van communicatie vergroten door wetenschappelijke kennis

Het effect van communicatie is voor het management vaak onzeker. Deze onzekerheid is echter sterk te reduceren door het communicatiebeleid te baseren op wat er bekend is uit empirisch sociaal-wetenschappelijk onderzoek (Pol e.a. 2002: 32).

Sociaal-wetenschappelijke theorieën die het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag via communicatie bespreken zijn in §2.2 en de daarop volgende subparagrafen uitvoerig behandeld. Samengevat volgen hieruit de volgende punten:

- Om gedrag effectief te kunnen beïnvloeden is het van belang dat eerst wordt vastgesteld tot welk soort gedrag het te beïnvloeden gedrag behoort. Om gepland gedrag te kunnen beïnvloeden moeten namelijk andere technieken worden toegepast dan bij het beïnvloeden van automatisch gedrag;
- Analyseer vervolgens de rol van de verschillende gedragsdeterminanten; attitudes, sociale norm en ervaren controle. Alleen wanneer de attitude voor een alternatief positief is, én andere belangrijke mensen positief tegenover dit alternatief staan, én het

alternatief uitvoerbaar wordt geacht, zal een persoon de intentie hebben om voor het alternatief te kiezen en daarmee zijn/haar gedrag te veranderen (Pol e.a. 2002: 8). In eerste instantie spelen deze gedragsdeterminanten geen rol bij het beïnvloeden van automatisch gedrag. Zodra het automatische gedrag echter is ‘doorbroken’, kunnen deze gedragsdeterminanten wel van belang zijn bij het vormen van ‘nieuw’ of gewenst gedrag;

- Het is raadzaam om gedrag gelijktijdig op verschillende manieren te beïnvloeden. Naast het ‘doorbreken’ van het oude gedrag kunnen ook de attitude en/of omgeving bewerkt worden;
- Stem de wijze van communiceren af op de informatieverwerkingsprocessen van de te beïnvloeden doelgroep. Bepaal de informatiebehoefte en betrokkenheid bij het onderwerp en stem de gebruikte communicatiemiddelen hierop af. Bepaal ook of het onderwerp wordt gecommuniceerd via communicatie alleen, een mix van communicatie en dwang eventueel gecombineerd met sancties, of een mix van communicatie en voorbeeldgedrag eventueel gecombineerd met beloningen;
- Houd rekening met de beperkingen van massacommunicatiemiddelen. Massacommunicatie is minder effectief in het veranderen van gedrag, maar is wel goed inzetbaar om (reeds veranderd of goed) gedrag te bevestigen. Massacommunicatie is uitermate handig om een laag betrokken publiek te informeren. Bij een hoog betrokken publiek kunnen massacommunicatiemiddelen echter averechts werken. Groepsbijeenkomsten, bijvoorbeeld, geven een publiek de indruk dat ze geen inspraak hebben of dat enkel de meningen van de ‘hardste schreeuwers’ tellen.

Resultaten uit interviews en documenten:

In de praktijk blijkt dat de ondervraagde communicatiemanagers deze empirisch sociaal-wetenschappelijke kennis nauwelijks toepassen in hun werkzaamheden.

Erasmus MC: “Intuïtie is heel belangrijk maar ook pragmatisme; ‘Wat is het probleem en hoe gaan we dat oplossen?’ Daarbij kijken we ook naar de kansen die zich voordoen. [...] Je kunt je wel voeden met wetenschappelijke kennis maar dat staat zover van de praktijk af. [...] Je kan niet tegen bestuurders en afdelingshoofden zeggen: ‘jongens, dit heb ik in de wetenschap gelezen’, je moet je autoriteit gewoon verdienen. Laat zien wat je kan en wat de toegevoegde waarde is voor de organisatie en dan zullen ze communicatie gaan gebruiken. Een wetenschappelijk artikel helpt daar niet bij” (interview M. de Spaey 2006).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele auteurs en tijdschriften, waarvan de verschillende ondervraagde communicatiemanagers hebben aangegeven deze te hebben gelezen.

	Erasmus MC	AMC	UMC St. Radboud	azM
Literatuur bekend of gelezen	Van Riel Koeleman Mastenbroek Van den Bosch	Niet genoemd (Hij is erg sceptisch wat betreft theorie over beïnvloeden van kennis, houding of gedrag)	Groenendijk Steehouder Keuning Steur Van Woerkum Overduin	Van Riel Van Kralingen
Tijdschriften/vakbladen	Communicatie Andere bekende vakbladen	Niet specifiek genoemd	Communicatie De Journalist Klink	Adformatie Andere vakbladen (die niet alleen op communicatie gericht zijn)

Tabel 2. Overzicht van bekende auteurs en tijdschriften bij het communicatiemanagement.

De genoemde auteurs en tijdschriften behandelen de theorieën over communicatie, voorlichting en PR veelal met een praktische invalshoek. Theorieën die meer een achterliggende verklaring geven wat betreft het hoe en waarom van menselijk gedrag en de daaraan gekoppelde effectiviteit van communicatie worden, in de bovengenoemde literatuur, niet of slechts zijdelings besproken.

§4.5.3. Het belang van een goede voorbereiding en evaluatie

Zoals hierboven beschreven, is het effect van communicatie niet altijd even makkelijk te voorspellen voor het management. Om een communicatiemiddel dan toch effectief in te kunnen zetten, zijn een goede voorbereiding en een evaluatie achteraf, inherent aan het communicatieproces geworden. *“Een goed onderzoek levert een solide basis voor een beïnvloedingsstrategie en de uitvoering daarvan. Zonder goed kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek rotzooi je maar wat aan”* (Pol e.a. 2002: 17).

In de voorbereidingsfase of analyse worden gegevens verzameld over het te communiceren probleem en worden de verschillende doelgroepen gedefinieerd. Op basis van de informatiebehoefte van deze doelgroepen wordt er dan voor een bepaald communicatiemiddel of -middelen gekozen. Na afloop van de campagne wordt via een evaluatie de waardering en het uiteindelijke effect van de communicatie bij de doelgroep gemeten (Schoemaker & Vos 1993; Vos & Schoemaker 2002; zie ook §2.3.5).

Resultaten uit interviews en documenten:

Bijna alle ondervraagde communicatiemanagers geven aan dat een goede voorbereiding en een afsluitende evaluatie inderdaad van belang zijn voor een effectieve inzet van communicatiemiddelen. Ze hebben echter vaak de financiële middelen of mankracht er niet voor om elk probleem zo uitvoerig te onderzoeken.

Erasmus MC: *“Er is maar één manier om het gedrag van mensen te veranderen en dat is stimuleren, prikkelen en teruggeven wat men er van vindt. Vooral niet gaan vertellen wat ze, volgens jou, moeten doen want dat is dodelijk”* (interview H. Büller 2006).

Analyse/voorbereiding:

UMC St. Radboud: “Een communicatie-adviestraject bevat altijd een analyse; ‘Wat is het probleem?’, ‘Is het een communicatieprobleem?’, ‘Kunnen we het met communicatiemiddelen oplossen?’, ‘Zo ja welke?’, ‘Wat is het toereikende budget?’ en ‘Kunnen we toetsen of het gewerkt heeft?’ Dit proces vindt altijd plaats tussen de communicatieadviseur en de opdrachtgever” (interview W. Verhoeven 2006).

Doelgroepenanalyse:

AMC: “Een doelgroepenanalyse schept de illussie dat je al die doelgroepen op maat kan bedienen met onderwerpen die hun interesseren en daarmee kan beïnvloeden. [...] En wat zijn doelgroepen nu eigenlijk? Op een gegeven moment zit je in een doelgroep en voor je het weet zit je er niet meer in. Je bent bijvoorbeeld patiënt, je valt dan dus binnen de ‘doelgroep patiënten’. Na verloop van tijd ben je echter geen patiënt meer en val je dus weer buiten de ‘doelgroep patiënten’” (interview J. Kortenray 2006).

Uitvoering:

azM: “De organisatieleiding kan niet volstaan met het bekend maken van beleid. Zij moet inzicht bieden in de wijze waarop beleidsbesluiten tot stand komen en in de afwegingen die aan de besluiten ten grondslag liggen. Begrip en betrokkenheid van medewerkers liggen in het directe verlengde van elkaar. Het betekent dat beleidscommunicatie een constante flow moet hebben en zich niet behoort te beperken tot het uitventen van voldragen beleidsbesluiten” (Lehmann 2006: 12).

Evaluatie:

AMC: “Lezersonderzoeken liggen voor de hand, 1/3 zegt er moet meer sport in, 1/3 zegt alsjeblieft niet meer zoveel sport en 1/3 vindt het wel goed zo [...] Zaken die de Raad van Bestuur wil vermelden, worden toch in het magazine beschreven, ongeacht wat de lezers daarvan vinden. [...] Veel lezen en het bijhouden van meningen over het AMC van bijvoorbeeld journalisten, is belangrijker om het effect van onze communicatie te meten, dan een lezersonderzoek” (interview J. Kortenray 2006).

Erasmus MC: “Het belang van metingen wordt wel ingezien maar geld is een continu struikelblok. Het urgente verdringt het belangrijke” (interview M. de Spaey 2006).

§4.6. Hoe is de waardering van communicatie binnen de organisatie?

Tot voor kort werd communicatie in zorginstellingen alleen nog maar ingezet om het gezondheidsgedrag van patiënten te beïnvloeden. Vanwege de grote veranderingen in vooral de externe omgeving wordt het ‘communiceren’ in de gezondheidszorg steeds belangrijker.

Het besef dat communicatie belangrijk is voor de organisatie is in de laatste jaren wel gegroeid. Maar het besef dat de communicatiefunctie binnen een organisatie gebaseerd moet zijn op wetenschappelijke onderbouwingen om effectiever te kunnen worden ingezet, is nog lang niet overal geaccepteerd. Dit blijkt ook onder andere uit het feit dat er pas sinds enkele jaren gerichte communicatie-opleidingen worden gegeven op hogescholen en universiteiten. Binnen communicatiemanagement draait het om contact. Communicatiemanagement stuurt en adviseert de organisatie over haar contact met de interne en externe omgeving. Zodra er problemen optreden in dit contact tussen de organisatie en de omgeving is er communicatiemanagement nodig (Van Ruler 2003).

Resultaten uit interviews en documenten:

Omdat aan de ene kant communicatie nog steeds gezien wordt als een ‘vak’ dat iedereen kan uitoefenen en aan de andere kant communicatie alleen duidelijk op de voorgrond treedt bij problemen, zal de communicatiefunctie binnen een organisatie niet altijd even positief gewaardeerd worden.

Erasmus MC: “Er wordt wisselend gedacht over communicatie [...] Er is een heleboel ontevredenheid, omdat we heel veel ‘nee’ moeten verkopen en de medewerkers niet begrijpen waarom. [...] De afdelingen hebben vaak geen idee waar ons takenpakket uit bestaat en vellen daarom vaak snel een verkeerd oordeel. [...] alleen door je autoriteit te blijven verdienen zal de waardering met de tijd groeien” (interview M. de Spaey 2006).

Erasmus MC: “Communicatie is, net als de schoonmaak en de catering, bij uitstek een service waar iedereen een mening over heeft. Verder vinden ook veel mensen dat dit een afdeling is waar meer werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. Voor een deel is dit terecht en voor een deel is dit niet terecht. [...] Afdelingen die diensten verlenen die veel ingewikkelder lijken en daardoor niet door iedereen te overzien zijn, krijgen geen kritiek” (interview H. Büller 2006).

§4.6.1. Klantgericht werken

Communicatie is een dienstverlenende service binnen de organisatie. Dit betekent dat klantvriendelijkheid en klantgerichtheid belangrijke doelen van de communicatiefunctie zijn (Michels 1996).

Resultaten uit interviews en documenten:

Alle ondervraagde communicatiemanagers geven aan dat de ‘klant’ inderdaad centraal staat, maar dat de ingediende verzoeken wel kritisch bekeken worden.

UMC St. Radboud: “We hebben één supergrote klant: de Raad van Bestuur, en daarnaast nog enkele andere klanten. Deze klanten kunnen bij ons ‘inkopen’ en vormen onze markt. Net als een communicatie-adviesbureau, moeten we

onze markt zo goed mogelijk bedienen, in standhouden en waar mogelijk verruimen. Dit bereiken we door de klant tevreden te houden en hun behoeften te vertalen in diensten en producten. [...] Dit betekent echter niet ‘u vraagt wij draaien’, want soms vraagt de organisatie iets wat wij niet kunnen leveren” (interview W. Verhoeven 2006).

AMC: *“Wij staan open voor reacties van anderen. Dit betekent echter niet dat we een methodische klantvriendelijkheid nastreven; we nemen niet alles klakkeloos over, maar filteren de voor ons belangrijke informatie eruit” (interview J. Kortenray 2006).*

§4.6.2. Waardering door (top)management

“In veel organisaties wordt direct naar reclameachtige middelen gegrepen als het wenselijk is gedrag van groepen te beïnvloeden. Glossy folders en leuke campagnes kosten handen vol met geld. En alleen omdat ze besloten hebben in een campagne te investeren, zijn opdrachtgevers er vaak enthousiast over (effort justification)” (Pol e.a. 2002: 16).

Resultaten uit interviews en documenten:

In de ondervraagde UMC's zijn de opdrachtgevers meestal de Raad van Bestuur en de communicatieafdeling zelf. Volgens het principe van ‘effort justification’ is dus te verwachten dat de waarderingen, over communicatie in de organisatie, gegeven door de ondervraagde communicatiemanagers enigszins geflatteerd zijn. Alle ondervraagde communicatiemanagers hebben ‘de communicatiefunctie binnen hun organisatie’ beoordeeld met een ruim voldoende (7 tot 8). Of deze waarderingen ook door de rest van de organisatie worden gedeeld is niet onderzocht.

AMC: *“Het is algemeen bekend dat communicatie medewerkers het meest positief zijn over de mogelijkheden van communicatie” (interview J. Kortenray 2006).*

Verschillende communicatiemanagers zijn het erover eens dat de waardering binnen de organisatie nog verder zal kunnen toenemen door meer duidelijkheid te verschaffen in wat de communicatieafdeling voor ‘de klant’ kan betekenen, meer planmatig werken en meer investeren in mogelijkheden voor interne communicatieondersteuning.

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek heeft geprobeerd om met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden de volgende onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden:

‘In hoeverre zet het management van Universitaire Medisch Centra interne en externe communicatie in om hun organisatiedoelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg te verwezenlijken?’

De hoeveelheid aan informatie uit de verschillende UMC's en uit de wetenschappelijke literatuur is gegroepeerd over een aantal deelvragen. De conclusies van deze deelvragen zullen gezamenlijk tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag moeten leiden.

Conclusies naar aanleiding van de deelvragen:

‘Is communicatie goed vertegenwoordigd in de organisatie?’

In alle ondervraagde UMC's heeft communicatie een belangrijke plaats binnen de organisatie ingenomen, direct onder de Raad van Bestuur. Dit is, volgens de ondervraagde communicatiemanagers, de enige plek in de organisatie waar de functie van communicatie tot haar recht kan komen. Slechts weinig communicatiemanagers hebben een opleiding op het gebied van communicatie gevolgd. Hun achtergrondkennis is veelal gestoeld op ervaringen uit de journalistiek, persoonlijke eigenschappen of talent. De communicatieafdeling of stafdienst houdt zich met name bezig met uitvoerende taken. Communicatie speelt vooral een ondersteunende rol in het strategisch beleid van de organisatie. Het is het topmanagement (Raad van Bestuur) dat bepaalt wat er gecommuniceerd wordt. Momenteel richt communicatie zich vooral op het presenteren van de organisatie aan de buitenwereld. Ook de veelal minimale interne communicatie-activiteiten zijn hierop afgestemd.

‘Is er een communicatiebeleid aanwezig?’

Door de vele veranderingen in de gezondheidszorg is het voor een zorginstelling, zoals een UMC, ‘noodzakelijk’ om vast te stellen met welke problemen en uitdagingen de organisatie, in de komende periode, geconfronteerd wordt. Om deze problemen en uitdagingen, samen met de gekozen strategie te verwezenlijken en inzichtelijk te maken voor het management, medewerkers en andere betrokkenen, stellen veel communicatiemanagers een (al dan niet in een geschreven vorm) communicatiebeleid op.

‘Waar is het communicatiebeleid op gericht?’

Volgens de literatuur over communicatiemanagement, moet er voor een goed communicatiebeleid een sterke samenhang zijn met het gevoerde organisatiebeleid. De strategische doelstellingen die de organisatie heeft opgesteld, vormen, ook bij de ondervraagde UMC's, de basis voor het aanwezige communicatiebeleid. Deze doelstellingen zijn vaak opgesteld als reactie op veranderingen in de interne en externe omgeving van de organisatie. Alle ondervraagde communicatiemanagers geven verder, in zowel de interviews als in de organisatiebeleidsplannen, aan dat de organisatiedoelstellingen altijd gericht zijn op de kerntaken van een UMC; onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg.

Hoe de organisatie denkt deze doelstellingen uiteindelijk te bereiken, wordt bepaald door de gekozen communicatiestrategie. De ondervraagde UMC's richten zich met name op het kenbaar maken en versterken van het imago van de organisatie naar de buitenwereld. De organisaties streven hiervoor naar een eenduidige manier van positioneren (met behulp van een geïntegreerd organisatie- en communicatiebeleid). De ondervraagde UMC's concentreren zich hierbij voornamelijk op de externe communicatie. De interne communicatie wordt hier, vaak door gebrek aan budget, nauwelijks bij betrokken. De interne communicatie is echter niet minder belangrijk. Het uitdragen van een goed imago kan iedereen. Dit imago ook waarmaken, kan alleen wanneer het binnen de organisatie goed georganiseerd is. Het succesvol implementeren van de gekozen doelstellingen binnen de organisatie, is echter niet alleen afhankelijk van de gekozen strategie, ook andere organisatieaspecten zoals; de structuur, machtsverhoudingen, stijl van leidinggeven en heersende cultuur binnen de organisatie, spelen hierbij een belangrijke rol.

'Welke communicatiemiddelen of -activiteiten worden ingezet om het communicatiebeleid te verwezenlijken?'

De ondervraagde UMC's hebben de beschikking over verschillende mondelinge, schriftelijke en digitale communicatiemiddelen. Om het communicatiebeleid succesvol uit te voeren dienen communicatiemanagers de keuze van de gebruikte communicatiemiddelen af te stemmen op de behoeften van de 'klant'. In de praktijk wordt echter, vaak vanwege een gebrek aan kennis of beperkt budget, teruggegrepen op steeds dezelfde (combinatie van) massacommunicatiemiddelen om de boodschap over te brengen.

'Worden communicatiebeleid en communicatiemiddelen op de juiste manier ingezet?'

De ondervraagde UMC's hebben veelal alleen de beschikking over massacommunicatiemiddelen om het communicatiebeleid te verwezenlijken. Het gebruik van massacommunicatiemiddelen brengt, echter, een aantal beperkingen met zich mee. Het effect van massacommunicatiemiddelen blijft vaak beperkt tot het informeren van betrokkenen. In enkele gevallen kunnen massacommunicatiemiddelen ook worden ingezet om gedrag te beïnvloeden. De communicatiemanagers in de praktijk missen echter de benodigde kennis over hoe ze deze communicatiemiddelen op een succesvolle manier kunnen inzetten. Het beïnvloeden van gedrag van medewerkers en/of andere doelgroepen ('het ultieme doel') blijft hiermee veelal buiten beschouwing.

Behalve met het 'leren' van nieuwe kennis, kunnen communicatiemanagers ook via een goede voorbereiding en evaluatie het effect van hun communicatiebeleid vergroten. Hoewel enkele ondervraagde communicatiemanagers aangeven dat ze, een goede voorbereiding, doelgroepenanalyse of evaluatie achteraf weinig zinvol vinden, blijken ze hier, misschien onbewust, toch gebruik van te maken. De meeste UMC's kiezen voor de bekende methoden; zoals patiënten- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken of lezersonderzoeken. Het bijhouden en openstaan voor andermans meningen is echter ook een manier van evalueren, hetzij iets minder expliciet.

‘Hoe is de waardering van communicatie binnen de organisatie?’

Communicatie is een vakgebied dat zich pas sinds kort heeft ontwikkeld in de gezondheidszorg. Mede daardoor en mede door het feit dat communicatie een service verleent waar iedereen makkelijk over denkt en dus een mening over heeft, maakt dat de communicatiefunctie binnen een organisatie niet altijd positief wordt gewaardeerd. Doordat de communicatieafdeling binnen een UMC maar beperkte middelen en mankracht tot haar beschikking heeft, moet de afdeling vaak ‘nee’ verkopen aan haar klanten. Dit geldt met name voor dienstverlening en ondersteuning op het gebied van interne communicatie. De waarderingen over communicatie binnen de organisatie, gegeven door het top- en communicatiemanagement zelf, zijn waarschijnlijk geflatteerd. Doordat het top- en communicatiemanagement, ten opzichte van de rest van de organisatie, een beter beeld hebben van wat er met communicatie allemaal mogelijk is, zullen zij de communicatiefunctie positiever beoordelen.

Conclusie naar aanleiding van centrale onderzoeksvraag:

‘In hoeverre zet het management van Universitaire Medisch Centra interne en externe communicatie in om hun organisatiedoelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg te verwezenlijken?’

Communicatiemanagement is in de ondervraagde UMC’s steeds belangrijker geworden. Aan de ene kant doordat het ‘ziekenhuis-gedeelte’, door de veranderingen in het zorgstelsel en de invoering van marktwerking, veel meer moet concurreren met algemene ziekenhuizen, wil het haar patiënten behouden. Aan de andere kant doordat, vanaf 1994 de academische ziekenhuizen meer zijn gaan samenwerken met de medische faculteit en zich geleidelijk hebben ongevormd tot één organisatie; een UMC. Deze omvorming tot UMC heeft tot gevolg dat het vroegere academische ziekenhuis naast doelstellingen op het gebied van patiëntenzorg, nu ook doelstellingen op het gebied van onderwijs en wetenschappelijk onderzoek moet gaan opstellen. Verder heeft deze omvorming ook nog tot gevolg dat bijna alle academische ziekenhuizen van naam en/of logo zijn veranderd.

Op basis van bovenstaande argumenten is het dan ook niet zo raar dat de ondervraagde UMC’s, communicatie op dit moment, vooral inzetten om het imago van de organisatie duidelijker te positioneren. De ondervraagde UMC’s concentreren zich hierbij voornamelijk op de externe communicatie. Aan de interne communicatie die hierbij net zo, of misschien zelfs wel nog, belangrijker is, wordt minder aandacht geschonken. Een goed of sterk imago is echter méér dan alleen het uitdragen hiervan; de organisatie moet het ook kunnen waarmaken. Het strategisch beleid en de organisatiedoelstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg worden door het topmanagement (Raad van Bestuur) bepaald. Het communicatiemanagement heeft in het bepalen van dit strategisch beleid voornamelijk een ondersteunende rol. Het communicatiemanagement stelt, in samenspraak met de Raad van Bestuur, het communicatiebeleid (op basis van de organisatiedoelstellingen) op en de kiest de communicatiemiddelen, om dit beleid te verwezenlijken.

Voor de keuze van communicatiemiddelen, moeten de ondervraagde UMC's, zich vaak beperken tot massamedia. Het beïnvloeden van gedrag van zowel interne als externe doelgroepen, wat vaak het doel van het communicatiebeleid is, wordt door het gebruik van massacommunicatie enigszins bemoeilijkt. De beperkingen van massacommunicatie met betrekking tot het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag zijn echter met behulp van sociaal-wetenschappelijke inzichten gedeeltelijk te overkomen. Helaas hebben de communicatiemanagers in de praktijk, vaak geen weet van deze kennis of inzichten. Het effect van de ingezette communicatie voldoet, hierdoor, niet altijd aan de verwachtingen van het (communicatie)management, zelf, of van de rest van de organisatie.

Discussie en aanbevelingen

In dit onderzoek is het thema '*Hoe wordt communicatie als strategisch managementinstrument ingezet in UMC's?*' aan de hand van wetenschappelijke literatuur en verzamelde gegevens uit verschillende UMC's besproken. Om tot de hierboven gepresenteerde onderzoeksresultaten te komen, heeft de onderzoeker een aantal keuzes met betrekking tot het onderzoeksdesign, behandelde literatuur en onderzoeksmethoden gemaakt. Deze keuzes kunnen de uitkomsten van dit onderzoek enigszins hebben beïnvloed en worden daarom hieronder verantwoord. Ook zullen hieronder de relevantie van deze onderzoeksresultaten voor het communicatiemanagement in de praktijk en aanbevelingen voor verder onderzoek worden besproken.

Keuzes met betrekking tot gekozen onderzoeksdesign

De onderzoeker heeft ervoor gekozen om binnen dit afstudeeronderzoek de mogelijkheden van communicatie in zijn algemeenheid te bespreken. Dit houdt in dat er in dit onderzoek geen expliciet onderscheid is gemaakt tussen de verschillende interne en externe communicatiemogelijkheden. De onderzoeker is namelijk van mening dat beide vormen van communicatie belangrijk zijn bij strategisch management. Sterker nog, de onderzoeker is van mening dat interne en externe communicatie niet los van elkaar zijn te zien, ze zijn als het ware met elkaar verweven.

De centrale onderzoeksvraag is, om tot een antwoord hierop te kunnen komen, opgedeeld in zes deelvragen. De keuze van deze deelvragen is deels door de behandelde literatuur over communicatiemanagement en gedragsbeïnvloeding en deels door de verkregen informatie uit de UMC's, ingegeven. Een andere literatuurkeuze en/of andere interview-topics zouden mogelijk tot andere deelvragen kunnen leiden en daarmee de gevonden onderzoeksresultaten kunnen wijzigen.

Bij de bespreking van de resultaten heeft de onderzoeker ervoor gekozen om alleen citaten van de ondervraagde communicatiemanagers en voorzitter Raad van Bestuur te vermelden. Informatie uit de diverse documenten en de interviews van de andere communicatiemedewerkers in het Erasmus MC zijn slechts als naslagwerk gebruikt. Het citeren van meerdere bronnen zou, volgens de onderzoeker, de bespreking van de resultaten minder overzichtelijk maken.

Keuzes met betrekking tot behandelde literatuur

Voor dit onderzoek heeft de onderzoeker gezocht naar literatuur op het gebied van communicatieprocessen, communicatiemogelijkheden voor gedragsbeïnvloeding en communicatiemanagement.

De onderzoeker is, in eerste instantie, voor de keuze van literatuur over communicatie en gedragsbeïnvloeding afgegaan op de aanwijzingen en kennis van haar afstudeerbegeleider. Via de in deze literatuur gebruikte referenties heeft de onderzoeker haar literatuuronderzoek verder uitgebreid. In dit onderzoek staat, echter, voornamelijk de literatuur van Pol e.a. centraal. De onderzoeker had hiervoor in de plaats ook aan de boeken van A. Dijksterhuis of H.A.M. Wilke kunnen refereren. Deze auteurs hebben ook getracht communicatie en (sociaal) psychologische aspecten van gedragsbeïnvloeding samen te voegen, maar beperken zich hierbij vaak tot één soort gedrag. Pol e.a. bespreken daarentegen, als één van de weinigen, zowel de beïnvloeding van gepland als automatisch gedrag. In Pol e.a. wordt echter wel naar Dijksterhuis en Wilke verwezen.

Voor literatuur over communicatiemanagement, heeft de onderzoeker gekozen voor veelal 'populaire' of (in de praktijk) bekende auteurs. De onderzoeker heeft voor deze auteurs gekozen omdat deze onderwerpen behandelen die aansluiten bij wat er in de praktijk gebeurt. Een bespreking van andere auteurs zou mogelijk meer of minder verschillen en overeenkomsten met de informatie uit de interviews kunnen opleveren en daarmee de onderzoeksresultaten kunnen wijzigen.

Literatuur uit de meer wetenschappelijke communicatietijdschriften is door de onderzoeker niet in dit onderzoek betrokken. Simpel weg, omdat de in deze artikelen behandelde theorie door de onderzoeker slecht te begrijpen was en deze theorie niet bijdroeg aan dit onderzoek.

Consequenties voor generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten

De keuzes die de onderzoeker gemaakt heeft, ten aanzien van de respondenten kunnen mogelijk de generaliseerbaarheid van de gevonden onderzoeksresultaten beperken. De respondenten van de verschillende UMC's zijn benaderd, omdat zij via het internet duidelijke contactgegevens presenteerden. Het duidelijk presenteren van gegevens aan de buitenwereld zou impliciet kunnen betekenen dat deze UMC's al meer openstaan voor het belang en de mogelijkheden van communicatie dan de overige UMC's

Door tijdsgebrek en andere praktische redenen (zie §3.4) heeft de onderzoeker slechts één voorzitter van de Raad van Bestuur geïnterviewd. De onderzoeksresultaten met betrekking tot de werkzaamheden of meningen van het topmanagement zijn daarmee niet voldoende onderbouwd en mogen hierdoor niet worden generaliseerd naar het topmanagement van de andere UMC's.

De onderzoeksresultaten kunnen ook niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere soorten zorginstellingen. UMC's hebben ten opzichte van andere zorginstellingen een aantal unieke kenmerken waardoor de bevindingen uit dit onderzoek ook niet zonder meer te vergelijken zijn met bevindingen van soortgelijk onderzoek in andere zorginstellingen.

UMC's hebben namelijk andere doelstellingen en andere doelgroepen en zijn veel groter, dan de meeste andere zorginstellingen. Met name deze grootte maakt de organisatie log en enigszins star, waardoor veranderingen slechts moeizaam en erg langzaam tot stand kunnen komen.

De gevonden onderzoeksresultaten zijn ook niet te generaliseren naar het communicatiemanagement in organisaties buiten de gezondheidszorg. Zorginstellingen hebben namelijk een hele andere structuur en cultuur. In tegenstelling tot het bedrijfsleven zijn niet de managers maar de artsen 'de baas' in de organisatie. Verder leveren zorginstellingen een bijzonder product; bieden van goede zorg /kwaliteit van leven. Alle beslissingen op strategisch niveau zijn gericht op het bieden van een zo goed mogelijke zorg aan iedereen. Dit beperkt enigszins het handelen van de organisatie. Zij kunnen hierdoor bijvoorbeeld niet zomaar afdelingen sluiten of diensten afstoten wanneer deze slecht presteren.

Beantwoord dit onderzoek de gestelde onderzoeksvraag?

De onderzoeker heeft met behulp van interviews en documentenanalyse geprobeerd een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. De verzamelde gegevens beantwoorden de gestelde onderzoeksvraag echter maar ten dele. De onderzoeker had de geïnterviewde communicatiemanagers over een aantal onderwerpen meer moeten doorvragen. Verder had de onderzoeker ook meer topmanagement (Raad van Bestuur) moeten interviewen om de relatie tussen communicatie en strategisch management duidelijker te maken.

De onderzoeker had meer moeten doorvragen over;

- De kennis waarop de communicatiemanagers hun beslissingen of beleid baseren; De onderzoeker heeft niet goed onderzocht welke kennis in de praktijk wordt toegepast. De onderzoeker heeft alleen naar auteurs of titels van boeken gevraagd om de basis van hun kennis in te schatten. Als de onderzoeker communicatiemanagers gevraagd zou hebben hoe zij specifieke communicatievraagstukken in de praktijk aanpakken, dan had dat waarschijnlijk meer inzicht in de toegepaste kennis kunnen opleveren. Hiervoor zou de onderzoeker dan wel goede voorbeelden van communicatievraagstukken uit de praktijk, die in elke UMC voorkomen, voorhanden moeten hebben.
- De relatie tussen de ingezette communicatiemiddelen en een specifiek communicatievraagstuk;

Er is in dit onderzoek onvoldoende naar voren gekomen welke communicatiemiddelen de communicatiemanagers inzetten om een bepaald communicatievraagstuk op te lossen. Deels heeft dit samenhang met het hierboven beschreven punt van gebrek aan inzicht van toegepaste kennis. Ook hierbij zouden goede voorbeelden meer inzicht in de werkwijzen van de communicatiemanagers in de praktijk kunnen geven.

- De vragen naar waardering van communicatie binnen de organisatie; De onderzoeker had in plaats van naar waardering naar verwachtingen over het communicatiebeleid moeten vragen. Voldoen het communicatiebeleid en de communicatiemiddelen aan de verwachtingen van het management? Leveren het

opgestelde communicatiebeleid en de gekozen communicatiemiddelen uiteindelijk op wat men oorspronkelijk voor ogen had? Zo niet, wat doet men dan met deze kennis?

Het vragen naar de waardering van communicatie binnen de organisatie, zoals deze tijdens dit onderzoek gesteld zijn, leveren geen bijdrage aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Als men toch geïnteresseerd is naar deze waarderingen dan kan men hiervoor beter een vragenlijst onder de medewerkers van de betreffende UMC verspreiden.

Relevantie van gevonden onderzoeksresultaten voor praktijk

Dit afstudeeronderzoek zal worden verstuurd naar de communicatiemanagers die hebben deelgenomen aan het tot stand komen van dit onderzoek. Dit onderzoek zal hen meer inzicht kunnen verschaffen in de theorieën op het gebied van communicatie en gedragsbeïnvloeding. De onderzoeker is van mening dat communicatiemanagers door het toepassen van deze kennis hun communicatiebeleid en –middelen effectiever kunnen inzetten. Communicatie kan via deze kennis meer mogelijk maken en beter aan de verwachtingen van het management en de rest van de organisatie voldoen.

Verder kan dit onderzoek de communicatiemanagers wijzen op de overeenkomsten en verschillen die er zijn tussen wat de verschillende auteurs onder communicatie verstaan en wat zij (de praktijk) onder communicatie verstaan. In dit onderzoek zijn veel overeenkomsten gevonden tussen de behandelde literatuur en praktijk. Op het gebied van het opstellen en schrijven van communicatieplannen zijn de praktijk en de theorie het, echter, niet altijd met elkaar eens.

Als laatste geeft dit onderzoek, aan de verschillende communicatiemanagers, een goed beeld van hoe communicatie in andere UMC's wordt ingericht en ingezet. Mogelijk leidt dit tot een dialoog waarin de verschillende communicatiemanagers van elkaars ervaringen kunnen leren.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek over communicatie als strategisch managementinstrument in UMC's zullen ook de andere UMC's in het onderzoek moeten worden betrokken. Binnen deze UMC's zullen dan zowel het hoofd van de communicatieafdeling als de voorzitter van de Raad van Bestuur moeten worden geïnterviewd. Het is ook aan te raden om contact op te nemen met de NFU (Nederlandse Federatie UMC's). Het NFU fungeert als een soort koepelorganisatie voor de verschillende UMC's en heeft in deze functie wellicht invloed op het gehanteerde communicatiebeleid van een UMC.

Om het effect van communicatie verder te onderzoeken kunnen communicatiemanagers zelf bijvoorbeeld een voor- en nameting uitvoeren. Hiervoor moeten zij dan hun verwachtingen met betrekking tot een communicatievraagstuk, voorafgaande aan de meting noteren. Daarna behandelen zij dan dit communicatievraagstuk zoals zij altijd doen en met behulp van een nieuwe aanpak. Na een afgesproken periode kunnen ze dan het effect van communicatie van zowel de 'oude' methode als de nieuwe aanpak, meten en dit vergelijken met hun vooraf vastgestelde verwachtingen. De methode die beter aansluit bij de verwachtingen zal dan vaker

kunnen worden ingezet. Zo'n voor- en nameting kost de organisatie wel veel tijd en geld. Het effect van de nieuwe aanpak is niet altijd even goed te voorspellen en het kan hierdoor dus voorkomen dat het communicatievraagstuk niet wordt beantwoord.

Naast dat het effect van communicatie in een organisatie kan worden gemeten, kan dit effect ook tussen organisaties worden vergeleken. Eén organisatie pakt een communicatievraagstuk op manier A aan en een tweede organisatie pakt een soortgelijk communicatievraagstuk op manier B aan. Deze twee manieren kunnen dan na een vastgestelde periode met elkaar vergeleken worden. Het nadeel aan deze methode is dat verstorende variabelen niet uit te sluiten zijn. Je hebt hierbij onder andere te maken met verschillende actoren, verschillende organisatiestructuren, verschillende organisatieculturen, verschillende middelen en verschillende manieren van evaluatie. Willen de organisaties toch kunnen vergelijken dan moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden over de te hanteren middelen en methoden.

Bibliografie

Literatuur:

- Bomhoff, E.J. 2002. *Meer markt in de gezondheidszorg: mogelijkheden en beperkingen*. [Internet]. Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. Bereikbaar op [http:// www.rvz.net](http://www.rvz.net)
- Cialdini, R.B. 2001. *Invloed. Theorie en praktijk*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds. (4^{de} druk).
- Creswell, J.W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches*. London: Sage publications Ltd.
- Edelman Bos, J.B.M. 1987. *Strategisch management in de gezondheidszorg: mission impossible?* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Finlay, P. 2000. *Strategic management: an introduction to business and corporate strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kardes, F.R. 2002. *Consumer behavior and managerial decision making*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education Inc. (2nd edition).
- Keenan, K. 1997. *Communiceren*. Leiden: Uitgeverij Krikke c.s.
- Maso, I. & A. Smaling. 2004. *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom. (2^{de} druk).
- Metaal, N., J. Jansz & A. Fischer. 1994. *Psychologie: de stand van zaken*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers BV.
- Michels, W.J. 1996. *Basisboek communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Pol, L.R., C.E. Swankhuisen & B.M. Fennis. 2002. *Communicatie en gedragsbeïnvloeding*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Pol, L.R., C.E. Swankhuisen & P. van Vendeloo. 2006 (nog te verschijnen). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie: mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Uitgeverij Coutinho. (In dit onderzoek is verwezen naar de concept-versie van dit boek).
- Ruler, A.A. van. 1996. *Communicatiemanagement in Nederland: een verkenning naar de visie van communicatiemanagers op de inhoud van hun beroep*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ruler, A.A. van. 2003. *Strategisch management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom-Kluwer. (3^{de} druk).
- Schut, F.T. 2003. *De zorg is toch geen markt? Laveren tussen marktfaalen en overheidsfaalen in de gezondheidszorg*. Rotterdam: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg, Erasmus MC.
- Segers, J. & Hutjes, J. 1999. *De gevalstudie*. Hoofdstuk 11 in: Segers J. Methoden voor de Maatschappijwetenschappen. Assen: Van Gorcum; 339-366.
- Schoemaker, H. & M.F. Vos. 1993. *Communicatiemanagement voor organisaties*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Stoter, A. 1997. *De communicerende organisatie: Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

- Vos, M. & H. Schoemaker. 2002. *Geïntegreerde communicatie: Concern-, interne en marketingcommunicatie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV. (4^{de} druk).
- Wester, F. & V. Peters. 2004. *Kwalitatieve analyse: uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Zimbardo, P., M. McDermott, J. Jansz & N. Metaal. 1995. *Psychology: A European text*. Londen: Harper Collins Publishers Ltd.

Afgenomen interviews:

- F. Balvert, teamleider Pers- en wetenschapsvoorlichting Erasmus MC Rotterdam, interview afgenomen op 29-03-2006.
- E. Brand, teamleidster patiëntencommunicatie Erasmus MC Rotterdam, interview afgenomen op 21-03-2006.
- H. Büller, voorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC Rotterdam, interview afgenomen op 27-03-2006.
- E. Hilgers, teamleider media en producties Erasmus MC Rotterdam, interview afgenomen op 30-03-2006.
- J. Kortenaar, hoofd interne en externe communicatie en voorlichting AMC, interview afgenomen op 22-06-2006.
- M. Lehmann, interim hoofd stafdienst communicatie en patiëntenmarketing azM, interview via email ontvangen op 04-07-2006.
- P. Roodenburg, teamleidster corporate communicatie Erasmus MC Rotterdam, interview afgenomen op 22-03-2006.
- M. de Spaey, hoofd communicatie Erasmus MC Rotterdam, interview afgenomen op 22-03-2006.
- W. Verhoeven, directeur stafconcern communicatie St. Radboud Nijmegen, interview afgenomen op 29-06-2006.

Documenten uit de organisaties:

- Afdeling Communicatie Erasmus MC. 2006a. (16-02-2006). Leidraad communicatieplan: Stappenplan voor het opstellen van een communicatieplan.
- Afdeling Communicatie Erasmus MC. 2006b. Opzet jaarplan 2006 communicatie.
- Afdeling Communicatie Erasmus MC. (jaartal niet bekend). Communicatiemiddelenmatrix.
- Lehmann, M. 2006. (01-02-2006). 60-dagen notitie Communicatie als managementdiscipline in het azM: 'Scoren met een nieuwe speelstijl'.
- Raad van Bestuur AMC. 2006. De toekomst van de academische geneeskunde in het AMC: Strategische doelstellingen 2006-2010.
- Raad van Bestuur azM. 2004. 'azMove': Vernieuwend in zorg en leren. Visiedocument azM 2008. (dit visiedocument is een bewerkte versie van het gelijknamige strategiedocument en is bereikbaar op het internet via <http://www.azmove.nl/cms/wp-content/visiedocument.pdf>)
- Raad van Bestuur Erasmus MC. 2004. Koers '08: Gewoon Beter! Strategisch perspectief 2004-2008 voor het Erasmus MC.

- Raad van Bestuur UMC St. Radboud. 2002. Koers op kennis - kennis op koers: Strategisch beleidsplan.
- Staf concerncommunicatie UMC St. Radboud. 2003. Staf concerncommunicatie.
- Verhoeven, W. 2002. (01-12-2002). Notitie Communicatiebeleid.

Overige bronnen:

- Intranet Erasmus MC.

Bijlage I. Kenmerken van een boodschap

Kenmerken boodschap	Hoge betrokkenheid publiek	Lage betrokkenheid publiek
<i>Sterke argumenten in boodschap</i>	De boodschap moet sterke argumenten bevatten anders voelt het publiek zich niet serieus genomen	Sterke argumenten overtuigen het publiek
<i>Zowel positieve als negatieve argumenten noemen</i>	Het noemen van positieve en (licht) negatieve argumenten vergroot de geloofwaardigheid van boodschap	Enkel en alleen positieve argumenten noemen, het noemen van negatieve argumenten kan de opinie negatiever maken
<i>Sterke argumenten aan begin of aan einde betoog noemen</i>	Publiek is aandachtig genoeg om de gehele boodschap te horen of lezen. Sterke argumenten kunnen aan het einde van het betoog worden genoemd	Publiek is niet aandachtig genoeg om hele betoog te willen horen of lezen. Sterke argumenten aan het begin van het betoog maakt dat mensen de rest ook geloven. Het vormen van een snel oordeel kan echter ook tegenstrijdig werken, je hebt geen tijd om dit oordeel om te buigen
<i>Humor in boodschap</i>	Humor kan verkeerd begrepen worden. Zeker bij een betrokken publiek kan humor ervoor zorgen dat ze zich niet serieus genomen voelen	Creativiteit zorgt dat de boodschap opvalt en stimuleert de perifere informatieverwerking
<i>Lengte van boodschap</i>	Alle informatie moet gepresenteerd worden. Een korte boodschap wekt de indruk dat er informatie wordt achtergehouden	Een korte boodschap wordt sneller gelezen of beluisterd
<i>Structuur van boodschap</i>	Duidelijke structuur maakt de boodschap beter te begrijpen	Duidelijke structuur maakt boodschap beter te begrijpen en vergroot kans dat boodschap gelezen of beluisterd zal worden
<i>Winst- of verlies perspectief kiezen</i>	Kan voor beide perspectieven gekozen worden, een verlies perspectief komt wel geloofwaardiger over dan alleen een positief verhaal	Een verlies perspectief zorgt voor een hogere betrokkenheid van het publiek, het maakt ze meer alert. Door negatieve gevolgen te overdrijven verlies je geloofwaardigheid en de aandacht
<i>Betrekken bij implementatie van nieuw gedrag</i>	Mee laten denken over hoe nieuw gedrag binnen hun eigen situatie kan worden geïmplementeerd, vergroot de kans op blijvende gedragsverandering	Mee laten denken over hoe nieuw gedrag binnen hun eigen situatie kan worden geïmplementeerd, vergroot de kans op blijvende gedragsverandering en vergroot betrokkenheid bij onderwerp
<i>Extremiteit van boodschap</i>	Boodschappen die sterk afwijken van de opinie van het publiek zijn niet effectief. Beter is het om een boodschap aansluitend bij het publiek te formuleren met enkele afwijkende punten	Boodschappen die sterk afwijken van de opinie van het publiek zijn niet effectief. Beter is het om een boodschap aansluitend bij het publiek te formuleren met enkele afwijkende punten

Tabel 1. Kenmerken van een boodschap (Pol e.a. 2006).

Bijlage II. Topiclist

Topiclist gebruikt als leidraad bij de verschillende interviews

Inleiding /beeldvorming communicatie in organisatie

- Voorstellen
- Functie, taken, verantwoordelijkheden geïnterviewde
- Achtergrond/opleiding van geïnterviewde, hoelang al werkzaam in communicatiefunctie?
- Positie communicatie in organisatie. Welke gebieden? Hoeveel medewerkers?
Competenties/opleiding van de medewerkers?

Beleid /doelen

- Instrumenten communicatie, communicatieplannen aanwezig (strategische/beleidsplannen of operationele plannen)? Hoe worden deze ingezet?
- Waar zijn deze instrumenten op gebaseerd?
- Welke communicatiedoelen heeft organisatie? Zijn deze afgeleid van organisatiedoelen (de goede dingen doen = strategisch vastgesteld in beleidsplannen)?
- Worden communicatiedoelen behaald (de dingen goed doen = management) en geëvalueerd?

Niveau kennis mogelijkheden communicatie

- Bent u bekend met theorieën over beïnvloeden kennis, houding en gedrag? Hoe uit zich dat? Maakt u gebruik van doelgroep analyse?
- Hoe houdt u uw kennis over communicatiemogelijkheden bij?

Waardering

- Waardering communicatie vanuit organisatie, Waarom tevreden /ontevreden? Oorzaak?
- Persoonlijke waardering communicatie. Waarom tevreden /ontevreden? Oorzaak?

Verwachtingen

- Verwacht u grote veranderingen of ontwikkelingen met betrekking tot communicatie in toekomst? Waarom? Hoe zal het zich ontwikkelen?

Afsluiting

- Iets vergeten /dingen aan toe te voegen?

(de gegevens uit de verschillende interviews staan samen met de gegevens uit de ontvangen documenten gegroepeerd per UMC in de Analyse Matrix (bijlage III))

Bijlage III. Analyse matrix

(Deze gegevens zijn uitvoeriger, aan de hand van een aantal deelvragen, beschreven in het hoofdstuk Resultaten)

	Erasmus MC	AMC	UMC Nijmegen	Academisch ziekenhuis Maastricht
Communicatieteam	34 medewerkers	17 medewerkers	18 medewerkers	17 fte
Communicatie opleiding medewerkers	Alleen corporate team Rest bijna allemaal journalisten	Nee, pseudowetenschap Schrijven is het belangrijkste, maakt ook gebruik van freelance journalisten	Directeur heeft zelf letterkunde gedaan. In zijn tijd was er nog geen communicatieopleiding, heeft wel als docent communicatie les gegeven. Rest van team academisch geschoold en voor nieuwe medewerkers communicatieopleiding vereist	Directeur zelf is jurist en bedrijfseconoom. Medewerkers zijn fotograaf, grafisch ontwerper of audiovisueel medewerker Interim directeur aangesteld van dec 05 tot dec 06
INDELING COMMUNICATIEGEBIEDEN				
Patiëntcommunicatie	Onderdeel van team	Apart	Onderdeel van team, 2 beleidmedewerkers die materiaal maken en een voorlichtingscentrum waar patiënten terecht kunnen in hal ziekenhuis	Servicebureau en patiëntenmarketing zijn onderdelen van directie
Studenten werving	Onderdeel van team	Apart	Apart in universiteit	Apart in universiteit, is nog laatste academisch ziekenhuis die nog niet is omgevormd tot UMC. 2007/2008 zullen medische faculteit en gezondheidswetenschappen fuseren met azM
Persvoorlichting	Ja	Ja	Ja	Ja
Wetenschap promoten	Ja, promoties en oraties	Ja, in pers (promoties en oraties) en met lezingen	Ja, promoties en oraties	?
Interne communicatie	Alleen organisatie breed, afdelingen moeten het zelf regelen. Wel begeleiding bij projecten	Alleen organisatie breed	Alleen organisatiebreed, kan wel worden ingehuurd op basis doorbelasting of declaratie 'uurtje factuurtje'	In notitie noemt directeur dat afdelingen ondersteuning moeten krijgen op communicatiegebied. Waarschijnlijk gaat dit dan op declaratiebasis

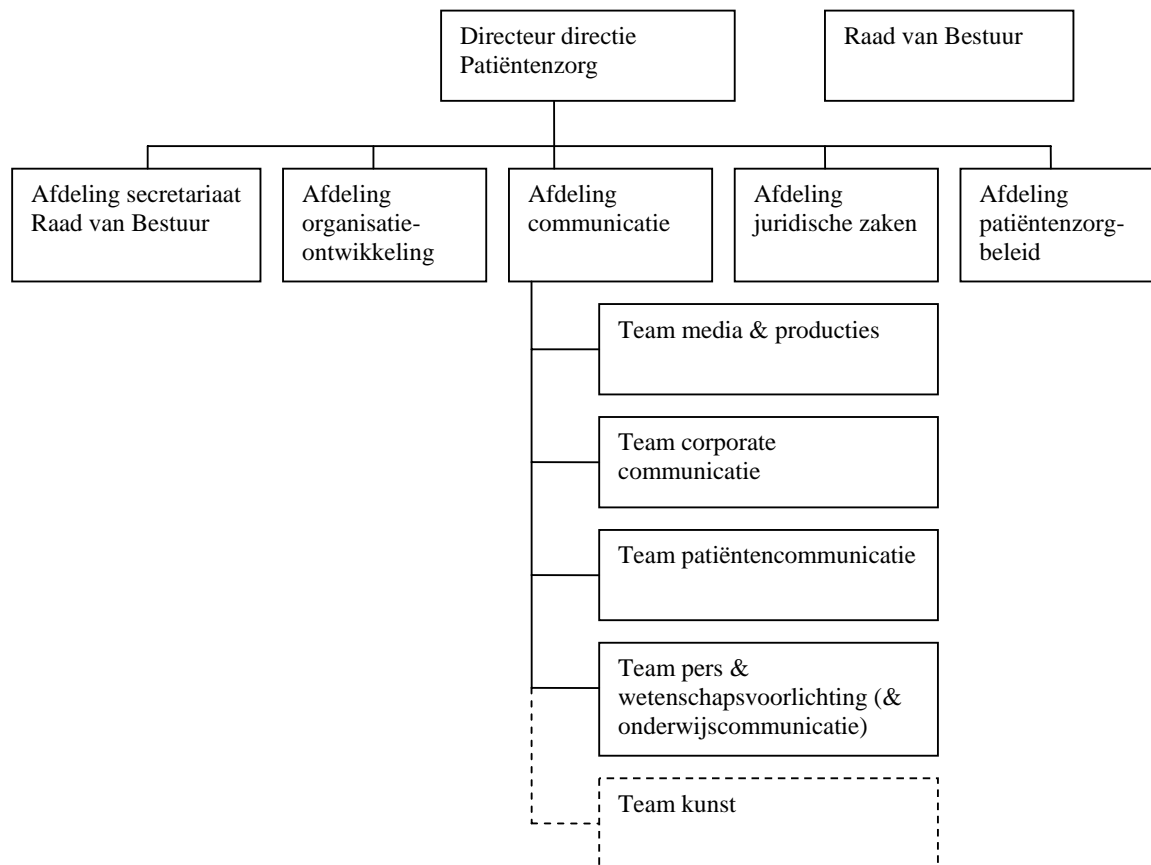
PLAATS IN ORGANISATIE				
Direct onder RvB	Ja, zit ook bij bestuursvergaderingen	Ja, heeft dagelijks contact met voorzitter en zit ook bij bestuursvergaderingen	Ja, RvB is pas gevallen en heeft pas aantal dagen geleden kennis gemaakt met hoofd communicatie. In tussentijd was decaan interim RvB	Ja sinds kort valt communicatie onder voorzitter. Voorheen viel PR en voorlichting onder secretaris RvB
Verwachtingen van communicatie bij topmanagement				
COMMUNICATIEDOELEN				
Organisatie doelstellingen	Naamsbekendheid, bejegening patiënten verbeteren, investeren in onderwijs, wetenschap en onderzoek op peil houden	'toppositie' in Nederland behouden. Niveau bladen behouden. Naam AMC buiten ziekenhuis proviëren.	Imago verbeteren. Meer aandacht aan onderzoek geven. Internationaal gezien worden als 1 organisatie met universiteit	UMC worden. Identiteit in stand houden.
Kerntaken	Onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg	Wetenschap, onderwijs, patiëntenzorg en kunst	Onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg	Wetenschap, patiëntenzorg en PGB onderwijs
Communicatiedoelen afgeleid van organisatiedoelen?	Ja	Ja	Ja	Ja
Imago gericht	Ja	Ja, AMC is bekend doordat het veel vooroploopt en in hoofdstad ligt dus minder gericht op naamsbekendheid	Ja, zeker hot item nu met slechte publiciteit cardiologie	Ja
COMMUNICATIE-DOCUMENTEN				
Communicatiebeleidsplan	Ja	Niet aanwezig, niet schrijven maar doen	Ja, gericht op 2003-2004. is momenteel bezig met schrijven nieuwe versie	Geloof hier niet echt in, heeft wel werkstructuur mbv notitie uiteengezet. Streeft naar bereiken organisatiedoelstellingen door communicatie overal bij te betrekken. 'Communicatie moet er niet zomaar bij hangen'
Andere beleidsdocumenten	Ja	Niet aanwezig, niet schrijven maar doen	Veel voorlichtingsmateriaal. Ook boekje over taken en gezichten van stafconcern communicatie voor medewerkers	Ja
COMMUNICATIEMIDDELEN				

Extern magazine	Monitor	AMC magazine	In ontwikkeling (Radbode wordt momenteel ook naar externe doelgroepen verstuurd)	Summum (bestaat pas sinds kort)
Intern personeelsblad	Scanner	Status en AMC magazine	Radbode (=intern magazine) Plexus (gericht op verpleegkundigen en paramedici)	Summum Gazet (vervanging van Mediaanblad)
Blad voor verwijzers	Is extern magazine en nieuwsbrief	Is extern magazine	Radbode (=intern magazine)	Is extern magazine
Blad voor studenten	Is extern magazine, universiteit geeft ook nog apart magazine uit	Is extern magazine	Radbode (=intern magazine)	Is extern magazine
Jaarverslag	Ja	Alleen digitaal geld uitgespaart voor patiëntenblaadje	Dit jaar alleen digitaal. Geld is besteed aan blaadje met hoogtepunten van jaar van en voor medewerkers	Ja
Externe evenementen	Ja wetenschapsmanifestatie (1 x per 2 of 3 jaat)	Ja, lezingen anatomische lessen en Anna van Reij lezingen Publiceren van boeken, gepresenteerd op deze lezingen Koppeling met kunst	Lezingen en concert (ism studentenorkest)	?
Huisstijl ontwerp en beheer	Ja	?	Ja, universiteit heeft naam veranderd naar Radboud (nu meer één geheel)	Ja, logo is misschien niet onderscheidend meer genoeg
Media-aandacht		AMC vaak achtergrond voor bekende Nederlanders	Cardiologie-affaire	?
KENNIS OVER COMMUNICATIE AANWEZIG EN TOEGEPAST?				
Weet verschil tussen kennis, houding en gedrag beïnvloeden	Ja, hebben communicatiematrix ontwikkeld. In praktijk gebeurt nog veel op intuïtie en pragmatisme	Weet het wel, maar doet er weinig mee	Ja, heeft zelf lesgegeven.	Op basis van gelezen literatuur vrijwel alleen geïnteresseerd in reputatiemanagement en positionering. Zoekt heel erg link tussen communicatie en marketing
Houdt kennis op peil	Leest weleens wat. Boeken: Van Riel, Koeleman, Mastenbroek, Van den Bosch Tijdschriften: communicatie en	Niet specifiek	Leest vakbladen en boeken. Tijdschriften: Communicatie, De Journalist, Klink. Boeken van: Groenendijk,	Leest vakbladen die zich niet alleen op communicatie richten, bijv. tijdschrift Adformatie Onderhoud contacten met

	andere vakbladen		Steehouder, Keuning, Steur, van Woerkum, Overduin. Overige boeken: Berenschot, Vasterman, Molenaar.	communicatieadviesbureaus. Noemt van Riel en Kralingen
Doelgroepenanalyse	Ja	Onzin	Ja	?
Evaluatie communicatie doelen/middelen	Ja lezersonderzoek Patiëntenquêtes	Nog niet	Lezersonderzoek Patiënttevredenheidsquêtes Medewerkerstevredenheid	?
WAARDERING	In organisatie goed, weten afdeling steeds meer te vinden	In organisatie goed, AMC is heel erg bekend en heeft goede reputatie. Vaak koploper met bepaalde zaken	Is flink verbeterd. Waardering door hoofd zelf kan beter door meer planmatiger werken, gebeurt door vele parttimers nog te weinig	Communicatie was voorheen alleen gericht op voorlichting en PR en hing er maar een beetje bij. Waardering nu???
Cijfer	7	8	7.5	?

Bijlage IV. Organogrammen

Organogram Communicatieafdeling Erasmus MC



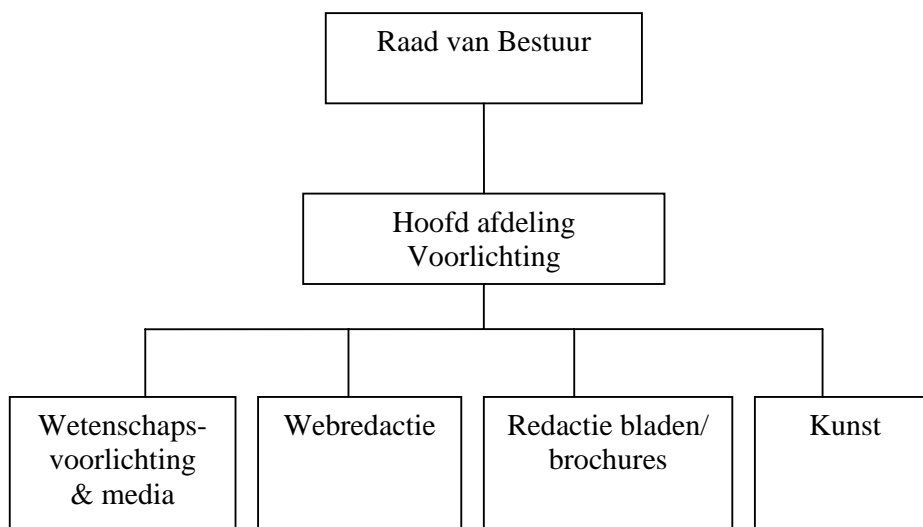
(intranet Erasmus MC)

De communicatieafdeling van het Erasmus MC bestaat uit 34 medewerkers. De afdeling valt sinds kort hiërarchisch onder de directie Patiëntenzorg, maar inhoudelijk onder de voorzitter van de Raad van Bestuur. Begin dit jaar heeft het Erasmus MC zijn beleid aangepast waardoor elke afdeling onder een directie is komen te vallen. De Raad van Bestuur wilde hier geen uitzonderingen in maken en dus is ook de afdeling communicatie bij een directie ondergebracht. Er is gekozen voor de directie Patiëntenzorg maar het had ook heel goed directie facilitaire diensten of directie onderwijs en onderzoek kunnen zijn. Het hoofd van de afdeling communicatie heeft met de directeur Patiëntenzorg overleggen over personele aangelegenheden en budgetten, terwijl ze met de voorzitter van de Raad van Bestuur overlegd over het strategische beleid van de organisatie. Het team kunst is vanaf dit jaar ondergebracht bij de directie huisvesting en nieuwbouw (interview M. de Spaey 2006; interview H. Büller 2006; intranet Erasmus MC).

Alle medewerkers van de medische faculteit zijn sinds het ontstaan van de UMC in 2003 in dienst gekomen van het Erasmus MC. De faculteit en het ziekenhuis hebben momenteel nog

een eigen College van Bestuur/Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Het is echter de bedoeling dat dit langzamerhand wordt geïntegreerd tot één beheer, één bestuur en één beleid. De communicatiemedewerker van de medische faculteit is ook in dienst gekomen van het Erasmus MC en is nu als teamleider pers- en wetenschapsvoorlichting tezamen met een onderwijsmedewerker binnen het team corporate communicatie verantwoordelijk voor onder andere de onderwijscommunicatie, zoals de voorlichting aan en werving van studenten. De voorlichting aan en werving van studenten gebeurt echter altijd in samenwerking met de afdeling onderwijs en marketingcommunicatie van het Erasmus Universiteit (interview F. Balvert 2006). Verder is het Erasmus MC ook druk bezig met het integreren van het intranet (voor de interne doelgroepen) en internet (voornamelijk voor de externe doelgroepen) tot één digitaal en interactief informatiesysteem (interview E. Hilgers 2006).

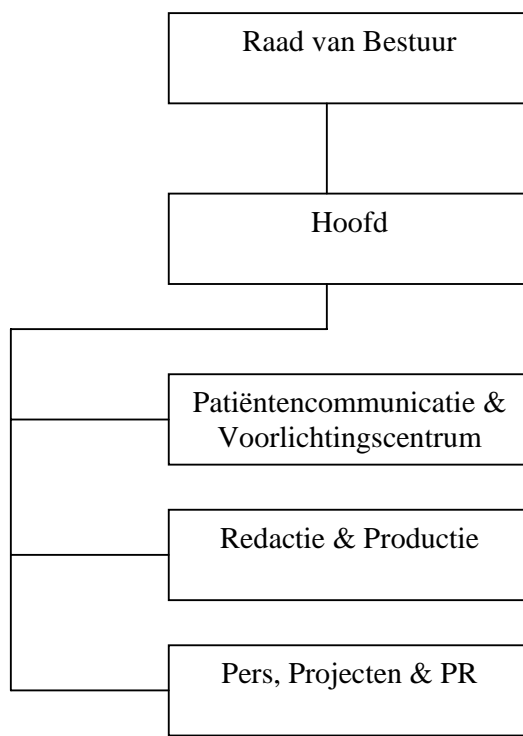
Organogram afdeling Voorlichting AMC



(gebaseerd op interview J. Kortenray 2006)

De afdeling Voorlichting AMC heeft 17 medewerkers in dienst. Het hoofd van de afdeling heeft bijna dagelijks overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur AMC. Hij heeft verder sinds kort de beschikking over een computerprogramma waarmee hij (bijna) alle correspondentie van en tussen de verschillende Raad van Bestuurleden kan inzien. De afdeling richt zich met name op het versterken van de identiteit en naam van het AMC. Voor de productie van het externe magazine maakt de afdeling veel gebruik van freelance journalisten en fotografen. De ingeleverde kopij moet echter wel aan het niveau van een NRC Handelsblad voldoen. Patiëntcommunicatie en communicatie op het gebied van onderwijs worden door andere afdelingen uitgevoerd. (interview J. Kortenray 2006).

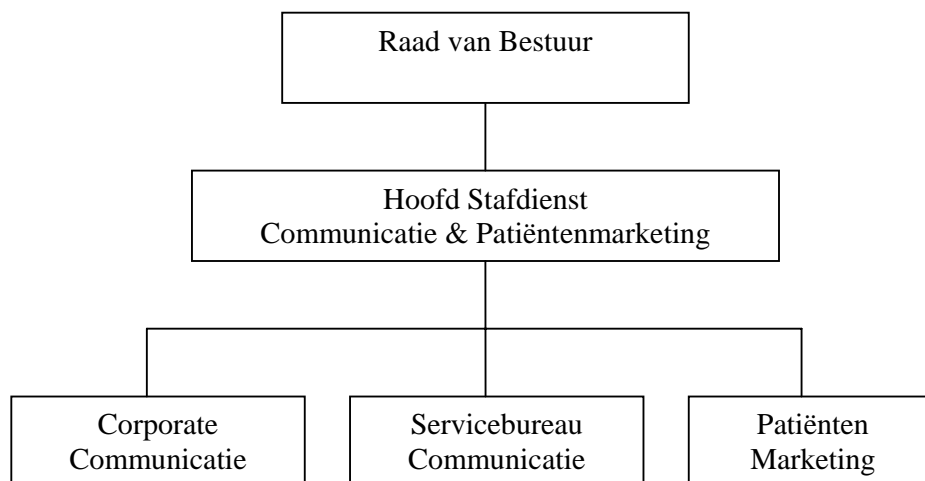
Organogram Staf Concerncommunicatie UMC St. Radboud



(Verhoeven 2002)

De Staf Concerncommunicatie is de afgelopen jaren uitgebreid van 12 naar 18 medewerkers. Op twee na werken al deze medewerkers part-time, wat het afstemmen van communicatie aan het organisatiebeleid moeilijker maakt. De stricte driedeling tussen patiëntenvoorlichting, productie en pers is niet meer afdoende. Door middel van taakscheiding wil Walther Verhoeven het communicatievakgebied verder professionaliseren en de aanwezige kennis verbreden en verdiepen. Communicatie zal in de komende jaren meer op clusters worden ingedeeld, waarbij elk cluster door een senior beleidsmedewerker wordt geleid. Waarschijnlijk zal de communicatie aan de hand van de volgende clusters worden opgedeeld; corporate communicatie en identiteit, interne communicatie en communicatieadvies, media en calamiteitencommunicatie, patiëntencommunicatie en publiek, wetenschapscommunicatie, corporate governance, het web en strategische communicatie (door Verhoeven zelf en de Raad van Bestuur). De nieuwe indeling van staf concerncommunicatie wordt in het nog op te leveren communicatieplan voor 2006-2010 worden gepresenteerd (interview W. Verhoeven 2006).

Organogram Stafdienst Communicatie & Patiëntenmarketing azM



(Lehmann 2006)

De stafdienst communicatie & patiëntenmarketing heeft 17 fte tot zijn beschikking. Het huidige hoofd van de stafdienst communicatie is voor een jaar als interim manager aangesteld om de knelpunten en organisatie van de bestaande stafdienst communicatie te inventariseren. Bovenstaande organogram is een indeling waar de interim manager Martin Lehmann naar zou willen streven binnen het azM. In de voorgaande situatie viel de afdeling PR & Voorlichting, zoals het toen nog heette, onder de verantwoordelijkheid van de secretaris van de Raad van Bestuur. Lehmann geeft aan dat de huidige en toekomstige ontwikkelingen eisen dat de communicatie in het azM grondig moet worden gereorganiseerd. Daarbij hoort ook een hogere managementpositie in de organisatie, namelijk direct onder de Raad van Bestuur, en een naamsverandering, voortaan wordt de afdeling PR & Voorlichting als Stafdienst Communicatie & Patiëntenmarketing aangeduid. Het azM zal bovendien vanaf januari 2008 als laatste academisch ziekenhuis een UMC gaan vormen met de medische faculteit en de naam MUMC+ (Maastricht Universitaire Medisch Centrum) gaan voeren (gebaseerd op de antwoorden van M. Lehmann via email en Lehmann 2006) .