Interne communicatie doe je SAMEN.

Een onderzoek naar de interne communicatie op het Fioretti College.

Jama Oueqqas

Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleider: Conny de Laat

Organisatie: Fioretti College Veghel

Opdrachtgever: Edward de Gier

Begeleider: Nico Schoenmakers

#   Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar de interne communicatie op het Fioretti College. Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de bachelor Communicatie aan de Fontys Hogeschool Communicatie in Eindhoven.

Ik kan het me nog zo goed herinneren dat ik de fiets pakte en op weg ging naar mijn lessen op het Fioretti College. Ik heb altijd met plezier teruggekeken naar mijn tijd op het Fioretti College. Het was dan ook erg spannend om weer terug te keren naar de school met zoveel leuke herinneringen. Zou het veranderd zijn? JA!

Wanneer ik nu terugkijk naar mijn afstudeerperiode op het Fioretti College, kijk ik ook nu met veel plezier terug. Het is een leerzame periode geweest waarin ik me volledig heb kunnen richten op de interne communicatie van de school.

In dit voorwoord wil ik graag enkele mensen bedanken. Om te beginnen wil ik Nico Schoenmakers, communicatiemedewerker van het Fioretti College, bedanken voor alle informatie en ondersteuning die hij mij heeft gegeven tijdens het afstuderen. Daarnaast wil ik opdrachtgever Edward de Gier, directeur van het Fioretti College, bedanken voor alle gesprekken die we hebben gevoerd en alle informatie die ik heb gekregen

Ook ben ik Conny de Laat, begeleider vanuit Fontys Hogeschool Communicatie, dankbaar voor de feedback en inzichten die zij de afgelopen periode heeft gegeven.

Tevens wil ik alle geïnterviewde medewerkers van het Fioretti College bedanken voor hun openhartigheid en deelname aan het onderzoek. Zij zijn een belangrijk en onmisbare bron van informatie geweest. Tot slot wil ik iedereen bedanken die ik niet heb genoemd en die direct of indirect een bijdrage heeft geleverd aan mijn onderzoek.

Jama Oueqqas

Veghel, 11 oktober 2011

# Managementsummary

Het Fioretti College is een school voor mavo, vmbo en PrO (praktijkonderwijs) gevestigd in Veghel. Het Fioretti College heeft de laatste jaren veel meegemaakt. Na een verbouwing en een nieuw gebouw voor het PrO, heeft de locatie in Sint- Oedenrode haar deuren moeten sluiten wegens een gebrek aan aanmeldingen. Deze veranderingen hebben ervoor gezorgd dat de school vooral bezig is geweest met de externe communicatie. De school moest zichtbaar blijven in de omgeving. Hierdoor is de interne communicatie op de achtergrond geraakt.

Nu wil de directie meer inzicht krijgen in de interne communicatie. Ze wil een overzicht waarin duidelijk wordt wat de goede punten zijn, waar knelpunten zitten en hoe deze verbeterd kunnen worden. Daarom heb ik in opdracht van het Fioretti College een onderzoek gedaan naar de interne communicatie.

Om het Fioretti College van passend advies te voorzien, is de centrale vraag geformuleerd:

*Welke bijdrage kan interne communicatie leveren aan het optimaal functioneren van de organisatie?*

Op basis van de centrale vraag en de resultaten uit het vooronderzoek zijn een aantal deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn door middel van desk- en fieldresearch beantwoord.

* Hoe zien de huidige organisatie- en communicatie-elementen van het Fioretti College eruit?
* Welke interne communicatiedoelstellingen zijn er?
* Wat is de rol van de schoolleiding bij interne communicatie?
* Welke informatiebehoefte onderverdeeld in taak- beleid en motiverende informatie bestaat er onder de medewerkers van het Fioretti College?
* Hoe zoeken medewerkers informatie die zij nodig hebben?
* Welke soorten informatie kent het Fioretti College? Aan welke soorten informatie is er behoefte?
* Welke interne communicatiestromen vinden er plaats? Hoe verlopen deze? Waar zitten knelpunten?
* Met welke interne communicatiemiddelen en via welke kanalen wordt er op dit moment gecommuniceerd?
* Hoe tevreden zijn de medewerkers over de huidige interne communicatie(middelen)?
* Waar liggen knelpunten op het gebied van interne communicatie binnen het Fioretti College? Hoe kunnen deze verbeterd worden?

Aan de hand van literatuur, eigen vakkennis en onderzoeksresultaten worden de deelvragen beantwoord. Hieronder de belangrijkste conclusies uit het onderzoek:

* Weinig aandacht voor interne communicatie op beleidsniveau
* Weinig bottum-up communicatie
* Weinig communicatie tussen kernteams
* Er is sprake van een kloof tussen kernteams; eilandencultuur
* De kernteamleiders missen kennis om functie uit te voeren.
* Personeel heeft behoefte om meer met elkaar te delen/communiceren(vakdidactisch)
* Personeel gaat altijd zelf op zoek naar informatie
* Personeel heeft behoefte aan sociale communicatie
* Vergrijzing onder het personeel.

Aan de hand van deze knelpunten, zijn adviezen opgesteld om ervoor te zorgen dat de interne communicatie in de toekomst beter zal verlopen.

**Communicatiebeleidsplan**Het formuleren van een intern communicatiebeleidsplan zal ervoor zorgen dat er meer structuur komt in de organisatie. Door het plan op het intranet te plaatsen zal dit plan zichtbaar worden in de organisatie. Daarbij dient de schoolleiding plan regelmatig te evalueren**.**

**Fio Café**Dit concept is gericht op het creëren van gesprekkencyclussen waarmee er meer bottum-up communicatie kan plaatsvinden. Door het personeel en de schoolleiding in een ruimte te krijgen met een gemoedelijke relaxte sfeer kan er over actuele knelpunten gepraat worden.

**Leergroepen**Het bevorderen van de deskundigheid onder het personeel is een belangrijk onderdeel voor het verbeteren van de interne communicatie. Via leergroepen worden de behoeftes van het personeel vervuld. Zo zal er meer sociale communicatie plaatsvinden en daarnaast zullen zij ook kennis opnemen om hun werkzaamheden beter uit te kunnen voeren. Bovendien zal het personeel meer binding met elkaar krijgen.

Door het creëren van ontmoetingen en het aanbieden van ondersteuning zal de deskundigheid van het personeel bevorderd worden. Interne communicatie kan dus een immense bijdrage leveren aan het functioneren van een organisatie. Op deze manier kan het Fioretti College alles uit haar personeel halen en dus beter functioneren.

Inhoudsopgave

**Hoofdstuk 1 Inleiding** 8

1.1. Een kennismaking met het Fioretti College 8

1.2. Aanleiding 8

1.3.Leeswijzer 8

**Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet 9**

2.1. Doel 9

2.2. Probleemstelling 9

2.3. Centrale vraag 9

2.4. Deelvragen 9

2.5. Onderzoeksmethode 10

2.5.1.Deskresearch 10

2.5.2. Vooronderzoek 10

2.5.3.Hoofdonderzoek 10

2.6.Doelgroep 10

**Hoofdstuk 3 Organisatie elementen 11**

3.1. Organisatie visie 11

3.2. Organisatie missie 12

3.3. Organisatiestructuur 12

3.4. Kernwaarden 13

3.5.Organisatiecultuur 13

3.6.Organisatiestrategie 14

3.7.Leiderschapsstijl 14

3.8.Sleutelvaardigheden 15

3.9.Personeel 16

3.10. Conclusie 17

**Hoofdstuk 4 Communicatie elementen 18**

4.1. Visie op communicatie 18

4.2. Communicatiestructuur 19

4.3.Communicatiemiddelen 19

4.4.Positie van de communicatieafdeling 20

4.5. Communicatieklimaat 20

4.6. Communicatiestrategie 21

4.7. Conclusie 21

**Hoofdstuk 5 Theoretisch kader 23**

5.1.Definitie van interne communicatie 23

5.2. Communicatiekruispunt Van Ruler 23

5.3. Actie- versus interactie-visie 24

5.3.1. Actie-visie 24

5.3.2.Interactie-visie 25

5.4. Functies van interne communicatie 26

5.5. Facetten van interne communicatie 26

5.5.1. Soorten informatie 27

5.5.2. Communicatiekanalen en –middelen. 28

5.5.3. Richting van de informatiestromen 29

**Hoofdstuk 6 Resultaten 32**

6.1.Hoe zien de huidige interne communicatie-elementen van het Fioretti College eruit? 32

6.2.Welke informatiebehoefte onderverdeeld in taak- beleids en motiverende informatie bestaat er onder de medewerkers van het Fioretti College? 32

6.2.1.Taakinformatie 32

6.2.2.Beleidsinformatie 33

6.2.3.Motiverende informatie 33

6.2.4.Wij-gevoel 33

6.3. Hoe tevreden zijn de medewerkers over de huidige interne communicatiemiddelen? 34

6.4. Hoe zoeken medewerkers informatie die zij nodig hebben? 35

6.6.Hoe waarderen de medewerkers de betrokkenheid binnen het Fioretti College? 36

6.7.Waar liggen knelpunten op het gebied van interne communicatie binnen het Fioretti College? Hoe kunnen deze verbeterd worden? 36

6.8.Ideeën van schoolleiding, docenten en medewerkers van ondersteunde diensten: 38

6.9. Conclusie 39

**Hoofdstuk 7 Advies 40**

7.2.Het Fio Café 40

7.3.Leergroepen 40

7.4.Actief communiceren 41

7.5.Hoe creëer je meer verbondenheid en meer wij-gevoel op het Fioretti College? 41

7.6.Personeel voelt zich niet gewaardeerd. 42

7.7.Communicatiebeleid 42

7.8.Duidelijkheid 42

7.9.Meer personeelsactiviteiten 42

7.10.Communicatiemiddelen 43

7.11.Regels met betrekking tot het emailverkeer. 43

7.12.Inspraak 43

7.13.ICT & ouder personeel 43

7.14.Kernteamleiders 44

7.15.Beleidskader 44

**Hoofdstuk 8 Bronnenlijst 45**

8.1.Boeken 45

8.2.Interne documenten 45

8.3.Artikelen 45

8.4.Internet

**Bijlagenrapport 45**

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1. Een kennismaking met het Fioretti College

Het Fioretti College is een school die middelbaar onderwijs biedt aan leerlingen vanaf 12 tot 18 jaar. Zij kunnen in Veghel terecht voor een Mavo, Vmbo of PrO opleiding. Wanneer zij in de bovenbouw terechtkomen, kunnen zij kiezen uit drie sectoren waarin zij zich kunnen ontwikkelen: Economie, Techniek, Zorg & Welzijn.

De school heeft veel veranderingen doorgemaakt. Na een fikse verbouwing en een nieuw gebouw voor het PrO heeft de locatie in Sint- Oedenrode haar deuren moeten sluiten vanwege gebrek aan aanmeldingen. De aanmeldingen voor Mavo en Vmbo zijn op het Fioretti College voor het tweede jaar opnieuw gestegen. Zo mocht de school in 2011-2012 28% meer leerlingen verwelkomen en voor het schooljaar 2012-2013 naar verwachting 22% meer. Op dit moment werken ruim 200 medewerkers op het Fioretti College. Meer informatie over het Fioretti College zal in dit rapport aan bod komen.

## 1.2. Aanleiding

De school heeft de afgelopen jaren veel energie, tijd en geld gestoken in de externe communicatie. De interne communicatie is echter een onderbelicht gebied gebleven. De directeur heeft mij daarom gevraagd de interne communicatie te onderzoeken.

## 1.3.Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd aan de hand van een centrale vraag en deelvragen. In de hoofdstukken wordt er antwoord gegeven op de deelvragen en uiteindelijk ook op de hoofdvraag.

Zo zal hoofdstuk 2 duidelijk maken wat voor een onderzoeksopzet ik heb gebruikt. Hoofdstuk 3 zal bestaan uit een analyse van de organisatie-elementen van de organisatie. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de communicatie-elementen en in hoofdstuk 5 zal het theoretische kader besproken worden. Hoofdstuk 6 zal ingaan op de resultaten van het hoofdonderzoek en het laatste hoofdstuk zal bestaan uit conclusies en adviezen.

# Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

## 2.1. Doel

Het doel van het onderzoek is het opstellen van een advies op het gebied van de interne communicatie zodat het Fioretti College als organisatie optimaal kan functioneren.

## 2.2. Probleemstelling

Het communicatievraagstuk dat opgelost moet worden is het feit dat de schoolleiding geen beeld heeft van hoe de interne communicatie plaatsvindt.

Het Fioretti College wil een duidelijk en helder beeld van de interne communicatie. Ze wil een overzicht waarin duidelijk wordt wat de goede punten zijn, waar knelpunten zitten en hoe deze verbeterd kunnen worden.

## 2.3. Centrale vraag

Welke bijdrage kan interne communicatie leveren aan het optimaal functioneren van de organisatie?

## 2.4. Deelvragen

1. De deelvragen zijn opgesteld op basis van de resultaten van het vooronderzoek. Door desk en field- research heb ik inzicht gekregen in wat er speelt op de school en wat onderzocht moet worden. Met behulp van de deelvragen wil ik de hoofdvraag beantwoorden.
* Hoe zien de organisatie-elementen van het Fioretti College eruit?
* Hoe zien de huidige interne communicatie-elementen van het Fioretti College eruit?
* Welke interne communicatiedoelstellingen zijn er?
* Wat is de rol van de schoolleiding bij interne communicatie?
* Welke informatiebehoefte onderverdeeld in taak- beleid en motiverende informatie bestaat er onder de medewerkers van het Fioretti College?
* Hoe zoeken medewerkers informatie die zij nodig hebben?
* Welke soorten informatie kent het Fioretti College? Aan welke soorten informatie is er behoefte?
* Welke interne communicatiestromen vinden er plaats? Hoe verlopen deze? Waar zitten knelpunten?
* Met welke interne communicatiemiddelen en via welke kanalen wordt er op dit moment gecommuniceerd?
* Hoe tevreden zijn de medewerkers over de huidige interne communicatie(middelen)?
* Waar liggen knelpunten op het gebied van interne communicatie binnen het Fioretti College? Hoe kunnen deze verbeterd worden?

## 2.5. Onderzoeksmethode

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen heb ik via desk- en fieldresearch informatie verzameld.

2.5.1.Deskresearch
Door literatuur en scripties te raadplegen heb ik gekozen om het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007) te gebruiken. Dit is een tool om de organisatie- en communicatie – elementen goed in kaart te brengen en te analyseren. Daarnaast heb ik interne stukken geanalyseerd die me meer inzicht hebben gegeven in de organisatie. De website en het intranet heb ik vaak geraadpleegd voor het verzamelen van informatie en om op de hoogte te blijven van de laatste interne ontwikkelingen binnen de school.

2.5.2. Vooronderzoek

*Oriënterende interviews*

Via oriënterende gesprekken met de schoolleiding, communicatiemedewerker, medewerkers en leerlingen van de school heb ik in de oriëntatiefase een eerste indruk gekregen over hoe de huidige interne communicatie plaatsvindt. Deze gesprekken dienden ertoe zodat ik tot een definitieve probleemstelling en centrale vraag te komen.

2.5.3.Hoofdonderzoek

*Semigestructureerde diepte-interviews*

Via semigestructureerde diepte-interviews met schoolleiding, communicatiemedewerker en medewerkers van het Fioretti College heb ik inzicht gekregen in de huidige en gewenste interne communicatie. De resultaten van de interviews dragen ertoe bij om deelvragen te beantwoorden.

## 2.6.Doelgroep

De groep respondenten zijn onder te verdelen in drie categorieën:

* Onderwijs Leidinggevend Personeel (OLP)
* Onderwijs Gevend Personeel (OGP)
* Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)

Op basis van deze categorieën is een selectie gemaakt op functie, geslacht, leeftijd en werkervaring.

Deze selectie is op basis van een steekproef van 35 mensen uit een totale populatie van 200 mensen. Dit zijn o.a. de gehele directie, de zes kernteamleiders, 2 a 3 mensen uit elk kernteam en enkele medewerkers uit het OOP.

Na ruim 35 interviews is er sprake van een representatief onderzoek.

Voor dit interview heb ik een vragenlijst opgesteld op basis van de theorieën van Reijnders (2010)[[1]](#footnote-1) en Koeleman (2003)[[2]](#footnote-2). Deze vragenlijst diende als een rode draad voor het interview. De vertaling van de deelvragen in enquêtevragen, evenals de vragenlijst zelf, zijn terug te vinden in bijlage 2.

# Hoofdstuk 3 Organisatie - elementen

Figuur 1. Funderingschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007).[[3]](#footnote-3)

Het in kaart brengen van organisatie-elementen is van belang wanneer een organisatie een communicatiebeleidskader wil invullen. Bovenstaande elementen dienen dan ook als randvoorwaarden voor het communicatiebeleidskader.

## 3.1. Organisatievisie

De school hanteert onderstaande visie:

*‘Goed onderwijs’ is eigentijds onderwijs, dat zich, ongeacht het onderwijskundige*

*model van iedere afzonderlijke school, richt op:*

*• het laten opbloeien van iedere leerling door het ontdekken en het ontwikkelen*

*van zijn of haar talenten;*

*• het positief waarderen van de identiteitsontwikkeling van elke leerling met*

*daarbij volop ruimte voor creativiteit;*

*• het kwalificeren van iedere leerling voor vervolgonderwijs, of arbeidsloopbaan*

*en participatie in de – steeds meer kosmopolitische – samenleving;*

*• het bevorderen van leren in verschillende leercontexten met*

*gebruikmaking van onderwijstechnologie;*

*• het stimuleren van culturele en kunstzinnige vorming van de leerling;*

*• het ontwikkelen vanuit een katholieke identiteit van kennis van en*

*begrip voor elkaars religieuze en levensbeschouwelijke opvattingen;*

*• het inspireren tot een voortdurende persoonlijke en professionele*

*vorming van iedere medewerker;*

*• het versterken van een lerende en onderzoekende houding van*

*leerlingen, docenten en overige medewerkers van de school*

*Impliciet*

Ik zie bovenstaande punten zeker terug in de school. Er worden activiteiten georganiseerd waarin leerlingen gestimuleerd worden en geprikkeld worden. De impliciete visie wat betreft leerlingen komt naar mijn mening wel overeen met wat er op papier staat. Wat betreft de punten die over de medewerkers gaan die genoemd zijn in de visie, is bij mij nog niet duidelijk of dat in werkelijkheid ook zo wordt ervaren. Hier hoop ik meer over te weten te komen in het hoofdonderzoek.

## 3.2. Organisatie missie

De missie van het Fioretti College zoals vermeld staat op de website luidt als volgt: “Leerlingen van 12 tot 18 jaar, ongeacht hun talenten en sociale achtergrond, met goed onderwijs en zorgzame begeleiding voorbereiden op het vervolgonderwijs en in het verlengde daarvan op een plaats in de maatschappij.”

Impliciet

Wanneer ik door de school loop en spreek met medewerkers merk ik dat de missie klopt met wat er op papier staat. Het begeleiden van leerlingen met goed onderwijs staat voorop.

## 3.3. Organisatiestructuur

Het Fioretti College is een lijn- staf organisatie. Het is een school voor mavo, vmbo en pro. Mavo staat voor middelbaar algemeen vormend onderwijs; vmbo staat voor voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs en pro staat voor praktijkonderwijs. Binnen de onderbouw kunnen leerlingen alle leerwegen van het vmbo volgen. In de bovenbouw (klas 3 en 4) heeft de leerling daarbij de keuze uit drie sectoren: Economie, Techniek, Zorg & Welzijn.

Aan het hoofd van de school staat de schoolleiding. Zij zorgt ervoor dat de dagelijkse leiding vlot verloopt. De directie van de school bestaat uit: een algemeen directeur, twee sectordirecteuren en het hoofd ondersteunende dienst. Samen met deze directie, de zes kernteamleiders en de directeur van het praktijkonderwijs(is formeel ook een kernteamleider) wordt de leiding van de school verzorgd.

De algemeen directeur is degene die verantwoordelijk is voor alle beslissingen. De kernteamleiders geven ieder leiding geven aan een kernteam.

1. Het personeel is verdeeld in zes kernteams:
* leerjaar 1
* leerjaar 2
* sector zorg & welzijn
* sector techniek & economie
* sector mavo
* afdeling praktijkonderwijs
* afdeling Ondersteunende diensten
1. Ieder kernteam heeft een kernteamleider en bestaat verder uit een aantal docenten van een leerjaar. Deze leider stuurt de docenten aan in zijn team. Hij/Zij zorgt ervoor dat alle onderwijsdoelstellingen worden behaald en dat ieder docent weet wat zijn/haar taken zijn.
De afdeling ondersteuning wordt door de directeur ook gezien als een kernteam. Deze afdeling heeft ook haar kernteamleider. Elke kernteam wordt vrij gelaten in de manier waarop de leiderschap plaatsvindt. Elk kernteam staat dus op zichzelf en is in principe qua leiderschap niet met elkaar te vergelijken. De organisatiestructuur is te omschrijven als een structuur die zich richt op zowel het menselijke als het efficiëntiegerichte aspect. Zo wordt er aandacht gegeven aan het personeel en de manier waarop zij vrij gelaten worden en zich kunnen ontwikkelen; tegelijkertijd is het Fioretti College zich ook ervan bewust dat zij haar doelstellingen moet behalen. Deze combinatie van werken wordt toegepast om optimale resultaten te kunnen behalen.

## 3.4. Kernwaarden

Op de website heb ik onderstaande kernwaarden gevonden.

 *Praktisch en persoonlijk onderwijs*De school streeft ernaar dat de leerling de verworven kennis en vaardigheden kan gebruiken om optimaal te kunnen functioneren in het vervolgonderwijs, op de arbeidsmarkt en in het dagelijks leven. Deze leerweg probeert de school te bevorderen door de leerling, die niet de juiste vorm van onderwijs blijkt te volgen, tijdig naar de voor hem meest geschikte vorm te verwijzen.

*Leerling staat centraal*

Het verzorgen van onderwijs voor de leerling staat centraal. Zo streeft de school ernaar dat elke leerling een diploma behaalt op een niveau dat zo goed mogelijk past bij zijn capaciteiten. De ontwikkeling van talent op welk terrein dan ook, staat hierbij centraal. De school wil dit doel bereiken door kwalitatief goed onderwijs aan te bieden, waarbij die kennis, kunde en vaardigheden van de leerling worden ontwikkeld die nodig zijn om het gewenste diploma te behalen.

*Zorg en respect voor iedereen en voor alle culturen*De school wil een katholieke school zijn, die open staat voor alle leerlingen en ouders die de grondslag van de school respecteren. De school hecht groot belang aan de overdracht van christelijke waarden en normen, waarbij de school zich er van bewust is dat ook veel leerlingen met andere geloofsovertuigingen de school bezoeken. Deze worden door de school gerespecteerd.

*Impliciet*Wanneer ik mensen en de directeur vroeg over de kernwaarden van de school gaven zij vooral aan dat de school praktisch en persoonlijk onderwijs aanbiedt. Ik heb het gevoel dat het de slogan van de school geworden.

## 3.5.Organisatiecultuur

1. Volgens de typologie van Handy[[4]](#footnote-4) kenmerkt het Fioretti College zich als een taakcultuur: “De organisatie is taakgericht en professioneel. Het behalen van resultaat is het centrale vraagstuk.”
Deze cultuur komt overeen met de stijl van leidinggeven. Hieronder een overzicht van de verschillende cultuurtypen.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Machtsspreiding** |
| **Samenwerkingsgraad** | **Laag** | **Hoog** |
| Laag | Rolcultuur | Personencultuur |
| Hoog | Machtscultuur | Taakcultuur |

Figuur 2. Typologie van Handy.[[5]](#footnote-5)

1. *Impliciet*Het is zeker een taakcultuur omdat er veel aandacht is voor het behalen van de resultaten daarnaast is het ook een personencultuur. Elk individu krijgt de mogelijkheid om zich zelf te ontwikkelen en zijn/haar kwaliteiten te laten zien. Naar mijn mening is het een combinatie van beide culturen.

## 3.6.Organisatiestrategie

Het hoofddoel dat het Fioretti College voor ogen heeft, is het opleiden van leerlingen

* Om zo een goede basis te leggen voor het vervolgonderwijs op het mbo of deelname aan het arbeidsproces; en
* om te functioneren in een complexe maatschappij.
Op deze manier wil de school haar hoofddoel behalen**.**

*Impliciet*

Aan de hand van de USP’s van de school wil ze haar doelstellingen halen en onderscheidt ze zich van concurrerende scholen.

## 3.7.Leiderschapsstijl

1. Volgens het model van situationeel leiding geven van Hershey & Blanchard[[6]](#footnote-6) valt de leiderschap van de directie op het Fioretti College onder *Delegeren*. De algemeen directeur laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Hieronder een overzicht van het model van Hershey & Blanchard.

Figuur 3. Model situationeel leiding geven van Hershey & Blanchard[[7]](#footnote-7).

*Impliciet*

De algemeen directeur vindt dat iedereen zijn kwaliteiten heeft en deze ook moet laten zien. Daarom wil hij graag een stap terug zetten en zijn medewerkers zelf veel controle geven. De teamleiders maken bijvoorbeeld een eigen plan met de doelstellingen voor elk schooljaar en presenteren deze aan de directeur. Ze verantwoorden hun keuzes en ze zijn baas over hun eigen agenda. Elke kernteamleider heeft zijn eigen manier van werken waardoor de zelfstandigheid hoog is binnen de school. Ze informeren regelmatig hun eigen team en samen met de kernteamleiders komen ze ook frequent bij elkaar.

## 3.8.Sleutelvaardigheden

Het Fioretti College hecht veel waarde aan de begeleiding van leerlingen. Leerlingen worden bijgestaan bij het leren, oriëntatie en het kiezen en bij de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Daarom wil de school ook erg persoonlijk betrokken zijn bij de leerlingen. Eigenlijk begint dit al in de basisschoolfase, in groep 8. De school heeft dan al contact met potentiële toekomstige leerlingen en hun ouders en onderhoudt dit contact totdat de leerling zich aanmeldt bij de school. Deze manier van communiceren met de toekomstige leerlingen heeft er o.a. voor gezorgd dat er elk jaar meer aanmeldingen binnenkomen.

Daarnaast richt de school zich vooral op het praktisch zijn. In de zin van zo praktisch mogelijk onderwijs geven waarbij alle leerlingen zich geholpen voelen.

Het *'persoonlijk'* zijn is een kernwaarde van de school en samen met het *'praktische'* zijn het beiden sleutelvaardigheden geworden. Het persoonlijk en het praktische onderwijs zijn USP’s van het Fioretti College geworden.

Het Fioretti College houdt zich ook bezig met het onderhouden van relaties met de omgeving. Zo heeft ze relaties met het bedrijfsleven en worden er relatie-dagen georganiseerd om de contacten te onderhouden. Deze relaties komen goed van pas voor de leerlingen die bijvoorbeeld op maatschappelijke- en beroepsstages gaan. Voor de school is het ook een manier om zichzelf op de kaart te zetten in de omgeving. Het contact maken en deze contacten ook weten te onderhouden waardoor de school op de hoogte blijft van wat er speelt in de omgeving, is ook een belangrijke sleutelvaardigheid.

Dus:

* Onderwijs
* Begeleiding
* Relaties met de omgeving.
* Persoonlijk & praktisch

Met deze aspecten onderscheidt de school zich van haar concurrenten in de omgeving.

*Impliciet*

Op het Fioretti College staat de leerling en haar toekomst centraal. Wat er ook gebeurt, het belang van de leerling staat voorop. Vooral het ‘persoonlijk & praktisch’ wordt veel aangehaald wanneer ik medewerkers hierover spreek.

## 3.9.Personeel

Het Fioretti College heeft ruim 200 werknemers aan vast personeel. Twee derde van het personeel bestaat uit mannen en een derde uit vrouwen. De meeste werknemers zijn tussen de 51 en 60 jaar. De vergrijzing binnen de organisatie zal veel gevolgen hebben voor de huidige en toekomstige communicatie. Hoe zal de organisatie functioneren wanneer de ‘oude garde’ de organisatie verlaat en hoe zullen de nieuwe medewerkers de communicatie omarmen? Dat is een onderwerp waar de school goed moet naar kijken wanneer zij haar communicatiebeleidskader opstelt.

Onderstaand diagram geeft aan hoe de personele leeftijdsopbouw eruit ziet binnen het Fioretti College[[8]](#footnote-8).

Figuur 4. Leeftijd werknemers 2010-2011

De mate van zelfstandigheid binnen de school is hoog. De docenten krijgen een lespakket maar kunnen zelf beslissen hoe zij deze lessen invullen, zolang zij zich houden aan de inhoud van het lesprogramma. Deze zelfstandigheid geldt ook voor de kernteamleiders en de manier waarop zij leiding geven.

De teams maken een eigen plan en verantwoorden dit aan de directeur. Ze zijn eigenaar van hun eigen agenda.

De schoolleiding heeft de afgelopen jaren een stap terug gezet en wil niet alles van bovenaf sturen. Zij wil veel meer over laten aan de kernteams, zodat de besluitvorming niet alleen vanuit de directie plaatsvindt, maar dat het samen gebeurt.

*Impliciet*

In 1998 heeft er een fusie plaatsgevonden met twee scholen. Veel medewerkers gaan om met collega’s die zij het langste kennen. De school straalt op dit moment geen eenheid uit. Er is sprake van groepsvorming onder de oude en nieuwe docenten. Ik kan daarnaast constateren dat het Fioretti College een organisatie is die het kwaliteit van het onderwijs hoog in het vaandel heeft staan. Er vinden veel werkoverleggen plaats om het onderwijs optimaal te maken voor de leerlingen. De belangrijkste werkzaamheden worden uitgevoerd door de docenten en ondersteunend personeel. De directie heeft een stap teruggenomen en de kernteamleiders vrijheid gegeven om zelf invulling te geven aan de manier waarop zij jaarlijkse onderwijsdoelstellingen willen behalen. De directie controleert de status van vooruitgang met elke kernteamleider om ze indien dit nodig is bij te sturen. Als onderwijsinstelling moeten ze zich vaak spiegelen aan het beleid van OMO en daar rekening mee houden.

## 3.10. Conclusie

Op dit moment heeft de school een sterke onderwijsvisie maar geen echte organisatievisie. Hoe wil zij gezien worden als organisatie? Wat wel duidelijk is zijn de USP’s waarmee de school zich onderscheidt van haar concurrenten.

De schoolleiding vertrouwt erop dat alle medewerkers weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn en neemt bewust een stap terug om de beslissingen over te laten aan de kernteams. Maar hoe ervaren de medewerkers dit nu werkelijk?

Daarnaast is mij opgevallen dat er een hoge zelfstandigheid is onder de medewerkers. Ook de kernteamleiders hebben een eigen manier van leidinggeven, maar wat is de mening hierover van de medewerkers? Is het personeel wel tevreden over hoe de school nu is ingedeeld? Tevens is er een stijgende lijn in de leeftijdscategorie van medewerkers die de pensioensleeftijd bereiken. Wordt hier wel aandacht aanbesteed door de directie? Dit zou namelijk gevolgen kunnen hebben voor de aanpak van de interne communicatie binnen de school. Door het onvermijdelijk verjongen van het docentenbestand zou er wellicht meer digitale communicatie kunnen plaatsvinden. Denk aan social media bijvoorbeeld.

 Deze vragen wil ik graag meenemen naar mijn hoofdonderzoek.

# Hoofdstuk 4 Communicatie-elementen

In dit deel van de scriptie worden de communicatie-elementen van het Fioretti College in kaart gebracht door gebruik te maken van het funderingsschema.

Figuur 5. Funderingschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007).

Afbeelding : Funderingsschema: De communicatie-elementen

## 4.1. Visie op communicatie

Uit onderzoek blijkt dat het Fioretti College geen expliciete visie op communicatie heeft. Uit een oriënterend gesprek met de algemene directeur komt naar voren dat de interne communicatie actiever moet worden. De directeur bedoelt hiermee dat er nu teveel wordt afgewacht en dat medewerkers onvoldoende zenden. Mensen moeten actiever communiceren.

Bij het formuleren van een visie op communicatie ga ik uit van de visies die Van Ruler[[9]](#footnote-9) en Zweekhorst en van den Bosch hebben geformuleerd. Zij gaan uit van drie visies:

* Eenzijdig:

Communicatie is het zenden van boodschappen. Of de boodschap (goed) aankomt is niet belangrijk, als de zender maar in beeld is.

* Instrumenteel:

Communicatie is een instrument waarmee je situaties naar je hand kunt zetten. De ontvanger is slechts actief waar het gaat om de ruimte die hij krijgt van de ontvanger(feedbackmogelijkheden)

* Niet-eenzijdig:

Communicatie is een interactief proces waarbij partijen informatie uitwisselen (en eventueel tot overeenstemming komen)

*Impliciet*
Uit het gesprek met de directeur wordt duidelijk dat hij een niet-eenzijdige visie heeft op communicatie: Het belang van interactie en dialoog werd meerdere malen benadrukt. Wanneer ik kijk naar het communicatiekruispunt van Van Ruler[[10]](#footnote-10) komt dit het meeste overeen met ‘Dialogiseren’.

De directeur is het met mij eens dat deze visie niet overeenkomt met hoe er nu binnen de school wordt gecommuniceerd. Op dit moment vindt binnen het Fioretti College de communicatie namelijk vooral eenzijdig plaats.

## 4.2. Communicatiestructuur

Op het Fioretti College is er sprake van formele én informele communicatie. Onder formele communicatie wordt de communicatie verstaan die verloopt via het formele organisatienetwerk. Voorbeelden hiervan zijn: officiële berichten die vermeld worden voorafgaand aan of tijdens een vergadering. Het kunnen ook berichten zijn die de kernteamleiders doorgeven aan hun teams. Dit proces wordt volgens Reijnders ook wel cascaderen[[11]](#footnote-11) genoemd. Dat slaat op de metafoor van een stroom water die van boven, via allerlei plateaus uiteindelijk beneden uitkomt. De cascade van de

communicatie volgt daarbij de zogeheten linking-pin van de organisatiestructuur. De

linking-pin is de persoon (manager) die een hoger met een lager hiërarchisch niveau

verbindt. In het geval van het Fioretti College spreken we van kernteamleiders die informatie moeten delen met hun kernteams.

Daarnaast is er ook zeker sprake van informele communicatie op de school. Op de werkvloer zijn medewerkers sociaal met elkaar. Er vindt veel spontaan contact plaats doordat mensen met elkaar spreken op de gang of tijdens het lunchen. De informele communicatie vindt ook plaats in werkoverleggen wanneer er informeel met elkaar gesproken wordt over het vak.

*Impliciet*

Het is maar de vraag of dat de formele communicatie wel goed gecommuniceerd wordt naar elkaar. Er is veel informele communicatie op de werkvloer. Mensen komen elkaar tegen in de wandelgangen of gaan even langs een kernteam-ruimte en krijgen dan van elkaar ook informatie over het werk. Daarnaast wordt er in werkoverleggen ook het een en ander besproken. De docenten die ik heb gesproken ervaren werkoverleggen wel als een formeel moment. Zij gebruiken het woord vergaderen heel vaak, terwijl de directeur aangeeft dat er maar een enkele vergadering in het gehele jaar plaatsvindt. Hij geeft aan dat zij het woord vergaderen verkeerd gebruiken. De directeur wil juist géén vergadercultuur op de school.

## 4.3.Communicatiemiddelen

Het Fioretti College maakt gebruik van de volgende interne communicatiemiddelen:

* Persoonlijke communicatiemiddelen

Binnen het Fioretti College vinden vergaderingen en werkoverleggen plaats. Per werknemer is de frequentie hiervan verschillend. Verder vinden ook beoordeling, en functioneringsgesprekken plaats.

* Schriftelijke communicatiemiddelen

Het Fioretti College heeft meerdere officiële communicatiemiddelen zoals een nieuwsbrief, schoolgids, personeelsgids en informatiebulletin voor ouders en leerlingen. Enkele van deze middelen worden gemaakt door de communicatiemedewerker en een nieuwsbrief vanuit de schoolleiding wordt uitgegeven door de sectordirecteur. De communicatiemedewerker zorgt ervoor dat medewerkers stukken schrijven over bepaalde onderwerpen en hij zelf is uiteindelijk verantwoordelijk voor het eindproduct.

* Digitale communicatie:

De organisatie maakt veel gebruik van e-mail op de werkvloer. Daarnaast is de school druk bezig met het inrichten van een nieuw intranet waar medewerkers informatie kunnen vinden en waar ze ook zelf informatie op kunnen zetten.

Op dit moment wordt ook de website actueel gehouden. Via de kernteamleiders worden medewerkers gevraagd verhalen aan te leveren en zo te laten zien waar de klassen mee bezig zijn.

*Impliciet*

Medewerkers die ik heb gesproken gaven aan dat zij veel praten en veel e-mailen binnen de school. De communicatiemedewerker heeft aangegeven dat het soms een heel karwei is om input te krijgen van kernteamleiders. De informatie komt niet altijd binnen waardoor de website niet altijd actueel kan zijn.

## 4.4.Positie van de communicatieafdeling

Op dit moment is er geen sprake van een communicatieafdeling aangezien er maar één parttime communicatiemedewerker op de school werkzaam is. De communicatiemedewerker is niet terug te vinden in het organogram van de school. Desondanks legt de communicatiemedewerker wel directe verantwoording af bij de algemeen directeur. De medewerker heeft voornamelijk een uitvoerende functie op middelenniveau. Zo is hij verantwoordelijk voor de website, schoolgids etc.

Het is echter op zichzelf vrij uniek dat de school een medewerker in dienst heeft. De directeur gaf aan dat hij de communicatiemedewerker in een nieuw organogram als een staflid zou toevoegen bij de schoolleiding.

*Impliciet*

De communicatiemedewerker speelt een belangrijke rol binnen de school. Hij staat dicht bij de schoolleiding, alleen is dit op papier nog nergens terug te vinden. Zijn werkzaamheden zijn vooral van uitvoerende aard; zo houdt hij zich niet zozeer bezig met het maken van het communicatiebeleid maar wel met de productie van de nieuwe jaargids en het beheer van website en intranet. Dit zijn belangrijke communicatiemiddelen voor de school.

## 4.5. Communicatieklimaat

Er is een positief mensbeeld in het communicatieklimaat. Medewerkers spreken over hoe open de sfeer is en zijn in het algemeen tevreden over hoe de communicatie nu plaatsvindt. Er is wel een eilandencultuur aan het ontstaan doordat kernteams niet met elkaar communiceren.

*Impliciet*

Uit oriënterende gesprekken met een aantal medewerkers heb ik te horen gekregen dat er een redelijke open communicatie (sfeer) is op de werkvloer. Mensen spreken elkaar makkelijk aan met de jij-vorm. Binnen elk kernteam heerst er over het algemeen wel een vertrouwensband met de kernteamleider. Alleen niet iedereen vindt dat er altijd eerlijk gecommuniceerd wordt naar elkaar. Dit ligt ook per kernteam anders. Waardoor dit komt is nog niet duidelijk. Communiceren op het Fioretti College 'gebeurt' gewoon zonder na te denken over specifieke regels die daarbij horen. Bij het communiceren gebruikt men daar geen directe richtlijnen bij.

## 4.6. Communicatiestrategie

Tijdens een oriënterend gesprek met de directeur van de school kwam al gauw naar voren dat er impliciet wel een beeld bestaat over een communicatiebeleid. Alleen is dit nergens op papier terug te vinden. Interne stukken zijn wat dat betreft niet meer up to date en moeten volgens de directeur nog worden vervangen. De directeur erkent en ziet het belang van interne communicatie en vindt dat hiervoor meer aandacht moet komen in zijn organisatie. Vandaar ook dat ik de opdracht heb gekregen om onderzoek te doen naar de interne communicatie. De prioriteit lag de laatste jaren vooral op de externe communicatie om de school op de kaart te zetten in de omgeving.

Communicatie wordt op dit moment 'gewoon gedaan'. Er is geen sprake van een duidelijk- en consequent communicatiebeleid. Vaak vindt er op verschillende vlakken in de organisatie top down communicatie plaats. Zo krijgen kernteamleiders informatie van de directie die zij moeten doorgeven aan docenten. Reijnders geef in een artikel[[12]](#footnote-12) aan dat 70% van het werk van managers bestaat uit communiceren. Daarnaast geeft hij aan dat er helaas nauwelijks managers zijn die een specifieke communicatieopleiding hebben om dit *gecommuniceer* effectief te doen. Het wordt gewoon van ze *verwacht* dat ze communiceren. Nu is de vraag of dat kernteamleiders de informatie wel op de juiste manier communiceren naar hun teams.

*Impliciet:*

Er is geen expliciete communicatiestrategie op dit moment op het Fioretti College. Er is wel een HR-beleid dat raakt aan interne communicatie en waaraan interne communicatie een bijdrage kan leveren. De directeur gaf aan dat hij graag zou willen dat er medewerkers intern

actiever met ontwikkelingen omgaan.
Het delen van informatie met elkaar staat in de visie van de directeur centraal.

## 4.7. Conclusie

Binnen het Fioretti College is er wat betreft de communicatie-elementen:

* Geen expliciete visie op communicatie
* Een informele én formele structuur
* E-mail en persoonlijk contact is het meest gebruikte communicatiemiddel
* Er is geen communicatieafdeling, maar wel een parttime communicatiemedewerker met vooral uitvoerende taken. Deze communicatiemedewerker is niet terug te vinden in de organigram. In de praktijk van alledag legt hij direct verantwoording af aan de directeur.
* Geen strategie voor communicatie opgesteld.

Binnen het Fioretti College is er wat betreft de organisatie-elementen:

* De school heeft geen echte organisatie visie.
* Manier van leidinggeven is per kernteam verschillend.
* Vergrijzing medewerkers verdient de aandacht.
* Duidelijke USP's waarmee de school zich onderscheidt.

Hieronder volgt een overzicht van de organisatie- en communicatie-elementen. In dit overzicht geven de rode pijltjes aan waar de mismatches zitten en de groene pijltjes geven aan waar de matches zitten.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Visie op Co** | **Co structuur** | **Co positie/ inrichting**  | **Co klimaat** | **Co strategie** | **Co middelen** |
|  Intern: Geen expliciete visie, wel impliciet tweezijdige visie op communicatie (dialogiseren) | Top downZwakke verticale comm.sterke horizontale comm.Formeel en informeelMiddelen zijn eenrichtingsmiddelenVooral taakinformatie | Een communicatiemedewerker werkt parttime.Niet zozeer bezig met communicatiebeleid. | Positief mensbeeldEilandcultuurPer kernteam sterk wij-gevoel.Medewerkers:Geen binding met org. Weinig comm. tussen kernteams | Geen expliciete comm.strategieImpliciet: strategie gericht op dialogiseren. | Persoonlijke, schriftelijke en digitale comm. middelenImpliciet: het gesprek en email meest gebruikt. |
| **Visie op org**  | **Leiderschapsstijl** | **Org structuur** | **Sleutelvaardigheden** | **Org cultuur** | **Org strategie** |
| Visie: onderwijsvisie aanwezig, geen org.visie Missie: begeleiden van leerlingen en ze voorbereiden op vervolgonderwijs. | TaakgerichtDelegeren (Hersey en Blanchard)  Top down via kernteamleiders.Eigenaar eigen agenda. | Platte lijn staf organisatieKernteamsLinkingpin-structuur=>kernteamleiders | “Praktisch & persoonlijk.”OnderwijsRelaties met de omgeving. | Expliciet: taakcultuurImpliciet: taak en personencultuurKernwaarden:-Leerling centraal-Zorg & respect voor iedereen en alle culturen-Praktisch en persoonlijk onderwijs. | Opleiden van leerlingen met oog op toekomst.  |

**Figuur 6. Funderingsschema.**

# Hoofdstuk 5 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven. Deze theorie zal ik gebruiken bij het formuleren van een advies voor het Fioretti College.

## 5.1.Definitie van interne communicatie

Ik heb verschillende definities gevonden:

Koeleman: ‘Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol verwisselen.’

Reijnders: ‘Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.’

Zowel Koeleman als Reijnders zijn het erover eens dat communicatie een interactief proces is. Dat betekent dat interne communicatie niet alleen gezien moet worden als management instrument omdat élke medewerker betrokken is bij dit interactieve proces. Er wordt dus ook door zowel de zender als ontvanger gecommuniceerd.

De definitie die ik zal gebruiken in mijn hoofdonderzoek is die van Koeleman. Ik vind dat het erg belangrijk is voor het Fioretti College dat er gekeken wordt naar hoe het interactieve proces plaatsvindt binnen de school.

## 5.2. Communicatiekruispunt Van Ruler

Figuur 7. Communicatiekruispunt Van Ruler.


Betteke van Ruler[[13]](#footnote-13) heeft het communicatiekruispunt ontworpen. Dit model wordt gebruikt wanneer een organisatie een communicatiestrategie moet kiezen. Er zijn vier categorieën waaruit gekozen kan worden. Vaak worden er meerdere strategieën gekozen die elkaar opvolgen.
Als je bijvoorbeeld kiest voor Overreding, zul je eerst aan Informering moeten werken om bij Overreding te kunnen komen. Het is belangrijk om een strategie te kiezen die het beste bij de situatie past en relevant is.De vier communicatiestrategieën zijn:

**Informering:** Bij deze strategie gaat het puur om het informeren, zodat iemand aan het denken wordt gezet, een mening vormt en daarna een besluit neemt over een specifiek onderwerp.

**Overreding:** Bij deze strategie staat beïnvloeding centraal. Hier wordt een strategie ingezet van een zender die een ander wil overtuigen van zijn eigen gelijk.

**Dialogisering:** Bij deze strategie staat interactie centraal. In samenspraak met belangrijke partijen een beleid ontwikkelen.

**Formering:** Bij deze strategie ligt de nadruk vooral op de vrijheid van de ontvanger van de informatie. De zender probeert wel de ontvanger te beïnvloeden maar deze heeft zelf de vrijheid om hierover een eigen mening te vormen.

## 5.3. Actie- versus interactie-visie

Reijnders[[14]](#footnote-14) onderscheidt twee soorten visies: de actie- en de interactie-visie.

De actie-visie legt het accent op interne communicatie als managementinstrument waarbij het overbrengen van boodschappen centraal staat. De interactie-visie legt het accent juist op interne communicatie als tweerichtingsverkeer en stelt dialoog en betekenissen centraal.

Het is nu de vraag welke visie het Fioretti College wil hanteren.

###

Figuur 8 Het speelveld van communicatie.[[15]](#footnote-15)

#### 5.3.1. Actie-visie

In deze visie staat het overbrengen van de boodschap centraal. Er wordt gekeken naar hoe deze boodschap het beste geformuleerd kan worden zodat deze in een oogopslag duidelijk

en eenduidig begrepen wordt door de medewerkers. Communicatie wordt gedaan maar er wordt niet zozeer over nagedacht.

De actie-visie maakt gebruik van zogeheten koude communicatie. Dat wil zeggen dat ze vooral taal gebruikt om een boodschap uit te leggen, iets te verklaren, te vertellen of om iemand te overtuigen. Koude communicatie heeft voor- en nadelen. Een voordeel is dat je snel een grote groep kunt bereiken met een boodschap. Het kost weinig tijd en weinig moeite omdat het vooral schriftelijk en digitaal plaatsvindt. Je kunt dus ook altijd de informatie teruglezen. Een nadeel is echter dat er op deze manier misinterpretaties kunnen ontstaan. Een terugkoppeling duurt vaak te lang en het is geen persoonlijke manier om te communiceren. De mogelijkheid tot tweerichtingsverkeer ontbreekt, doordat de overdracht stopt wanneer de boodschap is ontvangen. Deze actie- visie is ideaal wanneer ideeën of producten verkocht worden en de inbreng van anderen niet of minder belangrijk is.

5.3.2.Interactie-visie

Binnen een organisatie waar mensen samenwerken is het vanzelfsprekend dat er communicatie plaatsvindt. Communicatie vindt dan ook plaats tussen mensen, oftewel: er vindt interactie plaats. Van Ruler[[16]](#footnote-16) geeft in haar interpretatieve benadering aan dat de aandacht voor informatieoverdracht, zender, boodschap en middel verlegd is naar ontvanger en interpretatie. Warme communicatie staat centraal, er is dus sprake van directe terugkoppeling. Wanneer er vragen worden gesteld, kan men hier direct op reageren. Op deze manier wordt er duidelijk met elkaar gecommuniceerd en worden verkeerde interpretaties zoveel mogelijk weggenomen.

Binnen een organisatie moeten momenten worden gecreëerd waarin medewerkers met elkaar in dialoog kunnen gaan. Zoals een werkoverleg of een vergadering; het belangrijkste is dat het wel tweerichtingsverkeer moet zijn. Dit zal ervoor zorgen dat een werkoverleg productiever is en als een meerwaarde wordt ervaren. De medewerkers zullen zich ook meer betrokken voelen door de opgedane kennis die ze in de praktijk kunnen gebruiken en toepassen en de feedback die ze zelf meteen kunnen geven .

Een kort overzicht:

|  |  |
| --- | --- |
| Actie-visie | Interactie-visie |
| * Communicatie als het zenden van boodschappen
* Directie (communicatiefunctionaris) is de zender
* Doel: succesvolle, creatieve acties, middelen en campagnes
* Werkwijze: praten, doen, vertellen, geïsoleerd opereren
* Kanalen: vooral parallelle kanalen
* Middelen: nieuwsbrieven, personeelsblad, brochures, video
 | * Communicatie als voortdurende uitwisseling van boodschappen
* Directie, middenkader en de medewerkers zijn de zenders
* Doel: de bijdrage van het communicatieproces aan organisatiedoelstellingen
* Werkwijze: dialoog, helpen, adviseren, samen met andere disciplines
* Kanalen: vooral via de lijnorganisatie
* Middelen: (werk)overleg, coaching, training, opleiding
 |

Figuur 9 Actie-visie en interactie-visie (Reijnders)[[17]](#footnote-17)

Uit gesprekken met de directeur is duidelijk dat het Fioretti College wil werken aan een interactie-visie. Er moet veel meer dialoog plaatsvinden met én tussen medewerkers onderling. Zo kan vanuit deze groep meer input gegeneerd worden en wordt hun bijdrage aan het communicatieproces verhoogd.

## 5.4. Functies van interne communicatie

Reijnders[[18]](#footnote-18) noemt drie kerntaken van interne communicatie. Deze komen overeen met de functies van Koeleman[[19]](#footnote-19).

*Smeerfunctie:* Interne communicatie zorgt ervoor dat taken efficiënt en doelgericht uitgevoerd worden.

*Bindfunctie*: Interne communicatie wil medewerkers binden aan de organisatie.(identiteit).
Deze functie zorgt voor verduidelijking bij de medewerkers. De uitwisseling tussen mensen zorgt ervoor dat men leert op dezelfde manier tegen zaken aan te kijken en gebeurtenissen op dezelfde wijze te interpreteren.

*Procesfunctie*: interne communicatie helpt om de onderlinge communicatie te verbeteren en de communicatieprocessen te faciliteren.

## 5.5. Facetten van interne communicatie

Interne communicatie wordt door verschillen facetten beïnvloed. Deze zijn onder te verdelen in soorten informatie, communicatiekanalen en communicatiemiddelen, richting van de informatiestromen, organisatiestructuur, organisatiecultuur, huisvesting en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers. In figuur 4.3 worden de verschillende facetten van interne communicatie gevisualiseerd.[[20]](#footnote-20)

Figuur 10. Facetten van interne communicatie (Koeleman)

#### 5.5.1. Soorten informatie

Interne communicatie kan betrekking hebben op de werkzaamheden van medewerkers, op de motivatie van medewerkers en op de organisatie(Koeleman)[[21]](#footnote-21). Informatie is onder te verdelen in taakinformatie, beleidsinformatie, P&O informatie en motiverende informatie:

Interne informatie

Beleids-

informatie

Taakinformatie

Motiverende

informatie

P&O-informatie

Figuur 11. Soorten informatie (Koeleman)

*Taakinformatie*: Alle informatie die medewerkers nodig hebben om hun werkzaamheden goed te kunnen uitoefenen.

*Beleidsinformatie:* informatie over beleidsbeslissingen en de toekomstvisie.

*P&O informatie:* informatie over huishoudelijke zaken, faciliteiten en regelingen. Ook sollicitatieprocedures en -gesprekken, de nieuwe regels met betrekking tot het gebruik van internet. Dit soort informatie is bij het Fioretti College terug te lezen op intranet, in het personeelsblad of wordt door de organisatie verspreid via een e-mail002E

*Motiverende informatie:* Informatie die medewerkers het gevoel geeft dat ze gewaardeerd worden.

Wanneer de interne communicatie binnen een organisatie niet optimaal is, kan dit zorgen voor onrust, ontevredenheid en de motivatie kan verdwijnen. Herzberg (1987)[[22]](#footnote-22) maakt onderscheid tussen hygiënefactoren en motiverende factoren. De eerste zijn factoren die bij het ontbreken ervan onvrede veroorzaken. Dit zorgt ervoor dat de interne communicatie dus als een hygiënefactor gezien kan worden. Motiverende factoren zorgen ervoor dat mensen plezier hebben in hun werk en gemotiveerd aan de slag gaan.

#### 5.5.2. Communicatiekanalen en –middelen.

Het overbrengen van informatie gebeurt via verschillende kanalen. De meest gebruikte en belangrijkste kanalen zijn persoonlijke, schriftelijke en digitale communicatie.

*Persoonlijke communicatie*

De meest effectieve vorm van communiceren is het persoonlijke gesprek. Bij het voeren van een gesprek ontstaat er namelijk tweerichtingsverkeer. De ontvanger is in staat om direct te reageren op informatie die hij van de zender ontvangt, waardoor interactie plaatsvindt. Een voordeel van persoonlijke communicatie is dat je kunt controleren of de boodschap bij de ontvanger is aangekomen en of de ontvanger de boodschap heeft begrepen.

Een nadeel is dat de boodschap niet zo goed wordt onthouden. Vormen van persoonlijke communicatie op het Fioretti College: geroosterd werkoverleg, teamvergaderingen en personeelsbijeenkomsten. Daarnaast zijn er ook een aantal dagen in het schooljaar dat de directie altijd direct het personeel aanspreekt. Dit zijn zes momenten die heel belangrijk zijn voor de directie. Er wordt dan vooral organisatie- en beleidsinformatie uitgewisseld met de medewerkers.

De zes momenten zijn:

start van het schooljaar

kerst

nieuwjaar

APV(algemene personeelsvergadering)

sluiting van het schooljaar.

scholingsdag

*Schriftelijke en digitale communicatie*
Naast de persoonlijke communicatie maakt het Fioretti College gebruik van schriftelijke en digitale communicatie. Het communiceren met digitale communicatiemiddelen zorgt ervoor dat de school in een korte tijd veel mensen kan bereiken. Maar het nadeel is dat ze minder effectief kunnen zijn doordat de boodschap minder goed overkomt dan wanneer je dit doet met persoonlijke communicatie.

De belangrijkste vormen van de interne schriftelijke en digitale communicatie die voorkomen bij het Fioretti College

Website

E-mail

Intranet

Nieuwsbrief (ouders) wordt digitaal

Nieuwsbrief van de schoolleiding (voor personeel)

#### 5.5.3. Richting van de informatiestromen

Er zijn verschillende stromen van informatie die kunnen plaatsvinden in een organisatie. Hieronder zal ik een aantal informatiestromen toelichten.

Lijncommunicatie is de communicatie die plaatsvindt langs de hiërarchische lijnen in de organisatie. Tweegesprekken, groepsgesprekken zijn enkele voorbeelden. Het middenkader vormt een buffer tussen het topmanagement en het uitvoerende niveau. Bij het Fioretti College zorgen de kernteamleiders fungeert als tussenschakel voor de vertaling van het beleid van de organisatie naar de docenten. Het middenkader moet veranderingen, waarover het topmanagement besluit, verduidelijken en aannemelijk maken voor medewerkers en zij worden vaak geconfronteerd met uitvoerings- of motivatieproblemen.[[23]](#footnote-23)

**Top-down communicatie**In veel organisaties is er sprake van top-down communicatie. Deze communicatiestroom zorgt ervoor dat de directie informatie via het middenkader aan de medewerkers doorgeeft. Het grootste probleem in deze stroom is het ontstaan van teveel tussenlagen in de hiërarchie. De afstand tussen zender en ontvanger wordt hierdoor groter waardoor de boodschap vervormd over zal komen. Filtering vindt plaats omdat elke intermediair de boodschap op zijn manier interpreteert voordat hij het weer doorgeeft. Daarnaast kan het middenkader overbelast worden door een overdaad aan tegenstrijdige informatie. De directie maakt vaak een verkeerde inschatting bij het vaststellen van de informatiebehoefte. Met als gevolg dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen. Dat kan leiden tot wantrouwen.

Uit gesprekken met medewerkers kan ik stellen dat zij ervaren dat er veel top- down communicatie plaats vindt. De directie communiceert eerst met de kernteamleiders, waarna zij weer met de medewerkers communiceren. Bij het doorgeven zal de informatie verkleurt raken en dat kan gevolgen hebben.

**Bottum-up communicatie**
Deze manier van communiceren is een vorm die gestimuleerd moet worden bij de medewerkers. Ook medewerkers moeten gehoord worden door de werkgever. Alleen dan is er effectieve communicatie. Veel organisaties luisteren nauwelijks naar informatie van medewerkers. Terwijl zij het zijn die het beste weten hoe de vork in de steel zit wanneer het gaat om het verbeteren van werkzaamheden, omdat zij het dichtst bij het werkproces staan. Er zijn vier soorten informatie belangrijk bij bottum-up communicatie:

* beheerinformatie
* informatie over het functioneren van de organisatie zelf
* de ideeën van medewerkers over het werk en het beleid.
* feedback op top-down communicatie.

De laatste twee vormen zijn het belangrijkst en daar treden de meeste problemen op. Medewerkers krijgen niet de ruimte om feedback te geven over wat er gebeurt binnen de organisatie. Deze feedback kan formeel en formeel worden gegeven. Het is van essentieel belang dat bij elke vorm van top-down communicatie de mogelijkheid tot feedback wordt ingebouwd zodat bottum-up communicatie tot stand kan komen.

Op het Fioretti College komt bottum-up communicatie niet veel tot uiting. Het is volgens de directeur de bedoeling dat hier verandering in komt en dat dit meer zal plaatsvinden.

**Horizontale communicatie**

Horizontale communicatie kent een individueel en een afdelingsniveau. Er is sprake van horizontale communicatie op individueel niveau wanneer twee medewerkers van dezelfde afdeling informatie uitwisselen. Deze vorm van horizontale communicatie wordt gebruikt bij het uitwisselen van taakinformatie, zoals het afstemmen van werkzaamheden en het behandelen van praktische informatie. Docenten van dezelfde vakgebieden communiceren met elkaar op individueel niveau. Het is gebruikelijk dat zij bij elkaar komen om het lesprogramma en voortgang te bespreken.

Horizontale communicatie tussen afdelingen of kernteams zorgt vaak voor meer problemen dan communicatie tussen individuen. Er is een risico voor verkokering of het ontstaan van eilanden gedrag.

Op het Fioretti College is er al sprake van een eilandencultuur volgens de medewerkers. Zij geven aan dat kernteams niet met elkaar communiceren en ieder team zijn eigen ding doet.

**Diagonale communicatie**
Diagonale communicatie is de communicatie tussen managers van de ene afdeling en medewerkers van de andere afdeling. Diagonale communicatie is vooral van belang om beheer informatie af te stemmen. In organisaties waar veel projectmatig wordt gewerkt, komt deze vorm van communicatie vaak voor.
Op het Fioretti College vinden er vergaderingen met de kernteamleiders plaats. Op dat moment is er sprake van diagonale communicatie. Overleg tussen een kernteamleider van het ene team en medewerkers van een ander team vindt niet plaats.

**Parallelle communicatie**

Parallelle communicatie is de communicatie die plaatsvindt om groepen personeelsleden tegelijkertijd te bereiken. Deze vorm van communicatie kan de organisatiecultuur versterken, de verbondenheid met de organisatie en met veranderingsprocessen bevorderen en de bekendheid van de organisatie verhogen. Er zijn een aantal vaste periodes in het jaar dat de directeur alle groepen personeelsleden toespreekt. Deze momenten zijn bedoeld om de personeelsleden te informeren over zaken die zich binnen de school afspelen.

Directie

Verticale communicatie

Afdelingshoofden

Afdelingshoofden

Horizontale communicatie

Diagonale

communicatie

Bottum-up communicatie

Top-down

communicatie

Medewerkers

Horizontale

communicatie

Medewerkers

Figuur 12. Informatiestromen (Koeleman)[[24]](#footnote-24)

Mijn belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk die ik mee zal nemen naar mijn hoofonderzoek zijn de actie-versus interactie-visie. Daarnaast wil ik onderzoeken wat voor informatiestromen er plaatsvinden op het Fioretti College. Ten slotte wil ik een beter zicht krijgen van hoe interne communicatie wordt ingezet op het gebied van taak- beleid en motiverende informatie.

# Hoofdstuk 6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden per deelvraag de onderzoeksresultaten beschreven. Wanneer het nodig is zal ik onderscheid maken tussen de drie doelgroepen: Schoolleiding, docenten en medewerkers uit de ondersteunde dienst.

## 6.1.Hoe zien de huidige interne communicatie-elementen van het Fioretti College eruit?

Alle medewerkers die zijn ondervraagd vinden de interne communicatie heel erg belangrijk. Maar de medewerkers hebben aangegeven dat zij de samenwerking nóg belangrijker vinden. ‘’Je hebt elkaar nodig om informatie te krijgen over klassen, leerlingen maar ook over lesmateriaal.’’ Er werd aangegeven dat wanneer men niet communiceert met elkaar, het niet zal lukken om alles op rolletjes te laten lopen. ‘’Je hebt elkaar nodig.’’

Bij het PrO onderwijs waar dagelijks geëvalueerd wordt, is interne communicatie onmisbaar. Men kan niet alleen opereren, samenwerking is onmisbaar. Alleen op deze manier kan men onderwijs geven waarover men tevreden is.

De huidige communicatie elementen die intern vooral gebruikt worden bestaat vooral uit de persoonlijke communicatie. Het in dialoog gaan met elkaar is vooralsnog het meeste aanwezige element. Daarnaast wordt de e-mail als voornaamste communicatiemiddel erkent.

## 6.2.Welke informatiebehoefte onderverdeeld in taak- beleid en motiverende informatie bestaat er onder de medewerkers van het Fioretti College?

#### 6.2.1.Taakinformatie

* Kernteamleiders

De kernteamleiders ontvangen hun informatie van de directie via werkoverlegmomenten. Zij zijn hier tevreden over. Ze vinden dat ze op dit moment genoeg en voldoende taakinformatie ontvangen. De kernteamleiders gaven aan over verschillende onderwerpen wat meer informatie te willen krijgen. Ten eerste vond een kernteamleider belangrijk om persoonlijke informatie over collega’s met elkaar te delen. Daarnaast wilde een kernteamleider meer informatie over hoe leerlingen functioneren en hoe docenten onderling functioneren. Andere kernteamleiders gaven aan dat zij geen informatiebehoefte hadden op dit moment.

* Docenten

Deze groep heeft aangegeven dat zij de vrijheid hebben gekregen om zelf hun eigen lessen te kunnen vormgeven. Zij zijn daar tevreden over en wanneer er dingen onduidelijk zijn dan bespreken ze die met collega docenten en wordt het opgelost. Wel is het voor sommige docenten onduidelijk, wanneer het gaat om facilitaire zaken, wie ze moeten hebben. Om een voorbeeld te geven: een docent gaf aan dat een kast kapot was. Ze had dit voor de zomervakantie van vorig jaar aangegeven en na de vakantie was het nog niet gemaakt. Ze werd van het kastje naar de muur gestuurd en uiteindelijk heeft ze haar man ingeschakeld om het op te lossen. Een overzicht van wie welke facilitaire taken doet, is misschien handig. De meerderheid van de ondervraagde docenten geven aan dat ze op dit moment voldoende informatie ontvangen. Wanneer zij het vergelijken met het verleden is het op dit moment een stuk verbeterd. Maar er zijn ook docenten die vinden dat ze teveel informatie krijgen. Dan gaat het vooral om informatie die niet specifiek voor hen bedoeld is. Om een voorbeeld te noemen; een docent krijgt van een bepaalde vakgebied veel informatie via de e-mail van andere sectoren waaraan hij niets heeft. Daarnaast ontstaan ook ergernissen bij docenten wanneer ze informatie ontvangen die makkelijk via een gesprek had kunnen worden uitgewisseld. Het sturen van e-mails naar de hele afdeling over een vermiste perforator wordt ook niet gewaardeerd. Aan de andere kant vinden docenten het wel makkelijk dat zij via e-mail informatie kunnen filteren en selecteren wat ze niet willen lezen.

Onderwerpen waarover zij meer informatie zouden willen krijgen is verschillend. Veel docenten hebben aangegeven dat zij niks missen qua informatie en mocht dat wel zo zijn dat ze er zelf achteraan gaan. Daarnaast wilden enkele docenten wat meer inhoudelijke informatie over de groepen onderbouw en bovenbouw.

* Ondersteunende dienst

De geïnterviewden hebben aangegeven dat zij van hun leidinggevende de informatie krijgen om hun taken uit te voeren. Via werkoverleg of direct persoonlijk contact wordt er duidelijk gemaakt wat er van hen verwacht wordt. De meeste geïnterviewden in deze groep werken al enige tijd op het Fioretti College waardoor ze, als er dingen onduidelijk zijn, weten wie ze nodig hebben.

De meerderheid van de ondervraagden vindt dat ze te weinig informatie ontvangt om haar werkzaamheden volledig uit te kunnen voeren. Heel veel zaken zijn veranderd en daar worden ze niet bij betrokken. Soms krijgen ze informatie via de leerlingen te horen, terwijl dit anders moet. Dit geldt voor de receptie, administratie maar ook het decanaat. Zij willen meer betrokken zijn als het gaat over zaken waarmee zij te maken hebben. Ze voelen zich af en toe buitengesloten. Wat zij graag willen is dat wanneer het over hun vakgebied gaat dat zij er dan ook altijd bij betrokken worden en inspraak hebben.

#### 6.2.2.Beleidsinformatie

Alle groepen die ik heb ondervraagd gaven aan dat zij in het verleden goed op de hoogte zijn gebracht van de veranderingen die plaatsvonden op het Fioretti College. Dan gaat het vooral om de veranderingen zoals de nieuwbouw, verbouwing van de school maar ook het aantreden van het praktijkonderwijs. Er werd informatie uitgewisseld via vergaderingen, bijeenkomsten en via de e-mail. Iedereen was hier tevreden over. Wat is opgevallen is dat de meerderheid niet een duidelijk beeld heeft van de werkzaamheden van de directie. Ze weten ongeveer wel wat directie zijn inhoudt maar wat de taken precies zijn dat was niet duidelijk. Een klein aantal van de ondervraagden heeft aangegeven hier wel wat meer informatie over te willen krijgen, maar de meerderheid vond het wel goed zo. ‘’Ik hoef ook niet altijd alles te weten.’’

De docenten hebben wel aangegeven dat het fijn zou zijn als ze de directie wat meer zouden zien in de school.

#### 6.2.3.Motiverende informatie

Wanneer ik alle groepen vroeg waarom ze op het Fioretti College werken, waren de antwoorden heel verschillend. Maar wat vaak terugkwam is dat het een leuke school is en dat je kan doen wat je wilt doen. Daarnaast appreciëren de docenten het feit dat op het Fioretti College heel veel kan. Ook de leerlingen vinden ze erg leuk. Over het

algemeen zijn docenten tevreden met de school. Wel hebben ze het gevoel dat er wat meer schouderklopjes mogen worden uitgedeeld. Van het PrO kwamen geluiden dat er wel meer betrokkenheid mag komen van de directie. ‘’Kom eens een keer in de klas zitten en geef daarna aan wat je ervan vind.’’ Een andere docent gaf aan: ‘’Ik mis de waardering, een schouderklopje, misschien worden we wel gewaardeerd maar dat wordt zeker niet gecommuniceerd’’.

Daarnaast voelen de meeste docenten de verzwaring van taken die ze krijgen; de werkdruk is groter geworden.

#### 6.2.4.Wij-gevoel

De meeste ondervraagden in de groep docenten en ondersteunde dienst hebben enigszins een wij-gevoel. Het wij-gevoel is vooral aanwezig binnen het eigen kernteam of de afdeling. Daarbuiten is het wij-gevoel minimaal omdat er ten eerste heel weinig contact is tussen kernteams, door de grootte van het gebouw en de manier waarop pauzes zijn georganiseerd, blijft dit wij-gevoel ook minimaal. Bijna alle docenten hebben aangegeven dat zij sociale communicatie missen, deze halen ze vooral uit de pauzes. Maar zij vinden dat deze te kort zijn om op en neer naar de personeelskamer te lopen, je boterham op te eten, nog een babbeltje maken en dan weer terug naar je leslokaal te gaan. Ze willen wel graag bij elkaar komen maar doen dit nu i.v.m. de korte pauze vooral in de eigen kernteam-ruimte, waar tevens alle voorzieningen staan die in de grote personeelsruimte staan. De keuze is dan snel gemaakt.

Het wij-gevoel bij het PrO is erg sterk. Het is een schooltje binnen een school en alles wordt samengedaan. Samen eten en samen evalueren aan het einde van iedere dag. Het is een kleine club en een erg hecht team.

De meerderheid van alle ondervraagden voelt zich wel een echte Fioretti College medewerker. Ze zijn trots op de school en wat ze doet voor de leerlingen.

De sfeer op de werkvloer wordt in alle lagen eigenlijk als goed beschouwd.

## 6.3. Hoe tevreden zijn de medewerkers over de huidige interne communicatiemiddelen?

De meeste mensen zijn tevreden over de huidige interne communicatiemiddelen:

* Het gesprek
* E-mail
* Nieuwsbrief
* Intranet
* Website
* Werkoverleg

Het meeste gebruiken zij de e-mail. De oudere medewerkers hebben wel het gevoel dat zij hierin wat achter lopen. Een enkeling gaf aan dat hiervoor wel wat meer aandacht mag komen voor het omgaan met de computer om snel en goed mee te kunnen draaien. Daarnaast vinden ondervraagden dat er soms te veel gemaild wordt. Ze vinden ook dat het persoonlijk contact niet vergeten moet worden; dat moet volgens hen het belangrijkste communicatiemiddel zijn.

De meeste ondervraagden vinden de website heel mooi maar gebruiken deze alleen om op hun webmail te komen. Een enkeling leest de berichten die er elke dag op staan.

Wanneer ik vroeg naar het intranet, waren veel medewerkers niet op de hoogte van wat er gaande was. Ik moest ze vaak uitleggen wat het intranet zou gaan betekenen voor de school. De mensen die er wel van wisten, waren vooral erg benieuwd naar waarom het zolang heeft geduurd voordat het er eindelijk van gekomen is.

De meeste ondervraagden vinden de nieuwsbrief wel oké. Ze hebben allemaal aangegeven dat de nieuwsbrief niet periodiek verschijnt. Zij vinden dat dit wel beter mag. Het is niet zo dat ze het altijd lezen, omdat er ook informatie in staat waarvan ze al op de hoogte zijn.

Daarnaast gaven enkele docenten aan dat ze het wel leuk zouden vinden als in de nieuwsbrief meer persoonlijke informatie komt te staan. Bijvoorbeeld informatie over de verjaardagen of als er iemand opa of oma is geworden etc.

Over de manier waarop werkoverleg plaatsvindt, hadden vooral docenten wat aan te merken op de invulling van de tijd. Het is voor hen belangrijk alleen onderwerpen te bespreken die van belang zijn i.p.v. mededelingen te bespreken. Ze vinden dat ze al veel te veel ‘’vergaderen’’ waardoor zij veel tijd verliezen om hun werk te kunnen doen. Doordat docenten nu meerdere taken vervullen, willen ze secuur omgaan en hun tijd optimaal besteden. Medewerkers missen de Intern, en de informatie die altijd interessant was om te lezen. Ook stonden er columns in waarin je te weten kwam hoe docenten over bepaalde onderwerpen dachten. Soms was de Intern te uitgebreid maar er zaten zeker elementen in die de medewerkers missen.

## 6.4. Hoe zoeken medewerkers informatie die zij nodig hebben?

Alle respondenten hebben aangegeven dat zij zelf informatie opzoeken wanneer zij behoefte hieraan hebben. Het is een kwestie van op de man afstappen en op die manier de informatie te verkrijgen. ’’Zonder een proactieve houding kom je niet ver binnen de organisatie.’’ Dit kan echter veel tijd kosten als je niet weet bij wie of waar je moet zijn. Wanneer het gaat om facilitaire diensten weten enkele docenten niet altijd bij wie ze moeten zijn. Een helder en duidelijker beeld hebben de meeste ondervraagden wel wanneer het gaat over de werkzaamheden van de personeel van de administratieve afdeling. De meerderheid van de respondenten vindt altijd de informatie waarnaar ze op zoek zijn.
6.5. Welke communicatiestromen vinden er plaats? Hoe verlopen deze? Waar zitten knelpunten?

Er is sprake van verticale communicatie wanneer kernteamleiders bij elkaar komen. Maar deze verticale communicatie vindt ook plaats wanneer docenten een sectievergadering bijwonen. Verder hebben de docenten aangegeven dat er vooral veel horizontale communicatie plaatsvindt op de werkvloer. Zo wordt er op individueel niveau informatie uitgewisseld; dit vindt vooral plaats tussen docenten van dezelfde kernteam. Er wordt besproken hoe goed de les is gegaan en er wordt per sectie/vakgebied een werkoverleg georganiseerd waarin docenten bij elkaar komen om bijv. het lesprogramma en de voortgang te bespreken. Het uitwisselen van taakinformatie met elkaar mag volgens de geïnterviewden veel beter en vaker. Ze hebben aangegeven dat het belangrijk is dat er informatie uitgewisseld moet worden over het vak zelf, het docent zijn. Ze zouden het fijn vinden als er momenten komen waarin je vragen aan elkaar kunt stellen over het docent zijn. Er is een grote behoefte aan het delen van ervaringen om elkaar te helpen. Een docent gaf aan dat je op deze manier erg veel van elkaar kan leren zonder dat je opnieuw helemaal in je eentje het wiel moet uitvinden. Zo gaf een nieuwe docent aan dat zij bijvoorbeeld informatie mist over hoe je een mentor moet zijn.

De geïnterviewden hebben allemaal aangegeven dat er vooral veel gecommuniceerd wordt binnen het eigen kernteam. Er vindt ook diagonale communicatie plaats, dit komt het meeste voor als er dingen geregeld moeten worden. Bijv. wanneer een docent iets moet regelen bij de administratieve afdeling. Er is veel persoonlijke communicatie en er wordt daarnaast ook veel gecommuniceerd via de e-mail. Via deze manieren wordt er ook gecommuniceerd met de leidinggevende. Alle drie de doelgroepen hebben aangegeven dat zij weinig communiceren met andere kernteams. De communicatie met andere afdelingen vindt vooral via persoonlijk contact plaats of via de e-mail. Docenten geven aan dat de diagonale communicatie wel beter moet worden.

De manier waarop gecommuniceerd wordt over de taakinvulling is via de leidinggevende. Echter zit hier wel verschil in. De taakinvulling van de docenten wordt gecommuniceerd aan het begin van het schooljaar via een document waarin voor elke medewerker genoteerd staat wat zijn/haar taken zijn. Verder wordt hierover niet gecommuniceerd; docenten krijgen de mogelijkheid om zelf de lessen in te vullen zolang de onderwijskundige doelstellingen gehaald worden.

De geïnterviewden die in de ondersteunde afdeling werken, hebben aangegeven dat zij via een werkoverleg te horen krijgen wat hun taken zijn voor dat jaar.

Parallelle communicatie vindt ook plaats, in de vorm van de algemene personeelsvergadering aan het begin van het schooljaar en vier momenten in het jaar. Dan spreekt de directeur zijn personeel toe. Daarnaast worden er ook e-mails verstuurd met beleidsinformatie die voor al het personeel bedoeld is.

## 6.6.Hoe waarderen de medewerkers de betrokkenheid binnen het Fioretti College?

Docenten voelen zich gemotiveerd genoeg om aan de slag te kunnen. Ze krijgen genoeg mogelijkheden om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Wanneer zij aangeven wat hun behoeften zijn, wordt hiernaar geluisterd.

Mensen op de administratie hebben aangegeven dat er juist meer geluisterd moet worden naar elkaar. Zo zijn er vanuit het PrO mensen bijgekomen die anders werken en ook ideeën hebben hoe het beter kan. Wanneer zij dit aangeven, wordt daar niet naar geluisterd dus wordt het wiel opnieuw uitgevonden terwijl dat onnodig is. Zij hebben aangegeven dat mensen moeten openstaan voor nieuwe ideeën waardoor de school beter zou kunnen functioneren. Daarnaast willen zij dat hun vakgebieden meer betrokken worden bij beslissingen die hierover gemaakt worden. Ze willen meer inspraak en ze willen beter op de hoogte gehouden worden van zaken die in het onderwijs gebeuren die betrekking hebben op hun werkzaamheden. Het is zelfs voorgekomen dat een medewerker via een leerling te horen kreeg dat er bijv. een excursie was waarvan zij dus de hoogte moest zijn. Het ondersteunend personeel wil graag dat er beter naar hen wordt geluisterd.

De ondersteunde dienst zou ook meer mogelijkheden willen krijgen om zich zelf te kunnen ontwikkelen. Zij missen de mogelijkheden die de docenten wel krijgen.

## 6.7.Waar liggen knelpunten op het gebied van interne communicatie binnen het Fioretti College? Hoe kunnen deze verbeterd worden?

* Kernteamleiders

Punten die enkele kernteamleiders hebben aangegeven is dat zij iemand missen die goede stukken kan schrijven. Vaak is het op dit moment of te zakelijk of te informeel waardoor boodschappen niet goed aankomen. Ook zou er veel meer persoonlijke informatie met elkaar gedeeld moet worden binnen kernteams. Om een voorbeeld te geven; het personeel moet op de hoogte zijn wanneer collega’s ziek zijn. Het intranet mag groter worden aangepakt, maar hier zijn ze op dit moment wel al mee bezig. En af en toe hebben zij het gevoel dat zij teveel communiceren naar hun teams.

* Docenten

De knelpunten die de docenten hebben aangegeven, liggen vooral op organisatievlak. Er is veel kritiek gekomen van de docenten op de manier waarop de organisatie is ingedeeld. Met name gaat het dan om de kernteams. Zij gaven aan dat door de kernteams er geen communicatie plaatsvindt tussen de verschillende kernteams en er geen communicatie is tussen de onderbouw en de bovenbouw. De communicatie die wel plaatsvindt is vooral *binnen* een kernteam. Een enkele docent die lesgeeft in verschillende kernteams is een uitzondering want die werkt dan met twee of drie kernteams samen. Ook voor het PrO geldt hetzelfde, zij voelen zich (en opereren ook als) een aparte school binnen een grotere school. Veel medewerkers op het PrO hebben aangegeven dat zij het zo wel goed vinden, maar er zijn ook docenten die aangeven dat er wel meer samenwerking mag zijn. ‘’Ondanks de niveauverschillen kunnen we nog veel van elkaar leren. Er zijn dingen die bij PrO al ontdekt zijn en waar ze aan de andere kant nog het wiel opnieuw aan het uitvinden zijn. Dat is niet nodig en jammer.’’

PrO docenten geven aan dat er genoeg raakvlakken zijn, dus genoeg informatie die gedeeld kan worden met elkaar.

Hoe kan dit verbeterd worden?

* Meer samenwerking
* Meer communicatie onderling om ervaringen te delen.
* Andere organisatie indeling
* Medewerkers les laten geven in verschillende leerjaren

Daarnaast gaven docenten ook aan dat er veel sociale communicatie plaatsvindt in de kernteam-ruimtes i.p.v. in de algemene personeelsruimte. Bijna alle docenten die zijn ondervraagd geven aan dat zij liever in de kernteam-ruimte zitten dan in de personeelsruimte omdat zij vinden dat de pauzes te kort zijn om naar de personeelsruimte te gaan. Ze vinden dat de grote personeelskamer te ver weg ligt van waar zij lesgeven en dat zij zich daardoor in hun pauze moeten haasten om op tijd te zijn voor de volgende les. ‘’Er is geen tijd meer als ik vijf minuten moet lopen naar de kamer, dan snel mijn boterham moet opeten dan ook nog even snel een babbeltje moet maken en dan weer snel naar mijn lokaal moet lopen. De pauze is daar te kort voor.’’ Docenten vinden dat ze op die manier niet met andere collega’s kunnen binden en dus alleen geen nieuwe collega’s leren kennen. Bovendien geven zij aan dat alle voorzieningen in de personeelskamer ook te vinden zijn in de kernteam-ruimte. ’’Er is een koffieapparaat, een luie bank etc., het enige wat ontbreekt is een tv, belachelijk.’’

Hoe kan dit verbeterd worden?

* Kernteam-ruimtes weghalen of voorzieningen weghalen en anders kijken wat de mogelijkheden zijn met de personeelsruimte.
* Betere indeling personeelsruimte.

Zowel docenten als medewerkers uit de ondersteunde diensten hebben aangegeven dat het geven van terugkoppeling verbeterd kan worden. Zij zouden graag willen dat er concreet en duidelijk gehandeld wordt. Dit door een ja of nee antwoord te geven en sneller te reageren. Docenten hebben aangegeven dat hiervoor meer aandacht moet komen voor het personeel. ’’Het wordt bijna vanzelfsprekend dat je er niets meer van terug hoort’’.

Informatie die direct betrekking heeft op werkzaamheden met leerlingen is vaak niet op tijd geregeld en vaak niet helder genoeg. Zij hebben aangegeven dat dit duidelijk en helder gecommuniceerd moet worden. Dit kan gaan om activiteiten voor leerlingen, rooster, lessen etc. Dit geldt voor de hele school. De efficiëntie kan beter.

Docenten hebben aangegeven dat zij vinden dat de schoolleiding wat minder terughoudend mag zijn in het bespreken van beslissingen die betrekking hebben op de werkzaamheden van docenten. Dan gaat het vooral om het beantwoorden van vragen die er zijn. Op simpele vragen als ‘Waarom zijn de klassen groter?’’ mag wat duidelijker gereageerd worden. Op dit moment ervaren docenten het als storend en als vervelend als zij hier geen antwoord op krijgen. Zij geven aan wanneer zij hier meer duidelijkheid over krijgen zij zich meer betrokken voelen bij de school. Daarnaast vinden zij dat de schoolleiding wat meer contact kan onderhouden met het personeel. Onderling tussen collega’s vinden docenten dat het ook wat persoonlijker mag. ‘’Dit geeft een gevoel van verbondenheid met elkaar’’.

* Ondersteunende diensten

Deze groep heeft aangegeven dat zij beter geïnformeerd wil worden. Wanneer het gaat om zaken die in het onderwijs afspelen en die direct betrekking hebben op de administratie, receptie of het decanaat wordt of te laat of helemaal niet met hen gecommuniceerd. Ze worden vergeten, waardoor zij hun werkzaamheden niet goed kunnen uitvoeren. Wanneer zij meer betrokken raken bij zulke mededelingen, kunnen ook zij beter functioneren.

De lijnen kunnen korter. Mensen hebben aangegeven dat zij vaak van het kastje naar de muur worden gestuurd. Als er een overzicht is van wie wat doet, kunnen de lijnen een stuk korter. Op dit moment loopt communicatie soms via teveel lijnen waardoor je elkaar mis kunt lopen en ruis ontstaat. Zo wordt soms vergeten om het decanaat vergeten worden of de receptie te informeren over zaken.

## 6.8.Ideeën van schoolleiding, docenten en medewerkers van ondersteunde diensten:

* Er moet minder hectiek komen in het onderwijs, meer rust zal zorgen voor meer productiviteit.
* ‘’In het personeelskamer mis ik dat iemand het woord neemt, de hele club bij elkaar roept en het personeel toespreekt. Dit hoeft niet iemand van de schoolleiding te zijn, maar kan ook gewoon één van de collega’s zijn. Ik mis de speakercorner. Vroeger gebeurde dat nog weleens en dat gaf toch een gevoel van eenheid en dat mis ik.’’
* ‘’Het netwerk kan sterk verbeterd worden, technisch gezien. Dus dat de schijven toegankelijk zijn en dat het niet uitmaakt op welke computer je inlogt. Misschien gaat dat ook lukken met het intranet hoor.’’
* ‘’De manier waarop het bestuur communiceert, kan beter. De directeur gaf een keer aan dat er teveel ziekteverzuim was en toen zei hij dat ziek zijn een keuze is. Misschien heb ik het niet goed geïnterpreteerd, maar dit kwam niet goed over.’’
* ‘’De website vind ik niet uitdagend. Dan heb ik het vooral over de aantrekkelijkheid voor de leerlingen. De school moet ervoor zorgen dat leerlingen zich aangetrokken voelen om de website vaker te gebruiken. Vooral de lay-out moet beter. Ik heb bij andere scholen gezien dat de lay-out en de website geheel gericht is op leerlingen.’’

## 6.9. Conclusie

Op het Fioretti College is geen duidelijk beeld van de interne communicatie. Het Fioretti College heeft zich de afgelopen jaren vooral op de externe communicatie gericht waardoor interne communicatie altijd op de achtergrond is gebleven. Het Fioretti College wil graag dat ik ze een spiegel voorhoudt en ze vertel wat er nu gaande op het gebied van de interne communicatie.

Zo wil het Fioretti College weten wat ze goed doet maar ook wat de knelpunten zijn in de interne communicatie. Het personeel van de school speelt een belangrijke rol bij het in kaart brengen van de interne communicatie. Het personeel is onder te verdelen in: schoolleiding, docenten en ondersteunend personeel. Zo geven zij aan dat zij de interne communicatie belangrijk vinden maar het samenwerken met elkaar nog belangrijker is.
Docenten hebben aangegeven behoefte te hebben aan het delen van informatie met elkaar zoals het delen van ervaringen over het docent zijn.

Het ondersteunend personeel geeft aan dat zij taakinformatie missen. Op deze manier kunnen zij hun werkzaamheden niet correct uitvoeren.

Met betrekking tot de motiverende informatie is naar voren gekomen dat er binnen elk kernteam een sterk wij-gevoel is maar dat buiten het kernteam daar geen sprake van is. Elk team bevindt zich dan ook graag en meestal in de eigen kernteam-ruimtes. Wat betreft de communicatiemiddelen op het Fioretti College zijn de medewerkers tevreden over het aanbod, alleen wordt de email soms onnodig gebruikt.

vooral Onder de docenten is er een weerstand tegen het vergaderen. Zij willen hun tijd secuur en nauwkeurig invullen om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Ook is er een sterke behoefte aan directe communicatie tussen kernteams i.p.v. dat het gebeurt via de kernteamleider. Daarnaast wil het personeel dat er duidelijk en sneller gehandeld wordt; er is weinig sprake van terugkoppeling. Ook het reageren op vragen van docenten kan duidelijker.

Dit zijn allemaal gespreksonderwerpen die het Fioretti College met haar personeel aan kan gaan wil ze de interne communicatie verbeteren. Het is belangrijk voor het Fioretti College dat zij in gesprek gaat met haar personeel en bovenstaande gespreksonderwerpen aankaart zoals hierboven zijn beschreven. Wanneer dit niet gebeurt zullen de knelpunten groter worden en als nog meer storend worden ervaring in het communicatieproces.

Door het creëren van ontmoetingen en het aanbieden van ondersteuning zal de deskundigheid van het personeel bevorderd worden. Interne communicatie kan dus een immense bijdrage leveren aan het functioneren van een organisatie. Op deze manier kan het Fioretti College alles uit haar personeel halen en dus optimaler functioneren.

# Hoofdstuk 7 Advies

Ik heb een beeld geschetst van de interne communicatie. Ik heb ontdekt wat knelpunten en verbeterpunten zijn. Deze kunnen worden aangepakt om de interne communicatie soepeler te laten verlopen.

7.1. Kernteams en de eilandencultuur

Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat men tevreden wordt over de samenstelling van de kernteams en hoe kan de eilandencultuur worden doorbroken?

Ten eerste door te communiceren met elkaar. Organiseer een moment waarin de schoolleiding in gesprek gaat met medewerkers uit verschillende kernteams. In deze gesprekken vragen kernteamleiders aan medewerkers uit andere kernteams wat zij nu het prettigst vinden in zijn/haar kernteam en wat zij graag veranderd zouden willen zien. Zij geven dus in het kort aan wat zij plus en minpunten vinden van dat team. Door deze punten met elkaar te vergelijken weet de school op welke manier zij een goed kernteam kunnen laten ontstaan. Door iedere kernteamleider in gesprek te laten gaan met medewerkers uit een ander team, leren zij ook hoe het in de verschillende teams er aan toegaat. Wellicht vinden medewerkers het misschien ook prettiger wanneer zij niet met hun eigen kernteamleider hierover praten. Het is de bedoeling dat zij hierover openhartig en eerlijk kunnen zijn.

## 7.2.Het Fio Café

Wanneer je het Fio Café betreedt dan waan je jezelf in een echt café, er staat een tap en er is een gezellige open sfeer.

In het Fio Café kan het personeel terecht voor een lekker drankje en hapje, maar ook voor een goed gesprek met de schoolleiding. Het Fio Café is een plek waar de schoolleiding en het personeel in een andere sfeerbeleving gesprekken met elkaar kunnen aangaan over onderwerpen die spelen op de werkvloer.
Dit is om o.a. de diagonale communicatie te bevorderen binnen de school.
Om een voorbeeld te geven, het personeel heeft aangegeven dat er meer gecommuniceerd kan worden tussen de onder- en bovenbouw. De mensen die dit onderwerp willen bespreken treffen elkaar in het café, nemen een drankje/hapje en gaan met elkaar in gesprek. Na de bespreking in het Fio Café wordt er met de desbetreffende mensen contact onderhouden over dit onderwerp en laat de schoolleiding weten wat de vervolgstappen zullen zijn.

De gespreksonderwerpen kunnen wekelijks aangeleverd worden door een email te versturen naar Fiocafe@fioretticollege.nl. Men moet duidelijk in de subjectregel aangeven waar het over gaat. Een planning wordt gemaakt met de gesprekspunten en 1 x in de week komt men bij elkaar in het Fio Café.

Als het Fioretti College naast de diagonale communicatie ook bottum-up communicatie wil stimuleren dan kan ze gebruik maken van dit concept. Op deze manier zal er veel meer interactiever gecommuniceerd worden door medewerkers en de schoolleiding.

## 7.3.Leergroepen

Al het personeel inclusief de directie moet aangesproken op hun gedrag en in het bijzonder over het efficiënt zijn in hun handelingen. Denk aan het niet tijdig terugkoppelen van zaken of het niet op tijd geven van taakinformatie aan collega’s. Dit moet beter worden. Het gedrag van medewerkers is het moeilijkste om te veranderen in een organisatie. Als het Fioretti College hier meer aandacht aan wil geven dan kan ze dit het beste aanpakken door leergroepen te maken. Dit zijn kleine groepjes waarin medewerkers van verschillende kernteams bij elkaar komen om kennis te vergaren. Deze leergroepen komen om de twee weken bij elkaar. Als het Fioretti College wilt dat dit goed wordt uitgevoerd, is het belangrijk om de eerste paar keren een professional in te huren. Er worden dan medewerkers geselecteerd die van de professional ‘’de kunst afkijken’’ en zij zullen dan degene zijn die in de toekomst deze bijeenkomsten gaan begeleiden en leiden. Om participatie aan deze groepen te stimuleren kan het Fioretti College gebruik maken van een bonusregeling. Op deze manier overtuig je het personeel om mee te doen.

In elke bijeenkomst staat een thema centraal. Deze thema’s kunnen ook zelf worden aangedragen door het personeel. Zo kan in week 48 bijvoorbeeld: het geven van terugkoppeling, centraal staan. Door gebruik te maken van creatieve werkvormen wordt het personeel geprikkeld en krijgen ze kennis mee die ze in de praktijk uit kunnen voeren.
Zie bijlage 5 voor een concreet voorbeeld van een werkvorm. Medewerkers leren zichzelf en hun kwaliteiten beter kennen, daarnaast is het ook zo dat zij hun collega’s beter zullen leren kennen. Ze zullen er achter komen waar zij in uitblinken. De procesfunctie van interne communicatie zal er hier voor zorgen dat de onderlinge communicatie verbeterd wordt en dat de dagelijkse communicatieprocessen beter zullen verlopen. Aan het begin van elke bijeenkomst wordt geëvalueerd. Een ander doel dat het Fioretti College met dit concept kan behalen is dat er meer verbondenheid en saamhorigheid zal zijn.

## 7.4.Actief communiceren

Het personeel wil meer met elkaar communiceren. Het feit dat ze dit willen, is mooi. Nu ligt de kans bij het Fioretti College om deze te grijpen en er daadwerkelijk voor te zorgen dat het ook kan gebeuren. Het personeel heeft aangegeven meer met elkaar te willen communiceren over het docentenvak. De school kan hierin haar personeel begeleiden door het organiseren van momenten waarin *Buddys* bij elkaar kunnen komen. Buddys zijn ‘ouwe rotten in het vak’ die veel kennis op hebben gedaan en veel ervaringen achter de rug hebben. Dit zijn de aangewezen personen die ingeschakeld kunnen worden om nieuwe docenten of docenten die nieuwe taken hebben gekregen te begeleiden en ze te helpen met hun vragen. Dit team kan ondersteund worden door de oudere medewerkers op het Fioretti College die ook over veel ervaring beschikken. Deze medewerkers zitten aan de pensioengrensleeftijd en zullen al gauw afscheid nemen van het Fioretti College. Zij hebben enorm veel kennis en ervaring opgedaan waarvan de nieuwe garde nog veel kan leren.

Door het geven van workshops, intervisies of collegiale consultaties kan er gedeeld en geleerd worden.

Met dit concept kan het Fioretti College de taak en motiverende informatie onderling bevorderen. Wanneer het personeel meer informatie krijgt over hoe zij hun taken het beste kunnen uitvoeren, zullen zij gemotiveerd worden om aan de slag te gaan. Omdat dit vooral ook gebeurt op een creatieve manier zal het personeel geprikkeld worden van elkaar te leren, naar elkaar te luisteren en het doen.

## 7.5.Hoe creëer je meer verbondenheid en meer wij-gevoel op het Fioretti College?

Ten eerste door te luisteren naar het personeel. Zo hebben zij aangegeven dat de pauzes te kort zijn. Probeer na te gaan of hier iets aangedaan kan worden. Het is te begrijpen dat het moeilijk is om deze wat langer te maken. Maar men kan het altijd proberen. Zo kan men denken aan een proefperiode van 2 maanden waarin de pauze verlengd wordt met 10 a 15 minuten. Het personeel geeft aan dat zij langer wil pauzeren en wanneer de pauze verlengt wordt, er meer mensen naar de personeelsruimte zullen gaan. Beproef deze constatering en zorg er wel voor dat de kernteamruimtes niet meer voor zien zijn van alle luxe. Haal enkele luxe voorzieningen weg zoals de bank en plaats deze bijvoorbeeld in de grote personeelsruimte. Op deze manier stimuleer je de medewerkers om wel naar de personeelskamer te komen om hun eten op te eten. Het is een proefperiode van 2 maanden. Hierna kan de schoolleiding evalueren wat voor een effect het heeft gehad en wat de vervolg stappen zijn.

Nooit geschoten is altijd mis. Bij de evaluatie moet niet alleen gekeken worden naar hoeveel mensen er naar de kamer komen. Nee er moet ook gevraagd worden of men zich meer verbonden voelt om de pauze op deze manier met elkaar door te brengen. Is het wij-gevoel wat sterker geworden of juist niet? Aan de hand van de resultaten zal de schoolleiding meer inzicht creëren over dit onderwerp.

Let op! Als de schoolleiding wil, dat bovenstaande goed verloopt, is het wel van essentieel belang dat zij van te voren met de medewerkers in gesprek gaan. Dit gespreksonderwerp kan besproken worden in het Fio Café. In dit gesprek geeft de schoolleiding aan wat zij van plan zijn en worden de meningen gepeild. Op deze manier kan de schoolleiding beter invulling geven aan hoe dit het beste kan worden aangepakt. Door dit met het personeel te bespreken wordt de verbinding van schoolleiding en personeel beter.

## 7.6.Personeel voelt zich niet gewaardeerd.

Sommige medewerkers voelen zich niet gewaardeerd op het werk. De directie zien ze nooit een kijkje nemen in de klassen en schouderklopjes worden ook niet uitgedeeld. Het is erg belangrijk om hier wat aan te doen. Immers als het personeel zich niet gewaardeerd voelt, dan zal de betrokkenheid lager worden waardoor uiteindelijk de productiviteit ook kan afnemen. De mate van waardering bepaalt ook de werksfeer. En die moet altijd positief zijn, mensen moeten met plezier naar hun werk blijven komen.

De schoolleiding en vooral *de kernteamleiders* moeten meer tijd vrijmaken in hun drukke agenda’s voor persoonlijke aandacht voor het personeel. Als het Fioretti College een betere complimentencultuur wilt dan kan ze de kernteamleiders hier als eerste attent op maken. De aanpak: ‘Managing by walking around’ kunnen zij uitvoeren. Loop eens een klas binnen, volg een les mee en geef je kritiek of complimenten. Hier vraagt het personeel immers om. Het maakt ze ook alerter en het zal ervoor zorgen dat zij het gevoel krijgen dat ze meetellen in deze grote organisatie.

## 7.7.Communicatiebeleid

Als het Fioretti College zich bewuster wil bezig houden met de interne communicatie dan dient ze ervoor te zorgen dat de huidige interne communicatie-elementen binnen de school sterk en helder zijn. Om als school een goed overzicht te houden op de interne communicatie is het van belang dat er een concreet communicatiebeleidsplan geschreven wordt. Dit plan kan je als schoolleiding openbaar maken aan al het personeel, door het te plaatsen op het intranet. De inhoud van het plan bestaat uit de visie van de school op interne communicatie, de interne communicatiedoelstellingen enz. Wanneer de schoolleiding van het Fioretti College ervoor kan zorgen dat de interne communicatie een gespreksonderwerp wordt in vergaderingen, zal zij deze beter kunnen evalueren.

## 7.8.Duidelijkheid

De afdeling ICT binnen het Fioretti College kan voor al het personeel een duidelijk overzicht maken waarin wordt beschreven wat de taken zijn van alle mensen die werkzaam zijn op de school. Dit overzicht zal er als volgt uit komen te zien. Er komt een foto van de medewerker met daarbij vermeldt; zijn/haar werktaken en verantwoordelijkheden, contact en persoonlijke informatie.

Het Fioretti College kan hiermee ervoor zorgen dat het personeel gelijk weet bij wie ze moet zijn voor welke informatie. Dit overzicht kan op het intranet te vinden zijn onder de noemer ‘Smoelenboek’. In het Smoelenboek kunnen personeelsleden elkaar opzoeken via een zoekfunctie. Op deze manier geeft het Fioretti College gehoor aan de behoefte van het personeel.

## 7.9.Meer personeelsactiviteiten

De schoolleiding kan een comité aanstellen van personeelsleden die bij elkaar zullen komen om geregeld activiteiten te organiseren. In dit comité is het belangrijk dat het een representatie van de medewerkers van de organisatie is.

Zij zullen activiteiten organiseren waarbij het personeel centraal staat. Dit kunnen workshops zijn waarbij kennis vergaard wordt. Maar het kunnen ook leuke uitjes zijn die in het teken staan van het bevorderen van de saamhorigheid en de verbondenheid. Omdat de school erg groot is, is de vraag hoe je dit het beste kunt indelen. Wanneer je personeel gaat indelen zou het verstandig zijn om het niet per kernteam te doen. Gooi alle namen van werknemers door elkaar zodat ze ook met andere personeelsleden in aanraking komen. Op deze manier versterk je de sociale communicatie .

## 7.10.Communicatiemiddelen

De communicatiemedewerker maakt samen met de sectordirecteur een nieuwsbrief die periodiek en op tijd verschijnt voor het personeel. Wanneer het Fioretti College ervoor kiest om de nieuwsbrief met een frequentie van 2 x per maand uit te geven zal de nieuwsbrief actueel zijn. Vervolgens kan de schoolleiding ervoor zorgen dat er minder beleidsinhoudelijke e-mails verstuurd worden. De inhoud van deze e-mails zullen dan via de nieuwsbrief bekend gemaakt worden. Op deze manier zullen medewerkers vaker de nieuwsbrief goed doorlezen. Omdat het personeel aangegeven heeft dat ze de Intern missen, is het een idee om via een korte digitale enquête te onderzoeken wat voor segmenten uit de Intern het meest gemist worden en welke ze terug zouden willen zien.

Het Fioretti College zou de nieuwsbrief completer kunnen maken wanneer zij de nieuwsbrief wat persoonlijker maken, dus meer informatie over collega’s.

Als het Fioretti College wil zorgen voor een goede binding tussen de directieleden en de medewerkers kan ervoor gekozen worden om in elk nieuwsbrief een artikel of column toe te voegen dat geschreven wordt door één van de directieleden. Op deze manier zal er meer parallelle communicatie kunnen plaatsvinden.

Door het uitgeven van een complete en actuele nieuwsbrief fungeert de interne communicatie als bindfunctie. Door het lezen van berichten van de organisatie zullen medewerkers zich wellicht meer verbonden voelen met de organisatie.

## 7.11.Regels met betrekking tot het emailverkeer.

Om onnodig emailverkeer tegen te gaan kan het Fioretti College een gedragscode opstellen voor het communiceren via de email. Deze gedragscode is vertaald naar richtlijnen waaraan het personeel zich moet houden.

De kernteamleiders zorgen ervoor dat binnen elk team deze gedragscode zoveel mogelijk wordt gehandhaafd. Op den duur zal het ervoor zorgen dat men minder berichten binnen zal krijgen. Op deze manier zal men meer ‘controle’ hebben over de inkomende mails, die minder lang en beter gestructureerd zullen zijn.

Deze handleiding en informatie over hoe je beter kunt communiceren over de email kan de schoolleiding plaatsen op het intranet. Zie bijlage 4 voor een concreet voorbeeld.

## 7.12.Inspraak

Medewerkers hebben aangegeven meer inspraak te willen in beslissingen die gaan over hun vakgebied. Vooral het personeel van de ondersteunende diensten heeft aangegeven dat zij zich regelmatig buitengesloten voelt.

Wanneer de schoolleiding van plan is om onderwerpen te bespreken die bijvoorbeeld gaan over de receptie, kan zij ervoor zorgen dat er een aantal receptionisten aanwezig zijn die hun input en mening kunnen geven. Dit geldt eigenlijk voor elke tak op het Fioretti College.

Wanneer het Fioretti College wil voorkomen dat zich medewerkers buitengesloten voelen dient ze er voor te zorgen dat de juiste medewerkers betrokken worden bij het bespreken van gespreksonderwerpen. Wanneer er beslissingen gemaakt worden moeten zij als eerste hierover geïnformeerd worden. Deze informatie kan namelijk invloed hebben op de taakinformatie van het personeel.

## 7.13.ICT & ouder personeel

De kernteamleiders moeten in hun teams navraag doen of er mensen zijn die moeite hebben met het omgaan van de ICT voorzieningen. Wanneer dit het geval is, kunnen deze mensen zich opgeven voor een cursus ICT die binnen de school of op het ROC de Leijgraaf plaats zal vinden. Op deze manier zullen ook de oudere personeelsleden volledig mee kunnen draaien in de school.

## 7.14.Kernteamleiders

Het Fioretti College wil ervoor zorgen dat de interne communicatie soepel verloopt. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de kernteamleiders. Het middenmanagement moet kundig zijn in het leidinggeven van kernteams. Op dit moment is het zo dat het Fioretti College kan kiezen om het middenmanagement kennis mee te geven over hoe zij deze taak het beste kunnen uitvoeren. Het bevorderen van de deskundigheid staat centraal.
Zo wordt er voor deze groep de DBG opgericht. DBG staat voor Deskundigheid Bevordering Groep. Naast de leergroepen waarin kernteamleiders ook aan deel kunnen nemen is dit een speciale leergroep waarin de functies van de kernteamleiders centraal staan. Per bijeenkomst wordt er een thema vastgesteld, bijv. Op welke manier leid ik mijn team?. Het geeft hen inzichten in hun kwaliteiten en valkuilen, en leert hen hoe zij hun valkuilen kunnen omzetten in kwaliteiten. Omdat zij zo een belangrijke rol vervullen voor de interne communicatie zal het voor het Fioretti College van belang zijn dat de kernteamleiders hierin begeleid worden.

7.15.Beleidskader
De rode lijn in het advies draait vooral om het creëren van ontmoetingen, zorgen dat het personeel interactief met elkaar kan communiceren. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat het Fioretti College een visie aanneemt t.a.v. de interne communicatie. Een interactie-visie zal het beste overeen komen met wat het Fioretti College wilt. Ze wil namelijk dat het personeel interactiever met elkaar communiceert. Deze interactie-visie ziet interne communicatie als het voortdurend uitwisselen van boodschappen met elkaar. In deze interactie-visie zijn de directie, kernteamleiders en de medewerkers zenders van boodschappen. Als het Fioretti College wilt dat er meer bottum-up communicatie plaatsvindt dan zal ze dit het beste kunnen bereiken door deze visie te hanteren in haar communicatiebeleidsplan.

Bij de interactie-visie hoort een communicatiestrategie. Het communicatiekruispunt van Van Ruler wordt gebruikt om een strategie te kiezen. Wanneer ik kijk naar de interactie-visie komt de communicatiestrategie *Dialogiseren* het beste overeen met wat het Fioretti College wilt. Met deze strategie kan het Fioretti College de eenzijdige communicatie die op dit moment plaatsvindt omkeren naar tweezijdige communicatie.

Tenslotte is het van belang om de deskundigheid te bevorderen onder de medewerkers. Door het personeel bij te scholen en ze bewust te laten worden van hun gedrag kan interne communicatie ervoor zorgen dat er beter gecommuniceerd wordt met elkaar. Het zal zorgen voor een prettige werksfeer waar je kunt vertrouwen op je collega’s. Interne communicatie heeft een grote rol om een organisatie optimaal te kunnen laten functioneren.

# Hoofdstuk 8 Bronnenlijst

## 8.1.Boeken

Koeleman, H. (2003). Interne communicatie als managementinstrument. (4e ed.). Alphen aan de

Rijn/Diegem: Kluwer

Koeleman, H. (2006). Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken.

(2e ed.). Alphen aan de Rijn: Kluwer

Marcus, J., & Van Dam, N. (2005). Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management

(5e ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv

Michels, W.J. (2001). Communicatie Handboek. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv

Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne communicatie. (5e ed.). Assen: Van Gorcum

Reijnders, E. (2006). Interne communicatie voor professionals. Assen: Van Gorcum

Ruler, B. van (2003). Strategisch management van communicatie: Introductie van het

Communicatiekruispunt (3e ed.) Deventer: Samsom

Vos, M., & Schoemaker, H. (2005). Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en

marketingcommunicatie. (6e ed.). Utrecht: LEMMA BV

## 8.2.Interne documenten

Personeel gids 2010-2011 & 2011-2012

Schoolplan 2007-2011

Schoolplan 2011-2015: Samen- werken aan de TOEKOMST. Werkprogramma schooljaren 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015. Conceptversies.

## 8.3.Artikelen

Reijnders. E. Artikel: De illusie van de cascade

Bosch, M. van den & Zweekhorst, P. (2009). Funderingsschema: het funderen van communicatieadvies in organisaties.

Van Rijn, T. (15.05.2009) Minder e-mail, minder stress op

## 8.4.Internet

[www.fioretticollege.nl](http://www.fioretticollege.nl)

www.giraffeview.com.

<http://www.pm.nl>

[www.werkvormen.info](http://www.werkvormen.info)

1. Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum [↑](#footnote-ref-1)
2. Koeleman, H. (2003). Interne communicatie als management-instrument. Kluwer [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html [↑](#footnote-ref-3)
4. *Marcus en van Dam, Een praktijkgerichte benadering van organisatie en Management* [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://educatie-en-school.infonu.nl/diversen/28379-typologie-van-handy-mintzberg-greiner.html> [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html> [↑](#footnote-ref-6)
7. <http://123management.nl/0/030_cultuur/images/010_leiderschap_leiderschapsstijlen4a_hersey.jpg> [↑](#footnote-ref-7)
8. :<http://www.schoolvo.nl/?p_schoolcode=41211-04SU-002> [↑](#footnote-ref-8)
9. Strategisch Management van Communicatie(2003) Betteke van Ruler, Kluwer.p.14 [↑](#footnote-ref-9)
10. Strategisch Management van Communicatie(2003) Betteke van Ruler, Kluwer.p.14 [↑](#footnote-ref-10)
11. Reijnders.E. Artikel: De illusie van de cascade p.2 [↑](#footnote-ref-11)
12. De illusie van de cascade [↑](#footnote-ref-12)
13. Betteke van Ruler,Strategisch Management van Communicatie, Betteke van Ruler, Kluwer p.75-82 [↑](#footnote-ref-13)
14. Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum, p. 185 – 186 [↑](#footnote-ref-14)
15. Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum, [↑](#footnote-ref-15)
16. Van Ruler, B. (2005) Vijf benaderingen van communicatiemanagement. [↑](#footnote-ref-16)
17. Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum p.231 - 235 [↑](#footnote-ref-17)
18. Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum p. 124 - 125 [↑](#footnote-ref-18)
19. Koeleman, H. (2003). Interne communicatie als management-instrument. Kluwer p. 18 [↑](#footnote-ref-19)
20. Koeleman, H., Interne communicatie als managementinstrument, 2003. p.26-28 [↑](#footnote-ref-20)
21. Koeleman, H. (2003). Interne communicatie als management-instrument. Kluwer [↑](#footnote-ref-21)
22. Koeleman, H., *Interne communicatie als managementinstrument,* 2003. p- 32-42 [↑](#footnote-ref-22)
23. Koeleman, H., *Interne communicatie als managementinstrument,* 2003. p- 32-42 [↑](#footnote-ref-23)
24. Koeleman, H., *Interne communicatie als managementinstrument,* 2003. p- 32-42 [↑](#footnote-ref-24)