



Bijlagenboek

Behorende bij de scriptie '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

Inhoud

Bijlage 1 Participanten kwalitatief onderzoek	3
Bijlage 2 Observatieformulier Open Huis campussen	4
Bijlage 3 Observatie Open Huis College Den Hulster	5
Bijlage 4 Observatie Open Huis Valuascollege	7
Bijlage 5 Observatieformulier PR-overleg	8
Bijlage 6 Observatie PR-overleg	9
Bijlage 7 Middelenmatrix	10
Bijlage 8 Observatieformulier debat organisatiebeleid	16
Bijlage 9 Observatie debat organisatiebeleid Valuascollege	17
Bijlage 10 Observatie debat organisatiebeleid College Den Hulster.....	21
Bijlage 11 Vragenlijsten hoofdonderzoek	26
Bijlage 11 Vragenlijsten hoofdonderzoek	26
Bijlage 12 Theoretisch kader	28
Bijlage 13 Folio-analyse	35
Bijlage 14 Vergelijkingsschema Funderingsschema	36
Bijlage 15 Werkvorm visieontwikkeling OGVO	37
Bijlage 16 Uitkomst werkvorm visie-ontwikkeling OGVO	39
Bijlage 17 Droombeelden OGVO	40

Bijlage 1 Participanten kwalitatief onderzoek

Locatie	Personen
Centrale Service Unit	1. Voorzitter College van Bestuur 2. Adviseur PR, Communicatie en Marketing
Blariacumcollege	1. Campusdirecteur 2. Onderwijsdirecteur HAVO/VWO 3. PR- coördinator 4. Teamleider VMBO bovenbouw 5. Teamleider 2^e fase HAVO 6. Docent VMBO onderbouw 7. Docent VWO onderbouw 8. Docent 2^e fase, lid CMR
College Den Hulster	1. Campusdirecteur 2. Onderwijsdirecteur VMBO 3. Onderwijsdirecteur HAVO/VWO 4. PR-coördinator 5. Docent VMBO onderbouw 6. Docent HAVO/VWO onderbouw 7. Teamleider HAVO/VWO onderbouw 8. Medewerker Frontoffice 9. Docent VMBO onderbouw 10. Docent VMBO en HAVO/VWO onderbouw
Valuascollege	1. Campusdirecteur 2. Onderwijsdirecteur VMBO 3. PR-coördinator 4. Communicatiemedewerker 5. Teamleider VMBO bovenbouw 6. Teamleider Administratie 7. Docent HAVO/VWO bovenbouw 8. Docent VMBO bovenbouw 9. Docent HAVO/VWO bovenbouw 10. Docent HAVO/VWO onderbouw en bovenbouw

Bijlage 2 Observatieformulier Open Huis campussen

Observatieformulier Open Huis College Den Hulster en Valuascollege

1. Sfeerbeschrijving (hoe is de sfeer? Hoe gedraagt men zich?)
2. Visie op communicatie
3. Representativiteit (mate van enthousiasme, benaderingswijze)
4. Omgangsvorm (met elkaar en met bezoekers open dag)
5. Betrokkenheid (met de campus, met OGVO)

Bijlage 3 Observatie Open Huis College Den Hulster

Omdat de indeling van het Open Huis is verdeeld op VMBO en HAVO/VWO, zullen we de aspecten binnen het observatieformulier ook op deze manier verwerken.

Ontvangst bezoekers

De ontvangst verliep een beetje chaotisch. We hebben hierbij geen zicht gehad op de campusdirecteur. De rondleiding georganiseerd door leerlingen van College Den Hulster was leuk bedacht, maar niet goed uitgevoerd. Ze liepen voor iedereen uit en keken af en toe om om te zien of bezoekers volgden. Het orkest op het podium in de aula was leuk en verwelkomend. De opkomst was zeer groot.

Informatiebijeenkomst HAVO/VWO

Opvallend tijdens de bijeenkomst was dat er alleen gesproken werd over College Den Hulster. Er werd geen link gelegd met OGVO. De speerpunten van de campus werden wel benoemd. Wat vaak voorbij kwam was dat College Den Hulster een grote school is, maar er werd alles aan gedaan om het gevoel van kleinschaligheid te versterken. Wat wij een zeer goed punt vonden, was dat tijdens de informatiebijeenkomst een introductie werd gegeven op de brugklas en hoe het eerste jaar wordt ingedeeld. Alles om de potentiële leerlingen het gevoel te geven dat er alles aan wordt gedaan om de kleinschaligheid te bevorderen en ze een goede begeleiding te geven. Jammer was, dat er aan het eind geen gelegenheid werd gegeven tot het stellen van vragen.

Informatiegesprek docent VMBO

Op de VMBO-afdeling hebben we een docent van het VMBO gesproken. Hij sprak ons vanuit zichzelf aan. Ook hij legde geen link met OGVO. De teamstructuur kwam vrij snel ter sprake (begon hij zelf over). Deze geldt ter bevordering van het gevoel van kleinschaligheid. Er werd veel gesproken over begeleiding van de leerling. Vragen vanuit ons werden goed en helder uitgelegd.

Sfeerbeschrijving

VMBO

Er heerste een gemoedelijke en vriendelijke sfeer. Docenten stelden zich open op, iets wat wij als prettig hebben ervaren. De onderwijsdirecteur van het VMBO stond op de trap om iedereen persoonlijk welkom te heten door middel van het geven van een hand.

HAVO/VWO

De sfeer op de HAVO/VWO-afdeling was minder gemoedelijk dan bij het VMBO. Docenten waren afwachtend en spraken niet vanuit zichzelf de bezoekers aan. Wanneer ze wel bezoekers aanspraken en vervolgens een behoudend antwoord terug kregen, gingen ze er niet op door.

Visie op communicatie

Zowel de docenten van het VMBO als die van HAVO/VWO waren gefocust op het informeren.

Representativiteit

VMBO

De docenten kwamen enthousiast over. De bezoekers werden persoonlijk aangesproken door middel van het stellen van vragen.

HAVO/VWO

De informatiebijeenkomst die we hebben gevolgd zat redelijk goed in elkaar. De spreker klonk enthousiast. De overige docenten waren dat iets minder. Ze kwamen niet heel open over en waren zeer afwachtend.

Omgangsvorm

VMBO

De omgangsvorm was informeel. Er was sprake van een grote inzet van docenten en een kleine inzet van leerlingen. De docenten stonden goed verspreid.

HAVO/VWO

Er was sprake van een clustervorming. Docenten trokken naar elkaar toe en op sommige plekken was niemand te bekennen. Opvallend was dat er veel leerlingen werden ingezet, meer dan docenten.

Betrokkenheid

Het was duidelijk dat de VMBO- en HAVO/VWO-docenten trots zijn op de campus. De betrokkenheid met College Den Hulster. Wat ons opviel was dat er tijdens het Open Huis niet over OGVO gesproken werd. Deze werd buiten beschouwing gelaten.

Bijlage 4 Observatie Open Huis Valuascollege

Omdat de scheiding tussen VMBO en HAVO/VWO niet heel goed was op te merken, behandelen we ieder punt gezamenlijk. Bij grote verschillen vermelden we het wel apart.

Ontvangst bezoekers

De ontvangst verliep rustig. Iedereen kreeg van de campusdirecteur persoonlijk een hand en werd welkom geheten. Informatieboekjes werden uitgedeeld. Ook de PR-coördinator stond bij de entree. Vlak bij de entree kregen de bezoekers de gelegenheid om een informatiebijeenkomst bij te wonen.

Informatiebijeenkomst

Deze bijeenkomst was puur en alleen bedoeld voor uitleg over het verloop van het Open Huis en waar alles te vinden zou zijn. Een beetje jammer, omdat deze informatie ook in het boekje te vinden was. De spreker kwam zeer enthousiast over en hij straalde een bepaald soort trots uit. Letterlijk gezegd: "En ik hoop dat jullie ook trots worden op het Valuascollege." Een minpuntje: hij heeft zichzelf niet voorgesteld. Wel was hij duidelijk in zijn verhaal, kort en krachtig, en kregen bezoekers de gelegenheid tot het stellen van vragen. Een scheiding in VMBO of HAVO/VWO werd niet gemaakt; geen van beide afdelingen werd meer naar voren gehaald dan de andere. Naar onze mening kon het Valuascollege veel meer uit de bijeenkomst halen dan dat ze nu heeft gedaan. Er kon veel meer worden verteld over bijvoorbeeld de school, het aanbod, de speerpunten en het verloop van het eerste jaar.

Sfeerbeschrijving

Er heerste een goede sfeer, gemoedelijk, open en zeer gastvrij. We hebben niet het gevoel gehad dat er een grote scheiding lag tussen VMBO en HAVO/VWO.

Visie op communicatie

Het doel van de open dag lag bij het ontdekken, beleven en het meegeven van een goed gevoel. Voor ons gevoel wilde het Valuascollege door middel van het Open Huis een relatie aangaan met 'de klant'.

Representativiteit

De medewerkers waren zeer enthousiast. Een duidelijk verschil tussen VMBO- en HAVO/VWO-docenten hebben we niet kunnen ontdekken. Ze stonden open voor vragen. Sommigen waren een beetje afwachtend.

Omgangsvorm

Veel docenten/medewerkers waren zoekende naar bezoekers met vragen. Tijdens het Open Huis was muziek en zang verzorgd. Veel leerlingen die meehielpen, maar ook docenten/medewerkers, werden hierdoor een beetje 'afgeleid'. We hebben letterlijk horen zeggen: "Oh, ja, we moeten ook op onze bezoekers letten." Er zijn veel leerlingen ingezet voor hulp tijdens het Open Huis. Niet alleen voor informatieverlening, maar vooral ook om te laten zien wat de leerlingen leren en doen. Met name de focus op het doen werd gelegd. De 'leervakken' schoven daardoor een beetje naar de achtergrond.

Betrokkenheid

Er heerst een zeer grote betrokkenheid met de campus, men is trots op zijn/haar campus. Een link met OGVO hebben we nergens kunnen ontdekken. Het logo staat wel op de kaft van het informatieboekje die we kregen uitgereikt. In gesprekken met medewerkers en tijdens de informatiebijeenkomst is geen enkele link gelegd met OGVO.

Algemeen

Iedereen droeg een naamplaatje, zodat direct duidelijk was wie kon worden aangesproken voor informatie. De informatiepunten die door de campus verspreid waren, zijn leuk bedacht, maar kwamen niet geheel uit de verf. De docenten/medewerkers die hierbij stonden waren zeer afwachtend en spraken niet vanuit zichzelf de bezoekers aan. We vonden het jammer dat er geen informatiebijeenkomst werd georganiseerd over de school, het aanbod, de speerpunten en het verloop van het eerste jaar.

Bijlage 5 Observatieformulier PR-overleg

Observatieformulier PR-overleg

1. Gespreksbijdrage (heeft iedereen een even groot aandeel in het overleg?)
2. Sfeerbeschrijving (hoe is de sfeer? Hoe gedraagt men zich?)
3. Besluitvorming (hoe worden besluiten genomen? Is het voor iedereen duidelijk dat er besluiten genomen worden? Worden/zijn afspraken nagekomen?)
4. Luisteren (wordt er goed naar elkaar geluisterd? Laat men elkaar uitpraten?)
5. Houding (Staan ze open voor uiting van ideeën naar elkaar toe?)
6. Visie op communicatie
7. Gespreksonderwerpen (hoe wordt specifiek over communicatie gesproken?)
8. Welke rollen nemen de deelnemers van het overleg aan volgens de typering van Van Ruler (1998)?

Bijlage 6 Observatie PR-overleg

Aanwezigen: Voorzitter College van Bestuur (schrijven CvB)
Adviseur PR, Communicatie en Marketing (schrijven Com)
PR-coördinator Blariacumcollege (schrijven BC)
PR-coördinator College Den Hulster (schrijven DH)
PR-coördinator Valuascallege (schrijven VC)

Gespreksbijdrage

CvB was gespreksleider. In het begin had vooral VC een groot aandeel in het gesprek. Later ook DH. BC had een kleiner aandeel in het gesprek. Com had ook een groot aandeel in het gesprek.

Sfeerbeschrijving

Zeer informele sfeer, gemoedelijk. Soms een beetje rommelig, doordat men door elkaar praatte. Er werd duidelijk gezorgd voor bewaking van de goede sfeer. Deze kwam vooral vanuit CvB en Com. Er was een tweedeling te merken in positie: enerzijds centrale OGVO en anderzijds de campussen. CvB en Com waren wat voorzichtig in hun benadering van de PR-coördinatoren.

Besluitvorming

Com nam niet de taak van adviseur op zich. Werd haar toegezegd besluit te nemen voor communicatie. CvB vatte alles samen en nam ook besluiten. Besluit kwam democratisch tot stand. Besluit over betrekking van groep 7-leerlingen bij het open huis werd niet genomen. Het gesprek ging over op een ander onderwerp en kwam niet meer terug. De meningen waren hierover verdeeld. DH wil geen groep 7-leerlingen betrekken en BC zei eerst ook niet, later weer wel. DH wil alleen focus op groep 8-leerlingen, zodat hij hen persoonlijk kan ontvangen, anders is het te druk.

Luisteren

In het begin werd er goed geluisterd naar elkaar. Ieder praatte om de beurt. Gaandeweg het gesprek op gang kwam, werd er meer door elkaar gesproken.

Houding

Men staat zeer open voor de uiting van ideeën. DH uitte het idee van vlaggen uitreiken bij eindexamenkandidaten. Hield dit niet voor zichzelf, maar gebruikt dit voor centrale OGVO. VC en BC kwamen niet met ideeën. Feedback over het open huis van DH werd niet heel open ontvangen. DH stelde zich verdedigend op over onder andere de bewegwijzering. Bij de presentatie van het intranet uitten DH en VC ideeën over de invulling daarvan. Com zei hier over te hebben nagedacht, maar wil pas ideeën horen, wanneer het online is, zodat deze opmerkingen daarna pas verwerkt kunnen worden. DH heeft tijdens het overleg veel opmerkingen gemaakt over de drukte op 'zijn' open dag.

Visie op communicatie

Gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Vooral het bekendmaken komt naar voren, door middel van advertenties in de krant en het vlaggenidee bij eindexamens. Er komt een advertentie in de krant voor het VMBO. CvB wil alleen die opleidingen binnen het VMBO naar voren laten komen in de advertentie die concurrenten niet hebben. Volgens DH is 'segmentatie geld verdienen'. Volgens CvB moet je je durven te beperken. Volgens hem is de foto in de advertentie de aandachtstrekker. In de vorming van het nieuwe strategisch beleidsplan voor 2010-2014 wordt gebruik gemaakt van tweerichtingsverkeer. Hierbij ligt de focus tussen de dialoog en formering.

Gespreksonderwerpen

Communicatie wordt vooral vanuit de PR-benadering besproken. Vooral wanneer welke middelen worden ingezet.

Rollen

Iedereen in het gesprek nam de rol van omroeper aan. De focus lag op het bekendmaken/informeren.

Bijlage 7 Middelenmatrix

Persoonlijke communicatiemiddelen: intern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
Teamoverleg	Medewerkers en teamleider	De leerling staat centraal. Daarnaast worden besluiten genomen door het MT besproken. Medewerkers kunnen hierop reageren, ze geven echter aan dat niet alles wordt teruggekoppeld	Taak- / beheer- / beleids- / motiverende informatie	1 maal per week	Niet direct
Workshops	Medewerkers	Allerlei informatie.	Taak- / motiverende informatie	Enkele malen per jaar	Niet
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	Teamleider met teamleden	Het functioneren van de medewerker. Daarnaast zijn de medewerkers ook van mening dat ze elkaar op het gedrag mogen aanspreken omdat ze soms te lief voor elkaar zijn.	Taak- / motiverende informatie	2 maal per jaar	Direct
OP- gesprekken	Teamleider met teamleden	De professionaliteit van de medewerkers en de verantwoording daarvan. Volgens de medewerkers van College Den Hulster is het zelfs de plicht van OGVO om de professionaliteit boven tafel te krijgen.	Taak- / motiverende informatie	2 maal per jaar	Direct
Debat strategisch organisatiebeleid	Medewerkers en MT van alle campussen	Medewerkers kunnen reageren op het concept van het <u>strategisch</u> beleidsplan. De medewerkers die aanwezig zijn geweest vonden het een mooi middel, maar plaatsen wel de kanttekening dat het debat te laat is georganiseerd. Eerdere inspraak had volgens hen beter geweest.	Beheer- / beleids- / motiverende informatie	1 maal in de vier jaar	Direct

Persoonlijke communicatiemiddelen: extern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
Open huis	Groep 8 leerlingen en hun ouders	In het Open Huis zetten de campussen hun beste beentje voor. Alles wordt uit de kast gehaald om zich op een leuke manier te presenteren aan de groep 8-leerlingen. Volgens de medewerkers van de campussen gaat dit goed, maar wordt er soms nog wat 'overdreven' in de manier van presentatie.	Motiverende informatie	1 maal per jaar	Direct
Schriftelijke communicatiemiddelen: intern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
Personeels- en relatieblad	Al het personeel binnen OGVO en externe relaties	De Informatie is van personeelsblad naar relatieblad gegroeid. Hierin wordt kenbaar gemaakt wat er op de drie campussen van OGVO gebeurt. Deze artikelen levert de PR-coördinator van iedere campus aan. De meningen over dit communicatiemiddel zijn verdeeld. Om het te lezen is het "wel leuk", maar het voegt volgens de medewerkers weinig toe, doordat "alleen de successen van de campussen worden beschreven".	Beleids- / beheer- / motiverende informatie	4 maal per jaar	Niet direct
Nieuwsbrief	Medewerkers	De 'Werk In Uitvoering' is een uitgave van OGVO en wordt per mail onder alle medewerkers verspreid. Het doel van deze nieuwsbrief is het informeren van de medewerkers binnen OGVO over relevante zaken die direct met het werk te maken hebben.	Taak- / beheer- / beleidsinformatie	Een aantal maal per jaar	Niet direct

Jaarverslag	Personeel OGVO en externe relaties		Beheer- / beleids informatie	1 maal per jaar	Niet
Strategisch organisatiebeleid	Personeel OGVO en externe relaties	Het beleid voor de komende vier jaar	Taak- / beheer- / beleids informatie	1 maal in vier jaar	Niet direct
Schriftelijke communicatiemiddelen: extern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
Schoolgids	Leerlingen en ouders	Het is de bedoeling dat de ontwikkeling van de schoolgidsen op centraal niveau komt te liggen. De PR-coördinatoren en de communicatieadviseur vinden de schoolgids nu nog te dik. Volgens hen kan veel informatie ook op de website van de campus komen te staan. Voor de nieuwe schoolgidsen van volgend jaar wordt daar nog aan gewerkt.	Beheer- / beleids informatie	1 maal per jaar	Niet
Folders en brochures	Externe partijen	De campussen van OGVO maken veel gebruik van folder- en brochuremateriaal en lang niet alles wordt volgens de huisstijl uitgevoerd. Veel folders worden door docenten van de campussen gemaakt. Zo zijn er binnen de campussen ook redelijk wat folders in omloop, waarvan de mensen die het zouden moeten weten niet weten dat deze er zijn.	Beheer- / beleids informatie	Meerdere malen per jaar	Niet
Brieven	Ouders en leerlingen	De brieven aan ouders en leerlingen worden zowel door docenten als door de centrale directie geschreven. Binnen de campussen geldt de regel dat alle brieven die de deur uitgaan, moeten worden gecontroleerd door de personen die er verstand van hebben. Dit wordt echter niet altijd gedaan, waardoor er	Taak- / beleids- / beheer informatie	Meerdere malen per jaar	Niet

Advertenties en artikelen	Externe partijen	soms nog wel eens iets fout gaat. Vooral op het Valuascollege wordt er gewerkt aan een goede controle van uitgaande brieven.	Beheer- / beleids informatie	Meerdere malen per jaar	Niet
		De campussen mogen zelf weten wanneer en hoe ze adverteren. Het is de bedoeling dat de communicatieadviseur en/of de voorzitter van het College van Bestuur hierover wordt ingelicht. Dit gebeurt niet altijd en het management en de PR-coördinatoren geven dit ook toe. Rond de aanmeldingsperiode krijgen de campussen een advertentiestop opgelegd. Dit wordt lang niet altijd nageleefd, waardoor de onderlinge concurrentiegevoelens aanwakken. De perscontacten worden door de voorzitter van het College van Bestuur onderhouden. Ook hierin voelen campussen zich soms nog benadeeld, doordat ze wel eens minder naar voren worden geschoven dan de andere campussen.			
Audiovisuele communicatiemiddelen: extern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
Bedrijfsvideo/ bedrijfsjournaal	Externe partijen; ouders en leerlingen	Het Blariacumcollege en het Valuascollege hebben voor de toekomstige leerlingen een korte film ontwikkeld voor de introductie van de eigen campus. De film van het Valuascollege laat zien wat de kernwaarde van de campus is en wat leerlingen kunnen doen en bereiken binnen de school. Vooral de leuke dingen worden naar voren geschoven. De film van het Blariacumcollege laat alleen zien hoe het	Taak- / beleids- / beheer informatie	-	Niet

		gebouw er uit ziet. College Den Hulster heeft geen introductiefilm voor toekomstige leerlingen ontwikkeld. Wel is een van de medewerkers bezig met de ontwikkeling van een Den Hulster-journaal, waarin leerlingen de boventoon voeren.			
Telefoon	Externe partijen	De medewerkers van de drie campussen geven aan dat zij allen streven naar zo veel mogelijk persoonlijk contact met ouders van leerlingen. Daarom verkiezen zij de telefoon boven brieven en e-mails. Het merendeel van de medewerkers heeft echter geen eigen telefoon. Wel is er een telefoon aanwezig in de teamkamers.	Taak- / motiverende informatie	-	Direct
Digitale communicatiemiddelen: intern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
E-mail	Personeel van OGVO	De medewerkers van alledrie de campussen ervaren een teveel aan e-mailverkeer, maar blijven daar wel zelf aan meedoen. Veel e-mails worden aan alle medewerkers verstuurd, terwijl de meeste informatie in de mails voor een bepaalde groep is bestemd. Daarnaast wordt veel gebruik gemaakt van de CC-knop. Gezamenlijk komt dit neer op een totaal van ongeveer 50 mails per dag.	Taak- / beheer- / beleids- / motiverende informatie	Iedere dag	Direct
Intranet	Personeel van OGVO	Het Blariacumcollege en College Den Hulster hebben een soort van intranet dat te bereiken is via de eigen website. Hiervan wordt echter nog niet optimaal gebruik gemaakt. Het	Taak- / beheer- / beleids- / motiverende informatie	Iedere dag	Niet direct

		Valuacollege maakt gebruik van een N-schijf, waarop alle informatie van het Valuacollege te vinden is. Medewerkers vinden dit echter een te complex middel, omdat ze teveel moeten zoeken voor ze de informatie die ze nodig hebben, hebben gevonden. OGVO is inmiddels bezig met de ontwikkeling van een <u>centraal</u> intranet.			
Digitale borden	MT en medewerkers College Den Hulster en het Valuacollege	College Den Hulster en het Valuacollege maken gebruik van digitale borden om snel informatie over roosterwijzigingen, ziekmeldingen en inschrijvingen weer te geven. Medewerkers van het Valuacollege geven aan dat hier teveel informatie op wordt weergegeven, waardoor ze te lang moeten wachten voor ze de juiste informatie hebben. Op een andere manier wordt deze informatie namelijk niet gecommuniceerd.	Taak informatie	Iedere dag	Niet
Digitale communicatiemiddelen: extern					
	Doelgroep	Inhoud	Type informatie	Frequentie	Feedback
Website	Personeel van OGVO en externe partijen	De website van de campussen is vooral voor nieuwe leerlingen opgesteld. Er wordt veel informatie gegeven over de dingen die de campus doet en wat ze heeft bereikt. Potentiële nieuwe leerlingen kunnen informatie vinden over onder andere inschrijvingen, open huizen en lesaanbod.	Beleids- / beheer- / motiverende informatie	Iedere dag	Niet direct

Bijlage 8 Observatieformulier debat organisatiebeleid

Observatieformulier debat strategisch organisatiebeleid

1. Sfeerbeschrijving (hoe is de sfeer? Hoe gedraagt men zich?)
2. Gespreksbijdrage (Heeft iedereen een deelname aan het debat?)
3. Luisteren (Wordt er goed naar elkaar geluisterd? Laat men elkaar uitpraten?)
4. Houding (Staat het management open voor de uiting van ideeën/de reacties? Hoe gaan de medewerkers van de campussen met elkaar om? Sprake van groepsvorming?)
5. Visie op communicatie
6. Gespreksonderwerpen
7. Welke rollen nemen de deelnemers van het debat aan?
8. Welke meningen worden geuit?
9. Hoe wordt gereageerd op het nieuwe organisatiebeleid?
10. Hoe is het verloop van het debat?
11. Hoe hoog is de opkomst?
12. Wie neemt deel aan het debat?

Bijlage 9 Observatie debat organisatiebeleid Valuascollege

Debat organisatiebeleid 2010-2014

Locatie College Den Hulster

Maandag 29 maart 2010

Opening

Opening door de voorzitter van het CvB. Bedankt de personen die gekomen zijn en geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat het beleid ook bij het personeel wordt getoetst. In totaal zijn er 22 personen aanwezig waarvan uiteindelijk 20 personen actief deelnemen aan het debat. Van deze 20 personen zijn 4 personen vrouw. Uiteindelijk is er één persoon geweest die wel mee deed aan het debat maar niet zijn mening heeft gegeven. Daarnaast is zowel de campusdirecteur van College Den Hulster als die van het Blariacumcollege aanwezig. In totaal zijn er ongeveer 7 personen aanwezig van het Blariacumcollege.

Vooraf wordt de opmerking gemaakt: 'Er is veel management aanwezig, kan er geconcludeerd worden dat het beleid de mensen niet interesseert?'. De voorzitter van het CvB wil het niet beamen maar het kan zo zijn. Onze interpretatie: hij vindt het lastig hierop te reageren, maar hij houdt zich staande.

Voor de meest creatieve suggestie of idee wordt aan het eind van het debat een boek cadeau gedaan.

Tijdens het debat komen de highlights uit het concept beleidsplan naar voren, deze zijn gevormd in totaal 15 stellingen. De onderwerpen:

- Onderwijs/zorg (6 stellingen)
- Personeel/organisatie (5 stellingen)
- Maatschappelijke organisatie (4 stellingen)

Het debat verloopt volgens het lagerhuismodel. Het is de bedoeling dat ze in beweging komen, eens of oneens, links of rechts. De deelnemers moeten proberen zo ongenueanceerd mogelijk te reageren.

De sfeer is een beetje grimmig, niet heel erg gezellig. Soms laat de discussie ook hoog op en wordt er naar elkaar gewezen en worden er heftige handgebaren gemaakt.

Gespreksleider van het debat is de PR-coördinator van het Valuascollege.

Onderwijs/zorg

Stelling 1:

Was: Wij maken het niet voor alle leerlingen mogelijk om het beste uit zichzelf te halen

Nu: Ik vind dat wij het voor te weinig leerlingen mogelijk maken het beste uit zichzelf te halen

8 eens

12 oneens

Eens: door middel van dakplanklassen gaat dat heel goed.

Oneens: "Kunnen we niet veel meer samenwerken? We concurreren elkaar de keet uit". Ook hier komt naar voren dat de middengroep vergeten wordt. Er moet meer persoonlijke aandacht voor de leerling komen.

Volgens een VMBO-docent van het Blariacumcollege maakt het Blariacumcollege het niet voor alle leerlingen mogelijk het beste uit zichzelf te halen. Niet alles wat een leerling zou willen kunnen wordt namelijk aangeboden. Door middel van stages zou het VMBO zich beter kunnen profileren. Het Blariacumcollege zou graag meer samenwerken met de campussen, want veel mensen uit het wervingsgebied van het Blariacumcollege zijn naar het Valuascollege of College Den Hulster gegaan. "We kunnen beter concurreren met campussen buiten OGVO."

Den Hulster: Leerlingen functioneren binnen een systeem. "Wij zijn slechts een factor in het proces van een leerling." Volgens een medewerker van College Den Hulster doen de campussen het heel goed. Leerlingen hebben veel te kiezen. Volgens een HAVO-docent fietsen de leerlingen van de HAVO in de eerste jaren zo door de opleiding heen. Pas wanneer de examens eraan komen krijgen ze het zwaar. Die uitdaging moet er al eerder zijn.

Stelling 2:

Was: Het belangrijkste uitgangspunt van wat we leerlingen willen bieden is persoonlijke groei, maar daar slagen we onvoldoende in

Nu: Het belangrijkste uitgangspunt van wat we leerlingen willen bieden is persoonlijke groei

18 eens

2 oneens

De campusdirecteur van College Den Hulster is het hier niet mee eens, het is te weinig en individualistisch. Volgens hem moet dit een onderdeel van een groter geheel zijn. Breid het uit met maatschappelijke groei. Persoonlijke groei is slechts een middel om het maatschappelijke nut te dienen.

Stelling 3:

Was: We passen onze lessen onvoldoende aan, aan wat leerlingen werkelijk kunnen

Nu: We passen onze lessen altijd aan aan wat leerlingen werkelijk kunnen

3 eens

16 oneens

"We moeten ons onderwijs niet groter maken dan wat we daadwerkelijk zijn." Er wordt nog teveel vanuit gegaan dat leerlingen zelfstandig genoeg zijn. Het is belangrijk dat wordt gezorgd dat er voldoende mensen op de vloer zijn. Een van de pijlers is zorgen voor adaptief onderwijs: We moeten leren van wat leerlingen daadwerkelijk kunnen. Een docent van HAVO/VWO: "Het is goed dat leerlingen aan bepaalde kwaliteitseisen moeten voldoen."

Stelling 4:

Was: Een kleinschalige leeromgeving is voor elke leerling belangrijk, maar we slagen er onvoldoende in om dat te realiseren

Nu: We falen in het scheppen van een kleinschalige leeromgeving voor elke leerling, terwijl we dat zo belangrijk vinden

8 eens

11 oneens

Onderwijsdirecteur VMBO Den Hulster: We zijn niet kleinschalig genoeg. PR-coördinator Den Hulster: 'Ik knok altijd tegen het woord 'groot'.' Volgens College Den Hulster is de reactie van ouders en leerlingen dat het echt kleinschalig is binnen College Den Hulster. Er zijn korte lijnen naar leerlingen en teamleiders. Een andere docent vindt dat Den Hulster er niet in slaagt een geborgen situatie te ontwikkelen. Docent VMBO: Ik ken elke leerling van mijn afdeling. De gebouwen zijn groot, maar we proberen een systeem te ontwikkelen, waardoor de kleinschaligheid toeneemt. "In een kleinschalige omgeving heb je weinig regels nodig, maar College Den Hulster hanteert enorm veel regels." Binnen het Blariacumcollege zijn 10 geboden opgesteld en dat werkt heel goed.

Stelling 5:

Was: De koppeling van onderwijs aan zorg en ondersteuning is vanzelfsprekend; in elke les bij elke leraar

Nu: Ik vind dat de koppeling van onderwijs aan zorg en ondersteuning vanzelfsprekend is: in elke les bij elke leraar

12 eens

7 oneens

“We zijn allemaal betrokken bij de groei van de leerlingen.” Betrokkenheid is gekoppeld aan zorg. In het debat wordt zorg vooral aan problemen gekoppeld, maar volgens anderen heeft zorg meer raakvlakken, ook op positief vlak.

Stelling 6:

Was: Hoe vroeger leerlingen zelf kiezen voor een vak, studie of vervolgopleiding hoe beter

Nu: Hoe vroeger leerlingen zelf kiezen voor een vak, studie of vervolgopleiding, hoe beter

3 eens

16 oneens (“oogkleppenkinderen” en “fuikonderwijs”)

Volgens de campusdirecteur van College Den Hulster is de dialoog belangrijk.

Personeel/organisatie

Stelling 1:

Onze school-/teamleiders inspireren te weinig tot professionalisering en blijvend leren.

Als dit zo is, dan is het vaak een geldkwestie.

Stelling 2:

Was: Ieder personeelslid wordt in staat gesteld om te leren en te ontwikkelen

Nu: Ik vind dat te weinig personeelsleden in staat worden gesteld om te leren en te ontwikkelen

Het gebeurt wel, maar je ziet het niet. Er is te weinig budget om dit te doen. Er moet meer aandacht komen voor personeel en personeelszorg.

Stelling 3:

Was: Ieder personeelslid heeft zijn of haar professionaliteit te verantwoorden

Nu: Ieder personeelslid heeft de plicht zijn of haar professionaliteit te verantwoorden

Dit heeft met vertrouwen te maken. Open deur. Dit moet deel uitmaken van je organisatie. De ontwikkeling van mensen is alleen te verklaren door middel van dialoog. Het is een plicht van de organisatie om de professionaliteit boven tafel te krijgen.

Stelling 4:

Je mag leren van je fouten; dat zijn leermomenten en je wordt er dus niet op afgerekend

Verwachtingen van personen bijstellen. Om wat voor fouten gaat het? Je moet leren van je fouten. Teveel fouten of steeds dezelfde fouten maken is niet goed.

Stelling 5:

Was: Voor lang niet al het personeel is er uitdaging, ondersteuning en terugkoppeling (feedback)

Nu: Ik vind dat er voor het personeel onvoldoende uitdaging, ondersteuning en terugkoppeling is

Dit mag wel wat meer. Idee: teamvisitatie. De teams zijn eilandjes geworden. Elkaar aanspreken.

Maatschappelijke organisatie

Dit hele onderdeel is niet besproken, omdat de medewerkers het onderdeel over personeel belangrijker vonden.

Stelling 1:

Europa en internationalisering moeten veel meer dan nu uitgangspunt zijn van elk curriculum

Stelling 2:

De vraag uit de regio speelt nauwelijks een rol als uitgangspunt van het leerprogramma; we staan dus met onze rug naar de omgeving

Stelling 3:

Leerlingen leren pas echt in de echte wereld; maar wij houden ons voornamelijk bezig met het doceren van schoolvakken

Stelling 4:

De maatschappelijke stage moet een veel groter deel van het leerprogramma bevatten dan nu het geval is

Verloop/Afsluiting

Alle stellingen met betrekking tot maatschappelijke oriëntatie zijn geschrapt. Dit omdat er te weinig tijd was (over 6 stellingen deed men al meer dan 2 uur). Tijdens de pauze zijn diverse deelnemers weggegaan, volgens de gespreksleider omdat zij kritisch waren, maar in het debat niet genoeg de gelegenheid kregen om die kritiek te uiten. Na de pauze zijn nog de stellingen met betrekking tot personeel en organisatie besproken, dit werd namelijk erg belangrijk bevonden door de deelnemers. Na de stellingen was er nog ongeveer 10 minuten de tijd om opmerkingen te maken over het beleidsplan en om vragen te stellen. De vragen/opmerkingen waren erg kritisch, op een gegeven moment kapte de gespreksleider het af om nog een ander de kans te geven een vraag te stellen. Er werd nog een suggestie gegeven om binnen 4 jaar een certificaat te behalen voor 'goed personeelsbeleid/goede zorg voor personeel' hier werd echter niet op gereageerd.

Opmerkingen beleidsplan

* "Toen ik het gelezen had werd ik er niet gelukkig van, het is teveel theorie, te weinig leerlingen en te weinig vloer". Het plan moet concreet zijn, niet abstract.

Reactie CvB: in de 12 punten van het plan hebben we leerlingen en personeel juist een eigen plek gegeven. Iedereen zou moeten zien dat leerlingen (plaats 1) en medewerkers (plaats 2) centraal staan. Zo niet, dan is het plan verkeerd geschreven.

* "Te ver van mijn bed show". Eerst een beleid schrijven en er dan pas met medewerkers over praten is niet democratisch, maar 'achteraf'. "Die twee van het CvB."

* Na het laten zien van stelling 4 kwam de opmerking: "ik ben het zat".

* PowerPoint was niet in huisstijl OGVO.

* Het mooiste wat je een kind kan bieden, is dat het zichzelf wordt.

Algemene punten

1. Sfeerbeschrijving

De sfeer was een beetje grimmig, niet zo vriendelijk. De discussie liep af en toe hoog op waardoor er heftige handgebaren werden gemaakt en er fel gereageerd werd. Soms leek het ook of ze het persoonlijk op vatten en elkaar 'aanvielen'. Dan kwam het voor dat beiden (dreigend) tegenover elkaar bleven staan. Iedereen was heel serieus.

2. Gespreksbijdrage

In totaal is er één persoon geweest die wel meedeed maar niet zijn bijdrage geleverd heeft. Verder deed bijna iedereen actief mee. Wel zag je dat bij bepaalde onderwerpen (stellingen) mensen niet reageerden, waarop anderen juist wel weer fel reageerden.

3. Luisteren

Over het algemeen liet iedereen elkaar uitpraten, dit kwam ook omdat de gespreksleider de regie hield en iedereen om de beurt liet praten. Wanneer de discussie heftiger werd, ging men ook meer door elkaar praten.

4. Houding

Er werd veel naar elkaar gewezen (letterlijk), tijdens discussies waren heftige handgebaren zichtbaar. Alles kon worden gezegd en dit werd ook gedaan. Toch gaan medewerkers goed met elkaar om. Er is geen sprake van groepsvorming. Wel wordt gezegd: "Bij ons op het Blaricumcollege of op College Den Hulster". Stellingen worden heel diep uitgelicht, er wordt veel over woordkeuze gevallen.

5. Visie op communicatie

Vooral de campusdirecteur van College Den Hulster vindt het belangrijk dat mensen in gesprek met elkaar gaan.

Bijlage 10 Observatie debat organisatiebeleid College Den Hulster

Debat organisatiebeleid 2010-2014

Locatie Valuascollege

Maandag 22 maart 2010

Opening

Opening door de voorzitter van het College van Bestuur. Hij bedankt de personen die gekomen zijn en geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat het beleid ook bij het personeel wordt getoetst. In totaal zijn er 27 personen aanwezig waarvan uiteindelijk 21 personen actief deelnemen aan het debat. Van deze 21 personen zijn 3 personen vrouw. Gedurende het debat zijn er steeds minder deelnemers. Aan het einde doen nog 18 personen actief mee aan het debat. Allen zijn afkomstig van het Valuascollege.

Voor de meest creatieve suggestie of idee wordt aan het eind van het debat een boek cadeau gedaan.

Tijdens het debat komen de highlights uit het concept beleidsplan naar voren, deze zijn gevormd in totaal 15 stellingen. De onderwerpen:

- Onderwijs/zorg (6 stellingen)
- Personeel/organisatie (5 stellingen)
- Maatschappelijke organisatie (4 stellingen)

Het debat verloopt volgens het lagerhuismodel. Het is de bedoeling dat ze in beweging komen, eens of oneens, links of rechts. De deelnemers moeten proberen zo ongenueanceerd mogelijk te reageren.

Op het begin is het erg lacherig en rumoerig (rommelig) maar als ze eenmaal echt gestart zijn met de stellingen zijn wordt er goed naar elkaar geluisterd en goed meegedaan. Iedereen heeft tijdens het debat wel iets gezegd. Er zijn wel een aantal personen die heel veel aan bod kwamen.

Gespreksleider van het debat is de PR-coördinator van het Valuascollege. "We gaan zo met elkaar in de clinch."

Onderwijs/zorg

Stelling 1:

Wij maken het niet voor alle leerlingen mogelijk om het beste uit zichzelf te halen

Allen zijn het hiermee eens. De middenmoot laten ze namelijk lopen, er wordt veel aandacht besteed aan de uitgesproken talenten en aan degene die problemen hebben. Ook hebben docenten niet altijd de kennis om talent te zien. Er wordt gekeken vanuit het hoogste opleidingsniveau, niet vanuit het talent. Het is onmogelijk voor alle leerlingen om het beste uit zichzelf te halen. De middenmoot tussen talent en zorg wordt vergeten. Ook komt dat omdat de klassen veel te groot zijn om iedere leerling individueel te bereiken, je kunt het niet mogelijk maken.

Stelling 2:

Het belangrijkste uitgangspunt van wat we leerlingen willen bieden is persoonlijke groei, maar daar slagen we onvoldoende in

8 eens

13 oneens

Het Valuascollege slaagt niet in persoonlijke groei 'leren voor het leven, niet voor school'. Er moet beter worden gewerkt aan de zorgstructuur.

Stelling 3:

We passen onze lessen onvoldoende aan, aan wat leerlingen werkelijk kunnen

18 eens
2 oneens

De klas wordt altijd als een geheel bekeken. Zit op product en niet op proces, leren is een dialoog. Tweerichtingsverkeer. Er wordt meer over leerlingen gepraat dan met leerlingen.

Stelling 4:

Een kleinschalige leeromgeving is voor elke leerling belangrijk, maar we slagen er onvoldoende in om dat te realiseren

16 eens
5 oneens

Is dat zo? Vindt een leerling dat belangrijk? Is dit ooit aan ze gevraagd? Waar is de plek in het gebouw? Fysiek kleine gebouwen vinden ouders en leerlingen belangrijk → gehoord buiten.

Teams worden ervaren als eilanden. De doorlopende leerweg wordt hiermee belemmerd. Andere teams worden te weinig gekend. De herkenbaarheid binnen het Valuascollege begint te verwateren. De kleinschaligheid hoort bij een eigen plek binnen het gebouw thuis. Deze kleinschaligheid heeft ook met herkenbaarheid te maken. Docenten zijn tijdens pauzes weinig door leerlingen te zien. "We zijn met zijn allen verantwoordelijk voor alle leerlingen van het Valuascollege."

Stelling 5:

De koppeling van onderwijs aan zorg en ondersteuning is vanzelfsprekend; in elke les bij elke leraar

15 eens
6 oneens

"Dit zou vanzelfsprekend moeten zijn."

Stelling 6:

Hoe vroeger leerlingen zelf kiezen voor een vak, studie of vervolgopleiding hoe beter

Allen oneens

'ik wist na de havo niet wat ik moest gaan doen, na het vwo nog steeds niet, maar als ze toen zeiden je wordt leraar was mijn reactie van ze lang zal ze leven niet'.

Personeel/organisatie

Stelling 1:

Onze school-/teamleiders inspireren te weinig tot professionalisering en blijvend leren.

15 eens
5 oneens

"Durf ze aan te spreken." Geld en tijd zijn belangrijke factoren.

Stelling 2:

Ieder personeelslid wordt in staat gesteld om te leren en te ontwikkelen

18 eens
2 oneens

Mensen moeten zich blijven ontwikkelen. "Stilstand is achteruitgang."

Stelling 3:

Ieder personeelslid heeft zijn of haar professionaliteit te verantwoorden

19 eens

1 oneens

Er moeten POP-gesprekken worden gehouden, anders valt er niets te veranderen.

Stelling 4:

Je mag leren van je fouten; dat zijn leermomenten en je wordt er dus niet op afgerekend

13 eens

7 oneens

Je moet er van leren. Het Valuascollege is nog niet zo ver dat de mensen worden afgerekend op hun fouten. Leraren zijn anders dan leerlingen. Soms zijn we te lief voor elkaar, elkaar wel aanspreken.

Stelling 5:

Voor lang niet al het personeel is er uitdaging, ondersteuning en terugkoppeling (feedback)

9 eens

10 oneens

Het Valuascollege biedt zeer veel mogelijkheden. Alleen neemt niet iedereen het initiatief → net zoals vandaag, ze kunnen iets zeggen maar dan zijn ze er weer niet.

De vraag is hoe de collega's die er bij het debat niet zijn (de middenmoot) over de streep moet worden getrokken. Zij zitten namelijk met de hakken in het zand. "Hoe wordt wat hier wordt gezegd gecommuniceerd naar de overige medewerkers?" Lid van CvB: "Hoe denk je dit te moeten doen? Wij weten het ook niet."

Laat ze lopen, laat ze vallen en laat ze liggen (je kunt dat niet allemaal voor ze doen). Feedback is erg belangrijk, dat wordt wel gemist.

Maatschappelijke organisatie

Stelling 1:

Europa en internationalisering moeten veel meer dan nu uitgangspunt zijn van elk curriculum

10 eens

9 oneens

Iemand spreekt over een Venlo-Limburg-gevoel tegenover het Europeaan-gevoel. Anderen zeggen: "Je kunt niet om Europa en internationalisering heen."

Stelling 2:

De vraag uit de regio speelt nauwelijks een rol als uitgangspunt van het leerprogramma; we staan dus met onze rug naar de omgeving

16 eens

3 oneens

Stelling 3:

Leerlingen leren pas echt in de echte wereld; maar wij houden ons voornamelijk bezig met het doceren van schoolvakken

11 eens

8 oneens

‘Wij leren hen stukken van het leven’. Is veel meer dan schoolvakkennis. “Deze school biedt een pareltje door de leerlingen ook kennis te laten maken met de praktijk.”

Zit verschil in VMBO (beroepsopleiding) en HAVO/VWO (meer schoolvakkennis).

Stelling 4:

De maatschappelijke stage moet een veel groter deel van het leerprogramma bevatten dan nu het geval is

12 eens

7 oneens

‘Buitenschools leren zou het genoemd moeten worden’. ‘Zou alleen voor HAVO/VWO leerlingen moeten zijn’.

‘Sommige leerlingen vinden dat ze nutteloos rondgelopen hebben’. ‘Zou alleen goed zijn als het echt nut heeft’.

Afsluiting

De gespreksleider bedankt de personen die hebben meegedaan aan het debat. De mensen praten echter door elkaar heen en luisteren niet meer goed.

Opmerkingen beleidsplan

- De Christelijke school komt sterk in het beleidsplan terug, maar men kan zich hier niet meer helemaal in vinden.
- Speerpunt: zo goed mogelijke samenwerking tussen de drie campussen, zodat leerlingen gemakkelijker kunnen overstappen van de ene campus naar de andere. → Hoe dit te regelen en kan dit wel? De leerling moet daarvan kunnen profiteren.
- Sommige punten in het beleidsplan zijn te algemeen omschreven, dit zou ook voor andere organisaties kunnen gelden.
- Welbevinden en korte afstand samen wordt niet begrepen.
- De doorlopende zorglijn wordt gemist.
- De reactie op de getekende kastelen is een beetje lacherig. De concurrentiestrijd wordt er wel goed door weergegeven. “Het gevecht gaan we aan!”
- Doorlopende leerlijnen lopen misschien vast door de teams, want de secties vallen hierdoor weg. De doorlopende leerlijn zou over de sectie moeten zijn.
- Zouden leerlingen deelgenoot kunnen worden over de lessen/het curriculum?
- Brede inzet van ict.
- Feedback wordt gemist. De terugkoppeling van resultaten.

Algemene punten

1. Sfeerbeschrijving

De sfeer is zeer informeel. Er wordt veel gelachen. Wanneer sommigen het ergens niet mee eens zijn, wordt voor de grap een defensieve houding aangenomen. Men staat open voor elkaars mening. Er wordt goed op gereageerd. Sommigen praten onderling, daar wordt door de gespreksleider op gewezen. Iedereen is zeer joviaal en amicaal.

2. Gespreksbijdrage

Opvallend is dat de leden van de CSU geen deelname hebben aan het debat. Het komt een beetje over van ‘de CSU luistert naar de medewerkers’. Alsof de medewerkers worden uitgenodigd om naar de ideeën van de CSU te komen luisteren en daar hun mening over te geven. Aan de leden van de CSU wordt niets gevraagd en zij reageren ook niet tijdens het debat. Een beetje vreemd, aangezien zij niet aan het beleid hebben meegewerkt. Bijna iedereen van de medewerkers neemt deel aan het debat. Twee mensen komen alleen luisteren. Een kleine groep laat heel veel van zichzelf horen.

3. Luisteren

Men laat elkaar goed uitpraten. Er wordt ook goed naar elkaar geluisterd en op elkaar ingegaan. Er wordt vooral ook goed geluisterd door de gespreksleider. Hij weet door scherpe vragen te stellen, meer informatie uit de personeelsleden te halen.

4. Houding

De houding is zeer open. Doordat alleen het Valuascollege is vertegenwoordigd, is er geen sprake van groepsvorming. Het management reageert goed op de vragen die gesteld worden. Er is niet heel erg sprake van verdediging van de CSU.

5. Visie op communicatie

De dialoog wordt door velen als zeer belangrijk bevonden.

Bijlage 11 Vragenlijsten hoofdonderzoek

Interviewvragen Managementteam

1. Welke verantwoordelijkheid vervult u binnen de organisatie (met betrekking tot communicatie)?
2. Pleegt u overleg met de Adviseur PR, Communicatie en Marketing voor alle dingen die u/de campus doet op het gebied van communicatie?
3. Wat verstaat u onder communicatie?
4. Welke rol speelt communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap/campus?
5. Welke rol zou communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap/campus moeten spelen?
6. Wat wilt u over de Onderwijsgemeenschap communiceren?
7. Wat wilt u over de campussen communiceren?
8. Welke effecten/doelen wilt u met behulp van communicatie bereiken?
9. Hoe is de relatie met de campussen/met de CSU/ met de PR-coördinatoren?
10. Hoe verloopt de communicatie binnen de organisatie?
11. Welke knelpunten zijn er volgens u op het gebied van in- en externe communicatie?
12. Heeft u behoefte aan een eenduidig communicatiebeleid voor de campussen?
13. Hoe beschrijft u de sfeer binnen OGVO/campus?

Interviewvragen PR-commissie

1. Welke verantwoordelijkheid vervult u binnen de organisatie met betrekking tot communicatie?
2. Hoe ervaart u uw functie als communicatieadviseur/PR-coördinator?
3. Legt u verantwoording af bij de Adviseur PR, Communicatie en Marketing voor alle dingen die u/de campus doet op het gebied van communicatie?
4. Wat verstaat u onder communicatie?
5. Welke rol speelt communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap/campus?
6. Welke rol zou communicatie binnen de Onderwijsgemeenschap/campus moeten spelen?
7. Welke middelen zet OGVO/de campus in?
8. Wat wilt u over OGVO/ de campus(sen) communiceren?
9. Welke effecten/doelen wilt u met behulp van communicatie bereiken?
10. Hoe is de relatie met de campussen/met OGVO?
11. Hoe verloopt de communicatie binnen de organisatie?
12. Welke knelpunten zijn er volgens u op het gebied van in- en externe communicatie?
13. Hoe denkt u dat uw campusdirecteur tegen communicatie aankijkt?
14. Heeft u behoefte aan een eenduidig communicatiebeleid voor de campussen?
15. Hoe beschrijft u de sfeer binnen OGVO/de campus?

Interviewvragen medewerkers campussen

1. Wat is uw functie binnen de campus?
2. Wat verstaat u onder communicatie?
3. Welke rol speelt communicatie binnen de campus?
4. Welke rol zou communicatie binnen de campus moeten spelen?
5. Welke effecten/doelen wilt u met behulp van communicatie bereiken?
6. Legt u verantwoording af bij de Adviseur PR, Communicatie en Marketing voor alle dingen die u doet op het gebied van communicatie?
7. Hoe is de relatie met de andere campussen/met OGVO?
8. Hoe ervaart u de communicatie binnen de organisatie?
9. Hoe beoordeelt u de communicatie met de externe omgeving?
10. Wat zou u over de campus willen communiceren?
11. Welke knelpunten zijn er volgens u op het gebied van in- en externe communicatie?
12. Hoe denkt u dat uw campusdirecteur tegen communicatie aankijkt?
13. Heeft u behoefte aan een eenduidig communicatiebeleid voor de campussen?
14. Hoe beschrijft u de sfeer binnen de campus?

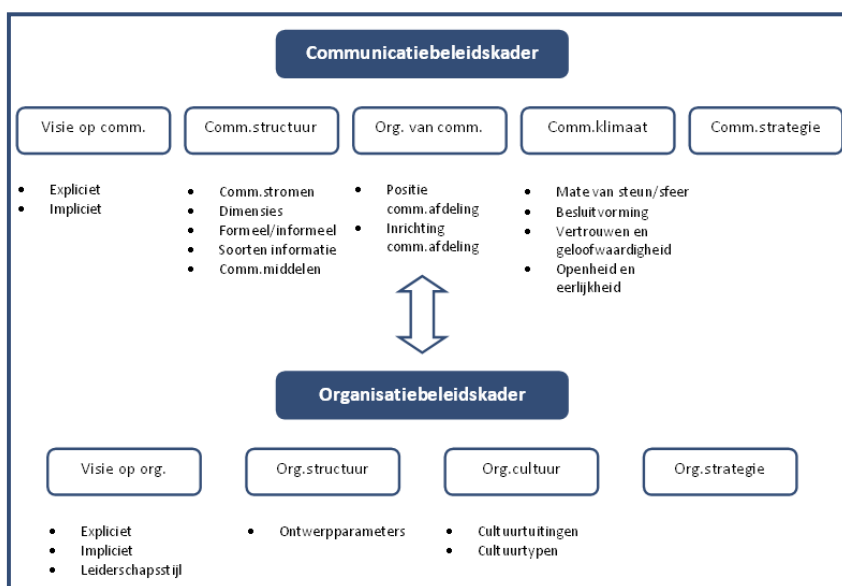
Bijlage 12 Theoretisch kader

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.



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

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.

Communicatievisie

Visie interne communicatie

Door de jaren heen hebben veel deskundigen zich bezig gehouden met het begrip communicatie. Om een voor ons duidelijke en concrete visie voor ogen te hebben en deze uiteindelijk te kunnen hanteren in het onderzoek, hebben we de diverse visies op het gebied van in- en externe communicatie op een rijtje gezet. Onderstaand leest u een beknopt overzicht van de visies op *interne communicatie*.

Naam	Visie op communicatie
Andriess & Weiss (1997)	Interne communicatie is die communicatie die tussen individuen en groepen binnen de organisatie plaats vindt.
Koeleman (2004)	Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen.
Reijnders (2006)	Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenis daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.
Van Riel (1990)	Interne communicatie is de offerte van boodschappen van interne zenders aan interne ontvangers.
Valin Pollen Thomas & Kleyn (1989)	Interne communicatie is een managementinstrument dat langs formele en informele kanalen met daarop toegesneden middelen in een tweerichtingsverkeer communicatiedoelstellingen verwezenlijkt bij interne doelgroepen in een slechts gedeeltelijk stuurbaar proces.
Vos & Schoemaker (2007)	Interne communicatie is de communicatie gericht op publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie.

Figuur 1. Visies op 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.

Volgend overzicht geeft de verscheidene visies op *externe communicatie* weer.

Naam	Visie op communicatie
Grunig (1989)	Communicatie is een vorm van vergemeenschappelijking die altijd ontstaat mits partijen maar bereid zijn naar elkaar te luisteren.
Oomkes (1986)	Communicatie is een uitwisseling van symbolische informatie die plaatsvindt tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of gemedieerde aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.

Naam	Visie op communicatie
Rebel (2000)	Communicatie is de productie en/of transmissie (veelal bewust beoogd) van informatie/boodschappen (met behulp van intermediairen) (van een zender naar een ontvanger).
Reijnders (2006)	Communicatie is de productie, uitwisseling en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaatsvinden binnen een context van informationele, relationele en situationele factoren, met als doel elkaar te beïnvloeden.
Van Riel (2003)	De verspreiding van informatie naar interne en externe doelgroepen door een variëteit aan specialisten (organisatiecommunicatie en marketingcommunicatie) en generalisten (managementcommunicatie) in een organisatie met als doel condities te scheppen waardoor de organisatie in staat is de bedrijfscontinuïteit te behouden (licence to operate).
Van Ruler (1998)	Communicatie is het management van en advisering over contact tussen een organisatie en haar in- en externe omgeving, waarbij gekozen kan worden uit vier basisstrategieën: informering, overreding, formering of dialogisering, afhankelijk van de aard van het communicatieprobleem en de situatie.
Schultz, Tannenbaum en Lauterborn (1992)	In bijna alles wat een organisatie doet zit een communicatieaspect. Consumentengedrag geldt als uitgangspunt voor het gehele organisatie- en communicatiegedrag en is daarom onafhankelijk.
Veenman (2009)	Communicatie is het proces en de activiteit waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen en waarbij de overdracht van informatie centraal staat.
Van Woerkum, Kuiper en Bos (1999)	Communicatie is het proces waarbij persoon A (de bron) een boodschap verstuurt waaruit B (de ontvanger) informatie kan halen of een boodschap en/of signaal versterkt waaruit persoon B informatie haalt.

Figuur 2. Visies op externe communicatie

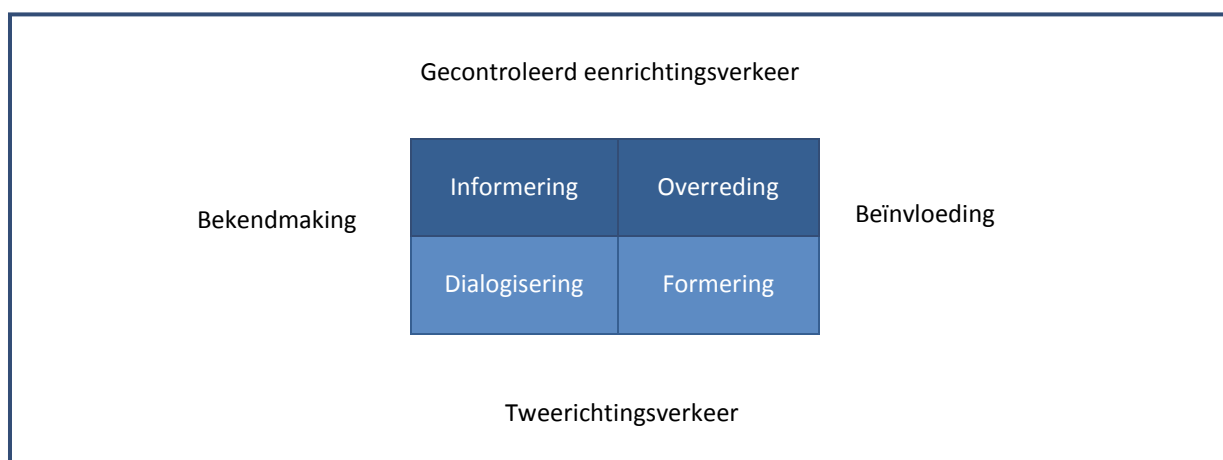
Wat ons opvalt is dat veel deskundigen communicatie zien als informatieoverdracht waarbij zender en ontvanger apart benoemd worden, zie Van Woerkum, Kuiper en Bos (1999), Rebel (2000), Van Riel (2003) en Veenman (2009). De ontvanger wordt als passief gezien en alles draait om de zender. Wij zien dit 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.

Communicatiekruispunt van Van Ruler

Om de manier van communiceren binnen OGVO en de daaronder vallende campussen in beeld te brengen, maken we gebruik van het Communicatiekruispunt van Van Ruler (1998).



Figuur 3. Communicatiekruispunt van Van Ruler

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 4. De grenspositie van communicatiemanagement

De grenspositie van een communicatiemanager kan volgens Van Ruler op drie manieren worden ingevuld. Het grootste verschil in deze posities is het denken in doelgroepen dan wel in publieksgroepen.

1. De uitvoerderspositie

In deze positie wordt communicatie gezien als ornament. Wanneer de grenspositie van communicatiemanagement als uitvoerderspositie wordt ingevuld, bevindt deze zich laag in de organisatie. Volgens Mintzberg (1993) is men in die positie uit op autonomie en standaardisatie van de techniek. Het produceren van communicatiemiddelen is op dit niveau belangrijk en het 'zenden' staat centraal. Contact met het organisatiemanagement is er vrijwel niet, alleen wanneer het organisatiemanagement dit belangrijk acht.

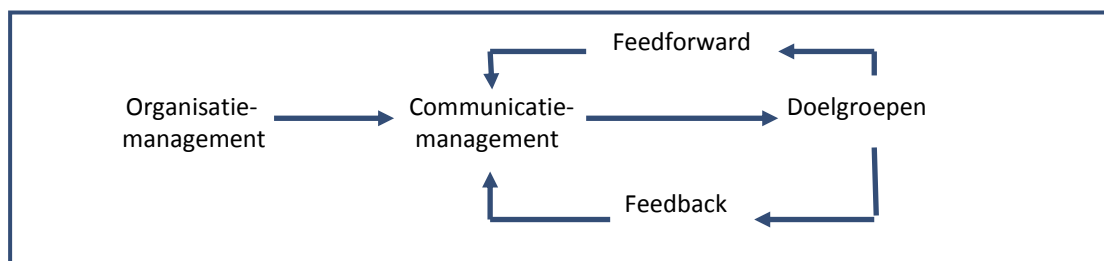


Figuur 5. De uitvoerderspositie

Van Ruler heeft het in deze positie over twee personages: de omroeper en de hofmeester. Beide benamingen geven eigenlijk al weer wat ze ermee bedoelt: communicatie wordt gebruikt als een 'omroepsysteem', een manier om de doelgroep te informeren. De omroeper zorgt ervoor dat de organisatie bekend is in de omgeving en de hofmeester zorgt ervoor dat de organisatie een goed gevoel achterlaat bij relaties.

2. De verkoperspositie

In deze positie bevindt het communicatiemanagement zich hoog in de organisatie. Er worden doelen gesteld en deze moeten worden behaald. De communicatiemanager vertaalt organisatiebeleid in communicatiebeleid met als doel een gewenste verandering te laten optreden bij doelgroepen. Het communicatiebeleid volgt altijd op het organisatiebeleid, er is dus geen sprake van een wisselwerking. Ook in deze positie is sprake van eenrichtingsverkeer.

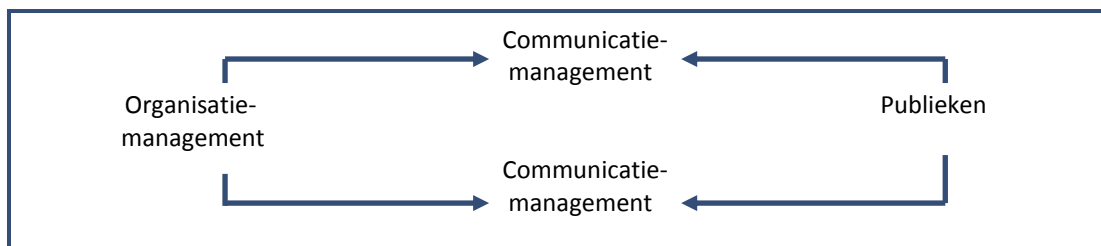


Figuur 6. De verkoperspositie

Van Ruler heeft het hier over verdelers en dirigenten. Louter de belangen van de organisatie worden gediend, opgesteld door het management. De verdeler zorgt ervoor dat de organisatie aanwezig is bij de geselecteerde doelgroepen en de dirigent zorgt ervoor dat de organisatie bij deze doelgroepen een positief beeld achterlaat.

3. De intermediaire positie

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.



Figuur 7. De intermediaire positie

De bemiddelaars en formateurs vallen volgens Van Ruler in deze positie. De bemiddelaar zorgt ervoor dat de organisatie aanwezig is bij publieksgroepen en dat de buitenwereld aanwezig is bij de organisatie. De formateur zorgt ervoor dat organisatie en relevante omgeving op elkaar zijn afgestemd.

Naast Van Ruler zijn er meerdere deskundigen die hun ideeën over de invulling van de grenspositie van communicatiemanagement hebben geformuleerd. In onderstaand schema lichten we ze kort toe.

Naam	Invulling grenspositie
Hazekamp (1997)	Er moet directe toegang zijn tot de top van de organisatie om zo invloed te kunnen uitoefenen op de strategische planning.
Knoers (1994)	De verantwoordelijkheid ligt op het niveau van het topmanagement, die vervolgens een staf tot zijn beschikking heeft voor de voorbereiding en uitvoering van het communicatiebeleid, centraal of decentraal.
Van der Meiden & Fauconnier (1994)	Communicatiemanagement als staffunctie met een adviestaak ten behoeve van alle managers en bestuurders in een organisatie.
Van der Meiden (1993)	Communicatiemanagement als het geweten in een organisatie: daarbij heeft een communicatieprofessional vrije toegang nodig tot iedereen, zonder eigen verantwoordelijkheid in de lijn.
Middel (1993)	Alles wat met toelichting en maatschappelijke legitimering te maken heeft dient in de staf te worden ondergebracht en alles wat met realisatie van beleid te maken heeft in de lijn.

Figuur 8. Gedachtegang over invulling grenspositie

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.

Bijlage 13 Folio-analyse

	Organisatie-elementen	Huidige Communicatie-elementen	Gewenste Communicatie-elementen	Verschillen Communicatie-elementen	Relatie OSVO te Campussen	Knop punten Communicatie
Managementteam						
PR-Commissie						
Campussen						

Bijlage 14 Vergelijkingschema Funderingsschema

Comm.structuur	Comm.klimaat	Comm.inrichting	Comm.doelen	Comm.strategie	Visie op Comm.
- Formeel - Liniëring-structuur - Communicatie - Verticaal getuigd - Horizontale, verticale en parallelle - Communicatie - Vooraf-top-down - Wielestructuur	- Vooral betrokken bij eigen campus - Weinig terugkoppeling van besluiten - Medewerkers: mate van transparantie, duidelijkheid en het persoonlijke contact is belangrijk - MT & PR-commissie; Schijnopenheid, 'prooi weerspielen'	- Stafstructuur - Tussen - Verlooporganisatie en verlooporganisatie; strekt naar intermediale positie - Zandengedruif - Vooraf uitvoerend	- Belendigheid van OGVO, draagvlak kweken en positieve houding kweken.	- Activiteiten waarmee OGVO zich kan onderscheiden moeten de aandacht krijgen, zowel intern als extern. - Informeren	Expliciet: Niet omschreven, wel benoemd: Tweezijdige visie op communicatie Impliciet: Instrumentele visie op communicatie
Org.structuur	Org.cultuur	Sleutelvaardigheden	Leiderschapsstijl	Org.strategie	Visie op org.
- Divisiestructuur - Professionele organisatie - Clusterorganisatie met teams - Lijn-staforganisatie - Platte organisatiestructuur	- Taak- en rolcultuur - OGVO waarden: Welbevinden, aanvaardbaarheid, respect en veiligheid. - BC waarden: veiligheid, geborgenheid, eigentijds en uitdagend. - DH waarden: Ondernemend, kracht, zelfvertrouwen, direct, energiek, nuchter en rechtsvaardig - VC waarden: Passie, ertoe doen en ontmoeten.	- OGVO: Vooruitstrevend, kleinschalig, non-segregatie, onderscheid in campussen. - Blaricumcollege: Kleinschalig, zorg voor de leerling centraal. - College Den Hulster: Actief, no-nonsense. - Valuascollege: Alles kan en alles mag, prettige, gezellige sfeer.	- OGVO: Democratische leiderschapsstijl binnen MT en PR-commissie - Campussen: Partijoperende leiderschapsstijl - Medewerkers: Type Y - Gemiddeld tot hoog opgeleid	Missie: Het ontwikkelen en stimuleren van kennis en vaardigheden bij jongeren in een belangrijke en beïnvloedbare periode van hun leven. Doelstelling: Het structureel verbeteren van de kwaliteit van onderwijs dat de leerling pikt om vanuit zijn passie zijn leermotieven en mogelijkheden te ontdekken en verder te ontwikkelen.	OGVO: Goed onderwijs door samengaan van leerlijnen. BC: Schoon als domein van samen leren en samen leven. DH: Actief, zelfstandig, ondernemend en onderzoekend leren door leerlijnen. VC: Leren loont, passie pikt, autonomie activeert en talent telt voor medewerkers, samenwerkingspartners en leerlijnen.

Bijlage 15 Werkvorm visieontwikkeling OGVO

Gesprek Managementteam en adviseur PR, Communicatie en Marketing

Datum: 2 juni 2010
Plaats: Venlo, locatie CSU/CvB
Tijd: 9.00 – 9.45 uur

Gespreksleiders: Lieke Diderich
Marleen Kroon

Aanwezigen: Voorzitter College van Bestuur
Campusdirecteur Blariacumcollege
Campusdirecteur College Den Hulster
Campusdirecteur Valuascollege
Adviseur PR, Communicatie en Marketing

Attributen: Flap-over
Schrijfgerei
Marker
Post-its

Inleiding (5 minuten)

1. Doel en toelichting gesprek

Het doel van het gesprek is het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op externe communicatie door het Managementteam en de adviseur PR, Communicatie en Marketing.

Deel 2: Muurtje bouwen (30 minuten)

1. Kansen en belemmeringen (5 minuten)

Het opschrijven van kansen en belemmeringen met betrekking tot communicatie. Eerst één woord, dan twee woorden en uiteindelijk vier woorden. Dit resulteert in vier kansen en vier belemmeringen per persoon. Deze kansen en belemmeringen worden op post-its geschreven en als 'fundering' voor de muur gebruikt.

2. Kelly Grid Methode (20 minuten)

Het bouwen van een muur met behulp van kansen en belemmeringen op het gebied van communicatie. Uit de in totaal veertig woorden bouwen we een muur, gebaseerd op de Kelly Grid Methode. Volgens deze methode wordt uit aselect gevormde groepen woorden steeds een woord gekozen dat er het meest uitspringt. Uiteindelijk resulteert dit in een slotwoord. Voor dit gesprek zal het slotwoord de basis van de gezamenlijke visie op communicatie vormen.

3. Grensposities communicatiemanagement (5 minuten)

Grensposities communicatiemanagement volgens Betteke van Ruler: uitvoerderspositie, verkoperspositie en intermediaire positie.

Deel 3: Formuleren gezamenlijke visie (15 minuten)

1. Droombeeld van de organisatie (5 minuten)

Waar willen het Managementteam en de adviseur PR, Communicatie en Marketing naartoe werken? Waar staan ze over een jaar? Droombeeld wordt gevormd door middel van aangereikte droombeelden.

2. Formuleren gezamenlijke visie op communicatie (10 minuten)

Aan de hand van de muur en het toekomstbeeld formuleert het Managementteam samen met de adviseur PR, Communicatie en Marketing een gezamenlijke, werkbare visie op communicatie.

Communicatie – kansen en belemmeringen

Themawoord: communicatie

Werkwijze

U denkt intuïtief aan het woord communicatie, vanuit uw eigen perspectief.

Wat komt er in u op aan kansen en wat aan belemmeringen wanneer u denkt aan communicatie in de omgeving waar u werkt?

Vul dit volgens de aanduiding van het aantal woorden in bij het onderstaande model.

Mijn invulling van het concept Communicatie:

(+ kansen)

1 woord:.....

2 woorden:

4 woorden:

(- belemmeringen)

1 woord:

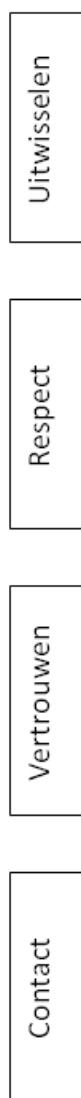
2 woorden:

4 woorden:

Vervolgens schrijft u de vier kansen en belemmeringen ieder apart op de uitgereikte post-its. Met behulp van ieders inbreng bouwen we een 'muur' om uiteindelijk weer terug te komen tot een slotwoord, van waaruit we een gezamenlijke visie op communicatie kunnen formuleren.

Bijlage 16 Uitkomst werkvorm visie-ontwikkeling OGVO

De vier kernwoorden die door het managementteam en de adviseur PR, Communicatie en Marketing als belangrijkste woorden bevonden.



De, in totaal 48 kansen en belemmeringen, zijn gefilterd naar 12 woorden.

Tweerichtingsverkeer		Respect "afsprake is afspraak"	Uitwisselen	Informeren	Gedrag		
Contact (zonder contact geen contract)	Uitwisselen	Transparantie	Relatie	Vertrouwen	Voorlichting	Totaalaanbod	

4 kansen en 4 belemmeringen met betrekking tot communicatie

Tweerichtingsverkeer		Verantwoordelijkheid		Vliegen afvangen		Shared values	Techniek	Verbinden	Interactie	Respect
Onderlinge afstemming	Transparantie	Transparantie	Transparantie	Transparantie	Informeren	Kanalen	Gedrag	Jaloers	Open	
Afstand	Contact	Wantrouwen	Samenwerking	Samenwerking	Diversiteit	Vertrouwen	Vuile was	Filters	Totaal aanbod	
Concurrentie	Begrip	Onbegrip	Transparantie	Transparantie	Vertrouwen	Geslotenheid		Wantrouwen	Duidelijkheid	
Verhelderen	Uitwisselen	Goede naam	Samenwerking	Samenwerking	Eigen cultuur	Uitwisselen	Dubbele agenda	Definities	E-mail	Voorlichting
Bezielen	Informeren	Omgeving	Relatie	Relatie	Communicatiemiddelen	Concurrentie				

Bijlage 17 Droombeelden OGVO

