



Adviesrapport reputatiemanagement
Thorbecke Voortgezet Onderwijs

Het beste cadeau dat je aan jezelf kunt geven is jezelf zijn

Adviesrapport reputatiemanagement Thorbecke Voortgezet Onderwijs

KAMOSO Communicatie
Juni 2011

Voorwoord

Een advies formuleren voor een echte opdrachtgever, dat was spannend, uitdagend en bovenal leerzaam. Voornamelijk omdat het onze eerste keer was dat we in deze vorm hadden gewerkt voor een opdrachtgever. Wij voelden ons echte communicatieadviseurs. Het grote verschil tussen fictieve projecten en dit project was dat wij het veel serieuzer namen waardoor we in staat waren om meer te leren. De interactie met de opdrachtgever en de onderlinge team overleggen ervoeren wij als de leukste activiteiten.

Wij hadden dit rapport niet kunnen schrijven zonder de input van de directeur Christa Thoolen en van de 21 docenten die bereid waren om een enquête in te vullen. Dank daarvoor. Daarnaast willen onze opdrachtgever Marieke van der Honing bedanken voor de goede en prettige samenwerking. Dat heeft er mede toe geleid dat we dit project leuk vonden. Ook mevrouw Heikoop willen via deze weg bedanken voor haar begeleiding en voor het vertrouwen in ons als team.

Dit adviesrapport hebben we met veel aandacht en plezier geschreven. Wij hopen dat u het ook met aandacht en plezier leest.

Hartelijke groeten,

KAMOSO Communicatie –

De wereld draagt ons en samen dragen we de wereld

Karima Gacem
Mohammed Kechouh
Souad Belhajji



Rotterdam, juni 2011

Samenvatting

Thorbecke V.O. is een openbare middelbare school waar leerlingen zich voorbereiden op het behalen van een diploma en de ruimte krijgen om hun talenten te herkennen en te ontwikkelen. De middelbare school kampt met een communicatieprobleem. Het gewenste imago komt namelijk niet overeen met het werkelijke imago. Het werkelijke imago is dat de onderwijsinstelling veelal wordt geassocieerd met hun topsportprofiel. De onderwijsinstelling biedt echter meer dan het topsportprofiel aan en wil het dan ook uitstralen. Om het verschil tussen het gewenste imago en het werkelijke imago te verkleinen is geadviseerd om de merkpositionering te wijzigen. De aanbevolen positionering luidt dat er in de interne en externe communicatie de nadruk moet worden gelegd op de kernwaarden van sport (zoals wilskracht, respect en passie) en op de visie en missie van de school. Deze positionering is moeilijk te imiteren, duurzaam, inspireert, het heeft een synergetische karakter, het geeft Thorbecke V.O. een gezicht en het leent zich voor veel creatieve invullingen. Een aantal van de creatieve aanbevelingen zijn: inspirerende, toonaangevende gastsprekers uitnodigen die affiniteit hebben met de aanbevolen positionering, het opzetten van een inspiratiehoek op de website en de volgende pay-off toevoegen aan het beeldmerk: ***“Op weg naar de top”***.

Wanneer Thorbecke V.O. consistent op een authentieke, transparante en onderscheidende wijze haar zichtbaarheid vergroot, zowel intern als extern, dan zal een sterke reputatie het gevolg zijn. En een sterke reputatie werkt als een magneet: het trekt veel leerlingen aan, het trekt goede en gemotiveerde medewerkers aan, ouders zullen meer waardering voor de school koesteren, bedrijven zullen sneller bereid zijn om samen te werken en journalisten blijken zelfs positiever te schrijven over een organisatie met een sterke reputatie dan een organisatie die geen sterke reputatie heeft. Wetende dat dit de gevolgen zijn van een sterke reputatie vergroot de noodzaak voor Thorbecke V.O. om te investeren in reputatiemanagement. De belangrijkste doelgroepen vormen de medewerkers en (potentiële) leerlingen en hun ouders. Het advies luidt dan ook om de communicatie-uitingen af stemmen op deze doelgroepen. Daarnaast is er dit rapport ook geadviseerd om aandacht te besteden aan crisiscommunicatie. Want een bekend gezegde in de communicatiewereld, “reputatie komt te voet en gaat te paard”. Het is dan ook belang om aandacht te besteden aan het opzetten van een crisiscommunicatieplan.

Inhoudsopgave

Inleiding	Blz. 5
Hoofdstuk 1. Wat is de huidige en gewenste situatie?	Blz. 6
1.1 Wat is de huidige situatie?	
1.2 Wat is de gewenste situatie?	
Hoofdstuk 2. Wat is reputatie?	Blz. 8
2.1 Wat is reputatie in relatie tot imago, identiteit en merk?	
2.1.1 <i>Wat is de relatie tussen reputatie en imago?</i>	
2.1.2 <i>Wat is de relatie tussen identiteit en reputatie?</i>	
2.1.3 <i>Wat is de relatie tussen merk en reputatie?</i>	
2.2 Wat is het belang van een sterke reputatie?	
2.2.1 <i>Wat is het belang van een sterke reputatie?</i>	
2.2.2 <i>Wat zijn de functies van een sterk merk?</i>	
2.3 Waar is een sterke reputatie op gebaseerd?	
2.3.1 <i>Waar is een sterke reputatie op gebaseerd?</i>	
2.3.2 <i>Vormen van informatieverwerking bepalend voor reputatievorming</i>	
2.3.3 <i>Waar is een sterke reputatie concreet op gebaseerd?</i>	
Hoofdstuk 3. Wie zijn de doelgroepen?	Blz. 12
3.1 Primaire doelgroepen	
3.2 Secundaire doelgroepen	
Hoofdstuk 4. Welke positionering?	Blz. 14
4.1 Wat is positioneren?	
4.2 Wat is de huidige positionering?	
4.3 Welke positionering?	
4.3.1 <i>Welke concrete positionering?</i>	
4.3.2 <i>Welke positioneringstrategie?</i>	
4.4 Waarom deze positionering?	
4.5 Hoe geef je deze positionering vorm?	
4.5.1 <i>Communicatie</i>	
4.5.2 <i>Symboliek</i>	
4.5.3 <i>Gedrag</i>	
Hoofdstuk 5. Welke middelen?	Blz. 19
5.1 Middelenmatrix	
5.1.1 <i>Segmentatie van doelgroepen</i>	
5.1.2 <i>Interne communicatiemiddelen</i>	
5.1.3 <i>Mondelinge interne communicatie</i>	
5.1.4 <i>Werkoverleg</i>	
5.1.5 <i>Personeelsfeesten</i>	
5.1.6 <i>Schriftelijke interne communicatie</i>	
5.2 Toelichting middelen	
5.2.1 <i>Middelenmatrix</i>	
5.2.2 <i>Advertenties Google</i>	
5.2.3 <i>Website</i>	

5.2.4 Facebook-profiel	
5.2.5 Filmpjes	
5.2.6 Online fotoalbum	
5.2.7 Storytelling	
5.2.8 Open dagen	
5.2.9 Persberichten	
5.2.10 Persoonlijke communicatie	
5.2.11 Synergie voor een maximaal resultaat	
5.2.12 Sportfotograaf inhuren	
5.3 Belangrijke aandachtspunten	
Hoofdstuk 6. Crisiscommunicatie	Blz. 27
6.1 Wat is crisiscommunicatie?	
6.2 Oorzaken & gevolgen	
6.3 Vijf strategieën in tijden van crisis	
6.4 Tips in tijden van crisis	
Hoofdstuk 7. Conclusies & Aanbevelingen	Blz. 31
7.1 Conclusies	
7.2 Aanbevelingen	
Bronnenlijst	Blz. 35
Bijlagen	Blz.34
Bijlage 1: uitwerking interview	
Bijlage 2: test van Steeman	
Bijlage 3: enquêteresultaten medewerkers	
Bijlage 4: goedgekeurde debriefing	

Inleiding

Dit rapport vormt een advies op de vraag:

Hoe kan TVO zich extern het beste positioneren?

Het draait dus om positioneren. En positioneren draait om keuzes maken. Keuzes maken betekent ook dat je bepaalde keuzes niet maakt. Wij hebben ervoor gekozen om het adviesrapport te beperken met het schrijven van praktische aanbevelingen met hier en daar theoretische onderbouwingen. Inherent aan deze keuze is dat we, bijvoorbeeld, ervoor gekozen hebben om niet het proces dat ons geleid heeft tot dit rapport te beschrijven. Het rapport zou anders een dik boekwerk vormen en dat is nooit onze intentie geweest. Wij zien graag terug dat (een aantal van) de aanbevelingen doorgevoerd worden. Dat kan alleen als de informatie behapbaar blijft.

De volgende onderdelen worden in het rapport beschreven: In het eerste hoofdstuk wordt het probleem nader verhelderd en wordt de gewenste situatie beschreven. In het tweede hoofdstuk worden een aantal vaktermen nader gespecificeerd. In het derde hoofdstuk komen de doelgroepen aan bod, zowel de primaire als de secundaire doelgroepen. De kern van het rapport wordt in hoofdstuk 4 beschreven. Daar wordt de aanbevolen positionering beschreven. In hoofdstuk 5 wordt beschreven hoe Thorbecke V.O. haar zichtbaarheid kan vergroten. Vervolgens wordt in hoofdstuk aandacht besteed aan crisiscommunicatie. In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen, die in de zojuist benoemde hoofdstukken zijn geformuleerd, op een rijtje gezet. In het laatste hoofdstuk staan de bronnen opgesomd die we voor het schrijven van dit rapport hebben geraadpleegd.

Hoofdstuk 1 Wat is de huidige en gewenste situatie?

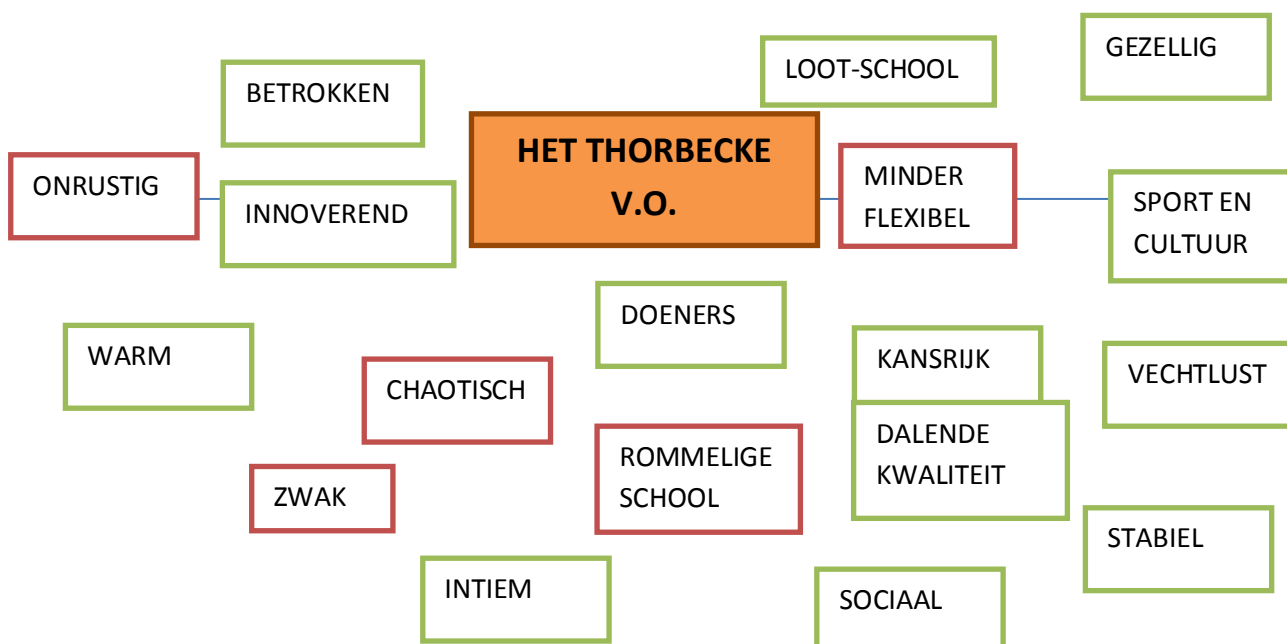
In paragraaf 1.1 van dit hoofdstuk wordt beschreven wat de huidige situatie van het Thorbecke V.O. is betreffende de positionering. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 de gewenste situatie beschreven.

1.1 Wat is de huidige situatie?

Het Thorbecke V.O. kampt met communicatieproblemen op het gebied van interne en externe uitstraling. Uit onderzoek blijkt dat de medewerkers hun eigen werkgever voornamelijk associëren met sport. Terwijl het Thorbecke V.O. een gewone school is net als elke andere school waar leerlingen zich voorbereiden op het behalen van een diploma. De meeste leerlingen van groep 8 hebben een bepaalde associatie met het Thorbecke V.O. dat nadelige gevolgen heeft voor het imago van de school. De beeldvorming komt dus niet overeen met de werkelijkheid. Dat heeft twee oorzaken:

- Het Thorbecke V.O. legt in de communicatie de nadruk op sport. Dat is de kracht van de school. Daarmee willen zij zich onderscheiden van de overige scholen. Terwijl de andere profielen nauwelijks aandacht krijgen.
- Het Thorbecke V.O. doet weinig aan consistente externe communicatie om de andere profielen goed onder de aandacht te brengen.

Uit een kort intern onderzoek onder twintig medewerkers blijkt dat het personeel hun werkgever ook associeert met sport. In het algemeen zijn de medewerkers optimistisch in hun reacties op de gestelde vragen. De vragen gingen over wat men aanspreekt binnen het Thorbecke V.O. en wat de werkgevers denken dat het belangrijkste voordeel is voor de leerlingen. Hieronder treft u de associaties die de medewerkers hebben met de school. Het is van belang dat de neuzen van de werknemers dezelfde kant op wijzen. Dat is voor de reputatie van essentieel belang. Om die reden wordt er in hoofdstuk 5 aandacht besteed aan het inventariseren van de interne doelgroepen en met welke communicatiemiddelen die bereikt kunnen worden.



1.2 Wat is de gewenste situatie?

De rector van Het Thorbecke V.O. gaf in een interview het volgende aan: *“We zouden willen dat mensen zeggen dat het een bijzondere school is die uitdagend is met hoogwaardig onderwijs”, aldus Christa Thoolen.* Het Thorbecke V.O. wil niet alleen dat de (potentiële) leerlingen en hun ouders deze gedachten koesteren, maar ook dat de medewerkers. Het is belangrijk dat de doelgroepen een zo volledig mogelijk beeld krijgen van het Thorbecke V.O. en dat de concurrentiepositie van het Thorbecke V.O. versterkt wordt. Dat is de gewenste situatie. Om dat te bereiken dient de reputatie van het Thorbecke V.O. gemanaged te worden. Reputatiemanagement is overigens geen synoniem voor communicatiemanagement. Reputatiemanagement is meer dan dat, want met communicatie alleen bouw je nog geen reputatie op. Maar wat houdt (corporate) reputatiemanagement dan nu wel in? Het houdt in dat er systematisch en op integrale wijze gewerkt wordt aan het genereren van bekendheid en waardering van een organisatie bij alle stakeholders. Door de reputatie te managen creëert het Thorbecke V.O. niet alleen een sterke reputatie, maar ook een concurrentievoordeel, want een sterke reputatie is moeilijk te imiteren. Een sterke reputatie is dan ook de wens.

Hoofdstuk 2 Wat is reputatie?

Een dekkende definitie vinden van reputatie is niet eenvoudig. Er circuleren menig definities rond in de literatuurwereld en op het internet. Reputatie wordt in verband gebracht met talloze woorden, zoals met imago, identiteit en merk. Deze termen worden vaak door elkaar gebruikt. De betekenis verschilt echter. Hieronder staat het verschil tussen reputatie aangegeven in relatie tot imago, identiteit en merk. Daarnaast staat in dit hoofdstuk beschreven wat het belang is van een sterke reputatie en welke functies een sterk merk heeft. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk, 2.3, staat beschreven, zowel op abstract als op concreet niveau, waar een sterke reputatie op gebaseerd is.

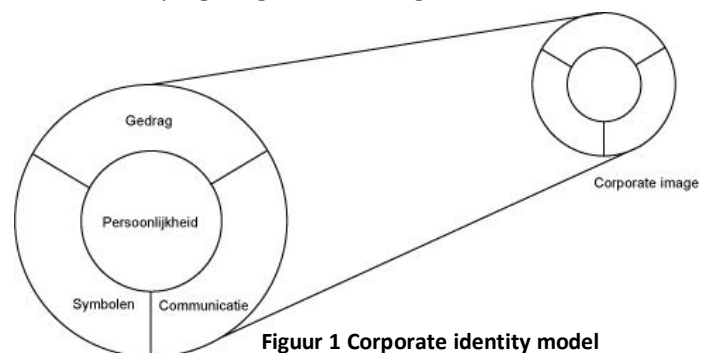
2.1 Wat is reputatie in relatie tot imago, identiteit en merk?

2.1.1 Wat is de relatie tussen imago en reputatie?

Imago is Latijns voor 'beeld'. Het is het beeld dat een persoon van een organisatie, product of iets anders heeft. Imago is een onderdeel van reputatie. Een organisatie heeft verschillende soorten imago's, zoals een sociaal imago, financieel imago, kwaliteitsimago, service-imago enzovoort. Het geheel van deze imago's vormt de reputatie. Reputatie is dus het totaalbeeld dat een doelgroep heeft van de organisatie. Een organisatie kan een slechte reputatie hebben, maar een goed deelimago. En een organisatie kan ook een goede reputatie hebben en een slecht deelimago.

2.1.2 Wat is de relatie tussen identiteit en reputatie?

Birkigt en Stadler stellen dat de reputatie van een organisatie een afspiegeling is van de organisatie-identiteit. Zij menen dat gedrag, symbolen en communicatie een directe invloed hebben op de reputatie van een organisatie. Het door hun ontwikkelde model in figuur 1 laat dat zien. Dit model kan de indruk wekken dat gedrag even belangrijk is voor de reputatie als communicatie en symbolen. Die redenering komt niet overeen met de werkelijkheid.



Figuur 1 Corporate identity model

2.1.3 Wat is de relatie tussen merk en reputatie?

Een merk is het beeld dat mensen van een bepaald object (een organisatie, stad, product) hebben. Dat beeld is een netwerk van associaties in het brein van de doelgroep. En dat beeld bepaalt wat mensen van die organisatie, die persoon of dat product vinden. Hoe groter de waardering voor de organisatie, hoe groter de reputatie en hoe sterker het merk. Merk en reputatie zijn twee kanten van dezelfde medaille: het merk is het netwerk van associaties, de reputatie is de waardering voor het daardoor ontstane beeld.

Reputatie = Totaaloordeel van alle stakeholders gebaseerd over langdurige ervaringen

Imago = Beeld dat anderen van een organisatie hebben gebaseerd op ervaringen, kennis en indrukken

Identiteit = Dat wat de organisatie is en tot uiting komt in gedrag, communicatie en symboliek

Merk = Een netwerk van associaties in het brein van de doelgroep

2.2 Wat is het belang van een sterke reputatie?

2.2.1 Wat is het belang van een sterke reputatie?

Een sterke reputatie werkt als een magneet. In geval van het Thorbecke V.O. zou dat betekenen dat het veel leerlingen aantrekt, het trekt goede en gemotiveerde medewerkers aan, ouders zullen meer waardering voor de school koesteren, bedrijven zullen sneller bereid zijn om samen te werken en journalisten blijken zelfs positiever te schrijven over een organisatie met een sterke reputatie dan een organisatie die geen sterke reputatie heeft. Investeren in reputatiemanagement is dan ook belangrijk.

2.2.2 Wat zijn de functies van een sterk merk?

Een sterke reputatie trekt dus waardevolle relaties aan. Dat is de ene kant van de medaille. De andere kant van de medaille ging over het merk. Een sterk merk heeft verschillende functies. Een aantal van deze functies staan hieronder beschreven.

- Onderscheid

Hoewel iedere onderwijsinstelling veel overeenkomsten heeft, zoals de kern (bijvoorbeeld: zo goed mogelijk onderwijs geven) hebben onderwijsinstellingen genoeg verschillen. Die verschillen zijn doorgaans de bepalende factor voor potentiële leerlingen en hun ouders om voor een bepaalde onderwijsinstelling te kiezen. Een sterk merk is in staat om het belangrijkste onderscheidend vermogen, ofwel het unique selling point, te communiceren.

- Continuïteit

Een sterk merk zorgt ervoor dat meer leerlingen, medewerkers en partners zich binden aan de organisatie. Hoe meer binding des te groter de kans op continuïteit. Investeren in een sterk merk is dan ook een must.

- Emotioneel aantrekkelijk

Een sterk merk zorgt ervoor dat men zich emotioneel tot de organisatie aangetrokken voelen. Men zal dan in eerder in staat zijn om positief te praten over de organisatie.

2.3 Waar is een sterke reputatie op gebaseerd?

2.3.1 Waar is een sterke reputatie op gebaseerd?

Volgens de gerenommeerde hoogleraar Cees van Riel van de Erasmus Universiteit en directeur van het Reputation Institute te New York is een sterke reputatie gebaseerd op vijf fundamenteën, namelijk zichtbaarheid, consistentie, transparantie, authenticiteit en onderscheid.

Wees zichtbaar

Onbekend maakt onbemind, zo luidt het gezegde. Investeren in het vergroten van de bekendheid is dan ook van essentieel belang. Hoe Thorbecke V.O. haar zichtbaarheid kan vergroten wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 6.

Wees transparant

Met transparant zijn bedoelen we niet dat het Thorbecke V.O. alles moet prijsgeven. Integendeel. Persoonlijke informatie over bijvoorbeeld personeelsleden kan reputatieschade veroorzaken.

De stakeholders van een onderwijsinstelling verwachten vooral transparantie op het gebied van schoolresultaten van leerlingen en het proces dat zij doormaken om die resultaten te behalen. Deze vorm van transparant zijn versterkt en beschermt de reputatie.

Het Thorbecke V.O. zou ook (met mate) transparant moeten zijn over haar mindere resultaten. De wijze waarop je dat formuleert is wel van essentieel belang. Als het negatief geformuleerd wordt dan koppelt men negatieve associaties aan het merk. Het moet dus positief geformuleerd worden en dat kan heel goed bij het Thorbecke V.O. De missie van het Thorbecke V.O. draait namelijk om identiteitsontwikkeling. Inherent aan identiteitsontwikkeling is dat men fouten maakt om te groeien. Dus communiceren over je fouten zou dus kunnen bijdragen aan de versterking van de reputatie van de school. Daarnaast betekent transparant zijn ook dat een organisatie de communicatie niet uit de weg gaat met haar doelgroepen die om resultaten vragen. Transparant zijn kan op verschillende manieren. In het algemeen vormen de website, persvoorlichting en presentaties van de directeur de belangrijkste middelen voor het Thorbecke V.O. om haar transparante imago te bevorderen.

Wees authentiek

Dit fundament vormt de kern van de missie van de onderwijsinstelling en ook de kern van dit adviesrapport. Talenterkenning en talentontwikkeling hebben te maken met jezelf zijn. Een onderwijsinstelling die als doel heeft om haar leerlingen authentiek te laten zijn dient zelf het goede voorbeeld te geven. Als de onderwijsinstelling dat niet doet dan schaadt het de reputatie omdat het tegenstrijdig is. Als de onderwijsinstelling het wel doet dan komt dat de geloofwaardigheid van de organisatie ten goede. Doelgroepen waarderen authentieke organisaties meer dan niet authentieke organisaties. Authenticiteit betekent jezelf zijn als organisatie. Deze aanbeveling is een belangrijk onderdeel van de kern van dit adviesrapport. Jezelf zijn is niet iets wat je één keer bent en daarover communiceert. Je moet continue werken aan de echtheid en oprechtheid van de organisatie.

Wees consistent

Een ander belangrijke aspect voor een sterke reputatie is consistentie. Een organisatie dient op alle fronten consistent te zijn in haar communicatie en handelen. Organisaties met de beste reputaties zorgen voor gecoördineerde en geïntegreerde activiteiten en communicatie naar alle doelgroepen. Het gedrag van de medewerkers dient in overeenstemming te zijn met de externe uitstraling en de externe belofte. Gedrag is meer bepalend voor de reputatie dan communicatie. Dit adviesrapport beperkt zich echter tot het versterken van de reputatie door middel van communicatie(middelen). Om er voor te zorgen dat de externe communicatie consistent is, dient de eindverantwoordelijkheid van alle externe communicatie bij één persoon te liggen. Tevens dient iemand bij het Thorbecke V.O. ervoor te zorgen dat de externe uitstraling en de externe belofte leeft bij de medewerkers. Hoe sterker zij zich hier bewust van zijn en enthousiast door zijn, hoe groter de kans op succes van de organisatie.

Wees onderscheidend

Waarom het belangrijk is voor het Thorbecke V.O. om zich te onderscheiden van andere Rotterdamse middelbare scholen is hierboven beschreven. Het is één van de belangrijkste functies van een merk en volgens de theorie van Professor Cees van Riel is het ook één van de belangrijkste fundamenteën van een reputatie.

2.3.2 Vormen van informatieverwerking bepalend voor reputatievorming

Het beeld dat iemand van een organisatie vormt is het resultaat van een proces van informatieverwerking. Die informatieverwerking kan via verschillende vormen plaatsvinden. Grof gezegd zijn er drie niveaus van informatieverwerking die bepalend zijn voor de reputatievorming, zoals figuur 2 laat zien. Hieronder staan de drie niveaus kort beschreven.

Niveau 1: de beste vorm van informatieverwerking is op het moment dat de informatie is verkregen uit eigen hand. Oftewel informatie die verkregen is door eigen ervaringen met een persoon of met een organisatie.

Niveau 2: een ander belangrijke vorm van informatieverwerking is informatie die verkregen is van mensen uit de sociale omgeving. Dit wordt soms ook wel mond-tot-mond communicatie genoemd.



Figuur 3 Niveaus van informatieverwerking

Niveau 3: informatie die verkregen is via de massamediale communicatie, zoals posters en de website is relatief het minst bepalend voor de beeldvorming. Ondanks dit gegeven besteden de meeste organisaties het grootste deel van hun marketingbudget uit aan marketingcommunicatie. Zonde. Bij het formuleren van het advies is er rekening gehouden met dit gegeven. In hoofdstuk 6 staat beschreven met welke middelen Thorbecke V.O. haar doelgroepen kan bereiken.

2.3.3 Waar is een sterke reputatie concreet op gebaseerd?

Uit een grootschalig onderzoek van het Reputation Institute is gebleken dat de reputatie van een organisatie onder haar doelgroepen gemeten kan worden aan de hand van twintig kenmerken die onderverdeeld zijn in zes hoofdcategorieën. Deze hoofdcategorieën, ook wel drivers van een reputatie genoemd, zijn echter van toepassing op een commerciële organisatie. Om die reden hebben wij zelf gefilosofeerd over de mogelijke drivers die voor de reputatie van een onderwijsinstelling belangrijk zijn. Alvorens we de drivers benoemen willen we de volgende kanttekening maken: de drivers die wij geformuleerd hebben voor de school zijn niet getoetst in de praktijk. De drivers vloeien voort uit onze bestaande kennis op het gebied van reputatiemanagement en gezond verstand. In het overzicht hieronder is weergegeven wat de overeenkomsten en de verschillen zijn tussen een commerciële organisatie en een onderwijsinstelling.

	Commerciële organisatie	Onderwijsinstelling
Drivers	Emotionele aantrekkingskracht	Emotionele aantrekkingskracht
	Producten en diensten	Producten en diensten
	Visie en leiderschap	Visie en leiderschap
	Financiële prestaties	Resultaten leerlingen
	Werkomgeving en werkgeverschap	Werkomgeving en werkgeverschap
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Communicatie

Hoofdstuk 3

Doelgroepen

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke doelgroepen het Thorbecke V. O. heeft. De belangrijkste doelgroepen zijn onderverdeeld in twee categorieën, te weten in primaire doelgroepen en secundaire doelgroepen. Binnen deze twee doelgroepen wordt er onderscheidt gemaakt tussen verschillende subdoelgroepen.

Primaire doelgroep	Secundaire doelgroep
Potentiële leerlingen	Pers
Ouders van potentiële leerlingen	Basisscholen
	Huidige leerlingen
	Ouders van huidige leerlingen
	Werknemers

3.1 Primaire doelgroepen

Potentiële leerlingen

De potentiële leerlingen vormen een van de primaire doelgroepen. Deze basisschool leerlingen vormen een belangrijke doelgroep. Het is van belang dat bij deze doelgroep duidelijk wordt dat Thorbecke V.O. niet alleen om sport draait. Als deze leerlingen de andere kant van Thorbecke V.O. leren kennen, dan kan dit een positieve invloed hebben op de inschrijvingen voor andere profielen. Dat Thorbecke V.O. goede prestaties levert op het gebied van sport is bij velen bekend. Hoewel dit leerlingen aan kan trekken, worden leerlingen die geen sportprofiel willen volgen wellicht afgestoten. Het is daarom van belang dat de potentiële leerlingen een accuraat beeld van Thorbecke V.O. hebben.. Door de potentiële leerlingen te informeren zullen zij op de hoogte zijn van identiteit van Thorbecke V.O. en de verschillende profielen die daarbij horen. Deze doelgroep zal Thorbecke V.O. niet puur met sport moeten associëren, maar met de achterliggende waarden. Bij Thorbecke V.O. kunnen zij niet alleen terecht als zij sporttalenten hebben, maar ook als zij ervan dromen om danser te worden of de wetenschap in zouden willen.

Ouders van potentiële leerlingen

Deze doelgroep heeft veel invloed op de potentiële leerlingen en de keuze die zij zullen maken over op welke school bij hun middelbare schooltijd door zullen brengen. Indien Thorbecke V.O. bij deze doelgroep het ongewenste imago heeft, kunnen zij denken dan Thorbecke V.O. hun kinderen niet kan bieden wat zij zoeken. Hierdoor zullen zij wellicht eerder voor een concurrent kiezen. Bij deze doelgroep is het van belang dat de verschillende profielen en de kernwaarden van Thorbecke V.O. duidelijk worden gecommuniceerd.

3.2 Secundaire doelgroepen

Huidige leerlingen

De huidige leerlingen mogen niet vergeten worden, ook zij vormen een doelgroep die van belang is. Indien Thorbecke V.O. de associatie die velen hebben met de school wil veranderen, dan moet de identiteit ook bij deze doelgroep duidelijk gecommuniceerd worden. De leerlingen communiceren met anderen over de school waar zij deel van uitmaken. Als hier alleen de bekende associatie 'sport' word gecommuniceerd, zal dit het veranderen van het imago bij andere doelgroepen bemoeilijken. De huidige leerlingen kunnen gezien worden als soort ambassadeurs van de school. Het is daarom van belang dat zij naar buiten de juiste identiteit van de school zullen communiceren.

Ouders van huidige leerlingen

De ouders van de huidige leerlingen hebben hun kinderen geplaatst op een school waar zij vertrouwen in hebben, het Thorbecke V.O. Deze doelgroep zal ook met anderen communiceren over hun mening en ervaringen met deze school. Er is een kans dat zij andere ouders zullen adviseren over de middelbare schoolkeuze van diens kinderen. Tevens is het mogelijk dat deze doelgroep andere kinderen uit eigen gezin inschrijft bij Thorbecke V.O. indien zij hier overwegend positieve ervaringen mee hebben gehad. Het is van belang dat deze doelgroep weet dat niet allee sporters op het Thorbecke V.O. hun talenten kunnen ontwikkelen, maar dat er ook voor andere kinderen plek is. Wederom is het van belang om de achterliggende kernwaarden van sport te communiceren.

Pers

De pers is als doelgroep opgenomen omdat zij invloed kunnen hebben op alle andere doelgroepen die genoemd zij. Als de pers het verkeerde imago van Thorbecke V.O. heeft, dan zal dit ook terugkomen in de berichtgeving over de school. Bij de pers moet bekend worden wie Thorbecke V.O. écht is. Deze doelgroep moet weten dat Thorbecke V.O. niet alleen om sport draait, maar om de achterliggende kernwaarden. Als de pers op de gewenste manier over Thorbecke V.O. communiceert, dan zal dit ook bijdragen aan het verkrijgen van het gewenste imago bij andere doelgroepen.

Basisscholen

Deze doelgroep kan ook een positieve bijdrage leveren aan het beeld die eerder genoemde doelgroepen zoals de potentiële leerlingen en diens ouders van het Thorbecke V. O. hebben. Ook deze doelgroep moet goed geïnformeerd worden zodat zij bijvoorbeeld een goed advies kunnen geven aan de ouders van basisschool leerlingen over middelbare scholen.

Werknemers

De werknemers vormen ook een van de secundaire doelgroepen. Net als de leerlingen vervult deze doelgroep de rol van ambassadeur. Als Thorbecke V.O. haar reputatie wil versterken en haar imago wil veranderen, dan mag deze doelgroep niet vergeten worden. De werknemers moeten de echte identiteit van het Thorbecke V.O. kennen om deze ook uit te kunnen stralen.

Hoofdstuk 4

Positionering

In dit hoofdstuk worden de w-vragen beantwoord betreffende positionering. In de eerste paragraaf wordt uitgelegd wat positioneren is. In paragraaf 4.2 wordt beschreven wat de huidige positionering van het Thorbecke V.O. is. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 een advies uitgevaardigd over welke positionering bij de school past. In paragraaf 4.4 wordt uitgelegd waarom die positionering wenselijk is. In de laatste paragraaf wordt een antwoord geformuleerd op de volgende vraag: hoe geef je concreet invulling aan de positionering?

4.1 Wat is positioneren?

Positioneren is het kiezen van een positie in het brein van de doelgroep. Een positie die de organisatie onderscheidt van anderen. Een positie waarmee de organisatie relevant is voor zijn doelgroep. Positioneren betekent dus keuzes maken.

4.2 Wat is de huidige positionering van TVO?

Tot op heden heeft het Thorbecke V.O. er altijd voor gekozen om haar topsportprofiel goed onder de aandacht te brengen. Dat zie je bijvoorbeeld terug in het beeldmerk van de school (wat bestaat uit een sportman). Het gevolg van deze positionering heeft er in geresulteerd dat de doelgroepen de school voornamelijk associëren met topsport. Zo bleek uit enquêteresultaten van 21 medewerkers dat ze de school allemaal voornamelijk associëren met topsport. De positionering is dus geslaagd, voornamelijk omdat het zich duidelijk heeft onderscheiden van de concurrentie. Het gevolg van deze positionering heeft wel tot gevolg gehad dat andere profielen die de school aanbiedt nauwelijks met de school worden geassocieerd. Dat is onwenselijk. Hoewel topsport een belangrijk onderdeel is van het Thorbecke V.O. wenst de school ook andere profielen goed onder de aandacht te brengen. Immers, van de 2000 leerlingen zijn er 240 topsportleerlingen. Relatief gezien is dat dus weinig. Het Thorbecke V.O. moet aantrekkelijker worden voor een grotere doelgroep dan louter de topsportleerlingen. De noodzaak voor een andere positionering is dus sterk aanwezig.

4.3 Welke positionering?

4.3.1 Welke concrete positionering?

Een duidelijke positionering voor het Thorbecke V.O. moet antwoord geven op de volgende twee vragen: “Waarom past het Thorbecke V.O. bij mij als (potentiële)leerling?” En: “Waarom moet ik als ouder van een (potentiële) leerling mijn vertrouwen leggen in het Thorbecke V.O.? Het antwoord op deze vragen heeft KAMOSO Communicatie geleid tot de volgende twee positioneringen:

> **Focus op visie en missie**

> **Focus op kernwaarden van sport i.p.v. focus op sport**

Uit de enquêteresultaten van de medewerkers bleek dat zij de missie erg waarderen. Uit het interview met mevrouw Thoolen bleek eveneens dat de missie erg gewaardeerd wordt bij overige doelgroepen. In datzelfde interview kwam naar voren dat de visie echter minder sterk is geformuleerd en vormgegeven. Dat is in lijn met onze eigen bevindingen. Het hebben van een sterke visie is onontbeerlijk. Een sterke visie inspireert medewerkers en leerlingen, trekt potentiële leerlingen aan, ontvangt meer waardering van ouders, heeft grotere kans op persaandacht en verbetert de relatie met samenwerkingpartners. Waarom is de missie belangrijk, ofwel waarom is

talentherkenning en talentontwikkeling belangrijk? Het antwoord op deze vraag zou in de visie van de school terug te vinden moeten zijn. Het antwoord moet echter wel inspirerend, authentiek en onderscheidend zijn.

> Van focus op sport naar focus op kernwaarden van sport

Om het Thorbecke V.O. voor een grotere groep potentiële leerlingen aantrekkelijker te maken moet de school in de positionering naar binnen en buiten toe niet meer focussen op sport. Dat betekent niet dat het Thorbecke V.O. helemaal geen aandacht moet besteden aan het sportprofiel.

Integendeel. Het sportprofiel is een unique selling point (usp) voor TVO. Het betreft een sterke eigenschap waar op voortgebouwd moet worden. Echter, de wijze waarop je de usp framed kan verschillen. Wij stellen voor om de focus van sport te verleggen naar de focus op de kernwaarden van sport. Deze kernwaarden hebben betrekking op alle profielen. Bovendien hebben deze kernwaarden een directe relatie met de missie. De kernwaarden van sport waar (in de communicatie) aandacht aan moet worden besteed zijn onder andere:

- Wilskracht
- Passie
- Discipline
- Respect
- Trots

Beide positioneringen hebben gemeen dat het een overtuiging betreft.

4.3.2 Welke positioneringstrategie?

De toon die een organisatie in de communicatie kan aannemen is zeer verschillend. Zo kan een organisatie voor een informationele positionering kiezen. Bij deze positionering ligt de nadruk op de functionele eigenschappen van een product of dienst (focus op ratio), zoals de bereikbaarheid van het Thorbecke V.O., veilige leeromgeving en vakbekwame docenten. Bij een transformationele positionering ligt de nadruk op psychosociale eigenschappen (focus op emotie en waarden), zoals ruimte en begeleiding om talenten te creëren en uit te ontwikkelen. Een organisatie kan ook voor een tweezijdige positioneringstrategie kiezen. Bij deze strategie ligt de focus op zowel de functionele eigenschappen als op de psychosociale eigenschappen van een product of dienst. Deze laatste positionering past naar ons mening bij het Thorbecke Voortgezet Onderwijs.

4.4 Waarom deze positionering?

1. Het is moeilijk te imiteren

Het grote verschil tussen de huidige positionering en de aanbevolen positionering is de oriëntatie. Momenteel krijgt het topsportprofiel veel aandacht (sinds de komst van Public Relations medewerker Marieke van der Honing krijgen de profielen evenwichtiger aandacht). Je zou dus kunnen concluderen dat een product van de organisatie veel aandacht krijgt. Bij de aanbevolen positionering staat niet het 'product' centraal, maar de overtuiging van de school. Dat onderscheidt het Thorbecke V.O. nog duidelijker en beter van haar concurrenten. De concurrentie is dan ook moeilijker in staat om dezelfde positionering over te nemen. Bovendien zou het ze niet geloofwaardig en authentiek maken. Wanneer de focus gelegd wordt op sport (zoals nu) of op een ander profiel, dan is de concurrentie beter in staat om het profiel over te nemen. Je ziet bijvoorbeeld dat het Marnix Gymnasium zich ook probeert te profileren op het gebied van sport. Hoewel het

Thorbecke V.O. een beter sportprofiel heeft dan Marnix Gymnasium, kunnen de rollen op den duur omdraaien. Dat komt omdat de kwaliteit van het productaanbod makkelijker over te nemen is dan een overtuiging.

2. Is het duurzaamst

Een positionering die gebaseerd is op een overtuiging is het duurzaamst. De keuze waarom organisaties doorgaans niet kiezen voor een soortgelijke positionering is omdat ze resultaten willen zien op de korte termijn. Wanneer groep 8 studenten en hun ouders op zoek zijn naar een school kijken ze voor een klein deel naar het productaanbod en voor een groot deel naar de missie en visie van de school. Dat laatste kan verklaard worden omdat ze zich voor een lange termijn willen binden aan de school. De aanbevolen positionering heeft dus resultaat op de korte termijn omdat het overeenkomt met de verwachtingen van de 'potentiële klant' (lees: potentiële leerlingen en hun ouders). Dat één op één overtuiging gebaseerde positionering het duurzaamst is wordt bevestigd door marketingadviseur Simon Sinek. Zie het volgende linkje en laat u inspireren.

http://www.ted.com/talks/lang/dut/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

3. Deze positionering inspireert

Een positionering die op een overtuiging gebaseerd is geeft zin aan het leven. Een positionering die op een product is gebaseerd minder of zelfs niet. En juist bij een school die als missie talentherkenning en talentontwikkeling heeft speelt inspiratie een uiterst belangrijke rol. In de interne en externe communicatie dient dan ook veel geïnspireerd te worden.

4. Synergetische karakter

De missie van het Thorbecke V.O. draait om passend identiteitsontwikkeling. Wanneer de eigen identiteit (waaronder de visie) in de communicatie benadrukt wordt versterkt dat de missie. Dat komt de authenticiteit en de geloofwaardigheid van de school ten goede.

5. Het geeft Thorbecke een gezicht.

Slecht weinig mensen kunnen zich identificeren met topsport. Door aandacht te besteden aan de kernwaarden van sport vergroot je de kans op identificatie en zodoende de binding met het TVO-merk.

6. Leent zich voor veel creatieve invulling

4.5 Hoe geef je deze positionering vorm?

The most important decision is how to position your product, aldus David Ogilvy (hij wordt ook wel de 'Father of Advertising' genoemd). Deze uitspraak dateert uit een tijdperk waarin merkpositionering nog nauwelijks bestond. We zouden dus hier ook willen stellen dat het belangrijkste besluit dat een organisatie moet maken is te bepalen hoe ze hun organisatiemerk gaan positioneren. Het kiezen van een positionering heeft verregaande consequenties. Het kiezen van een positionering is echter wel eenvoudig. Wat moeilijk is, is om continue correct invulling te geven aan de gekozen positionering. Hieronder staan een aantal aanbevelingen beschreven over de wijze waarop het Thorbecke V.O. de aanbevolen positioneringen kan vormgeven. De wijze waarop er invulling gegeven kan worden is heel divers. Het is dan ook aanbevolen aan Thorbecke V.O. om te brainstormen over creatieve invullingen voor de positionering. Om een andere bekende uitspraak ter sprake te brengen: Wie de

vorm beheerst is de inhoud meester. Hieronder staan een aantal manieren beschreven over de wijze waarop Thorbecke V.O. invulling kan geven aan de positionering. Dat wordt gedaan door de identiteitscomponenten (communicatie, symboliek en gedrag) die in hoofdstuk 2 zijn beschreven als leidraad te nemen.

4.5.1 Communicatie

Inspireer

Om het belang van de kernwaarden van sport en de missie van het Thorbecke V.O. aan te geven kan de school inspirerende teksten, wijsheden, metaforen, oneliners, verhalen, videoboodschappen van het Thorbecke V.O. zelf en ook inspirerende filmpjes die niet van Thorbecke V.O. zijn, maar wel de missie en de kernwaarden van sport onderstrepen zoveel mogelijk doorvoeren in alle communicatie-uitingen. De belangrijkste communicatie-uiting is de website. Daar zouden alle inspirerende teksten en beelden ondergebracht kunnen worden onder een zogenaamde inspiratieheek.

“I have a dream....”

Waarom zou talentherkenning en talentontwikkeling belangrijk moeten zijn voor studenten? Talentherkenning en talentontwikkeling zijn geen einddoelen. Het is een middel om de top te bereiken. Top van je eigen kunnen. Top van jezelf kunnen zijn. Wij adviseren het Thorbecke V.O. om deze vraag voor te leggen aan leerlingen, medewerkers en de directie in de een andere vorm. De bekende toespraak van Martin Luther King, I have a dream, zou als inspiratiebron kunnen fungeren. De school zou dan aan de leerlingen, medewerkers en studenten kunnen verzoeken: “Vul de volgende zin aan, I have a dream....”. De aanvullingen vormen waarschijnlijk sterke en bevestigende argumenten van de personen waarom ze de missie belangrijk vinden.

Een aantal wijsheden dat van tijd tot tijd prominent via de communicatie-uitingen gecommuniceerd kunnen worden:

“Je bent de architect van je eigen leven.”

“Als je denkt dat je het kan dan kan je het, als je denkt dat het niet kan dan kan je het niet.” – H. Ford

“Het grootste cadeau dat je aan jezelf kunt geven is jezelf zijn.” – Mohammed Kechouh

“Het bijzondere van dit leven is dat je het zelf bijzonder kunt maken.” – Mohammed Kechouh

“De toekomst behoort aan wie gelooft in de schoonheid van zijn dromen.” – Elenor Roosevelt

“Wie wilt zoekt een mogelijkheid, wie niet wilt zoekt een reden.” – Russisch gezegde

“Een pessimist ziet een probleem in elke mogelijkheid. Een optimist een mogelijkheid in elk probleem.” – Winston Churchill

Toepassende metaforen communiceren, zoals:

- De wereld is één grote school. Overal waar je komt valt te leren.
- Het leven is net een examen, als je ervoor slaagt krijg een goed cijfer en als je er niet voor slaagt dan krijg je een onvoldoende.

4.5.2. Symboliek

Beeldmerk vernieuwen

Het huidige beeldmerk bevat een sportman. Het is dan ook logisch dat de school geassocieerd worden met sport. Rekening houdend met het budget is het irrealistisch om het Thorbecke V.O. te adviseren om het beeldmerk te veranderen. Zoals in paragraaf 4.3 is beschreven, kun je

communicatie op verschillende manieren framen. Wij adviseren om een pay-off toe te voegen aan het beeldmerk om zo het huidige sportbeeld van het merk te nuanceren. De pay-off heeft tegelijkertijd een andere functie. Het is een belofte van de onderwijsinstelling aan (potentiële) leerlingen en aan hun ouders. Deze belofte dient relevant en onderscheidend te zijn. En bovenal, deze belofte dient nagekomen te worden. Het communiceren van bewijzen (schoolresultaten, sportresultaten, missiegerelateerde lezingen etc.) dient dan ook consistent plaats te vinden. De aanbevolen pay-off luidt: ***"Op weg naar de top"***. Op deze manier plaats je het beeldmerk in een ander perspectief. Nu wordt het geassocieerd met sport. Door de pay-off toe te voegen wordt de missie (talenterkenning en talentontwikkeling) van de school onderstreept waardoor meer mensen zich er mee kunnen identificeren.

4.5.3 Gedrag

Gast sprekers uitnodigen

Het Thorbecke V.O. zou toonaangevende en inspirerende gast sprekers kunnen uitnodigen die sterke affiniteit hebben met de missie van Thorbecke V.O. en met de eerder genoemde kernwaarden van sport. Hierover moet vervolgens duidelijk gecommuniceerd worden via de website. Bijvoorbeeld door het te filmen en op de online inspiratiehoek te plaatsen.

Leiderschap tonen

Om de kans te vergroten dat de positionering een krachtige en positieve positie inneemt in het brein van de doelgroep dient de directie en dan in het bijzonder mevrouw Thoolen in woord en vooral daad uiting te geven aan de positionering. Zij fungeert als rolmodel op het gebied van (moreel) gedrag.

Medewerkers professionaliseren en enthousiasmeren

Medewerkers trainen om zowel hun persoonlijke ontwikkeling als hun professionele ontwikkeling te bevorderen. Bij de trainingen zou tevens handvatten aangereikt moeten worden voor die invulling kunnen geven externe belofte. Naast het professionaliseren van de medewerkers dienen de medewerkers ook geënthousiasmeerd te worden over de doelstellingen die de organisatie heeft. Dat kan door hen te stimuleren om ideeën aan te leveren en de goede ideeën te belonen.

Hoofdstuk 5

Welke middelen?

Voordat het Thorbecke V.O. effectief met haar externe doelgroep kan communiceren is het van belang dat de interne communicatie goed verloopt. Interne communicatie is minstens zo belangrijk als externe communicatie. Het is de basis van succes. Belangrijk doel van interne communicatie is dat alle medewerkers binnen het Thorbecke V.O. goed geïnformeerd zijn over de eigen (gewenste) identiteit en dat zij deze accepteren en actief uitdragen.¹ Het hoofdstuk huidige en gewenste situatie fungeert als basis, omdat het communicatiemiddelen betreft kan veranderen. In dit hoofdstuk worden zowel interne communicatiemiddelen als externe communicatiemiddelen benoemd die het beste bij het Thorbecke V.O. passen.

5.1 Interne communicatie

Interne communicatie is vooral informeren en motiveren. Goed geïnformeerde medewerkers zijn meer betrokken. Bovendien raken zij niet meteen in paniek bij een gerucht. Als medewerkers niet of te laat op de hoogte worden gebracht van belangrijke ontwikkelingen ontstaat er wantrouwen. Het Thorbecke V.O. informeert voornamelijk via e-mail en tijdens vergaderingen wordt er volgens een gestructureerde agenda gewerkt. Het 'wij-gevoel' is vanwege de organisatiecultuur zeer aanwezig. De rector van het Thorbecke V.O gaf te kennen dat zij een professioneler 'wij-gevoel' ambieert. Dat betekent dat er gemeenschappelijke communicatiemiddelen nodig zijn en dat er personeelsfeesten moeten worden georganiseerd.²

5.1.1 Segmentatie van doelgroepen

De interne doelgroepen op een rijtje en de informatie behoefte

Om efficiënt een taak uit te kunnen voeren en gemotiveerd te kunnen werken, hebben de medewerkers van het Thorbecke V.O. de juiste hoeveelheid informatie nodig, niet te veel en niet te weinig. Ook het tijdstip waarop de informatie aangeboden wordt is van belang. Inspelen op de behoefte van de ontvanger houdt niet alleen in dat de juiste informatie op tijd bij de desbetreffende ontvanger aankomt. Het is ook belangrijk dat er wordt ingespeeld op de wijze waarop de ontvanger de informatie selecteert en verwerkt. Voornamelijk bij de inzet van e-mail en intranet zal hier meer rekening mee moeten worden gehouden. Hieronder wordt per medewerker de behoefte beknopt weergegeven.³

- **Raad van Toezicht** heeft behoefte aan beleidsinformatie
- **Rector** heeft behoefte aan beleidsinformatie.
- **Sectordirecteur** heeft behoefte aan beleidsinformatie.
- **Teamleider** onderbouw heeft behoefte beleidsinformatie en procesinformatie.
- **Teamleider** bovenbouw heeft behoefte aan beleidsinformatie en procesinformatie.
- **Leerlingenbegeleidster** heeft behoefte aan motiverende informatie en taakinformatie.
- **Decanen** hebben behoefte aan beleidsinformatie.
- **Docenten** hebben behoefte aan taakinformatie en beleidsinformatie en P&O informatie.

¹ Essentie van communicatie, Michels | Hoofdstuk drie interne communicatie -blz 40.

² Essentie van communicatie, Michels | Hoofdstuk drie interne communicatie -blz 40.

³ Interne communicatie als managementinstrument door H. Koeleman –blz. 48.

- **Hoofdconciërge** heeft behoefte aan taakinformatie.
- **Conciërge** heeft behoefte aan taakinformatie.
- **Medewerker** roosterzaken heeft behoefte taakinformatie.
- **Medewerker leerling-balie** heeft behoefte taakinformatie.
- **Centrale- administratie** heeft behoefte aan taakinformatie.
- **Systeembeheer** heeft behoefte aan taakinformatie.
- **Onderwijsassistent** heeft behoefte aan taakinformatie en beleidsinformatie.

Over het algemeen heeft iedere doelgroep behoefte aan P&O- Informatie. Maar de belangrijkste behoefte is beschreven omdat deze het meest voorkomt in de praktijk.

5.1.2 Interne communicatiemiddelen

Er zijn verschillende soorten interne communicatiemiddelen. Zoals: mondelinge communicatie, schriftelijke communicatie en digitale communicatie. In een grote organisatie met een verscheidenheid aan medewerkers is het belangrijk dat de algemene communicatie zoveel mogelijk afgestemd is op iedereen en dat de specifieke communicatie zoveel mogelijk afgestemd wordt op het individu.

Hieronder wordt er per intern communicatiemiddel een kort advies gegeven wat het Thorbecke V.O. het beste volgens KAMOSO Communicatie kan praktiseren.

5.1.3 Mondelinge interne communicatie

Onderwijs is mensenwerk, daarom is mondelinge communicatie zeer essentieel.

Uit een algemeen onderzoek naar interne communicatie blijkt dat medewerkers mondelinge communicatie met hun directe leidinggevende de meest prettige en effectieve manier van communiceren vinden. Mondeling overleg vindt plaats tijdens werk- en afdeling overleggen, bijvoorbeeld op een personeelsbijeenkomst.

5.1.4 Werkoverleg

Het Thorbecke V.O. is een planningsschool waar veel overlegd word; strategievorming als formeel proces, topmanagement vervangen door planners van stafafdelingen. Beoogde boodschap: formaliseer. Feitelijke boodschap: programmeer. Motto: goed gereedschap is het halve werk. Volgens de rector van het Thorbecke V.O. is de onderwijsinstelling organisatie georiënteerd, want beslissingen worden zeer ad hoc genomen. Wekelijks en maandelijks overleggen is essentieel. Daar is het Thorbecke V.O. 90% van de tijd mee bezig. De werkoverleggen gaan zowel over de leerlingen als de leraren. Het Thorbecke V.O. voelt zich heel maatschappelijk verantwoordelijk, want het herkennen en ontwikkelen van de talenten van de leerlingen is zeer belangrijk. Het initiatief en de verantwoordelijkheid voor het werkoverleg liggen bij het afdelingshoofd. Verder heeft het werkoverleg een motiverende functie: het creëert een positief werkklimaat. Het is daarom belangrijk dat er een duidelijke agenda met een tijdsplanning per onderwerp is. Daarnaast moet er een actielijst worden gemaakt en bepaald worden wie deze na de vergadering krijgt.⁴

⁴ Persoonlijk interview met Christa Thoolen | Rector het Thorbecke V.O.

5.1.5 Personeelsfeesten

In een tijd van crisis voelt het Thorbecke V.O. dat er bezuinigd moet worden op het communicatiebudget. Er bestaan goedkope alternatieven om een stimulerende werkomgeving te laten ontstaan. Gedeelde ervaringen zorgen voor saamhorigheid. Daarnaast is het belangrijk dat het Thorbecke V.O. haar successen viert met elkaar.⁵

5.1.6 Schriftelijke interne communicatie

Begrijpelijke, juiste, actuele en door de medewerkers interessante berichten schept een band met Thorbecke V.O. Sommige docenten krijgen tientallen e-mails per dag. Tegenwoordig kan men via personeelsbladen, directiebrieven en een mededelingenbord communiceren.

Het Thorbecke V.O. kan in haar digitale personeelsnieuwsbrief het volgende terug laten komen:

- Artikelen over ontwikkelingen binnen het Thorbecke V.O.;
- Artikelen over scholingsbeleid, bijzondere projecten, enzovoort;
- Interviews met leden van management en met medewerkers;
- Vaste rubrieken, zoals het voorstellen van nieuwe medewerkers;
- Artikelen over feestelijke gebeurtenissen, zoals jubilea;
- Agenda's met belangrijke activiteiten.

De voor- en nadelen

Een heldere opmaak is een voorwaarde voor het succes van de nieuwsbrief. Natuurlijk kan men het speciaal ontworpen concept van KAMOSO Communicatie gebruiken. De vormgeving sluit aan bij de huisstijl. Een extra advies is het vermijden van lange tekstblokken zonder tussenkoppen. Goed is om veel foto's van medewerkers te plaatsen, uiteraard met fotobijschrift.

Test van Steeman

Het Thorbecke V.O. wordt geadviseerd om jaarlijks gedurende de personeelsgesprekken aandacht te besteden aan een interne communicatie-audit. De test van Steeman⁶ die in de bijlagen te vinden is kan het Thorbecke V.O. gebruiken om de kwaliteit van de interne communicatie globaal te meten. Per aspect zijn er vijf stellingen geformuleerd. Met cijfers geeft de geënuquêteerde aan in hoeverre de uitspraak geldt binnen het Thorbecke V.O. organisatie. Deze scores telt men vervolgens op. Scoort één van de vier aspecten mindere dan vijftien punten dan is het verstandig om extra aandacht te besteden aan de interne communicatie.

⁵ Essentie van communicatie, Michels | Hoofdstuk drie interne communicatie – blz. 50.

⁶ Essentie van communicatie, Michels | Hoofdstuk drie interne communicatie – blz. 54.

5.2 Externe communicatie

In de voorafgaande hoofdstukken zijn onderwerpen zoals: interne communicatie, doelgroepen en niet te vergeten positionering beschreven. Hoe wil het Thorbecke V.O. met de buitenwereld communiceren? In dit hoofdstuk worden de middelen omschreven die het Thorbecke V.O. daarvoor kan gebruiken om er voor te zorgen dat de doelgroep weet waar het Thorbecke V.O. voor staat en dat deze doelgroep een bepaalde houding aanneemt en uiteindelijk hun gedrag wordt beïnvloedt. Kort samengevat: met welke communicatiemiddelen kan het Thorbecke V.O. haar zichtbaarheid vergroten.

5.2.1 Middelenmatrix

	Leerlingen & oud-leerlingen	Ouders	Pers	Basisscholen	Personeel
Advertentie Google	x	x		x	
Website	x	x	x	x	x
Facebook					x
Filmpjes	x	x	x	x	x
Storytelling	x	x	x	x	x
Open dagen	x	x			
Persberichten			x		
Persoonlijke communicatie	x		x		x

5.2.2 Advertenties Google

Adverteren op Google is zeer effectief voor het vergroten van de online zichtbaarheid. Tegenwoordig gaan namelijk veel mensen online op zoek naar informatie. De website van het Thorbecke V.O. heeft een andere domeinnaam vergeleken met de originele benaming. Dit kan voor de nodige verwarring zorgen. Daarom kan een advertentie op Google (één van de meest gebruikte zoekmachines in Nederland) de zoeker helpen bij het vinden van de website. Men kan door middel van zoektermen instellen hoe men gevonden wil worden. Op dit moment is het zo dat bij de zoekterm “sportprofielen Rotterdam” het Thorbecke V.O. bovenaan verschijnt op de zoekpagina. Maar bij een algemene zoekterm “middelbare school Rotterdam” staan de concurrenten bovenaan. Het Thorbecke V.O. kan hier periodiek gebruik van maken. Bijvoorbeeld net voor of na de zomervakantie. Men kan een offerte aanvragen bij Google op de website.



5.2.3 Website

Een website is één van de belangrijkste middelen voor de beeldvorming van een organisatie. De kwaliteit van een website straalt namelijk af op de gehele organisatie. Hoewel de website steeds professioneler wordt vinden we dat het Thorbecke V.O. nog moet investeren in de aantrekkelijkheid, vernieuwing en gebruikersvriendelijkheid van de website. Het Thorbecke V.O. zou ook de domeinnaam www.tvo.nl moet kopen, deze staat te koop.



Aantrekkelijkheid

De belangrijkste driver voor reputatie, emotionele aantrekkingskracht, speelt bij een website een belangrijke rol. Inspirerende teksten, zoals bijzondere verhalen van de leerlingen en het personeel. En beeldmateriaal, zowel statische als bewegend kunnen de emotionele aantrekkingskracht van een website enorm vergroten. Dus door de inspiratieheek toe te voegen wordt de emotionele aantrekkingskracht enorm vergroot.

Vernieuwing

Vernieuwen heeft te maken met het boeien van de websitebezoekers. De aanwezigheid van inspirerende teksten en bewegend beeldmateriaal is niet voldoende om de emotionele aantrekkingskracht van de website te vergroten. De manier waarop de teksten zijn geschreven en de kwaliteit van het beeldmateriaal dienen wel vernieuwd te worden. Daarnaast heeft vernieuwen ook te maken met het up-to date houden van de website. Up- to date houden heeft ook te maken met de vindbaarheid van de website. Als je één maal per maand een nieuw bericht plaats op je site, dan zal Google je als actieve gebruiker beschouwen. Op het moment dat iemand dan een zoekopdracht uitvoert op Google zal de website dan ook bovenin komen.

Gebruiksvriendelijkheid

Een website moet er op gericht zijn om bezoekers te trekken, maar belangrijker nog, een website moet erop gericht zijn om bezoekers terug te laten keren. Investeren in aantrekkelijkheid en vernieuwing zijn twee mogelijke manieren om de gebruiksvriendelijkheid van een website te bevorderen. Een aantal andere aspecten om de gebruiksvriendelijkheid te bevorderen zijn: duidelijke navigatie op iedere pagina van de website, geen lange teksten en het contrast tussen teksten en achtergrond duidelijk maken.

5.2.4 Facebook-profiel

Sociale media is opkomend in verschillende vormen voor verschillende doelgroepen. Eén van de belangrijkste kenmerken van social media is dat het interactiegericht is. Dat brengt zowel voor- als nadelen met zich mee. Een voordeel is dat een organisatie in gesprek kan gaan met haar doelgroepen en op die manier kansen kan ontdekken. Een nadeel is dat het tijdrovend is. Het inzetten van Facebook is wel op zijn plaats, omdat het niet tijdrovend is als het goed ingezet wordt. Facebook is een sociaal netwerk waar je nationaal en internationaal gevonden kunt worden en waar je samen kunt discussiëren en beeldmateriaal met elkaar kan delen. Het mooie van Facebook is dat het de connecties van je connectie zichtbaar maakt waardoor er allerlei kansen zich voordoen. Denk voorbeeld aan bekende Nederlanders die zich verbonden voelen met het Thorbecke V.O. En leerlingen die hen als voorbeeld kunnen zien. Daarnaast kan er een link op de website komen te staan.

5.2.5 Filmpjes

Bewegend beeldmateriaal is uiterst effectief om een boodschap over te dragen. Het leent zich goed voor zowel actiematige inhoud als thematische inhoud. Het Thorbecke V.O. zou korte filmpjes van circa een minuut van tijd tot tijd op haar website kunnen plaatsen om de bezoekers te blijven boeien. Daarnaast kunnen zij deze op YouTube plaatsen. Zodat overige geïnteresseerde deze kunnen bekijken. Het ontwikkelen van filmpjes is echter wel tijdrovend. Dit zou het Thorbecke V.o. kunnen uitbesteden aan bijvoorbeeld studenten van de opleiding Communicatie, Media & Design van de Hogeschool Rotterdam in Rotterdam.

5.2.6 Online fotoalbum

Het Thorbecke V.O. heeft zeer bijzondere leerlingen op school en om potentiële leerlingen een kijkje in de keuken te laten nemen van deze middelbare school wordt geadviseerd om een online fotoalbum toevoegen. Een middelbare school in Zeeland hanteert dit principe al jaren.

5.2.7 Storytelling

Bij storytelling gaat het om het vertellen van verhalen aan (potentiële) doelgroepen. Als middel om doelgroepen te raken is storytelling onovertroffen. Een organisatie kan kapitalen uitgeven aan advertenties, maar met een pakkend verhaal wordt doorgaans aanzienlijk meer bereikt. Bovendien past storytelling uitstekend bij het imago en identiteit van het Thorbecke V.O. Een verhaal moet bij voorkeur persoonlijk zijn. Oud-leerlingen en personeelsleden kunnen bijvoorbeeld hun bijzondere en inspirerende ervaringen vertellen. Het vertellen van een verhaal kan via verschillende kanalen. Zo kan het via een videoboodschap, nieuwsblad of persoonlijke communicatie. Een mix van deze kanalen leidt ongetwijfeld tot opmerkelijke resultaten. De geschiedenis van het Thorbecke V.O. moet voor zowel de potentiële leerlingen, ouders en werknemers begrijpelijk zijn. Uitgangspunt kan Thorbecke zelf zijn. Wat heeft hij voor het onderwijs in Nederland betekend? En waarom is de school naar hem vernoemd? Wanneer dit verhaal aantrekkelijk wordt uitgebeeld door bijvoorbeeld leerlingen van het cultuurprofiel.

5.2.8 Open dagen

Open dagen zijn heel geschikt om potentiële leerlingen tot actie aan te zetten. Het voordeel van een open dag is dat je meerdere zintuigen tegelijkertijd kunt prikkelen, in vaktermen wordt dat ook wel multizintuigelijke communicatie genoemd. Om bezoekers succesvol tot actie aan te zetten dienen een aantal aspecten wel goed op elkaar afgestemd te worden. Zo kan de inrichting en de vormgeving van doorslaggevende rol zijn voor het al dan niet toezegging van steun. Niet alleen de vormgeving en de inrichting zijn van belang, de deskundigheid en de vriendelijkheid van de gastheren of gastvrouwen zijn minstens zo belangrijk. Ook de route die geïnteresseerden moeten bewandelen moet zodanig zijn afgestemd dat het een doel heeft. Dus mensen niet louter van punt naar punt sturen. Het zou ook een groot voordeel zijn wanneer leerlingen op de open dagen als promotors van de school fungeren. Dat is veel overtuigender.

5.2.9 Persberichten

Zoals eerder gezegd kan aanwezigheid in de media bepalend zijn voor de beeldvorming. Het Thorbecke V.O. beseft dit goed aangezien zij al erg actief zijn met het schrijven van persberichten. Alle persberichten zouden op de website geplaatst moeten worden. Vooralsnog is dat niet zo. In alle externe communicatie, dus ook de persberichten dient de nieuwe positionering doorgevoerd te worden. Dit komt de consistentie en daardoor de geloofwaardigheid van het Thorbecke V.O. ten goed.

5.2.10 Persoonlijke communicatie

Naast een open dag is ook persoonlijke communicatie een vorm van multizintuigelijke communicatie. Het kan zeer effectief zijn. Een nadeel van dit middel is dat het tijdrovend is. Om die reden is het aanbevolen om het alleen toe te passen voor bepaalde doelgroepen, zoals (potentiële) leerlingen, werknemer, sponsors en pers. Persoonlijke communicatie kun je ook in de vorm van mond-tot-mondreclame inzetten. Het bevorderen van mond-tot-mondreclame kan bijvoorbeeld door oud-leerlingen en medewerkers te vragen of ze aanwezig willen zijn op een open dag. 2.7 Synergie voor een maximaal resultaat.

Een combinatie van een professionelere en dynamische website, interessante advertentie op Google, filmpjes op de website en op YouTube, Storytelling op de website en door de werknemers zelf, open dagen, persberichten en de juiste persoonlijke communicatie op het juiste moment zorgen voor het maximale resultaat. Het is effectief en het goedkoop.

5.2.11 Synergie voor een maximaal resultaat

Een combinatie van een professionelere en dynamische website, interessante advertentie op Google, filmpjes op de website en op YouTube, Storytelling op de website en door de werknemers zelf, open dagen, persberichten en de juiste persoonlijke communicatie op het juiste moment zorgen voor het maximale resultaat. Het is effectief en het goedkoop.

5.2.12 Sportfotograaf inhuren

Foto's zeggen meer dan duizend woorden, althans goede foto's. Voor Thorbecke is het belangrijk dat er goede foto's worden genomen. Bij de cultuurprofielen komen veel emotie bij kijken. In hoofdstuk 2 is beschreven dat emotionele aantrekkingskracht de belangrijkste driver is van een reputatie. Thorbecke zou dan ook in onze optiek een professionele fotograaf moeten inhuren. De foto's kunnen dan in alle communicatie-uitingen worden doorgevoerd. Een mogelijke fotograaf is Carry Wilmink (een bekende van Mohammed) is zo een sportfotograaf die bekend staat om het maken van zijn professionele en emotionele sportfoto's (wordt ook wel de beste sportfotograaf van regio Rijnmond genoemd). Het inhuren van hem is bij lange na niet prijzig. Zijn website is www.carrysportfotografie.nl.

Hoofdstuk 6

Crisiscommunicatie

Een bekend gezegde in de communicatiewereld luidt: reputatie komt te voet en gaat te paard. En gezien crisissen een grote dreiging kunnen vormen voor de reputatie moet het Thorbecke V.O. aandacht hechten aan crisiscommunicatie. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat crisiscommunicatie is, welke soorten crisissen er zijn, wat de mogelijke oorzaken en gevolgen daarvan zijn en welke strategie TVO kan hanteren op het moment dat er een crisis zich voordoet. Daarnaast staan er in paragraaf 6.4 diverse do's en dont's beschreven die in tijden van crisis goed van pas komen.

6.1 Wat is crisiscommunicatie?

Een crisis is een situatie waarbij een onverwachte gebeurtenis leidt tot (vergaande) materiële en/of immateriële gevolgen. Tijdens een crisis moeten er beslissingen worden genomen onder tijdsdruk, om zo meer (reputatie)schade te voorkomen. Een crisis kan groot of klein zijn, maar ze komen altijd onverwachts. Een crisis kan uit de hand lopen doordat er speculatie ontstaat, geruchten worden snel als waarheid aangenomen als de organisatie zelf niet spoedig met informatie komt.

De Chinezen hanteren een andere definitie. Het eerste karakter betekent 'dreiging' en het tweede betekent 'kans'. Als je de crisis goed aanpakt kan je de negatieve gebeurtenis omzetten in een positieve ervaring. Het woord crisis komt voort uit het (oud)Grieks. Het komt voort uit het werkwoord krinomai en het woord krisis. Krisis staat in het Grieks voor 'beslissen'. De crisis wordt als een moment van waarheid gezien waarbij een belangrijke beslissing moet worden genomen.

危機

6.2 Oorzaken & gevolgen

Oorzaken:

Crisissituaties kunnen zowel interne als externe oorzaken hebben. Bij een externe oorzaak kan het bijvoorbeeld gaan om een natuurramp. Bij een interne oorzaak kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een productiefout. Doorgaans ontstaan crisissen omdat een organisatie niet adequaat reageert op een incident of probleem. De directe oorzaken daarvoor zijn:

- + gebrek aan informatie: het bedrijf heeft onvoldoende gegevens om een goed oordeel te vormen en de juiste beslissingen te nemen
- + gebrek aan organisatie: de middelen en de organisatie ontbreken om gepast te reageren
- + gebrek aan tijd: de reactie kan niet zorgvuldig worden voorbereid

Gevolgen:

De schade die een bedrijf oploopt als gevolg van een crisis kan je opdelen in materiële en immateriële schade:

- + Materiële schade
- + Immateriële schade: één van de grote gevolgen van een organisatiecrisis is dat de reputatie van een organisatie het spel staat. De immateriële schade is vaak veelal groter dan de materiële schade.

6.3 Vijf strategieën in tijden van crisis

Wanneer je als organisatie te maken krijgt met een crisis, is het vaak niet eenvoudig om te bepalen wat de beste manier is om hiermee om te gaan en wat een goede reactie is. Daarom is het nuttig om eerst stil te staan bij de volgende twee vragen:

- Wat is de oorzaak van de crisis? Ligt de reden binnen de organisatie, of komt ze van daarbuiten?
- Wat is de beheersbaarheid van het probleem? Had de crisis voorkomen kunnen worden of was dit vrijwel onmogelijk geweest?

Op grond van de antwoorden op deze vragen kan een tactische keuze worden gemaakt voor uw uiteindelijke communicatieve acties. In de tabel hieronder staat aangegeven welke strategieën passen bij de gegeven antwoorden.⁷

Oorzaak	Beheersbaarheid hoog	Beheersbaarheid laag
Intern	Excusstrategie	Herinneringsstrategie Processtrategie
Extern	Slachtofferstrategie	Distantiestrategie

1. Excusstrategie

Als de oorzaak binnen de organisatie ligt en er iets aan het incident is te doen, dan is de excusstrategie van toepassing. Neem volle verantwoordelijkheid en vestig de aandacht op de maatregelen die worden getroffen. Beken schuld en betuig spijt. Verwijs bij de excusstrategie niet naar het verleden, maar richt de aandacht op de toekomst en hoe de organisatie zich zal verbeteren. Zet gemaakte fouten recht, leg de nadruk op maatregelen die getroffen worden, bestempel de situatie als uitzonderlijk en eenmalig en neutraliseer daarmee de crisis.

2. Herinneringsstrategie

Als de oorzaak binnen de organisatie ligt en er niet onmiddellijk een pasklare oplossing beschikbaar is, dan is de herinneringsstrategie een gepaste strategie. Vestig niet alleen aandacht op de getroffen maatregelen, maar ook op in het verleden verrichte prestaties. Betuig spijt, maar beken geen schuld. De schuldbekentenis is bij deze strategie niet passend, omdat de organisatie de crisis niet had kunnen voorkomen. Tracht een positieve draai te geven aan de crisis en bestempel de situatie als uitzonderlijk en eenmalig om zo de crisis te relativiseren.

3. Processtrategie

Indien net als bij de herinneringstrategie de oorzaak binnen de organisatie ligt en er niet onmiddellijk een pasklare oplossing beschikbaar is, kan ook de processtrategie een gepaste strategie zijn. Het verschil tussen de herinneringstrategie en de processtrategie is dat de aandacht niet op het specifieke incident wordt gevestigd, maar op de manier waarop uw organisatie in het algemeen met incidenten omgaat.

⁷ Goed Nieuws in Kwade Tijden – Paul Stamsnijder - Hoofdstuk 6

4. Slachtofferstrategie

Als de oorzaak niet bij jezelf ligt of voor een deel extern ligt, maar er toch iets aan viel te doen, dan is de slachtofferstrategie van toepassing. De organisatie probeert sympathie te winnen door zich te presenteren als (mede)slachtoffer. De aandacht wordt gevestigd op de schade die wordt veroorzaakt. De organisatie betuigt spijt, maar geen schuld. Het onvoorziene karakter van de omstandigheden worden benadrukt.

5. Distantiestrategie

Wanneer de oorzaak van de crisis buiten de organisatie ligt en wanneer de organisatie niet had kunnen ingrijpen is de distantiestrategie geschikt. Bij deze strategie ontken je elke relatie met de oorzaak van de crisis, de oorzaak ligt ten slotte niet binnen de organisatie. Er wordt nadruk gelegd op de verkeerde berichtgeving over de gebeurtenis en de organisatie geeft aan dat niet alles van haar kan worden verwacht. Er wordt verwezen naar instanties die wel verantwoordelijk zijn. Het is van belang dat de organisatie het belang van de klant voorop stelt. Het incident wordt gebagatelliseerd en de schuld wordt toegeschreven aan een ander. De organisatie uit spijt m.b.t. wat er gebeurd is maar bekend geen schuld. De onbeheersbaarheid van het probleem wordt benadrukt.

6.4 Do's en Don'ts

In deze paragraaf staan diverse do's en don't's opgenomen die van toepassing zijn tijdens een crisis en het omgaan van geruchten in zo een moeilijke tijd.⁸

Do's

- **Ga serieus om met vragen:** Als er de moeite wordt genomen om geruchten op juistheid te controleren dan is het van belang om hier een correct antwoord op te geven. Als vragen niet worden beantwoord dan voedt dit slechts de geruchten.
- **Blijf bij de waarheid:** Waag je niet aan speculaties, vermoedens of giswerk. Baseer je in je informatieverstrekking uitsluitend op feiten en eigen waarnemingen. Vertel wat je weet en zeg wat je (nog) niet weet.
- **Reageer snel:** Het handelen en de communicatie van een organisatie tijdens de eerste uren zijn het meest bepalend voor de reactie van het publiek. Snelheid in communiceren is cruciaal, stilte vanuit de organisatie voedt de geruchtenstroom. Communiceer echter geen speculaties, blijf bij de feitelijke waarheid., zelfs als er (nog) weinig bekend is. Het Thorbecke V. O. moet zelf het initiatief nemen en communiceren, voordat het publiek begint te speculeren.
- **Goede voorbereiding:** *'If you fail to prepare, you prepare to fail'*. Het doel van een goede voorbereiding is ervoor te zorgen dat in het communicatiebeleid zo goed mogelijk met onvoorziene omstandigheden wordt omgegaan. Zo is het bijvoorbeeld nuttig om mogelijke risico's van tevoren in beeld te hebben. Alvorens het Thorbecke V.O. wat gaat doen of wat gaat zeggen dient ze zich goed voor te bereiden.

⁸ Goed Nieuws in Kwade Tijden – Paul Stamsnijder - Bijlage 1

- **Informeer de pers - een ramp voor het land is een feest voor de krant:** Bij elke crisis staat de pers als eerst voor de deur. Het is belangrijk dat je ze goed informeert. Uiteindelijk bepalen zij wat er gezegd wordt.
- **Centraal aanspreekpunt:** Wijs een centraal aanspreekpunt aan zodat bijvoorbeeld de communicatie geen vertraging oploopt
- **Informeer ook intern:** Vergeet de medewerkers niet, communiceer ook intern over de crisis.
- **Wees helder:** *'Zeg wat u doet en doet wat u zegt'*, maak geen beloftes die u niet waar kunt maken en wees helder over de acties die je gaat ondernemen.

Dont's

- **Dichtslaan:** niet bereid zijn om informatie te delen met de buitenwereld en niet bereid zijn om te veranderen om zo in de toekomst een soortgelijke crisis te voorkomen.
- **Bagatelliseren:** Bagatelliseren of goedpraten van bepaalde acties. Bagatelliseren is alleen verstandig als dit bij de gekozen strategie past, en moet dan ook met mate worden toegepast.
- **Liegen:** Onwaarheden zullen later terugkomen en de pers en het publiek zullen hier kritisch op reageren.
- **Communiceren zonder de feiten te checken:** Communiceer alleen feiten waarvan je zeker weet dat ze waar zijn, neem niet zomaar nieuws van een ander aan.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen die reeds in het rapport aan bod zijn gekomen op een rijtje gezet.

7.1 Conclusies

Uit een kort intern onderzoek onder twintig medewerkers blijkt dat het personeel hun werkgever associeert met sport. De beeldvorming komt dus niet overeen met de werkelijkheid. De huidige positionering is al jaren de kracht van de school.

Uit het interview met rector mevrouw Thoolen kan worden vastgesteld dat er binnen het Thorbecke V.O. een familiecultuur heerst. Doelgroepen, zoals de huidige leerlingen, ouders van huidige leerlingen, potentiële leerlingen, ouders van potentiële leerlingen en werknemers, horen een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de reputatie van het Thorbecke V.O. Dat is alleen mogelijk als het Thorbecke V.O. aandacht geeft aan haar producten en diensten, visie, leiderschap, resultaten van de leerlingen, werkomgeving en werkgeverschap en interne en externe communicatie. De pers en basisscholen fungeren als secundaire doelgroep.

Het Thorbecke V.O. is een planningsschool waar veel overlegd wordt; strategievorming als formeel proces, topmanagement vervangen door planners van stafafdelingen. Beoogde boodschap: formaliseer. Feitelijke boodschap: programmeer. Motto: goed gereedschap is het halve werk. Volgens de rector van het Thorbecke V.O. zijn zij een georiënteerde organisatie, want beslissingen worden zeer ad hoc genomen. Wekelijks en maandelijks overleggen is essentieel. Daar is het Thorbecke 90% van de tijd mee bezig. Het Thorbecke V.O. voelt zich heel maatschappelijk verantwoordelijk, want het herkennen en ontwikkelen van de talenten van de leerlingen is zeer belangrijk.

Onderwijs is mensenwerk, daarom is mondelinge communicatie zeer essentieel.

7.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn voortgevloeid uit het de conclusie en de gedachten “intern beginnen is extern winnen”, intern communicatieonderzoek, het interview met de rector, individuele gesprekken met de opdrachtgever en literatuurstudie. Het Thorbecke V.O. kan zich het beste extern positioneren door te investeren in zowel de interne communicatie als het reputatiemanagement. Een sterke reputatie gebaseerd op vijf fundamenteën, namelijk zichtbaarheid, consistentie, transparantie, authenticiteit en onderscheid. Door de vijf fundamenteën door te voeren in de website, persvoorlichting en presentaties van de directeur kan het Thorbecke V.O. haar imago en reputatie versterken. Authenticiteit.

Een sterke visie inspireert medewerkers en leerlingen, trekt potentiële leerlingen aan, ontvangt meer waardering van ouders, heeft grotere kans op persaandacht en verbetert de relatie met samenwerkingpartners. Deze kernwaarden hebben betrekking op alle profielen. Bovendien hebben deze kernwaarden een directe relatie met de missie. De kernwaarden van sport waar (in de communicatie) aandacht aan moet worden besteed zijn onder andere: Wilskracht, passie, discipline, respect, trots. Door inspirerende teksten, wijsheden, metaforen, oneliners, verhalen, videoboodschappen de missie en de kernwaarden van sport onderstrepen kan Thorbecke zich sterk extern positioneren. De belangrijkste communicatie-uiting is de website. In verband met het budget adviseren wij om een pay-off toe te voegen aan het beeldmerk om zo het sportbeeld van het merk te nuanceren. De aanbevolen pay-off luidt: “Op weg naar de top”. Het interne gedrag beïnvloedt de reputatie. Dit kan door toonaangevende en inspirerende gastsprekers uit te nodigen die een sterke

affiniteit hebben met de missie van de organisatie en met de eerder genoemde kernwaarden van sport. De kans op een krachtige positionering en een krachtige en positieve positie in het brein van de doelgroep wordt groot als er leiderschap wordt getoond.

Wat crisiscommunicatie komt het Thorbecke V.O. ten goede om in tijden van geruchten serieus met vragen vanuit de pers en de stakeholders om te gaan. De interne doelgroepen op tijd en helder te informeren. Bij de waarheid te blijven, snel te reageren en een goede voorbereiding te treffen. Daarnaast de pers op tijd te informeren en daarvoor een centraal aanspreekpunt te bepalen. Naast het professionaliseren van leiderschap is het belangrijk dat de medewerkers ook geënthousiasmeerd worden over de doelstellingen die de organisatie heeft. Door de interne nieuwsbrief in te voeren in het communicatiebeleid kan er op een begrijpelijke, actuele manier een band worden geschept met de medewerkers. Dit product biedt ruimte voor artikelen over ontwikkelingen binnen het Thorbecke V.O, artikelen over scholingsbeleid, bijzondere projecten, interviews met leden van management en met medewerkers enzovoorts.

Deze aanbevelingen zijn in grote lijnen omschreven en vormen de essentie op de hoofdvraag. Wij adviseren het Thorbecke V.O. daarom om te brainstormen over de creatieve invullingen voor de positionering.

Bronnenlijst

Internetbronnen

Juni 2011 – Alexander College

www.alexander-college.nl

Juni 2011- Wikipedia

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Johan Rudolph Thorbecke](http://nl.wikipedia.org/wiki/Johan_Rudolph_Thorbecke)

Literatuur

FOMBRUN, C.J. & VAN RIEL, C.B.M.

2004 Reputatiemanagement. Eerste druk. Amsterdam.
Uitgeverij Pearson Education Benelux.

STAMSNIJDER, P.

2002 Goed nieuws in kwade tijden. Eerste druk. Den Haag.
Uitgeverij Academic Service.

VAN BEERS, L & NEDESKI, G

2010 Internal branding 2.0. Eerste druk. Deventer.
Uitgeverij Kluwer

VAN DIJK, H

2007 Zapklarre Blokken. Eerste druk. Amsterdam.
Uitgeverij Van Vliet Uitgevers

KUNDE, J

2001 Corporate religion. Eerste druk. Amsterdam.
Uitgeverij Pears Education BV

MEIJER, U & MANDEMAKERS, S

2007 Kwalitatief marktonderzoek. Tweede druk. Groningen.
Uitgeverij. Wolters-Noordhoff

RIEZEBOS, R & VAN GRINTEN, J

2008 Stappenplan voor een scherpe positionering. Eerste druk. Den Haag.
Uitgeverij Boom Lemma Uitgevers

Bijlagen

Interview met directrice Thorbecke Voortgezet Onderwijs

Kunt u in het kort uitleggen wie TVO is?

“Thorbecke is een openbare scholengemeenschap in Rotterdam met al zijn mooie en minder mooie kanten die zich het doel heeft gesteld de talenten van leerlingen en leraren te (helpen) ontplooien.”

Wie waren de oprichters en wat vonden zij belangrijk?

“De oprichter is Thorbecke. Dat was in 1856. In die tijd was er de opkomst van de Rotterdamse industrie en haven. Thorbecke heeft een lange strijd gevoerd met de gemeente voor een hogereburgerschool (hbs). Tegenwoordig heet dat atheneum. De gemeente Rotterdam voelde daar niet zo veel voor. Die zeiden: “We hebben al een openbaar gymnasium.” Thorbecke vond het belangrijk. Het is uiteindelijk een rijksschool geworden. Hij heeft zelf de verantwoordelijkheid genomen. Die hbs was bedoeld om een stevige opleiding te bieden aan de opkomende industriële klassen. Die economische bedrijvigheid nam toe. Er was toen een hoge behoefte aan kennis, maar wel zodanig dat ze niet allemaal Latijn en Grieks spreken, maar dat ze de economische invalshoek goed begrijpen. De industrie had behoefte aan een hoogopgeleid kader.”

Wat was zijn visie? Wat wilde hij bereiken?

“Gewoon mensen hoop opleiden die een bijdrage kunnen leveren aan de industriële wereld. (directrice pakt een groot boek over de geschiedenis van Thorbecke voortgezet onderwijs).”

Wat waren de belangrijkste mijlpalen in de geschiedenis van de organisatie?

“Loot is een belangrijke mijlpaal, maar dat is van twintig jaar geleden. Loot-school is belangrijk, omdat het heeft bijgedragen aan de identiteit van de school en het heeft naamsbekendheid van de school.”

Wie worden er in de organisatie gezien als helden?

“De Olympische kampioenen, dat zijn oud-leerlingen, zoals Inge de Bruijn. Ook Robin van Persie is een held. Heel Feyenoord op dit moment. Erica Terpstra. Dat zijn allemaal mensen die doorgebroken zijn. Degene die Loot heeft geïntroduceerd, want die verdient wel een pluim. Dat zijn Rob Vens en Bart Bisdon, zij hebben de topsport hier groot gemaakt. Zij hebben vooral in de sportwereld veel gedaan. Ze wisten heel goed wat kon en niet kon. Bart's belangrijkste eigenschap is dat hij een innovatief denker is, maar ook vakman zowel als docent en coach. Die combinatie heeft hem wel uniek gemaakt. Rob heeft kansen benut en om te zetten in daden. En heeft topsport tot een succes gemaakt. Hij heeft er voor gezorgd dat er een vaste relatie kwam met Feyenoord en andere sportbonden.”

Welke verhalen vertellen jullie aan een nieuwe medewerker?

“We zijn een bijzondere school, er wordt wel gewoon les gegeven, maar we hebben wel een bijzonder publiek. Leerlingen die passie hebben voor een sport of dans. Ten tweede, als je hier komt werken, laten we je niet in de kou staan, je wordt intensief begeleid door collega's. Je kunt jezelf

bekwamen in ons eigen opleidingsinstituut. En daar ben ik wel heel trots op. Dus je docenten beter opleiden, zo word het onderwijs ook beter”

Wat voor cultuur heeft TVO?

“TVO is een echte familiecultuur, letterlijk en figuurlijk. Er is een goede werksfeer. Soms zelfs zo goed dat er stelletjes uit voortkomen. Het verschilt wel per locatie. In het algemeen vind ik dat er een echte familiecultuur heerst. Maar op deze locatie is er meer een prestatiecultuur, maar ik wil graag naar een professionele cultuur.”

Waarom zouden ouders hun leerlingen NIET naar TVO sturen?

“Omdat TVO onvoldoende studieprestaties leveren. Omdat het wij niet onderwijskwaliteit bieden wat zij eisen. Ouders hebben dat idee. Er zijn ouders die veel waarde hechten aan de vlekkeloze schoolloopbaan voor hun kinderen.”

Wat zijn de keuzecriteria van ouders?

“Veilige leeromgeving, de afstand, de kosten van de opleiding. Er zijn veel ouders van leerlingen die goed nadenken voordat ze hun kind naar een school sturen. Er is een ouder die denkt dat het een elite school word, maar dat heeft met sport te maken niet met het onderwijs. Maar voor de tarieven hoef je het niet te laten. Vergeleken met andere scholen. We zijn misschien een elite school voor kinderen die van sport hun passie hebben gemaakt. Maar we hebben als hoofddoel dat we leerlingen afleveren met een goed diploma. Ze moeten wel optimale kansen krijgen voor het voortgezet onderwijs. Voornamelijk de kwaliteit van de lessen. Alle scholen worstelen met dit probleem. Op deze locatie hebben we veel jonge leraren met veel kennis.”

Wat zijn de gewenste associaties met TVO?

“We zouden willen dat mensen zeggen dat het een bijzondere school is die hoogwaardig onderwijs aanbiedt en tegelijkertijd uitdagend is.”

Welke bedrijfsoriëntatie heeft TVO?

“Ik denk dat we meer organisatie georiënteerd zijn, want de adhoc organisatie is zeer herkenbaar. Bovendien denk ik dat het voorgezet onderwijs per definitie organisatiegeoriënteerde is. Daar zijn we 90% van de tijd mee bezig. Voor zowel de leerlingen als de leraren. Wij voelen ons heel maatschappelijk verantwoordelijk, want het herkennen en ontwikkelen van de talenten van de leerlingen is zeer belangrijk.”

De kenmerken van een organisatiegeoriënteerde organisatie staan hieronder.

Organisatiegeoriënteerd

- Wij-oriëntatie
- Kerncompetenties: motivatie medewerkers en samenwerken
- Sterke visie – sterke missie
- Adhocratie

Communicatietest van Steeman

Test interne communicatie van D.F. Steeman	1	2	3	4	5
Communicatiestructuur					
Iedereen wordt goed geïnformeerd over de veranderingen					
Informatie over de veranderingen is toegankelijk					
Er zijn voldoende formele afstemmingsmomenten					
Veranderingen staan op de agenda van het werkoverleg					
De informatie over de veranderingen is bruikbaar en relevant					
Totaal					
Communicatiecultuur					
Er wordt goed naar elkaar geluisterd					
Iedereen wordt gewaardeerd om zijn bijdrage					
Er is sprake van een collegiale sfeer					
Er zijn voldoende informele afstemmingsmomenten					
Er wordt goed samengewerkt met andere afdelingen					
Totaal					
Stijl van communiceren					
Het management heeft voldoende aandacht voor weerstand					
Er is tweerichtingsverkeer tussen leidinggevende en medewerkers					
Medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming					
Totaal					
Communicatiemiddelen					
Er zijn voldoende en relevante communicatiemiddelen					
De elektronische communicatiemiddelen zijn effectief en efficiënt					
De schriftelijke informatiemiddelen zijn van voldoende kwaliteit					
De communicatiemiddelen brengen voldoende informatie					
De medewerkers gebruiken de communicatiemiddelen goed					
Totaal					

Enquêteresultaten intern onderzoek

Welke locatie?	Hoe lang werkzaam?	Bekend met TVO vóór arbeidscontract	Wat spreekt u aan ?	Wat is belangrijkste voordeel van TVO voor leerlingen	Beschrijf TVO
Prinsenlaan & Tattisstraat	4,5 jaar	Nee	Groot sportaanbod	Passend onderwijs op verschillende niveaus	Veelzijdige school met verschillende profielen op verschillende niveaus
Prinsenlaan	1,5 jaar	Ja, al 15 jaar	Kans om onderwijs en sport te combineren	Kans om intensief te sporten en tegelijkertijd je diploma kunnen halen	Enige Loot school in regio Veel sporters op school Helaas 4 losse locaties Profileren talen te weinig
Prinsenlaan	7 jaar	Nee	Open communicatie	Talenten ten volste te laten ontplooiën	Warme en kleinschalige school
Prinsenlaan	4 jaar	Ja	Sfeer onder collega's Buitenschoolse activiteiten Kansen voor jonge werknemers voor zelfontwikkeling	Kans om talenten op ieder mogelijke manier te ontwikkelen	Kansrijk, gezellig en chaotisch
Prinsenlaan	6 jaar	Nee	Er wordt veel aangepakt	Zou onderwijs moet zijn, maar zijn randzaken die sterker zijn	Doeners, sport, onderwijs
Prinsenlaan	30 jaar	Nee	Informele omgangsvormen tussen leiding, personeel en leerlingen	Gedegen opleiding op passend niveau	Sport en cultuur
Prinsenlaan	13 jaar	Nee	Persoonlijke aandacht en aandacht voor cultuur	Veilige leeromgeving en persoonlijke aandacht	Organisatie in beweging met hart op de goede plaats, soms zoekend
Tattisstraat	1 jaar stage en 1 jaar werk	Nee	TVO-breed activiteiten	Talentontwikkeling	Stabiel
Tattisstraat	11 jaar	Ja	Sport en school, sportklassen en ttp	Combinatie school met talen sport en dans	Gemengde leerlingenpopulatie, matige schoolprestaties, goede sfeer met collega's, goede samenwerking met leerlingen
Tattisstraat	7 jaar	Ja	Visie van school: talentherkenning en talentontwikkeling	Mogelijkheid om sport en school te combineren	Ruimte voor zelfontwikkeling, betrokken directie, informele werksfeer, transparant en doeners

Tattisstraat	7 jaar	Weleens van gehoord	Type leerlingen	Onderwijs en mogelijkheid om diploma te behalen	Rommelige organisatie, topsporters en talentherkenning
Tattisstraat	13 jaar	Ja	De sfeer	Sportprofiel i.c.m. onderwijs	Betrokken, sport, zorg, vooruitzicht, leerling-gericht, keuzes, zwak, vechtlust
Tattisstraat	9 jaar	Nee	Vrijheid	Neemt kinderen die hun schoolcarrière nergens kunnen beginnen, begeleiding topsporters, vrijstelling	Topsport, kansen, begeleiding, intiem en sociaal
Hoofdweg	2,5 maand	Ja, alleen van naam	Kleinschaligheid	Individuele mogelijkheden	Sfeervol, kansen, daadkracht en eenheid
Hoofdweg	8 maanden	Ja, via vriendin die 1,5 jaar hier werkzaam is	Structuur en aantal mentoruren	Zie vorige vraag	Goede zorg, 7 sprong, kunst en cultuur, samenwerken en fijne werksfeer
Nieuwerkerk	20+	Had invalwerk gedaan	Dynamisch	Persoonlijke aandacht, leerlingen hiermee op hoger plan brengen	Tja, zeer leerlinggericht
Nieuwerkerk	12 jaar	Ja	Innoverend en uitdagingen	Kwalitatief goed onderwijs, uitdagend en vernieuwend onderwijs	Innoverend en uitdagingen
Nieuwerkerk	30 jaar	Stond aan de wieg	Streven naar talentontwikkeling	Streven naar goed onderwijs en ontwikkeling tot goed mens	Zeer diffuus, voor ieder locatie geldt iets anders
n.b.	19 jaar	Nee	Collega's en type leerlingen	Profielen en hoger diploma halen dan basisschooladvies	Onrustig, dalende kwaliteit, minder flexibel dan voorheen

Het debriefingsformulier

Debriefing strategie/conceptontwikkeling

Klant: Thorbecke Voortgezet Onderwijs

Project: Comm2Work

Naam: Kamoso Communicatie

Datum: 24-02-2011

Achtergrond probleemstelling/marktsituatie. *(wat is het probleem dat opgelost moet worden? Geef relevante info, maar hou het beknopt, extra info evt. in bijlage)*

TVO weet niet hoe zij zich intern en extern moet profileren.

Verder heeft de school een gebrek aan communicatiecapaciteit en budget. Vanwege bezuinigingen op het communicatiebudget is de behoefte om de nieuwsbrief te digitaliseren.

Beschrijving van de primaire/secundaire communicatie doelgroep (en) en hun relatie tot het merk / product /dienst

Primaire doelgroep: De groep 7/8 leerlingen en hun ouders.

Secundaire doelgroep: De huidige leerlingen en hun ouders.

Vaststellen communicatie doelstelling(en) *(SMART formuleren op niveau kennis/houding/gedrag).*

N.v.t.

Algemene doelstelling: het leveren van een format voor een digitale nieuwsbrief en het opleveren van een adviesrapport met concrete conclusie en aanbevelingen om de reputatie van Thorbecke te versterken.

Positionering. *Welke plek neemt het merk/dienst/product in het hoofd van de consument.*

De meeste personen herkennen de school vanwege de (top)sportprofielen.

Propositie. *Wat is de belofte, de kern van de boodschap. Kort, één gedachte, relevant, onderscheidend. En waarom zou de doelgroep dat geloven (reason why/usp)*

De school biedt aandacht voor talentherkenning en ruimte voor talentontwikkeling. De doelgroep zou dat moeten geloven omdat er reeds veel ex-leerlingen van Thorbecke V.O. actief bezig zijn met hun talent.

Beschrijving van de merkpersoonlijkheid en tone of voice (in beeld en tekst) *Waar staat het merk/product/dienst voor, beschrijving van merkwaarden.*

Tone of voice is vooralsnog niet duidelijk, maar het afgelopen jaar hebben de communicatie-uitingen, een verandering ondergaan. De huisstijl is strakker en moderner geworden.

Randvoorwaarden *(huisstijl elementen, door opdrachtgever gemaakte afspraken, budget (incl productiekosten/media-inzet?)*

Voor het kalenderjaar 2011 bedraagt het budget € 20.000,-. Constatering: er moet bezuinigd worden om die reden is het communicatiebudget voor 33% ingekort.

Voor de nieuwsbrief is het belangrijk dat het genoeg beeldmateriaal bevat. Momenteel is de verhouding 50% beeld en 50% tekst.

Praktische zaken/diversen *Bijv. deadlines, planning en presentatievorm. Geef hierbij weer wanneer je wilt reviewen (tussentijds overleg intern of met opdrachtgever), presenteren en de vorm waarin gepresenteerd wordt.*

17 maart om 13:00 tot 14:00 bij de opdrachtgever op kantoor. Op deze datum wordt de debriefing en de planning besproken.