

Communicatie over educatie

Renkema, J.; Spooren, W.

Published in:
Director

Publication date:
1993

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Renkema, J., & Spooren, W. (1993). Communicatie over educatie. Director, (294), 215-218.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Communicatie over educatie

W. Spooren & J. Renkema



1. Inleiding

Een goede communicatie is een noodzakelijke voorwaarde voor een goed personeelsbeleid. Dit geldt voor elke instelling en dus ook voor een school. Helaas zijn er nog al wat klachten over de communicatie op scholen.

Schoolleiders en docenten zijn doorgaans niet tevreden over de interne communicatie. Aan alle aspecten van de communicatie lijkt wel wat te mankeren. In interviews noemen de betrokkenen talrijke minpunten. Hier volgt de top-vijf van de klachten.

1. Auteurs maken hun bedoelingen niet duidelijk.
2. Veel teksten zijn kwalitatief onder de maat (een magere boodschap, slecht gestructureerd, omslachtig geformuleerd, enz.).
3. De communicatie verloopt indirect of eenzijdig.
4. Er is onduidelijkheid over de kanalen waarlangs de communicatie moet verlopen.
5. De ontvangers blijven in gebreke (docenten lezen informatie maar ten dele, uit tijdgebrek of uit desinteresse).

Dit negatieve beeld over de kwaliteit van interne communicatie wordt bevestigd door een onderzoek dat is uitgevoerd door het Centrum InterCom van de Tilburgse Letterenfaculteit. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) op vier OMO-scholen (zie Spooren en Sanders 1992).

In dit artikel willen we, na een korte schets van dit onderzoek, ingaan op een aantal problemen in interne communicatie en suggesties doen voor oplossingen. We beperken ons tot schriftelijke mededelingen van schoolleiders aan docenten. Uiteraard zijn ook andere aspecten van de interne communicatie heel belangrijk, bij-

voorbeeld de schriftelijke communicatie van docenten aan de leiding en vooral het informele circuit. Maar de communicatie van schoolleider naar docent heeft veelal een voorbeeldfunctie.

2. Een voorbeeld van praktijkonderzoek

De Stichting OMO wilde graag een beeld krijgen van de schriftelijke communicatie op scholen. Aan de Letterenfaculteit in Tilburg was al een instrumentarium ontwikkeld om antwoord te geven op veel voorkomende vragen van bedrijven, overheidsdiensten en non-profit instellingen naar de kwaliteit van de communicatie. Enkele voorbeelden van vragen: Voldoet onze folder? Kunnen deze formulieren zodanig verbeterd worden dat het aantal fouten vermindert? Heeft onze voorlichtingsfilm effect? Voor dergelijke vragen van buiten de universiteit wordt onderzoek verricht binnen het Centrum InterCom. De vraag van OMO kon binnen de afdeling Zakelijke Communicatie van dit centrum in relatief weinig onderzoekstijd worden beantwoord.

Het onderzoek is als volgt opgezet. Op vier OMO-scholen is een tekst van een schoolleider aan de docenten geselecteerd. De selectie vond plaats door een contactpersoon op de school. Het bleek helaas niet mogelijk om vier teksten over hetzelfde onderwerp (bijvoorbeeld het bavo-onderwijs) in het onderzoek te betrekken. De vier onderzochte teksten gaan over heel diverse onderwerpen (variërend van de herziening van taak- en functieomschrijvingen tot het opstellen van een draaiboek voor crisissituaties zoals zelfdoding). Vlak voor verspreiding van de teksten zijn de vier schoolleiders geïnterviewd over hun bedoelingen met de tekst en o.a. over het beeld of imago dat zij

- wensten op te roepen bij hun docenten. Korte tijd na verspreiding van de teksten in de postvakjes is een aantal docenten ondervraagd over de bedoelingen en het beeld van de auteurs, over de keuze van het kanaal, over de kwaliteit van de tekst en over het tekstbegrip. Vervolgens zijn de antwoorden van de schoolleiders en van de docenten vergeleken. Er waren talrijke opvallende verschillen te constateren. Uit de vergelijking van de antwoorden komen vijf algemene communicatieproblemen naar voren.

3. Vijf communicatieproblemen

1. Auteurs laten te veel informatie impliciet.

Wie schrijft, laat delen van de informatie impliciet. Dat is maar goed ook, want anders zouden teksten erg saai en langdradig worden. Bovendien is het niet nodig alle informatie uit te drukken, want een lezer leidt in de regel wel af wat er is weggelaten. Maar daardoor ontstaat wel het gevaar dat lezers iets anders afleiden dan schrijver of spreker bedoeld heeft of dat schrijvers ten onrechte denken dat lezers over bepaalde informatie beschikken (zie Spooren 1992 voor een beschrijving van ongewenste implicaties als gevolg van het gebruik van de tegenstellingsrelatie).

Dat dit gevaar niet denkbeeldig is, blijkt alleen al hieruit dat de doelen die de schoolleiders met hun tekst hadden, niet of nauwelijks worden herkend. De vier teksten in dit onderzoek hadden meer dan één doel. Zo dienden ze bijvoorbeeld om de docenten te informeren over een bepaalde stand van zaken én om de docenten op te roepen actie te ondernemen. Bijna steeds worden die doelen niet expliciet vermeld.

Naarmate een auteur meer doelen heeft, wordt het voor de lezer moeilijker om die doelen te herkennen. En als het doel of de doelen niet herkend worden, kan een tekst nooit goed functioneren.

2. Auteurs maken een verkeerde inschatting van hun eigen imago.

Op de vier onderzochte scholen waren de docenten over het algemeen niet erg te spreken over de competentie en het karakter van hun schoolleider. Het behoeft geen betoog dat lezers niet of nauwelijks openstaan voor informatie van auteurs die ze als weinig betrouwbaar

of als onredelijk beoordelen. Bij het schrijven van teksten moet dan ook nadrukkelijk rekening worden gehouden met aspecten die het gewenste imago positief of negatief kunnen beïnvloeden.

3. De tekstkwaliteit laat te wensen over.

We beperken ons hier tot twee aspecten van tekstkwaliteit: structuur en formulering.

Auteurs kunnen hun lezers helpen door hun teksten zo te structureren dat de belangrijkste informatie een centrale positie in de tekst krijgt, door de structuur aan te geven met één- of meevoudige signaalwoorden voor zins- en alinea-verbanden, met informatieve kopjes en met een goede alinea-indeling. Aan al deze aspecten mankeert wat in de onderzochte teksten.

De kernzinnen worden niet als zodanig gemarkeerd. Zo worden in een tekst over een aan te stellen verkeerscoördinator het voornemen om die coördinator aan te stellen en de oproep aan kandidaten om zich te melden op een tekstueel ondergeschikte positie gegeven. Als er in de teksten al kopjes gebruikt worden, zijn die niet altijd relevant: in dezelfde tekst wordt het kopje **Opzet project** gebruikt voor een passage over de taken van de verkeerscoördinator. In één tekst ontbrak zelfs iedere alinea-indeling. Weinig heldere formuleringen komen veelvuldig voor. Zo vind je kreupele zinnen als 'Als ik een volledig overzicht heb **zal ik u uitnodigen voor verdere informatie**' en vage verwijzingen als 'In deze zin doe ik een beroep op u ...' wanneer bedoeld wordt 'Daarom doe ik een beroep op u ...'. Een klassieke foute verwijzing is het gebruik van **hun** (vermoedelijk ter vermindering van het sexistische **zijn** of het lelijke **zijn/haar**) in 'De [aan te stellen] coördinator heeft vooral een coördinerende en organiserende taak. Deze docent stelt een plan op om binnen hun school gericht aandacht aan verkeersonderwijs te besteden'.

Ook wordt informatie nogal eens ten onrechte bekend verondersteld. In een tekst over de herziening van functieomschrijvingen wordt er zonder enige introductie verwezen naar **commissie, de onderdelen bevoegdheden en verantwoording, de categorieën onderwijs & begeleiding, organisatie en beheer, de hoorzitting van 13 februari, het F.B.S., de plenaire vergadering van 15 april 1992, P.B. en M.R.**, terwijl uit de gestelde begripsvragen bleek dat lang niet alle lezers wisten wat hiermee bedoeld werd.

Verder worden zinnen soms veel te compact geformuleerd, waarschijnlijk met de bedoeling om verschillende gedachten tegelijkertijd uit te drukken, maar met als resultaat dat de lezer het spoor bijster raakt. In het volgende fragment uit een tekst over de herziening van functieomschrijvingen geeft de auteur de status van de bijgevoegde omschrijvingen weer. Tegelijkertijd probeert hij waarschijnlijk te rechtvaardigen waarom er in de bij de tekst gevoegde omschrijvingen zo veel veranderd is ten opzichte van door docenten aangeleverde omschrijvingen (al wordt dat doel nergens expliciet aangegeven):

'Pas als er in de toekomst een zekere weging [van de verschillende functies] gaat plaatsvinden zal er nauwkeuriger naar de inhoud van elke functie gekeken dienen te worden. Daarbij zal dan gebruik worden gemaakt van het door u aangeleverde materiaal. De nauwkeurige omschrijvingen van uw kant zijn dus zeker geen verloren tijdsinvestering geweest.'

Dit fragment levert door het overmatig gebruik van de passief tevens een voorbeeld van onduidelijke verwijzingen – **wie** moet nauwkeuriger kijken? **wie** maakt gebruik van het materiaal? voor **wie** is het geen verloren tijdsinvestering geweest? –, terwijl de laatste zin ook nogal onhandig geformuleerd is.

4. Docenten krijgen teveel informatie via hun postvak.

Schoolleiders verwijten docenten dat deze hun boodschappen niet lezen. Is dat verwijt terecht? Teksten kunnen alleen het gewenste effect hebben als zij genoeg opvallen om opgemerkt te worden. Docenten staan bloot aan een spervuur van berichten. Wij vroegen enige docenten om de inhoud van hun postvakje enige tijd op te sparen. Een godsdienstdocent in Den Bosch ontving in drie weken tijd 44 (!) boodschappen in zijn postvak (een programma van het schoolonderzoek, tweemaal informatie over een tentoonstelling, informatie over een jongeren-theatergezelschap uit Nijmegen, informatie over een leerling met ziek familielid, een oproep om kleren te geven voor mensen in Bosnië, een exemplaar van het OMO-orgaan Omologie, een mededeling over de interim-regeling ziektekosten, het surveillance-rooster voor de proefwerkweek, 22 cijferlijsten, twee salarisoverzichten, een overzicht van de rapportvergaderingen, de notulen van een verga-

dering, de agenda voor een andere vergadering en acht werkstukken van leerlingen).

Een bijkomend probleem is dat parttimers moeilijker te bereiken zijn dan hun fulltime-collega's. Bijgevolg kan het lang duren voordat alle docenten hun postvak geleegd hebben en de boodschap zijn publiek bereikt heeft.

5. Docenten weten niet wat er van hen verwacht wordt.

Doordat schoolleiders hun doelen niet expliciet aangeven, weten docenten niet of een bepaalde tekst belangrijker is dan de vele andere in het postvak. Het gevolg is dat de teksten maar weinig gelezen worden. Van de ondervraagde docenten kende een kwart de teksten niet. Een ander gevolg is dat de teksten slecht gelezen worden. Bij een begripstoets bleek dat slechts één(!) van de vier teksten voldoende werd begrepen.

4. Aanbevelingen

De meeste schoolleiders en docenten zijn beroepsmatig bezig met communicatie. Vaak wordt dit als garantie beschouwd voor de kwaliteit van de geproduceerde teksten. Uit het onderzoek bleek dat die kwaliteit niet gegarandeerd is. Het belangrijkste probleem is dat de teksten geen expliciete informatie bevatten over het onderwerp, de doelgroep en de verwachte actie.

Gegeven de overdosis aan informatie die docenten in hun postvak krijgen, is het noodzakelijk om informatie zo aan te bieden dat docenten met minimale inspanning kunnen zien waar de boodschap over gaat, voor wie zij bestemd is en wat er van de doelgroep verwacht wordt. Dit kan door boodschappen van schoolleiders te standaardiseren, zowel wat betreft de verspreidingsvorm (geef linksboven op de boodschap onderwerp, doelgroep en verwachte actie expliciet weer) als wat betreft het verspreidingstijdstip (kies voor de verspreiding van boodschappen van de leiding een vast, algemeen bekend tijdstip).

Verder is het raadzaam de verspreide teksten kort te houden en duidelijk te structureren (de hoofdpunten moeten onmiddellijk typografisch herkenbaar zijn). Voor wenken over eenvoudig en begrijpelijk formuleren zijn diverse schrijf-

adviesboeken voorhanden. Zie bijvoorbeeld Renkema (1992).

In dit artikel hebben we ons noodgedwongen beperkt tot algemeen geformuleerde analyses en adviezen over een klein deel van de interne communicatie. Voor een meer compleet beeld van de interne communicatie is gebruik van een instrument als de communicatie-audit nodig. Dit is een vaste verzameling onderzoeksinstrumenten die de communicatiesituatie binnen een organisatie fijnmazig analyseren en verschillen tussen bedoelingen en praktijk blootleggen (zie Jonkman en Sanders, 1991, voor een beschrijving van de audit). Dan wordt het mogelijk om adviezen te formuleren die op de specifieke schoolsituatie zijn toegesneden. Voor meer informatie kunt u terecht bij het Centrum InterCom van de Tilburgse Letterenfaculteit. □

LITERATUUR

- Jonkman, D. en J. Sanders (1991). 'De (on)grijpbaarheid van communicatie binnen organisaties'. *Communicatief*, 4, 85-94.
- Netten, G. (1982). 'Postvak: Prullenbak'. *Omologie*, 13, 245-246.
- Renkema, J. (1991). 'Text quality, three paths in experimental research'. *Belgisch Tijdschrift voor Filologie en Geschiedenis*, 69, 3, 618-628.
- Renkema, J. (1992). *Schrijfwijzer*. (Volledig herziene editie, vijfde druk) Den Haag: SDU.
- Spooren, W. (1992). Ongewenste interpretaties van teksten: het gevaar van de tegenstellingsrelatie. *Communicatief*, 5, 8 (december), 22-26.
- Spooren, W. en T. Sanders (1992). Bereikt de rector de docent? *Omologie*, 24, 13-15

De auteurs zijn werkzaam bij het werkverband Tekstwetenschap aan de Letterenfaculteit van de K.U. Brabant in Tilburg. Wilbert Spooren publiceerde over tekstbegrip, tekststructuur en tekstkwaliteit. Jan Renkema publiceerde over taalverzorging, stilistiek en tekstwetenschap.

Adres: KUB Faculteit der Letteren, Centrum InterCom, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg.