




# “EEN INTERNE FOCUS”

EEN ADVIESONDERZOEK NAAR DE INTERNE COMMUNICATIE BIJ  
ZORGGROEP AMSTERDAM-OOST

ADVIESBUREAU



UTRECHT, 21 APRIL 2011



**Door: Adviesbureau adRem  
S. Berns & B. W. J. Suiker & O. C. S. Verschuren**



**In opdracht van: Stichting Zorggroep Amsterdam-Oost  
J. H. van Wijk & E. Kramer & S. Winterswijk**



**Onder begeleiding van: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
drs. E. M. Walter & dr. P. A. H. Hörmann**



**Universiteit Utrecht**

## VOORWOORD

---

Voor u ligt het Adviesrapport “Een Interne Focus: een adviesonderzoek naar de interne communicatie bij Zorggroep Amsterdam-Oost”, opgesteld door drie studenten van de opleiding Bestuurs- en Organiseringswetenschap aan de Universiteit Utrecht naar aanleiding van hun bachelorafstudeerproject. In het kader van de specialisatie ‘Communicatie’ is dit adviesrapport geschreven vanuit de visie en rol van junior adviseurs die zich buigen omtrent een intern communicatievraagstuk bij een publieke organisatie. De publieke organisatie, tevens fungerend als externe opdrachtgever van deze adviesopdracht, is Zorggroep Amsterdam-Oost, kortweg ZGAO.

In dit rapport zijn de belangrijkste resultaten en conclusies uit het onderzoek weergegeven. Het doel van het rapport is het aanreiken van adviezen voor ZGAO, zodat zij, indien gewenst en mogelijk, deze mee kunnen nemen in de organisatie.

*Adviesbureau adRem*

*Junioradviseurs:*

Sofie Berns  
Brigitte Suiker  
Olga Verschuren

*Senioradviseur:*

Elyse Walter

Universiteit Utrecht  
Faculteit: Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Utrecht, 21 april 2011

## **MANAGEMENTSAMENVATTING**

---

In dit adviesrapport zullen adviezen worden gegeven omtrent de interne communicatie bij Zorggroep Amsterdam-Oost (ZGAO). De aanleiding voor deze adviesopdracht is een bacheloronderzoek naar communicatie vanuit de opleiding Bestuurs- en Organiseringswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Na verkennende gesprekken met ZGAO bleek dat zij een interessant vraagstuk had liggen op het gebied van interne communicatie. Hieruit volgde een gezamenlijk overeengekomen concretisering van het onderwerp interne communicatie toen duidelijk werd dat het vraagstuk betreffende de communicatie nauw samenhangt met de thema's organisatiecultuur en leiderschap. De organisatie gaf aan behoefte te hebben aan groter inzicht in de mogelijke relatie tussen deze twee thema's en het overkoepelende thema interne communicatie. Het verschaffen van inzicht omtrent deze drie thema's, in de vorm van een adviesrapport, vormt om bovenstaande reden het doel van deze adviesopdracht.

De adviezen die in dit rapport staan weergegeven zijn gebaseerd op meerdere literatuurstudies en een intern organisatieonderzoek, bestaande uit: interview-, observatie- en documentenanalyses. Deze beide onderzoeksmethoden tezamen genomen, hebben geleid tot een grote database waaruit resultaten zijn gedestilleerd. Hieronder volgt een impressie van enkele onderzoeksresultaten:

- De effectiviteit van twee veelgehandeerde communicatiemedia binnen ZGAO, te weten e-mail en de nieuwsbrief, wordt door respondenten zeer uiteenlopend beoordeeld.
- De omgangsvormen van leidinggevenden met hun ondergeschikten variëren sterk van aard.
- Bij de typering van de cultuur binnen ZGAO werd door een groot aantal respondenten de metafoor 'eilandcultuur' aangehaald.















De volgende stap van het adviesonderzoek was het formuleren van conclusies ten aanzien van de resultaten, zoals hieronder weergegeven:

- E-mail als algemeen communicatiemiddel sluit niet volledig aan op de kenmerken van alle aanwezige doelgroepen binnen ZGAO.
- De leiderschapsstijlen die binnen ZGAO gehanteerd worden, vertonen hoofdzakelijk kenmerken van de autoritaire en democratische leiderschapsstijl.
- De eilandcultuur heeft als gevolg dat het gevoel van collectivisme en integratie overschaduw wordt door het gevoel van individualisme en zelfstandigheid.

Uiteindelijk zijn, onder andere op basis van deze resultaten en conclusies, een aantal aanbevelingen omtrent de interne communicatie van ZGAO geformuleerd, welke verderop in dit adviesrapport zullen staan weergegeven.

## INHOUDSOPGAVE

---

 <b>Voorwoord</b>	p. 3
 <b>Managementsamenvatting</b>	p. 4
 <b>Inhoudsopgave</b>	p. 5
 <b>Inleiding</b>	p. 6
 <b>Leeswijzer</b>	p. 7
 <b>Methode en verantwoording</b>	p. 8
 <b>Theoretisch kader</b>	p. 9
▪ Informatierijkheid	p. 9
▪ Leiderschap	p. 10
▪ Organisatiecultuur	p. 11
▪ Overkoepelende theorie	p. 13
 <b>Bevindingen</b>	p. 14
▪ Informatierijkheid	p. 14
▪ <i>Informatiekanalen</i>	p. 14
▪ <i>Informatierichting</i>	p. 15
▪ <i>Snelheid informatie</i>	p. 16
▪ <i>Selectie informatie</i>	p. 17
▪ Leiderschap	p. 18
▪ <i>Leiderschapsstijlen</i>	p. 18
▪ <i>Betrokkenheid</i>	p. 19
▪ <i>Interne bereikbaarheid</i>	p. 20
▪ Organisatiecultuur	p. 21
▪ <i>Visie</i>	p. 21
▪ <i>Integratie</i>	p. 22
▪ <i>Werksfeer</i>	p. 23
▪ <i>Besluitvorming</i>	p. 24
 <b>Conclusies</b>	p. 26
▪ Informatierijkheid	p. 26
▪ <i>Informatiekanalen</i>	p. 26
▪ <i>Informatierichting</i>	p. 26
▪ <i>Snelheid en selectie informatie</i>	p. 26
▪ Leiderschap	p. 27
▪ <i>Leiderschapsstijlen</i>	p. 27
▪ <i>Betrokkenheid</i>	p. 27
▪ <i>Interne bereikbaarheid</i>	p. 27
▪ Organisatiecultuur	p. 27
▪ <i>Visie</i>	p. 27
▪ <i>Integratie</i>	p. 28
▪ <i>Werksfeer</i>	p. 28
▪ <i>Besluitvorming</i>	p. 28
▪ Overkoepelende conclusie	p. 28
 <b>Aanbevelingen</b>	p. 29
 <b>Discussie</b>	p. 31
 <b>Nawoord</b>	p. 32
 <b>Begrippen</b>	p. 33
 <b>Literatuur</b>	p. 34

Communicatie is het credo, zo niet de strijdkreet van elke moderne organisatie (Mastenbroek, 1992: 8). De achterliggende gedachte hierbij is het belang van communicatie: ieder vraagstuk behelst wel een communicatieaspect (Reijnders, 2009: 120). Deze gedachte vormt tevens de rode draad in dit adviesonderzoek waarbij gekeken wordt naar de rol van communicatie in een intern organisatievraagstuk. Aanleiding voor dit adviesonderzoek is de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap, waarbij bachelorstudenten in het kader van de specialisatierichting 'Communicatie' worden geacht om, als junior adviseurs zijnde, een actueel communicatievraagstuk te onderzoeken in een in de publieke sector opererende organisatie.

Gekozen is voor de zorgsector waar een trend van verzakelijking op gang is gekomen om de zorg betaalbaar te houden (Zorg geen Markt). Reeds een decennium lang is de zorgsector gefocust op de continue stroom van veranderingen die deze trend met zich meebrengt. Zorginstellingen zijn veelal bezig met het ontwerpen en implementeren van nieuw beleid, dikwijls ingegeven door korting op subsidies voor zorginstellingen en de algemene bezuinigingen in de zorgsector (ZBC). Hierbij kan een (correcte) toepassing van communicatie en al haar middelen een belangrijke functie innemen, zo ook bij Zorggroep Amsterdam-Oost (in het vervolg: ZGAO).

ZGAO is een organisatie die de bewoners van Amsterdam-Oost een compleet aanbod biedt op het gebied van zorg, wonen, dienstverlening en behandeling. Dit aanbod wordt gefaciliteerd in het Flevohuis en/of de Open Hof, welke zich beiden bevinden in de omgeving van het Amsterdam Amstel treinstation. Binnen de organisatie worden zowel langdurige als kortdurende verblijven verzorgd. Ook kan men gebruik maken van dagbehandelingen, dagverzorging en worden er ontmoetingsgroepen gerealiseerd. Het doel van ZGAO is om de cliënten en bewoners zich zoveel mogelijk thuis te laten voelen. De organisatie staat voor goede zorg, veiligheid en service (ZGAO, 2011).

Uit verkennende gesprekken met ZGAO is gebleken dat zij geïnteresseerd waren in een adviesonderzoek naar de interne communicatie met betrekking tot haar samenhang met twee in de organisatie spelende thema's, te weten leiderschap en organisatiecultuur. Gezien de veelheid aan (doorgevoerde) organisatieveranderingen en met het oog op het nieuwe project 'In Voor Zorg' geeft ZGAO aan baat te hebben bij een focus op het belang van communicatie met betrekking tot deze beide thema's. De concrete vraag vanuit de organisatie, waarmee dit adviesonderzoek is ingezet, is de vermeende discrepantie tussen het management dat op de 'juiste manier' denkt te communiceren en de ervaring dat boodschappen niet aankomen bij de rest van de organisatie. Tijdens het onderzoek werd dit vraagstuk mooi verwoord met de uitspraak:

*"Iedereen is op zoek naar de ideale communicatiemethode, maar volgens mij zoeken wij naar de gewone uitgang, terwijl we misschien wel moeten kijken naar de nooduitgang. (...) Het is een communicatiejungle hier!" (O 49).*

Het doel van het adviesonderzoek is dan ook om, door middel van dit adviesrapport, niet alleen inzicht te verschaffen in de bovenstaande omschreven gedachtegang, maar tevens inzicht te verschaffen omtrent de overkoepelende thema's interne communicatie, leiderschap en organisatiecultuur en hun onderlinge samenhang. Om een zo groot mogelijk effect te bewerkstelligen met dit adviesonderzoek, is gekozen om dit adviesrapport te schrijven voor alle medewerkers van ZGAO.

Om zo snel mogelijk uw weg te vinden door dit adviesrapport, is deze leeswijzer er om u hierbij te helpen. Al naar gelang uw interesse, kunt u dit rapport en haar onderdelen namelijk op verschillende manieren doornemen om de leesbaarheid en bruikbaarheid ervan te vergroten.

Als u met name nieuwsgierig bent naar een overzicht van de onderzoeksresultaten en bevindingen, dan kunt u het beste doorbladeren naar het onderdeel 'Bevindingen' waarin deze uiteen gezet worden.

Indien u vooral belangstelling heeft voor de uiteindelijke aanbevelingen die zijn voortgekomen uit dit adviesonderzoek, zijn de onderdelen 'Conclusies' en 'Aanbevelingen' het meest relevant om te lezen. In het onderdeel 'Conclusies' worden de ontdekte patronen in de bevindingen op een rijtje gezet en wordt gekomen tot een overkoepelende conclusie. In het onderdeel 'Aanbevelingen' zijn vervolgens de concrete adviezen geformuleerd die uit de conclusies zijn voortgevloeid.

Bent u geïnteresseerd in wetenschappelijke theorie omtrent de thema's interne communicatie, leiderschap en organisatiecultuur, dan wordt u specifiek doorverwezen naar het onderdeel 'Theoretisch kader'. In dit onderdeel worden de drie verschillende thema's beknopt uiteen gezet aan de hand van relevante inzichten en modellen met betrekking tot dit onderzoek.

Wanneer u benieuwd bent naar de manier waarop wij tot deze uitkomsten en aanbevelingen zijn gekomen, wordt aangeraden om het rapport in lineaire volgorde door te nemen en te starten bij het eerste onderdeel 'Methode en verantwoording'. Daarin is uiteen gezet hoe dit adviesonderzoek op een wetenschappelijk verantwoorde manier is uitgevoerd.

## **METHODE EN VERANTWOORDING**

---

Dit adviesrapport is gebaseerd op een combinatie van resultaten en bevindingen die voortgekomen zijn uit zowel een literatuuronderzoek als een veldonderzoek bij ZGAO. Voor het combineren van beide onderzoeksmethoden is gekozen teneinde de validiteit en betrouwbaarheid van de uiteindelijke aanbevelingen te vergroten.

Om het literatuuronderzoek zo relevant mogelijk te maken, is de focus gelegd op de twee thema's leiderschap en organisatiecultuur in relatie met het overkoepelende thema interne communicatie. Dit resulteerde in een wetenschappelijke theoretische basis omtrent deze drie thema's, welke ingezet kon worden tijdens het onderzoek naar het interne communicatievraagstuk van ZGAO.

Om de werkelijkheid zo dicht mogelijk te benaderen, is tijdens het veldonderzoek gekozen voor een triangulatie van de volgende onderzoeksmethoden: interviews, observaties en documenten (Lincoln en Denzin, 1994:5). Deze triangulatie biedt de mogelijkheid om de validiteit van het onderzoek te vergroten doordat de informatie vanuit meerdere perspectieven wordt getest (Punch, 1998:191) op overeenkomsten en verschillen van uiteenlopende condities, contexten of omstandigheden, zodat patronen in de informatie kunnen worden ontdekt in plaats van 'single occurrences' (Leininger, in: Field en Morse, 1996: 120).

Wat betreft de interviews is getracht om een spreiding van respondenten te creëren die de variëteit aan medewerkers zo representatief mogelijk weergeeft. Uiteindelijk is gesproken met een substantieel aantal medewerkers die afkomstig zijn uit alle lagen en uit de verschillende divisies van ZGAO. Om de validiteit en betrouwbaarheid van deze gesprekken te vergroten, is gekozen voor een interviewtechniek die semi-gestructureerde gesprekken volgens eenzelfde formule inleidt: The Critical Incident Technique (Flanagan, 1953). Deze techniek is mede ingezet om een indruk te krijgen van het interpretatiekader van de respondent en zijn gevoelens omtrent het begrip communicatie en bestaat uit de volgende vragen: *"Kan je je een situatie herinneren met betrekking tot de communicatie in de afgelopen drie maanden? Wie waren daarbij betrokken? Heb je dit als positief of negatief ervaren?"*

Betreffende de observaties is geprobeerd een zo neutraal mogelijke houding aan te nemen als vrijwel 'onzichtbare' waarnemers zijnde die de werkelijkheid zo min mogelijk beïnvloeden tijdens bijvoorbeeld het meelopen met medewerkers of het bijwonen van vergaderingen. De documenten zijn voornamelijk vergaard in een poging om een indruk te krijgen van de manier waarop er schriftelijk wordt gecommuniceerd binnen de organisatie, evenals de manier waarop er geschreven wordt over de thema's leiderschap en organisatiecultuur. Afhankelijk van hun relevantie zijn deze meegenomen in het onderzoek, zoals enkele nieuwsbrieven en het concept strategisch beleidsplan.

De bovenstaande informatiebronnen zijn tijdens het veldonderzoek ingezet om de drie vooraf bepaalde thema's nader uit te diepen, waarbij gaandeweg uit de praktijk voortkomende relevante subthema's naar boven zijn gekomen die de leidraad vormden voor het vervolg van het interne organisatieonderzoek.

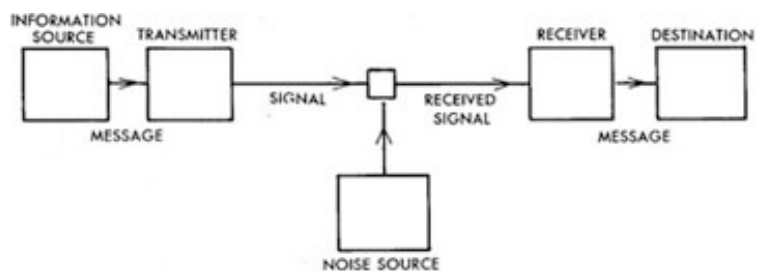
Vervolgens zijn de onderzoeksresultaten door middel van een extensieve analyse onder deze subthema's geschaard en vormen de structuur van de bevindingen. Zo is het eerste thema 'informatierijkheid' onderverdeeld in informatiekanaal, informatierichting, informatiesnelheid en informatiehoeveelheid. 'Leiderschap', het tweede thema, is opgesplitst in leiderschapsstijlen, betrokkenheid en interne bereikbaarheid. Het derde thema, 'organisatiecultuur', is nader gespecificeerd aan de hand van de subthema's visie, integratie, werksfeer en besluitvorming.



## THEMA INFORMATIERIJKHEID

### *Communicatiemodel*

Voor het begrip communicatie zijn veel verschillende definities ontworpen, die tot uiting komen in de verschillende communicatiemodellen. Een van de bekendste en meest gebruikte communicatiemodellen is die van Shannon en Weaver (Shannon en Weaver, in: Stoter, 2009: 40). Zij gaan er vanuit dat in communicatieprocessen bepaalde stappen elkaar in lineaire volgorde opvolgen; de overdracht van informatieboodschappen staat hierbij centraal. Goede communicatie is volgens hen afhankelijk van de nauwkeurigheid van de verzonden symbolen, of de symbolen de bedoelde betekenis overbrengen en in hoeverre de informatie daadwerkelijk zoals beoogd over is gekomen. Bij het overbrengen van de boodschap dient men ook rekening te houden met mogelijke onbedoelde toevoegingen aan de boodschap die als bedoeld worden opgevangen door de ontvanger (Stoter, 2009: 40-41). In dit model, dat de basis heeft gelegd voor veel latere communicatiemodellen, is noch aandacht besteed aan de verschillende onderdelen waaruit een boodschap bestaat, noch aan de in dit onderzoek gehanteerde opvatting dat communicatie geen eenmalige en eenzijdige gebeurtenis is (Reijnders, 2000: 104).



### *Informatierijkheid*

Daft en Lengel geven aan dat voor verschillende situaties en doelen ook verschillende media dienen te worden gebruikt. In de door hen ontworpen *mediarijkheidstheorie* staat centraal dat de specifieke eigenschappen van media de kwaliteit van de gecommuniceerde boodschap bepalen (UT Twente, 2011). Wat betreft de geschiktheid van het toegepaste communicatiemiddel, dient met rekening te worden gehouden met het beschikbare budget, het beoogde doel, het onderwerp van de boodschap en de doelgroep (Daft en Lengel, in: Rosengren, 2000: 32).

De mediarijkheidstheorie van Daft en Lengel vormt de basis voor de later door Stoter ontwikkelde communicatietheorie. Hij stelt dat communicatie bestaat uit twee elementen, te weten *informatierijkheid* en *communicatiecultuur* (Stoter, 2009: 11-15). Informatierijkheid betekent in de breedste zin van het woord of de door de zender verzonden boodschap bij de ontvanger overkomt, zoals dit door de zender bedoeld is. De informatierijkheid van een boodschap wordt onder andere door de volgende aspecten beïnvloed: de relevantie van informatie, snelheid en doorstroom van informatie, onvolledigheid of niet-beschikbaarheid van informatie, informatiearme en informatierijke communicatiemedia en de afstemming tussen communicatiedoelen en communicatiemedia. Hoe positiever deze factoren worden beoordeeld, hoe groter de informatierijkheid van de boodschap is (Stoter, 2009: 31-35).

Communicatie kan zowel formeel als informeel van aard zijn (Rogers et. al. 1976: 81), waarbij Reijnders (1976: 81) poneert dat de meeste dagelijkse communicatie in organisaties niet gestructureerd en formeel verloopt. Zo is maar liefst 70% van de contacten van managers met medewerkers informeel van aard. Achterliggende verklaring hiervoor is volgens Reijnders dat managers zo zoveel mogelijk hopen mee te krijgen van wat er 'speelt' op de werkvloer (Reijnders, 1976: 189-192). Het nut is hiervan in te zien aan de hand van het statement van Rogers en Agarwala-Rogers (1976: 107) die stellen dat de top van de organisatiestructuur gewoonlijk minder operationele informatie bezit dan medewerkers op lagere posities in de formele structuur.

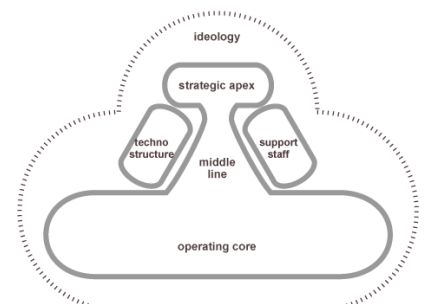
Echter, zij brengen daar tegen in dat de inhoud van de boodschap die 'omhoog' gaat van ondergeschikten naar superieuren in de regel positief neigt te zijn en dat negatieve feedback 'naar boven' een zeldzaamheid is. De reden hiervoor zou zijn dat men ten eerste over het algemeen openlijker communiceert met een gelijke dan met een hoger geplaatste. Ten tweede zouden twee gelijken effectiever communiceren doordat zij een meer overlappend interpretatiekader bezitten wat de kans op ruis in de communicatie vermindert. Ten derde menen zij (1976: 96) dat communicatiestromen, net als een waterval, voornamelijk bergafwaarts lopen, inhoudende dat mensen in de top meer geneigd zijn om communicatiestromen in gang te zetten. Deze drie theorieën tezamen genomen, komen zij tot de conclusie dat informatiestromen over het algemeen meer horizontaal dan verticaal worden gecommuniceerd alsmede meer top-down dan bottom-up (1976: 107).

## THEMA LEIDERSCHAP

Lippitt en White hebben drie leiderschapsstijlen gedestilleerd die betrekking hebben op de wijze waarop leidinggevendenden met ondergeschikten om gaan tijdens besluitvormingsprocessen, te weten autoritair, democratisch en laissez-faire leiderschap. De autoritaire leider baseert zijn houding op de *x theorie* van McGregor. Wanneer een manager zijn medewerkers benadert vanuit deze theorie is hij of zij van mening dat ondergeschikten lui en passief zijn, werkvermijdend gedrag vertonen en weinig ambitie hebben. Door deze veronderstelling wordt de stijl van leidinggeven hoofdzakelijk gekenmerkt door eenzijdige besluitvorming, ondergeschiktheid, dwang, controle en het gebruik van sancties. De hoge mate aan controle wordt veelal gerealiseerd door een hiërarchische organisatiestructuur te hanteren waarin een kleine *span of control* een essentiële rol speelt. Een leidinggevende die de *x theorie* als uitgangspunt neemt, veronderstelt dat werknemers slechts gestimuleerd worden door extrinsieke motivatiefactoren, zoals een financiële beloning.

Een democratisch leider gaat daarentegen juist uit van de tegenhanger van de *x theorie* van McGregor, te weten de *y theorie*. Die theorie stelt dat het een essentiële taak van het management is om condities in de organisatie te realiseren waarin de werknemers optimaal kunnen presteren. Voorstanders van de *y theorie* veronderstellen dat individuen van nature graag werken en dat zij bij hun werkzaamheden streven naar verantwoordelijkheid en ontplooiing van hun capaciteiten. Zowel interne als externe motivatiefactoren zouden de werknemers prikkelen tot prestaties. Deze stijl wordt gekenmerkt door een leider die de focus legt op inspraak, delegatie, aanmoediging en zelfontwikkeling.

De derde leiderschapsstijl, laissez-faire, baseert zich op Maslow's theorie over zelfontplooiing. Bij deze vorm van leiderschap verstrekt de leidinggevende slechts de noodzakelijke informatie en helpt deze, indien nodig, bij probleemoplossingsprocessen, maar in de regel zijn er zoveel mogelijk bevoegdheden en verantwoordelijkheden gedelegeerd. Deze leiderschapsstijl gaat vaak gepaard met het instellen van resultaatverantwoordelijke taakgroepen, waarbij de doelen en beloningen in gezamenlijk overleg bepaald worden (in: Stoter, 2009: 118-119). De effectiviteit van een leiderschapsstijl hangt samen met contextuele factoren, zoals de organisatie waarin men werkt (bijvoorbeeld profit of non-profit), de industrie tot welke de organisatie gerekend wordt, de aard van de medewerkers en de structuur van de organisatie (Stoter, 2009: 123-127). Een klassieke organisatiestructuur bestaat volgens Mintzberg uit vijf basisonderdelen, namelijk: de uitvoerende kern, het middenkader, de strategische top, de technostructuur en de ondersteunende diensten. Mintzberg poneert hierbij dat binnen deze klassieke structuur de onderlinge relaties tussen de divisies veelal vastliggen (1979: 32).



## THEMA ORGANISATIECULTUUR

Iedere organisatiecultuur wordt gekenmerkt door contradicties, ambiguïteit en vaagheid, aangezien het een product is van een voortdurend proces van betekenisconstructie tussen de leden van de organisatie waarbij zij tezamen komen tot een sociaal geconstrueerde, maar continu veranderende intersubjectieve werkelijkheid (Morgan, 1992: 116). De inherent dynamische aard van de cultuur is gelegen in het principe dat de cultuur een product is van sociaal handelen, maar dit handelen tegelijkertijd ook stuurt (Tennekes, 1995: 26). De organisatiecultuur biedt zodoende zowel interpretatiekaders om naar de werkelijkheid te kijken, als zijnde een model *van* de werkelijkheid, als handelingsaanwijzingen die het sociaal handelen richting geven, als zijnde een model *voor* de werkelijkheid (Tennekes, 1995: 35).

De cultuur als zingevingsysteem van de gehele organisatie is bepalend voor het karakter van de organisatie; een karakter welke in grote mate beïnvloedt kan worden door de houding en visie van de top van de onderneming (Morgan, 1992: 122, 113). Daarbij dienen zij zich bewust te zijn van vier verschillende dimensies die een organisatiecultuur kunnen typeren, te weten machtsafstand, collectivisme versus individualisme, masculien versus feminien gedrag en onzekerheidsvermijding (Hofstede, in: Buurma en Jacobs, 2007).

Bij machtsafstand gaat het om 'de mate waarin minder machtige leden van instituties en organisaties verwachten en accepteren dat macht ongelijk verdeeld is' (Buurma en Jacobs, 2007: 31). In Nederland wordt de voorkeur gegeven aan de zogenaamde 'overlegstijl' die gebaseerd is op de opvatting dat ondergeschikten en superieuren elkaar als gelijken zien, waarbij een sterk gevoel van autonomie, onder andere door middel van 'consultatief leiderschap' en 'resultaatverantwoordelijke eenheden', voorop staat (Buurma en Jacobs, 2007: 32-33).

De tweede cultuurdimensie, collectivisme versus individualisme, betreft 'de mate waarin loyaliteit aan de groep (familie, het werk, de gemeenschap) het individueel belang domineert' (Buurma en Jacobs, 2007: 33). Nederlanders blijken vooral waarde te hechten aan privacy, het opkomen voor eigen belangen, mogelijkheden om werkzaamheden naar eigen voorkeur in te richten en grote hoeveelheden delegatie, waardoor zij zelf tot in zekere mate de touwtjes in handen hebben. Ze identificeren zich met de inhoud van hun werk, en ontlenen hier hun arbeidssatisfactie aan (Buurma en Jacobs, 2007: 33-35).

Masculien versus feminien gedrag beslaat de vraag 'in welke mate mensen zich competitief dan wel juist coöperatief opstellen' (Buurma en Jacobs, 2007: 35). Nederland blijkt er een overwegend feminiene cultuur op na te houden, waarbij consensus tussen de verschillende partijen en gezamenlijke reflectie op de resultaten ambieert wordt, aangezien deze leiden tot hernieuwde motivatie en organisationele betrokkenheid onder de medewerkers. (Buurma en Jacobs, 2007: 35-36).

De vierde cultuurdimensie, onzekerheidsvermijding, gaat over 'de mate waarin dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere en onbekende situaties' (Buurma en Jacobs, 2007, p.37), waarbij Nederland een middenpositie inneemt, aangezien werknemers niet goed functioneren zonder aanwijzingen van het management alhoewel deze aanwijzingen niet te strikt dienen te zijn (Buurma en Jacobs, 2007: 37).

Wanneer in een organisatie verandering plaatsvindt, heeft dit onvermijdelijk invloed op de medewerkers op tenminste een vijftal manieren. Ten eerste beïnvloedt het de mogelijkheden van individuen om zich nuttig en waardevol te voelen binnen de organisatie. Zonder ondersteuning, training en deelname aan besluitvormingsprocessen is de kans groot dat men zich zal verzetten tegen nieuw beleid. Ten tweede brengt verandering een proces teweeg waarbij bestaande rollen en relaties veranderen van aard, wat verwarring en onzekerheid met zich meebrengt. Structurele patronen dienen om deze reden opnieuw gelegd en duidelijk gecommuniceerd te worden naar het personeel. Ten derde bewerkstelligt verandering vaak conflicten tussen de zogenaamde winnaars en verliezers van het nieuwe beleid. Deze conflicten vragen om mogelijkheden tot het creëren van zogenaamde arena's, waarin alle betrokken partijen kunnen onderhandelen over de aspecten van het beleid die hen beïnvloeden.

Ten slotte betekent verandering vaak ook een verlies van betekenisgeving. Het mogen rouwen om het verleden en het vieren van de toekomst zijn vaak zinvolle ondernemingen voor de medewerkers om hun oude gebruiken en rituelen te leren loslaten (Bolman en Deal, 2003: 367-382).

Als bij een organisatieverandering de leiding en de ondergeschikten meningsverschillen niet kunnen oplossen, vormen de ondergeschikten een zogenaamde organisatie van onderop (Lammers in: Stoter, 2009: 123). Hierbij ontstaan er verschillende subculturen met variërende normen en waarden, wat kan leiden tot een vechtstijl in plaats van een coöperatieve samenwerkingsstijl. Om deze ontwikkelingen te voorkomen is het raadzaam om, zoals hierboven ook al is geconstateerd door Bolman en Deal, inspraakmogelijkheden voor organisatiemedewerkers te realiseren met betrekking tot de organisatieverandering. Hierbij geniet participatief of consultatief leiderschap de voorkeur, zo is uit onderzoek gebleken (Van der Vlist in: Stoter, 2009: 134).

John Kotter (in: Bolman en Deal, 2003: 383-384) heeft een model ontwikkeld bestaande uit acht verschillende fases, om verandering succesvol te maken. Deze zijn als volgt:

1. *Het urgentiebesef van de verandering onder het personeel teweeg brengen*
2. *Een team in het leven roepen met specifieke vaardigheden, connecties en autoriteit om de verandering te leiden*
3. *Het ontwikkelen van een positieve visie en strategie*
4. *Deze visie en strategie helder communiceren aan de hand van een combinatie van woorden, daden en symbolen*
5. *Het verwijderen van obstakels die verandering in de weg staan*
6. *Zichtbare tekenen van vooruitgang produceren door het tonen van korte termijn overwinningen*
7. *Het proces trouw blijven en niet de handdoek in de ring gooien wanneer het lastig wordt*
8. *Een nieuwe cultuur creëren om de verandering te ondersteunen*

Wat betreft de strategie kan men ten eerste kiezen voor een strategie als plan (beoogd) of een strategie als patroon (uitgevoerd) en ten tweede voor een strategie gezien als een positie, perspectief of plot (Mintzberg, 1998). De strategie bepaalt de richting, zorgt voor een geconcentreerde inspanning, bepaalt de organisatie en zorgt voor consistentie; zij lost de grote vraagstukken op, zodat mensen zich op de details kunnen richten (Mintzberg, 1998: 23-25).

Wat betreft de besluitvorming dient men volgens Jehn en Shah (1997) rekening te houden met verschillende groepsprocessen die de effectiviteit van besluitvorming kunnen beïnvloeden, te weten

- delen van informatie (bereid zijn ideeën en gedachten te delen)
- planning (formuleren van SMART-doelen)
- kritische evaluatie (kritisch de alternatieven beoordelen)
- positieve communicatie (aanmoedigen een bijdrage te leveren aan het proces)
- commitment naar de groep (bereid zijn voor de groep te willen werken)
- monitoring van de taakuitvoering (beoordelen van de voortgang van het proces)
- samenwerking (teamleden die interactie vertonen en elkaar wederzijds helpen)

## OVERKOEPELENDE THEORIE

De keuze voor de drie bovengenoemde thema's en hun onderlinge samenhang wordt ondersteund door een alom gewaardeerde theorie van Bos en Mastenbroek (1998). Zij hebben de organisationele omgeving en al haar interne verbindingen, oftewel de context waarin een organisatie moet opereren, proberen weer te geven in hun idee van de 'dynamische vierhoek'. Daarbij stellen zij dat *"de dynamiek het gevolg is van het feit dat de elementen organisatiecultuur, organisatiestructuur, leiderschapstijl en interne communicatie elkaar beïnvloeden, elkaar bepalen, veronderstellen en conditioneren, en bovendien zijn zij in zekere mate ook nog product van elkaar"* (Bos en Mastenbroek, 1998: 59). Daarmee beargumenteren Bos en Mastenbroek dat er onder andere een samenhang bestaat tussen de thema's interne communicatie, leiderschap(stijl) en organisatiecultuur. Zo is organisatiecultuur een stabiliserende factor voor de interne communicatie met haar geïnternaliseerde en gestandaardiseerde gedragsregels (Bos en Mastenbroek, 1998: 69) en vormt de stijl van leidinggeven een leidraad voor de invulling van de interne communicatie (Bos en Mastenbroek, 1998: 60).

**THEMA INFORMATIERIJKHEID****Informatiekanalen**

Naast communicatie die telefonisch en mondeling plaatsvindt, is gebleken dat vooral de nieuwsbrief en het e-mailverkeer een grote rol spelen binnen ZGAO. Veel informatie wordt via deze twee media gecommuniceerd, de meningen over het gebruik van deze media voor informatievoorziening zijn verdeeld. Wat betreft de nieuwsbrief is geuit dat deze door sommige respondenten gelezen wordt: *“Door mij zeker wel, ik denk door allemaal wel ja ja”* (I 29) en *“Ja ik lees hem wel”* (I 24). Echter, uit andere gesprekken is naar voren gekomen dat dit niet voor iedereen opgaat:

*“Soms ga je er van uit dat het gelezen is, maar dat gebeurt niet altijd. En soms komt daar dan een terugblik op, en dan zitten sommige mensen er verbaasd; nieuwsbrief [lacht]? Hebben ze dan niet gezien, maar ze lezen het dus ook soms gewoon niet”* (I 31).

Wat betreft het e-mailverkeer lopen de meningen tevens uiteen. Tijdens het onderzoek is onder meer aangegeven dat e-mail een veelvuldig ingezette informatiebron is; een informatiebron met volgens de respondenten zowel voor- als nadelen:

*“Nou, wat ik dus zei is dat ik eigenlijk veel via mail krijg. Ik lees tegenwoordig veel via de mail, daar krijg ik mijn informatie”* (I 5).

*“Het is wel effectief, want het staat zwart op wit en je kan het er weer bijpakken, maar het is niet altijd snel en dat is weleens een misvatting van mensen. Sommigen zeggen dan van ja maar ik heb het toch gemaild? Ja maar, ik zit niet de hele dag achter de computer! Er zijn dagen zoals nu dat ik alleen maar gesprekken heb”* (I 26).

Meerdere respondenten hebben aangegeven dat informatie die via e-mail gecommuniceerd wordt makkelijk teruggevonden kan worden, aangezien deze is opgeslagen in een schriftelijke database (I 12; I 26; I 27). Daarnaast wordt het volgende gezegd over de snelheid van (eventuele) terugkoppeling:

*“Dat is leuk voor mensen die de hele dag achter hun bureau zitten. Ik zit veel op de werkvloer en kan niet altijd mijn mail beantwoorden dus als je iets van mij wil moet je mij bellen. Voor dringende eenvoudige dingen is mail prima maar dynamische dingen rondom patiënten kunnen niet via mail”* (I 34).

*“Zo zijn er bijvoorbeeld mensen die voor elk mailtje graag even een persoonlijke reactie willen, dan willen ze horen dat je het gelezen hebt, nou daar ben ik niet van, dat is onbegonnen werk. Als je honderd mailtjes per dag krijgt en er zitten er dertig tussen met een gelezen bericht, die moet ik dan allemaal open maken en weggooien, dat is erg onhandig”* (I 2).

Deze uitspraken uit bovenstaande citaten worden gestaafd door observaties gedurende het onderzoek, waarbij e-mails enkele keren geopend en gelezen werden, maar niet direct beantwoord (O 45). Aangegeven werd tijdens gesprekken dat sommige medewerkers bewustwording willen creëren rondom het e-mailverkeer:

*“Ik ben ze echt een beetje aan het pushen van ik heb je een mailtje gestuurd vandaag, oh maar ik heb nog niet gekeken, oh dan ga ik vandaag wel even kijken”* (I 6).



Een aanzienlijk deel van de medewerkers binnen ZGAO hoeft weinig tot geen werkzaamheden te verrichten waarbij gebruik moet worden gemaakt van een computer; een reden waarom zij, naar eigen zeggen, zelf weinig gebruik maken van een computer:

*“Daar hebben wij geen tijd voor, we hebben één computer en daar moeten we met z’n allen achter, dus dat lukt sowieso niet. Ik gebruik mijn lunchpauzes ervoor” (I 26).*

Maar deze instelling, dat e-mails ook buiten werktijden of in pauzes gelezen kunnen worden, blijkt niet door iedereen gedeeld te worden:

*“Dat is heel lastig en die is altijd bezet, dus daar ga ik niet op wachten” (I 28).*

Sommige leidinggevenden schijnen zich ervan bewust te zijn dat niet alle medewerkers hun e-mails lezen en zien daar een taak voor zichzelf weggelegd:

*“Ik heb natuurlijk een groot team binnen... die niet achter de computer zit, dus wij zorgen ... euhm dat is met name de rol van de teamleiders, om de e-mails die wij krijgen uit te draaien en te vermenigvuldigen en te verspreiden zodat de medewerkers goed op de hoogte zijn” (I 4).*

De onderzoeksresultaten geven de impressie dat er onduidelijkheid lijkt te bestaan over, of en wanneer e-mails gelezen en eventueel beantwoord worden aangezien niet iedereen een computer nodig heeft om zijn of haar takenpakket uit te voeren en de werknemers verschillende instellingen hebben.

## Informatierichting

Binnen het onderzoek is onder andere de focus gelegd op de top-down en bottom-up communicatie. Hierbij is gekeken hoe er gecommuniceerd wordt door de verschillende lagen, te weten het topmanagement, het middenmanagement en de werkvloer. De communicatie vanuit het topmanagement verloopt via het middenmanagement naar de werkvloer, hier lijkt op de werkvloer enige ‘ontevredenheid’ over te bestaan:

*“Wat je wilt, is de communicatie vanuit de directie rechtstreeks naar de werkvloer: zij vertellen wat er aan de hand is en wij horen wat er aan de hand is. En niet via allerlei omwegen en toevallige kanalen die iedereen kan aanboren” (I 31).*

*“Wat er mis gaat is dat [medewerker topmanagement] denkt dat zij het communiceert naar managers. En zij dacht dus dat de managers het naar ons hadden doorgestuurd, maar dat was dus niet zo. Ze zeiden toen tegen mij, zo gaat dat toch. Toen zei ik, wat gaat zo? Dat is dus miscommunicatie” (I 21).*

Niet alleen de communicatie van het topmanagement naar de werkvloer loopt via het middenmanagement, maar ook de communicatie van de werkvloer naar het topmanagement loopt via het middenmanagement:

*“Ja zij speelt het weer door naar haar manager in dat overleg (...) maar eigenlijk gaat alles vanuit ons via de coördinator” (I 23).*

Buiten de communicatie van het topmanagement via het middenmanagement naar de werkvloer en andersom vindt er ook directe communicatie plaats tussen het topmanagement en het middenmanagement en het middenmanagement en de werkvloer. De communicatie tussen topmanagement en middenmanagement lijkt vrij eenzijdig te zijn; een groot aantal besluiten worden in het topmanagement genomen en vervolgens medegedeeld aan de middenmanagers.

Dit blijkt uit vergaderingen waarin hoger geplaatsten in de lijn voornamelijk aan het woord zijn en het middenmanagement informeren over genomen besluiten (O 54). Tijdens gesprekken met het middenmanagement werd aangegeven dat punten die volgens hen meer aandacht behoeven, dit niet altijd krijgen:

*"Wij hebben allerlei manieren geprobeerd om dat binnen de organisatie aan de orde te stellen en zij zijn daar... maar er wordt niks aan gedaan. (...)Er worden halve maatregelen genomen"* (I 13).

Deze opinie wordt bevestigd door de observaties tijdens overlegstructuren; zo gaf een van de middenmanagers tijdens een vergadering aan dat zij graag zou zien dat het topmanagement bepaalde aandachtspunten mee zou nemen bij het schrijven van een beleidsplan. Hierop reageerde de topmanager in kwestie met de uitspraak dat dit niet zal gebeuren (O 54).

De communicatie tussen het middenmanagement en de werkvloer lijkt gekenmerkt te worden door *'tweerichtingsverkeer'*. Zowel de middenmanagers als de werkvloer geven aan dat de onderlinge communicatie goed verloopt. De middenmanagers hebben het gevoel dat zij goed luisteren naar hun medewerkers :

*"Werkoverleg is tweerichtingsverkeer, uiteraard, en dan gaat het over de informatie die uit de organisatie komt en andersom ook waar zij in hun werk tegenaan lopen. Dat is het kanaal bij uitstek"* (I 2).

*"Wat leeft op de afdeling? Hoe loopt het daar? Gebeuren er dingen? Wat voor ondersteuning heb je nodig? En dat gaat natuurlijk de hele dag door zo. [Alles] om maar dat proces aan te sturen om kwaliteit te verbeteren , dat mensen goed in hun vel zitten, dat mensen doen wat ze moeten doen, dat ze zich ontwikkelen, dat er volgende stappen gemaakt worden"* (I 1).

Respondenten op de werkvloer geven op hun beurt aan zich in team- en werkbesprekingen gehoord te voelen en ze hebben het idee dat er iets met hun initiatieven gedaan wordt: *"Ik vind dat ik daarin gehoord ben"* (I 18).

*" (...) de reacties van de medewerkers op de bijeenkomst was positief. Überhaupt dat ze zelf wat te vertellen [hebben] in plaats van dat het voor hen bedacht werd"* (I 35).

## Snelheid informatie

*"Oh ok, fijn dat ik ook wordt geüpdate hierover, dat ik hier ook van op de hoogte ben... en wat zijn de tijden?"* (I 24)

Het bovenstaande citaat geeft een impressie van de snelheid waarmee informatie zijn bestemming bereikt binnen ZGAO. Respondenten geven aan dat schriftelijke communicatie, zoals notulen, alsmede mondelinge communicatie omtrent besluiten niet altijd tijdig worden doorgegeven:

*"Wat ik zelf dan altijd zo jammer vind is dat het in de organisatie zo lang duurt voordat de notulen af zijn. Ik ben zelf heel erg van wil je dat het waardevol is, dan moet je de notulen gewoon binnen een week verspreiden. Want dan is de informatie actueel. Wat je nu soms ziet in de organisatie is dat de notulen verspreid worden een week voor het volgende overleg... Ik vind dat zelf een beetje mosterd na de maaltijd, want A. is de informatie dan verouderd en B. als er actiepunten in staan..."* (I 3).

*"Dat was heel plotseling van hogerhand besloten om dat anders te doen en dat je daar toch wel heel laat van verwittigd wordt. (...) En dan krijg je een beetje tegenstand toch wel"* (I 20).



Tijdens gesprekken met het topmanagement wordt het volgende gezegd over de snelheid van de gecommuniceerde 'besluiten':

*"Het is allemaal in een kort tempo, heel hoog op elkaar, maar het gevaar om te vergeten dat we het even melden aan anderen staat direct om de hoek.(...) Nou en vier weken later gaat het de organisatie in. Maar dan is er al het nodige gebeurd" (I 1).*

*"...Nee vaak heel laat, over cruciale beslissingen. Maar omdat ik veel in de organisatie ben, proef ik dat mensen geen idee hebben wat er gebeurt" (I 34).*

Uit het onderzoek is daarnaast naar voren gekomen dat medewerkers het gevoel hebben dat de 'snelheid' van de informatieoverdracht misschien wel samenhangt met de cultuur binnen ZGAO; een samenhang waar, naar eigen zeggen, tevens op ingespeeld lijkt te worden door de werknemers:

*"Er heerst niet de cultuur dat je elkaar op dingen aanspreekt in een vroeg stadium. Medewerkers zijn het ook niet gewend, de verzorgenden, om dingen aan te geven" (I 5).*

*"Ik merk ook vaak dat je beter iets drie weken van tevoren kan communiceren, dan komt er meteen actie en als je denkt nou ik geef mensen de tijd en ruimte en communiceer het drie weken van tevoren, dan wordt het op de lange termijn geschoven van oh, dat is nog ver weg" (I 3).*

## Selectie informatie

*"Dingen van het management wat van boven naar beneden gaat, dat probeer ik (middenmanager) te vertalen in wat meer begrijpelijke taal, maar dat doe ik alleen pas als het duidelijk is. Dat als men zeg maar nog aan het twijfelen is, laat ik het in principe niet door, want dat schept zoveel verwarring. Dus dat doe ik pas als het besloten is" (I 15).*

*"Communicatie over besluitvorming naar beneden toe, en ook de communicatie over het algemeen naar beneden toe, dat dat lastig is. Kijk, ik wil mijn medewerkers niet vermoeien met allerlei dingen waarvan ik denk dat dat niet van groot belang is voor hen. Ik filter dus en daar kan ik fouten in maken, dat is lastig. Maar ik kan ze ook niet met al deze papieren gaan belagen van ga dat maar eens lezen. Dat heb ik weleens gedaan, maar daar wordt iedereen heel erg moe van, want ga maar eens 85 bladzijden doorlezen naast je gewone werk" (I 2).*

De bovenstaande citaten geven de impressie dat leidinggevendenden zelf redelijk autonoom zijn omtrent hun beslissing welke informatie er al dan niet wordt doorgecommuniceerd aan ondergeschikten. Uit meerdere gesprekken is naar voren gekomen dat betreffende het doorsturen van informatie over het algemeen geen richtlijnen zijn vastgelegd en dat de leidinggevendenden dit veelal zelf bepalen, waarbij zij aangeven dat:

*"De informatie die in het MT besproken is, die komt al anders in het managersoverleg en dan nog eens anders in het medewerkersoverleg, dus wat er uiteindelijk bij de medewerkers terecht komt, is mij een groot vraagteken. Ik vrees dat het niet meer is dan een vijfde van wat er allemaal besproken is..." (I 3).*

De ene manager zegt heel open te zijn naar ondergeschikten toe, "Nu komt er vertrouwelijk nieuws" (I 2), andere managers houden informatie volgens respondenten het liefst binnen de managementlagen:

*"Een papiertje werd rondgegeven. Met het idee dat het managementteam dan denkt dat ze er zo voor zorgen dat het niet verder gecommuniceerd wordt. (...) Maar met deze manier van communiceren kweek je als organisatie meer onrust dan als je gewoon open bent" (I 12).*

Het verschil tussen hetgeen wel en hetgeen niet doorgespeeld wordt binnen de organisatie is een kwestie die leeft onder de managers, waarover een van hen het volgende zei:

*“Nou soms krijg je te horen dat je de informatie stil moet houden, wat ook logisch is soms. Soms kan je het wel vertellen, juist, graag bijvoorbeeld in werkoverleggen zodat medewerkers het zo snel mogelijk weten” (I 16).*

## THEMA LEIDERSCHAP

### Leiderschapsstijlen

*“Ja, ja, ja... ik merk dat dat werkt! Ik bedoel als ik zeg we moeten samen communiceren en tot communicatie komen en ik neem alleen maar alle besluiten, dan ja... Ik stel mijn eigen functioneren zo nu en dan ook ter discussie snap je. Zij mogen ook tegen mij zeggen dat ze iets niet prettig vinden” (I 18).*

*“We zijn hier met elkaar en moeten samen deze toko runnen. Iedereen heeft daar andere taken in, maar als er hier iemand binnenkomt en zegt dat ik zijn of haar baas ben, dan kijk ik om me heen en vraag ik wie ze bedoelen. Ik gebruik hiërarchie alleen als de situatie er is, als er conflicten zijn... daar schiet je niks mee op, het is veel belangrijker om die binding met de medewerkers te behouden” (I 4).*

Bovenstaande citaten geven een impressie van de omgangswijze van een aantal ZGAO managers met hun ondergeschikten; een omgang waarin volgens hen samenwerking, open communicatie, feedback en gelijkheid een centrale rol innemen. Deze ideeën over de (voorkeurs)relatie tussen leidinggevenden en medewerkers zijn tijdens gesprekken met meerdere middenmanagers en enkele topmanagers naar voren gekomen. Uitspraken van medewerkers geven het beeld dat zij een leidinggevende die deze specifieke leiderschapskenmerken uitdraagt, in het algemeen als positief typeren:

*“[Medewerker middenmanagement] is iemand die, hoe moet je dat zeggen, zij doet niet alsof ze boven jou staat, alsof ze alle macht heeft. We zijn allemaal gelijk en dat vind ik prettig” (I 28).*

Daarnaast is uit de onderzoekresultaten naar voren gekomen dat een aantal topmanagers en een enkeling uit het middenmanagement op andere wijzen hun ondergeschikten benaderen, zoals blijkt uit onderstaande citaten:

*“Dan feliciteer ik ze dat ze in de top tien staan van de meest zieken. Omdat ik wil benadrukken dat het niet gewoon is dat ze zo vaak ziek zijn. Sommigen denken dat het een compliment is, maar die snappen dan later wel dat het eigenlijk geen compliment was” (I 15).*

*“[Medewerker topmanagement] is een vrij statig persoon die zich wat autoritair opstelt en dat valt gewoon niet in goede aarde bij sommigen. En zeker omdat [medewerker topmanagement] in gesprekken niet heel constructief is. Naar mijn idee is het echt: dit is het doel en zo gaan we het doen” (I 30).*

Ook tijdens onze aanwezigheid in de organisatie kwamen een aantal uitspraken van leidinggevenden aan bod, die te koppelen zijn aan specifieke leiderschapskenmerken. Zo werd gedurende een bijeenkomst onder andere gezegd dat: *“medewerkers geen zelforganiserend vermogen hebben”* en daarop voortbordurend dat: *“de span of control een belangrijk aandachtspunt is, zeker gezien de aard van de medewerkers” (O 37).* Een aantal medewerkers heeft te kennen gegeven dat dusdanige omgangsvormen van managers hen het gevoel geeft dat ze *‘niet serieus genomen’* worden:

*"Ik wil [medewerker topmanagement] wel zeggen, jij mag die brute uitspraken doen, maar wat dat met ons doet...dat je gewoon niet serieus genomen wordt" (I 30).*

*"Ik vind haar, ze is soms wel erg vlot en radicaal en nou ja, of de neiging dingen te bagatelliseren of erover heen te walsen (...) Of ik me serieus genomen voel is wel een punt" (I 9).*

## Betrokkenheid

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat ongeveer de helft van de respondenten zowel de top als het middenmanagement van ZGAO als 'betrokken' typeert, wat onder meer blijkt uit de onderstaande citaten:

*"[Medewerker topmanagement] wordt als heel positief ervaren, of heel betrokken" (I 25).*

*"Ja en [medewerker middenmanagement] zit hier nu al bijna (aantal) jaar vertelt ze en zij is een hele betrokken manager, ook bij de cliënten en de medewerkers" (I 8).*

Een kleine groep respondenten heeft de betrokkenheid van de top van ZGAO minder hoog gewaardeerd. Dit heeft volgens hen onder andere te maken met de, door hen gekenschetste, 'gebrekkige zichtbaarheid' van de topmanagers in de organisatie:

*"Ja, we zien [medewerker topmanagement] echt nooit. Dan denk je, [medewerker topmanagement] is alleen maar aan het chillen" (I 30).*

*"Ja...ik denk dat ik het prettig vind dat mensen die dingen voor je bepalen, dat je die meer in je zicht zou hebben. Anders wordt het net zo zoals de politiek in Den Haag. Van die politieke figuren die ergens wat zeggen, maar wat heb ik met ze te maken? Het gaat hier erin en daar eruit" (I 24).*

Deze 'gebrekkige zichtbaarheid' leidt volgens sommige respondenten tot eventueel onjuiste beeldvorming over de leidinggevenden:

*"Omdat we [medewerker topmanagement] niet zien, ga je een mening over diegene vormen en dat is natuurlijk veel minder houdbaar dan wanneer je gewoon constant met elkaar in gesprek bent; dan heb je ook nog een soort van goodwill en je ziet iemand zijn best doen" (I 30).*

Daarnaast is tijdens het onderzoek gebleken dat een omvangrijk aantal respondenten graag meer betrokken wil zijn bij besluitvormingsprocessen, met name wanneer er sprake is van organisationele veranderingen die hen mogelijk zullen beïnvloeden:

*"Oh ja, dat is besproken in een overleg... Oh nou leuk dat wij dat dan ook nog horen [spreekt geagiteerd]. Dus wij vinden het wel fijn om aanwezig te zijn bij dat overleg, om er ook bij betrokken te worden, om ook onze kant van het verhaal te laten horen" (I 20).*

Een van de voornaamste redenen die de respondenten opwierpen betreffende de wens tot grotere betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen, was dat zij van mening zijn te beschikken over contextspecifieke kennis, wat de kwaliteit van het beleid voortvloeiend uit de besluitvorming ten goede zou komen:

*"Je kijkt wel...discipline overstijgend kun je wel dingen zien, dat je niet alleen maar bezig bent met dit is mijn taak, maar ook wel: hoe gaat het in het algemeen in huis? Dus [medewerker topmanagement] heeft daar veel aan denk ik" (I 30).*

*"Ja juist, want wij zitten op de werkvloer, wij weten wat we moeten doen, wat het werk is, waar we tegenaan lopen. Ze moeten ons gewoon veel meer betrekken bij dingen" (I 27).*

## Interne bereikbaarheid

In het begin van het onderzoek is ons te kennen gegeven dat ZGAO streeft naar een 'Open Deuren'-beleid. Dit houdt in, volgens een aantal topmanagers, dat medewerkers het gevoel moeten hebben dat ze bij iedereen in de organisatie kunnen aankloppen wanneer ze daar behoefte aan hebben:

*"Iedereen kan altijd met mij een gesprek aanvragen of mij even aanklampen" (I 2).*

*"Dat is wel het leuke van zo'n informele organisatie: ze lopen net zo makkelijk hier binnen als dat ze bij een teamleider naar binnen lopen" (I 4).*

Tijdens de gesprekken is gebleken dat deze visie, betreffende de interne bereikbaarheid, ook gedeeld wordt door het overgrote deel van het middenmanagement:

*"Maar goed, in principe probeer ik altijd, de drempel ligt bij mij zo laag mogelijk, ik hoop dat mensen altijd naar mij kunnen komen als ze niet in de vergadering willen komen om wat dingen te bespreken" (I 15).*

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de interne bereikbaarheid, wanneer deze plaatsvindt binnen de hiërarchisch formele communicatiestructuur, door veel respondenten als positief wordt getypeerd:

*"Als er wat is kan ik naar haar toe. Ja ja, als er echt wat is maakt ze natuurlijk tijd voor je" (I 16).*

*"[Medewerker middenmanagement] zit hier op de afdeling, dus ik loop vaak binnen en om de twee weken hebben we een werkoverleg en een teamoverleg. Dat zijn de officiële momenten en als er iets speelt dan kan ik vrij makkelijk naar binnen lopen" (I 30).*

Deze positieve typering gaat, volgens een groot aantal respondenten, echter niet op wanneer er contact wordt gezocht met medewerkers die officieel gezien niet binnen hun hiërarchisch formele communicatiestructuur vallen. Volgens hen wordt hoofdzakelijk de verticaal gestuurde communicatie gekenmerkt door 'beperkte' interne bereikbaarheid:

*"Dan kun je nog beter een brief schrijven naar hem, maar dat gaat hij toch weer naar beneden delegeren, dat gaat hij echt niet lezen. Daar zijn organisatiestructuren voor" (I 28).*

Betreffende het onderwerp verticale communicatie werd door respondenten aangekaart dat, wanneer ze een medewerker wilden benaderen met een hiërarchisch hogere positie, zij veelal geweerd of doorverwezen werden, iets wat ondersteund wordt door onderstaande citaten:

*"Ja, wij proberen het wel te bewaken door te vragen: heb je al contact opgenomen met je leidinggevende? Om dat toch een beetje af te schermen" (I 10).*

*"Ja... nou ik ben wel meer, ze kunnen altijd binnenlopen als er echt iets aan de hand is, maar ik probeer ze op onderwerp steeds door te sturen naar teamleiders. Dus de deur staat open maar we hebben wel een verwijsfunctie wat betreft de verantwoordelijkheid" (I 4).*

## THEMA ORGANISATIECULTUUR

### Visie

*“We hebben een goede plaats in Amsterdam weten te bereiken en nu wordt het ook weer tijd om ons even intern te focussen, om te kijken in onze eigen organisatie en te gaan werken aan de doelstellingen die we ons een paar jaar geleden gesteld hebben” (I 3).*

Deze impressie van een hernieuwde aandacht voor ‘de interne focus’ lijkt een doel te zijn van de gehanteerde strategie van de organisatie (I 3; D 58; O 47), welke onder andere tot uiting komt in de visie van ZGAO. Het onderzoek lijkt het beeld te schetsen dat ten eerste het helder krijgen en formuleren en ten tweede het eenduidig uitdragen en duidelijk projecteren van de visie van ZGAO in de praktijk ingewikkeld is.

Wat betreft het eerste punt blijkt uit de resultaten dat het management reeds bezig is met het vormgeven van de strategie, maar nog een slag schijnt te moeten maken om uit te komen op een eenduidige visie die door het managementteam, evenals alle overige medewerkers van ZGAO, gedeeld wordt:

*“Er wordt veel nagedacht over beleid, (...) maar het vervolgens op papier zetten is al wat moeilijker (...) [Wat betreft de visie], we weten wel ongeveer wat we willen, maar ‘ongeveer’ nou helder als visie op papier zetten, dat is nog niet gebeurd. [En ook] een beleidsstuk volgens een bepaald format schrijven, zodat er resultaatgericht beleid uitkomt waar je op kunt sturen, is iets minder ontwikkeld” (I 35).*

Het uitdragen en duidelijk projecteren van de visie, het tweede punt, blijkt niet alleen een taak van het topmanagement (D 58; D 59; D 60), maar ook van het middenmanagement die daarin “ondersteunend en onmisbaar [is] om die vertaalslag van boven naar beneden te maken!” (I 3). Tijdens gesprekken wordt hierover het volgende gezegd:

*“... die wordt uitgedragen, wel bij mij, maar ik zit dicht bij de staf, of dat op de werkvloer ook zo is...” (I 7). “Algemeen gezien, over de koers die er wordt gevaren als organisatie, daar is de communicatie erg dun over” (I 31). “We hebben geen visie. We missen visie, maar de managers kunnen ook niet vertellen wat de visie is. Dat is ook logisch, want als je van bovenaf geen visie krijgt, kunnen de managers ook geen visie uitdragen. En zij zijn natuurlijk wel de waterval naar beneden, zij moeten alles met elkaar verbinden, want anders dan werkt het niet” (I 18).*

Respondenten geven aan dat de visie voornamelijk als functioneel wordt beschouwd voor het topmanagement, wat onder meer blijkt uit hun uitspraken. Veel van hen kunnen niet onder woorden brengen wat de visie inhoudt wanneer daarnaar gevraagd wordt, hebben ‘geen idee’ hoe deze luidt (I 24; I 25) of zeggen deze niet ‘op te merken’ (I 5; I 13; I 16). Indien men zich wel bewust is van de visie, waarbij de visie geïnterpreteerd wordt als de slogan van ZGAO, vinden respondenten het veelal een

*“loze kreet waar geen inhoud aan wordt gegeven. Het is geen kapstok waar je dingen aan op kan hangen. Dat moet het wel zijn; het moet aangeven hoe we het gaan doen, wat onze manieren zijn en wat wij belangrijk vinden” (I 11). “Dus niet alleen maar klein in omvang en groot in doen, dat zijn leuke leuzen, maar wat betekent dat nou eigenlijk?” (I 18).*

Om de visie in te zetten tot in de onderste regionen, zou het volgens een aantal topmanagers ‘klein geknipt’ kunnen worden tot concrete stukjes informatie die kunnen dienen als richtlijnen voor het handelen in de organisatie (I 3).

## Integratie

Respondenten menen dat de “*complexe organisatiestructuren*” (I 30) die ZGAO hanteert van invloed zijn op de mate van integratie binnen de organisatie:

*“Je hebt de behandelaars, het management, financieel, P&O, zorg, dat is allemaal wel gescheiden van elkaar eigenlijk, [maar] ik heb wel het idee dat het onderling wat klikt”* (I 30).  
*“Dat zijn eigen bedrijfjes, eigen business”* (I 13). *“Je bent natuurlijk zo druk bezig op je afdeling, je focus ligt hier”* (I 26).

Dit brengt binnen ZGAO een zogenaamde ‘eilandcultuur’ teweeg; een begrip dat veel medewerkers bezig lijkt te houden, “*ik zit toch echt ook een beetje op een eilandje*” (I 20), en door meerdere respondenten is aangehaald tijdens gesprekken. Gedurende het onderzoek werd deze metafoor voor de organisatiecultuur herhaaldelijk aangehaald en deze bleek zowel tussen als binnen de verschillende divisies aan de orde te komen:

*“Ja, ja, niet op individuele basis, maar groepen tegen elkaar, euhm, verpleging versus behandeling. Dat is een op zich ook wel te verklaren fenomeen. En natuurlijk, in feite hebben we wel dezelfde belangen, het enige belang dat we hebben is natuurlijk de gezondheid voor de patiënt, alleen de manier van invulling is wat anders. We hebben onze eigen individuele belangen, wij meer het bewegingsklimaat, zij meer de algemene zorg. Dan botst het (...) iedereen gaat daar anders mee om. Dat is stof voor conflicten”* (I 31).

Vooraf tussen de verschillende teams, maar ook tussen de ‘huisjes’ onderling komt het ‘wij-zij’ denken naar voren, zo zeggen verschillende gesproken medewerkers het liefst te willen werken op hun eigen ‘huisje’ (I 20; I 25; I 26; I 28). Daarnaast komt deze ondervonden ‘eilandcultuur’ volgens sommigen tot uiting in de ervaren afstand tussen de verschillende hiërarchische lagen binnen de organisatie:

*“Ik heb eigenlijk het beeld van het hoge management apart, dan een heel eind naar onder de zorgmanagers en dan helemaal ergens onderaan bungelen wij wat betreft de communicatie. En die gap, dat is gewoon een gap. Wij zitten ergens hier onderaan en ook tussen de zorgmanagers en het management zit een groot gat. Er is geen verbinding met wat hier gebeurt (...) Ik vind dat echt een punt van aandacht, ook in de communicatie, dat gewoon niet loopt. Waar gewoon geen bundeling in is ook, (...) als je dat niet bundelt hou je ook (...) eilandjes. Iedereen doet zijn eigen ding, ook het management, terwijl die juist moet verbinden”* (I 18).

De onderzoeksresultaten geven de impressie dat het algehele gevoel van individualisme en zelfstandigheid dominant lijkt over het gevoel van collectivisme en integratie. “*Bruggen slaan tussen verschillende eilandjes, maar als het andere eilandje de brug niet aanpakt (...) de stekker wordt niet in het stopcontact gestoken*” (I 18); twee vormen van beeldspraak uit het onderzoek die een indruk geven van de heersende gedachte van de respondenten omtrent een grotere behoefte naar integratie.

Deze eilandcultuur en de toegenomen ervaren afstand tussen de hiërarchische lagen leidt volgens de respondenten ten eerste tot een “*stuggere houding*” (I 30) van de medewerkers en is volgens hen deels de uitkomst van de “*rollercoaster aan veranderingen*” (I 6). Medewerkers willen niet dat er verandering in hun manier van werken komt (I 30) en er is tevens een oudere generatie waarbij de aansturing als een dilemma wordt gezien, aangezien deze generatie volgens sommigen van mening is geen aansturing nodig te hebben (I 20).

Ten tweede zijn er tijdens het onderzoek resultaten naar voren gekomen die duiden op een specifieke houding van de werkvloer jegens het management, zoals medewerkers die vinden dat “*de grens is bereikt*” en achterover in hun stoel gaan zitten onder het mom van “*laat maar zitten*” (I 18), een verzorgende die geen uitspraak wil doen tijdens een vergadering en zegt “*my lips are sealed*” (O 39), een respondent die P&O bestempeld als “*de arm van de bestuurder, de*



woordvoerder, de rechterhand, niet meer voor de medewerker" (I 10) en personeel dat praat over "het Gouden Laantje" (I 6; I 10) als metafoor voor de ruimtes van de directie. Daarnaast zijn er de verhalen over "geuite onvrede" door niet op te komen dagen bij bedrijfsborrels, een "stil signaal" in hun ogen (I 33), en uitspraken als:

*"Giga management (...) wat wordt er ongelooflijk veel aandacht besteedt aan het management. Pak alsjeblieft die werkvloer eens op, halveer het management en ga met die handen aan het bed aan de gang" (I 8) en "dan staat aan de ene kant het personeel en dan aan de andere kant het management" (I 20).*

## Werksfeer

De werksfeer binnen ZGAO wordt door de verschillende respondenten op diverse werkplekken in de organisatie variërend getypeerd en loopt uiteen van "de sfeer, oh jongen, jongen, jongen, breek me de bek niet open" (I 20) tot anders gestemde respondenten. Zo ervaart de divisie Behandeling de onderlinge informele verstandhouding als zeer positief:

*"Ja goed, er is een hele prettige... [we] staan erom bekend dat het behandelteam een fijne groep is. Ik vind het wel leuk, met pauzes zit je ook altijd bij elkaar, daar is ook geen onderscheid. Ja ik voel me wel altijd heel welkom. Als zij gaan borrelen dan voel ik me totaal niet bezwaard om aan te schuiven. Het is allemaal heel open, allemaal hele korte lijntjes. Je kan elkaar heel makkelijk aanspreken op dingen en gezelligheid - professioneel is gewoon in goed balans in dit groepje" (I 30).*

Binnen de divisie Zorg vertonen de standpunten over de werksfeer tevens overeenkomsten:

*"vergeleken met andere plekken waar ik heb gewerkt vind ik het een hele positieve organisatie, maar waarbij de communicatie soms te wensen overlaat" (I 15). "Alhoewel ik wel proef soms dat niet iedereen de sfeer even prettig vindt en dan vraag ik wat er aan de hand is (...) dan mopper ik even mee of ik zet het in een ander kader of weet ik veel en dan kunnen we weer verder" (I 6).*

Gedurende het onderzoek geven veel respondenten uit verschillende divisies aan dat de ervaren drukte tijdens het werk de werksfeer beïnvloedt:

*"Ja, maar druk he, druk, druk, druk, we hebben het allemaal druk! Maarja, iedereen heeft het druk, we moeten vijf kwartier in een uur proppen!" (I 26) "Je merkt dat we allemaal wel veel tijdsdruk ervaren en wat ik zeg, de momenten dat je elkaar ziet zijn vluchtig. Normaal gesproken werk je met een groepje en dan heb je het over de dagelijkse dingetjes en de meer functionele dingen, zodat je je werk kan doen. En je merkt af en toe wel dat je meer geneigd bent de functionele dingen te bespreken, terwijl je eigenlijk ook wel de behoefte hebt om te vragen goh hoe gaat het met je?" (I 33) "Dat je tijdens dat overleg ook eventjes de tijd neemt om met elkaar te praten, want gedurende de dag ben je toch vooral bezig met je eigen ding en loop je langs elkaar heen" (I 3).*

Respondenten zijn van mening dat deze drukte veroorzaakt wordt door de onderbezetting op de werkvloer (I 20; I 26). Echter, meer personeel op de werkvloer, indien dit al mogelijk is, levert niet altijd het gewenste effect op, is de mening van veel gesproken leidinggevendenden:

*"Je merkt ook dat het zo is dat hoe meer mensen op de werkvloer, hoe meer mensen aan het bed dus, hoe meer ze naar elkaar toe trekken en gezellig met elkaar gaan zitten in de woonkamer en hoe minder ze tijd hebben voor de bewoners. (...) Lekker lang bij elkaar blijven zitten, lekker lang kleppen en met elkaar koffie drinken..." (I 20).*

Een van de aspecten die bepalend is voor de werksfeer is de betrokkenheid. Volgens

leidinggevend is het “een van de grootste klussen om iedereen in het bedrijf betrokken te houden” (I 2). Er worden informele borrels, uitstapjes en in huis feestjes georganiseerd, maar ook de aanwezigheid van de bestuurder tijdens deze uitstapjes en op de werkvloer is een middel dat hiervoor wordt ingezet (I 10). Tijdens het onderzoek komt echter naar voren dat meer betrokkenheid volgens het personeel van ZGAO beter gezocht kan worden in de vorm van ‘aandacht voor de werknemer’. Het overgrote deel van de respondenten blijkt vooral behoefte te hebben aan persoonlijke aandacht van de leidinggevend van de organisatie. De zichtbaarheid van de leidinggevend op de werkvloer en het persoonlijk contact dat daaruit voortvloeit, ontbreekt nog teveel is de heersende opvatting:

*“Je hoort mensen die roepen: ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad. Dat is dan toch zo’n deel van aandacht voor de medewerker” (I 10). “En de mensen in de zorg die willen graag zorgen, maar die willen zelf ook graag een beetje aandacht” (I 6). “Maar er is wel weinig tijd voor ons, dat merk ik wel! Want dat heb ik ook weleens aan (leidinggevende) verteld, ik zie je gewoon veel te weinig. Ik vind dat je je gezicht wat vaker op de werkvloer moet laten zien! Er kunnen weken voorbij gaan dat ik je gewoon niet zie en dat vind ik niet correct. (...) Ze hoeven niet elke dag bij me langs te komen, dat verwacht ik ook van niemand, maar een beetje meer zichtbaar zijn, dat mag wel” (I 26).*

## Besluitvorming

*“Die communicatie van de top naar beneden toe, ik heb het gevoel dat er daar heel veel gebeurd, maar dat er hier niet veel van terecht komt. Er wordt heel veel vergaderd waardoor ik me weleens afvraag: waar hebben ze het nou allemaal over in die vergaderingen, want ik zie er niets van terug. Die terugkoppeling, dat mag wel wat meer. Wat zijn ze nou aan het doen daarboven, dat vraag ik me af” (I 26).*

Dit hierboven beschreven gevoel omtrent het verloop van de besluitvormingsprocessen is een gevoel dat gedeeld wordt door veel van de respondenten. Het management lijkt van dit gevoel op de hoogte te zijn en geeft aan “*integraal management en geïntegreerde aansturing*” (I 15, O 37) te willen, waarbij het uitgangspunt meer delegatie van bevoegdheden is door onder andere te werken in projectstructuren (I 35). Daarbij stellen ze dat voorkomen moet worden dat ze “*een structuur neerzetten voor de structuur*” (I 3) en dat het managementteam de aanjager van elk project blijft en de lijnen uitzet:

*“In principe is het wel zo dat het MT het heeft besloten, dus we gaan het wel zo doen (...) Dus het besluit is er en dan ga je eigenlijk alleen in de onderste lagen zoeken naar de manier waarop je het besluit vorm gaat geven” (I 3).*

Hierdoor blijft het initiatief van projecten vooral bij de top liggen, wat door de werkvloer op de volgende wijze wordt ervaren:

*“En daarmee gaat dus heel veel initiatief verloren, want die initiatieven die hier ook zijn, die initiatieven die worden niet verbonden met elkaar(...) Zij zien de noodzaak niet en wij krijgen de noodzaak niet op de agenda en het gebeurt dus niet” (I 18).*

Gedurende het onderzoek komt naar voren dat besluiten die genomen worden voornamelijk hiërarchisch verlopen. Veel respondenten geven aan dat, indien zij het hierover hebben met hun leidinggevende, deze daarin “*piepklein*” is en er “*niets over te zeggen*” heeft en het slechts kan “*meenemen naar boven*”, maar vaak is het “*onduidelijk*” wat er verder mee gedaan wordt (I 28). Ook wanneer medewerkers zelf dingen willen veranderen, zeggen ze “*tegen een hiërarchisch probleem op te lopen*” (I 15). “*Een grote groep mensen gaat zich ermee bemoeien, waardoor de communicatie over heel veel schijven gaat*” (I 19).

Daarnaast geldt volgens hen het principe van “*hard schreeuwen*” (I 19), maar “*er zijn dus ook*



*mensen die niet zo hard schreeuwen en die worden dus stelselmatig weggestopt en ondergesneeuwd” (I 29).*

De meeste respondenten zien het huidige managementbeleid omtrent besluitvormingsprocessen als een aandachtspunt dat mogelijk verbetering behoeft. Zij vinden dat veel zaken momenteel in vergaande mate besloten worden op hoog niveau en pas medegedeeld wordt, ook wel ‘gedelegeerd’ genoemd, als het beleid bijna geheel is uitgewerkt:

*“Er zijn dus voortdurend ad hoc beslissingen genomen (...) door de verschillende lagen, door de raad van bestuur en de locatiedirectrice. Nou, de managers moesten dat dan maar weer gaan vertalen: per volgende maand gaan we het dus niet meer zus doen, maar gaan we het zo doen; jullie hebben het allemaal maar te slikken” (I 29). “Ik denk dat dingen pas besproken worden als het al in de laatste fase is, dus niet meedenken. Ik denk dat het meer meedenken moet worden” (I 25). “Wij worden geconfronteerd met de uitkomsten en niet met het hele proces. En als je met de uitkomsten wordt geconfronteerd, zonder dat je het verhaal erachter kent dan is het vaak heel negatief. (...) Er ontstaat [dan] een gevoel van we worden niet serieus genomen, van oh dit zal ook wel weer, of dit zal ook wel weer zus (...) terwijl als je ons meeneemt vanaf de kop tot en met de staart dan snap je het allemaal wat beter” (I 8). “Ik denk wel dat mijn mening er toe doet, zo voelt het wel. Het wordt niet altijd op tijd gevraagd” (I 11).*

Dit lokt bepaalde gevoelens uit op de werkvloer, omdat zij vinden dat noch hun deskundigheid noch hun mening gevaagd wordt (I 6; I 9; I 25; I 31). Volgens hen wordt er minder gebruik gemaakt van contextspecifieke kennis uit de praktijk dan mogelijk is, wat volgens veel respondenten ten koste gaat van de kwaliteit van de beslissing. Daarnaast heeft een aantal medewerkers aangegeven dat dit bij hen een gevoel gedwongen acceptatie teweeg brengt:

*“Eerder op de hoogte zijn, daarvoor kom je hier. Meedenken en meedoen. Dan gaan zij eventjes besluiten wat er hier moet gebeuren. Daar baal ik wel een beetje van, Jezus, oh sorry, maar wij staan hier op de werkvloer, wij weten hoe het eraan toe gaat! Niet zij! Je kan hele mooie theorieën daar bedenken, maar om te kijken of het haalbaar is, dan moet je hier wel een keer staan. Dat weten wij dan weer, wij kunnen zeggen of het realiseerbaar is of niet” (I 20). “Dan is het van jongens we gaan vandaag dit doen en twee maanden later is het alweer iets anders... een ander plan en ja ja, iedereen moet mee! (...) Ja, vrijwillig of niet, maar ook zonder onze betrokkenheid” (I 20). “Ja, ik zou in ieder geval willen dat alle beslissingen die genomen worden in ieder geval met ons als groep doorbesproken worden, want wij weten hoe het gaat in de praktijk. Daar wordt toch weleens te licht over gedacht, van oh ja, het kan wel” (I 26). “Met dit nieuwe rooster als voorbeeld. De meesten van ons hebben gezegd van ja ze kunnen het invoeren en ze zien het zelf wel over acht maanden. We weten al van er wordt niet geluisterd...” (I 25). “Ik zie het wel en we gaan het gewoon doen, we ondergaan deze hele achtbaan van veranderingen wel, een rollercoaster (...). Mopperen helpt niet, maar opschrijven en aantonen waar je tegen aan loopt” (I 6).*

Een belangrijk aspect van de besluitvorming binnen ZGAO zijn de verschillende overlegstructuren die tot stand zijn geroepen. Over de bijeenkomsten werd ten eerste gezegd “vergaderingen beginnen hier nooit op tijd!” (I 5), wat bevestigd wordt door het merendeel van de vergaarde observaties. Ten tweede werd gedurende gesprekken en observaties duidelijk dat de rollen veelal informeel, ter plekke en vaak gedurende de vergadering bepaald worden (O 43; O 44; O 48; O 49; O 57). Ten derde wordt de agenda gemaakt door de ‘voorzitter’ van de overlegvorm, echter deze is niet altijd bekend. Bovendien wordt de agenda in sommige gevallen vlak van tevoren gemaakt of tijdens de vergadering. Ten vierde blijkt men verschillend aan te kijken naar de functie van notulist.:

*“En ja, degene die notuleert, dat wisselt, gewoon degene die wil en die het al een tijdje niet gedaan heeft. En de notulen, tjah, je hebt gezien hoe ik mijn notulen maak [lacht], dat is altijd maar eventjes afwachten wat daaruit komt...” (I 32).*

**THEMA INFORMATIERIJKHEID****Informatiekanalen**

Uit de resultaten is gebleken dat omtrent de nieuwsbrief en het e-mailverkeer de meningen onder de medewerkers van ZGAO uiteenlopen van positief tot negatief.

De meningen omtrent de functionaliteit van de nieuwsbrief zijn zeer variërend; de reden voor deze diversiteit aan opvattingen is tijdens dit onderzoek niet eenduidig naar voren gekomen. Daarom is ervoor gekozen om hier geen conclusies aan te verbinden.

De beoordeling van het e-mailverkeer door medewerkers lijkt onder meer af te hangen van het takenpakket dat zij binnen ZGAO hebben. Medewerkers die hun computer nodig hebben voor het uitoefenen van hun dagelijkse werkzaamheden zijn positief gestemd over de communicatie via e-mail. Medewerkers die minder met computers in aanraking komen voor de uitoefening van hun werkzaamheden beoordelen dit communicatiemedium minder positief.

De keuze van het geschikte communicatiemiddel hangt af van het beschikbare budget, het beoogde doel, het onderwerp van de boodschap en de doelgroep (Rosengren, 2000, p. 32).

Het onderzoek lijkt aan te tonen dat e-mail als algemeen communicatiemiddel niet geheel aansluit op de kenmerken van alle aanwezige doelgroepen binnen ZGAO. Gezien de variërende aard van de doelgroepen, welke voornamelijk bepaald wordt door de karakteristieken van de functie en het takenpakket, blijkt dit communicatiemiddel niet voor iedere doelgroep even effectief en efficiënt te werken (Rosengren, 2000: 32)

**Informatierichting**

In dit deelonderwerp is aandacht besteed aan hoe de communicatie binnen ZGAO tussen het topmanagement, het middenmanagement en de werkvloer plaatsvindt. De communicatie tussen het topmanagement en de werkvloer lijkt vooral via de formele hiërarchische communicatiestructuren verlopen. Dit houdt in dat veel communicatie van het topmanagement naar de werkvloer via het middenmanagement verloopt. Andersom verloopt de communicatie van de werkvloer naar het topmanagement eveneens voornamelijk via de hiërarchische communicatiestructuren.

Communicatiestromen tussen het topmanagement en middenmanagement lijken eenzijdig van aard waar het gaat om informatie omtrent besluiten; iets wat door veel respondenten als negatief wordt ervaren. De bevindingen uit het onderzoek lijken aan te duiden dat beslissingen veelal in de top worden genomen en naderhand medegedeeld aan de middenmanagers. De middenmanagers zelf lijken een tweezijdige communicatierichting na te streven ten aanzien van hun ondergeschikten, wanneer besluiten betreft.

**Snelheid en selectie informatie**

Zowel de hoeveelheid informatie als de snelheid van de informatiedoorstroom binnen ZGAO lijken niet altijd positief te worden beoordeeld. Daarnaast bestaat er een verschil tussen hetgeen verschillende leidinggevenden binnen ZGAO doorcommuniceren aan hun ondergeschikten, waardoor er een verschil ontstaat tussen medewerkers met betrekking tot de mate waarin zij geïnformeerd zijn (Stoter, 2009, p.67). Bovendien is veelvuldig aangegeven dat veel informatie niet tijdig haar bestemming bereikt.

De beoordeling van zowel de snelheid van de informatiedoorstroom als de selectie van informatie lijkt erop te wijzen dat (tenminste) twee aspecten van de informatierijkheid niet als voldoende beoordeeld worden. Volgens Stoter (2009) geldt dat hoe hoger deze meetinstrumenten beoordeeld worden hoe beter de algehele communicatie wordt ervaren.

## THEMA LEIDERSCHAP

### Leiderschapsstijlen

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de leidinggeevenden binnen ZGAO er variërende leiderschapsstijlen op nahouden. De gehanteerde leiderschapsstijlen vertonen hoofdzakelijk overeenkomsten met kenmerken van de democratische en autoritaire leiderschapsstijl. Het effect van deze leiderschapsstijlen is contextafhankelijk. Indien een leiderschapsstijl niet aansluit op de contextuele factoren van een organisatie, kan dit er wellicht toe leiden dat de leidinggeevenden hun beoogde effecten met betrekking tot de organisatie niet kunnen realiseren (Stoter, 2009).

### Betrokkenheid

Uit de onderzoeksresultaten kan opgemaakt worden dat de betrokkenheid van de leidinggeevenden op verschillende manieren wordt getypeerd en gewaardeerd door de respondenten, waarbij als kanttekening moet worden geplaatst dat de betrokkenheid van het middenmanagement naar de medewerkers in de regel als groter wordt ervaren dan de betrokkenheid van de top. Dit heeft volgens een groot aantal respondenten voornamelijk te maken met de gebrekkige zichtbaarheid van de top in de organisatie. Iets wat volgens de resultaten mogelijk kan leiden tot onjuiste beeldvorming over de top van ZGAO. Dat de zichtbaarheid van de top als gebrekkig wordt beoordeeld, is hoogstwaarschijnlijk te verklaren door de gehanteerde organisatiestructuur, waarin een duidelijke scheiding tussen de werkvloer en de top te destilleren is en het middenmanagement de schakel vormt tussen beide divisies.

Daarnaast heeft een aantal respondenten zich tamelijk negatief uitgelaten over de huidige mogelijkheden tot betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen; een aspect dat wellicht voortvloeit uit een autoritaire leiderschapsstijl. Deze ervaren beperkte inspraakmogelijkheden kunnen duiden op een mismatch tussen een of meerdere interne contextuele factoren en de gehanteerde leiderschapsstijl.

### Interne bereikbaarheid

Uit het onderzoek is gebleken dat de interne bereikbaarheid binnen de formele hiërarchische communicatiestructuur door de meeste respondenten als positief wordt getypeerd, echter de bereikbaarheid buiten de hiërarchische structuur wordt minder hoog gewaardeerd. Over het algemeen genomen schijnt er in zekere mate een discrepantie te bestaan tussen de visie van *het 'Open Deuren'-beleid* dat door de top van ZGAO en het middenmanagement gedeeld wordt en de visie zoals deze ervaren wordt door de overige medewerkers.

## THEMA ORGANISATIECULTUUR

### Visie

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de functionaliteit van de visie ter discussie wordt gesteld door de medewerkers van ZGAO. Deze discussie betreft voornamelijk de formulering van de visie, alsmede de manier waarop deze uitgedragen en geprojecteerd wordt door het management van ZGAO. Een visie behoort helder gecommuniceerd te worden (Kotter, 2002) om functioneel te zijn, onder andere in de zin van oplossing voor de grote vraagstukken (Mintzberg, 1998), maar de onderzoeksresultaten geven de impressie dat dit niet het geval is.

## **Integratie**

Gedurende het onderzoek is gebleken dat het begrip 'eilandcultuur' een veel gehanteerde metafoer is om de organisatiecultuur zowel tussen als binnen de verschillende divisies en tussen de hiërarchische lagen te duiden. Respondenten geven aan een grotere behoefte te hebben aan integratie; het onderzoek geeft tevens de impressie dat het gevoel van collectivisme en integratie bij de respondenten overschaduw wordt door het gevoel van individualisme en zelfstandigheid. De cultuur vertoont daarmee kenmerken van masculien gedrag vertoont, waarbij mensen zich voornamelijk competitief in plaats van coöperatief opstellen (Buurma en Jacobs, 2007). Dit kan mogelijk een 'organisatie van onderop' tot gevolg hebben, waarbij een vechtstijl in plaats van een coöperatieve samenwerkingsstijl ontstaat (Lammers, 1993).

## **Werksfeer**

De onderzoeksresultaten tonen aan dat de werksfeer binnen ZGAO over het algemeen positief wordt beoordeeld. Daarnaast kan gesteld worden dat deze werksfeer voornamelijk beïnvloedt wordt door de ervaren drukte en de zichtbaarheid van de leidinggeven op de werkvloer; twee aspecten die volgens de respondenten als aandachtspunten worden omschreven die, indien mogelijk, verbetering behoeven.

## **Besluitvorming**

De besluitvormingsprocessen binnen ZGAO verlopen over het algemeen hiërarchisch en via vele verschillende overlegstructuren, waarbij het managementteam aanjager van elk project is. Hierdoor ervaren respondenten dat veel zaken zonder hun inspraak besloten worden, wat een gevoel van onvrede en gedwongen acceptatie bij hen oproept. Dit kan verklaard worden aan de hand van de uitspraken van de respondenten die de indruk geven dat er niet genoeg aandacht is besteed aan de groepsprocessen die de effectiviteit van de besluitvorming beïnvloeden, met name het delen van informatie, een kritische evaluatie van de alternatieven, positieve communicatie en een gerichte focus op samenwerking (Jehn en Shah, 1997).

## **OVERKOEPELENDE CONCLUSIE**

Alle resultaten, bevindingen en conclusies in beschouwing genomen, kan gekomen worden tot de overkoepelende conclusie dat de drie thema's 'interne communicatie', 'leiderschap' en 'organisatiecultuur', evenals hun onderliggende subthema's, nauwe samenhang met elkaar vertonen. Wanneer een enkel aspect verandert, zal dit, naar alle waarschijnlijkheid, haar effect hebben op de andere elementen. Een mechanisme dat herhaaldelijk naar voren kwam zowel gedurende het uitvoeren van het onderzoek als tijdens het analyseren van de onderzoeksresultaten. Gesteld kan worden dat er sprake is van een eeuwig voortdurende wisselwerking tussen deze onlosmakelijk verweven organisatie-elementen, die elkaar veronderstellen, conditioneren, bepalen en beïnvloeden (Stoter, 2009: 117). Bos en Mastenbroek (1998: 60) achten het dan ook van belang dat leiders en managers deze dynamiek onderkennen en rekening houden met de onderlinge beïnvloedbaarheid van de verschillende elementen en raden hen boven alles aan om deze samenhang en dynamiek waar mogelijk in te zetten.

## AANBEVELINGEN

---

Het gegeven dat de samenhang en dynamiek van de thema's 'interne communicatie', 'leiderschap' en 'organisatiecultuur' zowel in de theorie (literatuuronderzoek) als in de praktijk (veldonderzoek) aangetoond zijn, is de overkoepelende bevinding van dit adviesonderzoek en vormt tevens het uitgangspunt van dit adviesrapport. Dit inzicht in de voortdurende, dynamische wisselwerking van de organisatie-elementen wordt namelijk ingezet als de fundering waarop alle aanbevelingen gebaseerd zijn. Voorop staat dat bewustwording en erkenning van dit mechanisme van groot nut kan zijn om de interne communicatie van een organisatie te optimaliseren. Gevraagd wordt dan ook om dit continu in het achterhoofd te houden met betrekking tot de aanbevelingen. Een enkel advies kan een verschil maken, maar meerdere adviezen tezamen kunnen hét verschil maken. Het grootste resultaat wordt behaald door het vraagstuk op meerdere gebieden aan te pakken, vanuit de gedachte dat alle organisatie-elementen elkaar veronderstellen, conditioneren, bepalen en beïnvloeden. Het resultaat kan geoptimaliseerd worden door naast bewustwording omtrent dit mechanisme, dit mechanisme ook bewust in te zetten waar mogelijk.

Concreet zijn er uit de gehanteerde subthema's vijf aandachtsgebieden voortgekomen waar (tussen) dit mechanisme aan de orde is en waar op ingespeeld kan worden, te weten de punten strategie, leiderschapsstijlen, integratie, besluitvorming en communicatiemiddelen. Ten aanzien van elk van deze gebieden zijn aanbevelingen geformuleerd, echter of de aanbevelingen uit te voeren zijn, is afhankelijk van de middelen, mogelijkheden, behoeften en wensen die de organisatie heeft.

### STRATEGIE

Wat betreft de strategie is gebleken dat aangaande de visie en de interne bereikbaarheid een discrepantie lijkt te bestaan tussen wat managers willen en denken uit te dragen (bijvoorbeeld ten aanzien van het 'Open Deuren'-beleid) en hetgeen in de rest van de organisatie gevoeld en gedragen wordt.



*ZGAO zou kunnen onderzoeken hoe deze discrepantie opgeheven kan worden. De volgende vragen kunnen daarbij ondersteuning bieden: Is het management zich bewust van de discrepantie? Hoe worden visie en interne bereikbaarheid uitgedragen? En is dat zichtbaar voor andere medewerkers?*

### LEIDERSCHAPSSTIJLEN


Aangetoond is dat leidinggevendenden binnen ZGAO variërende leiderschapsstijlen hanteren, welke hoofdzakelijk kenmerken vertonen van de autoritaire en democratische leiderschapsstijl. Aangezien het effect van een leiderschapsstijl contextafhankelijk is, kan inzicht in de bepalende contextuele factoren leiden tot de keuze voor een leiderschapsstijl die het beste aansluit op de context van ZGAO. Dit vergroot de kans dat leidinggevendenden de beoogde effecten met betrekking tot de organisatie ook daadwerkelijk kunnen verwezenlijken.




*ZGAO zou kunnen inventariseren welke contextuele factoren een rol spelen binnen de organisatie (wellicht zelfs binnen specifieke afdelingen) en op basis daarvan de meest geschikte leiderschapsstijl kunnen bepalen en implementeren.*

## INTEGRATIE

Gebleken is dat de verhouding tussen het gevoel van individualisme en het gevoel van collectivisme uit balans is geraakt door de ondervonden 'eilandcultuur', wat een negatief effect heeft op de mate van integratie binnen de organisatie en wat tevens zijn uitwerking heeft op de overige organisatie-elementen.


 *Het wordt voor ZGAO raadzaam geacht om bedacht te zijn op de mogelijke effecten van een eilandcultuur op de organisatie en haar algehele functioneren. Het management zou zich wellicht kunnen oriënteren op de gewenste organisatiecultuur en veranderingen die als gevolg daarvan zouden moeten plaatsvinden.*

Met betrekking tot de werksfeer en de betrokkenheid van leidinggevenden binnen ZGAO is aangetoond dat de zichtbaarheid van een leidinggevende op de werkvloer een beïnvloedende factor is.


 *Geadviseerd aan ZGAO wordt om bij de leidinggevenden bewustwording te creëren over het belang van hun zichtbaarheid op de werkvloer. Daarbij moet duidelijk worden gesteld hoe die zichtbaarheid gestalte zou moeten krijgen om een positieve invloed op het aspect werksfeer en het aspect betrokkenheid te bewerkstelligen.*

## INFORMATIEDOORSTROOM

De bevindingen schetsen het beeld dat de informatierichting voornamelijk geïnitieerd wordt vanuit de top van de organisatie en dus veelal eenzijdig verloopt. Dit resulteert in de indruk dat de (hiërarchische) interne communicatie, met name betreffende de besluitvorming, niet als optimaal wordt ervaren door een aanzienlijk aantal respondenten. Wanneer gekeken wordt naar de snelheid en selectie van de informatie kan gesteld worden dat deze te wensen over laten doordat informatie veelal niet tijdig en onvolledig haar bestemming bereikt.

 *Het is mogelijk zinvol voor ZGAO om na te gaan hoe de interne communicatie in de organisatie meer gestructureerd en daarmee meer geoptimaliseerd kan verlopen. Dit kan eventueel gerealiseerd worden door meer concrete richtlijnen te ontwerpen omtrent de doorstroom van communicatie, waarbij men oog heeft voor de benodigde communicatiemiddelen en communicatielijnen. Gedacht kan worden aan het implementeren van gestandaardiseerde procedures met betrekking tot de informatiedoorstroom. Daarnaast is het zinvol om in ogenschouw te nemen dat een groot aantal respondenten behoefte heeft aan meer inspraakmogelijkheden, wat het interessant maakt om te onderzoeken hoe de communicatie van 'beneden' naar 'boven' bewerkstelligd kan worden. Wellicht kan dit, indien ZGAO zelf ook meer input van 'beneden' wil, geïnitieerd worden aan de hand van de richtlijnen omtrent de informatiedoorstroom.*

Met betrekking tot de informatiekkanalen blijkt dat het veel gehanteerde communicatiemiddel e-mail niet volledig aansluit op de kenmerken van alle beoogde doelgroepen, terwijl deze aansluiting hoofdzakelijk de geschiktheid van het toegepaste communicatiemiddel bepalen.

 *Het wordt raadzaam geacht voor ZGAO om de effectiviteit en functionaliteit van communicatiemiddelen met betrekking tot de beoogde doelgroepen in beschouwing te nemen en deze eventueel aan te passen aan de kenmerken van de doelgroepen.*



Ten aanzien van de legitimiteit van de onderzoeksresultaten, gemeten aan de hand van hun validiteit en betrouwbaarheid, zijn de volgende beknopte kanttekeningen te plaatsen omtrent mogelijke negatieve beïnvloeding van het onderzoeksveld:

- Ten eerste kan het onderzoeksveld vertroebeld zijn doordat het adviesonderzoek gebaseerd is op een steekproef van medewerkers van ZGAO, wat betekent dat niet met alle medewerkers gesproken is. Daarnaast heeft deze steekproef niet geheel a-selectief en neutraal plaatsgevonden, aangezien een aantal respondenten toegewezen was door de organisatie. Dit resulteert er wellicht in dat de bevindingen geen complete en representatieve weergaven zijn van de werkelijkheid.
- Bij ieder onderzoek dient men verder rekening te houden met de mogelijkheid van respondenten die sociaal wenselijk gedrag vertonen, te meer aangezien dit een kwalitatief, interpretatief adviesonderzoek behelst. Tijdens gesprekken is daar het risico van het 'sociaal wenselijk antwoorden', gedurende observaties bestaat er de kans dat men zich gaat gedragen volgens sociaal wenselijke maatstaven. Daarnaast bestaat er gedurende het onderzoek de kans dat onderzochte subjecten zich anders gaan gedragen dan normaal in een onderzoekssituatie; een fenomeen dat 'reactivity' oftewel het 'Hawthorne Effect' wordt genoemd (Sonnenfeld, 1985). Gezien deze mogelijkheden moet men zich bewust zijn van de 'social desirability bias' (Fisher, 1993) in de onderzoeksresultaten en dit, waar mogelijk, proberen te minimaliseren.
- Met betrekking tot de observaties moet aangestipt worden dat de rol als volledig neutrale en 'onzichtbare' observant tijdens dit onderzoek niet geheel vervuld is. Er heeft ongetwijfeld beïnvloeding van de situatie plaatsgevonden door aanwezig te zijn bij bepaalde gebeurtenissen. Daarnaast is het van belang om te beseffen dat tot deze waargenomen bevindingen is gekomen door drie verschillende observanten die er tevens drie verschillende interpretatiekaders en houdingen op nahouden. Wel is zorg genomen om deze zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen.

## **NAWOORD**

---

Wij hebben met groot plezier gewerkt aan dit adviesonderzoek en willen dan ook alle personen bedanken die medewerking hebben verleend aan ons en aan het onderzoek. Graag willen we specifiek stil staan bij de kans die ZGAO ons geboden heeft om ons afstudeeronderzoek te vervolbrengen door het groene licht te geven om de communicatie in hun organisatie onder de loep te nemen. Hiervoor zijn wij hen enorm dankbaar. Daarnaast willen we Sandra Winterswijk ontzettend bedanken voor haar bereidheid om ons te begeleiden, haar onvermoeibare inzet, enthousiasme en gezelligheid en alle gezamenlijke momentjes waarbij ze ons vol begrip bijstond met ondersteuning, raad en advies die tezamen hebben geleid tot een vrijwel probleemloos onderzoeksproces. Last but not least gaat onze dank uit naar onze senior adviseur en begeleidster vanuit de opleiding, Elyse Walter, die ons door dik en dun heeft gesteund tijdens dit leer- en ontwikkelingsproces.

*Adviesbureau adRem*



## **BEGRIPPEN**

---

*Top-down communicatie:* Communicatie die verloopt via de hiërarchische lijnen, van de top van een organisatie naar beneden.

*Bottom-up communicatie:* Communicatie die verloopt via de hiërarchische lijnen, van de werkvloer van een organisatie naar boven.

*Divisie:* Een afdeling binnen een organisatie.

*Eilandcultuur:* Een organisatiecultuur die gekenmerkt wordt door gebrek aan openheid voor invloeden van buitenaf.

*Interne bereikbaarheid:* De relatieve afstand die een medewerker ervaart wanneer hij of zij een andere medewerker wil bereiken.

*Leiderschapsstijl:* Een typering van de omgangswijze tussen leidinggevende en ondergeschikte.

*Integraal management:* Resultaatgericht leiderschap waarbij de nadruk ligt op taakdelegatie, geïntegreerde gestuurde output en arbeidsmotivatie.

## LITERATUUR

---

- Bolman, L.G. & T.E. Deal (2003). *Reframing Organizations; Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bos, M. & W.F.G. Mastenbroek (1998). 'De dynamische vierhoek', in: *Communicatie in organisaties: Cultuur, stijl en leidinggeven*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samson
- Buurma, H. & C. Jacobs (2007). *Integraal management; inspirerend leiderschap in de publieke sector*. Den Haag: LEMMA
- Denzin, N. & Y. Lincoln (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Londen: Sage publications
- Field, P.A. & J.M. Morse (1996). *The application of qualitative approaches*. Cheltenham: Stanley Thorens Ltd
- Fisher, R. J. (1993). *Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning*. The Journal of Consumer Research, volume 20 2 september 1993, p.303-315
- Flanagan, J.C. (1953). *Psychologic Bulletin: The Critical Indicent Technique*. Pittsburgh : American Institute for Research and University of Pittsburgh
- Jehn, K.A. & P.P. Shah (1997). *Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups*. Pennsylvania: Department of Management University of Pennsylvania
- Kotter, J.P. (1982). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press
- Lammers, C.J. (1993). *Organisatiesociologie*. Deventer: Kluwer
- Lippitt, R. & R. White (1952). 'An experimental study of leadership and group life', in: *Readings in Social Psychology*, p. 340-355
- Mastenbroek, W.F.G. (1993). *Macht, organisatie & communicatie*. Heemstede: Holland Business Publications
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Londen: Prentice Hall
- Morgan, G. (1994). *Beelden van organisaties*. Schiedam: Scriptum
- Punch, M. (1998). *Introduction to social research, quantitative and qualitative approaches*. Londen: Sage publication
- Reijnders, E. (2000). *Basisboek interne communicatie*. Assen: van Gorcum
- Rogers, E.M. & R. Agarwala-Rogers (1976). *Communication in Organizations*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co
- Rosengren, K.E. (2000). *Communication an introduction*. Londen: SAGE Publications
- Shannon, C. & W. Weaver (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press

Sonnenfeld, J. A. (1985). *Shedding Light on the Hawthorne Studies*. Journal of Occupational Behavior, volume 6 1985, p.125

Stoter, A. (2009). *De communicerende organisatie; communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Den Haag: Boom onderwijs

Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant

University of Twente (2011). *Media Richness Theory*. Geraadpleegd via [http://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Mass%20Media/Media\\_Richness\\_Theory.doc/](http://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Mass%20Media/Media_Richness_Theory.doc/) (15 maart 2011)

Vlist, R. van der (1991) *Leiderschap in Organisaties*. Utrecht: Lemma

ZBC (2011). *Marktwerking in de Zorg leidt tot Fabrieken voor verrichtingen*. Geraadpleegd via <http://zbc.nu/management/ontwikkeling-zorginstelling/marktwerking-in-de-zorg-leidt-tot-fabrieken-voor-verrichtingen/> (18 april 2011)

ZGAO (2011). *Introductie*. Geraadpleegd via [http://www.zgao.nl/index.php?path=Organisatie/\\_introductie](http://www.zgao.nl/index.php?path=Organisatie/_introductie) (19 april 2011)

Zorg Geen Markt (2011). *De zorg zit in de verkeerde bus*. Geraadpleegd via <http://www.zorggeenmarkt.nl/> (16 april 2011)