

Het communicatieplan

Verbeteren is mensenwerk! Het zijn de mensen binnen uw organisatie die daadwerkelijk de verbeteringen realiseren. Om uw mensen tot verbeteren aan te zetten, moet u ze motiveren en betrekken bij uw project. Het lastige is dat motivatie en betrokkenheid zich per definitie niet laten afdwingen of opleggen. Motivatie en betrokkenheid van mensen neemt toe naarmate zij meer het belang inzien van de verbeteringen. Maar ook als de gestelde doelen voor hen relevant zijn en de te verwachten uitkomsten haalbaar. Dat communicatie een belangrijk middel is om betrokkenheid te creëren, wordt in de praktijk nog wel eens aan voorbij gegaan. Communicatie kan met de juiste voorwaarden een belangrijk fundament leggen voor tevredenheid en succes. Het is belangrijk dat u zich daarbij een aantal dingen afvraagt: Wanneer is welke betrokkenheid van mensen nodig? Hoe kan ik die betrokkenheid bereiken? En wie stuurt dit hele proces? Voor antwoord op deze vragen is belangrijk een communicatieplan te maken.

Wat communiceren?

Uw communicatieplan begint met het bepalen van uw communicatiedoel. Wat wilt u bereiken met communicatie? Een communicatiedoel is altijd een afgeleide van de doelstelling van het verbetertraject. In het communicatiedoel formuleert u wat u bij een bepaalde doelgroep wilt bereiken. Dat kan per groep verschillend zijn. De ene groep wilt u alleen bij de start informeren over het verbetertraject (bijvoorbeeld medewerkers op andere locaties). Voor een andere groep kan het belangrijk zijn dat zij ook hun houding ten opzichte van een onderwerp of de verbetering veranderen, omdat zij daar nu of in een latere fase ook mee geconfronteerd worden (bijvoorbeeld medewerkers van de afdeling, maar ook de diëtiste of fysiotherapeut en vrijwilligers). En voor sommige groepen mensen is het ook belangrijk dat zij hun gedrag gaan wijzigen om de verbetering succesvol door te kunnen voeren (bijvoorbeeld omdat ze volgens een nieuw protocol gaan werken). Dat betekent dat elke groep een eigen communicatiedoel meekrijgt en daarmee zal ook de manier van communiceren per doel en groep verschillen.

Met wie communiceren?

Zoals al gezegd: veranderen is mensenwerk. Het zijn de medewerkers (en vaak ook vrijwilligers en cliënten en hun familie) die het verbetertraject 'inhoud' geven en de verandering mee helpen doorvoeren. Zonder de medewerking en steun van mensen bereikt u niets. Hoe individueler/persoonlijker met mensen gecommuniceerd wordt, des te meer mensen zich aangesproken voelen en gemotiveerd zijn tot verandering over te gaan. Bij elke verandering willen mensen weten wat die verandering voor hen persoonlijk betekent: Wat betekent dat voor mijn werkwijze? Wat betekent dit voor mijn werktijden? Wat betekent dit voor mijn werkinhoud? En wat betekent het voor mijzelf of mijn ouder(s)? Het antwoord op deze vragen zal lang niet voor iedereen hetzelfde zijn. Daarom is het belangrijk dat u verschillende doelgroepen benoemt. Hoe beter u de doelgroep(en) kent, hoe gericht u de communicatie kunt uitwerken. Probeer die doelgroepen zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven. Dus niet: 'alle medewerkers van de organisatie'; maar: 'medewerkers van de pilotafdeling', 'medewerkers van de overige zorgafdelingen', 'medewerkers van de keuken', 'medewerkers van de ondersteunde diensten', enz.

Denk bij het omschrijven van de doelgroepen ook aan:

- Omvang van de doelgroep;
- Persoonlijke kenmerken van de doelgroepen, zoals: leeftijd, opleidingsniveau, man/vrouw, beroep;
- Aanwezige kennis bij de doelgroep over het verbetertraject;
- Houding en betrokkenheid bij de organisatie en/of het onderwerp.

U kunt die (sub)doelgroepen ook nog onderverdelen in primair, secundair en intermediair.

- De primaire doelgroepen zijn die groepen mensen die het meest te maken krijgen met de verbetering of voor wie de verbetering de grootste impact heeft. Denk bijvoorbeeld aan de medewerkers en cliënten van de afdeling waar de verbetering plaats vindt, maar bijvoorbeeld ook aan andere nauw betrokken disciplines zoals een decubitusverpleegkundige, de logopediste of keukenmedewerkers.
- De secundaire doelgroepen zijn degenen die wel geïnformeerd worden over het verbetertraject, maar (nu) niet direct betrokken zijn bij de verbetering. Dat kan in een latere fase van het verbetertraject of bij de verspreiding van de verbetering wijzigen: secundaire groepen kunnen dan primaire groepen worden. Denk bij deze doelgroepen ook aan het management, facilitaire diensten, samenwerkingspartners, verwijzers, enz.

- Intermediaire doelgroepen zijn groepen of personen die ingezet kunnen worden om over het verbetertraject te communiceren. Denk bijvoorbeeld aan de redactie van het personeels- of huisblad of de lokale pers (wijk- en buurtkrant, lokale of regionale radio en tv).

Hoe betrokkenheid realiseren?

Bepaal van te voren uw communicatiestrategie, daarmee geeft u in grote lijnen aan langs welke weg u het communicatiedoel denkt te bereiken. Er moet daarbij op verschillende fronten keuzes worden gemaakt:

- Benadert u de doelgroepen proactief, actief of passief?
- Welke mate van openheid is gewenst c.q. mogelijk?
- Hoe is de *tone of voice* (zakelijk of persoonlijk, informeel of formeel)?
- Wat is de aard van de in te zetten middelen (mondeling, schriftelijk of een combinatie)?
- Op welke wijze benadert u de doelgroepen (massaal, groepsgewijs, individueel, via intermediairs)?
- Met wie werkt u samen? De persoon die communiceert kan bepalend zijn voor het effect van de communicatie. Bedenk of u iets laat vertellen door bijvoorbeeld de directie of een medewerker van de afdeling. Dit kan overigens per communicatie en doelgroep verschillen.
- Welke prioriteiten stelt u?
- Wat is de globale planning? Kiest u voor één communicatiemoment of juist voor een gefaseerde aanpak?

Natuurlijk hoeven niet al deze aspecten aan de orde te komen. Wel is het belangrijk dat u de keuze voor een bepaalde aanpak onderbouwt met argumenten. Een aantal voorbeelden van strategische keuzes die u in deze stap kunt maken:

- U kiest ervoor om regelmatig een interview te plaatsen met een cliënt/bewoner om ze het effect van het verbetertraject beter zichtbaar te maken voor medewerkers en cliënten/bewoners.
- U kiest voor de gelijktijdige inzet van verschillende communicatiemiddelen, omdat u verwacht dat de doelgroep hierdoor de boodschap beter oppikt.
- U kiest ervoor om tijdens het project de doelgroepen zoveel mogelijk te betrekken bij het proces van verandering, omdat u daarmee meer draagvlak creëert voor het eindresultaat.

Hoe communiceren?

Voor communicatie met de doelgroepen heeft u keuze uit een groot aantal middelen. Daarbij zijn uw communicatiedoelen, analyse en strategie richtinggevend. Daarnaast moet u zoeken naar een evenwicht tussen effectiviteit (bereikt u met dit middel de doelstelling optimaal?) en efficiency (tegen een zo klein mogelijke inspanning, in termen van tijd en geld). Vaak worden meerdere middelen, een mix van middelen ingezet om een zo groot mogelijk effect te bereiken.

De effectiviteit van communicatiemiddelen wordt bepaald door verschillende factoren:

- Doelgroep: op basis van de beschrijving van de doelgroep zullen sommige middelen meer of minder voor de hand liggen.
- Communicatiedoelstelling: De aard van de communicatiedoelstelling - gaat het om een verandering in kennis, houding of gedrag? - is van invloed op de middelenkeuze. Een gedragsverandering zal bijvoorbeeld over het algemeen niet alleen tot stand komen op basis van een artikel in het personeelsblad.
- Andere factoren:
 - Hoe snel moet de boodschap worden overgebracht?
 - Wat is het beschikbare budget?
 - Hoe groot is de doelgroep?
 - Hoe hoog zijn de kosten per contact?
 - Gaat het om vluchtige informatie of om 'bewaarinformatie'?
 - Wat is het imago van een bepaald communicatiemiddel bij de doelgroep?
 - Hoeveel invloed heeft de afzender op het overkomen van de boodschap? Een persbericht versturen geeft geen garantie dat het geplaatst wordt.
 - Is het onderwerp uitsluitend met schriftelijk materiaal over te brengen of is een persoonlijke toelichting wenselijk?
 - Is het een eenmalige boodschap of maakt het deel uit van een reeks boodschappen?
 - Ligt de boodschap gevoelig en is het verstandiger om de boodschap door een intermediair over te laten brengen?

Voorbeelden van communicatiemiddelen zijn onder meer:

Affiche/muurkrant, artikel, bijeenkomst, brochure, factsheet, folder, flyer, informatiemap, informatiestand, intranet, interview, lezing / presentatie, lesmateriaal, klinische les, brief, nieuwsbrief, persbericht, persoonlijke contacten, rondleiding, telefonische benadering, tentoonstelling, studiedag, verslag, videofilm.

Wanneer communiceren?

Maak een realistische planning voor de inzet van de middelen. Een tijdsbalk kan een handig hulpmiddel zijn bij het maken van een planning. Enkele aandachtspunten:

- Bedenk dat de ontwikkeling van bepaalde middelen veel tijd vraagt. Een folder kan over het algemeen niet in anderhalve week geschreven, opgemaakt en gedrukt worden.
- Denk na over de timing van middelen. U kunt kiezen voor een aanpak waarbij je de middelen min of meer gelijkmatig over de looptijd van een verbetertraject uitgespreid worden. Of voor een aanpak waarbij u bewust bepaalde communicatieve hoogtepunten creëert (denk bijvoorbeeld aan een kick-off bijeenkomst). Een mengvorm is uiteraard ook mogelijk.
- De timing van de middelen kan afhankelijk zijn van de projectplanning. Dat hoeft echter niet de enige bepalende factor te zijn. U kunt er bewust voor kiezen om vaker naar buiten te treden dan volgens de projectplanning strikt noodzakelijk zou zijn. Uiteindelijk kan hiermee een veel groter effect worden bereikt. Wanneer bijvoorbeeld het exacte eindproduct van een project nog niet bekend is omdat dat gaandeweg wordt bepaald, kan het proces dat tot de uiteindelijk productbepaling leidt wel degelijk een interessant onderwerp zijn. Bijvoorbeeld voor een discussie op het intranet of een artikel in de personeelsblad.

De planning van de communicatie kun je vastleggen in een communicatie-actieplan. In dit plan wordt per doelgroep beschreven wanneer door wie waarover gecommuniceerd wordt. Zie bijlage

Tenslotte

De kunst van goede communicatie is het inleven in de belevingswereld van de ontvanger. U moet als het ware in de huid van de ontvanger kruipen. Probeer te bedenken wat het voor hen betekent, welke kennis zij al hebben en op welke manier zij het beste benaderd kunnen worden. Houd er verder rekening mee dat een nieuwe situatie onzekerheid met zich meebrengt voor medewerkers. Voor sommigen kan het moeilijk zijn een bestaande en vertrouwde situatie op te geven voor een nieuwe en onzekere situatie. Onzekerheid is dan ook iets anders dan weerstand tegen verandering. Als mensen niet weten waar het met hun werk naartoe gaat is het niet vreemd dat ze onzeker worden. Met communicatie kunt u deze onzekerheid wegnemen. Zorg er dan wel voor dat u niet alleen vertelt wat er gaat veranderen, maar ook waarom er veranderd moet worden, hoe u er toe bent gekomen om te gaan veranderen en wat de stappen voor de toekomst zullen zijn.

Succes met het maken van uw communicatieplan!

Bijlage 1 Voorbeeld communicatie-actieplan (per doelgroep)

Doelgroep	Vul hier de (sub)doelgroep in, bijvoorbeeld 'medewerkers van de pilotafdeling' of 'managers/leidinggevenden'
Boodschap/Doel	Vul in wat bereikt wordt met de communicatie, bijvoorbeeld 'bewoners en familie van de afdeling informeren over opzet en doel van het verbetertraject' of 'medewerkers van de pilotafdeling scholen in het signaleren van de verschillende graden van decubitus'
Middel	Vul hier in op welke wijze u de boodschap wilt overbrengen, bijvoorbeeld 'brief aan bewoners' of 'klinische les'
Moment	Vul hier in op welke datum of in welke periode de communicatieactiviteit plaats vindt, bijvoorbeeld 'tussen 1 en 12 april' of 'voor 5 mei'
Wie	Vul hier in wie verantwoordelijk is voor deze communicatieactiviteit (dat hoeft niet degene te zijn die de activiteit uitvoert).
Opmerking	

Zo kan een deel van het communicatie-actieplan voor een bepaalde doelgroep voor de eerste maanden eruit zien.

Doelgroep	Medewerkers van de pilotafdeling
------------------	----------------------------------

Boodschap/Doel	Informeren over opzet en doel van het verbetertraject
Middel	Presentatie door leidinggevende in teamoverleg
Moment	5 mei
Wie	Henry
Opmerking	Informeren van leidinggevende

Boodschap/Doel	Betrokkenheid vergroten bij verbetertraject
Middel	Wedstrijd voor het bedenken van een motto d.m.v. een brief en een ideeënbus
Moment	6 mei tot 30 mei
Wie	Marjolijn
Wie	Uitslag wedstrijd en bekendmaking motto in kick-off bijeenkomst op 2 juni

Boodschap/Doel	Bekendmaken motto
Middel	Kick-off bijeenkomst
Moment	2 juni
Wie	Marjolijn en Herman
Opmerking	Ook bewoners en familie uitnodigen Feestelijke aankleding Locatiemanager deelt prijs uit

Boodschap/Doel	Introductie en instructie signaleringskaart 'Zo ziet decubitus eruit'
Middel	Workshop
Moment	12 juni
Wie	Nienke
Opmerking	Samen met decubitusverpleegkundige

Boodschap/Doel	Evaluatie signaleringskaart 'Zo ziet decubitus eruit'
-----------------------	---

Middel	Teambijeenkomst
Moment	30 september
Wie	Nienke
Opmerking	Samen met decubitusverpleegkundige

Doelgroep	Bewoners en familie van de pilotafdeling
------------------	--

Boodschap/Doel	Informeren over verbetertraject
Middel	Kickoff bijeenkomst
Moment	2 juni
Wie	Marjolijn en Herman
Opmerking	Aankondigen op prikbord en uitnodiging aan bewoners en familie

Boodschap/Doel	Informeren over verbetertraject
Middel	Verslag kickoffbijeenkomst in huisblad
Moment	15 juni
Wie	Marnix
Opmerking	Interview met projectleider en bewoner

Bijlage 2 Format communicatie-actieplan (per doelgroep)

Doelgroep	
------------------	--

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Bijlage 3 Inzet van communicatiemiddelen

Hieronder staat weergegeven welk middel meer of minder geschikt is om een communicatiedoel te bereiken.

Middel	<i>Kennis overdragen</i>	<i>Houding aanpassen</i>	<i>Gedrag wijzigen</i>
Schriftelijk			
- brief	X	X	
- memo	X	X	
- nieuwsbrief	X	X	
- pers. blad	X	X	
- muurkrant	X	X	
- rapport	X		
- handleiding	X		
- verslag	X		
- mail	X		
-			
Mondeling			
- werkoverleg	X	X	X
- 1op 1	X	X	X
- presentatie	X	X	
- klinische les	X	X	X
- scholing	X	X	X
- workshop	X	X	X
- vergaderen	X	X	
-			