

Communicatie

als basisvoorwaarde voor kwaliteitszorg

Hoe neem ik de communicatie in mijn instelling onder de loep?

Kan ik starten met kwaliteitszorg ook als de communicatie mank loopt?

Wat zijn essentiële aspecten van communicatie in een instelling?

Een goede communicatiestructuur is een basispijler voor een goed functionerende organisatie. Het is bij uitstek een topprioriteit voor de zogenaamde lerende organisatie, waarbij de performantie afhangt van de menselijke competenties en onderlinge relaties. Onderwijs- en zorginstellingen zijn uiterst afhankelijk van een goede communicatiestructuur.

Vijf minuten lezen van dit document helpt je hierbij.

It all boils down to communication

“Alles komt neer op communicatie” is een vaak gehoorde uitspraak bij audits, wanneer men vaststelt dat dingen zijn misgelopen. Het wordt ook vaak gebruikt als verontschuldiging wanneer een project is mislukt, waarbij men het dan wijt aan misverstanden die gerezen zijn. Het is gemakkelijk omdat er dan niemand echt verantwoordelijk kan gesteld worden voor het falen. Het kan immers gelegen zijn aan de persoon die communiceert, de persoon die de boodschap ontvangt en moet opvolgen, of beter nog: het gebrek aan overlegmomenten of ondersteunende middelen. *It all boils down to communication* is dan ook het uitgangspunt van vele trainingen, zoals de basistraining die de Universiteit van Cambridge voorziet voor al haar medewerkers.

Bij kwaliteitszorg fungeert communicatie als voorwaarde en als drager van verbeterprocessen. Communicatie is ook opvallend en bepaalt heel sterk de klantgerichtheid en de openheid van een organisatie, via zowel de inhoud als de wijze van communiceren.

Directies van instellingen onderschatten vaak de impact van communicatie. Een telecomoperator verspreidde promotiefolders voor GSM. Nergens op de folder was een telefoonnummer te vinden waarop men informatie kon opvragen. Op de website kon men een contactnummer vinden, waarbij je dan in een wachtrij kwam te staan zonder uitzicht op snelle dienstverlening. Bij een marktonderzoek enkele maanden later bleek deze operator het slechtst te scoren op bereikbaarheid en klantvriendelijke informatie. Een jaar later was het marktaandeel met 17% gedaald.

Bij een bezoek aan een school nam ik de hoofdingang en zocht tevergeefs naar enige aanduiding van lokalen, diensten of directie. Eén van de leerkrachten wist me te vertellen dat het bureau van de directeur zich helemaal achteraan het gebouw bevond op de tweede verdieping. Onderweg kwam ik een prikbord tegen met oude dienstnota's aan het personeel en vergeelde foto's in de gang van behaalde sporttrofeeën van de schoolvoetbalploeg. Een jaar later verscheen het doorlichtingsrapport, waarin de informatiedoorstroming naar leerkrachten en het onderhoud van de gebouwen als een pijnpunt werd genoemd. De directie had het kunnen weten.

In sommige contexten kan een manklopende communicatie misbruikt worden om beslissingen te beïnvloeden of erdoor te drukken. Een bepaalde tactiek bestaat bijvoorbeeld uit het laten lekken van verschillende ontwerpen of versies van documenten, of het laten formuleren van verschillende ideeën of visies zonder duidelijke coördinatie, zodanig dat de wrevel en het ongenoegen hierover zo hoog wordt dat personeelsleden uiteindelijk blij zijn als er eens duidelijk gecommuniceerd wordt door de leidinggevende die eerst misschien – gewild of ongewild, direct of indirect – heeft meegespeeld in het spel van misten of onduidelijkheid zaaien. Verdeel en heers kan dus ook via communicatie uitgespeeld worden.

Bedrijfsleiders en politici denken vaak na over wat ze op welk moment zullen zeggen, of beter nog: door wie ze het zullen laten zeggen. Voor grote organisaties worden ook communicatiespecialisten ingehuurd, politieke partijen werken met spindoctors, en bedrijven en politici hebben woordvoerders die instaan voor publieke communicatie die gericht moet zijn om imagoschade zoveel mogelijk te voorkomen.

Vooraleer een organisatie start met het invoeren of optimaliseren van kwaliteitszorg, doet ze er goed aan om eerst in kaart te brengen hoe de communicatie gestructureerd is. Dit vormt, samen met de organisatiestructuur (met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en de structuur van evaluatie van personeel (met werving, vorming en begeleiding) het trio van structurele voorwaarden vooraleer men aan goede kwaliteitszorg kan doen.

Dit trio hangt onlosmakelijk samen. Stel je even voor wat de structuur is van je eigen organisatie. Misschien is dit een klassieke lijnstructuur met hiërarchische relaties, of misschien is het een matrixstructuur waarin verschillende afdelingen onder leiding van een directie een beroep doen op flankerende diensten van een topdirectie, of misschien wordt de structuur voorgesteld als een geheel van concentrische cirkels, waarbij de nadruk komt te liggen op overkoepelende organen. Zo'n structuur geeft wel een beeld, maar vereist daarbij een beschrijving van processen van uitwisseling van informatie, overleg en besluitvorming. Een organisatiestructuur wordt dus pas echt duidelijk via een communicatiestructuur.

Ooit vertelde een directeur dat hij het belangrijk vond om 's ochtends steeds eerst een rondwandeling te maken bij alle diensten. Hij had er de tijd voor omdat hij veel bevoegdheden had gedelegeerd aan afdelingshoofden. Hij werd dan ook op die ochtendronden steevast geconfronteerd met medewerkers die hem een dringend probleem wilden voorleggen. Dat kon, maar wel pas na de middag. Zo ontstond een automatische filtering. De heel dringende problemen die dienden opgelost te worden, waren immers meestal ondertussen al opgelost. Niet alle dringende zaken zijn ook de meest belangrijke. Voor directieleden is het vaak belangrijker om na te gaan wat het onderliggende probleem is bij zaken die als dringend worden gesignaleerd. Dat kan bijvoorbeeld zijn dat een diensthoofd eigenlijk zijn werk niet goed superviseert, of dat er een gebrek aan afstemming is tussen verschillende diensten. Deze ochtendronddang was dus niet alleen in het kader van people management or management by walking the floor maar gaf de directeur steeds veel informatie over mogelijke tekorten in de basiscondities van organisatiestructuur, communicatiestructuur en evaluatie.

De communicatiestructuur moet voldoende adequaat zijn om toe te laten dat kwaliteitszorg op een goede manier plaatsvindt. Wanneer men bijvoorbeeld PROSE toepast, moet men zich de vraag stellen op welke wijze de diagnosegroepen worden samengesteld en met elkaar kunnen overleggen. Men moet ook bekijken of de personeelsleden op een goede manier kunnen geïnformeerd worden zonder hen te overladen met kwaliteitszorgjargon en of ze alle belangrijke informatie kunnen consulteren.

Daarmee is ook nog niets gezegd over de communicatie die moet plaatsvinden na een zelfevaluatie. Niet zelden komt het voor dat een instelling nagelaten heeft om vooraf vast te leggen hoe wordt gecommuniceerd over resultaten van kwaliteitsaudits of zelfevaluaties. De directie heeft in dergelijke gevallen a.h.w. carte blanche om à la carte te bepalen wat wordt meegedeeld, en kan in principe zelfs interveniëren in gekozen verbeteracties. Zowel methodologisch als deontologisch zondigt men dan tegen de principes van integrale kwaliteitszorg.

Het komt soms voor dat ik adviseer om een PROSE-zelfevaluatie tijdelijk stil te leggen als blijkt dat meerdere personen op een aanzienlijk aantal items van vragenlijsten geen antwoord kunnen geven wegens gebrek aan informatie. Op dat moment zijn er twee mogelijke problemen: ofwel zijn verkeerde personen als respondent gekozen (op basis van verkeerde of vage personeelsgegevens) ofwel hebben de betrokken respondenten werkelijk de informatie niet die ze eigenlijk wél nodig hebben om hun job goed uit te voeren. In de twee gevallen is het duidelijk waar verbetering prioritair moet plaatsvinden: communicatie en informatie.

Als auditor of adviseur van onderwijs- of zorginstellingen is één van mijn eerste vragen vaak: “geef mij de belangrijkste informatie over uw organisatie”. Ik krijg dan meestal een mooie brochure toegestopt, waar heel veel werk en zorg aan is besteed, waarin de belangrijkste zaken in een notendop worden weergegeven. U kent het wel: de missie en het jaarverslag met alle imponerende activiteiten en prestaties. Ik neem in dit geval echter in de eerste plaats de positie in van de interne belanghebbende: de medewerker en de cliënt of de student. Die hebben nood aan duidelijke informatie

over interne processen én goede informatiekanalen. Externe adviseurs kunnen aan instellingen heel waardevolle informatie aanleveren, omdat zij minder onderhevig zijn aan het fenomeen van organisatieblindheid. Leidinggevenden en medewerkers van de instelling zelf zijn zodanig gewoon geworden aan organisationele tekorten dat ze deze eigenlijk niet meer opmerken. Vaak ontstaan bij medewerkers zelfs routinematige zijdelingse oplossingen voor problemen die nooit binnen de organisatie zijn aangepakt. Dit komt bijvoorbeeld vaak voor bij logistiek of financieel beleid dat kan gekenmerkt worden door ingewikkelde procedures die zo complex of gebruiksonvriendelijk kunnen zijn dat niemand ze nog volgt.

Waar een medewerker, cliënt of student nood aan heeft, zijn goede brochures die niet alleen heldere informatie geven om goed te starten, het werk goed te doen en zich te gedragen volgens de verwachtingen, maar ook informatie geven over wat te doen bij vragen of problemen. Een goede beschrijving van de organisatiestructuur en werkwijzen is dus onontbeerlijk voor alle betrokkenen.

Het innemen van verschillende standpunten, en zeker het standpunt van de gebruiker, is essentieel voor het goed ontwerpen van een communicatiestructuur. Dit wordt bijvoorbeeld bij een van de meest actuele communicatiekanalen van een organisatie: een website. Veel ontwerpers kiezen voor een ingang volgens een gebruikersprofiel, bijvoorbeeld medewerker of student in het onderwijs, zodat de informatie bij doorklikken onmiddellijk wordt gestructureerd volgens hun verwachte behoeften. Voor zorginstellingen ligt het wat moeilijker, omdat cliënten en patiënten in een klassieke visie geacht worden minder actief zijn in de hulpverleningsprocessen dan studenten in onderwijsprocessen. Toch zijn er gelukkig meer en meer instellingen die ook hun digitale informatiesites echt afstemmen op de noden van cliënten en hun netwerken. Er zijn zelfs instellingen die deze informatiekkanalen afstemmen op de diversiteit van de maatschappelijke opdracht die ze voor zichzelf gesteld hebben. Dat kan bijvoorbeeld zijn dat er ook wordt gewerkt aan preventie van gezondheidsproblemen of beleidsmatige werkzaamheden voor zorgpartners en overheidsinstellingen. Een instelling kan zich daar haar externe communicatie op een bepaalde manier in de markt plaatsen.

Enkele startadviezen

Alhoewel het aangewezen is om eerst te zorgen dat een adequate communicatiestructuur op orde is vooraleer men een PROSE-zelfevaluatie doet, kan men via PROSE de communicatie in de instelling toch aan een beperkte basisevaluatie onderwerpen door het overlopen van de 5-stadia vragenlijsten en het beantwoorden van de eerste 10 items van elke lijst. Er zijn in PROSE itemlijsten beschikbaar die ingaan op communicatiebeleid, communicatie met medewerkers, overleg en inspraak van medewerkers, informatie aan cliënten, communicatie met potentiële cliënten, dossiervorming en informatiebeheer, en externe communicatie en profilering.

Organiseer een tevredenheidsmeting bij personeel en eventueel bij studenten of cliënten. De PROSE bevragingssset voor medewerkers gaat over communicatie en overleg, teamwerk en vergaderen. In PROSE is ook een handige bevragingssset beschikbaar over de menselijke organisatie, waarin itemlijsten over (1) visie en verantwoordelijkheid, (2) afspraken en communicatie, en (3) competenties en welbevinden. Deze bevragingssset is online beschikbaar voor gebruik.

Vraag aan enkele externe personen of bezoekers hun indruk over communicatie en informatie. Je krijgt al gauw heel bruikbare verbeterpunten inzake signalisatie op het terrein of in de gebouwen, de website, de manier waarop ze al dan niet geholpen zijn aan de balie enzovoort.

Neem het standpunt van een gebruiker van de website en stel enkele voor de hand liggende vragen op die deze gebruiker zich kan stellen. Ga dan na of je binnen de bekende drieklikregel op de gevraagde informatie komt. Dat kan bijvoorbeeld voor een onderwijsinstelling zijn: het telefoonnummer van een studiebegeleider, de openingsuren van de mediatheek of het onderwijsreglement. De kans is groot dat je bepaalde informatie gewoon niet vindt.

Maak een communicatiematrix met aan de ene kant welke soort informatie en vervolgens kolommen die aangeven (1) wie de verantwoordelijke is voor deze informatie, (2) voor wie dit bestemd is, (3) wanneer dit wordt aangemaakt en hoe vaak het wordt geactualiseerd, (4) op welke manier het wordt ter beschikking gesteld (digitaal via intranet en/of extranet, of enkel op papier).

Inventariseer alle beschikbare documenten die in de instelling voorhanden zijn (brochures, gidsen, rapporten, beleidsteksten, personeelslijsten, inventaris enz.). Doe deze oefening met meerdere personen samen en vul elkaar aan. Tijdens deze oefening kom je vast met vaststellingen dat bepaalde documenten er eigenlijk niet zijn of niet in een afgewerkte vorm. Wees hierbij heel streng: een document is er alleen als je het binnen 5 minuten kunt te pakken krijgen. Je hebt dan meteen een overzicht van documenten die echt voorhanden zijn, die vermoedelijk wel ergens zijn en die er eigenlijk niet zijn maar wel zouden moeten zijn. Kijk dan na of de belangrijkste documenten wel in de eerste categorie zitten.

Orden de documenten volgens de domeinen van EFQM of het 6P-model, of domeinen die je als instelling zelf hebt gedefinieerd. Misschien stel je dan vast dat er heel wat documenten zijn inzake personeel en financiën maar weinig inzake kernprocessen. Misschien stel je ook vast dat heel weinig documenten van de inputdomeinen beschikbaar zijn voor medewerkers, of dat bepaalde documenten alleen maar bij medewerkers beschikbaar zijn.

Vraag aan medewerkers hun oordeel over vergaderingen waaraan ze participeren. Heel wat organisaties kampen met vergaderitis of routinematig vergaderen zonder zich af te vragen of deze vergaderingen echt wel doelmatig zijn. In deze tijd van digitale communicatie en videogesprekken kan een herontwerp (re-engineering) van overlegstructuren vaak tot een enorme efficiëntieverhoging leiden.

Maak richtlijnen voor het identificeren, opmaken en ordenen/archiveren van documenten. Dit geldt in de eerste plaats voor notulen van vergaderingen. Vaak wordt heel veel tijd en energie verspild aan notulen die overbodige inhoud bevatten, en omgekeerd is het mogelijk dat notulen van belangrijke overleggroepen niet voldoen aan de eisen. Richt korte trainingen in voor personen die notulen maken, en ondersteun hen met handige sjablonen. Een van de meest handige werkwijzen is de notulen ter plaatse te maken in de vorm van besluiten, actiepunten en afspraken die door iedereen kunnen worden gezien (via een monitor of projector). Op het einde van de vergadering wordt dit document dan online geplaatst.

Ga na of elke leidinggevende een verantwoordelijkheid heeft inzake communicatie en of deze verantwoordelijkheid eenduidig is. Als iemand de verantwoordelijkheid heeft over een blad voor externen of voor personeel, dan houdt deze verantwoordelijkheid ook in dat hij of zij regelmatig nagaat of het blad goed wordt gewaardeerd.

Breng de organisatiestructuur in kaart via een organigram en beschrijf de essentiële lijnen van communicatie, overleg en besluitvorming. Heb de durf om meteen aan kritische medewerkers hun oordeel te vragen naar de efficiëntie ervan. Het is perfect mogelijk dat in een klassiek hiërarchisch gestructureerde organisatie de besluitvorming bijvoorbeeld veel democratischer tot stand komt met participatie van verschillende belanghebbenden als de spelregels van communicatie en overleg dit determineren of als - bij gebrek daaraan - de leidinggevenden een spontane participatieve vergader- en besluitvormingscultuur hebben weten te ontwikkelen.

Zoals gezegd: *it all boils down to communication.*