

Individuele afstudeeropdracht

*Een onderzoek naar de betrokkenheid
van de medewerkers en leerlingen op
het Dr. Mollercollege en hoe interne
communicatie deze betrokkenheid kan
verhogen*

Dr. Mollercollege



Tomas Faber

“Het is net een dorp hier”

Opleiding: Fontys Hogeschool Communicatie

Leerjaar: 2015-2016

Datum: 07-06-2016

Plaats: Waalwijk

Organisatie: Dr. Mollercollege Waalwijk

Opdrachtgever: Kees Maas

Afstudeerbegeleider: Nik van den Brink

Algemene informatie

Auteur

Tomas Faber
tomasfaber@hotmail.com
Studentnummer: 2208701

Opleidingsinstituut

Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 MA
Eindhoven

Opdrachtgever

Kees Maas
Deelschool directeur Dr. Mollercollege Waalwijk
c.maas@drmollercollege.nl

Afstudeerbegeleider

Nik van den Brink
n.vandenbrink@fontys.nl

Datum

07-06-2016

Titel en ondertitel

Individuele afstudeeropdracht

Een onderzoek naar de betrokkenheid van de medewerkers en leerlingen op het Dr. Mollercollege en hoe interne communicatie deze betrokkenheid kan verhogen

Voorwoord

De afgelopen vier maanden heb ik hard gewerkt om een goed onderzoek en mooie adviezen af te leveren waar het Dr. Mollercollege mee vooruit kan. Het is een drukke en fijne periode geweest op het Dr. Mollercollege. Ik heb het Dr. Mollercollege ervaren als een knusse school met vriendelijk personeel en wil Monique en Kees bedanken voor hun steun en gezelligheid in de afgelopen vier maanden. Natuurlijk wil ik José, Dinette en Karin ook bedanken voor hun gezelligheid op kantoor, de gezelligheid die mij zeker geholpen heeft om elke keer weer met plezier naar het Dr. Mollercollege te reizen en te werken. Als laatste wil ik ook Nik bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn afstuderen, Nik was er als ik hem nodig had en voorzag mij van de nodige feedback.

Hopelijk is het Dr. Mollercollege tevreden met mijn adviezen en kunnen ze hier in de toekomst veel profijt uit halen.

- Tomas Faber –

Managementsamenvatting

Probleemstelling

In dit onderzoek is er antwoord gegeven op de vraag: Hoe creëer je betrokkenheid bij de twee interne doelgroepen (medewerkers en leerlingen) middels interne communicatie?

De onderzoeksfase heeft tot verschillende invalshoeken geleidt die resulteren in de volgende deelvragen:

- Wat is het verband tussen betrokkenheid en interne communicatie?
 - Hoe meet je deze betrokkenheid?
- Zijn de medewerkers betrokken bij het Dr. Mollercollege?
 - Wat is de rol van communicatie bij deze betrokkenheid?
 - Hoe verloopt de lijncommunicatie?
- Zijn de leerlingen betrokken bij het Dr. Mollercollege?
 - Wat is de rol van communicatie bij deze betrokkenheid?

Deze probleemstelling en deelvragen komen voort uit de interne en externe analyse waaruit blijkt dat er knelpunten zitten in interne communicatie op het Dr. Mollercollege. De medewerkers en leerlingen zijn niet tevreden over de communicatie en uit extern onderzoek blijkt dat dit kan resulteren in een slechte betrokkenheid. Er moet dus onderzocht worden of de medewerkers en leerlingen betrokken zijn bij het Dr. Mollercollege en hoe de optimalisering van de interne communicatie aan een hogere/sterkere betrokkenheid mee kan werken.

Belangrijkste bevindingen

Uit onderzoek naar de betrokkenheid van de medewerkers en leerlingen blijkt dat de medewerkers betrokken zijn bij het Dr. Mollercollege maar dat deze betrokkenheid op sommige punten nog verbeterd kan worden. De leerlingen zijn ook betrokken bij het Dr. Mollercollege, deze betrokkenheid kent weinig punten van verbetering. Ook blijkt dat een optimalisering van de interne communicatie eraan bij kan dragen dat de betrokkenheid van beide groepen verhoogt/versterkt.

Om de betrokkenheid van beide groepen te verhogen/versterken moet het Dr. Mollercollege werken aan de tijdigheid van de communicatie, de communicatiestructuur en de manier van communiceren.

Strategie

De strategie om de betrokkenheid van de medewerkers en leerlingen bij het Dr. Mollercollege te verhogen/versterken is rust creëren omtrent de interne communicatie.

Deze strategie kan geïmplementeerd worden door middel van het optimaliseren van de interne communicatie. Door te werken aan de tijdigheid van de communicatie, de communicatiestructuur en de manier van communiceren.

Aanbevelingen

- Breng structuur in je informatievoorziening aan;
- geef de medewerkers en leerlingen het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt;
- gebruik magister en SharePoint op een efficiëntere manier zodat de ontijdigheid van de communicatie tijdig wordt;
- geef de medewerkers en leerlingen overzicht wat er gebeurt in een jaar (jaaragenda) en wees duidelijk waar en wanneer het gebeurt (detaillering van de jaaragenda).

Inhoudsopgave

Algemene informatie.....	1
Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Onderzoeksopzet	6
1. Interne communicatie, de cruciale factor voor betrokkenheid.....	8
1.1 Wat is interne communicatie en wanneer is het effectief?	8
1.1.1 De 4 invalshoeken	8
1.1.2 Lijncommunicatie	9
1.2 Betrokkenheid bij de medewerker	10
1.3 Effectievere interne communicatie voor een hogere of betere betrokkenheid	12
1.3.1 Organisatie-identificatie	12
1.3.2 Structuur	12
1.3.3 Richting	13
1.3.4 Inhoud	13
1.3.5 Klimaat.....	14
1.4 Samenhang vier dimensies	14
1.5 Hoe gaat deze betrokkenheid op het Dr. Mollercollege gemeten worden?	16
2. Betrokkenheid medewerkers	17
2.1 Zijn ze wel betrokken?	17
2.1.1 Tijdigheid	17
2.1.2 Hoeveelheid	18
2.1.3 Manier van informatie verschaffen	19
2.1.4 Ruimte voor dialoog	20
2.1.5 Direct leidinggevende	21
2.1.6 Communicatie in het algemeen	22
2.1.7 Organisatie-identificatie	22
2.1.8 Betrokkenheid.....	23
2.1.9 Het 'wij-gevoel'	24
2.1.10 Waardering voor werk	24
2.1.11 Trots.....	25
2.1.12 Zijn de medewerkers betrokken?	25
2.2 Lijncommunicatie op het Dr. Mollercollege.....	26
3 Betrokkenheid leerlingen	27
3.1 Zijn ze wel betrokken?	27
3.1.1 Tijdigheid	27
3.1.2 Bruikbaarheid	28
3.1.3 Klachten	29
3.1.4 Gehoord worden	30
3.1.5 Thuis voelen	30
3.1.6 Trots.....	31
3.1.7 'Wij-gevoel'	31

3.1.8 Zijn de leerlingen betrokken?	31
4. Belangrijkste inzichten uit analyse medewerkers en leerlingen	31
5. Betrokkenheid, ja of nee? En hoe te versterken of creëren?	32
5.1 Cognitief.....	32
5.2 Affectief.....	32
5.3 Gedrag.....	32
5.4 Betrokkenheid creëren	32
5.4.1 De toepassing van de vier invalshoeken op het Dr. Mollercollege.....	33
5.4.2 Het communicatieklimaat en de nieuwe manier van communiceren van de direct leidinggevende daarbij.....	33
5.4.3 Het 'wij-gevoel'	33
5.4.4 De ontijdigheid en missende structuur in de communicatie.	34
5.4.5 De communicatie richting de leerlingen	34
5.5 Onrust.....	34
6. Advies	35
6.1 Strategie	35
6.2 Realisatie	35
6.2.1 Afstemming agenda's	35
6.2.2 Communicatiestructuur.....	36
6.2.3 Prikbord	37
6.2.4 Leidinggevende	37
6.2.5 Organisatie-identificatie	38
6.2.6 Communicatieklimaat	39
6.2.7 Bruikbaarheid informatie leerlingen	39
6.2.8 Communicatieklimaat leerlingen	40
6.2.9 Beleid.....	40
6.3 Tijdsplanning, evaluatie en budget.....	40
7. Bronnenlijst.....	41

Onderzoeksopzet

Inleiding

Het Mollercollege begon in 1916 als Waalwijkse handelsschool en is opgericht door Henrik Moller, het was de eerste school van Ons Middelbaar Onderwijs. In 1931 begon de driejarige hbs-opleiding en in 1955 werd ook gymnasiumonderwijs aangeboden. In 2006 werd tweetalig vwo geïntroduceerd en in 2014 ook tweetalig havo. Het Dr. Mollercollege is onderdeel van de OMO scholengroep de Langstraat. De scholengroep is opgericht in 1999 en bestaat uit vier vestigingen: Walewyc-mavo in Waalwijk, Dr. Mollercollege in Waalwijk, het Van Haestrechtcollege in Kaatsheuvel en het d'Oultremontcollege in Drunen.

Het onderwijsaanbod binnen de scholengroep bestaat uit: vmbo, havo, atheneum en gymnasium. OMO scholengroep De Langstraat valt onder het bevoegd gezag van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). De vier scholen hebben een eigen schoolleiding. De heer mr. J. van Pelt is rector en eindverantwoordelijk voor de scholengroep. ("Dr. Mollercollege", 2015)

Aanleiding

In oktober 2015 is er op het Dr. Mollercollege in Waalwijk (hierna te lezen als Moller) een medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna te lezen als MTO) afgenomen vanuit de directie van het Moller in opdracht van Ons Middelbaar Onderwijs (hierna te lezen als OMO). De resultaten van dit onderzoek zijn de aanleiding om nader onderzoek te doen. De vraag vanuit de directie is om de interne communicatie te optimaliseren. Het betreft dan de interne communicatie richting de medewerkers, leerlingen en ouders.

Nader intern en extern onderzoek (te lezen op pagina 3 t/m 9 van de bijlage) leidt tot de conclusie dat het onderzoek zal gaan over interne communicatie en betrokkenheid. Ik beperk mij echter tot de medewerkers en de leerlingen (genaamd de twee interne doelgroepen). Ik ga onderzoeken wat de betrokkenheid is van de twee interne doelgroepen en in welke mate de interne communicatie geoptimaliseerd kan worden zodat de betrokkenheid van de twee interne doelgroepen verhoogd/versterkt wordt.

De uitgebreide aanleiding van mijn onderzoek inclusief de interne en externe analyse is te lezen op pagina 10 van de bijlage.

Probleemstelling

Naar aanleiding van mijn vooronderzoek ben ik tot de volgende probleemstelling gekomen:

Hoe creëer je betrokkenheid bij de twee interne doelgroepen middels interne communicatie?

Hier hoort de volgende onderzoeksvraag bij:

Zijn de twee interne doelgroepen betrokken bij het Dr. Mollercollege?

De adviesvraag luidt:

Geen betrokkenheid: Hoe creëer je betrokkenheid bij de twee interne doelgroepen middels interne communicatie?

Betrokkenheid: Hoe kan de betrokkenheid versterkt/verhoogd worden middels interne communicatie?

Deelvragen

- Wat is het verband tussen betrokkenheid en interne communicatie?
 - Hoe meet je deze betrokkenheid?
- Zijn de medewerkers betrokken bij het Dr. Mollercollege?
 - Wat is de rol van communicatie bij deze betrokkenheid?
 - Hoe verloopt de lijncommunicatie?
- Zijn de leerlingen betrokken bij het Dr. Mollercollege?
 - Wat is de rol van communicatie bij deze betrokkenheid?

Doelstelling

Optimale betrokkenheid creëren bij de twee interne doelgroepen.

Onderzoek ontwerp en verantwoording

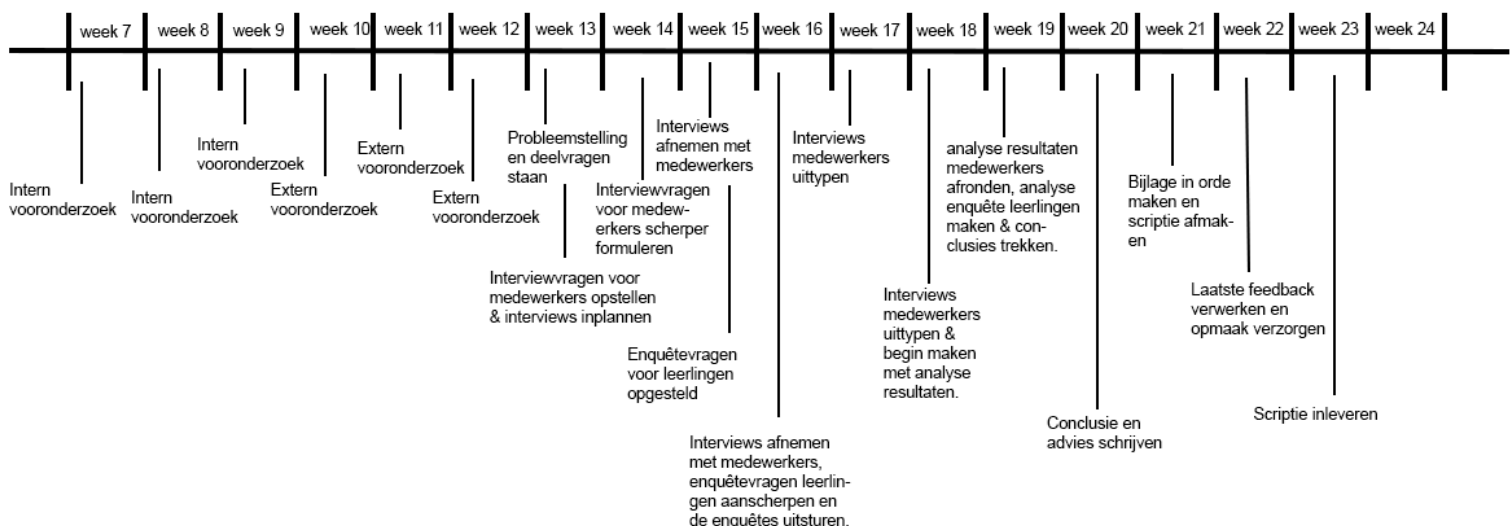
Hoe gaat het onderzoek eruit zien en waarom? Er zijn twee doelgroepen om te onderzoeken. Ik ga eerst de medewerkers onderzoeken en daarna de leerlingen.

Omdat er al een MTO is afgenomen middels een zeer uitgebreide vragenlijst kies ik ervoor om de medewerkers te interviewen. Door ze te interviewen kan ik aan de hand van het model voor interne communicatie ("Klimaat interne communicatie bepalend voor medewerkersbetrokkenheid", 2012) dieper ingaan op inzichten die ik al opgedaan heb in mijn vooronderzoek. Een enquête afnemen en exact dezelfde vragen stellen als in het MTO daar wordt het onderzoek niet beter van en levert geen nieuwe inzichten op.

Als tweede de leerlingen. Deze groep wordt geënquêteerd. In mijn vooronderzoek heb ik de leerlingenraad gesproken en hier kwam de betrokkenheid bij en de tijdigheid van de communicatie naar voren, ik wil echter meer leerlingen vragen stellen aan de hand van het model voor interne communicatie. Zo krijg ik nog een beter beeld of de leerlingen wel betrokken zijn bij het Dr. Mollercollege en hoe communicatie hier aan kan bijdragen.

Tijdspad

2016



1. Interne communicatie, de cruciale factor voor betrokkenheid

In de theorie die ik in dit hoofdstuk bespreek maak ik nog geen directe analyse van de toepassing van dat onderdeel van de theorie op het Dr. Mollercollege. Ik verwijs per onderdeel van de theorie naar het deel van mijn scriptie waar ik dit onderdeel van de theorie toepas op de analyse van het Dr. Mollercollege.

Interne communicatie en betrokkenheid, twee begrippen waar op het eerste gezicht misschien niet meteen een verband tussen te leggen is. Het belang van interne communicatie voor betrokkenheid kan vanuit een praktisch maar óók een theoretisch inzicht verklaard worden.

Vanuit het praktische inzicht is het redelijk om aan te nemen dat er moeilijk een band ontstaat tussen een medewerker en de organisatie als niemand de medewerker vertelt wat de organisatiedoelen en waarden van de organisatie zijn en welke bijdrage men als individu kan leveren om de organisatie succesvol te laten zijn.

Naast het praktische inzicht is er ook een theoretisch inzicht dat verklaart waarom interne communicatie een noodzakelijke voorwaarde is om de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie te vergroten. Mensen hebben behoefte aan zelfontplooiing (wie ben ik en wat is mijn rol in de organisatie) en stellen feedback over hun eigen bijdrage aan het succes van de organisatie zeer op prijs. Verder willen mensen graag onderdeel zijn van een groep waarop zij trots kunnen zijn en wat hun wij-gevoel vergroot. Voor de behoefte aan zelfontplooiing is communicatie vanuit de organisatie een onmisbaar instrument. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

Vanuit een praktisch maar ook theoretisch inzicht is het verband tussen interne communicatie en betrokkenheid dus te verklaren, maar wat is interne communicatie en betrokkenheid precies en hoe meet je ze?

1.1 Wat is interne communicatie en wanneer is het effectief?

De meeste mensen denken bij interne communicatie aan zaken zoals een intern blad, een prikbord of een personeelsbijeenkomst. In de academische literatuur (o.a. Clappitt & Downs, 1993) duidt men het geheel aan middelen (inclusief de lijncommunicatie (*lijncommunicatie wordt op de volgende pagina toegelicht*)) aan met 'communicatiestructuur'. Interne communicatie bestaat echter uit meer aspecten dan alleen de middelen waarmee medewerkers op de hoogte worden gebracht van alle zaken die spelen binnen de organisatie. De andere aspecten naast communicatiestructuur zijn:

- communicatierichting (verticaal: van boven naar beneden en omgekeerd, en horizontaal: tussen afdelingen onderling);
- inhoud van de communicatie (bruikbaar, tijdig, leesbaar en aantrekkelijk);
- communicatieklimaat (participatie in de besluitvorming, de mate waarin je serieus genomen wordt en de openheid van de communicatie).

Interne communicatie kan daarom worden gedefinieerd als 'communicatie binnen en tussen groepen in een organisatie op verschillende niveaus van specialisatie en locatie, gericht op het verbeteren van het functioneren van de organisatie met behulp van een professionele aanpak van vier dimensies van interne communicatie (structuur, richting, inhoud en klimaat)'. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

1.1.1 De 4 invalshoeken

Professionaliteit van interne communicatie hangt samen met de manier waarop een bedrijf invulling geeft aan structuur, richting, inhoud en klimaat. De professionaliteit van interne communicatie kan hoog of laag zijn. Het vervelende is echter dat er geen duidelijkheid is over dat wat als hoog en wat als laag wordt beschouwd. Krone e.a. (1987) onderscheiden verschillende invalshoeken die managers vaak gebruiken om tot een oordeel over de mate van professionaliteit van de interne communicatie in de organisatie te komen. Voldoet de interne communicatie aan een van deze invalshoeken dan mag je spreken van een professionele interne communicatie. *De toepassing van de vier invalshoeken op het Dr. Mollercollege (het Moller) is te lezen in de conclusie op pagina 33.*

1. Allereerst is er de opvatting dat interne communicatie een methode is om de effectiviteit van de informatieverspreiding in de organisatie te verbeteren. Interne communicatie wordt in deze opvatting als succesvol gezien als men erin slaagt informatie zo snel en volledig mogelijk van A naar B te laten gaan. In deze benadering is er veel aandacht voor de rol van kanalen en het zo snel mogelijk opsporen en verwijderen van knelpunten in de informatiestroom.
2. Een tweede opvatting ziet interne communicatie vooral als een methode om aan alle intern betrokkenen duidelijk te maken wat het gemeenschappelijke doel is (shared meaning). Interne communicatie is in deze opvatting effectief als men erin slaagt een gemeenschappelijke visie geaccepteerd te krijgen over de doelen en vooral op de manier waarop die doelen moeten worden geïmplementeerd.
3. Een derde opvatting gaat ervan uit dat interne communicatie ervoor moet zorgen dat de samenhang der dingen in een organisatie duidelijk wordt. Interne communicatie is in deze opvatting succesvol als collega's kennis hebben van én waardering hebben voor het werk van anderen, in de fasen voorafgaand aan hun eigen inspanningen, of de fasen die na hun bijdragen aan het primaire proces worden doorlopen.
4. Ten slotte is er nog een vierde invalshoek waarbij vooral de effectiviteit van interne communicatie wordt beoordeeld aan de hand van de mate waarin de interne communicatie bijdraagt aan de vergroting van arbeidstevredenheid van de medewerker. De vooronderstelling is dat, hoe beter men zich op zijn gemak voelt in een organisatie, des te beter men presteert. Deze benadering verwacht van interne communicatie dat men erin slaagt een aangenaam communicatieklimaat te creëren: veel openheid, het gevoel hebben serieus genomen te worden en te kunnen meebeslissen over cruciale onderwerpen. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

Welk perspectief managers uiteindelijk hanteren om te beoordelen of interne communicatie effectief is, hangt sterk af van de visie die men heeft op de managementstijl die de voorkeur krijgt én de omstandigheden waarmee een organisatie te maken heeft. Uiteindelijk heeft de organisatie wel de plicht om een keuze te maken voor een van de vier geschetste opvattingen, die dan als dominante stroming wordt gekozen op het gebied van interne communicatie. Het is aanbevolen om over de gekozen stroming duidelijkheid binnen de organisatie te scheppen. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

Al deze vier invalshoeken gebruiken de lijncommunicatie op een andere manier voor een professionele benadering van de communicatie, maar wat is lijncommunicatie precies?

1.1.2 Lijncommunicatie

Lijncommunicatie is een belangrijk aspect van de interne communicatie, het bepaalt mede de communicatiestructuur van een organisatie (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001). Echter, er bestaan een aantal misvattingen omtrent lijncommunicatie, Reijnders (2015) heeft hier zijn eigen opvatting over.

Interne communicatie omvat de informele en de formele communicatie. Onder die laatste vallen de online- en offline middelen, alsook de lijncommunicatie. De lijncommunicatie wordt ook wel de ruggengraat van de interne communicatie genoemd. Ze sluit immers het beste aan bij de wijze waarop organisaties zijn georganiseerd. Die lijncommunicatie lijkt nu een soort niemandsland, het is er wel maar ieder blijft er ook angstvallig weg, het 'is' van niemand en als je er komt is de kans op misstappen levensgroot. Leiders besteden er nauwelijks aandacht aan in hun opleiding. En ook de meeste communicatieadviseurs leggen hun prioriteiten elders. Al snel wordt aangenomen dat iedereen toch kan communiceren, dit is echter een onterechte vanzelfsprekendheid. Lijncommunicatie verdient een hoge(re) prioriteit van management en stafafdelingen in tijd, geld en aandacht. Als de lijncommunicatie stagneert, missen grote groepen mensen de essentie van veranderingen, loopt de organisatie vast, groeit er onvrede, ontstaan er 'indianenverhalen' en daalt de betrokkenheid en motivatie van teamleiders en medewerkers. Er wordt bovenal geen beroep gedaan op de bijdrage die zij kunnen leveren. Teams functioneren dan niet meer optimaal, mensen raken gedemotiveerd, ze kunnen hun ei niet kwijt en voelen zich niet gehoord.

In de meeste organisaties van enige omvang denkt men dat de lijncommunicatie is te organiseren volgens een zogeheten cascade. In die denkwijze 'stroomt' informatie (bijvoorbeeld een onderwerp of besluit van de directie) van 'boven' naar 'beneden'. Een cascade op deze wijze blijkt helaas een

illusie. Informatiedoorstroming is geen lineair proces dat zich uitsluitend verloopt langs de lijnen van het organogram. Echte communicatie is veel complexer en informatiedoorstroming verloopt veel grilliger.

We zouden ook heel anders naar lijncommunicatie kunnen kijken. De huidige tijd vraagt om **omdenken** in interne communicatie. Op zoek naar vernieuwing in plaats van blijven geloven in termen als 'cascaderen' of 'informatiedoorstroming'. Daartoe stappen we om te beginnen af van het 'informatie-doorgeefprincipe.' In hedendaagse organisaties zien we dat het verspreiden van informatie via allerlei kanalen niet zozeer meer een probleem is. Naast de vertrouwde communicatiemiddelen en -kanalen zijn er allerlei andere mogelijkheden (als interne social media) bijgekomen. In de komende decennia is dan ook het doorgeven van informatie niet zozeer de uitdaging. Het zal veel meer draaien om het selecteren en samen leren betekenis te geven aan de beschikbare informatie.

De gemiddelde medewerker probeert te begrijpen wat er nou eigenlijk speelt en wat hij of zij daarvan moet vinden. In een poging grip te krijgen op wat er gaande is en al die onduidelijkheid, doet hij of zij talloze aannames. Feiten en fictie vermengen zich. Omdat de verkregen informatie incompleet en soms zelfs tegenstrijdig is, praten mensen met elkaar over hun beelden, aannames en vermoedens. Om de gecreëerde beelden bij collega's te toetsen, aan te vullen en de visies en het handelen af te stemmen en zo meer zekerheid te krijgen. In die gesprekken (betekenisproductie) vormen zich gemeenschappelijke betekenissen. Informeel construeert men een gezamenlijk verhaal ('zo zit het', 'dat vinden wij ervan'). En dat verhaal vormt weer de basis voor hun (nieuwe) handelen.

Het gesprek is hierbij heel belangrijk, zowel het informele als het formele gesprek. Op het informele gesprek heb je geen invloed, maar wel op het formele gesprek, gesprekken die geleid worden door een teamleider of leidinggevende. Dit zijn momenten waarop je de perceptie op bepaalde zaken van de medewerkers kan beïnvloeden en bij kan sturen. Omdat niet de lijn maar de leider dus leidend is, spreken we van **leiderschapscommunicatie**: het proces waarin leidinggevend samen met hun medewerkers in interactie informatie delen en samen betekenis geven. (Reijnders, 2015)

1.2 Betrokkenheid bij de medewerker

Interne communicatie bestaat dus uit vier dimensies die leiden tot vier verschillende invalshoeken waaruit gekozen moet worden door de manager. Interne communicatie kan bij effectief gebruik de betrokkenheid van de medewerker versterken of zelfs verhogen. Maar wat is betrokkenheid precies?

Tevreden medewerkers zijn niet per se bereid een stapje extra te doen als dat nodig is, daarvoor is betrokkenheid nodig.

Het onderzoeksbureau R&M Matrix uit Maastricht voert al sinds de jaren negentig studies uit voor diverse opdrachtgevers (onder andere ministeries, nutsbedrijven, financiële instellingen en zorginstellingen) naar de tevredenheid van medewerkers. Begin jaren negentig ontwikkelde het bureau in samenwerking met de Universiteit van Tilburg een model met als middelpunt de medewerkerstevredenheid. Praktijkervaringen hebben er sindsdien voor gezorgd dat het accent in dit model is verschoven naar medewerkersbetrokkenheid, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen een affectief- en een gedragscomponent. De filosofie achter een tevreden medewerker staat nog steeds overeind, maar het is de betrokkenheid die uiteindelijk telt, om de medewerker een stapje extra te laten zetten naast zijn of haar dagelijkse taken.

In zowel de wetenschappelijke wereld als het bedrijfsleven is iedereen het er wel over eens dat een tevreden medewerker vele voordelen heeft. Hij of zij die plezier heeft in zijn werk verandert minder snel van baan, kan een hogere werkdruk aan, is minder vaak ziek en kan zelfs bijdragen aan een hogere productiviteit. In het verlengde hiervan is een betrokken medewerker bereid een stapje extra te zetten. Een medewerker kan immers zeer tevreden zijn, maar niet bereid zijn om iets extra's te doen en het is nu net dat laatste dat in de hedendaagse werkomgeving telt.

Het begrip betrokkenheid is onderverdeeld in een drietal componenten, namelijk een cognitieve-, een affectieve- en een gedragscomponent. De cognitieve component omvat het denken van de medewerkers over hun organisatie, de affectieve component heeft betrekking op het gevoel dat

medewerkers over hun organisatie hebben en de gedragscomponent bepaalt hun handelen binnen de organisatie. (Cramwinckel, 2007)

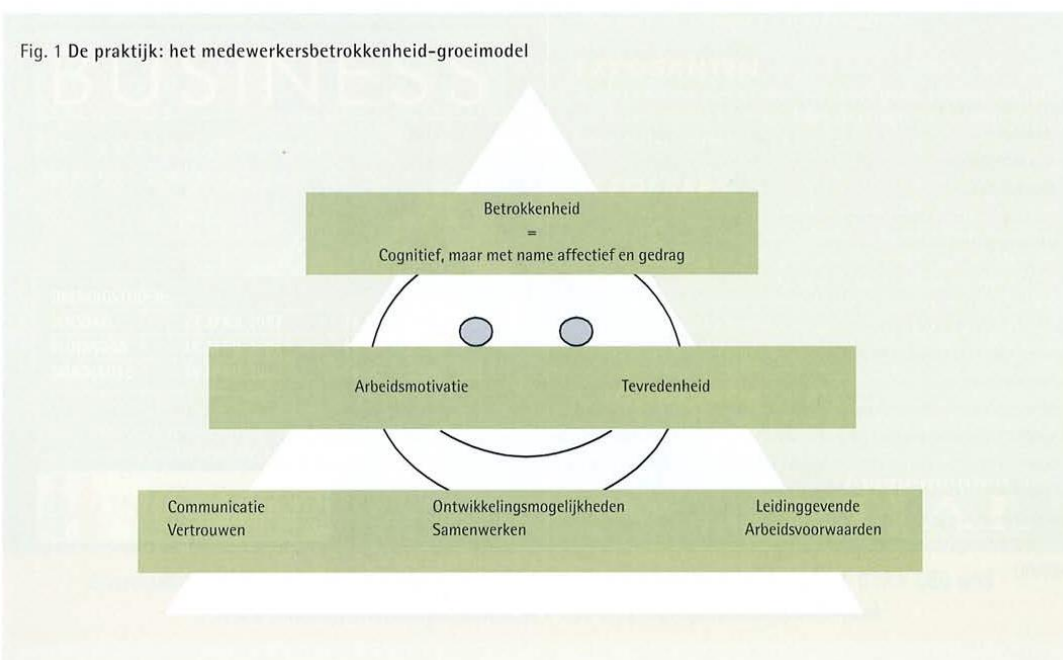
In de organisatie betekent de affectieve component van betrokkenheid dat de medewerker zich thuis voelt in de organisatie, er trots op is en dat de organisatie hem of haar inspireert om dat stapje extra te doen. De gedragscomponent heeft betrekking op verantwoordelijkheid en de bereidheid om bijvoorbeeld langer door te werken als het werk nog niet af is. Er is al eerder aangetoond (De Man, 2006) dat een (affectief) betrokken medewerker een concurrentievoordeel oplevert voor de organisatie. (Cramwinckel, 2007)

Op basis van literatuur en praktijkervaring heeft R&M Matrix een medewerkersbetrokkenheid-groeimodel opgezet (zie figuur 1, Cramwinckel, 2007). Het model is bij drie grote organisaties in de zakelijke dienstverlening getoetst. Het gaat niet zo zeer om de werking van het model maar om de uitkomst van de drie toetsingen (X, Y en Z).

In studie X wordt betrokkenheid niet alleen direct beïnvloed door arbeidsmotivatie en tevredenheid, maar ook door (aflopend in mate van invloed) communicatie, vertrouwen en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

In studie Y speelt, naast de arbeidsmotivatie en tevredenheid, de kwaliteit van de directe leiding de voornaamste rol.

In studie Z wordt betrokkenheid niet alleen beïnvloed door tevredenheid en arbeidsmotivatie, maar ook door (aflopend in de mate van invloed) vertrouwen, communicatie én kwaliteit van de directe leiding. (Cramwinckel, 2007)



Figuur 1. Het medewerkersbetrokkenheid-groeimodel. Overgenomen uit Hart voor de zaak (29), door M. Cramwinckel, 2007.

Tevredenheid is dus essentieel, maar betrokkenheid laat de medewerker dat extra stapje zetten wat nodig is om als organisatie met je medewerkers één doel voor ogen te hebben. Uit de studies blijkt dat ook de kwaliteit en communicatie van en het vertrouwen in de direct leidinggevende belangrijk is voor de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. *Het vertrouwen in én de communicatie en kwaliteit van de direct leidinggevende kwamen eerder ook al terug in het MTO van het Moller (bijlage pagina 72) en laten zien dat het belangrijk is om deze in het vervolg van het onderzoek mee te nemen. Op pagina 21 wordt de communicatie met de leidinggevende geanalyseerd en op pagina 37 komt de leidinggevende in een nieuwe rol van communiceren terug.*

1.3 Effectievere interne communicatie voor een hogere of betere betrokkenheid

Interne communicatie en betrokkenheid zijn beide belangrijke begrippen binnen een organisatie die bij optimalisatie ervoor zorgen dat je beter presteert dan de concurrent of in het geval van het Moller dat je een uitstekend presterende school wordt. Een combinatie van de twee complementeert elkaar en zorgt voor een hoge betrokkenheid van de medewerkers, de vraag is: hoe? Hieronder wordt beschreven hoe je met een effectieve interne communicatie de betrokkenheid van de medewerkers kan vergroten/versterken.

1.3.1 Organisatie-identificatie

Van medewerkers die zich meer met hun organisatie identificeren wordt verwacht dat ze positiever staan ten opzichte van de door de organisatie nagestreefde doelen (Ashfort & Mael, 1989). *In het geval van het Moller zijn dit de organisatiedoelstellingen zoals ze zijn opgesteld in het schoolplan (bijlage pagina 6).* Tajfel (1978) definieert organisatie-identificatie als 'cognition of membership of a group and the value and emotional significance attached to his membership'. Mensen identificeren zich meer met een groep als ze trots zijn op hun lidmaatschap, zich veilig voelen in de organisatie en het gevoel hebben erkenning te krijgen voor de bijdragen die ze aan de organisatie leveren. Dit soort zaken kan volgens van Riel e.a. (2001) op verschillende manieren door managers worden gestimuleerd bij de eigen medewerkers. In bijna alle gevallen is daarbij interne communicatie het sleutelwoord. Interne communicatie kan immers een bijdrage leveren aan het duidelijk maken van:

- wat het onderscheidend vermogen is van de eigen organisatie;
- wat de (impliciete) 'ingroup en outgroup'-regels zijn (wanneer wordt iemand als volwaardig lid beschouwd?);
- waarom dit voor het betreffende individu een voordeel is.

Niet iedere dimensie van interne communicatie (structuur, richting, inhoud en klimaat) is even nuttig in het realiseren van een hoge mate van identificatie met de organisatie. In de volgende paragrafen wordt per dimensie beschreven wat de te verwachten invloed is van de afzonderlijke dimensies op de mate waarin medewerkers zich identificeren met hun organisatie en dus betrokken zijn bij de organisatie. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

Op pagina 22 wordt de organisatie-identificatie van de medewerkers met het Moller bekeken en geanalyseerd.

1.3.2 Structuur

De structuur van de communicatie is de eerste dimensie die bij effectiever gebruik de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt/versterkt.

De structuur van de organisatie is bepalend voor de structuur van de interne communicatie. De hiërarchie in een organisatie bepaalt wie als eerst contact heeft met wie en wie er het meeste te zeggen heeft in de organisatie (bottom-top, top-bottom). Als het om de structuur van de interne communicatie gaat onderscheiden we drie verschillende manieren van informatieverspreiding.

- De 'normale' manier verloopt via de lijn. **Lijncommunicatie** wordt geacht trapsgewijs het organogram te volgen, beginnend bij de directeur die het middenkader informeert en zij op hun beurt informeren de lagere niveaus binnen de organisatie. *De lijncommunicatie op het Moller wordt op pagina 26 geanalyseerd.*

- Naarmate het aantal schakels toeneemt, neemt ook de kans op ruis in de communicatie toe. Deze kan gereduceerd worden door het gebruik van **parallele middelen** zoals interne bladen, mededelingenborden en het intranet.

- **Informele informatieverspreiding** via de wandelgangen is misschien wel de gevaarlijkste vorm van informatieverspreiding. Informatie die via parallel of via de lijn wordt gecommuniceerd kan ontkracht of vervormd worden op de wandelgangen. Organisatie-identificatie bij de medewerkers is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat dit niet gebeurt. Een betrokken medewerker heeft immers het beste met de organisatie voor en verspreidt geen slecht nieuws over de organisatie via de wandelgangen. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

De informele informatieverspreiding op het Moller komt terug in de analyse van prikbord op pagina 18 en het 'wij-gevoel' op pagina 24.

Het ontbreken van structuur in de lijncommunicatie kan leiden tot het beeld van een rommelige interne communicatie, die op zijn beurt weer zorgt voor een slecht communicatieklimaat. Een slecht communicatieklimaat zorgt voor minder betrokkenheid, maar meer hierover in de beschrijving van de dimensie klimaat op pagina 14.

We mogen echter niet concluderen dat een goede structuur van de interne communicatie iets zegt over de kwaliteit van de interne communicatie waardoor de betrokkenheid verhoogd/versterkt zou worden. Er zijn immers nog drie andere dimensies die bepalend zijn voor de interne communicatie en de effectiviteit ervan. *De analyse van de communicatiestructuur op het Moller komt terug op pagina 22 in de analyse van de medewerkers over de communicatie in het algemeen.*

1.3.3 Richting

De richting van de communicatie is de tweede dimensie die bij effectiever gebruik de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt/versterkt.

De meeste informatie in een organisatie vindt plaats tussen mensen die functioneel direct met elkaar te maken hebben. Verticale communicatie (bottom-top, top-bottom) komt daarom meer voor dan horizontale communicatie (communicatie op hetzelfde organisatieniveau).

Relatief gezien stroomt er meer informatie van beneden naar boven dan omgekeerd. Dit heeft te maken met het feit dat er verantwoording afgelegd moet worden aan de leiding van de organisatie. Uit onderzoek van Trombetta en Rogers (1988) is echter bekend dat negatieve informatie minder snel naar boven stroomt en merkwaardig genoeg wel naar beneden (*de toepassing van deze theorie op het Moller is te vinden op pagina 33 in de conclusie*). Dit heeft te maken met de sfeer binnen de organisatie, je moet er voor zorgen dat je een positieve sfeer creëert binnen de organisatie waar negatieve feedback even gemakkelijk zijn weg vindt van beneden naar boven als van boven naar beneden. Een positieve cultuur stimuleert de betrokkenheid van de medewerker. De positieve cultuur komt later op deze pagina terug in het onderdeel 'klimaat'. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

1.3.4 Inhoud

De inhoud van de communicatie is de derde dimensie die bij effectiever gebruik de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt/versterkt.

Er kan een drietal beoordelingsaspecten onderscheiden worden waarmee de tevredenheid met de inhoud van communicatie kan worden gemeten.

1. In de eerste plaats wordt de inhoud van interne communicatie vaak gerelateerd aan zaken die te maken hebben met 'tijdigheid' (*de analyse van de tijdigheid van de communicatie op het Moller komt terug op pagina 17*), 'leesbaarheid', 'begrijpelijkheid' en 'de mate waarin men vindt dat men voldoende informatie krijgt' (*de analyse van de hoeveelheid informatie op het Moller komt terug op pagina 18*).

Een interessante bevinding van verschillende empirische onderzoeken is dat men zelden aangeeft 'voldoende' informatie te hebben gekregen. Meer is blijkbaar meestal beter (*op pagina 19 bij de hoeveelheid van de communicatie is te lezen dat dit ook op het Moller geldt*) (Zimmerman e.a., 1996).

2. In de tweede plaats kan men de inhoud van interne communicatie natuurlijk ook beoordelen aan de hand van de waarneembare 'feedbackwaarde' van de aangeboden informatie. Het zelfvertrouwen van medewerkers neemt toe als zij hun eigen rol in de organisatie beter begrijpen en als zij zich bewust zijn van de waardering voor hun bijdragen aan de successen van de organisatie (*de toepassing van deze theorie op het Moller is te lezen op pagina 24 in de analyse van de medewerkers over de waardering voor het werk*). Vanzelfsprekend vergroot dit hun gevoel voor betrokkenheid bij de organisatie. Clampitt en Downs (1993) hebben aangetoond dat de hiërarchische positie in de organisatie het oordeel over de gebruikswaarde beïnvloedt: 'the higher the position of an employee, the more positive their evaluation of the usefulness of the information they received from and about their organisation'.

Persoonlijke (positieve) feedback over de bijdrage van een medewerker aan de prestaties van de organisatie heeft een positief effect op arbeidstevredenheid (Varona, 1996) en individuele productiviteit (Clampitt & Downs, 1993).

Daarnaast is het voor en sterke organisatie-identificatie belangrijk dat medewerkers voldoende en betrouwbare informatie krijgen over relevante zaken die spelen in hun organisatie.

3. In de derde plaats wordt de inhoud van de interne communicatie ook wel getoetst aan de mate waarin medewerkers het gevoel krijgen dat er niet alleen boodschappen worden gepresenteerd die het standpunt van de top weergeven, maar dat er ook ruimte is voor een kritische dialoog met de directie of direct leidinggevende binnen de eigen organisatie (*De analyse over de mogelijkheid van de kritische dialoog met de leidinggevende op het Moller is te lezen op pagina 20*). (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

1.3.5 Klimaat

Het klimaat van de communicatie is de vierde dimensie die bij effectiever gebruik de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt/versterkt.

Redding (1972) noemt vijf kenmerken waar een positief communicatieklimaat moet voldoen: 'openheid', 'eerlijkheid', 'vertrouwen', 'het gevoel krijgen dat je gesteund wordt' en 'dat je mag meebeslissen over belangrijke besluiten die in de organisatie worden genomen'.

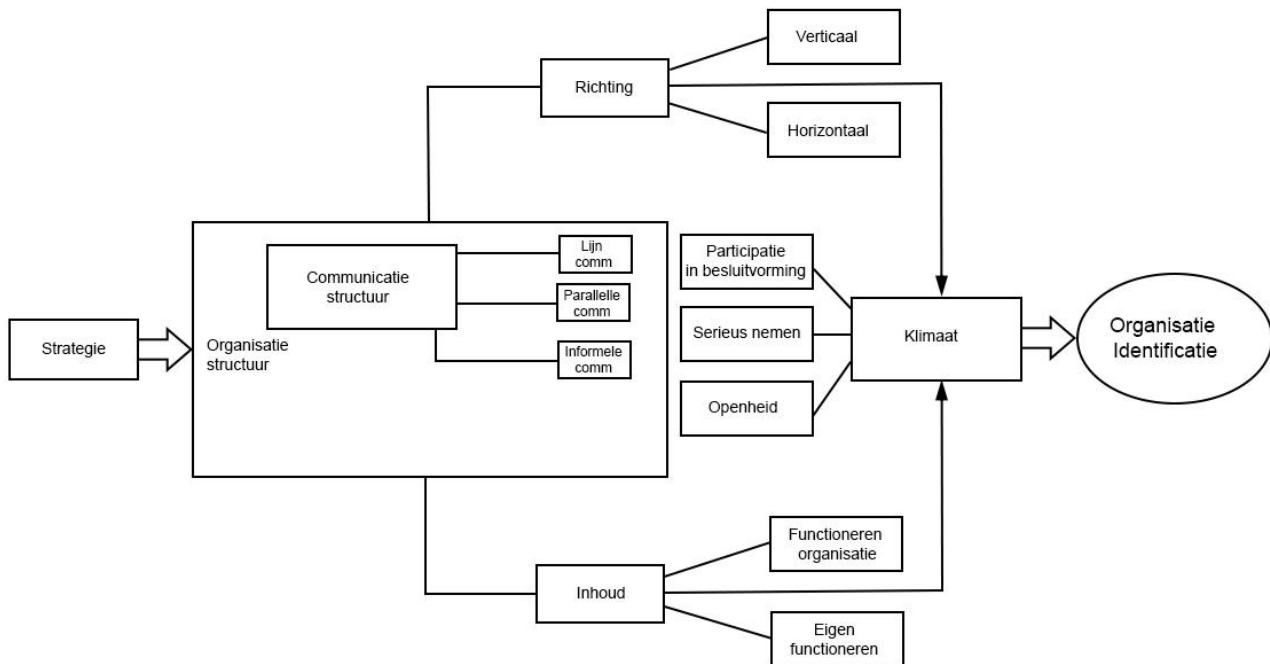
Het communicatieklimaat is volgens verschillende auteurs de belangrijkste dimensie van interne communicatie, aangezien een positief klimaat aantoonbaar de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie vergroot, het vertrouwen in het management doet toenemen (McCauley & Kuhnert, 1992) en, als logisch gevolg van de hiervoor genoemde punten, de productiviteit van de organisatie uiteindelijk doet toenemen (Rosenberg & Rosenstein, 1980). *De toepassing van deze theorie op het Moller is te lezen in de analyse van de medewerkers over de ruimte voor de dialoog op pagina 24*. Een positief communicatieklimaat versterkt de identificatie met de eigen organisatie onder andere omdat dit de medewerkers het gevoel geeft dat zij een actieve rol kunnen spelen in het interne besluitvormingsproces. Van minstens even groot belang is dat een positief communicatieklimaat bij de medewerkers een positief zelfbeeld schept, waardoor hun gevoel voor eigenwaarde sterk toeneemt. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

1.4 Samenhang vier dimensies

Vanzelfsprekend is er een sterke samenhang tussen de vier dimensies van interne communicatie wat betreft bijvoorbeeld de invloed op organisatie-identificatie of arbeidstevredenheid. Het lijkt aannemelijk dat drie dimensies rechtstreeks van invloed zijn op organisatie-identificatie (inhoud, richting en klimaat), terwijl de invloed van de communicatiestructuur op organisatie-identificatie naar alle waarschijnlijkheid indirect verloopt. Feitelijk is communicatiestructuur 'slechts' een noodzakelijke voorwaarde om überhaupt tevredenheid met de andere dimensies van interne communicatie tot stand te kunnen brengen. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

De inhoud van de interne communicatie binnen een organisatie, vooral de informatie over het eigen functioneren en de informatie over de positieve en negatieve 'prestaties' van de eigen organisatie, heeft een direct positief effect op de tevredenheid met het communicatieklimaat. Ditzelfde kan worden gezegd van de mate waarin medewerkers in staat worden gesteld tweerichtingsverkeer tot stand te brengen (richting), langs zowel verticale als, in iets mindere mate van belang, horizontale weg. Een positieve evaluatie van het communicatieklimaat (over in het bijzonder het gevoel serieus genomen te worden binnen de eigen organisatie) heeft van de drie dimensies van interne communicatie de meest directe invloed op de betrokkenheid van medewerkers met hun organisatie (Smidts e.a., 2001). Zodoende kan worden geconcludeerd dat het succes van interne communicatie meer wordt bepaald door de manier waarop wordt gecommuniceerd (het hoe), in plaats van alleen wat wordt gecommuniceerd. De inhoud en de verpakking (de kanalen) doen wel degelijk ter zake om een goed communicatieklimaat tot stand te brengen, maar crucialer in het succesvol hanteren van interne communicatie is de sfeer waarin het plaatsvindt. (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001)

Schematisch is de invloed van de vier dimensies van interne communicatie op organisatie-identificatie in figuur 2 (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001) samengevat.



Figuur 2. Invloed van dimensies van interne communicatie op organisatie-identificatie. Overgenomen uit Organisatie-identificatie en interne communicatie (93), door C.M.M van Riel, A. Smidts & A. Pruyn, 2001.

R&M Matrix heeft aan de hand van de optimalisatie van de vier dimensies van interne communicatie, om de effectiviteit ervan te vergroten en om zo tot een hogere betrokkenheid te komen, een model opgesteld waarin stapsgewijs toegewerkt wordt naar organisatie-identificatie (R&M Matrix, 2012). Het model is te zien in figuur 3.

MODEL INTERNE COMMUNICATIE



Figuur 3. Model interne communicatie als helpende hand voor organisatie-identificatie. Overgenomen van R&M Matrix website, door R&M Matrix, 2012, geraadpleegd van <http://www.renmmatrix.nl/blog/communicatieklimaat-bepalend-voor-betrokkenheid-medewerker/>

De achterliggende gedachtes achter dit model zijn:

- de mate waarin medewerkers zich met de organisatie identificeren vertoont de meeste samenhang met de mate waarin zij een verband zien tussen hun eigen werkzaamheden en de doelen van de organisatie. Interne communicatie kan bijvoorbeeld effectiever worden ingezet door verbeteringen aan te brengen in de vorm van (meer) strategische informatie tijdens werkoverleg en voor medewerkers (meer) herkenbare/naar hun dagelijks werk vertaalde informatie in het personeelsmagazine;
- het aspect van het communicatieklimaat dat van grote invloed bleek op de betrokkenheid van medewerkers de mate is waarin zij ruimte ervaren voor bottom-up communicatie (interesse voor hun ideeën en meningen en **ruimte voor kritische dialoog**). (R&M Matrix, 2012)

Open communicatie en inspraak blijken ook in dit model een niet te onderschatten invloed te hebben op medewerkersbetrokkenheid. Op het in de context van organisatiedoelen kunnen plaatsen van eigen werkzaamheden na, blijken open communicatie en inspraak de meest doorslaggevende communicatieaspecten voor de mate waarin medewerkers zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie waarvoor ze werken. (R&M Matrix, 2012)

De toepassing van open communicatie op het Moller is te lezen op pagina 39 in het advies.

1.5 Hoe gaat deze betrokkenheid op het Dr. Mollercollege gemeten worden?

Na aanleiding van het MTO bleek dat er een grote ontevredenheid heerste omtrent de interne communicatie en onder sommige medewerkers ook bij de direct leidinggevende (bijlage pagina 4). Na gesprekken met de direct leidinggevendenden kwam naar boven dat ook deze onvrede te maken heeft met de manier van communiceren.

Afgaand op de zojuist gemaakte analyse en de resultaten uit het MTO (lage score op communicatie) zou het communicatieklimaat op het Moller niet altijd als positief kunnen worden ervaren. Een positief communicatieklimaat zorgt aantoonbaar voor een vergrote betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie, een toename in het vertrouwen in het management (McCauley & Kuhnert, 1992) en, als logisch gevolg van de hiervoor genoemde punten, neemt de productiviteit van de organisatie uiteindelijk toe (Rosenberg & Rosenstein, 1980).

Daarnaast zijn 'tijdigheid', 'leesbaarheid', 'begrijpelijkheid' en 'de mate waarin men vindt dat men voldoende informatie krijgt' ook van belang. Wordt er niet aan één of meerdere van deze punten voldaan dan ontstaat er sneller ontevredenheid wat leidt tot minder betrokken medewerkers.

Er moet bij alle intern betrokken partijen gemonitord worden hoe het gesteld is met de interne communicatie als het gaat om structuur, richting, inhoud en klimaat. Uiteindelijk moet ook de betrokkenheid gemonitord worden door te kijken naar de organisatie-identificatie, trots en gevoelde waardering, om uiteindelijk de link met de interne communicatie te leggen en te kijken waar de knelpunten liggen.

Kwalitatief maar ook kwantitatief onderzoek wordt opgesteld aan de hand van vragen over het gebruik en waardering van de communicatie, het ervaren communicatie klimaat en de huidige betrokkenheid middels vragen over organisatie-identificatie.

2. Betrokkenheid medewerkers

Aan de hand van het model 'interne communicatie als helpende hand voor organisatie-identificatie' heb ik een twintigtal vragen opgesteld (bijlage pagina 14) die in een kwalitatief onderzoek aan een selectie van medewerkers gevraagd worden. Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat in oktober nog een kwantitatief onderzoek is afgenomen onder alle medewerkers omtrent de tevredenheid van de medewerkers op het Moller (het MTO, bijlage pagina 72). Mijn kwalitatief onderzoek moet ook mede inspelen op een aantal zaken die uit het MTO als minder beoordeeld naar boven zijn gekomen, zaken zoals, de direct leidinggevende en natuurlijk de communicatie. Naar aanleiding van het MTO en interviews in het vooronderzoek blijkt een aantal groepen medewerkers beduidend minder tevreden over de interne communicatie en de leidinggevende dan anderen. Het ging met name om de volgende groepen: eerste- en tweedegraads docenten, voltijd en deeltijd docenten, het aantal jaren dat docenten in dienst zijn (en dan voornamelijk veel dienstjaren tegenover weinig dienstjaren) en in welk team ze zitten (team 2, team 3 of OOP (Onderwijs Ondersteunend Personeel)).

Aan de hand van deze vier groepen is een selectie gemaakt van leraren zodat alle meningen van de medewerkers representatief zijn (de lijst met medewerkers waaruit de selectie is gemaakt is te vinden op pagina 13 in de bijlage). Als er zich meerdere medewerkers binnen één groep bevonden, dan is er willekeurig gekozen voor een medewerker uit de desbetreffende groep.

Zo ben ik tot een aselecte groep medewerkers gekomen die representatief is voor het voltallige personeel. De geïnterviewden blijven op verzoek anoniem.

2.1 Zijn ze wel betrokken?

Tijdens de interviews heb ik vragen gesteld omtrent de interne communicatie (het gebruik en het klimaat), maar ook over de betrokkenheid van de medewerkers bij het Moller (organisatie-identificatie). Zo ben ik erachter gekomen in welke mate de medewerkers betrokken zijn én of ze überhaupt wel betrokken zijn. Voordat er naar de betrokkenheid wordt gekeken worden eerst de onderwerpen omtrent de interne communicatie en de inzichten (uit de interviews) hierbij belicht.

2.1.1 Tijdigheid

De tijdigheid van de communicatie (de theorie hierbij is te vinden op pagina 13 bij de dimensie inhoud) is het eerste deelonderwerp van het interview. De tijdigheid van de communicatie is een van de onderwerpen die het gebruik en de waardering van de huidige communicatie omschrijft

De meningen zijn verdeeld als het gaat over de tijdigheid van de communicatie op het Moller. Er is een tendens dat als mensen geen problemen met de tijdigheid van de communicatie hebben ze in het algemeen ook geen problemen met de communicatie hebben. Er is wel een 'kleine' meerderheid die problemen heeft met de tijdigheid van de communicatie.

Echter, naar de mening van de 'kleine' meerderheid die wél problemen heeft met de tijdigheid van de communicatie is het verband terug te zien dat er vaak gerefereerd wordt naar de algemene jaaragenda en de gedetailleerde informatie daarop. De gedetailleerde informatie die de jaaragenda moet verduidelijken komt vaak te laat waardoor er onduidelijkheid en onvrede ontstaat onder de medewerkers. Een van de geïnterviewde zei het volgende hierover.

"Maar bijvoorbeeld roosters voor rapportvergaderingen, we weten vanaf dag 1 van het schooljaar welke klassen je hebt en wanneer de rapportvergadering is en dan horen we 4 dagen voor de vergadering wanneer ze zijn en waar. Dan denk ik, je kan nu al vertellen wanneer in juli de vergaderingen zijn, dat staat gewoon in het jaarrooster, maar daar staat dan niet welke klas. Als je dus niet fulltime werkt is dat lastig als je op je vrije dag moet komen. Het is tweezijdig want ik weet wanneer de vergaderingen ongeveer zijn dus ik kan al voor die dagen een oppas regelen bijvoorbeeld, maar dat vind ik niet helemaal de juiste manier." (bijlage pagina 25)

Je leest hier het ongenoegen van niet die laatste stap zetten in het duidelijk maken waar en wanneer wat plaatsvindt. Een ander voorbeeld.

“Of bij herkansingen kunnen de leerlingen ook wel eens zeggen dat ze vinden dat het te laat bekend is terwijl in de jaarplanning staat dat er op die dag herkansing is. Maar de precieze tijd weten ze niet en dan weten ze niet of ze hun baantje wel of niet door kunnen laten gaan. Dus overal staat wel wat wanneer is, maar de precieze invulling dat komt laat. Globaal is het oké, maar in detail niet.” (bijlage pagina 34)

In dit geval wordt een voorbeeld over de leerlingen gebruikt door een medewerker. De medewerkers zijn ook ontevreden over de tijdigheid van de communicatie richting de leerlingen. Ook in dit citaat komt de jaaragenda weer naar boven.

Het is de frustratie van het wel weten dat er iets plaats gaat vinden in een bepaalde week, maar dat niemand precies weet waar en wanneer het plaats gaat vinden. Deze communicatie die de plaats en tijd aanduidt, komt vaak te laat. Een ander voorbeeld.

“We hebben hier in het verleden, wat betreft de activiteitenweek die er weer aan komt, dat de communicatie zelfs op donderdag of vrijdag voor de start van de week nog niet op orde was.” (bijlage pagina 21)

Er wordt later wel aangegeven dat de communicatie nu tijdiger is, maar hij moet nog tijdiger. Er wordt vaak genoeg genomen met het niet tijdig communiceren, dit wordt dan toebedeeld aan het feit dat tijdig communiceren in zo'n complexe organisatie niet mogelijk is. Dit klopt echter niet, want tijdig communiceren is altijd mogelijk en een belangrijk onderdeel van de inhoud van de communicatie die tevredenheid en betrokkenheid kan creëren bij de medewerkers. Genoegen nemen met het niet tijdig communiceren zorgt niet voor tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers.

Veel voorkomende onderwerpen, als het gaat over de tijdigheid van de communicatie, zijn de activiteitenweek, vergaderingen, lesroosters en toetsroosters.

De communicatie is ontijdig. Het aantal medewerkers wat de communicatie ontijdig vindt is momenteel te hoog en dit moet gereduceerd worden. (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 35.*). Tijdig communiceren stelt de medewerkers tevreden en leidt tot een hogere betrokkenheid.

2.1.2 Hoeveelheid

De hoeveelheid van de communicatie (de theorie hierbij is te vinden op pagina 13 bij de dimensie inhoud) is het tweede deelonderwerp van het interview. De hoeveelheid van de communicatie is een van de onderwerpen die het gebruik en de waardering van de huidige communicatie omschrijft.

Als het over de hoeveelheid van de communicatie gaat zijn er twee communicatiemiddelen die steeds terugkomen: de mail en prikbord (zie bijlage pagina 5 voor toelichting prikbord). Uit de interviews met de medewerkers blijkt dat het mailverkeer en prikbord als de enige communicatie op het Moller wordt gezien. Mollerinfo, SharePoint en Magister worden niet tot nauwelijks genoemd door de medewerkers. De communicatie via de mail wordt door iedereen als veel ervaren, maar niet per se als té veel. Een aantal medewerkers weet de mail goed te ordenen en weet daarom goed om te gaan met de hoeveelheid aan communicatie via de mail. Voornamelijk de oudere medewerkers (ouder dan 50 jaar) hebben moeite met het ordenen van de mail en met de technologie. Deze medewerkers inclusief een aantal medewerkers jonger dan 50 jaar vindt de hoeveelheid communicatie via de mail té veel. Prikbord wordt door iedereen gelezen/gescand, maar niet altijd even interessant gevonden. Omdat het vaak gescand wordt, wordt er ook wel eens wat overgeslagen.

“Ja, dat zijn dus de groene vellen waar ik het net over had. Daar staat Kees altijd heel enthousiast in, maar dat is natuurlijk veel te lang. Ze moeten dan iets nieuws maken waarin hij zijn ideeën verzameld, dat is prima. En misschien dat je dan je tijd er meer voor neemt, maar als prikbord komt dan scan ik het altijd wel. En dan gaat er wel eens wat verloren. Ook belangrijke dingen. Ik kom wel eens dingen tegen dat ik denk oeh had ik dat moeten weten. Of ik denk ohh dat is toch pas volgende week. Nu een week voor de proefwerkweek dan heb je nauwelijks ruimte om nog iets anders op te pikken.” (bijlage pagina 45)

Dit citaat is, ondanks het feit dat prikbord te lang wordt gevonden, het bewijs dat prikbord toch gelezen/gescand wordt door de medewerkers. Dit scannen zorgt echter dus wel voor informatieverlies, wat indirect weer leidt tot ontevredenheid.

Meerdere keren wordt het informele openingsstuk van Kees Maas (deelschool directeur) genoemd als veel en dat prikbord hierdoor wel veel wordt, daarentegen vinden de medewerkers het een leuk stuk wat ze graag lezen. Prikbord opdelen zou dus een goede optie zijn, zorg ervoor dat Kees de mogelijkheid krijgt tot het schrijven van zijn informele stuk, maar stop het niet allemaal in één 'nieuwsbrief'.

De meningen zijn vrijwel eenduidig als het gaat over prikbord, op één mening na. Deze mening is interessant omdat hij goed samengaat met het later nog te behandelen begrip het 'wij-gevoel'.

"Wat ik wel mis is dat ik wat hoor van mijn collega's. Laatst nog, loopt er een collega van mij ineens naar buiten en hij zegt ja het gaat gebeuren en toen zei ik ja maar wat dan? Ja, ik kan op elk moment vader worden en daar baal je dan wel van want die zie je bijna niet meer. Die communicatie onderling, wat er gaande is, daar mis je wel veel meer. Ik heb het idee dat iedereen naar zijn werk komt en zijn ding doet. Formeel zal het wel goed gecommuniceerd worden, maar informeel minder." (bijlage pagina 41)

Het contact tussen de medewerkers vervaagd en deze medewerker gebruikt prikbord als plek waar dit contact weer teruggebracht kan worden. Als je niet weet van een zwangere collega ga je er ook niet naartoe om haar te feliciteren, als je dit leest in prikbord kan je langs gaan om haar te feliciteren. Dit versterkt de band tussen medewerkers en zorgt voor het 'wij-gevoel', waar ik later op terug kom.

De hoeveelheid van de communicatie is niet te veel, maar niet op de juiste manier geordend. Hoe Zimmerman e.a. (1996) het zeggen (pagina 13), men geeft zelden aan 'voldoende' informatie te hebben gekregen. Meer is blijkbaar meestal beter. Ook op het Moller geldt dit (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 37*). Informatie die geordend is en niet zorgt voor communicatieverdichting leidt tot tevreden medewerkers die uiteindelijk in hogere mate betrokken zijn bij het Moller.

2.1.3 Manier van informatie verschaffen

De manier van informatie verschaffen (de theorie hierbij is te vinden op pagina 14 bij de samenhang van de vier dimensies) is het derde deelonderwerp van het interview. De manier van informatie verschaffen is een van de onderwerpen die het communicatieklimaat omschrijft.

De mening over de manier waarop de informatie verschaft wordt is niet duidelijk, veel medewerkers draaien om de vraag heen, omdat ze zelf niet goed weten op welke manieren de informatie verschaft wordt op het Moller. Ze blijven terugvallen op de mail en prikbord. Dit komt ook door de communicatiestructuur die ontbreekt.

"Ik denk dat het belangrijk is, onze secretaresse Monique die heeft daar wel eens wat over gemaild, dat mensen voor zichzelf informatie die ze krijgen geordend in de laptop kunnen bewaren. Zodat het makkelijk is om bij informatie te komen. Maar dat moet wel aangestuurd worden en je moet daar ook handigheid in krijgen. Hoe je alles kan ordenen en hoe je het op kan slaan. Daar kan wel wat handigs op bedacht worden, dat is bijvoorbeeld de map met sectiepunten, je hebt de map met teamvergaderingen je hebt de map met algemene informatie van de school. Nu komt er zo veel binnen en is het niet gestructureerd als je het niet gaat ordenen. En daar moet voor iedereen dezelfde hoofdstructuur gehandhaafd worden. Maar dat is nog een aandachtspunt." (bijlage pagina 22)

Je leest hier dat de medewerkers is uitgelegd hoe ze zelf hun informatie moeten ordenen. Er wordt geen structuur in de informatie aangebracht door het Moller, dit moet de werknemer zelf doen.

De manier van informatie verschaffen mist structuur en beleid. Dit moet beter op het Moller (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 36*). Structuur en beleid zorgen voor rust in de communicatie op het Moller, rust leidt weer tot een positief communicatieklimaat wat uiteindelijk zorgt voor een hogere betrokkenheid.

2.1.4 Ruimte voor dialoog

De ruimte voor de dialoog (de theorie hierbij is te vinden op pagina 14 bij de dimensie klimaat) is het vierde deelonderwerp van het interview. De ruimte voor de dialoog is een van de onderwerpen die het communicatieklimaat omschrijft.

Iedere medewerker zegt hetzelfde, iedereen voelt dat er ruimte is om de dialoog aan te gaan op het Moller. Alle medewerkers vinden zichzelf mondig genoeg, maar zeggen ook dat er een cultuur heerst die het mogelijk maakt om de dialoog aan te gaan.

Echter, veel medewerkers zeggen ook dat dit niet voor alle collega's geldt. Voor veel collega's zou er toch een blokkade zijn om de dialoog aan te gaan.

Negen van de negen geïnterviewden zeggen echter dat ze geen blokkade ervaren om de dialoog aan te gaan. Veel mensen denken echter dat ze mondig zijn omdat ze wel eens wat gezegd hebben van een probleem. Echter, als het probleem persoon overstijgend is (dus voor de gehele groep telt) en niet gedragen wordt door een grote groep mensen, stappen ook deze medewerkers niet naar de directie toe. Een citaat van één van de medewerkers over een besluit van de directie ondersteunt dit.

“Heeft u nooit geopperd om dit toch nog te evalueren”

“Nee, ik vind dat zij er maar mee moeten komen, zij hebben die maatregel afgekondigd en gezegd dat ze het gingen evalueren. Ik heb wel eens gedacht om tegen Jos te zeggen, hee Jos hoe zou het gaan met die combinatiegroep, maar ik dacht ach laat maar zitten. Dat vind ik eigenlijk niet goed. Ze hadden ons al gepasseerd en dan moet je dat dan wel nakomen.

En zij vinden het al lang goed, want het is gewoon een bezuiniging en zij kijken naar de cijfers en die zijn wel goed en dan is het ook voor hun goed. Maar dat vind ik niet zo goed.”

“We hadden het net over die dialoog die aangegaan kon worden, maar op dit moment is de cultuur toch minder open?”

“Ja eigenlijk wel inderdaad.” (bijlage pagina 31)

Nadat er één keer het gesprek is aangegaan met de directie merkte ze dat er niet naar hen geluisterd werd. Nadat de directie zich ook niet aan de afspraak hield omtrent de herfstvakantie-evaluatie werd er geen tweede keer een gesprek aangevraagd, de confrontatie met de directie werd uit de weg gegaan.

Waar de geïnterviewde medewerkers het hadden over collega's die niet zo mondig zijn als dat zijzelf zijn, hadden ze het in meerdere gevallen hoogstwaarschijnlijk ook over zichzelf, zonder dit te weten. Medewerkers herinneren zich de momenten dat ze mondig waren en voor zichzelf op kwamen, maar vergeten vaak de momenten waar ze niet voor zichzelf of de groep op durfde te komen.

Bij latere deelonderwerpen van het interview kwam ook het onderwerp naar boven dat het Moller steeds professioneler wordt, de 'human touch' kan wel eens verdwijnen.

“Bent u trots op het Dr. Mollercollege?”

“Op de oude school had ik dat wel en nu heb ik dat toch wel minder. Ik weet niet precies waar het door gekomen is, ik denk voornamelijk door mijn frustraties over de oude schoolleiding en dat ik toch vind dat het ook nou nog iets te zakelijk en iets te rendement denken is. En de 'human touch' verdwijnt daardoor een beetje. Daardoor is ook mijn trots en betrokkenheid minder geworden.” (bijlage pagina 33)

Het is een mening die niet door iedereen gedragen wordt, maar nadat deze mening bij een viertal medewerkers geconstateerd werd was dit genoeg om hem mee te nemen in het onderzoek. Het is een mening die voornamelijk gedragen wordt door de leraren die al voor het jaar 2000 zijn begonnen op

het Moller. Zij hebben nog het oude lessysteem meegemaakt waar het alleen maar om de leerlingen draaide en de punten die zij haalden. Tegenwoordig worden alle organisaties, waaronder dus ook scholen, professioneler en is het onvermijdelijk dat ook het Moller professionaliseert (zie bijlage pagina 6, het schoolplan).

Deze ontwikkeling wordt dus voornamelijk door de leraren, die al voor het jaar 2000 zijn begonnen op het Moller, gezien als een bedreiging voor de 'human touch' op het Moller. Deze 'human touch' zorgt er uiteindelijk ook voor dat de open cultuur, die de ruimte voor de dialoog mogelijk maakt, behouden blijft.

Het zijn misschien niet veel medewerkers die deze mening hebben, maar omdat deze ontwikkeling het communicatieklimaat (de belangrijkste dimensie om betrokkenheid van de medewerkers te verhogen) negatief kan beïnvloeden is het kleine aantal medewerkers die deze mening heeft genoeg om er aandacht aan te besteden.

De overige medewerkers die de mening over het verliezen van de 'human touch' niet dragen zijn allemaal positief gestemd over de nieuwe directie en vinden vooral Kees Maas (nieuwe directeur) een goede verbetering ten opzichte van de interim directeur. Deze mening, dat Kees Maas een verbetering is ten opzichte van de interim directeur, wordt door iedereen gedragen.

"Kees is een beetje de warme jas om het geheel en dat laat hij zien door het stukje wat hij schrijft."
(Bijlage pagina 18)

"Hoe het Moller functioneert en werkt, ik moet zeggen Kees is echt een vooruitgang, toch wel een directeur naar mijn hart, hij staat midden in de school tussen de leerlingen en hij is ook heel consequent. Daar houd ik wel van." (Bijlage pagina 43)

"Is dit omdat u zelf makkelijk over zaken praat of omdat de cultuur op het Moller heerst die het mogelijk maakt?"

"Beide, Kees is heel erg open. Bij de vorige directeur had ik dat niet gedaan. Er is bij de nieuwe directeur wel zo'n cultuur ontstaan." (Bijlage pagina 39)

Soms is er de ruimte voor de dialoog maar soms ook weer niet, dit ligt aan de cultuur op het Moller. Deze cultuur wordt niet altijd als open beschouwd, het Moller wordt professioneler en verliest de 'human touch'. Medewerkers voelen zich minder op hun gemak als het gaat om naar de directie toestappen bij het hebben van een klacht. Echter, dit geldt niet in alle gevallen, de cultuur wordt soms ook als open ervaren. Kees Maas wordt op die momenten genoemd als de warme jas om het geheel. Ondanks de momenten dat de cultuur open is en de ruimte voor de dialoog aanwezig is moet er aandacht besteed worden aan de momenten dat deze cultuur niet open is. (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 39*). Een open cultuur/communicatieklimaat zorgt voor een hoge betrokkenheid bij de medewerkers.

2.1.5 Direct leidinggevende

De communicatie met de direct leidinggevende (de theorie hierbij is te vinden op pagina 10 bij de betrokkenheid van de medewerker) is het vijfde deelonderwerp van het interview. De communicatie met de direct leidinggevende is een van de onderwerpen die het communicatieklimaat omschrijft.

Er zijn drie leidinggevenden waarover de vraag is beantwoord, ik noem geen namen maar noem ze bij hun functie: hoofd beheer & organisatie, adjunct directeur vwo en adjunct directeur havo. In de volgende paragraaf analyseer ik het communiceren mét en ván de drie leidinggevenden door te spreken over de leidinggevenden en niet over hun functie.

Al tijdens het vooronderzoek kwam naar boven dat de manier van communiceren van de leidinggevenden niet altijd op één niveau zit met de manier van communiceren van de medewerkers. Uit respect voor de privacy van de medewerkers maak ik geen directe verwijzingen naar citaten uit interviews, maar indirect naar de bijlage.

Er hebben meerdere incidenten plaatsgevonden waarbij het handelen en communiceren van de leidinggevende niet wenselijk verliep en de betrokkenheid van de medewerkers werd verminderd (bijlage pagina 23). De leidinggevende zijn niet altijd zakelijk in de communicatie en zitten niet op één en hetzelfde niveau met de medewerkers (bijlage pagina 6). Dit wil niet zeggen dat ze hun functie niet goed uitoefenen, maar als het op communicatie met de medewerkers aankomt dan ontbreekt het nog wel eens aan kwaliteiten.

De drie leidinggevendenden worden alle drie anders beoordeeld, de communicatie is echter niet altijd even goed, dit moet beter (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 37*). Communicatie tussen medewerker en leidinggevende waar beide zich fijn bij voelen zorgt voor een beter communicatieklimaat en een hogere betrokkenheid.

2.1.6 Communicatie in het algemeen

De communicatie in het algemeen op het Moller is het zesde deelonderwerp van het interview. De communicatie in het algemeen op het Moller is een van de onderwerpen die én het gebruik en de waardering van de huidige communicatie én het communicatieklimaat omschrijft.

Dit was de eerste vraag die gesteld werd tijdens het interview, maar ik behandel hem als laatste als het gaat om de vragen omtrent de interne communicatie op het Moller. Ik beschrijf 'de communicatie in het algemeen' als laatste omdat hier alle reeds behandelde deelonderwerpen samen komen. Wat kwam er als eerst in ze op zonder dat ik nog maar één vraag omtrent een deelonderwerp had gevraagd?

Als het over de communicatie in het algemeen gaat valt het op dat twee derde van de medewerkers negatief zijn. De klachten gaan over de tijdigheid, de communicatielijnen of de communicatiedichtheid. Citaten en voorbeelden omtrent deze drie problemen hebben de revue al gepasseerd.

Deze drie problemen hebben één ding gemeen: een gebrek aan structuur en beleid. Er moet een structuur worden aangebracht in de interne communicatie middels een beleid, wie moet wat communiceren, wanneer en waarop? Dit zorgt ervoor dat berichten tijdig gecommuniceerd worden, er duidelijke communicatielijnen gecreëerd worden, waardoor mensen niet meer vergeten om iets te communiceren. Als men weet wat er gecommuniceerd moet worden, worden zaken ook niet meer dubbel gecommuniceerd en neemt de communicatiedichtheid af.

Om het onderdeel de interne communicatie af te sluiten heb ik nog één citaat wat een groot deel van het structuur- en beleidsprobleem op kan lossen.

"Kijk ik heb mijn eigen agenda en daar probeer ik die jaaragenda en de afspraken door de week van magister mee te integreren. Dat is niet geïntegreerd, dat zou eigenlijk niet moeten kunnen. Dat zou vind ik, je zou veel sterker staan als je al die dingen dakpansgewijs op elkaar aan zou kunnen laten sluiten. Als ik bijvoorbeeld 's ochtends even vroeg op een appje, magister even alle lokaalwijzingen en alle uitval de ja of de nee erin verwerkt is. En ik heb op vijf scholen meegelopen en dit is de eerste waar dat niet is geïntegreerd. Dat is opvallend." (Bijlage pagina 17)

De klachten gaan of over de tijdigheid, de communicatielijnen en de communicatiedichtheid. Er mist een beleid en structuur in de communicatie (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 36*). Als deze drie onderdelen verbeterd worden wordt het communicatieklimaat opener en stijgt de betrokkenheid van de medewerkers.

2.1.7 Organisatie-identificatie

De organisatie-identificatie (de theorie hierbij is te vinden op pagina 12 bij de organisatie-identificatie) is het zevende deelonderwerp van het interview. De organisatie-identificatie is een van de onderwerpen die de betrokkenheid/organisatie-identificatie omschrijft.

Deze vraag werd op twee manieren geïnterpreteerd, óf ze interpreteerden de vraag zoals bedoeld, of ze zich konden identificeren met de organisatiedoelstellingen, óf ze interpreteerden de vraag in de zin of ze betrokken zijn bij de Moller.

Ik behandel nu alleen de eerste manier van interpreteren en bij het volgende deelonderwerp 'betrokkenheid' de tweede manier van interpreteren.

Ik heb de organisatiedoelstellingen niet voorgelegd zoals ze ook daadwerkelijk zijn, maar de medewerkers gevraagd naar hun eigen visie op de organisatiedoelstellingen en of ze zichzelf hiermee konden identificeren. Keer op keer werden de organisatiedoelstellingen geïnterpreteerd als de manier van lesgeven aan de leerlingen. Sommige vinden dat de leerlingen vrijgelaten en bijgestuurd worden waar nodig en konden zich hier ook in vinden.

"Ik ben wel voor dat je kinderen goed moet begeleiden, maar wel vrij moet laten. Als je weet dat iemand niet kan plannen moet je niet zeggen doe het zelf maar, je moet ze wel helpen maar wel de vrijheid geven. Dat is wat het Moller doet, soms wat te laat, maar bij de Walewyc pakken ze de kinderen veel meer bij de hand en zeggen ze precies hoe ze het gaan doen. En uiteindelijk moeten ze het in de maatschappij ook zelf kunnen." (Bijlage pagina 27)

Anderen vinden dat de school de leraren juist te veel didactische leervormen oplegt waar zij de meerwaarde niet van zien.

"Maar wat mij wel dwars zit is dat de schoolleiding dat niet goed genoeg meer vindt, ze willen allerlei andere moderne didactische leervormen waar ik de meerwaarde niet echt van in zie. En de mensen die daar wel de meerwaarde van inzien die moeten dat doen, maar bij mij en een aantal andere collega's werkt dit goed en dan moet je ze die vrijheid laten houden." (Bijlage pagina 31)

De organisatie-identificatie van de medewerkers is niet optimaal en moet beter. Medewerkers weten vaak al niet wat de organisatiedoelstellingen zijn en voelen niet altijd vrijheid binnen de organisatie. Het Moller moet duidelijkheid creëren over de organisatiedoelstellingen en moet er ook voor zorgen dat de medewerkers positief tegenover deze organisatiedoelstellingen staan (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 38*). Organisatie-identificatie is een onderdeel van betrokkenheid van de medewerkers en een hoge mate van organisatie-identificatie leidt dus ook tot een hogere betrokkenheid van de medewerkers.

2.1.8 Betrokkenheid

De betrokkenheid bij het Moller (de theorie hierbij is te vinden op pagina 10 bij de betrokkenheid van de medewerker) is het achtste deelonderwerp van het interview. De betrokkenheid bij het Moller is een van de onderwerpen die de betrokkenheid/organisatie-identificatie omschrijft.

Iedereen is zeer betrokken bij het Moller, sommige bedoelen dan betrokken in de zin van ze zetten zich in voor de school, ze betrekken zichzelf bij veel activiteiten en doen dus veel voor de school. Anderen voelen zich gewoon thuis op het Moller. De professionalisering van het Moller speelt ook in dit deelonderwerp mee, de professionalisering zorgt er voor dat sommige medewerkers minder betrokken zijn bij het Moller, er is echter wel nog een 'gezonde betrokkenheid'.

"Ik ben sinds 2000 veel te veel betrokken geweest bij de organisatie, tot in de breedste zin des woords. Dat is de afgelopen twee jaar minder geworden, maar nog steeds goed, de gezonde betrokkenheid. Omdat je in de organisatie, die zie je professionaliseren heel sterk, en er komen ook mensen in de organisatie die taken uitvoeren waarvoor ze echt geschikt zijn." (Bijlage pagina 23)

Op de vraag of een betere interne communicatie bij kan dragen aan een hogere betrokkenheid wordt door de meerderheid positief geantwoord. Ja, een betere interne communicatie kan en verhoogt/versterkt de betrokkenheid.

“Ik weet van mezelf hoe irritant ik het vind om niet geïnformeerd te zijn en ik probeer wel mensen te informeren met dit zit er aan te komen en zorg dat je alles af hebt enz. Als je communicatie beter is heb je meer structuur en duidelijkheid en weet je beter waar je heen kunt en stel dat ik een vakdocent ben en ik weet dat een herkansing tijdens mijn les is en het kan nog wel of niet doorgaan dan zou ik dat wel graag op tijd willen weten in verband met mijn plek. En als dat beter is voel ik me zeker wel betrokkener.” (Bijlage pagina 36)

De medewerkers zijn allemaal nog betrokken bij het Moller, sommige medewerkers iets minder maar er is altijd nog een ‘gezonde betrokkenheid’ aanwezig. Om de betrokkenheid nog te verhogen moet er gekeken worden naar de organisatie-identificatie en het ‘wij-gevoel’, dat in de volgende paragraaf besproken wordt (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 37 & 38*).

2.1.9 Het ‘wij-gevoel’

Het ‘wij-gevoel’ op het Moller (de theorie hierbij is te vinden op pagina 8 bij de inleiding over betrokkenheid en interne communicatie) is het negende deelonderwerp van het interview. Het ‘wij-gevoel’ op het Moller is een van de onderwerpen die de betrokkenheid/organisatie-identificatie omschrijft.

Als medewerkers zeer betrokken zijn bij een organisatie verwacht je ook dat een sterk ‘wij-gevoel’ aanwezig is. Dit is echter in mindere mate het geval op het Moller.

Iedereen ervaart nog zeker het ‘wij-gevoel’, maar wel in mindere mate dan dat het ooit is geweest. Bij de medewerkers die langere tijd in het oude gebouw gezeten hebben is de switch naar het nieuwe gebouw voornamelijk de oorzaak. Het oude gebouw had meer sfeer en was qua bouw mooier.

“Ik had dat in het oude gebouw meer, in mijn oude team. Ik moet ook eerlijk zeggen, ik zag de nieuwe school niet zo zitten, want de oude school was qua bouw mooier, de sfeer was leuker en er zijn veel collega’s van mijn generatie weg gegaan. Maar ik vind die aansluiting nu wel weer.” (Bijlage pagina 32)

Het nieuwe gebouw heeft meer veranderingen met zich mee gebracht die van invloed zijn op het ‘wij-gevoel’. Veel docenten hebben een eigen kamer gekregen waar zij kunnen werken in de tussenuren. Tijdens pauzes blijven leraren liever daar zitten dan dat ze naar de personeelskamer gaan (bijlage pagina 36). Dit zorgt voor gescheidenheid bij de medewerkers en uiteindelijk voor een verlaagd ‘wij-gevoel’.

Het komt er op neer dat het contact met de collega’s in het nieuwe gebouw, door de indeling, maar ook door de sfeer, minder is geworden en dit moet weer verhoogd worden, dit contact tussen de medewerkers.

De vraag of betere interne communicatie bij kan dragen aan het verhogen van het ‘wij-gevoel’ werd unaniem beantwoord met ja.

Op het gebied van het ‘wij-gevoel’ is er dus nog veel winst te behalen. De indeling van het nieuwe gebouw werkt in het nadeel van het ‘wij-gevoel’. Hier kan echter niks aan veranderd worden, daarom moeten er andere manieren gevonden worden (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 37*). Het ‘wij-gevoel’ is een onderdeel van de betrokkenheid en een hoog ‘wij-gevoel’ zorgt dus mede voor een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers.

2.1.10 Waardering voor werk

De waardering voor het werk (de theorie hierbij is te vinden op pagina 13 bij de dimensie inhoud) is het tiende deelonderwerp van het interview. De waardering voor het werk is een van de onderwerpen die de betrokkenheid/organisatie-identificatie omschrijft.

Alle medewerkers voelen waardering voor hun werk, de een meer dan de ander, maar niemand klaagt echt. Een aantal medewerkers voelt vooral waardering vanuit de leerlingen en minder vanuit de directie.

“Ik merk het vooral vanuit de leerlingen. Vanuit de schoolleiding merk ik het nog te weinig. Vanuit de oude schoolleiding kreeg je helemaal geen waardering..... Alleen deze schoolleiding, ik vind dat zij dat ook niet vaak doen, complimentjes geven richting leraren of secties. Terwijl als je het naar leerlingen doet dan zie je leerlingen daar gewoon van groeien. Als een leerling vrij zwak is en haalt dan een 7 dan krijgen ze altijd een compliment van mij en je ziet dat ze dat fijn vinden. En dat mag je naar collega's ook wel doen en ik vind dat dat hier op school wel te weinig wordt gedaan.” (Bijlage pagina 33)

Het zelfvertrouwen van medewerkers neemt toe als zij hun eigen rol in de organisatie beter begrijpen en als zij zich bewust zijn van de **waardering** voor hun bijdragen aan de successen van de organisatie. Vanzelfsprekend vergroot dit hun gevoel voor betrokkenheid bij de organisatie (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001).

Bewust zijn van de waardering voor hun bijdragen aan de successen van de organisatie kan alleen maar als er ook daadwerkelijk waardering is voor het werk wat gedaan wordt. Zonder deze waardering is het besef er ook niet en kan dit ook niet de betrokkenheid op het Moller vergroten.

Zorg er dus voor dat er meer waardering vanuit de directie komt, zodat iedereen zichzelf gewaardeerd voelt, vanuit de leerlingen én de directie (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 39*).

Waardering voor het werk is een onderdeel van de betrokkenheid en hoge mate van waardering voor het werk zorgt dus mede voor een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers.

2.1.11 Trots

De trots (de theorie hierbij is te vinden op pagina 8 bij de inleiding over betrokkenheid en interne communicatie) is het elfde deelonderwerp van het interview. De trots is een van de onderwerpen die de betrokkenheid/organisatie-identificatie omschrijft.

Op één medewerker na is iedereen apetrots op het Moller. Op wat hij of zij zelf heeft neergezet op het Moller of gewoon om wat het Moller heeft gepresteerd door de jaren heen.

De ene medewerker die wat minder trots is dan hij of zij geweest is, wijt dit aan het punt dat het Moller zakelijker is geworden, het is te veel rendement denken tegenwoordig. De ‘human touch’ is daardoor aan het verdwijnen. Dit kwam eerder ook al ter sprake en het Moller moet oppassen dat ze niet doorslaat in het rendement denken en toch het fijne knusse gevoel van een middelbare school behouden. Trots is een onderdeel van de betrokkenheid en hoge mate van trots voor het werk zorgt dus mede voor een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers.

2.1.12 Zijn de medewerkers betrokken?

Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers betrokken zijn bij het Moller maar dat deze betrokkenheid op sommige punten nog verbeterd kan worden. Betrokkenheid heb ik aan de hand van het model ‘interne communicatie als helpende hand voor organisatie-identificatie’ onderverdeeld in: organisatie-identificatie, betrokkenheid, ‘wij-gevoel’, gepercipieerde waardering en trots.

Op de vraag of de medewerkers betrokken zijn bij het Moller werd enthousiast geantwoord en afgaande op alleen die vraag is het antwoord, ja de medewerkers zijn op alle punten betrokken.

Echter, het ‘wij-gevoel’ wordt bij veel medewerkers minder en de organisatie-identificatie is niet bij alle medewerkers positief. De gepercipieerde waardering en de trots zijn onderwerpen waarop de medewerkers zeer positief antwoorde, op enkelen na. De beoordeling van deze vier resterende onderwerpen zorgt ervoor dat het antwoord op de vraag is dat de medewerkers betrokken zijn bij het Moller maar dat deze betrokkenheid op sommige punten nog verbeterd kan worden. Zonder het ‘wij-gevoel’ voelen de medewerkers zich niet thuis op het Moller en is het behalen van een hoge betrokkenheid niet mogelijk. Ook is organisatie-identificatie belangrijk, als de medewerkers zich niet kunnen vinden in de organisatiedoelstellingen van de school kunnen ze ook niet op alle punten betrokken raken bij het Moller. Beide onderwerpen zijn belangrijk om aan te werken voor het Moller. Zoals uit het onderzoek blijkt kan de interne communicatie op het Moller zeker bijdragen aan het bevorderen van deze twee onderwerpen.

2.2 Lijncommunicatie op het Dr. Mollercollege

De theorie omtrent lijncommunicatie is te vinden op pagina 9.

In de analyse van de interviews met de medewerkers komt de mening van de medewerker over de communicatiestructuur aan bod. Wat betekent deze mening dit echter als je de theorie erop toepast?

Zoals Van Riel, Smidts en Pruyn (2001) zeggen: “**Lijncommunicatie** wordt geacht trapsgewijs (cascadering) het organogram te volgen. Naarmate het aantal schakels toeneemt, neemt ook de kans op ruis in de communicatie toe. Deze ruis wordt geprobeerd op te vangen door het gebruik van **parallele middelen** zoals interne bladen, mededelingenborden en het intranet”. Reijnders (2015) zegt echter: “Een cascade op deze wijze blijkt helaas een illusie. Informatiedoorstroming is geen lineair proces dat uitsluitend verloopt langs de lijnen van het organogram. Echte communicatie is veel complexer en informatiedoorstroming verloopt veel grilliger.”

Beide opvattingen vullen elkaar aan, communicatie als lineair proces dat uitsluitend via de lijnen van het organogram verloopt is wellicht een illusie, maar dat wil niet zeggen dat je de communicatie niet zo optimaal mogelijk via de lijnen van het organogram kan laten verlopen. Je moet er voor zorgen dat de ruis op de lijn verdwijnt, dit kan via het gebruik van parallele middelen zoals prikbord.

Het Moller kent net zoals de theorie beweert een communicatie die niet uitsluitend via de lijnen wordt verloopt en waar ruis op de lijn te vinden is. In het geval van het Moller komt dit mede door een gebrek aan structuur en beleid. Medewerkers weten niet wie wat moet communiceren, wanneer en waarop. Medewerkers vergeten dit ook vaak omdat al hun agenda's niet op elkaar afgestemd zijn en zijn veel tijd kwijt aan het afstemmen van deze agenda's (jaaragenda, privé agenda's en werkagenda's medewerkers Moller).

Parallele media zoals prikbord wat door de medewerkers als het belangrijkste parallele middel wordt gezien, moeten geoptimaliseerd worden. Zoals al gezegd in de analyse van de interviews met de medewerkers, prikbord is de plek om ervoor te zorgen dat er duidelijkheid geschiedt wordt omtrent formele, maar ook zeker informele zaken.

Naast het optimaliseren van de parallele media om de ruis in de communicatie op de lijn te verminderen moet de leider ingezet worden als leidend persoon in de communicatie.

*“Omdat niet de lijn maar de leider dus leidend is, spreken we van **leiderschapscommunicatie**: het proces waarin leidinggevend samen met hun medewerkers in interactie informatie delen en samen betekenis geven (Reijnders, 2015).”*

Dit geldt ook voor het Moller, er wordt geprobeerd via de lijn te communiceren en deze manier van communiceren optimaliseren is een goede stap in de richting van een betere interne communicatie, maar overstappen naar het begrip leiderschapscommunicatie is de stap die ervoor zorgt dat de juiste betekenis aan de boodschap gegeven wordt.

3 Betrokkenheid leerlingen

De enquête en resultaten daarvan zijn te vinden op pagina 53 t/m 71 van de bijlage.

Na de betrokkenheid van de medewerkers onderzocht te hebben en daarbij gekeken te hebben naar de mening omtrent de interne communicatie, ga ik nu de betrokkenheid van de leerlingen bij het Moller in het algemeen onderzoeken. Bij de medewerkers zat het probleem hem voornamelijk in het niet of niet tijdig communiceren en de onvrede in het 'wij-gevoel' wat minder wordt door de jaren heen. In mijn vooronderzoek bleek na het gesprek met de leerlingenraad dat de tijdigheid van de communicatie en de betrokkenheid van de leerlingen bij de communicatie twee punten zijn van aandacht. Omdat betrokkenheid bij de communicatie een randvoorwaarde is voor betrokkenheid bij de organisatie en de tijdigheid van de communicatie een randvoorwaarde is van de inhoud van de communicatie, wat ook weer leidt tot betrokkenheid, zijn dit twee belangrijke begrippen die ik meegenomen heb in het onderzoek naar de betrokkenheid van de leerlingen. Omdat het Moller meer dan 1100 leerlingen heeft heb ik gekozen voor een kwantitatief onderzoek in de vorm van een online enquête. Voor een 95% betrouwbaar onderzoek met een 5% foutmarge zouden er 288 leerlingen de enquête ingevuld moeten hebben. Dit is echter niet gelukt, de uiteindelijke uitslag is een 93% betrouwbaar onderzoek geworden met een foutmarge van 5%. Het aantal respondenten is blijven steken op 260. Het onderzoek mag dus niet gegeneraliseerd worden voor alle 1140 leerlingen, maar omdat het onderzoek de 95% betrouwbaarheid nadert kunnen de resultaten wel als betrouwbaar worden geacht.

De enquête begint met algemene vragen over de leeftijd, het geslacht, het niveau en het leerjaar van de leerlingen. De leeftijd staat in de meeste gevallen gelijk aan het leerjaar van de leerlingen, daarom neem ik de leeftijd niet apart mee in de analyse. Ook het niveau en het geslacht is niet van belang in de analyse van de gegevens, jongens en meisjes en havo en vwo. Adviezen kunnen gegeven worden op basis van het leerjaar van de leerling, niet op basis van het geslacht of niveau. Daarom maak ik hier geen onderscheid in, in het advies. Het is echter van belang om deze vragen te stellen, zodat ik kan zien of de enquête aselekt is ingevuld. Het leerjaar gebruik ik om alle resultaten te kunnen relativeren en analyseren

In de enquête werden vragen gesteld die beantwoord moesten worden aan de hand van een puntenschaal. Keuze 1 staat gelijk aan 'helemaal mee oneens', keuze 2 aan 'mee oneens', keuze 3 aan 'neutraal', keuze 4 aan 'mee eens' en keuze 5 aan 'helemaal mee eens'.

3.1 Zijn ze wel betrokken?

Het kwalitatief onderzoek is, zoals gezegd, gebouwd om de twee begrippen tijdigheid van de communicatie en betrokkenheid bij de communicatie. Daarnaast heb ik ook een aantal vragen gesteld aan de hand van het model 'interne communicatie als helpende hand voor organisatie-identificatie' en dan met name vragen over de bruikbaarheid van de communicatie en het communicatieklimaat.

Ook de vraag bij de leerlingen is, zijn ze wel betrokken bij het Moller? en in welke mate?

De betrokkenheid van de leerlingen heb ik gemeten aan de hand van de begrippen thuis voelen, trots, en het 'wij-gevoel'. Positieve antwoorden op deze vragen staan gelijk aan een hoge betrokkenheid van de leerlingen en vice versa. Echter, voordat ik de betrokkenheid behandel, behandel ik eerst de resultaten van de vragen omtrent de interne communicatie (tijdigheid, bruikbaarheid en klimaat).

3.1.1 Tijdigheid

De tijdigheid van de communicatie is het eerste deelonderwerp van de enquête. De tijdigheid van de communicatie is een van de onderwerpen die het gebruik en de waardering van de huidige communicatie omschrijft.

Voordat ik de vragen omtrent de mening van de leerlingen over de tijdigheid van de communicatie stelde, heb ik de leerlingen gevraagd wat zij verstaan onder tijdig communiceren. Bij deze vraag heb ik nog geen onderscheid gemaakt in het leerjaar van de leerlingen, omdat deze vraag door elk leerjaar hetzelfde is beantwoord. Meer dan 81% van de leerlingen vindt 1 tot 3 weken voor aanvang van de gebeurtenis communiceren tijdig. Tijdig communiceren naar leerlingen is dus 1 tot 3 weken voor aanvang van de gebeurtenis de informatie toesturen die duidelijkheid schept omtrent deze gebeurtenis.

Nu we dit weten ga ik door naar het analyseren van de resultaten omtrent de mening van de leerlingen over de tijdigheid van de communicatie. Ik heb hierbij drie groepen onderscheiden die tijdig moeten communiceren richting de leerlingen: de directie, de mentoren en de leraren.

3.1.1.1 Directie

De stelling luidt: De communicatie op het Dr. Mollercollege van de directie richting de leerlingen is tijdig.

Over het algemeen is keuze 3 het meest gekozen, waarna keuze 2 en 4 grofweg hetzelfde percentage hebben (bijlage pagina 59). Als je het antwoord per leerjaar bekijkt zie je echter een verrassende uitkomst. Je ziet naarmate het leerjaar stijgt het percentage van keuzes 1 en 2 ook fors stijgen (bijlage pagina 71). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leerlingen niet tevreden zijn met de tijdigheid van de communicatie van de directie. Uit de reacties van de leerlingen (bijlage pagina 60 t/m 62) blijkt dat het voornamelijk over de lesroosters, examenroosters en miniroosters gaat, de communicatie hiervan richting de leerlingen moet tijdiger.

3.1.1.2 Mentoren

De stelling luidt: De communicatie op het Dr. Mollercollege van de mentoren richting de leerlingen is tijdig.

Over het algemeen wordt er het meest gekozen voor keuze 3 en 4, keuze 2 heeft een ietwat lager percentage (bijlage pagina 59). Dit betekent dat de leerlingen over het algemeen gematigd positief zijn over de tijdigheid van de communicatie van de mentoren richting de leerlingen. Echter als je het per leerjaar gaat bekijken zie je een verandering. Weer zie je een verschuiving van een duidelijk positieve mening naar een gematigd positieve mening en in leerjaar 6 zelfs een zeer negatieve mening (bijlage pagina 71). Je kan spreken van een gematigd tot negatieve mening over de tijdigheid van de communicatie van de mentoren richting de leerlingen.

In de reacties van de leerlingen (bijlage pagina 63 & 64) worden geen voorbeelden gegeven door de leerlingen van niet tijdig communiceren van de mentoren, maar wordt wel duidelijk aangegeven dat de mentoren vaak één dag van te voren communiceren.

Uit de analyse van de medewerkers kwam naar voren dat de communicatie richting de medewerkers ontijdig is. Mentoren krijgen dus vaak ook niet tijdig de informatie toegespeeld van de directie waardoor zij op hun beurt de leerlingen niet tijdig kunnen communiceren.

3.1.1.3 Leraren

De stelling luidt: De communicatie op het Dr. Mollercollege van de leraren richting de leerlingen is tijdig. De algemene mening (bijlage pagina 60) en de mening per leerjaar is bij deze vraag nagenoeg hetzelfde (bijlage pagina 71). Keuze 3 en 4 worden het meest gekozen en hebben samen een percentage van meer dan 75%. Ook uit de reacties (bijlage pagina 64 & 65) komen geen klachten naar voren over de tijdigheid van de communicatie van de leraren richting de leerlingen.

Tijdig communiceren vinden de leerlingen 1 tot 3 weken voor aanvang van de gebeurtenis. Blijkbaar doet voornamelijk de directie dit niet. De communicatie van de directie richting de leerlingen, maar ook de medewerkers moet tijdiger (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 35*). Dit zorgt voor een hogere tevredenheid en later ook hogere betrokkenheid bij de leerlingen.

3.1.2 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van de communicatie is het tweede deelonderwerp van de enquête. De bruikbaarheid van de communicatie is een van de onderwerpen die het gebruik en de waardering van de huidige communicatie omschrijft.

Ook hier heb ik drie groepen onderscheiden waarvan ik de bruikbaarheid van de informatie richting leerlingen meet: de directie, de mentoren en de leraren.

3.1.2.1 Directie

De stelling luidt: De informatie op het Dr. Mollercollege die ik ontvang van de directie is altijd even bruikbaar voor mij.

Over het algemeen is bij deze vraag voornamelijk voor keuze 3 gekozen, meer dan 50% (bijlage pagina 60). Keuze 2 had daarnaast een kleine meerderheid boven keuze 4, 23,5% tegenover 19,5% (bijlage pagina 60). Deze kleine meerderheid voor keuze 2 komt door het feit dat naarmate het leerjaar toeneemt de keuze voor keuze 2 stijgt en de keuze voor keuze 4 afneemt (bijlage pagina 71). Door de meerderheid van keuze twee moet het meegenomen worden in het advies.

De informatie van de directie richting de leerlingen is niet altijd even bruikbaar. Uit de reacties (bijlage pagina 60 t/m 62) komt naar voren dat het in de meeste gevallen gaat om informatie die algemeen naar de leerlingen wordt verstuurd, maar bedoeld is voor bepaalde klassen. Leerlingen krijgen op deze manier veel informatie toegespeeld die niet voor hen bedoeld is, dit verhoogt de communicatiedichtheid.

3.1.2.2 Mentoren

De stelling luidt: De informatie op het Dr. Mollercollege die ik ontvang van de mentoren is altijd even bruikbaar voor mij.

Over het algemeen is keuze 4 het meest gekozen waarna keuze 3 een kleine minderheid heeft (bijlage pagina 62). Per leerjaar is dit hetzelfde en daaruit kan geconcludeerd worden dat de informatie van de mentoren richting de leerlingen bruikbaar is (bijlage pagina 71).

Uit de reacties (bijlage pagina 63 & 64) blijkt soms echter wat anders. Hier is te lezen dat er klachten zijn omtrent de bruikbaarheid van de communicatie van de mentoren richting de leerlingen, deze onbruikbaarheid komt voort uit het feit dat mentoren af en toe helemaal niet de klas informeren. Zonder te informeren kan de bruikbaarheid ook niet gemeten worden. De mentoren moeten dus consequenter de klas informeren. Mijn visie hierop is, de mentoren worden ook niet consequent geïnformeerd door de directie. Zij kunnen op hun beurt de klas ook niet consequent informeren.

3.1.2.3 Leraren

De stelling luidt: De informatie op het Dr. Mollercollege die ik ontvang van de leraren is altijd even bruikbaar voor mij.

De algemene mening (bijlage pagina 64) en de mening per leerjaar is bij deze vraag nagenoeg hetzelfde (bijlage pagina 71). Keuze 3 en 4 worden het meest gekozen en hebben samen een percentage van meer dan 80%. Ook uit de reacties (bijlage pagina 64 & 65) komen geen klachten naar voren over de bruikbaarheid van de communicatie van de leraren richting de leerlingen.

De communicatie is niet altijd even bruikbaar, voornamelijk de communicatie van de directie niet. Deze moet beter op de leerlingen en klassen afgestemd worden (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 39*). Deze communicatie richting leerlingen die niet voor ze bedoeld is leidt tot ontevredenheid, als dit opgelost wordt kan dit zorgen voor een hogere tevredenheid en later een hogere betrokkenheid.

3.1.3 Klachten

Het gevoel je klachten kwijt te kunnen is het derde deelonderwerp van de enquête. Het gevoel je klachten kwijt te kunnen is een van de onderwerpen die het communicatieklimaat omschrijft. Ik heb hier onderscheid gemaakt in twee groepen waarbij je je klachten kwijt kan: de leerlingenraad en de directie.

3.1.3.1 Leerlingenraad

De stelling luidt: Ik kan mijn klachten kwijt bij de leerlingenraad.

Over het algemeen en per leerjaar is keuze 3 het meest gekozen (bijlage pagina 65). Echter, als je kijkt naar het percentage van keuze 1 en 2 en je telt deze bij elkaar zit je op meer dan 40% (bijlage pagina 71). Ook per leerjaar zie je het percentage bij keuze 1 en 2 toenemen naarmate het leerjaar hoger wordt. Dit betekent dat de leerlingen vinden dat ze hun klachten niet goed kwijt kunnen bij de leerlingenraad.

Dit is opmerkelijk te noemen, een leerlingenraad vertegenwoordigt alle leerlingen en zij zou juist moeten luisteren naar de klachten van alle leerlingen om hier vervolgens mee aan de slag te gaan.

3.1.3.2 Directie

De stelling luidt: Ik kan mijn klachten kwijt bij de directie.

Over het algemeen is keuze 3 het meest gekozen, keuze 2 en 4 zitten hier met een nagenoeg gelijk percentage ongeveer 10% onder (bijlage pagina 66). Per leerjaar is dit aantal hetzelfde (bijlage pagina 71). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leerlingen soms wel, maar soms ook niet met hun klachten bij de directie terecht kunnen. Echter, de leerlingenraad zou toegankelijker moeten zijn voor de leerlingen en dit blijkt dus niet zo te zijn.

Opmerkelijk is dat de leerlingen hun klachten niet kwijt kunnen bij de leerlingenraad, die juist in het leven geroepen is om de leerlingen te vertegenwoordigen (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 40*). Als de leerlingen hun klachten kwijt kunnen en het idee hebben dat er naar ze geluisterd wordt zorgt dat voor een open communicatieklimaat wat uiteindelijk weer zorgt voor een hogere betrokkenheid van de leerlingen.

3.1.4 Gehoord worden

Het gevoel dat er naar je geluisterd wordt is het vierde deelonderwerp van de enquête. Het gevoel dat er naar je geluisterd wordt is een van de onderwerpen die het communicatieklimaat omschrijft. Ik heb hier onderscheid gemaakt in twee groepen (naar aanleiding van de twee groepen die onderzocht zijn) waarbij je je klachten kwijt kan: de leerlingenraad en de directie.

3.1.4.1 Leerlingenraad

De stelling luidt: Ik heb het gevoel dat er naar mij geluisterd wordt door de leerlingenraad.

Over het algemeen is keuze 3 het meest gekozen, 44% (bijlage pagina 66). Keuze 1 en 2 hebben weer een hoger gecumuleerd percentage (34% tegenover 21% voor keuze 4 en 5). Ook per leerjaar komen deze resultaten eruit (bijlage pagina 71). Dit is te verklaren aan de hand van het vorige deelonderwerp 'klachten'. Als de leerlingen hun klachten al niet kwijt kunnen bij de leerlingenraad kan je onmogelijk het gevoel hebben dat er naar je geluisterd wordt wat dus resulteert in keuze 1, 2 of 3.

3.1.4.2 Directie

De stelling luidt: Ik heb het gevoel dat er naar mij geluisterd wordt door de directie.

Over het algemeen is keuze 3 het meest gekozen, 36% (bijlage pagina 66). Keuze 1 en 2 hebben weer een hoger gecumuleerd percentage (37% tegenover 26% voor keuze 4 en 5). Dit keer is in leerjaar 6 een hoge stijging te zien bij keuze 1 ten opzichte van leerjaar 5 (37,5% tegenover 12% van leerjaar 5) (bijlage pagina 71). Dit betekent dat de leerlingen niet het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt door de directie.

Als de leerlingen hun klachten niet kwijt kunnen bij de leerlingenraad dan kunnen de leerlingen ook niet het gevoel krijgen dat ze gehoord worden. De leerlingenraad moet dus met een oplossing komen waardoor er beter naar de klachten van alle leerlingen geluisterd wordt (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 40*). Als alle leerlingen hun klachten kwijt kunnen bij de leerlingenraad, het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt en de leerlingenraad hiermee naar de directie gaat, hebben alle leerlingen ook het gevoel dat de directie naar ze luistert.

Als de leerlingen hun klachten kwijt kunnen en het idee hebben dat er naar ze geluisterd wordt zorgt dat voor een open communicatieklimaat wat uiteindelijk weer zorgt voor een hogere betrokkenheid van de leerlingen.

3.1.5 Thuis voelen

Het 'thuisgevoel' is het vijfde deelonderwerp van de enquête. Het 'thuisgevoel' is een van de onderwerpen die de betrokkenheid omschrijft.

Over het algemeen (bijlage pagina 66) en per leerjaar (bijlage pagina 71) is keuze 4 en 5 het meest gekozen, samen hebben ze een gecumuleerd percentage van 79%. Dit duidt op een hoog niveau van het 'thuisgevoel' van de leerlingen wat nodig is om ervoor te zorgen dat de leerlingen betrokken zijn bij het Moller.

3.1.6 Trots

De trots is het zesde deelonderwerp van de enquête. De trots is een van de onderwerpen die de betrokkenheid omschrijft.

Over het algemeen is keuze 4 het meest gekozen, keuze 3 en 5 zitten hier met een nagenoeg gelijk percentage ongeveer 10% onder (bijlage pagina 67). Per leerjaar worden naarmate het leerjaar toeneemt de keuzes wat genuanceerder, gecumuleerd blijven keuze 4 en 5 altijd nog hoger dan keuze 1 en 2 gecumuleerd (bijlage pagina 71).

De leerlingen zijn trots op het Moller, dit werkt mee aan een hoge betrokkenheid van de leerlingen bij het Moller.

3.1.7 'Wij-gevoel'

Het 'wij-gevoel' is het zesde deelonderwerp van de enquête. Het 'wij-gevoel' is een van de onderwerpen die de betrokkenheid omschrijft.

Over het algemeen is keuze 4 het meest gekozen, keuze 3 en 5 zitten hier met een nagenoeg gelijk percentage ongeveer 20% onder (bijlage pagina 67). Per leerjaar worden naarmate het leerjaar toeneemt de keuzes wat genuanceerder, gecumuleerd blijven keuze 4 en 5 altijd nog hoger dan keuze 1 en 2 gecumuleerd (bijlage pagina 71).

Ook het 'wij-gevoel' is dus zeker aanwezig op het Moller onder de leerlingen, ook dit werkt mee aan en hoge betrokkenheid van de leerlingen bij het Moller.

3.1.8 Zijn de leerlingen betrokken?

Er kan geconcludeerd worden dat de leerlingen betrokken zijn bij het Moller, het probleem bij de leerlingen zit in de gebrekkige communicatie. Communicatie kan altijd bijdragen aan een hogere betrokkenheid. Als de communicatie verbetert neemt de betrokkenheid van de leerlingen daarom ook nog meer toe. De tijdigheid van de communicatie en de bruikbaarheid van de informatie die de leerlingen van de directie ontvangen is niet goed. Er moet tijdiger gecommuniceerd worden en dan met name als het gaat om roosters. Ook wordt er te vaak te algemeen gecommuniceerd wat de communicatiedichtheid doet toenemen. Als het over het communicatieklimaat gaat, zoals de leerlingen hem beschrijven, kunnen er nog grote stappen gezet worden op het Moller. De leerlingen hebben niet het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt en ze kunnen niet goed hun klachten kwijt, voornamelijk niet bij de leerlingenraad. Verbeter deze communicatie en de leerlingen raken nog meer betrokken bij het Moller. Bij leerlingen resulteert dit ook in tijdiger communiceren vanuit zichzelf, een betere inzet en uiteindelijk hogere punten.

4. Belangrijkste inzichten uit analyse medewerkers en leerlingen

Als het om de betrokkenheid van de medewerkers gaat is er nog winst te behalen op het Moller, het gaat dan om het 'wij-gevoel' en de organisatie-identificatie. Bij de leerlingen is de betrokkenheid hoog en daarom moet de focus voornamelijk op het verbeteren van de communicatieknelpunten gelegd worden. Op het gebied van interne communicatie zijn er tussen de klachten van de leerlingen en de medewerkers overeenkomsten te vinden. De ontijdigheid van de communicatie is een overeenkomst van de interne communicatie waar beide partijen over klagen. Voornamelijk de communicatie van de directie richting de twee partijen is niet tijdig. Bij de medewerkers ontbreekt het daarnaast voornamelijk aan structuur en beleid in de interne communicatie, de meerdere agenda's van de medewerkers zijn niet goed op elkaar afgestemd. Hierdoor ontstaat ruis in de communicatie omdat bij het afstemmen van de agenda's nog wel eens wat fout gaat.

De professionalisering van het Moller moet daarnaast ook niet op een verkeerde manier zichtbaar zijn in de manier van communiceren, de communicatie moet 'knus' blijven. De leerlingen hebben naast de tijdigheid van de communicatie voornamelijk klachten over de bruikbaarheid van de informatie van de directie en het communicatieklimaat. Ze kunnen hun klachten niet kwijt en in het specifiek niet bij de leerlingenraad, ze hebben ook niet het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt.

5. Betrokkenheid, ja of nee? En hoe te versterken of creëren?

In de opzet van het onderzoek heb ik twee vragen gesteld. Zijn de twee interne doelgroepen betrokken bij het Dr. Mollercollege? En hoe creëer je betrokkenheid bij de twee interne doelgroepen middels interne communicatie? De laatste vraag kan aangevuld worden met het woord versterken of verhogen. Hoe creëer of versterk/verhoog je de betrokkenheid bij de twee interne doelgroepen middels interne communicatie?

Maar eerst de betrokkenheid. Zijn de twee interne doelgroepen betrokken bij het Dr. Mollercollege? De theorie liet al zien dat voor betrokkenheid bij de medewerkers, maar ook de leerlingen, drie componenten van belang zijn, namelijk een cognitieve-, een affectieve- en een gedragscomponent (te lezen op pagina 10 & 11). Hoe zit dit bij het Moller?

5.1 Cognitief

De medewerkers vinden dat het Moller professionaliseert, dit hoeft niet per se nadelig te zijn, maar dit kan wel het geval zijn. De 'human touch' van het Moller kan verdwijnen terwijl de 'knusheid' belangrijk is om te behouden. Het feit dat leerlingen en medewerkers zich na lange tijd op het Moller Molleriaan noemen zegt genoeg over de 'knusheid' en het 'thuisgevoel' op het Moller.

De leerlingen vinden het Moller daarentegen nog steeds een plaats waar ze zich thuis voelen en hebben niet zo'n last van de professionalisering.

5.2 Affectief

De medewerkers hebben allemaal een gevoel van trots, maar wel in mindere mate een 'wij-gevoel'. Dit heeft voornamelijk te maken met de indeling van het nieuwe gebouw en de informele informatie die men mist in de parallelle media zoals prikbord. Daarentegen voelen alle medewerkers zich wel thuis op het Moller.

Dit geldt ook voor de leerlingen, zij voelen zich thuis en zijn zelfs trots op het Moller. In tegenstelling tot de medewerkers is er bij de leerlingen een hoog 'wij-gevoel'. Uit gesprek met de leerlingenraad bleek dat het nieuwe gebouw wel wennen was of nog wennen is, maar dit niet af doet aan het 'wij-gevoel'.

5.3 Gedrag

Het gedrag vloeit voort uit de cognitieve en affectieve component. Als de medewerkers en leerlingen niet positief over het Moller denken en het gevoel is niet positief dan zetten ze ook niet het stapje extra dat door betrokkenheid juist teweeg wordt gebracht bij een medewerker of leerling.

De medewerkers zetten in grote mate dat stapje extra, sommige medewerkers zetten dit stapje extra ook niet meer, met de nadruk op niet meer. Dit hebben ze wel gedaan, maar de afname in de cognitieve en affectieve component heeft ervoor gezorgd dat zij zich alleen nog 100% inzetten voor het lesgeven aan de leerlingen, maar niet dat stapje extra zetten waar het nodig is om van het Moller een uitstekend presterende school te maken.

Leerlingen zetten het stapje extra wel als het van ze gevraagd wordt. Dit komt door de hoge waarde van de cognitieve en affectieve component en dus de hoge betrokkenheid van de leerlingen.

5.4 Betrokkenheid creëren

Nu de betrokkenheid vastgesteld is bij een groot deel van de medewerkers en de leerlingen blijft er nog één vraag over, die moet worden beantwoord: Hoe creëer of versterk je de betrokkenheid bij de twee interne doelgroepen middels interne communicatie?

Betrokkenheid creëren is niet meer nodig aangezien deze al aanwezig is. De vraag is dus hoe de betrokkenheid van de twee interne doelgroepen versterkt/verhoogd kan worden middels interne communicatie. Een versterking van de betrokkenheid is hoofdzakelijk nodig voor de medewerkers, aangezien het 'wij-gevoel' en de organisatie-identificatie minder aanwezig zijn dan dat ze ooit zijn geweest. De leerlingen hebben niet direct een versterking van de betrokkenheid nodig om ze dat stapje extra te laten zetten, maar het oplossen van de knelpunten in de interne communicatie (ontijdigheid, het ontbreken van structuur en beleid en de communicatiedichtheid) is wel nodig. Dit verhoogt/versterkt indirect de betrokkenheid.

In de analyse van de interviews met de medewerkers kwam al naar voren dat communicatie daadwerkelijk bij kan dragen aan het verhogen van de betrokkenheid en het 'wij-gevoel'.

5.4.1 De toepassing van de vier invalshoeken op het Dr. Mollercollege

In het theoretisch kader onderscheidde Krone e.a. (1987) 4 invalshoeken hoe managers de professionaliteit van de interne communicatie beoordelen, twee van deze invalshoeken zijn interessant voor het Moller. Dit zijn de tweede en de vierde invalshoek (te lezen op pagina 9). De eerste invalshoek betreft het gemeenschappelijke doel/de visie van de organisatie en hoe je alle medewerkers achter de keuze voor dit gemeenschappelijke doel/de visie kan krijgen. Niet alle medewerkers kunnen zich vinden in de organisatiedoelstellingen van het Moller. Alle medewerkers moeten meegenomen worden in het proces van beslissingen omtrent de organisatiedoelstellingen die voor of door het Moller worden gecreëerd (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 38*).

Als het Moller hier in slaagt, neemt de organisatie-identificatie onder de medewerkers toe.

De tweede invalshoek betreft het communicatieklimaat. Veel openheid, het gevoel hebben serieus genomen te worden en te kunnen meebeslissen over cruciale onderwerpen, zijn begrippen die een positief communicatieklimaat omschrijven. Het communicatieklimaat is volgens velen (Van Riel, Smidts en Pruyn, 2001) de belangrijkste dimensie van de interne communicatie als het gaat om betrokkenheid van de medewerkers.

Het meebeslissen over cruciale onderwerpen gaat goed samen met het creëren van het gemeenschappelijke doel/ de visie uit de eerste invalshoek. Bij het creëren van een gemeenschappelijk doel/visie moet de medewerker meegenomen worden in het proces, anders kan je het doel niet gemeenschappelijk noemen (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 38*).

5.4.2 Het communicatieklimaat en de nieuwe manier van communiceren van de direct leidinggevende daarbij

Van Riel e.a. (2001) concluderen dat het succes van interne communicatie meer wordt bepaald door de manier waarop wordt gecommuniceerd (het hoe), in plaats van alleen wat wordt gecommuniceerd. Uit de analyse van de interviews met de medewerkers kwam ook naar voren dat er vaak 'ongemerkt' toch een cultuur heerst op het Moller dat de dialoog over zaken die de medewerkers dwars zitten niet gemakkelijk aangegaan wordt met de directie. Voor een open communicatieklimaat moet top-bottom communicatie net zo soepel verlopen als bottom-top communicatie en dan met name de minder positieve communicatie zoals klachten. De manier van het communiceren is echter niet altijd open op het Moller en dit zorgt in sommige gevallen voor een negatief communicatieklimaat.

Dit staat indirect in verband met de manier van communiceren met de leidinggevende, die volgens de Reijnders (2015) in de nieuwe manier van communiceren een belangrijke taak toegespeeld krijgt. Hij of zij moet in het gesprek met de medewerkers een betekenis aan de boodschap geven om ruis in de communicatie op het Moller te reduceren. De meeste leidinggevers op het Moller kunnen deze taak gemakkelijk op zich nemen, echter geldt dit niet voor iedereen. Ik adviseer daarom een communicatietraining voor de leidinggevers (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 37*).

Sommige leidinggevers verheffen zich nog wel eens boven de medewerker waardoor de medewerker het gevoel kan hebben in de hoek gedrukt te worden. Op deze manier kan een leidinggevende niet het gesprek leiden om gezamenlijk een betekenis aan een boodschap te geven (bijvoorbeeld een gesprek met een medewerker over een klacht waar de leidinggevende samen met de medewerker tot een goede oplossing moet komen waar beide partijen zich in kunnen vinden).

5.4.3 Het 'wij-gevoel'

Het verlaagde 'wij-gevoel' komt voornamelijk voort uit de overstap naar het nieuwe gebouw. Waar tijd veel goed kan doen, kan de communicatie dit ook. Het contact tussen de medewerkers wordt minder door de indeling van het gebouw. Stimuleer de medewerkers om vaker in de beide pauzes naar de personeelskamer te gaan om hier zijn of haar boterhammen op te eten. Kees Maas heeft hier een mooie mening over, eten onder het werk is niet goed voor je, af en toe rust is gezond. Ik stel voor dat Kees hier een mooi stuk over schrijft in prikbord (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 37*). Dan komen we meteen uit bij prikbord, in prikbord ontbreekt het aan de informele informatie wat betreft de medewerkers, is er iemand zwanger of staat er een andere grote gebeurtenis te wachten

voor een medewerker? Informele informatie in prikbord brengt collega's weer dichter bij elkaar en verhoogt/versterkt het 'wij-gevoel'.

5.4.4 De ontijdigheid en missende structuur in de communicatie.

Het laatste punt om de betrokkenheid van de medewerkers te versterken/verhogen betreft het oplossen van de knelpunten in de interne communicatie. De ontijdigheid van de communicatie en de afwezigheid van de structuur in de communicatie zijn de overige knelpunten. Beide hangen samen op het Moller. Een structuur in de communicatie zorgt ervoor dat medewerkers en directieleden efficiënter kunnen werken, wat zorgt voor meer tijd voor andere zaken. De communicatiestructuur wordt voornamelijk aangebracht door middel van het op elkaar afstemmen van alle agenda's, de jaaragenda en de eigen agenda's van de medewerkers, zowel privé als voor het Moller. Als deze agenda's digitaal op elkaar afgestemd zijn kunnen er digitale meldingen gegeven worden dat er gecommuniceerd moet worden naar de desbetreffende persoon. Dit lost het probleem omtrent de tijdigheid van de communicatie op (*uitgebreid advies hierover is te lezen op pagina 35*).

5.4.5 De communicatie richting de leerlingen

De leerlingen kennen ook een aantal knelpunten als het gaat om de interne communicatie. De oplossingen voor de medewerkers omtrent de digitale afstemming van de agenda's zorgt er ook voor dat de directie tijdiger communiceert richting de leerlingen. De onbruikbaarheid van de informatie voor de leerlingen wordt hier echter niet door verholpen. Probeer niet te veel algemene berichten naar de leerlingen te versturen die niet voor alle klassen bedoeld zijn. Leerlingen worden op deze manier snel informatie moe en kijken ook niet snel meer op hun mail.

Het communicatieklimaat wordt niet als positief ervaren door de leerlingen. De leerlingenraad moet een verbeterpunt maken waar de leerlingen hun klachten kwijt kunnen, waarna de leerlingenraad met deze klachten aan de slag kan. Als er dan iets met de informatie gedaan wordt krijgen de leerlingen het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt.

Ik weet dat de leerlingenraad hier al een voorstel voor heeft gedaan, maar deze resultaten bewijzen nog maar eens dat het nodig is, zo'n verbeterpunt.

5.5 Onrust

Bij zowel de medewerkers en leerlingen heerst er onrust in de communicatie. Door de ontijdigheid van de communicatie, het ontbreken van een duidelijke structuur en beleid en het communicatieklimaat wat niet altijd als positief wordt ervaren, ontstaat er onrust in de communicatie onder de leerlingen en medewerkers. Het weghalen van deze onrust in de communicatie zorgt ervoor dat de betrokkenheid van beide doelgroepen verhoogt/versterkt.

6. Advies

In de conclusie van de analyse is een aantal zaken omtrent de interne communicatie naar voren gekomen die het Moller moet verbeteren of veranderen om de betrokkenheid van de medewerkers en leerlingen te verhogen. Het advies schrijf ik om een beleid te ontwikkelen waardoor er structuur ontstaat. Ik schrijf het advies niet als een communicatieplan, maar als een handleiding om de knelpunten uit de communicatie te kunnen halen en daarmee de betrokkenheid van de medewerkers en leerlingen te verhogen. Eind februari heeft de ouderraad een lijst samengesteld met opmerkingen omtrent de communicatie. Ze zien deze punten graag verbeterd worden, een advies hierover is te lezen op pagina 50 van de bijlage.

6.1 Strategie

De strategie is rust creëren op het Moller omtrent de interne communicatie. Op dit moment is het onrustig omtrent de interne communicatie en is de interne communicatie zelf ook onrustig. Er is een gebrek aan beleid en structuur.

Rust creëren kan ook als het doel van het advies gezien worden, het is namelijk waar de strategie naartoe werkt.

6.2 Realisatie

Om dit doel te bereiken (het creëren van rust) worden er geen nieuwe middelen aangereikt, maar moeten de huidige middelen worden verbeterd. Meer is niet altijd beter, de eenvoud aan communicatiemiddelen op het Moller is een sterk punt en dit moet zo blijven. Prikbord, de email, Mollerinfo, vergaderingen en face to face, vijf middelen/ manieren van communiceren waarmee alle communicatie op het Moller voor medewerkers en leerlingen rond gaat. Het probleem speelt, er bestaat onrust in deze middelen. Er is mist een beleid en structuur in de communicatie. In de analyse en daarna de conclusie zijn een aantal belangrijke inzichten naar voren gekomen omtrent de interne communicatie die nu één voor één behandeld worden. Per inzicht komt het middel aan bod, op welke manier het middel verbeterd kan worden en de manier hoe dit in het geheel het beleid vormt met de andere verbeterpunten.

6.2.1 Afstemming agenda's

Ik wil beginnen met de verschillende agenda's van de medewerkers die niet op elkaar afgestemd zijn. Dit inzicht en deze verbetering liggen ten grondslag aan de rest van mijn adviezen.

6.2.1.1 Middel

De agenda's moeten samen gevoegd worden op Magister. Alle verbetering die aangeraden worden kunnen ook toegepast worden op SharePoint als deze verbeteringen gemakkelijker te implementeren zijn op SharePoint.

6.2.1.2 Verbetering

De jaaragenda wordt op de eerste dag van het jaar al getoond aan de medewerkers. Deze kan dus aan het begin van het jaar ook als agenda in magister geplaatst worden, als digitale agenda. Privé agenda's, maar ook de schoolagenda's van de medewerkers kunnen hierbij gevoegd worden, door de medewerkers zelf. Op deze manier staan alle agenda's geïntegreerd op één plek. De medewerkers hoeven niet meer drie agenda's naast elkaar te leggen om te kijken of afspraken niet conflicteren.

6.2.1.2.1 Alles digitaal

Met deze verbetering is het logisch om alles digitaal en semiautomatisch te regelen. Nu de jaaragenda gedigitaliseerd is, kan per gebeurtenis, die al aan het begin van het jaar globaal gepland zijn, de details toegevoegd worden. Door middel van een waarschuwing wordt eerst de directie gewaarschuwd, dat er binnen een aantal weken een evenement plaats zal vinden, ik neem als voorbeeld de activiteitenweek. De directie krijgt dus 3/4 weken voor de activiteitenweek een melding van magister dat de activiteitenweek er aan komt, de details moeten toegevoegd worden aan de agenda's van alle medewerkers. Waar hebben ze les, wanneer precies en met hoeveel leerlingen.

Ook voor uitstapjes krijgt de directie een melding, er moet doorgegeven worden welke leerlingen er mee gaan met het uitstapje. Op deze manier kunnen de medewerkers tijdig bij de details van de jaaragenda zien voor wat voor verrassingen ze staan. Echter, een verrassing is geen verrassing meer als het tijdig gecommuniceerd wordt.

Omdat medewerkers tijdiger geïnformeerd worden weten zij ruim voor aanvang van de gebeurtenis (bijvoorbeeld de activiteitenweek) wat zij weer naar de leerlingen moeten communiceren. Ook de leraren krijgen 1 tot 2 weken van te voren een mededeling als zij informatie moeten communiceren richting de leerlingen. Naast de leraren zijn er nog vele andere type medewerkers waaronder de roostermaker. Zij krijgen elk voor hun werkzaamheden meldingen als zij informatie moeten communiceren naar een desbetreffende groep medewerkers, leerlingen of zelfs ouders.

Met deze verbetering van het afstemmen van de agenda's is de verbetering van het inzicht over de tijdigheid van de communicatie richting de medewerkers en de leerlingen ook behandeld.

6.2.2 Communicatiestructuur

Als tweede behandel ik het inzicht dat er een gebrek aan communicatiestructuur is op het Moller. Ik behandel dit inzicht als tweede omdat deze verbetering de verbetering voor het afstemmen van de agenda's aanvult en complementeert.

6.2.2.1 Middel

Het middel voor de communicatiestructuur is SharePoint, waar 'sites' als intranet wordt gebruikt.

6.2.2.2 Verbetering

Een analyse van SharePoint en 'sites' is te vinden op pagina 5 van de bijlage.

De optie 'sites' is toe aan verbetering. Je ziet eerst twee opties, SG De Langstraat SharePoint en Public site SharePoint, hier moet de optie Dr. Mollercollege SharePoint bij komen. Deze pagina is dan alleen zichtbaar voor de medewerkers van het Moller. De homepage moet overzichtelijk zijn, met weinig knoppen, het nieuws (formeel en informeel), een link naar prikbord en de afweziggen. Om structuur in de communicatie aan te brengen moet je eerst de communicatiemiddelen overzichtelijk maken. Om het overzichtelijk te maken is een structuur nodig voor sites. Integreer alles in sites, magister, het OMO-portaal en One-drive. Voornamelijk dit laatste is van belang om het overzichtelijk te maken, creëer een structuur in on-drive. Zoals te lezen is op pagina 19 in de analyse van de medewerkers, zijn de medewerkers wel eens aangestuurd om bestanden voor zichzelf te ordenen. Mijn advies is om een mappenstructuur aan te maken via One-drive die overzichtelijk is voor alle medewerkers, via de mail kun je bestanden vanuit One-drive versturen en ook bestanden in One-drive plaatsen voordat je ze verstuurd. Op deze manier hoeven alle geadresseerde het bestand niet te downloaden en zelf in een map te plaatsen, maar kunnen ze direct naar One-drive om vanuit daar het bestand te bekijken. In One-drive kunnen ook persoonlijke mappen aangemaakt worden voor als medewerkers bestanden in One-drive willen plaatsen die alleen voor hun zichtbaar zijn. Op deze manier houd je alle bestanden overzichtelijk op één plaats. Het wordt voor elke medewerker duidelijk waar iets staat en alvorens een vergadering begint is iedereen op de hoogte van de documenten die tijdens de vergadering besproken zullen worden.

De structuur om 'sites' overzichtelijk te maken plus de integratie van de agenda's zorgt ervoor dat er rust ontstaat in de interne communicatie op het Moller. Omdat structuur zorgt voor duidelijkheid hoeven mails ook niet meerdere keren verstuurd te worden, dit zorgt voor een afname van de communicatiedichtheid

Met deze verbetering van de communicatiestructuur is de verbetering van het inzicht over de hoeveelheid van de communicatie ook gedeeltelijk behandeld. Het overige deel wordt bij het volgende inzicht behandeld.

6.2.3 Prikbord

Als derde behandel ik het inzicht over prikbord.

6.2.3.1 Middel

Het middel wat verbeterd moet worden is prikbord.

6.2.3.2 Verbetering

Prikbord wordt al digitaal aangeleverd bij de medewerkers en staat ook al op 'sites'. In de interviews met de medewerkers komt vaak naar voren dat de tweewekelijkse verschijning een prima frequentie is, omdat er anders te vaak zo veel informatie op de medewerkers af zou komen. Een tweewekelijkse verschijning kan er echter wel voor zorgen dat nieuws achterhaald is. Een editie van prikbord dat elke week verschijnt, lijkt echter in contrast te staan. Dit is het geval als je alle onderdelen van prikbord afzonderlijk op 'sites' plaatst. Alle onderdelen van prikbord kunnen nog steeds gepubliceerd worden en ook Kees Maas kan zijn informele stuk kunnen blijven schrijven. Echter, alle onderdelen moeten in aparte onderdelen op 'sites' geplaatst worden, het formele nieuws maar ook zeker het informele nieuws. Als er nieuws is kan dit meteen op 'sites' geplaatst worden en kunnen de medewerkers dit ook meteen lezen.

De informele informatie is van belang, het informele nieuws moet teruggebracht worden naar de medewerkers. De medewerkers moeten van elkaar kunnen weten wat er speelt zodat ze weer dichter naar elkaar toe groeien en het 'wij-gevoel' vergroot. Kees moet ook in een van de eerste edities volgend jaar een stuk schrijven over eenheid, en het belang dat de medewerkers hun pauzes in de personeelskamer doorbrengen en niet eten tijdens het werk.

Naast de losse onderdelen wordt prikbord elke week ook uitgebracht als het nieuwsblad, wat het nu al is. De opzet van dit wekelijkse nieuwsblad is echter altijd anders en nooit langer dan een paar pagina's. Alle nieuwe berichten die die week geplaatst zijn, worden in die editie van prikbord gepubliceerd. Op deze manier kunnen medewerkers tussendoor het nieuws al lezen en als ze dit niet doen, dan lezen ze het in de wekelijkse versie van prikbord. Omdat deze wekelijkse versie zo kort gehouden wordt en medewerkers grote gedeeltes ervan wellicht al gelezen hebben, is het lezen ervan niet tijdrovend.

Met deze verbetering van prikbord is de verbetering van het inzicht over het 'wij-gevoel' ook behandeld. Ook is het inzicht over de hoeveelheid van de communicatie nu volledig behandeld.

6.2.4 Leidinggevende

Als vierde behandel ik het inzicht over de leidinggevende en de leiderschapscommunicatie.

6.2.4.1 Middel

Er is niet één middel wat gebruikt wordt om de communicatie van de leidinggevendens te verbeteren. Het kunnen beter 'momenten' genoemd worden. Het zijn momenten zoals vergaderingen, functioneringsgesprekken en de algemene communicatie tussen medewerker en leidinggevende.

6.2.4.2 Verbetering

Zoals Reijnders (2015) zegt: omdat niet de lijn maar de leider leidend is, spreken we van leiderschapscommunicatie: het proces waarin leidinggevendens samen met hun medewerkers in interactie informatie delen en samen betekenis geven. De leidinggevende (de leider in het gesprek) krijgt een grotere rol toebedeeld in de nieuwe manier van communiceren op het Moller. Dit betekent niet dat de manier van communiceren volledig veranderd. Integendeel, de leidinggevende moet in alle gesprekken die hij of zij voert met één of meerdere medewerkers de leiding nemen en de medewerker op zijn of haar gemak stellen om samen tot een antwoord op de vraag (die er op dat moment op tafel ligt) te komen. Hiervoor is dus communicatietraining nodig, omdat dit nog niet bij elke leidinggevende even goed gaat.

De leidinggevende moet de medewerker het gevoel geven dat ze op hetzelfde niveau zitten/staan en zich pas boven de medewerker verheffen als er een beslissing genomen moet worden. Op deze manier laat de leidinggevende zien wie de leider in het gesprek is, maar voelen de medewerkers zich

wel op hun gemak. Ze gaan positiever tegenover de leidinggevendenden staan en zich in hogere mate betrokken voelen bij het Moller.

6.2.5 Organisatie-identificatie

Als vijfde behandel ik het inzicht over de organisatie-identificatie. De organisatiedoelstellingen zijn niet altijd even duidelijk en als ze dit wel zijn dan zijn de medewerkers het hier niet altijd mee eens.

6.2.6.1 Middel

Ook de verbetering van dit inzicht vindt plaats in de bijeenkomsten van de medewerkers en leidinggevendenden, zoals vergaderingen.

6.2.6.2 Verbetering

De organisatie-identificatie van de medewerkers is niet optimaal. Medewerkers weten vaak niet wat de organisatiedoelstellingen zijn en als ze dit wel weten zijn ze het er niet altijd mee eens. In het theoretisch kader op pagina 8 had ik het over de vier invalshoeken van Krone e.a. (1987) hoe managers de professionaliteit van de interne communicatie beoordelen. In hoofdstuk 5 op pagina 33 zei ik dat twee van deze invalshoeken interessant zijn voor het Moller. De eerste invalshoek (pagina 9) is van toepassing op deze verbetering.

Deze invalshoek ziet interne communicatie vooral als een methode om aan alle intern betrokkenen duidelijk te maken wat het gemeenschappelijke doel is (shared meaning). Interne communicatie is in deze opvatting effectief als men erin slaagt een gemeenschappelijke visie (iedereen denkt hetzelfde over de doelen en werkt op dezelfde manier toe naar de doelen) geaccepteerd te krijgen over de doelen en vooral op de manier waarop die doelen moeten worden geïmplementeerd.

Ook op het Moller moet dus gestreefd worden naar een situatie waarin de medewerkers en directie een gemeenschappelijke visie over de doelen hebben. Dit wordt bereikt door ten eerste de organisatiedoelstellingen bekend te maken aan de medewerkers, door ze te publiceren op de nieuwe 'sites' van het Moller. Op deze manier worden de organisatiedoelstellingen bekend bij alle medewerkers. Hierna moet een gemeenschappelijke visie (de kijk en mening op de doelstellingen, wat denk jij waar de doelstellingen het Moller brengen?) op deze doelen gecreëerd worden. Senge (1992) heeft een aantal stappen en voorwaarden voor het creëren van een gemeenschappelijke visie op de doelen.

"De eerste stap op weg naar beheersing van de discipline van het opbouwen van een gemeenschappelijke visie is dat we de gedachte opgeven dat visies altijd van 'boven' af worden verkondigd. Het tweede probleem met visies die even tijdens een bijeenkomst van de directie geschreven zijn, is dat zulke visies niet gebaseerd zijn op de persoonlijke visies van de mensen. Vaak worden persoonlijke visies zelfs helemaal genegeerd bij het zoeken naar een 'strategische visie'. Ten slotte is een visie niet een oplossing voor een probleem, maar moet het vormen van een gemeenschappelijk visie gezien worden als een centraal onderdeel van het dagelijkse werk van een leider. Je kunt het pas echt een gemeenschappelijke visie noemen als mensen overal in de organisatie er hun persoonlijke visie in terug vinden. Medewerkers die echt meedoen in het proces en zich onvoorwaardelijk inzetten, *willen* de visie. Oprecht volgende mensen *accepteren* de visie. De belangrijkste les voor de leidinggevendenden is dat er niets is wat ze kunnen doen om iemand anders tot meedoen of inzet te bewegen. Meedoen en inzet vereisen een vrije keus. Een visie verbreidt zich door middel van een versterkend proces van toenemende duidelijkheid, enthousiasme, communicatie en betrokkenheid."

Voor het creëren van een gemeenschappelijk visie die door alle medewerkers gedragen wordt, een gemeenschappelijk visie die alle medewerkers *willen*, is betrokkenheid vereist. De leidinggevende kan de medewerkers niet dwingen mee te doen in het proces, maar ze wel beïnvloeden door te zorgen voor een positief communicatieklimaat (*uitgebreid advies hierover is te lezen in de volgende paragraaf*). Om ervoor te zorgen dat de medewerkers niet het idee hebben dat de visie van boven af opgelegd wordt, maar ook echt van hen is moeten de medewerkers de kans krijgen om hun persoonlijke visie te laten horen. De directie moet hier naar luisteren en deze persoonlijke visies meenemen in het creëren van de gemeenschappelijke visie. Vraag de medewerkers, na het

publiceren van de organisatiedoelstellingen, om hun persoonlijke visie hierop. Dit kan tijdens een bijeenkomst of individueel, laat de medewerkers ook hun visie op de doelen ontwikkelen en geef ze de tijd om te reageren. Uiteindelijk word er na trial and error (steeds in gesprek gaan met de medewerkers om een gemeenschappelijke visie te creëren waar iedereen achter staat) een gemeenschappelijk visie gecreëerd waar alle medewerkers zich in kunnen vinden. Dit verhoogt/versterkt de organisatie-identificatie en uiteindelijk weer de betrokkenheid.

6.2.6 Communicatieklimaat

Als zesde behandel ik het inzicht over het communicatieklimaat. De medewerkers hebben niet altijd het gevoel dat er een open cultuur heerst op het Moller waar negatieve feedback even gemakkelijk van beneden naar boven gaat als dat de negatieve feedback van boven naar beneden gaat.

6.2.7.1 Middel

Er is geen middel wat aangepast moet worden. De manier van handelen en communiceren van de leidinggevenden moet verbeterd worden.

6.2.7.2 Verbetering

Omdat het communicatieklimaat de belangrijkste dimensie is die ervoor kan zorgen dat interne communicatie de betrokkenheid verhoogt/versterkt (te lezen op pagina 14) is het belangrijk om een positief communicatieklimaat te hebben op het Moller. Een positief communicatieklimaat moet aan een aantal voorwaarden voldoen (te lezen op pagina 14). Zoals uit de analyse over de ruimte voor de dialoog blijkt is er 'ongemerkt' niet altijd een open cultuur op het Moller heerst als het gaat om de ruimte voor de dialoog. Er is regelmatig geen vertrouwen in een goede afloop als de medewerkers met een klacht richting de directie stappen. Het gevoel gesteund te worden ontbreekt dan. Dit is te verwijten aan de professionele aanpak van de directie. Het Moller komt uit slechte tijden, wat betreft het vwo, en heeft een goed beleid nodig om weer volledig zorgen vrij te zijn. Dit vergt een professionele aanpak qua financiën, sturing, communicatie etc. Dit betekent echter niet dat de directie deze professionaliteit/zakelijkheid moet uitstralen in de communicatie richting de medewerkers. Zoals ik al zei in de conclusie, de 'knusheid' en het 'thuisgevoel' op een middelbare school en dus ook het Moller moet behouden blijven. Hier helpt een 'knusse' communicatie bij, niet zakelijk en onpersoonlijk. Mijn advies is daarom ook, verander niet de gehele manier van communiceren richting de medewerkers maar zorg ervoor dat deze communicatie 'knus' en persoonlijk blijft. Geef de medewerkers een gevoel van thuiskomen op het Moller. Geef ze het gevoel dat het Moller open staat voor feedback, luister naar de feedback en doe hier ook daadwerkelijk iets mee. Laat ook meteen waardering zien voor het werk wat de medewerkers doen. Dit geeft de medewerkers het gevoel van vertrouwen en dat ze gesteund worden door de directie. Het communicatieklimaat wordt op deze manier positiever en uiteindelijk zorgt dat voor een verhoging van de betrokkenheid van de medewerkers op het Moller.

Met deze verbetering van het communicatieklimaat is de verbetering van het inzicht over de waardering voor het werk ook behandeld.

6.2.7 Bruikbaarheid informatie leerlingen

Als zevende behandel ik het inzicht over de onbruikbaarheid van de informatie van de directie richting de leerlingen.

6.2.8.1 Middel

Het middel wat verbetert moet worden is de mail. De communicatie richting de leerlingen via de mail is te algemeen.

6.2.8.2 Verbetering

De communicatie richting de leerlingen via de mail is te algemeen en op deze manier komt er veel informatie bij de leerlingen aan die niet voor die bepaalde leerling bedoeld is. Leerlingen worden informatie mee en lezen niet meer zo frequent hun mail. Mijn advies is om mails voor de leerlingen gericht te sturen aan leerlingen of klassen waar de mail ook voor bedoeld is en niet gemakkelijk naar alle leerlingen of meerdere klassen.

6.2.8 Communicatieklimaat leerlingen

Als achtste behandel ik het inzicht dat de leerlingen niet het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt en dat ze hun klachten ook niet kwijt kunnen. Voornamelijk bij de leerlingenraad.

6.2.9.1 Middel

Het middel dat hier gemaakt voor moet worden is het VerbeterPunt. Er is al een aanvraag hiervoor gedaan.

6.2.9.2 Verbetering

De leerlingenraad heeft een aanvraag voor het VerbeterPunt ingediend bij de directie om dit als verzamelplek voor de klachten op de schoolsite toe te voegen. Leerlingen kunnen hier hun klachten indienen en deze moeten door de leerlingenraad behandeld worden. Het VerbeterPunt speelt perfect in op het inzicht dat er niet naar alle leerlingen geluisterd wordt. Mijn advies is om dit VerbeterPunt te verwerken in een gedeelte op de website waar de leerlingen in moeten loggen. Op deze manier zorg je ervoor dat alleen de leerlingen een klacht in kunnen dienen en niet mensen van buiten de school. Dit inlogstelsel kan gekoppeld worden aan de magister-inloggegevens.

Op deze manier verbeter je het communicatieklimaat voor de leerlingen en verhoog/versterk je de betrokkenheid, die overigens al erg hoog is.

6.2.9 Beleid

Al deze adviezen samen vormen het nieuwe communicatiebeleid voor het Moller. De knelpunten in de communicatie, zoals ze uit de analyse zijn gekomen, verdwijnen en de interne communicatie zal effectiever zijn. Er ontstaat rust in de organisatie omtrent de interne communicatie en de medewerkers en leerlingen raken in hogere mate betrokken bij het Moller.

6.3 Tijdsplanning, evaluatie en budget

Dit zijn standaard onderwerpen van een advies en daarom laat ik ze ook terugkomen in mijn advies. Ik zal uitleggen waarom ik het echter niet van belang vind om deze onderwerpen uit te werken. Er heerst geen grote Paniek op het Moller, de interne communicatie is een aandachtspunt en kan het Moller veel brengen als hij geoptimaliseerd wordt. Echter, als hier niet meteen iets aan gedaan wordt, betekent dit niet het einde van het Dr. Mollercollege. Daarom is een tijdsplanning niet nodig. In mijn opinie zet een tijdsplanning, die opgezet is door iemand anders, druk op de tijd en het werk. Als de directie van het Moller zelf besloten heeft welke adviezen ze wel en niet wil gebruiken, kom ik graag helpen met het opzetten van een tijdsplanning voor het verwezenlijken van de adviezen. Een evaluatie kan dan ook pas opgesteld worden en is ook in mijn opinie niet altijd nodig. Elke verbetering die een verandering met zich meebrengt is een vooruitgang, er is geen goed of fout en daarom is evalueren over hoe succesvol een verandering is overbodig. Het budget kan pas worden ingevuld als de directie van het Moller een keuze heeft gemaakt uit de verschillende adviezen.

7. Bronnenlijst

Literatuur

- Riel, C. B. M. van, Smidts, A., & Pruyn, A. (2001). Organisatie-identificatie en interne communicatie. In C. B. M. van Riel (Red.), *Corporate communication* (2e ed., pp. 79-97). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Clampitt, P.G. & C.W. Downs (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business communication*, 30 (1), 5-28.
- Krone, K., F.M. Jablin & L.L. Putman (1987). Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives. In: F.M. Jablin e.a. (red). *Handbook of Organizational Communication*. 18-69, Sage Publications.
- Cramwinckel, M. (2007, 20 maart). Hart voor de zaak. *Gids voor Personeelsmanagement*, 86(3), 28-32.
- Ashforth, B.E. & F.A. Mael (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. In: H. Tajfel (red.). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, 77-98. Academic Press, Londen.
- Johnson, J. D., W.A. Donohue & C.K. Atkin (1994). Differences between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of Business Communications*, 31 (2), 111, 122.
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich & C.V. Harquail (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Ashforth, B.E. & L.L. Cummings (1985). Pro-active feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Reinsch, N.L., & R.W. Beswick (1990). Voice mail versus conventional channels: a cost minimization of individual preferences. *Academy of Management Journal*, 33, 801-836.
- Jablin, F.M. (1982). Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication. *Human Communication Research*, 8, 338-347.
- Trombetta, J.J. en D.P. Rogers (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment. *Management Communication Quarterly*, 4 (1), 494-514.
- Zimmermann, S., S.B. Davenport & J.W. Haas (1996) Communication Meta Myths in the Workplace: The Assumption that more is better. *Journal of Business Communication*, 33 (2), 185-203.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-140.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council, New York.
- McCauley, D.P. & K.W. Kuhnert (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16 (2), 265-284.
- Rosenberg, R.D. & E. Rosenstein (1980). Participation and productivity: An empirical study. *Industrial and Labor Relations Review*, 33 (3), 355-367.

Smidts, A., C.B.M. van riel & A. Pruyn (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* (forthcoming).

C. de Man (2006). *Develop, Deploy & Defend: The contribution of Human Resource Development to Employee Affective Commitment*, Enschede.

Senge, P. M. (1992). *De vijfde discipline* (Herz. ed.). Schiedam, Nederland: Scriptum Books.

Websites

Klimaat interne communicatie bepalend voor medewerkersbetrokkenheid. (2012, 15 augustus). Geraadpleegd van <http://www.renmmatrix.nl/blog/communicatieklimaat-bepalend-voor-betrokkenheid-medewerker/>

Reijnders, E. (2015). Werken aan een communicatieve organisatie. Geraadpleegd van http://www.samenveranderen.nl/dynamic/media/11/documents/Position%20paper%204_1.pdf

Dr. Mollercollege. (2015, 13 november). Geraadpleegd op 16 februari, 2016, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Dr._Mollercollege

Primair en voortgezet onderwijs. (2016, 1 januari). Geraadpleegd van https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Primair_en_voortgezet_onderwijs

Cramwinckel, M. (z.j.). Medewerkerstevredenheid. Geraadpleegd van <http://www.renmmatrix.nl/medewerkersonderzoek/medewerkerstevredenheid-meten/>

Schoolplan Dr. Mollercollege. (z.j.). Geraadpleegd van <http://drmoltercollege.nl/wp-content/uploads/2013/07/Schoolplan-Dr.-Mollercollege-2016-2019-1.pdf>

Illustraties

Cramwinckel, M. (2007, 20 maart). Het medewerkersbetrokkenheid-groeimodel [Illustratie]. *Hart voor de zaak*.

Interne bestanden

Dr. Mollercollege (2016, 31 maart). *Prikbord*. Prikbord editie 14 2016.

Dr. Mollercollege (2016, 25 februari) *Mollerinfo*. Mollerinfo editie 5 2016.

Schoolplan Dr. Mollercollege. (z.j.). Geraadpleegd van <http://drmoltercollege.nl/wp-content/uploads/2013/07/Schoolplan-Dr.-Mollercollege-2016-2019-1.pdf>

Overig

Interviews/gesprekken (persoonlijk) met Jos Dierx, 17 februari 2016. Door Tomas Faber

Interviews/gesprekken (persoonlijk) met Rosanne Melfor, 17 februari 2016. Door Tomas Faber

Interviews/gesprekken (persoonlijk) met Kees Maas, 17 februari 2016. Door Tomas Faber

Interviews/gesprekken (persoonlijk) met Monique Nieuwkoop-Verschure, 2016. Door Tomas Faber

Interviews/gesprekken (persoonlijk) met Corona Ermens, 16 februari 2016. Door Tomas Faber

Interviews/gesprekken (persoonlijk) met leerlingenraad, 24 februari 2016. Door Tomas Faber

Observatie, 2016. Door Tomas Faber