

COMMUNICATIEPROFESSIONALS IN HBO-INSTELLINGEN IN NEDERLAND



**Vereniging
Hogescholen**

Datum en plaats: 09-01-2023

Auteur: Esmee van der Heiden

Studentnummer: S1116022

Opdrachtgever: Lectoraat PR & Transparantie Hogeschool Leiden

Bedrijfsbegeleider: Piet Hein Coebergh

Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers

Eerste beoordelaar: Cécile Klok

Inleverdatum: 09-01-2023

Aantal woorden: 14.631

Conceptueel model: ZMBO-model Berlo (1960)

Voorwoord

Beste lezer,

De afgelopen vier jaar heb ik hard gewerkt om mijzelf te ontwikkelen tot een echte communicatieprofessional in de dop. Om eerlijk te zijn begon ik nogal onzeker aan mijn avontuur in de wereld van communicatie. Uiteindelijk heb ik hierin toch mijn eigen weg kunnen vinden.

Ik hoorde dat er een mogelijkheid was om af te studeren binnen het Lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden. In het begin van het vierde jaar kwam ik in aanraking met het onderzoek naar de werkzaamheden van communicatieprofessionals in binnen- en buitenland. Toen was ik al geïnteresseerd in dit (inter)nationale onderzoek. Ik kon de kans om af te studeren binnen het lectoraat niet aan mij voorbij laten gaan, mede door het enthousiaste ontvangst van mijn begeleider lector Piet Hein Coebergh.

Het heeft mij veel bloed, zweet en tranen gekost, maar toch heb ik ook veel plezier gehad in deze leerzame periode. Ik heb een betere inkijk gekregen binnen het communicatievakgebied en de communicatieprofessionals die daarbinnen werkzaam zijn. Dat is allemaal mooi meegenomen, omdat ik nu zelf op het punt sta om toe te treden in het werkveld.

Ik wil graag mijn afstudeerbegeleiders Piet Hein Coebergh en Corine Hoppenbrouwers bedanken. Niet alleen voor alle wijze inzichten en tips, maar ook voor de gezellige, leerzame en therapeutische bijeenkomsten. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek. Zonder jullie had ik mijn onderzoek nooit kunnen uitvoeren. Als laatste wil ik mijn familie, vrienden en klasgenoten bedanken voor alle steun deze afgelopen periode.

En nu is het klaar. Mijn afstudeeronderzoek en mijn tijd als communicatiestudent van Hogeschool Leiden zit erop. Ondanks de kleine foutjes hier en daar, ben ik vooral enorm trots op het mooie eindresultaat!

Esmee van der Heiden

Lisse, 9 januari 2023

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Probleemformulering.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Onderzoeksdoelstelling en Organisatiedoelstelling	10
1.4 Deelvragen.....	10
1.5 Onderzoeksdoelgroep	11
1.6 Beperkingen	12
1.7 Situatieschets	12
2. Theoretisch kader.....	16
2.1 Communicatietheorie	16
2.2 Conceptueel model	19
2.3 Hypothesen	20
3. Methodologie.....	23
3.1 Methoden	23
3.2 Datacollectie.....	25
3.3 Operationalisatie	27
4. Resultaten.....	29
4.1 Resultaten per deelvraag.....	29
4.1.1 Het aantal communicatieprofessionals binnen hogescholen	29
4.1.2 Uitdagingen genoeg.....	30
4.1.3 Hogescholen zijn meer dan een merk.....	31
4.2 Resultaten per hypothesen	31
4.2.1 Onderzoek naar de doelgroep is belangrijk	31
4.2.2 De middelenmix is een bewuste keuze.....	32
4.2.3 Communicatieprofessionals beïnvloeden om verschillende doelen.....	33
4.3 Overige resultaten	33
5. Conclusies.....	35
5.1 Conclusies	35
5.2 Een communicatieprofessional is een verbindende factor binnen hogescholen	36
5.3 Discussie.....	37
6. Aanbevelingen.....	38
6.1 Aanbevelingen.....	38
6.1.1 Bied meer communicatiehandvaten aan collega's.....	38

6.1.2 Maak bewuste keuzes over de inzet van communicatiemiddelen.....	38
6.1.3 Betrek de medewerkers meer in de koers van de hogeschool	38
6.1.4 Verdeel de capaciteit van communicatie efficiënt	38
6.1.5 Maak collega's meer bewust van het belang van communicatie	39
6.2 Antwoord op de organisatiedoelstelling	39
7. Strategie- en implementatieplan.....	40
7.1 Strategie	40
7.2.1 Communicatiedoelstelling	40
7.2.2 Communicatiedoelgroep	41
7.2.3 Communicatieboodschap	41
7.3 Middelenmix en planning.....	42
7.3.1 Middelenmix.....	42
7.3.2 Communicatieplanning	43
7.4 Kosten, opbrengsten en accountability.....	45
7.4.1 Kosten	45
7.4.2 Opbrengsten	46
7.4.3 Accountability	47
7.5 Briefing, moodboard en dummy	47
7.5.1 Briefing	47
7.5.2 Dummy	49
7.5.3 Moodboard	51
Literatuurlijst	52

Samenvatting

Probleemformulering

Deze afstudeeropdracht beschrijft het onderzoek naar de werkzaamheden van communicatieprofessionals in hbo-instellingen in opdracht van het Lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden. Het lectoraat doet al sinds 2018 onderzoek naar het werk van communicatieprofessionals in binnen- en buitenland. Dit afstudeeronderzoek is gericht op de taken en werkzaamheden van communicatieprofessionals in het onderwijs, specifiek het hoger beroepsonderwijs. De reden voor dit onderzoek is de onduidelijke begrenzing van het communicatievakgebied en de taken en werkzaamheden van communicatieprofessionals. Daarnaast is er een daling van het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding, omdat vwo'ers vaker kiezen voor een opleiding aan een universiteit. De doelstelling van het onderzoek is inzicht geven in de werkzaamheden van communicatieprofessionals in hbo-instellingen, in het bijzonder betreffende de positionering van hbo-instellingen, teneinde een advies te geven aan de Vereniging Hogescholen over communicatieverbeteringen binnen het hoger beroepsonderwijs.

Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die communicatieprofessionals in het hoger beroepsonderwijs beïnvloeden. De paragraaf toont een schatting van het aantal communicatieprofessionals werkzaam in een hbo-instelling in Nederland. Vervolgens geeft de situatieschets een beeld van de uitdagingen waarmee communicatieprofessionals in het hbo kampen, zoals de concurrentie van het wetenschappelijk onderwijs en het bereiken van de diverse doelgroep(en). Daarnaast is er een daling in het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding. Tot slot toont de paragraaf de problemen op het gebied van de positionering van hbo-instellingen en wat communicatieprofessionals doen om hierin te verbeteren.

Theoretisch kader

Het theoretisch kader focust zich op theorie en modellen die gaan over het algemene proces van communicatie. Deze theorie biedt hulp bij het onderzoek naar het werk van communicatieprofessionals binnen het hoger beroepsonderwijs. Daarnaast maakt dit kader een uitstapje naar theorie betreffende positionering en bijbehorende strategieën daarvan. Het onderzoek focust zich voor een gedeelte op de uitdagingen van communicatieprofessionals op het gebied van positionering en hoe zij kunnen bijdragen aan de verbetering van de positionering van het hoger beroepsonderwijs. Daarom is het besluit genomen om theorie en modellen die vallen binnen stromingen over het algemene communicatieproces en positionering te belichten binnen dit theoretisch kader. Theorie van Lasswell (1948), Shannon & Weaver (1949), Westley and Maclean (1957), Berlo (1960), Dance (1970), Ohmae (1982) en Birkigt & Stadler (1986) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Als centrale theorie is gekozen voor de theorie van Berlo (1960) en het ZBMO-model, omdat het makkelijk hanteerbaar is en het biedt een mogelijkheid om het werk van communicatieprofessionals op verschillende onderdelen te vergelijken en meten. Het conceptuele model kenmerkt zich als een Stimulus-Respons model, waarbij het laat zien wat er gebeurt tussen de

zender en ontvanger en welke factoren invloed hebben op het communicatieproces. De centrale theorie van Berlo (1960) veronderstelt een effectief verloop van communicatie als de zender en ontvanger op één lijn zitten, inhoud communiceren die beiden belangrijk en relevant vinden en meerdere kanalen inzetten in het communicatieproces. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Methodologie

Als methode van onderzoek zijn deskresearch, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch en kwantitatief onderzoek is gebruikt voor het beantwoorden van de deelvraag “hoeveel communicatieprofessionals zijn er werkzaam in het hbo?” Kwantitatief onderzoek geeft een vereenvoudigde weergave van de verschillen en overeenkomsten van communicatieprofessionals binnen hogescholen en binnen andere sectoren. Deskresearch en kwalitatief onderzoek is ingezet ter beantwoording van de deelvragen “met welke uitdagingen hebben communicatieprofessionals in het hbo te maken?” en “wat doet een communicatieprofessional in het hbo aan de positionering van de hbo-instelling?” Verder is kwalitatief onderzoek ingezet om de drie hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwalitatief onderzoek de kans biedt om door te vragen en daarmee dieper in te gaan op bepaalde communicatievraagstukken. Ook werkt deze onderzoeksmethode met een relatief kleine steekproef. Dit zorgt voor inzicht in de motivatie en drijfveren van respondenten, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door respondenten met verschillende communicatiefuncties binnen hogescholen te benaderen. Deze respondenten zijn werkzaam binnen hbo-instellingen van verschillende groottes en locaties in Nederland.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek zijn verdeeld over de beantwoording van drie deelvragen, drie hypothesen en overige resultaten. De resultaten zijn afkomstig uit de interviews met achttien communicatieprofessionals werkzaam in verschillende hbo-instellingen in Nederland. Ze zijn gedocumenteerd en verwerkt in verbatims, analyseschema's en de database met uitkomsten op de gestandaardiseerde vragenlijst van het lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden. De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat er naar schatting een aantal van 3.020 communicatieprofessionals werkzaam zijn in de Nederlandse hogescholen. Ook blijkt dat communicatieprofessionals in hun werk te maken krijgen met verschillende uitdagingen, zoals het werven van studenten, een beperkte capaciteit voor communicatie en het communicatief vaardiger maken van de hogescholen. Verder is te zien dat hogescholen bezig zijn met het maken van een sterk merk om aan de doelgroep te laten zien wie ze zijn, wat ze doen en wat ze willen bieden. Daarnaast houden communicatieprofessionals in hogescholen rekening met de wensen en behoeften van de doelgroep om daarop de inhoud van de boodschappen af te stemmen. Tot slot tonen de interviews met communicatieprofessionals aan dat zij vermoeden dat de daling van het aantal studenten binnen het hbo niet ligt aan een positioneringsprobleem. Zij vinden het vooral belangrijk om mensen mee te nemen in de koers van de hogeschool en de rol van communicatie duidelijk maken binnen de hbo-instellingen in Nederland.

Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

Communicatieprofessionals in hbo-instellingen gebruiken hun kennis over de wensen, behoeften en ervaringen van de doelgroep om hierop de inhoud van hun boodschap te baseren. Ook maken zij een bewuste keuze over de inzet van meerdere communicatiemiddelen en -kanalen om de boodschap richting de doelgroep te verduidelijken. Verder gebruiken hogescholen communicatie om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden. Daarnaast zijn ongeveer 20% van de communicatieprofessionals in de onderwijssector werkzaam in hbo-instellingen in Nederland. Verder kunnen hogescholen bewuster bezig zijn met het belang van communicatie, de rol van communicatieprofessionals en de beperkte capaciteiten. Tot slot laten communicatieprofessionals blijken dat de daling van het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding niet ligt aan een positioneringsprobleem, maar dat er zeker ruimte is voor verbetering op het gebied van positionering.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek zijn er vijf aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste moeten hogescholen meer communicatiehandvaten bieden aan collega's. Ten tweede kunnen de hbo-instellingen meer bewuste keuzes maken rondom de inzet van meerdere en verschillende communicatiemiddelen. Ten derde is het advies dat communicatieprofessional de medewerkers van de hogescholen meer meenemen in de koers van de hogeschool. Ten vierde is het verstandig voor hogescholen om efficiënt om te gaan met de beperkte capaciteit op het gebied van communicatie. Tot slot is het belangrijk om medewerkers van hbo-instellingen meer bewust te maken van het belang van communicatie en de rol van communicatieprofessionals.

Strategie- en Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is er een strategie-en implementatieplan geformuleerd voor het organiseren en ontwikkelen van een cursus. Vereniging Hogescholen wil hiermee de positionering van hogescholen in Nederland versterken. De belangrijkste doelgroep in de strategie zijn communicatieprofessionals werkzaam in hbo-instellingen in Nederland. Vereniging Hogescholen wil richting de doelgroep communiceren dat de hogescholen in Nederland samen een sterkere positionering kunnen realiseren. Als communicatiemiddel is er een promotiecampagne geadviseerd, waarvan een promotieflyer en eerste promotiepost zijn uitgewerkt in een dummy. Voor samenhang in de communicatiemiddelen is een moodboard bijgevoegd. Verder voorziet het implementatieplan in een briefing voor een externe partij bij het ontwikkelen van promotiemiddelen voor de cursus. De totale kosten van implementatie bedragen ongeveer €22.000 en de totale geschatte opbrengsten zijn immateriële opbrengsten. Deze zijn gefocust op bewustwording bij medewerkers over de koers van hogescholen, meer verbinding tussen hogescholen om uiteindelijk de algehele positionering te versterken. Vereniging Hogescholen voelt zich vooral aanspreekbaar op *professional accountability* voor het ontwikkelen van een cursus van hoge kwaliteit.

1. Probleemformulering

Deze afstudeeropdracht beschrijft het onderzoek naar de werkzaamheden van communicatieprofessionals in het hoger beroepsonderwijs. Het onderzoek is in opdracht van het Lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden, dat al sinds 2018 onderzoek doet naar het werk van communicatieprofessionals in het communicatievakgebied. De reden voor dit onderzoek is de onduidelijke begrenzing van het communicatievakgebied en het werk van communicatieprofessionals in deze sector. Daarnaast kampt het hoger beroepsonderwijs met een daling van het aantal studenten, omdat vwo'ers vaker universiteiten verkiezen boven het hbo. Vooronderzoeken en deskresearch tonen aan dat er communicatie-uitdagingen zijn voor communicatieprofessionals, met name op het gebied van de positionering van het hbo-onderwijs. De doelstelling van het onderzoek is inzicht geven in de werkzaamheden van communicatieprofessionals in hbo-instellingen, in het bijzonder betreffende de positionering van hbo-instellingen, teneinde een advies te geven aan de Vereniging Hogescholen over communicatieverbeteringen binnen het hoger beroepsonderwijs.

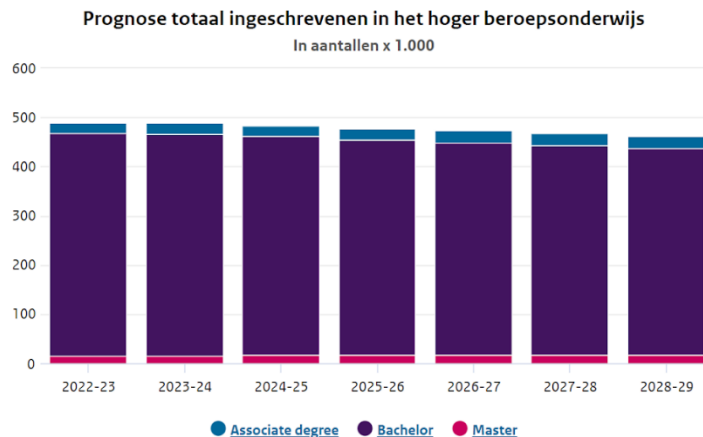
1.1 Aanleiding

Het lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden onderzoekt onder leiding van lector Coebergh de bijdrage van communicatie op het gebied van acht belangrijke beleidsterreinen in de beroepspraktijk. Het lectoraat is onderdeel van het kenniscentrum Duurzaam organiseren, waarin lectoren en onderzoekers samenwerken over vraagstukken over o.a. transparantie, rechtvaardigheid, diversiteit en circulaire economie (Hogeschool Leiden, 2022a).

De aanleiding van dit onderzoek is de onduidelijke begrenzing van het communicatievakgebied en het werk van communicatieprofessionals. Daarom startte het lectoraat in 2018 met een onderzoek naar de werkzaamheden van communicatieprofessionals uit verschillende branches in binnen- en buitenland. Het lectoraat doet dit in samenwerking met Hanzehogeschool Groningen en beroepsvereniging Logeion (Hogeschool Leiden, 2022c). Het lectoraat PR & Transparantie maakt hierbij gebruik van een standaard kwantitatieve vragenlijst. Het lectoraat doet onderzoek naar de volgende vragen: wie zijn deze communicatieprofessionals en wat doen ze precies? Tegelijkertijd vergelijkt het lectoraat de werkzaamheden van communicatieprofessionals binnen verschillende sectoren en/of landen (Hogeschool Leiden, 2022b).

Het werk van communicatieprofessionals in hbo-instellingen is nog vrij onbekend. Het lectoraat wil met behulp van dit onderzoek meer inzicht krijgen in de werkzaamheden van communicatieprofessionals binnen hbo-instellingen in Nederland. Naast de standaard inventarisatie van de dagelijkse taken van communicatieprofessionals bekijkt het onderzoek ook welke (communicatie)uitdagingen ze tegenkomen in hun werk en wat zij doen op het gebied van werving van studenten en de positionering van de hogeschool. Hbo-instellingen in Nederland kampen namelijk met een opkomend probleem: een daling van het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding. De (toekomstige) studenten, vooral vwo'ers, kiezen vaker voor een opleiding bij een universiteit dan bij een hogeschool. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2021a) maakt jaarlijks een prognose van het

aantal studenten in het onderwijs. In figuur 1 is de verwachte daling van het aantal studenten in het hbo tot leerjaar 2028-2029 te zien.



Figuur 1: Verwachting aantal ingeschreven studenten hbo (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021a)

In figuur 1 is een duidelijke daling te zien van het aantal studenten dat zich inschrijft voor een hbo-opleiding. Een communicatieprofessional in een hbo-instelling sprak in een interview uit het vooronderzoek (Bijlage IV) al over dit pijnpunt. Het hbo is op zoek naar een effectieve manier om communicatie in te zetten om zo meer inschrijvingen te genereren.

Vereniging Hogescholen (2022c) publiceerde in een artikel over het belang van het aantrekken van studenten binnen het hoger beroepsonderwijs. “De huidige samenleving heeft een stevig hoger beroepsonderwijs nodig”, aldus voorzitter Limmen. Het bestuur van Vereniging Hogescholen (VH) richtte een commissie ‘Positionering hoger beroepsonderwijs’ op om een advies op te stellen over het verbeteren van de positie van het hbo. De commissie heeft als voornaamste doel het aantrekkelijk maken van het hoger beroepsonderwijs, zodat meer studenten, vooral vwo’ers, zich inschrijven voor een hbo-opleiding in plaats van een universitaire opleiding.

1.2 Probleemstelling

Het belang van communicatie en de behoefte om de werking hiervan te begrijpen groeit. Er is nog altijd weinig tot geen overeenstemming over wat het communicatievakgebied inhoudt en wanneer je iemand kan definiëren als communicatieprofessional? Want niet iedereen die nadenkt over communicatie is automatisch een communicatieprofessional van beroep (Coebergh et al., 2022, p. 1). Over de definitie van een communicatieprofessional is in paragraaf 1.6 meer te lezen. Het lectoraat wil met hun (inter)nationale onderzoek meer duidelijkheid scheppen over het werk van communicatieprofessionals in het algemeen en in het bijzonder binnen het hoger beroepsonderwijs. Het onderzoek focust zich ook op de communicatie-uitdagingen, de huidige positionering van hbo-instellingen en hoe communicatieprofessionals in het hbo kunnen bijdragen aan de verbetering hiervan.

Hierbij is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Wat doet een communicatieprofessional in een hbo-instelling?”

1.3 Onderzoeksdoelstelling en Organisatiedoelstelling

Elk onderzoek heeft een uiteindelijke doelstelling voor ogen. Dit onderzoek maakt een onderscheid tussen een onderzoeksdoelstelling en een organisatiedoelstelling.

De onderzoeksdoelstelling is:

“Inzicht geven in het werk van communicatieprofessionals in een hbo-instelling, in het bijzonder op het gebied van positionering, teneinde een advies te geven aan de Vereniging Hogescholen over communicatieverbeteringen binnen hbo-instellingen.”

De Vereniging Hogescholen is binnen dit onderzoek aangesteld als denkbeeldige organisatie en opdrachtgever, omdat zij representatief kunnen zijn voor de hbo-instellingen in Nederland. Het advies van het onderzoek is daarom gericht aan de Vereniging Hogescholen.

De organisatiedoelstelling is:

“Het versterken van de positionering van hbo-instellingen in Nederland.”

1.4 Deelvragen

Het onderzoek formuleert een drietal deelvragen die aansluiten bij de aanleiding en probleemstelling. De deelvragen zijn beschreven in tabel 1.

Tabel 1: Deelvragen

Nr.	Deelvraag
1	Hoeveel communicatieprofessionals zijn er werkzaam in het hbo?
2	Met welke uitdagingen hebben communicatieprofessionals in het hbo te maken?
3	Wat doet een communicatieprofessional in het hbo aan de positionering van de hbo-instelling?

1. Hoeveel communicatieprofessionals zijn er werkzaam in het hbo?

De eerste deelvraag geeft inzicht in de grootte van het aantal communicatieprofessionals binnen hbo-instellingen. De database met resultaten van communicatieprofessionals biedt een mogelijkheid om een schatting te maken van het aantal communicatieprofessionals binnen hbo-instellingen.

Tegelijkertijd vergelijkt de database de resultaten van het aantal communicatieprofessionals in het hbo met het aantal communicatieprofessionals in andere sectoren. Dit geeft een weergave van de urgentie en het belang van hogescholen bij het vervullen van communicatiefuncties.

2. Met welke uitdagingen hebben communicatieprofessionals in het hbo te maken?

Deze deelvraag is relevant, omdat dit een algemeen beeld geeft over wat er speelt binnen het hoger beroepsonderwijs, specifiek op het gebied van communicatie. Wat zijn de uitdagingen van

communicatieprofessionals in hbo-instellingen en hoe pakken zij dit aan? Hierbij ligt de focus op de uitdagingen met betrekking tot de daling van het aantal studenten en de positionering van hbo-instellingen.

3. Wat doet een communicatieprofessional in het hbo aan de positionering van de hbo-instelling?

De derde deelvraag biedt een mogelijkheid om in kaart te brengen wat communicatieprofessionals in het hbo nu al doen op het gebied van positionering. Wat is hun huidige aanpak en is deze aanpak effectief? Zo komen de pijnpunten betreft positionering ook aan het licht. Aansluitend ontstaat er een ruwe schets van de huidige aanpak van communicatieprofessionals betreffende positionering. Dit biedt een mogelijkheid voor het ontwikkelen van een advies over de verbetering van de positionering van hbo-instellingen door de hulp van communicatieprofessionals.

1.5 Onderzoeksdoelgroep

Ongeveer 14.300, circa 11%, van de in totaal 130.000 communicatieprofessionals in Nederland werken binnen het onderwijs (Intelligence Group, 2019). Hoeveel van deze communicatieprofessionals specifiek werkzaam zijn binnen het hoger beroepsonderwijs is nog niet bekend. Vereniging Hogescholen (2020) meldt dat er in totaal 51.815 medewerkers werkzaam zijn bij hbo-instellingen in 2020, dat is gelijk aan ongeveer 38.467 fte. Tabel 2 laat zien dat 14.817 fte een ondersteunende rol hebben bij een hogeschool in Nederland.

Tabel 2: Functiecategorie aantal fte medewerkers hogescholen in Nederland in 2020 (Vereniging Hogescholen, 2020, p. 1)

	2016	2017	2018	2019	2020	verschil	%
docerend	21.906,8	21.935,3	22.229,7	22.915,2	23.643,3	728,1	3,2%
ondersteunend	13.670,5	13.847,3	13.896,3	14.246,6	14.817,1	570,5	4,0%
totaal	35.791,5	35.807,7	36.146,0	37.169,1	38.467,2	1.298,2	3,5%

Op basis van de bestaande database van het lectoraat PR & Transparantie is het mogelijk om een schatting te maken van het aantal communicatieprofessionals werkzaam binnen hbo-instellingen. De interviews met communicatieprofessionals in het hbo geven een aanvullende schatting van dit aantal. Volgens Vereniging Hogescholen (2022b) zijn er op dit moment 36 bekostigde hbo-instellingen in Nederland. Het is gewenst om interviews te houden met zoveel mogelijk respondenten van verschillende hogescholen in Nederland. Zodoende ontstaat de mogelijkheid om algemene uitspraken te doen over het werk van communicatieprofessionals in hbo-instellingen.

Het arbeidsmarktonderzoek van Intelligence Group (2019, p. 14) toont aan dat zo'n 60% van de communicatieprofessionals een vrouw is met een gemiddelde leeftijd van 40 jaar. De respondenten binnen het onderzoek zijn achttien geïnterviewde communicatieprofessionals in het hoger beroepsonderwijs. Het is niet opmerkelijk als een groot deel van de respondenten voldoet aan bovenstaande beschrijving van een gemiddelde communicatieprofessional in Nederland. Het is niet reëel om een verdere beschrijving over de kenmerken van de onderzoeksdoelgroep te geven, omdat er geen bestaand onderzoek is over de specifieke eigenschappen van communicatieprofessionals in hbo-instellingen.

1.6 Beperkingen

Dit onderzoek focust zich uitsluitend op het hoger beroepsonderwijs. Het hbo valt binnen de onderwijssector, maar dit onderzoek doet geen uitspraken over de gehele sector. De verschillende onderwijsinstellingen zoals het middelbaar beroepsonderwijs, het wetenschappelijke onderwijs, middelbare scholen en lagere scholen vallen buiten de kaders van het onderzoek.

Binnen het hoger beroepsonderwijs zijn er verschillen tussen grote, middelgrote en kleine onderwijsinstellingen. In totaal zijn er 36 door de overheid bekostigde hogescholen die aangesloten zitten binnen Vereniging Hogescholen. Uitsluitend communicatieprofessionals bij deze hbo-instellingen zijn benaderd als respondenten voor de interviews. Hogescholen die niet aangesloten zijn bij Vereniging Hogescholen zijn over het algemeen particuliere hbo-instellingen. Het is wenselijk om uiteindelijk een algemene uitspraak te kunnen doen over de werkzaamheden van communicatieprofessionals binnen hbo-instellingen. Particuliere en niet-particuliere hogescholen zijn daarom van elkaar gescheiden. Het is niet realistisch om alle 36 hbo-instellingen in Nederland te spreken i.v.m. de tijdsduur van het onderzoek. Het besluit is daarom om in gesprek te gaan achttien communicatieprofessionals verdeeld binnen deze 36 hogescholen. Deze hogescholen zijn zowel middelgroot en groot. Er zijn communicatieprofessionals in hbo-instellingen van verschillende groottes benaderd voor een interview, om ook op deze manier een zo algemeen mogelijke uitspraak te doen van de werkzaamheden van communicatieprofessionals binnen hogescholen in Nederland.

Verder zijn er al enige beperkingen van de doelgroep beschreven in paragraaf 1.5 onderzoeksdoelgroep. Het onderzoek richt zich op communicatieprofessionals binnen het hoger beroepsonderwijs. Maar wie vallen er wel en niet binnen dit kader? Coebergh (2015, p. 23) beschrijft een communicatieprofessional als volgt:

iemand die werk maakt van aantoonbare kennis en ervaring in communicatiemanagement en die bedreven is in het sturen van hoe, waar en wanneer organisaties communiceren.

Binnen het onderwijs zijn er genoeg medewerkers met functies die raakvlakken hebben met het communicatievakgebied, zoals logistiekmedewerkers, docenten, medewerkers van de servicedesk, etc. Dit betekent niet dat zij automatisch fungeren als communicatieprofessional. Dit onderzoek focust zich uitsluitend op communicatieprofessionals die een rol vervullen in het starten, sturen en steunen van communicatie- en informatieprocessen (Coebergh, 2015, p. 170).

1.7 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die communicatieprofessionals in het hoger beroepsonderwijs beïnvloeden. De paragraaf toont een schatting van het aantal communicatieprofessionals werkzaam in een hbo-instelling in Nederland. Vervolgens geeft de situatieschets een beeld van de uitdagingen waarmee communicatieprofessionals in het hbo kampen zoals de concurrentie van het wetenschappelijk onderwijs en het bereiken van de diverse doelgroep(en). Daarnaast is er een daling in het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding. Tot slot toont de paragraaf de problemen op het gebied van de

positionering van hbo-instellingen en wat communicatieprofessionals doen om hierin te verbeteren.

Het aantal communicatieprofessionals binnen hbo-instellingen in Nederland

Een schatting maken van het aantal communicatieprofessionals in Nederland, specifiek binnen het hbo-onderwijs, is niet makkelijk. Dit komt o.a. door de onduidelijkheid die heerst rondom de begrenzing van het communicatievakgebied en het werk van communicatieprofessionals zelf. Zo schrijft Coebergh (2015, p. 175): 'Beroepen die communicatieprofessionals vervullen zijn in de regel vrije beroepen. Zo mag iedereen zich eventmanager, journalist of adviseur noemen.' Er zijn al enkele onderzoeken gedaan naar het totale aantal communicatieprofessionals in Nederland. In 2022 presenteerde het lectoraat PR & Transparantie een paper tijdens het *EUPRERA 2022 Congress* in Wenen. Het percentage van communicatieprofessionals werd hier geschat op 1,4% van de totale beroepsbevolking van 9,545 miljoen van Nederland in 2020. Dit maakt een aantal van 133.630 communicatieprofessionals in Nederland (Coebergh et al., 2022, p. 9). Het arbeidsmarktonderzoek van Intelligence Group (2019) maakte ook een schatting van het aantal communicatieprofessionals in Nederland. Nederland telde in 2019 zo'n 131.200 communicatieprofessionals. In figuur 2 staan de sectoren waarbinnen deze communicatieprofessionals actief zijn aangegeven.

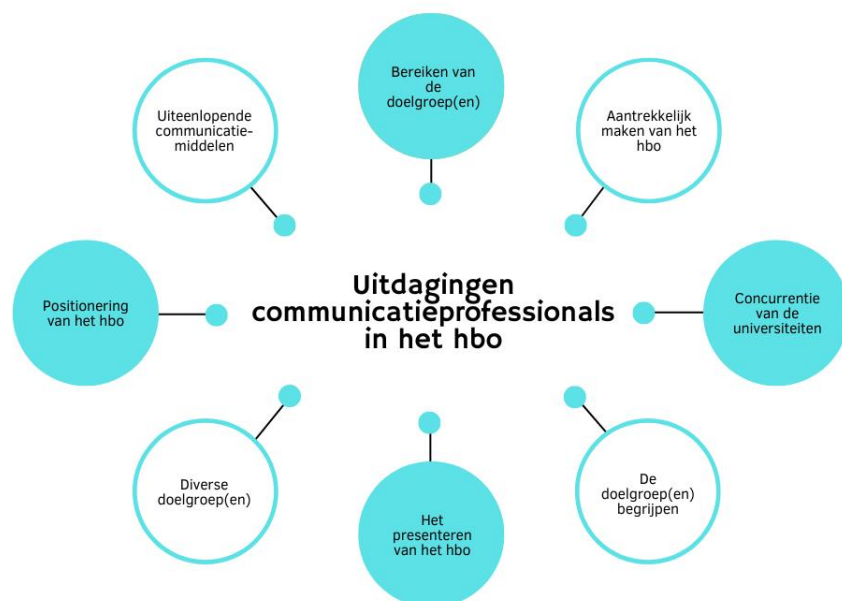


Figuur 2: Huidige sector waarbinnen communicatieprofessionals werkzaam zijn (Intelligence Group, 2019, p. 17).

Zoals in paragraaf 1.5 beschreven is ongeveer 11% van de 130.000 communicatieprofessionals in Nederland werkzaam in het onderwijs. Dat zijn ruwweg 14.300 communicatieprofessionals (Intelligence Group, 2019). Het exacte aantal communicatieprofessionals in hbo-instellingen is nog niet bekend. Na de verwerking van de resultaten van de twintig interviews met communicatieprofessionals in hbo-instellingen zal er een berekening gemaakt worden van het aantal communicatieprofessionals werkzaam in hogescholen in Nederland.

De uitdagingen van communicatieprofessional

Deskresearch en vooronderzoek (Bijlage IV) bieden al inzichten over de verschillende uitdagingen en struikelblokken van communicatieprofessionals in hbo-instellingen. In figuur 3 staan deze uitdagingen verwerkt in een woordweb.



Figuur 3: Uitdagingen communicatieprofessionals in het hbo (van der Heiden, 2022)

De uitdagingen van communicatieprofessionals in het hoger beroepsonderwijs liggen bij het bereiken en begrijpen van studenten, het aantrekkelijk maken van het hbo-onderwijs, de concurrentie vanuit het wetenschappelijk onderwijs en aansluitend het vinden van de juiste positionering. In tabel 3 staan de bevindingen van communicatieprofessionals uit de vooronderzoeken (Bijlage IV) over de uitdagingen binnen hun hbo-instellingen.

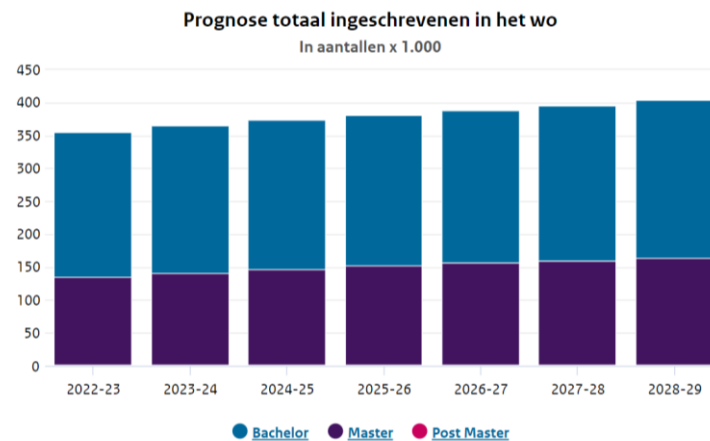
Tabel 3: Uitspraken communicatieprofessionals over uitdagingen in hun werk (van der Heiden, 2022)

Functie	Quote
Communicatiemedewerker	"Ik denk dat het echt belangrijk is om goed onderzoek te doen naar de doelgroep."
Communicatiemedewerker	"Wie zijn ze, hoe we ze bereiken en met welke informatie?"
Webredacteur	"Er wordt weleens gevraagd om een persona. Dat is bij de gemiddelde student niet te doen. Niet elke student heeft dezelfde behoefte."
Webredacteur	"Het is een uitdaging om een tekst te schrijven, uiting te vinden of poster te maken die aansluit bij alle wensen en behoeften van de studenten die je wil bereiken."

De huidige positionering van het hbo

De commissie 'Positionering hoger beroepsonderwijs' van het bestuur van de Vereniging Hogescholen wil de positie van het hbo analyseren. Het dalende aantal (toekomstige) studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding is zorgwekkend. "Daarom moeten we goed nadenken over de rol en positie van het hbo in onze samenleving", aldus Bormans, voorzitter van de commissie (Hogeschool Rotterdam, 2022). De toekomstige student kiest steeds vaker voor een universiteit in plaats van een hbo-instelling. Het wetenschappelijk onderwijs (wo) ziet het aantal studenteninschrijvingen stijgen in

de komende jaren. Het verwachte aantal aanmeldingen van studenten voor het wo ligt in studiejaar 2022-2023 op 353.500. Volgens het CBS (2022) lag dit aantal in het voorgaande jaar (2021-2022) nog op 344.721. De prognose is dat het aantal aanmeldingen voor het wo in leerjaar 2028-2029 op 401.800 komt. Van 2021 tot collegejaar 2029 is er dus een stijging van 16,5% (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021b). In figuur 4 is deze stijging te zien.



Figuur 4: Verwachting aantal ingeschreven studenten wo (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021b)

Onderwijs- en beleidshistoricus Slaman (Nationale Onderwijsgids, 2021) betwijfelt of er wel vraag is naar een toestroom van wetenschappelijk opgeleide mensen op de arbeidsmarkt. “Je moet juist onderscheid maken tussen theoretisch en praktisch onderwijs. Niet iedereen wordt warm van wetenschap.” Volgens voorzitter van Vereniging Hogescholen, Limmen (Financieel Dagblad, 2022), ligt de oorzaak van deze stijging bij het praktijkgerichte aanbod van universiteiten. Voor veel hbo-opleidingen is tegenwoordig een academische variant te vinden bij de universiteiten. Limmen denkt dat vwo’ers de voorkeur geven aan deze opleidingen. “De beeldvorming is helaas dat universitair onderwijs het hoogst haalbare is.” Hij benadrukt het belang van het kiezen voor een aansluitende opleiding waarbij vwo’ers in hun talenten uitblinken. De groei van het aantal studenten binnen het wetenschappelijk onderwijs baart zorgen. Limmen beweert dat het hoger beroepsonderwijs nu fungeert als een verbinding tussen het beroeps- en wetenschappelijk onderwijs. Als deze verbinding wegvalt, groeit de kloof tussen de onderwijsgroepen. Hij geeft toe dat het hoger beroepsonderwijs kansen heeft laten liggen op het gebied van positionering. “Hbo’s willen zich beter profileren [...]. Dat lukt niet als universiteiten een identiek aanbod doen.” Zo moeten hbo’s zich meer focussen op de praktijkgerichte opleidingen en het wetenschappelijk onderwijs blijft de academische koers volgen.

In een brief naar de Eerste Kamer vertelt Minister Dijkgraaf van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2022, p. 14,15) over de huidige positionering van het hoger beroepsonderwijs. “Het hbo heeft een emanciperende rol, vanwege de doorstroombemogelijkheid van mbo naar hbo.” Hij belicht ook mogelijkheden voor het hbo om hun positionering te verbeteren. Opleidingen binnen het hbo zouden nog niet duidelijk en bekend genoeg zijn voor vwo’ers en toekomstige hbo’ers. “Dit maakt het nodig om meer aandacht te hebben voor de strategische positionering van het hbo [...] en voor de richting waarin het [...] zich zou moeten ontwikkelen.”

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader focust zich op theorie en modellen die gaan over het algemene proces van communicatie. Deze theorie helpt bij het onderzoek naar het werk van communicatieprofessionals binnen het hoger beroepsonderwijs. Daarnaast maakt dit kader een uitstapje naar theorie betreffende positionering en bijbehorende strategieën daarvan. Het onderzoek focust zich voor een gedeelte op de uitdagingen van communicatieprofessionals op het gebied van positionering en hoe zij kunnen bijdragen aan de verbetering van de positionering van het hoger beroepsonderwijs. Daarom is het besluit genomen om theorie en modellen die vallen binnen stromingen over het algemene communicatieproces en positionering te belichten binnen dit theoretisch kader. Theorie van Lasswell (1948), Shannon & Weaver (1949), Westley and Maclean (1957), Berlo (1960), Dance (1970), Ohmae (1982) en Birkigt & Stadler (1986) zijn kritisch vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Als centrale theorie is gekozen voor de theorie van Berlo (1960) en het ZBMO-model, omdat het makkelijk hanteerbaar is en het biedt een mogelijkheid om het werk van communicatieprofessionals op verschillende onderdelen te vergelijken en meten. Het conceptuele model kenmerkt zich als een Stimulus-Respons model, waarbij het model laat zien wat er gebeurt tussen de zender en ontvanger en welke factoren invloed hebben op het communicatieproces. De centrale theorie van Berlo (1960) veronderstelt een effectief verloop van communicatie als de zender en ontvanger op één lijn zitten, inhoud communiceren die beiden belangrijk en relevant vinden en meerdere kanalen inzetten in het communicatieproces. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

2.1 Communicatietheorie

De paragraaf vergelijkt theorie over het algemene proces van communicatie. Theorie over positionering maakt ook deel uit van dit theoretisch kader, omdat dit afstudeeronderzoek zich in het algemeen focust op het werk van communicatieprofessionals in hbo-instellingen, maar in het bijzonder kijkt naar hoe communicatieprofessionals kunnen bijdragen aan verbeteringen van de positionering van het hoger beroepsonderwijs. De theorie vormt een beeld van de factoren die een rol spelen binnen het onderwerp positionering. Deze kennis is later in het onderzoek bruikbaar, bij het geven van advies over hoe communicatieprofessionals kunnen bijdragen in het verbeteren van de positionering van hbo-instellingen in Nederland. Echter, zijn deze theorieën en modellen minder relevant voor de probleemstelling: Wat doet een communicatieprofessional in een hbo-instelling?

De Amerikaanse theoreticus Lasswell ontwikkelde een klassieke theorie en communicatiemodel in de vorm van 5W's en publiceerde dit in zijn boek *The Structure and Function of Communication in Society* in 1948. Hij beschrijft vijf vragen die iemand zich moet stellen voor een effectieve manier van communiceren: wie zegt het, wat zeggen ze, in welk kanaal/met welk medium, aan wie en met welk effect? Het is een typisch voorbeeld van een lineair communicatiemodel, omdat de communicatie maar in één richting loopt. In dit geval is er geen sprake van een terugkoppeling en zodoende ook geen mogelijkheid tot feedback. Een ander nadeel is dat ruis dat mogelijk kan ontstaan gedurende het proces van communicatie, niet in dit model is genoemd. Het model is oorspronkelijk bedacht voor

massacommunicatie, maar werd al snel toegepast als een model voor algemeen communicatiemanagement.

Shannon en Weaver (1949) beschrijven ook een theorie over hoe communicatie plaatsvindt, maar voegen hier verschillende rollen aan toe. In hun theorie staan de rollen van de zender, boodschap, medium, ontvanger, encoder en een decoder centraal. De zender codeert de boodschap, stuurt dit via een kanaal (medium) naar de uiteindelijke ontvanger, waar de ontvanger deze boodschap weer decodeert. Hierbij is ruis een factor die de kwaliteit van het signaal verstoort en de betrouwbaarheid van de boodschap verkleint. Het aansluitende model is net als het model van Lasswell (1948) een goed voorbeeld van een klassiek en algemeen communicatiemodel, maar fungeert ook als model van informatiestroom en signaalverwerking. Shannon (1948) ontwikkelde dit model oorspronkelijk om de factor ruis te onderscheiden en zo de boodschap van de zender te verduidelijken. Weaver paste later aspecten van menselijke communicatie toe om het model compleet te maken. Shannon en Weaver (1949) gaan niet specifiek in op de inhoud (boodschap) die de zender overdraagt, maar alleen op de overdracht zelf. De relatie tussen de zender en de ontvanger blijft in dit model onduidelijk. Dit maakt het model minder aantrekkelijk om te gebruiken. Shannon & Weaver (1949) leggen de focus bij het communicatieproces zelf en niet bij de inhoud van de boodschap. Dit is iets waar in de theorie van Lasswell (1948) meer de nadruk op ligt.

Westley en Maclean (1957) beschreven een theorie met een sterke relatie tussen het communicatieproces en bijbehorende omgevingsfactoren. De zender verstuurt een bericht en decodeert deze op zo'n manier, zodat de ontvanger het begrijpt. De ontvanger krijgt het bericht binnen en reageert hierop op basis van de reacties uit de omgeving. De overeenkomst tussen Westley & Maclean (1957) en Shannon & Weaver (1949) ligt bij de mogelijkheid tot het geven en ontvangen van feedback. Echter, is er geen sprake van deze terugkoppeling bij Lasswell (1948). Eveneens laten Westley & Maclean (1957) geen ruimte over voor mogelijke ruis die kan ontstaan tijdens het communicatieproces, wat de betrouwbaarheid van de boodschap verlaagt. Shannon en Weaver (1949) nemen deze mogelijke ruis wel op in hun theorie, wat het model boeiender maakt om te gebruiken.

Afgeleid van het klassieke communicatiemodel van Shannon en Weaver (1949), bedacht Berlo (1960) het ZBMO-model, ook wel het model van zender, boodschap, medium en ontvanger genoemd. Het model brengt verschillende communicatiehandelingen en het proces van communicatie in kaart. Berlo (1960) beschrijft het communicatieproces als een circulair systeem, waarbij de ontvanger feedback verstuurt aan de zender. Het model belicht vier elementen (zender, boodschap, medium en ontvanger), waardoor er een fout kan ontstaan in het proces van communicatie. Berlo (1960) gelooft dat de zender en de ontvanger op één lijn moeten zitten voor soepel verloop van communicatie. Het model beschrijft zich als een Stimulus-Respons model, waarbij het laat zien wat er gebeurt tussen de zender en ontvanger tijdens het communicatieproces. Zowel Shannon en Weaver (1949) en Berlo (1960) houden rekening met de factor ruis als verstoring binnen het communicatieproces. Tegelijkertijd bieden het model van Shannon & Weaver (1949) en het ZBMO-model van Berlo (1960) de kans om de verschillende onderdelen van het communicatieproces als losse variabelen te

analyseren. Het ZMBO-model is aantrekkelijk om als conceptueel model te gebruiken, omdat het mogelijkheden biedt om het werk van communicatieprofessionals te meten en beschrijven.

Evenals Lasswell (1948), Shannon en Weaver (1949), Westley and Maclean (1957) en Berlo (1960), bedacht theoreticus Dance (1967) een manier om het proces van communicatie te omschrijven. Dance (1970) probeerde met zijn Helix-model aan te tonen dat het beginpunt van het communicatieproces klein is en de zenders maar beperkt informatie delen. Het communicatieproces loopt geleidelijk uit naar een grotere omvang. Het Helix-model van Dance is een tweezijdig communicatiemodel met een niet-lineair communicatieproces, waardoor er gelijk als bij de theorie van Shannon en Weaver (1949), Westley & Maclean (1957) en Berlo (1960) ruimte is voor de ontvangers om feedback te geven aan de zenders. De theorie van Dance (1970) zou te eenvoudig zijn zonder zichtbare variabelen (onderdelen). Hierdoor is het vrijwel onmogelijk om het model daadwerkelijk te testen in de praktijk. Dit maakt de theorie minder bruikbaar om het werk van communicatieprofessionals binnen het hbo te meten en in kaart te brengen. Daarom heeft de theorie overeenkomsten met Shannon & Weaver (1949). Beiden leggen de nadruk op het communicatieproces, maar zijn minder van toepassing om het werk van communicatieprofessionals in het hbo te analyseren. Het ZBMO-model van Berlo (1960) biedt wel de mogelijkheid om de losse onderdelen van het communicatieproces te meten en is daarom meer geschikt als conceptueel model voor de probleemstelling.

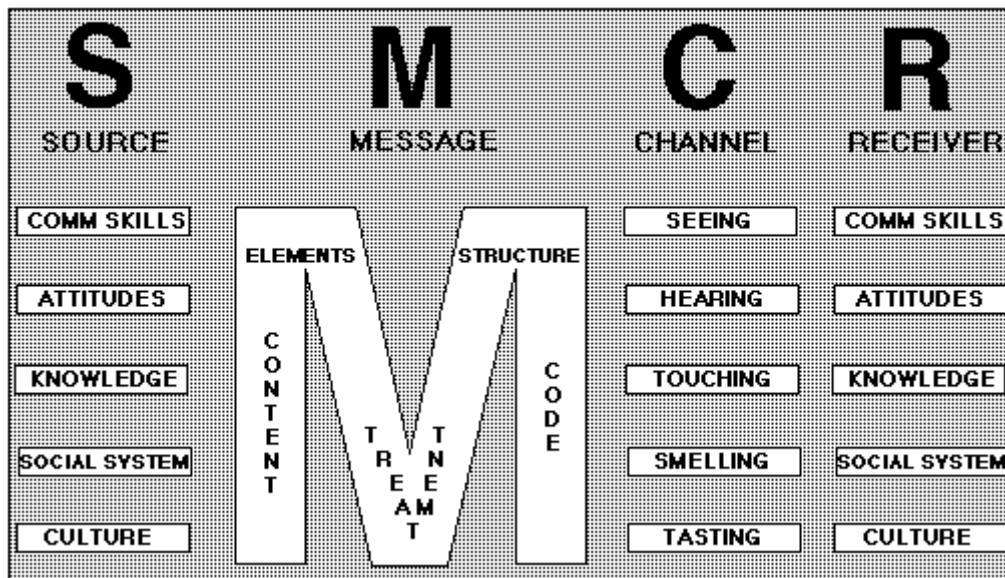
De Japanse strateeg Ohmae (1982) beweerde dat drie componenten een belangrijke rol spelen bij het succes van een organisatie: company (organisatie), customer (consument) en competition (concurrentie). De onderdelen van het 3C-model staan met elkaar in verbinding. Als één van de variabelen van de 3c's verandert, dan veranderen de andere variabelen mee. Het model wil met de 3C's de kracht van de organisatie laten aansluiten op de wensen en behoeften van de doelgroep (de consument) om zo de organisatie te onderscheiden van de concurrentie (Coebergh, 2015, p. 87). Het model is op zijn sterkst wanneer alle drie de componenten samenkomen om een onderscheidende positie in te nemen tegenover de concurrentie.

Birkigt & Stadler (1986) bedachten een model om de corporate identiteit van een organisatie te beschrijven. Symboliek, communicatie en gedrag zijn factoren waarmee een organisatie haar identiteit en daarmee persoonlijkheid kan uitdrukken. Zo kan een organisatie zich met haar identiteit onderscheiden van de concurrentie. Het beeld dat organisaties uitstralen door middel van symboliek, communicatie en gedrag is vaak ook de manier waarop ze worden waargenomen door hun stakeholders (Cornelissen, 2017). De identiteit en het imago van een organisatie moeten in werkelijkheid met elkaar op één lijn liggen. In de praktijk is dit niet altijd het geval. Het model van Birkigt & Stadler (1986) focust zich voornamelijk op de eigen identiteit en aansluitend imago van een organisatie om een positie in te nemen in de markt en/of branche. Ohmae (1982) legt daarentegen meer de nadruk op factoren buiten de organisatie, zoals de concurrentie en de consumenten. De theorie over positionering is zeer interessant om in kaart te brengen welke factoren een rol spelen. Beiden zijn niet bruikbaar als conceptueel model, omdat de kennis niet volledig aansluit bij de probleemstelling van dit afstudeeronderzoek.

2.2 Conceptueel model

In 1949 ontwikkelde Shannon en Weaver een communicatiemodel waarbij de factoren zender, boodschap, medium en ontvanger centraal stonden. Berlo bouwde hier in 1960 op door en vormde het SMCR-model, in het Nederlands het ZBMO-model. Berlo (1960) beschrijft in zijn boek *The process of communication*, een theorie over het proces van communicatie, communicatiehandelingen en factoren die dit proces kunnen beïnvloeden. Een communicatieproces heeft geen begin en einde, maar is constant in beweging. Het communicatiemodel van Berlo (1960) bestaat uit vier elementen: *source* (bron/zender), *message* (boodschap), *channel* (medium) en *receiver* (ontvanger). Het model toont het communicatieproces vanuit de zender tot aan de ontvanger. Binnen de vier elementen bestaan er verschillende factoren die het communicatieproces kunnen beïnvloeden. Volgens Berlo (1960, p. 69) zijn alle communicatie factoren met elkaar verweven. Als we communicatie als een proces aangaan, kunnen we geen van deze factoren weghalen of de hele structuur stort in. De communicatievaardigheden van de zender moeten overeenkomen met die van de ontvanger. Oftewel, de zender en de ontvanger moeten op één lijn zitten om een effectief verloop van communicatie te realiseren. Anders ontstaat de mogelijkheid dat de ontvanger de boodschap gedeeltelijk ontvangt of anders interpreteert dan gewenst door de zender.

De bron (*source*) van de boodschap is ook wel de zender genoemd. De zender is de persoon die informatieoverdracht in de vorm van een boodschap doet richting de ontvanger. Dit gebeurt met behulp van de volgende factoren: communicatieve vaardigheden (*communication skills*), houding (*attitude*), kennis (*knowledge*), sociaal systeem (*social system*) en cultuur (*culture*). De zender zet gedachten of informatie die hij/zij wil overbrengen richting de ontvanger om in een boodschap (*message*), ook wel codering genoemd. Berlo (1960) stelt dat de boodschap het beste overkomt bij de ontvangers als de inhoud van de boodschap aansluit op het gene dat de ontvanger belangrijk vindt. Een boodschap bevat inhoud (*content*), onderdeel (*element*), behandeling (*treatment*), structuur (*structure*) en code/codering (*code*). De zender heeft een medium (*channel*) of kanaal nodig om zijn boodschap te sturen naar de ontvanger. Het medium is als ware de brug van verbinding vanuit de zender richting de ontvanger. Daarbij zijn er vijf factoren, of zintuigen, die het communicatieproces bevorderen: zien (*seeing*), horen (*hearing*), aanraken (*touching*), ruiken (*smelling*), proeven (*tasting*). Ontvanger krijgt de boodschap van de zender door vanuit een medium. De ontvanger (*receiver*) decodeert de boodschap om hem te begrijpen en geeft hier vervolgens een reactie op. Om een effectief verloop van het communicatieproces te realiseren, zitten de zender en ontvanger op dezelfde lijn. De reactie of terugkoppeling (*feedback*) van de ontvanger richting de zender verloopt dan ook met behulp van dezelfde factoren als de zender.



Figuur 5: SMCR-model (Berlo, 1960, p. 72)

Het ZBMO-model van Berlo (1960) is gekozen als centrale theorie en bijbehorend conceptueel model. Het model is niet alleen makkelijk in gebruik, maar in de tegenwoordige vakliteratuur nog steeds toepasbaar. “Iedereen haalt het [ZBMO-model] aan, maar er wordt vaak een ander model van gemaakt”, vertelt Van Ruler (2021). Communicatietheoretici gebruiken dit model als ‘basismodel’ voor het beschrijven van het algemene communicatieproces. Berlo (1960) maakt het model tweezijdig door de kans op het geven van *feedback* (terugkoppeling) te bieden aan de ontvanger. Dit geeft een Stimulus-Respons model, waarbij het ZBMO-model laat zien wat er gebeurt tussen de zender en ontvanger en welke factoren invloed hebben op het communicatieproces. Het conceptueel model biedt ook mogelijkheden in het meten en analyseren van het werk van communicatieprofessionals. Het Lectoraat PR & Transparantie hanteert sinds 2018 het ZBMO-model voor hun praktijkonderzoek naar het werk van communicatieprofessionals. Coebergh et al. (2022) maakte het model toepasbaar voor het meten, begrijpen en vergelijken van het werk van communicatieprofessionals. Dit biedt een mogelijkheid in het indelen van communicatiefuncties en de werkzaamheden van communicatieprofessionals op anatomische wijze.

2.3 Hypothesen

Dit onderzoek formuleert drie hypothesen, gebaseerd op de centrale communicatietheorie van Berlo (1960). Het onderzoek test met deze hypothesen een verbetering voor de werkzaamheden van communicatieprofessionals in hbo-instellingen in Nederland.

Hypothese 1:

“Als een hbo-instelling inhoud kiest die relevant is voor de doelgroep, dan bevordert dit het bereiken van de doelgroep van de hogeschool.”

In zijn boek, *The Process of Communication*, beweert Berlo (1960, p.52): “When the source selects content in order to reflect his purpose, he selects content that will be meaningful to his receiver.” De bron of zender van een bericht maakt zorgvuldige keuzes over de inhoud van een bericht. De inhoud

die de bron selecteert is nuttig voor de ontvanger. Ook stelt Berlo (1960, p.62): *"We choose content that will be convincing to the receiver, that will be pertinent to his interests, his needs. finally, we treat the message generally in order to achieve the maximum possible effect - to accomplish our purpose."* Een bron baseert de inhoud van zijn bericht op de interesses en behoeften van de ontvanger. Zo zet de bron de content van het bericht in om een doel te bereiken: een effect uitoefenen op de ontvanger van het bericht. Uit het vooronderzoek (Bijlage IV) bleek dat communicatieprofessionals in hbo-instellingen de doelgroep willen begrijpen en content willen zenden dat hen aangaat en interesseert. Zo kunnen zij de wensen en behoeften van hun belangrijkste ontvangers vervullen. Het onderzoek test met deze hypothese of het gebruiken van inhoud die relevant en interessant is voor de ontvanger, zorgt voor een verbetering in het bereiken van de communicatiedoelstelling(en) van de zender.

Hypothese 2:

"Als een hbo-instelling meerdere kanalen inzet om een boodschap te verspreiden, dan verduidelijkt dit de betekenis van de boodschap richting de doelgroep."

"All messages must be transmitted through a channel and that choice of channel is important in determining the efficiency and effectiveness of communication", stelt Berlo (1960, p. 68). Hier benadrukt hij het belang van de inzet van de juiste kanaalkeuze om communicatie zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Ook vertelt Berlo (1960, p. 68): *"Two channels are usually better than one, that a receiver will be more likely to decode a message accurately if he can see it and hear it at the same time."* De ontvanger kan de betekenis van de boodschap beter begrijpen wanneer hij/zij de boodschap gelijktijdig kan zien en horen. Zodoende verduidelijkt de boodschap van de bron wanneer de ontvanger deze ontvangt via meerdere kanalen, dan slechts één kanaal. Uit deskresearch (zie paragraaf 1.7 situatieschets) blijkt dat hbo-instellingen moeite hebben met hun profilering en positionering. Hoe willen de hbo's zich presenteren en hoe kunnen zij dit uitdragen richting de doelgroep? Deze hypothese kan bijdragen aan een verbetering hiervan. De hypothese test of het gebruik van meerdere kanalen voor een boodschap een verbetering en/of verduidelijking kan geven aan de boodschap die een hbo-instelling wil overbrengen aan de doelgroep.

Hypothese 3:

"Als een communicatieprofessional in een hbo-instelling communiceert, dan doet hij dit om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden."

Berlo schrijft (1960, p. 62): *"To communicate is to seek a response from a receiver. Any communication source communicates in order to get his receiver to do something, to know something, to accept something."* De voornaamste reden van de bron om te communiceren is om een reactie op te wekken bij de ontvanger. De zender wil dat de doelgroep iets doet, te weten komt of accepteert. *"We want them [responders] either to change their responses to an existing stimulus or to transfer existing responses to a changed stimulus"* (Berlo, 1960, p. 77). Berlo wil dat ontvangers hun reactie aanpassen en zo een gedragsverandering teweeg brengen bij de ontvangers van een bericht. Uit de deskresearch (zie 1.1 aanleiding en 1.7 situatieschets) en vooronderzoek (Bijlage IV) blijkt bijvoorbeeld dat het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding daalt. De

hogescholen als zender, willen met de bijdrage van communicatie ervoor zorgen dat studenten zich gaan inschrijven voor een opleiding bij de desbetreffende hbo-instelling. Deze hypothese test of het op de juiste manier inzetten van communicatie kan bijdragen aan een gewenste verandering in gedrag van de doelgroep richting de zender.

3. Methodologie

Als methode van onderzoek zijn deskresearch, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch en kwantitatief onderzoek is gebruikt voor het beantwoorden van de deelvraag “hoeveel communicatieprofessionals zijn er werkzaam in het hbo?” Kwantitatief onderzoek geeft een vereenvoudigde weergave van de verschillen en overeenkomsten van communicatieprofessionals binnen hogescholen en binnen de andere sectoren. Deskresearch en kwalitatief onderzoek is ingezet ter beantwoording van de deelvragen “met welke uitdagingen hebben communicatieprofessionals in het hbo te maken?” en “wat doet een communicatieprofessional in het hbo aan de positionering van de hbo-instelling?” Verder is kwalitatief onderzoek ingezet om de drie hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwalitatief onderzoek de kans biedt om door te vragen en daarmee dieper in te gaan op bepaalde communicatievraagstukken. Ook werkt deze onderzoeksmethode met een relatief kleine steekproef. Dit zorgt voor inzicht in de motivatie en drijfveren van respondenten, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door respondenten met verschillende communicatiefuncties binnen hogescholen te benaderen. Deze respondenten zijn werkzaam binnen hbo-instellingen van verschillende groottes en locaties in Nederland.

3.1 Methoden

Dit onderzoek maakt gebruik van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. De paragraaf beargumenteert de keuze voor de onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese. Daarnaast biedt deze paragraaf de voordelen van de gekozen onderzoeksmethodes.

Deelvraag 1: Hoeveel communicatieprofessionals zijn er werkzaam in het hbo?

Deze deelvraag maakt gebruik van zowel deskresearch als kwantitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek is in de vorm van een *survey*. De *survey* vindt plaats op verschillende momenten gedurende de onderzoeksperiode en is dus longitudinaal. De deskresearch draagt bij aan het maken van een schatting van het aantal communicatieprofessionals die werkzaam zijn in Nederland. Er zijn al enige onderzoeken naar de sectoren waarin deze communicatieprofessionals werken. De onderwijssector zit hier ook bij, maar er zijn nog geen cijfers bekend die zich specifiek focussen op het hoger beroepsonderwijs. Kwantitatief onderzoek draagt bij aan het maken van een schatting van het aantal communicatieprofessionals in hbo-instellingen door de respondentendata van communicatieprofessionals binnen hogescholen te analyseren.

Deelvraag 2: Met welke uitdagingen hebben communicatieprofessionals in het hbo te maken?

De keuze qua onderzoeksmethode ligt voor deelvraag twee bij kwalitatief onderzoek, deskresearch en vooronderzoek. Deskresearch en vooronderzoek leggen de basis van het in kaart brengen van de uitdagingen van communicatieprofessionals in het hbo. Kwalitatief onderzoek biedt hulp bij het verduidelijken van dit beeld en het geven van de handvaten van eventuele verbetervoorstellen binnen deze uitdagingen en onderwerpen.

Deelvraag 3: Wat doet een communicatieprofessional in het hbo aan de positionering van zijn/haar hbo-instelling?

Evenals bij deelvraag twee is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek ingezet voor de beantwoording van de derde deelvraag. Deskresearch is de drijvende kracht achter het formuleren van deze deelvraag. De onderzoeksmethode schetste een beeld van de huidige situatie op het gebied van positionering. Kwalitatief onderzoek moet bijdragen aan verdere invulling hiervan. Kwalitatief onderzoek als methode voor de deelvraag is het meest bruikbaar, omdat de deelvraag nogal breed is. Kwantitatief onderzoek kan de respondent belemmeren in het uitgebreid antwoord geven op deze deelvraag. Kwalitatief onderzoek geeft hier meer de mogelijkheid voor en is ook handig om in te zetten om verder door te vragen over dit onderwerp.

Tabel 4: Onderzoeksmethode per deelvraag (van der Heiden, 2022)

Nummer	Deelvraag	Onderzoeksmethode
1	Hoeveel communicatieprofessionals zijn er werkzaam in het hbo?	Deskresearch en kwantitatief onderzoek (surveyonderzoek)
2	Met welke uitdagingen hebben communicatieprofessionals in het hbo te maken?	Deskresearch, vooronderzoek en kwalitatief onderzoek
3	Wat doet een communicatieprofessional in het hbo aan de positionering van de hbo-instelling?	Deskresearch en kwalitatief onderzoek

Bij het toetsen van de alle drie de hypothesen is kwalitatief onderzoek ingezet.

Hypothese 1: *“Als een hbo-instelling inhoud kiest die relevant is voor de doelgroep, dan bevordert dit het bereiken van de doelgroep van de hogeschool.”*

Kwalitatief onderzoek als methode geeft de mogelijkheid aan de interviewer om meerdere vragen te stellen die betrekking hebben op de hypothesen. De respondent kan zo uitgebreid als gewenst antwoorden hierop. De interviewer kan zo eventueel nog doorvragen over gegeven antwoorden en onduidelijkheden om zo een helder antwoord te formuleren.

Hypothese 2: *“Als een hbo-instelling meerdere kanalen inzet om een boodschap te verspreiden, dan verduidelijkt dit de betekenis van de boodschap richting de doelgroep.”*

Kwalitatief onderzoek bij het testen van deze hypothese heeft meerdere voordelen. Het testen van deze hypothese met kwalitatief onderzoek zorgt ervoor dat respondenten niet alleen delen of ze wel of niet meerdere kanalen tegelijk inzetten voor het verduidelijken van de betekenis van een boodschap. De onderzoeksmethode laat ook toe om de motivatie, drijfveren en eventuele verbeteringen hiervan te bevragen. Dit biedt het onderzoek handvaten voor advies- en verbetervoorstellen richting de hbo-instellingen in Nederland.

Hypothese 3: *“Als een communicatieprofessional in een hbo-instelling communiceert, dan doet hij dit om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden.”*

Dat een communicatieprofessional communiceert is duidelijk, maar door de hypothese te testen aan de hand van kwalitatief onderzoek, komt het ‘waarom’ en de werking hiervan ook naar boven drijven. Deze onderzoeksmethode helpt bij het analyseren van de motivatie en drijfveren van de respondenten. Er is mogelijkheid tot doorvragen en het verduidelijken van onduidelijkheden. Het onderzoek focust zich tenslotte niet op één specifieke organisatie, maar meer op een (sub)sector, waarbinnen meerdere organisaties van verschillende groottes zitten. De kans dat antwoorden uiteenlopen is hierbij plausibel en kwalitatief onderzoek zorgt daarbij voor een grotere betrouwbaarheid bij het testen van deze hypothese.

Tabel 5: Onderzoeksmethode per hypothese (van der Heiden, 2022)

Nummer	Hypothese	Onderzoeksmethode
1	<i>“Als een hbo-instelling inhoud kiest die relevant is voor de doelgroep, dan bevordert dit het bereiken van de doelgroep van de hogeschool.”</i>	Kwalitatief onderzoek
2	<i>“Als een hbo-instelling meerdere kanalen inzet om een boodschap te verspreiden, dan verduidelijkt dit de betekenis van de boodschap richting de doelgroep.”</i>	Kwalitatief onderzoek
3	<i>“Als een communicatieprofessional in een hbo-instelling communiceert, dan doet hij dit om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden.”</i>	Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek gebruikt meerdere onderzoeksmethode: deskresearch, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek vindt plaats aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst over de taken en werkzaamheden van communicatieprofessionals. Elke respondent krijgt dezelfde vragen gesteld uit de gestandaardiseerde vragenlijst, die voorafgaand aan de dataverzameling al bekend zijn (Baarda, 2014, p. 22). De analyses uit de kwantitatieve toetsen van database beperken zich tot de vragen die staan in die gestandaardiseerde vragenlijst. Als toevoeging zijn er een aantal open vragen voor de respondenten om meer inzichten te krijgen in het werk van communicatieprofessionals en de drijfveren en uitdagingen die hierbij passen. De interviews leggen de basis voor het toetsen van zowel het kwantitatieve- als kwalitatieve deel van het onderzoek.

3.2 Datacollectie

De kwalitatieve dataverzamelmethode die het onderzoek hanteert is interviewen. Interviews geven de kans om niet alleen antwoord te krijgen op de vragen van het onderzoek, maar ook om te weten

wat de respondenten hiervan denken en hoe ze zich daarbij voelen (Baarda et al., 2021, p. 90). De steekproef bestaat uit achttien interviews met respondenten uit vijftien verschillende hogescholen. De steekproef is bijna 42% van de 36 hogescholen aangesloten bij Vereniging Hogescholen (2022b). De steekproef is een gerichte steekproef, aangevuld met aangedragen respondenten. De respondenten voldoen aan bepaalde eisen, namelijk dat ze werkzaam zijn als communicatieprofessionals binnen een hbo-instelling in Nederland. De steekproef start als gerichte steekproef van communicatieprofessionals met werkzaamheden op het gebied van branding of positionering. Gedurende de onderzoeksperiode is de steekproef aangevuld met respondenten die niet meer verknocht zitten aan werkzaamheden op het gebied van branding en positionering. In de realiteit is het niet altijd mogelijk om communicatieprofessionals met die functie te spreken en is er daarom gekozen voor communicatieprofessionals met verschillende functies. De steekproef krijgt daarbij elementen van een niet-gerichte steekproef. Dit bevordert wel de representativiteit van de steekproef, want zo ontstaat de kans tot een zo breed mogelijke uitspraak over de populatie (Baarda et al., 2021, p. 111).

De respondenten binnen de steekproef zijn werkzaam bij hogescholen in de Randstad maar ook op locaties in het Zuiden, Oosten en Noorden van Nederland. Dit zijn zowel middelgrote als grote hogescholen. De Keuzegids (2022) kenmerkt een hbo als middelgrote hogeschool vanaf een aanbod van vier of meer verschillende opleidingen. Een hbo-instelling behoort in het rijtje van grote hogescholen, wanneer minimaal negen van de tien studierichting van de hogescholen in de Keuzegids voorkomen. Enkele hogescholen kenmerken zichzelf als kleinschalige hogeschool in vergelijking met de grootte van de andere hogescholen binnen de steekproef. Maar voor verduidelijking van de onderscheiding tussen de groottes van de hbo's is de indeling van de Keuzegids als richtlijn genomen. De steekproef bestaat uit vier respondenten van middelgrote hogescholen en respondenten uit elf grote hogescholen met elk verschillende plaatsen op de ranking van 'de beste Hogescholen 2022'. De grote hogescholen hebben een ranking bestaande uit veertien hbo's en bij de middelgrote hbo's ligt dit aantal op twaalf (Keuzegids, 2022). In tabel 6 staan de kenmerken van de gerichte steekproef verwerkt.

Tabel 6: Kenmerken steekproef van respondenten (van der Heiden, 2022)

Respondentnr.	Grootte organisatie	Locatie	Ranking
1	Groot	Noorden	5
2	Groot	Zuiden	1
3	Groot	Oosten	2
4	Groot	Randstad	8
5	Groot	Zuiden	7
6	Groot	Randstad	13
7	Groot	Noorden	10
8	Groot	Randstad	12
9	Middelgroot	Oosten	1
10	Groot	Oosten	2

11	Groot	Oosten	9
12	Groot	Oosten	9
13	Groot	Noorden	10
14	Middelgroot	Zuiden	6
15	Middelgroot	Noorden	10
16	Groot	Randstad	14
17	Groot	Randstad	4
18	Middelgroot	Zuiden	5

Materiaalverzameling

Het onderzoek maakt gebruik van een halfgestructureerde interviewtechniek. Hierbij liggen de hoofd- en deelvragen vast, maar er is nog ruimte over om door te vragen bij onvolledigheid of onduidelijkheid. Het halfgestructureerde interview combineert de voordelen van een gestructureerd en ongestructureerd interview, waarbij nu alle onderwerpen aan bod komen en er ruimte ontstaat om door te vragen (Baarda et al., 2021, p. 180). Het onderzoek maakt gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst van het lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden (2022c). Hieraan zijn vragen toegevoegd die meer betrekking hebben op het beantwoorden en testen van de hypothesen van het onderzoek. Bovenstaande vragen en onderwerpen zijn verwerkt in een topicguide als hulpmiddel tijdens het interview. Hierin staan vooral open vragen en zo min mogelijk suggestief, en een zo open mogelijk antwoord te krijgen. Dit vergroot ook automatisch de betrouwbaarheid van de resultaten. De interviews vinden telefonisch plaats of online, via MS Teams. De resultaten van de interviews komen terecht in verbatims en staan later schematisch verwerkt in analyseschema's. De database ontvangt de resultaten van de vragen uit de gestandaardiseerde vragenlijst.

3.3 Operationalisatie

Deze paragraaf laat zien hoe de operationalisatie van de drie hypothesen van het onderzoek verloopt. Per hypothese staat aangegeven welke topics en voorbeeldvragen helpen bij het zo concreet mogelijk testen van de hypothesen.

Hypothese 1:

“Als een hbo-instelling inhoud kiest die relevant is voor de doelgroep, dan bevordert dit het bereiken van de doelgroep van de hogeschool.”

Aan de hand van het topic ‘wensen en behoeften’ wil het onderzoek de hypothese testen. Het onderzoek test met dit topic wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn, welke inhoud voor hun relevant is en waarom communicatieprofessionals binnen hogescholen dit doen? De voorbeeld vragen die hierbij horen zijn ‘in hoeverre houdt u rekening met de wensen en behoeften van de doelgroep tijdens het communiceren?’ Ook vragen als ‘vindt u dat belangrijk?’, ‘waarom vindt u dat belangrijk?’ en ‘hoe weet u of u voldoet aan die wensen en behoeften van de doelgroep?’ kunnen helpen bij het testen van deze hypothese. De vragen over verschillende boodschappen uit de

gestandaardiseerde vragenlijst kan een toevoeging zijn voor het testen van de hypothese. Hierin geven de respondenten aan met hoeveel verschillende boodschappen zij hebben gecommuniceerd gedurende de afgelopen twaalf maanden. Het aantal boodschappen kan relevant zijn voor de hypothese, omdat hier ook een mogelijkheid ontstaat om door te vragen over de keuze in het aantal boodschappen en de inhoud hiervan.

Hypothese 2:

“Als een hbo-instelling meerdere kanalen inzet om een boodschap te verspreiden, dan verduidelijkt dit de betekenis van de boodschap richting de doelgroep.”

Met het topic ‘communicatiemiddelen’ probeert het onderzoek een verbetering te testen in de duidelijkheid van de betekenis van de boodschap, wanneer hbo-instellingen via meerdere kanalen tegelijkertijd communiceren. Vragen als ‘in hoeverre zet u meerdere communicatiemiddelen tegelijk in om een boodschap te communiceren richting de doelgroep?’ en ‘is er binnen de hogeschool een bepaalde strategie voor het inzetten van de verschillende communicatiemiddelen?’ kunnen hierbij helpen. Om nog meer de diepte in te gaan zijn er nog vragen als ‘waarom doet u dat?’ en ‘hoe ziet die strategie eruit?’. Het topic ‘communicatiemiddelen’ staat ook in de gestandaardiseerde vragenlijst. De respondent geeft binnen dit topic aan met welke interne en externe communicatiemiddelen hij/zij heeft gewerkt in de afgelopen twaalf maanden. Dit topic geeft inzicht in het gebruik van de verschillende middelen en biedt de mogelijkheid om door te vragen om de verbetering van de hypothese zo concreet mogelijk te testen.

Hypothese 3:

“Als een communicatieprofessional in een hbo-instelling communiceert, dan doet hij dit om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden.”

Deze hypothesen biedt mogelijkheden om vrij directe en sturende vragen te stellen. Voor het testen van de verbetering van de hypothese is dit natuurlijk niet de bedoeling, omdat het de betrouwbaarheid en validiteit van het resultaat verkleint. Met het topic ‘doelstellingen’ wil het onderzoek weten wat de belangrijkste doelstelling is van de communicatieprofessional binnen het hbo. Vragen als ‘wat is uw belangrijkste (communicatie)doelstelling?’ en ‘wat is de doelstelling die u wil behalen met communicatie?’ zijn hiervoor schikkend. De gestandaardiseerde vragenlijst beschikt over een vraag over de verantwoordelijkheid van de geïnterviewde. De vraag hierbij is (q77) ‘voor wat bent u (deels of geheel) accountable?’, of te wel ‘wat valt er onder uw verantwoordelijkheid?’. Als extra vraag is ‘waar ligt voor u de hoogste prioriteit in uw werk?’ toegevoegd. Deze resultaten kunnen helpen bij het testen wat communicatieprofessionals willen bereiken bij de doelgroep met communicatie. Het onderzoek verwacht gedurende het interviewverloop via bijvangst extra resultaten te vergaren om de verbetering van de hypothese te bevestigen of verwerpen.

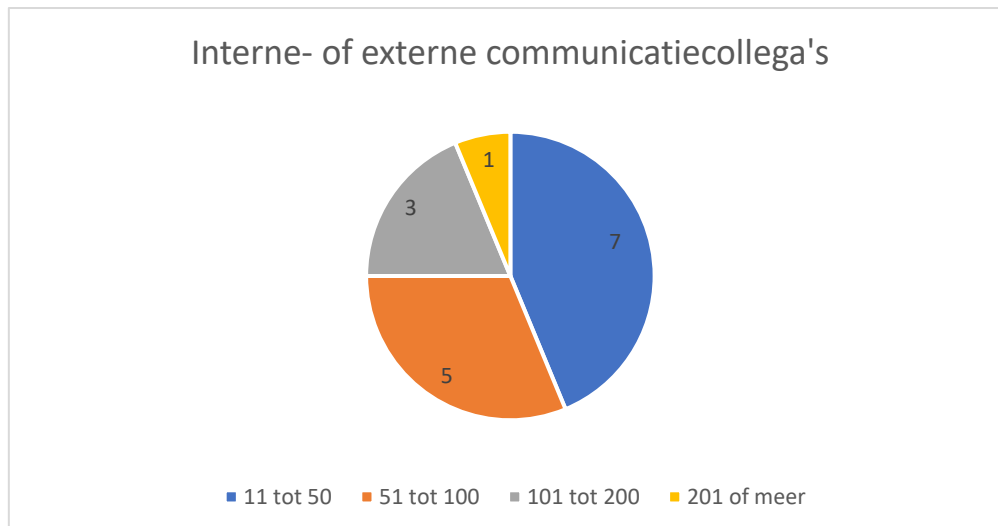
4. Resultaten

De resultaten van het onderzoek zijn verdeeld over de beantwoording van drie deelvragen, drie hypothesen en overige resultaten. De resultaten zijn afkomstig uit de interviews met achttien communicatieprofessionals werkzaam in verschillende hbo-instellingen in Nederland. Ze zijn gedocumenteerd en verwerkt in verbatims, analyseschema's en de database met uitkomsten op de gestandaardiseerde vragenlijst van het lectoraat PR & Transparantie van Hogeschool Leiden. De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat er naar schatting een aantal van 3.020 communicatieprofessionals werkzaam zijn in de Nederlandse hogescholen. Ook blijkt dat communicatieprofessionals in hun werk te maken krijgen met verschillende uitdagingen, zoals het werven van studenten, een beperkte capaciteit voor communicatie en het communicatief vaardiger maken van de hogescholen. Verder is te zien dat hogescholen bezig zijn met het maken van een sterk merk om aan de doelgroep te laten zien wie ze zijn, wat ze doen en wat ze willen bieden. Daarnaast houden communicatieprofessionals in hogescholen rekening met de wensen en behoeften van de doelgroep om daarop de inhoud van de boodschappen af te stellen. Tot slot tonen de interviews met communicatieprofessionals aan dat zij geen positioneringsprobleem binnen de hogescholen ervaren. Zij vinden vooral belangrijk om mensen mee te nemen in de koers van de hogeschool en de rol van communicatie duidelijk maken binnen de hbo-instellingen.

4.1 Resultaten per deelvraag

4.1.1 Het aantal communicatieprofessionals binnen hogescholen

Om een schatting te maken van het aantal communicatieprofessionals werkzaam binnen hbo-instellingen in Nederland is gebruik gemaakt van de data uit de gestandaardiseerde vragenlijst (Bijlage VIII). Hierin staat meer data verwerkt over communicatieprofessionals in het onderwijs. Dit bestaat uit een dataset van 75 respondenten. Om enkel respondenten uit Nederland en binnen hogescholen te krijgen is er een filter toegevoegd. Zo blijft er een dataset van 20 respondenten over. Tijdens deze datacleaning zijn ook de dubbellingen weggefilterd. Op basis van het onderzoek van Coebergh et al. (2022) is de respondent per hogeschool met de vroegste datum van het invullen van de vragenlijst behouden. De volledige dataset van respondenten binnen hbo-instellingen in Nederland komt neer op 16 respondenten. De resultaten uit de gestandaardiseerde vragenlijst van deze respondenten zijn uitgewerkt in frequentietabellen (Bijlage VIII). In de frequentietabellen is zien dat het aantal collega's binnen interne en externe communicatie van de respondenten per hogeschool vrij uiteenlopend is. Figuur 6 geeft een weergave van deze aantallen opgemaakt uit frequentietabel 6 (Bijlage VII).



Figuur 6: Aantal collega's die bezig zijn met interne- of externe communicatie binnen hogescholen (van der Heiden, 2022)

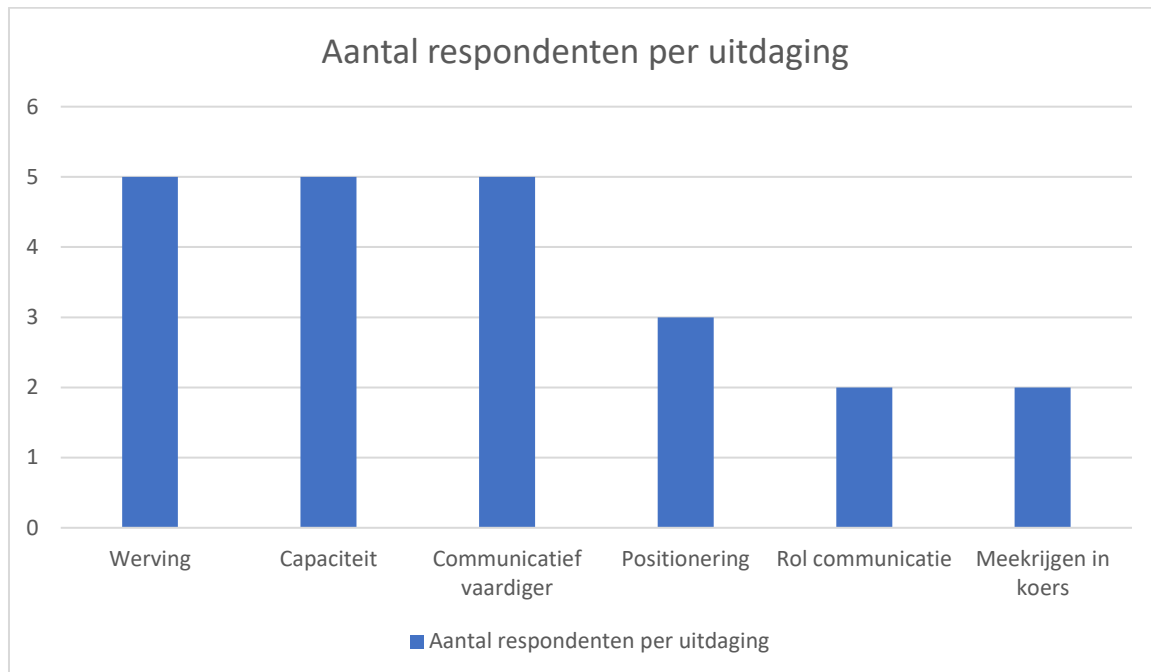
De gehanteerde methode voor het berekenen van het aantal communicatieprofessionals binnen een specifieke sector of branche komt uit het (inter)nationale onderzoek over communicatieprofessionals (Coebergh et al., 2022). Voor een schatting van het aantal communicatieprofessionals werkzaam in hbo-instellingen in Nederland is hierbij ook de werkwijze uit de scriptie van Schooltink (2022) ingezet. Voor deze methodiek zijn de natuurlijke middelpunten van de verschillende categorieën van het gestandaardiseerde vragenlijst nodig. Dit verhoudt zich voor het onderzoek tot 11 tot 50 = 30,5, 51 tot 100 = 75,5, 101 tot 200 = 150,5 en 201 en meer (uitgegaan van 201 tot 400) = 300,5. Het natuurlijke middelpunt gaat in de vermenigvuldiging met het aantal keer dat het antwoord ingevuld is. Hieruit ontstaat de volgende rekensom: $((30,5 \cdot 7) + (75,5 \cdot 5) + (150,5 \cdot 3) + (300,5 \cdot 1)) / 16 = 83,9$. Een schatting van het gemiddelde aantal communicatieprofessionals in een hbo-instelling in Nederland ligt op 84 communicatieprofessionals.

Het huidige aantal hogescholen in Nederland verbonden aan Vereniging Hogescholen (2022b) is 36. Dit wil zeggen dat er een schatting is van $(36 \cdot 83,9 = 3.020,4)$ 3.020 communicatieprofessionals die werkzaam zijn binnen de hogescholen in Nederland. Vereniging Hogescholen (2020, p. 1) telde ongeveer 51.815 medewerkers binnen de hogescholen. Dat betekent dat 5,8% $(3020,4/51815 \cdot 100 = 5,82\%)$ van de medewerkers binnen hbo-instellingen in Nederland een functie als communicatieprofessional vervullen.

4.1.2 Uitdagingen genoeg

Communicatieprofessionals in hbo-instellingen komen verschillende uitdagingen tegen in hun werk. Uit de interviews met communicatieprofessionals blijkt dat deze uitdagingen vrij uiteenlopen. Toch zijn er drie uitdagingen die opvallen in de massa: het werven van studenten, een beperkte capaciteit voor communicatie en het communicatief vaardiger maken van de hogescholen. Deze zijn door vijf verschillende respondenten specifiek genoemd als grootste uitdagingen in hun werk (Bijlage II, analyseschema 4). Daarnaast zijn er nog drie uitdagingen meermalen genoemd door de communicatieprofessionals. De positionering van de hogeschool, de rol van communicatie

verduidelijken en het meekrijgen van de hogeschool in de koers. Figuur 7 geeft een schematische weergave van de meest voorkomende uitdagingen waarmee communicatieprofessionals in het hbo te maken krijgen.



Figuur 7: Aantal respondenten met communicatie-uitdagingen (van der Heiden, 2022)

4.1.3 Hogescholen zijn meer dan een merk

Hogescholen hebben veel ambities op het gebied van positionering. Het uitdragen van wie ze zijn, wat ze doen en willen bieden. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat die ambities hoog op de communicatieagenda staan. Het hebben van een sterk merk is belangrijk. Daarnaast blijkt wel dat een hogeschool meer is dan alleen een merk. Zo bevestigt respondent 3 (Bijlage II, analyseschema 5) :

“Wat is het verhaal dat we vertellen en wat hoort daar allemaal bij? Wat is de communicatieboodschap, want ja een merk, dat is geen logo en kleurtje.” Echter, is er ook nog ruimte voor verbetering. Een klein gedeelte van de respondenten vertelt nog bezig te zijn met het aannemen van een positie in de zogeheten hbo-markt. ‘Ik denk dat ons gevoel over die positionering meer is, dat die heel breed en algemeen is. En dat er geen scherpe keuze gemaakt wordt’, vertelt respondent 8 (Bijlage II, analyseschema 5). Een hogeschool is een vrij brede organisatie, waardoor het lastig is om een duidelijke positie te hebben.

4.2 Resultaten per hypothesen

4.2.1 Onderzoek naar de doelgroep is belangrijk

Uit de interviews met communicatieprofessionals in hbo-instellingen blijkt dat contact met de doelgroep over hun wensen en behoeften van belang is. Nagenoeg alle respondenten van hbo-instellingen geven aan hier onderzoek naar te doen. De hogescholen vragen naar de behoeften en ervaringen van zowel studenten als medewerkers. Zo vertelt respondent 6 (Bijlage II, analyseschema 1): “Ja [...] gewoon gesprekken voeren en veel evalueren. Heeft dit aangesloten op jouw

verwachtingen?. Waar ligt jullie wens en waar ligt jullie behoefte? We vinden het belangrijk dat het gesprek gevoerd wordt.” Het contact met de doelgroep zorgt voor een inkijkje in hun wensen, behoeften en ervaringen. Een aantal respondenten laten in de interviews ook weten dat het belangrijk is om te communiceren vanuit de ontvanger (de doelgroep) en niet alleen vanuit de zender. “Ja. [...] wij houden natuurlijk ook de markt in de gaten en doen onderzoek naar de doelgroep. Dus vanuit mijn communicatie expertise ben ik continu in gesprek met de zenders. En dan wat zij willen bereiken, maar meer over wat zij bij de doelgroep willen bereiken, bij de ontvanger”, vertelt respondent 16 (Bijlage II, analyseschema 1).

Het merendeel van de respondenten laat weten dat de studenten de belangrijkste doelgroep is. Het in kaart brengen van de wensen en behoeften van deze grote en diverse doelgroep is daarom ook een prioriteit in hun werk. Zo bevestigt respondent 4 (Bijlage II, analyseschema 1) dit als volgt: “Ja, dat vinden we belangrijk. Uiteindelijk doe je het ook voor de studenten. Die hebben allemaal een andere customer journey.” Een enkele respondent zegt wel om contact te hebben met de doelgroep over hun ervaringen en behoeften, maar dat hier nog zeker ruimte voor verbetering zit. “Ik weet wel dat er sessies zijn waarin mensen kunnen meedenken en meepraten. Maar [...] interactie is beperkt. Je kan daar veel meer onderzoek naar doen, van hoe wordt iets ervaren?”, vertelt respondent 17 (Bijlage II, analyseschema 1).

4.2.2 De middelenmix is een bewuste keuze

Het communicatievakgebied heeft de luxe om te beschikken over een breed scala aan communicatiemiddelen. De interviews met respondenten tonen aan dat een meerderheid van de communicatieprofessionals in hogescholen zeker meerdere middelen tegelijk inzetten voor het communiceren van hun boodschap richting de ontvangers. Respondent 2 (Bijlage II, analyseschema 2) bevestigt dit: “Wij gebruiken zeker wel meerdere middelen voor één boodschap. Ja, iedereen vergaart zijn informatie op andere manieren, dus we zetten wel meerdere middelen in.” In een interview voegt respondent 9 (Bijlage II, analyseschema 2) hier het volgende aan toe: “Jazeker, als je een bepaalde boodschap hebt, zet je die wel vaak via meerdere kanalen uit. Dus ja je hebt altijd een strategie van middelen die je daarop neerzet. Je gebruikt altijd een combinatie daarvan.”

Hogescholen hebben een brede doelgroep waarbinnen mensen op verschillende manieren in aanraking komen met de boodschap die hbo-instellingen willen communiceren. Het is daarom ook van belang om bij het communiceren via meerdere middelen en/of kanalen rekening te houden met de doelgroep, doelstelling en de boodschap. “[...] er wordt wel goed gekeken naar het doel en wat wil je bereiken? Wat is dan de boodschap die we willen vertellen en welke middelen lenen zich daar dan voor?”, vertelt respondent 6 (Bijlage II, analyseschema 2). Een meerderheid van de respondenten laten in de interviews weten dat het inzetten van de middelen een bewuste keuze is.

Communicatieprofessionals op hogescholen werken met een strategie en kijken wat het effect is per communicatiemiddel. Enkele respondenten kijken kritisch naar de inzet van meerdere communicatiemiddelen om de boodschap richting de doelgroep te verduidelijken. Zo geeft respondent 4 (Bijlage II, analyseschema 2) het volgende aan: “We proberen zo min mogelijk met hagel te

schieten, dus hoe beter wij de doelgroep kennen en specifiek de boodschap is, hoe minder kanalen wij inzetten, zou je kunnen zeggen.”

4.2.3 Communicatieprofessionals beïnvloeden om verschillende doelen

De respondenten laten in hun interviews weten dat ze verschillende doelen hebben in hun werk als communicatieprofessional in een hbo-instelling. De belangrijkste en meest voorkomende doelen van de respondenten zijn: het werven van studenten, de reputatie beschermen, mensen meekrijgen in de koers van de hogeschool en het verhaal van de hogeschool versterken en communiceren richting de doelgroep. Respondent 3 (Bijlage II, analyseschema 3) verwoordt dit als volgt: “[...] ambitie op gebied van merkidentiteit en wat is het verhaal dat we willen vertellen? Wat is de communicatieboodschap? [...] mensen meekrijgen in strategische koers. Het werven van nieuwe studenten [...].”

Vrijwel alle respondenten geven aan zich te richten tot verschillende doelgroepen, zoals huidige studenten, nieuwe studenten, werknemers en externe stakeholders, bijvoorbeeld organisaties in het beroepenveld. “Wij zijn meer voor het smeerolie naar medewerkers en zorgen dat de zittende student de goede informatie krijgt om studiesucces te behalen. We werken natuurlijk vaak vanuit een soort kernboodschap of een soort kerndoel [...]. Maar er kunnen op momenten natuurlijk ook wel verschillende boodschappen in hangen. Om mensen iets te laten doen”, vertelt respondent 8 (Bijlage II, analyseschema 3). Bij elk van deze doelen speelt het beïnvloeden van de doelgroep op een bepaalde manier een directe of indirecte rol.

4.3 Overige resultaten

Vereniging Hogescholen (2022c) sprak van een positioneringsprobleem bij de hogescholen in Nederland. Volgens Vereniging Hogescholen is dit van grote invloed op de daling van het aantal studenten voor een hbo-opleiding. Echter, laten de respondenten weten het hier niet volledig mee eens te zijn. Een meerderheid geeft aan geen positioneringsprobleem te ervaren en/of niet zeker te weten of het positioneringsprobleem meespeelt in de daling van het aantal studenten binnen de hogescholen. De respondenten laten weten dat er een mogelijkheid is dat de positionering een rol kan spelen, maar zeker niet de voorhand heeft binnen de afname van de hbo-studenten. Zo licht respondent 2 (Bijlage II, analyseschema 6) toe: “Ik denk niet per se dat het echt iets is over hoe wij ons profileren als hogeschool. Ik denk dat het meer een soort maatschappelijk tendens is van als je hoger kan, dan moet je ook hoger.” Het blijkt dat andere factoren een grote rol innemen bij dit probleem namelijk de demografische krimp, de vraag vanuit de arbeidsmarkt en een hoge prestatiedruk. Daarentegen laat een kleine meerderheid van de respondenten weten dat Vereniging Hogescholen zeker een slag kan maken in het verbeteren van de positionering en profilering van het hoger beroepsonderwijs, maar dat dit niet de hoofdfactor is in de problemen rondom de kwestie over de daling van het aantal studenten in het hbo.

De rol van communicatie

Een veel genoemd vraagstuk van communicatieprofessionals binnen hbo-instellingen het verduidelijken van de rol en het belang van communicatie. Het onderzoek toont aan dat communicatie voor medewerkers zonder communicatiefuncties niet hoog op de agenda staat. De rol van

communicatiemedewerkers is onduidelijk en ze zien geen urgentie in communicatie. Aansluitend op dit vraagstuk blijkt ook dat communicatieprofessionals veel tijd steken in het communicatief vaardig maken van de hogescholen. Communicatieprofessionals willen de handvaten bieden aan hun collega's, zodat zij zelf met projecten aan de slag kunnen. Verder is de capaciteit op het gebied van communicatie te klein. De communicatieprofessionals laten weten dat het belangrijk is om bewuste keuzes te maken over wat ze wel en niet doen binnen deze beperkte capaciteiten. Tot slot is het meekrijgen van mensen in de koers van de hogeschool is een veelal genoemd onderwerp en uitdaging. Hoe betrek je mensen bij de koers, hoe laat je mensen kennismaken met die koers en hoe zorg je ervoor dat de desbetreffende hogeschool deze koers ook gaat volgen en uitdragen?

5. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

Communicatieprofessionals in hbo-instellingen gebruiken hun kennis over de wensen, behoeften en ervaringen van de doelgroep om hierop de inhoud van hun boodschap te baseren. Ook maken zij een bewuste keuze over de inzet van meerdere communicatiemiddelen en -kanalen om de boodschap richting de doelgroep te verduidelijken. Daarnaast gebruiken hogescholen communicatie om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden. Daarnaast zijn ongeveer 20% van de communicatieprofessionals in de onderwijssector werkzaam in hbo-instellingen in Nederland. Verder kunnen hogescholen bewuster bezig zijn met het belang van communicatie, de rol van communicatieprofessionals en de beperkte capaciteiten. Tot slot laten communicatieprofessionals blijken dat de daling van het aantal studenten die zich inschrijven voor een hbo-opleiding niet ligt aan een positioneringsprobleem, maar dat er zeker ruimte is voor verbetering op het gebied van positionering.

5.1 Conclusies

I: Op basis van de resultaten van de respondenten kan het onderzoek hypothese 1 aannemen. Hbo-instellingen vinden het belangrijk om te weten wat de wensen, behoeften, interesses en ervaringen van de doelgroep zijn. Hogescholen kiezen er inderdaad voor om inhoud te communiceren die relevant is voor de doelgroep. Ze vragen daarom naar hun wensen en behoeften en baseren hierop de inhoud van hun boodschap. Zo kunnen de communicatieprofessionals in hogescholen het bereiken van de doelgroep bevorderen.

II: De resultaten van de interviews tonen aan dat de meerderheid van de respondenten wel degelijk meerdere middelen tegelijk inzet voor het communiceren van de boodschap. Maar uit hun ervaringen is ook op te maken dat het voor hogescholen verschilt per boodschap of ze wel of niet meerdere middelen tegelijk inzetten. De middelenmix die ze hiervoor inzetten is een bewuste keuze en bevat een communicatiestrategie. Het kan dan ook voorkomen dat hbo-instellingen bewust de keuze maken om juist niet meerdere middelen in te zetten. Dus communicatieprofessionals zetten wel degelijk meerdere middelen in om de boodschap richting de doelgroep te verduidelijken, maar dit is niet bij elke boodschap van toepassing. Het onderzoek verworpt hierom de hypothese.

III: De resultaten van de respondenten bevestigen de derde en laatste hypothesen. Een communicatieprofessional in een hbo-instelling communiceert om het gedrag van de doelgroep te beïnvloeden, maar hieraan zit wel een kleine kanttekening. Het beïnvloeden van het gedrag van de doelgroep is niet het enige doel van communicatie bij communicatieprofessionals in hogescholen. Het is mogelijk dat deze doelen verschillen per functie van de communicatieprofessional. Een adviseur binnen corporate communicatie is bezig met het versterken van de reputatie van de hogeschool en een adviseur interne communicatie is bezig met verbinden van medewerkers aan de koers van de hogeschool. Allebei de communicatieprofessionals hebben een ander doel voor ogen, maar voeren hun aansluitende communicatiewerkzaamheden binnen hun functie uit om hun eigen doelgroep op een bepaalde manier te beïnvloeden.

IV: De resultaten laten zien dat er zo'n 3.020 communicatieprofessionals actief zijn binnen hogescholen in Nederland. Dat betekent dat afgerond slechts 5,8% van de medewerkers binnen hogescholen werkzaam zijn als communicatieprofessional. Vrij opvallend, als je nadenkt over de verschillende rollen die communicatieprofessionals vervullen en welke taken zij op zich nemen. Intelligence Group (2019) berekende al dat er grofweg 14.300 communicatieprofessionals actief zijn binnen de gehele onderwijssector. Een schatting van 3.020 communicatieprofessional in alleen het hoger beroepsonderwijs is daarom niet onlogisch. Dat wil zeggen dat er iets meer dan 20% van de communicatieprofessionals in de onderwijssector werkzaam zijn binnen hbo-instellingen in Nederland.

V: Veel medewerkers binnen het hbo krijgen op een bepaald moment in hun werk te maken met de communicatie-afdeling, maar weten vaak niet precies wat communicatieprofessionals doen en vragen veelal om advies over opdrachten die niet binnen communicatie vallen. Communicatieprofessionals vinden zelf dat ze al een eerste stap kunnen zetten in het verloop van communicatie in hbo-instellingen door het belang van communicatie te verhelderen, de hogeschool als merk te versterken, dit uit te dragen en de belangrijkste stakeholders van de hogeschool ook mee te nemen hierin. Hogescholen kunnen dus bewuster zijn van het belang van communicatie en de rol van communicatieprofessionals. Berlo (1960) ziet hier ook ruimte voor verbetering, want er is pas echt een kans op een effectief verloop van communicatie wanneer de zender en ontvanger op één lijn zitten. De beperkte capaciteiten voor communicatieprojecten zorgen ervoor dat de communicatieprofessionals bewust bezig zijn het doelgericht verdelen van deze capaciteit over de verschillende werkzaamheden. Zij zijn voortdurend bezig met de vraag: wat doen we wel en wat doen we niet?

VI: Het onderzoek toont aan dat de daling van het aantal studenten binnen het hoger beroepsonderwijs niet ligt aan een probleem binnen de positionering van hbo-instellingen. Dit sluit niet aan op de uitspraken van Vereniging Hogescholen (2022c). Hogescholen zelf maken zich een stuk minder zorgen over een positioneringsprobleem en focussen ze zich meer op factoren buiten communicatie die een rol spelen in de daling van het aantal studenten binnen de hbo's. De communicatieprofessionals benadrukken wel veel tijd te steken in de positionering van de hogeschool. Hierin is volgens de professionals ook zeker ruimte voor verbetering.

5.2 Een communicatieprofessional is een verbindende factor binnen hogescholen

De resultaten en de conclusies van het onderzoek, leveren een antwoord op van de probleemstelling:

“Wat doet een communicatieprofessional in een hbo-instelling?”

Het werk van communicatieprofessionals is veelzijdig. Ze hebben te maken met uiteenlopende werkzaamheden en deze verschillen per functie en/of specialisatie van de communicatieprofessional. Met sommige projecten en processen heeft elke communicatieprofessional te maken, ongeacht de functie. Dit is het communicatief vaardiger willen maken van de hbo-instelling waar zij werkzaam zijn. Communicatieprofessionals in hbo-instellingen willen niet alleen advies geven en helpen op het gebied van communicatie, maar ook zorgen dat medewerkers in hogescholen zelf aan de slag kunnen met kleine projecten waarvoor communicatie-expertise nodig is. Als ware willen

communicatieprofessionals de handvaten bieden, zodat hun collega's met functies buiten communicatie, zoals docenten, roostermakers of onderwijsmanagers zelf aan de slag kunnen met kleine communicatieprojecten. Voorbeelden van zulke projecten zijn (wervende) teksten voor onderwijsprogramma's, het creëren van algemene content voor een opleiding of het maken van een eenvoudige promotieposter. De communicatieprofessionals zijn een verbindende factor binnen hogescholen. De communicatieprofessionals in hbo-instellingen willen verschillende afdelingen met elkaar laten samenwerken en op die manier bijdragen aan de positionering van de hogeschool. Waarbij de positionering van de hogeschool draait om het versterken van de hogeschool als merk, presenteren waar ze voor staan, wat ze belangrijk vinden en wat ze te bieden hebben richting de doelgroep.

5.3 Discussie

In onderstaande paragraaf staan de beperkingen en discussiepunten van het onderzoek. De eerste beperking begon al vroeg in het onderzoeksproces. Het vinden van respondenten die bereid waren voor het geven van een interview bleek lastiger dan gedacht. Respondenten waren slecht zichtbaar en gaven bij reactie aan druk te zijn en/of geen tijd te hebben om mee te werken. Dit zorgde ervoor dat er geen sprake meer was van een bewuste keuze voor een respondent met specifieke kenmerken. Elke respondent die mee wilde werken aan het onderzoek werd gelijk uitgenodigd voor een interview, ongeacht zijn of haar specialisatie. Aansluitend hierop is een beperking in de aanpak van de interviews, specifiek de interviewtopics en vragen. Het moeizame proces in het vinden van respondenten voor het onderzoek zorgde voor enige haast bij het beginnen met de interviews. Hierdoor was er van tevoren nog geen helder beeld over welke informatie van de respondenten interessant is voor het onderzoek.

In het geval van een vervolgonderzoek is het belangrijk om bij voorbaat al het doel van het onderzoek scherp te hebben. Er zijn resultaten die het onderzoek wil hebben om antwoord te geven op de probleemstelling van het onderzoek. Het is dus van belang om duidelijk te hebben op welke specifieke vragen de respondenten moeten reageren voor beantwoording van deze probleemstelling. Daaropvolgend is het handig om overzichtelijke kaders te hebben. De resultaten van het onderzoek bieden veel interessante informatie, maar niet alles is ook boeiend voor de beantwoording van het onderzoek.

6. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek zijn er vijf aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste moeten hogescholen meer communicatiehandvaten bieden aan collega's. Ten tweede kunnen de hbo-instellingen meer bewuste keuzes maken rondom de inzet van meerdere en verschillende communicatiemiddelen. Ten derde is het advies dat communicatieprofessional de medewerkers van de hogescholen meer meenemen in de koers van de hogeschool. Ten vierde is het verstandig voor hogescholen om efficiënt om te gaan met de beperkte capaciteit op het gebied van communicatie. Tot slot is het belangrijk om medewerkers van hbo-instellingen meer bewust te maken van het belang van communicatie en de rol van communicatieprofessionals.

6.1 Aanbevelingen

6.1.1 Bied meer communicatiehandvaten aan collega's

Het advies voor de communicatieprofessionals in hogescholen is om meer communicatiehandvaten te bieden aan collega's. De professionals gaven in de interviews aan dat ze veel aanvragen krijgen voor kleine projecten, waar collega's zelf ook makkelijk mee uit de voeten kunnen. Handvaten in de vorm van bijvoorbeeld formats kunnen helpen bij het communicatiever maken van de organisatie. Binnen hogescholen is er al sprake van een beperkte capaciteit op het gebied van communicatie en ondersteuning in de vorm van handvaten kan kostbare tijd besparen voor de communicatieprofessionals, omdat ze op die manier taken uit handen geven. Nu kunnen medewerkers zelf aan de slag met kleine projecten zonder de hulp van de communicatieprofessionals in te hoeven schakelen.

6.1.2 Maak bewuste keuzes over de inzet van communicatiemiddelen

De resultaten en conclusies van het onderzoek laten zien dat communicatieprofessionals veelal gebruik maken van verschillende communicatiemiddelen. Ze laten ook weten dat ze vaak meerdere middelen tegelijk inzetten om hun boodschap over te brengen aan de doelgroep. Het advies hierbij is om te zorgen dat er een bewuste keuze is over het gebruik van de middelen. Het is niet efficiënt om zonder strategie met hagel te schieten. Hogescholen moeten luisteren naar de wensen en behoeften van de doelgroep en hierop de inzet van verschillende communicatiemiddelen en bijpassende boodschappen aanpassen.

6.1.3 Betrek de medewerkers meer in de koers van de hogeschool

De communicatieprofessionals moeten zich meer focussen op het betrekken van de medewerkers in de koers van de hogeschool. Het is belangrijk dat alle medewerkers weten wat er speelt binnen de hogeschool, waar ze voor willen staan en hoe ze zich tonen aan de doelgroep. Het is de taak van de communicatieprofessionals om collega's mee te nemen in deze koers. Zo presenteren alle medewerkers van de desbetreffende hogeschool zich op dezelfde manier aan de doelgroep en draagt dit bij aan een heldere positionering van de hogeschool.

6.1.4 Verdeel de capaciteit van communicatie efficiënt

Uit de resultaten van de interviews is te concluderen dat er een beperkte capaciteit is voor communicatiewerkzaamheden. Het advies is daarom om hier meer capaciteit voor vrij te maken, maar

in hoeverre is hier gelegenheid voor. Het is daarom verstandig voor de hogescholen om efficiënt om te gaan met de capaciteit die ze wel tot hun beschikking hebben. Wat doen ze wel en wat niet? Wat is nu belangrijk en waar ligt de prioriteit? De hbo-instellingen moeten kijken welke projecten op dat moment prioriteit hebben en op die manier bewust de capaciteit onderverdelen.

6.1.5 Maak collega's meer bewust van het belang van communicatie

Het is belangrijk om de medewerkers op hogescholen bewust te maken van het belang van communicatie en de rol van de communicatieprofessionals. Waarom is communicatie belangrijk in een organisatie en wat doet een communicatieprofessional of communicatieafdeling dan precies? Het advies om de collega's bewuster te maken van het belang van communicatie staat in lijn met de aanbevelingen om communicatiehandvaten te bieden, medewerkers mee te nemen in de koers van de hogeschool en de beperkte capaciteiten efficiënt te verdelen. Als de waarde van communicatie aan het licht komt, zorgt dit wellicht voor een soepel verloop binnen de communicatie. Medewerkers kunnen meer open staan om zich te verdiepen in de koers van de hogeschool of nemen sneller zelf kleine communicatieprojecten op zich. Dit resulteert mogelijk in een verbreding in de capaciteit van de communicatieafdeling van een hogeschool.

6.2 Antwoord op de organisatiedoelstelling

Bovenstaande aanbevelingen dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelstelling:

“Het versterken van de positionering van hbo-instellingen in Nederland.”

Het uiteindelijke organisatiedoel voor hogescholen is om een sterke positionering te realiseren bij de doelgroep. De gegeven aanbevelingen dragen elk op hun eigen manier bij aan het behalen van deze doelstelling. Het bieden van handvaten aan de medewerkers zorgt voor het communicatief vaardiger maken van de hbo-instellingen. Voor het creëren van een sterke positionering is het belangrijk dat de medewerkers van hogescholen weten wat er speelt binnen de organisatie. Wat vindt de hogeschool belangrijk, welke positie nemen ze in, welke koers houdt de hogeschool aan en waarom doen ze dit? Wanneer communicatieprofessionals hun collega's meer meenemen in de koers van de hogeschool geeft dit een mogelijkheid voor de medewerkers van hogescholen om die koers meer uit te dragen richting de buitenwereld. Het bewust maken van het belang van communicatie en de rol van communicatieprofessionals kan helpen bij het versterken van die positionering van hogescholen. Het advies is om meer bewuste keuzes te maken over het inzetten van communicatiemiddelen en bijbehorende boodschappen. Hierbij zijn de wensen en behoeften van de doelgroep cruciaal. Het luisteren naar de doelgroep over wat ze willen en verwachten van de hogescholen biedt kansen voor hbo-instellingen om hierop in te spelen om zo een onderscheidende positie in het brein van de doelgroep aan te nemen. De aanbevelingen dragen daarom bij aan het versterken van de positionering van hbo-instellingen in Nederland.

7. Strategie- en implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is er een strategie-en implementatieplan geformuleerd voor het organiseren en ontwikkelen van een cursus. Vereniging Hogescholen wil hiermee de positionering van hogescholen in Nederland versterken. De belangrijkste doelgroep in de strategie zijn communicatieprofessionals werkzaam in hbo-instellingen in Nederland. Vereniging Hogescholen wil richting de doelgroep communiceren dat de hogescholen in Nederland samen een sterkere positionering kunnen realiseren. Als communicatiemiddel is er een promotiecampagne geadviseerd, waarvan een promotieflyer en eerste promotiepost zijn uitgewerkt in een dummy. Voor samenhang in de communicatiemiddelen is een moodboard bijgevoegd. Verder voorziet het implementatieplan in een briefing voor een externe partij bij het ontwikkelen van promotiemiddelen voor de cursus. De totale kosten van implementatie bedragen ongeveer €22.000 en de totale geschatte opbrengsten zijn immateriële opbrengsten. Deze zijn gefocust op bewustwording bij medewerkers over de koers van hogescholen, meer verbinding tussen hogescholen om uiteindelijk de algehele positionering te versterken. Vereniging Hogescholen voelt zich vooral aanspreekbaar op *professional accountability* voor het ontwikkelen van een cursus van hoge kwaliteit.

7.1 Strategie

Het strategie- en implementatieplan van dit onderzoek is een samentrekking van meerdere aanbevelingen. Het idee is om een cursus te organiseren vanuit Vereniging Hogescholen (VH) voor de hogescholen in Nederland. Deze cursus biedt de gelegenheid om te leren hoe hogescholen hun medewerkers kunnen meenemen in de koers van de hogeschool en communicatief vaardiger kunnen maken. Binnen de cursus geeft de Vereniging Hogescholen de handvaten, zodat medewerkers zelf aan de slag kunnen met kleine projecten waar communicatie aan te pas komt. Ze bieden ook kansen om medewerkers bewust te maken van de koers van de hogeschool. De Vereniging Hogescholen wil met het aanbod van deze cursus een verbetering in de positionering van hbo-instellingen realiseren. De cursus is gefocust op medewerkers van de hogescholen verbonden aan de VH, specifiek communicatieprofessionals of dergelijke medewerkers op communicatieafdelingen. De hogescholen kunnen na afloop van de cursus de geleerde technieken en vaardigheden op maat maken voor hun eigen hbo-instelling en dit implementeren. Voor promotie van de cursus ontwikkelt VH een promotieflyer en aansluitende promotieberichten voor social media. De gehele planning van de cursus duurt ongeveer 11 maanden van april 2023 tot maart 2024.

7.2 Communicatiedoelen, -doelgroepen en -boodschappen

7.2.1 Communicatiedoelstelling

Voor het strategie- en implementatieplan van dit onderzoek is een SMART-doelstelling geformuleerd:

Voor 31 januari 2024 hebben communicatieprofessionals van minstens 40% van de hbo-instellingen in Nederland zich aangemeld voor de cursus van Vereniging Hogescholen.

Het doel is om zoveel mogelijk draagvlak te creëren bij hbo-instellingen voor het volgen van de cursus van Vereniging Hogescholen. De SMART-doelstelling zit op het *input* (invoer) niveau. Vereniging Hogescholen ontwikkelt namelijk een cursus voor de hogescholen in Nederland, maar hebben uiteindelijk geen invloed op het effect van de cursus. Het tijdsgebonden moment van 31 januari 2024 is bewust gekozen, zodat de VH nog enkele maanden de tijd heeft om de volledige cursus te ontwikkelen en te promoten. Daarnaast kan de cursus in de maand hierna (februari) plaatsvinden. Dit geeft de deelnemers de kans om in het laatste deel van schooljaar 2023/2024 de opgedane kennis op maat te maken en te implementeren voor de eigen hbo-instelling. Zo kunnen de hogescholen met een nieuw vooruitzicht het leerjaar van 2024/2025 in. De keuze voor minstens 40% van de hbo-instellingen in Nederland die zich aanmelden voor de cursus van VH is gebaseerd op het aantal geïnterviewde hogescholen voor dit onderzoek. In totaal hebben vijftien verschillende hbo-instellingen, verbonden aan Vereniging Hogescholen, (ongeveer 40%) meegewerkt aan dit onderzoek. Nagenoeg al deze hogescholen lieten in hun interviews blijken, geïnteresseerd te zijn in de inhoud van de cursus van Vereniging Hogescholen. Daarom is het realistisch en acceptabel om aan te nemen dat zij overwegen om zich aan te melden voor de cursus.

7.2.2 Communicatiedoelgroep

De cursus vanuit Vereniging Hogescholen is vooral bedoeld voor de onderzoeksdoelgroep, oftewel communicatieprofessionals werkzaam binnen hbo-instellingen in Nederland. Daarnaast zijn medewerkers die veel betrokken zijn bij communicatieprojecten binnen de hogeschool ook van harte welkom om de cursus te volgen. De hbo-instellingen in Nederland hebben uiteraard zelf ook redenen om medewerkers zonder communicatiefuncties de cursus van VH te laten volgen. Het is realistisch om te denken dat bijvoorbeeld medewerkers van bepaalde afdelingen, faculteiten of opleidingen ook interesse hebben in de cursus. Het is aan de hogescholen om hier zelf invulling aan te geven en te beslissen wie ze geschikt vinden om mee te laten doen aan de cursus. De kennis en vaardigheden die de participanten van de cursus opdoen zijn interessant voor de gehele hogeschool, maar het is de taak van de hbo-instelling om dit zelf op maat te maken en te implementeren binnen de desbetreffende hogeschool.

7.2.3 Communicatieboodschap

De Vereniging Hogescholen (2022b) zet zich al jaren in voor het beste onderwijs en onderzoek op hogescholen in Nederland. Met behulp van de cursus wil VH de positionering van deze hbo-instellingen verbeteren. De algemene boodschap die ze willen meegeven, focust zich op het interesseren van medewerkers van de hogescholen om zich in te schrijven voor hun cursus. De communicatieboodschap die hierbij aansluit is:

“Samen versterken we de positionering van hogescholen in Nederland.”

Naast een algemene communicatieboodschap voor alle hbo-instellingen in Nederland heeft elke hogeschool ook nog subboodschappen. De sector is vrij breed, dus deze boodschappen verschillen van elkaar. De communicatieboodschap(pen) focussen zich op de specifieke kenmerken van de hogescholen en hoe zij zich willen presenteren en profileren richting hun doelgroep. De hogescholen geven zelf vorm aan de communicatieboodschap die ze voor hun eigen onderwijsinstelling willen

formuleren. De cursus van Vereniging Hogescholen dient ook als hulpmiddel voor het vormen van deze boodschap.

7.3 Middelenmix en planning

7.3.1 Middelenmix

Om de cursus van Vereniging Hogescholen bekend te maken bij potentiële deelnemers is het verstandig om hier promotie voor te maken. Op basis van het AIDA-model (Coebergh, 2015, p. 356) is er een campagne met aansluitende middelenmix opgezet. Het model laat in de vier verschillende fasen van de klantreis (*Attention, Interest, Desire, Action*) zien welke middelen en/of media inzetbaar zijn. Tabel 7 geeft een schematische weergave van de invulling van het AIDA-model.

In de *attention* fase wil de VH mensen bewust maken van het bestaan van de cursus. VH plaatst een promotiebericht op hun website, in de nieuwsbrief en verschillende socialmediaplatformen, zoals Facebook, Twitter en LinkedIn. Vooral LinkedIn is hierin een belangrijk platform, omdat hier veel verbinding is met zakelijke relaties van VH, zoals de hogescholen in Nederland. De bestuursleden van de hogescholen die aanwezig zijn bij de algemene ledenvergaderingen van de Vereniging Hogescholen kunnen hun eigen hogescholen bewust maken van het bestaan van de cursus. Via deze bestuursleden kunnen de hbo-instellingen een bericht plaatsen in de nieuwsbrief (Vereniging Hogescholen, 2022a).

De tweede fase is die van *interest*. In deze fase gaat het om het creëren van belangstelling en interesse bij de potentiële deelnemers van de cursus. De personen die gelijk geïnteresseerd zijn, geven zich uiteraard meteen op voor de cursus. VH wil met behulp van een uitgebreide promotiefolder meer laten weten over de inhoud van de cursus en wat de cursus oplevert voor de hogescholen. Dit is vooral gericht naar de geïnteresseerde, maar nog niet overtuigde personen. Uiteraard zorgt mond-tot-mondreclame tussen collega's in de wandelgangen of tijdens vergaderingen voor nog meer interesse bij de communicatieprofessionals.

In de derde fase van *desire* zien de potentiële deelnemers ook echt het belang in van deelname aan de cursus van Vereniging Hogescholen. In de interviews met communicatieprofessionals kwam naar boven dat zij geïnteresseerd zijn in verbeteringen op het gebied van positionering van de hogescholen. De inhoud van de cursus slaat aan bij hun behoefte en de *desire* om deel te nemen aan de cursus is daarom groot. Vereniging Hogescholen vraagt de verbonden hogescholen om een direct mail te versturen naar de communicatieprofessionals van de hogescholen om de laatste personen over de streep te trekken. Daarbij plaatst de VH nog een extra berichten op de socialmediaplatformen om de cursus te promoten.

Voordat de communicatieprofessional overgaat tot de vierde en laatste fase van *action*, verschijnt er opnieuw een bericht over de cursus in de nieuwsbrief van de hogeschool en de Vereniging Hogescholen. De VH roept de hogescholen op om de cursus nogmaals te benoemen binnen de vergaderingen van o.a. de marketing-en communicatieafdelingen. Gelijktijdig verschijnen er meerdere promotieberichten op de socialmediaplatformen van Vereniging Hogescholen. Tenslotte bereikt de

communicatieprofessionals de laatste fase van *action*. De professionals is overtuigt en besluit om zich in te schrijven voor de cursus.

Tabel 7: AIDA-model voor promotie cursus Vereniging Hogescholen

Fase AIDA	Attention	Interest	Desire	Action
Middelen en platformen	Website VH Nieuwsbrief VH Facebook VH Twitter VH LinkedIn VH Nieuwsbrief HS	Promotiefolder VH Mond-tot- mondreclame	Website VH Facebook VH Twitter VH LinkedIn VH Direct mail HS	Nieuwsbrief HS Nieuwsbrief VH Vergadering Facebook VH Twitter VH LinkedIn VH

7.3.2 Communicatieplanning

De communicatieplanning voor de cursus van Vereniging Hogescholen loopt van april 2023 tot maart 2024. De planning bevat werkzaamheden van het ontwikkelen van de cursus, de promotie en evaluatie daarvan tot de verkenningssprekken en brainstormsessies met leden van de Vereniging Hogescholen. De belangrijkste partijen binnen het ontwikkelen en organiseren van de cursus zijn de organisatoren, het marketing- en communicatieteam van VH, de deelnemende hogescholen en hun communicatieprofessionals. De communicatieplanning in tabel 8 geeft een uitgebreid overzicht over de indeling van de cursus van Vereniging Hogescholen.

Tabel 8: Communicatieplanning cursus Vereniging Hogescholen (van der Heiden, 2023)

Datum	Persoon	Taak	Notities
24-04-2023	Organisatoren VH	Eerste ontmoeting	Vergadering met de organisatoren van de cursus
02-05-2023	Ontwikkelaars VH	Vergadering ontwikkelaars over de inhoud van de cursus	1 ^e vergadering
15-05-2023	Alle partijen VH	Vergadering met gehele team voor cursus	Alle samenwerkende partijen van de cursus bij elkaar
30-05-2023	Organisatoren VH	Meeting over locatie	2 ^e vergadering
06-06-2023	Marketingteam VH	Brainstorm over campagne	
14-06-2023	Ontwikkelaars VH	Vergadering ontwikkelaars over de inhoud van de cursus	2 ^e vergadering
28-06-2023	Alle partijen VH	Vergadering met gehele team	2 ^e vergadering iedereen
10-07-2023	Ontwikkelaars VH	Meeting over inhoud cursus	Eerste ontmoeting met externe professionals

19-07-2023	Ontwikkelaars VH en externe partij	Meeting externe professionals	Externe professionals gespecialiseerd op positionering
27-07-2023	ALV leden HS en ontwikkelaars en organisatoren VH	Vergadering over cursus	Bespreken welke rollen hogescholen kunnen spelen in promotie
07-08-2023	Marketingteam VH	Verdere ontwikkelen campagne	
22-08-2023	Organistoren VH	Overeenkomst locatie en catering	3 ^e vergadering
04-09-2023	Alle partijen VH	Vergadering over cursusverloop	Meeting voor opfrissing
14-09-2023	Ontwikkelaars VH	Vergadering over ontwikkeling cursus	2 ^e inhoudelijke meeting
26-09-2023	Marketingteam VH	Lancering van campagne cursus	Start eerste berichtgeving en promotie over cursus
05-10-2023	Organisatoren VH	Vergadering over organisatie cursus	4 ^e vergadering
11-10-2023	Ontwikkelaars VH	Afronding ontwikkeling cursus	
18-10-2023	Marketingteam VH	Verder met campagne cursus	Promotie voor cursus blijft doorlopen
30-10-2023	ALV leden HS en ontwikkelaars en organisatoren VH	Extra meeting over cursus	Verduidelijking over inhoud en nut cursus voor hogescholen
06-11-2023	Ontwikkelaars en marketingteam VH	Eerste informatie richting deelnemers cursus	
17-11-2023	Ontwikkelaars VH en externe partij	Extra meeting met externe professionals over cursusinhoud	Tot overeenstemming komen
28-11-2023	Marketingteam VH	Verder met campagne cursus	
08-12-2023	Alle partijen VH	Afronding draaiboek cursus	
18-12-2023	Ontwikkelaars en marketingteam VH	Informatie richting deelnemers cursus	Tweede ronde van informatie over cursus
27-12-2023	Alle partijen VH	Eindejaar vergadering	Vergadering voor opfrissing
08-01-2024	Marketingteam VH	Verder met campagne cursus	Laatste berichtgeving voor promotie
11-01-2024	Ontwikkelaars VH en externe partij	Check-in bij externe professionals	Laatste vergadering voor de start van cursus
17-01-2024	Alle partijen VH	Vergadering over inhoud, organisatie en verloop cursus	Laatste vergadering voor de start van cursus

30-01-2024	Ontwikkelaars en marketingteam VH	Informatie richting deelnemers cursus	Laatste berichtgeving over cursus
06-02-2024	Alle partijen VH	1 ^e cursus	
09-02-2024	Marketingteam VH	Dankwoord na 1 ^e cursus	Deelnemers bedanken
22-02-2024	Alle partijen VH	2 ^e cursus	
26-02-2024	Marketingteam VH	Dankwoord na 2 ^e cursus	Deelnemers bedanken
06-03-2024	Ontwikkelaars en marketingteam VH	Versturen evaluatie naar deelnemers	1 ^e ronde van evaluatie
11-03-2024	Alle partijen VH	Meeting na evaluatieronde 1	
20-03-2024	Ontwikkelaars en marketingteam VH	Versturen evaluatie reminder naar deelnemers	2 ^e ronde van evaluatie
28-03-2024	Alle partijen VH	Meeting na evaluatieronde 2	

7.4 Kosten, opbrengsten en accountability

7.4.1 Kosten

Tabel 9 bevat een begroting van alle kosten van de cursus van Vereniging Hogescholen. In de begroting staan kosten van de huur van de locatie, catering, personeelskosten, inhuren van professionals en onvoorziene kosten.

Locatie en catering

De locatie van de cursus is Cursus- en vergadercentrum Domstad in Utrecht. Vereniging Hogescholen gebruikt deze locatie vaker voor het organiseren van cursussen en trainingen. De kosten voor het huren van de training/congreszaal voor twee dagdelen bedraagt €650 (Domstad, 2022a). De cursus vindt twee keer plaats. Dit resulteert in een bedrag van €1300 ($650 \cdot 2 = 1300$) voor de huur van de locatie. Cursus- en vergadercentrum Domstad verzorgt ook de catering gedurende de cursus. Voor een uitgebreid luncharrangement rekenen zij €24,75 per persoon (Domstad, 2022b). Vereniging Hogescholen gaat uit van een maximaal aantal deelnemers van 90 ($45 \cdot 2 \text{ dagen} = 90$). Dit komt neer op een bedrag van €2.227,50 ($24,75 \cdot 90 = 2227,5$) voor de kosten van de catering.

Kosten inhuren professionals

Vereniging Hogescholen nodigt voor de cursus twee professionals uit voor meer verdieping op het gebied van positionering. Deze professionals zijn niet de gehele cursusdag aanwezig, maar voor ongeveer drie uur. De gemiddelde kosten voor het inhuren van een professional voor een training zijn €745 per dagdeel van drie uur (OrganisatieGroei, 2012). Er zijn twee cursusdagen waarbij twee professionals aanwezig zijn. Dit komt neer op een bedrag van €2.980 ($2 \cdot 745 \cdot 2 \text{ dagen} = 2980$).

Personeelskosten

Voor deelname aan de cursus van Vereniging Hogescholen missen de medewerkers van de hogescholen één dag op het werk. Dit levert kosten op voor de hbo-instellingen in Nederland die deelnemen aan de cursus. In overleg met de hogescholen kan de Vereniging Hogescholen deze

kosten compenseren. De begroting bevat een berekening van de maximale kosten die Vereniging Hogescholen eventueel kan compenseren. De cursus vindt twee keer plaats met een maximaal aantal deelnemers van 90 ($45 \cdot 2 = 90$). Een communicatiemedewerker in Nederland verdient gemiddeld € 3.015 bruto per maand bij een werkweek van 40 uur (Werkzoeken, 2023). De maand februari 2023 heeft 20 officiële werkdagen. Dat wil zeggen een communicatiemedewerker gemiddeld €150,75 ($3015/20 = 150,75$) per dag verdient. De totale personeelskosten van twee cursusdagen kan oplopen tot een bedrag van ongeveer € 13.567,50 ($150,75 \cdot 90 = 13567,5$).

Overige kosten

De overige kosten voor bijvoorbeeld de promotie van de cursus en de personeelskosten van het organiseren van de cursus staan niet in de begroting. De promotie van de cursus gebeurt met behulp van de *owned media*, zoals de bestaande socialmediaplatformen van Vereniging Hogescholen en de deelnemende hogescholen. Verdere personeelskosten van o.a. de organisatoren en cursusdocenten zijn ook niet opgenomen in de begroting. De medewerkers zijn namelijk werkzaam binnen Vereniging Hogescholen en besteden hun werkuren aan werkzaamheden binnen de organisatie. De begroting houdt wel rekening met een klein bedrag voor onvoorziene kosten die zich gedurende het ontwikkelen en organiseren van de cursus kunnen voordoen. De onvoorziene kosten staat op tien procent van de totale kosten (Wouters, z.d.).

Tabel 9: Begroting organiseren en ontwikkelen cursus (van der Heiden, 2023)

Kosten	Bedrag
Locatie	€1.300
Catering	€2.227,50
Professionals	€2.980
Personeelskosten	€13.567,50
Totaal	€20.075
Onvoorziene kosten (10%)	€2.007,50
Totale kosten	€22.082,50

7.4.2 Opbrengsten

De cursus levert vooral immateriële opbrengsten op voor zowel de Vereniging Hogescholen als de deelnemende hogescholen. Deze opbrengsten hebben voornamelijk toevoeging voor het doel van de Vereniging Hogescholen: het versterken van de positionering van de hbo-instellingen in Nederland. Daarbij zijn er ook nog specifiekere, immateriële opbrengsten te halen uit de cursus. Om te beginnen ontstaat er meer bewustzijn bij de deelnemers van de hogescholen over de koers en het merk van de hogeschool. Na afloop van de cursus weten de communicatieprofessionals die deelnamen ook hoe ze hun collega's meer kunnen betrekken bij de koers van de hogeschool. Bovendien biedt de cursus kansen voor de hogescholen om meer verbinding met elkaar te krijgen, samen te werken en kennis te delen. Vereniging Hogescholen kan hierdoor zorgen voor een duidelijkere en sterkere positionering voor de hbo-instellingen in Nederland. Zo ontstaat er meer een eenheid binnen het hoger

beroepsonderwijs. Daarnaast ontvangen de deelnemers de handvaten, formats en vaardigheden om hun eigen hogescholen communicatief vaardiger te maken.

Met behulp van een enquête houdt Vereniging Hogescholen een evaluatie over de cursus. De deelnemers beantwoorden hierin vragen over wat ze hebben geleerd, hoe en of ze dit implementeren binnen de hogeschool en of ze een duidelijk effect zien. Als uit de evaluatie blijkt dat de cursus een positief effect heeft op o.a. het versterken van de positionering van de hogescholen, kan VH besluiten om vaker een soortgelijke cursus te organiseren. De kans is groot dat de evaluatie van de cursus nog meer punten voor verbetering opleveren, waarmee VH aan de slag kan. Zo kunnen ze de cursus optimaliseren, wat eventueel kan leiden tot meer opbrengsten in de toekomst.

7.4.3 Accountability

De Vereniging Hogescholen heeft de *professional accountability* (Van Ruler, 2015) van de kwaliteit van de cursus. Het gaat hierbij over de inhoud, de organisatie en de promotie van de cursus. Het effect van de cursus en of de cursus daadwerkelijk een verbetering oplevert is niet de verantwoordelijkheid van Vereniging Hogescholen. Het is aan de communicatieprofessionals van de hogescholen zelf om deel te nemen aan de cursus en de opgedane kennis en ervaring te implementeren in de hbo-instelling. De *social accountability* (Van Ruler, 2015) van de cursus ligt bij de belangen van Vereniging Hogescholen. De cursus draagt bij aan het versterken van de positionering van hogescholen en het werk van communicatieprofessionals. De cursus draagt niet alleen bij op het gebied van communicatie binnen hogescholen, maar helpt ook bij het verhogen van de algemene kwaliteit van onderwijs en onderzoek binnen hbo-instellingen in Nederland. Dit is ook het belang waar Vereniging Hogescholen zich voor inzet.

De *decisional accountability* (Van Ruler, 2015) van de cursus komt voort uit de interviews met communicatieprofessionals uit verschillende hbo-instellingen in Nederland. Vereniging Hogescholen ontwikkelt de inhoudelijke kennis en vaardigheden voor de cursus aan de hand van die resultaten. De conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd op basis van theorie en aansluitend conceptueel model over zender, boodschap, medium en ontvanger van Berlo (1960). De *performative accountability* (Van Ruler, 2015) vindt plaats op basis van de evaluatie na de cursus. Het is niet reëel om dit cijfermatig te meten wat het succes is van de cursus, maar een enquête toont wel de ervaringen van de deelnemers en de positieve effecten van de cursus. Op basis van die resultaten kan de Vereniging Hogescholen zelf een oordeel vellen over het succes van de cursus.

7.5 Briefing, moodboard en dummy

7.5.1 Briefing

De bouwstenen van Thobokholt et al. (2018, pp. 49–54) leggen de basis voor het briefingsdocument over de cursus van Vereniging Hogescholen. De briefing bestaat uit negen stappen, waar de laatste twee stappen na het briefingsgesprek zijn weggelaten. Hieronder staan de belangrijkste punten toegelicht. Een illustrerend overzicht van de briefing is te vinden in bijlage VI.

1. De vraag

Vereniging Hogescholen zet zich in voor het beste onderwijs en onderzoek op hogescholen in Nederland. Specifiek wil de Vereniging Hogescholen weten hoe ze de positionering binnen de hbo-instellingen in Nederland kunnen verbeteren. De vraag is hoe ze een cursus kunnen ontwikkelen en organiseren die bijdraagt aan deze verbetering.

2. Het probleem

Het probleem ligt bij de onduidelijkheid van de koersen van de hogescholen in Nederland. Wie zijn ze, waar staan ze voor en wat vinden ze belangrijk? De positionering van de hbo-instelling is nog niet scherp genoeg.

3. Het doel

Het doel is om hogescholen bewust te maken van hun koers, hogescholen handvaten te bieden om hun medewerkers te betrekken bij de koers en communicatief vaardiger te maken. Het uiteindelijke doel is om een sterke positionering van hbo-instellingen in Nederland te realiseren.

4. De doelgroep

De doelgroep van de cursus zijn communicatieprofessionals werkzaam op hogescholen in Nederland. Verder mogen medewerkers van hbo-instellingen die veel betrokken zijn bij communicatieprojecten binnen de hogeschool ook deelnemen aan de cursus.

5. De belofte

De belofte is dat hogescholen meer verbinding met elkaar krijgen door samen te werken en van elkaar te leren. Zo ontstaat er een eenheid tussen de hbo-instellingen in Nederland. Gezamenlijk dragen ze bij aan het verbeteren van de positionering van het hbo-onderwijs.

6. Het bewijs

Er is sprake van emotionele bewijslast. De Vereniging Hogescholen is ervan overtuigd dat de hbo-instellingen samen een sterke positionering van het hoger beroepsonderwijs in Nederland kunnen realiseren.

7. De drempel

De naamsbekendheid van de cursus is een beperkende factor. De cursus is nieuw binnen Vereniging Hogescholen, waardoor er weinig tot geen naamsbekendheid voor is. Dit kan meespelen als een drempel voor potentiële deelnemers van de cursus. Verder is complexiteit ook een beperkende factor, omdat hogescholen ook nog moeten kiezen wie ze passend vinden voor het volgen van de cursus. Welke communicatieprofessionals zijn het meest geschikt voor deelname en het implementeren van de opgedane kennis binnen de hogeschool?

8. De praktische zaken en randvoorwaarden

Het budget voor de cursus ligt rond de €22.000. Dit is het bedrag dat Vereniging Hogescholen moet vrijmaken voor het organiseren en ontwikkelen van de cursus. Dit is een maximaal budget. Er is een

grote kans dat kosten lager uitvallen dan verwacht in de begroting. De planning voor het organiseren, ontwikkelen en promoten van de cursus begint in eind april en eindigt eind januari. In februari vindt de cursus plaats en maart is bestemd voor de evaluatie. In totaal bestaat de planning uit 11 maanden tot bijna één jaar.

9. Driehoek mens-moment-media

De middelenmix in paragraaf 7.3.1 ligt de klantreis van de potentiële deelnemers toe. Dit beschrijft de fasen van de doelgroep gedurende het overtuigingsproces om zich in te schrijven voor de cursus van Vereniging Hogescholen.

7.5.2 Dummy

Als dummy is er een promotieflyer ontwikkeld voor het promoten van cursus bij de communicatieprofessionals en hbo-instellingen in Nederland. Een deel van de flyer is te zien in figuur 8. Daarnaast is er een eerste promotiebericht als voorbeeld ontworpen. Het overige deel van de promotieflyer en een voorbeeld van het promotiebericht van de cursus van Vereniging Hogescholen is te vinden in bijlage V.



Figuur 8: Promotieflyer cursus Vereniging Hogescholen (van der Heiden, 2023)

7.5.3 Moodboard

Figuur 9 toont het moodboard die een visuele weergave geeft van de cursus van Vereniging Hogescholen en de uitwerking van de promotiemiddelen die daarbij aansluiten. In het moodboard zijn de beelden, associaties en kleuren neergezet die de sfeer van de cursus beschrijven.



Figuur 9: Moodboard cursus Vereniging Hogescholen (van der Heiden, 2023)

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek! [Ebook]. In Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Noordhoff Uitgevers.
https://books2search.com/storage/book_images/9789001852122_DVB.pdf
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., & Velden, T. van der. (2021). Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Noordhoff Uitgevers.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. Holt, Rinehart and Winston.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022). Leerlingen en studenten; onderwijssoort, woonregio [Dataset]. CBS StatLine.
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71450ned/table?fromstatweb>
- Coebergh, P. H. (2015). De Communicatieprofessional. In *een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld* (1st ed.). Noordhoff Uitgevers bv.
- Coebergh, P. H., Schriemer, M., Cotton, A., Blaga, A., Pujol, M. C., Anton, A., Sueldo, M., Gonçalves, G., & Cuenca, J. (2022). WHAT ON EARTH DO COMMUNICATION PROFESSIONALS DO? In *hsleiden.nl/pr-en-transparantie/publicaties/artikelen*.
<https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/what-on-earth-do-communication-professionals-do-the-anatomy-of-communication-management-v2.pdf>
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (Fifth). SAGE Publications Ltd.
- Dance, F. E. X. (1970). The "Concept" of Communication. *Journal of Communication*, 20(2), 201–210.
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1970.tb00877.x>
- Dijkgraaf, R. (2022). Kamerbrief over beleid inzake Hoger Onderwijs en Wetenschap. In Rijksoverheid. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2022/06/17/dub-bel-ek-aan-de-eerste-kamer-beleidsbrief-hoger-onderwijs-en-wetenschap/aan-de-eerste-kamer-beleidsbrief-hoger-onderwijs-en-wetenschap.pdf>

- Domstad. (2022a, 14 juni). Training. Cursus- En Vergadercentrum Domstad. Geraadpleegd op 3 januari, 2023, van <https://www.accommodatiedomstad.nl/training/>
- Domstad. (2022b, 15 juni). Catering. Cursus- En Vergadercentrum Domstad. Geraadpleegd op 3 januari, 2023, van <https://www.accomodatiedomstad.nl/catering/>
- Financieel Dagblad. (2022, 11 april). “Universiteiten overwoekeren het hbo en dat moet stoppen.” FD.nl. <https://fd.nl/samenleving/1436012/universiteiten-overwoekeren-het-hbo-en-dat-moet-stoppen>
- Hamstra, W. (2019, 1 april). Communicatieprofessionals: maak het verschil met de kracht van meesterschap. *De Staat van Het Web*. <https://destaatvanhetweb.nl/2019/04/01/communicatieprofessionals-maak-het-verschil-met-de-kracht-van-meesterschap/>
- Hogeschool Leiden. (2022a, 15 maart). *PR & Transparantie*. <https://www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie>
- Hogeschool Leiden. (2022b, 14 april). *Onderzoek*. <https://www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie/onderzoek/index>
- Hogeschool Leiden. (2022c, 13 juli). *International research on the volume and work of communication professionals*. HS Leiden. <https://www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie/onderzoek/internationaal-onderzoek-communicatieprofessionals>
- Hogeschool Rotterdam. (2022, 2 juni). Adviescommissie onderzoekt positionering en kansen voor het hoger beroepsonderwijs. <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/newsitem/adviescommissie-onderzoekt-positionering-en-kansen-voor-het-hoger-beroepsonderwijs/384056/>
- Intelligence Group. (2019). Arbeidsmarktonderzoek Communicatieprofessionals. In *Communicatierijk*. Ministerie van Algemene Zaken. https://www.communicatierijk.nl/binaries/communicatierijk/documenten/publicaties/2019/04/01/arbeidsmarktonderzoek-communicatieprofessionals/Rapport+communicatieprofessionals_20190523.pdf
- Keuzegids. (2022). Rectificatie ranking “De beste hogescholen” Keuzegids hbo 2022. Geraadpleegd op 6 december, 2022, van <https://keuzegids.nl/rectificatie-ranking-de-beste-hogescholen-keuzegids-hbo-2022/>

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. The communication of ideas, 37(1), 136-139.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2021a, 15 december). *Prognose aantal ingeschreven studenten hbo*. OCW in Cijfers. <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/hoger-onderwijs/kengetallen-hoger-beroepsonderwijs/studenten/prognose-aantal-studenten-hbo#:~:text=Het%20geraamde%20totale%20aantal%20studenten,met%20de%20bevolkingso%20ontwikkeling%20in%20Nederland>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2021b, 15 december). Prognose aantal ingeschreven studenten wo. OCW in Cijfers. <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/hoger-onderwijs/kengetallen-wetenschappelijk-onderwijs/studenten/prognose-aantal-studenten-wo/>

Nationale Onderwijsgids. (2021, 30 juni). Steeds meer universitaire studenten: moeten we daar blij mee zijn of niet? Nationaleonderwijsgids.nl. <https://www.nationaleonderwijsgids.nl/interviews/nieuws/58499-steeds-meer-universitaire-studenten-moeten-we-daar-blij-mee-zijn-of-niet.html>

Ohmae, K. (1982). The strategic triangle: A new perspective on business unit strategy. *European Management Journal*, 1(1), 38-48.

OrganisatieGroei. (2012). Organisatiegroei. Geraadpleegd op 3 januari, 2023, van <https://www.organisatiegroei.nl/tarieven.html>

Schooltink, W. (2022). *Communicatiemanagement in Nederlandse ziekenhuizen* [Scriptie]. Hogeschool Leiden.

Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379–423. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press

Thobokholt, B., Waal, B. de, & Westbeek, M. (2018). *Copy & Concept* (6th ed.). Noordhoff.

Van Ruler, B. (2015). Het Strategisch Communicatie Frame. *Communicatie magazine*, 2015 (10).

Van Ruler, B. (2021). Het echte ZBMO-communicatiemodel. *Vakblad C*.

Vereniging Hogescholen. (2020). *Hbo-personeel 2020*. In Vereniging Hogescholen. Geraadpleegd op 16 december, 2022, van

https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/237/original/factsheet_personeel_2020.pdf?1628152021#:~:text=Op%201%20oktober%202020%20werkten,fte%20van%203%2C5%25.

Vereniging Hogescholen. (2022a). Vereniging Hogescholen | Bestuur. Vereniginghogescholen.nl. Geraadpleegd op 2 januari, 2023, van <https://www.vereniginghogescholen.nl/bestuur>

Vereniging Hogescholen. (2022b). Vereniging Hogescholen | Hogescholen. Geraadpleegd op 19 september, 2022, van <https://www.vereniginghogescholen.nl/hogescholen>

Vereniging Hogescholen. (2022c, 2 juni). Commissie positionering hbo geïnstalleerd. Vereniging Hogescholen. Geraadpleegd op 14 september, 2022, van <https://www.vereniginghogescholen.nl/actueel/actualiteiten/commissie-positionering-hbo-geinstalleerd>

Werkzoeken. (2023, 4 januari). Salaris Communicatiemedewerker - Wat verdient een Communicatiemedewerker? Geraadpleegd op 3 januari, 2023, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/communicatiemedewerker/>

Westley, B. H., & Maclean, M. S. (1957). A Conceptual Model I For Communications Research. Journalism & Mass Communication Quarterly. <http://www.aejmc.org/home/wp-content/uploads/2012/09/Journalism-Quarterly-1957-Westley-31-8.pdf>

Wouters, J. (z.d.). Hoe bepaal je het budget van je evenement? Evenement Organiseren. Geraadpleegd op 3 januari, 2023, van <https://www.evenementorganiseren.nl/artikel/hoe-bepaal-je-het-budget-van-je-evenement-525.html>