

## Effectieve communicatie in het medisch bedrijf

Bert v Hemert, Gerard Hoogvliet,  
Thomas Schneider, Anja Stevens,  
Lewi Vogelpoel



**The challenge of management is the achievement of goals or objectives through others**



*Loren B. Belker, 1997*

- Inleiding
- Gebruik van brieven, telefoon en E-mail
- Communicatie met specialisten/RvB
- Informele communicatie
- Conclusies



## Help de werknemer verzuipt!

- E-Mail
  - 150 per week
  - 8:45 uur per week
  - 25% van de werktijd
- Brieven ?
- Telefoon ?

*NRC, 16 januari 2005*



## De medisch manager maakt contact

	Zorg			Rest			Totaal Tijd
	In	Uit	Tijd	In	Uit	Tijd	
Brieven	13	10	1:02	10	2	0:49	1:51
Telefoon	77	46	2:30	26	26	1:38	4:08
E-mail	14	11	0:42	69	42	3:22	4:04
Totaal	104	67	4:14	105	70	5:49	10:03

*Tranzo Leergang voor Medici 10*



## Brieven

### Kracht

- Formeler, officiëler
- Indringender, impact
- Verslaglegging
- Archiveren
- Persoonlijker
- Niet digitaal
- Meer vertrouwelijk
- Sentiment

### Beperkingen

- Omslachtig, duur
- Te uitvoerig
- Kan zoek raken
- Minder persoonlijk
- Eerder misverstanden
- Veel papier
- Hoogdrempelig
- Geen

*Tranzo Leergang voor Medici 10*



## Telefoon

### Kracht

- Snel, korte lijn
- Direct antwoord
- Interactie
- Nuancering
- Persoonlijk contact
- Emotionele kleur
- Vertrouwelijk

### Beperkingen

- Storend
- Beperkt bereikbaar
- Te laagdrempelig
- Je ziet de ander niet
- Geen verslag
- Ongeschikt voor groepen

Tranzo Leergang voor Medici 10



## E-mail

### Kracht

- Tijd zelf in de hand
- Snel verspreiden naar velen (cc)
- Snel bereikbaar
- Eenvoudig antwoord
- Makkelijk bijvoegen
- Goedkoop
- Alles op 1 plaats

### Beperkingen

- Te veel
- Te laagdrempelig
- Je weet niet of het aankomt
- Minder persoonlijk
- Risico misverstanden
- Privacy risico (fwd!)
- Risico van virussen

Tranzo Leergang voor Medici 10



## Irritaties

- Irrelevante bulk E-mail (10)
- Storen door de telefoon (9)
- Veel werk door brieven (1)

Tranzo Leergang voor Medici 10



## Kiezen

Brief: Officieel; verslag

Telefoon: Kort en snel antwoord; nuancering; onderhandelen; privacy

E-mail: Meer gedetailleerde informatie; verslag; meer personen



## Advies

Brieven: Voor de eeuwigheid

Telefoon: Vraag of je stoort

E-mail: Beperk volume (cc); schrijf wat je verwacht



## Kies bewust



# Communicatie met specialisten



&



## Doelen:

- \* inzicht krijgen in de communicatiewijze-van-voorkeur
  - mondeling, informeel, face-to-face
  - mondeling, informeel, telefonisch
  - mondeling, formeel, in een vergadering
  - schriftelijk, informeel, per email
  - schriftelijk, formeel, per brief
- \* vergelijking van deze communicatie-voorkeuren tussen een GGZ-instelling en een AZ

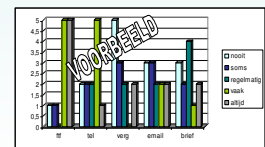
## Methodiek:

- schriftelijke enquête onder medisch specialisten aan de hand van een aantal casus:
- communicatie tussen med. spec onderling
  - communicatie tussen med. Staf en RvB



## Communicatiewijze:

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
mondeling => informeel face-to-face					
mondeling => informeel telefonisch					
mondeling => formeel in een vergadering					
schriftelijk => informeel per email					
schriftelijk => formeel per brief					



## Doelen:

- \* inzicht krijgen in de communicatiewijze-van-voorkeur
  - mondeling, informeel, face-to-face
  - mondeling, informeel, telefonisch
  - mondeling, formeel, in een vergadering
  - schriftelijk, informeel, per email
  - schriftelijk, formeel, per brief
- \* vergelijking van deze communicatie-voorkeuren tussen een GGZ-instelling en een AZ

## Methodiek:

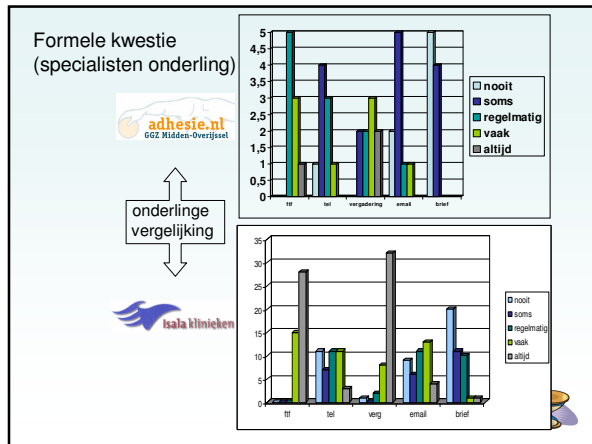
- schriftelijke enquête onder medisch specialisten aan de hand van een aantal casus:
- communicatie tussen med. spec onderling
  - communicatie tussen med. staf en RvB



## Casus 1 : een formele kwestie

Binnen de maatschap wordt nagedacht over de **wens om agio's op te gaan leiden**. Over enige tijd zal hierover besluitvorming plaats vinden in een maatschapvergadering. Welke vorm van communicatie gebruikt u bij voorkeur om met uw collegae te communiceren over uw persoonlijk standpunt?





Casus 2 : de maatschapscultuur

U vindt dat er teveel **geroddeld** wordt over elkaar; u ergert zich daaraan. Om dit een halt toe te roepen wikt en weegt u hoe u dat aan gaat pakken. Op welke wijze brengt u dat onderwerp ter sprake in uw maatschap?



Maatschapscultuur (specialisten onderling)

Vorzichtige conclusie:

- binnen 4 muren van de Isala:
  - > **vaak** f.t.f.: zowel informeel als tijdens vergaderingen
  - > bij voorkeur niet/ nooit via email of brief
- binnen regionale setting van Adhesie:
  - > **regelmatig** f.t.f.: zowel informeel als tijdens vergaderingen
  - > bij voorkeur niet/ nooit via email of brief

ERGO: wees je bewust van hetgeen artsen prefereren en hoe de mogelijkheden hiervoor zijn: wees vindingrijk/ creatief.




Casus 3 : een persoonlijke kwestie

U vindt dat u toe bent aan een periode van rust; u overweegt een **sabbatical year**. U bent niet zeker van steun voor uw idee en het zal consequenties hebben voor de inzet van uw collegae. Op welke wijze gaat u over dit onderwerp communiceren binnen uw maatschap?



Vorzichtige conclusie:

- binnen 4 muren van de Isala:
  - > **vaak** f.t.f.: zowel informeel als tijdens vergaderingen
  - > eventueel via email of brief
- binnen regionale setting van Adhesie:
  - > **regelmatig** f.t.f.: zowel informeel als tijdens vergaderingen
  - > eventueel via email of brief



adhesie.nl  
GGZ Midden-Overijssel

Isala klinieken

Doelen:

- \* inzicht krijgen in de communicatiewijze-van-voorkeur
  - mondeling, informeel, face-to-face
  - mondeling, informeel, telefonisch
  - mondeling, formeel, in een vergadering
  - schriftelijk, informeel, per email
  - schriftelijk, formeel, per brief
- \* vergelijking van deze communicatie-voorkeuren tussen een GGZ-instelling en een AZ

Methodiek:

schriftelijke enquête onder medisch specialisten aan de hand van een aantal casus:

- communicatie tussen med. spec onderling
- communicatie tussen med. staf en RvB



### Casus 1 : een formele kwestie

Naar aanleiding van een publieksenquête onder ziekenhuizen blijkt uw ziekenhuis zwak te scoren op het punt van polikliniek- toegangstijden.

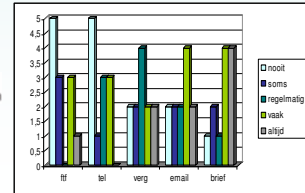
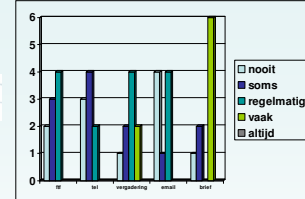
De RvB heeft hier goede nota van genomen en informeert u schriftelijk dat zij het voornemen heeft om de **spreekuurtijden op de polikliniek op werkdagen (behalve de vrijdag) te verruimen tot 19.00 uur** en vraagt om instemming van de maatschappen.

Alvorens dit te bespreken in de eerstvolgende maatschapvergadering besluit u als bestuur om een nadere toelichting van de RvB te gaan vragen.

Hoe gaat u als voorzitter/ secretaris te werk?



### Formele kwestie (maatschapsbestuur en RvB)



### Voorzichtige conclusie:

- binnen 4 muren van de Isala:
  - > de medici/ bestuurders pakken nu toch meer het toetsenbord
  - > en ze gaan hierover niet zo snel f.t.f.-contact aan.
- binnen regionale setting van Adhesie:
  - > veelal de schriftelijke communicatie, maar minder uitgesproken.



### Casus 2 : de ziekenhuiscultuur

Het was in uw ziekenhuis een goede gewoonte dat de RvB ééns per jaar op informele wijze **een vorkje ging prikken** met uw maatschap.

Vanwege de agendadruk stelt de RvB voor dit uitsluitend nog met **maatschapbesturen** te doen, waarbij op één avond drie besturen tegelijk aan tafel aanschuiven.

Het valt u op dat er veel onvrede onder uw maatschapsleden is ten aanzien van de keuze van de RvB; de distantie die de RvB hierdoor schept vindt u een risico voor de samenwerking tussen uw maatschap en de RvB.

U besluit de RvB hierover te benaderen. Hoe pakt u dat aan?



### Voorzichtige conclusie:

- binnen 4 muren van de Isala
  - binnen regionale setting van Adhesie:
- }  
gelijke mening:  
> hierover email je bij voorkeur niet,  
maar bespreekt het f.t.f. of in vergadering.  
> eventueel een brief



### Casus 3 : een persoonlijke kwestie

Uw maatschap heeft bij de RvB een aanvraag ingediend voor de aanschaf van nieuwe diagnostische apparatuur en wil graag dat dit verzoek positief wordt beoordeeld.

De RvB heeft een overvolle agenda. U wenst voortgang in de besluitvorming, maar ziet het er van komen dat u lang op een antwoord moet wachten.

U weet uit de portefeuilleverdeling dat één RvB-lid voor u van groot belang is voor de besluitvorming.

Het toeval wil dat u lid bent van dezelfde golfclub als dit RvB-lid. Hoe benadert u hem/haar ?



Voorzichtige conclusie:

- binnen 4 muren van de Isala:
  - > **bij voorkeur** f.t.f.: zowel informeel als telefonisch
  - > bij voorkeur niet in vergadering, via email of brief
- binnen regionale setting van Adhesie:
  - > **regelmatig** f.t.f.: zowel informeel als telefonisch
  - > bij voorkeur niet in vergadering, via email of brief

ERGO: ook hier weer de consequentie van spreiding in de regio



Hoe wil men geïnformeerd worden?

E-mail belangrijk

afd rakend: email, mondeling individueel, vergaderen, documenten

wtzypsych	praktijk	afdeling	indirect afdeling	ziekenhuis	meedenken	ter kennisgeving	raakt afdeling	raakt afdeling minder
mondeling individueel	12	11	7	3	6	4	30	13
vergaderen	7	5	8	4	7	3	20	14
presentatie	4	1	2	3	1	0	7	4
nieuws	0	1	0	3	0	2	1	5
email	13	15	15	13	15	12	43	40
schriftelijke werkafspraken	4	4	5	3	4	2	13	9
documenten	5	6	7	5	4	4	18	13
inter/intranet	2	2	3	4	3	5	7	12

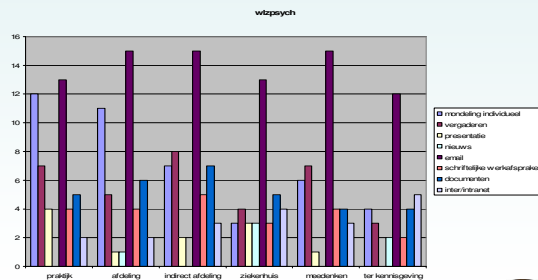


Algemeen

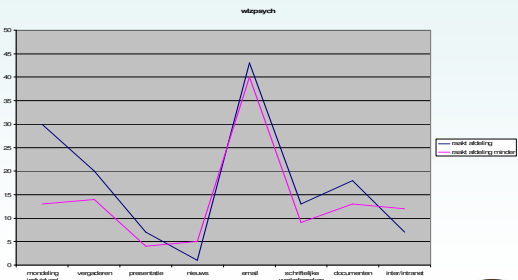
- Bijna iedereen wil bij onderwerpen betreffende de praktijkvoering zowel communicatie mondeling als op schrift.
- En bij veel specialisten geldt dit ook voor de rest van de onderwerpen.



Top 3 afd rakend: 1. email, 2. mondeling individueel, 3. vergaderen/werkdocumenten  
 ZHS: 1. email, (2. documenten 3. vergaderen)  
 meedenken: 1. email, 2. vergaderen, 3. mondeling individueel  
 ter kennisgeving: 1. email, inter/intranet



Alle onderwerpen: email gewenst  
 Mondeling ind/vergad (en documenten) meer bij afd rakende zaken.



## Gewenste leesdagen/ 5 pag. eer:

wizpsych	maatschap	kdo discussie	kdo besluit
Praktijk	6,8	9,3	12,9
Afdeling	7,8	9,6	13,4
indirect afdeling	7,2	8,7	11,9
ziekenhuis	9,1	10,2	13,4
meedenken			18,0



**Kies bewust**

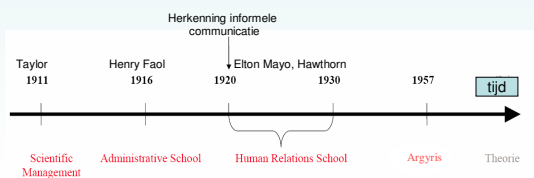


**(Meer)-waarde van  
informele  
communicatie**

Communicatie dient coördinatie  
van werkprocessen



## Ontwikkeling organisatie theorie



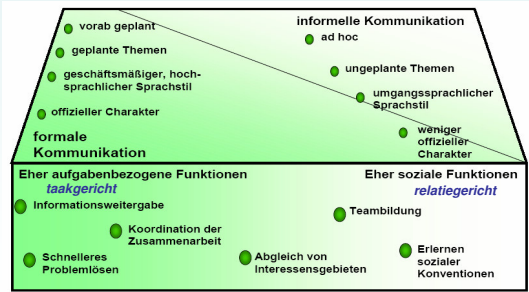
## Moderne organisatiekunde

Informele communicatie is niet  
disfunctioneel, maar basis van hoge  
productiviteit

Isaacs et al. 1997, Reder & Schwab 1998, Whittaker et al. 1994



## Vormen en functies informele communicatie



## Informele communicatie en verandering in het bedrijf

Fusie van 2 ondernemingen in de scheikundige industrie  
Ressort onderzoek & ontwikkeling

Groep A (n=27)

Groep B (n=17)

Groep AB

## Analyse

- Positief correlatie tussen waargenomen belang van relatieniveau en de hoeveelheid van gerelateerde informele communicatie (alleen bij taakgericht informeel maar niet bij grapevine-communicatie)
- Negatief correlatie tussen waargenomen manier van informatie van leidinggevend en hoeveelheid van gerucht-communicatie

Tab. 1: Korrelationen von Skalen zur Kommunikation im betrieblichen Wandel. Statistisch signifikante Korrelationen ( $p < 0,01$ ) sind grau hinterlegt.

## Discussie

- Sleutelpositie bij veranderingsprocessen
- Dubbele belasting communicatiesysteem
- Taakgericht en sociaal functies
- Snellere informatieverspreiding, korte beslislijnen
- teamontwikkeling
- verwittiging over sociale conventies

## conclusies

## conclusies

- Communicatie staat centraal bij managementprocessen
- Verschillende communicatiemiddelen dienen verschillende doelen
- Er is niet 1 oplossing: maak een plan
- Kies bewust!



## Bronnen

- Booher D. E-writing. 21st-century tools for effective communication. New York: Pocket Books, 2001.
- Reijnders E. Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 3e druk.

