



Wie niet weg is, is gezien

Hoe communicatie als fundament voor OGVO kan fungeren

Lieke Diderich
Marleen Kroon

Fontys Hogeschool Communicatie
Eindhoven, 7 juni 2010

Titel

Wie niet weg is, is gezien

Ondertitel

Hoe communicatie als fundament voor OGVO kan fungeren

Auteurs

Lieke Diderich

Marleen Kroon

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleidend docent

Eveline Kersten

Opdrachtgever

Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken

Leonie Berden - adviseur PR, Communicatie en Marketing

Plaats en datum

Eindhoven

7 juni 2010

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie voor Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken (OGVO). Van februari t/m juni 2010 zijn we intensief aan het werk gegaan om de huidige situatie met betrekking tot communicatie in beeld te brengen, van waaruit we een advies geven over hoe communicatie kan worden geïmplementeerd binnen de Onderwijsgemeenschap. De visie op communicatie loopt daarbij als rode draad door onze scriptie. Letterlijk, want bovenaan elke pagina komt een kernwoord, een kans of belemmering, naar voren dat door de hele organisatie als belangrijk wordt bevonden. Zo wordt langzaam een visie gecreëerd die past bij de Onderwijsgemeenschap en van waaruit eenieder kan gaan werken.

Middels dit voorwoord willen we graag een aantal personen bedanken die in de totstandkoming van deze scriptie een rol hebben gespeeld. Ieder heeft een belangrijke en onmisbare bijdrage geleverd aan een intensief proces. Zonder hulp van de volgende personen was deze scriptie niet tot stand gekomen.

- Allereerst gaat onze dank uit naar Henk van den Heuvel, voorzitter van het College van Bestuur, en Leonie Berden, adviseur PR, Communicatie en Marketing, voor het bieden van de mogelijkheid tot het schrijven van een afstudeerscriptie voor Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken. Zij hebben ons de middelen geboden om in alle vrijheid het door ons opgestelde onderzoek succesvol te doorlopen.
- We zijn Eveline Kersten, begeleidend docent Fontys Hogeschool Communicatie, dankbaar voor haar enthousiasme, inspiratie, grote betrokkenheid en zeer bruikbare feedback op onze scriptie. Daar waar we dreigden vast te lopen, bood zij ons weer nieuwe inzichten om verder te kunnen gaan.
- We danken Gerard Mennen, PR-coördinator Blariacumcollege, Chris de Haan, PR-coördinator College Den Hulster en Henk Roefs, PR-coördinator Valuascollege, voor hun enthousiasme en openheid.
- De campusdirecteuren van het Blariacumcollege, John Bierman, College Den Hulster, Jos Gijzen, en het Valuascollege, Hans Oostdam, danken we voor hun medewerking aan de MT-bijeenkomst.
- Daarnaast bedanken we Laurent Panders, hoofd afdeling Personeel en Organisatie, en Stan Vrients, medewerker personeels- en salarisadministratie, voor het ter beschikking stellen van de gegevens van de medewerkers. Deze gegevens waren van nut voor de benadering van de medewerkers.
- Onze grote dank gaat uit naar de medewerkers en de campusdirectie voor hun medewerking aan ons onderzoek. Onze waardering zit vooral in het feit dat ze in hun drukke agenda's een plekje hebben gevonden om ons op open en eerlijke wijze een mening te geven over de manier waarop ze de communicatie binnen de organisatie ervaren.
- Ook willen we Diewertje Dijcks en Mieke Basten, studenten FHC, bedanken voor het schaduwlezen van onze scriptie en het delen van hun deskundigheid op het gebied van communicatie.
- Pieter Philippart, student Communicatie- en Informatiewetenschappen, danken we voor het schaduwlezen en de bruikbare feedback die hij ons gaf op onze scriptie. Zijn communicatieve inzicht heeft ons nieuwe ideeën geleverd om de scriptie te optimaliseren.

Het zit er nu bijna op. Deze scriptie vormt het laatste hoofdstuk van onze studie aan Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven. We kijken terug op een zeer uitdagende, inspirerende, gezellige en bovenal leerzame periode waarin we iets hebben neergezet waar we trots op zijn.

Lieke Diderich en Marleen Kroon

Eindhoven, 7 juni 2010

Management samenvatting

Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken (OGVO) is eind jaren '90 opgericht als een gevolg van veranderingen binnen het voortgezet onderwijs. Negen middelbare scholen met zeven besturen in Venlo zijn in die tijd samengegaan naar drie campussen, namelijk het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuacollege. Elke campus biedt een volledig onderwijsaanbod, zodat elke leerling er zijn of haar plek kan vinden.

Een communicatieafdeling is nog niet zo lang in de organisatie ingebed. De stafafdeling Communicatie bestaat uit een adviseur PR, Communicatie en Marketing. Zij staat in rechtstreeks contact met de PR-coördinatoren die op elke campus werkzaam zijn. Allen houden zich bezig met de externe communicatie. Omdat de communicatieadviseur zoekende is naar hoe de communicatie in de Onderwijsgemeenschap zou moeten worden georganiseerd, heeft ze behoefte aan een uniform communicatiebeleid, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen centraal en decentraal niveau.

Om de omschrijving van de opdracht helder te krijgen, is de volgende centrale vraag geformuleerd.

“Kunnen we een gedragen uniform communicatiebeleid ontwikkelen waar de medewerkers van OGVO en van het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuacollege mee kunnen werken en zo ja, op welke manier kunnen we ervoor zorgen dat dit beleid in de praktijk gaat werken?”

Alvorens deze centrale vraag te kunnen beantwoorden is er voor het onderzoek een hoofdonderzoeksvraag geformuleerd. Deze luidt als volgt.

“Hoe is de huidige situatie binnen OGVO met betrekking tot communicatie en de manier waarop tegen communicatie aangekeken wordt?”

Op basis van bovenstaande onderzoeksvraag zijn een vijftal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn door middel van zowel desk- als fieldresearch beantwoord.

1. Hoe zien de organisatie-elementen van OGVO en de drie campussen eruit?
2. Hoe zien de huidige in- en externe communicatie-elementen van OGVO en de drie campussen eruit?
3. Welke knelpunten zijn er binnen de in- en externe communicatie volgens het Managementteam, de PR-commissie en de medewerkers van de drie campussen van OGVO?
4. In hoeverre wordt de rol van communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap als belangrijk geacht door het Managementteam, de PR-commissie en de medewerkers van de drie campussen van OGVO?
5. Welke consequenties hebben de antwoorden op voorgaande deelvragen voor de ontwikkeling van het centrale en decentrale communicatiebeleid voor OGVO en de drie campussen?

Aan de hand van literatuur, eigen vakkennis en de verkregen onderzoeksresultaten zijn de deelvragen beantwoord. De belangrijkste conclusies die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn de volgende.

- OGVO is een formele organisatie, waarbinnen regels belangrijk zijn;
- Beslissingsbevoegdheid met betrekking tot communicatie ligt bij het MT;
- Communicatie wordt als onmisbaar bevonden;
- Het onderwerp communicatie is niet opgenomen in het strategisch organisatiebeleid 2010-2014;
- Er ontbreekt een duidelijk communicatiebeleid binnen OGVO;

- OGVO en de campussen hebben geen expliciete visie op communicatie geformuleerd;
- De gehele Onderwijsgemeenschap handelt volgens een eenzijdige visie op communicatie;
- De stafafdeling Communicatie speelt een kleine rol binnen OGVO en is niet voldoende in staat het MT te overtuigen van het belang van communicatie;
- Management en medewerkers missen een communicatieprofessional;
- Ervaring van 'schijnopenheid' in overleggen van het Managementteam en de PR-commissie;
- PR-coördinatoren van de campussen hebben het te druk om hun functie goed uit te kunnen voeren;
- De afstand tussen de Centrale Service Unit en de campussen wordt als groot ervaren.

Vanuit het onderzoek hebben we geconcludeerd dat OGVO momenteel nog niet klaar is voor een compleet communicatiebeleid. Het ontwikkelen van een communicatiebeleid is een proces dat binnen OGVO alleen in samenspraak met betrokkenen kan worden ontwikkeld. Daarvoor zou een verschuiving in de denkwijze moeten plaatsvinden. De muur kan dus nog niet worden gebouwd, maar een fundament kan wel worden gelegd. In deze scriptie bieden we aanknopingspunten van waaruit OGVO kan gaan werken om de communicatie te professionaliseren.

Het is voor de Onderwijsgemeenschap belangrijk om te handelen vanuit een niet-eenzijdige visie op communicatie. Hierin staat de ontvanger centraal en kan worden ingespeeld op behoeften en wensen die er leven. Ook het monitoren van veranderingen in zowel de interne- als de externe omgeving om voortdurend op de hoogte te blijven en aan behoeften te kunnen voldoen is een aandachtspunt voor OGVO. Om als stafafdeling Communicatie zichtbaar te worden voor de organisatie en de kloof tussen CSU en medewerkers te verkleinen raden we aan deze naast de externe communicatie ook de interne communicatie van de campussen en OGVO te laten coördineren. Wanneer de PR-coördinatoren er klaar voor zijn, kunnen zij de coördinatie op de eigen campus overnemen.

Gekeken naar de interne communicatie is het van belang dat het managementteam open en duidelijk naar medewerkers communiceert. Zorg ervoor dat medewerkers inzicht krijgen in overleggen van het CMT door agenda's en notulen beschikbaar te stellen voor medewerkers. Stel daarnaast de adviseur PR, Communicatie en Marketing aan als aanspreekpunt voor de teamleiders van de campussen, om onduidelijkheden te voorkomen. Verder biedt deze scriptie inzicht in de manier waarop een communicatiebeleid in de Onderwijsgemeenschap zou kunnen worden geïmplementeerd.

De eerste stap richting een communicatiebeleid

Gezien OGVO nog geen expliciete visie op communicatie heeft geformuleerd, is er middels een sessie met het Managementteam en de adviseur PR, Communicatie en Marketing een visie op communicatie geformuleerd. Deze luidt als volgt.

“Communicatie is het creëren van een verbinding met en tussen doelgroepen, waarbij het uitwisselen van ideeën en gevoelens centraal staan. Hierbij is het noodzakelijk open te staan voor de behoeften van de ander en te bouwen aan een vertrouwensrelatie waarin gehandeld kan worden met respect voor elkaar, zodat de afstand tussen organisatie en omgeving kan worden verkleind.”

- Onderwijsgemeenschap Venlo en Omstreken –

Deze visie geldt als fundament voor het proces dat inmiddels in gang is gezet voor de ontwikkeling van een communicatiebeleid. Uiteindelijk zou de stafafdeling Communicatie een centrale spil in de organisatie moeten worden, die zich bevindt in de intermediaire positie volgens de grensposities van Van Ruler (1998).

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleembeschrijving.....	9
1.3 Probleemstelling	10
1.3 Leeswijzer	10
2. Onderzoeksaanpak	11
2.1 Onderzoeksdoelstelling.....	11
2.2 Onderzoeksvraag.....	11
2.3 Deelvragen	11
2.4 Onderzoeksdoelgroep	12
2.5 Vooronderzoek.....	13
2.6 Hoofdonderzoek.....	15
2.7 Evaluatie	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 Communicatiemanagement.....	17
3.2 Communicatievisie	18
3.3 Grenspositie van communicatiemanagement	19
4. Analyse van de organisatie	20
4.1 Visie op organiseren	20
4.2 Organisatiestructuur	23
4.3 Organisatiecultuur.....	24
4.4 Organisatiestrategie	27
4.5 Conclusie	28
5. Analyse van de communicatie	29
5.1 Visie op communiceren.....	29
5.2 Communicatiestructuur	30
5.3 Organisatie van communicatie.....	33
5.4 Communicatieklimaat	34
5.5 Communicatiestrategie	35
5.6 Conclusie	36
6. Knelpunten communicatie	38
6.1 Knelpunten interne communicatie	38
6.2 Knelpunten externe communicatie.....	39
6.3 Conclusie	40

7. Rol communicatie binnen OGVO	41
7.1 Management OGVO	41
7.2 PR-commissie	42
7.3 Medewerkers campussen	43
7.4 Conclusie	44
8. Leren communiceren	45
8.1 Denkstarters	45
8.2 Drie partijen	47
9. Schetsen van een beeld	49
10. Conclusies en aanbevelingen	50
10.1 Belangrijkste bevindingen	50
10.2 Muurtje bouwen: fundering van een communicatiebeleid	50
10.3 Proces van implementatie.....	59
11. Samen naar een visie.....	61
12. Literatuurlijst	62
13. Eindnoten	63

1 • Inleiding

Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken (OGVO) is eind jaren '90 opgericht als een gevolg van veranderingen binnen het voortgezet onderwijs. Negen middelbare scholen met zeven besturen in Venlo zijn in die tijd samengegaan naar drie campussen, namelijk het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege. Voorheen waren deze campussen concurrenten, na de fusie zouden het volgens OGVO echter samenwerkingspartners moeten worden.

Het College van Bestuur regelt de centrale coördinatie van de Onderwijsgemeenschap als geheel. De Centrale Service Unit (CSU) valt hier als een stafafdeling onder. Deze bestaat uit de afdelingen Personeel & Organisatie, Financiën, Controlling, Communicatie en ICT. De CSU biedt het College van Bestuur en de drie campussen ondersteuning op het gebied van de eerder genoemde afdelingen.

De communicatieafdeling bestaat uit een adviseur PR, Communicatie en Marketing. Deze is op centraal niveau verantwoordelijk voor de externe communicatie van de hele Onderwijsgemeenschap. Op elk van de campussen is een PR-coördinator werkzaam die zich bezig houdt met de externe communicatie van de eigen campus. De PR-coördinator staat in direct contact met de adviseur PR, Communicatie en Marketing. Paragraaf 5.3 Organisatie van de communicatie geeft een uitgebreide omschrijving weer.

Elke campus biedt VMBO, HAVO en VWO in één gebouw. OGVO werkt naar eigen zeggen voortdurend aan kwalitatief hoogwaardig, vernieuwend en eigentijds onderwijs. Ze wil dan ook tot de beste scholen voor voortgezet onderwijs in Nederland behoren. De Onderwijsgemeenschap hanteert een teamorganisatie, waarin teams van docenten en medewerkers van de campussen zorgen voor het onderwijs en de begeleiding van de leerling. Hierdoor staat de kleinschaligheid centraal en is er aandacht voor de individuele leerling. Zo luidt de visie van OGVO^a.

1.1 Aanleiding

Al een aantal jaar werkt OGVO aan een duidelijke positionering van de campussen en een goede samenwerking onderling. OGVO streeft ernaar elke campus een eigen identiteit te geven. Om aan te tonen dat de campussen onder OGVO vallen, wordt het logo van OGVO voor elke campus gebruikt. Dit wordt ook wel een endorsementstrategie genoemd. Tot nu toe is er een identiteit- en imago-onderzoek gehouden onder het management van OGVO en groep 8-leerlingen, hun ouders en leraren van de basisschool. Hierin werd de 'gap'¹ tussen identiteit en imago van OGVO en de campussen achterhaald.

Uit het identiteit- en imago-onderzoek^b is gebleken dat het imago van de drie campussen van OGVO vrijwel identiek is. Veelal is die imagovorming positief. Vooral positieve aspecten als veilig, prettig en betrouwbaar komen naar voren. Echter de kennis over wat de campussen te bieden hebben is nog laag. De naamsbekendheid van zowel OGVO als het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege is zeer hoog. Er is een grotere 'gap' tussen het imago en de identiteit van de campussen dan tussen het imago en de identiteit van OGVO. De kernwaarden die OGVO nastreeft, kwaliteit, non-segregatie, welbevinden, extern gericht, aantrekkelijk, innovatief, veelzijdig en ontwikkelingsgericht, worden veelal herkend door de respondenten.

¹ Een zogenoemde 'gap' is een kloof tussen identiteit en imago. Door dit te meten, kan een eventueel verschil worden waargenomen. Door hiervan kennis te nemen, kan actie worden ondernomen om dit verschil te verkleinen en uiteindelijk weg te nemen.

Alle campussen bieden een uitgebreid onderwijsaanbod. Op enkele aspecten blinken ze echter uit. Dit wordt niet duidelijk naar voren gebracht in de huidige positionering van de campussen. In 2009 hebben Hinssen en Philippart, oud-studenten Fontys Hogeschool Communicatie, iedere campus een unieke positionering gegeven waarin ze duidelijk hun speerpunten naar voren kunnen brengen. In paragraaf 4.3 Organisatie-cultuur wordt beschreven in hoeverre het management en de medewerkers van de campussen zich in deze positioneringen kunnen vinden. Ze zijn als volgt geformuleerd.

Blariacumcollege

Deze campus wordt door Hinssen en Philippart (2009) gepositioneerd als een kleinschalige, betrokken en persoonlijke middelbare school die leerlingen helpt een eigen plek te krijgen en zich thuis te voelen.

College Den Hulster

College Den Hulster wordt door Hinssen en Philippart (2009) gepositioneerd als een praktijk- en toekomst-gerichte middelbare 'doe-school' die leerlingen de kans biedt in een vroeg stadium doelbewust aan hun toekomst te werken.

Valuascollege

Deze campus wordt door Hinssen en Philippart (2009) gepositioneerd als een creatieve middelbare school die leerlingen de kans biedt zich in alle vrijheid te ontplooien op het gebied van cultuur, internationalisering en talen.

Later is er een identiteitsonderzoek^c (2009) gehouden onder de medewerkers van de campussen van OGVO om te achterhalen op welke manier draagvlak kon worden gecreëerd voor de ontwikkelde positioneringen van de campussen. Hierin werd de gepercipieerde identiteit² achterhaald. Uit dit onderzoek blijkt 'dat de medewerkers zich vooral sterk voelen als eigen campus zijnde. Er is geen 'samen staan we sterk' gevoel ten opzichte van de drie campussen samen. De medewerkers van de drie campussen geven aan dat zij blij zijn met hun eigen identiteit. Daarbij vinden ze het belangrijk om die eigen identiteit te behouden. Voor hen is niet duidelijk dat OGVO dit stimuleert. In de ogen van de medewerkers van de drie campussen wil OGVO hen juist samensmelten tot één geheel waardoor er weerstand ontstaat bij de medewerkers.'

1.2 Probleembeschrijving

Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat het lastig is om de campussen optimaal met elkaar te laten samenwerken. Volgens de adviseur PR, Communicatie en Marketing handelen de campussen nu nog volgens de eigen manier en houden ze zich niet altijd aan de afspraken die worden gemaakt tijdens overleggen van het Managementteam en de PR-commissie. Dit uit zich ook in de wijze waarop de campussen met communicatie omgaan. Zo zit er geen lijn in de externe communicatie, wordt de huisstijl niet voldoende toegepast en zijn de ontwikkelde positioneringen voor de campussen nog niet doorgevoerd. Bovendien zijn de aanbevelingen die uit voorgaande onderzoeken naar voren zijn gekomen nog niet door OGVO toegepast. Daardoor verloopt de externe communicatie niet optimaal. De campussen zijn hierdoor niet in staat hun eigen identiteit vorm te geven en lijken zodoende voor de doelgroep teveel op elkaar.

Om de Onderwijsgemeenschap meer te professionaliseren wil de communicatieadviseur de afstemming van de externe communicatie van OGVO graag verbeteren. De wijze waarop de communicatie nu georganiseerd is binnen OGVO staat beschreven in paragraaf 5.3 Organisatie van communicatie. Een stap in de richting van eenduidigheid zou een communicatiebeleid kunnen zijn. De communicatieadviseur heeft getracht zelf een communicatieplan op te stellen, maar hieruit is op te maken dat ze het lastig vindt om taken en verantwoordelijkheden te beschrijven en de afstemming tussen centraal en decentraal helder te krijgen.

² Gepercipieerde identiteit: waargenomen identiteit in de ogen van de leden van de organisatie.

Het Managementteam heeft hier een grote invloed in gehad. Omdat er geen overeenstemming kon worden gevonden is het communicatieplan uiteindelijk op de stapel beland. Hierdoor heeft de communicatieadviseur te maken met onduidelijkheden omtrent de communicatie, niet alleen voor haar, maar ook voor de PR-commissie en het Managementteam. Ze vindt het daarom belangrijk dat er afspraken worden gemaakt over de manier waarop met communicatie moet worden omgegaan. Ze heeft behoefte aan een communicatiebeleid, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen centraal en decentraal. Kanttekening die we daarbij maken is dat er rekening moet worden gehouden met de manier waarop deze afspraken binnen de organisatie kunnen worden ingebed en of dit überhaupt wel te realiseren is.

Daarom is het noodzakelijk te onderzoeken hoe de communicatie nu is ingericht binnen OGVO en op welke manier er gecommuniceerd wordt, zowel intern als extern. Ook wordt onderzocht hoe en of de meningen verdeeld zijn ten opzichte van communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap. Uit de conclusies van dit onderzoek wordt een advies geformuleerd over de manier waarop communicatie binnen OGVO georganiseerd kan worden en hoe dit is door te vertalen naar een communicatiebeleid.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

Het doel van de afstudeeropdracht is het scheppen van een kader voor de communicatie binnen OGVO en de bijbehorende campussen, dat bijdraagt aan de professionalisering van de communicatie.

1.3.2 Centrale vraag

Kunnen we een gedragen uniform communicatiebeleid ontwikkelen waar de medewerkers van OGVO en van het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege mee kunnen werken en zo ja, op welke manier kunnen we ervoor zorgen dat dit beleid in de praktijk gaat werken?

1.3 Leeswijzer

De scriptie is opgebouwd aan de hand van de opgestelde deelvragen en de onderzoeksvraag van het onderzoek. Hoofdstuk 2 geeft de uitkomst van het vooronderzoek en de aanpak van het hoofdonderzoek weer, dat als basis dient voor de formulering van het advies aan Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken. Hoofdstuk 3 schept een kijkje binnen het theoretisch kader waarmee gewerkt is om de scriptie vorm te kunnen geven. In hoofdstuk 4 wordt de eerste deelvraag van het onderzoek beantwoord aan de hand van de organisatie-elementen van de Onderwijsgemeenschap, opgedeeld in visie, structuur, cultuur en strategie. Hoofdstuk 5 beantwoordt de tweede deelvraag van het onderzoek, waarbinnen de communicatie-elementen, opgedeeld in visie, structuur, organisatie van communicatie, klimaat en strategie, van OGVO worden uitgelicht. De derde deelvraag van het onderzoek bespreekt de knelpunten binnen de in- en externe communicatie en deze worden in hoofdstuk 6 aangehaald. Hoofdstuk 7 beantwoordt deelvraag vier over de rol die communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap speelt.

Met behulp van de conclusies die we hebben kunnen trekken uit voorgaande hoofdstukken beantwoorden we in hoofdstuk 8 de vijfde deelvraag en de onderzoeksvraag van het onderzoek. Hoofdstuk 9 biedt een beeld van de huidige en gewenste visies op communicatie binnen OGVO en hoofdstuk 10 geeft uiteindelijk conclusies en aanbevelingen voor de Onderwijsgemeenschap weer. Het laatste hoofdstuk van deze scriptie, hoofdstuk 11, biedt een opstapje voor een van de aanbevelingen die we Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken doen.

2. Onderzoeksaanpak

Om de huidige situatie met betrekking tot communicatie in kaart te brengen is het van belang onderzoek te doen. Dit onderzoek bestaat uit een voor- en hoofdonderzoek. Het vooronderzoek geeft een beeld van de huidige situatie en biedt aanknopingspunten voor het hoofdonderzoek. Om alles zo open en eerlijk mogelijk te houden, worden de resultaten uit het onderzoek teruggekoppeld naar de participanten.

2.1 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is het in beeld brengen van de huidige situatie binnen OGVO met betrekking tot communicatie en de manier waarop tegen communicatie aangekeken wordt, van waaruit een advies wordt geformuleerd over de wijze waarop de communicatie kan worden georganiseerd.

2.2 Onderzoeksvraag

Hoe is de huidige situatie binnen OGVO met betrekking tot communicatie en de manier waarop tegen communicatie aangekeken wordt?

2.3 Deelvragen

Er zijn meerdere methoden en modellen waarmee de organisatie en de communicatie in beeld kunnen worden gebracht. Voor het analyseren van de organisatie hebben we het ESH-model van Weggeman (1992), het 7-S model van McKinsey (1981) en het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2007) bestudeerd. Het ESH-model en het 7-S model zijn tot stand gekomen in de organisatiewetenschap en het Funderingsschema komt vanuit de communicatiewetenschap. De beide invalshoeken zijn in het Funderingsschema gekoppeld, waardoor de organisatie- en communicatiewetenschap samenkomen. Omdat in onze visie een organisatiebeleid en een communicatiebeleid op elkaar zouden moeten zijn afgestemd³, wordt gebruik gemaakt van het Funderingsschema (2007). Binnen dit schema kunnen de organisatie- en communicatie-elementen namelijk goed worden vergeleken.

6. Hoe zien de organisatie-elementen van OGVO en de drie campussen eruit?

De beantwoording van de eerste deelvraag geschiedt aan de hand van het eerste gedeelte van het Funderingsschema (2007). De organisatie-elementen die hierin terug komen zijn visie op organiseren, organisatiestructuur, organisatiecultuur en organisatiestrategie.

7. Hoe zien de huidige in- en externe communicatie-elementen van OGVO en de drie campussen eruit?

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag wordt het tweede gedeelte van het Funderingsschema (2007) gebruikt. De communicatie-elementen die hierin terug komen zijn visie op communicatie, communicatiestructuur, organisatie van communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie. Na het Funderingsschema volledig te hebben ingevuld, worden conclusies getrokken aan de hand van zogenaamde 'matches' en 'mismatches'. Na deze conclusies volgen aanbevelingen voor verbetering.

³ Zie paragraaf 3.1 Communicatiemanagement voor onze visie op communicatiebeleid.

8. Welke knelpunten zijn er binnen de in- en externe communicatie volgens het Managementteam, de PR-commissie en de medewerkers van de drie campussen van OGVO?

Deelvraag drie wordt beantwoord aan de hand van een analyseschema met bijbehorend folio^d. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeksresultaten op een overzichtelijke manier gegroepeerd worden. Op die manier ontstaat er een overzicht van waar overeenkomsten en verschillen tussen, maar ook binnen de diverse onderzoeksgroepen bestaan.

9. In hoeverre wordt de rol van communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap als belangrijk geacht door het Managementteam, de PR-commissie en de medewerkers van de drie campussen van OGVO?

Deze deelvraag is een belangrijk fundament voor het wel of niet opstellen van een communicatiebeleid. Zo ja, hoe zal dit dan worden ontwikkeld? Zo nee, op welke manier kan het probleem dan worden opgelost? Wanneer de rol van communicatie namelijk wordt onderschat, heeft dat mogelijk consequenties.

10. Welke consequenties hebben de antwoorden op voorgaande deelvragen voor de ontwikkeling van het centrale en decentrale communicatiebeleid voor OGVO en de drie campussen?

De laatste deelvraag wordt beantwoord aan de hand van de conclusies afgeleid uit de antwoorden op voorgaande deelvragen. De verwerking van deze deelvraag komt terug in de aanbevelingen die worden gedaan ten aanzien van de organisatie van de communicatie van OGVO en de campussen.

2.4 Onderzoeksdoelgroep

Vanuit het gegeven dat het eigen geschreven communicatieplan van de adviseur PR, Communicatie en Marketing niet gedragen wordt door het MT en dus ook nog niet is doorgevoerd in de organisatie, kunnen we opmaken dat een communicatiebeleid niet zomaar in de Onderwijsgemeenschap is neer te leggen. Daarvoor is draagvlak nodig. In de ontwikkeling van een eventueel communicatiebeleid voor OGVO is het belangrijk dat zoveel mogelijk betrokkenen en belanghebbenden hier hun aandeel in kunnen hebben. De focus van het onderzoek ligt op de interne organisatie. Deze keuze is enerzijds gemaakt omdat onderzoek onder groep 8-leerlingen in de regio Venlo reeds is uitgevoerd in de vorm van een imago- en identiteitsonderzoek. Tevens is onderzoek verricht naar de beweegredenen van een groep 8-leerling om te kiezen voor een bepaalde middelbare school. Anderzijds omdat een communicatiebeleid ons inziens een intern proces is dat gericht is op de personen die er straks mee gaan werken.

De belangrijkste actoren daarbij zijn het management en de medewerkers van de Centrale Service Unit (CSU) en van het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege. De CSU bestaat uit 29 medewerkers. Binnen de campussen zijn in totaal 644 personen werkzaam. Het Blariacumcollege telt 197 medewerkers, College Den Hulster heeft 219 medewerkers en het Valuascollege heeft 228 medewerkers. Onder deze personen is het merendeel docent(e). Medewerkers uit alle lagen van de organisatie zijn in het onderzoek meegenomen. Uiteindelijk hebben we kwalitatief onderzoek verricht onder dertig personen⁴, verspreid over de verschillende campussen en OGVO. Dit was voldoende, omdat er een zekere consistentie in antwoorden ontstond.

Samenvattend kunnen de participanten aan het onderzoek in drie groepen worden verdeeld.

1. Management

Voorzitter College van Bestuur, campusdirecteuren en onderwijsdirecteuren VMBO en HAVO/VWO van het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege;

⁴ Zie het bijlagenboek, bijlage 1, voor de participanten van het onderzoek.

2. PR-commissie

Adviseur PR, Communicatie en Marketing, drie PR-coördinatoren en de communicatiemedewerker van het Valuascollege;

3. Campussen

Teamleiders, medewerkers met een belangrijke rol met betrekking tot communicatie en docenten en onderwijsondersteunend personeel die niet bewust of direct met communicatie bezig zijn.

2.5 Vooronderzoek**2.5.1 Observatie Open Huis**

Om een goed beeld te verkrijgen van OGVO, de campussen en de gedachtegang en gedragingen van medewerkers hebben we een bezoek gebracht aan de Open Huizen⁵ van College Den Hulster en het Valuascollege. Tijdens deze Open Huizen hebben we door middel van observatie⁶ de sfeer die op de campus heerst en de gedragingen van de medewerkers onderzocht. Omdat het Open Huis van het Blariacumcollege alvorens de aanvang van ons afstuderen is geweest, hebben we met een regulier bezoek geprobeerd een beeld te krijgen van de campus. De observaties verliepen gedeeltelijk gestructureerd. Naast de topics in de lijst was er ruimte voor andere opvallende aspecten. De uitkomsten uit dit vooronderzoek dienen als input voor het hoofdonderzoek.

Het Open Huis van College Den Hulster⁷ was goed georganiseerd. Door het grote aantal bezoekers verliep de ontvangst wat chaotisch. Ieder kreeg een informatieboekje. Door middel van een rondleiding van leerlingen kregen bezoekers een beeld van de campus. Dit ging echter wat snel, waardoor de bezoeker daarna een beetje verloren rondliep. De informatiebijeenkomst zat goed in elkaar. Aankomende leerlingen kregen een duidelijk beeld van de invulling van het eerste schooljaar op College Den Hulster. De kleinschaligheid werd hierin voortdurend benadrukt. Er zat een verschil in sfeer tussen de VMBO en de HAVO/VWO-afdeling. De VMBO-afdeling kwam toegankelijker over, doordat de bezoekers persoonlijk welkom werden geheten. OGVO werd tijdens het Open Huis buiten beschouwing gelaten.

Bij het Open Huis van het Valuascollege⁸ stond de gemoedelijke sfeer en gezelligheid centraal. De bezoekers werden persoonlijk welkom geheten door de campusdirecteur en de PR-coördinator. Ieder kreeg een informatieboekje. De informatiebijeenkomst was alleen bedoeld om het verloop van het Open Huis te beschrijven. Dat is een gemiste kans, omdat het Valuascollege veel meer uit de bijeenkomst kon halen dan ze heeft gedaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanbod, de speerpunten en het verloop van het eerste jaar. Het doel van het Open Huis lag bij het ontdekken, beleven en het meegeven van een goed gevoel. De focus lag op de praktijkvakken, waardoor de leervakken meer naar de achtergrond verschoven. Een link met OGVO werd door het Valuascollege tijdens het Open Huis niet gelegd.

2.5.2 Observatie PR-overleg

Ongeveer één keer in de zes weken is er overleg van de PR-commissie. Deze bestaat uit de voorzitter van het College van Bestuur, de adviseur PR, Communicatie en Marketing en de drie PR-coördinatoren van de campussen. Aan de hand van gestructureerde observatie⁹ tijdens een van deze overleggen zijn de houding, kennis en het gedrag van de verschillende partijen met betrekking tot communicatie inzichtelijk geworden¹⁰.

⁵ Open Huis: open dag waarop de campussen zichzelf presenteren aan leerlingen van groep 8 en hun familie.

⁶ Zie het bijlagenboek, bijlage 2, voor de gedeeltelijk gestructureerde observatielijst voor de Open Huizen.

⁷ Zie het bijlagenboek, bijlage 3, voor de complete observatie van het Open Huis van College Den Hulster.

⁸ Zie het bijlagenboek, bijlage 4, voor de complete observatie van het Open Huis van het Valuascollege.

⁹ Gestructureerde observatie: de topics liggen bij voorbaat vast.

¹⁰ Zie het bijlagenboek, bijlage 5, voor de gestructureerde observatielijst voor het PR-overleg.

De gespreksleider van het PR-overleg was de voorzitter van het College van Bestuur. Er werd duidelijk gezorgd voor bewaking van de goede sfeer. Deze was zeer informeel en zelfs gemoedelijk. De communicatieadviseur en de voorzitter van het overleg waren wat voorzichtig in hun benadering van de PR-coördinatoren. Er was daardoor een tweedeling te merken in positie: enerzijds het centrale OGVO en anderzijds de campussen. Er was een grote openheid voor de uiting van ideeën. Vooral de PR-coördinator van College Den Hulster uitte deze, de PR-coördinatoren van het Blariacumcollege en het Valuascollege waren hier terughoudend in. De communicatieadviseur nam niet de taak van communicatieadviseur op zich, waardoor de PR-coördinatoren haar vroegen een besluit te nemen over een bepaald onderwerp. Knopen werden niet echt doorgehakt, zodat de besluitvorming een beetje in het midden bleef en duidelijke afspraken niet werden gemaakt. De focus binnen het overleg lag op het bekendmaken van de Onderwijsgemeenschap door middel van adverteren¹¹.

2.5.3 Observatie debat

Ten behoeve van het nieuwe strategische organisatiebeleid heeft OGVO drie bijeenkomsten georganiseerd waarbinnen medewerkers, leerlingen en hun ouders van de drie campussen hun inbreng konden geven. Dit gebeurde aan de hand van het 'Lagerhuis-model', een soort debat waarin het de bedoeling is dat er een discussie ontstaat. Gespreksleider van beide debatten was de PR-coördinator van het Valuascollege.

Omdat het organisatiebeleid een essentieel gegeven is voor het communicatiebeleid, is het een goede manier geweest om meer over de meningen en wensen van de medewerkers te weten te komen. De opkomst en gedragingen dragen ook bij aan de betrokkenheid met de organisatie. Deze bijeenkomsten hebben op 22 maart 2010 bij het Valuascollege en op 29 maart 2010 bij College Den Hulster plaatsgevonden. Bij het Blariacumcollege werd ook een bijeenkomst voor leerlingen en hun ouders georganiseerd. Hierbij zijn we niet aanwezig geweest, omdat de externe omgeving buiten beschouwing werd gelaten in het onderzoek.

Tijdens de debatten van het organisatiebeleid is er gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde observatie¹². Er zijn vaste onderwerpen aangehouden waar op werd gelet, maar daarnaast was er ook vrije invulling voor bepaalde aspecten die opvielen en belangrijk waren voor het onderzoek.

Debat Valuascollege

Bij het debat binnen het Valuascollege¹³ waren 27 personen aanwezig, waarvan er 21 actief deelnamen. Drie personen daarvan waren vrouw. Allen waren afkomstig van het Valuascollege. De Centrale Service Unit was ruim vertegenwoordigd, maar nam zelf geen deel aan de discussie, met als gevolg dat de sfeer werd gecreëerd waarin medewerkers werden uitgenodigd te reageren op de ideeën van de CSU. De medewerkers van de CSU namen geen deel aan het debat en dat zien we als een gemiste kans, aangezien ze niet zelf aan het organisatiebeleid hebben meegewerkt. De sfeer was zeer gemoedelijk en informeel. Er werd veel gelachen. Men stond open voor elkaars mening en er werd goed op gereageerd, ook door het College van Bestuur.

Debat College Den Hulster

Er waren 22 personen aanwezig bij het debat binnen College Den Hulster¹⁴, waarvan er 20 actief deelnamen. Vier personen daarvan waren vrouw. Zeven personen kwamen van het Blariacumcollege. De CSU was bij dit debat minder vertegenwoordigd, maar de communicatieadviseur is wel bij beide debatten aanwezig geweest. De sfeer was een beetje grimmig. Iedereen was uiterst serieus en de stellingen werden ook heel serieus genomen. De discussie liep hoog op en er werd letterlijk naar elkaar gewezen. Ook werden heftige handgebaren gemaakt om het eigen verhaal te ondersteunen.

¹¹ Zie het bijlagenboek, bijlage 6, voor de complete observatie van het PR-overleg.

¹² Zie het bijlagenboek, bijlage 8, voor de gedeeltelijk gestructureerde observatielijst van het debat.

¹³ Zie het bijlagenboek, bijlage 9, voor de complete observatie van het debat binnen het Valuascollege.

¹⁴ Zie het bijlagenboek, bijlage 10, voor de complete observatie van het debat binnen College Den Hulster.

Omdat de meeste deelnemers zeer serieus het debat ingingen, liep het eerste onderdeel erg uit. Tijdens de pauze hebben diverse personen de ruimte verlaten en volgens de PR-coördinator van het Valuascollege kwam dit doordat zij niet voldoende hun zegje hebben kunnen doen. Men stond wel open voor elkaars mening en liet elkaar goed uitpraten.

2.5.4 Deskresearch

Naast deze bezoeken en deelname aan het PR-overleg worden rapporten doorgenomen van studenten die eerder voor OGVO gewerkt hebben. Het communicatieplan voor OGVO (versie april 2008), geschreven door de adviseur PR, Communicatie en Marketing, hebben we ingekeken om een beeld te krijgen van de denkbeelden van de communicatieadviseur en de huidige situatie waarin OGVO zich bevindt. Tevens hebben we aandacht besteed aan het organisatiebeleidsrapport 2006-2010, het nieuwe organisatiebeleidsrapport 2010-2014 en de jaarverslagen van 2008. Ook hebben we regelmatig de websites van OGVO en de campussen geraadpleegd. Dit gebeurde in de vorm van deskresearch.

2.6 Hoofdonderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek wordt eerst de volgende vraag gesteld: wordt het kwalitatief, wordt het kwantitatief of beide? Door verschillende onderzoeksmethoden te vergelijken, is de conclusie getrokken dat het uitvoeren van kwantitatief onderzoek niet of onvoldoende bijdraagt aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Kwantificering van gegevens is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag minder geschikt, omdat het om meningen en gevoelens gaat. Voor dit onderzoek is het van belang diepgaandere onderzoeksresultaten te verkrijgen. Hiervoor is kwalitatief onderzoek meer geschikt. Tevens is er de mogelijkheid om door te vragen wanneer bepaalde zaken niet duidelijk zijn.

2.6.1 Individuele diepte-interviews

Binnen de kwalitatieve methode wordt volgens de literatuur voornamelijk gebruik gemaakt van twee soorten onderzoekstechnieken. Enerzijds is dat het individuele interview, anderzijds het groeps gesprek^e. Voordelen van een groeps gesprek zijn dat het minder tijd kost, men kan reageren op reacties van anderen en het geeft een idee over hoe er op de campussen over een bepaald onderwerp wordt gesproken. Een nadeel ligt in het feit dat iedere participant van een andere locatie komt en diversiteit is moeilijk bij te houden in een groeps gesprek. In een individueel gesprek zijn participanten meer open, waardoor we een goed beeld kunnen krijgen van wat er werkelijk speelt. Dit alles in acht genomen, hebben we ons onderzoek laten bestaan uit individuele diepte-interviews.

Om zoveel mogelijk informatie naar boven te halen wordt de vraagstelling in de individuele gesprekken zo open mogelijk gehouden. Hierdoor wordt ook de mogelijkheid om door te vragen gecreëerd, om zodoende dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. De keuze voor gedeeltelijk gestructureerde interviews^f is dan snel gemaakt. De lijst van vragen staat vast¹⁵, omdat we verwachten bij het gebruik van een topiclijst te lang stil te staan bij bepaalde onderwerpen en daarbij dingen over het hoofd te kunnen zien.

2.6.2 Fieldresearch

Omdat we veel op de campussen en de Centrale Service Unit aanwezig zijn, kunnen we goed de (verschillen in) sfeer proeven en beleven. Deze ervaringen nemen we mee in de beantwoording van de deelvragen van het onderzoek.

¹⁵ Zie het bijlagenboek, bijlage 11, voor de vragenlijsten van de diepte-interviews.

2.7 Evaluatie

Het doel van het onderzoek is om een objectief beeld te verkrijgen van de huidige situatie met betrekking tot communicatie. Management, medewerkers en PR- coördinatoren krijgen de kans hun mening te geven over het verloop van de communicatie. Aan de hand van deze onderzoeksresultaten wordt advies gegeven over de inrichting van de communicatie. Scriven (1991) maakt onderscheid tussen formatief en summatief evaluatieonderzoek. Formatief onderzoek wordt tijdens de ontwikkeling van het beleid verricht en summatief onderzoek wordt verricht nadat het beleid is ontwikkeld. Voor het creëren van draagvlak binnen OGVO wordt de formatieve vorm gebruikt. Dat betekent dat de onderzoeksresultaten als input voor het eventuele communicatiebeleid worden gebruikt.

Het doel van het onderzoek is tweeledig. Het hoofdonderzoek dient ertoe dat de participanten hun inbreng kunnen geven. Na het hoofdonderzoek, waarin de onderzoeksresultaten naar voren zijn gekomen, worden conclusies getrokken. De belangrijkste conclusies worden teruggekoppeld naar de medewerkers en het management die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Daarbij wordt vermeld wat er met die conclusies is gebeurd en dat de uitkomst ervan is op te vragen bij de adviseur PR, Communicatie en Marketing. Dit zou ten slotte moeten leiden tot een kader voor communicatie dat gedragen wordt door alle partijen binnen OGVO en de campussen.

3. Theoretisch kader

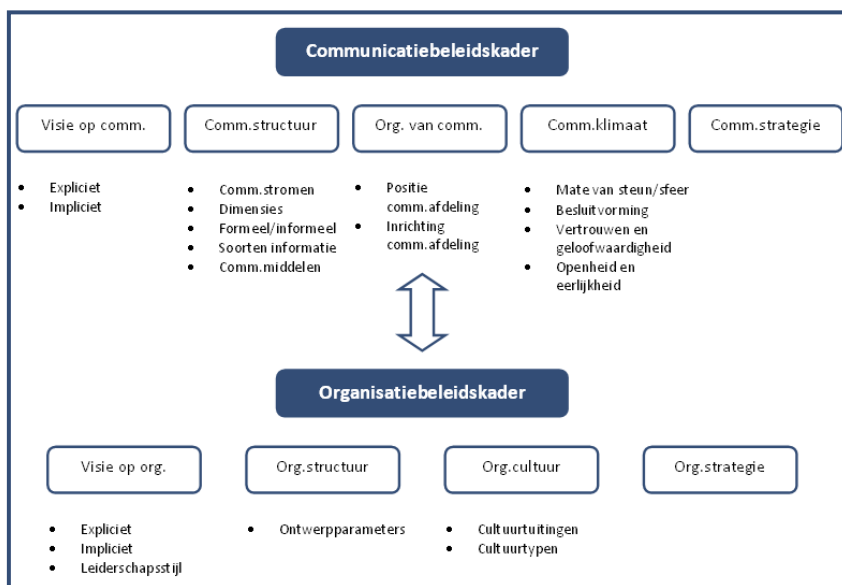
In het onderzoek naar de huidige situatie met betrekking tot communicatie geldt de definitie van communicatie als leidraad. Dat er veel verschillende visies over communicatie bestaan, blijkt uit het bestuderen van de literatuur. Een eindeloze reeks aan definities passeren de revue. Omdat er zoveel verschillende visies op communicatie zijn geformuleerd is het van belang een duidelijke visie te hanteren op wat wij onder communicatie verstaan. Binnen dit theoretisch kader maken we hier een keuze in. Overigens wordt hier alleen de theorie besproken. De toepassing hiervan komt terug in de beantwoording van de deelvragen. Zie voor het volledige theoretisch kader het bijlagenboek, bijlage 11.

3.1 Communicatiemanagement

Communicatie bestaat op verschillende niveaus. Er wordt onderscheid gemaakt in interne en externe communicatie. Als er een communicatiebeleid zal worden ontwikkeld, wordt dit intern geformuleerd op basis van extern handelen. Dus heel specifiek gaat het erom hoe de externe communicatie dient te worden aangepakt. Gedragingen van eigen medewerkers vallen daar ook onder.

Van Ruler en Elving (2007) hanteren het begrip communicatiemanagement volgens de volgende definitie: *“Communicatiemanagement is de specialistische functie binnen of voor een publieke of private organisatie die zich bezighoudt met het initiëren, sturen of faciliteren van communicatie- en informatieprocessen in de context van de organisatie, vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie en binnen een door de organisatie gedefinieerd beleidskader.”*

Communicatiebeleid is dus geen losstaand gegeven. Het is afgestemd op het organisatiebeleid. Dit wil overigens niet zeggen dat het organisatiebeleid leidend is voor het communicatiebeleid. In onze visie betreft het een wisselwerking, waarin gezocht wordt naar de beste manier van toepassing van beide onderdelen. Daarom is het van belang naast de communicatie-elementen, ook de organisatie-elementen in het onderzoek te betrekken.



In het Funderingsschema (2007) wordt het organisatiebeleid als een basis voor het communicatiebeleid gezien. Naar onze mening hoeft dit echter niet altijd zo te zijn. Veranderingen in communicatie brengen namelijk ook veranderingen in de organisatie met zich mee. Daarom veranderen we de pijl van eenrichtingsverkeer in een pijl van tweerichtingsverkeer.

Figuur 1. Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2007), vrij vertaald door Lieke Diderich en Marleen Kroon

3.2 Communicatievisie

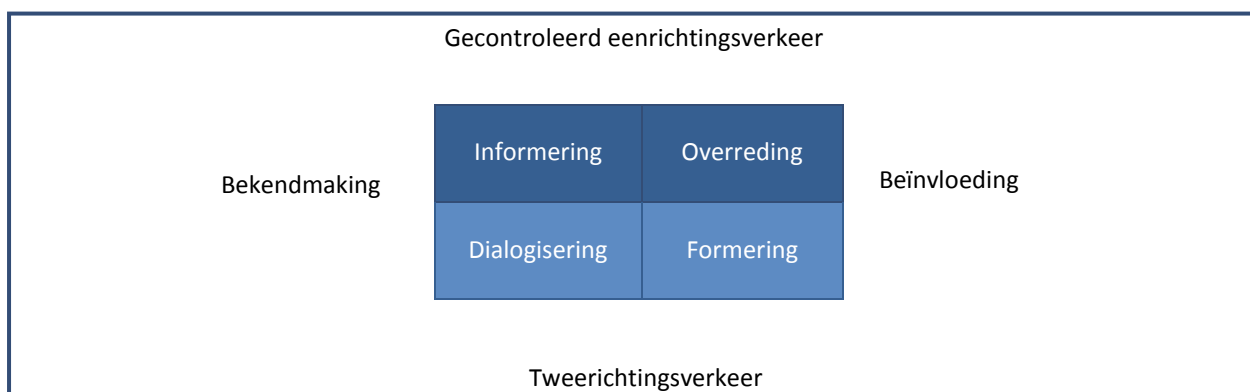
3.2.1 Visie interne communicatie

Verschillende visies benadrukken zowel de formele als informele informatie- en communicatiestromen binnen de organisatie. De deskundigen waar wij ons het meest aan kunnen spiegelen zijn Valin Pollen Thomas & Kleyn (1989) en Reijnders (2006). Zij beschrijven interne communicatie als een continue proces waarbij tweerichtingsverkeer een rol speelt. Deskundigen als Van Riel (1990) en Vos & Schoemaker (2007) beschrijven de definitie van interne communicatie naar onze mening te instrumenteel (offerte van boodschappen), waardoor belangrijke elementen als interactie en naast formele de informele kanalen worden gemist. Aan de hand van de door ons gekozen visies zien wij de interne communicatie als die communicatie tussen, voor, door en met interne publieksgroepen binnen een organisatie, dat langs formele en informele kanalen verloopt in een één- en tweerichtingsverkeer.

3.2.2 Visie externe communicatie

Wat ons opvalt is dat veel deskundigen communicatie zien als informatieoverdracht waarbij zender en ontvanger apart benoemd worden, zie Van Woerkum, Kuiper en Bos (1999), Rebel (2000), Van Riel (2003) en Veenman (2009). De ontvanger wordt als passief gezien en alles draait om de zender. Wij zien dit iets anders. Volgens ons hoeft communicatie niet pas plaats te vinden wanneer een organisatie daartoe beslist. Publieksgroepen hebben daar net zo goed een rol in. Hierbij is er geen sprake van louter een zender en een ontvanger, maar bestaat er een wisselwerking. Een krant (zender/ontvanger) kan bijvoorbeeld een artikel plaatsen, maar de lezer (ontvanger/zender) kan ervoor kiezen deze niet te lezen. Schultz, Tannenbaum en Lauterborn (1992) nemen consumenten (of doelgroepen) wel mee in hun visie, maar hebben het daarmee alleen over gedrag. Van contact is geen sprake. Reijnders (2006) spreekt wel over uitwisseling van boodschappen tussen mensen (contact) en dus een soort wisselwerking. Het doel elkaar te beïnvloeden is ons inziens echter te beperkt.

De visie van Van Ruler (1998) past het beste bij de invalshoek van ons onderzoek. Volgens haar zijn er vier strategieën, die elk kunnen worden ingezet, passende bij diverse situaties en gestelde doelen. Drie visies spelen hierin een rol, namelijk gecontroleerd eenrichtingsverkeer, eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Welke doelen worden nagestreefd en welke visie een communicatiemanager heeft, bepaalt de strategie die wordt gehanteerd. De ene keer is het beter om via een eenrichtingsverkeer te communiceren, de andere keer via een tweerichtingsverkeer. De visies, doelen en de daarbij gepaard gaande strategieën heeft ze samengevat in het door haar benoemde Communicatiekruispunt. Om de manier van communiceren binnen OGVO en de daaronder vallende campussen in beeld te brengen, maken we hier gebruik van. De visie van Reijnders (2006) strookt met de opvattingen van Van Ruler (1998). Volgens hem zijn er twee visies, namelijk de actie- en de interactievisie. In de actievisie wordt de ontvanger gezien als passief, terwijl in de interactievisie de ontvanger als actief wordt bestempeld. Hierin wordt uitgegaan van een ontvangersgerichte benadering.



Figuur 2. Communicatiekruispunt van Van Ruler

3.3 Grenspositie van communicatiemanagement

Omdat OGVO een communicatieafdeling op managementniveau heeft, is het van belang uit te zoeken welke positie communicatiemanagement in de organisatie inneemt. Volgens Van Ruler (1998) is communicatiemanagement een positie waarin de functie onder andere inhoudt om contact te onderhouden met anderen die niet dezelfde belangen hebben. Contact wordt onderhouden met enerzijds het organisatiemanagement, in het geval van OGVO het College van Bestuur, en anderzijds in- en externe doelgroepen/publieksgroepen. Er is dus sprake van verschillende verhoudingen. In figuur 3 is dit weergegeven.



Figuur 3. De grenspositie van communicatiemanagement volgens Van Ruler

De grenspositie van een communicatiemanager kan volgens Van Ruler op drie manieren worden ingevuld. Zij gaat uit van de uitvoerderspositie, de verkoperspositie en de intermediaire positie. De uitvoerderspositie gaat uit van een eenzijdige manier van communiceren, in de intermediaire positie staat de interactie centraal. De verkoperspositie valt daar tussenin. Het grootste verschil in deze posities is het denken in doelgroepen dan wel in publieksgroepen.

De grenspositie van communicatiemanagement kan als staffunctie, maar ook als lijnfunctie worden ingevuld. In de omschrijving van Hazekamp (1997) en Middel (1993) krijgt een communicatiemanager een zodanige invloed in de organisatie dat deze invloed kan uitoefenen op de strategische planning. Volgens ons is dit een belangrijk gegeven, omdat het communicatiebeleid en het organisatiebeleid op elkaar zouden moeten zijn afgestemd. Om hiermee goed te kunnen werken zou een communicatiemanager hier invloed op moeten kunnen uitoefenen. De manier waarop dit volgens ons het beste kan is in een staffunctie. Binnen deze afdeling geldt de communicatiemanager als centrale spil van de gehele organisatie.

De visies van Hazekamp en Knoers lopen zeer uiteen. Knoers (1994) vult het communicatiemanagement in als staffunctie, waarbij voorbereiding en uitvoering van het communicatiebeleid centraal staan. Het topmanagement vervult vervolgens de eindverantwoordelijkheid op het gebied van communicatie. Op deze manier is het nu binnen OGVO georganiseerd. Naar onze mening is het echter de communicatiemanager die deze eindverantwoordelijkheid zou moeten vervullen. Volgens ons is aan de ideale invulling van de grenspositie van communicatiemanagement voldaan, wanneer een communicatiemanager vrije toegang krijgt tot iedereen. Hij bevindt zich dan in de intermediaire positie, hoog in de organisatie, direct onder het Managementteam. Op die manier kan invloed uitgeoefend worden op de strategische planning van de organisatie.

4 • Analyse van de organisatie

Voor de beantwoording van de deelvraag 'Hoe zien de organisatie-elementen van OGVO en de drie campussen eruit?' nemen we een kijkje in de keuken van de Onderwijsgemeenschap. Aan de hand van het Funderings-schema (2007) wordt de Onderwijsgemeenschap in beeld gebracht.



Figuur 4. Organisatie-elementen Funderingsschema (2007)

4.1 Visie op organiseren

OGVO is langzaam van een mechanistische organisatie¹⁶ aan het verschuiven naar een organistische organisatie¹⁷. De organisatiestructuur is hiërarchisch, maar er is, door de teamstructuur, steeds meer sprake van gedecentraliseerde besluitvorming⁸. Een visie is een beeld of verwachting die een organisatie van de toekomst heeft. De visie van OGVO en de campussen is via gesprekken met het management, medewerkers en via deskresearch naar voren gekomen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een expliciete en impliciete visie. Expliciet is de visie op papier, impliciet de manier waarop ermee wordt omgegaan binnen de organisatie.

Expliciete organisatievisie OGVO

Een duidelijke expliciete visie staat omschreven op de website van OGVO.^h

'Goed onderwijs door samengaan van leerlingen. Koppel VMBO, HAVO en VWO en breng deze onderwijstypen onder in één gebouw of gebouwencomplex op een afgebakend gebied (campus). Geen scheiding van leerlingen, maar wél elk met een eigen plek in het gebouw. Hierdoor ontstaat een eigen 'thuisbasis'. En een herkenbare en veilige leeromgeving waarbij de leerlingen te maken hebben met een kernteam van docenten. Want alles draait om de leerling. Dát is de visie van de Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken.'

Expliciete organisatievisie campussen

Ook de campussen van OGVO hebben hun eigen visie op organiseren omschreven. Zo hanteert het Blariacumcollege de volgende visie, omschreven in het beleidsplan 2006-2010.

'Het Blariacumcollege ziet de school als het domein van samen leren en samen leven.'

¹⁶ Mechanistische organisatie: heeft in opbouw en functioneren veel weg van een machine.

¹⁷ Organistische organisatie: heeft in opbouw en functioneren veel weg van een levend orgaan.

Op de website van College Den Hulster komt de volgende visie naar voren.ⁱ

‘Ons onderwijs is er op gericht dat de leerling kennis, inzicht en vaardigheden verwerft en hierbij in toenemende mate actief, zelfstandig, onderzoekend en ondernemend leert.’

Niet alleen kennis, maar ook inzicht en vaardigheden zijn van groot belang voor een goede voorbereiding op de toekomst. De manier waarop geleerd wordt levert een extra dimensie op voor een voorspoedige carrière en een gelukkig en zinvol leven van de leerlingen.

Op de website van het Valuascollege is geen aparte visie te vinden. Wel staat het volgende omschreven, wat als de visie van het Valuascollege zou kunnen worden beschouwd.^j

‘Het Valuascollege wil een unieke school zijn in Venlo en omgeving waarbij het leren centraal staat en het leren wordt vormgegeven vanuit drie basiswaarden: ‘passie’, ‘ontmoeten’ en ‘er toe doen’. Het Valuascollege wil leerlingen, medewerkers en elke samenwerkingspartner laten ervaren dat leren loont, passie prikkelt, autonomie activeert en talent telt. Ons motto daarbij is “Met Valuas, daar kom je verder mee!”’

Impliciete organisatievisie

Uit de interviews met het Managementteam blijkt dat ieder lid volledig achter de visie van de Onderwijsgemeenschap staat. De medewerkers van de campussen kunnen zich hier ook in vinden. Aspecten die ze over OGVO en de campussen met de externe omgeving willen communiceren zijn onder andere de non-segregatie van leerlingen, de kleinschaligheid van de gebouwen, het thuisgevoel en de veilige leeromgeving. Dit uit zich ook in de gebouwen en de manier van inrichten. Elke campus biedt VMBO, HAVO en VWO in één gebouw. Vooral het Blariacumcollege maakt gebruik van expliciete thuisbases door middel van afgebakende ruimtes. Wat opvalt is dat de leerling binnen de Onderwijsgemeenschap centraal staat. De medewerker komt er niet in terug. Alleen in de visie van het Valuascollege komt deze terug. Dit is een belangrijk gegeven om rekening mee te houden in het uit te brengen advies aan de Onderwijsgemeenschap.

Leiderschapstijl

Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat er binnen OGVO gebruik wordt gemaakt van meerdere leiderschapstijlen. Binnen het Managementteam en de PR-commissie is er sprake van een democratische leiderschapstijl¹⁸. Eén keer in de twee weken is er een MT-overleg. Hierbinnen worden afspraken gemaakt omtrent het beleid van de Onderwijsgemeenschap. Eens in de zes weken wordt een PR-overleg georganiseerd¹⁹. Hierbinnen worden afspraken omtrent communicatieactiviteiten gemaakt. De voorzitter van het College van Bestuur geeft aan dat hij anderen niet teveel voor de voeten wil lopen. De campussen dienen zich wel aan het centrale beleid te houden, maar hebben daarbinnen grote vrijheid voor de invulling van hun onderwijsactiviteiten.

*“Ik controleer de naleving van regels niet omdat ik het voor het zeggen heb,
maar omdat we afspraken hebben gemaakt.”*

- Voorzitter College van Bestuur -

OGVO biedt medewerkers meerdere malen per jaar de kans om te participeren in overlegorganen. Een voorbeeld hiervan is de Centrale Medezeggenschapsraad. Om de vier jaar wordt door het Managementteam en het College van Bestuur een strategisch organisatiebeleid opgesteld voor de komende vier jaren. In 2010 heeft de medewerker voor het eerst de kans gekregen een actieve inbreng te hebben.

¹⁸ Democratisch leiderschap: leidinggeven is een groepsfunctie geworden. Democratisch genomen beslissingen hoeven alleen nog te worden uitgevoerd.

¹⁹ Zie het bijlagenboek, bijlage 6, voor de observatie van het PR-overleg.

Nadat een conceptversie was opgesteld kregen medewerkers van de campussen de kans erop te reageren middels een debat. Binnen deze participatievormen wordt gehandeld volgens de participerende leiderschapsstijl²⁰. Wat er met de opmerkingen van de medewerkers wordt gedaan, is namelijk aan het College van Bestuur en het Managementteam. De medewerkers verwachten echter wel terugkoppeling van de resultaten, want deze wordt volgens hen niet altijd gegeven, zie paragraaf 5.2 Communicatiestructuur, Soorten informatie. Op die momenten spreken medewerkers dan eerder van autoritair leiderschap.

Inmiddels werkt OGVO al een aantal jaar onder het principe van een teamorganisatie. Werd er voorheen nog gesproken van teamcoördinatoren, sinds kort wordt er op elke campus gesproken van teamleiders. Deze verandering brengt meerdere consequenties met zich mee. De teamleiders staan niet meer op dezelfde lijn als het team, maar daarboven. Dat betekent automatisch ook dat ze meer verantwoordelijkheden hebben. Ten tijde van het onderzoek was er sprake van een overgangsproces van teamcoördinator naar teamleider. Daarom was de beleving van het teamleiderschap nog niet echt te meten. De medewerkers die we hebben gesproken geven aan goed overweg te kunnen met de teamleider.

Uit eerder onderzoek (identiteitsonderzoek IDialogisch Communicatie, jan. 2009) is gebleken dat er binnen College Den Hulster nog een redelijke kloof bestond tussen management en personeel. Uit ons onderzoek is echter gekomen dat deze kloof een stuk kleiner is geworden. Medewerkers spreken van open deuren bij de directie van de eigen campus. Deze lage drempels worden ook binnen het Valuascollege ervaren. Op het Blariacumcollege ervaren de medewerkers een grotere afstand tussen directie en personeel. Dit ligt waarschijnlijk aan het feit dat de directie in het juniorcollege zit en er daardoor weinig contact is met het seniorcollege²¹.

Type medewerkers

Volgens de X-Y-theorie van McGregor (1960) is er een verband tussen de stijl waarin leiding wordt gegeven en de opvatting van de leider over de motivatie van zijn medewerkers. De X-theorie gaat uit van de mens als ongemotiveerd persoon terwijl de Y-theorie juist uitgaat van het goede van de mens. Het participerende en democratische leiderschap waarvan binnen OGVO gebruik wordt gemaakt, komen overeen met de Y-theorie. Alle medewerkers zijn betrokken bij de campus en zijn er ook trots op. Het thuisgevoel en de beschrijving van een goede sfeer komen in de interviews duidelijk naar voren.

“Ik voel me echt een Den Hulster-mens.”

- medewerker College Den Hulster -

De betrokkenheid is er meer met de eigen campus dan met OGVO. Toch kan er vanuit OGVO niet worden gesproken over een X-type medewerker. OGVO doet er weliswaar veel aan om de medewerker meer te betrekken bij het geheel, bijvoorbeeld door middel van participatie aan overlegorganen, maar ze gaat uit van het goede van de mens. De medewerkers van de campussen worden niet gezien als ongemotiveerde personen, maar als een belangrijk deel van de organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

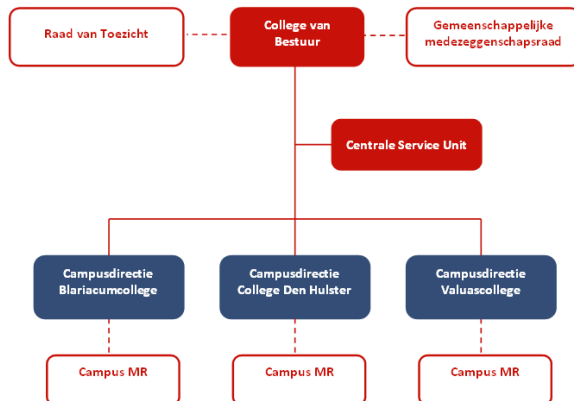
²⁰ Participerend leiderschap: organisatieleden kunnen participeren in overlegorganen en informeren en adviseren leidinggevende. De uiteindelijke beslissing wordt door de leider genomen.

²¹ Het Juniorcollege is speciaal voor de onderbouw VMBO en HAVO/VWO. In het Seniorcollege huist de bovenbouw VMBO en HAVO/VWO.

4.2 Organisatiestructuur

Ontwerpparameters

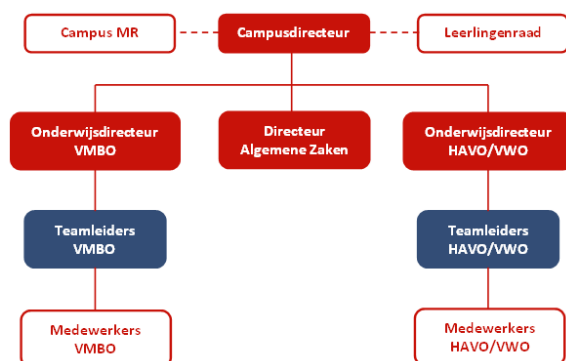
Mintzberg (1979) heeft verschillende organisatiestructuren aan het licht gebracht die in organisaties gebruikt kunnen worden. Na analyse van deze structuren wordt duidelijk dat de Onderwijsgemeenschap is ingedeeld volgens een divisiestructuur. Binnen die divisiestructuur wordt gebruik gemaakt van een lijn-staforganisatie. Er is sprake van een groter geheel, het College van Bestuur (CvB) en als staf de Centrale Service Unit (CSU), en drie zelfstandige campussen die daaronder vallen. De campussen worden begeleid, gedeeltelijk aangestuurd en ondersteund door het CvB en de CSU. De campusdirecteuren van elke campus maken samen met de voorzitter van het College van Bestuur deel uit van het MT.



‘Het CvB vormt het wettelijk bevoegd gezag en is daarmee bestuurlijk verantwoordelijk voor de hele Onderwijsgemeenschap. De CSU ondersteunt het CVB op het gebied van personeel en organisatie, financiën, controlling, communicatie en ICT. De campusdirecteur is integraal verantwoordelijk voor het beleid van de onder hem vallende campus en legt verantwoording af aan het CvB. Elke campus heeft zijn eigen verantwoordelijkheid als het gaat om de invulling en bewaking van de kwaliteit van het onderwijs.’^k

Figuur 5. Organogram OGVO

De medewerkers van de campussen hebben weinig tot geen contact met de CSU. Ze geven ook aan geen weet te hebben van de personen die er werken of waar ze er voor terecht kunnen. Dit kan te maken hebben met het werken in teams. De teamleider is de persoon waar de medewerker met problemen naartoe stapt. De geografische ligging speelt ook mee. Doordat de CSU naast het Valuascollege is gevestigd is het voor de medewerkers van deze campus gemakkelijker om naar OGVO te stappen dan voor de medewerkers van de andere twee campussen.



Figuur 6. Organogram campussen OGVO

Binnen elke campus kan gesproken worden van een hiërarchische organisatiestructuur. Er is sprake van een lijnorganisatie. De campusdirectie wordt bijgestaan door de Campus Medezeggenschapsraad en de Leerlingenraad. Kort weergegeven kan het organogram van de campussen er als volgt uitzien.

Binnen heel OGVO wordt de teamorganisatiestructuur gehanteerd. Binnen de campussen is een team een vaste groep docenten die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het onderwijs en de begeleiding van een vaste groep leerlingen. Teams zijn ingedeeld naar onderwijs-niveaus. Ze nemen besluiten die in het belang zijn van

de leerling, de medewerkers en andere betrokkenen²². Deze besluiten gaan over de invulling van onderwijs. Middels deze structuur probeert OGVO de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Veel gebeurt namelijk top-down. Een goede samenwerking is daarbij essentieel. Uit het onderzoek is gebleken dat de teamorganisatie inmiddels binnen alle campussen is geïntegreerd. Over de invulling van de teams is echter niet iedereen tevreden. De medewerkers ervaren een eilandstructuur en de drempel om bij andere teams langs te gaan is te hoog geworden.

²² Jaarverslag OGVO (2008)

Sleutelvaardigheden

In het jaarverslag van 2008 heeft OGVO beschreven waarmee zij zich als Onderwijsgemeenschap denkt te kunnen onderscheiden. Dit zijn aspecten die in de huidige positioneringen van OGVO en de campussen terug komen. In het kort denkt OGVO zich te kunnen onderscheiden door de bijzonderheden die elke campus biedt en door ervoor te zorgen dat elke leerling naar eigen zeggen op de juiste campus terecht komt. De teamstructuur draagt bij aan een kleinschalige omgeving voor de leerling in een grote organisatie waarin hij zich thuis kan voelen. Ook wordt OGVO als vooruitstrevend bestempeld, omdat ze op een aantal gebieden een voortrekkersrol vervult, zoals in de Europese aanbesteding van schoolboeken.

Daarnaast heeft elke campus zijn eigen specialiteiten waarin ze denkt uit te blinken¹.

‘Het Blariacumcollege heeft Spaans in de tweede fase (HAVO/VWO), sportklassen en een ICT-leerroute in het VMBO.’

Uit de individuele diepte-interviews komt naar voren dat het Blariacumcollege een school is waar de kleinschaligheid centraal staat en zorg voor de leerling voorop staat.

‘College Den Hulster heeft tweetalig VWO Engels, LOOT-faciliteiten voor aankomende topsporters en een theaterklas. De technische afdelingen binnen het VMBO en het ROC (Gilde Opleidingen) vormen samen Technodôme.’

Daarnaast komt uit de diepte-interviews naar voren dat College Den Hulster ‘gewoon een goede school’ is (no-nonsense) en ondernemend en actief van aard.

‘Het Valuascollege heeft VWO+, vooropleidingen Conservatorium en Dans en tweetalig Duits.’

Uit de individuele diepte-interviews kunnen we opmaken dat de sfeer binnen het Valuascollege als zeer prettig wordt ervaren. Het is een school waar alles kan. Leerlingen en medewerkers mogen en kunnen er zijn wie ze zijn.

4.3 Organisatiecultuur

Volgens Deal en Kennedy (1982) zijn er vier typen cultuuruitingen: symbolen, helden, rituelen en waarden. Symbolen komen terug in door de organisatie gebruikte logo's. Helden zijn gezamenlijke figuren die van grote betekenis zijn voor de organisatie. Rituelen zijn gebruiken en waarden zijn gemeenschappelijke opvattingen van de organisatie over wat goed en niet goed is. Omdat uit het onderzoek geen helden naar voren zijn gekomen, worden alleen de symbolen, rituelen en waarden uitgewerkt.

Centrale Service Unit

Cultuuruitingen

Symbool

Het logo dat gehanteerd wordt voor de gehele Onderwijsgemeenschap ziet er als volgt uit.



Alle externe communicatie is voorzien van bovenstaand symbool. Dit is vastgelegd door de centrale directie.

Rituelen

Jaarlijks wordt door de Onderwijsgemeenschap een Nieuwjaarsborrel georganiseerd waarbij eenieder die werkzaam is voor OGVO wordt uitgenodigd.

Waarden

De spinnenwebsessie die Communicatiebureau IDialogisch (oktober 2008) heeft gehouden bij het Managementteam van OGVO heeft de volgende kernwoorden voor de Onderwijsgemeenschap opgeleverd: kwaliteit, non-segregatie, welbevinden, extern gericht, aantrekkelijk, innovatie, veelzijdig en ontwikkelingsgericht. De woorden die het belangrijkst worden bevonden zijn welbevinden, aantrekkelijk en veelzijdig. Het welbevinden duidt op het gevoel van veiligheid binnen de scholen. De veelzijdigheid stoelt op de ontwikkelingen binnen OGVO en het uitgebreide onderwijsaanbod van de drie campussen. In het jaarverslag van 2008 wordt ook respect benoemd als een belangrijke waarde die OGVO nastreeft.

Cultuurtypen

De cultuurtypologie van Handy (1979) is gebaseerd op twee dimensies, namelijk de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding. Aan de hand van deze dimensies heeft hij vier cultuurtypen geformuleerd. In een rolcultuur hangt de organisatie vast aan regels en procedures. De machtscultuur draait om de topfiguur. Er is sprake van weinig regels en procedures. De personencultuur is gebaseerd op het individu. Een manager is gelijk aan de medewerker. Binnen een taakcultuur staat het behalen van resultaat centraal. Elke eenheid draagt eigen verantwoordelijkheid en heeft ook een verantwoordelijkheid in het geheel.

Binnen de Onderwijsgemeenschap is de machtspreiding hoog. Het College van Bestuur is gevestigd binnen de CSU en op elke campus zijn een campusdirecteur, een directeur algemene zaken en twee onderwijsdirecteuren aanwezig. De machtspreiding is na de invoering van teamleiders zelfs nog hoger geworden. De kernwaarden staan centraal en de afdelingen binnen de CSU hebben grote zelfstandigheid. Toch hangt de organisatie vast aan regels en procedures. Gekeken naar deze feiten passen zowel de taakcultuur als de rolcultuur goed bij OGVO en de campussen. De medewerkers zijn hoog opgeleid en elke campus draagt een grote verantwoordelijkheid binnen het geheel. Er zijn veel overlegorganen waarbinnen afspraken worden gemaakt. Een hoge samenwerkingsgraad ligt hieraan ten grondslag.

Blariacumcollege

Cultuuruitingen

Symbolen

Het logo van het Blariacumcollege ziet er als volgt uit.



De huisstijlkleur voor het Blariacumcollege is blauw.

Rituelen

Een jaarlijks terugkerend 'evenement' is de SPO. Dit is een culturele avond waarop leerlingen hun kunsten kunnen vertonen.

Waarden

In de scriptie van Hinssen en Philippart (2009) wordt een nieuwe positionering geformuleerd voor het Blariacumcollege. Deze luidt als volgt. "Het Blariacumcollege positioneren we als een kleinschalige, betrokken en persoonlijke middelbare school, die leerlingen helpt een eigen plek te krijgen en zich thuis te voelen."

De campusdirectie streeft de waarden veiligheid en geborgenheid na, maar omschrijft de campus ook als eigentijds en uitdagend. 'Leer mij het zelf te doen' staat daarbij centraal. De medewerkers van het Blariacumcollege komen vooral met de waarden veiligheid en geborgenheid naar voren.

College Den Hulster

Cultuuruitingen

Symbolen

Het logo van College Den Hulster ziet er als volgt uit.

College Den Hulster



Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken

De huisstijlkleur voor College Den Hulster is wit.

Rituelen

Een jaarlijks terugkerend ritueel is de culturele avond. Op deze avond treden leerlingen op en kunnen ouders, familie en klasgenoten komen kijken.

Waarden

In de scriptie van Hinssen en Philippart (2009) wordt een nieuwe positionering geformuleerd voor College Den Hulster. Deze luidt als volgt. "College Den Hulster als een praktijk- en toekomstgerichte middelbare 'doe-school', die leerlingen de kans biedt in een vroeg stadium doelbewust aan hun toekomst te werken."

Vanuit deze positionering is de campusdirectie verder gaan nadenken over de waarden die College Den Hulster nastreeft. Expliciet worden deze geuit in: ondernemende school, gewoon een goede school, kracht, zelfvertrouwen, direct, energiek, nuchter en rechtsvaardig. Deze waarden kwamen in de interviews duidelijk naar voren. Vooral het nuchtere aspect werd aangehaald. Hieruit blijkt dat de medewerkers achter de kernwaarden van College Den Hulster staan en deze ook nastreven.

Valuacollege

Cultuuruitingen

Symbolen

Het logo van het Valuacollege ziet er als volgt uit.

Valuacollege



Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken

De huisstijlkleur voor het Valuacollege is rood.

Rituelen

Een jaarlijks terugkerend ritueel is Valuascult. Op deze twee avonden kunnen leerlingen hun talenten laten zien aan ouders, familie en klasgenoten. Elke vierde vrijdag van de maand is er het 'Fluasuurke'. Dit houdt in dat medewerkers van het Valuacollege samenkomen om een drankje te doen in de bar van de school.

Waarden

In de scriptie van Hinssen en Philippart (2009) wordt een nieuwe positionering geformuleerd voor het Valuacollege. Deze luidt als volgt. "Het Valuacollege als een creatieve middelbare school, die leerlingen de kans biedt zich in alle vrijheid te ontplooiën op het gebied van cultuur, internationalisering en talen."

Onlangs heeft de campusdirectie een aantal kernwaarden geformuleerd waarmee ze zich willen profileren ten opzichte van de andere campussen. Expliciet gesteld zijn de kernwaarden: passie, er toe doen en ontmoeten. De campusdirectie is hard bezig om deze waarden binnen het Valuacollege door te voeren. Ten tijde van ons onderzoek waren deze waarden nog niet in de organisatie doorgevoerd, maar er kan wel de conclusie worden getrokken dat er draagvlak is voor het uitstralen en naleven hiervan. De medewerkers beschrijven het Valuacollege als een school met hart voor de leerling, waar ieder mag zijn wie hij is en waar veel kan.

4.4 Organisatiestrategie

Centrale Service Unit

Missie

Op de website van OGVO is de missie van de hele Onderwijsgemeenschap omschreven^m. Het nieuwe strategische organisatiebeleid (2010-2014) beschrijft daarbij de manier waarop de missie verder kan worden nagestreefd. Deze missie komt neer op passend en kwalitatief hoogwaardig, vernieuwend en eigentijds onderwijs met zorg voor iedere leerling.

Organisatiedoelstellingen

De organisatiedoelstellingen worden omschreven in het nieuwe strategische organisatiebeleid van 2010-2014. Deze zijn gebaseerd op het motiveren van de leerling door middel van het structureel verbeteren van de kwaliteit van onderwijs.

Blariacumcollege

Missie

In het beleidsplan van 2006-2010 wordt de missie van het Blariacumcollege als volgt omschrevenⁿ.

‘Het Blariacumcollege ziet de school als het domein van samen leren en samen leven. Onderwijsdidactisch en – pedagogisch gezien zet het Blariacumcollege in op het competentiegericht opleiden. In het spanningsveld van aanbodgericht en vraaggericht onderwijs zoekt het Blariacumcollege naar het juiste evenwicht, waarbij de docent leidend is.’

College Den Hulster

Missie

In het beleidsplan van 2006-2010 wordt de missie van College Den Hulster als volgt omschreven^o.

‘Uitgaande van de visie dat onderwijs is opgebouwd uit kennis, inzicht en vaardigheden richt College Den Hulster zich op de leerling om hem actief zelfstandig, onderzoekend en ondernemend te laten leren.’

Op de website van College Den Hulster wordt kenbaar gemaakt dat er binnen het VMBO en HAVO meer het accent op ondernemend leren komt te liggen. In het VWO krijgt het onderzoekend leren meer de nadruk.

Valuascollege

Missie

In het beleidsplan van 2006-2010 wordt de missie van het Valuascollege als volgt omschreven^p.

‘Uitgaande van de individuele verschillen van de leerlingen en de meervoudige intelligentie gaat het Valuascollege werken aan de omkering ‘van aanbod- naar vraaggestuurd’ onderwijs. Hierbij wordt gestuurd op de doorstroming van de leerling naar het vervolgonderwijs.’

4.5 Conclusie

Na de organisatie-elementen van de Onderwijsgemeenschap in kaart te hebben gebracht, kunnen we een aantal conclusies enesignaleerde knelpunten op een rijtje zetten.

- OGVO verschuift langzaam van een mechanistische organisatie naar een organistische organisatie

De belangrijkste aspecten die daarbij passen zijn de ontwikkelingen binnen het decentrale vlak. De teamstructuur is verder ontwikkeld door de aanstelling van teamleiders, die nu meer verantwoordelijkheid hebben gekregen. Dit gaat wel samen met meer hiërarchie. Hieruit blijkt dat OGVO vertrouwen heeft in de campussen en haar medewerkers. Dit is een belangrijk gegeven om rekening mee te houden in de ontwikkeling van afspraken met betrekking tot communicatie.

- Medewerkers staan achter de visie van OGVO

In de visie van OGVO staat de leerling centraal. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers en het management van de campussen achter de visie van OGVO staan. Zodoende komen de visies van de campussen ook overeen met de overkoepelende visie. Onbewust worden de visies ook uitgedragen door de medewerkers, zowel in- als extern. Opmerkelijk is dat de medewerkers hier geen deel van uitmaken. Alleen het Valuascollege heeft de medewerker in haar visie opgenomen.

- Afstand tussen Centrale Service Unit en campussen wordt als groot ervaren

De medewerkers van de campussen hebben geen idee van de personen die binnen de CSU werkzaam zijn of waar ze OGVO voor kunnen bereiken. Ze hebben dan ook weinig tot geen contact met de CSU. Dit kan te maken hebben met het werken in teams. De teamleider is de persoon waar de medewerkers met problemen naartoe stappen. De geografische ligging speelt ook mee, want doordat de CSU naast het Valuascollege is gevestigd is het voor de medewerkers van deze campus gemakkelijker om naar OGVO te stappen dan voor de medewerkers van de andere twee campussen.

- Participerend leiderschap vanuit het MT wordt als autoritair leiderschap ervaren

Medewerkers van de campussen van OGVO ervaren dat besluiten soms te laat bij de organisatie worden gelegd, waardoor de tijd voor reactie te beperkt is. Ook geven ze aan dat bij de invoering van beslissingen geen rekening wordt gehouden met de personen die het moeten uitvoeren. Tevens ervaren medewerkers de inbreng in het organisatiebeleid als te laat. Dit leidt ertoe dat de medewerkers het leiderschap van het MT als autoritair ervaren.

- Teamstructuur leidt tot eilandjes

OGVO is een formele organisatie, waarbinnen veel overlegorganen zijn opgenomen. Om binnen de grote campussen de kleinschaligheid voor de leerling te bevorderen, werken medewerkers in teams. De drempel om contact te zoeken met andere teams is echter hoog, waardoor er een soort eilandenstructuur is ontstaan. Medewerkers geven aan meer te willen samenwerken met vaksectiecollega's in plaats van met collega's uit andere vaksecties, wat nu het geval is. Een team kan bijvoorbeeld bestaan uit een leraar Duits, een leraar Wiskunde en een leraar Geschiedenis²³.

- De nieuwe waarden van de campussen zijn nog niet vertaald naar de praktijk

De waarden die zijn geformuleerd in het groot MT-overleg zijn nog niet vertaald naar de praktijk. Toch kunnen we concluderen dat de medewerkers van de campussen hier wel achter kunnen staan, gezien de waarden die ze zelf noemen ten aanzien van de eigen campus.

²³ Een gemiddeld team bestaat uit ongeveer twaalf medewerkers.

5. Analyse van de communicatie

Het tweede gedeelte van het Funderingsschema (2007) toont de communicatie-elementen. Deze gebruiken we voor de beantwoording van de deelvraag 'Hoe zien de huidige in- en externe communicatie-elementen van OGVO en de campussen eruit?'.



Figuur 7. Communicatie-elementen Funderingsschema (2007)

5.1 Visie op communiceren

“Jongelui, jullie zijn verantwoordelijk voor alles wat je doet en vertel het aan de wereld. Geef alles door aan de PR-coördinator.”

- Managementlid Blariacumcollege -

5.1.1 Visie OGVO

OGVO heeft geen expliciete visie op communicatie geformuleerd. Uit het onderzoek blijkt dat OGVO op het gebied van communicatie voornamelijk zendergericht handelt. Dat betekent dat communicatie vooral wordt gebruikt voor het zenden richting/informerende van externe doelgroepen als potentiële leerlingen, hun ouders en basisscholen. Volgens de theorie van Reijnders (2006) handelt OGVO met een actievisie en ziet ze de doelgroep als passief, omdat er geen controle is op interpretatie van de gezonden informatie. In het overleg van de PR-commissie, bestaande uit de voorzitter van het College van Bestuur, de adviseur PR, Communicatie en Marketing en de PR-coördinatoren²⁴ van de campussen kwam dit ook tot uiting. De focus binnen dit overleg lag op het bekendmaken van de Onderwijsgemeenschap via het informeren²⁵. Het onderzoek ondersteunt deze conclusie ook. Gezegd wordt dat de interactie belangrijk is, maar in de in- en externe communicatie komt dit niet tot uiting.

“We communiceren ons rot en toch krijgen we van de medewerkers te horen dat we te weinig communiceren.”

- Managementlid Valuascollège -

²⁴ Zie voor een functieomschrijving paragraaf 5.3 Organisatie van communicatie

²⁵ Zie het bijlagenboek, bijlage 6, voor een uitgebreide observatie van het PR-overleg.

5.1.2 Visie campussen

Het management en de medewerkers van het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuacollege vinden persoonlijk contact vooral in de interne communicatie belangrijk. Het management van College Den Hulster en het Valuacollege streeft volgens de theorie van Van Ruler (1998) naar tweerichtingsverkeer binnen de in- en externe communicatie en probeert de dialoog centraal te stellen. In de praktijk wordt er nog voornamelijk geïnformeerd, waardoor er veelal gebruik wordt gemaakt van het eenrichtingsverkeer (Van Ruler, 1998). Er wordt niet gecontroleerd of de informatie is overgekomen en hoe de ontvanger hiermee omgaat. Er wordt eerlijk aangegeven dat de kennis over communicatie niet voldoende is en er voornamelijk op gevoel wordt gehandeld. De PR-coördinator van het Blariacumcollege wil de PR vooral coördineren en niet zelf uitvoeren. De PR-coördinator van College Den Hulster zou graag meer tijd stoppen in de communicatie en het meer richting het tweerichtingsverkeer laten gaan, maar hij heeft daar te weinig tijd voor. Medewerkers hebben geen zicht in de externe communicatieactiviteiten van de campus. In het contact met ouders van leerlingen proberen ze dit zoveel mogelijk via de persoonlijke weg te doen.

“Denk je veel gecommuniceerd te hebben, blijkt geen hond ervan te weten.”

- Lid PR-commissie -

5.2 Communicatiestructuur

Dimensies: mate van formaliteit

OGVO is een formele organisatie. Dit betekent dat ze heeft te maken met veel overlegorganen, regels en procedures. De drie campussen zijn ontstaan vanuit meerdere scholen op verschillende locaties en hebben van oudsher hun eigen cultuur. De voorzitter van het College van Bestuur vindt het opstellen van regels noodzakelijk. Deze regels zijn voor het verloop van een goede samenwerking tussen en met de CSU en de campussen. De controle op naleving van regels, democratisch opgesteld tijdens overleggen van het MT of de PR-commissie is er wel, maar wordt niet streng gehanteerd. Bij een overtreding wordt campussen voornamelijk gevraagd het een volgende keer niet meer te doen. De campusdirecteuren beamen dit gegeven. Zij vinden het moeilijk hiermee om te gaan, omdat ze bang zijn in hun communicatie potentiële leerlingen te missen. De campusdirecties geven toe dat gemaakte afspraken niet altijd worden nageleefd. Ook worden bepaalde activiteiten niet doorgegeven aan de voorzitter van het College van Bestuur en de communicatieadviseur. Volgens de campusdirecties heeft dit te maken met tijdsgebrek, omdat sommige beslissingen snel genomen moeten worden.

“Het aanspreken op elkaars gedrag is soms wel moeilijk, je hebt hier namelijk te maken met redelijk hoog opgeleide mensen.”

- Voorzitter College van Bestuur -

Blariacumcollege

De campusdirecteur van het Blariacumcollege streeft naar zo min mogelijk regels. Binnen het Blariacumcollege wordt gebruik gemaakt van ‘De tien geboden’: een lijst van huisregels waar eenieder zich aan heeft te houden. Volgens de medewerkers van het Blariacumcollege worden afspraken, gemaakt in het MT, soms niet nagekomen. Het management van het Blariacumcollege geeft zelf ook toe dat dit gebeurt. Dit ligt volgens hen aan het feit dat de andere twee campussen zich niet aan de regels houden.

“Als het erop aankomt, gaat ieder voor zijn eigen gedachte en is het OGVO-gevoel weg. We zullen ons toch moeten houden aan het beleid van OGVO, want alle campussen vallen onder een koepel.”

- Medewerker Blariacumcollege -

College Den Hulster

Binnen het debat over het strategisch organisatiebeleid op College Den Hulster komt naar voren dat het moeilijk is College Den Hulster als een kleinschalige organisatie te omschrijven. Volgens de medewerkers kan er pas van kleinschaligheid worden gesproken wanneer er weinig regels worden gehanteerd en dat is volgens hen binnen College Den Hulster niet het geval. Het management denkt hier anders over.

“Iedereen binnen College Den Hulster wordt heel vrij gelaten, maar ergens zijn er regels en die zijn hard.”

- Managementlid College Den Hulster -

Valuascollege

Het Valuascollege is het minst formeel van alle campussen. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er een informele sfeer heerst, waarin alles kan worden gezegd. De communicatiestructuur wordt als rommelig ervaren, waardoor er ‘altijd wel iets mis gaat’.

“Binnen het Valuascollege kan en mag veel. Misschien wel iets te veel.”

- Medewerker Valuascollege -

Dimensies: mate van gelaagdheid

De communicatie binnen de gehele Onderwijsgemeenschap verloopt gelaagd, veelal top-down. Van het College van Bestuur naar de campusdirecteuren. Van de campusdirecteuren naar de onderwijsdirecteuren van VMBO en HAVO/VWO. Van de onderwijsdirecteuren naar de teamleiders en van de teamleiders naar de medewerkers. Van een hiërarchie kan volgens de campusdirecties echter niet worden gesproken, omdat rechtstreekse communicatie, door alle lagen heen, ook mogelijk is. Alle campusdirecteuren geven duidelijk aan dat de deur bij hen openstaat. Zo is er ook een lage drempel bij de CSU. Medewerkers geven echter aan dat ze weinig contact zoeken met de CSU, omdat het gemakkelijker via de teamleider is te regelen.

“De directie kan direct benaderd worden. Je kunt gewoon het kantoor binnen lopen en ook maken we wel eens een praatje op de gang.”

- Medewerker College Den Hulster -

Dimensies: breedte van de communicatiestructuur

De grootste breedte binnen de organisatiestructuur is die van de verschillende teams, bestaande uit alle medewerkers van de drie campussen van OGVO. Het aantal en de grootte van de teams verschilt per campus. De indeling van medewerkers in teams brengt zowel positieve als negatieve aspecten met zich mee. De creatie van kleinschaligheid voor leerlingen binnen de school wordt door medewerkers als positief ervaren. Aan de andere kant zorgt het voor een eilandstructuur. Medewerkers hebben het gevoel op hun eigen eilandje te zitten en door de drukte rondom hun taakbevoegdheid weinig contacten met collega's te kunnen hebben.

“Door de invoering van de teams zijn we verzuild.”

- Medewerker Valuascollege -

Dimensies: communicatiestromen

Binnen de communicatiestromen maken we verschil in informele en formele communicatie. Informele communicatie omvat alle communicatievormen buiten de vastgestelde manieren van communiceren, als via overleggen en mededelingen²⁶. Formele communicatie geschiedt onder andere via overleg en nieuwsbrieven.

²⁶ Denk hierbij aan communicatie op de werkvloer, bijvoorbeeld gesprekken in de kantine tijdens de lunch.

Binnen de drie campussen is er sprake van horizontale, verticale en parallelle communicatie²⁷. De formele communicatie verloopt meer op verticale wijze en dan vooral top-down. Communicatie tussen teams komt weinig voor. Dit verloopt voornamelijk via de informele weg.

“De directie besluit en wij voeren het uit. Dat proberen we althans, omdat vaak niet wordt gekeken naar de personen die het moeten uitvoeren.”

- Medewerker Blariacumcollege -

Op dit moment is er vooral sprake van verticale communicatie. Aan de opkomst van horizontale en parallelle communicatie wordt echter wel gewerkt. Teamcoördinatoren zijn nu benoemd tot teamleiders en dat brengt een groot verschil met zich mee, in die zin dat zij nu boven de teamleden staan en meer verantwoordelijkheid hebben. De organisatie van ICT is grotendeels centraal geregeld en medewerkers ervaren dit niet altijd als even positief. Het duurt lang voordat ICT-problemen worden opgelost. Momenteel is de Onderwijsgemeenschap bezig met de ontwikkeling van een centraal intranet, waarbinnen de medewerkers alle informatie kunnen vinden die ze nodig hebben. Op dit intranet staan ook de verwijzingen naar de intranetpagina's van de drie campussen. Zie het bijlagenboek, bijlage 7 voor een schema van de gebruikte communicatiemiddelen.

Soorten netwerkstructuren

Binnen heel OGVO wordt gebruikt gemaakt van de wielstructuur^q. Er is binnen elke vorm van de formele communicatie sprake van een centrale persoon die meerdere personen bereikt. We kunnen dit ook scharen onder een linking-pinmodel (Likert, 1989), waarin de top van een laag deel uitmaakt van de laag die daarboven valt. Binnen het Valuascollege wordt het begrip 'achtbaanmodel' benoemd, waarin besluiten vanuit het management bij de medewerkers worden neergelegd, waarna zij kunnen reageren en er een zekere vorm van interactie ontstaat. Volgens de medewerkers van de drie campussen echter, is de interne communicatie nog teveel een ondergeschoven verhaal, waar weinig structuur in zit. De campusdirectie voelt zich hiervoor verantwoordelijk en wil graag aan een verbetering van de interne communicatie werken.

Soorten informatie

Koeleman (2003) maakt onderscheid in taak-, beheer-, beleids- en motiverende informatie. Taakinformatie is nodig om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Beheerinformatie gaat over de voortgang van de organisatie. In de beleidsinformatie wordt het (waarom van) het beleid van de organisatie kenbaar gemaakt en de motiverende informatie dient om de medewerkers gemotiveerd te houden. De behoefte aan verschillende soorten informatie komt binnen de drie campussen overeen. De medewerkers geven aan dat ze vooral grote behoefte hebben aan duidelijkheid en transparantie. Vragen en opmerkingen die boven komen drijven zijn: “Waar komt het ineens vandaan? Wie beslist dat en waarom?” en “Ik wil alles heel graag heel duidelijk.” Medewerkers hebben blijkbaar behoefte aan beleidsinformatie. Kanttekening hierbij is dat participatievormen, georganiseerd vanuit OGVO, niet druk worden bezocht.

“Binnen het onderwijs heerst een echte zeurcultuur.”

- Medewerker Valuascollege -

In de bekendmaking van besluiten, genomen door het MT, ervaren de medewerkers dat wel eens als een, zoals ze zelf aangeven, 'zomaar uit de lucht komen vallen'. Ze willen graag meer en eerder worden betrokken in besluitvormingsprocessen en niet achteraf, omdat ze dan het gevoel krijgen dat daar niet veel meer aan te veranderen is. De terugkoppeling van besluiten op gegeven reacties wordt volgens de medewerkers te weinig gedaan. Soms wordt bepaalde informatie vanuit de directie te laat of helemaal niet doorgegeven, waardoor er verwarring en, in het ergste geval, weerstand kan ontstaan.

²⁷ Parallelle communicatie: iedereen binnen de organisatie ontvangt tegelijkertijd dezelfde informatie, bijvoorbeeld via een personeelsblad.

“Het is wel prettig als je een beetje het gevoel hebt dat je serieus wordt genomen.”

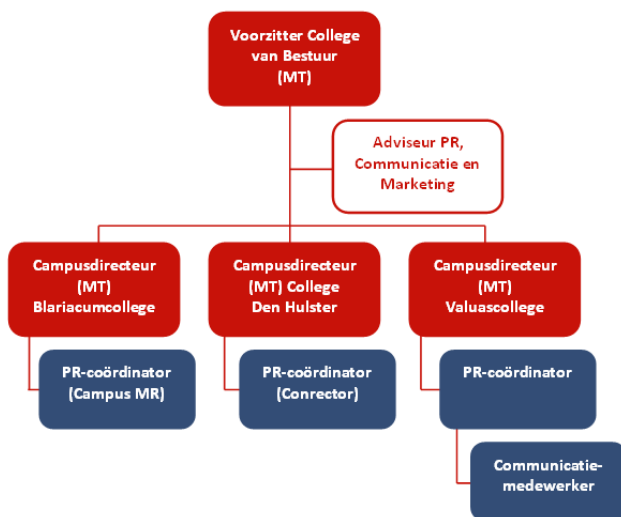
- Medewerker Valuascollege -

Medewerkers geven aan dat ze te weinig tijd hebben om de hun toebedeelde taken op een goede manier uit te kunnen voeren. Taken worden wel kenbaar gemaakt, maar de manier waarop deze moeten worden ingevuld niet. Daardoor hanteert ieder een aparte manier van invulling daarvan.

5.3 Organisatie van communicatie

Positie en inrichting communicatieafdeling

Binnen OGVO is een aparte communicatieafdeling opgenomen. Deze is gevestigd binnen de CSU en zorgt voor een centrale coördinatie van de communicatie van de Onderwijsgemeenschap. Deze afdeling bevindt zich in een stafafdeling direct onder het Managementteam. De adviseur PR, Communicatie en Marketing heeft daarbinnen een adviserende rol, wat betekent dat zij het MT ondersteunt, adviseert en bijstaat op het gebied van externe communicatie. Dit is een gunstige positie, omdat de adviseur PR, Communicatie en Marketing in direct contact staat met zowel het MT als met de campussen.



Het hoofd van het MT, de voorzitter van het College van Bestuur, is eindverantwoordelijk voor de communicatie van de gehele Onderwijsgemeenschap. De leden van het MT, de campusdirecteuren van de drie campussen van OGVO, zijn eindverantwoordelijk voor de communicatie van hun eigen campus. Onder de campusdirecteur vervult de PR-coördinator de communicatieactiviteiten van de campus. Het Valuascollege heeft een eigen communicatiemedewerker die de PR-coördinator ondersteunt. De PR-coördinator is het directe aanspreekpunt voor de communicatieadviseur.

Figuur 8. Organogram communicatieafdeling OGVO

De PR-commissie wordt uiteindelijk gevormd door de voorzitter van het College van Bestuur, de adviseur PR, Communicatie en Marketing en de PR-coördinatoren van de campussen. Tijdens PR-overleggen is de Voorzitter van het College van Bestuur gespreksleider. Besluiten worden democratisch genomen, hoewel het voor de PR-coördinatoren soms lastig is te bepalen of er een overeenstemming is bereikt. Bewaking van de goede sfeer is erg overheersend, daarom ervaren de PR-coördinatoren het overleg ook wel als ‘mooi weer spelen’.²⁸

Invulling rol adviseur PR, Communicatie en Marketing

Zoals hiervoor al beschreven, heeft de communicatieadviseur een adviserende rol. Vanuit het onderzoek is echter gebleken dat deze rol niet geheel uit de verf komt. De communicatieadviseur bevindt zich tussen de uitvoerderspositie²⁹ en de verkoperspositie³⁰ in. Ze werkt vooral op operationele basis en brengt wel adviezen uit, maar de implementatie van deze adviezen liggen hoger in de organisatie. Ook het MT beaamt dit, zij hebben immers de eindverantwoordelijkheid en zijn daarmee dus de eindbeslissers.

²⁸ Zie het bijlagenboek, bijlage 6, voor een uitgebreide observatie van het PR-overleg.

²⁹ Uitvoerderspositie: een van de grensposities van communicatiemanagement volgens Van Ruler (1998). De uitvoerderspositie is gericht op het bekendmaken door middel van de productie van communicatiemiddelen. Zie ook het bijlagenboek, bijlage 12.

³⁰ Verkoperspositie: een van de grensposities van communicatiemanagement volgens Van Ruler (1998). Binnen de verkoperspositie bevindt het communicatiemanagement zich hoog in de organisatie. De te behalen communicatiedoelen worden hierbinnen opgesteld, om een verandering bij doelgroepen te laten optreden. Er is sprake van een eenrichtingsverkeer in de communicatie. Zie ook bijlage 12.

De communicatieadviseur houdt zich daarom voornamelijk bezig met de coördinatie en uitvoering van centrale communicatiemiddelen, het controleren van de naleving van gemaakte afspraken met betrekking tot communicatie door de campussen en legt verantwoording af aan het MT.

“Ik ben niet de persoon die kan bewerkstelligen dat communicatie een bindmiddel in de organisatie wordt, daar is mijn functie niet naar.”

- Adviseur PR, Communicatie en Marketing -

Omdat een communicatieafdeling nog niet zo lang is ingebed binnen de Onderwijsgemeenschap, is de communicatieadviseur zelf nog zoekende naar een goede invulling van haar functie. Het feit dat ze zelf nog zoekende is, daarbij het gevoel heeft dat ze zich moet bewijzen ten opzichte van het MT en ze vooral operationeel te werk gaat, heeft tot gevolg dat het MT en de PR-coördinatoren niet inzien wat het belang van haar functie is. De medewerkers op de campussen weten veelal niet dat er een communicatieadviseur is en zijn niet bekend met de invulling van de taken.

Invulling rol PR-coördinatoren

De PR-coördinatoren van de campussen gaan vooral uitvoerend te werk. Ze houden zich bezig met de externe communicatieactiviteiten van de campus en leggen verantwoording af aan de campusdirecteur. Deze verantwoording wordt niet altijd bij de communicatieadviseur afgelegd. Niet elke PR-coördinator is even bekwaam voor zijn functie. Geen van allen is er expliciet voor opgeleid, maar wel heeft een van hen een cursus gevolgd en houdt een ander zichzelf op de hoogte door het lezen van vakliteratuur. Door de drukke werkzaamheden naast het PR-coördinatorschap is hun functie niet goed uit te voeren. Zo is de PR-coördinator van het Blariacumcollege hoofd van de Campus MR en oprichter van de ICT-route, de PR-coördinator van College Den Hulster is conrector tweetalig VWO en de PR-coördinator van het Valuascollege zat tot voor kort in de campusdirectie. Wel is er een verschuiving gaande van het onbewuste naar het bewuste, in die zin dat men inziet dat communicatie meer is dan alleen het zenden van boodschappen. De medewerkers zijn niet bekend met de PR-coördinator van de eigen campus en hebben geen zicht in diens werkzaamheden.

“Enerzijds ben ik tevreden met mijn functie als PR-coördinator. Anderzijds voel ik me als een koorddanser op een touw.”

- Lid PR-commissie -

5.4 Communicatieklimaat

Mate van steun en sfeer

Uit de diepte-interviews blijkt dat iedereen zich betrokken voelt bij de eigen campus en er ook trots op is. Deze betrokkenheid is er niet met de centrale OGVO. De sfeer binnen de campus wordt als zeer goed omschreven en de medewerkers voelen zich thuis. Ze geven aan dat ze van elkaar op aan kunnen. De ervaring is dat medewerkers elkaar op alles kunnen aanspreken. Opvallend is dat er binnen alle drie de campussen weinig contact is tussen de medewerkers van VMBO en HAVO/VWO. Het werken in een teamstructuur en de indeling van de gebouwen werken hier ook aan mee. Niet iedereen heeft behoefte aan meer contact tussen de verschillende afdelingen, maar toch spreekt men de wens uit elkaar beter te leren kennen.

“Ik wil mijn collega’s leren kennen. Als we bepalen dat we één school zijn, dan zijn we ook collega van elkaar.”

- Medewerker Valuascollege -

Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken wordt vooral als een faciliterende organisatie ervaren. Als medewerkers ze nodig hebben, dan is OGVO er voor hen. Vooral de afdeling P&O wordt als positief ervaren. Veel medewerkers geven aan dat het hen niet bekend is wat er binnen de CSU gebeurt, wie er werken en wat de meerwaarde van OGVO is. Er heerst daardoor een duidelijke kloof tussen de medewerkers van de campussen en de CSU.

“Ik had verwacht dat het College van Bestuur en de communicatieadviseur hier na de slechte aanmeldingen op de stoep zouden staan om ons te helpen, maar ik heb niemand zien langskomen. Er is hier gefaald in het beleid.”

- Medewerker Blariacumcollege -

Mate van vertrouwen en geloofwaardigheid

Het wordt door de medewerkers en de directie van de campussen als bijzonder prettig ervaren dat de voorzitter van het College van Bestuur bij de campussen langs komt om lessen te bezoeken en met medewerkers en leerlingen te praten. Dit toont volgens de medewerkers een zekere betrokkenheid. Uit het onderzoek blijkt echter wel dat er een kanttekening bij te plaatsen is, want er wordt telkens met dezelfde personen gesproken.

Mate van openheid en eerlijkheid

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers van de campussen drie aspecten als zeer belangrijk ervaren; de mate van transparantie, duidelijkheid en het persoonlijke contact. Het management van de campussen zegt dit ook na te streven, alleen weten ze nog niet hoe. Dit streven komt ook terug in overleggen. De sfeer tijdens MT-overleggen wordt door twee leden van het Managementteam omschreven als een soort schijnopenheid. Volgens hem laat niemand het achterste van zijn tong zien. Wel zijn de leden van het MT het erover eens dat de relatie beter is dan voorheen. De nadruk van overleggen wordt gelegd op de samenwerking en de vermindering van de concurrentiegevoelens. Dit heeft inmiddels geleid tot een vervaging van de concurrentie binnen het VMBO.

De overleggen van de PR-commissie worden door een lid omschreven als ‘mooi weer spelen’. De PR-coördinatoren ervaren dat er geen duidelijke besluiten worden genomen. Binnen het overleg waar zij aanwezig waren, uitte alleen de PR-coördinator van College Den Hulster gezamenlijke ideeën. De andere PR-coördinatoren hebben dat niet gedaan. De sfeer was informeel, maar het was duidelijk te merken het benaderen van elkaar heel voorzichtig gebeurde.

De medewerkers van de campussen wantrouwen de andere campussen, maar dit wantrouwen gaat gepaard met het aantal persoonlijke contacten. Hoe meer contacten op de andere campussen, des te minder is het wantrouwen. Onbekend maakt onbemind is een gezegde dat dit gegeven prima verwoordt. Maar toch is er die wens van de medewerker om de strijdbijl te begraven en zich bezig te houden met waar de Onderwijsgemeenschap voor staat: de leerling.

5.5 Communicatiestrategie

Tot nu toe heeft de Onderwijsgemeenschap nog geen communicatiebeleid ontwikkeld. Wel heeft de adviseur PR, Communicatie en Marketing getracht er een te formuleren. Dit communicatieplan, want zo wordt het genoemd, is echter blijven ‘steken’ bij de versie april 2008. Dit komt doordat veel partijen er hun mening over vormden en er daardoor steeds aspecten veranderd moesten worden. Het plan is gebaseerd op externe communicatieactiviteiten van OGVO. Campussen krijgen hierbinnen een vrije invulling.

Doelen

In het communicatieplan staan de volgende communicatiedoelen voor OGVO omschreven.

- Bekendheid verwerven: het op de kaart zetten van OGVO
- Draagvlak kweken
- Een positieve houding kweken, in die zin dat men vindt dat de Onderwijsgemeenschap veel te bieden heeft

Weg waarlangs doelen bereikt moeten worden

In datzelfde communicatieplan (versie april 2008) staat ook omschreven op welke manier OGVO deze doelen wil proberen te bereiken.

Het primaire doel van de communicatie is de Onderwijsgemeenschap duidelijker op de kaart zetten. Wat is en doet de Onderwijsgemeenschap en waar staat deze voor is hierbij het uitgangspunt. De activiteiten (de 'leuke dingen') waarmee we ons onderscheiden moeten veel meer aandacht krijgen, zowel intern als extern. Ook het onder de aandacht brengen van het onderwijsaanbod hoort bij het antwoord op de vraag 'Wat doet de onderwijsgemeenschap?'.

Dit alles past in hoe de Onderwijsgemeenschap met Governance omgaat. Of zoals in het Beleidsplan 2006 - 2010 wordt verwoord: "er wordt meer aandacht geschonken aan de verbetering van de interne en externe communicatie (governance) waardoor ook de betrokkenheid van medewerkers en onze omgeving vergroot zal worden."

Figuur 9. Communicatiedoelstellingen volgens de adviseur PR, Communicatie en Marketing

Het management van het Blariacumcollege, College Den Hulster en het Valuascollege vindt het lastig om een goede manier van communiceren met in- en externe doelgroepen te bepalen. Ze staan er voor open, maar weten niet op welke manier ze de communicatie van hun campus kunnen organiseren. Het management is zich er wel van bewust dat de manier van communiceren verschillende consequenties met zich meebrengt, maar weet niet welke dat zijn. Ook vinden ze de dialoog heel belangrijk, maar gebeurt dit in de praktijk nog te weinig. Vooral het adverteren via bijvoorbeeld regionale kranten komt naar voren.

Wat te communiceren over de campussen

Het Blariacumcollege geeft aan dat vooral de kleinschaligheid van de campus naar voren moet komen. Er is een non-segregatie van leerlingen en het is een VMBO én HAVO/VWO-school met goede resultaten. College Den Hulster wil zich graag profileren als een school met een visie voor de toekomst van de leerling. Het is 'gewoon een goede school', ondernemend en ontwikkelend. Het Valuascollege streeft passie, ertoe doen en ontmoeten na. De medewerkers en het management vinden het belangrijk dat leerlingen zich thuis en veilig voelen.

5.6 Conclusie

Vanuit de interviews komt naar voren dat de medewerkers van de campussen weinig tot geen zicht hebben in de externe communicatieactiviteiten van OGVO. Omdat er veel knelpunten binnen de interne communicatie benoemd werden, worden de belangrijkste weergegeven. Daarnaast halen we de door ons gesignaleerde conclusies en knelpunten aan.

- OGVO en de campussen hebben geen expliciete visie op communicatie geformuleerd

In het communicatieplan (versie april 2008), opgesteld door de adviseur PR, Communicatie en Marketing, is geen expliciete visie op communicatie opgenomen. De drie campussen van OGVO hebben ook geen visie op communicatie opgesteld. Daardoor geven de campusdirecties ook aan dat ze het moeilijk vinden een goede manier van communiceren, zowel in- als extern, toe te passen.

- OGVO hangt van overlegorganen, regels en procedures aan elkaar

OGVO is een formele organisatie, waarbinnen veel overlegorganen zijn, veel regels gelden en veel afspraken worden gemaakt. Onder de campussen is het Valuascollege het minst formeel.

- De Onderwijsgemeenschap werkt in de externe communicatie volgens de zendergerichte benadering

De impliciete zendergerichte benadering van het Managementteam wordt binnen de PR-commissie en de campussen impliciet overgenomen. Hoewel op alle campussen het persoonlijke contact, de dialoog, als belangrijk benoemd wordt, komt dit nog niet tot uiting binnen de manier van communiceren met de externe omgeving.

- Er ontbreekt een duidelijk communicatiebeleid binnen OGVO

De campusdirectie vindt het lastig een goede manier van communiceren met in- en externe doelgroepen te vinden. Er ontbreekt een communicatiebeleid, waardoor sommige communicatieactiviteiten en productie van middelen van de campussen gebeuren zonder medeweten van de communicatieadviseur en de voorzitter van het College van Bestuur. Deze communicatiemiddelen zijn niet altijd volgens huisstijl opgemaakt.

- De PR-coördinatoren van de campussen hebben het te druk om hun functie goed uit te kunnen voeren

De medewerkers van de campussen hebben geen zicht op de personen die zich met communicatie bezig houden. Daardoor worden veel communicatiemiddelen zelf geproduceerd. De PR-coördinatoren zouden graag meer tijd steken in hun functie, maar hebben daarnaast teveel andere taken. Daardoor blijft de communicatie vooral steken in een zendergerichte manier van communiceren.

- Ervaring van 'schijnopenheid' in overleggen van het Managementteam en de PR-commissie

De campusdirectie en de leden van de PR-commissie delen dezelfde mening als het gaat over de openheid binnen overleggen. Gezegd wordt dat niemand het achterste van zijn tong laat zien. De campussen controleren elkaar en elkaars gedrag voortdurend. Het management vindt het lastig zich altijd aan de afspraken te houden. Wanneer een of meerdere campussen zich niet aan de afspraken houden, vindt het management van de andere campus dat ze 'vrijbrief' hebben om hetzelfde te doen. Bij overtreding worden campussen en medewerkers wel aangesproken op hun gedrag, maar daar blijft het bij.

- Er is vooral sprake van top-down communicatie

Medewerkers van de campussen geven aan dat er nog veel te veranderen is aan de interne communicatie. Terugkoppeling ontbreekt nog teveel. Duidelijkheid, transparantie en persoonlijk contact worden als belangrijkste factoren beschouwd binnen de interne communicatie. Er is binnen OGVO echter geen persoon die de interne communicatie coördineert.

- Medewerkers hebben geen zicht in de externe communicatieactiviteiten van de campus en OGVO

De meningsvorming over de interne communicatie van OGVO en de campus is heel sterk. Wanneer het over de externe communicatie gaat blijft het echter stil. Medewerkers hebben geen idee van de externe communicatieactiviteiten. Er wordt veelal vanuit eigen initiatief en eigen visie gehandeld, waardoor er geen eenduidigheid is in communiceren.

- De adviesrol van de adviseur PR, Communicatie en Marketing komt niet sterk naar voren

Dit ligt aan het feit dat het Managementteam de eindverantwoordelijkheid op communicatie vervult. De communicatieadviseur is op zoek naar een goede invulling van haar functie en krijgt geen duidelijkheid betreffende haar functie. Ook is ze niet in staat het MT te overtuigen van het belang van communicatie voor de Onderwijsgemeenschap.

6. Knelpunten communicatie

Uit de voorgaande deelvragen komen knelpunten op het gebied van organisatie- en communicatie-elementen naar voren. Omdat we willen weten tegen welke knelpunten de medewerkers zelf aanlopen, besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan de deelvraag 'Welke knelpunten zijn er binnen de in- en externe communicatie volgens het Managementteam, de PR-commissie en de medewerkers van de drie campussen van OGVO?'.

6.1 Knelpunten interne communicatie

Managementteam

Binnen de interne communicatie worden meerdere knelpunten aangegeven. Zo wordt een intranet binnen de campus gemist, het delen van informatie wordt hierdoor lastig. Er wordt (mede daardoor) veel gebruik gemaakt van e-mail. Een knelpunt met betrekking tot dit middel is een verkeerde interpretatie van de berichtgeving. Het management dat de informatievoorziening van directie naar medewerkers beter kan. Er is namelijk ook veel sprake van informele communicatie en hiermee kunnen ze voorkomen dat er onjuiste informatie gecommuniceerd wordt. De verwachtingen van medewerkers zijn volgens hen ook hoger gespannen dan waargemaakt kan worden.

PR-commissie

De PR-commissie is van mening dat het Managementteam het belang van communicatie onderschat. Er wordt volgens hen te weinig aandacht aan besteed. Daarnaast vindt de PR-commissie dat de interne communicatie op de campussen 'stroperig' verloopt, omdat er veel onduidelijkheden heersen waar uitleg bij vereist is. Een ander knelpunt binnen communicatie is dat de communicatieadviseur nog zoekende is wat op centraal en decentraal niveau moet gebeuren. Wat zijn precies haar taken en wat gebeurt er op de campussen? Geen van de leden van de PR-commissie is verantwoordelijk voor de interne communicatie en een intern beleid ontbreekt.

"Iedereen weet alles over communicatie en heeft daar ook zijn mening over."

- Lid PR-commissie -

Medewerkers campussen

Het vertrouwen op de e-mail wordt als hinderlijk ervaren. Er wordt namelijk automatisch aangenomen dat de e-mail ook gelezen wordt. De medewerkers van het Blariacumcollege noemen veel top-down communicatie als knelpunt, evenals de vele externe communicatie over het VMBO. Het Blariacumcollege legt de nadruk in hun externe communicatie op het VMBO en daardoor wordt HAVO/VWO een beetje vergeten. Volgens medewerkers van College Den Hulster zit er weinig structuur in de interne communicatie. Dit uit zich volgens hen onder andere in dubbele roosters, te laat geïnformeerd zijn of de ene keer informatie via e-mail en de andere keer in het postvak.

Volgens de medewerkers van het Valuascollege kunnen de teamleiders zelfstandig niet veel klaarspelen. Bepaalde zaken moeten ze toch hoger wegleggen. Daardoor ontstaan langere lijnen. Ook de terugkoppeling wordt soms vergeten. Doordat er zoveel informatie op de N-schijf³¹ staat wordt dit een beetje een chaos, waardoor medewerkers moeilijker aan de informatie kunnen komen. Het werken in teams wordt niet altijd als positief ervaren. De lijnen daarbinnen zijn kort, maar de teams vormen toch een eilandje.

³¹ N-schijf: speciale personeelsschijf op de campuscomputer, waarop alle informatie die het personeel nodig heeft te vinden is.

“Het hele interne communicatiegebeuren is één groot knelpunt.”

- Medewerker College Den Hulster -

6.2 Knelpunten externe communicatie

Managementteam

Binnen de externe communicatie worden meerdere knelpunten aangegeven. Zo kwam in het onderzoek voornamelijk naar voren dat een communicatieprofessional wordt gemist. Ook is het niet altijd even duidelijk wie voor welke taken verantwoordelijk is, zodat ze niet weten bij wie ze terecht kunnen. Het bewustzijn van het feit dat ze het belang van communicatie onderschatten is er wel, alleen hebben ze geen idee hoe ze communicatie moeten inzetten om het beste resultaat te behalen. Daarnaast wordt de Centrale Service Unit niet altijd geïnformeerd over geplande communicatieactiviteiten vanwege tijdgebrek.

PR-commissie

Communicatie zou volgens de PR-coördinatoren meer aandacht mogen verdienen dan het nu krijgt. Uit het onderzoek blijkt dat de PR-coördinatoren en de communicatiemedewerker van het Valuascollege te weinig tijd hebben om zich toe te leggen op de communicatieactiviteiten. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen PR, communicatie en marketing en dat zou volgens de communicatieadviseur wel gemaakt moeten worden. Communicatie zou een bindmiddel moeten zijn tussen de campussen, maar het leidt nu vooral tot gevoel van wantrouwen. Dit komt door het niet naleven van afspraken. De externe communicatie is voornamelijk zendergericht.

“Communicatie speelt een belangrijke rol, maar ik vind het moeilijk om daar een voldaan gevoel bij te krijgen.”

- Lid PR-commissie -

Medewerkers campussen

De medewerkers van het Valuascollege zijn van mening dat er tijdens de presentaties op de basisscholen teveel op de eigen campus gefocust wordt. Tot nu toe geven de campussen los van elkaar voorlichtingen op basisscholen. Hierin wordt vooral de eigen campus naar voren geschoven en raken de andere campussen op de achtergrond. De medewerkers geven aan dit als onprettig te ervaren. Ook het werven in elkaar wervingsgebied komt hierbij naar voren. De veelbesproken gevoelens van wantrouwen komen ook bij dit gegeven om de hoek kijken. Want als de ander het doet, waarom zouden wij het dan niet doen? Belangrijk hierbij te vermelden is dat er volgens de communicatieadviseur helemaal geen sprake is van wervingsgebieden en de campussen vrij zijn in hun wervingsactiviteiten.

*“Positief communiceren over de eigen campus is goed.
Maar niet door de andere campussen negatief in beeld te brengen.”*

- Medewerker Valuascollege -

6.3 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de knelpunten die het management, de medewerkers en de PR-commissie expliciet hebben benoemd in beeld gebracht. De belangrijkste knelpunten zetten we hier op een rijtje.

- De stafafdeling Communicatie speelt een kleine rol binnen OGVO

Binnen de communicatieafdeling van OGVO vervult de adviseur PR, Communicatie en Marketing een staffunctie. De communicatieadviseur is nog op zoek naar een goede invulling van haar functie. De stafafdeling Communicatie speelt een kleine rol binnen de communicatie en volgens de PR-coördinatoren is deze rol te klein. De campusdirecteuren spreken ook van een kleine rol. Adviseren mag, maar het Managementteam heeft de eindverantwoordelijkheid op communicatie, waardoor veel adviezen er niet doorheen komen. Omdat de communicatieadviseur geen deel uitmaakt van het Managementteam, is er sprake van een kloof tussen haar en het MT. De door haar ingebrachte adviezen kan ze namelijk niet beargumenteren in overleggen van het MT.

- Management en medewerkers missen een communicatieprofessional

Wat opvallend is, is dat de meeste participanten aan het onderzoek behoefte hebben aan een persoon met verstand van communicatie. Belangrijk hierbij te vermelden is dat dit vooral voor de interne communicatie geldt. De medewerkers van de campussen hebben er geen idee van dat OGVO over een communicatieadviseur en per campus over een PR-coördinator beschikt. Zij houden zich alleen bezig met de externe communicatie.

- Verantwoordelijkheden binnen OGVO en de campussen zijn niet helder

Hierbij gaat het voornamelijk om de eindverantwoordelijken van bepaalde processen. Dit gaat gepaard met de gelaagdheid in de organisatie. Op het gebied van communicatie weten medewerkers niet goed wie ze daarvoor kunnen benaderen en gaan daarom veelal zelf aan de slag. Dit draagt bij aan de onderlinge gevoelens van wantrouwen.

- Behoeft aan een centraal intranet

Volgens medewerkers van de campussen komt informatie soms te laat of helemaal niet aan. Ook weten ze soms niet waar ze benodigde informatie kunnen vinden. De interne communicatie verloopt ongestructureerd. Daarom is er behoefte aan een centraal intranet, waarbinnen ze alle benodigde informatie kunnen vinden.

7 • Rol communicatie binnen OGVO

Om erachter te komen of een communicatiebeleid voor OGVO gaat werken, behandelen we in dit hoofdstuk de deelvraag 'In hoeverre wordt de rol van communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap als belangrijk geacht door het management, de PR-commissie en de medewerkers van de drie campussen van OGVO?'.

7.1 Management OGVO

Het Managementteam van OGVO heeft de eindverantwoordelijkheid op het gebied van communicatie. De adviseur PR, Communicatie en Marketing, geen lid van het MT, vervult daarbij een adviesfunctie. Een van de campusdirecteuren geeft aan dat wanneer de communicatieadviseur iets adviseert waar het MT het niet mee eens is, dit ook niet doorgaat. In de afstemming van communicatie gaat het meer over het 'wat' dan over het 'hoe'. De voorzitter van het College van Bestuur vindt communicatie in een organisatie onmisbaar. Volgens hem verdient het per doelgroep een andere aanpak. De ene keer is informeren de doelstelling en de andere keer overtuigen. Opvallend is echter dat het onderwerp 'communicatie' niet is opgenomen in het strategisch organisatiebeleidsplan 2010-2014.

7.1.1 Blariacumcollege

Het management van het Blariacumcollege vindt dat de in- en externe communicatie open en eerlijk moet zijn. Het is de levensader van de organisatie en het speelt dan ook een grote rol binnen de campus. Vooral de communicatie op de werkvloer³² wordt als belangrijk bevonden. Deze moet goed worden bijgehouden. Het management van het Blariacumcollege weet dat communicatie verstrekkende gevolgen kan hebben, zowel in positieve als in negatieve zin. Maar welke gevolgen dit zijn en wanneer, daar is geen zicht op. Na de tegenvallende aanmeldingen van nieuwe leerlingen zijn de ogen meer geopend. Het management wil nu graag een PR-plan opstellen om de externe communicatie beter te coördineren. Toch vindt het management dit onderwerp nog best lastig. Daarom is er behoefte aan een communicatieprofessional.

"Zonder communicatie zou de hele organisatie niet bestaan."

- Managementlid Blariacumcollege -

7.1.2 College Den Hulster

De ontwikkeling naar de dialoog begint bij het management van College Den Hulster een steeds grotere rol te spelen, maar de manier waarop dit het beste kan worden gedaan, vindt ze lastig. Graag zou het management weten hoe communicatie werkt. Dan kan er ook meer met de externe communicatie worden gedaan, omdat ze dit nu nog onvoldoende vindt. Zo zou de externe communicatie volgens de campusdirectie een stuk interactiever kunnen. Het management wil weten waar behoeften leven, zodat ze daarop kan inspelen. Op dit moment probeert College Den Hulster dit al door middel van zogenaamde 'contactouders'. Zij komen een paar dagen meelopen op school, om daarna reactie te geven over de campus en haar activiteiten.

"Ik denk dat je niet méér moet communiceren, maar gericht."

- Managementlid College Den Hulster -

³² Informele communicatie

7.1.3 Valuascollege

Het belang van communicatie wordt onderschat. Dit is wat het management van het Valuascollege zelf eerlijk aangeeft. Momenteel vinden ze namelijk dat communicatie een te kleine rol binnen de campus speelt. Er is volgens hen nog veel te winnen met betrekking tot externe communicatie. Daarom willen ze daar ook veel meer mee doen. Het zoeken van de dialoog bijvoorbeeld. De vraag is alleen: 'hoe gaan we dat doen?'. Inzicht in hoe communicatie op een goede manier kan worden ingezet is er namelijk niet. Intern is er veel aandacht voor de menselijke relaties, want de informele communicatie wordt door het management als belangrijk bevonden.

"Het feit dat ik deze vraag moeilijk kan beantwoorden wil zeggen dat er nooit echt over nagedacht is."

- Managementlid Valuascollege -

7.2 PR-commissie

De PR-commissie is zich zeer bewust van het belang van communicatie voor OGVO en de campussen. De communicatieadviseur vindt het echter lastig dit bewustzijn ook over te dragen naar het management. Zo heeft ze het gevoel dat communicatie niet als zodanig belangrijk wordt gezien als dat zou moeten en dat het veel meer aandacht verdient dan dat het nu krijgt. Wat 'wel goed zit' is dat communicatie op het hoogste niveau vertegenwoordigd is en de voorzitter van het College van Bestuur er daardoor mee te maken heeft. De PR-coördinatoren zien veel in een centrale sturing. Nu is deze er niet of niet voldoende, waardoor de campussen vrij zijn in hun doen en laten. Volgens de PR-coördinatoren kan deze sturing, vooral door de adviseur PR, Communicatie en Marketing, veel strakker.

"Als je gevoel hebt voor communicatie kom je ver. Maar als de communicatie door gespecialiseerde personen ook centraal geregeld is, kom je nog veel verder."

- Lid PR-commissie -

7.2.1 PR-coördinator Blariacumcollege

Naast de formele communicatie vindt de PR-coördinator van het Blariacumcollege ook de informele communicatie erg belangrijk. Volgens hem wordt dit binnen het Blariacumcollege vaak nog onderschat. De focus ligt namelijk meer op de formele communicatie en de manier waarop het Blariacumcollege zich kenbaar kan maken aan de buitenwereld. Hij denkt dat het management nog wat kan leren met betrekking tot communicatie. Zo weten ze bijvoorbeeld niet hoe om te gaan met negatieve uitingen die binnen de school worden gedaan.

7.2.2 PR-coördinator College Den Hulster

De PR-coördinator van College Den Hulster vindt het kijken naar waar welke behoeften leven belangrijk. Hij vindt de in- en externe communicatie binnen College Den Hulster nog te vaak zendergericht. Graag zou hij daar verandering in brengen, maar vanwege tijdsgebrek is dit niet te doen. Het management van College Den Hulster ziet volgens hem wel het belang van communicatie in. Daarom speelt communicatie ook een belangrijke rol binnen de campus, maar volgens hem schieten ze toch nog vaak te kort. Het is moeilijk om een voldaan gevoel te krijgen na 'gecommuniceerd' te hebben, omdat er altijd nog onduidelijkheden blijven bestaan.

"De functie van PR-coördinator is me als het ware toegeschoven. Ze vroegen me of ik het wilde doen en ik heb 'ja' gezegd. Maar ik heb ook meteen gezegd dat ik niet degene ben die artikelen gaat schrijven."

- Lid PR-commissie -

7.2.3 PR-coördinator en communicatiemedewerker Valuascollege

De PR-coördinator van het Valuascollege vindt dat communicatie op elke campus op directieniveau zou moeten zijn ingebed. Op dit moment is dit niet het geval. Volgens hem heerst er binnen de directie van het Valuascollege nog onvoldoende besef van wat voor impact beslissingen kunnen hebben en hoe dit goed gecommuniceerd zou moeten worden. Door de herstructurering begint daar echter wel al verandering in te komen. Met de invoering van teamleiders wordt er nu meer over communicatie nagedacht. Hij wil het persoonlijke contact veel meer naar voren laten komen, vooral omdat volgens hem de in- en externe communicatie van het Valuascollege nog teveel zendergericht is. Sturing vanuit OGVO en de adviseur PR, Communicatie en Marketing is er bijna niet en dat vindt hij een gemiste kans.

De communicatiemedewerker van het Valuascollege vindt de informele communicatie binnen het Valuascollege heel belangrijk. De bewustwording van het belang van communicatie begint, doordat er dingen 'fout' gaan, volgens haar wel plaats te vinden. Volgens haar zouden de externe uitingen van de campussen een zelfde basis zouden moeten hebben, zodat er een zelfde uitstraling is. Ze denkt dat de directie van het Valuascollege het belang van communicatie wel inziet, maar zelf niet aan verandering toekomt. Momenteel is ze bezig met de website van het Valuascollege. Volgens haar kan deze namelijk veel interactiever zijn.

7.3 Medewerkers campussen

De medewerkers van het Blariacumcollege geven aan zelf zoveel mogelijk via de persoonlijke weg te communiceren. Volgens hen moet de boodschap worden aangepast aan de juiste doelgroep die daarbij past. Er mag volgens hen meer tijd worden besteed aan de rechtstreekse communicatie. Er is sprake van weinig contact tussen de verschillende onderwijsniveaus. Dit geldt ook voor de onder- en bovenbouw. Ook wordt aangegeven dat de externe communicatie teveel is gefocust op het VMBO.

“Communicatie is een ingewikkeld klusje.”

- Medewerker Blariacumcollege -

Communicatie speelt een grote rol binnen de campus, vinden de medewerkers van College Den Hulster. Toch geven ze ook aan dat deze niet altijd goed verloopt. Zo komt er soms nog wel eens iets onaangekondigd 'uit de lucht vallen'. Daardoor ontstaan er onduidelijkheden over de beslissingen, genomen vanuit de directie. De bottom-up communicatie begint steeds betere vormen te krijgen. Daardoor wordt de communicatie ook een stuk transparanter. De medewerkers geven aan dat er nog steeds weinig contact is tussen de onderwijsniveaus.

“Hoe groter een organisatie des te belangrijker de communicatie.”

- Medewerker College Den Hulster -

De medewerkers van het Valuascollege vinden persoonlijk contact heel belangrijk. Toch gebeurt alles wat buiten het eigen team valt per mail. Ze vinden dat communicatie binnen de campus een grotere waarde mag hebben. Soms komt informatie namelijk niet of veel te laat door, waardoor er onduidelijkheden en soms zelfs wat weerstand ontstaat. Ook binnen het Valuascollege werken VMBO en HAVO/VWO niet goed samen.

“Als er iets misgaat is de standaard reactie: Het ligt aan de communicatie.”

- Medewerker Valuascollege -

7.4 Conclusie

- Onderwerp communicatie is niet opgenomen in strategisch organisatiebeleid 2010-2014

In het nieuwe organisatiebeleid staat vooral de leerling en de manier waarop het onderwijs wordt ingericht centraal. Een stuk communicatie is er niet in opgenomen.

- Communicatie wordt als onmisbaar bevonden

Volgens het Managementteam, de PR-coördinatoren en de medewerkers van de campussen is de communicatie in een organisatie onmisbaar. Het management van de campussen vindt de informele communicatie binnen de campus belangrijk en wil dit kunnen bijhouden. Voor de medewerkers is de dialoog (persoonlijke communicatie) heel belangrijk.

- PR-coördinatoren ervaren een zwakke sturing betreffende communicatie

Het management, de PR-coördinatoren en de medewerkers geven aan dat er nog veel te winnen is op het gebied van communicatie. Er is behoefte aan deskundigheid en de PR-coördinatoren geven aan dat de sturing veel strakker mag. Daar ligt een kans voor de adviseur PR, Communicatie en Marketing.

8. Leren communiceren

De beantwoording van voorgaande deelvragen heeft veel inzichten gegeven in hoe de Onderwijsgemeenschap omgaat met communicatie en in hoeverre ze dit onderwerp als belangrijk acht voor haar functioneren. In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de conclusies die we hebben getrokken uit de deelvragen van het onderzoek. Deze deelvragen geven een antwoord op de laatste deelvraag van het onderzoek: 'Welke consequenties hebben de antwoorden op voorgaande deelvragen voor de ontwikkeling van het centrale en decentrale communicatiebeleid voor OGVO en de drie campussen? Uiteindelijk komen we tot een beantwoording van de hoofdvraag die we ons aan het begin van het onderzoek gesteld hebben: 'Hoe is de huidige situatie binnen OGVO met betrekking tot communicatie en de manier waarop tegen communicatie aangekeken wordt?'

8.1 Denkstarters

Na een vergelijking van de organisatie- en communicatie-elementen van OGVO door middel van invulling van het Funderingsschema (2007) kan de conclusie worden getrokken dat OGVO te maken heeft met een communicatieprobleem³³. De mismatches zitten vooral in de communicatie-elementen. Deze belemmeringen zijn niet alleen met communicatie op te lossen, maar ook met verschuivingen binnen de organisatie. Zoals in het theoretisch kader³⁴ staat beschreven volgt een communicatiebeleid niet altijd op het organisatiebeleid, maar zit er een wisselwerking in. Om de interne belemmeringen in beeld te brengen en handreikingen te bieden voor een verbetering, vatten we ze samen in zogenaamde denkstarters. Deze vormen een basis voor de organisatie van de communicatie binnen OGVO en de campussen. Aan de hand van deze denkstarters formuleren we een advies voor Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken.

Vergelijking organisatie- en communicatie-elementen

OGVO is een formele organisatie. Dat betekent dat er sprake is van regels en procedures en er vele overlegorganen zijn. In de communicatie richting de teams op de campussen wordt vooral gebruik gemaakt van informeren. Het informeren komt vooral ook terug in de externe communicatie met potentiële leerlingen, hun ouders en leerkrachten van basisscholen. De communicatiedoelen, beschreven in het communicatieplan van de adviseur PR, Communicatie en Marketing zijn vooral ook gericht op het bekendmaken van de Onderwijsgemeenschap. Dit komt niet overeen met de gewenste tweezijdige visie op communicatie van OGVO, ook wel interactievisie (Reijnders, 2006) genoemd.

Denkstarter 1

Formuleren van een gezamenlijke visie op communicatie, van waaruit ieder binnen de organisatie op een eenduidige manier te werk kan gaan.

³³ Zie het bijlagenboek, bijlage 14, voor het voor OGVO ingevulde Funderingsschema. Bedenk hierbij dat rood en groen niet voor respectievelijk 'fout' en 'goed' staat. Wanneer een rode lijn wordt weergegeven, matcht het ene element niet met het andere.

³⁴ Zie paragraaf 3.1 Communicatiemanagement voor onze visie op het Funderingsschema (2007).

De communicatie verloopt gelaagd. Er zit een hiërarchie in. Volgens de campusdirectie is dit niet als expliciet te benoemen, omdat er de mogelijkheid bestaat om personen rechtstreeks te benaderen (bottom-up). Toch gebeurt dit in de praktijk niet of zelden. Dit kan onder andere liggen aan de teamstructuur. Doordat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van teamcoördinatoren naar teamleiders, hebben deze personen meer verantwoordelijkheden gekregen. Dat gaat gepaard met een duidelijk aanspreekpunt voor medewerkers. OGVO verschuift langzaam van een mechanistische organisatie naar een organistische organisatie. Dit uit zich nog niet helemaal in de communicatiestromen. Er is vooral sprake van een top-down-stroming, die binnen de Onderwijsgemeenschap veelal hiërarchisch verloopt. Het gevaar dat hier in schuilt is de kans op ruis, waardoor onduidelijkheden kunnen ontstaan.

Denkstarter 2

Door gelaagde communicatiestructuur bestaat het gevaar van ruis. Beperk het aantal lagen door meer openheid te creëren, zowel top-down als bottom-up.

De visie van OGVO is gegroepeerd rondom de leerling. Deze vormt het uitgangspunt voor alle activiteiten van de Onderwijsgemeenschap. De medewerkers van de campussen zijn allen gemiddeld tot hoog opgeleid. Zij hebben hun eigen visie en duidelijke mening, maar worden daar voor hun gevoel in belemmerd. Dit kwam ook tijdens het debat van het strategisch organisatiebeleid naar voren. OGVO beschouwt de medewerker als een type Y³⁵, maar toch wordt daar niet voldoende naar gehandeld. Door de focus op de leerling schuift de medewerker naar de achtergrond. Het vertrouwen van de medewerker ten opzichte van OGVO speelt hier een grote rol in.

Denkstarter 3

In de visie van de Onderwijsgemeenschap staat de leerling centraal. Schenk in de visie van de organisatie ook aandacht aan de medewerker en draag dit actief uit.

De participerende leiderschapstijl die wordt gehanteerd op de campussen, komt onvoldoende naar voren. Het past binnen een taakcultuur, maar medewerkers hebben het gevoel niet goed gehoord te worden. Er is weliswaar sprake van een hoge machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad, maar deze 'macht' is alleen bevoegd voor onderwijsgerelateerde onderwerpen en niet voor het grotere geheel (OGVO). Medewerkers krijgen de kans mee te denken in beleid en besluitvormingsprocessen, maar ervaren dat niet als open. Terugkoppeling wordt namelijk vergeten, terwijl dat belangrijk is voor een toenemend gevoel van vertrouwen en openheid. Het gaat ook niet samen met de gewenste tweezijdige visie op communicatie.

Denkstarter 4

Koppel gemaakte beslissingen altijd terug aan de medewerkers. Creëer echte openheid zodat er kan worden gewerkt aan wederzijds vertrouwen.

³⁵ Type Y: medewerkers worden gezien als gemotiveerd en betrokken.

De adviseur PR, Communicatie en Marketing vervult een staffunctie. Dat betekent dat ze het MT gevraagd en ongevraagd advies kan geven omtrent communicatie. Toch werkt ze vooral uitvoerend. Dit komt niet overeen met de lijn-staforganisatie die OGVO vormt. De communicatieadviseur bevindt zich tussen de uitvoerderspositie en de verkoperspositie in en ze gaat vooral zendergericht te werk. Dit heeft te maken met het feit dat het MT de eindverantwoordelijkheid heeft over communicatie. De stafafdeling Communicatie heeft ook een coördinerende rol, dit is om middelen en samenhang te creëren tussen de communicatie van de campussen. Haar streven is naar de intermediaire grenspositie van communicatiemanagement te werken, maar doordat ze een kleine rol speelt binnen de organisatie is daar op dit moment niet aan te voldoen.

Denkstarter 5

Laat de communicatieadviseur een grotere en belangrijkere rol binnen de organisatie spelen, zodat de adviserende rol meer naar voren kan komen.

8.2 Drie partijen

Vanuit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat drie partijen zijn gemoeid met de situatie waarin OGVO zich bevindt. Deze zijn onder te verdelen in het Managementteam, de adviseur PR, Communicatie en Marketing en de drie PR-coördinatoren per campus. Elke groep heeft zijn eigen manier van omgaan met communicatie.

8.2.1 Managementteam

Het managementteam handelt vanuit een eenzijdige visie op communicatie, de actievisie (Reijnders, 2006). Doel is het bekendmaken van OGVO. Ieder geeft aan dat hij communicatie een complex onderwerp vindt waarbinnen het lastig is te bepalen wanneer dit op een goede manier verloopt. OGVO heeft een communicatieadviseur, maar van advisering wordt niet veel gebruik gemaakt. Volgens een van de campusdirecteuren kan ze adviseren, maar wanneer het Managementteam het er niet mee eens is, komt het er ook niet doorheen. Ze zien de huidige situatie van de communicatie van OGVO en de campussen niet als een probleem. Wel is er behoefte aan duidelijke afspraken. Het MT ondervindt communicatie wel als een probleem wanneer er iets mis gaat wat communicatie had kunnen verhelpen. Een voorbeeld is het terugnemende aantal HAVO/VWO-leerlingen op het Blariacumcollege. De focus in de externe communicatie lag meer op het VMBO, waardoor HAVO/VWO naar de achtergrond schoof. Dit uitte zich in de hoeveelheid aanmeldingen van leerlingen.

8.2.2 Adviseur PR, Communicatie en Marketing

Binnen het werk van de communicatieadviseur staat het uitvoerende aspect centraal. Dit komt niet overeen met haar functie, die zich in de staf bevindt. Een stafafdeling heeft namelijk uitsluitend adviesbevoegdheden en adviseert de top gevraagd en ongevraagd^r. Belangrijk hierbij te vermelden is dat de stafafdeling Communicatie uit één persoon bestaat. Ze legt verantwoording af aan de voorzitter van het College van Bestuur. Wanneer ze een advies uitbrengt, gaat dit zonder haar het MT in, waardoor ze er geen invloed op kan uitoefenen. Daardoor worden veel adviezen niet aangenomen.

*"In mijn functie adviseer ik het MT,
maar de vraag is steeds of daar wel iets mee gedaan wordt.*

- Adviseur PR, Communicatie en Marketing -

De communicatieadviseur heeft als enige persoon, naast de communicatiemedewerker van het Valuascollege, een communicatieopleiding genoten. Ze kan dus met verstand van het vak handelen. Zoals het Managementteam nu met haar omgaat, lijkt het erop dat deze haar toegevoegde waarde niet geheel inziet. Zoals de communicatiemedewerker van het Valuascollege ook verwoordt, heeft iedereen naar eigen zeggen verstand van communicatie. Dit maakt het voor de communicatieadviseur in haar eentje heel lastig. Ze heeft dan ook te maken met hoogopgeleide personen die ieder hun eigen(wijze) visie hanteren.

Laten we het eens van de andere kant bekijken. Een functie als communicatieadviseur van een grote organisatie vergt veel inspanning. Daarnaast is het nemen van initiatief en het motiveren en overtuigen van anderen belangrijk. Vanuit de gesprekken met de communicatieadviseur kunnen we opmaken dat ze sterke behoefte heeft aan 'coalitievorming'. Ze mist een persoon met wie ze kan overleggen. Dit overleg voert ze wel met de communicatiemedewerker van het Valuascollege. Ze geven beiden aan dat ze qua denkwijze op één lijn zitten. Het overtuigen van anderen, zoals het MT, blijft achterwege. Dit komt ook naar voren binnen het PR-overleg. Hierin komt het over of ze anderen niet teveel voor de voeten wil lopen. Ook lijkt het erop dat ze het ieder naar de zin wil maken. De rol van communicatieadviseur komt hierin niet naar voren. Voor de communicatieadviseur vormt het huidige communicatiegebeuren een probleem.

8.2.3 PR-coördinatoren campussen

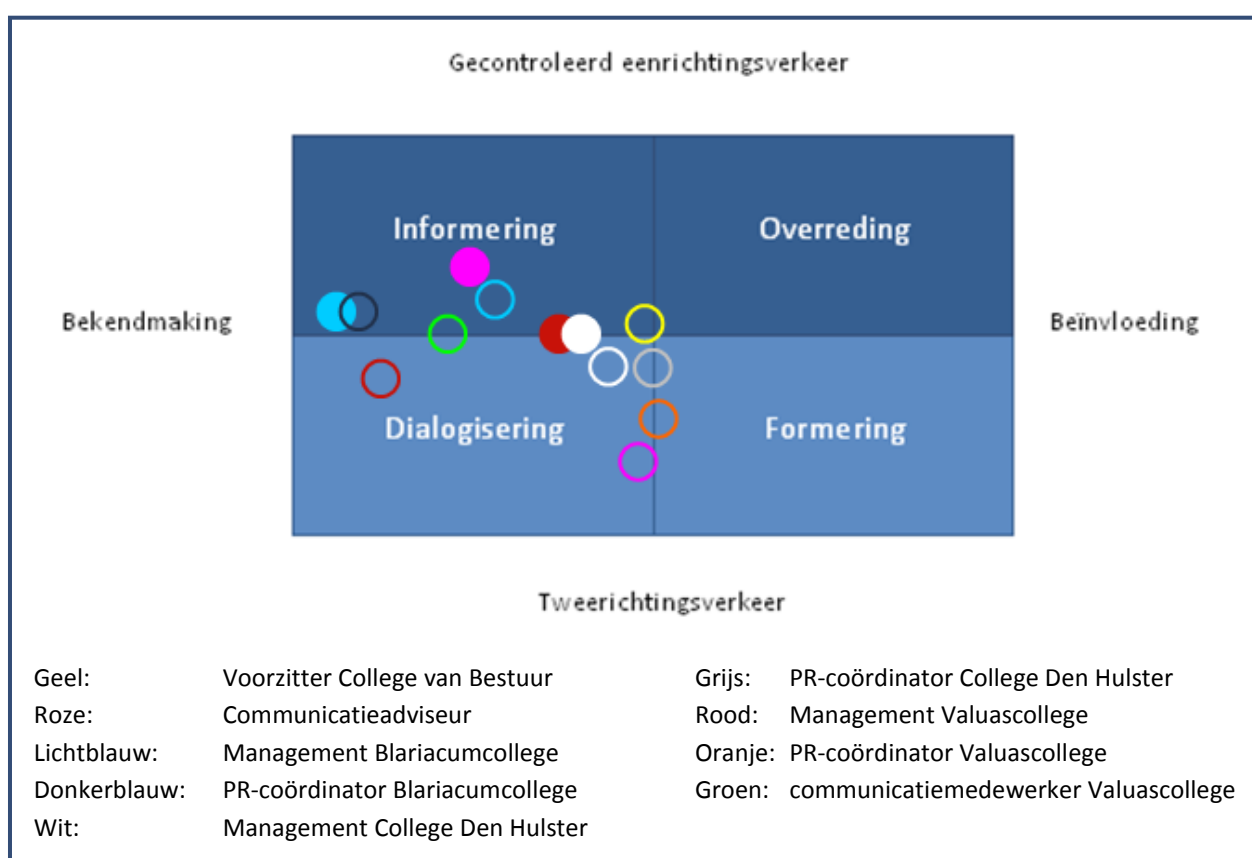
De PR-coördinatoren maken samen met de voorzitter van het College van Bestuur en de communicatieadviseur deel uit van de PR-commissie. Ze houden zich naast hun hoofdfunctie als corrector tweetalig VWO en hoofd campus MR bezig met de externe communicatie van de campus. Ze hebben allen geen communicatieopleiding genoten. Doordat het erbij wordt gedaan, blijft er weinig tijd over om de functie op een goede manier uit te kunnen oefenen. Ze gaan daardoor vooral uitvoerend te werk. Vooral de PR-coördinatoren van College Den Hulster en het Valuascollege willen meer ontvangergericht te werk gaan, maar hebben daar de tijd niet voor. Daardoor blijft de communicatie zendergericht. De verantwoording leggen ze af aan de campusdirecteur en niet aan de communicatieadviseur. Voor de PR-coördinatoren is de huidige communicatie gedeeltelijk een probleem. Ook zij hebben behoefte aan duidelijke afspraken, mits het geen handboek wordt.

"Ik verbaas me over de sturing vanuit OGVO en de communicatieadviseur voor wat betreft communicatie. Deze is er namelijk bijna niet. Naar mijn idee zegt dit iets over de positie van de communicatieadviseur. Blijkbaar heeft ze niet veel te vertellen."

- Lid PR-commissie -

9. Schetsen van een beeld

Uit het onderzoek blijkt dat ieder binnen de Onderwijsgemeenschap een eigen visie op communicatie heeft en ook vanuit die visie handelt. Hierbinnen wordt een verschil gemaakt in de impliciete en expliciete visie. Om een duidelijk beeld te schetsen van de verschillende manieren waarop tegen communicatie aangekeken wordt, geven we dit vorm in het Communicatiekruispunt van Van Ruler (1998). De open cirkels geven de uitgesproken visie op communicatie weer (expliciet) en de dichte cirkels de werkelijke manier van handelen (impliciet). De impliciete visie komt alleen tot uiting in het handelen van de communicatieadviseur en de campussen. Daarom zijn alleen deze visies zowel expliciet als impliciet weergegeven. Hierbij is gekeken naar hoe de strategie, zoals informeren of dialogiseren, vooral wordt gehanteerd.



Figuur 10. Expliciete en impliciete visies op communicatie binnen het Communicatiekruispunt van Van Ruler (1998)

Uit het Communicatiekruispunt komt duidelijk naar voren dat het doel van communicatie binnen OGVO aan de linkerkant zit, bij bekendmaking. Vooral in de manier van handelen van het Blariacumcollege komt dit tot uiting. College Den Hulster en het Valuascollege gaan meer richting de beïnvloeding. De voorzitter van het College van Bestuur staat in het midden van het Kruispunt. Zijn visie zit in het eenrichtingsverkeer, waarbinnen de strategie van informeren vooral naar voren komt. De visie van de PR-coördinator van het Blariacumcollege is impliciet eenzijdig, die van de PR-coördinatoren van College Den Hulster en het Valuascollege gaan meer richting het tweerichtingsverkeer. De meest tweezijdige visie op communicatie wordt gedragen door de communicatieadviseur. Toch uit zich dit niet in haar impliciete handelen. Zie voor een uitgebreide beschrijving paragraaf 5.1 Visie op communiceren.

10. Conclusies en aanbevelingen

Na een grootschalige analyse van de Onderwijsgemeenschap als organisatie en de manier waarop zij met communicatie omgaat, is het nu tijd om de belangrijkste conclusies onder de loep te nemen. De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek en het antwoord op de onderzoeksvraag bieden een basis voor het door ons uit te brengen communicatieadvies aan Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken.

10.1 Belangrijkste bevindingen

Om een duidelijk overzicht van de belangrijkste conclusies weer te geven, worden ze in dit hoofdstuk nog eens aangehaald.

- OGVO is een formele organisatie, waarbinnen regels belangrijk zijn;
- Beslissingsbevoegdheid met betrekking tot communicatie ligt bij het MT;
- Communicatie wordt als onmisbaar bevonden;
- Het onderwerp communicatie is niet opgenomen in het strategisch organisatiebeleid 2010-2014;
- Er ontbreekt een duidelijk communicatiebeleid binnen OGVO;
- OGVO en de campussen hebben geen expliciete visie op communicatie geformuleerd;
- De hele Onderwijsgemeenschap handelt volgens een eenzijdige visie op communicatie;
- De stafafdeling Communicatie speelt een kleine rol binnen OGVO en is niet voldoende in staat het MT te overtuigen van het belang van communicatie;
- Management en medewerkers missen een communicatieprofessional;
- Ervaring van 'schijnopenheid' in overleggen van het Managementteam en de PR-commissie;
- PR-coördinatoren van de campussen hebben het te druk om hun functie goed uit te kunnen voeren;
- Afstand tussen de Centrale Service Unit en de campussen wordt als groot ervaren.

In het onderzoek is niet alleen de externe communicatie van OGVO naar voren gekomen, maar ook de interne communicatie. Vooral bij de medewerkers kwam dit tot uiting, omdat ze weinig tot geen zicht in de externe communicatieactiviteiten van de campus hebben. Tevens heerst er nog veel onvrede over de manier waarop de communicatie intern verloopt. De campusdirectie voelt zich verantwoordelijk. Ze spreekt hier ook over en vindt het lastig om de communicatie, zowel in- als extern, in goede banen te leiden. Omdat we de knelpunten binnen de interne communicatie niet willen negeren, bieden we OGVO naast een advies over de optimalisering van de externe communicatie ook in het kort handreikingen voor een verbetering van de interne communicatie. Dit is een belangrijk fundament voor de implementatie van de externe communicatie.

10.2 Muurtje bouwen: fundering van een communicatiebeleid

De conclusies, benoemd onder paragraaf 10.1 Belangrijkste bevindingen, geven eigenlijk al weer dat er behoefte is aan eenduidigheid in de communicatie. Deze is er namelijk nog niet. Doordat het Managementteam de huidige communicatiesituatie niet als een probleem beschouwt, werpt het opstellen van een communicatiebeleid niet zijn vruchten af. De kans bestaat dat er dan hetzelfde zal gebeuren als met het communicatieplan van de communicatieadviseur is gebeurd. Toch is het belangrijk dat OGVO volgens een eenduidige manier te werk gaat. Dit kan alleen wanneer er aspecten worden vastgelegd waarop kan worden teruggevalen.

“Eenduidigheid in communicatie staat voor mij bovenaan.”

- Medewerker College Den Hulster -

We constateren dat de Onderwijsgemeenschap nu nog niet klaar is voor een compleet communicatiebeleid. Dit beleid kan een drukmiddel zijn voor de organisatie, maar de ontwikkelde positioneringen van de campussen, die als drukmiddel golden, zijn nog niet doorgevoerd door OGVO. Daarnaast is er nog geen gezamenlijke visie op communicatie opgesteld en de adviseur PR, Communicatie en Marketing is nog op zoek naar een goede invulling van haar functie. De ontwikkeling van een communicatiebeleid is een proces, dat binnen OGVO alleen in samenspraak met betrokkenen kan worden ontwikkeld. Daarvoor zou een verschuiving in de denkwijze moeten plaatsvinden. De muur kan dus nog niet worden gebouwd, maar een fundament kan wel worden gelegd. Om de huidige inrichting van de communicatie te verbeteren gaan we aan de slag met de communicatie-elementen volgens het Funderingsschema (2007). Deze legt namelijk, de naam zegt het al, een basis voor de organisatie van de communicatie. Niet alleen de huidige communicatie-elementen, maar, en misschien vooral, ook de organisatie-elementen spelen hier een rol in. Deze elementen bieden een houvast en gelden als starters voor een verbetering van de organisatie van communicatie.

10.2.1 Visie op communicatie

De communicatie van OGVO en de campussen verloopt zendergericht, waardoor niet wordt gekeken naar wat onder de doelgroep leeft en waar behoeften liggen, maar vooral naar wat de campussen te bieden hebben. Binnen de grote campussen wordt het thuisgevoel centraal gesteld. Een thuisgevoel gaat samen met betrokkenheid en dat is te creëren door in te spelen op wensen en behoeften van de doelgroep. Het is in deze belangrijk dat OGVO gaat denken vanuit de ontvanger en dus ontvangergericht communiceert.

In de interactievisie worden mensen beschouwd als actieve personen met hun eigen gedachten en handelingen (Reijnders, 2006). Belangrijk hierbij te vermelden is dat in deze visie niet altijd vanuit de dialoog hoeft te worden gehandeld. Informeren is ook een strategie die kan worden toegepast om doelstellingen te bereiken. De gewenste dialoog, benoemd door de participanten van het onderzoek, hoeft dus niet altijd te worden nagestreefd. De interactievisie gaat hand in hand met de missie die OGVO nastreeft, beschreven in paragraaf 4.4 Organisatiestrategie. In gesprek treden met leerlingen levert boeiende informatie op waar OGVO iets mee kan, zodat de kwaliteit van onderwijs ook structureel kan worden verbeterd. Consequenties van tweezijdigheid zijn dat er niet altijd positieve reacties zullen worden gegeven. Belangrijk is dat OGVO hier op een consequente manier mee omgaan. Reageren is een pré. Blijf altijd open en handel hier snel op, zodat een uitbreiding van de geruchtenstroom kan worden voorkomen.

Om eenduidig te kunnen communiceren is het belangrijk dat ieder vanuit een niet-eenzijdige visie op communicatie handelt. Deze visie is echter niet op te leggen, maar vergt een verandering in houding en gedrag. Dit is een bewustwordingsproces. We kunnen wel helpen dit proces op gang te brengen. Dat doen we door het aangaan van een gesprek met het Managementteam en de adviseur PR, Communicatie en Marketing van OGVO. Op dit moment wordt de toegevoegde waarde van de stafafdeling Communicatie door het MT onderschat. Door beide partijen bij elkaar te brengen, trachten we deze toegevoegde waarde zichtbaar te maken. Ook wordt een werkvorm³⁶ gehanteerd waarmee een gezamenlijke visie op communicatie wordt ontwikkeld. Voor de creatie van draagvlak is het van belang dat de visie vanuit de organisatie ontstaat en niet vanuit ons. Alleen op deze manier kan een nieuwe visie op communicatie door alle leden van de organisatie worden gedragen. Zie ook hoofdstuk 8 Leren communiceren, Denkstarter 1.

Handel vanuit de niet-eenzijdige visie op communicatie. Hierin staat de ontvanger centraal en kan worden ingespeeld op behoeften en wensen die er leven. Monitor veranderingen in zowel de interne- als de externe omgeving om voortdurend op de hoogte te blijven en aan behoeften te kunnen voldoen.

³⁶ Zie het bijlagenboek, bijlage 15, voor de werkvorm van een visieontwikkeling.

10.2.2 Communicatiestructuur

Om de stafafdeling Communicatie een grotere rol te laten spelen in de organisatie is het belangrijk dat ze zichtbaar wordt voor alle leden binnen de Onderwijsgemeenschap. Omdat de interne communicatie ook niet goed verloopt en er vooral oog is voor de externe communicatie, raden we aan om de stafafdeling Communicatie naast de externe communicatie ook de interne communicatie te laten coördineren. Om zicht te krijgen op de interne communicatiestromen is het belangrijk dat ze een duik neemt in de organisatie en actief ondervindt welke sfeer aanwezig is op de campussen en op welke manier er gecommuniceerd wordt, om zodoende de interne communicatie te kunnen verbeteren. Zie ook hoofdstuk 8 Leren communiceren, Denkstarter 3.

Momenteel wordt de afstand tussen de CSU en de campussen door de medewerkers als groot ervaren. Ze hebben geen zicht in wie er werken en waarvoor ze de CSU kunnen benaderen. Zaak is dus om de afstand tussen de CSU en de drie campussen te verkleinen. Dit kan gedaan worden door middel van het voorstellen van de medewerkers van de CSU tijdens een gesprek aan het begin van het schooljaar. Op deze manier kunnen ze vertellen wie ze zijn, wat ze doen op de CSU en interesse tonen in de medewerkers van de campussen. Voordeel hiervan is dat de drempel om naar de CSU te gaan lager wordt. Dit kan daarna jaarlijks herhaald worden voor nieuwe medewerkers en voor degenen die er behoefte aan hebben. De rollen van de adviseur PR, Communicatie en Marketing en de PR-coördinatoren is het begeleiden van de personen die dit organiseren. Zie ook hoofdstuk 8 Leren communiceren, Denkstarter 2.

Laat de stafafdeling Communicatie naast de externe communicatie ook de interne communicatie van de campussen en OGVO coördineren. Zo wordt deze zichtbaar voor de hele organisatie en kan de kloof tussen CSU en medewerkers worden verkleind.

10.2.3 Organisatie van communicatie

Communicatie is nog niet zo lang ingebed binnen OGVO. Zoals beschreven in paragraaf 5.3 Organisatie van communicatie bevindt de stafafdeling Communicatie zich tussen de uitvoerderspositie en de verkoperspositie in. Dit doet teniet aan de functie van communicatieadviseur en uiteindelijk komt dit de Onderwijsgemeenschap niet ten goede, omdat ze de enige communicatieprofessional binnen de organisatie is. Om de adviserende rol goed tot zijn recht te laten komen is er een verschuiving nodig richting de intermediaire positie van communicatiemanagement. In de intermediaire positie is er sprake van een brugfunctie en vindt er iets plaats tussen organisatie en omgeving. Het organisatiemanagement en het communicatiemanagement beïnvloeden elkaar en komen in samenspraak met elkaar tot stand. Hierin is niemand leidend of volgend. Communicatie wordt hiermee als een strategische variabele in de organisatie ingezet en wordt gezien als interactie. De afstand tussen organisatiemanagement en communicatiemanagement wordt vergroot, maar zodanig dat ze de ruimte hebben elkaar te beïnvloeden.

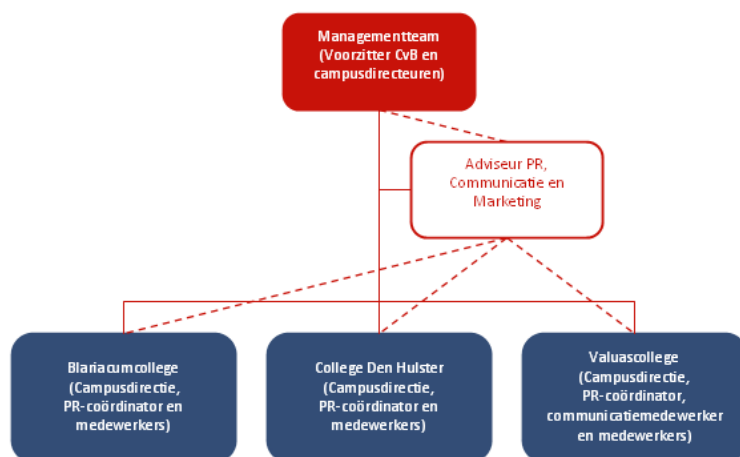
*“Ik vind het vreemd dat er een centraal persoon voor de communicatie is.
We hebben toch al een PR-coördinator op elke campus? Waarom is zij er dan ook nog?”*
- Medewerker Blariacumcollege -

Door de intermediaire positie zal de communicatieadviseur meer zichtbaar zijn voor OGVO en de campussen. Om ook echt iets van deze functie te maken, is het onder andere belangrijk voor de campussen en het MT duidelijk te maken wat haar werkzaamheden zijn, waar ieder haar voor kan benaderen en wat ze voor de Onderwijsgemeenschap als geheel en voor de campussen in het bijzonder kan betekenen. Door dit expliciet te beschrijven worden voor de Onderwijsgemeenschap veel vragen beantwoord en is het voor de communicatieadviseur gemakkelijker communicatie binnen OGVO en de campussen te implementeren.

De eindverantwoordelijkheid van communicatie ligt op dit moment bij het MT en daarbinnen zijn geen communicatieprofessionals opgenomen. Dit uit zich in een eenzijdige visie op communicatie, waarbinnen OGVO zendergericht te werk gaat. De communicatieadviseur heeft hierbinnen weinig inspraak en dat doet teniet aan de geadviseerde intermediaire positie. Daarom raden we aan om de eindverantwoordelijkheid op communicatie te verleggen van het MT naar de stafafdeling Communicatie. Het feit dat OGVO de decentralisatie steeds verder in de organisatie doorvoert, blijkt dat er vertrouwen is in de mensen die er werken. OGVO is een organisatie met professionals en de meeste personen zijn opgeleid voor de deskundigheid die ze vervullen. Dit geldt momenteel niet voor de communicatie. De communicatieadviseur heeft verstand van het vak en zou de verantwoordelijkheid over communicatie goed kunnen dragen. Voor OGVO is het een kwestie van verantwoordelijkheden nog meer aan professionals durven geven. Het feit dat de teamorganisatie verder is doorgevoerd door de introductie van teamleiders, betekent dat OGVO dit ook daadwerkelijk aandurft.

De adviseur PR, Communicatie en Marketing geeft zelf ook aan meer richting de intermediaire positie van communicatiemanagement te willen gaan. Om alvast een stap in die richting te zetten, adviseren we haar staffunctie op een goede manier toe te passen, waardoor haar invloed kan worden vergroot. Ze blijft zich bevinden in een staffunctie, maar wordt functioneel voor de drie campussen van OGVO en het Managementteam. Dit betekent dat voor alle communicatieactiviteiten het afleggen van verantwoording aan de communicatieadviseur prioriteit krijgt. Ze neemt deel aan overleggen van het MT en zit de PR-overleggen voor. Voordelen hiervan zijn de inbreng van deskundigheid in bedrijfsprocessen, de betrokkenheid van de stafafdeling bij het resultaat en uniformiteit en consistentie in beleid, richtlijnen en procedures⁵. Zo kan communicatie eenduidig worden toegepast. Zie ook hoofdstuk 8 Leren communiceren, Denkstarter 5. In het organogram ziet dit er als volgt uit.

De medewerkers van de campussen zijn in het organogram opgenomen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat veel medewerkers hun eigen gang gaan wat betreft communicatie. Daardoor zijn er veel communicatiemiddelen in omloop waar de mensen die het moeten weten niet van op de hoogte zijn. Dit draagt niet bij aan eenduidigheid in de externe communicatie en dat is wel wat we aanbevelen voor OGVO. Door de campussen op een eenduidige manier te laten communiceren, maar met de eigen positionering, zie de inleidende paragraaf van deze scriptie, kunnen de campussen een sterkere positie verwerven.



Figuur 11. Organogram communicatieafdeling OGVO

Het ideale plaatje

Omdat de huidige communicatieadviseur te maken heeft met een beperkte capaciteit, als individu de stafafdeling vervult en behoefte heeft aan coalitievorming, is voorgaande in de huidige situatie nog niet te realiseren. We raden daarom aan een tweede persoon aan te nemen die een managementfunctie met betrekking tot communicatie vervult en dat brengt automatisch een verschuiving van de verantwoordelijkheid met zich mee. Deze manager moet namelijk beslissingen kunnen nemen op het gebied van communicatie. Op deze manier hoeft de communicatieafdeling niet voortdurend verantwoording af te leggen aan het MT, wat een vrijheid in functie beperkt en de communicatie niet optimaal laat werken.

Een tweede communicatieadviseur gaat waarschijnlijk niet goed werken, omdat het MT dan uiteindelijk nog steeds eindverantwoordelijk is op het gebied van communicatie. Beslissingen kunnen in de nieuwe situatie nog altijd door het MT worden tegengehouden, maar het is niet meer het orgaan dat uiteindelijk bepaalt hoe de communicatie van de Onderwijsgemeenschap zou moeten verlopen. Om goed bij de huidige communicatieadviseur aan te sluiten, dient de communicatiemanager een communicatieopleiding te hebben genoten, sterk in de schoenen te staan, een duidelijke mening te hebben en deze ook te durven uiten, goede contactuele eigenschappen te hebben, eigen initiatief te nemen, creatief en zelfstandig te zijn. Hij/zij moet een visie op communicatie hebben die aansluit bij de door ons geadviseerde interactievisie. Op deze manier wordt het voor OGVO gemakkelijker de stap richting de interactievisie te zetten.

Rol Managementteam

Het Managementteam bestaat uit professionals en professionals laten zich moeilijk managen. Volgens Mintzberg (1979) zijn zij niet te beheersen door het opleggen van regels en procedures. Hierdoor ervaren zij hun natuurlijke vrijheid als te groot. Het ideale plaatje voor OGVO, als bovenstaand geschetst, is dan ook nog een te grote stap, die weerstand zou kunnen oproepen bij het MT. Daarom raden we aan bovenstaande op een geleidelijke manier te implementeren. Het MT zal de verantwoordelijkheid op communicatie behouden, maar deelt deze verantwoordelijkheid met de adviseur PR, Communicatie en Marketing en de nieuwe communicatiedeskundige. Zij hebben namelijk de deskundigheid de in- en externe communicatie te kunnen managen. Het delen van de verantwoordelijkheid op het gebied van communicatie betekent het volgende:

- Betrek de stafafdeling Communicatie op tijd bij alle communicatieactiviteiten van OGVO;
- Laat de stafafdeling Communicatie deelnemen aan MT-overleggen waarin het onderwerp communicatie terugkomt;
- Voeg een hoofdstuk communicatie toe aan het strategisch organisatiebeleid: laat de stafafdeling Communicatie hier een rol in spelen.

Rol stafafdeling Communicatie

Om de stafafdeling Communicatie van een uitvoerders- en verkoperspositie richting een intermediaire positie te laten verschuiven, is het belangrijk dat deze een helicopterview heeft over de gehele Onderwijsgemeenschap. Deze kijk gaat samen met verantwoordelijkheid voor, naast externe communicatie, ook interne communicatie. De communicatiemanager regelt de coördinatie van de totale communicatie van de Onderwijsgemeenschap, de adviseur PR, Communicatie en Marketing adviseert daarbij en de PR-coördinatoren leggen hier verantwoording aan af. Goede interne communicatie kan bijdragen aan het stimuleren van eenduidigheid en zichtbaarheid op de campussen. Dit kan worden bewerkstelligd door monitoring: het signaleren en volgen van ontwikkelingen in de in- en externe omgeving van OGVO. Dit kan aan de hand van de volgende manieren:

- Ga de organisatie in om de sfeer te proeven en met medewerkers en leerlingen te praten. Zo komen knelpunten over de interne communicatie naar boven en is te achterhalen waar behoeften leven;
- Evaluer de in- en externe communicatiemiddelen door na te gaan wat de doelgroepen ervan vinden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het personeelsblad. Wordt dit gelezen? Welke artikelen juist wel en welke niet? Hoe wordt het ontvangen? Ga daarbij in gesprek met medewerkers. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de Open Huizen. Hoe ervaren bezoekers dit? Wat gaat goed en wat kan beter? Ook hier geldt: ga met hen in gesprek. Hier ligt ook een taak voor de medewerkers. Zij kunnen dit weer doorspelen naar de communicatieadviseur;
- Houd daarnaast ook bij wat andere onderwijsgemeenschappen of vergelijkbare organisaties doen op het gebied van communicatie. Dit kan bijdragen aan nieuwe ideeën;
- Adviseer het Managementteam, naast gevraagd, ook ongevraagd en licht dit tijdens MT-overleggen toe aan de hand van sterke argumentatie. Dit kan aan de hand van het betrekken van de Onderwijsgemeenschap en/of de huidige situatie waarin OGVO zich bevindt.

De communicatiemanager is verantwoordelijk voor de gehele communicatie van de Onderwijsgemeenschap en heeft daarbij een beslissingsbevoegdheid. De adviseur PR, Communicatie en Marketing adviseert hem/haar daarbij. De coördinatie van de communicatie, zowel op centraal als decentraal niveau wordt door hen beiden uitgevoerd. Belangrijk hierbij te vermelden is dat er alleen zicht wordt gehouden op de hoofdlijnen met betrekking tot communicatie van de campussen. Anders blijft de communicatieadviseur zich alleen bezighouden met uitvoering. De PR-coördinatoren staan in rechtstreeks contact met de communicatieadviseur en verzorgen de coördinatie van de communicatie op de campussen in samenspraak met de communicatieadviseur.

Om ook op decentraal niveau een goede invulling van communicatie te bewerkstelligen, is het noodzakelijk de PR-coördinatoren kennis te laten maken met het onderwerp communicatie. Door middel van cursussen en workshops kunnen zij meer deskundigheid verwerven op het gebied van communicatie, waardoor ze meer uit hun functie kunnen halen. Laat deze workshops en cursussen geven door de communicatieadviseur, om zo automatisch haar positie te kunnen verduidelijken. Om ervoor te zorgen dat de stafafdeling Communicatie meer wordt betrokken bij het Managementteam raden we aan het communicatiebeleid in samenspraak met de voorzitter van het College van Bestuur, de campusdirecteuren en de PR-coördinatoren te ontwikkelen. Laat hierbij duidelijk naar voren komen dat het communicatiebeleid wordt opgesteld ter realisatie van de organisatiedoelen en een verbetering van zowel de communicatie als de organisatie. Hierin komt de wisselwerking tussen organisatie- en communicatiebeleid terug.

Rol PR-coördinatoren

In de huidige situatie geven de PR-coördinatoren aan te weinig tijd te hebben voor een goede uitvoering van hun functie als PR-coördinator. We adviseren dan ook om van de functie van PR-coördinator een volledige functie te maken en niet iets dat erbij wordt gedaan, omdat het veel werk en energie vergt. De PR-coördinatoren van de campussen houden zich momenteel bezig met de uitvoering van afspraken die worden gemaakt tijdens overleggen van de PR-commissie. In de manier waarop ze dit doen worden ze vrij gelaten. Omdat er echter geen communicatieprofessional op de campussen aanwezig is, raden we aan dit op een andere manier aan te pakken. Tijdens een PR-overleg worden alleen afspraken gemaakt over wat er gaat gebeuren op het gebied van communicatie. Hoe dit wordt ingevuld is aan de campussen zelf. In het PR-overleg zijn echter alle personen die zich met communicatie bezig houden aanwezig, daarom kan er veel meer uit het PR-overleg worden gehaald.

We adviseren de communicatieadviseur voorlopig, tot OGVO een communicatiemanager heeft aangenomen als voorzitter van het PR-overleg te laten fungeren. Naast vragen over het 'wat', kan een PR-overleg ook worden gebruikt voor het brainstormen over ideeën en out-of-the-box denken. Dit kan leiden tot een stimulering van de samenwerking van de campussen onderling en met OGVO. Het is wel belangrijk dat de stafafdeling Communicatie toeziet op een goede uitvoering van de ideeën die uit het PR-overleg naar voren zijn gekomen. Het Valuascollege heeft wel een eigen communicatiemedewerker met verstand van het vak. Zij kunnen vrijer worden gelaten in de uitvoering van communicatieafspraken. Wanneer de PR-coördinatoren meer kennis hebben van communicatie en meer tijd te besteden hebben, kunnen ze meer verantwoordelijkheden dragen en de communicatie op de eigen campus zelf coördineren, met ondersteuning van de communicatieadviseur. Omdat dit een ontwikkelingsproces is waar tijd in gaat zitten, zijn deze zaken momenteel nog niet te realiseren. Voor de PR-coördinatoren adviseren we dan ook voor nu de volgende taken:

- Presentaties leerlingenwerving basisscholen. Na het volgen van cursussen en workshops hebben de PR-coördinatoren meer zicht in een goede uitvoering van externe communicatieactiviteiten. Laat hen deze coördineren en/of bijwonen, zodat ze kunnen toezien op een goede invulling van de presentatie;
- Schrijven van teksten voor in- en externe communicatiemiddelen. Tevens controleren van teksten geschreven door medewerkers en management van de campussen;

- Monitoren van de eigen leerling die bij de campus past. Elke campus spreekt een ander soort leerling aan en ieder dient een ander soort benadering. Daarom is het belangrijk dat wordt onderzocht waar behoeften leven, zodat de campus en de Onderwijsgemeenschap zicht krijgen in de leerling en vanuit hem/haar kunnen handelen;
- Ondersteunen van de communicatieadviseur. Wanneer meer kennis heerst over communicatie kan een PR-coördinator, in overleg met de communicatieadviseur, ondersteuning bieden in de coördinatie van de communicatie van de campus.

10.2.4 Communicatieklimaat

De medewerkers van de campussen voelen zich vooral betrokken bij de eigen campus en zijn er trots op. Medewerkers van andere campussen kennen ze bijna niet, wat het gevoel van wantrouwen tussen de campussen vergroot. Het creëren van openheid tussen de campussen zal dit tegengaan. Een manier om dit te bewerkstelligen is het scheppen van een band tussen de medewerkers van de drie campussen. Dit kan gedaan worden door het organiseren van campusbrede activiteiten. Een voorbeeld hiervan zijn jaarlijks terugkerende momenten waarop een activiteit georganiseerd kan worden. Denk hierbij aan opening van het schooljaar, kerst en Nieuwjaar, de laatste dag voor de vakantie en carnaval. Taak voor de adviseur PR, Communicatie en Marketing is om deze activiteiten te faciliteren en te begeleiden. De PR-coördinatoren van de drie campussen zouden haar hierbij kunnen ondersteunen. Ook medewerkers kunnen hun aandeel hebben in het bedenken van gezamenlijke activiteiten.

Medewerkers willen meer duidelijkheid van de campusdirectie en het Managementteam. Nu komt het volgens medewerkers voor dat besluiten zomaar worden neergelegd of zijn besluiten niet helder gecommuniceerd. Door het CMT-overleg samen te vatten en deze notulen openbaar te maken op de campussen krijgen medewerkers zicht in de besluitvorming. Op deze manier wordt er ook openheid gecreëerd en kan worden toegelicht waarom bepaalde besluiten worden genomen. Tevens raden we aan de adviseur PR, Communicatie en Marketing aan te stellen als aanspreekpunt voor teamleiders van de campussen. Zie ook hoofdstuk 8 Leren communiceren, Denkstarter 4.

Communiceer open en duidelijk met en naar medewerkers. Biedt inzicht in overleggen van het CMT door agenda's en notulen beschikbaar te stellen voor medewerkers. Stel de adviseur PR, Communicatie en Marketing aan als aanspreekpunt voor teamleiders van de campussen, om onduidelijkheden te vermijden.

10.2.5 Communicatiestrategie

De communicatiestrategie van waaruit OGVO en de campussen te werk gaan ligt nu vooral op het informeren. De doelstelling die daarbij is opgesteld is het bekendmaken van de Onderwijsgemeenschap. Dit strookt niet met de gewenste tweezijdige visie op communicatie. Tevens kan de communicatieadviseur door zendergericht te blijven handelen geen intermediaire positie vervullen. Daarvoor is het aangaan van de dialoog noodzakelijk. Dit gaat gepaard met een verandering van zendergericht naar ontvangergericht denken. Door de in- en externe omgeving te monitoren kunnen veranderingen snel worden waargenomen en kan er op worden ingespeeld.

Communicatiedoelstellingen

Zoals eerder aangegeven zijn de opgestelde communicatiedoelen eenzijdig. Wanneer vanuit een tweezijdige visie op communicatie wordt gehandeld, is het aan te raden deze doelstellingen aan te passen naar niet-eenzijdige communicatiedoelen. Hierbij is het van belang om de geformuleerde doelstellingen meetbaar te maken met behulp van de SMART-methode³⁷. Een doelstelling zou bijvoorbeeld kunnen zijn: Binnen een half jaar wil OGVO weten hoe de Den Hulster-leerling denkt, wat zijn leefwereld is, hoe hij in de wereld staat en waarom hij voor College Den Hulster kiest.

³⁷ SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

Positioneringen campussen

De campussen van OGVO vinden het lastig om zich te houden aan gestelde afspraken, omdat ze het liefst alles wat ze aanbieden willen communiceren. De positioneringen die Hinssen en Philippart (2009) hebben opgesteld voor de campussen zijn nog niet doorgevoerd. Dit heeft te maken met het gevoel dat op de campussen heerst: wanneer een gedeelte van het aanbod niet wordt gecommuniceerd, verliezen ze daar leerlingen aan. Het onderlinge gevoel van wantrouwen draagt daar ook aan bij. Laten we de opgestelde positioneringen nog eens aanhalen.

Blariacumcollege

Deze campus wordt door Hinssen en Philippart (2009) gepositioneerd als een kleinschalige, betrokken en persoonlijke middelbare school die leerlingen helpt een eigen plek te krijgen en zich thuis te voelen.

College Den Hulster

College Den Hulster wordt door Hinssen en Philippart (2009) gepositioneerd als een praktijk- en toekomstgerichte middelbare 'doe-school' die leerlingen de kans biedt in een vroeg stadium doelbewust aan hun toekomst te werken.

Valuascollege

Deze campus wordt door Hinssen en Philippart (2009) gepositioneerd als een creatieve middelbare school die leerlingen de kans biedt zich in alle vrijheid te ontplooiën op het gebied van cultuur, internationalisering en talen.

Met de kennis die we hebben opgedaan uit het onderzoek, kunnen we stellen dat voorgaande geformuleerde positioneringen goed passen bij de drie campussen van OGVO. Het gevoel dat de campussen de medewerkers geeft en de door hen gegeven beschrijving van de sfeer laat blijken dat de medewerkers zich hiermee kunnen vereenzelvigen. Daarnaast denken we dat met deze positioneringen en OGVO als endorser de campussen hun eigen identiteit op een goede en overtuigende manier kunnen uitstralen.

Het is OGVO tot nu toe nog niet gelukt de campussen te overtuigen van het belang van eigen positioneringen. Gezien de cultuurverschillen en de gesignaleerde kloof tussen de campussen en de centrale organisatie gaat het niet werken om in één keer de positioneringen door te voeren en strenge regels op te stellen voor het naleven daarvan. Daarmee wordt het gevoel van wantrouwen alleen maar versterkt, omdat niet altijd aan alle regels wordt gehouden. Daarom adviseren we de positioneringen van de campussen geleidelijk aan door te voeren. Dit kan door het opstellen van een hoofdmoot voor elke campus. Hierin staat de positionering met speerpunten centraal. Daarnaast speelt op de achtergrond het overige aanbod mee. Zo wordt de focus gelegd op de verschillende identiteiten en kunnen de campussen zich toch van elkaar onderscheiden.

Communicatiemiddelen

Bij het inzetten van communicatiemiddelen is het belangrijk dat wordt nagedacht over de doelstelling die OGVO en de campussen willen bereiken. Is het doel bijvoorbeeld bekendmaken, dan kan worden gedacht aan het informeren of het aangaan van een dialoog. Wanneer mensen moeten worden beïnvloed kan weer worden gekozen voor formeren of overreden. Daarnaast is het belangrijk te kijken naar wie de ontvanger is. Daar moet de communicatie op worden aangepast. Daarom is het juist zo belangrijk meer open te staan voor een ontvangergerichte benadering van communicatie.

- Presentatie basisscholen

Om eenduidig naar buiten te treden adviseren we de presentatie voor de basisscholen met de drie campussen samen te geven. Doordat de campussen de Onderwijsgemeenschap momenteel apart van elkaar presenteren, heerst er wantrouwen tegenover elkaar over de invulling van de presentatie.

Het is de bedoeling dat alle drie de campussen naar voren komen, maar de ervaring leert dat dat niet altijd het geval is. Stel daarom een speciale groep aan met personen van alle drie de campussen, plus een of meerdere PR-coördinatoren en regel deze presentaties centraal. De campussen kunnen hun aandeel inbrengen, waarop de communicatieadviseur kan bepalen wat er wel en wat er niet wordt aangehaald in de presentatie.

- Intranet

OGVO is momenteel bezig met de realisatie van een intranet. Omdat de medewerkers van de campussen niet bekend zijn met de personen die binnen de CSU werken, kan een zogenaamd smoeienboek in dit intranet worden opgenomen. Plaats hierbij foto's en een functievermelding. Tevens kunnen voorbeeldvragen worden geplaatst waarmee medewerkers bij deze personen kunnen aankloppen. Dit kan ook voor de campussen worden ingevuld. De eindverantwoordelijkheid van het intranet komt te liggen bij de communicatieadviseur. De PR-coördinatoren zien samen met haar toe op een goede invulling hiervan.

Om de betrokkenheid tussen de teams en met OGVO en de campussen te stimuleren, kan van een intranet handig gebruik worden gemaakt. Een sleutelwoord hierbij is openheid. Deze openheid kan worden gecreëerd door een planning per maand te plaatsen. Zo kan dit ook door agenda's en notulen van MT-overleggen te plaatsen. Denk ook aan OGVO-nieuws, campusnieuws en teamnieuws, waarin de nieuwswaardigheden rondom voorgenoemde groepen naar voren komen. Om de kloof tussen management en medewerkers te verkleinen adviseren we ook een agenda van de directieleden te plaatsen, zodat een medewerker kan inzien wat de werkzaamheden zijn en wat er te gebeuren staat.

- Forum

Binnen het intranet adviseren we OGVO een forum te plaatsen, waarin zowel OGVO als de drie campussen actief zijn. Dit past bij de geadviseerde interactievisie op communicatie, want medewerkers kunnen zodoende niet alleen met elkaar communiceren, maar ook met het personeel van de CSU. Zo komen teams met elkaar in contact, campussen met elkaar in contact en de CSU/CvB met de campussen in contact. Dit draagt bij aan meer openheid. Door de actualiteit van onderwerpen blijft de discussie op gang en het biedt goede mogelijkheden tot monitoring. Taak voor de communicatieadviseur is om dit forum te coördineren. De creatie van onderwerpen kan door medewerkers worden geïnitieerd, maar voor OGVO ligt er ook een kans door zelf onderwerpen aan te halen die belangrijk zijn voor de Onderwijsgemeenschap. De communicatieadviseur kan uit de gesprekken tussen medewerkers en de CSU positieve en negatieve signalen oppikken, waar ze mee aan de slag kan gaan. Deze vorm van monitoring kan een positieve bijdrage leveren aan haar positie in de organisatie.

- Website campussen

Om de gewenste tweezijdige visie op communicatie te hanteren en te kunnen monitoren wat bij leerlingen leeft, geven we adviezen over de invulling van de websites van OGVO en de campussen. Over het algemeen zijn deze nu vooral gericht op het informeren van leerlingen. Alleen het Valuascollege probeert er iets meer uit te halen door middel van het plaatsen van polls en enquêtes. Zoals hiervoor al aangehaald wil OGVO iedere campus met een eigen identiteit positioneren. Toch communiceert elke campus het liefst alles. Dit komt ook naar voren binnen de websites van de campussen. Om er toch voor te zorgen dat elke campus een eigen identiteit krijgt, geven we een advies over een aanvulling van de websites. Dit advies is gebaseerd op de ontvangergerichte benadering.

De verschillende identiteiten van de campussen kunnen worden vormgegeven aan de hand van een speciale campusbuddy. Deze buddy staat centraal voor de ideale leerling die bij de campussen past. Via automatische antwoordvoorziening van de buddy kunnen bezoekers antwoord krijgen op al hun vragen. Op deze manier kan OGVO bijhouden wat er bij leerlingen leeft en kan ze hierop inspelen.

Wanneer blijkt dat de betreffende campus niet bij de bezoeker van de website past, komen de buddy's van de andere campussen naar voren. Via hen wordt de bezoeker doorgelinkt naar de websites van de andere campussen van OGVO. Omdat OGVO over een centrale ICT-afdeling beschikt, adviseren we de ontwikkeling van de websites van de campussen ook bij de centrale afdeling neer te leggen. Dit gaat over de lay-out. De invulling van de website kan bij de campussen worden neergelegd.

Om naast de campusbuddy meer van de campussen te weten, raden we aan een smoelenboek te plaatsen van de medewerkers met wie leerlingen in het eerste schooljaar te maken krijgen. Daarbij een verhaaltje toegevoegd om het de leerling gemakkelijk te maken. Denk hierbij aan: "Hallo! Als je naar het Blariacumcollege komt, dan word ik jouw mentor!" Tevens raden we aan een voorproefje te bieden van het eerste jaar op de campus. Dit kan aan de hand van een fotoboek van klassen, lessen en activiteiten die de campus biedt. Aan leerlingen die op de foto's staan afgebeeld, kunnen vragen worden gesteld door middel van een automatische chatfunctie. Standaard antwoorden geven antwoord op de meest gestelde vragen.

- **Personeels- en relatieblad**

De Informail is een goed middel om eigen personeel en relaties op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen de organisatie en diens omgeving. Kanttekening hierbij is wel dat rekening moet worden gehouden met wat de lezer interesseert en wat juist niet. Om meer uit dit blad te kunnen halen, adviseren we een rubriek 'Van de werkvloer' te plaatsen waarin reacties van medewerkers op artikelen kunnen worden geplaatst. Dit kan aan de hand van een soort forum, waardoor op elkaars reactie gereageerd kan worden.

10.3 Proces van implementatie

We hebben in dit hoofdstuk aanknopingspunten geboden voor de ontwikkeling van een communicatiebeleid. Er zijn meerdere manieren waarop een communicatiebeleid kan worden ingebed binnen OGVO. Het belangrijkste is dat er tijdens de ontwikkeling van het beleid intern draagvlak wordt gecreëerd, omdat er anders niets kan worden doorgevoerd. Zoals beschreven in de onderzoeksrapportage is er een formatief onderzoek gestart, waarin medewerkers de kans krijgen hun inbreng te geven. Omdat een communicatiebeleid nog niet kon worden opgesteld is het belangrijk dat OGVO dit onderzoek door laat lopen. Leg daarbij de focus op het feit dat een communicatiebeleid moet bijdragen aan de realisatie van het organisatiebeleid en de organisatiedoelen. Gemeenschappelijke uitgangspunten kunnen conflicten zoveel mogelijk voorkomen. Betrek daarom de betrokkenen zodat zij hun eigen inbreng kunnen hebben, anders is er geen draagvlak.

10.3.1 Toegevoegde waarde kenbaar maken

De stafafdeling communicatie heeft een toegevoegde waarde voor OGVO, maar momenteel wordt deze niet ingezien. Voor de implementatie van een communicatiebeleid is het van belang de meerwaarde van de communicatieafdeling kenbaar te maken. Daarom adviseren we de communicatieadviseur haar toegevoegde waarde zelf laten te creëren. Een communicatieprofessional is niet alleen van toegevoegde waarde wanneer hij een bruikbaar communicatieadvies geeft, maar ook wanneer hij bijeenkomsten kan faciliteren (Reijnders, 2009). Dit kan bijdragen aan het op de kaart zetten van de communicatieafdeling. Communicatie is namelijk een vak en niet iets dat er zomaar bij gedaan wordt. Geef daarbij duidelijk aan dat teamleiders bij de communicatieadviseur terecht kunnen voor het begeleiden van workshops, (coachings-)gesprekken en teamoverleggen.

De teamleiders zijn een belangrijke spil in de organisatie en om de kloof tussen CSU/CvB en de campussen te verkleinen, is het aan te raden ze beter te leren kennen en een vertrouwensrelatie op te bouwen. Een vertrouwensrelatie draagt bij aan een goed gevoel, dat automatisch wordt overgedragen naar de teamleden. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie kan bijvoorbeeld door bij teamoverleggen aan te schuiven en te observeren hoe dit in zijn werk gaat.

De communicatieadviseur kan op die manier samen met de teamleiders op zoek gaan naar een goede invulling van hun functie. Het is belangrijk rekening te houden met het gegeven dat medewerkers hier wantrouwend tegenover kunnen staan, aangezien ze de communicatieadviseur veelal niet kennen en weten dat ze van de CSU afkomstig is. We adviseren om de communicatieadviseur aan de organisatie te laten zien dat ze waardevol is voor de teamleiders, momenteel weten ze namelijk nog niet dat communicatie hen daarbij kan helpen.

10.3.2 Faciliteren van workshops

Zoals het management aangeeft is de informele communicatie binnen de campussen zeer belangrijk. Medewerkers praten met elkaar en bij elke vorm van informatievoorziening geeft ieder zijn eigen interpretatie. Informele communicatie is niet in te dammen, het is en blijft er immers altijd, maar er kan wel aandacht aan worden besteed (Reijnders, 2009). Hier ligt een taak voor de communicatieadviseur en de PR-coördinator van de campus. De personen die het dichtst bij de medewerkers staan zijn de teamleiders. Laat hen via workshops bij elkaar komen en leer ze hoe er kan worden omgegaan met onzekerheden en hoe de dialoog kan worden aangegaan als er weinig bekend is over veranderingen in de Onderwijsgemeenschap. De communicatieadviseur kan hen daarbij ondersteunen. Wanneer de PR-coördinator er klaar voor is, kan hij deze coördinatie gaandeweg het proces overnemen.

Het faciliteren van workshops kan ook van nut zijn voor de overige medewerkers van de campussen en OGVO, de PR-coördinatoren en de campusdirecteuren. Om meer betrokkenheid te creëren adviseren we een speciale OGVO-dag te organiseren waarin meerdere workshops worden aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn onder andere hoe OGVO meer ontvangergericht te werk kan gaan en hoe de positioneringen van de campussen kunnen worden toegepast in de communicatie. Elk lid van de Onderwijsgemeenschap krijgt zo de kans mee te denken over communicatie en krijgt een beter beeld van de werking ervan. Het doel van deze workshops is tweeledig: enerzijds biedt het meer betrokkenheid met de hele organisatie en anderzijds leren medewerkers, PR-coördinatoren en campusdirecteuren meer te denken vanuit een interactievisie waarin de ontvanger centraal staat. Tevens biedt het vele nieuwe inzichten en ideeën voor de communicatieadviseur, waarvan de beste ook daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd.

10.3.3 Implementatie van communicatiebeleid

Bij de verdere implementatie van het communicatiebeleid spelen de PR-coördinatoren een grote rol. Zij staan namelijk in contact met de campusdirecteuren. Zoals uit het onderzoek gebleken is staan ze open voor een verbetering van de communicatie en om meer ontvangergeoriënteerd te werk te gaan. De workshops die ze volgen bieden hen meer inzichten in de werking van communicatie. Daardoor kunnen ze de communicatie van de campus beter coördineren. Deze nieuwe inzichten worden meegenomen in hun eigen handelen en dat van de campusdirecteur. Zij staan namelijk rechtstreeks met elkaar in contact en werken intensief samen. Op die manier is het gemakkelijker om ook binnen het Managementteam draagvlak te creëren voor het communicatiebeleid. Door de communicatieadviseur intensiever met de PR-coördinatoren te laten samenwerken en hen ook te laten meewerken aan het communicatiebeleid, kan tot een overeenstemming worden gekomen.

10.3.4 Vervolgopdracht

Omdat een compleet communicatiebeleid nu nog niet voor OGVO gaat werken, hebben we ervoor gekozen om aanknopingspunten te bieden voor de ontwikkeling van een communicatiebeleid. Daarnaast geven we inzicht in de manier waarop een gedragen communicatiebeleid kan worden opgesteld. Beleidsvorming is een proces en voor OGVO geldt dat ook. Dit communicatiebeleidsproces is nu in gang gezet en om het laten doorlopen is het belangrijk dat OGVO de door ons geadviseerde aanknopingspunten toepast. In het uitwerken van het uiteindelijke communicatiebeleid kunnen vierdejaars studenten van de Fontys Hogeschool Communicatie ondersteuning bieden. Het opstellen van een communicatiebeleid voor OGVO kan dan als opdracht in de bureaufase gelden. Belangrijk hierbij is dat de aanknopingspunten en het proces van implementatie, geformuleerd in deze scriptie, als fundament worden gebruikt.

11 • Samen naar een visie

Om eenduidig te kunnen communiceren is het belangrijk dat ieder vanuit een niet-eenzijdige of interactieve visie op communicatie handelt. Deze visie is echter niet op te leggen, maar vergt een verandering in houding en gedrag. Dit is een bewustwordingsproces. Op woensdag 2 juni 2010 is een eerste stap richting een communicatiebeleid gezet. Op deze dag heeft het Managementteam samen met de adviseur PR, Communicatie en Marketing nagedacht over een gezamenlijke visie op communicatie. Hiervoor hanteerden we een werkvorm³⁸ om een eenduidige visie te kunnen ontwikkelen. Voor de creatie van draagvlak is het van belang dat de visie vanuit de organisatie ontstaat en niet vanuit ons. Alleen op deze manier kan een nieuwe visie op communicatie door alle leden van de organisatie worden gedragen.

“Het is raar dat wij als OGVO zijnde geen expliciete visie op communicatie hebben.”

- Lid College van Bestuur -

Zoals uit de werkvorm³⁹ naar voren kwam, werden de kernwoorden informeren, uitwisselen, samenwerking, transparantie en concurrentie als belangrijk benoemd. Na het divergeren werd vooral het uitwisselen als belangrijk bevonden. Uiteindelijk zijn 48 kernwoorden teruggebracht naar vier woorden die als belangrijkste werden bestempeld, namelijk contact, vertrouwen, respect en uitwisselen. Aan de hand van tien foto's van droombeelden⁴⁰ hebben het MT en de communicatieadviseur beelden⁴⁰ gekozen die passen bij het plaatje waarin OGVO zich met behulp van communicatie over vijf jaar wil bevinden. Daarbij ontstond een gesprek over wat men met communicatie wil bereiken.

“We moeten letterlijk een stap gaan zetten. Er moet een beweging plaatsvinden. We moeten nader tot elkaar komen, niet alleen met de campussen, maar ook met de externe omgeving. Er moet een verbinding ontstaan en het uitwisselen van ideeën, meningen en gevoelens is daarbij belangrijk. We moeten bij onszelf beginnen, ken de Onderwijsgemeenschap. Informatie moet op elk niveau beschikbaar zijn. Bij de uitwisseling ervan moeten we ons bewust zijn van de afstand en de behoeften van de ander, want de boodschap moet passen bij de ontvanger. OGVO moet een deel worden van de omgeving en ervoor zorgen dat de ontvanger weet waar OGVO voor staat.”

Omdat het MT en de communicatieadviseur het lastig vonden om vanuit de naar voren gekomen kernwoorden en hun eigen input daarbij een eenduidige visie te ontwikkelen, hebben wij ervoor gekozen om deze vorm te geven. Vanuit de input van het MT en de communicatieadviseur kunnen we een visie ontwikkelen die past bij de organisatie en gedragen wordt door de personen die ermee gaan werken.

“Communicatie is het creëren van een verbinding met en tussen doelgroepen, waarbij het uitwisselen van ideeën en gevoelens centraal staan. Hierbij is het noodzakelijk open te staan voor de behoeften van de ander en te bouwen aan een vertrouwensrelatie waarin gehandeld kan worden met respect voor elkaar, zodat de afstand tussen organisatie en omgeving kan worden verkleind. ”

- Onderwijsgemeenschap Venlo en Omstreken -

³⁸ Zie het bijlagenboek, bijlage 15, voor de werkvorm van de visieontwikkeling.

³⁹ Zie het bijlagenboek, bijlage 16, voor de uitkomst van de werkvorm van de visieontwikkeling.

⁴⁰ Zie het bijlagenboek, bijlage 17, voor de gekozen droombeelden van het MT en de communicatieadviseur.

12 • Literatuurlijst

Baarda, de Goede & Teunissen (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. (druk 2). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff.

Boeije, H., Hart, H 't & Hox, J. (2009) Onderzoeksmethoden. (druk 8). Amsterdam. Boom Onderwijs.

Dam, N. van en Marcus J. (2005) Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff.

Fauconnier, G. (1986). Algemene communicatietheorie. Een overzicht van de wetenschappelijke theorieën over communicatie. (druk 2). Leiden. Martinus Nijhoff.

Hinssen, I. & Philippart P. (2009). Het geheel is meer dan de som der delen. Strategisch marketingcommunicatieadvies met als basis imago-onderzoek in het kader van afstudeerscriptie.

Koeleman, H. (2004). Interne communicatie als managementinstrument. (druk 4). Amsterdam. Wolters Kluwer.

Rebel, H.J. (2000). Communicatiebeleid en Communicatiestrategie. Amsterdam. Boom Onderwijs.

Reijnders, E. (2006). Basisboek interne communicatie. (druk 5). Assen. Van Gorkum.

Reijnders, E. (2008-2009). Tien kantelende conventies. Serie van tien korte artikelen over interne communicatie.

Riel, C.B.M. van (2004) Corporate Communication. Het managen van reputatie. (druk 3). Alphen aan den Rijn. Kluwer.

Riel, C. van (2003). Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk. (druk 3). Schoonhoven. Academic Service.

Ruler, B. van (1998). Strategisch Management van Communicatie. Introductie van het Communicatiekruispunt. (druk 3). Deventer. Samsom.

Ruyter, K. de & Scholl N.(1995). Kwalitatief Marktonderzoek. Theorie en praktijkcases. (druk 1). Utrecht. Uitgeverij LEMMA BV.

Veenman, R. (2009) Grondslagen van de communicatie. (druk 1). Groningen/Houten. Noordhoff Uitgevers.

Vos, M. & Schoemaker, H. (2006). Geïntegreerde communicatie. Concern, interne- en marketingcommunicatie. (druk 7). Amsterdam. Boom Onderwijs.

Woerkum, C. van, Kuiper, D. & Bos, E. (1999). Communicatie en innovatie. Een inleiding. Alphen aan den Rijn. Samsom.

13 • Eindnoten

^a <http://www.ogvo.nl/organisatie/>. Geraadpleegd op 11 mei 2010.

^b Hinssen, I. & Philippart P. (2009). Het geheel is meer dan de som der delen. Strategisch marketingcommunicatieadvies met als basis imago-onderzoek in het kader van afstudeerscriptie. p 2

^c Adviesbureau PuntCOMM. Fontys Hogeschool Communicatie. (2009). Onderzoeksrapport Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken. p 2

^d Ruyter, K. de & Scholl N. (1995). Kwalitatief Marktonderzoek. Theorie en praktijkcases. (druk 1). Utrecht. LEMMA BV. p 89

^e Ruyter, K. de & Scholl N. (1995). Kwalitatief Marktonderzoek. Theorie en praktijkcases. (druk 1). Utrecht. LEMMA BV. p. 42-43

^f Baarda, de Goede & Teunissen (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. (druk 2). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff. p 230

^g Dam, N. van & Marcus J. (2005) Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff. p 413-414

^h <http://www.ogvo.nl/organisatie/index.php>. Geraadpleegd op 8 maart 2010.

ⁱ <http://www.collegedenhulster.nl/Algemeen/Visie/tabid/159/Default.aspx>. Geraadpleegd op 15 april 2010.

^j http://www.valuascollege.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=195. Geraadpleegd op 16 april 2010.

^k Jaarverslag OGVO. (2008). p 4

^l <http://www.ogvo.nl/campussen/>. Geraadpleegd op 18 mei 2010.

^m <http://www.ogvo.nl/organisatie/index.php>. Geraadpleegd op 27 april 2010.

ⁿ Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken. Beleidsplan 2006-2010. p 17

^o Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken. Beleidsplan 2006-2010. p 19

^p Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken. Beleidsplan 2006-2010. p 19

^q Vos, M. & Schoemaker, H. (2006). Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie. (druk 7). Amsterdam. Boom Onderwijs. p 85

^r Dam, N. van & Marcus J. (2005) Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff. p 417

^s Dam, N. van & Marcus J. (2005) Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff. p 418

^t Bijkerk, L & Loonen, I.(2009) Water naar de zee dragen. (druk 1). Bohn Stafleu van Loghum.