

Projectgroep
Communicatie

Directie Beheer
Landbouwgronden
Landinrichtingsdienst

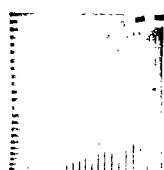
Als 'u' begrijpt wat ik bedoel



ALS 'U' BEGRIJPT WAT IK BEDOEL

**INTERNE COMMUNICATIE BIJ DIRECTIE BEHEER LANDBOUWGRONDEN EN
LANDINRICHTINGSDIENST**

bibliotheek



sig : 73x 412
bnr :
ex :
lb :
nv : 1993380624

**land- en natuurbeheer
en visserij**

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding	7
1.2. Opdracht	7
1.3. Doel	8
1.4. Opbouw rapport	8
2. Werkwijze	9
2.1. Uitgangspunten	9
2.2. Drie deelterreinen	10
2.3. Communicatie met de medewerkers	10
2.4. Samenstelling	11
3. Communicatie: het veld in kaart gebracht	12
3.1. Algemeen	12
3.2. Uitgangspunten effectieve communicatie	13
4. Knelpunten interne communicatie	16
4.1. Communicatie algemeen	16
4.2. Overlegverbanden	19
4.3. Schriftelijke communicatie	24
5. Advies interne communicatie	29
5.1. Tussentijdse resultaten	29
5.2. Communicatie algemeen	29
5.3. Overlegverbanden	30
5.4. Schriftelijke communicatie	32
5.5. Noodzakelijke maatregelen	36
Geraadpleegde literatuur	38
Bijlage: Brief en vragenlijst zelfevaluatie	39

Samenvatting

De communicatiestructuur van DBL en LD is zeer breed en bevat veel interne en externe elementen. Tussen de interne- en de externe communicatie bestaat een sterke samenhang. Als de interne communicatie goed verloopt, dan heeft dit een positieve weerslag op de externe communicatie. En andersom: als de interne communicatie knelpunten vertoont, dan verloopt de externe communicatie daardoor moeizamer. De interne communicatie kun je het visitekaartje van de organisatie noemen: als medewerkers intern op een goede manier met elkaar omgaan, dan straalt dat positief uit naar buiten de organisatie.

De Projectgroep Communicatie geeft in dit rapport aan waar knelpunten zitten in de interne communicatie van DBL en LD. Daartoe is de interne communicatie ingedeeld in drie stukken: communicatie algemeen, overlegverbanden en schriftelijke communicatie.

Knelpunten en aanbevelingen

Communicatie algemeen

De knelpunten in de interne communicatie bij DBL en LD hebben vooral te maken met de cultuur die, welke verschillen er ook zijn, overeenkomsten vertoont. In de onderlinge communicatie is te weinig openheid. Er is sterk behoefte om opener met elkaar om te gaan en elkaar vertrouwen te geven. Dit vraagt verandering in houding en gedrag van alle betrokkenen.

De medewerkers ervaren te weinig ruimte voor informatiestromen van beneden naar boven. Dit kan beter door samen verantwoordelijk te zijn voor het oppakken van ideeën en initiatieven.

De aandacht die we geven aan de mens achter het werk is onvoldoende. Direct persoonlijk contact tussen "hoog" en "laag" in de organisaties komt te weinig voor. Er is sterke behoefte om de onderlinge betrokkenheid te vergroten, meer aandacht te geven aan de persoon achter het werk en niet altijd de hiërarchische weg te volgen. Om dit te bevorderen kunnen activiteiten worden ontwikkeld die daaraan een bijdrage leveren. We zijn niet gewend om elkaar expliciet waardering of opbouwende kritiek te geven. Het vaker geven van feedback, in de vorm van opbouwende kritiek of waardering, is noodzakelijk.

Tenslotte komt regelmatig naar voren dat er binnen de organisaties meer communicatie gewenst is over inzichten, principes en motieven.

Overlegverbanden

Er is een omvangrijk vergadercircuit binnen de LD en DBL; er wordt veel tijd aan vergaderen besteed. De noodzaak van vergaderen en de vorm waarin dat gebeurt moeten daarom voortdurend kritisch worden beschouwd. Overlegverbanden die voortkomen uit de organisatiestructuur zijn in het algemeen onmisbaar en functioneel. Overlegverbanden die aan een thema of onderwerp zijn gebonden, kunnen voor een beperkte tijd worden ingesteld.

Wanneer overleg niet goed functioneert, ligt dat meestal aan een gebrekkige aansluiting van de geboden informatie op de behoeftes. Er is een behoefte om vaker en dieper in te gaan op de inhoud van onderwerpen. Daaraan kan worden tegemoet gekomen door meer ruimte op de agenda vrij te maken voor inhoudelijke onderwerpen. Mondelinge mededelingen, die vaak onevenredig veel tijd kosten, kunnen voor een groot deel worden vervangen door schriftelijke mededelingen. Eénrichtingsverkeer moet worden voorkomen.

De vergaderingen functioneren beter wanneer de verslagen duidelijker weergeven wat is besloten en zo snel mogelijk na de vergadering worden verstuurd.

Uit de zelfevaluaties, die veel vergaderingen hebben verricht, blijkt dat de overlegverbanden zelf al veel van de verbeteringen die hier worden genoemd, hebben aangebracht.

Schriftelijke communicatie

Het aantal nota's, rapporten e.d. die bij DBL en LD worden uitgebracht, is omvangrijk. Door deze omvang en de beperkt beschikbare tijd, blijft veel ongelezen. Dit kan verbeteren door voortdurend aandacht te geven aan de leesbaarheid van teksten (opbouw, stijl, woordgebruik, vormgeving) en bij het verspreiden kritisch na te gaan voor wie het stuk relevant is.

Bij het schrijven van teksten is de behoefte van de ontvanger uitgangspunt voor de inhoud en de vorm van de tekst. De zender denkt bij het schrijven vanuit de ontvanger.

Omvangrijke rapporten en nota's moeten worden voorzien van een leeswijzer.

Maatregelen

Om het voorgaande in de praktijk te brengen, vindt de Projectgroep Communicatie dat het noodzakelijk is om in ieder geval de volgende maatregelen te treffen.

Communicatie algemeen

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het bereiken van een effectieve interne communicatie door zelf het goede voorbeeld te geven en hun medewerkers daartoe te stimuleren en te controleren.

Wij dringen er bij de directie op aan om op korte termijn een aanspreekpunt voor interne communicatie aan te stellen. Hier wordt de coördinatie van vakinhoudelijke activiteiten met betrekking tot interne communicatie ondergebracht. De eerste verantwoordelijkheid blijft bij de leidinggevenden liggen.

De centrale en provinciale inspecteurs, de hoofden van hoofdafdelingen en de Hoofden Beheer Landbouwgronden reserveren per maand één dag voor het bezoeken van afdelingen en districten.

Wij dringen er op aan om in ruime mate communicatiecursussen aan te bieden voor leidinggevenden en medewerkers. Deze cursussen leveren een wezenlijke bijdrage aan het ontwikkelen van vaardigheden voor effectieve communicatie.

Overlegverbanden

De interne overlegverbanden voeren één keer per jaar een zelfevaluatie uit.

Jaarlijks wordt een bijeenkomst georganiseerd over communicatie met deelnemers uit de hele organisatie-eenheid van hoog tot laag.

Schriftelijke communicatie

Elk rapport van meer dan vijf pagina's moet standaard worden voorzien van een leeswijzer.

In het modelformulier voor het functioneringsgesprek komt een onderdeel "Interne communicatie".

In het Jaarplan, in het Sociaal Jaarverslag en in Terravisie vormt "Interne communicatie" een vast onderdeel.

1 Inleiding

1.1. Aanleiding

Binnen de Landinrichtingsdienst bestaat sinds september 1991 het Organisatie Ontwikkelings Traject (OOT). OOT is een cultuurveranderingsproces dat is gestart toen het takenpakket werd uitgebreid met zogenaamde 'groene taken' en een deel van de Directie Bos- en Landschapsbouw bij de organisatie kwam. Binnen OOT is onder alle medewerkers een enquête gehouden naar de houding en de mening over de organisatiecultuur. Er zijn discussiebijeenkomsten en strategieconferenties gehouden en binnen elke provincie en inspectie zijn OOT-werkgroepen actief (geweest).

Vanuit de dienst is steeds meer het geluid hoorbaar dat er behoefte is aan concrete aanbevelingen en resultaten van OOT. Het gaat om het daadwerkelijk realiseren van een aangepaste manier van werken.

Op 30 juni 1992 is in de bijeenkomst met de directie en inspecteurs van de Landinrichtingsdienst afgesproken dat de thema's 'Delegatie en Verantwoordelijkheid' en 'Communicatie' concreet worden uitgewerkt. Deze twee thema's kwamen in OOT het meest duidelijk naar voren als onderwerpen waarin veel knelpunten voorkomen. De thema's zijn uitgewerkt door twee projectgroepen onder leiding van Wim Sprokholt resp. Jan Boelen. Deze voorzitters hebben voor hun thema een projectgroep samengesteld.

Op 15 september 1992 is de Projectgroep Communicatie gestart.

Vanaf 1 januari 1993 heeft ook de Directie Beheer Landbouwgronden deelgenomen aan de projectgroep. Daarmee is voortvarend ingespeeld op het in gang gezette proces van samenvoeging van beide diensten.

De Projectgroep Communicatie werkt vanuit de huidige diensten. De conclusies en aanbevelingen richten zich op de interne communicatie van de huidige organisaties DBL en LD maar zijn ook belangrijk voor de nieuwe organisatie.

Juist in een situatie waarin organisatiebrede veranderingen gerealiseerd moeten worden, wordt de interne communicatie zwaar op de proef gesteld. Belangrijk is dat de interne communicatie een hoge kwaliteit kent vanuit een oogpunt van bestuurbaarheid. Voor de manager is het een (management) instrument om de organisatie te besturen en de invoering van de verandering succesvol te laten verlopen.

1.2. Opdracht

De opdrachtgever voor dit project communicatie is de Inspecteursvergadering van de LD, bestaande uit de directie en de provinciale inspecteurs.

De Projectgroep Communicatie adviseert met dit rapport aan de Inspecteursvergadering (directie en provinciale inspecteurs) en de vergadering van de Hoofden Beheer Landbouwgronden (directie en HBL's).

De projectgroep is gevraagd de 'interne communicatie' uit te diepen, met aandacht voor cultuur, structuur, vaardigheden en ondersteunende middelen. De opdracht is het analyseren van knelpunten in de interne communicatie.

Een goede interne communicatie is wezenlijk voor de huidige en de toekomstige dienst. Er is tussen de interne en externe communicatie van een organisatie een sterke samenhang: als de interne communicatie goed verloopt, dan heeft dit onherroepelijk zijn positieve weerslag op de externe communicatie. Maar als de interne communicatie veel knelpunten vertoont, dan verloopt de externe communicatie moeizaam.

De interne communicatie kun je het visitekaartje van de organisatie noemen: als medewerkers op een goede, collegiale manier met elkaar omgaan, stralen ze dat ook uit naar buiten.

1.3. Doel

De projectgroep streeft de volgende doelen na:

- het bewustwordingsproces ten aanzien van het belang van communicatie op gang brengen,
- aanzetten geven tot een veranderende houding in interne communicatie.

Het nastreven en bereiken van deze doelen leidt tot verbetering van de interne communicatie. Een goede interne communicatie bevordert de motivatie, de werksfeer en de kwaliteit van het werk.

Verbetering van de communicatie is een doorlopend proces waarin bewustwording en houding voortdurend aandacht verdienen. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij alle medewerkers om de voorgenomen veranderingen daadwerkelijk in te voeren. Bij de leidinggevendenden ligt extra verantwoordelijkheid om continu leiding te geven aan dit proces.

Doelgroep

Het produkt richt zich op alle medewerkers van DBL en LD. Uitgangspunt voor het produkt is de huidige situatie met twee diensten. We gaan ervan uit dat het geheel ook toepasbaar moet zijn op de nieuw te vormen uitvoeringsdienst.

1.4. Opbouw rapport

Hoofdstuk twee beschrijft de werkwijze die door de Projectgroep Communicatie is gevolgd. Essentieel in de werkwijze is dat tijdens het verloop van het project activiteiten zijn ondernomen om de bewustwording van de medewerkers ten aanzien van interne communicatie te vergroten.

In hoofdstuk drie worden essentiële onderwerpen met betrekking tot communicatie besproken. Hiermee wordt het inzicht in interne communicatie vergroot. Er komen communicatiethema's aan de orde die verder in het rapport regelmatig terugkomen. Hoofdstuk vier gaat over de resultaten. Deze worden beschreven in de vorm van knelpunten die zich momenteel in beide diensten voordoen.

Het advies van de projectgroep aan de opdrachtgever en aan beide diensten staat in hoofdstuk vijf.

Onderaan de oneven pagina's is een aantal van de circa 70 ons toegezonden ideeën opgenomen. Verspreid door de tekst staan de ons aangereikte "communicases". De bijlage bevat de brief en de vragenlijst van de zelfevaluatie van de overlegverbanden.

2 Werkwijze

2.1. Uitgangspunten

De projectgroep heeft geen 'kant en klaar' concept gemaakt over de gewenste interne communicatie van de diensten. We hebben getracht om door middel van zelfevaluatie, cases en voorbeelden de houding van medewerkers te beïnvloeden. We werkten als het ware als katalysator in het bewustwordingsproces.

Er waren al veel ideeën ontwikkeld en initiatieven ondernomen. We wilden niet opnieuw het wiel uitvinden. We werkten met deze ideeën en initiatieven. De projectgroep stimuleerde het doorgeven van ideeën, initiatieven en suggesties aan anderen.

De communicatiestructuur van DBL en LD is zeer breed en bevat veel elementen. De projectgroep heeft gekozen voor drie deelterreinen:

- communicatie algemeen,
- overlegverbanden,
- schriftelijke communicatie.

De in de opdracht genoemde elementen cultuur, structuur en vaardigheden komen aan de orde bij "communicatie algemeen". De in de opdracht genoemde ondersteunende middelen komen onder meer aan de orde bij "schriftelijke communicatie".

Deze driedeling komt voort uit de literatuur over communicatie bij organisaties.

Onder "communicatie algemeen" hoort ook de informele communicatie.

Tijdens de werkperiode van de projectgroep hebben we steeds over "informele communicatie" gesproken, daar waar we eigenlijk "communicatie algemeen" bedoelen.

Case 1 – De open dag

Onlangs is door de centrale directie van de LD een open dag georganiseerd in Utrecht. Het doel van de open dag, familie en bekenden informeren over het werk van de medewerkers, was duidelijk. De potentiële deelnemers waren van het doel ruim van tevoren op de hoogte gesteld. Er was veel ruimte voor eigen initiatief bij de concrete invulling van het doel. De presentatie van het werk op de dag zelf was dan ook buitengewoon gevarieerd. De speelse en creatieve oplossingen waren niet van de lucht. De voorwaarden voor een goede organisatie waren centraal geregeld. De verdere organisatie van de dag werd afgestemd door coordinatoren vanuit de afdelingen. Het programma van de dag was bij iedereen (nou ja, de provincies waren van de dag in Utrecht niet op de hoogte) bekend.

Niet alleen waren er op de dag bijna 1.000 bezoekers, degenen die er iets presenteerden hadden zelf ook een uitstekende gelegenheid om op een informele manier eens bij een andere afdeling te buurten. Wie aan de dag had meegewerkt kreeg een bedankbriefje en een fles wijn van de directeur.

Wat ging hier goed?

- De inzet van middelen was adequaat.
- De hele opzet van de dag was erop gericht informatie zo goed mogelijk aan de ontvanger over te dragen.
- de manier van communiceren was goed. De informele aanpak werkte niet alleen goed naar de bezoekers van buiten toe, maar vergemakkelijkte ook de interne contacten.
- De organisatie van de dag, een duidelijk doel gekoppeld aan veel ruimte voor eigen initiatief en het bedankje achteraf werkten zeer motiverend.

Wat ging er mis?

- Een belangrijke groep, de provinciale organisatie van de LD, hoewel niet de eigenlijke doelgroep, werd niet bereikt.

Voor DBL is onderzoek gedaan naar de interne communicatie. Over dit onderzoek is afzonderlijk gerapporteerd: 'Interne communicatie, het zenuwstelsel van een organisatie', Marian van Heerde, april 1993. Delen uit dat onderzoek zijn in dit rapport verwerkt.

2.2. Drie deelterreinen

Voor de drie werkterreinen (communicatie algemeen, overlegverbanden en schriftelijke communicatie) geven we aan hoe we te werk zijn gegaan binnen LD en binnen DBL.

Werkwijze communicatie algemeen

Om inzicht te krijgen in knelpunten die zich voordoen in de interne communicatie bij de LD, hebben we de OOT-verslagen gebruikt van de bijeenkomsten in 1991. De opmerkingen die daar zijn gemaakt over communicatie waren voor ons het uitgangspunt. Uit de verslagen hebben we knelpunten en positieve opmerkingen over communicatie geselecteerd. Deze zijn gerubriceerd naar structuur, cultuur en vaardigheden. Uitgaande van de knelpunten worden aanbevelingen gedaan.

Bij DBL is apart onderzoek gedaan naar knelpunten in de interne communicatie. Door middel van een vragenlijst is met vijftien vertegenwoordigers van DBL een gesprek gevoerd over interne communicatie. De uitkomsten hiervan geven naar ons inzicht voldoende beeld van wat er op dit punt leeft binnen DBL.

Om de verdere bewustwording te stimuleren en de ogen te openen, hebben we in de nieuwsbrieven goede en slechte praktijkvoorbeelden van communicatie laten zien (de zogenaamde communicases). We hebben deze cases aan criteria getoetst en hebben aangegeven hoe het anders kan. We gingen er van uit dat de situaties werden herkend en een aanzet waren tot een veranderende houding.

Werkwijze Overlegverbanden

Binnen DBL en LD bestaan veel reguliere overlegverbanden, bijvoorbeeld binnen afdelingen, districten, inspecties en tussen de provincies en de centrale directie. Aan alle overlegverbanden is gevraagd zichzelf te evalueren aan de hand van een vragenlijst. Het uitvoeren van de zelfevaluatie is een deel van het beoogde eindproduct. De verslagen van de zelfevaluaties zijn geanalyseerd en leiden tot aanbevelingen voor verbetering van de overlegstructuur.

Werkwijze schriftelijke communicatie

De diensten kennen veel vormen van schriftelijke communicatie. Wij hebben knelpunten in de schriftelijke communicatie gesignaleerd. Bij DBL is in het genoemde onderzoek gevraagd naar knelpunten in de schriftelijke communicatie. Aanbevelingen voor verbetering worden op basis hiervan gedaan.

2.3. Communicatie met de medewerkers

De communicatie tussen de projectgroep en de diensten is verlopen via:

- de nieuwsbrieven; in totaal zijn zes nieuwsbrieven bij de LD en vier bij DBL uitgegeven. Iedere medewerker van DBL en LD heeft deze nieuwsbrieven ontvangen. Elke nieuwsbrief had een blanco achtervel waarop ideeën over communicatie geschreven en ingestuurd konden worden. Op deze manier zijn veel ideeën binnengekomen. Elk binnengekomen idee is besproken in de projectgroep. De indiener werd daarna gebeld om te vertellen wat we met het idee hebben gedaan. Sommige ideeën zijn verwerkt in een communicase, andere zijn meegenomen in de analyses. Weer andere waren geschikt om binnen de diensten te verspreiden en zijn in de nieuwsbrieven opgenomen;
- contactpersonen; elk lid van de projectgroep is contactpersoon voor een deel van de organisatie; hij/zij is verantwoordelijk voor het contact met deze achterban;

- contacten over zelfevaluatie van overlegverbanden: de zelfevaluatie zorgde voor contact tussen de projectgroep en de overlegverbanden, b.v. overleg tussen de voorzitter van een overleg en een lid van de projectgroep over voorbereiding en uitvoering van de zelfevaluatie;
- contacten met ProSa en Delver gedurende het project is overleg gevoerd met de Projectgroep Samenvoeging DBL en LD (ProSa) en de Projectgroep Delegatie en Verantwoordelijkheid (DELVER).
Gesproken is vooral over de communicatie tussen ProSa resp. DELVER en de medewerkers vanuit de ervaringen van de Projectgroep Communicatie.

2.4. Samenstelling

Bij de samenstelling van de projectgroep is rekening gehouden met gemotiveerdheid, innovatiegerichtheid, spreiding provincie-hoofdkantoor, spreiding DBL en LD en zo mogelijk de 'verticale' vertegenwoordiging van alle nivo's.

Samenstelling Projectgroep Communicatie:

Jan Boelen (vz)	Inspecteur Landinrichting Friesland
Bertram Lammers (tot 1.1.93 secr.)	Plv. Inspecteur Algemene Zaken LD
Gerda Steenhuis (lid, secr. vanaf 1.1.93)	Plv. hoofd Voorlichting & PR LD
Nico Beun (tot 1.12.92)	Hoofd O&E Gelderland LD
Dingeman Boogert	Plv. hoofd Landschap en Grondgebruik LD
Geert Budde (vanaf 12.1.93)	Hoofd Beheer Landbouwgronden Gelderland DBL
Sylvia van Gulik	Senior medewerker O&E Noord Brabant LD
Hans Koning	Chef DBU Zwaagdijk Noord Holland LD
Andre van de Nadort	Projectleider district Overijssel LD
Koos Postma	Plv. districtsir. Zeeland LD
Jan Vrielink (vanaf 26.1.93)	Plv. hoofd Algemene Zaken DBL

Case 2- De sportdag

In het kader van Zwaluw is een DBL-sportdag georganiseerd. Op initiatief van de dienstcommissie is de traditionele nieuwjaarsbijeenkomst in 1993 gecombineerd met een landelijke DBL-sportdag. Doel van deze sportdag was de onderlinge band tussen DBL-medewerkers te vergroten. Hiermee wordt de betrokkenheid en de motivatie vergroot. In een tijd van grote veranderingen zijn betrokkenheid en motivatie van extra groot belang.

Na de nieuwjaarstoespraak van de adjunct-directeur DBL en een toespraak van de voorzitter van de dienstcommissie kwam het sportieve gedeelte. Hierdoor was het mogelijk om de in de toespraken bepleite positieve benadering direct inhoud te geven. Door acht, carnavalesk uitgedoste, teams werd gestreden om de sportieve eer. In elk team zaten medewerkers van diverse afdelingen/provincies. Behalve naar de sportieve prestaties werd ook gekeken naar de creativiteit en fairplay. De dag werd afgesloten met een gezamenlijke gourmetavond. Aan de sportdag nam ca. 90% van alle DBL-ers deel.

Wat ging hier goed?

Door een goede combinatie tussen een formeel- en een informeel-samenzijn is de **betrokkenheid** van de medewerkers bij de dienst vergroot. Tevens waren er voldoende ingrediënten die de **motivatie**, ook of misschien wel met name in deze tijd van veranderingen, hebben versterkt.

Wat ging hier mis?

Niets!

3 Communicatie: het veld in kaart gebracht

3.1. Algemeen

Overal waar mensen met elkaar in aanraking komen, is sprake van communicatie. Soms is dat heel informeel en heeft het niets met het werk te maken. Op andere momenten is dat werk- of taakgerichte communicatie. In deze paragraaf komen algemene onderwerpen aan de orde die essentieel zijn voor communicatie.

Communicatie is een proces waarin informatie wordt uitgewisseld. Bij communicatie wordt onderscheid gemaakt tussen de structuur (hoe zien de communicatielijnen er precies uit) en de cultuur van de communicatie (welke waarden en normen worden gehanteerd). Structuur en cultuur bepalen samen de kwaliteit van de communicatie. De (sociale) vaardigheden van de personen die aan de communicatie deelnemen zijn van grote invloed op de kwaliteit ervan.

Informatiestromen

Communicatie is een kwestie van een zender, een ontvanger en een boodschap. De zender zet het idee dat hij/zij in het hoofd heeft om in een boodschap en de ontvanger ontcijfert die boodschap. Zender en ontvanger hebben daarbij hun eigen achtergrond ten aanzien van kennis, ervaring, gevoelens en emoties.

Op deze manier bestaan er in de organisatie talloze informatiestromen.

Een deel van deze stromen is geformaliseerd via overlegverbanden en via schriftelijke middelen, en een deel verloopt informeel.

De organisatie heeft er baat bij dat deze informatiestromen een zo hoog mogelijke kwaliteit hebben en effectief (doelgericht) en efficiënt (met de juiste middelen) verlopen. De effectiviteit van de communicatieprocessen in de organisatie zijn mede bepalend voor de levensvatbaarheid van de organisatie. Communicatie kan worden gezien als een hulpmiddel voor de organisatie om die sfeer, stevigheid (continuïteit) en spanning (dynamiek, uitdaging) te creëren die nodig zijn om op lange termijn levensvatbaar te zijn.

Inhoud informatie

Via de informatiestromen worden allerlei soorten informatie uitgewisseld.

De onderwerpen waarover communicatie gaat zijn zeer divers. In grote lijnen gaat het over de formele en informele regels van de organisatie (het "moeten" en "mogen"), de inzichten (het "waarom", het "weten" en "begrijpen") en de essentiële principes van de organisatie (het "waartoe", het "willen" en "zijn").

Voor onze organisaties gaat de communicatie ondermeer over:

- inhoud projecten, inhoud taken,
- voortgang projecten en werkzaamheden (planning, evaluatie, kredieten),
- positie van de organisatie op termijn,
- beleid en beleidswijzigingen,
- toe te passen methoden en technieken,
- personeelsmanagement (vorming, opleiding, sollicitatie, functioneren, beoordeling, werkinhoud, werkomstandigheden, werkverhoudingen, leidinggeven, waarden, belonen),
- facilitaire zaken,
- persoonlijke aangelegenheden.

Doel en middel

Communicatie en het overdragen van informatie hebben altijd een bepaald doel of effect. In hoofdlijnen gaat het daarbij om het vergroten van kennis, het veranderen van een houding of het beïnvloeden van het gedrag. De keuze van het communicatiemiddel wordt afgestemd op de informatiebehoefte van de ontvanger. Ook bestaat samenhang tussen middel en gewenst effect. Voor kennisoverdracht is schriftelijke

Case 3 – Het door mededelingen gedomineerde overleg

Het soort vergadering waarover het hier gaat heeft een voorzitter die hoger in de hiërarchie zit dan de deelnemers. Hij/zij zit ook vaak dicht bij het beleid dan bij het concrete werk. Er valt altijd veel te melden vanuit het beleid en dat doet de voorzitter bij de mededelingen. Die duren daarom lang. Er blijft weinig ruimte over voor gedachtenwisseling en dingen die de deelnemers na aan het hart liggen komen nauwelijks aan bod.

Wat gaat hier mis?

- De monoloog is een slecht **middel** voor communicatie.
- De informatie die wordt overgedragen is **niet of onvoldoende gericht op de ontvanger**.
- De informatie is niet zelden oud, er schort iets aan de **tijdigheid**.
- Niet alle punten zijn even **relevant**.
- Eenrichtingsverkeer is niet **motiverend**.
- De **manier van communiceren**, eenrichting in plaats van met elkaar praten, is niet goed.

Hoe kan dat anders?

- Meer korte schriftelijke mededelingen.
- Degene die aan overleg deelneemt rapporteert direct of laat een A4-tje met kernpunten over de afdeling rouleren en wacht niet de eerstvolgende vergadering af.
- Informatie meer vertalen naar het concrete werk.
- Belangrijke zaken worden direct doorgegeven aan hen die ermee moeten werken.
- Het voorzitterschap wisselt.
- De vergadering begint met een rondvraag.
- De mededelingen staan als laatste punt op de agenda.

communicatie geschikt. Voor het beïnvloeden van houding of gedrag is persoonlijke, mondelinge communicatie geschikt, omdat het persoonlijk contact daarbij zo belangrijk is. Bovendien is het mogelijk om feedback te geven. Ook hebben non-verbaal gedrag en voorbeeldgedrag grote betekenis voor het beïnvloeden van houding of gedrag.

Uit onderzoek bij diverse organisaties blijkt dat medewerkers over het algemeen meer mondeling geïnformeerd willen worden via het management en minder via de informatiemiddelen. Er wordt meer waarde gehecht aan de wijze waarop wordt gecommuniceerd dan aan de rol van de media. Schriftelijke middelen hebben in veel gevallen een ondersteunende functie in de interne communicatie. In het gelijktijdig en massaal bereiken van alle medewerkers hebben daarentegen deze informatiemiddelen wel een essentiële functie.

Een communicatiemiddel met grote betekenis is het informele netwerk van de organisatie. Uit de literatuur blijkt dat vijf van de zes berichten in een organisatie via het informele netwerk hun weg vinden. Informatie kan zich ontzettend snel via de informele kanalen verspreiden. Zowel zakelijke als niet-zakelijke informatie gaat door de wandelgangen. De informele kanalen zijn echter onstuurbaar voor leidinggevers. Voor de leidinggevende is het belangrijk om te weten wat in de informele kanalen rouleert; de informatie in het informele circuit geeft aan wat er onder de medewerkers leeft, waar problemen zijn en hoe bepaalde zaken in elkaar steken. Het is derhalve een belangrijk informatienetwerk.

3.2. Uitgangspunten effectieve communicatie

In de communicatie komt een aantal uitgangspunten voor die centraal staan en steeds weer terugkomen. Het zijn punten, die voor knelpunten in de communicatie zorgen als er onvoldoende aandacht aan wordt geschonken.

We geven hier een beschrijving van deze onderwerpen die volgens ons veel aandacht moeten krijgen, wil er sprake kunnen zijn van een effectieve interne communicatie bij de (toekomstige) dienst.

De aanbevelingen die in hoofdstuk vijf staan, zijn ook grotendeels terug te voeren naar deze onderwerpen. Ook de praktijkvoorbeelden ('Communicases') uit de nieuwsbrieven, die in dit rapport staan, zijn beoordeeld op deze onderwerpen.

Zender - ontvanger

In alle communicatie zijn zenders en ontvangers aanwezig. De boodschap die vanuit de zender wordt gestuurd dient aan bepaalde eisen te voldoen. Zo moet de boodschap altijd zo goed mogelijk op de ontvanger afgestemd zijn. Daarvoor moet de zender goed nadenken over wie de ontvanger is, welke informatiebehoefte aanwezig is, welke voorkennis de ontvanger heeft, hoe hij/zij denkt over bepaalde zaken enz. Deze kennis is nodig voor het bepalen van de inhoud van de boodschap, maar ook voor de verspreiding van het bericht, het te kiezen middel en het tijdstip waarop het bericht gezonden wordt. Zo wordt de boodschap doelgericht, volledig en relevant. Een boodschap die ontvangersgericht is, vergroot het begrijpen en aannemen van het bericht.

Openheid, vertrouwen

Communicatie vanuit een open houding geeft vertrouwen aan elkaar. Onderling vertrouwen is wezenlijk voor goede communicatie. Of andersom: knelpunten in (informele) communicatie zijn vaak het gevolg van gebrek aan vertrouwen in elkaar.

Manier van communiceren: motiverend en stimulerend

Waarden en normen bepalen de manier van communiceren. Ze kunnen een effectieve en efficiënte communicatie belemmeren. Voorbeelden daarvan zijn gesprekken waarin er meer tegen elkaar dan met elkaar wordt gepraat en de veel voorkomende monoloog.

Aan de manier waarop informatie wordt gegeven, kan de eis worden gesteld dat die motiverend en stimulerend moet zijn.

Feedback

Feedback is die communicatie waarbij een ontvanger reageert op de verkregen informatie. De oorspronkelijke zender komt hierdoor te weten of de informatie relevant, volledig en tijdig genoeg was. Feedback werkt motiverend en stimulerend naar de zender toe.

Case 4- Werk in uitvoering

Onlangs is door de inspectie Techniek en Uitvoering het eerste nummer van een informatiebulletin uitgebracht, getiteld "Werk in uitvoering". Het bulletin bevat berichten over informatie uit overlegverbanden, over zaken die voor het werk interessant zijn en over projecten waaraan Utrecht werkt. De berichten zijn kort gehouden, maar maken desondanks duidelijk waarom het gaat. Onder alle berichten staat de naam van de auteur en het telefoonnummer waaronder die te bereiken is. Het bulletin trekt door zijn vormgeving de aandacht.

Wanneer er in zo'n bulletin actuele informatie staat waar de ontvanger van de informatie wat aan heeft, dan is het een zeer geschikt middel om informatie over te dragen. Dat, zoals hier, niet alle informatie voor iedereen even actueel was, is nauwelijks te vermijden. Beknoptheid, een directe schrijfstijl en helderheid bevorderen de overdracht van informatie. De meeste bijdragen in het bulletin voldeden aan die criteria. Dat ook de Landinrichtingsdienst een dienst van mensen is, wordt benadrukt door de namen van de auteurs onder de bijdragen te zetten. Onderlinge communicatie wordt bevorderd door aandacht voor de mens in de organisatie. Het geven van de namen van auteurs bij bijdragen is daar een bescheiden blijk van. Alles bij elkaar was de eerste "Werk in uitvoering" een geslaagd voorbeeld van communicatie, dat bovendien de betrokkenheid bevordert en motiverend werkt.

Veel knelpunten in de communicatie zijn het gevolg van het ontbreken van feedback. Als feedback niet automatisch wordt gegeven, kan er ook naar worden gevraagd. Als structureel feedback wordt gegeven ontstaat een tweerichtingsverkeer.

Taakverdeling

Bij effectief communiceren hoort een duidelijke taakverdeling: wie is verantwoordelijk voor welk deel van de interne communicatie.

Vorm

Vormgeving en herkenbaarheid zijn belangrijk bij de vraag of de boodschap effectief en efficiënt overkomt.

Tijdigheid, regelmaat, frequentie

De snelheid waarmee informatie zich door de organisatie verplaatst is belangrijk; de tijdigheid van informatie bepaalt mede de waarde ervan.

Ook de regelmaat waarmee men informatie geeft of krijgt bepaalt mede de waarde ervan: onverwachte informatie is moeilijker te verwerken dan verwachte informatie. Met regelmaat in de informatiestromen bouw je verwachtingspatronen op bij de ontvangers.

Er doet zich een dilemma voor als er sprake is van het ontbreken van nieuwe informatie terwijl de regelmaat wel vraagt om bijvoorbeeld een nieuwsbrief uit te doen. Als de frequentie van een kanaal te laag is, moet de informatie andere kanalen vinden. Bij een te hoge frequentie komt irrelevante informatie in de kanalen terecht.

4 *Knelpunten interne communicatie*



Interne communicatie

4.1. *Communicatie algemeen*

De manier waarop communicatie plaatsvindt bij de DBL en LD wordt bepaald door de cultuur die deze organisaties hebben. Interne communicatie is nauw verweven met de organisatiecultuur. De knelpunten die zich voordoen in de communicatie hebben vooral te maken met deze cultuur of komen daar uit voort. Elementen die daarin voorkomen zijn de houding die we tegenover elkaar innemen, de mate waarin we voor elkaar bekend of onbekend zijn en de interesse die we voor elkaar tonen, voor elkaars werk en voor de persoon zelf.

Er zijn ook knelpunten die met de structuur van de organisatie te maken hebben. Een derde categorie knelpunten heeft met de vaardigheden van de medewerkers te maken. Verbeteringen van deze punten liggen in de sfeer van het opleiden en vormen van personen. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het verbeteren van ons communicatieve gedrag. Communicatietrainingen dragen bij aan een klimaat waarin mensen b.v. minder emotioneel reageren, minder angst hebben om zich bloot te geven, in staat zijn anderen volwaardig te behandelen, minder uit zijn op persoonlijk gewin.

Communicatie algemeen Landinrichtingsdienst

De knelpunten over communicatie zijn genoemd door LD-medewerkers tijdens de OOT-discussies eind 1991. Hier wordt een bloemlezing gegeven van de gehoorde knelpunten zonder daar gewichten aan toe te kennen. Het gaat er niet om hoeveel mensen de meningen delen; bedoeld is een indruk te geven.

Cultuur

- Er wordt bij de LD weinig tijd besteed aan discussies over inzichten, principes en motieven. De medewerkers zijn van mening dat ze te weinig interne informatie hebben over wat de visie voor korte en lange termijn van de leiding van de dienst is. "Wat houdt mijn directeur, inspecteur of chef bezig?". Evenzo ontbreekt informatie over motieven die ten grondslag liggen aan besluiten. Dit leidt tot uitspraken als: "Onduidelijke doelen, de koers is onvoldoende bekend", "te veel doen, te weinig beschouwing".

- De LD is samengesteld uit groepen die zich als een eenheid opstellen en weinig neiging vertonen tot samenwerken; elke groep is met het belangrijkste werk van de LD bezig. Groepen zijn: personen met dezelfde functie, afdelingen, provincies, centrale directie. Opmerkingen als "hokjesgeest, schotten" geven dit gevoel weer. Van hieruit wordt signaleerd dat er een groot gebrek is aan het uitwisselen van ervaringen.
Dit leidt ertoe dat in veel landinrichtingsprojecten het wiel bij bepaalde problemen opnieuw wordt uitgevonden.
Men ervaart de communicatie tussen centraal en decentraal als te weinig intensief.
- De organisatie wordt als gesloten ervaren. De geslotenheid vormt een drempel voor goede communicatie. In de LD zit weinig openheid voor nieuwe ideeën waardoor nieuwe ideeën niet worden opgepakt. Vanuit de overdreven behoefte aan richtlijnen en duidelijkheid is het moeilijk om om te gaan met andere ideeën.
Als ideeën naar voren worden gebracht, is weinig te merken van terugkoppeling.
- Een organisatie die veel waarde hecht aan richtlijnen en duidelijkheid vertoont weinig initiatieven. Dit leidt tot een afwachtende houding.
- Er wordt weinig directe kritiek op elkaar geven. Als kritiek wordt gegeven dan komt het niet bij de persoon terecht waarvoor het is bedoeld.
- Er bestaat angst om voor de eigen mening uit te komen. Dit leidt tot een volgzaam houding. Een opmerking als "als LD-er mag je geen fouten maken" heeft hier ook mee te maken. Over fouten die worden gemaakt, wordt niet gepraat. Er bestaat angst voor gezichts- en territoriumverlies.
- De cultuur bij de LD wordt gekenmerkt als een hiërarchische mannencultuur. Er is een sterke hiërarchie aanwezig waarbinnen de leidinggevenden voor 95% mannen zijn. De stijl van leidinggeven is traditioneel. Veel communicatie verloopt via de "hiërarchische trap". Er is behoefte aan directere communicatie tussen "hoog" en "laag".
- Er is weinig oog voor gevoelens, de mens achter het werk. Gevoelens worden onder tafel gehouden. De LD-cultuur is zakelijk, mannelijk. Er wordt veel, altijd over het werk gepraat. Weinig belangstelling voor de persoonlijke kant van de mensen. Als er persoonlijke problemen zijn, dan is er weinig aandacht en begrip voor.

Structuur

- De aanwezige hiërarchie vormt een drempel voor goede communicatie en is een belemmering voor de mondigheid van de medewerkers. Er is een sterke informatiestroom van boven naar beneden. Deze informatie gaat over veel schijven, waardoor het doorgeven naar beneden veel tijd kost. Ideeën van beneden dringen moeizaam door naar boven.
- Er bestaat interne onbekendheid tussen afdelingen, provincies en de centrale directie. Binnen de provincie ziet men elkaar te weinig als gevolg van verschillende standplaatsen. In Westraven ziet men elkaar te weinig door de verspreide werkplekken in een groot kantoor. Er is grote behoefte aan meer onderlinge bekendheid, zowel over het werk alsook over de personen.
- Er is weinig aandacht voor de ondersteunende afdelingen. Vaak worden de opdrachten aan de ondersteunende afdelingen gegeven aan het einde van een traject. Tijd die ergens anders verloren is, moet hier weer worden ingehaald. Er is onvoldoende aandacht voor adequate planningen in relatie tot de ondersteunende afdelingen.

Overigens ligt voor dit knelpunt ook een oorzaak in de cultuur waarin 'technische' eenheden belangrijker worden geacht dan 'ondersteunende' eenheden.

Vaardigheden

- Er wordt weinig waardering getoond voor goede prestaties. Blijkbaar is het moeilijk om aan elkaar te zeggen dat iets goed is gegaan. Verbaal wordt weinig waardering uitgesproken.
Het instrument 'bewust belonen' is in nevelen gehuld voor de medewerkers.
Bij de medewerkers is behoefte aan waardering voor bijzondere activiteiten zoals avonden achtereen voorlichting geven of waardering voor een bijzondere inzet.

Case 5 – Directere communicatie

Bij de dienst wordt vaak de "hierarchische trap" gecommuniceerd. Een "hogere" chef die iets van een afdeling wil, vraagt dit aan de "lagere" chef. Of andersom, een medewerker die iets wil, communiceert via zijn chef met een hogere chef. Dit gebeurt schriftelijk maar ook mondeling.

Deze manier heeft als voordeel dat iedereen op de hoogte is en dat het overzicht wordt bewaard. Het heeft echter ook nadelen: het kan inefficiënt zijn, er kan vervorming van informatie optreden, er is een verlies aan betrokkenheid en aan een gevoel van verantwoordelijkheid.

Hoe kan het anders?

– Sla af en toe eens een trede van de trap over, dit geldt zowel voor "om hoog" als "omlaag". Hiermee willen we niet zeggen dat dit altijd moet. Het kan nuttig zijn of soms is het noodzakelijk om de chef erbij te betrekken. In ieder geval is het handig als hij of zij weet dat iemand direct benaderd is.

Directere communicatie is een goede manier van communiceren, is gericht op de ontvanger en werkt motiverend.

- Er wordt te weinig actief meegedacht. De medewerkers zijn niet gewend om mee te denken met zaken die niet direct hun eigen taak aangaan.
- Er zijn veel ideeën binnen de dienst. De leidinggevenden zijn niet altijd vaardig om de ideeën op te pakken.
- Voor het doorgeven van informatie zijn directieleden, inspecteurs en hoofden van afdelingen belangrijke schakels. De manier waarop deze personen met (vertrouwelijke) informatie omgaan is verschillend. Daardoor zijn de medewerkers binnen de LD soms verschillend geïnformeerd.

Communicatie algemeen Directie Beheer Landbouwgronden

De knelpunten komen uit het bij DBL uitgevoerde onderzoek naar de interne communicatie.

Cultuur

- De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de sfeer bij DBL. De leidinggevenden zijn gemiddeld meer tevreden dan de medewerkers.
- De lagere nivo's ervaren een drempel in het contact met de directeur. Onderling loopt men vrij gemakkelijk bij elkaar binnen, zowel centraal als in de provincies.
- De kwaliteit van de samenwerking tussen hoofdkantoor en provincies is wisselend. De provinciemedewerkers zijn van mening dat meer gebruik gemaakt kan worden van aanwezige ervaringen in de provincie. Centraal is er niet altijd een goede afstemming van activiteiten tussen de verschillende afdelingen.
- Het geven van kritiek gaat in verticale richting moeizamer dan in horizontale richting. De kritiek gaat vooral over inhoudelijke zaken, minder over persoonlijke aangelegenheden. Persoonlijke kritiek gaat niet altijd direct naar de betreffende persoon.
- Over ideeën die naar voren komen wordt gediscussieerd. Of ze aangenomen worden is afhankelijk van de haalbaarheid en de rijpheid in de tijd. De ideeën moeten haalbaar zijn. De ideeën die niet vakinhoudelijk zijn, worden minder overgenomen. Vooruitstrevende ideeën uit de provincie worden soms afgekapt omdat ze niet passen in de strakke centrale lijnen.
- De mentaliteit bij DBL is 'niet zeuren, maar doen!'. De organisatie is zakelijk en taakgericht.
- De meeste medewerkers hebben vertrouwen in de leiding. De leiding komt op voor de belangen van de medewerkers. De leiding weet wat er in alle geledingen leeft.
- Het delegeren van taken, het vroegtijdig ter inzage krijgen van stukken en het niet voortdurend mee over de schouder van de medewerker kijken, geeft tevens aan dat er sprake is van vertrouwen van de leiding in de medewerkers.
- De provincie is van mening dat het hoofdkantoor zegt dat ze open is, maar het in feite niet is.
- Er wordt aan een gemeenschappelijk doel gewerkt: grondverwerving en relatienetwerk. Dit wordt centraal meer zo ervaren dan provinciaal. Op de lagere nivo's zijn de medewerkers meer betrokken bij datgene waarmee ze dagelijks bezig zijn.
- Volgens een aantal medewerkers is de directie vaak te voorzichtig met het vrijgeven van informatie. Al snel wordt iets 'vertrouwelijk' genoemd, waardoor medewerkers bepaalde informatie niet of later krijgen. In deze situatie gebruikt de medewerker de informele kanalen.

Structuur

- Er is geen intensieve onderlinge informatie-uitwisseling tussen de provincies. Via HBL's en hoofden VBO (Verwerving, Beheer en Overdrachten) en S&B (Structuur en Beheersregelingen) stelt men elkaar op de hoogte van de eigen activiteiten. De jaarlijkse medewerkersdag tussen medewerkers van de provincie en de centrale directie wordt hoog gewaardeerd.
- De informatiestromen verlopen meer top-down dan bottom-up. De informatiestroom van beneden naar boven verloopt moeizamer dan andersom.

Case 6– Interne presentatie Nota “Landinrichting in de Jaren Negentig”

De Nota “Landinrichting in de Jaren Negentig” is in oktober 1992 in ontwerp verschenen samen met het “Structuurschema Groene Ruimte” (S.G.R.). Bij de nota is een korte samenvatting verschenen.

De nota is in elke provincie gepresenteerd aan de LD-medewerkers (en belangstellenden van andere diensten) door een van de opstellers en de inspecteur Landinrichting in de provincie. Na de inleiding was er de gelegenheid tot het stellen van vragen. Verder heeft elke medewerker een exemplaar van de nota en van de samenvatting gekregen.

De nota geeft in hoofdlijnen weer wat van de medewerkers van de LD (en andere diensten) de komende jaren wordt verwacht. De nota geeft niet aan wat de gevolgen voor individuele medewerkers zijn maar is daarvoor ook niet bedoeld. Op vragen hiernaar van medewerkers kon door de inleiders echter onvoldoende antwoord worden gegeven.

Wat ging er goed?

- De opstellers hebben contact gezocht met de werkvloer. De manier van communiceren is goed.
- Elke medewerker kan over de informatie beschikken. De informatie wordt goed gepresenteerd en het is mogelijk vragen te stellen wat **motiverend** werkt.
- Er wordt duidelijk gemaakt welk verband er bestaat met de S.G.R., de informatie is **relevant**.
- De presentatie van de nota vindt kort voor het verschijnen van de nota plaats en is dus **tijdig**.

Wat kon beter?

- De medewerkers zijn vooral geïnteresseerd in de gevolgen van de nota voor hun eigen werk. Dit laatste is logisch maar kwam niet altijd goed uit de verf. Als hier in het vervolg meer aandacht aan wordt besteed, is de informatie beter gericht op de ontvanger.
- De leidinggevendenden op het hoofdkantoor zijn positief over de ontvangst van taak-informatie (proces- en beslisinformatie). Enkele medewerkers ontvangen niet altijd voldoende informatie om de taken uit te voeren. Beheerinformatie (planningen en werkschema’s) ontvangt men voldoende. Beleidsinformatie ontvangt men te veel. Overigens ontbreken daarbij achtergronden en argumenten.
- De provincie krijgt vanuit het hoofdkantoor weinig feedback. Stukken blijven vaak te lang liggen. Omgekeerd zegt men vanuit het hoofdkantoor dat er weinig feedback is vanuit de provincie. Bijvoorbeeld over de voortgang van bepaalde transacties.
- De informele kanalen hebben een positieve functie voor het uitwisselen van zakelijke en persoonlijke informatie. Zowel zakelijke- als niet zakelijke informatie gaat snel door de wandelgangen, als aanvulling op de formele kanalen. Veel informatie is al bekend voordat het via de formele kanalen is verspreid. Voor de leidinggevendenden is het belangrijk om te weten wat in de informele kanalen rouleert.

Vaardigheden

- Directieleden, HBL’s en hoofden zijn belangrijke schakels in de interne communicatie. Zij moeten de vaardigheid hebben om informatie te vertalen en door te geven naar hun medewerkers. In de praktijk gaan de ‘schakels’ hier verschillend mee om, waardoor verschillen bestaan in de mate waarin medewerkers zijn geïnformeerd.
- Binnen DBL ontvangen de medewerkers weinig motiverende informatie (schouderklopje). Dit schrijven ze toe aan de zakelijke bedrijfscultuur. De leidinggevendenden vinden het vanzelfsprekend wanneer zaken goed verlopen.

4.2. Overlegverbanden

Er zijn bij beide diensten veel interne overlegverbanden.

In grote lijnen zijn er twee soorten overlegverbanden. De ene categorie betreft overlegverbanden die samenhangen met de structuur van de organisatie. Met andere

woorden de structuur is bepalend voor dit aantal overlegverbanden. Voorbeelden hiervan zijn afdelingsvergaderingen, hoofdenvergaderingen, vergadering met inspecteurs, met districtsingenieurs, vergadering met plaatsvervangers enz. De provinciale overlegverbanden horen allemaal in deze categorie. Centraal hoort ongeveer de helft van de overlegverbanden tot deze groep.

Een andere categorie betreft overlegverbanden die voor een thema of voor een speciaal project zijn opgericht. Deze overlegverbanden zijn vrijwel allemaal vanuit centraal opgezet.

Bij de LD zijn 151 en bij DBL zijn 61 overlegverbanden benaderd voor de zelfevaluatie.

De response op het verzoek tot zelfevaluatie is bij de 'structurele' overlegverbanden hoger dan bij de andere overlegverbanden.

Overlegverbanden Landinrichtingsdienst

Response zelfevaluatie interne overlegverbanden LD:

Aantal verstuurde vragenlijsten	151
Verslagen van zelfevaluaties	82 (55%)
Zelfevaluatie niet uitgevoerd omdat: te klein, geen structureel overleg, slaapt, deels extern, andere reden	43 (28%)
Geen reactie	26 (17%)

Samenstelling van de agenda

Wat betreft de overlegverbanden centraal-provinciaal bestaat er in het algemeen veel waardering voor de informatie die door de centrale afdelingen wordt verstrekt en voor de punten die op de agenda van het overleg worden gezet. Er is behoefte om vanuit de provincies bij te dragen aan de samenstelling van de agenda.

In een aantal m.n. provinciale overlegverbanden wordt het ontbreken van een (duidelijk gestructureerde) agenda gemist. Dit leidt soms tot situaties waarin slechts een deel van de overlegpartners zich aangesproken voelt en detailzaken en bilaterale discussies in het overleg dreigen te gaan domineren.

Mededelingen

De mondelinge mededelingen nemen veel tijd in beslag. Voorgesteld wordt deze deels door schriftelijke mededelingen te vervangen. Het voordeel is dat schriftelijke informatie vooraf tot een betere participatie van de deelnemers aan het overleg leidt.

Meer inhoud

Voor eigenlijk alle overlegverbanden geldt dat er vaker en dieper op de inhoud van onderwerpen moet worden ingegaan. Er leeft duidelijk de mening dat men te veel aan de oppervlakte blijft, te veel "op de winkel past", te weinig ervaring uitwisselt en te weinig bezig is met visievorming. Zo bestaat er aan agendapunten waarover in feite geen discussie meer mogelijk is, geen behoefte.

Een ander inhoudelijk aspect is de wens om in het overleg meer ruimte te schaffen voor "horizontale" uitwisseling van gedachten.

Gaat het in centraal-provinciaal overleg om meer kennis en ervaringsoverdracht tussen "beleid" en de "praktijk", in provinciale overlegsituaties gaat het om wederzijdse informatie over het doen en laten van de verschillende binnen een provincie opererende afdelingen (districten, O & E, civieltechniek).

Informeel contacten

Uit veel centraal-provinciale overlegverbanden komt onvrede over de geringe mogelijkheden die er zijn om annex het eigenlijke overleg informeel contacten te onderhouden. In het overleg is geen tijd beschikbaar voor informeel uitwisseling van ervaringen, daarbuiten ook niet.

Case 7– Zonder leeswijzer gaat er van alles mis

Vanuit de provincie wordt voorafgaande aan de officiële inzending van het voorontwerp naar "Utrecht" een notitie met een kaftje verzonden over het voorontwerp. Daarin worden onder andere alternatieve teksten en inhoudelijke discussiepunten aangedragen, aangevuld met de visie van de auteurs. De bedoeling van deze notitie was, dat de adviseurs in Utrecht bij de opstelling van hun commentaar bij het voorontwerp rekening zouden houden met de inhoud van de notitie. Sommige adviseurs deden dit wel, anderen niet. De notitie bleek ook niet duidelijk aan te geven wat de bedoeling precies was. Gevolg: wederzijdse irritatie en onbegrip.

Wat ging hier goed?

- De **inzet van het middel** notitie was adequaat.
- De notitie werd **tijdig** naar Utrecht gezonden.

Wat ging er mis?

- De notitie was onvoldoende **gericht op de ontvanger**.
- Hierdoor werkte de actie voor de verzender **demotiverend** en voor de ontvangers **verwarrend**.

Hoe kan het beter?

- Bij het verspreiden van een notitie een **leeswijzer** toevoegen, waarin duidelijk staat voor wie het bedoeld is en wanneer en wat er van de ontvanger wordt verwacht. Met een goede leeswijzer wordt de **betrokkenheid** van de ontvanger vergroot.

Verslagen

De evaluaties geven aan dat er knelpunten zijn met betrekking tot het verslag. In veel gevallen wordt het verslag laat verstuurd, waardoor het geen functie meer heeft m.b.t. afspraken en actiepunten.

Rondvraag

In overlegverbanden biedt het plaatsen van de rondvraag aan het begin van de agenda meer mogelijkheden wat betreft de inbreng en behandeling van onderwerpen die "lokaal" spelen en een hoge aktualiteitswaarde hebben.

Dit zou er overigens niet toe moeten leiden dat echte agendapunten langs die weg de agenda binnen sluipen.

Voorzitterschap

De betrokkenheid van alle deelnemers bij het overleg is in een aantal gevallen onvoldoende. De rol van de hiërarchieke leider behoeft niet perse samen te vallen met de rol van voorzitter van het overleg. Een wisselend voorzitterschap is goed denkbaar, waardoor de betrokkenheid van alle overlegdeelnemers ongetwijfeld gestimuleerd zal worden.

Heersende waarden en normen

In een aantal m.n. provinciale overlegsituaties spelen heersende waarden en normen ("hierarchische structuur") nog een zodanige rol dat er van een "spontane, vrije" gedachtenwisseling nauwelijks sprake is. De voorzitter domineert sterk en de overige overlegdeelnemers participeren nauwelijks.

Leesbaarheid van stukken

De grote hoeveelheid vergaderstukken wordt als knelpunt ervaren. Veel zaken blijven ongelezen.

"Nota bene"

- 1) in overlegverbanden met veel deelnemers is de zaalopstelling belangrijk;
- 2) frappant is het grote verschil in frequentie waarmee gelijksoortige provinciale overlegverbanden (m.n. districten) bijeenkomen;
- 3) over het bestaansrecht van de overlegverbanden binnen de Landinrichtingsdienst bestaat geen verschil van inzicht. Ze zouden alle onmiddellijk ingesteld moeten worden als ze nog niet zouden bestaan. Dit is de mening van de overlegverbanden die de zelfevaluatie hebben uitgevoerd. Daarnaast zijn er overlegverbanden die de zelfevaluatie niet hebben uitgevoerd omdat ze 'slapen' of binnenkort worden opgeheven.

Overlegverbanden Directie Beheer Landbouwgronden

Response zelfevaluatie interne overlegverbanden DBL:

Aantal verstuurde vragenlijsten	61
Verslagen van zelfevaluaties	20 (33%)
Zelfevaluatie niet uitgevoerd omdat: te klein, geen structureel overleg, slaapt, deels extern, andere reden	10 (16%)
Geen reactie	31 (51%)

Omdat de zelfevaluatie bij DBL later van start ging is de response wat achter gebleven.

Hoeveelheid vergaderingen

Er is binnen DBL een groot vergadercircuit. Soms overlappen de vergaderingen elkaar. Dit wordt niet als storend ervaren en is niet altijd te voorkomen. In sommige gevallen is het functioneel: het heeft een stimulerende werking op de voortgang van de werkzaamheden en de samenhang daartussen.

Voor de medewerker neemt het vergaderen vaak een dag per week in beslag. De vergaderingen duren vrij lang. De informele kanalen zijn actief waardoor men van veel informatie die in de vergadering aan de orde komt, reeds op de hoogte is.

Mededelingen

In de vergaderingen wordt veel tijd besteed aan mondelinge mededelingen.

Eenzijds bieden de mededelingen de mogelijkheid om de vergadering op informele

Case 8- Handboek Administratieve Organisatie

Er bestaan binnen de DBL en LD een groot aantal regels en voorschriften die zijn gebundeld in het Handboek Administratieve Organisatie. Dit handboek is zeer omvangrijk en gedetailleerd. Door het regelmatig invoeren van mutaties wordt het handboek up to date gehouden.

Dit systeem is nogal kwetsbaar, als een mutatie om wat voor reden dan ook niet wordt uitgevoerd, is het systeem niet volledig meer. Bovendien is het zoeken in het systeem omslachtig, ook al door de omvang.

DBL is begonnen met het vereenvoudigen van de procedures rondom beheersovereenkomsten en grondverwerving. Het doel is kortere procedures. Daarnaast wordt de beschrijving van de procedures voor de beheersovereenkomsten vereenvoudigd door minder in detail te gaan. Dit leidt tot een afname van het aantal mutaties in het handboek.

Wellicht wordt het hiermee zelfs mogelijk om het handboek te automatiseren.

Wat gaat hier goed?

- Het **middel** Handboek Administratieve Organisatie is goed.
- Door **regelmatig** mutaties aan te brengen is de informatie altijd **actueel**.

Wat kan er beter?

- Door de procedures korter te maken en deze minder in detail te beschrijven, **richt** het handboek zich beter **op de ontvanger** en wordt de **toegankelijkheid** groter.
- Bij een geautomatiseerd handboek kunnen mutaties centraal worden doorgevoerd, wat de informatie **betrouwbaar** en **tijdig** maakt.



wijze te informeren, waarbij ook 'vluchtige' en gevoelige zaken aan de orde kunnen zijn. Anderzijds biedt het de mogelijkheid tot bespreking van nog onvoldragen ideeën. Omdat de mondelinge mededelingen een substantieel deel nemen van de vergadering, komen echter overige agendapunten in de knel.

Leeswijzer

Bij stukken die in de vergadering worden gebracht, wordt soms een leeswijzer gebruikt. Daarop staan vermeld: aanleiding, korte inhoud, vooroverleg, financiële en personele gevolgen en het vervolgtraject. Dit is een goed middel om de vergaderleden in het kort te informeren. De leeswijzers worden in de praktijk niet altijd compleet ingevuld. Hierdoor gaat de functie van de leeswijzer verloren.

Inzichten, principes, motieven

Voordat een besluit wordt genomen, wordt niet uitgebreid gediscussieerd over inzichten, principes en motieven. Bij afdelingsoverleg of 'onder de koffie' wordt er wel over gesproken. De vergaderingen zijn vaak te vol met zakelijke onderwerpen om dit soort zaken door te spreken.

Verslagen

De verslagen van vergaderingen worden vaak te laat ontvangen. De dienstcommissieverslagen verschijnen pas een maand na de vergadering. De actiepunten zouden al binnen een week rondgestuurd kunnen worden.

Inbreng vergaderleden

Er wordt in de zelfevaluaties aangegeven dat er gelegenheid is voor de deelnemers om hun 'zegje' te doen. Deze mogelijkheid wordt te weinig benut, met name in de overlegverbanden met een grotere samenstelling. Tevens is er behoefte aan meer inbreng vanuit de provincies. In vergaderingen met een kleinere samenstelling is de inbreng van de leden groter. Gezien de omvang van de afdelingen wordt er veel in bilaterale sfeer overlegd. Dit werkt efficiënt, maar kan tot verdringing van het afdelingsoverleg leiden.

De inbreng in vergaderingen is vaak beperkt omdat niet altijd de stukken worden gelezen. Soms zijn ze te beknopt en behoeven daardoor meer toelichting of ze zijn juist te omvangrijk. Door het te laat verstruven van stukken kan niet altijd met de achterban worden overlegd en wordt daardoor de inbreng beperkt.

Tijdsdruk

Ondanks de volle vergaderagenda's is er behoefte aan het vrijmaken van tijd voor een inhoudelijke discussie. Door tijdsdruk is er geen ruimte om nota's, rapporten en vergaderstukken van andere overlegverbanden te bespreken die een belangrijke bron van achtergrondinformatie zijn.

Vergaderlocatie

Om uit de sleur van de vele vergaderingen te breken is er soms behoefte om in een andere omgeving te vergaderen; dit kan stimulerend en verfrissend werken. Het zou gekoppeld kunnen worden aan een terreinbezoek.

4.3. Schriftelijke communicatie

Bij schriftelijke communicatie gaat het om het schriftelijk overbrengen van informatie van een zender naar een of meerdere ontvanger(s). Onder schriftelijk verstaan we in dit verband geschreven, getypte of gedrukte teksten die op papier of via elektronische weg worden verspreid.

De zender heeft bij schriftelijke communicatie een centrale rol. Hij bepaalt de boodschap qua vorm en qua inhoud. In de regel is schriftelijke communicatie indirect. De ontvanger kan niet direct op de aangeboden boodschap reageren. Uitzondering hierop is het gebruik van phone (d.i. telefoneren via de computer). Schriftelijke communicatie is niet geschikt als direct op een boodschap moet worden gereageerd.

Via schriftelijke communicatie kunnen grote groepen medewerkers in de organisatie gelijktijdig worden bereikt. De zender weet vrij zeker dat iedereen dezelfde informatie ontvangt. Bovendien is het mogelijk de mededeling nog eens na te lezen. De distributie vindt meestal plaats via parallele kanalen.

Het snel en onvervormd verspreiden van informatie wil echter nog niet zeggen dat die informatie door de doelgroep ontvangen en verwerkt wordt. Door de grote hoeveelheid schriftelijke informatie lezen de medewerkers zeer selectief. Met name bij schriftelijke informatie is de kans groot dat de informatie opzij wordt gelegd. Voor de zender is dat moeilijk te constateren omdat er nauwelijks feedbackmogelijkheden zijn.

Schriftelijke communicatie Landinrichtingsdienst

We onderscheiden de volgende schriftelijke communicatiemiddelen:

Intern:

- vergaderstukken
- verslagen
- nota's, rapporten
- schriftelijke mededelingen
- diverse voortgangsoverzichten
- infobulletins
- nieuwsbrieven(OOT, Directie, ProSa)
- memo's/brieven
- vacaturemelding
- LD-kalender
- aanwinstenlijst
- verslagen dienstcommissie
- Westravenbulletin
- mededelingenbord
- Handboek AO
- Introductieboekje V en O
- knipselkrant
- sociaal jaarverslag
- circulaires
- schriftelijke enquêtes
- handleidingen
- etcetera

Intern/Extern:

- planrapporten
- evaluatierapporten
- inspraakrapporten
- werkplannen
- Terravisie
- Tijdschrift Landinrichting
- landinrichtingskranten
- voorlichtingsfolders, brochures
- LD mededelingen
- CLC jaarverslag
- etcetera

Vergaderstukken

De centimeters dikke stapels vergaderstukken pretenderen een zo volledig mogelijk informatie-aanbod te verzorgen, maar de praktijk leert dat vaak slechts een fractie van het aangeboden zinvol benut wordt.

Een groot deel van de aangeboden stukken wordt als "ballast" ervaren en is vaak qua omvang zodanig dat de lezer niet in staat is alles tijdig te bestuderen.

Verslagen

Het verslag is vaak niet te begrijpen voor degene die niet bij de vergadering is geweest!

M.b.t. het verslag bestaat de indruk dat in veel gevallen vanuit het automatisme "er moet een verslag gemaakt worden" tijd en energie in de verslaglegging gestopt wordt. Verslagen die bedoeld zijn voor buitenstaanders, zijn niet leesbaar in verband met de beknoptheid.

Case 9 – De betrokkenheid van een ondersteunende afdeling "Er is wel een beetje haast bij ..."

Een afdeling Kartografie zit voor de eerstvolgende veertien dagen vol met werk dat op een vaste datum klaar moet zijn. Er stapt een projectleider binnen. Deze vraagt of men een tekenkarwei voor hem wil doen. Er is wel een beetje haast bij. Omdat het tekenwerk er moet zijn in de volgende vergadering van de landinrichtingscommissie en de zaak ook nog verstuurd moet worden, moet het de volgende week klaar zijn. Het hoofd Kartografie bekijkt, terwijl hij al enigszins rood aanloopt, het materiaal en schat dat er zeker een mensweek werk in zit. Hij vraagt voor de zekerheid nog even aan de projectleider of die er net pas achter is gekomen dat dit tekenwerk nog gedaan moest worden. Die ontwijkt de vraag en zegt dat hij het ontzettend druk heeft en het toch ook weer niet zoveel werk is. Het hoofd meent te weten dat het om een project gaat dat al veel vertraging heeft opgelopen. Hij vermoedt dat het tekenwerk al weken eerder aangeleverd had kunnen worden. Er heeft nooit iemand naar zijn planning geïnformeerd!!

De verdere gang van zaken kunt u zelf invullen.

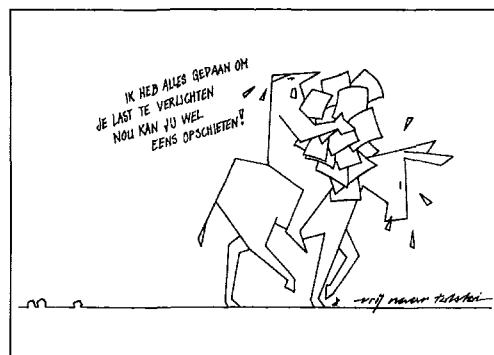
Wat gaat hier mis?

- Men is niet bij elkaars werk **betrokken**, ook al is het werk voor hetzelfde produkt.
- Men heeft elkaar niet **geïnformeerd** over planningen en prioriteiten.
- Men is weinig bereid zich te verdiepen in de **overwegingen** van de andere partij.
- De projectleider zet het hoofd Kartografie voor het blok en behandelt hem daardoor als niet **gelijkwaardig**.

Wat kan er beter?

- De ondersteunende afdeling, in dit voorbeeld Kartografie, meer **betrekken** bij het werk.
- Planningen op **elkaar afstemmen**. Dit houdt in dat werk dat er aankomt van tevoren wordt gemeld, evenals onvermijdelijke spoedklussen.
- Als een afwijking van de planning niet te vermijden is, duidelijk de **argumenten** daarvoor aangeven.

"Er is wel een beetje haast bij..."



Nota's en rapporten

Nota's en rapporten verdwijnen vaak ten dele of geheel ongelezen in kast of lade. De oorzaak ligt in de omvang en het vaak ontbreken van een duidelijk kader waarin de nota of het rapport gezien moet worden. Tijdgebrek speelt hierbij ook een grote rol. Ook worden rapporten breed verspreid die vanwege hun specialisme echter per definitie slechts een klein lezerspubliek trekken.

Memo's, brieven, schriftelijke mededelingen

In memo's, brieven en in schriftelijke mededelingen is niet altijd aangegeven wie de afzender is, wat er van de ontvanger wordt gevraagd en voor welke tijd dit gereali-seerd moet worden.

Diverse voortgangsoverzichten

Veel mensen krijgen voortgangsoverzichten via vergaderstukken van overlegverban-den e.d. Voor een deel van de ontvangers zijn deze overzichten relevant; een ander deel van de ontvangers doet er niets mee (v.b. overzicht jaarkredieten).

Aanwinstenlijst bibliotheek

Of de aanwinstenlijst daadwerkelijk gebruikt wordt (door de provincies) lijkt twijfel-achtig. Oorzaken kunnen zijn: tijdgebrek en onbekendheid met de Utrechtse biblio-theek.

Handboek AO

Het Handboek AO wordt gezien als een sterk dirigistische wijze van beschrijving van procedurestappen en handelingen. Een deel van de medewerkers heeft kritiek op het onvoldoende gebruiksvriendelijke karakter van de serie handboeken en het feit dat de AO niet als geautomatiseerd raadpleegsysteem is opgezet.

Schriftelijke enquetes

Van de vaak zeer omvangrijke schriftelijke enquetes die vanuit centraal naar de pro-vincies worden gestuurd om informatie over een onderwerp te verzamelen, is het doel niet altijd duidelijk. De vraagstelling geeft ruimte voor verschillende interpreta-ties. Een strakkere vraagstelling is gewenst. Bij de provincies is de manier van ver-werking vaak onbekend. De beantwoording van de enquetes kost veel tijd en inzet. De tijd die voor beantwoording wordt gegeven is vaak te kort.

*Planrapporten/evaluatierapporten**

Deze rapporten zijn, vanuit de CLC, erg gestandaardiseerd wat betreft opzet, inhoud en lay-out.

Zowel door de buitenwacht als ook intern wordt kritiek geuit op de leesbaarheid van deze rapporten. Ook de presentatie laat te wensen over. Planrapporten zijn saai en grijs, terwijl we wel een produkt te verkopen hebben.

*Inspraakrapporten**

Elke inspraakreactie wordt schriftelijk vastgelegd, van een antwoord voorzien en daarna tezamen met alle andere inspraakreacties en antwoorden daarop gebundeld weer aan de insprekers ter kennisname toegezonden. (Dit laatste gebeurt overigens vaak meer dan een jaar later nadat ingesproken is).

Deze handelwijze leidt in de praktijk soms tot rapporten van schrikbarende omvang (bv. rvk. Walcheren: 300 blz.). Betwijfeld moet worden of Landinrichtingscommissies en CLC, incl. alle bij de planvoorbereiding betrokkenen op al dit prozaïsch geweld zit-ten te wachten, nog afgezien van alle insprekers die dit rapport thuis gestuurd krij-gen.

* Hoewel dit vooral extern gerichte rapporten zijn, noemen we het hier omdat wij als LD deze rapporten schrijven.

Case 10– De onbekendheid van zender en ontvanger

Binnen de dienst kennen sommigen elkaar goed, anderen weer minder en sommigen kennen elkaar helemaal niet. Als je elkaar nodig hebt is het belangrijk dat je elkaar kent, dat je weet wie er achter een brief of een telefoonnummer zit of wie bij een bepaalde afdeling wat doet. Dit bevordert de kwaliteit van het contact. Elkaar informeren en rekening houden met elkaar is belangrijk.

Deze onbekendheid van zender en ontvanger kan een drempel vormen voor een goede communicatie. De informatie kan **onvoldoende gericht zijn op de ontvanger**, functioneren in een zekere anonimiteit is niet motiverend, **de manier van communiceren**, bijv. via de postbak, kan ook op een andere manier.

Hoe kan de drempel worden verlaagd?

- Presentaties van afdelingen over hun eigen werk.
- Kennismakings- of werkbezoeken bij elkaar.
- Bij nota's de auteur(s) vermelden.
- Op brieven duidelijk de redacteur of de contactpersoon aangeven inclusief een telefoonnummer.

- Af en toe een gezamenlijke informele activiteit, zoals een borrel, in werk tijd organiseren.
- Communiceer niet alleen via de postbak of mail maar loop ook eens even bij iemand binnen.
- Het feit dat bij mensen de deur openstaat, betekent nog niet dat de drempel makkelijk overschreden wordt. Regelmatig de kamer uitkomen om langs te gaan bij anderen, bevordert dat medewerkers vanuit zichzelf de drempel van je eigen kamer ook eens passeren.

Schriftelijke communicatie Directie Beheer Landbouwgronden

Binnen DBL onderscheiden we de volgende schriftelijke communicatiemiddelen:

Intern:

- vergaderstukken
- verslagen
- nota's/ rapporten
- circulaires
- De Bel (DC verslag voor medewerkers)
- schriftelijke mededelingen
- voortgangs- en planningsoverzichten
- infobulletins
- nieuwsbrieven
- brieven
- vacaturemeldingen
- werkschema's
- dienstvoorschriften en mededelingen (DEM)
- BL'tin (personeelsblad)
- maandberichten provincies
- jaarplan
- handleidingen
- aankoopstrategieplan
- aankoopbeleidsplan
- etcetera

Extern:

- DBL jaarverslag
- beheersplannen
- begrenzingsplannen
- voorlichtingsfolders- en brochures
- etcetera

BL'tin

De medewerkers vinden de frequentie van het blad vrij laag (1x per kwartaal). De meeste medewerkers zijn zeer positief over dit personeelsblad. Het blad vergroot de betrokkenheid en vergroot de bekendheid met andere afdelingen.

Circulaires (afkomstig van hoofdafdelingen)

De circulaires verschijnen tijdig en zijn relevant. Ze zijn vaak uitgebreid en inhoudelijk niet altijd sterk. De lagere nivo's hebben moeite met de ambtelijke taal. Omdat de leidinggevenden vaak bij het voortraject zijn betrokken, zijn de circulaires voor hen begrijpelijk.

Maandberichten provincies

De berichten verschijnen onregelmatig, maar zijn relevant. Sommige zijn onvolledig en niet to-the-point. De verspreiding is beperkt.

Dienstcommissieverslagen

Voor de medewerkers zijn de verslagen niet altijd volledig. De achtergrond van een discussie ontbreekt. Inhoudelijk zijn ze droog en taai. Specifieke en belangrijke informatie voor de medewerkers wordt in de meer ontvangersgerichte 'De Bel' opgenomen. Deze verschijnt niet structureel. Het conceptverslag (op het mededelingenbord) wordt nauwelijks gelezen.

Verslagen HBL, VBO, S&B

Voor medewerkers die niet bij de vergadering zijn geweest, zijn de verslagen niet te volgen vanwege het ontbreken van achtergronden. De verslagen zijn niet altijd beknopt en helder geschreven.

Aankoopstrategieplan, Aankoopbeleidsplan (VBO)

Omdat het aankoopstrategieplan en het aankoopbeleidsplan nog niet lang bestaan, is het nog niet volledig.

Het verschijnen van deze plannen is gekoppeld aan het jaarplan en de begroting.

Rapporten en nota's

De boodschap komt niet altijd over. Er wordt vaak gewerkt met standaardteksten. De onderwerpen worden breed besproken. De rapporten en nota's zijn vaak te volledig; een samenvatting zou voor veel lezers voldoende zijn. De rapporten en nota's kenmerken zich door ambtelijk taalgebruik.

Dienstvoorschriften en mededelingen (DEM)

De bundel voorschriften en mededelingen wordt door velen als onleesbaar ervaren. De mededelingen zijn gedetailleerd uitgewerkt. Het naslagwerk sluit niet aan bij de informatiebehoefte. Bij een aantal medewerkers is de bundel niet bekend.

Case 11 – De geïsoleerde deskundige

In een landinrichtingsproject heeft een grondeigenaar bezwaar ingediend tegen de schattingswaarde van zijn grond. Hij vindt dat de waarde veel te laag is. Aan een schattingsdeskundige van de afdeling Ontwikkeling en Evaluatie wordt gevraagd een advies te schrijven over deze schatting. Zij is betrokken geweest bij de schatting en kan precies aangeven hoe de waarde van deze grond is bepaald. Omdat de schatting een tijd geleden is uitgevoerd, is enig speurwerk nodig om alle gegevens weer boven water te krijgen. Maar uiteindelijk ligt er een advies binnen de afgesproken termijn. Het ingediende bezwaar wordt behandeld. De medewerkster O&E hoort er niets meer van. Zij neemt maar aan dat haar bijdrage voldoende is geweest.

Wat gaat hier mis?

- Er vindt geen **feedback** plaats, dat is niet erg **motiverend** voor de deskundige medewerkster van O&E.
- De manier waarop de medewerkster **wordt betrokken** bij het hele traject is te gering.

Hoe kan het beter?

- Regelmatig **terugkoppelen** naar de deskundige. Dit is **motiverend en stimulerend**. Verder is het voor de deskundige ook van belang te weten of haar bijdrage effectief is geweest. Zij kan dat in een volgend advies verwerken. Dit bevordert de **kwaliteit** van de communicatie.

5 *Advies interne communicatie*

Dit hoofdstuk bevat aanbevelingen en adviezen voor verbetering van de interne communicatie bij de Directie Beheer Landbouwgronden en de Landinrichtingsdienst. Een groot deel van het advies is zodanig van aard dat het ook van toepassing is op de nieuw te vormen organisatie van DBL en LD, omdat het gaat over de inzet, de houding en het gedrag van de medewerkers. Verbeteringen die daarin optreden hebben voordeel voor de nieuwe organisatie.

Dit hoofdstuk is beperkt van opzet. Illustraties van de adviezen en praktische uitwerkingen vindt u in de communicaties en in de ideeën.

5.1. Tussentijdse resultaten

Wat de doelstelling betreft hebben we als projectgroep diverse signalen gekregen waaruit blijkt dat de bewustwording op gang is gebracht en dat reeds nu bepaalde verbeteringen zijn gerealiseerd. Dit blijkt ondermeer uit:

Aantal ingestuurde reacties

Tijdens dit project communicatie heeft de projectgroep bijna 70 schriftelijke en vele mondelinge reacties ontvangen van de medewerkers van de diensten.

Dit was voor ons een teken dat we de medewerkers bereikten en dat er volop werd meegedacht over de interne communicatie.

Veranderingen in overleg

Uit de verslagen van de zelfevaluaties blijkt dat als gevolg van de zelfevaluatie reeds diverse veranderingen in de vergadering zijn aangebracht. Dit zijn veranderingen in de structuur van de vergadering, de inhoud van de agenda, de rolverdeling e.d. Voor ons een signaal dat de zelfevaluatie geleid heeft tot verbeteringen in het overlegcircuit.

Reeds doorgevoerde ideeën

De schriftelijk ingestuurde ideeën zijn door de projectgroep doorgegeven aan die afdelingen of personen die er iets mee kunnen doen. Tot op heden is een aantal van die ideeën al uitgevoerd. Bijvoorbeeld: uitwisselen Terravisie en BL'tin, aanpassen briefpapier, voorzitterschap rouleren in vergaderingen, interne nieuwsbrieven, meer gebruik maken van MAIL.

Bewustwording in gang gezet

De projectgroep heeft het gevoel dat de medewerkers zich steeds meer bewust worden van hoe de interne communicatie bij de diensten verloopt. De sterke en de zwakke kanten van de interne communicatie worden beter zichtbaar. Regelmatig merken we bereidheid om verbeteringen aan te brengen. Ook is weerstand merkbaar als het gaat om het aanbrengen van veranderingen.

Bewustwording is moeilijk te meten; signalen die worden afgegeven wijzen op een toenemende bewustwording. Met OOT is dit proces in gang gezet. Via Zwaluw en de Projectgroep Communicatie is deze bewustwording gegroeid.

5.2. Communicatie algemeen

De interne communicatie kan verbeteren op de punten meer openheid, meer inhoud en meer betrokkenheid. Dat vraagt een andere houding en een ander gedrag van de medewerkers. Hierop is direct weinig invloed uit te oefenen. Wel kan een werkklimaat worden bereikt waarin openheid, onderlinge betrokkenheid, goede samenwerking beter tot hun recht komen.

Daarnaast is het belangrijk hoe de communicatie is georganiseerd.

Openheid, vertrouwen

Streef ernaar open met elkaar om te gaan en geef elkaar daarbij vertrouwen. Ruim de blokkades die nu bestaan op. Wees bereid om informatie te verstrekken en stel je open op voor de mening van anderen.

Laat de na te streven openheid ook tot uiting komen in de managementstijl die gebaseerd moet zijn op tweerichtingsverkeer.

Geef elkaar de ruimte voor het ontwikkelen van initiatieven, creativiteit en ideeën. Pak de producten hiervan gezamenlijk op en wees niet bang voor eventueel gezicht-verlies.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Als ergens ideeën ontstaan die de moeite waard zijn, pak deze dan gezamenlijk op en sluis ze door naar de juiste persoon of personen. Laat ze niet voor wat ze zijn. Dit geldt vooral voor ideeën die van 'beneden' naar 'boven' moeten.

Herkenbaarheid, vertrouwen

Geef meer aandacht aan de persoon achter het werk. Als collega's hebben we behoefte aan eerlijke, persoonlijke belangstelling voor elkaar.

Herkenbaarheid, duidelijkheid, stimulerend, samenwerking

Doorbreek muren tussen afdelingen, inspecties, districten, provincies. We moeten bekender voor elkaar worden. Dit kan door elkaar in het werk op te zoeken, elkaar te vertellen over het werk in overlegverbanden, door mee te doen aan informele activiteiten. Dit kan ook door het starten van een intern communicatiemiddel waarin alle onderdelen van de diensten over hun activiteiten kunnen schrijven.

Doorbreek ook de muren die bestaan tussen 'hoog' en 'laag'!

Feedback

Geef elkaar vaker positieve, opbouwende kritiek. En geef elkaar ook waardering of een schouderklopje. Spreek dit uit of laat het naar elkaar toe blijken. Neem de bestaande blokkades voor het geven van kritiek en waarderingen weg.

Stimuleren en motiveren

Besteed binnen het werk meer tijd aan discussie over 'inzichten, principes en motieven'. Dit kan door hiervoor in overlegverbanden tijd in te ruimen of thematisch overleg in te stellen.

Tijdigheid en doelmatigheid

Geef informatie, mededelingen direct aan betrokken personen door en niet via allerlei hiërarchische schijven. De schakels in de communicatie moeten vaardigheid ontwikkelen voor het doelmatig doorsluizen van informatie.

Tijdigheid

Als inzet van derden b.v. andere afdelingen nodig is, betrek deze dan tijdig bij de werkzaamheden. Vroegtijdig alle betrokkenen informeren.

Structuur van de communicatie

Het is belangrijk dat de communicatie binnen de organisatie expliciet is georganiseerd. Medewerkers meer mondeling informeren via het management en minder via de informatiemiddelen.

De informele kanalen binnen de organisatie zijn een belangrijk informatienetwerk. Leidinggevendenden dienen te weten wat er in die kanalen rouleert.

5.3. Overlegverbanden

Formele overlegstructuur

Het is noodzakelijk om het aantal interne overlegverbanden kritisch door te nemen.

Case 12- Eigen verantwoordelijkheid

Bij ons allemaal komt dagelijks veel informatie binnen in de vorm van vergaderstukken, plan-rapporten, tijdschriften, brieven, knipselkranten enz. De stapels zijn zo nu en dan zo hoog dat lang niet alles wordt gelezen. Snel een paraaf erop en de info kan weer in de "uit"-bak. Soms zitten er ook dingen bij die je eigenlijk helemaal niet meer wilt ontvangen. Maar als gevolg van de ontstane gewoonte komt het elke week weer in je postbak.

Wat kan hier beter?

- Als je bepaalde dingen niet meer wilt ontvangen, zoek dan de afzender op en geef duidelijk aan wat je nog wel en wat je niet meer wilt ontvangen. Door deze terugkoppeling krijg jij alleen die informatie die je nodig hebt. Bovendien bespaar je tijd omdat je stapel post kleiner wordt.

Case 13 – De route van een brief

Brieven die aan het Hoofd Beheer Landbouwgronden in de provincie gericht zijn, bereiken hem via de directeur LNO. Dat is de afspraak. Zo blijft de directeur LNO op de hoogte van wat er zich in zijn ambtsgebied voordoet. De directeur heeft voor de post een vaste routing; veel post gaat van de directeur LNO naar het hoofd Stafbureau.

Helaas kost deze afspraak tijd. Een brief bereikt geadresseerde per definitie later dan zonder tussenkomst van de directeur. Veel later soms, als de directeur bijvoorbeeld ineens ziek wordt of een paar dagen niet op kantoor komt. Dat kan de afzender nu eenmaal niet voorzien.

Daarom miste een HBL laatst een bezwarenzitting, waarvoor hij door de rechtbank als deskundige was uitgenodigd. Hij kreeg de uitnodiging nog net op de dag van de zitting onder ogen. Jammer genoeg was dat 's middags. De zitting was die ochtend geweest.

Wat ging hier mis?

Hier was uiteraard sprake van een opvallend gebrek aan **tijdigheid** van de informatie. Je kunt je daarnaast afvragen of de afspraak tussen directeur LNO en HBL waardoor het hier mis ging erg motiverend is.

Hoe kan het beter?

Door brieven wel rechtstreeks aan degene voor wie ze bestemd zijn te sturen, maar de directeur LNO, indien relevant, tegelijkertijd een kopie te geven. Die blijft dan toch op de hoogte en zal negen van de tien keer nog op tijd met het HBL kunnen overleggen, als dat nodig is.

De overlegverbanden die voortkomen uit de organisatiestructuur zijn permanent nodig. Overlegverbanden die thema- of onderwerp gebonden zijn, kunnen voor een bepaalde tijd worden ingesteld. Daarbij kritisch zijn ten aanzien van het aantal deelnemers aan vergaderingen.

Inhoud

In de vergaderingen ruimte maken voor discussie over visies, inzichten en principes door dieper op de inhoud van onderwerpen in te gaan. Oplossing: inhoudelijke onderwerpen op de agenda zetten en daar voldoende tijd voor inruimen. Deze onderwerpen door enkele deelnemers laten voorbereiden.

In het verlengde hiervan onderwerpen die nog ter discussie staan in de vergadering brengen in tegenstelling tot 'dichtgetimmerde stukken'.

In de overlegverbanden moet ook niet-zakelijke informatie aan de orde komen in een ruimer informeel gedeelte.

In overlegverbanden centraal-provinciaal meer ruimte voor provinciale agendapunten.

Een deel van de mondelinge mededelingen vervangen door schriftelijke.

Planning van de vergadering

In de vergadering stil staan bij de agenda van de volgende keer, gezamenlijk de punten vaststellen en de tijdverdeling.

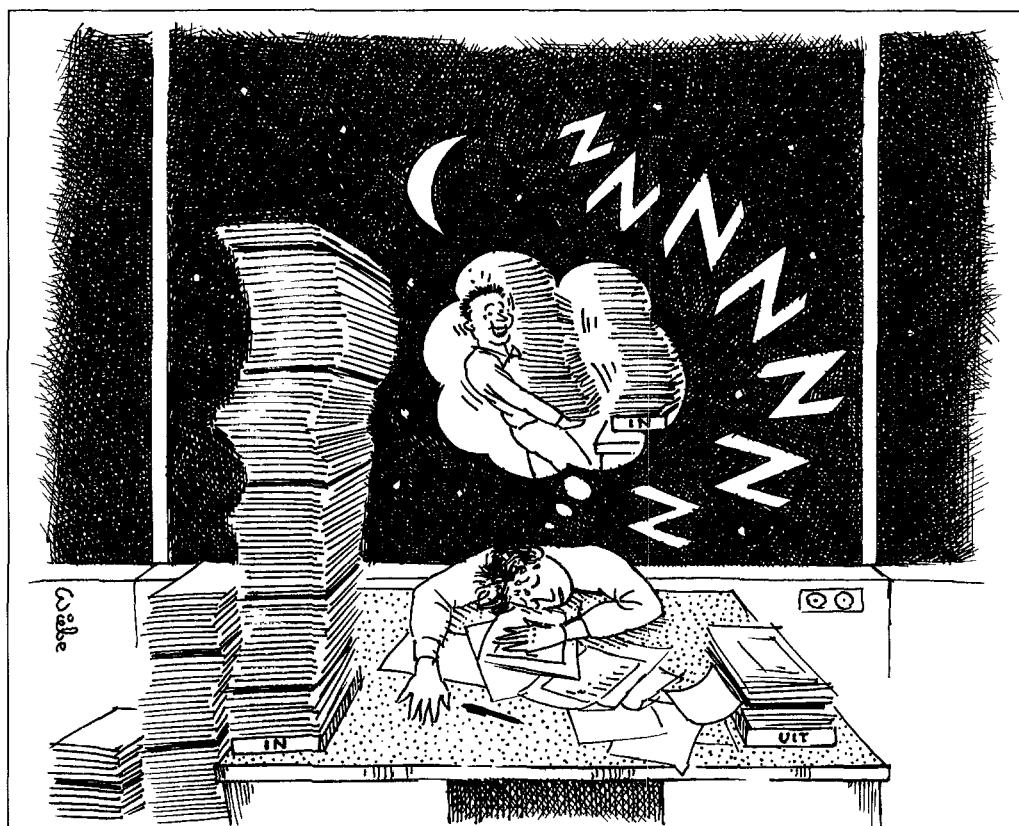
Andere vormen van overleg

Een deel van de overlegstructuur is vastgelegd in regels en afspraken. De frequentie van vergaderingen moeten flexibeler zijn. Bij veel agendapunten een tussentijdse vergadering inlassen; bij weinig agendapunten een vergadering afgelasten. Op deze manier wordt efficiënter en effectiever vergaderd.

Oog hebben voor het creëren van overlegverbanden met netwerken over de hele organisatie heen. Deze werken vruchtbaarder en creatiever dan de vaste verzuilde overlegverbanden die vooral hiërarchisch geordend zijn.

Tijdsbeslag

Om efficiënt te vergaderen is een tijdsplanning bij de agenda gewenst. De mondelin-



Schriftelijke communicatie

ge mededelingen inkorten en deels schriftelijk indienen. Een goede voorbereiding van de vergadering door de deelnemers, verkort de vergaderduur.

Rolverdeling

In het algemeen is de inbreng vanuit centraal te groot en is de provinciale inbreng te gering. Een sterkere nadruk op uitwisseling van informatie is noodzakelijk. Een wisselend voorzitterschap kan de betrokkenheid van de overlegdeelnemers bevorderen.

Verslagen

Veel verslagen zijn niet functioneel. Vaak omdat het verslag te laat verschijnt. In die gevallen overgaan tot een besluitenlijst die kort na de vergadering wordt verstuurd. Voor niet-deelnemers zijn helder geformuleerde besluiten voldoende.

5.4. Schriftelijke communicatie

De knelpunten in hoofdstuk 4 over schriftelijke communicatie hebben te maken met de relatie zender-ontvanger, met het geven en ontvangen van feedback en met de verspreiding van schriftelijk materiaal. Ook komen veel knelpunten voort uit de onleesbaarheid van de tekst en de presentatievorm.

Dit advies voor verbeteringen in de schriftelijke communicatie richt zich vooral op die punten.

Zender-ontvanger

Bij het ontwikkelen van schriftelijke middelen is het essentieel dat de zender bij het schrijven denkt vanuit de ontvanger. De informatie moet afgestemd zijn op de voorkennis en de behoefte van de ontvanger. De ontvanger is het uitgangspunt voor de inhoud van de tekst.

Leesbaarheid/herkenbaarheid

De leesbaarheid moet verbeteren door aandacht voor de opbouw van de tekst, de

stijl van schrijven, het woordgebruik en de vormgeving. Veel knelpunten in schriftelijke middelen komen voort uit een van deze punten.

Feedback

Pas in tweede instantie kan de ontvanger feedback geven op een schriftelijk stuk. Feedback is voor de zender van belang om te bepalen of de boodschap goed is overgekomen. De zender moet uitdrukkelijk om een reactie vragen als dat relevant is.

Verspreiding

De stapels papier die bij de diensten worden verspreid zijn enorm. Als gevolg van de enorme hoeveelheid papier en een beperkte beschikbare tijd, blijven veel zaken ongelezen. We moeten selectief zijn in het verspreiden van teksten. Ga nauwkeurig na wat de bedoeling van het stuk is en voor wie het bestemd is. Er moet meer worden gewerkt met het laten rouleren van bepaalde documenten.

Leeswijzer

Bij omvangrijke teksten en rapporten is een leeswijzer onmisbaar. Met een leeswijzer kan doelmatig en gericht worden gelezen. Hierdoor komt de boodschap gericht over en is minder tijd nodig om de gehele tekst te lezen.

In de leeswijzer staat vermeld: auteur, aanleiding, korte inhoud, vooroverleg, procedure, vervolgtraject.

Specifieke middelen:

Vergaderstukken

Kritisch zijn ten aanzien van de omvang van de vergaderstukken. Bij informatie van enige omvang is een leeswijzer of korte samenvatting een "must".

De inhoud van de stukken afstemmen op de ontvangers; selectief zijn in het verspreiden van deze stukken.

Verslagen

De deelnemers aan het overleg bepalen samen of er een verslag gemaakt wordt en welke vorm dat verslag moet hebben.

De inhoud van een verslag afstemmen op degene voor wie het verslag wordt gemaakt. Dit stelt eisen aan de inhoud van het verslag. Let daarbij op lezers die niet bij de vergadering aanwezig zijn geweest.

Veel feitelijke- en achtergrondinformatie komt in het verslag niet meer uit de verf. Beter is het dan om te volstaan met een zakelijke registratie van afspraken en aandachtspunten met de personen die daarop aanspreekbaar zijn.

Nota's/ rapporten

Rapporten met een specialistisch karakter "slechts" toespelen aan die personen of afdelingen die hier wezenlijk iets mee kunnen en deze ervoor laten zorgen dat de essentie van de boodschap aan de "basis" terecht komt. Zo zou er bv. vanuit de centrale inspecties, afdelingen periodiek (zoals de nieuwsbrief "werk in uitvoering" van T&U) een overzicht gegeven kunnen worden van de voor diverse disciplines meest relevante nieuwsfeiten, rapporten, studies- en bibliotheekaanwinsten.

Memo's, brieven, schriftelijke mededelingen

De afzender, die zichzelf duidelijk moet vermelden, maakt duidelijk aan wie het stuk is gericht, wat van de geadresseerde wordt verwacht en op welke termijn.

Stimuleren dat meer gebruik wordt gemaakt van de elektronische middelen 'Mail' en 'Phone'.

Diverse voortgangsoverzichten

Kritisch nagaan of het maken van dergelijke overzichten zinvol is. Bij het opmaken van een overzicht uitgaan van de soort informatie; in welke vorm en voor wie is het bestemd. Selectief zijn bij de verspreiding.

"Directiebezoek in de provincie"



Case 14 – Directiebezoek in de provincie

In de provincie Noord-Brabant werd het LD-directiebezoek 1992 als experiment, op een andere manier dan tot dat moment gebruikelijk, georganiseerd. Voor het ochtendgedeelte, inclusief de lunch werd het hele personeel uitgenodigd.

Op het programma stonden inleidingen door twee medewerkers uit de provincie en dhr. Slot, gevolgd door een gedachtenwisseling tussen de provinciale medewerkers en de directie.

De inspecteur Landinrichting, die als voorzitter optrad, en de inleiders zaten achter een tafel voorin de zaal. De overige aanwezige directieleden hadden zich niet voorgesteld en hadden plaats genomen verspreid door de zaal.

Namens het personeel gaven een projectleidster en een medewerkster van de afdeling O&E een beknopt overzicht van de zaken die het personeel in Noord-Brabant bezig houdt. Onderwerpen als prioriteitsstelling, gedetailleerdheid van plannen, eigen verantwoording en de rol van Utrecht kwamen hierbij aan de orde. De inleidingen werden afgesloten met enkele vragen aan de directie. Daarna ging dhr. Slot in zijn inleiding in op zaken als de duur van landinrichtingsprojecten, verplichtingenstand, GEO/DI. Deze inleiding en het beantwoorden van de vragen was duidelijk van een veel hoger abstractieniveau. De overige directieleden namen niet duidelijk aan de discussie deel. Hierdoor kreeg de discussie niet de gewenste diepgang. Wel konden de standpunten duidelijk uitgelegd worden.

Tijdens de lunch werden kennismaking en discussie voortgezet doordat de directieleden zich tussen het personeel mengden.

Wat ging hier goed?

De **vorm** van het directiebezoek en de **manier van communiceren** (geen monoloog en de mogelijkheid voor **feedback**) waren **motiverend** voor **alle** aanwezigen. Het **bereik** van de informatie was goed: alle medewerkers waren uitgenodigd en de opkomst was zeer groot.

Wat kon er beter?

Wanneer de directieleden zich hadden voorgesteld en duidelijk allemaal aan de discussie hadden deelgenomen, waren zij voor allen **bekend**.

Wanneer de directieleden (zender) zich meer bewust waren van de **ontvangers** (medewerkers), hadden zij hun boodschap kunnen aanpassen door meer concreet op de vragen in te gaan.

Aanwinstenlijst bibliotheek LD

Meer bekendheid geven aan de aanwinstenlijst en een vaste frequentie toepassen in het uitkomen van de lijst. Duidelijk maken voor wie de lijst is bedoeld. De bruikbaarheid wordt vergroot als de lijst wordt gecombineerd met een overzicht van recent verschenen nota's.

Handboek AO (LD, DBL) en DEM (DBL)

Streven naar een beperkte omvang van het handboek door de beschrijving van de

procedures te bekorten. Dit komt ten goede aan de leesbaarheid van het handboek. Nagaan of een geautomatiseerde opzet doelmatiger en toegankelijker is.

*Planrapporten, evaluatierapporten, beheersplannen **

De leesbaarheid van deze rapporten is essentieel voor het overbrengen van de boodschap. De leesbaarheid vergroten door minder ambtelijk te schrijven.

Indien gebruik gemaakt moet worden van standaardteksten dan:

- deze teksten “wervender” maken en mogelijkheden voor presentatie, aansprekende lay-out benutten.
- teksten in leesbaar Nederlands schrijven i.p.v. ambtelijk jargon.

Een verantwoorde vormgeving (typografie, lay-out, kleurgebruik) vergroot de leesbaarheid. De vormgeving is een belangrijk middel tot overdracht van de informatie. Nagaan of de vorm van de planrapporten e.d. aantrekkelijker kan door het gericht gebruiken van bijvoorbeeld foto's en steunkleuren.

*Inspraakrapporten **

In plaats van uitgebreide inspraakrapporten volstaan met beknopte samenvatting en van het inspraakgebeuren voor LC en CLC, PCBL en CBL en naar de betreffende insprekers gerichte en gedetailleerde antwoorden in briefvorm.

Circulaires

De inhoud van de circulaires zo beknopt mogelijk houden en leesbaar schrijven.

* Dit zijn in eerste instantie extern gerichte rapporten. Omdat LD en DBL verantwoordelijk zijn voor deze rapporten, worden ze hier genoemd.

Case 15 – Overleg projectteam, centrale directie

Voor het landinrichtingsproject De Hilver wordt momenteel een voorontwerp opgesteld. De planvorming hiervoor is grotendeels afgerond.

Gezien de toekomstige MER-plicht wil de commissie het plan nog dit jaar publiceren. Daarvoor is het nodig om het plan tijdig in de Werkgroep Planvorming behandeld te hebben. Het projectteam heeft daarom vertegenwoordigers van een aantal “Utrechtse” afdelingen uitgenodigd het plan in de provincie te bespreken.

Doel van deze bijeenkomst was enerzijds het plan en de uitgangspunten toelichten en anderzijds een gedachtenwisseling over een aantal moeilijke zaken, zoals boerderijverplaatsing/uitplaatsing. De bijeenkomst heeft gedeeltelijk aan de verwachtingen voldaan. Er heeft voldoende gedachtnutwisseling plaatsgevonden over de opzet en uitgangspunten van het plan. Dit leverde ook een aantal aandachtspunten op voor de verdere uitwerking.

Voor de “moeilijke punten” waar het team mee kampt, zijn geen directe oplossingen gevonden. Dit werd enerzijds veroorzaakt door de beschikbare tijd (1/2 dag) en anderzijds door de complexiteit van de problemen.

Wat ging hier goed?

De manier van communicatie was goed. Er zat een groep mensen bij elkaar met kennis op veel vakgebieden en met terreinkennis. Op deze manier kon het plan ook goed integraal beschouwd worden. Tevens ontstond op deze manier veel **feedback**.

Het bespreken van het plan met de provinciale medewerkers naast een formele behandeling in de werkgroep Planvorming werkt **motiverend**.

Een aantal mensen heeft kennis gemaakt met collega's die ze alleen van de telefoon of naam kenden.

Wat kon beter?

Meer tijd uittrekken voor dit soort bijeenkomsten omdat er eerst voldoende tijd moet worden besteed aan het toelichten van het plan.

Wanneer de nadruk wordt gelegd op brainstorming dergelijke bijeenkomsten in een eerder stadium organiseren (**tijdigheid**).

5.5. Noodzakelijke maatregelen

Om het voorgaande in de praktijk te brengen, vindt de Projectgroep Communicatie dat het minimaal noodzakelijk is om de volgende maatregelen te treffen.

Communicatie algemeen

a. Rol leidinggevenden

De leidinggevenden hebben in de organisatie een centrale rol in het bereiken van een effectieve interne communicatie. Zij zijn voor hun medewerkers het aanspreekpunt voor communicatie.

Wij dringen er bij de leidinggevenden op aan om de adviezen in dit rapport over te nemen en te realiseren door:

- het goede voorbeeld te geven,
- verantwoordelijk te zijn voor het communicatiegedrag van de medewerkers binnen de eigen eenheid en daartoe te stimuleren en te controleren,
- onderlinge communicatie aan de orde te stellen in het functioneringsgesprek,
- in het werkoverleg regelmatig de communicatie en de effectiviteit ervan aan de orde te stellen.

De leidinggevenden worden jaarlijks in het functioneringsgesprek beoordeeld op hun bijdrage aan de interne communicatie.

b. Communicatie aanspreekpunt

Wij dringen er bij de directieop aan om op korte termijn een aanspreekpunt voor interne communicatie aan te stellen. De vakinhoudelijke interne communicatie en de coördinatie van de activiteiten worden hier ondergebracht.

De taak van het aanspreekpunt is:

- gevraagd en ongevraagd adviseren over vraagstukken van interne communicatie,
- het coördineren van interne communicatie-activiteiten,
- regelmatig evalueren en toetsen van communicatie-activiteiten,
- bijdrage leveren aan cursussen communicatie.

Het aanspreekpunt is een functionaris, centraal in de organisatie, op het raakvlak van V&PR, PZ en V&O.

c. Interne bezoeken

De inspecteurs (zowel centraal als provinciaal) en de hoofden van hoofdafdelingen en HBL's, reserveren per maand één dag voor het bezoeken van afdelingen en districten. Van te voren worden afspraken hierover vastgelegd. De centrale inspecteurs en hoofden bezoeken ook provinciale eenheden.

d. Cursussen

Wij dringen er bij de organisatie op aan om in ruime mate communicatiecursussen aan te bieden voor leidinggevenden en voor medewerkers. Deze cursussen leveren een wezenlijke bijdrage in het ontwikkelen van vaardigheden voor een effectieve communicatie. Voorbeelden van cursussen zijn: persoonlijk functioneren, persoonlijke presentatie, functioneringsgesprekken, onderhandelen, vergadertechniek, schriftelijk rapporteren.

Overlegverbanden

e. Evaluatie

Elk intern overleg voert één keer per jaar een zelfevaluatie uit.

f. Verticaal overleg

Jaarlijks een bijeenkomst organiseren over communicatie met deelnemers uit de hele organisatie-eenheid van hoog tot laag.

Schriftelijke communicatie

g. Elk rapport en notitie van meer dan vijf pagina's moet standaard worden voorzien van een leeswijzer.

h. In het modelformulier voor het functioneringsgesprek komt een onderdeel "Interne Communicatie".

i. In het Sociaal Jaarverslag komt elk jaar een hoofdstuk over de interne communicatie bij de organisatie.

j. In Terravisie komt een vaste rubriek "Communicatie". Daarin kunnen allerlei zaken aan de orde worden gesteld, van serieus tot communicase. Bijdragen worden zowel vanuit centraal als vanuit provinciaal geleverd.

k. In het Jaarplan van DBL en LD komt een onderdeel "Interne Communicatie".

Ten slotte: onderaan de oneven pagina's in dit rapport staat een selectie van de in de loop van het project aan ons toegezonden ideeën. Wij bevelen de organisatie aan daadwerkelijk gebruik te maken van deze ideeën.

Geraadpleegde literatuur

Groenendijk, J.N.A., G.A.T.H. Hazekamp, J. Mastenbroek, *Public Relations en Voorlichting*, Alphen aan de Rijn, 1989.

Heerde, Marian van, *Interne Communicatie: het zenuwstelsel van een organisatie*, Utrecht, april 1993.

Jaspers, J.J.T.M., e.a., *Handboek Interne Communicatie*, Houten 1992.

Schulz von Thun, F., *Hoe bedoelt u?*, Groningen, 1992.

Stoel, Christine van der, *Communicatiemanagement bij de Landinrichtingsdienst*, Utrecht, september 1992.

Artikelen

Boot, A.J.M. en E. Woudstra, *De relatie tussen communicatie en motivatie*, in: *Communicatief*, nr. 6, oktober 1992.

Dohle, Theo, *Interne communicatie: te belangrijk om aan voorlichters over te laten*, in: *Comma*, jaargang 5, nr. 3.

Hardeman, Maarten en Frank Conjaerts, *Interne communicatie van naderbij beschouwd*, in: *Communicatief*, nr. 6, oktober 1992.

Linssen, I., *Iedereen is verantwoordelijk voor interne communicatie*, Met name, maandblad voor de medewerkers van het ministerie van LNV, april 1993, 4.

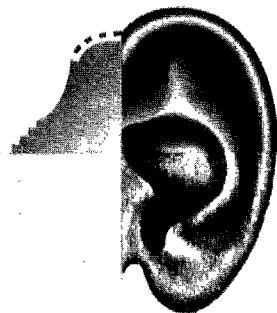
Rooij, Marcel de, *Communicatie rond projecten*, in: *Communicatief*, nr. 7, november 1992.

Overig

Barometer, resultaten enquête en discussiebijeenkomsten van het Organisatie Ontwikkelingstraject (OOT) binnen de Landinrichtingsdienst, projectgroep OOT, Utrecht, 1992.

Bijlage

IDEE "Grote clubdag" organiseren waar medewerkers de gelegenheid krijgen iets te presenteren, variërend van hobbies tot bijzondere werkervaringen".



Projectgroep Communicatie

Landinrichtingsdienst

De Projectgroep Communicatie wil aanbevelingen doen voor de verbetering van de interne communicatie binnen de Landinrichtingsdienst. Daartoe onderneemt de projectgroep actie op drie gebieden: de interne overlegverbanden, de schriftelijke communicatie en de informele communicatie.

Met deze brief nodigen wij u uit mee te werken aan de verbetering van de communicatie van het overleg waarvan u voorzitter en deelnemer bent.

De Projectgroep heeft gekozen voor een vorm van zelfevaluatie, omdat het niet onze bedoeling is om u voor te schrijven hoe de interne communicatie zou moeten verlopen. Wij zijn van mening dat een vorm van zelfevaluatie effectiever is. Het doel daarvan is om de sterke en de zwakke punten van het overleg vast te stellen, om vervolgens daar waar nodig verbeteringen aan te brengen.

Om de evaluatie uit te kunnen voeren ontvangt u een lijst met vragen. Met deze vragen krijgt u inzicht in de kwaliteit van de communicatie binnen het overleg.

Wij stellen u voor om deze vragen in het eerstvolgende overleg te behandelen. De vragen zijn bedoeld als hulpmiddel voor de evaluatie. Als u bij de voorbereiding hiervan nader overleg wenst, dan zijn de leden van de Projectgroep Communicatie daarvoor beschikbaar.

Het verslag dat u maakt van de discussie en de gemaakte afspraken ontvangen wij graag voor het einde van 1992. De projectgroep gebruikt de verslagen voor het onderling uitwisselen van bevindingen tussen de overlegverbanden. De bevindingen kunnen ook leiden tot aanbevelingen over de interne overlegverbanden.

Wij zijn ervan overtuigd dat een zorgvuldige evaluatie positieve gevolgen heeft voor de structuur en de waarde van uw overleg.

Met vriendelijke groeten,

Jan Boelen,
voorzitter Projectgroep Communicatie

Postadres: Projectgroep Communicatie
t.a.v. Bertram Lammers
Landinrichtingsdienst
Postbus 20021
3502 LA Utrecht

Utrecht, 12 november 1992

Communicatie binnen de Landinrichtingsdienst: een handvat voor de evaluatie van overlegverbanden

Onderstaand treft u een aantal vragen aan. De vragen zijn bedoeld om een handvat te bieden voor het door deelnemers zelf evalueren van overlegverbanden. Voorzover de vraag zich daartoe leent (en dat zijn de meeste) wordt voorgesteld om uw discussie na elke vraag af te sluiten met een conclusie over:

- de sterke/zwakke punten van het overlegverband waar het betreft het in de vraag aangedragen aandachtspunt;
- concrete werkafspraken ten aanzien van gewenste en in gang te zetten veranderingen.

1. Wat is het doel of zou het doel moeten zijn van het overlegverband?

(Toelichting: bij het beschrijven van het doel kan gedacht worden aan zaken zoals:

- informatieoverdracht en -uitwisseling
 - . tussen medewerkers in één provincie
 - . tussen medewerkers in verschillende provincies
 - . van centrale medewerkers naar medewerkers in de provincie
 - . van medewerkers in de provincie naar centrale medewerkers
- komen tot/bijdragen aan besluitvorming/visievorming/brainstorming;
- maken van concrete producten (nota's etc.);
- ontmoeting van LD-collega's in de wandelgangen;
- andere doelen te weten)

2. Wie nemen deel aan het overleg en wie krijgen de stukken/agenda's?
Is dit ook de gewenste doelgroep van het overlegverband?
Acht u het gewenst om het aantal deelnemers te beperken?

(Toelichting: Er kan een onderscheid gemaakt worden in een directe en een indirecte doelgroep. De directe doelgroep zijn de deelnemers en de indirecte doelgroep zijn de mensen die vooraf/achteraf mondeling of schriftelijk kennis nemen van de agenda, de stukken en de vergaderresultaten)

3. In hoeverre sluit de aangeboden informatie aan op de behoeftes, wensen en verwachtingen van de directe en indirecte doelgroep?

(Toelichting: richtinggevend voor de formulering van deze vraag zijn geweest de criteria ontvangstgerichtheid, bereik van informatie en tijdigheid van informatie)

4. Is het gebruikelijk dat er een reactie op de aangeboden informatie wordt gegeven of gevraagd?

(Toelichting: bij deze vraag is zowel bedoeld reacties die te maken hebben met het wel of niet overkomen van de boodschap als aan de inhoudelijke reacties - feedback)

5. Kunt u een inschatting maken van de procentuele verdeling van de informatievoorziening in dit overlegverband door:

- de voorzitter
- de overige deelnemers

Vindt u dit een juiste verdeling?

(Toelichting: richtinggevend voor de formulering van deze vraag is geweest het criterium taakverdeling)

6. Welke punten komen op de agenda voor die gemist kunnen worden en welke punten zouden incidenteel of structureel toegevoegd moeten worden aan de agenda?

7. Wat is uw mening over de frequentie van het overlegverband?

(Toelichting: als de frequentie van een overlegverband te laag is zal informatie alternatieve kanalen vinden; bij een te hoge frequentie komt minder relevante informatie in het overlegverband aan de orde)

8. Wat is uw mening over de relevantie en volledigheid van de communicatie in dit overlegverband?

(Toelichting: Als eis kan worden gesteld dat de informatie doelgericht moet zijn. Ten aanzien van volledigheid geldt dat bijvoorbeeld het van belang kan zijn om niet alleen te horen te krijgen "hoe" er gewerkt gaat worden (regels) maar ook het "waarom" (inzichten) en "waartoe" (principes)).

9. In hoeverre wordt de communicatie in het overlegverband negatief en/of positief beïnvloed door heersende waarden en normen?

(Toelichting: De achterliggende waarden en normen (cultuur) kunnen een efficiënte en effectieve communicatie belemmeren. Voorbeeld daarvan is een cultuur waarin er meer tegen elkaar dan met elkaar gepraat wordt. Bij het bespreken van deze vraag kan gedacht worden aan zaken zoals: houding deelnemers - discussietechnieken - vergadertechniek - stijl van voorzitten - woordgebruik - non-verbale communicatie. Tevens kan discussie over deze vraag worden benaderd vanuit de invalshoek of deelnemers het overleg motiverend en stimulerend ervaren en waarom).

10. Zijn er in dit overlegverband belemmeringen ten aanzien van de vormgeving en herkenbaarheid van vergaderstukken en gebruik van hulpmiddelen?

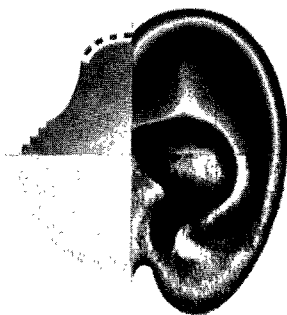
Toelichting: De in de vraag genoemde aspecten zijn belangrijk bij het effectief en efficiënt overbrengen van een boodschap. Te denken valt daarbij aan: taalgebruik - opmaak vergaderstukken - aanwezigheid leeswijzers - vergaderruimte - agendaindeling - tafelopstelling - video-gebruik - overheadgebruik - gebruik van subgroepen etc.)

11. Heeft u de indruk dat er een overlap bestaat tussen de werkzaamheden en de functie van dit overlegverband en andere overlegverbanden?

12. Stel dat het overlegverband er niet zou zijn, zou u dan pleiten om het in het leven te roepen of zou u ervoor pleiten om op een andere manier het doel van dit overlegverband te realiseren?

Utrecht, 30 oktober 1992

Projectgroep Communicatie Landinrichtingsdienst



Projectgroep Communicatie

Landinrichtingsdienst

Directie Beheer
Landbouwgronden

Sinds 1 januari is de projectgroep Communicatie, die reeds bestond binnen de LD, uitgebreid met de DBL. De projectgroep wil aanbevelingen doen voor de verbetering van de interne communicatie binnen beide diensten en in de toekomst de samengevoegde dienst. Daartoe onderneemt de projectgroep actie op drie gebieden: de interne overlegverbanden, de schriftelijke communicatie en de informele communicatie.

Met deze brief nodigen wij u uit mee te werken aan de verbetering van de communicatie van het overleg waarvan u voorzitter en deelnemer bent.

De projectgroep heeft gekozen voor een vorm van zelfevaluatie, omdat het niet onze bedoeling is om u voor te schrijven hoe de interne communicatie zou moeten verlopen. Wij zijn van mening dat een vorm van zelfevaluatie effectiever is. Het doel daarvan is om de sterke en de zwakke punten van het overleg vast te stellen, om vervolgens daar waar nodig verbeteringen aan te brengen.

De zelfevaluatie is binnen de LD inmiddels voor een groot deel afgerond, en is over het algemeen als zeer positief ervaren.

Om de evaluatie uit te kunnen voeren, ontvangt u een lijst met vragen. Met deze vragen krijgt u inzicht in de kwaliteit van de communicatie binnen het overleg. Wij stellen u voor om deze vragen in het eerstvolgende overleg te behandelen. De vragen zijn bedoeld als hulpmiddel voor de evaluatie. Als u bij de voorbereiding hiervan nader overleg wenst, dan zijn de leden van de projectgroep Communicatie daarvoor beschikbaar.

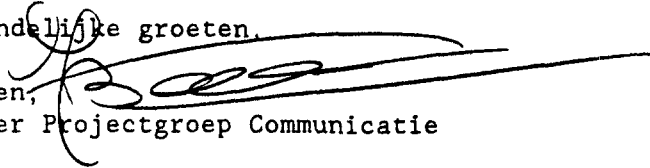
Mocht u recent uw overlegverband hebben geëvalueerd en daarbij met name de communicatie onder de loupe hebben genomen, dan is een herhaling op dit moment ons inziens minder zinvol.

Het verslag dat u maakt van de discussie en de gemaakte afspraken ontvangen wij gaarne zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk vóór 8 april. Dit geldt ook, voor zover van toepassing, voor het verslag van een eerdere recent gehouden evaluatie. De projectgroep gebruikt de verslagen voor het onderling uitwisselen van bevindingen tussen de overlegverbanden. De bevindingen kunnen tenslotte leiden tot aanbevelingen over de interne overlegverbanden.

Wij zijn ervan overtuigd dat een zorgvuldige evaluatie positieve gevolgen heeft voor de structuur en de waarde van uw overleg.

Met vriendelijke groeten.

Jan Boelen,
voorzitter Projectgroep Communicatie



Utrecht, 8 maart 1993

Postadres: Projectgroep Communicatie
t.a.v. Gerda Steenhuis
Postbus 20021
3502 LA UTRECHT

Communicatie binnen de Directie Beheer Landbouwgronden:
een handvat voor de evaluatie van overlegverbanden

Onderstaand treft u een aantal vragen aan. De vragen zijn bedoeld om een handvat te bieden voor het door deelnemers zelf evalueren van overlegverbanden. Voorzover de vraag zich daartoe leent (en dat zijn de meeste) wordt voorgesteld om uw discussie na elke vraag af te sluiten met een conclusie over:

- de sterke/zwakke punten van het overlegverband waar het betreft het in de vraag aangedragen aandachtspunt;
- concrete werkafspraken ten aanzien van gewenste en in gang te zetten veranderingen.

1. Wat is het doel of zou het doel moeten zijn van het overlegverband?

(Toelichting: bij het beschrijven van het doel kan gedacht worden aan zaken zoals:

- informatieoverdracht en -uitwisseling
 - . tussen medewerkers in één provincie
 - . tussen medewerkers in verschillende provincies
 - . van centrale medewerkers naar medewerkers in de provincie
 - . van medewerkers in de provincie naar centrale medewerkers
- komen tot/bijdragen aan besluitvorming/visievorming/brainstorming;
- maken van concrete produkten (nota's etc.);
- ontmoeting van collega's in de wandelgangen;
- andere doelen te weten)

2. Wie nemen deel aan het overleg en wie krijgen de stukken/agenda's?

Is dit ook de gewenste doelgroep van het overlegverband?

Acht u het gewenst om het aantal deelnemers te beperken?

(Toelichting: Er kan een onderscheid gemaakt worden in een direkte en een indirekte doelgroep. De direkte doelgroep zijn de deelnemers en de indirekte doelgroep zijn de mensen die vooraf/achteraf mondeling of schriftelijk kennis nemen van de agenda, de stukken en de vergaderresultaten)

3. In hoeverre sluit de aangeboden informatie aan op de behoeftes, wensen en verwachtingen van de direkte en indirekte doelgroep?

(Toelichting: richtinggevend voor de formulering van deze vraag zijn geweest de criteria ontvangstgerichtheid, bereik van informatie en tijdigheid van informatie)

4. Is het gebruikelijk dat er een reactie op de aangeboden informatie wordt gegeven of gevraagd?

(Toelichting: bij deze vraag is zowel bedoeld reacties die te maken hebben met het wel of niet overkomen van de boodschap als aan de inhoudelijke reacties - feedback)

5. Kunt u een inschatting maken van de procentuele verdeling van de informatievoorziening in dit overlegverband door:

- de voorzitter
- de overige deelnemers

Vindt u dit een juiste verdeling?

(Toelichting: richtinggevend voor de formulering van deze vraag is geweest het criterium taakverdeling)

6. Welke punten komen op de agenda voor die gemist kunnen worden en welke punten zouden incidenteel of structureel toegevoegd moeten worden aan de agenda?

7. Wat is uw mening over de frequentie van het overlegverband?

(Toelichting: als de frequentie van een overlegverband te laag is zal informatie alternatieve kanalen vinden; bij een te hoge frequentie komt minder relevante informatie in het overlegverband aan de orde)

8. Wat is uw mening over de relevantie en volledigheid van de communicatie in dit overlegverband?

(Toelichting: Als eis kan worden gesteld dat de informatie doelgericht moet zijn. Ten aanzien van volledigheid geldt dat bijvoorbeeld het van belang kan zijn om niet alleen te horen te krijgen "hoe" er gewerkt gaat worden (regels) maar ook het "waarom" (inzichten) en "waartoe" (principes)).

9. In hoeverre wordt de communicatie in het overlegverband negatief en/of positief beïnvloed door heersende waarden en normen?

(Toelichting: De achterliggende waarden en normen (cultuur) kunnen een efficiënte en effectieve communicatie belemmeren. Voorbeeld daarvan is een cultuur waarin er meer tegen elkaar dan met elkaar gepraat wordt. Bij het bespreken van deze vraag kan gedacht worden aan zaken zoals: houding deelnemers - discussietechnieken - vergadertechniek - stijl van voorzitten - woordgebruik - non-verbale communicatie. Tevens kan discussie over deze vraag worden benaderd vanuit de invalshoek of deelnemers het overleg motiverend en stimulerend ervaren en waarom).

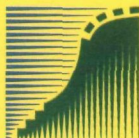
10. Zijn er in dit overlegverband belemmeringen ten aanzien van de vormgeving en herkenbaarheid van vergaderstukken en gebruik van hulpmiddelen?

Toelichting: De in de vraag genoemde aspecten zijn belangrijk bij het effectief en efficiënt overbrengen van een boodschap. Te denken valt daarbij aan: taalgebruik - opmaak vergaderstukken - aanwezigheid leeswijzers - vergaderruimte - agendaïndeling - tafelopstelling - video-gebruik - overheadgebruik - gebruik van subgroepen etc.)

11. Heeft u de indruk dat er een overlap bestaat tussen de werkzaamheden en de functie van dit overlegverband en andere overlegverbanden?

12. Stel dat het overlegverband er niet zou zijn, zou u dan pleiten om het in het leven te roepen of zou u ervoor pleiten om op een andere manier het doel van dit overlegverband te realiseren?

Ministerie van
Landbouw, Natuurbeheer en Visserij



**Directie Beheer
Landbouwgronden
Landinrichtingsdienst**
Rijkskantorengedouw
"Westraven"
Griffioenlaan 2
Postbus 20021
3502 LA Utrecht
Telefoon 030-858000
Fax 030-858999