

Beschouwingen

Communicatie bij een 36-urige werkweek

J.C. FISCHER en G.T.B. SANDERS

De recentelijk ingevoerde 36-urige werkweek kan gemakkelijk leiden tot hiaten in de communicatie binnen het klinisch-chemisch laboratorium doordat betrokkenen veelvuldig afwezig zijn. Er worden een aantal mogelijkheden aangegeven om de flexibiliteit van de organisatie te garanderen met de inzet van goed geïnformeerde en gemotiveerde medewerkers.

Trefwoorden: 36-urige werkweek; communicatie

De invoering van de 36-urige werkweek heeft tot gevolg dat de afwezigheid van medewerkers tijdens kantooruren een gestructureerd karakter heeft gekregen. Dit heeft bij ongewijzigd beleid meer consequenties voor het functioneren van het laboratorium dan puur mag worden afgeleid uit het feit dat medewerkers gemiddeld 2 uur minder per week zijn gaan werken. Het probleem wordt des te sterker gevoeld omdat de afgelopen jaren er binnen het klinisch-chemisch laboratorium een ontwikkeling is waar te nemen naar participatief management, "een werkstijl waarbij je je collega's en medewerkers de gelegenheid geeft te zeggen wat ze denken en je hun ideeën mee laat wegen in het totale besluitvormingsproces" (1). De ontwikkeling van het kwaliteitssysteem heeft hier zeker aan bijgedragen, maar ook de voortschrijdende inzichten over de mogelijke rol van het middenkader ten aanzien van het operationeel beleid binnen het laboratorium. Deze ontwikkelingen stellen eisen aan de interne communicatie. Enerzijds door de vereiste afstemming tussen de verschillende managementniveaus (verticale communicatie), anderzijds doordat op middenkaderniveau doorgaans meer personen opereren (horizontale communicatie). Juist deze noodzakelijke interne communicatie dreigt in de knel te komen door de versnippering door de 36-urige werkweek. In het onderstaande worden enkele mogelijkheden belicht om het dreigende verlies aan afstemmingsmogelijkheden het hoofd te bieden.

Componenten van interne communicatie

Interne communicatie is te definiëren als een proces

Academisch Medisch Centrum, Amsterdam

Correspondentie: Dr J.C. Fischer MBA, Afdeling Klinische Chemie, Academisch Medisch Centrum, Postbus 22660, 1100 DD Amsterdam.
Ingekomen: 27.10.98

van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie (2). Communicatie en daarmee ook interne communicatie staat of valt met de kwaliteit van de informatie. De kwaliteit wordt bepaald door de mate waarin de verstrekte gegevens van belang zijn voor de ontvanger, en daarmee daadwerkelijk informatie(f) zijn. Naar analogie van de rapportage van bepalingsuitslagen staat ook binnen de interne communicatie de betrouwbaarheid van de gegevens en de tijdige aanlevering, de doorstroming, voorop. Naast deze inhoudelijke kant geeft de definitie ook de procesgerichte kant aan van interne communicatie, nl. de terugkoppeling van ontvanger naar zender. Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de 36-urige werkweek een grote impact op de kwaliteit van de interne communicatie kan hebben. Immers zowel de doorstroming, de tijdige aanlevering van informatie, als de terugkoppeling kunnen ernstig onder druk komen te staan. Om de laboratoriumorganisatie hier tegen te wapenen zijn een aantal beleidsmatige opties beschikbaar. Daarin zijn grofweg twee lijnen te onderkennen. Enerzijds kan de behoefte aan interne communicatie worden gereduceerd, anderzijds kan de communicatie anders worden ingericht. Beide lijnen zullen in het navolgende nader worden uitgewerkt.

Vermindering van de behoefte aan interne communicatie

De organisatiestructuur is bij uitstek bepalend voor de kwaliteit van de interne communicatie. Deze structuur bepaalt immers een tweetal zaken: wie doet welke taken en hoe is de onderlinge afstemming geregeld. Relevante aspecten voor het terugdringen van de communicatiebehoefte zijn:

- Zorg voor een duidelijke beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functionaris. Dit voorkomt dat onnodig afstemming wordt gezocht en vermeden wordt ook reparatieslagen in geval er wel afstemming plaats had moeten vinden.
- Bezie de noodzaak van taakspecialisatie: hoe gespecialiseerder medewerkers worden ingezet, des te meer afstemming nodig is in de vorm van aansturing (verticale communicatie) en hoe meer overleg met medewerkers noodzakelijk is (horizontale communicatie) om het totale productieproces goed te doorlopen.
- Breng werkzaamheden die een sterke verwantschap tot elkaar hebben onder in één werkeenheid: dit

voorkomt de noodzaak van informatie-uitwisseling tussen de werkeenheden. Bijkomend voordeel is dat vanuit grotere groepen er efficiëntere inzet van de beschikbare menskracht over de verschillende werkplekken kan worden gerealiseerd op geleide van werkaanbod en/of ziekteverzuim.

- Bezie of het aantal personen dat bij een vergadering aanwezig is echt noodzakelijk is. Hoe meer mensen aanwezig zijn des te lastiger is het om momenten te vinden dat iedereen kan.
- Probeer ad hoc afstemmingsmomenten te vermijden door noodzakelijke informatie-uitwisselingen zoveel mogelijk in regulier overleg onder te brengen.
- Bezie het nut van de verschillende vergadercircuits. Kunnen verschillende niet worden samengevoegd? Hoe meer vergadergroepjes binnen het laboratorium, hoe meer informatie-uitwisseling tussen die circuits is vereist.
- De rol van de vervanger van een functionaris wordt belangrijker. Steeds meer zal deze in staat moeten zijn de reguliere functionaris volwaardig te vervangen. Dat betekent dat deze ook de beschikking moet krijgen over dezelfde informatie als de reguliere functionaris (denk aan verspreiding gespreksverslagen, notulen etc.).

Herinrichting van de interne communicatie

Waar informatie-uitwisseling gewenst is ontstaat nogal eens stagnatie omdat de betreffende medewerker juist afwezig is. Met dit probleem kan als volgt worden omgegaan:

- Planning van de informatiebehoefte. Voor het realiseren van doelstellingen wordt de planning steeds belangrijker. Gedegen planning maakt duidelijk wanneer bepaalde informatie beschikbaar moet zijn en met de betrokkene kan worden overlegd hoe dit tijds kan worden gerealiseerd.
- Ontkoppel de informatie-uitwisseling van de directe aanwezigheid van gesprekspartners. Uitwisseling kan bijvoorbeeld per nieuwsbrief (naar een grotere groep) of per e-mail. Dit laatste punt benadrukt de rol die de informatietechnologie kan spelen bij het in stand houden en bevorderen van de interne communicatie.
- Bewaak of de rondgezonden informatie ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaat leidt. Daar het verspreiden van informatie zonder direct persoonlijk contact meer onzekerheid met zich meebrengt of een en ander wel tot het juiste begrip en actie leidt, is toetsing een vereiste.
- Uitbreiden van de ondersteuning van de werkprocessen door de informatisering. Daar medewerkers minder frequent op werkplekken aanwezig zijn wordt de ondersteunende rol van de informatisering

voor het verloop en de bewaking van het primaire proces steeds belangrijker. Bijvoorbeeld ten aanzien van het signaleren van overschrijden van doorbelgrenzen en van turn around tijden, maar ook voor automatische validering zijn pakketten op de markt verschenen.

Conclusie

De invoering van de 36-urige werkweek kan bij ongewijzigd beleid grote consequenties hebben voor het klinisch-chemisch laboratorium. De dreiging van logge informerings- en besluitvormingstrajecten is levensgroot aanwezig. Deze ontwikkelingen staan haaks op de essentie van een kwaliteitssysteem wat juist een flexibele, slagvaardige en efficiënte organisatie voorstaat. Om deze dreiging het hoofd te bieden moet actief beleid worden gezet op het behoud van de kwaliteit van de interne communicatie. Binnen de gebruikelijke verbetercyclus plannen, uitvoeren, toetsen en bijsturen (3) moeten de onderdelen plannen en toetsen zwaardere accenten krijgen. De kwaliteit van de interne communicatie is essentieel voor de uitvoering van de dagelijkse gang van zaken, maar ook ten aanzien van het succesvol doorlopen van verandertrajecten binnen het laboratorium. Verbeteringen in de interne communicatie kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers. Interne communicatie is daarmee een belangrijk stuk gereedschap binnen de aansturing van het klinisch-chemisch laboratorium, wat we niet onder de druk van de 36-urige werkweek uit handen mogen geven.

Literatuur

1. Weggeman M, Wijnen G, Kor R. Ondernemen binnen de onderneming - Essenties van organisaties -. 3e ed. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1992.
2. Reijnders E. Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 1e ed. Assen: Van Gorcum & Comp bv, 1997.
3. Jablonski JR. Implementing Total Quality Management - An overview -. 1e ed. San Diego: Pfeiffer & Company, 1991.

Summary

Communication within a 36 hours working-week. Fischer JC and Sanders GTB. Ned Tijdschr Klin Chem 1999; 24: 208-209. The recently introduced 36 hours working-week may easily lead to inadequate communication within the clinical chemistry laboratory organization due the fact that people are frequently off duty. Some possibilities are presented to deal with this situation in order to maintain a flexible organization with well informed employees showing high levels of commitment.

Key-words: 36 hours working-week; communication