



Anjo Janssens: 'Duidelijk communiceren is prettig én effectief.'

## Geen papieren tijgers

# Schoolgezondheidsmeter geeft zicht op

*De vinger op de zere plek leggen. Dat wilde de nieuwe directeur van Scholengemeenschap Sophianum in Gulpen sinds zijn aantreden. Hij had namelijk het gevoel dat er onuitgesproken ongenoegens leefden tussen personeel en management. En dat klopte, zo ervaren hoofd P&O Anjo Janssens.*

'Het Sophianum-gevoel was weg, dat voelde iedereen. We wilden uitzoeken of de mensen in onze organisatie nog wel een gevoel van verbondenheid en vertrouwen hadden,' vertelt Anjo Janssens. Na enig zoeken kwam ze terecht bij de mogelijkheid tot het uitvoeren van een werkbelevingsonderzoek, de zogeheten schoolgezondheidsmeter. Via de arbodienst kwam ze in contact met Loyalis-consultant Louis Thijssen.

Een stuurgroep bepaalde de kern van het project. Loyalis stelde vervolgens een vragenlijst samen. Om uit te vinden wat er nu echt allemaal speelde, werden de medewerkers in teams uitgenodigd voor een enquête en gesprekken. De reacties waren in eerste instantie verdeeld. Als coördinator moest Janssens zorgen dat het project binnen de organisatie gedragen werd. 'Opeens was het voor medewerkers mogelijk om alles te vertellen wat hen al tijdens dwarszat. Soms werden ze zelf verrast door hun verhaal.' Door de externe proces-



## werkbeleving

begeleiding van Loyalis was het voor het personeel makkelijker om de problemen expliciet te benoemen. 'De drempel voor medewerkers om te vertellen wat er volgens hen niet goed zat, was laag. De plotselinge aandacht voor hun ervaringen zorgde ervoor dat de mensen open en eerlijk reageerden,' legt Louis Thijssen van Loyalis uit.

### Teamwerk

Met de resultaten uit de vragenlijsten werden de teams aan het werk gezet. De bevindingen werden besproken en per team werden

specifieke onderwerpen aangewezen waaraan gewerkt zou worden. Naast onderwerpen per team werden ook op organisatieniveau zogeheten topics opgesteld. Met de topics op teamniveau is de school inmiddels aan de slag gegaan. Die op schoolniveau worden nog geformuleerd.

### Duidelijke structuur

Op de vraag of er inmiddels al iets te merken is van een cultuurverandering, antwoordt Janssens bevestigend. 'Het project heeft heel wat teweeg gebracht in de organisatie. Directie en management hebben ingezien dat het veel prettiger en effectiever werkt als er duidelijk gecommuniceerd wordt. Dat is voornamelijk wat er ontbrak in de situatie vóór het werkbelevingsonderzoek. Op de werkvloer moet het effect nog merkbaar worden, maar voor een echte cultuuromslag is vanzelfsprekend ook gewoon tijd nodig.' Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de communicatie intern niet goed verliep. De vele onderwijskundige vernieuwingen van de afgelopen jaren hebben een grote verschuiving veroorzaakt in de organisatiestructuur binnen de school. 'Voorheen was de rector het algemene aanspreekpunt voor problemen in de organisatie. Met de intrede van een managementlaag en een overkoepelende directie veranderde dit, en het personeel miste een duidelijke structuur. De teamleiders werden directe aanspreekpunten, maar personeelsleden hadden het gevoel dat de leiding erg ver af stond van de dagelijkse praktijk voor de klas. Medewerkers voelden zich weinig ondersteund,' vertelt Janssens. De belangrijkste aanbevelingen van Loyalis betroffen dan ook een grotere zichtbaarheid van de leiding in de organisatie en een meer open en duidelijke wijze van communiceren met elkaar. Vooral ook over de onderwijskundige koers. Hiervoor is ook van de medewerkers meer verantwoordelijkheid en vertrouwen nodig.

### Prikkelend rapport

De werkwijze van Loyalis is gericht op resultaat en actie, en heeft weinig van doen met wollige rapporten en papieren tijgers.

De procesbegeleiders kijken met een scherpe blik naar de situatie op de werkvloer en in het management. Het rapport moet de lezers prikkelen en aanzetten tot actie, en vooral niet in een bureaulade belanden. Thijssen: 'Uiteindelijk wil de opdrachtgever dat er wordt uitgezocht wat er schort aan het beleid. Het is daarom van belang dat beknopt en duidelijk geformuleerd wordt wat de uitkomst van het onderzoek is én wat de aanbeveling is. Daarmee kan de opdrachtgever direct aan de slag. Het verslag kan op deze manier ook rechtstreeks verspreid worden onder de betrokkenen, omdat het puntsgewijs samenvat wat de bevindingen zijn.' De procesbegeleiders blijven betrokken bij de organisatie zolang dat nodig is. Als er geen toegevoegde waarde meer is voor de opdrachtgever, trekt Loyalis zich terug.

### Meer weten?

Loyalis biedt verschillende producten om zicht te krijgen op de werksfeer en organisatorische problemen. Zoals het werkbelevingsonderzoek. Hieruit is het mogelijk na te gaan wat er leeft binnen de organisatie en hoe de personeelsleden de werksfeer ervaren. Vooraf wordt door de directie bepaald wat er gemeten moet worden. Uit het onderzoek blijkt welke problemen medewerkers ervaren in de dagelijkse praktijk en welke wensen ze hebben. Het is de bedoeling dat medewerkers zelf formuleren op welke wijze deze problemen opgelost zouden kunnen worden. Samen met het management en de directie wordt er gewerkt aan de verbetering van de situatie, zodat medewerkers zelf een bijdrage leveren aan de organisatieontwikkeling.

Kijk voor meer informatie op [www.loyalis.nl](http://www.loyalis.nl) (tabblad werkgever) of neem contact op met de Loyalis Adviesdesk via 045 579 69 96 of via [adviesdesk@loyalis.nl](mailto:adviesdesk@loyalis.nl).