

Interne communicatie: een kritische succesfactor!



**Advies voor de interne communicatie voor het Christiaan Huygens College,
locatie Rachmaninowlaan**

Titel	Interne communicatie: een kritische succesfactor!
Ondertitel	Advies voor de interne communicatie voor het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan
Auteur	Daniëlle Veraart
Opleiding	Fontys Hogeschool Communicatie
Begeleider	Pia Leenen
Opdrachtgever	Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan
Plaats	Eindhoven
Datum	7 juni 2011

Voorwoord

Mijn voorkeur voor het afstuderen ging uit naar een interne communicatie opdracht. Het liefst bij een non-profit organisatie, omdat daar mijn passie ligt. Het bleek niet zo makkelijk te zijn als ik had gedacht. Na 37 brieven en telefoontjes, veel afwijzingen en 3 sollicitatiegesprekken had ik dan eindelijk de geschikte organisatie én opdracht gevonden. Wat was ik blij, er viel een grote last van mijn schouders. Ook al moest het afstuderen zelf nog beginnen.

Erik Jan Bakker van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan heeft mij de kans gegeven om af te studeren binnen de school. Ik heb de behoeften en wensen van de medewerkers over de interne communicatie onderzocht. Het is een leuke ervaring geweest maar ook een uitdaging. De vijf maanden zijn omgevlogen en ik kijk terug op een leerzame periode. Het was niet makkelijk, maar ik heb doorgezet en de afstudeeropdracht tot een goed einde gebracht.

Deze scriptie is het einde van mijn afstuderen en daarmee het einde van de opleiding. Ik ben vier jaar met veel plezier naar Fontys Hogeschool Communicatie gegaan. Het was leerzaam, leuk en gezellig. Natuurlijk waren er ook de minder leuke periodes, maar ik kijk er erg positief op terug.

Ik had niet zo'n goed resultaat kunnen behalen met mijn scriptie zonder de hulp van mijn afstudeerbegeleidster van Fontys Hogeschool Communicatie, Pia Leenen. Dank voor de inzet, hulp, nieuwe inzichten en uitstekende begeleiding.

Natuurlijk mag ik de locatiedirecteur van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan niet vergeten; Erik Jan Bakker. Ik wil hem bedanken voor de kans die hij mij gegeven heeft om af te studeren binnen zijn school. Ook wil ik alle medewerkers van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan bedanken. Voor de gesprekken die we hebben gevoerd, het invullen van de enquête en natuurlijk de gezelligheid.

Tot slot mogen mijn ouders en mijn vriend niet ontbreken in dit dankwoord: enorm bedankt voor jullie steun, kritische blik en vertrouwen. Voor het luisterend oor, het doorlezen van documenten en voor het geduld. Zoals we altijd gezegd hebben:

‘Alles komt goed’

Daniëlle Veraart

Eindhoven, 7 juni 2011

Samenvatting

Het Christiaan Huygens College bestaat uit drie verschillende locaties in Eindhoven. Ik ben afgestudeerd aan de locatie Rachmaninowlaan.

Per 1 januari 2011 heeft de school een nieuwe locatiedirecteur gekregen. Erik Jan kwam fris en nieuw de school binnen en signaleerde voornamelijk externe communicatie en weinig interne communicatie. Daarnaast ving hij van medewerkers geluiden op dat de interne communicatie beter en overtuigender kon. Dit was een mooi moment van timing om dit door mij te laten onderzoeken.

Erik Jan wilde graag weten wat de behoeftes en wensen waren van de medewerkers op het gebied van interne communicatie. Hoe denken zij over de interne communicatie? Welke knelpunten zijn er? Hebben zij suggesties of tips?

Aan mij de vraag om bovenstaande te onderzoeken. Dit heb ik gedaan aan de hand van de volgende centrale vraag: 'Voldoet de interne communicatie aan de behoeften en wensen van de medewerkers van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan en hoe kunnen eventuele knelpunten worden aangepakt?'.

Gekeken naar de centrale vraag heb ik de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet de huidige interne communicatie van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan eruit?
 - A) Hoe zien de organisatie-elementen eruit aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst?
 - B) Hoe zien de communicatie-elementen eruit aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst?
2. Hoe beoordelen de medewerkers van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan de interne communicatie?
 - A) Hoe ervaren de medewerkers het communicatieklimaat?
 - B) Hoe beoordelen de medewerkers de informatievoorziening?
 - C) Zijn de medewerkers tevreden over de communicatiestructuur?
 - D) Hebben medewerkers behoefte aan kennisuitwisseling en biedt het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan hier de (juiste) middelen voor?
 - E) Wat is het beeld dat de medewerkers op dit moment hebben van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan?
3. Hoe kan verbetering worden aangebracht in de interne communicatie van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan?

Om grip te krijgen op het probleem, was vooronderzoek nodig. Dit heb ik gedaan door field- en deskresearch. Al tijdens het vooronderzoek werd mij duidelijk dat de interne communicatie niet altijd optimaal was. Op basis van de uitkomsten van het vooronderzoek, ben ik verder gegaan met het hoofdonderzoek. Dit bestond uit een enquête en diverse interviews.

Uit het onderzoek kwamen een aantal conclusies naar voren, ik zet de belangrijkste op een rij:

- Geen expliciete visie op communicatie en ontbreken communicatiestrategie
- Grimmig communicatieklimaat en ontevredenheid over besluitvorming
- Geen balans tussen top-down en bottom-up communicatie
- Interne communicatiemiddelen focussen zich voornamelijk op informeren
- Informele circuit speelt grote rol
- Communicatiemedewerker ontbreekt

Aan de hand van deze conclusies heb ik een aantal aanbevelingen gedaan voor de interne communicatie. Enkele van deze aanbevelingen staan hieronder weergegeven.

De basis

Een succesvolle organisatie is sterk in communicatie, is in staat te luisteren naar haar medewerkers en een open dialoog te voeren. Het formuleren van een intern communicatiebeleidsplan draagt bij aan meer structuur in de organisatie, een vaste basis. Deze basis kan gelegd worden door een visie op communicatie te ontwikkelen die ook de keuze van een communicatiestrategie onderbouwd. Er moet meer interactie plaatsvinden tussen de schoolleiding en de medewerkers. Het is belangrijk dat er naar elkaars mening wordt geluisterd, er informatie wordt uitgewisseld en dat men een poging doet om tot afstemming te komen. Het RAC kan met deze visie meer balans brengen in de top-down en bottom-up communicatiestromen.

Creëer waardering en medewerkers betrekken bij besluitvormingsproces

Om meer waardering te creëren en transparanter te zijn, moeten de medewerkers betrokken worden bij het besluitvormingsproces. Dit kan bijdragen aan een positiever communicatieklimaat. Open, eerlijke en direct communiceren, dat is wat het RAC moet doen. Een manier om dit te bereiken, is door het front back-beleidsproces toe te passen. Met deze tool wordt er een team gevormd met leden uit de schoolleiding en docenten en OOP-ers. Zij doen onderzoek naar het 'probleem' of besluit wat moet worden genomen. Zij monitoren, bedenken oplossingen en alternatieven en zoeken aan de hand van bepaalde criteria naar de beste oplossing. Vervolgens wordt er door de schoolleiding een voorstel gedaan voor de oplossing van het 'probleem' of het besluit. Het belangrijkste wat met dit proces gerealiseerd kan worden, is dat medewerkers betrokken worden bij het proces van besluitvorming. Zij kunnen hun standpunten kwijt en er wordt serieus naar hen geluisterd. Dit is belangrijk om daadwerkelijk draagvlak te creëren. Op deze manier gaan mensen met een goed gevoel naar hun werk, stralen zij dit uit en zijn zij bereid om zich 100% in te zetten voor de school.

Communicatiemiddelen

Communicatiemiddelen zijn bij het RAC voldoende aanwezig, maar momenteel focussen deze zich vooral op informeren. Met middelen die gericht zijn op informeren, wordt niet het doel bereikt waar het RAC naar streeft: interactie en openheid. De 'digitale snelweg' kan ervoor zorgen dat interactie wel mogelijk wordt. Dit kan worden gedaan door een online forum en interne microblog te gebruiken. Ook een blog die door de schoolleiding wordt geschreven, kan hier aan bijdragen. Zij zullen dan schrijven waar zij mee bezig zijn. Medewerkers krijgen de gelegenheid om hier op te reageren en de schoolleiding geeft hier vervolgens weer een reactie op.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Bedrijfsomschrijving	9
1.2 Aanleiding van de opdracht	9
1.3 Probleembeschrijving	9
1.4 Leeswijzer	10
2. Onderzoeksaanpak	12
2.1 Doel	12
2.2 Centrale vraag	12
2.3 Deelvragen	12
2.4 Vooronderzoek	12
2.4.1 Deskresearch	12
2.4.2 Fieldresearch	13
2.5 Hoofdonderzoek	13
3. Organisatieanalyse	16
3.1 Visie	16
3.2 Structuur	16
3.3 Leiderschap	17
3.4 Cultuur	17
3.5 Strategie	18
3.6 Conclusie	18
4. Analyse Interne Communicatie	20
4.1 Definitie interne communicatie	20
4.2 Functie van interne communicatie	20
4.3 Visie op interne communicatie	21
4.3.1 Visie op interne communicatie volgens Van Ruler	21
4.3.2 Visie op communicatie Christiaan Huygens College	21
4.4 Communicatiestructuur	22
4.4.1 Communicatiestromen	22
4.4.2 Soorten informatie	23
4.4.3 Communicatiemiddelen	23
4.5 Organisatie van communicatie	25
4.6 Communicatieklimaat	25
4.7 Communicatiestrategie	25
4.8 Conclusie	26
5. Algemene resultaten	28
5.1 Interne communicatie beoordeeld door de medewerkers	28
5.1.1 Communicatieklimaat	28
5.1.2 Informatievoorziening	28
5.1.3 Communicatiestructuur	29
5.1.4 Kennisuitwisseling	30
5.1.5 Intern beeld	30
5.2 Verbetering van de interne communicatie	31
5.3 Interne communicatiemiddelen	31
5.3.1 Intranet	31
5.3.2 Huygensbulletin	31
5.3.3 E-mail	32
5.3.4 Werkoverleg	32
5.3.5 Prikbord personeelskamer	32

6. Conclusies	34
6.1 Geen expliciete visie op communicatie en ontbreken communicatiestrategie	34
6.2 Grimmig communicatieklimaat en ontevredenheid over besluitvorming	34
6.3 Geen balans tussen top-down en bottom-up communicatie	34
6.4 Interne communicatiemiddelen focussen zich voornamelijk op informeren	34
6.5 Informele circuit speelt grote rol	34
6.6 Communicatiemedewerker ontbreekt	35
7. Advies	37
7.1 De conclusies op een rijtje	37
7.2 De basis	37
7.2.1 De visie op interne communicatie	37
7.2.1 Een visie veranderen	38
7.3 De keuze voor een interne communicatiestrategie	38
7.4 Communicatieklimaat en besluitvorming	39
7.4.1 Waardering creëren en besluitvormingsproces	40
7.5 Communicatiemiddelen	40
7.6 Communicatie in de organisatie	41
7.7 De prioriteit	41

Bijlagen

Bronnenlijst

Enquête

Vragenlijst interviews

1. Inleiding

1.1 Bedrijfsomschrijving

Het Christiaan Huygens College bestaat uit drie scholen in Eindhoven, de locatie Rachmaninowlaan is daar een van. Elk van deze scholen heeft een eigen aanbod en een eigen cultuur. De locatie Rachmaninowlaan biedt het volgende onderwijs aan: havo, atheneum en gymnasium. De visie en missie van de school luidt als volgt:

De missie*

“Wij verzorgen goed onderwijs aan alle diplomeerbare leerlingen van vmbo tot en met gymnasium in een omgeving passend bij de protestants-christelijke traditie. Wij zijn een werkgever die de ontwikkeling van de medewerkers stimuleert”.

De visie*

“Vanuit onze protestantse achtergrond willen we een school zijn voor iedereen die de Christelijke waarden respecteert. Dat is dus dat we respect hebben voor elkaar, maar elkaar ook aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. Wij streven naar open en eerlijke communicatie”.

“Goed onderwijs is alles waarmee onze leerlingen in aanraking komen tijdens hun schooltijd; dus ook sport, cultuur, internationale uitwisseling, toneel, deelname aan nationale wedstrijden op velerlei gebied en andere zaken die bijdragen aan de vorming tot jong volwassenen”.¹

1.2 Aanleiding van de opdracht

Op 1 januari 2011 is er een nieuwe locatiedirecteur aangesteld: Erik Jan Bakker. Hij kwam fris en nieuw de school binnen en signaleerde voornamelijk externe communicatie en weinig interne communicatie. Om die reden heeft hij het Huygensbulletin in het leven geroepen: een wekelijks bulletin met schoolgerelateerde nieuwtjes. Ook ving hij van de medewerkers geluiden op dat de interne communicatie beter en overtuigender zou kunnen. Een mooi moment van timing om dit door mij te laten onderzoeken en een nulmeting te houden.

Erik Jan wilde graag weten wat de behoeftes en wensen zijn van de medewerkers op het gebied van interne communicatie. Hoe denken zij over de interne communicatie? Welke knelpunten ervaren zij?

Interne communicatie is belangrijk omdat medewerkers in een school de belangrijkste ambassadeurs zijn. In een tijd waarin betrokkenheid steeds belangrijker wordt en er veel veranderingen plaatsvinden, is interne communicatie een kritische succesfactor in een organisatie. Interne communicatie is belangrijk bij de samenwerking tussen medewerkers in een organisatie.

1.3 Opdrachtomschrijving

Op het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan bestaat onduidelijkheid over de interne communicatie. De communicatie is momenteel een ad hoc activiteit. Er is geen duidelijke communicatiestrategie geformuleerd en een communicatiebeleidskader ontbreekt. De locatiedirecteur is verantwoordelijk voor de communicatie, deze wordt daarbij ondersteund door twee concertoren die de in- en externe communicatiemiddelen verzorgen.

Het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan wil graag weten wat de medewerkers van de interne communicatie vinden en of zij suggesties of tips hebben.

* De drie locaties van het Christiaan Huygens College delen deze gemeenschappelijke visie en missie.

¹ www.huygenscollege.nl/OverhetChristiaanHuygensCollege, geraadpleegd: 23 – 02 - 2011

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek richt zich op de interne aspecten van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan. Ik heb de leerlingen van de school niet bij het onderzoek betrokken, ik heb mij uitsluitend gericht op de medewerkers. Dit heb ik gedaan omdat medewerkers een beter beeld hebben van de interne communicatie, zij hebben zicht in onder andere de communicatiestromen, het communicatieklimaat en de communicatiemiddelen.

Door middel van aanhalingstekens worden citaten uit de literatuur, of van medewerkers aangeduid. De scriptie is gebaseerd op onderzoek aan de hand van een centrale vraag en deelvragen. Door middel van literatuur, field- en deskresearch, interviews en een enquête worden deze vragen beantwoord.

Vanaf deze pagina wordt het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan aangeduid als RAC.

2. Onderzoeksaanpak

2.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is een aanbeveling voor de interne communicatie. Uit de resultaten van het onderzoek moet blijken of de medewerkers tevreden zijn met de huidige interne communicatie en wat hun behoeftes en wensen zijn. De onderzoeksresultaten vormen het fundament voor een advies over de interne communicatie.

2.2 Centrale vraag

De centrale vraag die ik heb opgesteld:

“Voldoet de interne communicatie aan de behoeftes en wensen van de medewerkers van het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan en hoe kunnen eventuele knelpunten worden aangepakt”?

2.3 Deelvragen

Aan de hand van de centrale vraag heb ik de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet de huidige interne communicatie van het RAC eruit?
 - A) Hoe zien de organisatie-elementen eruit aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2006)?
 - B) Hoe zien de communicatie-elementen eruit aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2006)?
2. Hoe beoordelen de medewerkers van het RAC de interne communicatie?
 - A) Hoe ervaren de medewerkers het communicatieklimaat?
 - B) Hoe beoordelen de medewerkers de informatievoorziening?
 - C) Zijn de medewerkers tevreden over de communicatiestructuur?
 - D) Hebben medewerkers behoefte aan kennisuitwisseling en biedt het RAC hier de (juiste) middelen voor?
 - E) Wat is het beeld dat de medewerkers op dit moment hebben van het RAC?
3. Hoe kan verbetering worden aangebracht in de interne communicatie van het RAC?

2.4 Vooronderzoek

Het RAC is met 100 medewerkers een relatief kleine organisatie. Omdat onduidelijk was hoe de medewerkers over de interne communicatie dachten, heb ik hier vooronderzoek naar gedaan. Dit zodat ik alles goed voor ogen had. Dit heb ik gedaan door field- en deskresearch.

2.4.1 Deskresearch

Literatuuronderzoek

De organisatie- en communicatie elementen heb ik geanalyseerd aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2006). Om dit schema te ondersteunen heb ik diverse andere literatuur toegepast zoals de theorie van Reijnders (2006), Van Ruler (2003) en Koeleman (2008).

Interne documenten

De volgende beschikbare documenten heb ik gelezen: het beleidsplan 2009 – 2014, het PKO Rapportage 2006, het JO Rapport 2005, het RSV rapport 2001, het jaarverslag 2009 – 2010, het zorgplan 2009-2010, de profielschets RAC, de schoolgids 2010-2011 en de versies van het Huygensbulletin. Ook heb ik de mededelingen op het prikbord in de docentenkamer in de gaten gehouden.

Externe documenten

Ik heb een aantal externe documenten gelezen: de brugklasfolder 2011-2012, de schoolgids 2010-2011, de CHeCK 2010-2011 en de vensters van verantwoording 2010-2011.

Internet

Ik heb de website www.huygenscollege.nl geraadpleegd.

2.4.2 Fieldresearch

Ongestructureerde observatie

Ik heb drie dagen in de week op het RAC aan het onderzoek gewerkt. Daarnaast heb ik een aantal keren deelgenomen aan het overleg van de personeelsraad. De indrukken die ik heb opgedaan dragen bij aan de beeldvorming van de organisatiecultuur.

Oriënterende interviews

Ik heb 15 interviews gehouden met verschillende medewerkers, zowel leidinggevendenden als niet leidinggevendenden. Ik heb hen vragen gesteld zoals: “Wat vindt u van de interne communicatie op het RAC”? en “heeft u het idee dat er knelpunten zijn binnen de communicatie”?

Resultaten vooronderzoek en ongestructureerde observaties

Door het vooronderzoek en de observaties heb ik een globaal beeld kunnen schetsen. Het was duidelijk voelbaar dat er een scheidingslijn was tussen de leidinggevendenden en de niet leidinggevendenden. Vooral de leidinggevendenden waren tijdens de gesprekken positiever dan de niet leidinggevendenden. Zij gaven aan te denken dat het merendeel van de medewerkers tevreden zou zijn over de communicatie op het RAC. Uit gesprekken met de medewerkers kwam naar voren dat zij niet worden gehoord en er niet naar hun mening wordt gevraagd.

Door het vooronderzoek en de observaties heb ik input gekregen voor mijn hoofdonderzoek. Dit heeft bijgedragen aan onderstaande keuzes en de aanpak van mijn hoofdonderzoek.

2.5 Hoofdonderzoek

Voor het hoofdonderzoek heb ik gekozen voor zowel kwantitatief onderzoek (enquête) als kwalitatief onderzoek (interviews).

Ik heb de volgende volgorde gehanteerd: de enquêtes uitgezet in de periode van 31 maart t/m 19 april, ondertussen een viertal personen van de schoolleiding geïnterviewd en tot slot heb ik 8 verdiepende interviews gehouden onder de medewerkers. Dit na het analyseren van de enquête.

Kwantitatief

De enquête is online uitgezet en stond in bovenstaande periode online. Deze enquête was zowel vanuit school als vanuit huis in te vullen. Ik heb in de enquête gebruik gemaakt van controlevragen. Dat wil zeggen dat bepaalde onderwerpen in verschillende vragen uiteen zijn gezet. Op deze manier kon ik een grotere betrouwbaarheid creëren. Doordat er in de enquête open vragen en tekstboxen stonden, zijn de resultaten kwantificeerbaar.

Kwalitatief

In bovengenoemde periode heb vier personen van het de schoolleiding gesproken. Ik heb vragen gesteld zoals ‘wat verstaat u onder interne communicatie’, ‘welke rol zou communicatie moeten spelen binnen het RAC’ en ‘welke effecten/doelen wilt u met communicatie bereiken?’. Op deze

manier kwam ik erachter hoe het de schoolleiding dacht over interne communicatie en hoe zij het graag zouden willen zien. Dit kon ik vervolgens weer vergelijken met hoe de medewerkers het graag zouden zien.

Kwalitatief

Ik heb na de uitkomsten van de enquêtes 10 verdiepende interviews gehouden. De opmerkelijkheden en knelpunten uit de resultaten van de enquête waren input voor de vragen voor de verdiepende interviews. De functies van de geïnterviewde medewerkers waren uitlopend, van docent tot OOP-er (onderwijsondersteunend personeel) en kort en lang in dienst. Ik heb dit gedaan omdat ik de enquêteresultaten heb opgesplitst in (con)rector, docent OOP-er. Dit om inzicht te krijgen in de verschillende antwoorden en om verbanden te leggen. Ik heb gekozen voor deze kwalitatieve manier omdat dit een goede methode is om de beleving van betrokkenen te achterhalen, je komt achter het 'hoe' en 'waarom'.

Responsanalyse

Aantal medewerkers:	100
Betrouwbaarheid van het onderzoek:	95%
Nauwkeurigheidsmarge van het onderzoek:	5%
Gewenste respons:	56
Verkregen respons:	72

Alle medewerkers hebben bijna drie weken de tijd gehad om de enquête in te vullen. De personen die na een week tot anderhalve week de enquête nog niet hadden ingevuld, hebben een reminder gekregen. Uiteindelijk hebben 72 medewerkers de enquête ingevuld. Doordat er 100 medewerkers zijn, maakt dit een respons van 72% en een non-respons van 28%.

Validiteit en betrouwbaarheid

Om de resultaten zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken, heb ik gebruik gemaakt van zowel een enquête als verdiepende interviews. De enquête heeft mij de statistiek opgeleverd (de betrouwbaarheid) en de verdiepende interviews hebben er voor gezorgd dat ik er achter kon komen wat er werkelijk speelt (de validiteit).

3. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de deelvraag 'Hoe zien de organisatie-elementen eruit aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2006)?' beantwoord. Dit heb ik gedaan aan de hand van observaties en field- en deskresearch.

De volgende aspecten komen in dit hoofdstuk aan bod: visie op de organisatie, organisatiestructuur, leiderschap, organisatiecultuur en strategie.

3.1 Visie

‘Een visie is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie’ (van Dam & Marcus, 2005). Een visie is waarvoor we gaan, een missie waarvoor we staan. Een visie is een kort en helder antwoord op de vraag hoe het RAC zichzelf in de wereld van morgen ziet. De expliciete visie van het RAC:

“Vanuit onze protestantse achtergrond willen we een school zijn voor iedereen die de Christelijke waarden respecteert. Dat is dus dat we respect hebben voor elkaar, maar elkaar ook aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. Wij streven naar open en eerlijke communicatie”.²

Kernwaarden

Het RAC heeft geen expliciete kernwaarden geformuleerd. Kernwaarden die ik heb achterhaald door observaties en field- en deskresearch: respect, klein en uitdagend, passie voor onderwijs. Uit de interviews met de schoolleiding bleek dat zij deze herkenden. Zij vulden hierbij aan dat zij het belangrijk vinden dat de scholieren een groei naar volwassenheid doormaken en dat zij bij het verlaten van de school democratische burgers zijn. Dit wordt verwezenlijkt door het protestants-christelijk onderwijs.

Schoolleiding: ‘We herkennen de kernwaarden die je noemt. Wellicht kunnen we iets meer doen om de school uitdagender te maken, met name voor de medewerkers’.

3.2 Structuur

Volgens van Dam en Marcus (2005) is de organisatiestructuur ‘de verdeling van taken en bevoegdheden en de coördinatie hiervan’. Door middel van communicatie en informatie kan dit op elkaar worden afgestemd. De structuur van een organisatie heeft grote invloed op de interne communicatie.

Het RAC is een school met korte lijntjes en er is een centrale besluitvorming. De beslissingen worden top-down genomen en dit gebeurt door de schoolleiding. Deze bestaat uit de locatiedirecteur, de adjunct-directeur en de 5 conrectoren. De werkzaamheden op het RAC zijn gestructureerd en erg belangrijk.

Medewerker: ‘Door de korte lijntjes binnen onze school weet je precies bij wie je moet zijn als je iets wilt vragen of weten’.

Er zijn 100 medewerkers werkzaam op de school, variërend van leidinggevenden, docenten en OOP-ers (onderwijsondersteunend personeel).

Zoals gezegd is het RAC een onderdeel van het Christiaan Huygens College, samen met twee andere locaties in Eindhoven. Deze drie scholen worden aangestuurd door een algemeen directeur, deze is eindverantwoordelijk voor het bevoegd gezag, de leiding van de school en zorgt voor de uitvoering van het vastgestelde beleid. Ook maakt hij de begroting, de jaarrekening, financiële verslagen, het strategisch beleidsplan en benoemt hij de locatiedirecteuren.

² <http://www.huygenscollege.nl/OverhetChristiaanHuygensCollege>, geraadpleegd: 29 – 03 – 2011

3.3 Leiderschap

De schoolleiding heeft de leiding en door hen worden de beslissingen genomen. Er is weinig inspraak mogelijk van medewerkers, zij hebben voornamelijk uitvoerende taken. De docenten op het RAC zijn professionals en bepalen met behulp van richtlijnen hoe het onderwijs eruit ziet.

Belanghebbenden mogen in een aantal gevallen meebeslissen. Een voorbeeld: om een aantal zorgleerlingen toe te laten op het RAC is advies nodig van de zorgcoördinatoren. Zij worden dan ingeschakeld en er wordt samen een besluit genomen. Op de locatie zelf is geen MR (medezeggenschapsraad) aanwezig, deze is alleen aanwezig op centraal niveau.

Een manier van leidinggeven van een organisatie of bedrijf, geeft weer hoe de organisatie tegen het besturen hiervan aankijkt. Douglas McGregor heeft een theorie ontwikkeld waar twee tegenovergestelde werkopvattingen tegen elkaar worden gezet. Namelijk: de X- en Y theorie. De X theorie berust op de veronderstelling dat mensen lui zijn en een afkeer hebben van het werk. De Y theorie houdt in dat men graag wil werken en presteren en bereid is om verantwoordelijkheid te dragen (Van Dam en Marcus 2005).

Uit gesprekken met de schoolleiding komt naar voren dat zij vinden dat de medewerkers zich verbonden voelen met hun werk en met het RAC. Zij kunnen goed zelfstandig functioneren en dragen hun eigen verantwoordelijkheden. Ik kan dan ook concluderen dat het RAC uitgaat van de Y theorie.

3.4 Cultuur

Van Dam en Marcus (2005) over de organisatiecultuur: 'De organisatiecultuur bestaat uit de waarden en normen in een organisatie, zoals die tot uiting komen in de manier waarom men met elkaar omgaat'.

Om de organisatiecultuur van het RAC in kaart te brengen, gebruik ik de theorie van Handy (1978). Handy maakt onderscheid in vier cultuurtypes: machtscultuur (organisatie draait om topfiguren), rollencultuur (organisatie draait om regels), taakcultuur (organisatie wordt gekenmerkt door taakgerichtheid en professionaliteit) en personencultuur (organisatie geeft prioriteit aan het individu).

Samenwerkingsgraad	Machtsspreiding	
	Laag	Hoog
Laag	Rolcultuur	Personencultuur
Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

De machtsspreiding van Handy (1978)

De cultuur die het meest typerend is voor het RAC is de taakcultuur. Dit houdt in dat de school zich kenmerkt door professionaliteit en taakgerichtheid. Alle medewerkers van het RAC zijn professionals en kennen zijn of haar verantwoordelijkheden binnen de school. Iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt en het aanbieden van goed onderwijs staat centraal, medewerkers zijn hiervan op de hoogte.

3.5 Strategie

De strategieformulering wordt gebaseerd op de visie en missie. De visie schetst het toekomstbeeld en de missie beschrijft de bestaansreden van de organisatie. Operationalisering van de missie wordt gedaan door het formuleren van doelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren is de strategie van groot belang.

Uit het beleidsplan 2009-2014 komen de volgende doelstellingen naar voren. Bij de gemaakte keuzes spelen zowel de missie als de maatschappelijke ontwikkelingen een rol.

Strategische doelen:

- Het leerlingenaantal laten groeien
- Vasthouden aan het huidige profiel van de school
- Beleid ontwikkelen voor zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van leerlingen
- ICT in het onderwijs uitbreiden en verbeteren
- Vasthouden aan de bijzondere activiteiten, rekeninghoudend met de kosten
- De zorgstructuur versterken

Volgens Koeleman (2008) zijn strategie en interne communicatie op twee manieren met elkaar verbonden. Ten eerste zorgt interne communicatie voor input bij de strategieformulering. Om tot een goede strategie te komen heeft men kennis nodig van de omgeving en van de eigen sterktes en zwaktes. Ten tweede is het belangrijk om de resultaten van de strategieformulering uit te wisselen met de medewerkers van de organisatie die niet direct bij dit proces betrokken worden.

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik de organisatie-elementen van het RAC in beeld gebracht. De conclusies en knelpunten die ik heb gesignaleerd, benoem ik in deze paragraaf.

- De kernwaarden klein en uitdagend botsen met de doelstelling uit het beleidsplan 2009 – 2014. Hierin staat dat de school het leerlingenaantal wil laten groeien. Op deze manier blijft de school niet meer klein.
- Het RAC is een school met korte lijntjes en de besluiten worden genomen door de schoolleiding. De medewerkers hebben geen beslissingsbevoegdheid maar uitsluitend uitvoerende taken. Zij geven aan hier wel behoefte aan te hebben, zij willen graag hun mening uiten en gehoord worden, zeker in zaken waar zij zelf mee te maken hebben.

4. Analyse Interne Communicatie

In dit hoofdstuk wordt de deelvraag 'Hoe zien de interne communicatie-elementen eruit aan de hand van het funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst(2006)?' beantwoord. Dit heb ik gedaan aan de hand van observaties en field- en deskresearch.

De volgende aspecten komen in dit hoofdstuk aan bod: definitie van interne communicatie, de functie van interne communicatie, communicatiestructuur, organisatie van de communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie.

4.1 Definitie interne communicatie

Reijnders (2006) beschrijft interne communicatie als volgt: 'Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie'.

Ook Koeleman (2008) heeft zijn eigen visie op interne communicatie: 'Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn'.

Mijn eigen visie op interne communicatie is een combinatie van de visie van Reijnders en Koeleman. Reijnders haalt de twee belangrijkste aspecten naar voren, namelijk 'de continue uitwisseling van boodschappen'. Dit geeft de doorstroom van informatie binnen organisaties aan, en 'een proces tussen personen' verwijst naar de interactie. Daarnaast spreekt de visie van Koeleman mij aan omdat hij oog heeft voor sociale interactie. Hij houdt rekening met de manier waarop er gereageerd wordt op boodschappen. De boodschappen die verstuurd worden hebben niet alleen als doel informatie te verschaffen, er is ook ruimte om relaties te onderhouden.

Door middel van interne communicatie kun je drie doelstellingen bereiken, Reijnders (2006):

- Veranderen van kennis (bewustwording, begrip)
- Veranderen van houding (ondersteuning, betrokkenheid)
- Creëren van een gedragsintentie (verbondenheid)

4.2 Functie interne communicatie

Volgens Reijnders (2006) zijn er drie kernfuncties voor interne communicatie: smeerfunctie, bindfunctie en interpretatiefunctie.

Smeerfunctie

Interne communicatie zorgt ervoor dat mensen hun werkzaamheden efficiënt kunnen uitvoeren. Het dient als olie voor een motor, het smeert de informatiedoorstroming, zodat deze goed kan verlopen. Op het RAC moet de motor gezien worden als de medewerkers en de olie is alle informatie en communicatie om de motor draaiende te houden. Door medewerkers van informatie te voorzien, kan de motor goed blijven draaien.

Bindfunctie

Interne communicatie maakt het bij de bindfunctie mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan gebeurtenissen. Door te werken aan een wij-gevoel kunnen mensen gebonden worden aan de organisatie, ook op het RAC.

Interpretatiefunctie

Hierbij gaat het erom door interne communicatie de onderlinge samenwerking te verbeteren en de communicatieprocessen te faciliteren. Het delen van betekenissen en het construeren ervan zorgt voor begrip.

4.3 Visie op (interne) communicatie

4.3.1 Communicatievisie in de theorie

Reijnders (2006) en Koeleman (2008) hebben beide een eigen visie op communicatie. Deze twee visies zijn speciaal gericht op de interne communicatie. De visie op communicatie volgens van Ruler (2003) gaat over de in- en externe communicatie. Ik kies ervoor om de theorie van Van Ruler toe te passen op het RAC omdat zij een makkelijke koppeling maakt naar de strategie en ik het goed kan toepassen op het RAC.

Volgens Van Ruler (2003) draait communicatie om contact en heeft dit twee doelen: beïnvloeding en bekendmaking. In het Communicatiekruispunt van Van Ruler staan doelen en visies op communicatie opgesteld.

Van Ruler maakt onderscheid in drie verschillende visies:

Communicatie als eenzijdig proces

Bij deze visie draait het vooral om het zenden van boodschappen. De ontvanger is niet in beeld en de zender staat centraal. Er is hier weinig aandacht voor of de boodschap aankomt. Communicatie is hier eenrichtingsverkeer. Communicatie als eenzijdig proces van Van Ruler komt overeen met de actievisie van Reijnders. De actievisie kan omschreven worden als een eenzijdige manier van communiceren. Deze visie gaat ervan uit dat zenders zich richten op een bepaalde doelgroep en dat deze groep mensen een passieve groep is die de boodschap in zich opzuigt.

Instrumentele visie

Bij deze visie is communicatie een instrument waarmee je situaties naar je hand kunt zetten. Een zender is bezig met het zenden van boodschappen naar verschillende doelgroepen. De ontvanger van de boodschap is er alleen voor feedback. Het doel van deze visie is voornamelijk informatieoverdracht en sturing van kennis. Communicatie is hier gecontroleerd eenrichtingsverkeer.

Niet-eenzijdige visie

Bij deze visie gaat het om een poging tot uitwisseling of afstemming tussen verschillende partijen. Er wordt hier geen duidelijk onderscheid meer gemaakt in de zender en ontvanger. Alle partijen zenden en ontvangen. Communicatie is hier tweerichtingsverkeer. De niet-eenzijdige visie op communicatie van Van Ruler komt overeen met de interactie-visie van Reijnders. Deze visie gaat ervan uit dat communicatie niet gericht is *op* mensen, maar plaatsvindt *tussen* mensen, een manier van tweerichtingsverkeer.

4.3.2 Communicatievisie op het RAC

Op het RAC is er geen expliciete visie op interne communicatie geformuleerd. In gesprekken met de schoolleiding (zowel de directeur, adjunct-directeur als conrectoren) komt er wel een visie naar voren, namelijk communicatie is als tweerichtingsverkeer tussen mensen binnen de school.

Communicatie wordt gezien als een interactief proces. Dit lijkt op de niet-eenzijdige visie op communicatie. In werkelijkheid hanteert het RAC momenteel de instrumentele visie. Communicatie wordt ingezet om informatie over te brengen en om kennis te verstrekken aan de medewerkers, om te informeren. Er is hier voornamelijk sprake van gecontroleerd eenrichtingsverkeer.

Schoolleiding: 'Communicatie is van ons allemaal en moet open en eerlijk gebeuren. Interactiviteit hoort centraal te staan'.

4.4 Communicatiestructuur

Koeleman (2005) spreekt van producenten van boodschappen die overal in de organisatie kunnen zitten. Bij de informationele en relationele context wordt nieuwe informatie door beide partijen gezien in de context van al eerder uitgewisselde informatie. Ook de (hiërarchische) relatie die mensen tot elkaar hebben heeft invloed op de betekenis die wordt gegeven aan de communicatie.

4.4.1 Communicatiestromen

Op het RAC is er sprake van veel lijncommunicatie, die voornamelijk top-down gericht is. Er komt in mindere mate bottom-up communicatie voor. Voorbeelden van lijncommunicatie binnen het RAC zijn het werkoverleg en het e-mailcontact. Ook wordt er binnen de school horizontaal en parallel gecommuniceerd. Horizontale communicatie is communicatie tussen personen op een gelijk niveau in de organisatie en met parallelle communicatie bereik je in een keer alle medewerkers. Voorbeelden van horizontale communicatie zijn het e-mail contact en de gesprekken in de wandelgangen, een voorbeeld van parallelle communicatie is het Huygensbulletin.

Formeel/informeel

Vos en Schoemaker (2007) over formeel/informeel: 'Er moet evenwicht zijn tussen de formele en informele communicatie. Belangrijke informatie moet tijdig via formele kanalen worden verspreid. Dit bevordert het vertrouwen in de organisatie'.

De communicatiestructuur binnen het RAC is zowel formeel als informeel, medewerkers krijgen informatie via verschillende communicatiemiddelen en kanalen. Formele informatie komt bij de medewerkers terecht via bijvoorbeeld vergaderingen, informele informatie komt terecht door de gesprekken in de 'wandelgangen'.

Het informele informatiecircuit op het RAC is erg levendig en speelt een grote rol. Onder informele communicatie vallen alle vormen van communicatie binnen de organisatie die niet verlopen via een vastgelegde communicatiestructuur. Hierin zijn volgens Reijnders (2006) vier vormen te onderscheiden: informeel afstemmen van de (eigen) werkzaamheden, lobby, sociale informatie-uitwisseling en geruchten. Vooral het geruchtencircuit is groot op het RAC. Een reden hiervoor is waarschijnlijk de groei van de school en daarmee de eventuele verhuizing of leerlingestop. Informatie via het informele circuit verspreidt zich meestal sneller dan via de formele weg.

De verhoudingen tussen formele en informele communicatie zijn niet in evenwicht. Op het RAC is het informele circuit erg levendig, dit geeft vaak aan wat er binnen een organisatie leeft. Doordat het informele communicatie overheerst, ontstaat ontevredenheid onder de medewerkers. Gevolg van speculaties is dat onjuiste informatie zich verspreidt door de organisatie wat leidt tot onnodige misverstanden.

Medewerker: 'Ik heb mijn eigen personen en lijntjes om aan informatie te komen. Ik hecht meer waarde aan informele communicatie dan aan formele. Ik spreek hier niet alleen voor mijzelf maar voor het merendeel van de medewerkers'.

4.4.2 Soorten informatie

Reijnders (2006) over informatie: 'Informatie zijn gegevens die de ontvanger bereiken én die voor de ontvanger van belang zijn. Goede informatie is tijdig verstrekt en ontvangen, inhoudelijk correct, relevant en bruikbaar, helder, toegankelijk en compleet. Medewerkers hebben verschillende soorten informatie nodig om goed te kunnen functioneren'.

Hij maakt onderscheid in vier verschillende soorten informatie:

- Taakinformatie: ten behoeve van het primair proces.
- Beleidsinformatie: informatie over het beleid van de organisatie.
- Beheerinformatie: informatie over de voortgang van een organisatie.
- Sociale informatie: dit is informatie over personeel- en sociale zaken.

Uit het vooronderzoek en observaties komt naar voren dat op het RAC alle soorten informatie voorkomen. Het is wel zo dat de ene soort meer voor komt dan de andere. Taakinformatie komt het meeste voor, hierbij staat het primaire proces centraal. Dit gaat bijvoorbeeld over het werk dat iemand doet. Ook komt er (in mindere mate) beleidsinformatie voor (bijvoorbeeld: nieuws over de groei van het RAC) en beheerinformatie (voorbeeld: de schoolresultaten) voor. Tot slot komt er ook sociale informatie voor (bijvoorbeeld: de aankondiging van een personeelsuitje).

Medewerker: 'Er wordt heel veel informatie de school ingestuurd. Vooral via e-mail. Ik krijg ook vaak informatie dat helemaal niet voor mij is. Er moet meer structuur in komen'.

4.4.3 Communicatiemiddelen

Het RAC maakt voornamelijk gebruik van externe communicatiemiddelen. Deze middelen zijn vooral gericht op leerlingen en toekomstige leerlingen (groep 8). Interne communicatiemiddelen zijn in geringe mate aanwezig. De locatiedirecteur is verantwoordelijk voor de communicatie, deze wordt daarbij ondersteund door twee concertoren die de in- en externe communicatiemiddelen verzorgen.

De interne communicatiemiddelen van het RAC heb ik beschreven aan de hand van de Trap van Quirke (Reijnders, 2006). De trap geeft antwoord op de vraag voor welk doel je welk middel het beste kunt gebruiken.

Intranet: ervan weten, informeren

Huygensbulletin: ervan weten, informeren

E-mail: ervan weten, informeren

Werkoverleg: zich betrokken voelen, communiceren

Prikbord: ervan weten, informeren

Het RAC maakt gebruik van de volgende interne communicatiemiddelen:

Intranet

Het intranet kun je bereiken door op www.huygenscollege.nl in te loggen met je persoonlijke codes. Omdat je aparte codes nodig hebt om op bepaalde gedeeltes in te loggen, maakt dit de toegankelijkheid er niet beter op. Ook mist het structuur, je moet vaak doorklikken om iets te kunnen vinden. Het intranet is alleen te bewerken door de schoolleiding. Zij kunnen berichten toevoegen en verwijderen op het intranet. Een pluspunt is dat het intranet ook van thuis uit kan worden geraadpleegd. Dit middel wordt vooral gebruikt voor roosters, reserveringen, Moodle en Magister. Het intranet verstrekt taak-, beleid-, beheer- en sociale informatie.

Medewerker: 'Ik gebruik het intranet vooral voor Moodle en Magister. Als ik iets over een handleiding wil weten moet ik heel goed zoeken wil ik dit vinden. Er mag ook wat worden gedaan aan de manier van inloggen, al die codes!'.

Huygensbulletin

Het Huygensbulletin, met 15 weken het jongste interne communicatiemiddel, is een bulletin met allerlei nieuwtjes en interessante zaken rondom het RAC. Het verschijnt wekelijks en wordt op donderdag of vrijdag verstuurd via e-mail. Het voornaamste doel van het Huygensbulletin is het informeren van de medewerkers. Via dit middel worden zij op de hoogte gebracht van de laatste nieuwtjes. Ook staat hier de stafnotulen in. Het bulletin wordt door de locatiedirecteur gemaakt en verstrekt voornamelijk beheer-, beleid- en sociale informatie.

E-mail

Op het RAC wordt e-mail als belangrijkste interne communicatiemiddel gezien. Het is een flexibel communicatiemiddel. Hier zien we meteen de keerzijde: veel medewerkers geven aan dat er teveel e-mail contact is en dat zij geen overzicht meer hebben, er is sprake van een overload aan informatie. E-mail wordt voornamelijk gebruikt voor informatieverbreiding of voor het beantwoorden van vragen. Er is weinig structuur in dit verkeer. Via e-mail wordt zowel taak-, beheer- en sociale informatie verzonden.

Prikbord personeelskamer

In de personeelskamer hangt een prikbord. Hier kunnen alle medewerkers zelf iets ophangen. Ik heb dat bijvoorbeeld ook gedaan ter introductie: een verhaaltje met wat ik kwam doen met een foto. Er wordt hier informatie over leerlingen opgehangen, maar bijvoorbeeld ook overlijdensadvertenties, kaartjes uit het buitenland, geboortekaartjes en informatie over (buitenschoolse) activiteiten. Het prikbord wordt geregeld bekeken door de medewerkers. De informatie die op het prikbord wordt gehangen, hangt er meestal een tijdje en kan vaker worden ververs. Op het prikbord hangt taak-, beheer- en sociale informatie.

Werkoverleg

Er vinden een aantal werkoverleggen plaats binnen. Sommige wekelijks, sommige maandelijks. Voorbeelden van werkoverleggen zijn: PR, staf, MR. Op de locatie van het RAC is geen MR aanwezig, deze is er alleen op centraal niveau. De MR gaat dus over de drie locaties van het Christiaan Huygens College en is dus niet locatiegebonden.

Medewerker: 'Ik hoor veel via informele kanalen. Soms krijg ik deze informatie ook via de formele kanalen, alleen dan pas later.'

Bovenstaande middelen zijn voornamelijk gericht op het informeren van de medewerkers. De school heeft momenteel niet de middelen om te bereiken waar ze naar streeft: openheid en interactie.

In de bijlage kunt u een middelenmatrix vinden.

4.5 Organisatie van de communicatie

Op het RAC is geen communicatieafdeling of communicatie medewerker aanwezig. De verantwoordelijkheden en taken heb ik beschreven in paragraaf 4.4.3.

4.6 Communicatieklimaat

In dit hoofdstuk beschrijf ik het communicatieklimaat. Dit doe ik aan de hand van de volgende onderwerpen: mate van steun/sfeer, besluitvorming, vertrouwen en geloofwaardigheid en open en eerlijkheid. Ik beschrijf dit aan de hand van observaties en field- en deskresearch.

Mate van steun/sfeer

Bij de mate van steun/sfeer denk ik aan de sfeer waarbinnen de medewerkers van het RAC communiceren. Gaat dit stroef of juist gemoedelijk? Spreken de medewerkers elkaar aan met je of u? Dit zijn factoren die de manier van communiceren beïnvloeden. Binnen de school hangt een gemoedelijke sfeer en iedereen spreekt elkaar met 'je' aan. De medewerkers zorgen er voor dat er een vertrouwd gevoel gecreëerd wordt door eerlijk en oprecht te zijn.

Besluitvorming, vertrouwen en geloofwaardigheid

In principe is het duidelijk waar beslissingen worden genomen. De medewerkers geven aan dat er voornamelijk sprake is van eenrichtingsverkeer met de schoolleiding en dat er niet naar hen geluisterd wordt. Beleidsbeslissingen worden vaak genomen zonder inbreng van medewerkers.

Open en eerlijkheid

Medewerkers zeggen dat zij open en eerlijkheid missen op het RAC. Zij ervaren dat de schoolleiding bij besluiten geen rekening houdt met de kennis en mening van de medewerkers. Ook komt het voor dat er naar een mening wordt gevraagd terwijl het besluit eigenlijk al is genomen. Ook wordt er aangegeven dat informatie de medewerkers vaak te laat bereikt en dat zij soms eerder op de hoogte zijn door de informele kanalen dan via de formele.

4.7 Communicatiestrategie

Het Communicatiekruispunt van Van Ruler (2003) noemt vier basisstrategieën als uitgangspunt voor communicatie in een organisatie: informeren, formeren, overreden en dialogiseren.

Bij informeren ligt het accent op beïnvloeden van kennis zodat de persoon aan het denken wordt gezet, een mening kan vormen en een besluit kan nemen. Bij formeren ligt het accent op afstemming en samenwerking. Overreden houdt in dat het accent ligt op beïnvloeding van de ander en het overtuigen van gelijk. Bij dialogiseren ligt het accent op een open uitwisseling van ideeën en gedachten bij belanghebbenden.

Het RAC heeft geen specifieke communicatiestrategie geformuleerd. Op deze manier mist het de basis voor de interne communicatieactiviteiten. Aansluitend op de (impliciete) instrumentele visie op communicatie van het RAC concludeer ik dat het RAC voornamelijk gebruik maakt van informeren. Communicatie wordt ingezet om kennis te verschaffen aan de medewerkers van het RAC.

4.8 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik de communicatie-elementen van het RAC in beeld gebracht. De conclusies en knelpunten die ik heb gesignaleerd, benoem ik in deze paragraaf.

- Binnen het RAC wordt voornamelijk top-down gecommuniceerd, er vindt weinig bottom-up communicatie plaats. De top-down communicatie is niet in balans met de bottom-up communicatie.
- Er is geen expliciete visie op communicatie geformuleerd. Er wordt gestreefd naar een niet-eenzijdige visie waar interactie centraal staat. Momenteel hanteert de school een instrumentele visie.
- Op het RAC wordt er voornamelijk aandacht besteed aan de externe communicatie en in mindere mate aan de interne communicatie. De communicatie werkzaamheden worden uitgevoerd door de locatiedirecteur en twee conrectoren. Deze hebben geen van alleen een communicatieachtergrond. Op deze manier schiet communicatie aan haar doel voorbij.
- Het RAC heeft geen expliciete communicatiestrategie geformuleerd, maar impliciet komt informeren naar voren.
- Doordat de interne communicatiemiddelen zich voornamelijk op informeren focussen, wordt er op het RAC niet bereikt waar zij naar streeft, namelijk openheid en interactie.
- Op het RAC is er sprake van een groot informeel circuit, de informele communicatie overheerst. Dit kan een bedreiging vormen voor de formele stromen.

5. Algemene resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Deze resultaten komen uit het voor- en hoofdonderzoek. Om verbanden te kunnen leggen was het belangrijk om de verschillen in antwoorden te zien. Daarom heb ik de antwoorden opgesplitst aan de hand van functies van medewerkers. De splitsingen: (con)rectoren (leidinggevenden), docenten, OOP (onderwijsondersteunend personeel).

Dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe beoordelen de medewerkers van het RAC de interne communicatie?
 - * Hoe ervaren de medewerkers het communicatieklimaat?
 - * Hoe beoordelen de medewerkers de informatievoorziening?
 - * Zijn de medewerkers tevreden over de communicatiestructuur?
 - * Hebben medewerkers behoefte aan kennisuitwisseling en biedt het RAC hier de (juiste) middelen voor?
 - * Wat is het beeld dat de medewerkers op dit moment hebben van het RAC?
- Hoe kan verbetering worden aangebracht in de interne communicatie van het RAC?

5.1 Interne communicatie beoordeeld door de medewerkers

Om het communicatievraagstuk goed voor ogen te krijgen en uit te zoeken waar de verbeterpunten liggen is de deelvraag *‘Hoe beoordelen de medewerkers van het RAC de interne communicatie?’* erg belangrijk. Deze vraag is opgedeeld in de volgende communicatie-elementen: communicatieklimaat, informatievoorzieningen, communicatiestructuur, kennisuitwisseling en intern beeld.

5.1.1 Communicatieklimaat

Dit communicatie-element is onderdeel van zowel het vooronderzoek als het hoofdonderzoek. Bij dit element hoort de deelvraag *‘Hoe ervaren de medewerkers het communicatieklimaat?’*.

Respondenten konden via positieve versus negatieve woordparen aangeven welk woord zij in meer of mindere maten bij het RAC vonden passen (bijvoorbeeld meer betrouwbaar dan onbetrouwbaar). Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers kritiek hebben op het communicatieklimaat.

Buiten het feit dat de medewerkers het RAC een professionele school vinden en hier vertrouwen in hebben, vinden zij dat het RAC neigt naar een gesloten school waar veel eenrichtingsverkeer plaatsvindt. Dit komt voornamelijk door de manier waarop de besluitvorming plaatsvindt. Medewerkers hebben geen inspraak in de besluitvorming. Daarnaast werden de woorden als ontransparant en niet-vernieuwend vaak gekozen door respondenten.

Medewerker: *‘Ik vind dat er te weinig naar ons geluisterd wordt. Daarnaast zijn niet alle collega’s even professioneel t.a.v. andere collega’s en leerlingen’.*

Medewerker: *‘Soms is een besluit eigenlijk al genomen door de schoolleiding en wordt er achteraf naar de mening van docenten gevraagd’.*

De leidinggevenden hebben een afwijkende mening. Als ik bijvoorbeeld kijk naar het woordpaar eenrichtingsverkeer versus tweerichtingsverkeer, komt er naar voren dat de leidinggevenden voornamelijk tweerichtingsverkeer (3,3 op een 4-puntsschaal) ervaren en de docenten (2,2 op een 4-puntsschaal) en OOP-ers (2,1 op een 4-puntsschaal) meer eenrichtingsverkeer.

Niet alle vragen die betrekking hebben op het communicatieklimaat zijn negatief beantwoord. Respondenten voelen zich verantwoordelijk voor hun werk, ze zijn er trots op en ze vinden het werk uitdagend. Ook geven zij aan dat zij vertrouwen hebben in elkaar en elkaar steunen in hun werk maar ook in privéaangelegenheden.

5.1.2 Informatievoorzieningen

De vraag *‘Hoe beoordelen de medewerkers de informatievoorziening’* is gebaseerd op de theorie van Reijnders (2006).

Taakinformatie

Het RAC zendt veel taakinformatie. De respondenten ontvangen ruim voldoende informatie over hun eigen taken en werkzaamheden (90%) als die van andere collega’s (59%). Een ruime meerderheid vindt dat het RAC hen daarbij stimuleert en voldoende mogelijkheid biedt. Ook over de informatie over de dagelijkse gang van zaken is men tevreden. Van de 87% die aangeeft informatie over onderwijsontwikkelingen te ontvangen vindt 56% dit voldoende.

Beleidsinformatie

In het vooronderzoek is veronderstelt dat het RAC in mindere mate beleidsinformatie verstrekt. Dit komt overeen met het hoofdonderzoek. 66% van de respondenten geeft aan beleidsinformatie te ontvangen maar 51% vindt dit onvoldoende. 34% geeft aan zelfs helemaal geen beleidsinformatie te ontvangen. Uit gesprekken met de medewerkers is gebleken dat hier wel degelijk behoefte aan is.

Ook geeft 87% van de respondenten aan informatie te krijgen over de toekomstplannen van de school, maar 60% vindt dit onvoldoende. 13% geeft aan hier helemaal geen informatie over te krijgen. Dat de respondenten dit onvoldoende vinden, is waarschijnlijk te wijten aan de grote onduidelijkheid die er is over de groei van de school.

Medewerker: 'Het communiceren van de toekomstplannen van het RAC is een hekel punt; dit vergt veel verbetering. Wij weten nog steeds niet precies wie er nu gaat pendelen tussen het RAC en Olpymia. Terwijl het aantal nieuwe leerlingen voor komend jaar echt heel hoog is'.

Beheerinformatie

Van alle respondenten geeft 88% aan informatie te ontvangen over de tevredenheid van medewerkers en leerlingen. 68% beoordeelt dit positief. Ook wordt er aangegeven dat er genoeg informatie wordt ontvangen over bijvoorbeeld het aantal nieuwe leerlingen dat zich heeft aangemeld voor het nieuwe schooljaar. Ook de schoolgerelateerde onderwerpen worden voldoende gecommuniceerd, evenals de tevredenheid van de leerlingen.

Sociale informatie

Binnen het RAC wordt veel sociale informatie verstrekt. 87% geeft aan personeels- en sociale informatie te ontvangen en 63% beoordeelt dit voldoende. Ook het communiceren van de opleidingsmogelijkheden scoort goed: 69% beoordeelt dit met voldoende. Evenals de informatie over de excursies en activiteiten, van de 92% dat hier informatie over ontvangt, beoordeelt 66% dit met een voldoende.

5.1.3 Communicatiestructuur

Bij dit element hoort de deelvraag 'Zijn de medewerkers tevreden over de communicatiestructuur?'.

De communicatiestructuur is een belangrijk punt van de interne communicatie. Het is belangrijk om te weten hoe deze structuur in elkaar zit. Tijdens mijn vooronderzoek heb ik veronderstelt dat het RAC voornamelijk via de lijn, top-down communiceert en in mindere mate bottom-up. Ook veronderstelde ik dat er horizontale- en parallelle communicatie plaatsvond. Het hoofdonderzoek komt overeen met mijn veronderstellingen.

Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan voornamelijk informatie te ontvangen (3,6 op een 5-puntsschaal). Een kleine hoeveelheid van de respondenten geeft aan ook zelf informatie naar de top toe te zenden, dus bottom-up (docenten 2,7 en OOP-ers 2,9, dit op een 5-puntsschaal).

Medewerker: 'Enkele correctoren overleggen niet altijd even sterk met het personeel, of laten iets niet of te laat weten'.

Op de vraag welk knelpunt/communicatieprobleem de respondenten als grootst ervaren kwamen respectievelijk naar voren: ik ontvang teveel informatie (33%), informatie bereikt mij te laat (30%) en informatie is niet nauwkeurig (21%). 22% is van mening dat zijn of haar mening niet meetelt en 17% denkt dat de schoolleiding belangrijke informatie achterhoudt.

Medewerker: 'Informatie is ongestructureerd, komt te laat en niet alles is even professioneel'.

Medewerker: 'Ik ontvang soms teveel informatie via verschillende kanalen'.

Het merendeel van de respondenten is van mening dat de informatie die zij ontvangen, de juiste is. Mijn veronderstelling dat de medewerkers het idee hebben dat hun mening niet meetelt en zij geen inspraak hebben in het maken van beleidsbeslissingen klopt. Docenten en OOP-ers geven aan dat zij deze mogelijkheid nauwelijks ervaren maar hier wel behoefte aan hebben.

De vraag 'Het RAC heeft de interne communicatie goed geregeld' is door de leidinggevende positief beantwoord (3,6 op een 5-puntsschaal), tegenover 2,4 van docenten en 2,4 van OOP-ers. Dit strookt weer met het feit dat docenten en OOP-ers vinden dat RAC in mindere mate openstaat voor feedback en dat er weinig naar hen geluisterd wordt.

Uit het vooronderzoek veronderstelde ik dat medewerkers de meeste informatie uit het informele circuit halen en in mindere mate uit het formele circuit. Het hoofdonderzoek bevestigt dit. Een ruime meerderheid van de respondenten geeft dit aan (4,0 op een 5-puntsschaal).

5.1.4 Kennisuitwisseling

Bij dit element hoort de deelvraag *'Hebben medewerkers behoefte aan kennisuitwisseling en biedt het RAC hier de (juiste) middelen voor?'*.

Uit het onderzoek blijkt dat een ruime meerderheid informatie, artikelen en werkgerelateerde informatie met collega's deelt en het dus eens is met de stelling (3.9). Medewerkers vinden dat het RAC hen stimuleert om deze kennis te delen (3.3) en biedt daarvoor voldoende mogelijkheid (3.3). Dit alles op een 5-puntsschaal.

5.1.5 Intern beeld

Bij dit element hoort de deelvraag *'Wat is het beeld dat de medewerkers op dit moment hebben van het RAC?'*.

In het algemeen wordt redelijk positief geantwoord op de vragen die betrekking hebben op het beeld van het RAC. Een ruime meerderheid van de respondenten kan zich vinden in de stellingen 'ik voel me thuis op het RAC' (4.3), 'mijn werk is uitdagend' (4.2) en 'binnen het RAC heeft een wij-gevoel' (4.2). Dit alles op een 5-puntsschaal. Ook geeft het overgrote deel van de medewerkers aan dat zij bekend zijn met de visie en missie van het RAC.

5.2 Verbetering van de interne communicatie

Door middel van een open vraag heb ik de medewerkers gevraagd naar verbeterpunten en suggesties met betrekking tot de interne communicatie. De vraag die daar bij hoort *'Hoe kan verbetering worden aangebracht in de interne communicatie van het RAC?'*.

Medewerker: *'Als OOP-er wordt je wel eens 'vergeten' omdat ze je dan als vanzelfsprekend al buiten een bepaalde doelgroep plaatsen'.*

Medewerker: *'In sommige gevallen blijkt slechts een klein deel van de docenten geïnformeerd te zijn. In andere gevallen wordt je overvoerd met vaak dezelfde informatie'.*

Medewerker: *'Ik vindt dat er te weinig naar ons OOP-ers geluisterd wordt, ook mis ik interactie'.*

De respondenten, met name docenten en OOP-ers, ervaren de interne communicatie vooral als eenrichtingsverkeer. Communicatie mag directer, opener, transparanter en meer interactie is gewenst. Het is voor de respondenten erg belangrijk dat er naar hen geluisterd wordt en om hun mening gevraagd wordt. Respondenten geven wel aan vertrouwen te hebben in het RAC (3,8 op een 5-puntsschaal).

5.3 Interne communicatiemiddelen

Communicatiemiddelen spelen een grote en belangrijke rol binnen de communicatie en binnen een organisatie. Met de deelvraag *'Volstaan de interne communicatiemiddelen binnen het RAC?'* heb ik onderzocht hoe de medewerkers de interne communicatiemiddelen beoordelen.

5.3.1 Intranet

Over het algemeen wordt het intranet positief beoordeeld met het cijfer 6,2 gemiddeld. Het merendeel van de respondenten geeft aan het intranet een (16%) of meerdere keren per dag (21%) en een (15%) of meerdere keren per week (16%) te gebruiken. Het intranet wordt voornamelijk gebruikt voor proefwerken, Magister, Moodle, formulieren, reserveringen en e-mail naar de klassen. Het intranet wordt het vaakst gebruikt door docenten en OOP-ers en in mindere mate door de (con)rectoren. Medewerkers geven aan dat het toegankelijker moet worden door één inlog in te gebruiken en dat er interactiviteit wordt gemist.

Medewerker: *'Het is niet makkelijk toegankelijk. Het zou als startpagina van de internet browser moeten zijn en de inlog gekoppeld aan de inlog van de schoolpc (schoolnetwerk); m.a.w. zodra je op school inlogt kun je zonder inloggen verder op het intranet. Voorbeeld: Fontys'.*

Het overgrote deel (3,9 op een 5-puntsschaal) vindt dat het intranet bij de 21^e eeuw past. Ook vinden de medewerkers dat het hen ondersteunt bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden (3,3) en vinden zij het redelijk gebruiksvriendelijk (3,1). Het hebben van een social media profiel (LinkedIn, Twitter, Facebook, Hyves) draagt volgens de respondenten niet bij (1,7) aan de communicatie tussen collega's.

5.3.2 Huygensbulletin

Het Huygens Bulletin wordt positief beoordeeld en scoort gemiddeld een 7,2. Van de 68 respondenten geeft 97% aan het bulletin te lezen en 94% vindt het een goed communicatiemiddel om informatie bekend te maken. Medewerkers vinden het begrijpelijk en overzichtelijk maar hebben ook wat puntjes van kritiek. Het bulletin zou leuk aangekleed kunnen worden met een lay-out en er moet niet teveel tekst in komen te staan.

Medewerker: 'Het Huygens Bulletin is een goede samenvatting van wat er die week is gebeurd'.

5.3.3 E-mail

Medewerkers geven aan dat zij een e-mail overload ervaren, dit zorgt voor frustratie. Er worden e-mails gestuurd naar alle medewerkers terwijl dit niet voor iedereen interessant is. Respondenten geven aan de informatiestroom niet meer bij te kunnen houden. Vooral parttimers geven aan hier moeite mee te hebben, omdat ze op school eerst nog hun mailbox moeten doorspitten.

Medewerker: 'De e-mail lawine kost erg veel tijd en het werkt niet. Sommige e-mails worden niet goed of zelfs helemaal niet gelezen. Zeker bij belangrijke e-mails kan dit middel aan zijn doel voorbij schieten'.

5.3.4 Werkoverleg

Respondenten geven aan dat ze informele informatie belangrijker vinden dan de formele informatie, zoals het werkoverleg. Ook wordt er aangegeven dat er weinig gestructureerde mogelijkheden zijn om met collega's te praten. Het komt voor dat dit maar een dag in de week mogelijk is omdat de collega's dan allemaal werken. Dit is dan al vergaderdag, dus dan blijven er weinig vrije middagen over om te overleggen.

5.3.5 Prikbord personeelskamer

Medewerkers geven aan het prikbord in de personeelskamer regelmatig te bekijken. Wel wordt er aangegeven dat er vaak oude informatie hangt en medewerkers dan zelf 'op zoek' moeten naar informatie. Er wordt aangegeven dat het Huygens Bulletin een goede opvolger zou kunnen worden voor het prikbord.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies uit het voor- en hoofdonderzoek op een rij gezet. De conclusies zijn voortgekomen aan de hand van deelvragen en dienen als input voor het advies.

6.1 Geen expliciete visie op communicatie en ontbreken communicatiestrategie

Het RAC heeft geen expliciete visie op haar communicatie en een expliciete communicatiestrategie ontbreekt. De visie en de strategie van een organisatie is verbonden met de visie op communicatie.

De organisatiestrategie van het RAC is vooral gericht op het vasthouden van het huidige profiel van de school. Er ligt momenteel geen goede basis voor de interne communicatie. Uit gesprekken met de schoolleiding komt een gewenste visie naar voren, de niet-eenzijdige visie. Momenteel hanteert het RAC echter een instrumentele visie. Communicatie wordt ingezet om informatie over te brengen en om kennis te verstrekken, om te informeren. Er is hier sprake van gecontroleerd eenrichtingsverkeer.

6.2 Grimmig communicatieklimaat en ontevredenheid over besluitvorming

Medewerkers hebben aangegeven het RAC een gesloten school te vinden. Dit gegeven draagt bij aan het feit dat zij zich ondergewaardeerd voelen. Er wordt niet naar hen geluisterd en hun mening doet er niet toe. De medewerkers wensen gehoord en betrokken te worden bij de besluitvorming van zaken waar zij mee van doen hebben.

Ook worden beslissingen en veranderingen vaak te laat gecommuniceerd. De besluiten worden hoog in de organisatie genomen. Medewerkers voelen zich wel verantwoordelijk voor hun werk en zijn hier trots op. De sfeer op het RAC is gemoedelijk en de medewerkers zijn hecht met elkaar.

6.3 Geen balans tussen top-down en bottom-up communicatie

Op het RAC vindt er voornamelijk eenrichtingsverkeer plaats en in mindere mate tweerichtingsverkeer. De schoolleiding is de zender van boodschappen, de docenten en OOP-ers zenden niet of nauwelijks naar de top toe.

De top-down communicatie is niet in balans met de bottom-up communicatie. Momenteel zijn de interne communicatiemiddelen vooral gericht op het zenden van informatie en deze bieden weinig interactiemogelijkheden. Medewerkers hebben aangegeven hier wel behoefte aan te hebben.

6.4 Interne communicatiemiddelen focussen zich voornamelijk op informeren

De interne communicatiemiddelen focussen zich voornamelijk op informeren in plaats van op interactie (dialogiseren) en de middelen kunnen gestructureerder worden ingezet. Met communicatiemiddelen die enkel informeren kan het doel van interactiviteit niet worden bereikt.

Medewerkers geven daarnaast aan dat zij teveel en te laat informatie ontvangen en dat deze nauwkeuriger kan. Met name de vele e-mails die rondgestuurd worden zijn voor velen een doorn in het oog.

Het RAC biedt de medewerkers voldoende mogelijkheid tot kennisuitwisseling onderling en stimuleert de medewerkers hierin. Er wordt voldoende taak-, beheer- en sociale informatie verstrekt maar er kan meer beleidsinformatie worden verzonden.

6.5 Informele circuit speelt grote rol

Het RAC kent een actief informeel circuit, dit kan een teken zijn dat het formele circuit tekort schiet. Wanneer het informele circuit betrekking heeft op de informatie die verstrekt zou moeten worden via het formele circuit, kan het informele circuit een bedreiging vormen.

Door middel van meer, betere en nauwkeurige informatie en communicatie zal dit hoogstwaarschijnlijk vanzelf afnemen. Het informele circuit moet gewaarborgd worden, dit zorgt onder ander voor goede onderlinge verhoudingen, minder geruchten en onnodige frustraties.

6.6 Communicatiemedewerker ontbreekt

De locatiedirecteur is verantwoordelijk voor de interne communicatie. Hij wordt daarbij ondersteund door twee conrectoren. Zij maken voornamelijk de in- en externe communicatiemiddelen. Al deze werkzaamheden nemen veel tijd in beslag en deze personen hebben geen van allen een communicatieachtergrond, wat wel nodig is.

Als men niet weet wat er met interne communicatie (middelen)bereikt kan worden, schiet communicatie aan haar doel voorbij en kan deze zomaar of verkeerd worden ingezet.

7. Advies

In dit hoofdstuk geef ik aanbevelingen die bijdragen aan de verbetering van de interne communicatie van het RAC.

Bij veel organisaties ligt de prioriteit vooral bij externe communicatie. Zo ook bij het RAC. Dat is op zich wel logisch want het RAC is er voor leerlingen, ouders en toekomstige leerlingen. Maar het belang van interne communicatie wordt hierdoor soms vergeten. Het is namelijk zo dat externe communicatie pas goed werkt als er goede interne communicatie is. Want: intern beginnen is extern winnen.

Organisaties zijn gebaseerd op samenwerking. De organisatiedoelen zijn afhankelijk van elkaar voor het behalen van gezamenlijke doelen. Interne communicatie is hierin onmisbaar. Een goede interne communicatie staat garant voor een grotere betrokkenheid van de medewerkers.

7.1 Conclusies op een rijtje

De conclusies die ik heb beschreven dienen als input voor het advies. De belangrijkste conclusies op een rijtje:

- Geen expliciete visie op communicatie en ontbreken communicatiestrategie
- Grimmig communicatieklimaat en ontevredenheid over besluitvorming
- Geen balans tussen top-down en bottom-up communicatie
- Interne communicatiemiddelen focussen zich voornamelijk op informeren
- Informele circuit speelt grote rol
- Communicatiemedewerker ontbreekt

Op basis van bovenstaande conclusies heb ik een advies geformuleerd voor de interne communicatie. Dit biedt handreikingen voor het formuleren van een intern communicatiebeleidsplan. Dit beleid draagt bij aan meer structuur in de organisatie; een vaste basis.

Alleen een inhoudelijk plan en beleid is niet goed genoeg, er dient ook aandacht te zijn voor het proces waarin het beleid tot stand komt. Normaal gesproken gaan plan en proces samen. Naast aanbevelingen voor een intern communicatiebeleidsplan geef ik ook enkele concrete adviezen, zodat het proces ook op korte termijn ingezet kan worden.

7.2 De basis

Een succesvolle organisatie is sterk in communicatie, is in staat te luisteren naar haar medewerkers en een open dialoog te voeren. Het leggen van een goede basis van communicatie is erg belangrijk. Alleen wanneer er een goede basis ligt kan daar verder op gebouwd worden. De organisatie- en communicatie elementen van het RAC bepalen de randvoorwaarden en de invulling van de communicatie.

7.2.1 De visie op interne communicatie

In hoofdstuk 4 heb ik geconcludeerd dat het RAC momenteel een instrumentele visie op communicatie heeft. Communicatie wordt nu ingezet als instrument om informatie over te brengen en kennis te verstrekken. Het gaat hier om het verspreiden van boodschappen, het informeren van de medewerkers; er is hier sprake van eenrichtingsverkeer.

De huidige visie op communicatie sluit niet aan op de organisatievisie van het RAC. In de visie staat dat zij open en eerlijke communicatie belangrijk vinden. Hierbij is evenwichtig tweerichtingsverkeer van groot belang. Ook moeten de top-down en bottom-up stromen in evenwicht zijn. Open en eerlijke communicatie betekent niet alleen luisteren naar opmerkingen of suggesties, maar daar ook iets mee doen. Dit houdt in dat alle medewerkers, dus leidinggevend en niet leidinggevend, met elkaar moeten communiceren. Er moet interactie komen!

De niet-eenzijdige visie past dan beter bij het RAC. Bij deze visie wordt communicatie gezien als een interactief proces, waarbij je informatie uitwisselt en een poging doet om tot afstemming te komen. In de praktijk betekent dit dat verschillende partijen naar elkaars standpunten luisteren en proberen om het eens te worden over een oplossing. Binnen deze visie wordt er gestreefd naar evenwichtig tweerichtingsverkeer. Het RAC kan met deze visie meer evenwicht brengen in de top-down en bottom-up stromen. Dit is noodzakelijk, top-down communicatie overheerst momenteel.

7.2.2 Een visie veranderen

Het veranderen van een visie heeft tijd nodig en dit gebeurt niet van de een op de andere dag, het is een proces. Het veranderen moet binnen de organisatie gebeuren en dit vergt verandering in houding en gedrag. De uitvoering van de adviezen is waarschijnlijk niet direct mogelijk; aangezien er geen concreet persoon is aangesteld met een communicatiefunctie en/of achtergrond (hierover meer in paragraaf 7.6). Interne communicatie is in het belang van alle medewerkers van het RAC en daarom moet iedereen zijn of haar steentje bijdragen. De aandacht voor de verbetering van de interne communicatie moet organisatiebreed gedragen worden.

Zoals gezegd vindt het RAC open en eerlijke communicatie en interactie erg belangrijk. De niet-eenzijdige visie op communicatie, ofwel interactie, is een voorwaarde om dit op de juiste manier te doen. De schoolleiding van het RAC moet meer open staan voor de ideeën, suggesties, standpunten en meningen van de medewerkers. Maar hoe kan dit gerealiseerd worden? Omdat de medewerkers van het RAC op dit moment niet gewend zijn om hun mening te uiten, of het moeilijk vinden dit openlijk te doen, zullen zij dit niet snel uit zichzelf doen.

De schoolleiding zal het initiatief moeten nemen en medewerkers naar hun mening vragen over bepaalde onderwerpen. Zeker als de medewerkers er zelf mee te maken hebben. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door medewerkers aan te spreken in de informele sfeer.

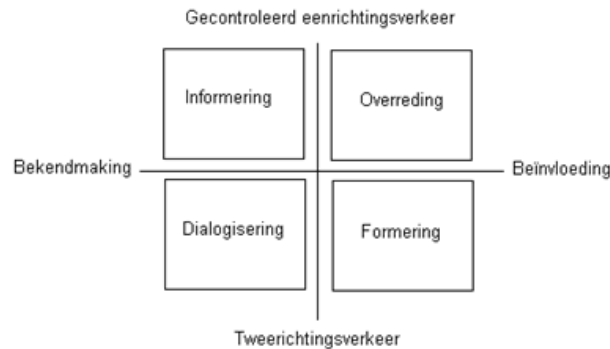
Er moet serieus geluisterd worden naar elkaar en wanneer de standpunten duidelijk zijn, kan er gezamenlijk worden gezocht naar een oplossing. Het moet dus niet blijven bij het horen van elkaars meningen en voorstellen. Dit is een proces dat moet groeien en dat tijd nodig geeft. Alle medewerkers, zowel de schoolleiding, als docenten en OOP-ers, hebben tijd nodig om hieraan te wennen.

7.3 De keuze voor een interne communicatiestrategie

Een van de belangrijkste aanbevelingen is het ontwikkelen van een interne communicatiestrategie. Het RAC heeft momenteel geen expliciete interne communicatiestrategie geformuleerd. Dit is juist belangrijk, de interne communicatiestrategie bepaald mede de weg waarlangs de organisatie haar doelstellingen bereikt. Aan de hand van het Communicatiekruispunt van Van Ruler (2003) wordt de keuze uitgelegd. Ik heb voor dit model gekozen omdat Van Ruler heldere en onderbouwde standpunten inneemt over de communicatie en de bijbehorende strategie.

De manier waarop de interne communicatie wordt ingericht, is afhankelijk van de visie die het RAC op de interne communicatie heeft. Momenteel wordt de instrumentele visie gehanteerd, communicatie is hier gecontroleerd eenrichtingsverkeer. De interne communicatie is nu voornamelijk gericht op het informeren van medewerkers. Dit botst met het feit dat het RAC meer interactie wil. Wanneer het RAC meer interactie wil, zal het haar strategie moeten aanpassen.

De vier velden die in het Communicatiekruispunt van Van Ruler (2003) worden onderscheiden zijn strategieën van communicatiemanagement. Welk van deze strategieën wordt ingezet is afhankelijk van de visie en het communicatievraagstuk. Afhankelijk van de situatie kan de best mogelijke strategie worden ingezet.



Communicatiekruispunt van Ruler (2003)

De keuze van een interne communicatiestrategie hoort gebaseerd te worden op het te bereiken doel. Er moet worden afgevraagd of het RAC kennis, houding of gedrag wil beïnvloeden met de communicatie. Ook dient gekeken te worden voor welke doelgroep de interne communicatie is. Afhankelijk van het doel en de doelgroep kan er een strategie gekozen worden.

Op grond van mijn visie op interne communicatie op het RAC vind ik dat de strategie dialogiseren centraal moet komen te staan. Communicatie is hier niet gericht *op* mensen maar vindt plaats *tussen* mensen. Het is belangrijk dat er altijd mogelijkheid moet zijn tot het voeren van dialoog en dus ook tweerichtingsverkeer. In sommige situaties heeft informeren de voorkeur. Dit betreft situaties waarbij het doel is kennis aan de medewerkers over te brengen. Bijvoorbeeld de bekendmaking van de datum waarop de Open Dag gehouden wordt. Dialoog is hierin niet relevant en dat is niet erg.

Met andere woorden; de mogelijkheid tot tweerichtingsverkeer dient altijd geboden te worden. Ongeacht de gekozen strategie. De paden voor tweerichtingsverkeer dienen zichtbaar en bereikbaar te zijn voor iedere medewerker. Dit vergt ook aanpassing van de interne communicatiemiddelen. Hierover in paragraaf 7.5 meer.

Er dient te worden geluisterd naar de medewerkers. De neiging bestaat om nieuws naar buiten te brengen wanneer een besluit definitief genomen is. Juist deze gesloten houding zorgt voor onrust op het RAC omdat informatie uitlekken tot misverstanden kan leiden (Koeleman 2008). De sleutelwoorden: tweerichtingsverkeer, interactiviteit, dialoog, transparantie en tijdigheid horen centraal te staan in de visie en strategie van het RAC op interne communicatie.

7.4 Communicatieklimaat en besluitvorming

Medewerkers zijn trots op hun werk en voelen zich verantwoordelijk maar ze gaven aan dat zij het RAC gesloten vinden en meer transparantie zou moeten bieden. Het opvolgen van het advies in paragraaf 7.1 kan bijdragen aan een positiever communicatieklimaat. Als medewerkers betrokken worden bij besluiten, als zij het gevoel krijgen dat 'zij er toe doen' en hun mening meetelt, zullen zij zich niet ondergewaardeerd voelen. Open, eerlijke en directe communicatie naar alle medewerkers zorgt voor voldoende transparantie op het RAC.

7.4.1 Waardering creëren en besluitvormingsproces

Zoals is aangegeven wensen medewerkers betrokken te worden in besluiten waar zij zelf mee te maken hebben. Het is lastig om met alle medewerkers van het RAC (beleids)plannen te vormen en besluiten te nemen waar iedereen het mee eens is. Je kunt onmogelijk aan de wensen voldoen van alle medewerkers. Daarom moet er naar een geschikte manier worden gezocht om toch zoveel mogelijk medewerkers te betrekken bij het beleid- en besluitvormingsproces. Een voorbeeld van hoe dit gedaan kan worden is met behulp van het ‘front back-beleidsproces’ (Reijnders 2006).

Het front back-beleidsproces

Fase 1: in deze fase wordt er een team gevormd. Dit team bestaat uit (een of meerdere personen) van de schoolleiding en docenten en OOP-ers. Voorafgaand aan fase 1 is er ergens een ‘probleem’ gesignaleerd of moet er een besluit worden genomen over een onderwerp.

Fase 2: het team dat is gevormd, start met het doen van onderzoek, zij brengen het ‘probleem’ in kaart of kijken over welk onderwerp er een besluit moet worden genomen.

Fase 3: het team gaat aan de slag met de informatie die is verzameld en in kaart is gebracht. Zij discussiëren hierover en komen uiteindelijk met een aantal oplossingen of alternatieven.

Fase 4: het team gaat de oplossingen en alternatieven ordenen. Hierdoor ontstaan opties voor het nemen van het besluit.

Fase 5: er worden criteria ontwikkeld waar de oplossingen voor het ‘probleem’ of besluiten aan moeten voldoen. Vervolgens worden de gemaakte criteria hierop getoetst en wordt er gekeken naar wat de beste oplossing is.

Fase 6: de schoolleiding formuleert op basis van de uitkomst(en) in fase 5 een voorstel voor de oplossing voor het ‘probleem’ of het besluit. In deze fase wordt teruggekoppeld naar de docenten en OOP-ers over de stand van zaken. Uiteindelijk moet het management het voorstel goedkeuren (Reijnders 2006). Bij het RAC is dit de schoolleiding.

Door dit proces te gebruiken is het voor alle medewerkers duidelijk welke besluiten genomen worden en waar ze genomen worden. Het belangrijkste is eigenlijk wel dat de medewerkers worden betrokken bij het proces van besluitvorming. Zij kunnen hun standpunten kwijt en er wordt serieus naar hen geluisterd. Hun ideeën worden uiteindelijk gebruikt om tot een besluit te komen. Dit is belangrijk om daadwerkelijk draagvlak te creëren. Op deze manier gaan mensen met een goed gevoel naar hun werk, stralen zij dit uit en zijn zij bereid om zich 100% in te zetten voor de school.

7.5 Communicatiemiddelen

Zoals gezegd focussen de interne communicatiemiddelen zich vooral op informeren. Het RAC heeft momenteel niet de middelen om te bereiken waar ze naar streeft: openheid en interactie. Zoals eerder aangegeven is het voeren van de dialoog niet altijd relevant, bijvoorbeeld in situaties waar medewerkers geïnformeerd worden over verkorte lessen. Er dient echter meer balans te komen tussen de top-down en bottom-up communicatie door middel van dialogiseren. De huidige communicatiemiddelen volstaan hiertoe niet omdat ze weinig interactiemogelijkheden bieden.

Naast de formele stromen op het RAC zijn er ook veel informele communicatiestromen. De bekende geruchten in de wandelgang zijn daar een goed voorbeeld van. Een permanente ongecontroleerde stroom van geruchten creëert op den duur een sfeer van wantrouwen en onzekerheid. Dit kan voorkomen worden door zo snel mogelijk belangrijke informatie te verspreiden. Over het algemeen geldt dat hoe beter de formele communicatie is, hoe minder informele communicatie er is.

Hieronder volgen enkele aanbevelingen voor de communicatiemiddelen.

De online wereld

Het intranet biedt veel mogelijkheden tot snelle informatievoorziening en kennisuitwisseling. Hiermee kan volgens Vos en Schoemaker (2006) onderscheid worden gemaakt in stockmanagement en werkmanagement. Stockmanagement gaat bijvoorbeeld over handleidingen en protocollen en werkmanagement houdt in het praten met collega's. Dit laatste ontbreekt in het huidige intranet op het RAC.

Het Huygensbulletin, volgens Vos & Schoemaker (2006) is een magazine/bulletin de 'ruggengraat' van de interne communicatie, kan in de toekomst ondersteund worden door een eigen webpagina. Deze pagina stimuleert actualiteit, interactie en dialoog met en tussen medewerkers.

Om (digitaal) kennis tussen medewerkers uit te wisselen licht ik in twee voorbeelden toe hoe dit bereikt kan worden.

- Een online forum: medewerkers kunnen hierop een onderwerp (topic) openen en daar kan op gereageerd worden. Het positieve aan dit online forum is dat het erg geschikt is voor de dialoog.
- Een interne microblog: een goed voorbeeld hiervan is Yammer. Dit is een soort zakelijke Twitter waar medewerkers berichtjes kunnen plaatsen over zichzelf. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld laten zien waar zij mee bezig zijn en artikelen plaatsen.

Het intranet

Het is belangrijk dat het intranet toegankelijk en makkelijk bereikbaar is. Momenteel moeten de medewerkers verschillende codes gebruiken om in te loggen. Het is aan te raden om hier één code voor te gebruiken. Het intranet heeft momenteel een beperkt aantal redacteurs. Dit moet zo blijven om het overzicht te behouden. De informatie die op het intranet staat kan gestructureerder worden geplaatst. Momenteel moet je goed zoeken en veel doorklikken wil je echt vinden waar je naar op zoek bent. Het is van belang dat het intranet, en de eventuele webpagina van het Huygensbulletin, een startpunt voor medewerkers gaat vormen om aan projecten te werken. Op deze manier stimuleert het RAC medewerkers tot het halen van informatie en het uitwisselen van kennis.

Blog van de schoolleiding

Om de schoolleiding transparanter te laten worden, is het aan te bevelen om een blog bij te houden over onderwerpen waar de schoolleiding mee bezig is. Deze wordt door de schoolleiding zelf geschreven en ook bijgehouden. De bedoeling hiervan is om het contact met de medewerkers zo

open mogelijk te houden. De medewerkers kunnen worden uitgenodigd om te reageren op het blog en de schoolleiding zorgt er voor dat er zo snel mogelijk een reactie wordt gegeven op de bijdragen van de medewerkers.

E-mail

Op het RAC is er sprake van een e-mail overload. Zowel taak-, beheer- en sociale informatie wordt via e-mail verstrekt. Om deze e-mail lawine te beperken is het raadzaam om een goede segmentatie van de doelgroep te maken. Dus geen 'e-mail iedereen' functie maar gerichte doelgroepen waardoor de zender bewust de ontvanger moet kiezen. Op deze manier worden de medewerkers van het RAC gedwongen om na te denken over de doelgroep en de boodschap. Daarnaast is het aan te raden om regels op te stellen wat er wel en niet verstuurd mag worden per e-mail. Zo zouden notulen en verslagen het beste op intranet geplaatst kunnen worden. Als er goede afspraken worden gemaakt, zal dit het e-mail contact reduceren. Het plaatsen van bestanden als notulen bevordert de archieffunctie van het intranet, er kan nog eens teruggelezen worden.

Huygensbulletin

Het Huygensbulletin is het jongste interne communicatiemiddel en bestaat sinds de komst van de nieuwe locatiedirecteur. Het is duidelijk dat dit nog moet groeien en gaat leven in de school. Door de inzet van dit middel krijgen alle medewerkers de informatie van de afgelopen week in één keer aangeleverd. Het is aan te raden om medewerkers te stimuleren zelf informatie aan te dragen voor het bulletin. Bijvoorbeeld door medewerkers een gebeurtenis te laten schrijven van wat er in de klas gebeurd is en dat iedereen moet weten, of juist een leuk nieuwtje dat hij of zij gaat trouwen. Op deze manier wordt het een intern communicatiemiddel door en voor medewerkers. Daarnaast kan het Huygensbulletin wat meer worden aangekleed. Een layout in de huisstijl van het RAC zal een groot verschil zijn, ook door het gebruik van illustraties wordt het bulletin wat uitdagender om te lezen.

7.6 Communicatie in de organisatie

De communicatie op het RAC is momenteel een ad hoc activiteit, er is geen communicatieafdeling of communicatiewerker. De locatiedirecteur is verantwoordelijk en twee conrectoren zorgen ervoor dat zowel de in als externe communicatiemiddelen worden gemaakt. Geen van alle hebben een communicatieachtergrond. Dit zorgt er voor dat men niet weet wat er met communicatie bereikt kan worden. Er moet van te voren goed worden nagedacht over de doelgroep, het doel, de strategie. Momenteel wordt dit niet meegenomen en gaat men er van uit dat alle communicatie aankomt.

Door een communicatiemedewerker aan te stellen, of in ieder geval iemand met een communicatieachtergrond, wordt voorkomen dat communicatie aan haar doel voorbij schiet. Als er goed wordt nagedacht over de doelen, doelgroep en strategie, kan de communicatie efficiënter worden ingezet. Een alternatief is om een van de conrectoren te scholen in het communicatievak. Communicatie blijft op deze manier dichtbij de schoolleiding en wordt door de scholing optimaal benut.

7.7 Prioriteit

In de voorgaande paragrafen heb ik aanbevelingen gedaan voor de interne communicatie. Het is aan het RAC om hier ook daadwerkelijk iets aan te doen, in het belang van de school.

Bovenstaande aanbevelingen gaan niet vanzelf en zijn voornamelijk gericht op de lange termijn. Op korte termijn is het van belang dat er meer balans wordt gebracht in de top-down en bottom-up communicatie. Het ontwikkelen van dialoog, het bieden van interactiemogelijkheden en het betrekken van de medewerkers zijn belangrijke punten.

Het initiatief ligt bij de schoolleiding, laat medewerkers merken dat ze gewaardeerd worden en betrek ze bij belangrijke beslissingen, zeker als zij ermee te maken hebben. De bedoeling is dat het

RAC een visie op communicatie ontwikkelt die aansluit bij de visie op de school. Hiermee wordt de basis gelegd die de keuze voor de communicatiestrategie onderbouwd.

Bovenstaande aanbevelingen dragen bij aan de verbetering van de interne communicatie van het RAC en het beeld dat de medewerkers van het RAC hebben.

8. Bijlagen

Bronnenlijst

Documenten RAC

Beleidsplan 2009 – 2014
PKO Rapportage 2006
JO Rapport 2005 RSV rapport 2001
Schoolgids 2010-2011
Jaarverslag 2009-2010
Zorgplan 2009 – 2010
Profielschets RAC

Literatuur

Bosch, M. van den Zweekhorst, P. (2006), Funderingsschema communicatie
Bosch, M. van den Zweekhorst, P. (2006), Visies op communicatiemanagement
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
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. (2006). Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie. (7e ed.). Utrecht: LEMMA BV

Websites

<http://www.giraffevuew.com/artikelen/artikelen-1/index.html>
<http://www.decommunicatiedesk.nl>
<http://www.huygenscollege.nl>
<http://www.wikipedia.nl>
<http://www.snelafstuderen.nl/scriptietips>

Enquête

Beste medewerker,
In het kader van mijn afstudeeropdracht naar de interne communicatie binnen het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan zou ik u willen vragen om deze enquête in te vullen. Ik zou de enquête graag ingevuld zien vóór **13 april 2011**. Het invullen van het formulier duurt ongeveer 20 minuten.

Hartelijk dank.

Daniëlle Veraart

Let op:

- * Denk niet te lang over een vraag na; het gaat om uw eerste reactie
- * Uw antwoorden worden strikt anoniem en vertrouwelijk behandeld

Algemene vragen

1. Wat is uw functie binnen het Christiaan Huygens College?

- ☐ (Con)rector
☐ Docent
☐ OOP (onderwijsondersteunend personeel)

2. Werkt u parttime of fulltime bij het Christiaan Huygens College?

- ☐ Parttime (minder dan 25 lesuren)
☐ Fulltime

Uw beeld over het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan

3. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens	Geen mening
Ik ben bekend met de visie en missie van de locatie					
Het Christiaan Huygens College is een professionele organisatie					
Binnen het Christiaan Huygens College heerst een wij-gevoel					
Het Christiaan Huygens College luistert naar haar medewerkers					
Ik voel me thuis bij het Christiaan Huygens College					
Ik ben trots op mijn werk					
Ik vind mijn werk uitdagend					
Ik vind mijn werk vernieuwend					
Ik heb vertrouwen in de medewerkers					
Ik heb vertrouwen in de organisatie					
Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk					

Eventuele toelichting

Interne communicatie

4. Zet op iedere regel één kruisje in het vakje bij het woord dat volgens u het meest van toepassing is op het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan.

Voorbeeld

Eenrichtingsverkeer		X			Tweerichtingsverkeer
---------------------	--	---	--	--	----------------------

Gesloten					Open
Autoritair					Democratisch
Ongeloofwaardig					Geloofwaardig
Onbetrouwbaar					Betrouwbaar
Niet-vernieuwend					Vernieuwend
Onprofessioneel					Professioneel
Oneerlijk					Eerlijk
Direct					Indirect
Ontransparant					Transparant
Hoogdrempelig					Laagdrempelig
Eenrichtingsverkeer					Tweerichtingsverkeer
Formeel					Informeel

5. Kruis de punten aan die volgens u het grootste knelpunt/communicatieprobleem vormen binnen het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Informatie bereikt mij te laat
- ☐ Informatie is onbetrouwbaar
- ☐ Informatie is niet nauwkeurig
- ☐ Het taalgebruik is moeilijk
- ☐ Ik ontvang teveel informatie
- ☐ Ik ontvang te weinig informatie
- ☐ Informatie is moeilijk beschikbaar
- ☐ Ik kan mijn mening binnen de organisatie niet vrij uiten
- ☐ Mijn mening telt niet mee
- ☐ De schoolleiding houdt belangrijke informatie achter
- ☐ De schoolleiding weet niet wat er leeft onder de medewerkers

Eventuele toelichting

6. Interne communicatie is de uitwisseling van boodschappen tussen alle mensen die beroepsmatig betrokken zijn bij een organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens	Geen mening
Het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan heeft de interne communicatie goed geregeld					
De informele informatie (koffiepauze) die ik ontvang is belangrijker dan de formele informatie					

(werkoverleg)					
Informatie die ik belangrijk vind haal ik extern					
Op het Christiaan Huygens College, locatie Rachmaninowlaan staat men open voor feedback					
Ik ben van mening dat de informatie die ik ontvang de juiste is					
Het is mij duidelijk waar de (beleids)beslissingen worden genomen					
Ik heb inspraak in het maken van (beleids)beslissingen en de mogelijkheid om mijn mening te uiten					
Ik ontvang voornamelijk informatie					
Ik zend zelf informatie, ook naar de 'top' toe					

7. Wat wordt er met u gecommuniceerd en hoe beoordeelt u dit? Graag beide antwoorden invullen, zowel ja/nee als voldoende/onvoldoende.

	Ja	Nee	Onvoldoende	Voldoende
De visie en missie van de locatie				
Informatie over toekomstplannen van de locatie				
Informatie over de onderwijsontwikkelingen				
Beleidsinformatie				
Opleidingsmogelijkheden				
Excursies en activiteiten				
Informatie over de dagelijkse gang van zaken				
Personeels- en sociale informatie (waar collega's zich mee bezighouden)				
Tevredenheid medewerkers en leerlingen				
Mijn eigen taken/verantwoordelijkheden				
Taken/verantwoordelijkheden overige collega's				

Eventuele toelichting

8. Wordt er gecommuniceerd door u en onderstaande personen en hoe beoordeelt u dit? Graag beide antwoorden invullen, zowel ja/nee als voldoende/onvoldoende.

	Ja	Nee	Onvoldoende	Voldoende
Rector				
Plaatsvervangend rector				
Conrectoren				
OP-ers				
OOP-ers				

9. Op welke manier wordt u geïnformeerd en hoe beoordeelt u dit? Graag beide antwoorden invullen, zowel ja/nee als voldoende/onvoldoende.

	Ja	Nee	Onvoldoende	Voldoende
Schriftelijk (mededelingenbord personeelskamer, memo's)				
Digitaal (intranet/internet, website personeelpagina's)				
Digitaal (e-mail)				
Mondeling (werkoverleg)				
Huygens Bulletin				

Eventuele toelichting/anders namelijk.....

10. Hoe ontvangt u **het liefst** informatie? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Schriftelijk (mededelingenbord personeelskamer, memo's)
☐ Digitaal (intranet/internet, website personeelpagina's)
☐ Digitaal (e-mail)
☐ Mondeling (werkoverleg)
☐ Huygens Bulletin
☐ Anders namelijk.....

11. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens	Geen mening
Ik deel informatie, artikelen en werkgerelateerde informatie met mijn collega's					
Het Christiaan Huygens College stimuleert mij om kennis met collega's uit te wisselen					
Het Christiaan Huygens College biedt mij voldoende mogelijkheid om kennis met collega's uit te wisselen.					

12. Welk cijfer geeft u de interne communicatie?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Heeft u suggesties/aanbevelingen met betrekking tot de interne communicatie?

Huygens Bulletin

14. Leest u het Huygens Bulletin?

- ☐ Ja (ga door naar vraag 16)

☐ Nee (ga door naar vraag 15)

15. Waarom leest u het Huygens Bulletin niet?

- ☐ Niet interessant
- ☐ Niet relevant
- ☐ Er staat niet de juiste informatie in
- ☐ Er staat onvoldoende informatie in
- ☐ Het is niet uitnodigend

(ga verder naar de vragen over het Intranet/website personeelspagina's, vraag 20)

16. Vindt u het Huygens Bulletin een goed communicatiemiddel om informatie bekend te maken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, omdat.....

Eventuele toelichting

17. Het Huygens Bulletin is:

- ☐ Begrijpelijk
- ☐ Aantrekkelijk
- ☐ Overzichtelijk
- ☐ Saai
- ☐ Anders.....
-
-

18. Welk cijfer geeft u het Huygens Bulletin?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Heeft u suggesties/aanbevelingen met betrekking tot het Huygens Bulletin?

Intranet/website personeelspagina's

20. Geef aan hoe vaak u het intranet raadpleegt? Er is maar één antwoord mogelijk.

- ☐ Een keer per dag
- ☐ Meerdere keren per dag
- ☐ Een keer per week
- ☐ Meerdere keren per week

- ☐ Een keer per maand
☐ Minder dan een keer per maand
☐ Nooit, want.....

21. Voor welke onderwerpen gebruikt u het intranet?

.....

.....

22. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens	Geen mening
Het intranet past bij de 21 ^e eeuw					
Het intranet voldoet aan mijn verwachtingen					
Intranet ondersteunt mij bij het uitvoeren van mijn dagelijkse werkzaamheden					
Het intranet is gebruiksvriendelijk					
Informatie die ik nodig heb bij de uitvoering van mijn werk staat op het intranet					
Het hebben van een eigen social media profiel (Facebook, Twitter, Hyves en LinkedIn) draagt bij aan de communicatie tussen mij en mijn collega's.					

Eventuele toelichting

23. Welk cijfer geeft u het intranet?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. Heeft u suggesties/aanbevelingen met betrekking tot het intranet?

.....

25. Suggesties/aanbevelingen in het algemeen

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking.

* De enquête is uitgezet in VOspiegel. Dit is een manier om digitaal een enquête rond te sturen binnen de school. Omdat er hier moet worden vastgehouden aan bepaalde richtlijnen, zijn sommige vragen gesplitst. Vandaar dat de enquête online meer dan 25 vragen bevat. **De enquêteresultaten staan op de bijgevoegde DVD.**

Interne communicatiemiddelen matrix van het RAC

	Doelgroep	Type informatie	Afzender	Frequentie
Intranet	Medewerkers RAC	Taak-, beleid-, beheer- en sociale informatie	Schoolleiding	Dagelijks
Huygensbulletin	Medewerkers RAC	Beheer-, beleid- en sociale informatie	Locatiedirecteur	1 x per week
E-mail	Medewerkers RAC	Taak-, beheer- en sociale informatie	Medewerkers RAC	Dagelijks
Prikbord	Medewerkers RAC	Taak-, beheer- en sociale informatie	Medewerkers RAC	Willekeurig

Overlegvormen van het RAC

	Doelgroep	Type informatie	Frequentie
Staf overleg	Schoolleiding (locatiedirecteur, adjunct-directeur en conrectoren)	Beleidsinformatie	1 x per week
PR overleg	Personeelsraad (docenten en OOP-ers)	Taak-, beleid- en beheer informatie	1 x in de 1 á 2 maanden
MR overleg (niet op de locatie, enkel centraal)	MR-afgevaardigden	Beleidsinformatie	1 x in de 6 á 8 weken

Vragenlijst oriënterend interview

1. Wat is je functie en kun je jouw functie omschrijven?
2. Hoe lang ben je al werkzaam op het RAC?
3. Wat versta je onder (interne) communicatie?
4. Wat gebeurt er op het RAC op het gebied van (interne) communicatie? En wat is jouw rol daar in?
5. Hoe belangrijk is het informele circuit?
6. Wat is volgens jou de gewenste interne communicatie?
7. Wat zijn volgens jou de belangrijkste communicatiemiddelen op het RAC?
8. Hoe zie je communicatie terug in het dagelijkse werk, op de punten:
 - a. Omgang met leidinggevende
 - b. Samenwerking met andere teams / afdelingen / vestigingen
 - c. Op de hoogte van beslissingen / werkzaamheden
9. In welke mate worden medewerkers geïnformeerd over het beleid, de doelen en de strategische keuzes van de organisatie? En welke communicatiemiddelen worden hiervoor ingezet? (En over resultaten van de organisatie? Over het eigen functioneren? En over concrete, uit te voeren taken?)
10. Bestaat er binnen de school een communicatiestructuur en zo ja, hoe ziet deze eruit (top-down en bottom-up communicatie)?
11. Wat vind je goede punten van de interne communicatie op dit moment?
12. Wat zijn volgens jou verbeterpunten als het gaat om interne communicatie?

Vragenlijst gestructureerd interview

1. Hoe zie je communicatie terug in het dagelijkse werk, op de punten:
 - a. Omgang met leidinggevende
 - b. Samenwerking met andere teams / afdelingen / vestigingen
2. Hoe zou je de interne communicatie op het RAC omschrijven? Voornamelijk top-down of bottom-up? Een- of tweerichtingsverkeer?
3. Is er veel mogelijkheid voor feedback?
4. Vind je dat medewerkers voldoende betrokken bij beslissingen? (ook aangeven bij welke beslissingen wel/niet)
5. Hoe wordt je nu op de hoogte gehouden van beleidsinformatie? Vind je dit voldoende?
6. Word je op de hoogte gehouden van resultaten van de school? Ben je hier tevreden over?
7. Van wie of wat ontvang je informatie om je werkzaamheden uit te voeren? Ben je hier tevreden over?
8. Als dingen onduidelijk zijn kun je dan makkelijk aan informatie komen?
9. Waarom werk je op het RAC? (Betrokkenheid)
10. Ben je trots dat je hier werkt?
11. Waardoor worden mensen hier gemotiveerd? (Motiverende informatie)
12. Kun je de sfeer op de werkvloer omschrijven? Collega's onderling? Tussen je leidinggevende?
13. Wat zijn volgens jou de belangrijkste communicatiemiddelen binnen Bibliotheek Eindhoven?
14. Wat vind je goede punten van de interne communicatie op dit moment?
15. Wat zijn volgens jou verbeterpunten als het gaat om interne communicatie?