

“Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that consumer satisfaction is achieved”

(Grönroos, 1984, p.42).

Een onderzoek naar de klanttevredenheid over de afdeling Marketing en Communicatie

Opdrachtgever: afdeling Marketing en Communicatie, Hogeschool Leiden

Bedrijfsbegeleider: Karin Plaatje **Scriptiebegeleider:** Wies Edam

1^e lezer: Edwin Santbergen **2^e lezer:** Corine Hoppenbrouwers

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden **Opleiding:** Communicatie

Datum: 12 augustus 2016, Leiden

Auteur:

Charlotte Andeweg

S1071357

COM4V



hogeschool
Leiden

Colofon

Auteur:

Charlotte Andeweg
Mooi Japiksteeg 2
2311 CH Leiden

Hogeschool Leiden
Communicatie
COM4V – 2015/2016
S1071357

Opdrachtgever:

Hogeschool Leiden
Karin Plaatje
Traffic
Zernikedreef 10
2333 CK Leiden

Scriptiebegeleider:

Wies Edam
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden

Versie 2.0

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie, het eindresultaat van mijn afstudeeropdracht bij de afdeling Marketing en Communicatie bij Hogeschool Leiden. De afgelopen twintig weken heb ik gewerkt aan deze scriptie voor de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden. Er waren vreugde en verdriet, slapeloze nachten, liters koffie, stressmomenten en black-outs. Ik heb veel geleerd, over mijzelf, over Hogeschool Leiden en de afdeling Marketing & Communicatie. Het was een proces, waarbij ik naïviteit ben kwijtgeraakt. Het heeft me klaargestoomd om de volgende stap te zetten: de master Communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken. In de eerste plaats zijn dit de respondenten zonder wie dit onderzoek niet mogelijk was. Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Wies bedanken, die mij heeft aangehoord, terwijl ik doorratelde over de vraagstukken, waar ik mee zat. Ik wil ook mijn opdrachtgever en collega Karin bedanken, die mij suste wanneer ik door de bomen het bos niet meer zag, en die mij af en toe dat laatste zetje gaf. Naast Karin wil ik het hele M&C-team bedanken voor een leuk anderhalf jaar aan werkplezier.

Als laatst wil ik graag alle mensen bedanken, die me hebben geholpen bij het verwijderen van hardnekkige spelfouten, in het bijzonder mijn vader.

Veel plezier met het lezen van deze afstudeerscriptie.

Samenvatting

Opdrachtnemer Charlotte Andeweg heeft een onderzoek uitgevoerd voor de afdeling Marketing en Communicatie van Hogeschool Leiden over de klanttevredenheid van deze afdeling. De opdrachtgever wil te weten komen waarom de interne klant niet tevreden is over de afdeling. Hij wil weten wat moet verbeteren om de interne klant tevreden te stellen. Dit onderzoek richt zich op het beleidsdomein Advies van de afdeling Marketing en Communicatie, omdat de interne klant hierover ontevreden is, en omdat dit beleidsdomein het aanspreekpunt is voor de interne klant. De probleemstelling bij dit onderzoek is, als volgt:

“Wat moet de afdeling M&C doen om de verwachte en ervaren kwaliteit bij de interne klant op elkaar te laten aansluiten?”

Na deskresearch heeft er kwalitatief onderzoek plaatsgevonden aan de hand van diepte-interviews met open en gesloten vragen over het onderwerp. De doelgroep bestaat uit de 23 opleidingsmanagers van de opleidingen van Hogeschool Leiden. De selectie van geschikte respondenten is gemaakt door het beleidsdomein Advies aan de hand van criteria, opgesteld door de onderzoeker. Uiteindelijk zijn er zeven respondenten geïnterviewd. Uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de volgende punten niet overeenkomen met de verwachtingen van de interne klant:

- overzicht met kosten, tijdsplanning en verdeling van verantwoordelijkheden bij een aanvraag;
- meer terugkoppeling en regelmatig overleg;
- punctualiteit met deadlines;
- proactieve houding vanuit de adviseurs;
- een communicatieplan met de doelstellingen van de opleidingen en bijpassende communicatiemarketingmiddelen.

De doelstelling bij dit onderzoek luidt:

“Inzicht geven in wat de afdeling M&C moet doen om de verwachte en ervaren kwaliteit bij de interne klant op elkaar te laten aansluiten, teneinde een communicatieadvies te geven met verbeterpunten voor M&C aan de afdeling M&C.”

De opdrachtnemer adviseert hierbij de volgende acties en middelen:

- vaststellen van takenpakket per beleidsdomein;
- overzicht van de afdeling creëren voor de interne klant;
- het gebruik van projectformulieren;
- opstellen van een uitgebreid communicatieplan per opleiding.

Inhoudsopgave

1.0 Inleiding	1
2.0 Situatieschets	2
2.1 Analyse Hogeschool Leiden	2
2.2 Analyse afdeling M&C	3
3.0 Probleemformulering	7
3.1 Aanleiding	7
3.2 Probleemstelling	7
3.3 Doelstelling	8
3.4 Deelvragen	8
3.5 Doelgroep	8
3.6 Grenzen onderzoek	9
4.0 Theoretisch kader	10
4.1 Het begrip klanttevredenheid	10
4.2 Klanttevredenheid binnen de bedrijfsvoering	10
4.3 Conceptueel model Grönroos	11
4.4 Verantwoording	13
4.5 Kritische review	17
4.6 Hypotheses	18
5.0 Methodologie	19
5.1 Methode van onderzoek	19
5.2 Operationalisatie	20
5.3 Selectie en benadering	22
6.0 Resultaten	23
6.1 Doelgroep	23
6.2 Wat is de huidige verwachte kwaliteit van de doelgroep over het beleidsdomein Advies?	24
6.3 Hoe is de huidige verwachting ontstaan bij de doelgroep?	26
6.4 Wat is het huidige niveau van de technische kwaliteit van de afdeling?	27
6.5 Wat is het huidige niveau van de functionele kwaliteit van de adviseurs?	28
7.0 Conclusie	30
7.1 Conclusie gebaseerd op de deelvragen	30
7.2 Conclusie gebaseerd op de gestelde hypothesen	33
8.0 Aanbevelingen	34
8.1 Overzicht creëren over de afdeling	34
8.2 Vaststellen waar de grenzen liggen voor de afdeling	35
8.3 Overzicht creëren over lopende processen	35
8.4 Communicatieplan	36
8.5 Suggestie vervolgonderzoek	36
9.0 Implementatie	37
9.1 Uitvoering	37
9.2 Planning	39
9.3 Kosten	40
10.0 Discussie	41
10.1 Kritische aspecten	41
10.2 Positieve aspecten	41

Literatuurlijst

Bijlage

- Bijlage I – Organogram Hogeschool Leiden
- Bijlage II – Profileringsgebieden
- Bijlage III - Begrippen
- Bijlage IV – Verbatims
- Bijlage VI – Analyseschema's
- Bijlage VII – Topic guide/vragenlijst
- Bijlage VII – Logboek
- Bijlage VIII – Beoordeling opdrachtgever

1.0 Inleiding

De afdeling Marketing en Communicatie (M&C) is een van de ondersteunende afdelingen van Hogeschool Leiden. De hogeschool biedt 23 voltijdse bacheloropleidingen aan, aan ruim 10.000 studenten. De afdeling M&C verzorgt centraal alle online- en offlinecommunicatie voor de hogeschool. Ze bedenkt en creëert bijvoorbeeld de onlinecampagne voor de aankomende student, monitort de public relations en organiseert de voorlichtingsevenementen. Ze zet daarbij ook offlinemiddelen in (Hogeschool Leiden, 2012).

De afdeling voert hogeschool-brede opdrachten uit, maar verzorgt ook de communicatie voor de interne klant: alle profileringsgebieden en opleidingen. Hierin heeft de afdeling zowel een uitvoerende als een adviserende rol. Het afgelopen jaar heeft de interne klant, formeel en informeel, zijn onvrede geuit. Door de onvrede bij de interne klant, verlopen processen niet optimaal en vermindert het vertrouwen in de afdeling M&C. De afdeling M&C wil deze onvrede wegnemen, maar weet niet op welke punten zij zich moet verbeteren. Daarom wil de afdeling eerst inzicht krijgen in de klanttevredenheid van de interne klant (K. Plaatje, Persoonlijke Communicatie, 20 januari 2016).

Het onderzoek naar de klanttevredenheid van de interne klant is uitbesteed aan Charlotte Andeweg. De opdrachtgever van dit onderzoek is Karin Plaatje, traffic coördinator van de afdeling M&C. Door de klanttevredenheid te onderzoeken, wil de afdeling M&C inzicht krijgen, wat de afdeling kan verbeteren.

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Wat moet de afdeling M&C doen om de verwachte en ervaren kwaliteit bij de interne klant op elkaar te laten aansluiten?”

De termen verwachte en ervaren kwaliteit staan beschreven in paragraaf 3.2.

Het volgende hoofdstuk schetst de situatie bij Hogeschool Leiden en de afdeling M&C. Het hoofdstuk daarna gaat dieper in op het probleem en beschrijft de probleemstelling en doelstelling. Hoofdstuk vier presenteert een aantal theorieën bij dit onderzoek. Hoofdstuk vijf bespreekt de methode van dit onderzoek. Daarna komen in hoofdstuk zes en zeven de resultaten en conclusie aan bod. In hoofdstuk acht en negen staan de aanbevelingen en hoe deze aanbevelingen kunnen geïmplementeerd worden. Hoofdstuk tien sluit af met de discussiepunten.

2.0 Situatieschets

Dit hoofdstuk bevat een analyse van Hogeschool Leiden en de afdeling M&C. De analyse geeft de visie, de missie en de werkzaamheden weer van de afdeling en de hogeschool. Daarnaast wordt ook de verhouding tussen de afdeling M&C en de organisatie uitgelegd.

2.1 Analyse Hogeschool Leiden

Hogeschool Leiden is een kennisinstelling in het hart van de Randstad en oriënteert zich regionaal. De hogeschool richt zich vooral op het verzorgen van 23 voltijdse bacheloropleidingen. Daarnaast biedt de hogeschool een aantal deeltijdopleidingen, maar alleen wanneer er sprake is van vraag vanuit het werkveld. Door samenwerking met partners op de lokale en regionale arbeidsmarkt creëert Hogeschool Leiden binding met de stad (Hogeschool Leiden, 2012).

2.1.1 Missie

De missie van Hogeschool Leiden luidt:

“Ons onderwijs daagt studenten uit het beste uit zichzelf te halen en zich maximaal te ontplooien. Wij leveren de beste beroepsbeoefenaren aan het werkveld. Wij dragen bij aan kennisontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk door uitstekend toegepast onderzoek en kennisvalorisatie (Hogeschool Leiden, 2012).”

2.1.2 Visie

Hogeschool Leiden staat voor kwaliteit en streeft daarom ook naar een hoog kwaliteitsniveau. Er wordt gewerkt vanuit passie, talent en menselijke maat. Binnen deze kernwaarden benoemt Hogeschool Leiden het volgende:

“Persoonlijk contact is cruciaal voor ons onderwijs en voor ons werk. Persoonlijk contact waarin we elkaar niet alleen bemoedigen om een talent te ontwikkelen, maar waarin we elkaar ook opbouwend kritisch en respectvol aanspreken en professionele feedback geven (Hogeschool Leiden, 2012).”
Vanuit de bovenstaande kernwaarden zijn er vier kernambities ontwikkeld:

1. Talenten ontwikkelen

Hogeschool Leiden wil de ‘meest geschikte’ studenten opleiden en hiervoor zet de school verschillende instrumenten in. Binnen de hogeschool heeft de student de mogelijkheid om zich breder te ontwikkelen dan de vereiste competenties van een opleiding. Voor de ontwikkeling van een student is studieloopbaanbegeleiding een essentiële voorwaarde (Hogeschool Leiden, 2012).

2. Talent voor talent

Hogeschool Leiden stelt de studenten centraal en de medewerkers zijn het voornaamste kapitaal. Er is onderscheid tussen medewerkers die in het onderwijs functioneren en de medewerkers die het onderwijs faciliteren. Hierbij is sprake van een strategisch samenhangend personeelsbeleid. Reflecteren, professionele feedback geven en ontvangen op alle niveaus in de organisatie horen bij de lerende cultuur, waarin Hogeschool Leiden investeert. De hogeschool verwacht professionaliteit van de medewerkers. Dit houdt in dat zij kritisch zijn op hun werk, samenwerken en geloven in elkaars expertise. Medewerkers motiveren elkaar en dragen bij aan de ontwikkeling van een ander (Hogeschool Leiden, 2012).

3. “Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben!”

Hogeschool Leiden ziet zichzelf als succesvol, wanneer in het werkveld wordt gezegd: “Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben!” Om dit te bereiken, is samenwerken in het werkveld van belang. Deze thematische kernambitie is gekozen, omdat het werkveld voor een deel maatgevend is voor het succes van de studenten en dus ook voor het succes van de hogeschool (Hogeschool Leiden, 2012).

4. Uitstekende campus voor leren en werken

Een veilige leer- en werkomgeving is nodig, als de hogeschool kwalitatief onderwijs wil verzorgen. Voor het realiseren van een uitstekende campus is een kleine en functionerende facilitaire bedrijfsvoering gecreëerd. Studenten en medewerkers kunnen met al hun vragen terecht bij het Facilitair Bedrijf (Hogeschool Leiden, 2012).

2.2 Analyse afdeling M&C

Zoals hierboven beschreven maakt de hogeschool onderscheid tussen medewerkers die het onderwijs verzorgen (het onderwijs) en medewerkers die het onderwijs faciliteren (de ondersteunende afdelingen). De afdeling M&C is een ondersteunende afdeling die de communicatie voor het onderwijs en voor hogeschool-brede zaken verzorgt. Het organogram van de organisatie is te vinden in *bijlage I*.

2.2.1 Belangrijke gebeurtenissen binnen de afdeling M&C

Hogeschool Leiden heeft haar opleidingen verdeeld over vijf clusters:

- zorg;
- educatie;
- social work & toegepaste psychologie;
- techniek;
- management & bedrijf.

Voorheen had elk cluster eigen marketing -en communicatiemedewerkers. Tegenwoordig verzorgt de afdeling M&C de communicatie centraal, maar er zijn nog steeds medewerkers die hierbij hun twijfels hebben, ook al wordt er inmiddels vijf jaar op deze wijze gewerkt (P. Van der Bent, Persoonlijke communicatie, 11 januari 2016).

Circa vier jaar geleden is het hele team M&C opnieuw opgezet onder leiding van een interimmanager. Er kwamen nieuwe medewerkers. Hierbij is kennis verloren gegaan. Het team moest aan elkaar wennen. Daardoor ging de kwaliteit van het werk van de afdeling achteruit. De interimmanager had als primaire taak het team van de afdeling M&C te stabiliseren. Hierbij werd vooral gefocust op de afdeling zelf en minder op de verbinding met de interne klant (P. van der Bent, Persoonlijke communicatie, 11 januari 2016).

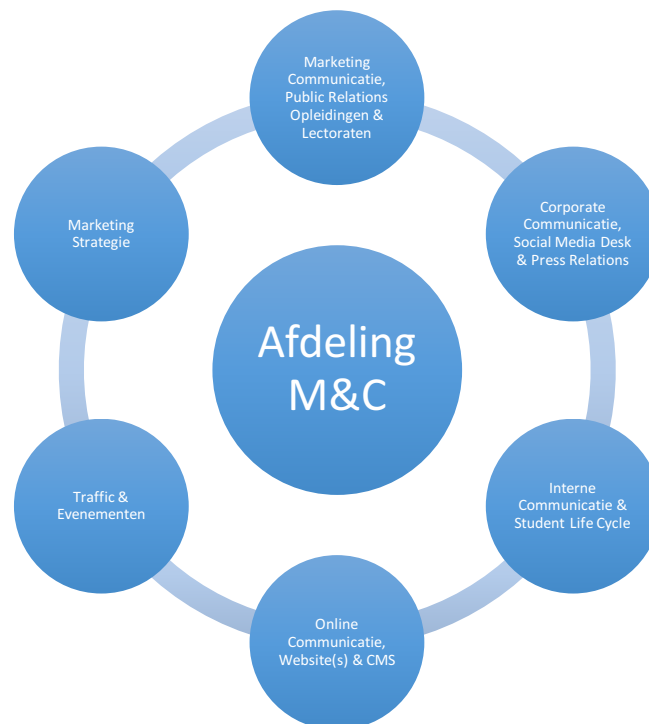
In 2015 is er een nieuwe manager aangesteld, met als primaire taak de verbinding met de afdeling M&C en Hogeschool Leiden als organisatie te herstellen. Bij deze taak en doelstelling heeft de manager de afdeling opnieuw ingericht. Ook is er een nieuw communicatieplan opgesteld voor de afdeling, waarbij de afdeling de interne klant centraal stelt, om het vertrouwen met de interne klant te herstellen. De afdeling wil laten zien dat zij relevant is voor Hogeschool Leiden, om vervolgens weer een adviesrol aan te nemen (P. Van der Bent, Persoonlijke communicatie, 11 januari 2016).

2.2.2 Het team M&C

Het huidige team M&C bestaat uit zestien medewerkers. Deze medewerkers zijn verdeeld over de volgende zes beleidsdomeinen:

- Marketing Communicatie, Public Relations, Opleidingen en Lectoraten;
- Corporate Communicatie, Social Media Desk en Press Relations;
- Interne Communicatie en Student Life Cycle;
- Online Communicatie, Website en CMS;
- Traffic en Evenementen;
- Marketing Strategie.

Ook al is het team verdeeld over deze beleidsdomeinen, samen worden zij gezien als de afdeling M&C.



Figuur 1.0 *Indeling van de beleidsdomeinen* (Overgenomen van Peter van der Bent, 2015).

2.2.3 De interne klant

In principe kan iedereen vanuit het onderwijs contact opnemen met de afdeling M&C, maar om de werkprocessen overzichtelijk te houden, is daarvoor een systeem ontwikkeld. Het onderwijs is opgedeeld in de volgende vier profileringsgebieden:

- verbinding met de regio & mkb;
- jeugd;
- zorg;
- life science.

Over deze profileringsgebieden zijn de 23 voltijdopleidingen verdeeld. De verdeling van de opleidingen over de profileringsgebieden is te vinden in *bijlage II*. Binnen deze opleidingen hebben een aantal contactpersonen contact met de afdeling M&C. Dit zijn de managementondersteuners, de opleidingsmanagers en in enkele gevallen de opleidingsdirecteuren. Dit betekent dat er per profileringsgebied meerdere contactpersonen kunnen zijn (P. Van der Bent, Persoonlijke communicatie, 11 januari 2016).

2.2.4 Werkzaamheden beleidsdomeinen

Elk beleidsdomein is verantwoordelijk voor een ander onderdeel van de marketing en communicatie van de hogeschool. Sommige beleidsdomeinen bevatten enkel uitvoerende taken, andere bevatten zowel uitvoerende als adviserende taken. Het beleidsdomein Marketing Communicatie, Public Relations, Opleidingen en Lectoraten (hierna te noemen Advies) wordt informeel gezien als het frontoffice van de afdeling en houdt contact met de interne klant. Elk profileringsgebied heeft een eigen adviseur als aanspreekpunt. De adviseurs adviseren en brainstormen met de interne klant over de communicatie van een opleiding of een profileringsgebied en zetten vervolgens de opdracht uit bij het bijbehorende beleidsdomein. Soms schakelt de interne klant direct een beleidsdomein in, dit is echter niet de bedoeling. Hieronder wordt schematisch weergegeven wat de hoofdtaken zijn per beleidsdomein (K. Plaatje, Persoonlijke communicatie, 20 januari 2016).

Tabel 1.0 *Beschrijving per beleidsdomein* (overgenomen van, Peter van der Bent 2015)

Beleidsdomein	Verdeling	Hoofddoelen/werkzaamheden
Marketing Communicatie, Public Relations, Opleidingen en Lectoraten	4 werknemers	• Schotten laten verdwijnen tussen gerelateerde opleiding, cluster, lectoraat en public relations met werkveld en omgeving • Cluster zelf vormt niet meer het uitgangspunt, maar synergie tussen opleidingen
Corporate Communicatie, Social Media Desk en Press Relations	1 werknemer	• Eindredactie press relations • Onderzoek & monitoring • Trendwatching
Interne Communicatie en Student Life Cycle	2 werknemer	• Op de kaart zetten van de huidige student • En alumni
Online Communicatie, Website en CMS	5 werknemers	• Identificeren en op de kaart zetten van de potentiële student • Accountability en reporting • Eindredactie en monitoring • Beheer
Traffic en Evenementen	3 werknemers	• Professionaliseren media-uitingen • Optimaliseren trafficprocessen • Optimaliseren opzet evenementen • Effect meten • POD invoeren
Marketing Strategie	1 werknemer	• Invloed uitoefenen op corporate strategie • Vertalen corporate strategie naar M&C-doelen • Bewaken M&C-doelen • Uitdragen corporate identity

2.2.5 Externe partijen

Twee beleidsdomeinen zijn bij sommige werkzaamheden afhankelijk van externe partijen. Het beleidsdomein Traffic en Evenementen is afhankelijk van een externe vormgever en drukker. Hier moet het rekening mee houden als het opdrachten plant. Het beleidsdomein Online Communicatie, Website en CMS is ook afhankelijk van externe partijen, bijvoorbeeld bij het creëren van mailings of aanmeldformulieren. Het moet hierbij rekening houden met de capaciteit en expertise van deze partijen (K. Plaatje, Persoonlijke communicatie, 20 januari 2016).

3.0 Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft kort hoe het probleem is ontstaan. Om het probleem af te bakenen is er een probleemstelling, of ook centrale vraag, geformuleerd. Deze stelling bevat het kernprobleem en vat in één zin het probleem samen. Na de probleemstelling wordt het doel van dit onderzoek aangegeven. Om het probleem te onderzoeken, zijn een aantal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen gebruikt de onderzoeker om de centrale vraag te beantwoorden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de doelgroepomschrijving van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

De onvrede van de interne klant leidt tot vervelende situaties. Er is een gebrek aan vertrouwen en er ontstaan van irritaties. Nochtans staat de kernambitie 'talent voor talent' voor samenwerken, geven van feedback en geloven in elkaars expertise. Dit alles heeft tot gevolg dat de interne klant soms zelf marketing en communicatie uitvoert en met externe partijen contact legt. Dit is een ongewenste situatie, omdat de afdeling M&C hierdoor bijvoorbeeld de huisstijl niet kan controleren en contracten tussen de afdeling en externe partijen niet gevolgd worden (K. Plaatje, persoonlijke communicatie, 15 februari 2016).

De huidige manager is aangesteld met de primaire taak om de verbinding tussen de afdeling M&C en de organisatie te herstellen. Deze opdracht sluit aan bij de visie van Hogeschool Leiden, waarin wordt gesproken over feedback, een kritische blik en een hoog kwaliteitsniveau. De wil om het vertrouwen te herstellen en te voldoen aan de visie, is sterk aanwezig (Hogeschool Leiden, 2012).

De onvrede die heerst, kan meerdere redenen hebben: de interne klant is nog steeds ontevreden over de centrale verzorging van de communicatie, de afdeling is nog niet genoeg opgebouwd en de werkzaamheden worden niet naar behoren uitgevoerd of er is nog een andere reden. De bron van de ontevredenheid is voor de afdeling M&C onduidelijk. Daarom staat meer inzicht in de klanttevredenheid centraal.

Naar aanleiding van bovenstaande punten is het van belang dat de afdeling M&C inzicht krijgt in de klanttevredenheid van de interne klant. Om dit inzicht te krijgen, is dit onderzoek gestart.

3.2 Probleemstelling

Om dit onderzoek uit te voeren, is er een probleemstelling, een centrale vraag, geformuleerd. Deze vraag is de rode draad doorheen het onderzoek. De termen uit de probleemstelling worden uitgelegd onderaan deze paragraaf. De probleemstelling luidt:

“Wat moet de afdeling M&C doen om de verwachte en ervaren kwaliteit bij de interne klant op elkaar te laten aansluiten?”

Verwachte kwaliteit:

De kwaliteit die de consument van een organisatie verwacht. De consument zet zijn verwachtingen af tegen zijn ervaringen. Hieruit volgt de evaluatie van een dienst of product. Verwachtingen kunnen geschapen worden door marketingactiviteiten, advertenties of prijzen, maar ook door tradities en mond-tot-mond reclame (Grönroos, 1984).

Ervaren kwaliteit:

De kwaliteit die de consument ervaart van een product of een dienst. De ervaren kwaliteit bestaat uit de technische en functionele kwaliteit (Grönroos, 1984).

3.3 Doelstelling

Door middel van de onderstaande doelstelling wordt duidelijk welk doel dit onderzoek heeft. De doelstelling luidt:

“Inzicht geven in wat de afdeling M&C moet doen om de verwachte en ervaren kwaliteit bij de interne klant op elkaar te laten aansluiten, teneinde een communicatieadvies te geven met verbeterpunten voor M&C aan de afdeling M&C.”

3.4 Deelvragen

De centrale vraag is opgedeeld in vier deelvragen. De deelvragen zijn gebaseerd op de verwachtingen en de ervaringen van de interne klant tegenover de afdeling M&C.

1) Wat is de huidige verwachte kwaliteit bij de doelgroep over het beleidsdomein Advies?

Door deze vraag te beantwoorden krijgt de afdeling inzicht wat er van haar wordt verwacht.

2) Hoe is de huidige verwachting ontstaan bij de doelgroep?

Door deze vraag te beantwoorden, krijgt de afdeling inzicht, waardoor de verwachtingen geschapen worden.

3) Wat is het huidige niveau van de technische kwaliteit van de afdeling?

Door deze vraag te beantwoorden krijgt de afdeling inzicht in de wensen en behoeften bij de producten en de diensten.

4) Wat is het huidige niveau van de functionele kwaliteit van de adviseurs?

Door deze vraag te beantwoorden krijgt de afdeling inzicht in de wensen en behoeften bij hoe de producten worden geleverd en hoe de diensten worden uitgevoerd.

Hierbij gaan de vragen over de verwachtingen van de interne klant vooraf. De vragen over het huidige niveau van de technische en de functionele kwaliteit gaan over de ervaringen achteraf. De definities van de technische en functionele kwaliteit zijn terug te vinden in bijlage III.

3.5 Doelgroep

De afdeling M&C heeft, zoals eerder benoemd, verschillende interne klanten. Niet elke interne klant heeft in de praktijk altijd contact met het beleidsdomein Advies, zoals in de situatieschets beschreven. Het onderzoek richt zich met op het beleidsdomein Advies, daarom wordt de onderzoeksdoelgroep hierop toegespitst.

De doelgroep van dit onderzoek zijn de opleidingsmanagers. Zij hebben regelmatig contact met het beleidsdomein Advies en staan in contact met de clusterdirecteuren en de managementondersteuners. De onderzoeker kiest mede voor deze doelgroep, omdat de opleidingsmanagers hun onvrede regelmatig uitspreken. Daarnaast hebben zij zich een mening gevormd over de afdeling M&C, omdat zij er vaak contact mee hebben. Tot slot hebben de opleidingsmanagers niet alleen contact met het beleidsdomein over de uitvoerende taken, maar ook over de strategie.

3.6 Grenzen onderzoek

Deze paragraaf beschrijft de grenzen van dit onderzoek voor de afdeling M&C.

- Het onderzoek loopt van 1 januari 2016 tot 27 mei 2016.
- Het onderzoek vindt plaats op Hogeschool Leiden.
- De onderzoeker is twee dagen in de week aanwezig op de afdeling M&C.
- Gegevens worden anoniem verwerkt en niet verstrekt aan derden.
- Respondenten werken op vrijwillige basis mee.
- De voortgang van het onderzoek wordt een keer in de twee weken besproken met de opdrachtgever.

4.0 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft het begrip 'klanttevredenheid' en formuleert de centrale theorie voor dit onderzoek. Daarna wordt door middel van twee andere relevante theorieën de centrale theorie verantwoord. Ten slotte wordt de centrale theorie kritisch bekeken en worden de hypotheses beschreven.

4.1 Het begrip klanttevredenheid

Klanttevredenheid is een begrip dat vaak onderzocht is, heeft meerdere definities en kan op meerdere manieren gemeten worden.

Dit onderzoek gaat uit van de theorie van Christian Grönroos en dus ook van zijn definitie van klanttevredenheid, zijn definitie is, als volgt:

“Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that the customer satisfaction is achieved” (Grönroos, 1984).

Dit betekent dat wanneer de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit van een klant overeenkomen er sprake is van klanttevredenheid. De afdeling M&C wil klanttevredenheid bereiken, vandaar dat centrale vraag onderzoekt wat M&C moet doen om deze twee kwaliteiten op elkaar te laten aansluiten bij de interne klant.

4.2 Klanttevredenheid binnen de bedrijfsvoering

Het begrip klanttevredenheid wordt binnen het bedrijfsleven vaak gebruikt en bovendien gehanteerd als prestatie-indicator. In de commerciële bedrijfsvoering kan de tevredenheid van de consument invloed hebben op de winst, daarom zijn marketeers op zoek naar bronnen van ontevredenheid, zodat zij de bron van ontevredenheid kunnen aanpakken (Michael R. Solomon, 2008). Daarnaast kan de tevredenheid van de consument leiden tot herhalingsaankopen en gedragsbehoud. Hierdoor wordt de relatie met de consument versterkt en in stand gehouden (Raaij, 2010).

De werkzaamheden die de afdeling M&C doet voor de interne klant en de mate van tevredenheid daarover, zorgen niet voor meer winst, omdat Hogeschool Leiden geen commerciële organisatie is. Klanttevredenheid is echter een belangrijk aspect voor de afdeling M&C, omdat tevredenheid bij de interne klant de relatie versterkt en in stand houdt, zelfs als er sprake is van gedwongen winkelnring. Dit alles zorgt voor een vlotte samenwerking tussen beide partijen.

4.3 Conceptueel model Grönroos

Dit onderzoek hanteert de theorie van Grönroos. Deze theorie en het bijbehorende conceptueel model worden in deze paragraaf nader toegelicht.

De term 'service quality' wordt vaak gebruikt door academici en onderzoekers. Deze term is echter niet zodanig gedefinieerd dat hij een richtlijn inhoudt voor beslissingen van het management. Grönroos vindt daarnaast dat de term '*quality*' te vaak wordt gebruikt als een variabele en niet als een functie of een opvolging van activiteiten (Grönroos, 1984).

Grönroos stelt dat de kwaliteit van de service alleen valt te verbeteren, als er inzicht is in hoe de kwaliteit wordt ervaren door de klant en hoe deze kwaliteit wordt beïnvloed. Daarom zegt Grönroos dat er een model nodig is, dat beschrijft hoe de service wordt ervaren bij de klanten (Grönroos, 1984). In 1984 heeft Grönroos het Total Perceived Service Quality model ontwikkeld.

In deze theorie is de 'service quality' afhankelijk van drie variabelen:

- *expected service*;
- *perceived service*;
- *image*.

4.3.1 Expected service

De 'expected service' is de verwachte kwaliteit die een klant heeft van een dienst. De verwachtingen van klanten worden beïnvloed door beloftes en hebben een impact op de verwachte service. Traditionele marketingactiviteiten zoals advertenties en prijszetting creëren deze beloftes, maar ook factoren zoals tradities en (religieuze en politieke) ideologieën hebben een effect op de verwachtingen van de klant. Dit geldt ook voor mond-tot-mondreclame en eerdere ervaringen met een dienst (Grönroos, 1984).

In 1990 heeft Grönroos deze factoren teruggebracht tot de volgende vier factoren: marketingcommunicatie, imago, mond-tot-mondreclame en klantbehoeften (Grönroos, 2007).

4.3.2 Perceived service

De 'perceived service' is de kwaliteit die de klant ervaart. De ervaren kwaliteit wordt bepaald door de technische kwaliteit, de functionele kwaliteit en het imago (Grönroos, 1984).

Technische kwaliteit

De technische kwaliteit wordt gedefinieerd als wat een klant ontvangt als resultaat van de interactie, die de klant heeft met de organisatie (Grönroos, 1984).

Functionele kwaliteit

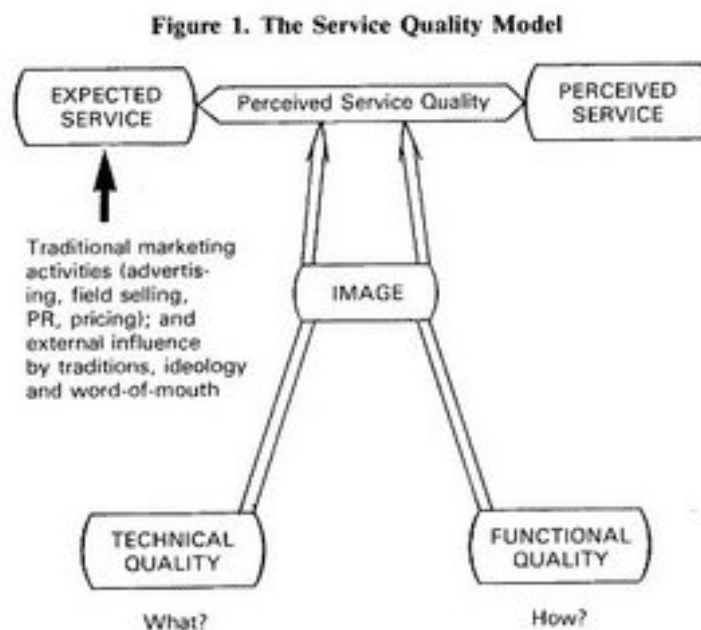
De klant is niet alleen geïnteresseerd in wat hij krijgt als resultaat, maar ook in het verloop van het proces. Dit is van belang voor de klant en beïnvloedt zijn mening over de servicekwaliteit. Soms is de functionele kwaliteit van groter belang dan de technische kwaliteit. De functionele kwaliteit wordt gedefinieerd als hoe de klant het technische resultaat ontvangt (Grönroos, 1984).

4.3.3 Imago

Het imago dat een organisatie heeft en hoe de klant daarnaar kijkt, heeft invloed op de verwachtingen van de klant. Hoe de klant de organisatie ervaart, resulteert in *'the corporate image'*. Het imago wordt opgebouwd uit de technische en de functionele kwaliteit. Wanneer een organisatie een positief imago heeft, kan dit een bescherming bieden. Wanneer de organisatie een slecht imago heeft, zijn klanten sneller ontevreden, wanneer de dienst slecht is (Grönroos, 1984).

4.3.4 Perceived service quality

Perceived service quality is het resultaat van de verwachte kwaliteit afgezet tegen de ervaren kwaliteit. Wanneer de verwachte en ervaren kwaliteit met elkaar overeenkomen, ontstaat er klanttevredenheid (Grönroos, 1984).



Figuur 2.0 *Total perceived service quality model* (overgenomen van Grönroos, 1984)

4.4 Verantwoording

Er zijn meerdere relevante theorieën omtrent klanttevredenheid. Aan de hand van twee andere theorieën legt de onderzoeker uit waarom er binnen dit onderzoek voor het Total Perceived Service Quality model van Grönroos is gekozen.

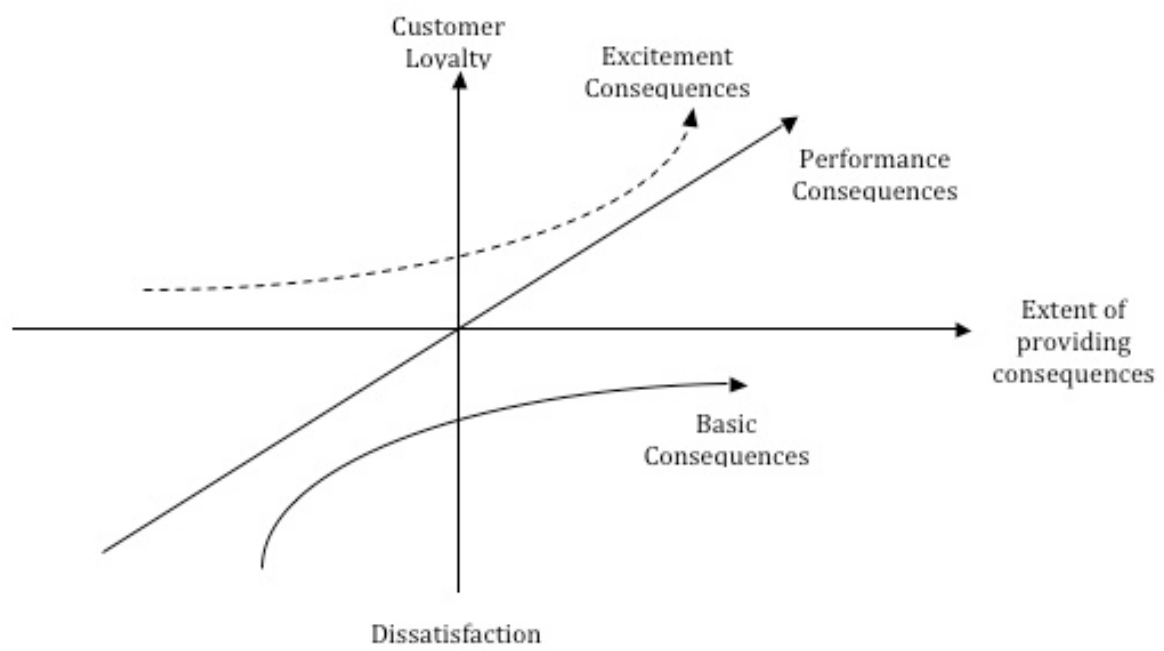
4.4.1 Customer Satisfaction- Noriaki Kano (1984)

De theorie van Kano meet klanttevredenheid niet aan de hand van de verwachtingen en ervaringen van de klant. Kano beweert dat de factoren die zorgen voor tevredenheid en onvrede gescheiden zijn. Deze theorie segmenteert de klant in drie groepen:

- 1) *Basic attributes, 'must-be quality'*: dit zijn de attributen die de klant verwacht. De klant ervaart deze attributen als vanzelfsprekend. De afwezigheid van deze attributen of een slechte uitvoering hiervan leidt tot ontevredenheid.
- 2) *Satisfiers, 'wants'*: dit zijn attributen die klanten aangeven te willen hebben. Deze attributen worden vaak niet verwacht, maar als ze er zijn, stijgt de tevredenheid.
- 3) *Exciters/delighters, 'never thought of'*: deze attributen zijn innoverend of nieuw bij de klant. De aanwezigheid van deze attributen leidt tot hoge tevredenheid (Evans & Lindsay, 2011).

Er zijn een aantal argumenten, waarom deze theorie niet gekozen is voor dit onderzoek.

- Bij deze theorie wordt aanbevolen gebruik te maken van kwantitatief onderzoek. Hierbij krijgt de respondent per productattribuut een aantal vragen, waarbij de respondent een antwoord kan geven uit vijf gegeven antwoordopties (Sauerwein, Bailom, Matzler & Hinterhuber, 1996). Voor dit onderzoek wil de onderzoeker gebruikmaken van kwalitatief onderzoek. Deze keuze heeft te maken met de gevoeligheid van het onderwerp en het beperkt aantal respondenten, maar ook met het feit dat in dit onderzoek gezocht wordt naar de achterliggende gedachte van de onvrede. Hierin is een persoonlijke aanpak beter (Verhoeven, 2011).
- Kano geeft drie factoren die zorgen voor tevredenheid of onvrede bij de klant. Het is binnen dit onderzoek niet relevant om deze drie factoren te meten, omdat ten eerste de interne klant met een idee, wens of opdracht naar de afdeling M&C toekomt, waarbij de afdeling een uitvoerende rol heeft en weinig "*exciters/delighters*" geleverd kunnen worden. Ten tweede werkt de afdeling met externe partijen. De interne klant kan wensen en voorkeuren aandragen, maar die kunnen soms niet vervuld worden, doordat de externe partij deze wens simpelweg niet kan leveren.



Figuur 3.0 *Customer Satisfaction Model* (overgenomen van Noriaki Kano, 1984)

4.4.2 SERVQUAL-model – Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988)

Het SERVQUAL-model is vergelijkbaar met het model van Grönroos. In deze theorie wordt ook de verwachting tegenover de ervaring van de klant gezet. Wanneer deze verwachting en ervaring niet overeenkomen, is er sprake van een 'gap' of een discrepantie, dit betekent voor dit model het volgende: hoe groter het positieve verschil tussen de verwachting en de prestatie, hoe hoger de kwaliteitsperceptie is (Bloemer, de Ruyter & Venetis, 1994).

Dit model beschrijft een vijftal discrepanties:

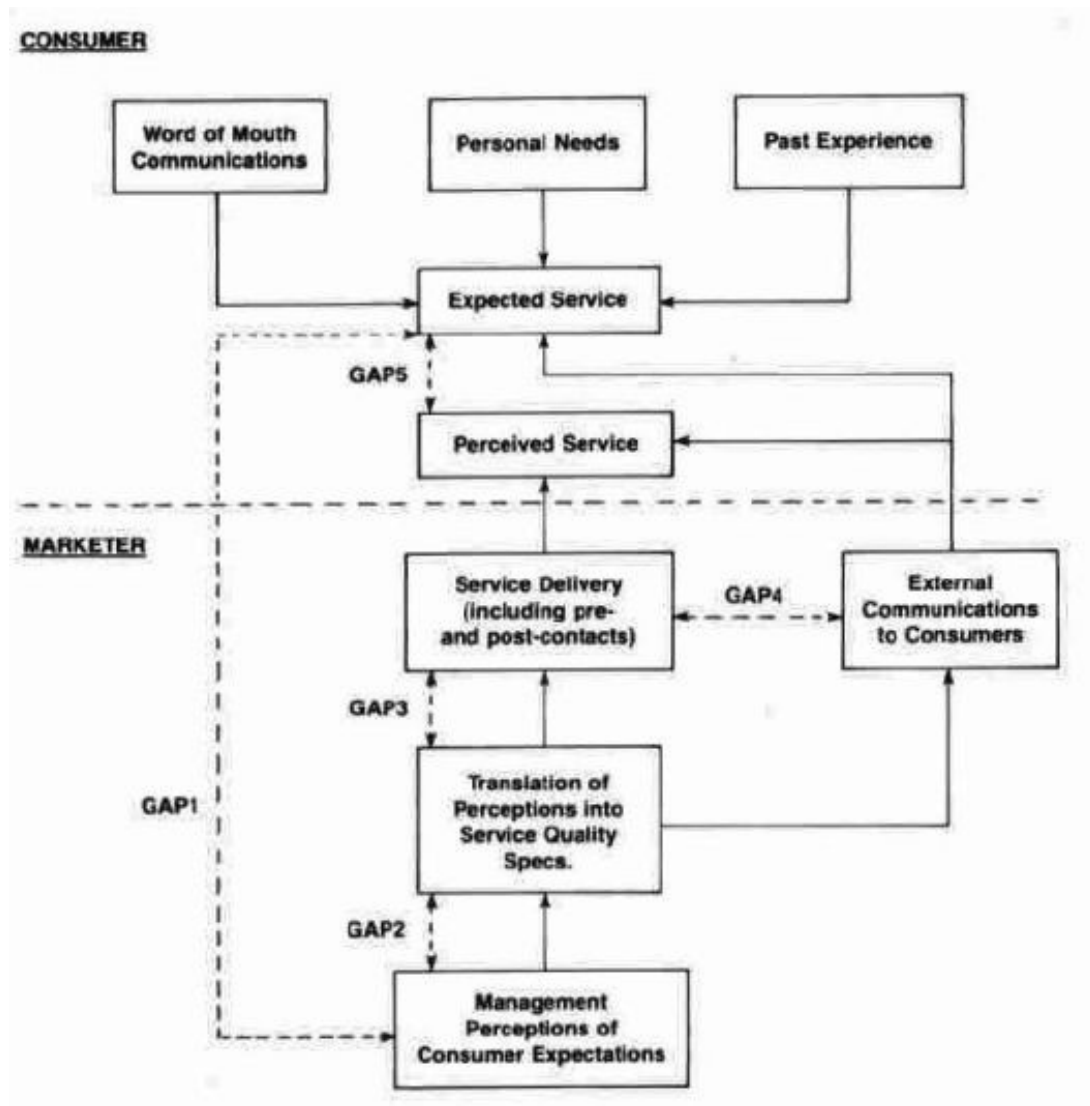
- 1) Er is een verschil tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit bij de consument.
- 2) De perceptie van de producent over de verwachtingen van de consument sluit niet aan op de verwachting van de consument.
- 3) Er is een verkeerde vertaalslag gemaakt van het kwaliteitsbeleid naar de werkvloer.
- 4) Er is een verkeerde vertaalslag gemaakt van de werkvloer naar de dienst.
- 5) De externe communicatie sluit niet aan op de geleverde dienst of het product (Vries, de Kasper & Helsedingen, 1994).

Om 'service quality' te meten hebben Parasuraman et al. de SERVQUAL-schaal ontwikkeld. Zij kwamen erachter dat klanten kwaliteit altijd beoordelen aan de hand van vijf dimensies: *reliability*, *assurance*, *tangibles*, *empathy* en *responsiveness*. Deze vijf dimensies staan bekend als 'RATER' (Choy, Lee & Lam, 2012).

Ondanks de complexiteit van het SERVQUAL-model (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1993) is het te gebruiken voor kwalitatief onderzoek. Toch zijn er een aantal redenen om deze theorie niet te gebruiken voor dit onderzoek.

- Het SERVQUAL-model heeft meerdere discrepanties en gaat dus niet alleen uit van de verwachtingen van de interne klant, maar bijvoorbeeld ook van de verwachtingen van de producent. Dit zou dus betekenen dat wanneer deze theorie wordt toegepast het onderzoek niet alleen kijkt naar de verwachtingen van de interne klant tegenover de afdeling M&C, maar ook naar de perceptie die de afdeling M&C heeft over de verwachtingen van de interne klant. Hoewel het interessant is, kost het onderzoeken van deze discrepanties tijd, terwijl de tijd voor dit onderzoek beperkt is. Daarnaast wil de afdeling M&C graag op korte termijn verbeterlagen maken. Een van de redenen waarom de theorie van Grönroos wordt toegepast, is dus omdat hierin alleen wordt gekeken naar de perceptie van de interne klant.
- Een andere reden waarom voor de theorie van Grönroos gekozen is, is omdat het SERVQUAL-model alleen focust op de functionele kwaliteit (hoe wordt een dienst of product geleverd) en niet op de technische kwaliteit (wat wordt er geleverd).

De vijf discrepanties in deze theorie zijn van belang, maar deze theorie is meer geschikt voor een later stadium, wanneer de relatie tussen de afdeling M&C en de interne klant verder gestabiliseerd is.



Figuur 4.0 SERVQUAL-model (overgenomen van Parasuraman & Berry, 1988)

4.5 Kritische review

In deze paragraaf wordt met reviews en onderzoeken van andere academici kritisch gekeken naar de theorie van Grönroos.

4.5.1 Brogowicz, Delene and Lyth (1990)

Volgens Brogowicz, Delene & Lyth is Grönroos een van de meest productieve bijdragers in onderzoek naar 'service quality'. Zij zijn ook positief over het werk van Grönroos, maar hebben toch een eigen model gemaakt aan de hand van een aantal modellen gebaseerd op 'service quality'. Zij hebben een aantal zaken toegevoegd in hun model:

- analyse van het interactieve karakter van de 'buyer-seller'- relatie;
- het grotere belang van functionele kwaliteit;
- elementen zoals ontwerp, productie, bezorging en imago met de twee voorwaarden van specialisatie en integratie (Brogowicz, Delene & Lyth, 1990).

Dit model heeft hetzelfde uitgangspunt met de verwachte en ervaren kwaliteit, maar gaat ervan uit dat de ervaren kwaliteit ook beïnvloed wordt door externe factoren zoals bij de verwachte kwaliteit bij Grönroos. Daarnaast gaat dit model uitgebreid in op het implementeren van de theorie (Brogowicz, Delene & Lyth, 1990).

4.5.2 Kang en James (2004)

Het onderzoek van G. Kang en J. James geeft aan dat de Europese aanpak van Grönroos een complete representatie geeft van de 'service quality' en dat deze representatiever is dan de Amerikaanse aanpak. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat het SERVQUAL-model niet alle attributen van servicekwaliteit naar voren laat komen. Het model richt zich alleen op de functionele kwaliteit. Kang & James vinden dat het model te eenzijdig is. Grönroos verbreedt het beeld over 'service quality', omdat hij drie dimensies benoemt in zijn theorie: technische kwaliteit, functionele kwaliteit en het imago. De auteurs geven aan dat het moeilijk is om de technische kwaliteit te meten, maar dat het geaccepteerd is, dat de technische kwaliteit de ervaring van de klant beïnvloedt (Kang & James, 2004).

4.5.3 Seth en Deshmukh (2005)

Er is een review geschreven over negentien servicequalitymodellen. Dit is gedaan door Seth en Deshmukh, 2005. In hun discussie geven ze aan, dat het model algemeen is, en geen techniek biedt over hoe de technische en functionele kwaliteit gemeten moet worden. Verder wordt er in hun discussie geen kritiek geleverd op het model van Grönroos. Zij geven aan dat Grönroos de grondlegger was voor de modellen die na zijn model werden ontwikkeld (Seth & Deshmukh, 2005).

4.5.4 Rahman, Khan en Haque (2012)

Rahman, Kahn en Haque hebben een conceptueel essay geschreven om het effect van 'service quality' tegenover de klanttevredenheid te onderzoeken. Dit hebben ze gedaan aan de hand van het SERVQUAL-model en het servicequalitymodel van Grönroos. Uit dit onderzoek is een model voortgekomen dat het SERVQUAL-model en het servicequalitymodel combineert. Van beide modellen hebben ze de technische en functionele kwaliteit geïntegreerd in hun model. Dit onderzoek geeft aan dat zij het imago van de organisatie een belangrijk element vinden in het Grönroos-model en hebben dit dan ook in hun model geïntegreerd.

Ondanks bovenstaande kritiepunten wordt er in dit onderzoek gebruikgemaakt van de theorie van Grönroos. De doorslaggevende factor is dat deze theorie alleen naar de verwachtingen van de consument kijkt en zowel de technische kwaliteit als de functionele kwaliteit behandelt.

4.6 Hypotheses

De onderstaande hypothesen zijn afkomstig van het model van Grönroos. De hypothesen worden tijdens het onderzoek getest.

Hypothese 1: als de verwachte kwaliteit gelijk staat aan de ervaren kwaliteit, dan is er sprake van klanttevredenheid.

“Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that consumer satisfaction is achieved” (Grönroos, 1984, p. 42-43).

De interne klant is ontevreden over de afdeling M&C. In de huidige situatie komt dus de verwachting en de ervaring van de doelgroep niet overeen en is er dus sprake van ontevredenheid. Als bovenstaande hypothese klopt, is het dus noodzakelijk om de verwachting en ervaring bij de doelgroep gelijk te trekken.

Hypothese 2: wanneer een consument een idee heeft van een organisatie en dit komt niet overeen met de realiteit, dan kunnen marketingactiviteiten een effectieve manier zijn om het realistische beeld te communiceren.

“If customers in an existing market, for some reason or another, have an image of the firm which does not correspond with reality, traditional marketing activities can again be expected to be an effective way of communicating the real image to the market” (Grönroos, 1984, p. 40).

Er is een vermoeden dat de verwachting en de ervaring van de doelgroep niet overeenkomen en er daarom ontevredenheid heerst. Als deze hypothese klopt, kan het nuttig zijn voor de afdeling om met marketingactiviteiten de verwachting van de doelgroep aan te passen.

Hypothese 3: de functionele kwaliteit is belangrijker voor de ‘perceived service’, zolang de technische kwaliteit op een bevredigend niveau is.

“As far as services are concerned, these observations would suggest that functional quality is more important to the perceived service than the technical quality, at least as long as the latter quality dimension is on a satisfactory level” (Grönroos, 1984, p.41).

De afdeling M&C is deels afhankelijk van externe partijen, dit betekent dat zij niet altijd aan de wensen van de doelgroep kan voldoen op het gebied van de technische kwaliteit. De bovenstaande hypothese stelt dat, wanneer de producten en de diensten die de afdeling levert op een bevredigend niveau zijn, de functionele kwaliteit belangrijker is. Als deze hypothese klopt, is het dus van belang dat de afdeling rekening houdt met hoe ze de producten en diensten aanbiedt en dat dit van groter belang is, dan wat ze aanbiedt.

5.0 Methodologie

Dit onderzoek hanteert twee onderzoeksmethodes: deskresearch en kwalitatief onderzoek. Dit hoofdstuk licht de onderzoeksmethodes toe en de onderzoeker verantwoordt deze methodes.

5.1 Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in wat de afdeling M&C moet doen om de verwachte en ervaren kwaliteit bij de interne klant op elkaar te laten aansluiten, teneinde een communicatieadvies te geven aan de afdeling M&C wat het moet verbeteren. Om tot dit inzicht te komen, is kwalitatief onderzoek gedaan.

5.1.1 Deskresearch

Ter oriëntatie van de probleemsituatie van de afdeling M&C is deskresearch gedaan (Verhoeven, 2011). Hierbij worden de situatie van Hogeschool Leiden als organisatie en de situatie van de afdeling M&C onderzocht. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar de huidige strategieën, de doelen en de indeling van de afdeling M&C. Ook wordt er gekeken naar relevante gebeurtenissen binnen de afdeling in het verleden. Een externe analyse is buiten beschouwing gelaten, omdat het in dit onderzoek gaat om een intern probleem van de organisatie. Door deskresearch vormt de onderzoeker zich een beeld over de afdeling, de bijbehorende organisatie en de problematiek. Met de uitkomsten formuleert de onderzoeker de aanleiding van het probleem, de probleemformulering en de doelstelling.

Naast de interne waarnemingen van de afdeling en van de rest van de organisatie, verzamelt de onderzoeker relevante informatie over het onderwerp klanttevredenheid en welke onderzoeksmethodes geschikt zijn voor dit onderwerp. Deskresearch levert theoretische onderbouwing aan voor het onderzoek (Verhoeven, 2011). Hoofdstuk vier beschrijft relevante theorieën die aansluiten bij de probleemstelling. In het literatuuronderzoek is nagegaan of er al eerder onderzoek is gedaan naar het onderwerp klanttevredenheid en welke informatie al beschikbaar is over het onderwerp. Daarnaast levert het literatuuronderzoek input om te oriënteren op het probleem en om het onderzoeksopzet theoretisch te onderbouwen (Verhoeven, 2011).

5.1.2 Kwalitatief onderzoek

Voor het vervolgonderzoek is gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen om de beweegredenen te achterhalen van de doelgroep. De meest effectieve methode daarvoor zijn diepte-interviews binnen het kwalitatief onderzoek. Met kwantitatief onderzoek kunnen niet dezelfde resultaten worden behaald. Door diepte-interviews af te nemen, kan de onderzoeker doorvragen bij de doelgroep en achterliggende gedachten achterhalen. Daarnaast betreft het een kleine doelgroep, waarbij een persoonlijke aanpak beter is om diepgang en een vertrouwen te creëren. Het is bij kwalitatief onderzoek van belang dat er wordt doorgevraagd bij de respondenten tot de antwoorden op de vragen duidelijk zijn (Meijer & Mandemakers, 2007). Zo kan de onderzoeker achterhalen wat de verwachtingen zijn bij de doelgroep en hoe deze zijn ontstaan.

5.1.3 Interviews

Voor dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van gestructureerde diepte-interviews. Hierbij wordt er mondeling een vragenlijst afgenomen, die bestaat uit open en gesloten vragen. Met deze gestructureerde diepte-interviews kan de onderzoeker verschillende onderwerpen met betrekking tot klanttevredenheid te behandelen. Daarnaast kan hij actief doorvragen, wanneer er antwoorden onduidelijk zijn (Verhoeven, 2011). Voordat het interview begint, krijgt de respondent een korte toelichting over het onderzoek en het onderzochte probleem. Vervolgens wordt er toestemming gevraagd voor de audio opname van het interview. Alle interviews vinden plaats op Hogeschool Leiden, vaak in het kantoor van de respondent. Het is een vertrouwde plek voor de respondent en dit kan bevorderend zijn voor het interview, omdat de respondent zich hier op zijn of haar gemak voelt. De interviews duren gemiddeld tussen de 35 en 55 minuten.

5.1.4 Uitwerking

De interviews zijn dus na de goedkeuring van de respondent opgenomen en uitgewerkt in zogenoemde verbatims. Deze zijn te vinden in *bijlage IV*. Vervolgens zijn deze verbatims geanalyseerd en verwerkt in analyseschema's. Deze zijn te vinden in *bijlage V*. Op basis van de verbatims en de analyseschema's zijn de resultaten beschreven in hoofdstuk zes.

5.2 Operationalisatie

Deze paragraaf bespreekt per deelvraag hoe deze wordt onderzocht. Welke onderwerpen hier aan bod komen en wat het belang van de deelvraag is voor de centrale vraag. De volledige vragenlijst van het interview is te vinden in de topic guide in *bijlage VI*.

5.2.1 Deelvraag 1: huidige verwachte kwaliteit

Door antwoord te krijgen op de eerste deelvraag: *“Wat is de huidige verwachte kwaliteit bij de doelgroep over het beleidsdomein Advies?”* zoekt de onderzoeker naar een startpunt. De aspecten die de respondenten aangeven, zijn ook de aspecten, waar zij ervaringen mee hebben gehad en waarover ze een positieve of negatieve mening hebben gevormd.

In dit deel van het interview zijn de vragen oppervlakkig en vraagt de onderzoeker wat hun verwachtingen zijn over een aantal werkzaamheden van de afdeling M&C. Er wordt ook ruimte gegeven aan de respondent om een algemeen beeld van de verwachtingen te schetsen en zelf met voorbeelden te komen, zodat de respondent zelf gaat nadenken wat zijn of haar verwachting is, in plaats van dat hij voorbeelden uit de vragen overneemt.

Doordat de onderzoeker inzicht heeft in de verwachtingen van de respondent, kan de onderzoeker hier verder op doorvragen in de rest van het interview.

5.2.2 Deelvraag 2: het ontstaan van de verwachting

De kans is aanwezig dat een verwachting van een respondent niet realistisch is. Dit kan te maken hebben met het feit dat de respondent te weinig kennis heeft van de taken van de afdeling M&C, of omdat er onduidelijkheid is over de verdeling van verantwoordelijkheden. Dit kan ook een andere reden hebben. Het is daarom van belang dat deelvraag 2: *“Hoe is de huidige verwachting ontstaan bij de doelgroep?”* wordt beantwoord. Ook wanneer een verwachting realistisch is, is het van belang om te weten hoe deze is ontstaan. Hierbij kan er gekeken worden waarom er een eventueel verschil is in verwachting.

Bij deze deelvraag worden de volgende punten besproken:

- Marketingcommunicatie
Hierbij wil de onderzoeker weten op welke manier de respondent op de hoogte is van de werkzaamheden van de afdeling M&C en of de respondent een volledig beeld heeft bij de diensten en producten die de afdeling kan leveren.
- Mond-tot-mondreclame
Hierbij wil de onderzoeker achterhalen of de mening van de respondent beïnvloed wordt door de mening van andere interne klanten binnen het profileringsgebied.
- Imago
Bij dit onderwerp wil de onderzoeker achterhalen, hoe de respondent in het algemeen naar de afdeling kijkt, voordat de respondent een opdracht uitzet bij de adviseurs.

5.2.3 Deelvraag 3: technische kwaliteit

De ervaring van een respondent wordt gevormd door twee aspecten. Een daarvan is de technische kwaliteit, dit is de kwaliteit van het uiteindelijke geleverde product. Hierbij wordt de samenwerking tussen werknemers buiten beschouwing gelaten en wordt er alleen gekeken naar de output.

Door inzicht te krijgen in de technische kwaliteit, wordt duidelijk of de kwaliteit van de geleverde producten naar behoren is of niet, en of deze overeenkomt met de verwachting van de respondent. Bij dit punt kan het ook gebeuren, dat de respondent eisen stelt aan een product, die afdeling M&C niet kan leveren. Om dit inzicht te krijgen, is het van belang dat deelvraag 3: *“Wat is het huidige niveau van de technische kwaliteit van de afdeling?”* wordt beantwoord.

5.2.4 Deelvraag 4: functionele kwaliteit

Het tweede aspect waaruit de ervaring van de respondent bestaat, is de functionele kwaliteit. Dit is de kwaliteit waarmee een product of dienst wordt geleverd. Bij deelvraag 4: *“Wat is het huidige niveau van de functionele kwaliteit van de adviseurs?”* wordt dus wel gekeken naar de samenwerking tussen de adviseur en de interne klant.

Bij deze deelvraag wordt bijvoorbeeld gekeken naar de hoeveelheid terugkoppeling vanuit de afdeling M&C en het persoonlijke contact, maar ook naar de manier van omgang, formeel of informeel. Er wordt gekeken in welke mate de functionele kwaliteit overeenkomt met de verwachting die de respondent heeft en wat er op dit gebied moet verbeteren.

5.3 Selectie en benadering

Deze paragraaf beschrijft de voorbereidingen met betrekking tot de selectie en benadering van de respondenten.

5.3.1 Selectiecriteria

Voor het onderzoek wil de onderzoeker twee respondenten per profileringsgebied interviewen. Dit schept een beeld van de verwachtingen van de verschillende interne klanten. De onderzoeker stelt een aantal criteria voorop waaraan de respondenten moeten voldoen.

Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit de opleidingsmanagers van verschillende clusters. Er is gekozen voor deze doelgroep, omdat de opleidingsmanagers het meest in contact staat met de afdeling M&C, en omdat ze vaak de contactpersonen zijn vanuit de clusters. Daarnaast hebben zij contact met het beleidsdomein Advies vanuit een strategisch oogpunt.

Selectie

Er zijn een aantal criteria gedefinieerd voor de selectie van potentiële respondenten. Op basis van onderstaande criteria hebben de adviseurs van de afdeling M&C een aantal opleidingsmanagers geselecteerd:

Criteria

- De respondent werkt langer dan twee jaar bij Hogeschool Leiden.
Doordat de respondent langer dan twee jaar werkt bij de organisatie, heeft de respondent ook de tijd meegemaakt, waarin de afdeling niet stabiel was. Zo kan de onderzoeker zien of deze tijd nog wordt meegenomen bij de beoordeling van de kwaliteit.
- De respondent moet zijn opdrachten uitzetten via de adviseurs.
Het komt voor dat interne klanten de opdrachten uitzetten via een ander beleidsdomein. Omdat er in dit onderzoek wordt uitgegaan van de manier waarop een opdracht wordt uitgezet via de adviseur, is het van belang dat de respondent dit ook doet.
- De respondent heeft in het afgelopen jaar een opdracht uitgezet, waarbij in ieder geval het beleidsdomein Advies betrokken was.
De respondent moet het afgelopen jaar een opdracht hebben uitgezet, omdat de respondent anders geen recente ervaring heeft met de afdeling. Het beleidsdomein Advies moet hierbij betrokken zijn, omdat het onderzoek zich focust op dit beleidsdomein.

5.3.2 Benadering respondenten

In totaal zijn dertien mogelijke respondenten benaderd. Op aanraden van het beleidsdomein Advies heeft de onderzoeker de potentiële respondenten per mail benaderd. In deze mail is het doel van het onderzoek en de keuze van de respondenten uitgelegd. Na toestemming is een afspraak ingepland voor het interview.

6.0 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die zijn voortgekomen uit de interviews met de respondenten. Door middel van de interviews heeft de onderzoeker de tevredenheid van de respondenten onderzocht. Dit is gedaan aan de hand van de verwachte kwaliteit en de ervaring van de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit van de respondent.

Het eerste deel van dit hoofdstuk beschrijft de doelgroep en de interviews. Het tweede deel beschrijft de resultaten per deelvraag. Elke paragraaf behandelt een deelvraag en wordt afgesloten met een conclusie.

6.1 Doelgroep

In hoofdstuk vijf geeft de onderzoeker aan minimaal acht interviews te willen houden. Op basis van de criteria die de onderzoeker heeft opgesteld, hebben de adviseurs dertien geschikte respondenten doorgegeven. Hiervan hebben zeven respondenten aangegeven dat ze willen meewerken. De onderzoeker heeft deze zeven respondenten in een tijdsbestek van drie weken geïnterviewd. De redenen voor de andere respondenten om niet mee te werken, waren tijdgebrek en het feit dat het een kwalitatief face-to-face interview betrof. De respondenten gaven aan dat zij meer comfortabel zouden zijn geweest, wanneer het onderzoek was uitgevoerd met een korte vragenlijst.

De zeven respondenten zijn verdeeld over de profileringsgebieden in tabel 2.0.

Tabel 2.0 *Verdeling respondenten over profileringsgebieden*

Respondent	Functie	Profileringsgebied	Adviseur
1	Onderwijsmanager	Verbinding met de regio & MKB	1
2	Onderwijsmanager	Jeugd	2
3	Onderwijsmanager	Zorg	3
4	Onderwijsmanager/Managementondersteuner	Jeugd	2
5	Onderwijsmanager	Life Sciences	4
6	Managementondersteuner	Zorg	3
7	Onderwijsmanager	Verbinding met de regio & MKB	1

Voor het profileringsgebied Life Sciences kwam maar één respondent naar voren. Dit komt, omdat in dit profileringsgebied gewerkt wordt met portefeuilles. Hierbij is er één onderwijsmanager verantwoordelijk voor de communicatie over alle opleidingen, waardoor er ook maar één contactpersoon is voor de afdeling M&C.

De planning van de duur van de interviews was 35 tot 55 minuten. De interviews duurde uiteindelijk tussen de 45 en 55 minuten. De respondenten wilden veel informatie kwijt tijdens de interviews. De letterlijke weergave van de interviews, de verbatim's, zijn te vinden in bijlage IV. Vervolgens zijn de interviews uitgewerkt in analyse schema's, deze zijn te vinden in bijlage V.

6.1.1 Bijzonderheden

Tijdens het interview met respondent zes kwam de onderzoeker erachter dat deze respondent niet binnen de criteria viel. De resultaten van dit interview zijn opgenomen, maar zijn afwijkend van de rest van de resultaten. Paragraaf 7.2 tot en met 7.5 beschrijft deze resultaten met conclusie.

Respondent vier bestaat uit twee personen. De onderwijsmanager gaf aan het prettig te vinden haar managementondersteuner aanwezig te hebben bij het interview. De twee personen hebben hun antwoorden op elkaar afgestemd en gaven niet elk hun eigen antwoord om die reden worden deze personen als één respondent gezien.

6.2 Wat is de huidige verwachte kwaliteit van de doelgroep over het beleidsdomein Advies?

De verwachting van de respondent is gemeten aan de hand van de topic 'klantbehoefte'. Hieronder staan de resultaten beschreven over de verwachting van de respondent tegenover het beleidsdomein Advies. Uit de resultaten blijkt dat een aantal respondenten niet weet wat zij van de afdeling mogen verwachten. De resultaten zijn gebaseerd op de wensen en behoeften van de respondenten tegenover de afdeling M&C, zonder dat zij volledig weten wat de mogelijkheden zijn. Onder de resultaten van de interviews zijn een aantal terugkerende onderwerpen naar voren gekomen. Deze worden hieronder beschreven per onderwerp. Elke deelvraag wordt afgesloten met een conclusie die antwoord geeft op de deelvraag.

6.2.1 De adviseurs zorgen voor een helder overzicht voor en tijdens, startende en lopende processen.

De respondenten geven aan dat, wanneer er een proces loopt bij de afdeling M&C, zij vooraf een overzicht willen krijgen voor die komende tijd.

Uit de analyseschema's blijkt dat de respondenten verwachten een overzicht te krijgen met een tijdsplanning en kosten. Daarnaast verwachten zij dat hierin duidelijk wordt gemaakt, wat en wanneer zij iets moeten aanleveren aan de afdeling M&C. Op deze manier weet de respondent, waar hij of zij aan toe is (analyse schema 1, bijlage V).

"Dan wil ik een totaalpakket krijgen met wat er mogelijk is, welke opties er zijn, waarom ze wel of niet werken en misschien ook al wat het gaat kosten."

(Respondent 1, analyseschema 2)

6.2.2 De adviseurs leveren een communicatieplan aan op strategisch niveau.

De respondenten geven aan dat zij een communicatieplan verwachten op strategisch niveau.

Binnen dit communicatieplan verwachten zij meer inzicht op de evenementen die in een studiejaar aan bod komen en hoe hun opleiding daarop kan inspelen. Zij willen hun doelstelling vastleggen in een plan en daar marketingmiddelen aan koppelen. Dit blijkt uit het analyseschema 1. Vooral respondent 4, 5 en 6 geven aan dat dit van belang is (analyseschema 1, bijlage VI).

“In de ideale wereld zou ik van M&C verwachten dat ze per jaar een soort van plan hebben en natuurlijk met mij in overleg, met mij opgesteld. Zo van: dit zijn de doelstellingen in zijn algemeen voor voorlichting”

(Respondent 5, analyseschema 2)

6.2.3 De adviseurs tonen proactiviteit en geven regelmatig terugkoppeling

De verwachting van de respondent tegenover de adviseurs is dat zij een proactieve houding aannemen.

Bij het analyseschema 1 geven respondent 4, 5 en 6 aan dat zij een proactieve houding verwachten van de adviseurs. Hierin verwachten zij een hands-onmentaliteit, waarbij de adviseurs een uitvoerende rol aannemen. Respondent 7 geeft aan dat hij de informatie liever gebracht krijgt, zodat hij reactief projecten kan volgen.

“De adviseur moet zeggen: ‘ik ga het regelen.’”

(Respondent 5, analyseschema 2)

Hierbij speelt terugkoppeling ook een rol bij de respondenten. Respondenten 2, 3 en 6 verwachten dit meer vanuit de afdeling. Ze vinden het prettig om regelmatig contact te hebben over lopende processen, maar willen dit moment ook gebruiken om te bespreken welke opdrachten in de planning staan. Respondent 3 geeft aan dat bij regelmatig contact de opleiding meer overzicht heeft (analyseschema 2, bijlage V).

6.2.4 De adviseurs houden zich aan de deadlines

Respondenten 1, 4 en 6 geven aan dat zij verwachten dat de adviseurs zich beter aan de deadline houden. Zij geven aan dat dit vanzelfsprekend moet zijn, maar dat dit niet altijd gebeurt. Respondent 4 geeft hierin het volgende aan:

“...dus dat advies vind ik niet zo belangrijk. Ik vind het belangrijker dat je je aan je afspraken houdt...”

(Respondent 4, analyseschema 2)

6.2.5 De afdeling M&C schrijft teksten

Een enkele respondent verwacht dat M&C de teksten schrijft voor de website en de promotiemiddelen. Het gaat hierbij om respondenten 5 en 7. Beide geven aan dat zij tekstschrijven een vak vinden en dat het om die reden bij de afdeling M&C behoort. Hierbij verwachten de respondenten dat zij input kunnen geven door middel van bijvoorbeeld een interview.

Vanuit het profileringsgebied Life Sciences wordt aangegeven dat zij geen teksten kunnen schrijven, omdat zij niet genoeg kennis hebben over het schrijven van teksten. Vanuit het profileringsgebied Verbinding met de regio & MKB wordt het schrijven van teksten gezien als een onderdeel van het totaalpakket (analyseschema 1, bijlage V).

6.2.6 Conclusie

De respondenten zijn niet op de hoogte wat zij van de afdeling mogen verwachten. Op basis van hun eigen prioriteiten, inzichten en wensen en behoeften verwachten de respondenten meerdere elementen van de afdeling M&C op zowel strategisch als uitvoerend vlak. Bij de uitvoerende taken verwacht een aantal respondenten dat de afdeling M&C tekstschrijver is voor de website en promotieartikelen. Daarnaast verwachten de respondenten dat de afdeling zich aan de afspraken en deadlines houdt en dat de respondenten regelmatig terugkoppeling krijgen over de lopende processen.

De verwachtingen op strategisch vlak sluiten hierop aan. De respondenten verwachten dat er een overzicht wordt gegeven met deadlines, kosten en een verdeling van verantwoordelijkheden, om zo een totaalbeeld te geven over de processen. Naast een overzicht voor lopende processen geven sommige respondenten aan een communicatieplan of een verbeterde versie van het huidige plan te verwachten. Ze verwachten een jaarlijks overzicht, waarin doelstellingen worden vastgesteld met daarbij passende middelen, om deze doelstellingen waar te maken.

6.3 Hoe is de huidige verwachting ontstaan bij de doelgroep?

Hoe de verwachting is ontstaan bij de respondenten is gemeten aan de hand van de volgende topics:

- Marketingcommunicatie
- Mond-tot-mondreclame

Elk topic beschrijft de bijbehorende resultaten.

6.3.1 Weinig kennis over afdeling M&C

Uit analyseschema 1 en 3 blijkt dat alle respondenten niet of niet volledig op de hoogte zijn van de producten en diensten die de afdeling M&C kan bieden. Zij geven aan hier zelf niet actief naar op zoek te zijn en dat het in sommige gevallen wel is uitgelegd. De respondenten gaan uit van hun eigen ervaringen. Respondent 2 geeft aan dat zij informatie van haar collega krijgt, maar zelf niet weet wat er tot de mogelijkheden behoort. Daarnaast is niet altijd duidelijk, wie zij kunnen bereiken wanneer hun eigen adviseur niet aanwezig is (analyseschema 3, bijlage V).

“Nou kijk, waar ik vooral behoefte aan heb is: wat kan ik verwachten van de afdeling.”

(Respondent 7, Analyseschema 1)

Wat opvallend is, is dat de respondenten op de hoogte zijn van levertijden en kosten, maar niet weten hoe de afdeling in elkaar zit of wie de contactpersonen zijn. Hierin weet een enkele respondent sinds kort pas dat de afdeling werkt met een vaste drukker en een vaste externe vormgever. Andere respondenten kwamen hierachter tijdens het interview.

6.3.2 Invloed collega's

Vijf van de zeven respondenten geven aan niet te worden beïnvloed door andermans mening. De overige twee respondenten worden gedeeltelijk beïnvloed.

Alle respondenten geven aan dat de gebeurtenissen, positief en negatief, besproken worden binnen het cluster of de afdeling, maar dat zij hier niet door worden beïnvloed. Zij geven aan hun eigen conclusie te trekken of geen behoefte te hebben om andermans mening te horen. Respondent 2 geeft aan niet beïnvloed te worden, maar dat het afhankelijk is van de eigen ervaring en dat wanneer de eigen ervaring negatief is, deze niet snel verandert in een positief beeld. Respondent 5 geeft aan de voorgeschiedenis te kennen, maar probeert om met een schone lei te beginnen (analyseschema 5, bijlage V).

6.3.3 Invloed andere aspecten

Naast het feit dat de respondenten weinig kennis hebben over de werkwijze van de afdeling en dat zij niet worden beïnvloed door andermans mening, spelen nog andere aspecten mee in hun verwachtingen. Respondent 2 geeft aan dat de verwachting naar beneden is gesteld en dat hij meer zelf doet. Respondent 4 geeft aan dat de verwachtingen worden gevormd door te weinig overzicht. Respondent 5 geeft aan dat er geen vertrouwen is en respondent 7 dat de verwachtingen worden aangepast aan voorgaande ervaringen (analyseschema 7, bijlage V).

“Dus dan is het van heel erg gepamperd worden tot bijna niks meer en alles zelf moeten doen en daar komen dan ook de verschillen in verwachtingen vandaan (...)”

(Respondent 3, analyseschema 6)

6.3.4 Conclusie

Het is duidelijk dat de verwachtingen niet ontstaan door de mening van anderen. De respondenten geven aan van hun eigen eerdere ervaringen uit te gaan en niet beïnvloed te worden door de mening van een collega. Daarnaast kunnen de verwachtingen beïnvloed worden doordat zij een ander of geen beeld hebben van de afdeling (analyseschema 5, bijlage V). Alle respondenten geven aan niet volledig te weten wat de afdeling M&C precies doet. Hierbij zijn producten, diensten, indeling van de afdeling, contactpersonen en externe partijen onduidelijk (Analyseschema 3, bijlage V).

6.4 Wat is het huidige niveau van de technische kwaliteit van de afdeling?

De technische kwaliteit is onderzocht aan de hand van de volgende topics:

- Kwaliteit van producten en diensten
- Kwaliteit van kennis en vaardigheden van de adviseurs

De kwaliteit van kennis en vaardigheden van de adviseurs neemt de onderzoeker niet op in de resultaten. Omdat ieder profileringsgebied zijn eigen adviseur heeft, wordt er vooral kritiek gegeven op een specifieke adviseur. De resultaten uit deze topic waren niet onderbouwd en soms van persoonlijke aard, zo zijn de resultaten niet geschikt voor dit onderzoek. De resultaten zijn te vinden in de verbatims in *bijlage IV*, maar worden niet verder uitgewerkt.

6.4.1 De respondenten staan positief tegenover de technische kwaliteit

Uit analyseschema 7 blijkt dat een aantal respondenten tevreden is over de technische kwaliteit. Ze vinden dat er genoeg mogelijk is en dat de uitkomsten 'oké' zijn of voor een deel goed. Ondanks dat respondent 1 en 2 positief zijn, geven zij aan dat er verbetering mogelijk is. Respondent 1 geeft aan niet te weten, wat er speelt rondom de open dag en respondent 2 vindt dat de samenwerking beter kan. De samenwerking valt onder de functionele kwaliteit en wordt in de volgende deelvraag behandeld. Respondent 6 is volledig tevreden (analyseschema 7, bijlage V).

6.4.2 De respondenten staan negatief tegenover de technische kwaliteit

Bij deze respondenten sluit hun verwachting niet aan op de aangeboden diensten en producten, zo blijkt uit analyseschema 7. Zij denken dat er meer mogelijk is. Respondent 4 geeft specifiek aan meer zicht te willen hebben op cijfers op het gebied van websitebezoekers en vindt de schrijfvaardigheid onder de maat. Ook respondent 3 geeft aan dat de afdeling tekstschrijver is, maar dat dit niet wordt gedaan. Respondent 5 geeft aan dat de communicatieplannen van onvoldoende kwaliteit zijn en is ontevreden over de organisatie van de externe voorlichtingen. Respondent 4 geeft ook aan een communicatieplan te missen. Respondent 4 en 5 geven daarnaast aan dat de manier van communicatie per opleiding verschilt en dat hier niet genoeg op wordt ingespeeld (analyseschema 7, bijlage V).

6.4.3 De respondenten staan neutraal tegenover de technische kwaliteit

Respondent 7 laat weten niks te kunnen zeggen over de technische kwaliteit, omdat hij weinig aanvraagt bij de afdeling. De reden hiervoor is, dat hij niet weet wat hij van de afdeling kan verwachten. Dit is terug te vinden in analyseschema 3 (bijlage V).

"Als ik ga denken over wat voor soort promotiemateriaal ik wil, kan ik een heleboel dingen bedenken, maar ik stel die vraag niet eens."

(Respondent 7, analyseschema 7)

6.4.4 Conclusie

Ondanks dat er ook tevredenheid heerst over de technische kwaliteit, vinden de respondenten dat er verbeterpunten zijn. Hierbij komt het schrijven van teksten naar voren, de kwaliteit van de communicatieplannen of het missen van een plan, de organisatie van de externe voorlichtingen en de missende inzichten op onlinegebied. Hierbij komen de verwachtingen en de ervaringen van de respondenten niet met elkaar overeen.

6.5 Wat is het huidige niveau van de functionele kwaliteit van de adviseurs?

De functionele kwaliteit wordt getest aan de hand van de volgende punten:

- ervaring met samenwerking;
- ervaring met toegankelijkheid;
- ervaring met het proces.

De resultaten geven aan dat het merendeel van de respondenten negatief tegenover de functionele kwaliteit staat. Respondent 6 geeft aan positief te zijn over de functionele kwaliteit. De verklaring van het afwijkende resultaat is dat respondent 6 niet binnen de criteria valt en te weinig ervaring heeft met de afdeling M&C. Hierdoor heeft respondent 6 geen onderbouwende argumenten kunnen geven. Dit is te zien in analyseschema 8, bijlage V.

6.5.1 De respondenten staan negatief tegenover de functionele kwaliteit

De ervaringen komen bij de functionele kwaliteit niet overeen met de verwachtingen van de respondenten. De meeste respondenten missen proactiviteit. Respondent 1 geeft aan dat de afdeling zelf fouten moet signaleren, waarbij respondent 4 aangeeft dat er meer hands-on gedaan moet worden en dat er meer meegedacht moet worden met het grotere geheel. Respondent 5 geeft aan dat de afdeling M&C niet zelf met voorstellen of updates komt, maar dat er vanuit de opleiding te veel gevraagd moet worden. Ook respondent 7 geeft aan dat het fijn zou zijn, als de afdeling proactief informatie of ideeën naar de opleiding brengt (analyseschema 8, bijlage V).

“Het zou mooi zijn, als mensen meedachten in het volledige plaatje.”

(Respondent 4, analyseschema 8)

De respondenten vinden dat de terugkoppeling vaker kan gebeuren. Respondent 3 wil regelmatig overleg en respondent 4 wil eerder weten wanneer een proces niet volgens planning loopt. De respondenten noemen hierbij ook de bereikbaarheid. Zij weten niet wie ze moeten bereiken of er wordt niet tijdig gereageerd (analyseschema 8, bijlage V).

“Jaja en dan wat regelmatig overleg dus. Want dan heb je uiteindelijk minder tijd nodig en dan zie je wat meer het gezicht erachter.”

(Respondent 3, analyseschema 8)

Als derde punt wordt aangegeven dat producten of diensten te laat of niet worden geleverd. Hierbij wordt gesproken over aanmeldformulieren op de website en niet geleverde communicatieplannen (analyseschema 5, bijlage V).

Ondanks dat de respondenten negatief tegenover de functionele kwaliteit staan, geven respondent 2 en 7 aan dat de inzet groot is en dat het niet aan de wil van de adviseurs ligt. Ook geven respondent 1 en 5 aan dat de opleiding en de afdeling M&C het samen moeten doen en dat vanuit de opleiding de bereikbaarheid niet altijd optimaal is (analyseschema 8, bijlage V).

“Nou het is in sommige dingen positief, ik vind de inzet heel groot.”

(Respondent 2, analyseschema 8)

6.5.2 Conclusie

De verwachting komt niet overeen met de ervaring van de respondent. De respondenten missen terugkoppeling en regelmatig overleg. Daarnaast missen respondenten een communicatieplan. De deadlines worden niet altijd gehaald en de respondenten missen de proactieve houding vanuit de afdeling. Naast de negatieve ervaringen wordt er aangegeven dat de inzet groot is en dat de opleiding en de afdeling het samen moeten doen (analyseschema 5, bijlage V).

7.0 Conclusie

De wensen en behoeften van de respondenten tegenover de afdeling Marketing en Communicatie zijn onderzocht. Dit onderzoek is gedaan in opdracht van de afdeling Marketing en Communicatie. De probleemstelling daarbij is:

“Wat moet de afdeling M&C doen om de verwachte en ervaren kwaliteit van de interne klant op elkaar te laten aansluiten?”

Deze wensen en behoeften zijn onderzocht met de volgende drie elementen:

- de verwachte kwaliteit;
- de technische kwaliteit;
- de functionele kwaliteit.

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn vier deelvragen opgesteld. Deze worden eerst kort beantwoord, waarna op basis van die resultaten de probleemstelling wordt beantwoord.

7.1 Conclusie gebaseerd op de deelvragen

Hieronder wordt per paragraaf een deelvraag beantwoord. Na de beantwoording van deelvragen wordt de centrale vraag beantwoord.

7.1.1 Wat is de huidige verwachte kwaliteit van de doelgroep over het beleidsdomein Advies?

De eerste conclusie is dat de respondenten niet weten wat ze van de afdeling M&C mogen verwachten. De vragen in de vragenlijst zijn toegespitst op praktische elementen van de afdeling zoals terugkoppeling en deadlines. Op deze punten hebben de respondenten wel verwachtingen, maar er kwam voornamelijk naar voren dat de respondenten het overzicht missen.

Hieruit volgt de tweede conclusie. Naast de aspecten die de vragenlijst benoemt, komen de respondenten zelf met volgende aspecten:

- De afdeling is tektschrijver voor de opleiding op zowel online als offlinegebied.
- De afdeling houdt zich aan de deadlines.
- De afdeling koppelt regelmatig terug over lopende processen.
- De afdeling zorgt voor een overzicht per aanvraag met kosten, tijdsplanning, deadlines en een verdeling van taken.
- De afdeling zorgt voor een communicatieplan, waarin doelstellingen en passende marketingcommunicatiemiddelen zijn opgenomen.

De derde conclusie is dat de ervaringen niet overeenstemmen met de verwachtingen van de respondenten. De onderzoeker gaat hier in paragraaf 8.1.3 en 8.1.4 verder op in.

7.1.2 Hoe is de huidige verwachting ontstaan bij de doelgroep?

Zoals de vorige deelvraag beschrijft, weten de respondenten niet wat zij van de afdeling mogen verwachten. De respondenten geven aan dat hun verwachtingen niet worden beïnvloed door de mening van anderen. De conclusie is dat hun verwachtingen door de volgende punten ontstaan:

- Eerdere ervaringen met de afdeling;
- Ervaringen met voorgaande adviseurs;
- Missende inzichten in de werking van de afdeling, contactpersonen, externe partijen en diensten en producten.

Een andere conclusie is dat de samenwerking vroeger beter ging, dat wordt door drie respondenten duidelijk aangegeven. Ze zeggen dat ze nu meer zelf doen, dat er vroeger meer transparantie was of dat ze vroeger meer gepamperd werden. Er wordt zelfs aangegeven dat er geen vertrouwen meer is. Een mogelijke verklaring hiervoor is de opbouwperiode van de afdeling, die beschreven staat in de situatieschets.

7.1.3 Wat is het huidige niveau van de technische kwaliteit van de afdeling?

De respondenten tonen hun tevredenheid over de mogelijke diensten en producten, maar er kan ook wat verbeteren. Veel verbeterpunten van de respondenten komen met elkaar overeen. Deze verbeterpunten of missende diensten en producten worden hieronder genoemd:

- Geen ondersteuning bij tekstschrijven;
- Ondermaatse kwaliteit van het communicatieplan;
- Geen communicatieplan;
- Missende inzichten op onlinegebied.

De onderzoeker concludeert dat de aangegeven punten realistisch zijn. Het beleidsdomein Advies zorgt voor een strategische achtergrond. De inzichten op onlinegebied worden verzorgd door een ander cluster, maar ook hier kan de adviseur de tussenpersoon zijn. Het schrijven van teksten wordt gemist door het profileringsgebied Life Sciences en respondent 7. Tekstschrijven gebeurt wel bij respondent 4, maar die vindt de kwaliteit daarvan onder de maat.

7.1.4 Wat is het huidige niveau van de functionele kwaliteit van de adviseurs?

Over de functionele kwaliteit zijn de respondenten niet tevreden. Zij willen de volgende punten meer zien:

Meer terugkoppeling en regelmatig overleg

Door te weinig terugkoppeling geven de respondenten aan geen inzicht te hebben in de lopende processen en missen zij grip op de situatie. Een aantal respondenten geeft aan dat zij regelmatig overleg willen om de komende periode, met alle activiteiten, te bespreken.

Het halen van deadlines

De respondenten geven aan dat het nog te vaak gebeurt dat deadlines niet worden gehaald. Dit wordt als negatief ervaren.

Een proactieve houding

De respondenten geven aan dat ze een proactieve houding missen bij de adviseurs. Er wordt weinig actief meegedacht over communicatiemiddelen. De respondenten zien graag een enthousiaste houding en willen dat de adviseurs hetzelfde belang hebben bij de opleiding.

7.1.5 Antwoord centrale vraag

Ten eerste is de ontevredenheid groter dan in eerste instantie werd ingeschat. Er is uitgegaan van de punten die het meest naar voren kwamen uit de deskresearch, zoals terugkoppeling en deadlines. Het klopt dat de respondenten hier ontevreden over zijn, maar de ontevredenheid lijkt vooral te ontstaan door een groter aspect: namelijk het missen van een communicatieplan, waar de opleiding marketingcommunicatiemiddelen en evenementen kan aan koppelen. De ontevredenheid over deadlines en terugkoppeling lijkt deze onvrede te versterken, maar is hier niet de bron van.

De tweede algemene conclusie is dat de respondenten die minder ontevreden zijn, minder samenwerken met het beleidsdomein Advies. Ook valt op dat de respondent minder ontevreden is, wanneer het gaat om kleine opdrachten.

Kijkend naar de antwoorden en conclusies op de deelvragen kan geconcludeerd worden dat de respondenten de volgende wensen en behoeften hebben:

Uitvoerend

- overzicht met kosten, tijdsplanning en verdeling van verantwoordelijkheden;
- meer terugkoppeling en regelmatig overleg;
- punctualiteit met deadlines;
- proactieve houding.

Strategisch

- Een communicatieplan met de doelstellingen van de opleidingen en bijpassende communicatiemarketingmiddelen.

7.2 Conclusie gebaseerd op de gestelde hypothesen

7.2.1 Als de verwachte kwaliteit overeenkomt met de ervaren kwaliteit is de interne klant tevreden

Hypothese 1: Als de verwachte kwaliteit gelijk staat aan de ervaren kwaliteit, dan is er sprake van klanttevredenheid.

Dit onderzoek bevestigt deze hypothese. De respondenten geven aan dat de verwachtingen die ze hebben niet worden uitgevoerd of niet naar behoren zijn. Hierin komen de verwachtingen en de ervaringen niet overeen. Als resultaat geven de respondenten aan ontevreden te zijn over de afdeling.

7.2.2 Marketingactiviteiten kunnen een effectieve manier zijn om een realistisch beeld te communiceren

Hypothese 2: Wanneer een consument een idee heeft van een organisatie en deze komt niet overeen met de realiteit dan kunnen marketingactiviteiten een effectieve manier zijn om het realistische beeld te communiceren.

Dit onderzoek bevestigt deze hypothese. De respondenten geven aan niet precies te weten wat zij van de afdeling mogen verwachten. Hierdoor zijn hun verwachtingen gebaseerd op eerdere ervaringen en zijn hun ervaringen niet altijd realistisch. De respondenten geven aan dat zij beter op de hoogte willen zijn van de diensten en de producten van de afdeling. Zo kunnen de respondenten hun verwachtingen aanpassen. De respondenten geven aan dat dit zowel online als offline gecommuniceerd kan worden.

7.2.3 De functionele kwaliteit is niet belangrijker voor de tevredenheid

Hypothese 3: De functionele kwaliteit is belangrijker voor de 'perceived service' zolang de technische kwaliteit op een bevredigend niveau is.

Dit onderzoek kan deze hypothese niet verwerpen of bevestigen. Respondent 5 bevestigt de hypothese en geeft aan dat wanneer de functionele kwaliteit goed zou zijn de missende producten of diensten minder naar voren zouden komen. De rest van de respondenten geeft niet aan dat de technische of functionele kwaliteit van groter belang is voor de tevredenheid. Om deze reden kan dit onderzoek geen conclusie trekken voor deze hypothese.

8.0 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de adviezen die voortkomen uit dit onderzoek. De adviezen zijn gebaseerd op de resultaten en de conclusie. Deze staan beschreven in hoofdstuk zeven en acht. De aanbeveling sluit aan op de eerder gestelde doelstelling.

De doelstelling luidt:

“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep tegenover het beleidsdomein Advies van de afdeling Marketing en Communicatie, teneinde een communicatieadvies te geven over de verbeterpunten voor de afdeling.”

De resultaten uit hoofdstuk zes geven inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep. Uit deze resultaten is een conclusie getrokken. Deze conclusie beantwoordt de centrale vraag die beschreven staat in hoofdstuk zeven.

Om een beeld te krijgen van de wensen en de behoeften, zijn zeven respondenten geïnterviewd. De zeven respondenten zijn verdeeld over de vier profileringsgebieden. Uit de conclusie blijkt dat de respondenten over het algemeen ontevreden zijn over de afdeling M&C. Dit komt doordat hun verwachtingen niet overeenkomen met de ervaringen die zij hebben met de adviseurs. Hieronder staat een communicatieadvies aan de afdeling M&C, om de tevredenheid bij de interne klant te vergroten. Er is een advies geformuleerd voor de korte en de lange termijn.

8.1 Overzicht creëren over de afdeling

Uit de resultaten en conclusies blijkt dat de interne klant niet weet hoe de afdeling georganiseerd is en werkt met beleidsdomeinen en profileringsgebieden, maar ook niet weet welke taken tot de afdeling M&C behoren. Hierdoor ontstaan onrealistische verwachtingen die niet overeenkomen met de ervaringen van de interne klant. Om in te spelen op de wensen van de interne klant, is het van belang om de interne klanten te informeren over wat zij mogen verwachten van de afdeling M&C.

Om dit realistische beeld te creëren, is er een helder overzicht nodig van de afdeling. Het advies is om online een overzicht te maken van de afdeling, waarin de volgende punten worden opgenomen:

Algemene omschrijving

Hierin kan benoemd worden waar de afdeling zich bevindt binnen de organisatie. Daarnaast kan hier de werking met beleidsdomeinen en profileringsgebieden worden uitgelegd. Er kan een foto geplaatst worden van het M&C-team om meer transparantie te creëren.

Beleidsdomeinen

Door de beleidsdomeinen te benoemen, wordt de indeling van de afdeling duidelijk. Hierin moet duidelijk worden dat het contact via de desbetreffende adviseur loopt, ook wanneer een opleiding gebruik wil maken van de diensten en producten van een ander beleidsdomein.

Per beleidsdomein kan kort het takenpakket beschreven worden. Hierbij is het afstellen van de grenzen van de afdeling een belangrijk onderdeel, omdat er anders onduidelijkheid blijft bij de interne klant, maar misschien ook binnen de afdeling zelf.

Overzicht contactpersonen

Het is van belang om te laten weten, welke adviseur bij welke opleiding hoort en om contactgegevens aan te bieden. Zo weet de interne klant tot wie hij zich kan richten, wanneer de eigen adviseur niet bereikbaar is. Daarnaast kan hier een overzicht geplaatst worden, waarin staat welke opleiding onder welk profileringsgebied valt.

8.2 Vaststellen waar de grenzen liggen voor de afdeling

Voordat de afdeling begint met een overzicht te creëren van de afdeling, is het van belang om vast te leggen wat er wel en niet tot het takenpakket van de adviseur behoort. Hierin moet de afdeling kijken welke diensten en producten zij kunnen leveren aan alle opleidingen met bijhorende tijdsplanning, maar ook welke diensten haalbaar zijn voor alle opleidingen. Door dit vast te stellen kan er een duidelijk beeld geschetst worden over de diensten en producten van de afdeling. Het is van belang dat de werknemers van M&C hetzelfde bieden aan alle opleidingen, zodat er één lijn getrokken wordt en er geen voorkeursposities gecreëerd worden. Wanneer deze grenzen duidelijk zijn, kan de afdeling dit communiceren. Hieruit volgt een tweede aanbeveling, die in de volgende paragraaf wordt beschreven.

8.3 Overzicht creëren over lopende processen

De respondenten willen niet alleen inzicht krijgen in de afdeling, zij hebben ook behoefte aan overzicht tijdens lopende processen. Hiervoor kan de afdeling projectformulieren gebruiken. Een projectformulier geeft een planning voor de uit te voeren activiteiten. De planning geeft een overzicht wie, wanneer en in welk tijdsbestek een communicatieactie uitvoert (Roel Grit, 2011).

Een deel van de afdeling maakt al gebruik van projectformulieren. Het advies is dat de adviseurs hier ook mee werken, om zo in te spelen op de behoefte van de interne klant om meer zicht te krijgen op het proces. Zo kunnen er duidelijk afspraken gemaakt worden tussen de interne klant en de adviseur en kan er tijdens het proces geen verwarring ontstaan over de verdeling van verantwoordelijkheden.

In dit projectformulier kunnen volgende elementen worden opgenomen:

- deadline,
- budget,
- mogelijke opties van producten,
- offertes,
- uiteindelijke kosten,
- verdeling van verantwoordelijkheden.

Dit projectformulier dient ingevuld te worden samen met de interne klant. Het is van belang dat er realistische deadlines worden gesteld en dat de verdeling van verantwoordelijkheden duidelijk is. Een planning is ook gemakkelijk online te maken met behulp van bijvoorbeeld het programma MS-project (Roel Grit, 2011).

Door een projectformulier te gebruiken, wordt het wellicht makkelijker om inzicht te krijgen in realistische deadlines en in het aantal keer dat teruggekoppeld moet worden aan de interne klant.

8.4 Communicatieplan

Wat in de resultaten en conclusie is terug te vinden, is dat de respondenten een overkoepelend plan missen. Een plan waarbij de opleiding in samenwerking met de adviseur een strategie opstelt. Hierin worden bijvoorbeeld doelstellingen opgenomen. Aan deze doelstellingen kunnen marketingcommunicatiemiddelen worden gehangen, zodat alle uitingen samenhangend zijn. Wat respondent 4 en 5 aangaven, is dat de belangen per opleiding verschillend zijn op het gebied van communicatie. Het advies hierin is, dat de adviseurs zorgen voor een uitgebreid communicatieplan gespecificeerd op de opleidingen.

Aan dit plan worden de doelstellingen en de bijbehorende communicatiemiddelen en evenementen gekoppeld. Dit plan telt tevens voor een jaarplanning, waarin de vaste jaarlijkse activiteiten, zoals de open dagen en de brochures, kunnen worden opgenomen. Hierdoor kunnen externe partijen tijdig op de hoogte worden gesteld. Daarnaast kan de adviseur zo spoedgevallen beter inplannen.

Een communicatieplan heeft de volgende onderdelen (Michels, 2010):

- analyse,
- doelgroepen,
- doelstellingen,
- boodschap,
- strategie,
- concept,
- communicatiemiddelen,
- tijdsplanning,
- budget,
- evaluatie.

8.5 Suggestie vervolgonderzoek

Een groot deel van de ontevredenheid komt voort uit het gebrek aan overzicht. Daarom is aanbevolen een communicatieplan te schrijven per opleiding of de huidige communicatieplannen te verbeteren. De aanbeveling is om vervolgonderzoek te laten doen naar de effecten van de bovenstaande aanbevelingen. Hierbij kan er gekeken worden of de ontevredenheid is afgenomen en of er meer kennis is over de indeling van de afdeling M&C.

9.0 Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de adviezen geïmplementeerd kunnen worden. Het implementatieplan is een plan van aanpak dat beschrijft wie welke aanbeveling uitvoert en in welk tijdsbestek. Het hoofdstuk sluit af met een halfjaarplanning en kostenbegroting. Het implementatieplan bevat een communicatieadvies voor het studiejaar 2016/2017.

9.1 Uitvoering

Hieronder worden suggesties gegeven om de adviezen uit hoofdstuk acht uit te voeren.

9.1.1 Vaststellen grenzen

De grenzen van de afdeling, tot hoe ver de diensten van de afdeling gaan, zijn op dit moment niet duidelijk vastgesteld. Dit geeft verschillende signalen af aan de interne klant. Om duidelijk te communiceren naar de interne klant, is het van belang deze grenzen vast te stellen. Hiervoor zijn de volgende acties nodig:

- vaststellen van knelpunten en prioriteiten → per beleidsdomein;
- vergaderen met team over knelpunten en prioriteiten → werknemers M&C;
- vaststellen tot waar de diensten gaan van de afdeling → manager M&C;
- de grenzen communiceren naar de interne klant waar nodig → adviseurs.

9.1.2 Overzicht afdeling

Wanneer de afdeling weet tot hoe ver de diensten reiken, kunnen zij dit vaststellen in een diensten- en productenbundel over de afdeling. Deze bundel wordt online geplaatst, zodat de interne klant altijd toegang heeft tot deze informatie. Door deze bundel krijgt de interne klant een beter beeld van de afdeling en wat hij ervan mag verwachten. Hiervoor zijn de volgende acties nodig:

- vaststellen van de contentpunten → werknemers M&C;
- het schrijven van de content → per beleidsdomein een werknemer;
- de content controleren → manager M&C;
- de content laten opmaken → vormgever UMW;
- correctieronde → traffic medewerker en manager M&C;
- aanleveren van opgemaakte content → vormgever UMW;
- plaatsen van content online → websitemedewerker;
- de interne klant informeren over de geplaatste content → adviseurs;
- de content evalueren met de interne klant → adviseurs.

9.1.3 Overzicht lopende processen

Om de interne klant tegemoet te komen, is het handig om te werken met projectformulieren. Een deel van de afdeling werkt hier al mee, maar dit formulier kan verder worden uitgebreid. Hierbij fungeert het formulier als een totaalpakket dat vooraf aan de interne klant wordt gestuurd. Hierin worden opties, offertes en verdeling van verantwoordelijkheden opgenomen. Daarnaast kan het formulier dienen, om inzichten te geven in de staat van het proces. Hierin kan ook worden opgenomen wat de exacte deadlines zijn, de definitieve kosten en de staat van het proces. Wanneer er terugkoppeling wordt gegeven, is de adviseur op de hoogte van de status. Hiervoor zijn de volgende acties nodig:

- Opstellen van projectformulier → adviseurs
- Evaluatie interne klant over het projectformulier → adviseurs

9.1.4 Communicatieplan

Het opstellen van een communicatieplan vereist werk en inzet, maar is nodig om de behoeften van de interne klant te bevredigen. De volgende acties zijn hiervoor nodig:

- bespreken wensen en behoeften van de interne klant tegenover het communicatieplan;
- vaststellen van doelstellingen;
- onderzoeken inzet passende evenementen en producten;
- vaststellen diensten en producten per doelstelling;
- opstellen van eerste versie van het communicatieplan;
- bespreken van de eerste opzet met de interne klant;
- aanpassen communicatieplan;
- bespreken tweede versie communicatieplan met interne klant;
- definitief maken van communicatieplan;
- evalueren van communicatieplan.

9.1.5 Vervolgonderzoek

Voor een vervolgonderzoek is het verstandig een externe persoon uit te nodigen. Een externe kan objectief naar de meningen van de interne klant kijken en wordt minder snel beïnvloed door de organisatie. Voor dit vervolgonderzoek kan een stagiair(e) worden ingeschakeld, om de kosten laag te houden.

9.2 Planning

In tabel 3.0 staat de planning voor de aanbevelingen. De planning loopt van begin juni tot eind augustus. In september begint het nieuwe studiejaar en kan de afdeling met een nieuwe start het studiejaar beginnen.

Tabel 3.0 *Overzicht inplannen aanbevelingen*

Activiteit/week#	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Vaststellen grenzen														
Vaststellen grenzen en prioriteiten	x	x												
Overleg grenzen en prioriteiten			x											
Vastleggen grenzen en prioriteiten				x	x									
Producten- en dienstenbundel														
Vaststellen van content en het schrijven daarvan			x	x	x									
Content laten opmaken met correctierondes						x	x	x	x					
Plaatsen online content										x				
Projectformulier														
Projectformulier opstellen	x	x	x											
Communicatieplan														
Gesprekken met interne klant	x	x	x	x	x	x	x							
Vaststellen inhoud					x	x	x	x	x					
Onderzoeken passende middelen bij doelstellingen								x	x	x	x			
Definitief maken communicatieplan										x	x	x	x	x
Vervolgonderzoek	van januari 2017 tot mei 2017													

Toelichting tabel:

Vaststellen grenzen

Het is van belang dat de afdeling haar grenzen vaststelt, omdat zij op deze manier kan definiëren wat zij doet en tot welke grens. Deze aanbeveling staat als eerste op de planning. Immers als de neuzen van de afdeling dezelfde kant op wijzen, brengen de medewerkers dit beter over aan de interne klant.

Producten- en dienstenbundel

Voor het opstellen van deze bundel staan acht weken gepland. Hierin heeft de afdeling de tijd om te bepalen wat zij wil communiceren en om de content hierbij te verzamelen. De bundel wordt begin augustus geplaatst. Zo heeft de interne klant een maand de tijd om deze informatie te bekijken,

voordat het nieuwe studiejaar begint. Op basis van de bundel heeft de interne klant ook een maand de tijd om vragen te stellen.

Projectformulier

Het projectformulier staat in de eerste drie weken van juni gepland. Hoe sneller er met het projectformulier gewerkt wordt, hoe sneller de ontevredenheid wordt weggenomen over praktische zaken, zoals het niet halen van deadlines en de hoeveelheid terugkoppeling.

Communicatieplan

Voor het communicatieplan staat de hele zomer gepland, omdat het opstellen van communicatieplannen tijd vergt. De deadline is eind augustus, zodat de interne klant met een nieuw communicatieplan aan de slag kan gaan in het nieuwe studiejaar.

Vervolgonderzoek

Het vervolgonderzoek staat gepland voor september 2016 tot januari 2017, omdat dit de periode is waarin studenten hun scriptie schrijven.

9.3 Kosten

Voor de opmaakkosten van de producten- en dienstenbundel moet rekening gehouden worden met de volgende kosten:

Opmaakkosten:	€ 865,00
---------------	----------

Digitaal aanleveren bestanden	€ 35,00
-------------------------------	---------

Subtotaal:	€ 900,00
------------	----------

Btw (21%):	€ 189,00
------------	----------

Totaal:	€ 1.089,00*
---------	-------------

* kosten zijn gebaseerd op vergelijkbare producten.

10.0 Discussie

Dit hoofdstuk gaat na of er discussiepunten zijn bij de uitvoering van het onderzoek. Hierin bespreekt de onderzoeker de kritische en de positieve aspecten.

10.1 Kritische aspecten

Deze paragraaf bespreekt de kritische aspecten van het onderzoek

10.1.1 De resultaten zijn niet kenmerkend voor alle opleidingen

In dit onderzoek zijn er zeven respondenten geïnterviewd. Twee respondenten bij elk profileringsgebied, behalve bij Life Sciences. Hierbij is één respondent geïnterviewd. Door deze relatief kleine groep respondenten geeft het onderzoek geen representatief beeld voor alle opleidingen, maar een algemeen beeld over de onvrede die er heerst. De uitkomsten van de interviews, beschreven in hoofdstuk 7, gelden dus niet voor alle interne klanten. Ondanks dit, geven de resultaten een algemeen inzicht in de onvrede en heeft de afdeling een startpunt voor haar verbeterproces.

10.1.2 Het onderzoek schept verwachtingen

Dit onderzoek heeft de verwachting geschapen bij de respondenten, dat de afdeling M&C zichzelf gaat verbeteren. Het is hierbij van belang dat de uitkomsten van dit onderzoek worden gedeeld door de afdeling en dat zij transparant communiceert over de volgende stappen die de afdeling gaat maken. Hierbij zorgt de afdeling ervoor dat zij inzet toont en de wensen en behoeften van de interne klant serieus neemt.

10.1.3 Nieuw instellingsplan

In de inleiding en de situatieschets van dit onderzoek is Hogeschool Leiden beschreven aan de hand van haar strategie, visie en missie. Deze informatie komt van het instellingsplan 2012-2016. Op dit moment werkt Hogeschool Leiden aan een nieuw instellingsplan. Hierbij kan het zijn, dat wanneer dit onderzoek wordt gelezen, het nieuwe instellingsplan is ingevoerd en de informatie beschreven in de inleiding en situatieschets achterhaald is.

10.2 Positieve aspecten

Deze paragraaf belicht de positieve aspecten van het onderzoek

10.2.1 De afdeling M&C is al bezig met verbeteren

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is de afdeling al voor een deel op de hoogte gebracht van de uitkomsten van de interviews. Hierdoor is de afdeling bewust of onbewust al bezig met verbeteren. Er zijn gesprekken geweest met opleidingsmanagers en ook intern wordt er gepraat over prioriteiten en verbetering van lopende processen.

10.2.2 De afdeling M&C toont goede wil

Door de uitvoering van dit onderzoek heeft de afdeling M&C haar inzet getoond aan de interne klant. Respondenten zien het als een stap in de richting en waarderen de tijd en de moeite die gaat naar de verbetering van de afdeling.

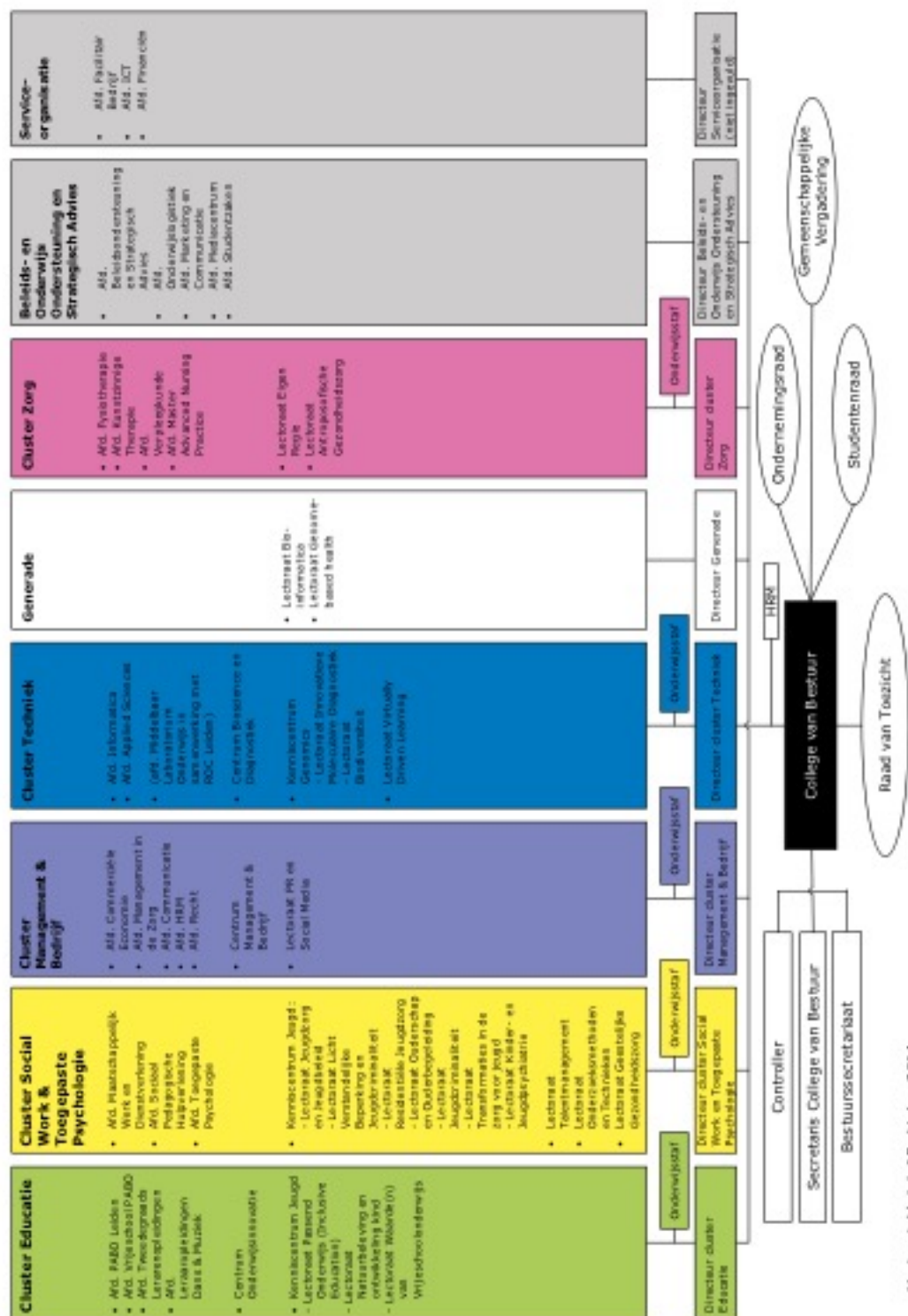
Literatuurlijst

- Bloemer, J.M.M., Ruyter, de K., Venetis, K. (1994). *Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening: kop of munt of een dubbeltje op zijn kant?* Jaarboek Markt Onderzoek Associatie 1994-1995, (p. 205-218) Geraadpleegd op 28 februari 2015 via <http://www.moaweb.nl/kenniscentrum/jaarboeken/archief-jaarboeken-moa/1994/jaarboek-1994-14.pdf>
- Brogowicz, A.A., Delene, L.M. & Lyth, D.M. (1990). *A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, p. 27-45. Geraadpleegd op 22 mei 2015 via https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/grupppernas_artiklar_och_presentationer/1.150141/Artikel1.pdf
- Evans, J.R. & Lindsay, W. (2011). *Managing for Quality and Performance Excellence (8th ed.)*, Mason: South-Western Cengage Learning.
- Grit, R. (2011). *Projectmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing*, vol. 18(4), pp. 36-44.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing (3rd ed.)*, p 76-77. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hogeschool Leiden. (2012). *Instellingsplan Hogeschool Leiden 2012-2016*. Goudriaan: Drukkerij de Groot.
- Hogeschool Leiden. (2013). *Jaarbeeld Hogeschool Leiden 2015*. Leiden: Hogeschool Leiden.
- Hogeschool Leiden. (2014). *Hogeschool Leiden*. Geraadpleegd op 02 februari 2016, van <http://www.hsleiden.nl/>
- Hogeschool Leiden. (2014). *Hogeschool Leiden - Over Hogeschool Leiden: Bestuur*. Geraadpleegd op 02 februari 2016, van <http://www.hsleiden.nl/Bestuur>
- Hogeschool Leiden. (2014). *Hogeschool Leiden - Over Hogeschool Leiden: Medezeggenschap*. Geraadpleegd op 02 februari 2016, van <http://www.hsleiden.nl/medezeggenschap>
- Jones, T.O. & Sasser, W.E. (1995). *Why Satisfied Customers Defect*. Harvard Business Review, 73(6), pp. 88-91.
- Kang, G. & James, J. (2004). *Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model*. Managing Service Quality, 14(4), pp. 266-277
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Michels, W. (2010). *Communicatie Handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

- Michael R. Solomon, G. B. (2008). *Consumenten gedrag* (p. 260). Amsterdam: Pearson.
- Muhammad Sabbir Rahman, Abdul Higbe Khan & Md. Mahmudul Haque. (2012), *A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective*, *Asian Social Science*, Vol 8, Iss 13 (2012) [Peer Reviewed Journal]
- ohnn-Yee Choy; Siew-Yong Lam; Thean-Chye Lee. *International Journal of Academic Research*. May 2012, Vol. 4 Issue 3, p11-15. 5p. 1 Diagram. Database: Academic Search Premier
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 62(1), pp. 12-40.
- Parasuraman A., Leonard L. Berry en Valarie A. Zeithaml (1993) "*More on Improving Service Quality Measurement*", *Journal of Retailing*, volume 69, nummer 1, (lente 1993), p140-147
- Raaij, F. v. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie* (p. 150). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Ramezani Ghotbabadi, A. & Baharun, R. & Feiz, S. *A reeview of service quality models* (2012). Geraadpleegd op 10-10-'15:
https://www.academia.edu/1827540/A_REVIEW_OF_SERVICE_QUALITY_MODELS
- Sauerwein, E., Bailom, F., Kurt, M. & Hinterhuber, H. (1996). *The Kano Model: How to delight your customers*. Preprints, 1, pp. 313-327. Geraadpleegd op 27 februari 2015 via
http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/erisk/assets/tyopaja/sisaltovaatimusanalyysi/kano_introduction.pdf
- Seth, N. & Deshmukh, S.G. (2005). *Service quality models: a review*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), pp. 913 – 949.
- Treacy, Michael; Wiersema, Fred. *Harvard Business Review*. Jan/Feb1993, Vol. 71 Issue 1, p84-93. 10p. 5 Cartoon or Caricatures. Database: Business Source Elite
- Trompenaars F. & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger Onderwijs* (4e dr.). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers
- Vries, Kasper de en Helsedingen (1994) "*Dienstenmarketing*" Houten: Stenfert Kroes

Bijlage

Bijlage I – Organogram Hogeschool Leiden



Vastgesteld d.d. 15 oktober 2014

Organogram, jaaroverzicht 2014 Hogeschool Leiden.

Bijlage II – Profileringsgebieden

bijgewerkt op 16-9-2015

DE PROFILERINGSGEBIEDEN VAN HOGESCHOOL LEIDEN

	Adviseur	Verbinding met de regio & MKB	Life Sciences	Zorg	Jeugd
	Saskia Kaniij	Commerciële Economie Simone Tak Communicatie Theo Koot HBO-Rechten Herman Morsch / Ruby Fasten Human Resource Management Hendrik Jan Bot MIZ flex Simone Tak Sociaal-Juridische Dienstverlening Herman Morsch / Ruby Fasten	Madeleine Reinders Bio-Informatica Nicole Almering Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek Danny Duikers Chemie Marija Kroesenbrink Informatica Vincent Bakker	Mike Struik Brede Propedeuse Zorg & Welzijn Dick Wijkstra (Verpleegkunde)/ Lisette Orji (SPH) Kunstzinnige Therapie Martine Haak Lerenopleiding Gezondheidszorg & Welzijn Katrien van de Gevel Master Advanced Nursing Practice Sabrina Roothoof Opleiding tot Fysiotherapeut Joke Steevert Opleiding tot Verpleegkundige Dick Wijkstra Praktijkondersteuner Huisartsenpraktijk John Otto Praktijkopleider John Otto Sociaal Psychiatrisch Ondersteuner (post-hbo) Hennie Smit	Maurits Eijkman Academische Opleiding Leraar Basisonderwijs Ellie vd Geest / Jan Jaap Hubeek Brede Propedeuse Jeugd Docent Dans/Euritmie Jarla Geerts Docent Muziek Jarla Geerts Lerenopleiding Omgangskunde Guus Koot Maatschappelijk Werk en Dienstverlening Astrid Scholten Master Jeugtzorg Pabo Ellie vd Geest / Jan Jaap Hubeek Sociaal Pedagogische hulpverlening Lisette Orji Toegepaste Psychologie Aart Rietveld Vrijeschool Pabo Jarla Geerts
Onderzoek	Kenniskring M&B Peter Hennevanger Onderzoeksmethoden Peter de Heus PR & Social Media Piet Hein Coebergh		Biodiversiteit Barbara Gravendeel Bio-informatica Christiaan Henkel City Based Learning Hans Stavleu Genome Based Health Peter Taschner Innovatieve Moleculaire Diagnostiek Willem van Leeuwen	Antroposofische Gezondheidszorg w.o.: Hooftkortsstudie StateAr test validatie (Erik Baars) Eigen regie / De Leidse Proeftuin John Verhoef Geestelijke gezondheidszorg Jaap van der Stel Sociale Innovatie & Ondernemerschap Suzan van der Pas Wmo-werkplaats Den Haag en Leiden	Expertisecentrum Jeugd (overall) Aanpak Jeugdcriminaliteit Jan Dirk de Jong LVB & Jeugdcriminaliteit Hendrien Kaal Natuur & Ontwikkeling kind Deuwke Hoivinga Ouderschap & Ouderbegeleiding Carolien Gravesteijn Passend Onderwijs Annemiek Mol Lous Residentiele Jeugdzorg Peer van der Helm Social Work in de Kinderpsychiatrie Anne Krabbedam Transformatie in de zorg voor Jeugd Chris Kuiper Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs Aziza Mayo
Werkveld	Centrum Management en Bedrijf Economie071	Bio Science Park Marketing CBD	De Leidse Proeftuin		

Verdeling profileringsgebieden, Marketing en Communicatie 2015.

Bijlage III - Begrippen

Klanttevredenheid

Er ontstaat klanttevredenheid wanneer de organisatie de verwachte kwaliteit met de ervaren kwaliteit op elkaar aansluit (Grönroos, 1984).

Verwachte kwaliteit

De kwaliteit die de consument van een organisatie verwacht. De consument zet zijn verwachtingen af tegen zijn ervaringen. Hieruit komt de evaluatie van een dienst of product. Verwachtingen kunnen geschept worden door marketingactiviteiten, advertenties of prijzen, maar zijn ook afhankelijk van tradities en mond-tot-mond reclame (Grönroos, 1984).

Ervaren kwaliteit

De kwaliteit die de consument ervaart van een product of tijdens een dienst. De ervaren kwaliteit bestaat uit de technische en functionele kwaliteit (Grönroos, 1984).

Technische kwaliteit

Wat de consument ontvangt als resultaat van de interactie met de afdeling (Grönroos, 1984).

Functionele kwaliteit

Hoe de consument het resultaat van de technische kwaliteit ontvangt (Grönroos, 1984).

Ondersteunende afdeling

Op Hogeschool Leiden wordt er gesproken over ondersteunende afdelingen en het onderwijs. Onder de ondersteunende afdelingen vallen onder andere HRM, evenementen, studentzaken en de afdeling Marketing en Communicatie.

Het onderwijs

Op Hogeschool Leiden wordt gesproken over het onderwijs. Dit zijn de personen of afdelingen die direct te maken hebben met het onderwijs of de studenten. Hieronder vallen onder andere de docenten, managementondersteuners, opleidingsmanagers en opleidingsdirecteuren.

Adviseurs

De adviseurs zijn het eerste aanspreekpunt van de afdeling en staan het meest in contact met het onderwijs. Zij zetten opdrachten uit binnen de afdeling, maar adviseren ook over de aanpak van bijvoorbeeld profileringsgebieden, evenementen en content.

Opleidingsmanagers

De opleidingsmanagers staan in contact met de opleiding, de studenten en zijn onder andere verantwoordelijk voor jaarverslagen, het ontwikkelen van het beleid/strategie van een cluster, het opstellen en het vaststellen van het curriculum van een cluster en het zorg dragen voor get adequate (Uitvoeringsbesluit mandaat regeling, 2010).

Interne klant

Contactpersonen vanuit het onderwijs die een dienst of product aanvragen bij de afdeling Marketing en Communicatie (Peter van der Bent, 2013).

Bijlage IV – Verbatims

Respondent 1: 21-03-2016, 15:30 uur

Duur interview: 45 minuten

Nou ik werk nu bijna anderhalf jaar bij de afdeling M&C en daarbij help ik bij het organiseren bij de voorlichtingsevenementen. Op en gegeven moment viel mij op dat er steeds meer ontevredenheid geuit werd over de afdeling en dat leek mij een mooi onderwerp voor mij scriptie en nu zitten we hier. Heel fijn dat je mee wilt werken.

Ja natuurlijk geen probleem.

Het interview is ingedeeld in twee onderdelen. Wat je verwacht van de afdeling en wat je ervaringen zijn van de afdeling. Door deze twee aspecten tegenover elkaar te zetten kunnen we zien waar de ontevredenheid zit. In dit onderzoek ga ik uit van het contact met de adviseurs, omdat zij onze frontoffice zijn. Dus we beginnen met de verwachtingen die je hebt en de eerste vraag gaat over de levertijden. Wanneer je een opdracht uitzet bij de adviseur hoe lang verwacht je dan dat de doorlooptijd is?

Ja, dat ligt een beetje aan het soort opdracht. Ik zie natuurlijk wel in dat sommige opdrachten wat langer duren dan de anderen. Maar ik verwacht dat de adviseurs zelf kunnen inschatten wat een goede verlooptijd is en dat ze zich aan deadlines houden

Verwacht je hier advies over?

Ehm ja.. Ik verwacht niet per se een advies, maar eigenlijk wanneer ik bij M&C kom, kom ik daar voor hun expertise. Dan wil ik een totaalpakket krijgen met wat er mogelijk is welke opties er zijn, waarom ze wel of niet werken en misschien ook al wat het gaat kosten.

Zie je dat niet als onderdeel van het advies?

Nee, nouja misschien ook wel, maar ik vind het belangrijk om te weten waar ik aan toe ben.

En binnen zo'n proces, als dat gestart is, hoe vaak je dan terugkoppeling?

Het aantal keer dat ik terugkoppeling verwacht, ligt natuurlijk ook aan het soort opdracht. Bij een klein dingetjes hoef ik niet elke 10 minuten op de hoogte worden gebracht, bij grotere projecten is het wel fijn om te weten waar je aan toe bent of waar het heen gaat. Wat er al af is en wat er nog moet gebeuren.

Vind je bij de terugkoppeling persoonlijk contact prettiger of kan dat ook over de mail?

Dat maakt me niet uit, de mail vind ik altijd prima. Dat hoeft echt niet elke keer met een afspraak. Zeker niet met de kleinere opdrachten.

Als we kijken naar de toegankelijkheid en de flexibiliteit van de adviseurs, wat verwacht je hiervan? Men werkt bijvoorbeeld steeds vaker thuis enzo.

Hmm de toegankelijkheid en flexibiliteit. Ja ik snap dat veel mensen tegenwoordig thuiswerken. Elke opleiding hier heeft een thuiswerk dag behalve rechten en SJD, maar dat komt omdat wij niet geloven in thuiswerkdagen. Dat is gewoon onze instelling. Ik snap dat andere mensen dat wel doen. Het is natuurlijk ook zo dat je voor een mail versturen je mailaccount nodig hebt en daarvoor hoe je niet op werk te zijn. Ik vind dat je op werk moet zijn wanneer het werk daarom vraagt.

Wat verwacht je van de adviseurs wanneer er dingen fout gaan of niet lopen zoals verwacht?

Ja er gaan natuurlijk af en toe wel wat dingen fout, maar dat is bij alles zo. Ik verwacht dan dat wel op tijd wordt gesignaleerd. Zo hadden we een keer met de accreditatie dat het boekje goed was maar dat toen het al gedrukt was we er zelf achter kwamen dat er geen paginanummers waren. Dat is natuurlijk heel vervelend en we hadden er toen 75 besteld, dus dat is gewoon heel duur. Dat kost te veel geld.

En als ze het gesignaleerd hebben wat verwacht je dan van de adviseurs?

Nou dat er wordt uitgelegd wat er fout is gegaan en dat ze met opties komen. Zo was er een keer de voorkant van iets opgemaakt met een student die niet goed stond afgebeeld, dat konden zij ook zien, maar het wordt wel geleverd en dan moeten wij aangeven dat dat echt niet kan. Ik heb liever dat ze aangeven wat zij niet mooi vinden of niet vinden kunnen en wat dan wel een optie zou kunnen zijn als ik het met hun eens ben. We doen het hier natuurlijk samen.

Wanneer je te maken hebt met een spoedopdracht, zijn je verwachtingen dan anders?

Natuurlijk zijn je verwachtingen anders met een spoedopdracht, qua tijd enzo. Maar eigenlijk niet met kwaliteit daar verwacht ik hetzelfde van. Kijk, ik snap natuurlijk ook wel dat er nog 22 andere opleidingen zijn hier en dat ik niet de enige ben die dingen vraagt van M&C, maar stel me daar dan van op de hoogte als er nog zoveel anders loopt, dan kan ik daar rekening mee houden.

Ik verwacht bijvoorbeeld ook dat ze wat doen met de feedback die ze krijgen. Ik geef best vaak feedback, maar zie het zelden terug.

Als je het ideale beeld mag schetsen van een proces, hoe zou die er dan uitzien?

Het ideale beeld van begin tot eind is dat er een goed plan van aanpak is en dat ik op de hoogte ben van alle opties. Ik wil natuurlijk op de hoogte gehouden worden als er iets fout gaat, maar zoals ik net al zei wil ik dan eigenlijk ook gelijk de opties weten voor het volgende punt. Dat is jullie expertise daarom komen we bij jullie.

Oké, dan ga ik nu naar een stukje marketing. Ben je denk je, op de hoogte van alle producten en diensten wat M&C kan leveren?

Ow, oeeh... Ik ben denk ik niet op de hoogte van alle diensten en producten, dat is wel ooit uitgelegd hoor, maar dat gaat op een gegeven moment zo ver dat ik dan ook een beetje afzak. Dat is ook slecht van mij dat weet ik ook wel. Maar ik weet niet alleen wat ik weet, maar ik weet niet 100 procent waarvoor ik allemaal bij M&C terecht kan.

Zou je hier meer inzicht in willen hebben?

Ja natuurlijk wil ik dat beter weten. Dat is juist handig net zoals bij de service desk. Van die boekjes. Dat er gewoon een overzicht is van wat er mogelijk is en waar je dan moet zijn en hoe het dan precies werkt.

Maakt het nog uit hoe deze informatie wordt gedeeld?

Nee online offline maakt niet uit, maar online is natuurlijk prima. Tegenwoordig gaat alles digitaal. Wij proberen hier ook op de afdeling zo min mogelijk met papier te werken. Dat doe je tegenwoordig daar moet je in meegroeien maar sommige blijven daar nog een beetje in achter.

Wordt er op de afdeling veel gepraat over gebeurtenissen of ontwikkelingen die te maken hebben met de afdeling M&C?

Ja wij praten wel met elkaar over de gebeurtenissen, maar dat komt ook daaruit voort. Wij praten daar niet dagelijks over hoor.

Wordt er ook buiten de cluster over gesproken?

Ja ook wel met andere clusters. Kijk je verwijt natuurlijk niet gelijk alles aan een anders. Zo kijk je ook bij jezelf en daar het bij andere neer te leggen hoe zij het ervaren kan je zien of het misschien ook aan jou ligt of niet.

Worden je verwachtingen beïnvloed, door wat andere vinden van de afdeling?

Nee mijn verwachting wordt daar niet door beïnvloed. Misschien zijn mijn verwachtingen wel te hoog hoor. Maar dat blijft hetzelfde.

Er zijn natuurlijk wat wijzigingen geweest binnen de afdeling M&C. Is je beeld hierdoor veranderd over de afdeling?

Ja er is natuurlijk veel gebeurd bij mc dat weet jij misschien ook wel. Dat is natuurlijk allemaal begrijpelijk hoe het toen ging. Wat ik vooral vind is dat M&C nu veel afstandelijker is dan voorheen. Toen kende ik alle medewerkers en liep ik af en toe binnen. Nu is het afstandelijk we zien de manager nooit, eerst kwam die altijd even binnenlopen. Ik heb met oud-collega's van M&C nog steeds contact en meer contact dan met de huidige collega's dat is best raar. Zorgt soms ook voor een andere samenwerking.

Hoe komt deze afstandelijkheid?

Nou door de afwezigheid van sociaal contact.

Oké, dan gaan we nu door naar de ervaringen die je hebt. Wat vind je van de diensten en producten die de afdeling kan leveren?

Nou voor zover ik weet zijn de producten en diensten Oké, maar de open dag is een ding voor mij daar heb ik ook over gesproken. Ik weet gewoon niet wat er gaande is. We hebben dat plein weet je wel met al die bordjes en tafels en toen ik met Karin zat vertelde ze me dat we dat anders konden inrichten en aankleden dat daar budget voor was. Nou ik viel bijna van m'n stoel. Ik wist dat helemaal niet.

Wat zijn je ervaringen met de vaardigheden van de adviseurs?

Ehm daar moet ik even over nadenken, nou ik denk dat ze soms te weinig leveren, maar dat kan dus ook komen omdat mijn verwachting dan te hoog is. Ik wil het natuurlijk altijd perfect hebben. Maar dat doe ik in het belang van de school niet uit eigen belang. Ik moet soms dan achter iets aan zitten maar het gebeurt uit eindelijk wel

Vind je dat vervelend om die rol aan te nemen?

Nee ja dat hoort erbij, daarvoor doe je dit werk en dat moet soms gewoon. Ik bedoel het ook niet slecht zoals ik al zei moeten we het samen doen en doen we het voor het belang van de school.

Hoe is je ervaring met de levertijden?

Ja dat is prima, zolang ik weet wat er speelt en waarom bepaalde dingen een bepaalde tijd duren is het prima.

En je ervaring met de terugkoppeling, je zei net als dat het niet voor elk dingetje hoeft, maar hoe gaat het daadwerkelijk?

Het kan soms wat meer, ik hoef echt niet constant gebeld te worden. Saskia belt mij vaker dan ik haar. Ik ben daar soms ook slordig in. Dan kijk ik op mijn computer en dan heb ik weer een mailtje dat ze nog geen antwoord hebben en dan gaat het over een mail van 3 weken terug.

Als we kijken naar de ervaring die je hebt hoe je wordt betrokken in het maken van keuzen of de opties die ze bieden?

Dat mag wel meer, er moet meer met initiatief gekomen worden. Meer een actieve houding. Gelijk vertellen waarom iets zo is en wat de opties zijn. Maar ook meer meedenken wat mogelijk is. Zo zei een docent hier dat bij die bordjes met de opleidingsnamen dat daar misschien een hashtag bij kon zodat ze daarover konden twitteren. Dat is een super leuk idee maar waarom komt M&C daar niet mee. Daar zijn zij toch voor.

Hoe vind je de samenwerking in het algemeen met de adviseurs?

Samenwerking is prima, ik voel geen druk. Saskia werkt anders dan haar voorganger maar daardoor veranderd mijn verwachting niet. Maar daar denkt niet iedereen zo over.

Kunt u een voorbeeld geven?

Nee dat zou ik echt niet weten.

En de toegankelijkheid?

Ook dat is goed. Ik kan ze altijd bellen en mailen. Soms duurt iets te lang en dan weet ik niet waarom. Maar zoals ik al zei, dat moet er standaard bij staan want dan kan ik er rekening mee houden.

Hoe is je ervaring met de afdeling wanneer er iets fout gaat?

Ik wil gewoon graag dat ze zelf de fouten signaleren. Soms moeten we te vaak zelf met de oplossing komen. Ik laat niet voor niks het werk doen door M&C want wij weten daar niks vanaf

Zijn er veel dezelfde voorkomende fouten?

Ik praat niet graag over fouten, en zo veel heb ik nu ook niet te maken met de afdeling, maar ik ben dus alleen heel kritisch over de open dag. Maar daar hebben we nu uitgebreid over gesproken met Karin en dat was heel prettig. Zo zie ik dat graag. En nee eenzelfde veel voorkomende fout zie ik niet echt.

Kan je een compliment geven over de afdeling?

Nou wat ik bijvoorbeeld heel prettig vond is dat Karin met de open dag een optie liet zien voor een anders plein dat ik daar met haar en hoe hee ze Nienke? Ja Nienke daar heb kunnen kijken en dat ik dat aan mijn collega's heb kunnen voorleggen. Zoiets werkt heel goed.

Dit waren mijn vragen, wil je nog wat kwijt voordat we afsluiten?

Het uiteindelijke resultaat komt er uiteindelijk wel en wij proberen ook vanuit de opleiding ons te houden aan aanleverdata. Wij weten ook wel dat er 22 andere opleidingen zijn.

Nou nog een keer heel erg bedankt en tot ziens.

Respondent 2: 22-03-2016 14:30

Duur interview: 35 minuten

Dat je of via de adviseurs of via iemand anders iets aanvraagt een product of een dienst. En hoe ik het nu met mijn onderzoek benader is dat alles via de adviseur loopt. Zo probeer ik mijn onderzoek beter af te bakenen. In de ogen van de afdeling zijn de adviseurs de frontoffice van M&C. Mijn eerste vraag is dat als je een proces inzet bij een dienst of product wat je verwachting is van de looptijd van dat proces voordat je resultaat ziet?

Ja ehm ik weet niet of jij weet welke opleidingen wij binnen de hogeschool verzorgen dat zijn vrijeschool pabo docent muziek en docent dans en euritmie. Dat zijn alle drie docent opleidingen. We zijn pas sinds 2013 bij de hogeschool aangesloten. We hadden eerst een eigen hogeschool en zijn gefuseerd en opgenomen door hogeschool Leiden en ook opgenomen door Hogeschool Leiden. En wij zijn opleidingen met een landelijk karakter. Zelf een internationaal karakter. Terwijl de hogeschool meer regionaal gericht is.

Ehm en als ik iets aan en ik heb ook mijn weg moet vinden in zo'n grotere hogeschool zeg maar. En als ik iets vraag dan is het natuurlijk heel afhankelijk van wat ik vraag hoe lang ik verwacht hoe lang erover gedaan wordt. Als ik iets vraag voor een folder verwacht ik dat binnen vier weken gedaan is. Met twee weken drukken 6 tot 8 weken. Dat zou ik dan redelijk vinden. Dat is ook een beetje dat ik weet van het moet nog een paar keer op en neer. Het wordt opgemaakt daar moet ik dan nog een keer naar kijken. Er zit ook door mij wachttijd tussen zeg maar. En nu had ik bijvoorbeeld de vraag of er naar de open dag gekeken kan worden ja dan reken ik ook zoiets. Binnen 6 weken verwacht ik dat er dan een enquête staat voor mensen die naar de opleiding komen.

Je had het net al over dat stukken op en neer worden gestuurd. Hoe vaak verwacht je terugkoppeling van de adviseurs wanneer er een opdracht is uitgezet?

Ehm 2 of 3 keer.

Oké, en hoe verwacht je die terugkoppeling, wat zou je het prettigst vinden?

Ja ehm, via de mail kan ook, maar ik heb wel heel regelmatig contact met de adviseur. Omdat ik face-to-face wel makkelijker vind, omdat we gelijk dan kunnen nalopen met wat loopt en wat is er gaande en dan in het gesprek ook weer op andere dingen komt. En mijn mailbox loopt heel snel over dus dan lees ik minder snel berichten. Dat ligt bij mij en niet bij M&C maar. Dus ik spreek liever af eens in de twee weken of zelfs een keer per week.

Passen de adviseurs zich hier ook op aan? Wat verwacht je van hun toegankelijkheid en flexibiliteit?

Ja ik vind dat ze daar heel goed mee omgaan. Ze hebben ook weleens afspraken afgezegd, maar dat wordt altijd van tevoren aangegeven en dan kunnen we gelijk een andere afspraak maken.

Zit dat ook in je verwachting, dat dat zo gelijk gaat?

Ehm ja dat geloof ik wel ja, ja.

En er kan natuurlijk weleens wat verkeerd gaan in een proces, in zo'n situatie hoe verwacht je dan dat de adviseurs met jou communiceren?

Nou ik verwacht dat ze eerlijk zijn daarover en dat ze dat eerlijk zeggen hoe het zit en wat ik op dat punt niet kan verwachten in de komende weken daarna.

Zou je dan ook gelijk opties willen krijgen wat de volgende opties zijn of welke oplossingen er mogelijk zijn en verwacht je daar begeleiding in?

Ja, ik verwacht wel dat ze aangeven: je kan kiezen tussen dit en dit. Dus dat of ik adviseer je dat of dat te doen.

En wanneer er spoed achter een opdracht zit, verandert dit dan je verwachtingen?

Ja, ehm.. niet in eerste instantie maar als ik zeg van goh wanneer kan het klaar zijn en er wordt en wordt dan gezegd dan en dan verwacht ik ook dat als dat veranderd dat ik dat dan tijdig hoor

Dus niet de verwachtingen in kwaliteit veranderd, maar in de tijd van een proces?

Ja, nee ik verwacht de kwaliteit hetzelfde blijft tenzij het niet gehaald kan worden en dan verwacht ik dat ik dat hoor.

En wanneer je het eindresultaat in handen hebt, verwacht je dan nog iets van de adviseurs?

Ehm, nou dat geven ze altijd en dat vind ik wel heel prettig dus dat ga ik dan voor volgende keren ook verwachten. Dus daar zorgen ze zelf voor. Maar ik verwacht wel de vraag hoe het nu gaat en of er dan nog opmerkingen zijn.

Doen ze dat altijd, of is dit nu een verwachting en dat ze het niet altijd doen?

Nou dat is een beetje wisselend maar ik merk dat ik dan wel denk van oké ik kan er ook zelf naar vragen, dus ik verwacht dat wel in het proces maar het komt wel van beide kanten en dat maakt niet uit of ik het vraag of dat zij het vragen.

Ik ga nu door naar de andere aspecten van de verwachte ervaring die zijn iets minder uitgebreid. Daarbij is de eerste vraag of je denkt dat je op de hoogte ben van alle diensten en producten die M&C kan bieden?

Nee dat ik niet haha ik merk nog steeds dingen die dan hoor van mijn collega Jan Jaap die dan veel contact heeft met Nick en dan denk ik, oh fit kan ook en dat kan ook, dus ik heb daar ook wel, maar dat vraag ik ook wel uit bij de adviseur van wat zou nog meer kunnen. Maar de adviseur is ook nog nieuw bij M&C dus die moet dat zelf ook nog allemaal ontdekken en dat is ook niet zo erg. Dus we zijn het nog aan het ontdekken. Er is vast een folder waar ik dat in kan nalezen. Dat verwacht ik wel, maar dat heb ik gewoon nog nooit gedaan.

Die folder is er niet, maar zou je dat graag willen zien, zo'n overzicht?

Ja, ehm.. ja ik denk dat dat wel zou helpen in ieder geval voor mij zou ik dan denken jaa.. als ik wil weten moet ik wel die folder lezen. Maar ik heb ook een folder van hogeschool Leiden gelezen van drie jaar geleden en daar weet ik ook niet meer wat daar in staat en het moet zo zijn dat elke afdeling zo'n folder heeft, want dan lees je het ook niet meer. Dus het is wel ehm zou wel handig zijn, maar misschien zou het ook handig zijn als er een klein gesprekje bij is dan.

Oké, en dat begeleidende gesprekje heb je niet gehad toen de nieuwe adviseur aan de slag ging?

Ehm.. ik geloof het niet. Nee nee , niet gehad, niet dat ik me herinner.

Oké, en je hebt het net gehad over een folder, maar zou deze informatie in jouw ogen online kunnen staan, op intranet?

Ja, zou heel handig zijn, want dan kan je het ook makkelijker nog even nalezen. Ja.

Je vertelde net dat je veel met Jan Jaap overlegd en wanneer er iets mis gaat of iets goed gaat, bespreek je dit dan ook met je collega's?

Van de projecten die lopen, proberen we elkaar op de hoogte te houden, maar dat gebeurt ook niet altijd want we zijn veel met onze eigen dingen bezig. Er wordt niet veel gepraat. Het is meer een uitwisseling van informatie in trant van : he wij zijn daar mee bezig is dat ook niet een idee voor jullie?

En wordt er veel gecommuniceerd over de fouten die de afdeling maakt?

Jaa, jaaa dat wordt wel gezegd. He als er echt iets niet goed is gelopen dan wordt er gezegd goh daar baal ik toch wel van want het is niet goed gelopen. Maar ook als er dingen goed lopen dan wordt het ook gedeeld.

Pas je daardoor je verwachting aan doordat je deze informatie hoort?

Ja, hoewel dat wel afhankelijk is van ook mijn eigen ervaringen. Als mijn eigen ervaring niet zo positief is dan pas ik mijn verwachting niet zo snel aan als er iets positiefs is. Dan denk ik ja nou huuh heb je ook een keertje geluk gehad.

Oké, en de afdeling is zoals ik in de inleiding zei veel veranderd andere werknemers en een andere aanpak. Is in die afgelopen jaren je beeld over de afdeling veranderd?

Ehm.. daarvoor heb ik nog te weinig met de afdeling zelf gedaan denk ik ben daar eigenlijk nu pas meer mee bezig. Omdat we eerst zelf nog zo bezig waren met een plek vinden en we nu pas wat meer naar buiten komen van oh dit is nodig en dat is nodig en wie kan me daar eigenlijk bij helpen.

Oké, maar wat is het beeld wat je dan nu van de afdeling hebt?

Nou het is in sommige dingen positief, ik vind de inzet heel groot. Ehm.. ik vind soms vind ik dat het ehm.. dat er niet genoeg van de grond komt dus dat het niet snel genoeg gaat ehm en soms vind ik het wel prettig werken en ehm.. en we hebben een ding gehad wat gewoon echt niet lukte. En ook dingen die echt lukken en waar ik ook tevreden over ben. Ik heb op een gegeven moment een folder afgekeurd en dat is ook geaccepteerd en dat was ik heb twee hele kleine opleidingen overgenomen vorig jaar en er lag een folder voor 1 van die opleidingen die wilde ik eruit dat kon echt niet en toen zei het M&C terecht van ja dat lukt niet voor de eerst komende open dag, dat lukt niet. Dat was oké maar ik wil toch niet deze folder en toen hebben ze gekeken naar iets anders en dat duurde vrij lang voordat er dan een klein kaartje was ehm de folder vond ik dat we flink achter aan moesten zitten. Maar het is wel een goede folder en hij ligt er nu en dan wordt 'ie ook nog zaterdag gebracht bij wijze van spreken en er is ook veel medewerking om dat op poten te krijgen. Dat proces hadden bij de nationale he noem je dat er moet bij ons echt nationaal geworven worden en daar heb ik een gesprek over gehad en nog een gesprek over gehad en nu dringt dat echt door en is er ook echt help om dat nationaal en internationaal op te zetten. En ook op de website daar wat meer voor te doen, dus daar werkt wel echt wat samenwerking. Maar het gevoel dat ik heb dat het eerst nouja.. na het eerste gesprek we weer bij het eerste terug komen ja nouja dat vind ik goed dat er nu echt dingen gebeuren.

Heb je dat als negatief ervaren dat er eerst meerdere gesprekken overheen gaan voordat er begrijpt wordt wat de bedoeling is?

Ja, kennelijk. Ja ik weet niet precies waar dat aan lag er is gewoon een knop om gegaan heb ik het idee.

Oké, dan gaan we nu naar het tweede deel van het interview. De ervaren kwaliteit. En de eerste vraag daarbij is wat je ervaringen zijn bij de diensten en producten waarvan je weet dat de afdeling die aanbiedt?

Ja, ehm.. voor een dele heel goed. Bijvoorbeeld de advertentiemogelijkheden het zien en het bespreken van de mogelijkheden voor adverteren, veranderingen op de website gaan goed. Samenwerken gaat goed. Het opzetten van een uitgebreid plan en het opzetten daarvan in samenwerking vind ik wat minder, daar mist soms een samenwerking in de zin van dat ja.. het een vervelende richting op gaat en ik daar weinig sturing meer in ervaar en dat ik het idee heb van ja er spelen blijkbaar dingen mee die ik niet weet en het blijkbaar die kant op moet en ja daar kijk ik dan niet helder meer op. Ehm.. ja en we hadden gevraagd op een marketing plan groter dan alleen maar advertenties enzo en dat kwam niet echt goed van de grond.

Verwacht je dan meer een adviesrol of begeleiding als je het gevoel hebt dat je dingen mist?

Ehm.. nou daar zie ik nu een verandering in treden dat mensen echt mee gaan denken en dat ze ook verder gaan denken. Terwijl eerst het advies eerst heel erg gericht was op het straatje van wat al bekend is in de hogeschool. En niet meedenkend van wat hebben deze opleidingen nodig. En wat de hogeschool van daaruit dan kan doen. En die verandering zie ik wel komen en daar ben ik heel blij mee.

En wat zei je ervaringen met de kennis en de vaardigheden van de adviseurs?

Ehm, nou die is altijd meer dan ik heb, want ik heb geen verstand van marketing en dat vind ik altijd prettig. Dus ik heb het idee daar zit veel ervaring en kennis.

Oké dan gaan we nu naar het gedoelde hoe deze producten en diensten worden geleverd en we hadden het net al even over de levertijd van producten, maar hoe ervaar je dat?

Ja dat is, ja daar zit ik soms toch wel te wachten en dan zitten we toch echt wel op de 6 tot 8 weken en dat is ja wat langer dus dan nouja dan vind ik het niet zo snel gaan. En advertenties enzo is altijd wel tijdig maar dat gaat dan ook wel snel heen en weer en dan moet ik iets doen maar dan ehm dat wordt ook altijd pas gevraagd wanneer de deadline in zicht is. Ik zou dat wat tijdiger willen.

Hoe is je ervaring met de terugkoppeling?

Nee de terugkoppeling is wel goed en anders vraag ik daar ook wel om, nee dat is ook wel goed.

En wanneer er dan iets fout gaat en er moeten keuzes gemaakt worden hoe is dan je ervaring met de betrokkenheid met het maken van keuzes en de adviezen die je daarbij krijgt?

Ehm, moet ik even terugdenken. Betrokken is goed gegroeid en de adviezen worden steeds meer op maat. Vorig jaar had ik het idee dat ik met iemand zat te praten die een algemeen iets mee heeft van de student, maar niet een goed idee van de student van de vrije school pabo. En nu wordt daar veel meer naar gezocht en meer op geanticipeerd.

Ben je tevreden over de algemene samenwerking met de adviseur?

Nee dat loopt wel goed, er staat wel een bepaalde druk achter omdat ik het idee heb van nou het is duidelijk dat we specifieke vragen hebben en dat we daar ook echt antwoord op willen en dat we daar ook echt tijd voor vragen en ik vind niet daar ik daarin meer vraag dan anderen. Maar ik weet bijvoorbeeld ook niet hoeveel opleidingen iemand heeft. En ik heb mijn verwachtingen dan ook in die zin naar beneden gesteld en dat ik dan veel zelf doe en ook binnen de afdeling echt iemand heb die daar aandacht aan besteed. Dus daar verwacht ik niet alles van M&C. Ik heb daar ook echt zelf financiën ingestoken zeg maar en menskracht ingezet.

Je zegt net dat je je verwachting naar beneden hebt gesteld, is het misschien daarom ook dat je nu positiever kijkt naar de afdeling?

Ja dat denk ik wel, ja ja ja. En daarin heb ik ook nooit en ik had ook een gesprek kunnen hebben met peter en kunnen bespreken welke verwachtingen zijn nu reel dat heb ik nooit opgezet, omdat ik ook wel vind dat we als bijzondere opleiding ook wel bijzondere eisen stellen maar dat dat heel belangrijk is omdat op dit moment de studentenaantallen niet groot genoeg zijn ehm dat ik dat ook wel wil.

En je bent tevreden over de flexibiliteit van de adviseurs?

Nee daar ben ik nu wel echt tevreden over, meer dan een trimester geleden en er wordt echt gekeken wat belangrijk is en hoe gaat het.

Bij spoedopdrachten hoe verwacht je dan het oplossend vermogen?

Ja ehm god, hoeveel kan je ook op een gegeven moment. Ik verwacht dat we samen een oplossing zoeken en er wordt ook zeker samen gezocht.

Heb je het idee dat er te vaak fouten worden gemaakt?

Hmm, nou dat zou ik eigenlijk pas na een jaar willen zeggen. Dit jaar is een ander jaar geweest voor mij omdat ik M&C meer heb ingezet en echt meer ben gaan vragen da voorgaande jaren. En dit is nog een afstemmingsjaar zeg maar en ehm en dan zou ik volgend jaar kunnen zien van dit gaat wel goed en dit gaat niet goed. Dat kan ik nu niet zo zeggen.

Ik heb er wel vertrouwen in, dus zoveel gaat er wel goed.

Kan je al wel zeggen dat er nu al vee dezelfde voorkomende fouten zijn?

Nee dat kan ik niet zeggen. Want ik heb wel het idee dat als er iets fout gaat dat er verbetering op zit.

En kan je een compliment benoemen?

Ja, ik vind de bereikbaarheid van de adviseur heel groot en ook he de ehm zich echt verdiepen in de opleiding dat vind ik goed gebeurd het afgelopen half jaar. Dus dat is ook echt een compliment, maar ook de interesse tonen en dat dan proberen te vertalen in marketing, dus dat ervaar ik echt als meedenken en toevoeging van een expertise die in niet heb.

En dan zijn we bij de laatste vraag, als je het uiteindelijke resultaat in handen hebt na het hele proces, hoe ervaar je dan het resultaat?

Ehm ik vind dat niet altijd zo, bij de folder staan bijvoorbeeld een paar dingen die ik anders zou willen. Dat vind ik dan wel een lastig. Het is dan het meest optimale resultaat wat binnen de hogeschool te bereiken is en ik zou het nog wel een wat persoonlijker willen en dat kan dan niet, nouja.

Verwacht je dan dat de adviseur mee denkt over content?

Ja maar dat gebeurt ook, over wat we zelf mogen aanleveren daar denkt de adviseur in mee. Maar het gedeelte waar in niet over mag beslissen dat vind ik vrij vast en daar kom ik dan ook niet door, maar ik weet dan ook niet of dat aan de adviseur ligt of aan mij.

Heb je het dan over de huisstijl die vastligt?

Ja ja maar wat dan binnen die huisstijl vastligt en wat toch weer een afspraak is waar je et zijn alle nog naar zou kunnen kijken en waar dat dan gebeurt dat is ondoorzichtig. He en daar zou M&C als afdeling wel een rol in kunnen spelen.

Dit waren mijn vragen, zijn er nog dingen die je kwijt wilt?

Ik vind het een interessant onderzoek, ben ook erg benieuwd naar de resultaten. Ja nee verder zou ik het niet weten.

Nou dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd en de medewerking, dat is erg waardevol.

Geen dank, graag gedaan en ik ben benieuwd wat ermee gedaan wordt.

Respondent 3: 29-03-2016 10:00 uur

Duur interview: 55 minuten

Ik heb de vragenlijst zo ingedeeld dat we het eerst over je verwachtingen gaan hebben en dan over de ervaring die je hebt. Dat is misschien een beetje lastig en dat zal ook wel door elkaar heen lopen, maar we gaan het gewoon proberen. Wat ik je nog wil vragen is om te kijken vanuit je ervaring met de adviseurs.

Ja ja, want even voor jou informatie en dat heb je misschien al gehoord van andere ook. We hebben zoveel wisselingen van de wacht gehad.

Bij M&C?

Ja, en ik zit hier al een hele tijd, eigenlijk veel te lang. Dus dan is het van heel erg gepamperd worden tot bijna niks meer en alles zelf moeten doen en daar komen dan ook de verschillen in verwachtingen vandaan en soms ik het ook lastig want voor ons is M&C en de communicatie iets erbij. Wij gaan er nog steeds vanuit dat het een hoofdtaak is voor M&C om daar dingen in te doen en wij niet altijd een goed beeld, maar dan ga ik misschien al vooruitlopen op jouw lijst op van wat mogen we wel verwachten en wat mogen we niet verwachten. Wat hoort er bij ons en wat niet. En dat komt omdat vroeger alles gecentraliseerd zat in een cluster dus dan kon je met een vast aanspreek persoon alles regelen. Dat is nu nog wel alleen zitten ze nu verder weg en moeten wij heel veel dingen ook nog zelf doen. Dat is wel een lastig.

Nou alles wat je nu al zegt is eigenlijk de reden waarom ik dit onderzoek doe. Om te kijken waar we kunnen verbeteren en waar we duidelijkheid in kunnen brengen. Dus laten we beginnen met jouw verwachtingen. Ik ga er van uit dat als je iets aanvraagt bij M&C dat je dat via de adviseurs doet en dat er dan een proces start. Het ene proces is natuurlijk wat langer dan de ander, maar de eerste vraag is wanneer je resultaat verwacht als je zo'n proces start.

Dat is afhankelijk van de vraag naar M&C toe, maar ik ben van de masteropleiding dus wij hebben sowieso al heel veel frustraties, omdat we heel veel worden vergeten. Wij hangen aan het cluster zorg en we hebben een andere doelgroep, dus dat is al anders met de werving en de communicatie die we nodig hebben. Bijvoorbeeld communicatie op open dagen of foldermateriaal, externe wervingen. We hebben afgelopen jaar een aantal grote evenementen gehad waarin je dingen verwacht. Wat voor ons heel lastig was, is dat iedereen om ons heen die ons moest helpen op vakantie was en allemaal 3 maart terugkwamen terwijl dan het feest was. Om maar een voorbeeld te geven. En dan krijg je wel een naam maar die persoon weet dan niet precies wat er verwacht wordt.

Is dat vanuit M&C?

Bijvoorbeeld, maar ook vanuit evenementen hebben we verschillende mensen gehad omdat de een met zwangerschapsverlof was en de ander ging de ene vervangen. Nou dan word je op een gegeven moment een beetje radeloos want de tijd die gaat dan dringen en dan heb je spullen nodig. Plus wat wij dan nu meemaken op school is dat ze alles beter gaan digitaliseren dus dat is eigenlijk een inhaalslag die gemaakt moet worden qua relatiebestanden, wie doet wat, wie moet wat invullen. Wij zijn zelf ook gehandicapt geweest want onze secretaresse is vanaf oktober ziek. Dus ik had een paar uurtjes hulp. Als je het dan hebt over verwachtingen dan hoop je dat de mensen van M&C zorgen dat ze me helpen met die uitnodiging, dat ze me gaan helpen met dat relatiebestand voor hoever zij daar iets mee kunnen en wat wij dan zelf moeten doen en dat daar dan helder over gecommuniceerd wordt. Wie doet wat en wat word ervan mij verwacht en dat er dan ook afspraken worden gemaakt van nou op

die dag kan je dat verwachten en op die datum dat. Zodat je genoeg tijd hebt dat als het niet goed gaat dat je dan nog een interventie kan plegen zodat het wel uiteindelijk goed afloopt.

Mis je die heldere afspraken?

Nou weet je ze waren wel helder maar als iemand weg is, dan is iemand weg en als ik dan een naam krijg ja dan moet je bij die zijn en die zit met zijn handen in het haar van oh help ik weet niet precies hoe of wat dan is dat natuurlijk wel heel lastig en dan word je weer van het kastje naar de muur gestuurd. En als je het dan hebt over verschillen.. ander verhaal.

We gaan aan het einde van de week, ik durf het bijna niet te zeggen, gaan we naar Amerika. We gaan met 21 studenten naar San Francisco dus helemaal niet verkeerd. We hebben vorig jaar maar zelf een webpagina gemaakt. Wordpress pagina zodat we alle informatie voor de achterban hebben. We hebben nu een Facebook-pagina. Ik weet niet hoe het zit, dan leg ik de vraag neer bij Mike. Hij is onze adviseur. Die weet het niet precies, die gaat het dan met zijn achterban regelen. Ondertussen gaat de tijd door, we zitten nu 4 dagen voor vertrek en het moet nog de lucht in weet je, zo. Ik heb natuurlijk allang, want ik ben heel creatief hier, mijn noodankers uitgegooid van ja als het allemaal te lang duurt dan gaan we het via Wordpress doen. Maar over verwachtingen, ik verwacht dat als ik die vraag 6/8 weken geleden stel dat ik dan eigenlijk eerder een antwoord heb, zodat ik daar dan eerder iets mee kan. Nu komt er heel veel op mij eigen handigheid en creativiteit aan en dat zou eigenlijk niet zo moeten. Maar hij is ook net nieuw, dus hij is ook gehandicapt en hij doet zijn stinkende best. Dus is dat heel erg moeilijk want dan krijg je gemopper over het secretariaat terwijl ik weet dat hij op zijn manier zijn best doet om het voor elkaar te krijgen. Dan vind ik het heel lastig want dan zit ik er tussenin want dan krijg van alle kanten, hij is aan het uitzoeken en de andere kant zegt ik moet die informatie nu hebben, anders krijg ik het niet meer klaar. Voor ons niet helder, van wat doet hij nu zelf en waar in hij afhankelijk van anderen. Die Facebook pagina bijvoorbeeld heeft hij hulp nodig van iemand die echt ICT gericht is en dan moet hij daar iemand te pakken krijgen. Kijk als ik een klant van hem ben, dan denk ik het zal me een worst wezen ik wil gewoon een antwoord hebben.

Ik steek mijn onderzoek zo in dat ik er rekening houd dat jullie geen rekening houden met wat er op de afdeling gebeurt onderling.

Ja maar daar houden wij wel rekening mee door wat er in de afgelopen jaren allemaal is gebeurd. En door wat er is gebeurd is er allemaal wildgroei ontstaan van allemaal lijntjes om toch naar buiten toe het allemaal voor elkaar te krijgen. Dat is niet altijd even handig.

Duurt het bij drukwerk ook zo lang?

Nou voor bijvoorbeeld folders is er een geplande route en dan moeten we kijken wat er wel goed is en niet goed is en dat gaat over het algemeen eigenlijk wel goed. Ik hang wel aan de telefoon als er iets niet goed is. Maar voor de webpagina's moet er wel eens iets gewijzigd worden maar ondertussen gaat het andere leven ook door en dan krijg ik weer iemand aan de telefoon, "maar op uw webpagina staat dit en dat" en dat kan gewoon niet. Dus dat ga ik dan uitzoeken en dan vind ik wel weer een lijntje en dan ga ik het wel weer repareren, maar je wilt het zo graag voorkomen.

Verwacht je vanuit M&C dat zij ook dat soort fouten eerder zien?

Nou dat kunnen zij niet, maar zij kunnen we zeggen jog de pagina voor komend jaar wordt nu voor de laatste keer ge-update. Kan jij voor dan en dan kijken of alle informatie nog klopt. Voor mij is het heel lastig om al die data in de gaten te houden dus nu kwamen wij erachter dat er nog een oud leer schema online staat en daar is al heel veel in gewijzigd. Het is wel gewoon slordig en dat willen we niet hebben. Er heeft ook weleens een tekst gestaan met allemaal fouten en dat had ik al drie keer aangeleverd en

dan denk ik: moet ik dat nu weer voor een vierde keer aanleveren? Dat hebben ze al anders geprobeerd te organiseren met Marleen Paalvast als aanspreek persoon dus dan weet je bij wie je moet zijn. Maar er zijn ook zat dingen die ik niet weet zoals die Facebook-pagina, ik weet niet via wat dat gaat.

Je zei net al overheen en weer mailen. Hoe vaak verwacht je die terugkoppeling?

Nou over 12 en een halfjarig bestaan hadden we netjes afspraken maar toen waren wij natuurlijk al weer veel verder dan M&C was, omdat zij overal wisselingen van de wacht hadden gehad en dat wij hier zaten van ho eens even wij zijn alweer 6 stappen verder. En dan moeten wij weer een heel proces uit kauwen van op welk moment we wat wilde doen terwijl het plan er al lag. Dat zegt ook iets over ons, want wij moeten beter informeren wat hebben we zelf al gedaan en waar staan we en omgekeerd is het ook handig als je samen op hetzelfde moment begint. Zo van, wie gaat wat doen. Even een klein voorbeeld, we moesten een ballonnen boog hebben en dan wordt er gezegd, ja bel jij die even. Zo werkt dat niet in mijn hoofd. Daar is M&C voor.

Dus als ik het goed begrijp hebben jullie het gevoel dan M&C achterloopt op jullie?

Nou weet je wat het nu was, Mike ging weg op een heel cruciaal punt voor ons. Toen zaten wij precies in de weken voor dat evenement en dat is dan heel lastig want er zijn altijd, hoe goed je het ook organiseert wel dingen waar je niet uitkomt. En ik heb heel lang in een ziekenhuis gewerkt voor patiëntenvoorlichting, dus ik snap die processen wel heel goed. Dus als mensen hier boos worden dat er iets niet is gedaan dan zeg ik: ho ho wacht even misschien heeft ie het wel geregeld maar is het ergens blijven hangen. Dus dat is soms best lastig.

Hoe vaak spreek je de adviseur, en wat verwacht je van dat contact?

Nou dit jaar hadden we extreem veel dingen waar we hem voor nodig hadden. Maar we hebben wel onze standaard dingen en daar hebben een draaiboek voor en dat kunnen we zelf regelen. Maar soms zijn er nieuwe dingen of nieuwe systemen dus dan zou het best handig zijn om periodiek een kort overleg te hebben, is er niks dat kan je het skippen is er wel wat dan kan je met elkaar overleggen van hoe staan we met de brochures hoe staan we met de website hoe staan we met de noem het maar op. En dan kunnen we kijken van wie doet wat en dan kunnen we ook kijken wat realistisch is. Want soms denk je als opleiding van nou dit moet nu geregeld worden en dan denkt M&C, ja dat is leuk bedacht maar dat krijgen we van ze lang zal ze leven niet meer voor elkaar in deze korte tijd, maar zijn er dan nog noodscenario's.

Wordt dat inderdaad dan ook aangegeven de opties?

Ja het wordt gezegd, maar we zijn natuurlijk vaak dan al verder, omdat we vanuit het verleden ervaring hebben al een noodplan B aan het bedenken. Dan vragen we wel zou dat kunnen en soms komen ze met een nieuw of ander idee of ze vragen een spoedopdracht aan bij jullie leveranciers.

Ik hoor je vaak zeggen, vroeger en in het verleden, zijn je verwachtingen door het verleden dan nu aangepast?

Ik ga altijd al wel beginnen bij het begin, dus in ons geval ga ik dan al beginnen met Mike berichten, zullen we een afspraak maken en hoe gaan we dat dan doen. Ja klopt. Wat ik al zei is dat iedereen opeens op vakanties was. Dus dat hadden we anders kunnen oplossen.

Oké, en nu alles weer rustig is op de afdeling, ik weet niet of je zicht hebt op hoe de afdeling nu in elkaar zit?

Nou voor ons is Mike het aanspreekpunt en dat is zo omdat jullie de school verdeeld hebben om het zo maar even te zeggen. Dus ik gebruik hem als eerste aanspreekpunt om dingen aan te vragen en hij is er gelukkig heel veel. Dus dat is niet zo een probleem. Dus we treffen elkaar wel vaak. En dan ben ik heel slecht als ik niemand te pakken krijg dan denk ik heel slecht oh dan mail jou nog wel even want daar heb ik vorig jaar ook nog wel wat dingen mee gedaan. Maar dat hoort natuurlijk niet, want dat gaat het scheef lopen.

Nu was het dan toevallig dat hij op vakantie was maar wat is je verwachting van de flexibiliteit en de toegankelijkheid van de adviseurs?

Op zich wat ik net al zei: ik vind het prima hoe het nu gaat. We maken afspraken en als afspraken niet doorgaan worden ze ook verzet of vervolgafspraken gemaakt van wat we gaan doen. Wat soms lastig is, is dat er dan wordt gezegd schrijf even die tekst. En dan denk ik: ho even schrijf even die tekst? PR schrijf jullie even die tekst. Ik wil best input leveren maar het moet niet zo zijn dat ik ook nog de pr-teksten moet schrijven en toen ging de secretaresse zich ermee bemoeien want die vind dan de ene stijl mooier dan de andere stijl. Dus ik zeg: laat los! Er ligt niemand over of er wij of we staat, maar zij viel daar gigantisch over. Dus die zat gelijk op de nek van Mike en ik dacht ik laat het allemaal los ik vind het allemaal wel best. Maar wat is dan de verwachtingen, want je hebt soms huisstijlen en ik weet dat je bij hbo-v een andere manier hebt van mensen benaderen als bij die ANP omdat je te maken hebt met specialisten. Nou als ik jij of jou zeg tegen mensen van achter in de 60 is dat niet altijd even gepast, dus dan moeten we kijken past dat en kan dat in de uitnodiging wel op die manier geschreven worden. Maar je moet niet vallen over kleine dingen maar het is dan wel handig om te kijken wat de stijl is van een bepaalde afdeling. Zodat we ook daarin de verwachtingen gelijk hebben.

Dingen moeten natuurlijk binnen de huisstijl opgemaakt worden, wordt dat als vervelend ervaren?

Soms wel soms wel, omdat je soms beperkt wordt en andere dingen zijn ook wel weer makkelijk want het kan dan niet anders, dus dan hoeft je niks anders te bedenken.

En in het kader van toegankelijkheid, had je verwacht dat de adviseur tijdens zijn vakantie wel zijn mail had gelezen?

Nee, helemaal niet ik vind dat mensen recht hebben op vakantie en het was nu gewoon een onhandige samenloop van omstandigheden en we wisten voor sommigen dingen niet waar we heen moesten of bij wie we moesten zijn. En als we het dan weer over verwachtingen hebben dan begint mijn baas te schreeuwen, want we kregen het verzoek schrijf even een verslag over de bijeenkomst en dat moest M&C doen want die zat hier ook de hele bijeenkomst. En dan denk ik is dat dan zo, mag je dat verwachten of niet of hoort dat bij ons? En nu zijn wij aan het denken moet er wat in de nieuwsbrief en er moet wat naar buiten.

Missen jullie daar advies is?

Nou wat handig is, als je weet dat je het niet mag verwachten van M&C, dan weet je dat je het zelf moet doen en is er niks aan de hand, dan is het alleen belangrijk om te weten van wanneer is de deadline bij wie en dan lever je wat aan. Nu zit iedereen elkaar appelig aan te kijken van ga jij het stukje schrijven of ga ik het schrijven.

Dus als ik het goed begrijp verwacht iedereen hier net iets anders, maar is er niet duidelijk wat jullie mogen verwachten.

Ja mogen verwachten, ja want wat ik al zei: ik was er niet over gevallen, maar onze baas zat gelijk van ja wat huhu. En ik weet niet of dat kan want hij weet daar misschien inhoudelijk niks vanaf en voor ons is dat dan een fluitje van een cent om wat op papier te zetten.

En wanneer er spoed is, zijn je verwachtingen dan anders?

Eigenlijk niet, alleen is het termijn dan korter. Bijvoorbeeld vorig jaar hadden wij een spoedklus, omdat er dreiging was dat we te weinig aanmeldingen hadden, nou we zijn nog nooit zo volg geweest en toen hebben we extra werving folders gemaakt en verzonden. Toen heb ik veel met Saskia gewerkt, dat ging op zich heel goed. En nu vraag ik aan Mike wat er mogelijk is en dan is aan ons wat we daar mee doen. M&C is heel duidelijk in dit kunnen we wel en dit kunnen we niet binnen deze tijd.

Wanneer een proces klaar is verwacht je dan nog wat van de adviseurs?

Ja soms is het handig om even een evaluatie te plannen. Dat is handig want dan kunnen we kijken hoe we het samen hebben gedaan en hoe kan het de volgende keer en waar kunnen we de verwachting aanpassen. Het is dan ook handig om vier keer per jaar met de directeur van het cluster bij elkaar te komen om wat betreft verwachting te sturen naar elkaar. En als blijkt dat onze verwachting te groot is dan wat M&C kan bieden, dan hebben we een ander punt dan moet de directeuren maar met elkaar rond de tafel in plaats van dat wij op een lager level ruzie gaan zitten maken omdat we opgestoot worden door boven om het zwart wit te bekijken.

Nou dan gaan we naar een ander onderdeel, denk je dat je op de hoogte bent van alle producten en diensten die M&C kan leveren?

Ja nou nee, we hebben heel lang geleden een map gehad waar alles in stond en daar konden we dan naar kijken. En dan wisten waar we wat moesten halen, maar dat kan ook in een gesprek.

Zou je het wel fijn vinden om zoiets weer te hebben met een update?

Ja dat kan ook digitaal van wat kan je verwachten van M&C en welke producten of wie bij wat hoort.

En denk je dat hier over de hele afdeling ontevredenheid bestaat over de afdeling M&C of is het af en toe een dingetje?

Ja wij zijn gewoon heel erg aan het plooiën nu nog. Wat ik al zij, Mike is nieuw en de secretaresse een half jaar uit de running, wij krijgen maar een aantal uurtjes ondersteuning en ondertussen kijkt iedereen mij aan van regel het even.

Wordt erover gesproken hoe het beter zou kunnen gaan?

Binnen onze afdeling is het allemaal wel helder want we zijn met een klein team we zijn met 17.

En ik begrijp dat tevredenheid en de ontevredenheid wel met elkaar besproken wordt op de afdeling?

Ja ja als we niet tevreden zijn wordt dat wel gezegd en ik ben erg direct wat niet altijd handig is. En ik zeg dat ook gewoon tegen Mike en hij is heel belangstellend dus dat gaat goed.

Word je verwachting dan niet aangepast wanneer je ontevredenheden van andere hoort?

Nou dan ga ik het eerst vragen waarom iets niet is gebeurd. Ik kan me wel voorstellen dat je op een gegeven moment kriegel wordt als je denkt ik wacht nu al weken op antwoord, schiet eens even op weet je wel. Maar dat meld ik dan ook. Ik word er nog niet door beïnvloed en nu wordt het rustiger dus dan wordt het beter te behappen.

Mag ik de conclusie trekken dat wanneer iedereen weer gewend is en terug op zijn plek is de kwaliteit omhoog moet?

Nou kijk wat we leveren is goed, daar gaat het niet om. Maar het is meer wat mag je van elkaar verwachten en welke termijnen hangen daaraan. Want dat weten we gewoon niet goed en wij roepen heel makkelijk oh mag dat volgende week even klaarliggen en dan zeggen jullie, maar dit en dat moet gebeuren en dan moeten er nog controles overheen en dat is soms best lastig. En bij de brochures kijken we naar jullie en leveren we alleen maar tekst en aan en dan roepen we heel hard dat die foto niet klopt, maar daar kunnen we afspraken over maken.

En is je beeld heel erg veranderd..

Sinds we gewend zijn?

Ja.

Nou het is wat zakelijker geworden vind ik. Het afstandelijk wat we hebben gehad wordt wat minder omdat we een vast aanspreekpunt hebben. Dat vind ik een voordeel, dus dat is verbeterd. En het is gewoon nog even zoeken.

Verwacht je meer transparantie of directere lijnen?

Nou wat we het straks over hadden, als je periodiek afspreekt. Dat geeft al veel meer overzicht en wat we mogen verwachten. En als je dan face-to-face afspreekt dan kan je ook makkelijker overleggen wat er nog allemaal gaat komen. En kunnen vragen makkelijker beantwoord worden en soms hebben jullie hele leuke ideeën die wij niet hebben.

Nou dan gaan we door naar de ervaren kwaliteit. Je gaf net al aan dat je niet van alles weet wat er mogelijk is, maar wat zijn je ervaringen met de diensten en producten die worden aangeleverd?

Nou ik denk dat er meer kan, maar ik weet ook dat jullie aanbanden liggen qua waar de school wel en niet voor kiest, welke kleuren en welke systemen kopen we wel en niet en of er wordt aanbesteed wordt. De kwaliteit is wel uiteindelijk altijd oké, behalve dat er af en toe een foute tekst staat

En je ervaring met de kennis en de vaardigheden van de adviseurs?

Nou die zijn goed. En als ze het niet hebben zoeken ze het uit.

Je gaf al aan dat het aan de ervaring ligt hoe lang iets duurt en je zei ook al van 6 tot 7 weken tot het beantwoorden van een vraag is gewoon te lang. Hoe zijn je ervaringen daar verder mee?

Nou, je hebt een proces waar een aantal dingen bij elkaar komen en dan gaan er 5 dingen goed en 1 ding niet en dat enen ding wat niet goed gaat wordt dan uitvergroot. Ja en nu hebben we nu gewoon stress vanwege dat we weg gaan. En ik had een mailtje van Mike dat ik via notities in de Facebookpagina iets kon aanpassen, maar dat is dan tricky. En dan lossen we het zelf op maar dat zou eigenlijk niet moeten.

Je hebt eigenlijk mijn volgende vraag ook al beantwoord over de terugkoppeling.

Ja ik denk dat er periodiek een afspraak moet staan waarin we de komende periode bespreken en ik denk dat er dan minder punten zijn waar we elkaar op mislopen. En verder is Mike heel correct in de terugkoppeling.

Zijn de ervaringen die je hebt met andere ondersteunende afdeling van invloed hoe je kijkt naar M&C?

Nou, weet je ik kijk dan naar de school hoe het werkt. En sommige dingen werken wel en andere niet en dan word je creatief in het oplossen. Naar buiten toe ziet het er goed uit en achter de deur vraag ik me dan weleens af of het wel goed gaat. En M&C is vaak de zichtbare buitenkant met uitnodigingen, brochures webpagina's enzo.

En hoe wordt je betrokken als er iets fout is gegaan of als iets niet geleverd kan worden?

Nou soms is het, er is iets fout gegaan en dan en dan mag je opnieuw iets verwachten. En soms is het jullie hebben een vraag gesteld maar dit is niet haalbaar, dit en dit zijn de opties die wel kunnen. Maar we weten vaak niet wat de mogelijkheden zijn. Ze zeggen we wat ze kunnen bieden, maar soms zijn dan de wensen anders.

En wordt er actief meegedacht over andere middelen waar jullie nog niet over na hebben gedacht?

Ja, dat wordt wel gezegd, maar dat kan meer. Voor ons is dit erbij en voor jullie is het de hoofdtaak dus dan is dat wel handig.

Zijn er fouten die vaker voorkomen?

Ja, kan ik niet zo snel bedenken. Ja ach er gaan dingen fout maar die zeg ik gelijk en dat ga ik niet opsparen om het dan te laten uitbarsten.

En kan je een compliment geven?

De adviseur doet heel erg zijn best ook al is er wel commentaar en er altijd even langskomt en ook bij de evenementen komt die langs, dat wordt wel heel erg gewaardeerd.

Ook dus als ik even naar het hele plaatje kijk, het uiteindelijke resultaat is altijd wel goed, maar de weg ernaar toe kan wel beter?

Ja ja, en dan wat regelmatig overleg dus. Want dan heb je uiteindelijk minder tijd nodig en dan zie je wat meer het gezicht erachter.

Nou dat was, ik wil je nogmaals bedanken voor je medewerking.

Respondent 4: 30-03-2016, 09:30 uur

Duur interview: 55 minuten

Ik zal het even toelichten. Ik werk ter ondersteuning bij M&C en op een gegeven moment kwam het punt dat ik mijn scriptie moest gaan schrijven, dus ik heb besloten om dat hier te doen met dit onderwerp. En de afdeling is nu weer in volle bezetting dus het leek me een goed idee om de tevredenheid te onderzoeken, vandaar ben ik nu hier. De vragen zijn ingedeeld in jullie verwachting en jullie ervaring en ik begin met de verwachting die jullie hebben tegenover de afdeling. Dit is misschien een beetje lastig om uit elkaar te houden, maar probeer dat wel te doen en als het een beetje overlapt geeft dat ook niet. Je zei net al dat er geen hele grote projecten lopen nu, maar we kunnen ook kijken naar de kleine opdrachten. In dit onderzoek ga ik ervan uit dat alles via de adviseurs loopt, er zijn natuurlijk ook directe lijntjes, maar ik ga nu uit van het contact met de adviseurs. Nou wanneer je een proces start wanneer verwacht je precies resultaat te zien?

Nou ik verwacht vooral dat je het resultaat ziet op het moment dat je dat met elkaar afgesproken hebt, want je spreekt per iets ding af, nou over 2 weken dat of jullie leveren in het geval van de hele aanloop naar.. We hadden een dag van de leerling en we hadden contact over gehad en dan spreek je eigenlijk af we leveren dan dat en dat aan. Zo'n stappenschema en mijn verwachting is dat we dan het stappenschema hanteren.

Wordt dat stappenschema weleens aangepast in de tussen tijd?

Nou de deadlines worden niet gehaald en een beetje vergeten. Dus als je dat bedoeld met aanpassing dan is dat vaak Gemma daar achteraan belt of ik vraag aan Gemma staat het al online of heb je de uitnodiging al. Nee en dan bellen wij er veel achteraan.

En in dat stappenplan, hoe vaak verwacht je daar terugkoppeling in?

Katrien: Nou er is volgens mij vanuit communicatie geen terugkoppeling en dat maakt onrustig en ik verwacht eigenlijk alleen een terugkoppeling wanneer het gedaan is of als er duidelijk wordt, we gaan het niet halen. Maarja anders ik verwacht niet dat we de hele tijd naar elkaar gaan terugkoppelen want we zitten er en we afspraken gemaakt en in principe is mijn uitgangspunt dat je die afspraken zo reëel maakt dat je je eraan kunt houden.

Gemma: En ik verwacht misschien daarin, als je het hebt over dat aanmeldformulier op de website dat heeft bij de dag van de leerling best wel lang geduurd voordat online stond, dan verwacht ik wel dat er in die tussentijd wel een terugkoppeling is als Maurits zou zien van het duurt langer want dit of dit of dit is de reden, dan verwacht ik een terugkoppeling en dat komt er niet, nou dan denk ik: het duurt te lang, dan bel ik en dan is het ineens van we gaan actie ondernemen of om deze reden lukte het niet en als ik dat eerder had geweten dan was bij mij minder onrust geweest.

Wat verwacht je dan van de toegankelijkheid en de flexibiliteit van de adviseurs?

Ja mij maakt het niet zoveel uit waar ze zijn ik denk dat het vooral te maken heeft met de afspraken die maakt, houd je daar dan aan. En lukt het niet communiceer dat dan.

Die communicatie mis je nu?

Katrien: ja eigenlijk heel simpel, zeggen wat je doet, doen wat je zegt.

Gebeurd het te vaak niet dat communiceren?

Katrien: Ja wat is te vaak, nou wij gaan ervan uit dat wij er niet helemaal van op aan kunnen. Dus

Gemma: en ik heb wel het idee, dat zie ik ook wel bij ons als ondersteuners dat hoe actiever je zelf bent als ondersteuner, ja hoe meer je voor elkaar krijgt en hoe sneller het gebeurt. Dus jouw rol daarin met de adviseur is wel cruciaal. Terwijl dat eigenlijk niet zou moeten want officieel volgens mij zou het zo moeten zijn dat Katrien een opdracht geeft aan mij ik zeg tegen Maurits voer dat uit en Maurits zet het uit en koppelt het naar ons terug en daar hoeft ik eigenlijk vrij weinig in te doen. Dat zou het ideale plaatje van de hogeschool zijn.

Oké en verwacht je van Maurits dan meer een adviesrol?

Gemma: Ja dat doet ie op zich wel. Ja ik heb dat advies dat denk ik ook ja als wij net iets anders willen bij een opleiding of qua doelgroep, dan kan je wel met een advies komen en soms denk je nou oké het is goed maar soms denk je ja we willen het toch anders dus dat advies vind ik niet zo belangrijk ik vind het belangrijker dat je je aan je afspraken houdt en dat jij je als opleiding je daar niet heel erg achteraan hoeft te gaan.

Katrien: het is ook wel moeilijk, want we hebben dat gesprek gehad waarin we het hebben gehad over die rol over communicatie en de behoefte is denk ik bij ons is denk ik soms best wel hand on en ook kijken wat de mogelijkheden van digitaal zijn en om ons daar een stapje verder in te helpen. En eigenlijk zie ik dan dat er eigenlijk rechtstreeks met Nick contact wordt opgenomen omdat die het sneller en beter kan. In mijn perspectief. En dan is misschien de rol van de adviseurs adviserend maar heel vaak zijn dat natuurlijk bij communicatie ja best wel algemene dingen die je zelf ook wel kan bedenken dus dan is het niet zo toegevoegde waarde. Dat is wel lastig dat vind ik echt meer expertise. Ik verwacht echt meer hand ons dan, want als iemand bij ons zegt nou je zou voor die doelgroep misschien het beste in ziekenhuizen kunnen dingensen dan denk ik ja, ja, he en of iemand zegt ja deeltijdstudenten moet je toch anders benaderen dan. Kijk we komen eigenlijk zelf met de conclusie dat de open dagen niet geschikt zijn voor onze doelgroep, dat is onze conclusie en wij willen wat anders en in feite zijn wij al 10 denkstappen verder over hoe kunnen we die groep bereiken en om dan nog eens te vragen wat is jullie advies, ja dat is ook logisch want ze zitten ook veel mee op afstand maar dan is het wel moeilijk om de meerwaarde. Ja ik ervaar eigenlijk geen grote meerwaarde.

Gemma: nee en daarin denk ik dan ook dat je te maken hebt met dat niet alleen wij vinden dat de open dagen voor onze doelgroep niet altijd even gunstig uitpakte in aantallen. Die er komen. Is dat bij de deeltijd van jan jaap hetzelfde, die hebben echt schrikbarende lage aantallen op de open dag dan hoor ik in de wandelgangen om mij heen dat jan jaap en Yvette van de deeltijd al met Maurits een gesprekje hebben gehad en dan zeg ik tegen Maurits, koekoek wij willen de LERO daar ook bij en dan duw ik mij al naar voren maar nou zijn we al 6 weken voor de open dag en misschien hebben zij al een heel traject opgezet of niet maar dan mis ik wel een beetje die hands on zo van ja leuk jan jaap en Yvette dat jullie dat willen voor de deeltijd de LERO heeft ook aangegeven misschien is iemand van techniek op M&B of weet ik het wat die zegt he ook van de open dagen werken niet zo en plus alles bij elkaar en dan is dit het clubje en daar gaan we dan mee brainstormen en dat mis ik wel eens.

Mis je dan ook soms dat je dan geen direct contact kan opnemen met online?

Nou dat doel ik wel, ja daar ben ik dan wel geheid in ja maar dat is ook wel weer denk ik de onduidelijkheid in de lagen. Ik bedoel Katrien is onze onderwijsmanager ik ondersteuner en ik weet Marleen makkelijk te vinden ik mail Marleen makkelijk en ik bel Nick makkelijk en ik app Nick makkelijk maar dan denk ik. Is dat dan.. klopt dat dan? En is dat dan mijn rol of moet Maurits daar dan tussen

zitten? Of moet Katrien daartussen zitten en dat is wel een onduidelijk. En daardoor krijg je ook dat weten jullie wel, dan krijg je ook wel eigen projectjes dat de pabo eigen T-shirts heeft en eigen flyers en eigen blaadjes dat is dat doen ze dan zelf en als wij dat als vrijeschool pabo dat dan willen dan hoort Maurtis dat en dan is het opeens, nee het mag niet. Dus dat is daar zit een heleboel onduidelijkheid.

En dat komt, die eigen projectjes ,dat komt eigenlijk doordat er te weinig vertrouwen is in de afdeling?

Katrien: ja maar ik denk ook door te weinig overview over. Ik zou verwachten als je echt een adviseur bent hè, dat je bewijze van spreken een keer met alle onderwijsmanagers van educatie gaat zitten en gaat kijken van nou hoe willen we educatie op de markt zetten. Wat is jullie kleur dat je goed op je netvlies hebt wat de visie is wat voor type studenten wij opleiden, nou he en dat je daarop uit zet en nu heb ik het idee, ja die open dagen zijn er al eeuwenlang hetzelfde en alleen met de data wordt geschoven en hij wordt opgerekt en waarom zijn we daar helemaal niet naar gevraagd dat ie langer wordt wij willen dat namelijk helemaal niet. Want dan staan we al helemaal 2 uur voor niks en je mag niet eerder opruimen. dus ik heb niet zo'n idee dat er een plan achter zit. Misschien zit dat er wel, maar . . . ?

Gemma: en misschien heeft Katrien denk ik het idee dat wij daar niet genoeg in worden meegenomen. Er is goed mee te leven maar dan wordt het een beetje zoals je iets wil en je denkt dat kunnen zijn wel mooi doen dan schakel je mensen in maar dan wordt het heel erg ad hoc en weinig vanuit een samenwerking er is nu niet echt structureel met mij in ieder geval, we hebben binnenkort dan weer een gesprek, maar waaruit echt blijkt dat er een samenwerking is.

En wanneer er spoed achter een opdracht zit, zijn je verwachtingen dan anders?

Katrien: ik weet niet dat wij ooit spoedopdrachten hebben zo van: morgen moet dit online staan.

Gemma: nee ik denk soms dat er op de website weleens foutjes opstaan of dat er iets opstaat wat snel moet worden veranderd dat heeft niet met de adviseurs te maken, dan heb ik gewoon zelf contact met Marleen en Marleen via de website of ik mail haar zelf en dan wordt het wel snel gedaan zeker als het iets is wat met inschrijving te maken heeft of waarbij studenten verkeerde informatie zien wordt dat wel snel opgepakt.

Oké, je hebt dus veel contact met de andere beleidsdomeinen, maar wanneer er een duidelijk overview is van de lijntjes en zo werkt het. Zou je dan weer alleen via de adviseur willen communiceren?

Gemma: ja dat vind ik voor zo'n spoedopdracht vind ik dat wel lastig want dan zit daar een extra schakel tussen en als Maurits in een overleg is dan neem hij niet op en dan moet je toch wachten dus dat vind ik dan wel lastig.

En voor niet spoedopdrachten?

Ja weet je, ik weet wel dat het logischer is om Maurits als adviseur er tussen te zetten maar dan moet er wel echt een slag geslagen worden want de lijn naar Nick of de lijn naar Marleen nu is wel zo makkelijk en zo kort en dan heb je echt via een poep en een scheet antwoord. Dus dat is wel..

De tussenstap van Maurits naar Marleen of Nick of Karin is te lang?

Ja.

Oké.

Katrien: Er zit geen meerwaarde in om het via hun te doen.

Gemma: want dan zou ik denken, wat levert het dan op?

Dus het ideale beeld is dat beeld wat duidelijker is dat het meer hand on is dat er wordt gehouden aan het stappenplan?

Katrien: ja maar dat is een kant want als je zo wilt werken dan werk je erg tak tak tak tak, aan de andere kant kan ik me voorstellen dat je wat meer gestructureerd communicatiebeleid wilt voeren. En dan is er nodig dat iemand met een helikopter view stevig advies geeft en ook terug roept en zegt ja maar dit past niet in eeh.. ja snap je? Maar ook bewijze van spreken proactief is het is nu best reactief. Wij zijn ook reactief hoor laat ik daar duidelijk in zijn, maar bijvoorbeeld in de aanloop naar die nieuwe website heb ik heel erg ervaren. Ik weet niet in hoeverre dat die groep is, maar dat vind ik heel lastig. Dat ik dacht ja jeetje, heel veel meer kan eigenlijk niet misgaan. Dus weet je dat heb ik ook met teksten die ik aanlever voor boekjes enzo. Ik denk wel vaak: laat ons het dan zelf maar doen, want dit kost alleen maar extra tijd.

Is dat dan het ideale beeld? Dat je zelf...

Een eigen M&C? Ja dat is altijd de discussie centraal of decentraal, maar ik kan me voorstellen dat als je voor educatie een eigen communicatiemedewerker hebt dat heel veel dingen makkelijker zullen verlopen, maar niet het hogeschool brede. En dat is hetzelfde met roosteren. Dus dat is niet het probleem wat jij onderzoekt denk ik.

We hadden het er net al over dat jullie niet precies weten hoe het bij ons op de afdeling zit, maar hebben jullie denken jullie een volledig beeld wat M&C kan bieden?

Gemma: ja ik denk het wel

Katrien: ik denk het niet. Ik dacht namelijk nu eigenlijk met de nieuwe club dat het meer advies is en volgend mij zouden wij een jaarplan krijgen ofzo. Nou wanneer hebben we die afspraak gehad, nou 5 maanden geleden.

En dat is er nu niet?

Katrien: nee daar heb ik ook niet achteraan gezeten behalve hebben wij er achteraan gezeten dat er een nieuwe afspraak zou komen.

Gemma: maar nu hebben we toevallig vrijdag die afspraak met Katrien Maurits en ik en dan denk ik van: die afspraak staat al 4 weken gepland voor vrijdag en dan snap ik dat passen ertussen heeft gezeten, maar dan kom ik gister iets tegen waarvan ik dacht he dan kunnen we alvast vooruit werken ehm dus dat heb ik naar een collega gestuurd. Van ga daar alvast meer aan de slag en Katrien en Maurits in de cc gezet en dan verwacht ik wel, ik heb ook tegen Maurits gezegd van hier wil ik het vrijdag over hebben. Dan is dat weer een initiatief van onze kant terwijl Maurits ook dinsdag had kunnen bellen en kunnen zeggen ik zie dat we vrijdag een afspraak hebben heb jij nog dingen, punten of zullen we het even doornemen en dat is denk ik die pro activiteit.

Misschien ook een beetje transparantie?

Gemma: ja

Moeten ze dichterbij de clusters staan en de opleidingen?

Gemma: ja

Want je bent gewoon op de hoogte van alle producten en diensten door de ervaringen?

Gemma: ehm ja door de ervaringen maar ook omdat ik daar ook wel proactief in ben. Ik probeer ook wel een keer in de 2 weken bij jullie binnen te lopen. Al heb ik niet echt iets heb van nou dat ligt op me hart of dat moet ik vertellen. Maar als ik dan in het Z gebouw ben dan loop ik even naar de tweede verdieping en dan zeg ik hoe is het, hoe is het met jou en Marleen. Oh nou er komt nog iets aan voor de intake van de vrije school pabo, daar hebben we nog contact over. Dan houd je contact, je weet waar iedereen mee bezig is. Ja ik denk dat ik die kennis heb door mijn eigen houding.

Verwacht je dat ook van Maurits dat hij hier af en toe langsloopt?

Gemma: ja ja nee ja.

Katrien: dat doet hij ook wel op open dagen

Gemma: maar ik zie bijvoorbeeld ook wel dat hij bij de vrije school pabo meer betrokken is dan bij ons. Dat zie ik wel.

Katrien: het is ook wel een wisselwerking want volgens mij wordt hij daar ook wel meer gevraagd.

Gemma: ja ik weet wat daar achter zit, ehm. Waarom hij daar meer is, maar los daarvan vind ik het wel prettig, merk ik dat ik het wel prettig vind dat hij af en toe zijn gezicht laat zien.

En nog even terug op het niet op de hoogte zijn van alle producten en diensten. Zou je het prettig vinden als er een overzicht is met de mogelijkheden en de contactpersonen?

Katrien: nou weet je wat het is met zo'n overzicht, zo lang het niet speelt is een overzicht denk ik prima, maar in feite is dat wat je doorspreekt als er een projectje is. Dan worden dat soort dingen wel gezegd. Dus dan weet je het voor dat wel. En zolang dat altijd is is zo'n overzicht prima maar is dat toch iet. Ik heb niet het idee dat ik nou iets misloop omdat ik het overzicht niet paraat heb.

Gemma: maar nu jij dit zegt denk ik: het is wel zo dat als je. Stel wij vragen een andere folder en daar in totaal 4 weken voor. En je vraagt dat voor volgende week vrijdag, dan kan dat natuurlijk niet. En als je niet op de hoogte bent van zo'n deadline, zouden dat soort dingen wel kunnen gebeuren.

Katrien: maar je snapt op zichzelf ook wel dat een folder niet in een week klaar is.

Gemma: ja wij wel. Maar als zo'n overzicht er is en als wij wat willen dan schakelen wij Maurits in dan geeft Maurits wel altijd aan: waarom wil je dat dan, wat is het doel, wat is er dan niet goed aan wat er nu ligt. Dus dan heb ik het idee dat het niet zo makkelijk is dat als wij zeggen wij willen voor de opleiding een extra folder dat we dat zomaar kunnen doen. Dus daarin merk ik wel dat ik dan denk:

Vind je het dan vervelend als het gevoel hebt van: nou wij hebben daar zelf al over nagedacht en wij willen dit en wat maakt jou het uit waarom?

Katrien: nou dat is denk ik wel zijn rol om te checken waarom je dingen wil, maar daar hoort dan ook bij dat als het alleen bij de check blijft dan wordt het een beetje de advocaat van de duivel spelen om te kijken heb je er wel goed over nagedacht. En ik snap dat hij dat moet doen want anders komt iedereen elke week met iets anders. Maar dan verwacht ik daar ook bij, ondersteuning meedenken, input. En dat is bijvoorbeeld nu, jeetje we hebben het al 2 jaar lang over foto's maken. Meer fotomateriaal en in feite is het zo dat echt alles zelf moeten bedenken en dan vaak ook de foto's nog niet zo super zijn. Nou ja, daar word ik wel een beetje. Dan voel ik geen ondersteuning.

Gemma: Als ik kijk naar het afgelopen half jaar. Frank is de fotograaf, dan hebben we die best wel vaak over de vloer gehad, maar dat is dan vooral het initiatief vanuit de opleiding, dus vanuit mij of vanuit Katrien. Ik snap dat het lastig is omdat Maurits ook niet altijd alles meekrijgt maar, ik merk wel dat het meedenken, als wij zeggen wij willen meer foto's: ga dan dat gesprek aan en geef dan aan: wanneer kunnen jullie meer foto's krijgen, creëer momenten, ga dan samen met Maurits om de tafel zitten, maak een plan en ga daarin dan foto's laten schieten. En dat mis ik wel.

Katrien: want we hebben bijvoorbeeld wel ooit gezegd, wat is nou een typische GW student en een typisch omgangskunde student dus dan heb je een soort beroepsbeeld en dat beroepsbeeld wordt niet zo heel erg duidelijk in onze folder en de website etc. Het is ook een moeilijk beroepsbeeld, maar dan heb je het daar over en dan denk ik dan zou het eigenlijk mooi zijn als iemand dat beroepsbeeld bewijze van spreken uitwerkt en dan past het ook als we naar een ziekenhuis gaan en dan past het ook als we... Om het beeldend te maken, dan zou ik ook voor zijn dat je een interview zus doet of dan zou ik niet dat en dat en dat doen. Nou daarin, dat zou ik echt heel fijn vinden. Dus echt deskundigheid van iemand met ook meer knowhow van: nou hoe kan je dat nou het best visualiseren hoe kan je nou het best met citaten werken. Ik heb het idee dat wij zelfs citaten eruit halen om het aantrekkelijker te maken.

Dus je mist ook het advies over middelen?

Gemma: ja, maar dan vooral met de koppeling wat er eerder is gedaan, dus zo'n beroepsbeeld en dan met foto's en dan filmpje en dan dat op de website plaatsen. Dus een soort doorgaande lijn in plaats van elk halfjaar een nieuw beroepsbeeld maken bewijze van spreken.

Katrien: ja en een telefoontje van kan je nu foto's komen maken, kan je nu een dit, kan je nu een dat, want dan wordt het ook niet echt geïntegreerd en het wordt in elk geval niet duidelijk hoe wij het plaatje hebben. Het zou mooi zijn als mensen meedachten in het volledige plaatje. En daar dan ook enthousiast over zou en dan zeggen: oh we kunnen het zo doen of zeggen: joh mag ik dan een dagje meelopen om te kijken naar jullie type student en dan doe ik wat interviewtjes over hoe zij hier nou terecht zijn gekomen, want dan krijg ik wel ideeën over hoe we ze kunnen aanspreken, jullie potentiële doelgroep. Dat noem ik eigenlijk je verdiepen in de doelgroep en volgens mij is dat echt een vereisten voor als je je werk goed wilt doen.

Volgens mij is de conclusie als je een woord mag kiezen, meer pro activiteit?

Katrien: ja, pro activiteit en zeg maar: als dit het overzichts niveau is en met allemaal losse dingetjes dan zitten we nog heel erg op de losse dingetjes die meestal vanuit ons geïnitieerd worden. Dat is dan die pro activiteit. Terwijl als ik zou zeggen als je het overzicht echt hebt, kan je ook zelf vanuit communicatie de dingetjes in gaan zetten. Of kunnen zeggen: kunnen jullie niet dat. En nu werkt het als wij de afdeling zijn zo en heb ik het idee dat het overzicht er niet is.

Oké, en worden jullie beïnvloed in jullie verwachting door wat andere mensen vinden en zeggen over M&C?

Gemma: nou zelf sta ik er dan altijd een beetje in dat ik denk: als er iets is, loop dan langs, ga er heen en zeg dan: joh Maurits dit vind ik niet tof, Nick dit had je anders kunnen doen. Dus ik laat me daar niet door leiden.

Katrien: nee het is meer dat ik een soort onverschillig ben, dus dat ik er zo weinig nu aan heb dat ik er ook zelf niet in investeer om het beter te maken, want dat kost dan in eerste instantie mijn tijd en nu negeer ik het eigenlijk.

Gemma: maar word je beïnvloed door een ander?

Katrien: nee, ik denk het niet, ik hoor wel dingen, maar ik heb nooit zo'n behoefte om met z'n alle te zeggen wat we ervan vinden. Het schiet niet echt op. Maar het is wel zo dat de connotatie van de afdeling eerder negatief is dan positief, dus dat is wel wat je hoort. Of ik erdoor beïnvloed word? Ik denk het eigenlijk niet. Ik denk dat als wij nu vrijdag een goed gesprek hebben, dan is dat mijn idee.

En de afdeling heeft wat veranderingen doorgemaakt de afgelopen tijd, is daardoor je beeld veranderd van M&C?

Katrien: wel zichtbaarder geworden, dat vind ik wel. Dus dat is wel positief. Zichtbaarder maar nog wel zoekende. Dat is wat ik zou zien

Gemma: ik heb ook wel het idee, dat zie je ook wel wat jullie uitdragen op zo'n kerstontbijt of open dag. Dat jullie nu wel meer een eenheid zijn. En je ziet dan ook dat jullie dan bijna met zijn alle op een kerstontbijt, borrel of open dag zijn. En dat vind ik wel positief. Het was voorheen ieder doet zijn eigen ding en dan sprak je elkaar niet vaak en nu is het wel een eigen clubje.

Katrien: ja en bijvoorbeeld ook, ik weet wel dat met de open dag kwam er een berichtje van Maurits van: ik kom wel, maar ik ben later. Nou dat hoeft van mij niet eens maar het valt me wel op dat hij dat stuurt dus daar zit wel die transparantie is. Blijkbaar is hij zich wel bewust van dat misschien mensen op hem rekenen. Nou dat heb ik nog nooit eerder meegemaakt zeg maar.

Katrien: maar ik vind het wel moeilijk, want jij vraagt wat verwacht je dan. Wij hadden dan met de dag voor de zorg, dat ik dan het meest recente voorbeeld. Een uitnodiging gevraagd en dat duurt dan best wel lang en dan komt er iets wat eigenlijk gewoon een soort word dingetje is. Dan kan ik het zelf beter. Dat vind ik wel lastig want dan denk ik ook wel, misschien is dit voor jullie zo peanuts of vinden jullie dit zo onder je niveau dat je dit niet doet. Maar dan heb ik liever dat je het zegt, want eigenlijk hadden wij die uitnodiging een week eerder de deur uit kunnen doen en hadden we meer respons gehad. En nu zit je te wachten en dan krijg je wat en dan denk je jeetje hebben we daar nou zo lang op gewacht. Dat is wel zo.

Gemma: ik merk dan nu. Je gaat eigenlijk invullen wat de reden is dat er iets geleverd wordt terwijl dat ja misschien is het wel iets heel anders. Dus ook daarin is die transparantie wel heel belangrijk.

Katrien: volgens mij hebben we wel de boodschap duidelijk.

Nou de verwachting en de ervaring overlapt natuurlijk altijd een beetje. Maar ik wil toch nog even de ervaren kwaliteit doornemen. Je zei net dat je wel een goed beeld hebt van de mogelijkheden die M&C biedt. Zijn die producten voldoende?

Katrien: kan er digitaal genoeg?

Gemma: ja dat denk ik wel.

Katrien: ja daar kan ik niet zoveel over zeggen.

Gemma: soms merk ik bijvoorbeeld wel dat met Facebook. Ik ben vooral voor de opleiding veel actief op Facebook en dan heb je. We hebben nu dat bedrijfsmanager op Facebook, nou daar moet ik nog mijn weg in vinden. Dat vind ik nog een soort gewenning. Maar ik vraag weleens aan Nick hoe zie je nu een soort lijn vlak voor een open dag of vlak daarna hoeveel hits heb je, hoeveel worden berichten bekeken. En daarin, maar daar kan ik zelf ook actiever in zijn, maar daar merk ik wel in dat Nick me dan vaag iets uitlegt en dan denk ik: oja wacht en dan ben ik een beetje de draad kwijt en dan heeft ie eigenlijk niet e vraag beantwoord. Dus daarin op het digitale stuk, ik heb ook weleens gevraagd hoe vaak word onze website bekeken via google of aangeklikt, hoe vaak wordt een brochure gedownload. Dat soort digitale dingen, daar zou ik wel elke maand een overzicht van willen zien en dan ook met Facebook. Ik weet nu zelf hoe het het beste werkt om een bericht te plaatsen. Maar daarin zou er wel wat meer advies en sturing in mogen zijn.

En je ervaring met de kennis en de vaardigheden van de adviseurs? Ik hoorde net al een uitnodiging die onder de maat was.

Katrien: ja de uitnodiging was onder de maat omdat die schrijfvaardig niet opvallend goed is. Dat kan iedereen hier ook, als je een beetje een pen hebt.

De content is dus vanuit M&C geleverd?

Katrien: nou de content wie wat waar is vanuit ons geleverd, maar het verhaaltje er van maken.. er wordt geen leuke slagzin bij gemaakt. Dat herken je niet terug. Maar ook qua lay out is het niet.. dan denk ik: is dat dan niet de bedoeling. Voor mij is het dus niet duidelijk wat ik voor diensten producten kan verwachten want ik zie niet iets van een extra communicatie laagje erover. Wat je bijvoorbeeld wel had, dat die layers er kwamen dat was echt nieuw. Dat kan je niet zomaar zelf. Maar echt een goede tekst maken kost ook even wat moeite. Ik weet niet of dat gebrek is aan tijd of aan vaardigheden, maar ik zie nu niet scherp of . . .

Nou we hadden het net over de verwachtingen, maar hoe ervaar je het. Duurt het vaak te lang, houden ze zich aan de deadline?

Katrien: nou de enige keer dat ik er mee te maken heb gehad onlangs zeg maar was het volgens mij lastig om de deadline te halen. Niet voor ons

Gemma: en dat maakt dan ook wel, dat ik nu het vrijdag al ga hebben over een aanmeldformulier 24 juni. Dat maakt ook wel, ik wil het er vrijdag over hebben. Ik maak na de meivakantie dan ding online zodat er tijd is dat mensen kunnen reageren. Dus ja je past je wel aan daarop.

Maar op een negatieve manier?

Gemma: ja

En de terugkoppeling, je ervaring daarmee?

Gemma: de terugkoppeling gebeurt op het moment dat de deadline er is en of ie dan niet gehaald of wel, dan gebeurt die terugkoppeling. Maarja dan is het eigenlijk al te laat.

Wanneer er zoiets gebeurt, wat is dan je ervaring met de opties die ze bieden?

Gemma: het oplossend vermogen is dat ze het oude plan snel in werking zetten. Dus er komt niet een nieuw plan, maar het komt gewoon te laat.

Katrien: ja en Gem je hebt toen er toen drie keer erachter aan gebeld. Dus het is gewoon laag. Eigenlijk als jij er niet achteraan zit denk je, het gaat niet meer gebeuren.

Gemma: ja dat zeg is wel, jouw rol als ondersteuner is daarbij wel van groot belang.

Te groot?

Katrien: ja, want dan krijg je een soort van willekeur. Als Gemma een doordrammer is die elke dag belt en zegt hoe urgent het is, dan wordt het wel gedaan en nou dat is volgens mij totaal niet wat je wilt. Dat vind ik ook niks met professionaliteit te maken hebben eerlijk gezegd.

En de toegankelijkheid en de flexibiliteit was je wel tevreden mee?

Gemma: ja, ja.

Dan nog even heel zwart wit. Wat is de meest voorkomende fout die jullie tegenkomen?

Gemma: ik denk die pro-activiteit, dat wij een te grote rol hebben in het initiatief nemen en het erachteraan zitten.

En heb je ook nog een compliment.

Gemma: ja jawel, dat jullie echt een goed clubje zijn. Als ik Maurits bel van: ik heb Nick gebeld maar volgens mij snapt hij mijn vraag niet, wil jij erachter aan gaan. Dan zit ik aan de telefoon en dan zegt Maurits bij wijze van spreken: hé Nick reageer even op die mail van Gemma. Dus de verhoudingen onderling zijn volgens mij wel een heel stuk verbeterd ten opzichte van een aantal jaar geleden.

Katrien: ja en jullie zijn zichtbaarder. En het heeft nu even tijd nodig gehad en dan is het nu wel het moment van..

Gemma: en het is voor mij heel duidelijk wie welke rol heeft. En dat vind ik prettig.

Katrien: maar ik vraag het aan jou, dus ik weet het niet. Dus ik probeer ook niet rechtstreeks naar Karin of wie dan ook te mailen met een opdracht omdat ik dan niet weet of ik bij de goede ben, dus dan vraag ik het aan jou.

Ehm dat was het

Katrien: krijgen we nog een terugkoppeling

Ja sowieso komt mijn scriptie op de hbo-kennisbank te staan. Uit de scriptie komt een adviesrapport en een implementatieplan.

Respondent 5: 04-04-2016, 10:00 uur

Duur interview: 55 minuten

Zo, zoals ik net al zei is mijn vragenlijst verdeeld over 2 aspecten. Namelijk jouw verwachtingen en jouw ervaringen. We beginnen met de verwachtingen die je hebt tegenover de afdeling. Wanneer je een opdracht uitzet bij de afdeling, dan gaat daar een bepaalde tijd overheen voordat je resultaten ziet. Wat is jouw verwachting van de tijd tot dat je het resultaat in handen hebt?

Ja dat hangt heel erg af waar het over gaat hè. Kijk als er iets niet goed staat op de website, dan moet dat binnen een dag opgelost zijn. Wanneer het gaat om het aanpassen van teksten mag dat wel langer duren en ik heb nou niet direct nu in mijn hoofd hoe lang dingen mogen duren. Kijk wat ik verwacht is dat er een soort van processen lopen die, waarvan als ik iets uitzet te horen krijg: zo lang duurt het ongeveer. En dan denk ik, ja behalve als ze zeggen dat duurt een halfjaar, dat dat heel vaak gewoon oké is. Kijk als wij de website tekst willen aanpassen en M&C komt met een voorstel voor een nieuwe tekst bijvoorbeeld of voor een verbetering. Ja als dat dan twee weken duurt en dan nog een week voordat dat er op staat, daar word ik niet zo warm of koud van. Het is wat anders als je iets gedrukt moet hebben, wat ook via M&C gaat waar over het algemeen tijdsdruk op zit en dan is het een nog het andere niet. Als je iets gedrukt wilt hebben voor de kritische reflectie ja dan krijgen ze dat niet heel ver van tevoren, maar doen moet het wel af en als wij, ja wij hoeven niet zo veel te drukken, maar ik kan mij voorstellen dat sommige dingen een langere doorlooptijd heeft. Ja of het dan twee of drie weken duurt dat mij dan niet zo veel uit. Dus het is heel erg afhankelijk van..

Of er spoed achter zit?

Ja nouja precies, als het een verbetering van de website is, dan heeft dat niet enorme haast. Misschien wil je dan ook niet dat het langer dan een maand duurt of drie weken, dat is dan wel lang, maar als er echt iets fout staat op de website, dan moet het die dag nog opgelost worden. Als dat zo is.

Begrijp ik het dan goed, dat je eigenlijk per opdracht een tijdsplanning krijgt?

Ja, nouja dat zou opzich, kijk op het moment dat je met M&C in gesprek gaat met wij willen dit of dat dan zou het handig zijn als dat op dat moment komt in grove lijnen. Dan moet je hierop rekenen en dan kan je op het moment wanneer iets heel erg spoed heeft of het toch anders moet het daar gewoon over hebben. Maar ik hoef niet een boekje waarin dat allemaal staat. Want ik kan me ook voorstellen dat in mei of juni wanneer de brochures worden gedrukt, sommige andere dingen misschien iets langer duren, omdat daar de spoed op zit. Dat snap ik ook allemaal wel, maar het is wel fijn als je dat van de adviseurs te horen zou krijgen.

Wat meer transparantie in wat er gebeurt?

Ja, ja, maar dan moet ik zeggen dat dat nou niet het grootste punt is, wat ik nu als een obstakel ervaar, dat ik dat nu nog niet heb ofzo.

Wat ervaar je nu wel als een obstakel?

Nou dat er heel veel niet gebeurt of niet goed gebeurt. En dan de tijdsplanning, op het moment dat ik dat wil weten vraag ik daar wel naar en dat is tot nu toe ja, dat is voor mij niet iets waarvan ik denk dat is nu een item waar ze zich nu op moeten focussen. Ik denk dat er andere dingen zijn.

Zoals?

Nou als je het hebt over voorlichting, voorlichting op scholen. Onze docenten gaan daar naartoe, dat is gewoon bijzonder slecht georganiseerd. We stonden voor het tweede jaar op rij niet bij de Leidse voorlichting. Uiteindelijk komen we er toch nog in, maar dan wel met vier opleidingen uit het cluster in gefrommeld. Docenten krijgen echt vlak van tevoren te horen dat ze ergens heen moeten, dat er zo'n avond is. Dan is het onduidelijk wie de spullen meeneemt. Zoals de beamer en de brochures, dat soort dingen. Dus ik heb al gehad dat ik docenten bij me had die hadden van: ja verdorie slepen we de hele mikmak mee en dan staat het er en de keer daarop neem je niks mee en dan hebben zij ook niet. Weet je, dat soort dingen. Dus daarvan zou ik zeggen, dat weet je van tevoren dat weet je ook ver van tevoren, want die middelbare scholen plannen dat niet 2 weken van de voren dat weet je al ver van tevoren en dan moet je gewoon een half jaar planning van hebben of een jaarplanning. Zo van daar en daar en daar zijn voorlichtingen, waar wil je naar toe en zorg dan dat we er kunnen komen.

Oké dus, voor de voorlichting, maar wil je dan ook niet een jaarplanning waar alles instaat?

Ja natuurlijk zou ik dat willen, maar het is ook beetje van wat verwacht je. In de ideale wereld dan zou ik van M&C verwachten dat ze per jaar een soort van plan hebben en natuurlijk met mij in overleg, met mij opgesteld. Zo van: dit zijn de doelstellingen is zijn algemeenheid voor voorlichting, want wil je nou wel meer studenten of niet meer of etc. Dit is hoe we dat gaan doen, welke middelen we gaan inzetten en daar horen bij dat we voorlichting gaan doen in die regio of in die regio bij deze scholen en dat betekent dus dat dan en dan en dan voorlichtingen zijn waar docenten heen gaan of dat we die gezette tijden deze dingen doen of we proberen in een krant te komen of niet. Nu gaat alles hap snap en ja waarom moet ik in een krant of niet, ja ik weet het niet. We zouden denken van niet, we hebben studenten genoeg, we proberen juist met de fixus en de andere opleidingen, nou niet te hard roepen want we krijgen ze niet kwijt zeg maar. Maar daar kunnen ook andere redenen zijn om daar in te staan, maar dat zou ik inzicht in willen hebben, want dan weet je ook hoe je ergens ja of nee tegen zegt. Dus dat je dat plant en dat daar dan alles op afgestemd is, is de website op afgestemd, want de tekst die op de website staat is anders als je zegt: kom studeren of dat je zegt nou we willen eigenlijk niet meer dan 150 studenten dus he en we zijn bang dat het er 300 worden, dan ga je toch op een andere manier op een website communiceren, op een andere manier in een brochure communiceren, dus..

Heb je het gevoel dat niks op elkaar is afgestemd?

Nou nee, niks is op elkaar afgestemd. Alles gaat daar heen, nouja nee het is allemaal niet afgestemd.

Ik heb dan het gevoel dat de voorlichtingen het grootste heikel punt zijn..

Nee maar het is wel, nee ik vind het geheel een heel groot heikel punt de voorlichtingen zijn daar heel concreet in omdat ik denk ja, dat geeft naar mijn idee aan, dat, naar mijn idee komt M&C uit een hele moeilijke situatie dat weet ik. Dat kan eens een jaar niet op orde zijn, maar dat kan niet jaar na jaar niet op orde zijn dat is gewoon regelen. Je zorgt dat er iemand op staat en je zegt en jij zorgt ervoor dat het loopt. Weet je dat is te regelen en dat is het gewoon niet. Dus ik denk dat wel dat dat een van de hoogste prioriteiten moet zijn om dat op orde te krijgen want dat is ook gewoon voor docenten die s avonds ergens naartoe moeten, dat geeft heel veel druk op het geheel. En dat is gewoon niet nodig. Dus ik denk wel dat dat een van de dingen is die ze heel snel op orde moeten krijgen en naar mijn idee ook gewoon zou moeten lukken. Dan heb je de, vind ik, de kwaliteit van de marketing van M&C. Wat je zou moeten doen. Wat ik al zei, je zou eigenlijk een groot plan moeten hebben een groter geheel en daar ga je de rest op afstemmen. Dat is er niet en wat ik daarvan heb gezien, wat ze daarvan proberen te maken is van onvoldoende kwaliteit, dus gewoon echt slecht. Ik heb het gevoel dat ik de M&C moet zijn terwijl ik hoop dat de adviseurs dat is dat M&C dat is. Dat zij mij iets adviseren en wat ik ook

verwacht is dat ze de lopende dingen van ieder jaar terugkomen, die gewoon gedaan moeten worden gewoon doen. Bij M&C zit een stuk doen en een stuk strategie en dan stuk doen dat zit 'm wat mij betreft in voorlichtingen gewoon dat regelen en organiseren en dat onze docenten eigenlijk net als met de open dagen niks anders te hoeven doen dan zorgen dat ze er zijn. Het doen zit m ook in zorgen dat de websites en dergelijke op orde is en goed is. Wat er nu nog veel te veel gebeurd is dat ik de teksten moet schrijven en dat wil ik niet ik vind teksten schrijven voor websites, dat is een vak. Tenminste dat is mij altijd door communicatie mensen verteld dus ik geloof ze maar en dan vind ik het dus heel raar dat ik de teksten moet schrijven. Ik wil geïnterviewd worden daarover en dan net als met de brochure er dan een tekst komt en ik bekijk die tekst of die inhoudelijk klopt of dat er dingen anders moeten, maar ik wil niet die tekst moeten schrijven. En zo wil ik ook dat jaarlijks weer die tekst bekeken wordt met dat in het achterhoofd, het hoeft natuurlijk niet ieder jaar opnieuw, maar zoals het nu gaat moet ik de teksten schrijven en dat wil ik helemaal niet ik wil niet schrijven. De brochure gaat wat dat betreft beter dat loopt beter, maar daar verwacht ik ook dat M&C met mij praat over: wat zijn je doelstellingen wat wil je uitstralen etc. En dat zij met een tekst komen voor de brochure en dat ik die bekijk of ik dat oké vind. Alumni is nog zoiets anders, dat ik ook een beleid dan wel dan niet onder M&C hangt, maar ik vind het op zich wel aardig om dat onder M&C te laten hangen, maar dan wil ik ook dat M&C iets doet, dus bijvoorbeeld zorgen dat die linkedin groepen gevuld worden. Dus het gewoon doen van dingen. En dan daarnaast vind ik de strategische poot, of dan heb je nog proefstuderende dat is ook doen, open dagen is ook doen en daarnaast heb je een strategische poot en dat is van: nou wat wil je nou bereiken met je communicatie en hoe gaan we daar op inzetten met de middelen en de mensen en waarom. Dus bijvoorbeeld strategie in, ik verwacht van M&C dat ze met cijfers komen waar mijn studenten vandaan komen, ik verwacht dat als ik met analyses kom over bijvoorbeeld uitval dat we dat in zijn geheel samen kunnen vatten tot een idee hoe we naar buiten toe gaan met onze communicatie en de doelstellingen die we hebben. Dat zij met ideeën komen over hoe je dat dan invult. Ga je de krant in, waar ga je de krant in en het sociale media gebeuren gebruiken, hoe dan? Dat soort dingen en dan ook de afstemming van het geheel dus van de website, de brochure en de voorlichtingen, dus dat je dat geheel op elkaar afstemt want nu is alles los. De brochure wordt gedaan, de website ja daar staat eigenlijk wat er staat want daar gebeurt ook niet veel. De voorlichting ja, je gaat maar een beetje heen waar je heengaat, maar daar zit niet echt een idee achter of een lijn. Dat heeft dus ook als gevolg dat de docenten die daar staan te praten die houden gewoon een verhaal terwijl ik bij hun ook zou kunnen sturen op ja maar kijk we willen dit bereiken met de voorlichting dus zorg nou in ieder geval dat je dit en dit en dit in je dingen duidelijk worden. Alles is los staand en maar goed, dat is wel iets waar ik naartoe zou willen dat die strategie en wat ze dan ook doen en wat wij doen, want het is niet dat alleen M&C dat moet doen maar ook wat wij moeten doen, maar ik vind ook zeker dat M&C dingen moet doen, dat dat meer bij elkaar komt en dat dat een geheel wordt.

Oké, dus je verwacht een strategie en daarbinnen zijn dingen die gewoon gedaan moeten worden, die worden elk jaar herhaald en dat staat vast en daar moet misschien naar gekeken worden of dat nog klopt, maar je weet dat dat gaat gebeuren.

Precies, je hebt je voorlichtingen. Wat ik probeer te zeggen we hebben bijvoorbeeld een opleiding Bio medisch laboratorium onderzoek binnen het cluster, die heeft nu een fixus, dat is niet voor niks, maar op een gegeven moment zal die fixus er af gaan, komend jaar of later. En dan wil je natuurlijk dat je aan de ene kant wel studenten binnenhaalt maar, daar hoeft je niet zo bang voor te zijn. Maar je wilt niet hoze aan studenten, je wil dan niet weer overspoelt worden met de reden waarom je de fixus erop had staan. Wij hebben ook een opleiding bio-informatica die is jaren heel klein geweest, begint nu eindelijk te groeien, daar heb je wel zeker een groei doelstelling, maar misschien ook wel een boodschap van: met dit of dit of dat moet je rekening houden dus er is ook veel uitval. Dat zit er ook nog een verschil bij BM. Je heb een opleiding in Amsterdam in Rotterdam, in Breda, in Utrecht. Bij bio-

informatica is de dichtstbijzijnde opleiding Arnhem en Nijmegen en Groningen. Dus je hebt voor beide opleidingen totaal verschillende studentenpopulaties, waar ze vandaan komen en problematiek en wat ik dus wil is een strategie voor de ene opleiding en een strategie voor de andere opleiding en dat kan dus best betekenen dat bio-informatica dat je daarvan zegt nou we gaan in heel Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht, alle grote voorlichtingsavonden, waar scholen gecombineerd worden daar gaan we allemaal naar toe. Terwijl je voor BM zegt: nou we nemen de grote bijeenkomsten in Leiden en in Den Haag en dan vinden we het best en voor bio-informatica dat je zegt bij de voorlichting stralen we uit: kom, want het is het vak van de toekomst, maar houdt er wel rekening mee dat je dit en dit en dit moet kunnen, want er vallen veel studenten uit omdat ze dat niet kunnen. En dat je bij BM veel meer gaat zeggen: niet van kom, maar nou houdt er rekening mee dat je zus en zo goed moet kunnen want anders val je af. We hebben ook decentrale selectie nou we zijn nu aan het kijken ook voor bio-informatica en informatica of we niet een test kunnen doen zoals bij de decentrale selectie maar dan niet als decentrale selectie om studenten toch iets te laten doen om een beetje advies te kunnen geven, kom wel of kom niet. En dat ook wat dwingender te doen waardoor je, net als met de fixus een bepaalde studentenpopulatie kunt krijgen. Daar zou M&C best in mee kunnen denken en hoe zetten we dat dan uit, want je wilt wel studenten binnen laten komen of dat we kunnen zeggen: we willen streven naar de beste kwaliteitsopleiding. Daar zou ik graag met iemand van M&C over willen sparren. Dat kun je dan ook in alle producten doorvoeren. Dat is er nu ook niet. En dan wil ik vervolgens dat die dagen gewoon geregeld zijn. Maar dat betekent dat voor BM heel iets anders dan voor bio-informatica.

Mis je het adviesgedeelte?

Ja

Oké dus je mist een advies en een overviel?

Ja ik mis een advies op strategisch niveau, ik heb niet het gevoel dat als ik met mijn adviseur praat dat ik daar dan heel veel aan heb of dat daar heel veel uitkomt dat ik denk: goh..

En als ik kijk naar het organiseren en het regelen, dan kost dat gewoon heel veel moeite.

Hoe vaak verwacht je dan een terugkoppeling vanuit de adviseurs?

Ja ook daar is denk ik niet zo een twee drie iets op te zeggen omdat ik denk dat dat ook van de situatie afhangt. Kijk op het moment dat je bewijze van spreken die strategie nu gaat opzetten, dan heb je waarschijnlijk wat meer contact op het moment dat ie loopt. Stel dat we komend jaar gebruiken om die strategie op te zetten dan zou ik dit jaar wat meer contact verwachten en als ie loopt, maar dat vind ik ook dat dat hoort bij het opzetten van zo'n strategie, dat je kijkt: hoe gaan we dat dan doen. Of het lukt en hoe kunnen we het dan bijsturen, dus op een gegeven moment als je dan zegt: oké die voorlichtingen die zit en als het loopt, dan hoef ik niet zoveel terugkoppeling, want het gaat me niet om de controle. Kijk op het moment dat er vertrouwen is hoef ik die controle niet. En dan kun je ook volstaan dat er op een gegeven moment een mailtje is met goh dit en dit en dit is allemaal goed en dat hebben we gedaan en dit zijn de resultaat, nou dat lijkt mij verder prima.

Het vertrouwen is er nu niet?

Nee. Dat heb ik ook met Peter en mijn adviseur besproken.

Oké, maar ter bevestiging dat ik niet de verkeerde conclusies trek.

Ja nee dat is er totaal niet.

Oké, dat was een heel helder verhaal. Wat interessant is, wat je net zei: dat er geen overzicht hoeft te zijn met wat er allemaal mogelijk is?

Kijk voor mij, ik vind dat als je met elkaar werkt en we werken met elkaar niet tegen elkaar. Er hoeft voor mij niet, en het kan best zijn dat je een lijstje hebt met dit is het ongeveer, maar op het moment dat ik zeg we moeten iets voor bio-informatica weet ik veel flyers moeten hebben, dan gaan we op dat moment het er wel met elkaar over hebben hoeveel tijd het kost, wanneer die strategie er achter zit hoeft het niet last minute. En nu gaat alles last minute omdat je denkt: oh dat moet ook. En dan moet het ook echt en dan is alles last minute, dus als je meer idee hebt van wat je wilt is niet alles meer last minute en dan maakt het ook niet uit of het twee of drie weken duurt want dan komt het wel. Om een voorbeeld te geven, wij hebben decentrale selectie, daar moet informatie of de website over zijn en daar heb ik contact over gehad en dan heb je op een gegeven moment de grens 1 oktober en dan moet het er staan. Daar waren we een maand van te voren al met elkaar over in gesprek en dat is ook nouja, net rond om 1 oktober, maar dat is uiteindelijk ook gelukt. Vervolgend moest er wat gebeuren rondom de formulieren, nou dat was wat nieuws dus dat kan tegen zitten. Daarvan had ik zelf al het gevoel, dat zit krap aan. Dat was half november dat we gingen praten terwijl het in januari op de website moest. Dan werd gezegd, dat dat ruim op tijd was en dat deden ze normaal in twee drie weken ofzo. Nou en toen bleek dat het uiteindelijk pas eind januari gerealiseerd was en omdat er iets tegen zat. Er kan altijd iets tegen zitten daarom zeg ik ook: soms zit het tegen, soms zit het mee. Als het moet, dan moet het ook wel en dat was daar ook. Ze moesten zich inschrijven dus het moet er nu op. Maar heel vaak komt het ook niet op een week meer of minder. Als je straks de kritische reflectie laat drukken. Nou dat komt de tekst vrij en dan moet ie worden opgemaakt en gedrukt worden en dat moet naar de commissie toe en dan zit er niet veel ruimte tussen. Dus we geven nu al heel ruim het van tevoren aan, maar dan moet het ook wel echt gebeuren. Dan mag het ook niet een halve week later. Dus dat is weer een andere situatie dus daarom zei ik het is niet zo eenvoudig om te zeggen voor drukwerk 2 weken voor drukwerk een week voor opmaak, nee soms moet de opmaak in een halve week, dat kan me niet schelen, maar dan moet het eerder klaar. Alleen dan denk ik op het moment, en dat zal niet morgen zijn, maar als je een strategie hebt waarin je dingen kan uitzetten dan kan je heel veel lucht creëren omdat het dan ook niet zoveel meer, dan weet je het van tevoren, dus tijdig kan starten of dat dingen niet op een week nauwkeurig aankomen. Voor de rest ja,.. hoe vaak maakt het nou uit.

Oké, nou de reden waarom ik dat vraag is omdat wij als afdeling merken dat het vaak wel van een week afhangt en dat sommigen niet weten dat er 5 dagen voor drukwerk staat of niet weten dat we geen vormgever in huis hebben.

Ja kijk op zich is het helemaal niet verkeerd als er zo'n lijstje ergens is terug te vinden, van wil je iets laten drukken dan heeft normaal de vormgever een week nodig en de drukker ook. Dat kan geen kwaad. Maar daar loop ik niet tegen aan.

Nee precies.

Wat misschien nog wel een interessant punt is, is dat wij er laatst per toeval achter kwamen dat wij verplicht zijn het via M&C te laten drukken. Want wij waren eerst het helemaal niet van plan om het via M&C te laten drukken, omdat wij geen vertrouwen hebben en omdat het om iets belangrijks ging en dan denk ik: waarom weet ik dat niet? Het gaat niet om handig dat, maar het is verplicht. Dus dat is wel het proces waar ik nu met M&C inzit om stappen terug te doen, dus daar past dat lijstje wel in. Maar dat we maar gewoon lijstjes gaan maken in wat ik vind wat M&C moet doen en wat ik vind wat M&C moet doen. En dat soort lijstjes gaan we nu maar maken, om het helder te maken omdat er nu continu verwarring is.

Nou dat is goed dat je dat zegt en je moet natuurlijk bedenken dat de belangen enorm verschillen. Je zegt net dat je niet zelf teksten wilt schrijven, maar er zijn ook mensen die dat juist wel in eigen hand willen hebben.

Nee ik wil dat juist helemaal niet. Ik wil de teksten natuurlijk wel eerst zien en informatie geven voordat ze gaan schrijven, maar ik wil niet schrijven ik ben een bèta. Ik wil dat niet alsjeblieft niet.

Dit bevestigt alleen maar dat je verwachting en ervaring niet overeenkomen.

Ja dus dat is wat ik nu zelf met mijn adviseur ga doen is gewoon opschrijven wat we vinden wat er gedaan moet worden en wie dat dan maar moet doen. Om in ieder geval helder te krijgen wie wat doet. Ik kan me voorstellen dat M&C in zijn algemeenheid wil en daar wat tijden aan koppelt. Maar als je aan mij vraagt wat is het grote issue dan is het niet van kost het een week of twee weken. Ik vind het ook wel een beetje dommig als je wil dat niet eerst vraagt hoe lang zoiets duurt. Als er hogeschool breed wel behoefte is aan die informatie dan is het misschien wel handig om een vormgever in huis te halen, maar daar kan je dan op inspelen. Maar ik vind het veel erger dat primaire processen niet lopen en dat het strategische proces ook niet loopt en dan denk ik: ja dan zit ik niet te wachten op een lijst.

Als M&C iets zoekt om te doen waardoor iedereen weer positief is dan is dit het niet.

Dat zou een plan zijn?

Ja een plan of heel concreet echt.. daar hebben docenten veel last van, dat zouden de voorlichtingen zijn en het faciliteren en ondersteunen zijn. Dat gaat met open dag goed. Wij hebben dat op een andere dag. Dan hebben we het 3 dagen gehad en dat gaat het 1 dag helemaal goed en 1 dag half goed en een dag helemaal fout. Dan zit er niet eens iemand beneden om de studenten op te vangen. Dan gaat ook echt alles fout. Dat soort dingen en dat dat altijd gebeuren en het is nu dat als ik M&C hoor dat ik al: hooooow ga doen. Maar omdat er zoveel niet goed gaat, dus richt je eerst op het doen. En de adviseurs richt je op de strategie. En daar ben ik met mijn adviseur mee bezig maar dan vind ik het niveau van de strategie niet goed.

Even over de adviseurs, wat vind je van hun toegankelijkheid, flexibiliteit, oplossend vermogen. Verwacht je daar meer van?

Ja. Laten we het eerst hebben over... Het is natuurlijk een beetje ingewikkeld omdat ik met mijn adviseur op een heel laag punt van vertrouwen zit, dus ja ik ben natuurlijk over alles ontevreden want ja, maar al dat soort dingen gebeuren niet anders zou ik niet zo ontevreden zijn als ik ben, dus dat maakt het wel ingewikkeld. Maar om een voorbeeld te geven: ik weet niet welke adviseurs er zijn. Nu hoef ik dat op zich ook niet te weten, maar op het moment dat Madeleine er niet is, ja dan heb ik geen idee wie ik moet bellen of wie er niet is. Als ik Madeleine niet kan bereiken, want als je het hebt over bereikbaarheid: die is niet goed. Heel vaak wordt de telefoon niet opgenomen en ook niet teruggebeld. Mail wordt wel beantwoord, maar niet altijd snel genoeg bij spoed dingen. Dan heb ik ook geen idee wie ik wel moet bellen of kan bereiken. Dus weet je, het is een totale black box met mijn adviseur er ook en ergen zou dat ook prima moeten zijn, zou dat ook kunnen. Op het moment dat er iets is, moeten wel anderen dat overnemen. Bijvoorbeeld begin dit jaar overleed er een student bio-informatica, toen hebben wij zowel Madeleine als peter gemaaild gebeld, dingen gedaan, want er moesten toen dingen geregeld worden. Heeft vier dagen geduurd. Ja dat kan gewoon niet, dat kan gewoon echt niet. En dan wil ik niet met: o nee hoor want ik ben pas later gebeld of weet je ik heb het niet gehoord of het was op mijn vrije dag. Dat interesseert mij niet. Op het moment dat zoiets gebeurd wil ik gewoon direct iemand van M&C hebben en als het niet mijn eigen adviseur is, dan wil ik iemand anders hebben en ik wil dat er dingen gebeuren. Nou geen idee wie ik moet bereiken. Nou dat kan gewoon niet en dan

vervolgens te horen krijgen: nee hoor jullie hebben niet eerder gebeld. Nou wij weten echt wel of we gebeld hebben of niet.

Wanneer is de ontevreden op het punt belandt dat er geen vertrouwen meer was of is?

Ja, kijk het is natuurlijk een beetje ingewikkelder. Wij werken binnen het cluster techniek met portefeuillehouders. Dan hebben wij een portefeuille onderwijs en examenregeling, dus op het moment dat er een nieuwe oer examenregeling komt dan kijkt een van de onderwijsmanagers daarna, die gaat naar de bijeenkomsten, die kijkt extra goed naar de wijzigingen en de rest van de onderwijsmanagers die lezen het door en die geven input. Voor de fixus ben ik dat, dus ik regel die avonden enzo en de rest doet mee aan de zijlijn. Wil niet zeggen dat ze er niet naar kijken, maar ik ben degene die alles in de gaten houdt en overal naar toe gaat en de informatie ophaalt. En de andere roepen wanneer ze wat zien en ik bespreek dingen als ik vind als ze besproken moeten worden. Zo is er ook een voor marketing en communicatie dat was tot oktober Danny. Die heeft, heeft met Madeleine gesproken die had op een gegeven moment helemaal geen vertrouwen meer. Daarvoor zat een andere adviseur, die was zo mogelijk nog slechter en daarvoor zat een adviseur die was heel goed, dus zolang je een adviseur hebt die heel goed is, dat is net als in een klas: de organisatie kan instorten maar als de docent heel goed is, is het niet zoveel aan de hand. Dat is ook een beetje met M&C zo. We hadden toen een adviseur waar we heel tevreden over waren die het ook op strategisch gebied heel goed deed. Die het toch voor elkaar kreeg dat veel dingen redelijk geregeld waren, toen kregen we een ander dat was heel slecht die was ook binnen een half jaar weg. Toen kregen we Madeleine, nou dan begin je weer opnieuw, dan moet je rekening houden dat iemand ingewerkt moet worden, maar goed in ieder geval was het vertrouwen heel slecht, geen kant mee op kunnen. Toen kwam ik, dan begin je weer opnieuw, want je kent de voorgeschiedenis wel maar je denkt ook laten we maar weer met een schone lijn beginnen. Dus ik ben begonnen met wekelijks overleggen, informatie geven en dan hoop je dat die dingen terugkomen en dan komen die dingen niet terug. Niet op strategisch gebied niet op praktisch gebied niet op laten weten of dingen gebeurd zijn ja of nee. Ik moest zelf altijd vragen hoe zit dit en dat. Eigenlijk op geen enkel gebied, ja dan krijg je op een gegeven moment dat je denkt: ja dan is het vertrouwen wel weg. Dus ja, wanneer was het vertrouwen weg. Ja gaandeweg en toen het een periode goed ging wisten we ook wel dat het bij M&C niet allemaal even goed ging. Want wat ik al zei: het is een langere, ze komen ook wel uit nouja. En als er dan nu ook weer een soort reorganisatie is en nieuwe adviseurs en nieuwe dingen, dan snap je best wel dat dingen minder goed gaan, maar niet zo slecht en dan hoop je dat als dingen fout gaan, dat is nog niet zo erg, maar dat daarop gehandeld wordt. En dat zie je ook niet en dan is het vertrouwen weg en dan is het ook niet zo makkelijk weer terug. Dan kan het wel weer een keer goed gaan maarja ik wil zien dat het langere tijd goed gaat, dat we het gevoel hebben dat ze het in de vingers hebben. Dan kan het nog wel een keer fout gaan, dat is het ergste niet, maar ik wil dat het vertrouwen hebben dat ze het in de vingers hebben en dat ze erover praten.

Dat gevoel heb je nu niet?

Nee.

Heb je het gevoel dat er te weinig kennis is?

Ja. Want als ik met mijn adviseur praat, dan hoor ik heel veel: ohja dat zet ik door naar die en dat zet ik door naar die. Weet je, dat wil ik niet. Ik dat zij zegt: dat ga ik regelen. Dat zij dat dan doorzet prima maar dat is voor haar en zij moet zeggen: ik ga het regelen. Als het dan niet gebeurd is wil ik niet horen: oh dat ga ik even navragen. Ik wil dat zij erboven op zit dat het geregeld wordt. Dan wil ik dat ze zegt: ja nee dat weet ik maar heb ik nagevraagd en er is dat en dat aan de hand en niet: oh is het niet gebeurd dan. Dat is geen regie. Dus dat is een beetje wat ik nu mis. Natuurlijk is het ook zo dat wij

dingen doorspreken en dat ik ook niet altijd alles weet, maar er zit wel een soort balans in. Dat gevoel heb ik niet. Dat van de lopende dingen dat ik met de adviseur het open huis het geëvalueerd in december en dat ik dan daarna zeg: wat is daar mee gebeurd? Oja nee weet ik niet, want eigenlijk hadden we dat niet hoeven doen want dat gebeurde al ergens anders binnen M&C. Dan zeg ik: oh wie dan? Nou Karin. Met wie heeft ze dan gesproken? Ja nouja dat wist ze niet. Dan zeg ik: wat is er dan gebeurd met wat wij besproken hebben? Nou dat was ook onduidelijk. Ja weet je dat kan gewoon niet. Je hoort als adviseur te weten wat er speelt en als je dan toch iets niet wist dat je met mij iets hebt besproken wat eigenlijk niet had gehoeven, dan zorg je voor een goede overdracht. Dan zorg je wat wij besproken hebben in ieder geval bij de juiste persoon terecht komt en dat daar ook iets meer gebeurd of niet. Maar niet zo van: ja nee ja we hebben gezeten, maar het was niet nodig.

Mis je dan het meedenken?

Ja precies en ook zoals ik het zie, doen wij het met die adviseurs samen, dus voor die adviseur moet het net zo'n belang hebben als voor mij. Dat gevoel heb ik totaal niet. Want als het voor haar net zo'n groot belang is, dan weet zij de status van alles en natuurlijk hoeft ze niet alles te doen dat weet ik ook wel, maar dan wil ik wel dat ze de status weet en dat ze er boven op zit en dat ze weet hoe ver dingen zijn en dat ze controleert of het goed gegaan is. Etc. En dat ze aan mij af en toe een terugkoppeling geeft: zo en zo is het. Maar niet als ik met haar praat: oja nee dat moet ik even navragen. Dat is geen adviseur want je hebt geen idee wat er speelt. Of van een voorlichting: ja nee geen idee hoe dat is. Haha de docent stond er met al zijn brochures en zijn alles in het openbaar vervoer en een beamer. "ja ne dat hadden wij ook al gedaan". Zeg ja en hoe ziet dat dan hoe wordt dat afgestemd? "ja weet ik eigenlijk ook niet, dat gaat nog wel eens fout". Ja dat wil ik gewoon niet horen. Jij moet zorgen dat er een oplossing is en dan ga ik hopen dat M&C zegt: wij zorgen daarvoor wij zetten mensen in. Want ik vind het echt heel naar dat een docent in zijn avonduren ergens naartoe gaat, zich een enorme breuk sjouwt en dat het er gewoon al staat. Ik vind dat gewoon niet kunnen. Ik vind dat echt niet kunnen. Dat is gênant en dat moet je ook niet willen. Want het is niet mijn docent, het is ook haar docent die daar staat. Zo wil ik dat het gevoeld wordt en dat is er niet.

Ben je nog op een punt dat je nog iets positiefs kan zeggen?

Haha. Ja nouja weet je kijk: de open dagen gaan goed, de brochures verliep wel redelijk, maar de hoofdlijn is negatief. Natuurlijk zullen er altijd dingen weer wel goed gaan, maar ik vind de hoofdlijn negatief en ook waar je met M&C naar toe zou moeten willen gaan, ja.

De strategie is er niet, het doel is er niet, hoe het wordt gedaan is ook niet goed.

Ja.

Dus je hebt niks?

Nee, dat is natuurlijk ook wel waarom dit voor ons ook op het MT-clusterniveau en laatst daar met peter een gesprek over hebben gehad en naast nog dat ik met Peter en Madeleine heb gezeten. Want natuurlijk grijpen dingen in elkaar van: wat is des adviseurs en wat is M&C. Wij weten eigenlijk niet wat M&C doet, los van wat je wel of niet doet, wij verwachten dingen voor bijvoorbeeld, ik maak nu een voorbeeld. Stel dat ik tegen Madeleine zeg: ik wil graag dat jij een overzicht maakt van alle voorlichtingsdagen en wanneer onze docenten daar naartoe gaan. Want dan kunnen we kijken wie waar naartoe gaat en dat Madeleine zegt: nee dat ga ik niet doen want dat doet M&C niet. Nou dan ben ik daar boos over, want ik vind dat ze dat moet doen, maar het kan best zijn dat peter tegen haar zegt: ja dat soort overzichten dat maken we niet. Dat is natuurlijk een bizar overzicht, maar zo gaat het natuurlijk met alles over wat je in het begin al zei: het begint natuurlijk bij wat je verwacht. Want als

je niet veel verwacht, dan ben je al snel tevreden en als je heel veel verwacht dan ben je heel snel ontevreden dus daar zit het natuurlijk ook in. Dus dat zou wel goed zijn en daarom zitten we nu ook met die lijstjes van nouja laten we daar dan mee beginnen want dan weten we in ieder geval wat we wel en niet kunnen verwachten. En dan gaan we zeggen wat we ervan vinden. Dus dat haakt in elkaar in ook in hoe tevreden of ontevreden je over een adviseur bent en daar zit overlap in en daar zit ook geen overlap in. Maar goed dat zijn wel dingen waar wij nu met M&C aan proberen te werken, want dan denken we: laten we daar maar beginnen, want dan kunnen we het in ieder geval ergens over hebben dan te zeggen: ja maar jullie zeggen dat, maar dat doen we niet en omgekeerd. Laten we dan maar beginnen met het echt uit elkaar halen en zeggen: jullie vinden dat jullie dat niet hoeven te doen, maar wij vinden dat van wel. Dan kan je uiteindelijk zeggen: Oké jullie doen dat niet huhuhu, we huren zelf iemand daarvoor in of we gaan het gesprek aan dat M&C het toch gaat doen, maar dan ga je het hebben over de uitkomsten: dit doen jullie wel en wat vinden we daar dan van. Maar dat we het in ieder geval uit elkaar halen, want nu is het een grote brei. Je zult er toch met elkaar uit moeten komen. Dus ik denk dat we van daaruit, dat was ook het idee van onze directeur, van laten we maar beginnen, want eigenlijk dat overzichtje is er niet, wat doet M&C, je hebt het over de levertijden, nou begin eerst maar eens met: wat doen jullie.

Nouja dat bedoel ik en bij drukwerk hoort daar levertijden bij, maar inderdaad: wat doen we.

Daar zou ik wel behoefte aan hebben en dan ook echt heel concreet, want als we het hebben over de website. Vind ik dat wij met de adviseur moeten spreken over de opleiding en wat we willen uitstralen en dat we ook samen nog een soort strategie op maakt van: wat doe je nou, wat wil je bereiken, en je zegt nu dit maar bedoel je niet dat en moet we niet dit communiceren, dat dan M&C de teksten maakt, die aan ons voorlegt en dat wij dan zeggen: nou dit moet anders en dat klopt niet en dat dan M&C ze publiceert. Maar gewoon een lijst met wat doet M&C en wat doet de opleiding en dan heel gedetailleerd, want website heeft wel veel punten. dus daar zit een brei aan vast, maar zo'n overzicht dat zou heel.. daar zou ik wel behoefte aan hebben. Begin maar met een lijst wat er allemaal is en wat jullie doen.

Nou dat was het. Wil je nog wat kwijt?

Nee.

Nou bedankt dat je mee wilde werken.

Geen probleem het is ook in ons belang dat het functioneert. We zijn heel ontevreden, dat ben ik ook echt en ik vind ook dat we daar terecht in zijn, maar het is wel heel vervelend dat het zo slecht gaat. Het moet echt beter, het is ook de uitstraling van de school naar buiten toe.

Respondent 6: 07-04-2016, 10:00 uur

Duur interview: 35 minuten

Nou bedankt dus in ieder geval dat je mee wilt werken. Ik werk dus nu ongeveer anderhalf jaar bij M&C en ik merkte op een gegeven moment ontevredenheid en dat leek me een mooi onderwerp voor mijn scriptie en zo ben ik nu hier beland. Dus heel fijn dat je de tijd hebt. Het onderzoek is ingedeeld in een stuk verwachtingen en een stuk ervaringen en we beginnen met wat je van de afdeling verwacht.

Oké. Nou ik werk vooral samen met de afdeling wanneer het om de open dagen gaat en we hebben nu bijvoorbeeld op 12 mei de dag voor de verpleging. Maar ik heb ook contact voor bijvoorbeeld ondersteuning bij een voorlichting op een school en dat ik dan contact heb over promotiematerialen Enso.

Als je voorbeelden hebt geef die dan vooral. Ehm.. bijvoorbeeld voor het symposium kan ik me voorstellen dat jullie drukwerk nodig hebben en het ligt er natuurlijk aan wat je aanvraagt, maar wat verwacht je als het gaat om levertijd van bepaalde producten of diensten?

Ja, we waren zelf erg laat. We hadden zelf het symposium erin staan, maar we hadden nog niet bedacht hoe we dat gingen invullen, dus we waren zelf ook rijkelijk laat met het organiseren daarvan, dus ik vond het eigenlijk vrij snel gaan dit keer, want we hebben een bijeenkomst gehad, waar Mike ook bij zat en die heeft het eigenlijk een beetje opgepakt en ja ik ben er eigenlijk wel tevreden over hoe dat gegaan is en hoe snel dat ging, maar ja je moet ook reëel zijn. Je hebt mensen werken op een afdeling die gaan dan echt voor bepaalde projecten, ja en ik heb eigenlijk alleen maar de ervaring van dat mini symposium. Ik eigenlijk een soort format wat ik op de site wilde hebben met voorbeelden erbij met teksten, dat heb ik ingevuld en teruggestuurd en dat stond ook binnen no time op de website ook, dus dat verliep eigenlijk heel soepel. Maar ik zit te bedenken dat als je normaal een evenement regelt en je hebt dan contact met marketing wat dan reëel is. Ja ik verwacht.. ik neem even de telefoon op.

Ja natuurlijk.

Als je bijvoorbeeld kijkt naar drukwerk, weet je dan hoe lang dat duurt?

Nou weet ik eigenlijk niet, omdat ik die ervaring ook niet heb. Ik weet van Mike toen der tijd dat hij zei: als jullie dat willen hebben, moeten jullie wel echt opschieten. Maar voor dit mini symposium hebben we besloten om het gewoon wat eenvoudiger te houden, dus was het niet echt nodig, maar volgens mij gaat er best wel wat tijd overheen. Maar wij hebben er nog niet echt mee te maken gehad.

En wat verwacht je van terugkoppeling, hoe vaak zou je iets te horen willen hebben?

Ligt er natuurlijk aan waar het over gaat, maar het is natuurlijk wel fijn om regelmatig terugkoppeling te krijgen.

Hoe ontvang je het liefst die terugkoppeling?

Nou ik zou over de mail prima vinden en als je bepaalde afspraken maakt dan vertrouw je er gewoon op dat het volgens de afspraak gebeurt, dus dan hoeft je ook niet heel vaak contact te hebben. Maar op een gegeven moment is het wel handig om echt de bevestiging te hebben van dan en dan lukt het wel. Maar per mail is prima, dat hoeft niet altijd persoonlijk.

En wanneer er spoed achter een opdracht zit, veranderen dan je verwachtingen?

Nou ik denk wel aangepast, je moet wel reëel blijven, maar als je denkt dit moet heel snel opgepakt worden, door wat voor omstandigheden ook dan is het wel iets bijgesteld.

Maar de kwaliteit moet daar niet door lijden?

Nee absoluut niet.

En wanneer iets klaar is verwacht je dan nog iets van de adviseurs?

Nou misschien wel even kort iets van overleg hoe het verlopen is en over dingen zijn waar we ontevreden over waren of juist tevreden en wat er misschien anders kan in het proces, dat misschien wel. Gewoon kort terugkoppeling.

Je hebt dus niet heel veel contact met M&C, maar jullie af en toe maar wat nodig?

Ja het is vooral voor de open dag, nu toevallig de dag van de verpleging en ter ondersteuning van voorlichting op scholen, daarvoor eigenlijk.

Heeft dat te maken dat jullie geen hulp nodig hebben of daar nog nooit over na gedacht hebben of doen jullie het zelf?

Nee ik denk dat het juist wel belangrijk is om te gebruiken, maar komt het niet onwijs veel voor naast de open dagen en voorlichting op andere scholen en de website is ook gewoon aangepast. Sorry ik neem nog even de telefoon op.

Ja natuurlijk.

Verwacht je dan vanuit de adviseurs advies of dat ze meer toenadering zoeken?

Ja misschien wel meedenken over hoe we bepaalde dingen kunnen inzetten voor de opleiding.

En zou je meer marketingmiddelen willen zien of is het zo goed?

Nee ik dat het geen kwaad kan om een keer bij elkaar te komen om te kijken hoe we bepaalde dingen anders kunnen aanpakken of efficiënter of ja dat wel.

En ben je denk je op de hoogte van alle producten en diensten die de afdeling kan bieden?

Haha nee ik denk het niet.

Zou je daar wel van op de hoogte willen zijn?

Ja ik denk dat dat goed is.

Een soort overzicht wat je kan raadplegen online of offline?

Ja, ja zeker, ik denk dat het goed is op intranet dat je kan terug lezen hoe of wat.

Oké. En de processen die er lopen bij de afdeling, wordt dat besproken op de afdeling?

Ja ik deel wel gewoon wat er gebeurt, maar alleen met de mensen die direct betrokken zijn. Wat er op de website komt enzo.

Wordt je beïnvloed door wat andere mensen van de afdeling vinden?

Nee nee dat niet.

En was je op de hoogte dat er op de afdeling M&C veel nieuwe mensen zitten en dat de afdeling een tijd onderbezet was?

Ik weet wel dat Mike nu echt de persoon is voor Verpleegkunde, dus dat is wel veranderd. Hij is nieuw erbij gekomen.

Is je beeld veranderd van de afdeling na deze veranderingen?

Nou het is voor mij niet echt veranderd, omdat ik vooral veel contact heb met de vaste mensen. En ik moet zeggen dat Mike wel enthousiast is en af en toe binnen komt lopen, dus je ziet wel vaker wat van M&C. Wat alleen maar goed is.

We gaan nu naar het ervaringsgedeelte. Wat is tot nu toe je ervaring met de producten en diensten die je hebt aangevraagd?

Ik ben best tevreden, alles liep soepel voor 12 mei. Met de open dagen, krijg je een duidelijke mail en dat loopt eigenlijk allemaal wel.

En met betrekking tot de adviseurs, wat is je ervaring met de kennis en de vaardigheden en het oplossend vermogen?

Dat gebeurt absoluut wel, misschien omdat hij nog niet zo lang hier werkt, is het dat hij nog niet bepaalde processen of dingen weet zeg maar, maar dat is logisch, maar hij denkt zeker mee.

Nou levertijd hadden we het over gehad, dat vond je goed gaan?

Ja.

Betrokkenheid gaat goed?

Ja.

Nou het is een snel interview.

Haha ja. Nou het enige waar ik een keer tegenaan ben gelopen is dat de tijden op het aanmeldformulier voor de open dag anders waren dan ik het echt, maar dat was ook geen drama en dat werd ook gelijk opgelost.

Dan heb ik verder niet zo veel, het is lastig om de ontevredenheid te onderzoeken wanneer iemand tevreden is.

Ja haha ja sorry.

Nee dat geeft helemaal niks, ook dit geeft weer nieuwe inzichten.

Gelukkig.

Bedankt voor je tijd in ieder geval.

Geen probleem.

Respondent 7: 28-04-2016, 11:00 uur

Duur interview: 45 minuten

Nou ik werk dus bij M&C en ik heb bij Traffic bij de voorlichtingsevenementen. Na een bepaalde tijd merkte ik dat de samenwerking tussen de afdeling en de interne klant niet altijd soepel verliep en dat leek mij een mooie gelegenheid om daar dan mijn scriptie over te schrijven. Wat ik dan nu doe is om te kijken of ik de behoefte van de interne klant tegenover de afdeling in kaart kan brengen.

Prima.

Dat doe ik aan de hand van een theorie die de verwachting en de ervaring tegenover elkaar zet om zo te zien waar de ontevredenheid zit. Zo is ook dit interview ingedeeld. We kijken naar de verwachting en dan naar de ervaring. Hier zal af en toe wat overlap in zitten, maar dat geeft niet. Nou in dit onderzoek kijk ik naar het contact van de adviseurs, omdat zij de frontoffice zijn van de afdeling. Normaal gesproken wordt een opdracht dan ook uitgezet bij de adviseur en die zetten het dan verder uit bij de afdeling. Wanneer je een opdracht uitzet bij de adviseurs, wat verwacht je dan van begin tot eind van de afdeling?

Nou wij hebben natuurlijk een aantal vaste producten. We hebben de website, je hebt de brochures die je uitdeelt en je hebt interactie met potentiële studenten waar je graag over geïnformeerd bent. Waar je trends of bijzonderheden in hoort en dan heb je de open dagen waar je de facilitering hebt aan mogelijkheden van promotie aan de opleidingen. Er zijn verschillende gebieden. Wat ik verwacht van een communicatie afdeling, en het vervelende is: ik ben zelf jaren lang hoofd communicatie geweest bij de ING voor de HR specifieke communicatie, dus alle communicatie die naar de medewerkers ging en wat je verwacht is dat er goede tekstschrijvers zitten die jou af en toe kritisch bevragen en die dan dingen voor jou als sites, brochures, eventueel pr materiaal en dat soort dingen onderhouden en bijhouden en aanleveren en wat ik verwacht is een soort van management sturing informatie die mogelijkheden geeft om na te denken over waar zouden wij, bij scholen of op andere manieren bij potentiële studenten op welke manier in de lucht moeten komen om te zorgen dat zij weten waar deze opleiding voor staat en heel veel sneller na een heleboel open dagen bewijze van spreken al kunnen gaan nadenken: goh is dat wat voor mij of niet.

Dus alles wel gericht op de voorlichting van studenten?

Ja voor mij is alles wel gericht naar buiten toe naar potentiële studenten.

En wat ik dan begrijp, als ik het fout heb moet je het zeggen hoor, maar is dat je advies wil over welke teksten er geschreven moeten worden en het doe gedeelte dat de teksten er ook daadwerkelijk moeten komen?

Ja, ja

Verwacht je dat deze adviezen allemaal geïnitieerd worden vanuit M&C komen of verwacht je dat het vanuit de opleiding wordt aangevraagd en dat M&C er dan wat mee doet?

Nee ik verwacht, dus als ik kijk vanuit mijn eigen communicatieverleden ik het handig als een communicatieadviseur het project in handen heeft. Dus van het begin en als opleiding echt wilt en waar je als opleiding in wilt profileren zeg maar tot en met het eind dat het materiaal aangeleverd wordt.

Wanneer er materiaal wordt aangevraagd, dat verschilt per product, wat verwacht je dan van de levertijden. Hoe lang mag zoiets duren?

Nou dat verschilt heel erg. Ik zal je een voorbeeld geven. We hebben dit jaar voor het eerst een boekje uitgedeeld aan alle studenten met als je deze opleiding volgt dan zijn dit de beroepshandelingen die je leert en dit zijn de specifieke gedragscomponenten waar wij op sturen. In trainingen maar ook als je aanwezig bent. Dat is helemaal uitgeschreven tot op het niveau van: aan het eind van de opleiding moet je zelfvertrouwen hebben op een bepaald niveau en als ik naar je kijk dan zie ik je dit doen. Dus dat is een Pr-boekje aan de ene kant en aan de andere kant geeft het heel veel informatie naar studenten, zittende studenten dan over waar de opleiding uit bestaat. Nou als ik zo'n product maak zou ik eigenlijk heel graag van het product de inhoud weg sturen en dat dan iemand van de communicatie af deling voor mij de omgeving en de rest erom heen regelt.

De tekst schrijven doen je dan zelf?

Ja in dat geval hebben we het zelf gedaan, maar dan verwacht je wel dat je gewoon, ik heb het vorig jaar wel langs gestuurd van: kunnen jullie ernaar kijken, maar daar heb ik niks op gehoord. Nou dan maak ik het zelf wel, maar ik heb geen idee... Ik kom uit een wereld waar huisstijl echt heilig is. Dus op dat gebied, geldt ook voor presentaties of publicaties die mensen presenteren, dat iemand even mee leest van: kloppen deze artikelen met wat we als hogeschool willen uitstralen. Dat zijn allemaal dingen waarvan ik.. dus voor mij is het niet alleen maar naar de student die potentieel komt, maar ook voor dit soort communicatie ook echt naar het brede advies component op de communicatie afdeling.

Ik hoor je net zeggen, dat je geen reactie hebt gekregen op het boekje. Heeft dat te maken met dat daar geen afspraken over zijn gemaakt of wordt er gewoon geen reactie gegeven?

Gewoon geen reactie op de mail.

Oké. Heb je behoefte aan een tijdsplanning, dat als je iets aanvraagt dat je deadlines krijgt?

Nou kijk, waar ik vooral behoefte aan heb is: wat kan ik verwachten van de afdeling. Daar ben ik steeds zoekende in. Dat mag betekenen samenwerken het mag betekenen iedereen heel erg graag. Maar wie doet nou wat. Waar moet ik zelf mee aan de gang en wat is wat ik van de afdeling kan verwachten.

Dat overzicht mist?

Ja. En als er iemand als adviseur tegenover me zit, verwacht ik ook dat die kan produceren. Dat is centraal.

Ik weet niet of je zelf veel persoonlijk samenwerkt met de adviseurs van M&C?

Nee we hebben geen zware samenwerking. We werken wel samen en ik krijg af en toe informatie en concrete vragen voor de site ofzo.

Zou die samenwerking meer mogen zijn, wat jou betreft?

Eh, nou het zou heel fijn zijn, als mensen proactief dingen naar je toe brengen of ik heb even gekeken naar je site, zou je het niet zus of zo doen.

Die pro activiteit mist nu?

Eh... ja. Niet de wil, maar mijn gevoel is dat er heel veel werk ligt, dat zien we ook met de managementconferentie komt ook wel steeds naar voren, geldt voor alle stafafdelingen. Als allerlei clusters hun eigen dingen doen, dan is dat heel lastig als stafafdeling om daar goed op te acteren. Dus

ik denk ook dat het een grote hoeveelheid werk is, waardoor je niet altijd in staat bent om te reageren, maar ik zou dat wel heel prettig vinden. Als je regelmatig contact hebt.

Kan je iets zeggen over de flexibiliteit en de bereikbaarheid van de adviseurs? Je zegt net dat ze bijvoorbeeld niet reageren op mail..

Ja dat was vorig jaar, maar nee... niet meer. Ik zie daar wel een verandering in.

Zie je dat ook in de samenwerking?

Ja zeker.

En als we het hebben over spoedopdrachten. Veranderen dat ook je verwachtingen?

Nee. Bij spoedopdrachten geldt helemaal: ik moet dan weten wat ik kan verwachten van iemand. Dat weet ik niet eerlijk gezegd. Er is niet een soort van werkverdeling van wat je van de afdeling kan verwachten en dit is wat de afdeling zelf moet verzorgen.

En als we kijken puur naar de producten en diensten, dus niet alleen dat je niet weet wat je kan verwachten. Ben je daar goed genoeg van op de hoogte?

Nee.

Maar dat zou je wel willen dus?

Ja.

Wanneer een opdracht wordt afgerond, wat verwacht je dan van de afdeling?

Nou eigenlijk, wat eigenlijk bij iedere staffunctie is, is dat je regelmatig gewoon kijkt naar klant tevredenheid en naar effectiviteit van de dingen die je gedaan hebt. Dus ja, voor mij is dat standaard dat je evalueert van de dingen die je gedaan hebt.

Gebeurd dat ook?

Nou, het ligt ook een deel, ik ben ook iemand dat ik het ingewikkeld vind als ik zelf informatie moet halen. Dus ik weet dat het gebeurd en als ik zit te zoeken dat ik het vast overal kan vinden, maar ik krijg het altijd liever gebracht. Met bijvoorbeeld een link met let op: hier hebben we dit staan. Dan kan ik gewoon vrij reactief dingen volgen. Dus het gebeurt, maar ik denk dat ik waarschijnlijk te weinig zoek.

Oké. U bent waarschijnlijk wel op de hoogte dat de afdeling vorig jaar veel adviseurs mistte. Ziet u verbetering nu er meerder adviseurs zitten.

Ja, ik merk dat er meer contact gezocht word.

Heeft u concrete voorbeelden van opdrachten die beter gaan bijvoorbeeld?

Nee, heb ik niet echt.

Zijn er ook nog dingen die niet naar behoren gaan?

Dat is een interessante. Ik zit hier twee jaar en heb andere ervaringen en een ander referentiekader. Dus in het begin heb je andere verwachtingen. Inmiddels heb je andere ervaringen en dan stel je je verwachtingen bij. Dus of het naar behoren gaat, dus hoe het nu gaat, gaat het.

Worden je verwachtingen beïnvloed door wat collega's met elkaar bespreken over de afdeling?

Nee. Ik hoor wel gemopper af en toe, maar ik trek mijn eigen plan en conclusies. Ik vind ook dat je in een gemeenschap als een hogeschool wereld daar je eigen verantwoordelijkheid in hebt. Dus als ik ergens ontevreden over ben of last van heb, dan neem ik zelf wel contact op.

Ik kan het met Peter prima vinden en we komen elkaar om de zoveel tijd tegen dus dat gaat allemaal prima.

Vind je dat de afdeling genoeg zichtbaar is of benaderbaar.

Vind ik lastig want ik heb geen vergelijkingsmateriaal.

Maar als je vanuit je eigen behoefte kijkt, wat heb je het liefst? Dat ze af en toe binnen komen lopen voor een praatje?

Nee, mijn eigen behoefte zou zijn: laten we gewoon definiëren wat we van elkaar kunnen verwachten en laten we op basis daarvan evaluerend kijken op welke manier die samenwerking in vorm kunnen brengen.

Oké.

Ik zie wel echt een afdeling die een andere koers aan het inslaan is. Zo zie ik dat.

Dan ga ik nu naar de ervaren kwaliteit. Dat hebben we al een beetje gehad, maar dat ik opgedeeld in wat word er geleverd en hoe word dat dan geleverd. De wat is heel simpel: wat zijn je ervaring met de diensten en producten? Is er genoeg mogelijk.

Ja.

Oké, alles wat je aanvraagt is dus mogelijk?

Nou die vraag stel ik al niet eens, bedenk ik me nu. Als ik na ga denken over wat voor soort promotiemateriaal ik wil, kan ik een heleboel dingen bedenken, maar ik stel die vraag niet eens. Simpele dingen als worden met curriculum dingen erop. Zou ik heel leuk vinden in de gang, ik zou heel graag vanuit mijn opleiding HR in de docenten kamer op in de gang hebben. Dat je door hebt dat je op de afdeling Management en Bedrijf rondloopt. Dit is wat ik kan zien vanuit HR.

Moet dat initiatief dan vanuit de afdeling komen, want je hebt daar zelf duidelijk wel ideeën over.

Ik heb daar goede ideeën over en dat hoeft ook niet vanuit de adviseur te komen. Ik heb dat gesprek nooit gehad of gevoerd. Van wat zou ik graag aan materiaal willen hebben.

Je kan dat wel gewoon aanvragen dus.

Ja dat weet ik wel, maar dat komt niet eens in mijn hoofd op. Dat zit in het verlengde met dat ik niet weet wat ik kan verwachten.

Maar omdat je niet weet wat je kan verwachten, vraag je ook niks aan?

Nee.

En je ervaring met de kennis en de vaardigheden van de adviseurs? Je zei net al dat ze te weinig proactief zijn. Maar als ze wel iets leveren?

Nou als ik heel eerlijk ben zou ik verwachten dat er sneller teksten of dat dat soort dingen gemaakt worden en ik heb niet het gevoel dat ik geholpen wordt bij het maken van dingen. Het zit aan de productie kant en in mijn ervaring moet ik wel de inhoud helemaal verzorgen. Daarom met zo'n boekje maak ik me daar geen zorgen om, maar met een brochure of met site teksten. Zou voor mij sterker kunnen.

Nu komen in het stuk wat daarnet al overlap had. Spoedopdrachten, levertijden en hoe je dat ervaart. Ik vroeg net wat je verwacht van begin tot eind en kan je nu vertellen hoe je dat proces ook echt ervaart?

Nou wat een aardige is, ik moet bijvoorbeeld dit jaar weer het boekje doen. Ik heb vorig jaar heb ik een externe ingehuurd om het vorm te geven. Dat voelde voor mij als heel raar. Ik heb die externe mij laten opleiden, te gelijker tijd denk ik: ik heb dit nu al drie kwart jaar niet gedaan, ik ga daar dus nooit routine in krijgen. Dus ik ben weer heel erg aan het zoeken en met allerlei word varianten ingewikkeld aan het doen, dan zou het dus heel fijn zijn als iemand van de afdeling goed is in vormgeven en zegt, dat kan ik wel doen.

Oké wat ik nu heel erg merk ik dat je weinig beeld hebt hoe de afdeling werkt, want we werken namelijk met een vaste externe vormgever, die onze huisstijl goed kent.

Ja ik heb gewoon weinig ervaring met de afdeling. Behalve open dagen. Saskia kijkt wel met mij naar de tekst van de website, maar ik weet verder niet wat ik kan verwachten.

Nou oké, dat is duidelijk. Dan hebben we nu alles besproken. Zijn er nog dingen die je kwijt wil of wil zeggen?

Nee.

Dan wil ik je heel erg bedanken voor je tijd.

Bijlage VI – Analyseschema's

Analyse schema 1

label	respondent	Item: Weet u wat u mag verwachten van de afdeling M&C?
nee	1	"...maar ik weet niet 100 procent waarvoor ik allemaal bij M&C terecht kan."
neutraal	2	-
nee	3	"Nou wat handig is, als je weet dat je het niet mag verwachten van M&C, dan weet je dat je het zelf moet doen en ik er niks aan de hand, dan is het alleen belangrijk om te weten van wanneer de deadline bij wie en dan lever je wat aan. Nu zit iedereen elkaar appelig aan te kijken van ga jij het stukje schrijven of ga ik het schrijven."
neutraal	4	-
nee	5	"Wij weten eigenlijk niet wat M&C doet, los van wat je wel of niet doet, wij verwachten dingen."
neutraal	6	-
nee	7	"Nou kijk, waar ik vooral behoefte aan heb is: wat kan ik verwachten van de afdeling."

Analyse schema 2

label	respondent	Item: wat verwacht je van de afdeling M&C
- Totaalpakket - overzicht - deadlines aanhouden	1	- "Dan wil ik een totaalpakket krijgen met wat er mogelijk is, welke opties er zijn, waarom ze wel of niet werken en misschien ook al wat het gaat kosten." - "Ik vind het belangrijk om te weten waar ik aan toe ben." "Het ideale beeld van begin tot eind is dat er een goed plan van aanpak is en dat ik op de hoogte ben van alle opties." - "maar ik verwacht dat ze zelf kunnen inschatten wat een goede verlooptijd is en dat ze zich aan deadline houden."
- overzicht - regelmatig terugkoppeling	2	"Nou ik verwacht dat ze eerlijk zijn daarover en dat ze dan eerlijk zeggen hoe het zit en wat ik op dat punt niet kan verwachten in de komende weken daarna." "Dus ik spreek liever af eens in de twee weken of zelfs een keer per week."
- overzicht - regelmatig terugkoppeling	3	"Wie doet wat en wat wordt er van mij verwacht en dat er dan ook afspraken worden gemaakt van nou op die dag kan je dat verwachten en op die datum dat." "Ik verwacht dat als ik die vraag 6 of 8 weken geleden stel dat ik dan eigenlijk eerder antwoord heb, zodat ik daar dan eerder iets mee kan." "...dan zou het best handig zijn om periodiek een kort overleg te hebben.."
- deadlines aanhouden	4	"Ik verwacht vooral dat je het resultaat ziet op het moment dat je dat met elkaar hebt afgesproken."

- pro activiteit - communicatiebeleid		<i>"...dus dat advies vind ik niet zo belangrijk. Ik vind het belangrijker dat je je aan je afspraken houdt..."</i> <i>"...de behoefte is denk ik bij ons is denk ik soms best wel hands on..."</i> <i>"...aan de andere kant kan ik me voorstellen dat je wat meer gestructureerd communicatiebeleid wilt voeren..."</i>
- overzicht -communicatieplan -tekstschrijver - pro activiteit	5	<i>"Kijk wat ik verwacht is dat er een soort processen lopen die, waarvan als ik iets uitzet te horen krijg: zo lang duurt het ongeveer." "Dan moet je hierop rekenen en dan kan je op het moment wanneer iets heel erg spoed heeft of het toch anders moet het daar gewoon over hebben."</i> <i>"In de ideale wereld zou ik van M&C verwachten dat ze per jaar een soort van plan hebben en natuurlijk met mij in overleg, met mij opgesteld. Zo van: dit zijn de doelstellingen in zijn algemeen voor voorlichting..."Dit is hoe we dat gaan doen, welke middelen we gaan inzetten..."</i> <i>"Wat nu nog veel te veel gebeurd is dat ik de teksten moet schrijven en dat wil ik niet. Ik vind teksten schrijven voor websites, dat is een vak."</i> <i>"...zij moet zeggen: 'ik ga het regelen'."</i>
- regelmatig terugkoppeling	6	<i>"Ligt natuurlijk waar het over gaat, maar het is natuurlijk wel fijn om regelmatig terugkoppeling te krijgen."</i>

- deadlines aanhouden		<i>"...als je bepaalde afspraken maakt dan vertrouw je er gewoon op dat het volgens afspraak gebeurt."</i>
- tekstschrijvers	7	<i>"...wat je verwacht is dat er goede tekstschrijvers zitten die jou af en toe kritisch bevragen.."</i>
- Communicatiebeleid		<i>"...die dan dingen voor jou als sites, brochures, eventueel pr materiaal en dat soort dingen onderhouden en bijhouden en aanleveren en wat ik verwacht is een soort van management sturing. Informatie die mogelijkheden geeft om na te denken over waar zouden wij, bij scholen of op anderen manieren, bij potentiële studenten op welke manier in de lucht moeten komen..."</i>

Analyseschema 3

label	respondent	Item: bent u op de hoogte van alle producten en diensten, contactpersonen en beleidsdomeinen van de afdeling M&C?
Niet op de hoogte	1	<i>"ow, oeeh.. ik ben denk ik niet op de hoogte van alle diensten en producten, dat is wel ooit uitgelegd hoor, daar dat gaat op een gegeven moment zo ver dat ik dan ook een beetje afzak."</i> <i>"...toen ik met Karin zat vertelde ze me dat we dat anders konden inrichten en aankleden dat daar budget voor was. Nou ik viel bijna van me stoel."</i>
Niet op de hoogte	2	<i>"Nee dat ik niet haha ik merk nog steeds dingen die ik dan hoor van mijn collega die dan veel contact heeft met Nick en dan denk ik, oh dit kan ook en dat kan ook .."</i>
Niet op de hoogte	3	<i>"Voor ons niet helder, van wat doet hij nu zelf en waar is hij afhankelijk van anderen."</i>
Niet op de hoogte	4	<i>"Ik denk het niet. Ik dacht namelijk nu eigenlijk met de nieuwe club dat het meer advies is en volgens mij zouden wij een jaarplan krijgen ofzo. Nou wanneer hebben we die afspraak gehad, nou vijf maanden geleden."</i>
Niet op de hoogte	5	<i>"...dat wij er laatst per toeval achter kwamen dat wij verplicht zijn het via M&C te laten drukken."</i> <i>"...want eigenlijk is dat overzicht er niet, wat doet M&C. Je hebt het over levertijden, nou begin eerst maar eens met: wat doen jullie."</i>
Niet op de hoogte	6	<i>"haha, nee ik denk het niet."</i>
Niet op de hoogte	7	<i>"Wie doet nou wat. Waar moet ik zelf mee aan de gang en wat is wat ik van de afdeling kan verwachten." "Ik heb vorig jaar, heb ik een externe ingehuurd om vorm te geven."</i> <i>"Ja dat weet ik wel, maar dat komt niet eens in mijn hoofd op. Dat zit in het verlengde met dat ik niet weet wat ik kan verwachten."</i>

Analyseschema 4

label	respondent	Item: wilt u beter op de hoogte zijn over alle producten en diensten, contactpersonen en beleidsdomeinen van de afdeling M&C?
ja	1	"Ja natuurlijk wil ik dat beter weten. Dat is juist handig net zoals bij de servicedesk. Van die boekjes. Dat er gewoon een overzicht is van wat er mogelijk is en waar je dan moet zijn en hoe dat dan precies werkt."
ja	2	"Ja, dat zou heel handig zijn, want dan kan je het ook makkelijker nog even nalezen, ja" "... maar misschien zou het ook handig zijn als er een klein gesprekje bij is dan."
ja	3	"Ja dat kan ook digitaal van wat kan je verwachten van M&C en welke producten of wie bij wat hoort."
neutraal	4	"Nou weet je wat het is met zo'n overzicht, zo lang het niet speelt is een overzicht denk ik prima, maar in feite is dat wat je doorspreekt als en een projectje is."
ja	5	"... want eigenlijk dat overzichtje is er niet, wat doet M&C, je hebt het over levertijden, nou begin eerst maar eens met: wat doen jullie."
ja	6	"Ja, ja zeker, ik denk dat het goed is op intranet dat je kan teruglezen hoe of wat."
ja	7	"ja."

Analyseschema 5

label	respondent	Item: Wordt u beïnvloed door de mening van anderen over de afdeling M&C?
Niet beïnvloed	1	"Nee mijn verwachting wordt daar niet door beïnvloed. Misschien zijn mijn verwachtingen wel te hoog hoor, maar dat blijft hetzelfde."
Gedeeltelijk beïnvloed	2	"Ja, hoewel dat wel afhankelijk is van ook mijn eigen ervaringen. Als mijn eigen ervaring niet zo positief is dan pas ik mijn verwachting niet zo snel aan als er iets positiefs is. Dan denk ik ja nou huuh heb je ook een keertje geluk gehad."
Niet beïnvloed	3	"Nou dan ga ik het eerst vragen waarom iets niet is gebeurd, Ik kan me wel voorstellen dat je op een gegeven moment kriegel wordt als je denkt ik wacht nu al weken op antwoord ... Ik word er nog niet door beïnvloed..."
Niet beïnvloed	4	"Nee, ik denk het niet, ik hoor wel dingen, maar ik heb nooit zo'n behoefte om met z'n alle te zeggen wat we ervan vinden."
Gedeeltelijk beïnvloed	5	"...want je kent de voorgeschiedenis wel maar je denkt ook laten we maar weer met een schone lij beginnen."
Niet beïnvloed	6	"Nee nee dat niet."
Niet beïnvloed	7	"Nee. Ik hoor wel gemopper af en toe, maar trek mijn eigen plan en conclusies."

Analyseschema 6

label	respondent	Item: zijn er nog andere elementen waardoor uw verwachting wordt gevormd?
ja	1	"Ik heb met oud-collega's van M&C nog steeds contact en meer contact dan met de huidige collega's dat is best raar. Dat zorgt voor een andere samenwerking."
ja	2	"Maar ik weet bijvoorbeeld ook niet hoeveel opleidingen iemand heeft. En ik heb mijn verwachtingen dan ook in die zin naar beneden gesteld en dat ik dan veel zelf doe..."
ja	3	"...maar ik ven van de masteropleiding dus wij hebben sowieso al heel veel frustraties, omdat we heel veel worden vergeten." "Ja, en ik zit hier al een hele tijd eigenlijk veel te lang. Dus dan is het van heel erg gepamperd worden tot bijna niks meer en alles zelf moeten doen en daar komen dan ook de verschillen in verwachtingen vandaan.."
ja	4	"ja maar ik denk ook door te weinig overview..."
ja	5	'Het vertrouwen is er nu niet?' "Nee. Dat heb ik ook met Peter en mijn adviseur besproken." "We hadden toen een adviseur waar we heel tevreden over waren die het ook op strategisch gebied heel goed deed. Die het toch voor elkaar kreeg dat veel dingen redelijk geregeld waren, toen kregen we een ander dat was heel slecht die was ook binnen een half jaar weg. Toen kregen we Madeleine, nou dan begin je weer opnieuw ... maar goed in ieder geval was het vertrouwen heel slecht, geen kant mee op kunnen."
nee	6	-
ja	7	"Inmiddels heb je andere ervaringen en dan stel je je verwachtingen bij."

Analyseschema 7

label	respondent	Item: Wat is uw ervaring met de diensten en producten die de afdeling M&C biedt?
positief	1	<i>"voor zo ver ik weet zijn de producten en diensten oké..."</i> <i>"...maar de open dag is een ding voor mij daar heb ik ook over gesproken."</i>
positief	2	<i>"ja, ehm.. voor een deel heel goed. Bijvoorbeeld de advertentiemogelijkheden en zien en het bespreken van de mogelijkheden voor adverteren, veranderingen op de website gaan goed."</i> <i>"En dan denk ik: ho even schrijf even die tekst? PR schrijf jullie even die tekst."</i>
negatief	3	<i>"Nou ik denk dat er meer kan, maar ik weet ook dat jullie aan banden liggen qua waar de school wel en niet voor kiest..."</i> <i>"Ja en we hadden gevraagd om een marketingplan groter dan alleen maar advertenties enzo en dat kwam niet echt goed van de grond."</i>
negatief	4	<i>"...ik heb ook weleens gevraagd hoe vaak wordt onze website bekeken via google of aangeklikt, hoe vaak wordt een brochure gedownload. Dat soort digitale dingen, daar zou ik wel elke maan een overzicht van willen zien... Maar daarin zou we wel war meer advies en sturing in mogen zijn."</i> <i>"Ja de uitnodiging was onder de maat omdat die schrijfvaardigheid niet opvallend goed is."</i> <i>"Dus ik heb niet zo'n idee dat er een plan achter zit."</i>
negatief	5	<i>"Dat is er niet en wat ik daarvan heb gezien, wat ze daarvan proberen te maken is van onvoldoende kwaliteit, dus gewoon echt slecht."</i> <i>"Wat ik al zei, je zou eigenlijk een groot plan moeten hebben een groter geheel en daar ga je de rest op afstemmen."</i>

		<i>"Nou als je het hebt over voorlichting, voorlichting op scholen."</i>
positief	6	<i>"Ik ben best tevreden"</i>
Neutraal	7	<i>"Als ik na ga denken over wat voor soort promotiemateriaal ik wil, kan ik een heleboel dingen bedenken, maar ik stel die vraag niet eens."</i>

Analyseschema 8

label	respondent	Item: Wat is uw ervaring met de functionele kwaliteit van de afdeling
negatief	1	<i>"Ik heb liever dat ze aangeven wat zij niet mooi vinden of niet vinden kunnen en wat dan wel een optie zou kunnen zijn als ik het met hun een ben. We doen het hier natuurlijk samen."</i> <i>"Wat ik vooral vind is dat M&C nu veel afstandelijker is dan voorheen." "...maar de open dag is een ding voor mij, daar heb ik ook over gesproken. Ik weet gewoon niet wat er gaanden is." "Terugkoppeling kan soms wat meer..." "Ik wil gewoon graag dat ze zelf de fouten signaleren."</i>
Negatief	2	<i>"Nou het is in sommige dingen positief, ik vind de inzet heel groot." "Het opzetten van een uitgebreid plan en het opzetten daarvan in samenwerking vind ik wat minder, daar mist soms een samenwerking in de zin van dat ja.. het een vervelende richting op gaat en ik daar weinig sturing meer in ervaar.."</i>
Negatief	3	<i>"Die weet het niet precies, die gaat het dan met zijn achterban regelen. Ondertussen gaat de tijd door, we zitten nu op 4 dagen voor vertrek en het moet nog de lucht in weet je, zo."</i> <i>"ja ja, en dan wat regelmatig overleg dus. Want dan heb je uiteindelijk minder tijd nodig en dan zie wat meer het gezicht erachter."</i>
negatief	4	<i>"Nou er is volgens mij vanuit communicatie geen terugkoppeling en dat maakt onrustig..."</i> <i>"...als je het hebt over dat aanmeldformulier op de website en dat heeft bij de dag van de leerling vest wel lang geduurd voordat dat online stond..."</i> <i>"...creëer momenten, ga dan samen met Maurits om de tafel zitten, maak een plan en ga daarin dan foto's laten schieten. En dat mis ik wel."</i> <i>"Het zou mooi zijn als mensen meedachten in het volledige plaatje."</i>

		<i>“De terugkoppeling gebeurt op het moment dat de deadline er is en of ie dan niet gehaald of wel, dan gebeurt die terugkoppeling, maarja dan is het eigenlijk al te laat.”</i> <i>“Dus ik heb niet zo’n idee dat er een plan achter zit.”</i>
	5	<i>“Nou dat er heel veel niet gebeurt of niet goed gebeurt.”</i> <i>“...want als je het hebt over bereikbaarheid: die is niet goed. Heel vaal wordt de telefoon niet opgenomen en ook niet teruggebeld.”</i> <i>“Nou geen idee wie ik moet bereiken.”</i> <i>“Ik moest altijd zelf vragen hoe zit dit en dat. Eigenlijk op geen enkel gebied, ja dan krijg je op een gegeven moment dat je denkt: ja dan is het vertrouwen wel weg.”</i> <i>“...dus voor die adviseur moet het net zo’n belang hebben als voor mij. Dat gevoel heb ik totaal niet.”</i>
positief	6	<i>“En ik moet zeggen dat Mike wel enthousiast is en af en toe binnen komt lopen..”</i> <i>“Maar hij denkt zeker mee.”</i>
negatief	7	<i>“Eh, nou het zou heel fijn zijn, als mensen pro actief dingen naar je toe brengen of ik heb even gekeken naar je site, zou je het niet zus of zo doen.”</i> <i>“Niet de wil, maar mijn gevoel is dat er heel veel werk ligt...”</i> <i>“...ik heb niet het gevoel dat ik geholpen wordt bij het maken van dingen.”</i>

Bijlage VII – Topic guide/vragenlijst

De Topic guide die hieronder beschreven staat geeft een globaal beeld van hoe het interview gaat lopen. Uiteraard verschilt dit per respondent. De ene respondent kan snel en gemakkelijk antwoord geven, de ander doet daar wellicht wat langer over. Deze topic guide is dus enkel bedoeld als houdt vast.

Algemeen

Tijdsduur: 50 – 60 minuten

Manier van interviewen: Face-to- face

Interviewer en notulist: Charlotte Andeweg

Opbouw interview

Introductie (10 minuten)

De interviewer stelt de respondent op zijn of haar gemak, dit kan invloed hebben op de kwaliteit van het interview. Vervolgend legt de interviewer het doel van het interview uit. Daarna vertelt de interviewer het verloop van het interview en wat er met de uiteindelijke informatie gebeurt. Nadat de respondent toestemming heeft gegeven om het interview te laten opnemen kan het interview beginnen.

Kern (35- 45 minuten)

In dit onderdeel van het interview worden de onderwerpen besproken aan de hand van een vragenlijst. De interviewer zal na ieder onderwerp de antwoorden samenvatten zodat er geen verwarring ontstaat.

Slot (5 minuten)

In dit deel rond de interviewer het interview af en bedankt zij de respondent van zijn of haar deelname aan het onderzoek. In dit deel kan de respondent ook nog eventuele op- of aanmerkingen kwijt.

Onderwerpen per deelvraag

Wat is de huidige verwachte kwaliteit van de doelgroep over het beleidsdomein advies?

Welke diensten en producten worden er verwacht

Op welke manier verwacht de respondent dat de samenwerking verloopt

Welke elementen zorgen voor de verwachte kwaliteit bij de doelgroep?

Marketingcommunicatie

Mond-to-mondreclame

Imago

Wat is de huidige kwaliteit van de technische kwaliteit?

Diensten en producten van het beleidsdomein advies

Wat is de huidige kwaliteit van de functionele kwaliteit?

Hoe worden de diensten en producten geleverd

Vragenlijst

Introductie

Interviewer heeft respondent welkom en stelt de respondent op zijn of haar gemak

Interviewer vertelt het doel van het interview

Interviewer vertelt wat er met de uiteindelijke informatie gebeurt

Interviewer vraagt om toestemming voor het opnemen van het interview

Verwachte kwaliteit

Klantbehoefte

- Wanneer verwacht u resultaat te zien wanneer u een opdracht uitzet bij de adviseur van de afdeling?
- Wat verwacht u van het resultaat van de uitgezette opdracht?
- Hoe vaak verwacht u terugkoppeling van het proces wanneer u een opdracht uitzet bij de adviseur?
- Op welke manier verwacht u terugkoppeling tijdens het proces van de adviseur?
- Wat verwacht u van de toegankelijkheid en de flexibiliteit van de adviseurs?
- Wat verwacht u van de adviseurs wanneer er in het proces iets verkeerd is gegaan?
- Wat verwacht u van de adviseurs wanneer u een spoedopdracht uitzet?
- Wat verwacht u van de adviseurs wanneer de uitgezette opdracht klaar is?
- kunt u uw verwachting van begin tot eind van een aanvraag beschrijven?

Marketingcommunicatie

- bent u op de hoogte van alle producten en diensten die de afdeling M&C aan u kan bieden?
 - > zo ja, hoe bent u hiervan op de hoogte
 - > zo nee, van welke producten en diensten ben u wel op de hoogte
- Zou u hier beter van op de hoogte willen zijn?
- Op welke manier wordt in u ogen de producten en de diensten van de afdeling meer helder?

Mond-tot-mondreclame

- Praat u met uw collega's over uw ervaringen bij de afdeling M&C?
- Praten uw collega's met u over hun ervaringen bij de afdeling M&C?
 - > zo ja, wordt hierdoor uw beeld van de afdeling beïnvloed?
- Staat u hierdoor bij voorbaat anders in de samenwerking?

Imago

- wat is uw beeld van de afdeling voordat u een opdracht uitzet bij de adviseur?
- door welk aspect is dit beeld opgeroepen?

Bijlage VII – Logboek

Week 1 01-05 feb

datum	Betrokkenen	Activiteiten
03-02-2016	Student Charlotte Andeweg, opdrachtgever Karin Plaatje – Z-gebouw Hogeschool Leiden	Bespreken van: - Afstudeeropdracht - Aantal keer begeleiding - Aantal werkdagen
05-02-2016	Student Charlotte Andeweg, scriptiebegeleider Wies Edam, rest van afstudeerwerkgroep	Bespreken van: - valkuilen - tijdsplanning - benodigdheden

Week 2 08-12 feb

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
08 – 12 februari 2016	Student Charlotte Andeweg	Research naar: - Hogeschool Leiden als organisatie - De afdeling M&C en de beleidsdomeinen, profielingsgebieden en werkprocessen. - Gesprekken met werknemers over onvrede van interne klant
08 – 12 februari 2016	Student Charlotte Andeweg	Schrijven van Inleiding
08 – 12 februari 2016	Student Charlotte Andeweg	Opstellen van: - Probleemformulering - Doelstelling - Deelvragen
10-02-2016	Student Charlotte Andeweg en opdrachtgever Karin Plaatje	Bespreken van toespitsen onderzoek. Afgesproken om focus te leggen op het beleidsdomein Advies.

Week 3 15-19 feb

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
15 – 19 februari 2016	Student Charlotte Andeweg	Het schrijven van: - Situatieschets - Bijschaven van probleemformulering
17-02-2016	Student Charlotte Andeweg, scriptiebegeleider Wies Edam en andere studenten uit scriptiewerkgroep	Bekijken van scripties van anderen studenten, hieruit bepalen welke scripties wel goed zijn en niet en hierbij het cijfer raden. Vragen gesteld over externe analyse, omdat ik een intern onderzoek doe

Week 4 22-26 feb

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
22- 26 februari 2016	Student Charlotte Andeweg	Research naar: - geschikte theorieën - Grönroos
22- 26 februari 2016	Student Charlotte Andeweg	Opzet van Theoretisch Kader schrijven
22-02-2016	Student Charlotte Andeweg en opdrachtgever Karin Plaatje	Bespreken van geschikte theorieën en uitleg daarover.

Week 5 29 feb – 04 mrt

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
01-03-2016	Student Charlotte Andeweg, Wies Edam en andere studenten scriptiewerkgroep	Scriptiebegeleiding. Student Charlotte Andeweg niet aanwezig vanwege ziekte.
29 feb. Tot 04 mrt. 2016	Student Charlotte Andeweg	Schrijven van methodologie
29 feb. Tot 04 mrt. 2016	Student Charlotte Andeweg	Volledig maken van Theoretisch Kader
04-03-2016	Student Charlotte Andeweg	Inleveren van TK voor eerste feedback moment

29 feb. Tot 04 mrt. 2016	Student Charlotte Andeweg	Criteria respondentent aanleveren bij Adviseurs.
29 feb. Tot 04 mrt. 2016	Student Charlotte Andeweg	Geschikte respondentent ontvangen van Adviseurs.

Week 6 07-11 mrt

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
09-11-2016	Student Charlotte Andeweg	Uitnodiging mail eruit voor respondentent verstuurd.
09-11-2016	Student Charlotte Andeweg, Gemma Vos	Afspraak gemaakt voor interview met respondent 4

Week 7 14-18 mrt

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
14 – 18 maart 2016	Student Charlotte Andeweg	Afwezig in verband met vakantie naar New York vanwege 25 jarig huwelijk ouders.
18 maart 2016	Student Charlotte Andeweg	Afspraak gemaakt met respondent 1, 2 en 3

Week 8 21- 25 mrt

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
21-03-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 1 – Hogeschool Leiden	Interview
22-03-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 2 - Skype	Interview
22-03-2016	Student Charlotte Andeweg, Wies Edam en andere studenten uit scriptiewerkgroep	Bespreken van operationalisatie en het lezen van elkaars documenten. Op basis hiervan feedback geven aan elkaar
21-25 maart 2016	Student Charlotte Andeweg	Aanpassen TK naar aanleiding van feedback document van Nynke Wiekenkamp
23 maart	Student Charlotte Andeweg	Afspraak gemaakt met respondent 5 en 6

Week 9 28 mrt – 1 apr

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
29-03-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 3 – Hogeschool Leiden	interview
30-03-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 4 – Hogeschool Leiden	interview
28 mrt – 01 apr. 2016	Student Charlotte Andeweg	Verwerken van verbatims

Week 10 04-08 apr

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
04-04-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 5 – Hogeschool Leiden	Interview
04-04-2016	Student Charlotte Andeweg en Wies Edam	Bespreken voortgang, met name hoe de eerste interviews gaan en wat de eerste bevindingen zijn
07-04-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 6 – Hogeschool Leiden	Interview
04-08 april 2016	Student Charlotte Andeweg	Verwerken van verbatims

Week 11 11- 15 apr

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
11-04-2016	Student Charlotte Andeweg	Benaderen van respondenten met de vraag voor medewerking aan het onderzoek.
13-04-2016	Student Charlotte Andeweg	Afspraak gemaakt met respondent 7
11-15 april 2016	Student Charlotte Andeweg	Verwerken van verbatims
11-15 april 2016	Student Charlotte Andeweg	Research naar verwerking verbatims in analyseschema's
13-04-2016	Student Charlotte Andeweg en opdrachtgever Karin Plaatje	Bespreken van tot nu toe de bevindingen, en interviews. Daarnaast wordt er besproken wat waarschijnlijk de conclusies en het advies gaat zijn.

Week 12 18 – 22 apr

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
18-04-2016	Student Charlotte Andeweg en Wies Edam	Bespreken voortgang, voornamelijk het aantal respondenten en hoe de resultaten verwerken. Student vindt het lastig om volgende stap te zetten in het proces.
18-22 april 2016	Student Charlotte Andeweg	Maken analyseschema's

Week 13 25 – 29 apr

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
28-04-2016	Student Charlotte Andeweg en respondent 7	interview
29-04-2016	Student Charlotte Andeweg	Verwerken laatste verbatim
29-04-2016	Student Charlotte Andeweg	Toevoegen aan analyseschema's
25-29 april 2016	Student Charlotte Andeweg	Verbeteren van TK naar aanleiding van terug gekregen feedback van Corine Hoppenbrouwer.

Week 14 02-06 mei

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
02-06 mei 2016	Student Charlotte Andeweg	Uitbreiden analyseschema's
02-06 mei 2016	Student Charlotte Andeweg	Resultaten verwerken en beschrijven.
02-06 mei 2016	Student Charlotte Andeweg	Conclusies trekken en deze beschrijven
04-05-2016	Student Charlotte Andeweg en opdrachtgever Karin Plaatje	Bespreken conclusies en resultaten

Week 15 09 – 13 mei

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
11-05-2016	Student Charlotte Andeweg en Wies Edam	Bespreken voortgang: - waar loopt student tegenaan en waarom - twijfel over kwaliteit onderzoek - bespreken volgende stappen
09-12 mei 2016	Student Charlotte Andeweg	Schrijven van advies en implementatie
12-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Totale document aanleveren bij opdrachtgever Karin Plaatje

Week 16 16 – 20 mei

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
18-05-2016	Student Charlotte Andeweg en opdrachtgever Karin Plaatje	Bespreken feedback opdrachtgever en het aanpassen hiervan
15-20 mei 2016	Student Charlotte Andeweg	Inhoudelijk aanpassen resultaten en conclusie.

Week 17 23- 27 mei

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
23-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Inhoudelijk aanpassen advies en implementatie
23-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Totale document aan derde geven voor taalcheck.
24-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Schrijven van voorwoord en samenvatting
24-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Schrijven van discussie hoofdstuk
24-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Lay-out aanpassen Bronnen controleren
25-05-2016	Student Charlotte Andeweg en Gerrit Andeweg	Samen doorlopen van gehele document en aanpassen waar nodig
26-5-2016	Student Charlotte Andeweg	Spelling aanpassen aan de hand van alle teruggekregen feedback
26-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Scriptie laten drukken en inbinden
27-05-2016	Student Charlotte Andeweg	Inleveren scriptie

Week 18 20 – 24 juni

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
21-06-2016	Student Charlotte Andeweg 1 ^e lezer Edwin Santbergen Wies Edam	Bespreken uitslag scriptie
23-06-2016	Student Charlotte Andeweg	Planning maken herschrijven scriptie

Week 19 27 juni – 1 juli

Datum	Betrokkenen	Activiteiten
27-06-2016	Student Charlotte Andeweg	Herschrijven Inleiding en situatieschets
29-06-2016	Student Charlotte Andeweg	Herschrijven Inleiding en situatieschets

Week 20 04-08 juli

Datum	Betrokkenen	Activiteit
05-07-2016	Student Charlotte Andeweg	Brainstormen hoe nieuwe versie scriptie overzichtelijker te maken, met name de situatieschets en probleemformulering
06-07-2016	Student Charlotte Andeweg Begeleider Karin Plaatje	Bespreken voortgang en goedkeuring voor nieuwe centrale vraag en herschrijving situatieschets en probleemformulering.

Week 21 11-15 juli

Datum	Betrokkenen	Activiteit
11 t/m 14 juli 2016	Student Charlotte Andeweg	Herschrijven situatieschets en probleemformulering
15-07-16	Student Charlotte Andeweg Gerrit Andeweg	Bespreken nieuwe opzet inleiding, situatieschets en probleemformulering.
17-07-16	Student Charlotte Andeweg	Verbeteringen toepassen op geschreven hoofdstukken.

Week 22 18-22 juli

Datum	Betrokkenen	Activiteit
18-22 juli	Student Charlotte Andeweg	Gestudeerd voor het premaster-assessment aan de VU
23-07- 2016	Student Charlotte Andeweg	Afleggen premaster-assessment.

Week 23 25-29 juli

Datum	Betrokkenen	Activiteit
28-07-2016	Student Charlotte Andeweg	Herschrijven methodologie
29-07-2016	Student Charlotte Andeweg Gerrit Andeweg	Bespreken herschreven methodologie
30-07-2016	Student Charlotte Andeweg	Verbeteringen toepassen op het herschreven hoofdstuk.

Week 24 1-5 augustus

Datum	Betrokkenen	Activiteit
1-08-2016	Student Charlotte Andeweg	Herschrijven en verbeteren laatste hoofdstukken.
3-08-2016	Student Charlotte Andeweg SCRIBBR	Totale tekst laten controleren op taalfouten en spelfouten
05-08-2016	Student Charlotte Andeweg	Correctie doorgevoerd in scriptie.

Week 25 8-12 augustus

Datum	Betrokkenen	Activiteit
08-08	Student Charlotte Andeweg	Alle bijlage in orde maken, paginanummers aanpassen. Totale bestand in PDF zetten.
09-08-2016	Student Charlotte Andeweg	Hele bestand controleren. Bestand uitprinten en inbinden.
12-08-2016	Student Charlotte Andeweg	Inleveren versie 2.0 scriptie. Hardcopy en digitaal.

Bijlage VIII – Beoordeling opdrachtgever

4. Feedbackformulier opdrachtgever Afstudeeropdracht

Naam student: <i>Charlotte Andewes</i>	Titel afstudeeropdracht: <i>Een onderzoek naar klanttevredenheid op onze afdeling Marketing en Communicatie</i>	
Naam opdrachtgever: <i>K. Draaije</i>	Naam organisatie: <i>Hogeschool Leiden</i>	
Datum: <i>23-5-2016</i>	Plaats: <i>Leiden</i>	Handtekening: <i>[Handtekening]</i>

B. Toepassen kennis en inzicht Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.	
Het eindproduct voldoet aan de onderstaande criteria	Bevestiging ja / nee
▪ De probleemstelling is relevant en bruikbaar en vernieuwend voor de praktijk.	<i>ja</i>
▪ Het eindproduct voldoet aan de eisen die de organisatie stelt aan het werk van een beginnend beroepsbeoefenaar.	<i>ja</i>
▪ De aanbevelingen (m.b.t. implementatie) zijn bruikbaar en uitvoerbaar.	<i>ja</i>
▪ Indien sprake is van een beroepsproduct: dit is bruikbaar en uitvoerbaar.	<i>ja</i>
▪ Indien sprake is van een beroepsproduct met een bijbehorend onderzoeksrapport: De onderzoeksresultaten zijn creatief en deskundig vertaald naar een concreet en innovatief beroepsproduct (of dienst) dan wel een uitgewerkt concept daarvoor.	<i>ja</i>
Toelichting:	
C. Oordeelsvorming Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.	
Het eindproduct van de opdracht voldoet aan de onderstaande criteria	Bevestiging ja / nee
▪ De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst doen/doet recht aan de belangen van alle betrokkenen in het licht van de vragen /problemen van de opdrachtgever.	<i>ja</i>
▪ De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst getuigen/getuigt van originaliteit, innovatief vermogen en/of eigenheid.	<i>ja</i>
Toelichting:	
D. Communicatie Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten. Zie criteria op volgende bladzijde	
Toelichting ↓	Cijfer ↓
	<i>8</i>
E. Leervermogen Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan. Zie criteria op volgende bladzijde	
Toelichting ↓	Cijfer ↓
	<i>8,5</i>

Zonder deze feedback kan het schriftelijk product niet beoordeeld worden.

