...het merk

DE HAAGSE HOGESCHOOL

een nieuwe impuls wilt geven

Bas Schrijver
07056176
Begeleider: S. Binken Faassen
Datum van afronding: 12 mei 2011
De Haagse Hogeschool
Academie voor European Studies & Communication Management
Communicatie Deeltijd
Opdrachtgever: De Haagse Hogeschool

DE HAAGSE ZET JE AAN HET DENKEN

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting ····· p.04
Inleiding ····· p.06
Onderzoeksvragen ····· p.07
Definities ····· p.08
Methode ····· p.09
Resultaten ····· p.10
- **Waarom moet een hogeschool een merk zijn? Wat is de meerwaarde?** ····· p.10
- **Waaruit bestaat de merkstrategie van De Haagse Hogeschool?** ····· p.16
- **Hoe is de strategie tot stand gekomen?** ····· p.19
- **Waar zat in het brandingproces ruimte voor verbetering?** ····· p.21
- **Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de merkstrategie?** ····· p.27
- **Wat zijn redenen voor andere afdelingen om toch buiten de merkstrategie te willen opereren?** ····· p.34
- **Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel en uitgerust om het merk uit te dragen?** ····· p.36
- **Is de dienst C&M hiërarchisch gezien in staat om het volgen van het beleid af te dwingen?** ····· p.39

Conclusie ····· p.42
Advies ····· p.44
Literatuurlijst & Bijlagen ····· ↓

De literatuurlijst en de bijlagen zijn opgenomen in de bijgeleverde bundel `Stel dat jij... de bijlagen´.

Management-samenvatting

De hoofdvraag:

Op welke wijze kan De Haagse Hogeschool, en specifieker de dienst Communicatie & Marketing (C&M), het monolithische merk De Haagse Hogeschool intern een nieuwe impuls geven?

De deelvragen:

- **Waarom moet een hogeschool een merk zijn? Wat is de meerwaarde?**
- **Waaruit bestaat de merkstrategie van De Haagse Hogeschool?**
- **Hoe is de strategie tot stand gekomen?**
- **Waar zat in het brandingproces ruimte voor verbetering?**
- **Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de merkstrategie?**
- **Wat zijn redenen voor andere afdelingen om toch buiten de merkstrategie te willen opereren?**
- **Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel en uitgerust om het merk uit te dragen?**
- **Is de dienst C&M hiërarchisch gezien in staat om het volgen van het beleid af te dwingen?**

In 2004 is, in reactie op een vraag van het College van Bestuur (CvB) van de Haagse Hogeschool, een voorstel tot een merktraject ingediend door de dienst C&M. Dit voorstel is goedgekeurd, waarna het traject van start ging.

Met medewerking van (afgevaardigden van) alle afdelingen van de hogeschool is in een traject dat bijna twee jaar heeft geduurd de organisatie-identiteit vastgesteld, waaromheen als met legoblokjes een merk is gebouwd. Het definitieve merk met bijbehorende waarden en communicatiestrategie is in september 2006 gelanceerd.

Na de lancering van het merk is hier weinig mee gedaan. Uit het onderzoek blijkt ook dat de waarden van het merk, datgene wat het merk lading en inhoud geeft, slecht bekend zijn bij de medewerkers van De Haagse, en zelfs bij de medewerkers van de dienst C&M. Ook blijkt dat de uitgekozen waarden niet allen vrij zijn van kritiek.

Het op 13 april 2010 verschenen rapport 'Differentiëren in drievoud' van de commissie Veerman heeft geleid tot een discussie over profilering waarbij ook merk een rol inneemt. Deze discussie kan een kans zijn om het merk De Haagse Hogeschool opnieuw intern aan te zetten, met als doel een duidelijkere externe positionering.

Aanbevelingen:

De keuze voor een monolithisch merk lijkt de juiste te zijn geweest, of zou nu in ieder geval de juiste zijn. Het advies is om het huidige merk in grote lijnen te handhaven, omdat er in eerste instantie voldoende draagvlak voor lijkt te bestaan.

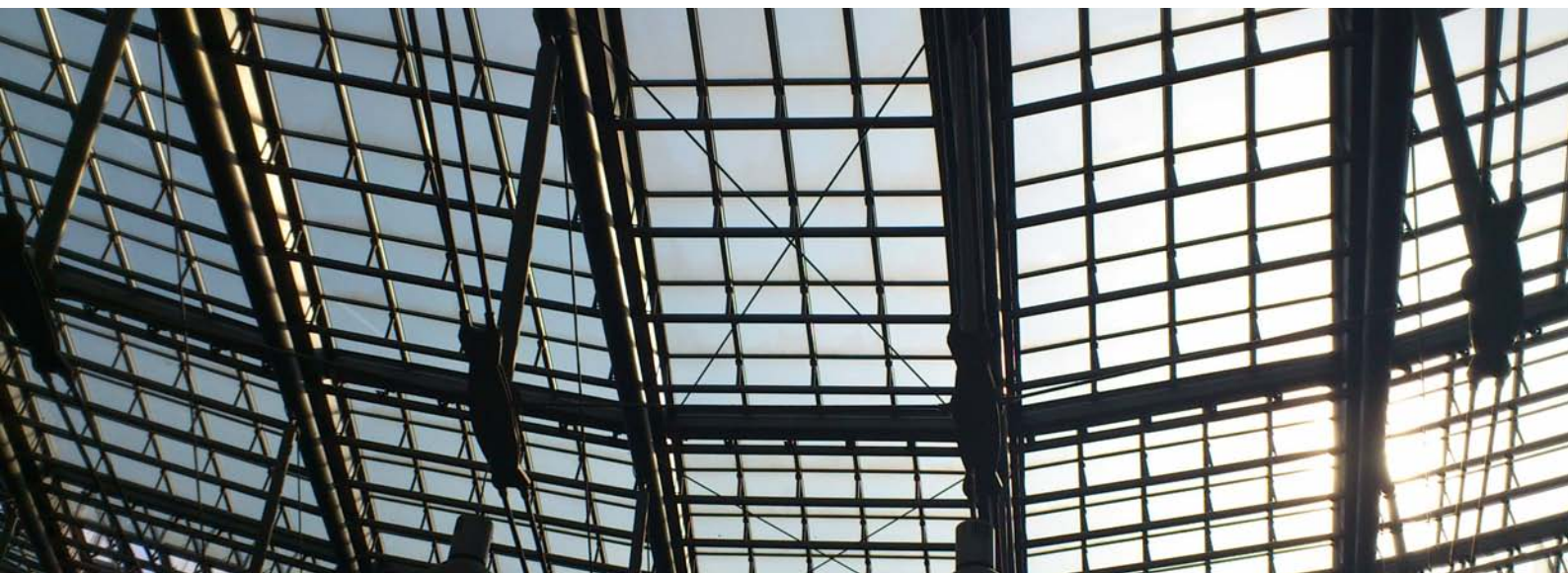
De merkwaarden kunnen nog steeds rekenen op een redelijk draagvlak, hoewel hier nog wel winst te behalen valt. De waarde kwaliteitsgericht, hoewel bestempeld als zeer generiek en inherent aan onderwijs, wordt ook het meest herkend binnen De Haagse Hogeschool. De andere twee waarden, eigenzinnig en zelfbewust, evenals de merkessentie prikkelend, worden aanzienlijk minder herkend, zowel binnen de hogeschool als geheel als binnen de eigen academie of opleiding. Daarentegen vindt een groot deel van de respondenten op het uitgevoerde onderzoek dat de waarde internationaal ontbreekt in het lijstje dat de sterke kanten van De Haagse tot uiting brengt.

Het verhaal dient wel aanzienlijk versimpeld te worden. Dit door bijvoorbeeld de merkessentie te laten vallen. De merkwaarde Internationaal kan worden opgenomen, evenals een variant op 'betrouwbaar'/ 'gedegen', naast twee van de drie reeds bestaande waarden.

Het vervolg van het merkentraject moet alsnog ingezet worden, met veel aandacht voor de nieuwe waarden, zodat deze meer gaan leven in de organisatie. Ook moet er een duidelijke merkhandleiding worden gemaakt waarin helder wordt verwoord waar De Haagse voor staat.

Met de vier waarden en het communicatieconcept 'De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken' heeft de hogeschool genoeg richting in handen om een goede profilering te kiezen. De profilering geeft ongetwijfeld aanleiding om alsnog de aansluiting te zoeken bij de andere diensten van De Haagse, waarmee alsnog verankering gezocht kan worden.

Van belang is dat C&M in dit alles niet op de voorgrond werkt. Zij moet zich gedragen als een undercoveragent, achter de schermen alles goed in de gaten houden, de juiste mensen op het juiste moment naar voren schuiven, maar vooral zelf buiten de spotlights blijven.



Inleiding

Als tweedejaarsstudent Communicatie in deeltijd aan De Haagse Hogeschool heb ik het geluk gehad aangenomen te worden bij de dienst Communicatie & Marketing (C&M) van De Haagse. Een mooie kans voor een horecajongen zonder ervaring in dit specifieke werkveld, die zijn opleiding nog niet eens voor de helft voltooid had. Nu, ruim twee jaar later, kan ik oprecht zeggen dat ik blij ben deze kans met beide handen te hebben aangegrepen.

De dienst C&M van De Haagse kan met een team van meer dan 30 medewerkers een volledige service bieden. De dienst heeft adviseurs, medewerkers en ondersteuners op ieder mogelijk communicatiegebied, van interne communicatie tot internationale marketing, van pers-voorlichting tot webcommunicatie. Met eigen vormgevers, een tekstschrijver en een fotograaf is er ook een volledig productieteam in huis, dat indien nodig aangevuld kan worden met een aardige lijst freelancers. Dit lijkt heel veel, maar bedenk wel dat deze mensen meer dan 70 bacheloropleidingen ondersteunen, nog niet eens gesproken over de academie voor Masters & Professional Courses en het Hoger Onderwijs Voor Ouderen (HOVO).

Een stafdienst binnen een divisiestructuur, zoals de dienst C&M binnen De Haagse is, heeft te maken met een natuurlijk spanningsveld. Waar je als stafdienst in principe direct onder de top van de organisatie valt, ben je als dienst Communicatie & Marketing wel ondersteuner van de organisatie in zijn breedste vorm. Dit is zeker het geval op De Haagse, waar het credo is: “Het mandaat ligt bij de opleiding”. Dit komt ook terug in de besturingsfilosofie van De Haagse Hogeschool waarin onder andere wordt aangegeven dat het onderwijs, het primaire proces, het vertrekpunt is, en dat het docententeam maximale focus moet kunnen geven aan het onderwijsproces. (De Haagse Hogeschool, 2008, p.1, para. A + B)

Met andere woorden, datgene waar een opleiding zegt behoefte aan te hebben, dient de dienst waar te maken. Toch is diezelfde dienst ook verantwoordelijk voor een uniforme uitstraling van de organisatie als geheel en het volgen van het hogeschoolbeleid.

Een uniforme uitstraling binnen een school die is ontstaan uit een aantal kleinere scholen, waar het zelfstandige verleden soms nog zeer levend is en waar sommige academies (en soms zelfs opleidingen) een eilandje op zich zijn of proberen te zijn. Geen gemakkelijke taak.

Onderzoeksvragen

De situatie:

De Haagse Hogeschool, met vier vestigingen, 46 voltijd bacheloropleidingen waarvan er zeven (ook) in het Engels worden aangeboden, 21 deeltijd bacheloropleidingen, acht duale bachelor-opleidingen, twee (tweejarige) associate degree-opleidingen, zeven Nederlandstalige en vijf Engelstalige Masteropleidingen en 60 post-hbo opleidingen (De Haagse Hogeschool, 2010, chap. Ons onderwijs, onderwijsaanbod section, para.1) wil één herkenbare corporate uitstraling. Het uitdragen en in stand houden van deze uniforme uitstraling is de verantwoordelijkheid van de dienst Communicatie en Marketing. Maar steeds weer blijkt dat sommige academies en opleidingen hun eigen ideeën hebben over hoe hun 'eilandje' extern geprofileerd zou moeten worden. En helaas blijft het niet bij het hebben van ideeën. Keer op keer wordt de dienst geconfronteerd met 'clandestiene' websites, oude corporate logo's, eigen logo's, zelf ontworpen flyers en folders, slogans en pay offs, advertenties, persberichten, etc..

In 2004 heeft de dienst C&M een merkenstrategie uitgedacht en opgezet die van De Haagse één sterk merk moest maken. Deels is dit gelukt, de huisstijl die aan het merk gekoppeld is, wordt redelijk na-geleefd, en de waarden die aan dit merk gekoppeld zijn, zijn zeker terug te vinden binnen De Haagse. Maar er kan bij lange na niet van een gedragen en geladen merk gesproken worden.

Maar waar ligt het probleem? Waarom willen academies en opleidingen (of, als we over men-sen praten, academiedirecteuren, academiebureau's en het docerend team) zich nog steeds niet volledig aansluiten bij het merk? Klopt het gekozen merkbeleid (nog) wel met de identiteit van De Haagse? En wordt dit binnen alle afdelingen als zodanig ervaren (oftewel wordt het beleid door de gehele organisatie gedragen)? Hoe is het merk tot stand gekomen? Hoe wordt het uitgedragen door de organisatie heen?

Uit al deze kwesties kan de hoofdvraag voor dit onderzoek worden gedistilleerd:

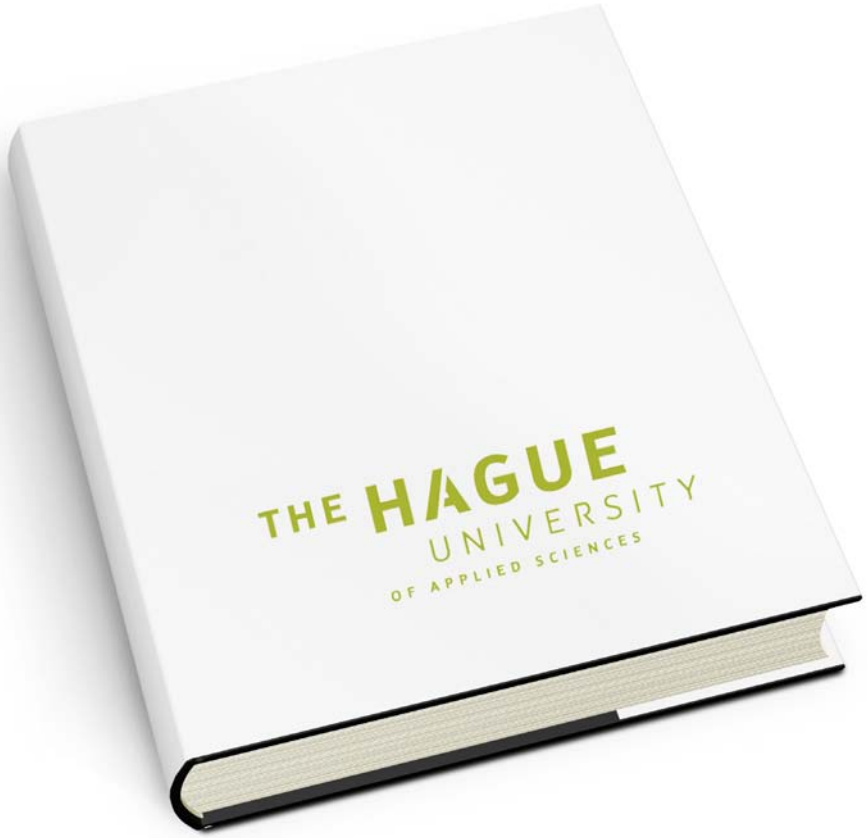
Op welke wijze kan De Haagse Hogeschool, en specifieker de dienst C&M, het monolithische merk De Haagse Hogeschool intern een nieuwe impuls geven?

De deelvragen:

Waarom moet een hogeschool een merk zijn? Wat is de meerwaarde?
Waaruit bestaat de merkstrategie van De Haagse Hogeschool?
Hoe is de strategie tot stand gekomen?
Waar zat in het brandingproces ruimte voor verbetering?
Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de merkstrategie?
Wat zijn redenen voor andere afdelingen om toch buiten de merkstrategie te willen opereren?
Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel en uitgerust om het merk uit te dragen?
Is de dienst C&M hiërarchisch gezien in staat om het volgen van het beleid af te dwingen?

Definities

de Haagse Hogeschool	**De organisatie voor de lancering van het merk in september 2006**
De Haagse Hogeschool	**De organisatie na de lancering van het merk in september 2006**
Merkwaarden	**Merkwaarden zijn die waarden waarvan een organisatie vindt dat zij er zeer goed in is, en die haar onderscheiden van haar concurrenten. Merkwaarden kunnen in de loop der tijd veranderen, zoals de organisatie ook verandert.**
Merkessentie	**Een of maximaal twee woorden die de kern van het merk uitdrukken. De merkessentie is onveranderlijk.**
Monolithisch (merk / identiteit)	**Een monolithische identiteit wil zeggen dat de organisatie één naam en huisstijl voor alle producten en/of diensten gebruikt. De organisatie projecteert ook een identiteit naar de doelgroep toe.**
Internal Branding	**"Bij internal branding gebruik je het merk om de organisatie te sturen, zodat je intern waarmaakt wat je aan je klanten belooft. Je zorgt ervoor dat je medewerkers handelen in overeenstemming met je merkwaarden, bewust en onbewust." (Barendse-Schijvens, 2009, P11)**



Methode

Kwalitatief onderzoek

Om te onderzoeken hoe het huidige merk 'De Haagse Hogeschool' tot stand is gekomen, op welke wijze het de organisatie is ingebracht en hoe het traject een vervolg heeft gekregen, worden interviews afgenomen.

- Annelies van Rosmalen, directeur C&M, adviseur voor het College van Bestuur (CvB) en opdrachtgever van dit onderzoek
- Jaqueline van Marle, senior adviseur (internationale) Marketing C&M, en betrokken bij de totstandkoming van het merk De Haagse Hogeschool
- Watte Zijlstra, senior adviseur onderzoek C&M, en betrokken bij de totstandkoming van het merk De Haagse Hogeschool
- Maarten Vromans, tekstschrijver in dienst van De Haagse, aangetrokken om verslag te doen van het brandingtraject

Deskresearch

Literatuur, eerder uitgevoerd onderzoek, artikelen en andere vormen van geschreven bronnen zullen inzicht verschaffen over de theorie van internal branding, definities van merk en aanverwante zaken en de maatschappelijke tendens.

Kwantitatief onderzoek

Om antwoorden te genereren op (delen van) de deelvragen " Waar zat in het brandingproces ruimte voor verbetering?", " Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de merkstrategie?" en "Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel en uitgerust om het merk uit te dragen?" is onder de medewerkers van De Haagse Hogeschool een enquête verspreid. Deze enquête richt zich op drie voor dit onderwerp essentiële elementen;

-Is er voldoende kennis over het merk en de bijbehorende waarden?

-Is er voldoende draagvlak voor het merk en de bijbehorende waarden?

-Sluiten het merk en de waarden in de ogen van de medewerker voldoende aan op de gepercipieerde identiteit van de organisatie anno 2011?

Waarom moet een hogeschool een merk zijn? Wat is de meerwaarde?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, moet eerst de vraag gesteld worden: Wat is een merk? En hierop is vreemd genoeg geen eenduidig antwoord te geven. Ondanks dat merken een eeuwenoude geschiedenis kennen en in de tegenwoordige samenleving een enorme rol hebben, is er nog geen algemeen aanvaarde definitie van het begrip 'merk'.

Het concept 'merk'

Van Riel (2003) beschrijft in het boek Identiteit en Imago een proces dat hij corporate branding noemt. Eerst omschrijft hij het begrip corporate brand, dat feitelijk gelijk staat aan merk: "De visuele representatie van een juridische entiteit waarin verschillende soorten organisaties verenigd zijn en die zich kenbaar maken door middel van een gemeenschappelijke naam in combinatie met een gemeenschappelijk symbool." Corporate branding beschrijft hij vervolgens als: "De activiteiten die door een organisatie worden ondernomen, gebruikmakend van de visuele representatie van het corporate brand, om een positieve reputatie te bewerkstelligen bij externe en interne stakeholders." Hiermee richt hij zich uitsluitend op het visuele aspect van het merk, en laat het achterliggende conceptuele deel volledig aan zich voorbij gaan. (p.137)

In het Benelux-verdrag inzake de intellectuele eigendom worden als merken beschouwd: "de benamingen, tekeningen, afdrukken, stempels, letters, cijfers, vormen van waren of van verpakking en alle andere voor grafische voorstelling vatbare tekens, die dienen om de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden." Ook hier richt men zich dus expliciet op de visuele kenmerken van merken. (Benelux Office for Intellectual Property, 2005, p.7, para.1)

Giep Franzen (1998) zegt daarentegen: "Een merk bestaat alleen in de hersenen van mensen. Het is een netwerk van associaties tussen elementen in het geheugen." (p.59)

Winter en van der Weijden (2008) maken in 'Authentieke organisaties. Echte merken.' een onderscheid tussen merken, sterke merken en echte merken.

Merken	**Deze worden in het boek niet gespecificeerd. Aangenomen kan worden dat wordt gedoeld op de oerfunctie, identificatie.**
Sterke merken	**Een merk waarvan de totale potentie wordt benut. Het merk vervult zowel een informatieve functie als een gedragsfunctie als een verbindende functie. De mensen achter het merk zijn zichtbaar en dragen het merk**

uit. Het merk heeft een persoonlijkheid waartoe je je aangetrokken kunt voelen, en waarmee je een vertrouwensrelatie aan zou gaan.

Echte merken

Een duurzaam merk, dat van binnenuit gedistilleerd wordt. Ze zijn onderdeel van de organisatiecultuur en stevig verankerd in de medewerkers zelf. Merkconform handelen van zowel de medewerker als de organisatie als geheel is niet langer bijzonder, het is de normale gang van zaken. "Het hoogste goed bereikt men wanneer medewerkers ware merkambassadeurs zijn, als ze zeggen: 'We zijn het merk."

Hoewel hier niet echt van een definitie gesproken kan worden, is duidelijk dat de rol die een merk hier wordt toegedicht veel groter is dan enkel een naam of een symbool. Het merk staat ergens voor, heeft zelfs een persoonlijkheid. (pp.9-13)

Wellicht geeft de historie, het ontstaan en de evolutie van merken meer inzicht in wat een merk is. Franzen en van den Berg (2001) geven in hun boek 'Strategisch management van merken' een uitgebreide beschrijving van de ontwikkeling van het concept 'merk'.

Merken bestaan al sinds de middeleeuwen, waar zij een symbool waren van oorsprong en kwaliteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de goudmerken van edelsmeden, of het brandmerken van vee. Later nam de tussenhandel die gewoonte over. Winkeliers markeerden de producten die zij van kleinere producenten inkochten met hun eigen initialen. Tijdens de industriële revolutie werd productie meer dan ooit gescheiden van de handel. De herkenningstekens van de ondernemers werden een impliciete belofte van de herkomst van een product, een garantie van kwaliteit. Franzen en van den Berg noemen dit de oerfunctie van het merk, de directe herkenning van de afkomst van het product. Douwe Egberts, Philips en Cointreau zijn goede voorbeelden van dit soort bedrijven.

Eind negentiende eeuw ontstonden merken die aan individuele producten of een aantal verwante producten verbonden waren. Producten en diensten werden steeds verder gedifferentieerd, en producenten gingen dezelfde producten met verschillende producteigenschappen onder verschillende merknamen naast elkaar voeren. Veel grote merken dateren uit deze tijd. Denk hierbij aan Heineken, Hansaplast en Waxine. De naam maakt direct duidelijk over wat voor product wordt gepraat, en welke eigenschappen je mag verwachten.

Vanaf het midden van de twintigste eeuw werd het steeds moeilijker om onderscheidende producten te ontwikkelen. Productkwaliteit was niet langer een onderscheidende eigenschap, het werd een randvoorwaarde. De symbolische betekenis van producten werd belangrijker, een nieuwe manier om te differentiëren. Deze symbolische betekenis, die consumenten gebruiken om uiting te geven aan hun leefstijl, levert ook een meerwaarde op. Bij kwalitatief gelijke producten kan voor het product met een populair merkje erop een aanzienlijke meerprijs gevraagd worden.

Merkbeleving is dus van invloed op kwaliteitsbeleving en op gepercipieerde waarde.
Relatief recent is het besef dat een merk niet alleen een uiting naar de consument toe is, maar ook een samenvatting van hetgeen de onderneming wil zijn, een uiting van de identiteit. Hiermee is het merk geëvolueerd van slechts een reclamecampagne, een serie mooie plaatjes, tot de wezenlijke kern van alle activiteiten van een organisatie, een belofte aan de klant die ook waargemaakt kan en dient te worden. Het komt niet slechts tot uiting in het product en de verpakking, maar vooral ook in het contact met of zelfs de relatie tussen organisatie en consument. (pp.53-59)

Andy Mosman (2008) vult dit relaas in Branding nog aan met het feit dat in de Romeinse en Griekse en Chinese oudheid ook al merktekens werden gebruikt, en dat er zelfs merktekens zijn aangetroffen op Indiase producten van rond 1300 voor Christus. (p.9)

Uit de eerdere definities en de historie van het concept merk kan een voor deze scriptie bruikbare definitie worden gedistilleerd:

Een merk is een label dat kan worden gegeven aan een product, dienst of organisatie, bestaande uit een gezicht (de visuele aspecten van een merk) en een persoonlijkheid (idealiter een afspiegeling van de organisatie-identiteit).

Dit geeft enige duidelijkheid, maar beantwoordt de oorspronkelijke vraag nog niet. Dus: Waarom moet een hogeschool een merk zijn?

Het rapport Veerman

De discussie rondom merk en profilering is opnieuw aangewakkerd door het op 13 april 2010 verschenen rapport 'Differentiëren in drievoud' van de commissie Veerman. Het rapport is opgesteld in reactie op de vraag van toenmalige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ronald Plasterk, of het Nederlandse stelsel voor hoger onderwijs in de huidige vorm nog wel toekomstbestendig was, gezien de enorme groei in studentenpopulatie in de afgelopen decennia en de voorspelling dat deze tenminste de aankomende tien jaar nog door zou groeien. De commissie doet hierin aanbevelingen naar zowel het onderwijs als naar de overheid op een aantal gebieden.

Zowel het hbo als het universitair onderwijs krijgt van de commissie de sterke aanbeveling om te kiezen voor een heldere missie en een (hieraan gekoppelde) duidelijke profilering. Feitelijk is dit zelfs de rode draad van het adviesrapport, waarop ook de titel is gebaseerd.

Over het hbo zegt de commissie het volgende: "Ook voor hogescholen geldt dat zij zich moeten willen onderscheiden en hun eigen identiteit versterken. Dat is hard nodig, want het hbo staat voor een grote opgave. Bij elkaar optellend wat van het hbo verwacht wordt, levert dat een veranderagenda op die imposant is, wellicht zelfs op de grens van wat haalbaar is. De hogescholen

hebben zelf een stevige kwaliteitsagenda geformuleerd, moeten een nu al zeer diverse instroom opvangen en de diversiteit zal alleen maar toenemen. Daarnaast hebben zij de opdracht om het onderzoek te versterken, het personeel hoger te kwalificeren, een bijdrage te leveren aan innovatie in MKBbedrijven, professional masters te ontwikkelen en de internationalisering te bevorderen. Het is ondenkbaar dat elke hogeschool alles tegelijk op kan pakken." (Veerman, 2010, p.47)

Omdat het ondenkbaar is dat elke hogeschool alles oppakt, stelt de commissie dus dat moet worden gedifferentieerd. En dat deze differentiatie op drie gebieden zou moeten liggen:
-differentiatie in structuur
-differentiatie tussen instellingen
-differentiatie in het onderwijsaanbod

Differentiatie in structuur

Met de eerste vorm van differentiatie wil de commissie de nadruk leggen op het verschil tussen wo en hbo. Het zogeheten binaire stelsel wordt door de commissie stevig omarmd, mede wegens het duidelijke onderscheid tussen onderzoek (wo) en beroep (hbo). Hier worden wel diverse kanttekeningen bij geplaatst, zoals de verschillen in titulatuur die in het verleden al meermaals onderwerp van discussie zijn geweest, en het feit dat onderzoek niet exclusief het eigendom is van universiteiten maar ook op hbo-niveau veel onderzoek wordt verricht, maar dan met een praktische grondslag. Maar in de kern legt de commissie een soort 'schoenmaker, blijf bij je leest' verklaring af, waarin zij universiteiten adviseert onderzoek en academische vorming weer centraal te stellen, en hogescholen adviseert om het hoger beroepsonderwijs op verschillende niveaus te versterken. De kwaliteit van de bachelor en de versterking van onderzoek zijn twee van die niveaus.

Differentiatie tussen instellingen

De tweede vorm van differentiatie, tussen instellingen onderling, is een oproep om een duidelijk profiel te kiezen en hier volledig achter te gaan staan. De commissie constateert dat er in hoger onderwijsland veel aan imitatie wordt gedaan. Een duidelijke profielkeuze biedt meer transparantie, een hogere doelmatigheid van het bestel en het vergroot de kansen op excellentie. Profielkeuzes kunnen bijvoorbeeld worden gemaakt op aanbodsniveau (alleen nog technische opleidingen) of op strategisch niveau (focus op internationaliteit).

Differentiatie in het onderwijsaanbod

De derde vorm van differentiatie is gericht op de doelgroepen van het hoger onderwijs. Het doel hiervan is om alle talenten, onafhankelijk van niveau of richting, op de juiste plek te krijgen. De vier voorstellen die de commissie doet, selectie aan de poort, het bevorderen van brede opleidingen, stapelen via succesvolle routes en het verder stimuleren van een Leven Lang Leren, zijn allen gericht op het voorkomen van verkeerde keuzes en uitval.

Een van de aanbevelingen aan de overheid is ook gericht op deze profilering. Op pagina 39 van het rapport zegt de commissie: “De overheid moet deze profilering stimuleren. Ten eerste door de verschillende typen prestaties zichtbaar te maken. Ten tweede door deze te belonen.” Zij stelt voor het aandeel studentgebonden financiering af te laten nemen, en te vervangen door een (deel) missiegebonden financiering. Zowel de keuze voor een bepaalde profilering, als de daaraan gekoppelde prestaties zouden hierdoor worden beloond. ” (Veerman, 2010, p.39)

De huidige staatssecretaris van onderwijs, Halbe Zijlstra, heeft in een kabinetsreactie op het rapport van de commissie Veerman gesteld het rapport volledig te omarmen. Over de missiegebonden financiering zegt hij het volgende: “Missiegebonden financiering, met inbegrip van op kwaliteit gerichte bekostiging, is bij uitstek een aanpak die profilering van individuele instellingen ondersteunt. De commissie Veerman pleit terecht voor een combinatie van missiegebonden financiering met prestatiebekostiging: goede prestaties op de dimensies die corresponderen met de door de instelling gekozen missie zullen worden beloond.” (Veerman, 2010, p.30-34)

Hoewel bovenstaand rapport helder maakt dat er duidelijke keuzes gemaakt moeten worden, hoeven deze niet per definitie in de lijn van een merk te liggen. Sterker nog, het woord merk wordt niet een keer genoemd. Toch wordt het merk momenteel met grote regelmaat aangehaald bij de discussie rondom Veerman en profilering binnen De Haagse. Blijkbaar zijn merk en profilering lastig van elkaar te scheiden voor veel mensen.

De noodzaak
Annelies van Rosmalen, directeur Communicatie en Marketing van De Haagse Hogeschool, reageert in haar interview op de vraag “Moet een hogeschool een merk zijn?” als volgt:

“Nee hoor, je kan zonder. Maar dan moet je zoveel andere dingen meer doen. Als je een sterk merk hebt, heb je gewoon een hele goede basis, waardoor je gewoon een aantal dingen wat minder intensief hoeft te doen. Dan heb je bij wijze van spreken geen campagnes meer nodig. Een merk gaat over duurzame relaties opbouwen. En dat kan je als Coca-Cola, en dat kan je als Ikea, maar dat kan je ook als hogeschool.
Die duurzame relaties, daar heb je dus ook dat waardenverhaal voor nodig. Mensen moeten je vertrouwen, en weten waar je voor staat. En je bouwt ook niet zomaar een merk, daar zijn ook investeringen voor nodig, maar uiteindelijk levert dat je heel veel op. Dus ik geloof er nog steeds in.”

“Met zo’n merkbril op kun je een veel scherper profiel kiezen. Dat betekent ook dat je met profilering die relevantie, dus ook die buitenwereld meeneemt, en dat onderscheidend vermogen belangrijk vindt” (A. van Rosmalen, interview, 13 april 2011).

Conclusie van dit hoofdstuk: **Voor het concept 'merk' bestaat geen eenduidige definitie. Aan de hand van de historie van merken, en de beschikbare literatuur over merk en branding is voor dit onderzoek een eigen definitie opgesteld. Deze luidt: Een merk is een label dat kan worden gegeven aan een product, dienst of organisatie, bestaande uit een gezicht (de visuele aspecten van een merk) en een persoonlijkheid (idealiter een afspiegeling van de organisatie-identiteit).**

Het verschenen rapport "Differentiëren in drievoud" van de commissie Veerman, en de kabinets-reactie op dit rapport van staatsecretaris Zijlstra, hebben de discussie over profilering weer aangewakkerd. Er staan plannen in om de financiering van hogescholen en universiteiten (deels) om te zetten naar missiegebonden financiering in plaats van de huidige financiering op basis van rendement.

Moet een hogeschool een merk zijn? Nee, het is niet absoluut noodzakelijk, maar het is wel wenselijk. Een merk met de bijbehorende waarden geeft richting aan zowel de organisatie als haar medewerkers en maakt verdere keuzes maken makkelijker. Een merk bouwt relaties met stakeholders en (potentiële) klanten, door een duidelijke belofte te doen over wat van de organisatie verwacht kan worden. Profilering haakt aan op merk. Ze versterken elkaar.

Waaruit bestaat de merkstrategie van De Haagse Hogeschool?

In het voorgaande hoofdstuk is een definitie van het concept 'merk' vastgesteld: Een merk is een label dat kan worden gegeven aan een product, dienst of organisatie, bestaande uit een gezicht (de visuele aspecten van een merk) en een persoonlijkheid (idealiter een afspiegeling van de organisatie-identiteit).

Het merk De Haagse Hogeschool bestaat ook uit deze twee delen, te weten het fysieke deel, het gezicht (logo, huisstijl) en het conceptuele deel, de persoonlijkheid (merkwaarden / merkessentie / communicatieconcept).

Het gezicht van het merk bestaat uit de naam, het beeldmerk en de huisstijl. Het zijn de meer statische elementen van het merk, die uiting geven aan de identiteit van De Haagse. "De identiteit van een bedrijf is terug te vinden in de namen, de logo's, de kleuren en de overgangsriten die het bedrijf gebruikt om zichzelf, zijn merken en zijn medebedrijven te onderscheiden" (van Riel, 2003, p.166) Ook de gebouwen en de inrichting zijn uitingen behorend bij het gezicht. Ook is de wijze waarop de organisatie is gehuisvest van grote invloed op de (effectiviteit van) interne communicatie. (Koeleman, 1997, p88) In dit onderzoek zal niet in diepte in worden gegaan op deze statische elementen, aangezien deze niet in direct verband staan met de hoofdvraag. Wel moet worden gesteld dat het gebruik van huisstijl en beeldmerk eenvoudig toepasbare manieren zijn om medewerkers met enige regelmaat in aanraking te laten komen met het merk, waardoor de persoonlijkheid van het merk ook sneller geïnternaliseerd kan worden. Ook wordt het gezicht in latere hoofdstukken aangehaald omdat weerstand tegen het gezicht een indicatie is van weerstand tegen het monolithische merk als geheel.

Hoe de persoonlijkheid van het merk precies is opgebouwd wordt helder verwoord in 'Het merkfundament', een presentatie gemaakt door de dienst C&M. Deze presentatie is op 21 augustus 2006 gebruikt om het management van De Haagse Hogeschool, het College van Bestuur en alle academie- en dienstdirecteuren voor te lichten over het resultaat van een traject dat meer dan anderhalf jaar had geduurd en waarvoor de eerste stappen al in 2001 waren gezet, zoals in een later hoofdstuk wordt uitgelegd.

Positionering

De Haagse Hogeschool streeft naar de positie van mentale marktleider

Mentaal marktleiders worden door hun omgeving gezien als degenen die toonaangevend zijn: de organisatie die voorop loopt, de marktpartij die het meest innovatief is, de opinion leader. Dit kan De Haagse Hogeschool bijvoorbeeld doen door het ontwikkelen van spraakmakende opleidingsprogramma's, een vooruitstrevende onderwijsvisie of nieuwe manieren om kennis te delen met het bedrijfsleven.
Ook communicatie speelt een belangrijke rol bij het opbouwen van deze positie, als mentaal marktleider zal De Haagse Hogeschool ofwel nieuwe onderwerpen op de agenda zetten, ofwel zich als uitdager in het debat opstellen.

Merkessentie

De Haagse Hogeschool is prikkelend

Al onze activiteiten nodigen op een uitdagende wijze uit tot het ontwikkelen van een eigen mening, of het nu een onderzoek, een college of een marketingactiviteit betreft.

Merkwaarden

Zelfbewust:	We staan stevig in onze schoenen, we treden de wereld met een open vizier tegemoet.
Kwaliteitsgericht:	We hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan bij alles wat we doen.
Eigenzinnig:	We varen onze eigen koers en we werken actief aan onze eigen innovatieve aanpak.

Communicatieconcept

De Haagse Hogeschool zet je aan het denken

In onze uitingen laten we op een inhoudelijk kwalitatieve wijze zien hoe we dit als De Haagse Hogeschool doen, op twee manieren:

Breed	(van toepassing voor alle opleidingen) koppelen we thema's die kenmerkend zijn voor onze Haagse Aanpak aan het persoonlijk aspiratie niveau van studenten. Bijvoorbeeld in de introductiecampagne: 'eigenzinnige koers', wereldburgerschap' en 'denkende doeners'.
Specifiek	(op niveau van aandachtsgebieden en/of opleidingen).

De vorm/fotografie is altijd kwalitatief en prikkelend

('Het merkfundament',2006, 21 augustus,sht. 12-15)

Al met al een relatief ingewikkeld verhaal, zeker voor mensen (medewerker of anderszins), die niet erg marketing-minded zijn. Hier komt nog bovenop dat het merk bij voorkeur niet De Haagse Hogeschool maar De Haagse is, waarbij Hogeschool nog slechts geldt als toevoeging. Ook worden de termen De Haagse Standaard, wat een eerder concept was, en De Haagse Aanpak, waarmee feitelijk de uitwerking van het merk en de merkwaarden op de manier van doen van De Haagse Hogeschool wordt bedoeld, regelmatig door elkaar gebruikt op een manier waardoor het lijkt alsof ook dit merknamen zijn, synoniemen van De Haagse Hogeschool.

Onder het merk De Haagse Hogeschool hangen een merkessentie, een drietal merkwaarden en een communicatieconcept. Merkwaarden zijn die waarden waarvan een organisatie vindt dat zij er zeer goed in is, en die haar onderscheiden van haar concurrenten. Deze merkwaarden worden samengevoegd tot één woord dat de kern van het merk uitdrukt, de zogeheten merkessentie. Merkwaarden kunnen in de loop der tijd veranderen, zoals de organisatie ook verandert. De merkessentie blijft altijd gelijk.

De merkwaarden van De Haagse Hogeschool, zelfbewust, kwaliteitsgericht en eigenzinnig, steunen op drie peilers, afgeleid van het Hogeschool Ontwikkelplan, te weten talentontwikkeling, diversiteit en kenniscirculatie. (De Haagse Hogeschool, 2006, p.5) Het communicatieconcept 'De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken' is nog vrij breed en niet direct geschikt om daadwerkelijk studenten mee te werven, en heeft dus weer invulling gekregen middels een ander concept. In eerste instantie was dit een advertentiecampagne waarin met de termen 'eigen', 'weg' en 'slim' een link werd gelegd naar de merkwaarden. Later is dit het 'Stel dat jij…'concept geworden, waarin door middel van toekomstgerichte cases een prikkelend maar reëel beeld van een mogelijke toekomst van een student wordt geschetst. Deze cases worden nu nog gebruikt in de diverse middelen van De Haagse Hogeschool. Je zou dus ook kunnen beargumenteren dat "Stel dat jij…" het communicatieconcept is, met als pay off "De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken."

Met dit hele verhaal met een veelheid aan concepten, waarden en termen, dat ook nog eens niet overal hetzelfde wordt uitgelegd, is het niet erg verwonderlijk dat een en ander in de hoofden der mensen door elkaar is gaan lopen. Een veelgehoorde reactie van respondenten op de enquête behorend bij dit onderzoek , is dat zij het onderscheid niet wisten tussen merk-essentie en merkwaarden. Velen dachten ook, zo blijkt uit de antwoorden van de enquête, dat de merkessentie van De Haagse 'De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken' was.

Conclusie van dit hoofdstuk: Het merk De Haagse bestaat uit het gezicht, te weten de huis-stijl, het logo, het beeldmerk en andere statische elementen, en de persoonlijkheid die wordt gevormd door de merkwaarden Kwaliteitsgericht, Eigenzinnig en Zelfbewust. Deze drie waarden komen samen in de merkessentie Prikkelend, aldus het strategiedocument uit 2006. Het communicatieconcept erachter is 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken', dat verdere uitwerking krijgt in de 'Stel dat jij…'-cases. De wijze waarop het merk is samengesteld en de vele termen en jargon maken dat het voor 'leken' een ingewikkeld concept is.

Hoe is de strategie tot stand gekomen?

Annelies van Rosmalen komt in 2001 in dienst van De Haagse Hogeschool als directeur Communicatie en Marketing en krijgt van het College van Bestuur als opdracht mee: Zet een hogeschoolbrede campagne op die de terugloop van de instroomcijfers een halt toeroept. Hieruit komt de profileringcampagne 'het perspectief'.

De fusie van de Haagse Hogeschool en de TH Rijswijk, en de oprichting van de nieuwe vestiging in Zoetermeer geven voor het College van Bestuur in 2004 aanleiding om eens goed naar de gebruikte namen te kijken. Zo heet de hogeschool in zijn geheel in die tijd Haagse Hogeschool/TH Rijswijk, maar worden de twee namen ook los gebruikt. C&M grijpt de kans om een voorstel voor een breder brandingtraject in te dienen bij het College van Bestuur. Het voorstel wordt goedgekeurd en de dienst C&M start het merktraject.

Een projectgroep met leden uit de volle breedte van de organisatie verzamelt en geeft informatie door aan een extern marketingbureau. Wat speelt er op De Haagse Hogeschool, over strategie, ambities, missie, visie. Het externe bureau maakt in samenwerking met de projectgroep een tweetal voorstellen om voor te leggen aan het management.

Tijdens een managementconferentie in maart 2005 worden twee concepten in zeer ruwe vorm voorgelegd aan de verzamelde directeuren. 'Diversity makes us better' en 'De Haagse Standaard, standaard anders'. De Haagse Standaard wordt met een meerderheid van stemmen aangenomen voor verdere uitwerking.

'De Haagse Standaard, standaard anders' wordt verder uitgewerkt, mede met input van focusgroepen samengesteld uit alle lagen van de organisatie. Hieruit wordt het merk De Haagse Hogeschool ontwikkeld, met de achterliggende merkwaarden zelfbewust, kwaliteitsgericht en eigenzinnig.

Een serie roadshows, één per academie of dienst, gehouden in een periode van twee maanden (april tot juni 2006) moet ervoor zorgen dat de hele organisatie bekend raakt met het merk. Er wordt gezocht naar voorbeelden die aangeven dat de gekozen waarden al deel uitmaken van de organisatie-identiteit, en die op praktische wijze invulling geven aan de strategie 'De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken'.

Nadat de laatste roadshow had plaatsgevonden en iedereen in juni 2006 voor twee maanden met vakantie ging, werkte de dienst C&M hard aan het afronden van het traject. Het eerste personeelsblad van het jaar, dat voor deze gelegenheid ook overging van krant naar magazine, werd in de nieuwe huisstijl opgemaakt en ging volledig over het merk en wat het betekende voor de organisatie. Zo veel mogelijk producties van De Haagse werden omgezet in de nieuwe huisstijl. En er werd een spectaculaire lancering voorbereid.

De officiële opening van het schooljaar in september 2006 werd aangegrepen om het merk op grootse wijze te lanceren. Onder luide muziek werden in het atrium van bovenaan de trappen levensgrote banieren uitgerold, waarop de nieuwe campagne van De Haagse stond afgebeeld. De Focus, het personeelsblad waar zo hard aan was gewerkt, werd uitgedeeld, en de voorzitter van het CvB wijdde in zijn openingsspeech enkele woorden aan het nieuwe merk.

En hiermee was het merk De Haagse Hogeschool geboren.

Conclusie van dit hoofdstuk: In 2001 wordt een eerste profileringstrategie opgezet. Het CvB vraagt in 2004 aan C&M na te denken over de te voeren naam. C&M grijpt de kans aan om een voorstel voor een merktraject in te dienen, dat wordt goedgekeurd. Hierop volgt een breed opgezet traject, waarbij de volledige organisatie betrokken wordt. In september 2006 wordt het merk De Haagse Hogeschool gelanceerd.

Waar in het branding-proces zat ruimte voor verbetering?

Oftewel, hoe hoort volgens de tekstboeken een brandingtraject opgezet te worden, en hoe is het bij De Haagse Hogeschool gedaan.

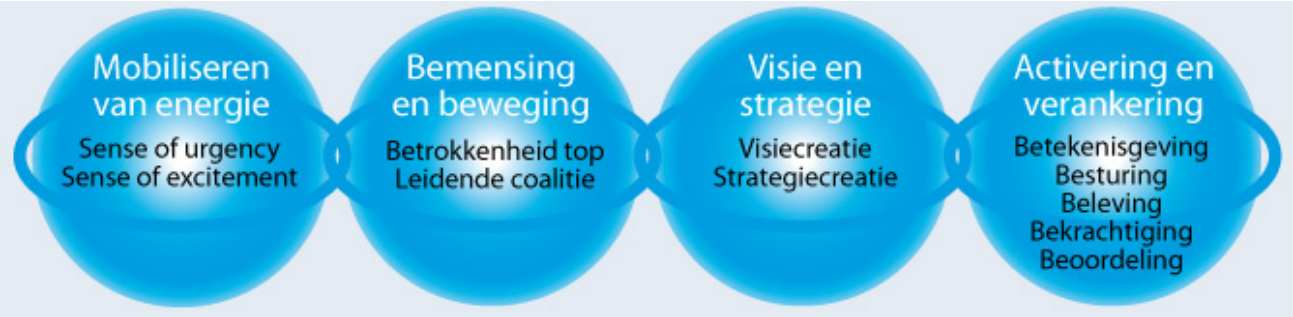
Luc van Beers en Gaby Nadeski (2010) geven in 'Internal Branding 2.0' aan wat voor soort bedrijven in wat voor soort situaties baat kunnen hebben bij internal branding. Zij maken korte metten met de veel voorkomende perceptie dat branding alleen iets is voor commerciële bedrijven. Zij wijzen erop dat non-profitorganisaties worden gedreven door een bepaald doel, en dat mensen er over het algemeen niet werken voor het geld, maar omdat zij achter dit doel staan. (pp.48-49) De technieken die bij internal branding horen kunnen volgens de schrijvers veel breder worden ingezet dan alleen bij brandingtrajecten. "De technieken en inzichten van internal branding zijn toepasbaar in vele situaties waarin een bedrijf zich voor grote veranderingen gesteld ziet". (p.34)

Marc van Eck, Niels Willems en Ellen Leenhouts (2008) hebben in 'Internal branding in de praktijk, het merk als kompas" zelfs een stuk gewijd aan merken in het onderwijs, waarbij zij vaststellen dat het de mensen in de organisatie zijn die het merk maken en, omdat onderwijs écht mensenwerk is en het bol staat van emotie, het juist onderwijsinstellingen zijn die geschikt zijn om tot merk te worden gevormd. (pp.15-16)

Winter en van der Weijden behandelen in 'Authentieke organisaties. Echte merken.' het belang van het zijn van een merk. Zij gaan hierbij uit van merken die meer zijn dan slechts een marketingtruc, merken die hun wortels diep in de organisatie hebben. Voor het ontwikkelen van een dergelijk merk, in feite het in lijn krijgen van de organisatie-identiteit met de geprojecteerde identiteit, hanteren zij een model dat op papier heel eenvoudig oogt, een zogeheten veranderketen. (Winter & van der Weijden, 2008, pp.30-33)

Deze verdeelt het te volgen traject in een viertal opeenvolgende stadia.

- Mobiliseren van energie
- Bemensing en beweging
- Kern en koers
- Activering en verankering



Winter en van der Weijden benadrukken dat, net als met een echte keten, de kracht van het geheel in de kwaliteit van de afzonderlijke schakels ligt. Oftewel, doe of álles goed, of laat het hele traject maar achterwege. Deze zelfde methodiek wordt in meer boeken beschreven, het boek van Winter en de Weijde is het enige waar deze theorie wordt omgezet in een overzichtelijk en toepasbaar model.

Mobiliseren van energie

De eerste succesfactor bij een internal brandingtraject is de wil van de betrokkenen om te veranderen. “Ontbreekt deze wil, dan gaat men niet achter de gestelde doelen staan. Dan luistert men braaf, en heeft men er misschien zo zijn eigen mening over, maar komt men uiteindelijk niet in beweging”.

De noodzaak tot veranderen moet zichtbaar gemaakt worden. Niet alleen dat, zij moet door de betrokkenen ook worden ervaren als belangrijk en urgent. Hierdoor ontstaat de zogeheten sense of urgency. Dit is een belangrijke driver achter de veranderingen. (Winter & van der Weijden, 2008, pp.37-44)

De Haagse Hogeschool is een onderwijsorganisatie, een semi overheidsinstelling. Bovendien is het een instelling met een redelijk goede reputatie in de regio, zowel bij het bedrijfsleven, als bij de toeleverende scholen, als bij potentiële studenten zelf. Over instroomcijfers hoeft de hogeschool niet te klagen, en dus ook niet over de financiën die door de overheid worden verstrekt op basis van studentenaantallen. Echte concurrentie op productniveau is er niet of nauwelijks in de directe omgeving. En daar waar die er wel is, is reisafstand vaak van vrijwel even grote invloed (gemiddeld 3,4 op een vijfpuntsschaal) op de keuze voor een school als de reputatie van de onderwijsinstelling (3,6), de aantrekkelijkheid van het gebouw en de faciliteiten (3,4) en de sfeer in het gebouw (3,4). Of het zijn van een sterk merk hier invloed op zou kunnen hebben valt dus te betwijfelen. (Startmonitor 2010/2011, 2010, chap. Resultaten De Haagse Hogeschool totaal, p.instellingskeuze)

Bemensing en beweging

Als de sense of urgency aanwezig is bij zowel het management als de medewerkers, kan een aanvang worden gemaakt met de vervolgstappen. “Nieuwe lijnen moeten worden uitgezet en

nieuwe doelen moeten worden bepaald. Aangezien de top dat niet alleen kan – de top zal er simpelweg te weinig tijd voor hebben – is ondersteuning noodzakelijk." Het wordt van groot belang geacht dat de top zich wel zichtbaar aan het merk verbindt. Binnen die top moet een persoon het gezicht van het merk worden. Bij voorkeur is dit de CEO van de organisatie.

Binnen de organisatie moeten de juiste mensen worden samengebracht om ideeën te ontwikkelen. "Om de aanwezige kennis in de organisatie te gebruiken én al in een vroeg stadium draagvlak te creëren, is het goed om de cruciale mensen uit de volle breedte van de organisatie bij het proces te betrekken. Deze door het topmanagement uitgezochte mensen vormen samen een leidende coalitie, zij nemen het voortouw in het traject, helpen inhoudelijk mee en worden ambassadeurs. (Winter & van der Weijden, 2008, pp.47-52)

Hoewel binnen het traject van De Haagse niet een daadwerkelijke leidende coalitie is gevormd, zijn wel degelijk geselecteerde medewerkers uit de volle breedte van de organisatie betrokken geweest bij diverse stadia van de ontwikkeling van het merk, onder andere in de eerder genoemde focusgroepen, maar ook het voltallige management uit de hele hogeschool is op diverse momenten intensief betrokken bij het proces en de besluitvorming binnen het traject.

Maar (vooral) de top, die zichtbaar aan het merk verbonden zou moeten zijn, is in dit stadium een zwakte in de keten geweest. Het CvB heeft zich nooit echt opgesteld als eigenaar van het merk. En heeft zich dit, naar alle waarschijnlijkheid, ook nooit gevoeld, blijkt uit de afgenomen interviews.

Annelies van Rosmalen, directeur van de dienst C&M zegt hierover het volgende: "Ik denk ook niet dat zij voorzien hebben, en ik misschien op dat moment ook niet voldoende, dat een goed merktraject heel ingrijpend zou worden in de organisatie. En dat is het uiteindelijk dus ook niet geworden. Maar dat inzicht was er op dat moment ook niet. Dat is misschien ook een soort… nou, valse start wil ik niet zeggen, maar het is misschien wel iets te oppervlakkig benaderd. Zo van, jij gaat leuk iets met het merk doen. En misschien is op dat moment onvoldoende doorgedrongen dat dat niet alleen maar ging over namen en kleurtjes en huisstijl en zo". (A. van Rosmalen, interview, 13 april 2011)

Kern en koers

In het derde stadium kijkt de leidende coalitie samen met collega's en leidinggevenden naar de missie en de visie van de organisatie, naar de externe merkbeleving en de aansluiting hiervan op de identiteit. Met deze gegevens in het achterhoofd wordt gekeken naar de gewenste identiteit, wordt de merkidentiteit aangescherpt en kan een nieuwe merkpositionering worden gekozen. (Winter & van der Weijden, 2008, pp.55-80)

Van Riel (2003) zegt dat iedere grote organisatie noodgedwongen meerdere identiteiten heeft. Hij vult dit aan met de statement: "Dat wil niet zeggen dat er geen beleid gevoerd mag of kan worden, gericht op het uitdragen en ondersteunen van een grote gemeenschappelijke deler voor de meerderheid van de leden van de organisatie. Gemakkelijk is dat niet, noodzakelijk in ieder geval wel en last but not least ook werkelijk realiseerbaar, mits de juiste informatie beschikbaar is en de managementcapaciteit aanwezig is om de voorgenomen plannen niet alleen te starten maar ook op lange termijn te continueren." (p34)

Het stadium Kern en koers is in het traject van De Haagse naar alle waarschijnlijkheid de sterkste schakel geweest. Uit zowel de afgenomen interviews, als diverse interne stukken en rapporten blijkt dat in een periode van ruim anderhalf jaar gewerkt is met focusgroepen, het management en met een aantal externe bureaus om inderdaad de identiteit en het imago van De Haagse te achterhalen, en hier stap voor stap als ware het legoblokjes het merk omheen te bouwen.

Activering en verankering

"Tot op dit punt bleef het bij woorden, visies en intenties. Nu wordt het merk daadwerkelijk tot leven gewekt in de hele organisatie.' (Winter en van der Weijden, 2008, p.33) De medewerkers moeten het merk leren kennen en begrijpen, het vervolgens omarmen, het opnemen in het dagelijks handelen, om uiteindelijk ambassadeurs voor het merk te worden. Dit krijg je niet voor elkaar met een enkele presentatie over het merk, het merk moet betekenis krijgen voor de medewerker. Voor een daadwerkelijk levend merk is een enorme hoeveelheid interne communicatie nodig. Er moeten concrete doelen worden gesteld, en ook zal een instrumentarium moeten worden ontwikkeld om te meten of deze doelen worden behaald. Leidinggevenden moeten een voorbeeldfunctie op zich nemen, barrières moeten uit de weg worden geruimd. En het merk moet worden verankerd in de HRM-instrumenten en worden doorvertaald in het beoordelingssysteem. (Winter & van der Weijden, 2008, pp.83-134)

Dit stadium is op zijn best gezegd halfslachtig ingezet. Door het ontbreken van aansluiting bij de overige diensten van De Haagse zoals HRM kon van verankering nauwelijks sprake zijn. Terwijl juist verankering van het merk middels een dienst als HRM onontbeerlijk is, zowel qua sturing van de huidige medewerkers als qua arbeidsmarktcommunicatie, hoe trekken we de juiste mensen aan?

Jackie van Marle, senior adviseur Marketing: "When I started, we were only five years old officially in this building, or maybe it was six years, but integrating systems, I mean, HR was handled by the silos, and it was only three years prior to me getting here that HR, ICT, all the common things we take for granted, that was all decentralised. Communications was decentralised. So part of strategic alignment is making sure that your systems are aligned, and that was all new. So to a certain extent, I always said too, it was only natural that the communications was also

broken down, because that's how we were set up, systematically. And coordinating of business unit objectives, you only see that now, in the last three years, where the CvB is actually requiring each of the academies, if you consider them business units, which I do, to come with similar reporting structures on how well they are doing with study success, or how well they are doing with budgeting. It's only now systematically starting to be aligned. So it's only natural that that wasn't aligned qua communications and merk strategy". (J. van Marle, interview, 18 april 2011)

Ook is na de lancering van het merk in september 2006 nog nauwelijks echte aandacht voor het merk gevraagd. Wel heeft de dienst het subtiel verweven in de communicatie, mede door de merkwaarden te vervlechten met het eigen beleid. Zo wordt er bijvoorbeeld bij het uitzenden van persberichten op gelet of het nieuws dat naar buiten wordt gebracht, klopt met de waarden van De Haagse, en is de toon van de berichten ook van dien aard. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de koppen van berichten, waar zo vaak mogelijk een prikkelende variant voor wordt gekozen. Expliciete aandacht voor het merk en de merkwaarden is er echter vrijwel niet meer geweest. En dus hebben de medewerkers het merk nooit echt kunnen leren kennen en begrijpen, laat staan omarmen.

Best Practise: Interpolis
In vrijwel alle boeken die internal branding behandelen wordt Interpolis als lichtend voorbeeld genoemd. Dit bedrijf heeft de vier stadia vrijwel volmaakt volgens de theorie doorlopen, en heeft daar opmerkelijke resultaten mee bereikt. En hoewel De Haagse Hogeschool als onderwijsorganisatie op geen enkele manier vergelijkbaar is met een commercieel bedrijf als Interpolis, is er toch een boel dat de organisatie kan leren van het proces dat Interpolis heeft doorlopen.

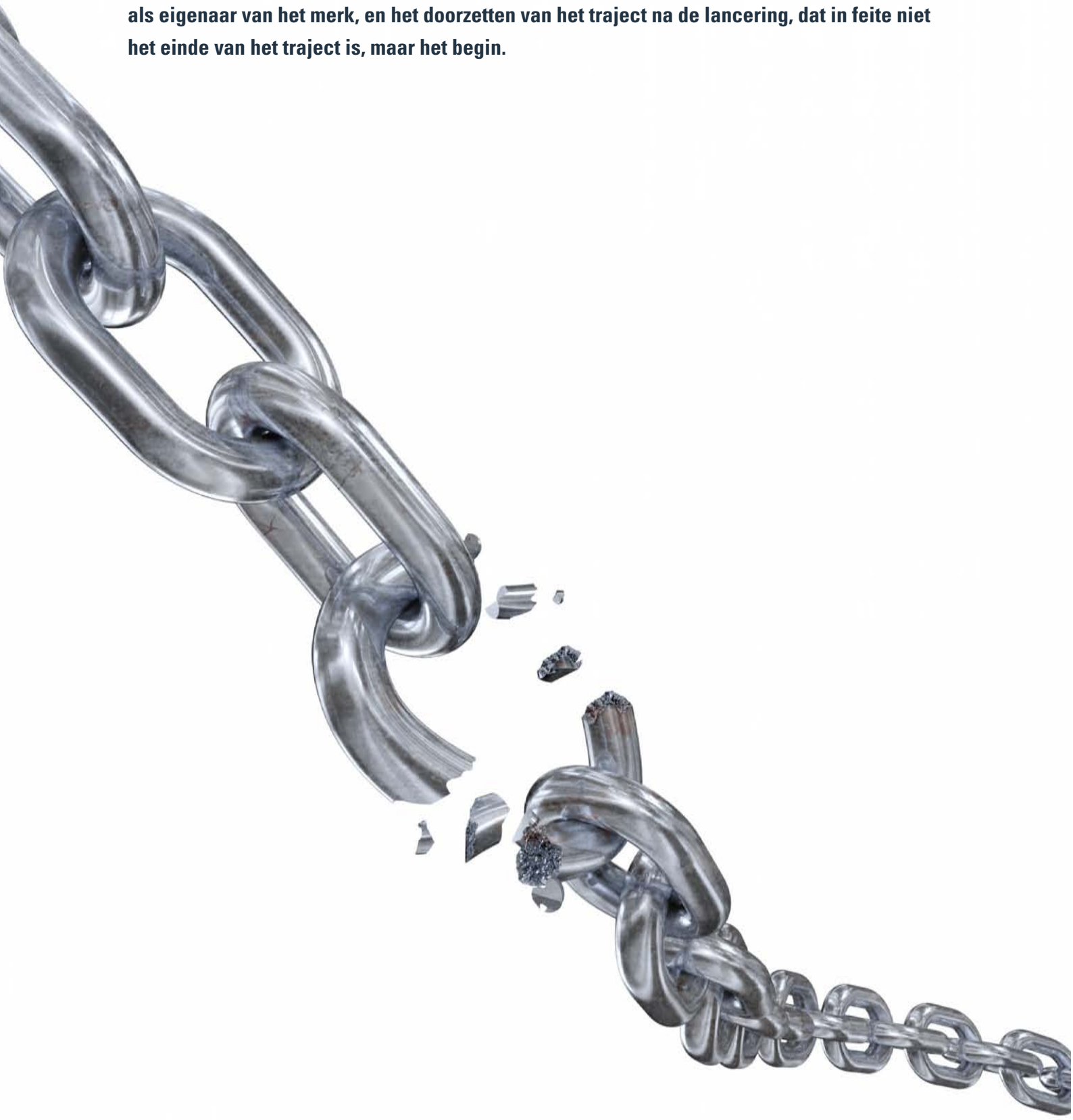
In kader een stuk uit het boekje "Van MedeWerkers naar MedeMerkers" van het Hoofd Interne Communicatie van Interpolis, waaruit het belang van de ondersteunende rol van communicatie bij het brandingproces blijkt.

Concrete bijdrage van communicatie in deze startfase:

Wat is de noodzaak om te veranderen? Formuleer heel duidelijk de urgentie, zodat mensen het herkennen en snappen. Anders komen ze niet in beweging.
Zorg voor een heldere visie (waar wil je heen?). Deze visie vormt de basis van al je communicatie, het haakje waaraan je al je uitlatingen kunt 'ophangen'.
Wat vindt de buitenwereld van jouw inspanningen? Hoe reageren klanten, wat vindt het distributiekanaal? Creëer trots of juist urgentie door gebruik te maken van externe impulsen. Bij Interpolis kregen bijvoorbeeld de vele externe publicaties rondom alle veranderingen ook intern heel veel aandacht.
Roep niet alleen hoe het moet, maar maak het mensen ook gemakkelijk. Lukt het niet om dicht bij de klant te staan? Dan krijg je hulp. Zodat je altijd op tijd en positief de telefoon opneemt. Zodat je net als de rest van de organisatie een 8 scoort voor je e-mail, brieven en chatsessies met klanten. Maar ook in je notities voor collega's.

(Barendse-Schijvens, 2009, p.26)

Conclusie van dit hoofdstuk: Hoewel het gevolgde traject er op papier goed en grondig uitziet, valt bij vergelijking met de theorie op dat er een aantal gaten valt op cruciale plekken. Deze zitten voornamelijk in het ontbreken van een sense of urgency, het ontbreken van een CvB lid als eigenaar van het merk, en het doorzetten van het traject na de lancering, dat in feite niet het einde van het traject is, maar het begin.



Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de merkstrategie?

Deze vraag kan feitelijk in twee delen gesplitst worden, te weten:

- **Was de keuze voor een monolithisch merk wel de juiste?**
- **Is er voldoende draagvlak voor het huidige merk?**

Was de keuze voor een monolithisch merk wel de juiste?
De vraag die de aanzet was tot het merkentraject in 2004 was een vraag over de te voeren naam, volgens van Riel (2003) een van de meer fundamentele symbolen van een bedrijf. (p.167) Dit klinkt als een eenvoudig vraagstuk, "Hoe zullen we onszelf noemen?", maar de uiteindelijke keuze heeft een hoop implicaties. In dit geval is de keuze gemaakt om De Haagse Hogeschool door te voeren als naam, waarmee alle andere namen vervielen. En eigenlijk was daarmee de keuze voor een monolithisch merk al gemaakt.

Je hebt een monolithisch merk als je ervoor kiest om al je producten of diensten onder een en dezelfde naam naar buiten te brengen. Al deze producten moeten dus ook aan dezelfde merk-belofte voldoen. Daarom is het essentieel dat ook de organisatie-identiteit monolithisch is.

Als de organisatie een product of dienst in de markt wil zetten dat een andere merkbelofte nodig heeft, kan het wijs zijn dit onder een andere naam te doen. Het moedermerk, de oorspronkelijke organisatie, creëert dan submerk, een dochter met een eigen naam, eigen waarden en een eigen merkbelofte. Het voordeel hiervan is dat in de ogen van de klant het submerk en de moeder niet verbonden zijn.

Neem als voorbeeld snoepfabrikant Mars. Smaakt uw chocoladereep nog hetzelfde als u wist dat deze zelfde organisatie ook katten- en hondenvoer produceert? De bekende merken Whiskas en Pedegree Pal zijn beiden eigendom van moederconcern Mars Incorporated.

In de Communicatie, het vakblad voor de communicatieprofessional, van januari/ februari 2011 is een artikel opgenomen over merkportfoliostrategie, dat misschien een antwoord kan bieden op de vraag of De Haagse Hogeschool überhaupt wel moet streven een sterk monolithisch

merk te zijn. Want, zo zegt Tibor van Beckum, schrijver van het artikel: “Organisaties waarin onenigheid over de identiteit de boventoon voert, zijn gedesoriënteerd en kunnen niet eenduidig uitleggen waar hun toegevoegde waarde zit. Laat staan deze creëren.” (Bekkum, T. van, 2011, p39). In dit artikel wordt een drietal perspectieven op de eigen organisatie geboden. Het Topmanagementperspectief kijkt vanuit het moederbedrijf naar potentiële imagoschade, en naar winstpotentieel. Het Klantperspectief is gericht op het bewaken van de reputatie van het moederbedrijf, en het optimaliseren van de reputatie van de uitgelichte afdeling. Het medewerkerperspectief kijkt of een traject überhaupt mogelijk is.

Bij ieder perspectief kan de vraag gesteld worden: Is het zinvol om een apart of nieuw richtpunt op te stellen? De bijbehorende afwegingen worden per perspectief gegroepeerd in ‘samenhang’ en ‘onderscheid’, behalve dat van het medewerkersperspectief, waar dit onderscheid niet zo helder valt te maken.

Het tegen elkaar afzetten van de afwegingen zou uiteindelijk per situatie inzicht moeten verschaffen in het wenselijk dan wel niet wenselijk zijn van het hebben van een monolithisch merk.

Onderstaande tabel is gemaakt op basis van het bewuste artikel. (Bekkum, T. van, 2011, pp.38-41)

<table>
<tr><th></th><th>Topmanagementperspectief</th><th>klantperspectief</th><th>medewerkersperspectief</th></tr>
<tr><td rowspan="2">samenhang</td><td>Bestaat de overtuiging dat een integrale propositie wenselijk is?</td><td rowspan="2">Is het moedermerk dermate sterk dat activiteiten die worden aangeboden onder dit merk vertrouwder voelen dan als dit onder een eigen merk zou worden gedaan?</td><td>Kunnen de medewerkers zich uberhaupt met een ander merk identificeren?</td></tr>
<tr><td>Bestaan er economies of scale? (hoe meer activiteiten hetzelfde merk dragen, hoe beter de zichtbaarheid en hoe meer investeringen in communicatie optellen).</td><td rowspan="5">Is de onzekerheid die kan worden veroorzaakt door een rebrandingtraject (tijdelijk) onwenselijk?</td></tr>
<tr><td rowspan="4">onderscheid</td><td>Bestaan er fundamentele en onverenigbare verschillen in propositie, businessmodel en cultuur?</td><td>Hoe groot is het risico dat de klant het moederbedrijf niet geloofwaardig vindt op de 'nieuwe' markt?</td></tr>
<tr><td>Is het in het kader van risicomanagement wenselijk om niet onder een en hetzelfde merk te opereren? (Imagoschade aan moederbedrijf beperken)</td><td>Doet het moedermerk door haar schaalgrootte afbreuk aan de zichtbaarheid van bijzondere specialismen, competenties of diensten bij het submerk?</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Levert het stimuleren van ondernemerschap een plausibele reden op om de aparte identiteit levend te houden, gezien de grotere commitment bij management van een 'eigen' merk?</td><td>In hoeverre zijn de klanten gehecht aan het eigen merk?</td></tr>
<tr><td>Is er sprake van onverenigbare werelden in de ogen van de klant?</td></tr>
</table>

Hoewel dit model eigenlijk toegepast moet worden op iedere situatie afzonderlijk, dus per vestiging/ academie/ potentieel submerk dezelfde serie vragen, levert eenzelfde studie over de ‘dwarsliggers’ als geheel tegenover de moederorganisatie De Haagse Hogeschool ook al een duidelijk beeld op. In dit stadium zou het ook vreemd zijn om de ene afdeling los te koppelen en als submerk te lanceren, en dit bij de andere afdeling niet te doen. Hieruit zou des te meer onvrede volgen, wat onvermijdelijk tot vervreemding bij de medewerkers, en van daaruit onherroepelijk ook bij de studenten zou leiden.

Topmanagementperspectief

Hoewel ongefundeerd, bestaat de indruk dat ´de overtuiging dat een integrale propositie wenselijk is´, aanwezig is. Economies of scale zijn zeer zeker aanwezig. Denk alleen al aan de open dagen en de communicatie daaromheen. Geen van de academies zou los van de gehele organisatie een dergelijk wervingsevenement en bijbehorende media-aandacht kunnen genereren. Zij zouden er simpelweg het budget niet voor hebben. Door samen te werken is er a) meer geld beschikbaar en b) kost een en ander aanzienlijk minder geld. Een advertentie-campagne voor de hogeschool als geheel kost immers evenveel als een campagne voor slechts een opleiding, mits dezelfde mate van exposure wordt ingekocht.

De verschillen die bestaan tussen de organisatie-identiteit en de identiteit van de deviante afdelingen lijken niet onoverbrugbaar . Zeker als de gekozen merkwaarden zo generiek zijn als men beweert, zouden deze dus juist ook op moeten gaan voor die academies en vestigingen die zich niet bij een nieuwe monolithische identiteit neer willen leggen.

Van risicomanagement is geen sprake, de betreffende deviante afdelingen, zowel diegenen die behoorden tot de oorspronkelijke fusiegroep als diegenen die laten zijn aangesloten, zijn over het algemeen gesproken juist uitgekozen om hun uitstekende reputatie binnen hun vakgebied, de fusies erop gericht om elkaar wederzijds te versterken. Dit ongedaan maken zou juist een risico zijn.

Ook het stimuleren van ondernemerschap bij de eventuele submerken is geen gegronde reden om deze als zodanig in de markt te zetten. Er is namelijk niets mis met de ondernemersgeest van de directeuren van de bewuste afdelingen. Sterker nog, een recente aanwinst van de hogeschool, de nieuwe directeur van de vestiging in Delft, waar tegenwoordig de opleidingen van de voormalige TH Rijswijk zijn gevestigd, is vanaf zijn binnenkomst bezig de vestiging opnieuw los van de organisatie te profileren, ondanks inspanningen die in 2010 nog zijn gedaan om de vestiging samen met de in Den Haag gevestigde techniekopleidingen juist binnen de kaders van het merk opnieuw te profileren. Aan ondernemersgeest is bij het management van de deviante afdelingen dus geen gebrek, misschien dat er juist wel iets teveel van is.

Klantperspectief

Of het moedermerk dermate sterk is dat activiteiten die worden aangeboden onder dit merk vertrouwder aanvoelen, is al in een eerdere vraag beantwoord. De fusies tussen de hogescholen waren erop gericht elkaar wederzijds te versterken. Juist het ongedaan maken van deze symbiose zou een risico zijn, zowel voor het moederbedrijf als voor de submerken, waarvan de reputatie inmiddels voor een groot deel is overgegaan op het moederbedrijf.

Het risico dat de klant het moederbedrijf niet geloofwaardig vindt op de 'nieuwe' markt, bijvoorbeeld techniekonderwijs of sportonderwijs, bestaat niet echt, er is immers niet echt sprake van een nieuwe markt. Nu niet, aangezien de 'nieuwe' markt reeds aangeboord is, maar toen ook niet, aangezien de markt 'onderwijs' is, de markt waar het moederbedrijf zelf ook op opereert, alleen richten de submerken zich op een niche daarvan. Er zal dus ook geen sprake zijn van onverenigbare werelden in de ogen van de klant.
Het zou inderdaad gezegd kunnen worden dat het moedermerk alleen al door haar schaalgrootte afbreuk doet aan de zichtbaarheid van de bijzondere specialismen, competenties of diensten bij de submerken. Deze submerken hadden ieder een uitzonderlijke reputatie binnen hun vakgebied, nu zijn ze 'slechts' onderdeel van de organisatie en als afzonderlijke eenheid minder zichtbaar. Die reputatie is echter niet verdwenen, hij is alleen opgegaan in de reputatie van de organisatie als geheel.
Of de klanten gehecht zijn aan het eigen merk valt hier niet te beantwoorden. Dit zou afzonderlijk onderzocht moeten worden.

Een Kanttekening die hierbij moet worden geplaatst, is dat er geen onderzoek onder externe stakeholders zoals potentiële studenten en beïnvloeders is gedaan. De bovenstaande uitwerking is gedaan op basis van logische aannames en gezond verstand.

Medewerkerperspectief
Kunnen de medewerkers zich überhaupt met een ander merk identificeren? Jazeker, dat kunnen ze. Sterker nog, na respectievelijk 14 jaar (de oorspronkelijke fusiepartners) en zeven jaar (de nieuwe partners uit 2004) hebben diverse afdelingen moeite om de eigen identiteit los te laten, alle inspanningen die vanaf 2001 zijn gedaan om één sterke identiteit te bouwen ten spijt. Het probleem ligt juist bij het aanvaarden van de 'nieuwe' organisatie-identiteit.

De vraag of de onzekerheid die kan worden veroorzaakt door een rebrandingtraject onwenselijk is, is een ingewikkeld vraagstuk. De vraag doelt op een traject waarmee een nieuw submerk wordt gevormd. Bij een verandertraject komt altijd wat onzekerheid kijken, maar dit wordt over het algemeen niet als onwenselijk gezien, aangezien dit mensen wakker kan schudden. De individuele medewerker vraagt zich af of de veranderingen wel goed zijn voor de organisatie, of hij dezelfde collega's zal houden en of hij wel in staat zal zijn om zijn veranderde taken te volbrengen. (van Ruler, 2005, p.105)

Een dergelijk traject zou bij de medewerkers niet of nauwelijks onzekerheid veroorzaken, aangezien het niet over een nieuw merk zou gaan, maar het terugvallen op het oude merk, dat zij sowieso nooit los hebben kunnen laten. Als je de vraag echter uitlegt als een hernieuwde poging de deviante afdelingen in lijn te krijgen met de organisatie als geheel, zal er zeker enige onzekerheid volgen. De vraag is in welke mate dit zal zijn, en of deze onzekerheid niet

ook een positief effect zal hebben op het traject. Anderzijds kan naast de onzekerheid ook (enorme) weerstand volgen, waardoor het rebrandingtraject in zijn geheel in gevaar komt.

Conclusie
Gesteld kan worden dat de drive om submerken te lanceren vooral bij de medewerkers van de deviante afdelingen ligt. Vanuit zowel topmanagementperspectief als klantperspectief zijn vrijwel alleen redenen te geven om geen submerken te lanceren, maar juist een poging te doen deze afdelingen definitief onder de vleugels van de moederorganisatie te krijgen. Het loslaten van deze afdelingen zou juist een grote bedreiging voor de organisatie kunnen zijn.

Is er voldoende draagvlak voor het huidige merk?
Met een enquête onder de medewerkers van De Haagse Hogeschool is geprobeerd te achterhalen in hoeverre de merkwaarden, de merkessentie en de communicatiestrategie van De Haagse Hogeschool bekend zijn bij zijn medewerkers. De enquête richtte zich op drie essentiële elementen:
-Is er voldoende kennis over het merk en de bijbehorende waarden?
-Is er voldoende draagvlak voor het merk en de bijbehorende waarden?
-Sluiten het merk en de waarden in de ogen van de medewerker voldoende aan op de gepercipieerde identiteit van de organisatie anno 2011?

De enquête is als een olievlek verspreid door de organisatie. Dertig mensen hebben een uitnodiging ontvangen, met eraan gekoppeld het verzoek de uitnodiging door te sturen binnen het eigen netwerk. In totaal hebben 174 medewerkers gereageerd. De respondenten komen uit alle lagen van de organisatie, van vrijwel alle afdelingen en van alle vestigingen.

Om te beginnen geeft 59,2% van de 174 respondenten op de enquête voor dit onderzoek aan het van enig belang te vinden dat een hogeschool een merk is (antwoordmogelijkheden ‘een beetje’ en ‘heel erg’ samengenomen). Dit geeft aan dat er in ieder geval draagvlak is voor een merk. Of dit ook geldt voor het huidige merk en de merkwaarden is echter de vraag.

Op de vraag “In welke mate vind je de merkessentie (De Haagse Hogeschool is prikkelend) typerend voor/ passend bij De Haagse Hogeschool?” antwoordt 10,3% ‘Helemaal’, 36,8% ‘Een beetje’, 24,7% zegt hier neutraal tegenover te staan en 25,3% vindt prikkelend niet of zelfs helemaal niet passen bij De Haagse Hogeschool. 2,9% heeft geen mening. De vraag “In welke mate vind je de merkwaarden (eigenzinnig, kwaliteitsgericht en zelfbewust) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?” wordt aanzienlijk positiever beantwoord, 9,2% antwoordt ‘Helemaal’, 51,1% ‘Een beetje’, 21,3% is ‘Neutraal’ en slechts 15,1% van de respondenten vindt de waarden ‘Niet’ of ‘Helemaal niet’ passen (respectievelijk 14,4% en 1,7%). Bij deze vraag heeft slechts 2,3% geen mening.

Een kleine greep uit de reacties van de respondenten op de vraag waarom men deze waarden wel of niet passend vindt bij de organisatie:

Wel passend
“Ze passen bij de HHS, omdat het een een omgeving is voor jongeren en de merkwaarden- en essentie passen hierbij, want jongeren willen geprikkeld worden (talentontwikkeling), zijn zelfbewust en eigenzinnig (steeds mondiger en weten precies wat ze willen)en ze willen waar voor hun geld (kwaliteit)”
“onderwijs moet in mijn opinie prikkelend en uitdagend zijn en aanzetten tot nadenken. Dus het heeft iets te maken met de kernopgave van de hhs.”

Niet passend
“Ik heb een ander beeld van de Haagse Hogeschool. Om prikkelend te zijn, moet je vooruitstrevend zijn terwijl ik de school juist eerder behoudend vind (dit is geen kritiek overigens).”
“Prikkelend kan zowel positief als negatief worden opgevat en geeft geen aanduiding voor overwicht in 1 van de twee.”
“Prikkelend veronderstelt dat De Haagse voorop loopt en uitdaagt. Dat zie ik niet, we lopen meestal achter de feiten aan.”
“ik vraag me af waarom de HHS zich hierin onderscheidt van andere hogescholen.”
“Het zijn vrij abstracte waarden, moeilijk om een concrete voorstelling van te maken.”
“weinig link met core business”
“Heb wel het idee dat HHs zich in een aantal opzichten onderscheidt van andere hogescholen. Denk aan gebouw, manier van organiseren, onderwijs en wijze van communiceren. De vraag is of ‘beter dan de grijze massa’ prikkelend te noemen is.”

Een veel gestelde vraag is of De Haagse Hogeschool zich met de gekozen merkwaarden en –essentie voldoende onderscheidt van zijn concurrentie. Deze vraag is dus ook middels de enquête voorgelegd aan de medewerkers. Hierop antwoordde slechts 2,9% ‘Helemaal’, 26,6% ‘Een beetje’, 26,6% was neutraal, maar liefst 24,3% antwoordde ‘Niet’ en 5,2% ‘Helemaal niet’. 18,5% had geen mening. Een vrij negatief beeld, slechts 29,5% vindt dat De Haagse zich met deze merkwaarden in meer of mindere mate onderscheidt van zijn concurrentie.

Al met al kan gesteld worden dat er wel draagvlak is voor een merk, maar dat over de merkwaarden nog eens een flinke discussie gevoerd zou moeten worden.

Conclusie van dit hoofdstuk: De drive om submerken te lanceren lijkt vooral bij de medewerkers van de deviante afdelingen te liggen. Vanuit zowel topmanagementperspectief als klantperspectief zijn vrijwel alleen redenen te geven om geen submerken te lanceren. Het loslaten van deze afdelingen zou een grote bedreiging voor de organisatie kunnen zijn. Uit de enquête blijkt dat er wel draagvlak is voor een merk, maar dat over de merkwaarden nog gediscussieerd zou moeten worden.

Wat zijn redenen voor andere afdelingen om toch buiten de merk-strategie te willen opereren?

Een van de voornaamste redenen hiervoor moet gezocht worden in de geschiedenis van De Haagse Hogeschool.

Vijftien Haagse instituten, met ieder een eigen afkomst, traditie en identiteit fuseerden op 15 januari 1987 en vormden hiermee de Haagse Hogeschool. Op dit punt was de hogeschool slechts een naam op de gevels van alle gebouwen. Wim Deetman, de toenmalige onderwijs-minister fiatteerde de bouwplannen voor een nieuwbouw in de oude verpauperde wijk Laakkwartier. Het architectenbureau Atelier PRO gaf de hogeschool een prominente plek in de ontwikkeling van het Laakhavengebied. De bouw startte in 1992 en vijf jaar later, op 27 februari 1997, werd de Haagse Hogeschool officieel geopend.

De oorspronkelijke vijftien instituten waren intussen teruggebracht tot vijf sectoren. En eindelijk waren die verschillende sectoren onder een dak gebracht. Toch behield iedere sector zijn eigen identiteit. Leren is immers geen product, een student geen klant, en een school geen bedrijf. Waarom zou je dan voor een uniforme uitstraling en aanpak, voor eenheid moeten gaan?

In 2003 werd in Zoetermeer de Academie voor ICT en Media opgezet, op basis van de wens van de gemeente Zoetermeer om het daar sterk aanwezige ICT werkveld beter te bedienen. In datzelfde jaar fuseerde de Haagse hogeschool met de TH Rijswijk, een aanwinst met een uitstekende eigen reputatie op het gebied van technisch onderwijs, met een eigen persoonlijke sfeer.

In het kort gezegd bestaat De Haagse Hogeschool dus uit allemaal kleine eilandjes, silo's, die het moeilijk vinden de eigen identiteit los te laten, en daar feitelijk ook niet toe 'gedwongen' worden. Tot op heden wordt een soort gedoogbeleid gevoerd door het CvB, dat het mandaat bij de opleidingen heeft gelegd.

Andere redenen zijn eerder al benoemd. In het kort:

- **Het ontbreken van een sense of urgency om te veranderen**
- **Het niet hebben van een rolmodel (CvB)**
- **Onbekendheid met het merk**

Het is niet zo dat merkconform gedrag zomaar ineens ontstaat, het moet groeien. De medewerker doorloopt in het meest positieve geval door een viertal stadia:
-bekendheid en begrip
-houding (omarming van het merk)
-gedrag (handelen naar het merk)
-Brand Champions (ambassadeurschap)
(Winter & van der Weijden, 2008, p.121)

Hierin heeft behalve de communicatieafdeling ook HRM een grote rol. "Kortweg gesteld, mensen worden gemotiveerd als ze in hun kennis en kunde serieus worden genomen (verantwoordelijkheid mogen dragen), als ze naar billijkheid worden beloond (hoeft niet alleen geldelijk te zijn) en als ze in een prettige werkomgeving verkeren (waar kameraadschap en wederzijdse erkenning een grote rol spelen)" (Rebel, 2000, p.61)

Conclusie van dit hoofdstuk: Redenen om buiten de merkstrategie van De Haagse te willen opereren zijn het behouden van de eigen identiteit, het ontbreken van een sense of urgency, het niet hebben van een rolmodel en onbekendheid met de precieze inhoud van het merk.

Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel en uitgerust om het merk uit te dragen?

De accountteams van de dienst C&M zijn, omdat zij verantwoordelijk zijn voor al het contact met de interne klanten, bij uitstek degenen die het merk door de organisatie moeten uitdragen en voor wederzijdse aansluiting moeten zorgen. Maar doen zij dit ook? Zijn zij hier toe in staat? En hebben zij hier de tools voor in handen?

Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel om het merk uit te dragen?
Tot voor kort werkte de dienst C&M met een aantal accountadviseurs. Dit waren mensen van C&M die naast hun expertisegebied (intern, extern, web, onderzoek, etc.) adviseur waren voor een of meerdere academies. Een dergelijke indeling betekent voor het effectief uitdragen van de merkstrategie dat er een behoorlijk aantal mensen moet zijn doordrongen van het belang en de betekenis van het merk, die ook nog eens op gelijke wijze handelen. En dat voor mensen die het 'erbij' doen…

Opvallend, of misschien juist zeer logisch, is dat het draagvlak voor een merk bij de dienst C&M opmerkelijk hoog is. Slechts 5,9% staat neutraal tegenover de vraag of een hogeschool een merk moet zijn. De rest zegt het ofwel een beetje, ofwel heel erg van belang te vinden, en niet één persoon staat er negatief tegenover. En op de vraag "Vind je het merk De Haagse Hogeschool passen bij jou als persoon?" antwoordt 17,6% 'heel erg', 58,8% zegt 'een beetje' en 23,5% houdt het op 'neutraal'.

Uit de afgenomen enquête blijkt ook dat de medewerkers van C&M (zeventien van de veertig hebben hem ingevuld) beter op de hoogte zijn van de merkwaarden dan de rest van de organisatie, 76,5% zegt ze te kennen en van de ingevulde antwoorden kloppen er slechts twee helemaal niet, en drie kloppen gedeeltelijk (een of meer waarden correct ingevuld). Bij de merkessentie echter geeft slechts 58,8% van de respondenten aan deze te kennen, en slechts drie mensen vulden daadwerkelijk 'prikkelend' in.

Dit lijkt, zeker in vergelijking met de rest van de organisatie, een net resultaat. Maar aangezien de dienst tot op heden de enige echte eigenaar van het merk is, zou bekendheid met de

merkwaarden en merkessentie rond de 100% moeten liggen. Hoe kan je iets uitdragen dat je niet kent?

Onlangs is de werkwijze van C&M veranderd, en dat verdient hier genoemd te worden omdat dit potentieel een positief effect zou kunnen hebben op het uitdragen van het merk door de organisatie heen. Waar voorheen het contact met de diverse accounts lag bij een tien tot vijftien medewerkers die dit 'naast hun eigen werk' deden, zijn sinds januari 2011 twee account-adviseurs verantwoordelijk voor alle accounts. Deze adviseurs richten zich enkel op deze ene taak, de intake van en advies over opdrachten van de opleidingen en academies. Als deze adviseurs de opdracht meekrijgen alle opdrachten in lijn te brengen met het merk en de merkwaarden kan hier een behoorlijke slag geslagen worden.

Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende uitgerust om het merk uit te dragen? Oftewel, zijn er tools ontwikkelt om het merk op eenvoudige en heldere wijze over te brengen aan derden? Enerzijds is het antwoord hierop "ja, die zijn er". Zoals eerder beschreven is er een Focus uitgebracht met als enige onderwerp het merk. Ook is er een film gemaakt met daarin de corporate story van De Haagse Hogeschool. Deze middelen zijn alleen vreselijk oud. De film is zelfs al volledig over datum. Zoals Jackie van Marle, senior adviseur marketing voor De Haagse, zegt in het met haar afgenomen interview: "When we did the film, we didn't have the concept 'Stel dat jij…'. We kept introducing small pieces of story, but now the story is there, we don't have it put together."

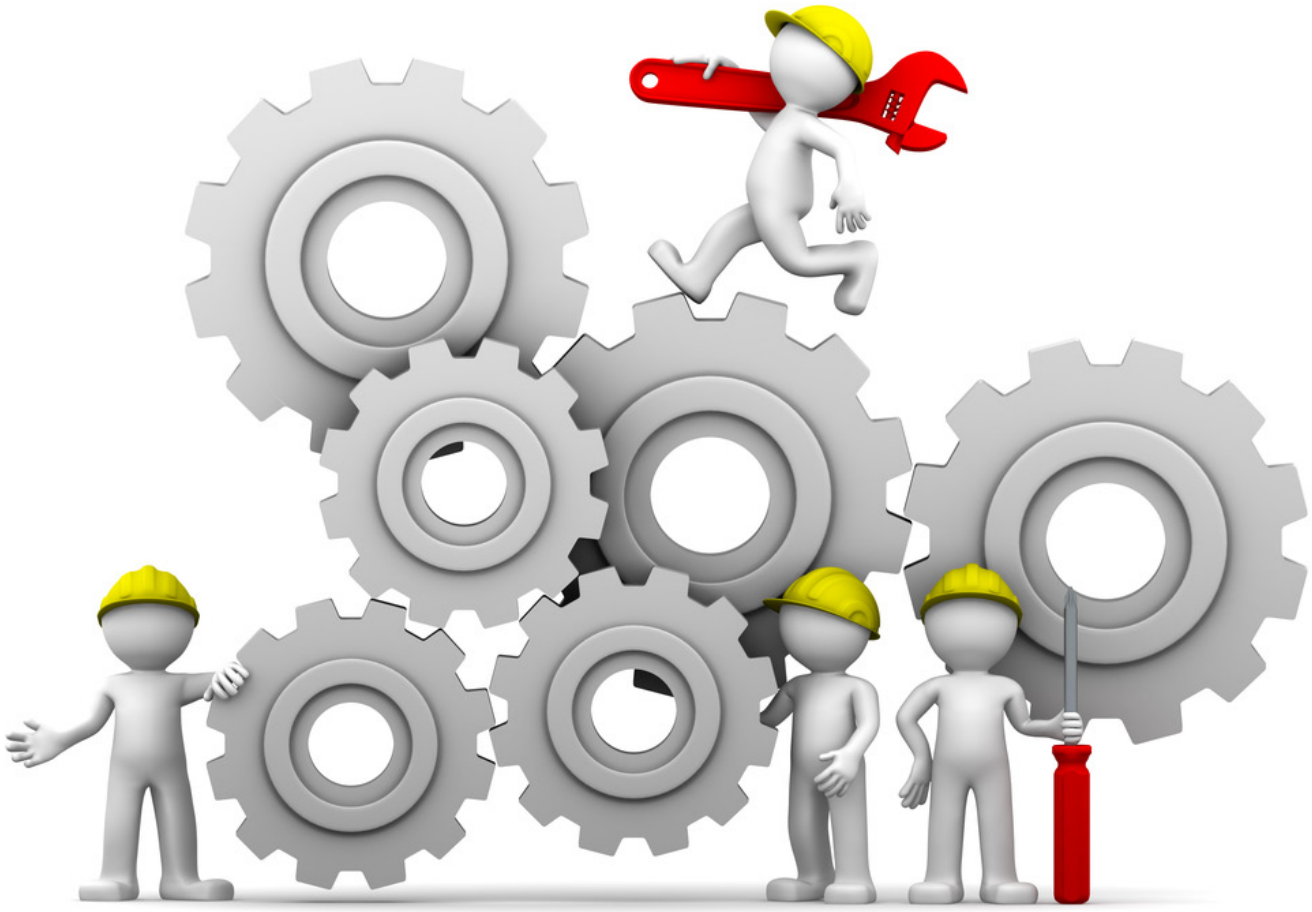
Ook online is niet veel te vinden over het merk. Zowel op de externe website als intern op het medewerkersnet is vrijwel niets te vinden, alleen een enkele verwijzing naar 'De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken'.

Het maken van tools die het merk op eenvoudige en vooral heldere wijze overbrengen, hoeft niet al te veel moeite te kosten. Een heldere en korte beschrijving van het merk is vastgelegd in 'Het merk-fundament', een presentatie die is gebruikt om op 21 augustus 2006 het management voor te lichten. Deze kan uit de presentatie worden gelicht, aangevuld worden met een korte omschrijving van de huisstijl om op die manier een kant en klaar merkdocument te leveren. Het hoeft allemaal niet zo ingewikkeld, liever juist niet. Door beknopt en duidelijk te blijven, heb je des te meer kans dat de lezer ook daadwerkelijk begrijpt waar het over gaat en, nog belangrijker, het misschien ook overneemt.

Wat het momenteel lastig maakt om met een dergelijk document op de proppen te komen, en zelfs om nu het merk actief uit te dragen binnen de organisatie, is dat het merk weer enigszins ter discussie staat. Zoals eerder vermeld heeft het rapport Veerman ervoor gezorgd dat profilering een hot item is geworden in het hbo. In de discussie die dit heeft uitgelokt (hoewel op beperkte schaal), wordt ook het merk weer met enige regelmaat bovengehaald, zoals ook blijkt uit het interview met Annelies van Rosmalen. De kans dat er in de aankomende tijd iets met het merk

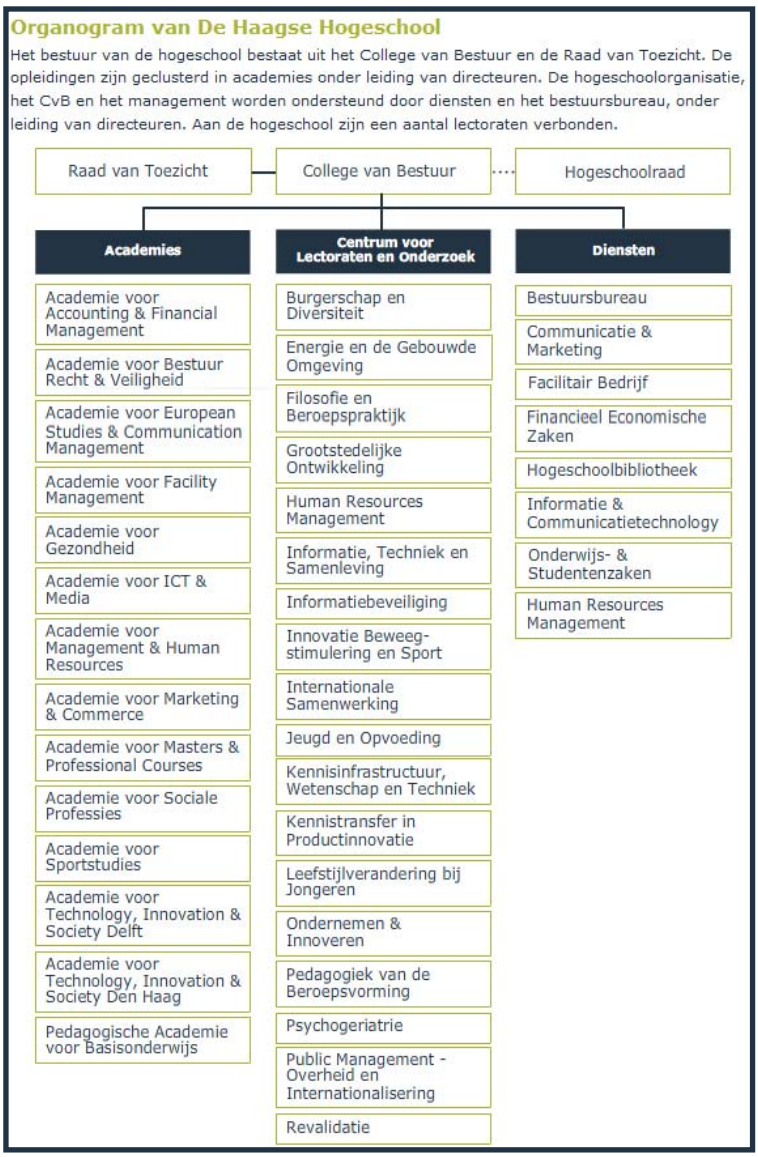
zal gebeuren is reëel aanwezig. Dus wat nu de organisatie in zou worden geprofileerd, kan volgende week oud nieuws zijn, en dan kan het mogelijk verhinderen dat het nieuwe merk voldoende aansluiting vindt. Deze vernieuwde discussie geeft wel nieuwe kansen om met de gehele organisatie over het merk te praten, staan we er nog achter met z'n allen, moeten we het bijstellen of moet het merk volledig op de schop? En juist met de geleerde lessen uit het vorige traject is het mogelijk nu een goed concept op de juiste wijze de school in te brengen.

Conclusie van dit hoofdstuk: Slechts een deel van de medewerkers van de dienst C&M is in staat om het merk effectief uit te dragen. Het overige deel van de medewerkers is niet bekend met de waarden die achter dit merk hangen. De vernieuwde structuur van de dienst biedt kansen voor verbetering. Er zijn geen goede en vooral up-to-date middelen om de inhoud van het merk zowel qua gezicht als persoonlijkheid over te brengen op de medewerkers. Deze kunnen echter vrij gemakkelijk geproduceerd worden. De vraag is echter of dat op dit moment wel wenselijk is, gezien de huidige discussie over profilering en merk. Deze discussie biedt wel weer kansen voor het opnieuw en scherper neerzetten van het merk.



Is de dienst C&M hiërarchisch gezien in staat om het volgen van het beleid af te dwingen?

Het antwoord hierop kan direct gegeven worden: nee. Niet voor niets heten de diensten binnen De Haagse juist zo: Diensten. Dienstbaar, in dienst van. Binnen de organisatie geldt, en dit is relatief logisch, dat het onderwijs voor alles gaat. Zelfs op het organogram van de organisatie hebben de diensten niet zoals in de meeste organisaties een staffunctie met het bijbehorende gezag, maar zijn deze gelijkgesteld met de overige organisatieonderdelen.



Organogram van De Haagse Hogeschool

Het bestuur van de hogeschool bestaat uit het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De opleidingen zijn geclusterd in academies onder leiding van directeuren. De hogeschoolorganisatie, het CvB en het management worden ondersteund door diensten en het bestuursbureau, onder leiding van directeuren. Aan de hogeschool zijn een aantal lectoraten verbonden.

Raad van Toezicht — College van Bestuur — Hogeschoolraad

Academies	Centrum voor Lectoraten en Onderzoek	Diensten
Academie voor Accounting & Financial Management	Burgerschap en Diversiteit	Bestuursbureau
Academie voor Bestuur Recht & Veiligheid	Energie en de Gebouwde Omgeving	Communicatie & Marketing
Academie voor European Studies & Communication Management	Filosofie en Beroepspraktijk	Facilitair Bedrijf
Academie voor Facility Management	Grootstedelijke Ontwikkeling	Financieel Economische Zaken
Academie voor Gezondheid	Human Resources Management	Hogeschoolbibliotheek
Academie voor ICT & Media	Informatie, Techniek en Samenleving	Informatie & Communicatietechnology
Academie voor Management & Human Resources	Informatiebeveiliging	Onderwijs- & Studentenzaken
Academie voor Marketing & Commerce	Innovatie Beweeg-stimulering en Sport	Human Resources Management
Academie voor Masters & Professional Courses	Internationale Samenwerking	
Academie voor Sociale Professies	Jeugd en Opvoeding	
Academie voor Sportstudies	Kennisinfrastructuur, Wetenschap en Techniek	
Academie voor Technology, Innovation & Society Delft	Kennistransfer in Productinnovatie	
Academie voor Technology, Innovation & Society Den Haag	Leefstijlverandering bij Jongeren	
Pedagogische Academie voor Basisonderwijs	Ondernemen & Innoveren	
	Pedagogiek van de Beroepsvorming	
	Psychogeriatrie	
	Public Management - Overheid en Internationalisering	
	Revalidatie	

Als je kijkt naar de organisatiestructuur-indeling van Mintzberg is De Haagse Hogeschool waarschijnlijk het best te beschrijven als een mix tussen een professionele bureaucratie en een divisiestructuur. Er is een centrale eenheid (het College van Bestuur) met daaronder min of meer autonome organisaties (de academies) die aan de centrale eenheid rapporteren. Het uitvoerend personeel kent een hoge specialisatiegraad, en vakbekwaamheid staat centraal. De taken zijn complex maar kennen ook enige routine. Bestuur en diensten zijn er vooral om de specialisten te ondersteunen. (Koeleman, 1997, p.73)

De voormalig voorzitter van het CvB zei het regelmatig: "Het mandaat ligt bij de opleidingen". In de praktijk kwam dit er vaak op neer dat, huisstijl of geen

huisstijl, als een opleiding een gele brochure met een eigen logo en/of slogan wilde, C&M slechts kon adviseren dit niet te doen. En als de bewuste opleiding dit advies dan naast zich neer legde, had C&M geen been om op te staan. De keuze was dan de opdracht uitvoeren, of tegen de opleiding zeggen dat ze het product dan maar buiten de deur moesten laten maken.

Op deze wijze is het lastig om te zorgen voor een uniforme uitstraling. Het gezicht van een merk is een effectieve manier om mensen te laten voelen dat ze deel zijn van een groter geheel. Waarom zouden de mensen van de vroegere HALO, nu de Academie voor Sportstudies aan de Laan van Poot, zich deel voelen uitmaken van De Haagse Hogeschool, als zij naast het hogeschoollogo ook nog een eigen beeldmerk van twee mannetjes voeren? Als de studenten rondlopen in uniforme trainingspakken in alle kleuren van de regenboog , behalve de kleuren van de hogeschool? In de woorden van Maarten Vromans, als copywriter betrokken bij het traject en verslaglegger van de roadshows: “Het is allemaal leuk dat jullie dat bedenken, wij willen best dat logo overnemen, maar we geven onze eigen identiteit niet op” (M. Vromans, interview, 4 april 2011). Een belangrijke quote, omdat het aangeeft dat de deviante afdelingen duidelijk het gevoel hebben de eigen identiteit te kunnen en mogen behouden.

DE HAAGSE HOGESCHOOL

Hier komt bij dat het merk eigenlijk altijd een C&M-feestje is gebleven. De initiële vraag die heeft geleid tot het merktraject was eigenlijk een vraag die strikt over de te voeren naam ging. Deze situatie is aangegrepen door C&M om een veel breder voorstel in te dienen. En hoewel het voorstel is goedgekeurd, bestaat de indruk dat het CvB vooraf nooit helemaal heeft begrepen wat dit traject dan allemaal in zou houden, wat het zou betekenen voor de hogeschool en het beleid. Dit blijkt ook uit de eerder aangehaalde quote van Annelies van Rosmalen. Het CvB heeft zich dan ook nooit echt eigenaar gevoeld van het merk, en heeft dit dus ook niet uitgedragen. De pogingen van de leden van het CvB om iets met het merk te doen, bleven steken bij het incidenteel gebruiken van “De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken” in de diverse speeches en optredens die horen bij de functie.

Maar er zijn ook positieve zaken te melden. Zo is de dienst C&M zichzelf in de laatste jaren binnen de organisatie meer en meer in de markt gaan zetten als expert op het gebied van communicatie en marketing, en verwerft hiermee ook enige zwaarte en zeggenschap. Dit klinkt dubieus, want hoe kan het dat in een organisatie waar maar een dienst C&M aanwezig is, deze dienst niet wordt

geaccepteerd als de expert op zijn gebied? Dit is deels inherent aan het vakgebied en deels inherent aan het type organisatie dat De Haagse Hogeschool is. Het vakgebied omdat veel (niet communicatie-) mensen zichzelf beschouwen als communicatie-experts, ze communiceren immers de hele dag door. En de organisatie omdat het functioneren van een dienst C&M in een onderwijsorganisatie als De Haagse hogeschool toch wel vrij specifieke problemen met zich meebrengt. Zo geldt over het algemeen dat alle randactiviteiten rondom het onderwijs, zoals communicatie en marketing zijn, met argusogen worden bekeken, en tegelijkertijd niet geheel serieus worden genomen. Ook zijn de medewerkers van een hogeschool merendeels docenten, waarvan het overgrote deel Low Self-monitors zijn volgens de theorie van Snyder (1974, pp.526-537). Low Self-monitors hebben, in tegenstelling tot High Self-monitors, niet de neiging het eigen gedrag te spiegelen aan datgene wat door het overgrote deel van de groep waartoe zij behoren als wenselijk wordt beschouwd. Zij blijven bij de eigen beleefde emoties en werkelijkheid, en zijn dus lastiger te sturen.

Ook is er, mede door het rapport Veerman, een hernieuwde discussie ontstaan rondom profilering en merk. Of deze discussie ook daadwerkelijk ergens toe gaat leiden is de vraag, maar een gunstig teken is dat de dienst C&M, en dan vooral de directeur van de dienst Annelies van Rosmalen, in deze discussie is geoormerkt als de expert op het gebied van branding en merkdenken.

Deze beide ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat, mits een goede insteek wordt gekozen, C&M in de juiste positie is geplaatst om de discussie in effectieve banen te leiden. En dan zou het wel of niet hebben van de hiërarchische positie er nog slechts in mindere mate toe doen.

Conclusie van dit hoofdstuk: De dienst C&M heeft niet de hiërarchische positie om het merk af te dwingen. Degenen die dit wel zouden hebben, het CvB, heeft zich nooit eigenaar gevoeld en daar dus ook nooit naar gehandeld. Wel heeft de dienst zich de laatste tijd intern weten te profileren als expert binnen zijn vakgebied, en ontleent daaraan enige daadkracht en zeggenschap. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat, mits een goede insteek gekozen wordt, het hebben van de juiste hiërarchische positie er minder toe doet.

Conclusies

Conclusie van het hoofdstuk 'Waarom moet een hogeschool een merk zijn? Wat is de meerwaarde?': Voor het concept 'merk' bestaat geen eenduidige definitie. Aan de hand van de historie van merken, en de beschikbare literatuur over merk en branding is voor dit onderzoek een eigen definitie opgesteld. Deze luidt: Een merk is een label dat kan worden gegeven aan een product, dienst of organisatie, bestaande uit een gezicht (de visuele aspecten van een merk) en een persoonlijkheid (idealiter een afspiegeling van de organisatie-identiteit). Het verschenen rapport "Differentiëren in drievoud" van de commissie Veerman, en de kabinetsreactie op dit rapport van staatsecretaris Zijlstra, hebben de discussie over profilering weer aangewakkerd. Er staan plannen in om de financiering van hogescholen en universiteiten (deels) om te zetten naar missiegebonden financiering in plaats van de huidige financiering op basis van rendement.
Moet een hogeschool een merk zijn? Nee, het is niet absoluut noodzakelijk, maar het is wel wenselijk. Een merk met de bijbehorende waarden geeft richting aan zowel de organisatie als haar medewerkers en maakt verdere keuzes maken makkelijker. Een merk bouwt relaties met stakeholders en (potentiele) klanten, door een duidelijke belofte te doen over wat van de organisatie verwacht kan worden. Profilering haakt aan op merk. Ze versterken elkaar.

Conclusie van het hoofdstuk 'Waaruit bestaat de merkstrategie van De Haagse Hogeschool?': Het merk De Haagse bestaat uit het gezicht, te weten de huisstijl, het logo, het beeldmerk en andere statische elementen, en de persoonlijkheid die wordt gevormd door de merkwaarden Kwaliteitsgericht, Eigenzinnig en Zelfbewust. Deze drie waarden komen samen in de merkessentie Prikkelend, aldus het strategiedocument uit 2006. Het communicatieconcept erachter is 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken', dat verdere uitwerking krijgt in de 'Stel dat jij…' cases. De wijze waarop het merk is samengesteld en de vele termen en jargon maken dat het voor 'leken' een ingewikkeld concept is.

Conclusie van het hoofdstuk 'Hoe is de strategie tot stand gekomen?': In 2001 wordt een eerste profileringstrategie opgezet. Het CvB vraagt in 2004 aan C&M na te denken over de te voeren naam. C&M grijpt de kans aan om een voorstel voor een merktraject in te dienen, dat wordt goedgekeurd. Hierop volgt een breed opgezet traject, waarbij de volledige organisatie betrokken wordt. In september 2006 wordt het merk De Haagse Hogeschool gelanceerd.

Conclusie van het hoofdstuk 'Waar zat in het brandingproces ruimte voor verbetering?': Hoewel het gevolgde traject er op papier goed en grondig uitziet, valt bij vergelijking met de theorie op dat er een aantal gaten valt op cruciale plekken. Deze zitten voornamelijk in het ontbreken van een sense of urgency, het ontbreken van een CvB lid als eigenaar van het

merk, en het doorzetten van het traject na de lancering, dat in feite niet het einde van het traject is, maar het begin.

Conclusie van het hoofdstuk 'Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de merkstrategie?': De drive om submerken te lanceren lijkt vooral bij de medewerkers van de deviante afdelingen te liggen. Vanuit zowel topmanagementperspectief als klantperspectief zijn vrijwel alleen redenen te geven om geen submerken te lanceren. Het loslaten van deze afdelingen zou een grote bedreiging voor de organisatie kunnen zijn. Uit de enquête blijkt dat er wel draagvlak is voor een merk, maar dat over de merkwaarden nog gediscussieerd zou moeten worden.

Conclusie van het hoofdstuk 'Wat zijn redenen voor andere afdelingen om toch buiten de merkstrategie willen opereren?': Redenen om buiten de merkstrategie van De Haagse te willen opereren zijn het behouden van de eigen identiteit, het ontbreken van een sense of urgency, het niet hebben van een rolmodel en onbekendheid met de precieze inhoud van het merk.

Conclusie van het hoofdstuk 'Zijn de accountteams van de dienst C&M voldoende capabel en uitgerust om het merk uit te dragen?': Slechts een deel van de medewerkers van de dienst C&M is in staat om het merk effectief uit te dragen. Het overige deel van de medewerkers is niet bekend met de waarden die achter dit merk hangen. De vernieuwde structuur van de dienst biedt kansen voor verbetering. Er zijn geen goede en vooral up-to-date middelen om de inhoud van het merk zowel qua gezicht als persoonlijkheid over te brengen op de medewerkers. Deze kunnen echter vrij gemakkelijk geproduceerd worden. De vraag is echter of dat op dit moment wel wenselijk is, gezien de huidige discussie over profilering en merk. Deze discussie biedt wel weer kansen voor het opnieuw en scherper neerzetten van het merk.

Conclusie van het hoofdstuk 'Is de dienst C&M hiërarchisch gezien in staat om het volgen van het beleid af te dwingen?': De dienst C&M heeft niet de hiërarchische positie om het merk af te dwingen. Degenen die dit wel zouden hebben, het CvB, heeft zich nooit eigenaar gevoeld en daar dus ook nooit naar gehandeld. Wel heeft de dienst zich de laatste tijd intern weten te profileren als expert op zijn vakgebied, en ontleent daaraan enige daadkracht en zeggenschap. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat, mits een goede insteek gekozen wordt, het hebben van de juiste hiërarchische positie er minder toe doet.

A d v i e s

Op welke wijze kan De Haagse Hogeschool, en specifieker de dienst C&M, het monolithische merk De Haagse Hogeschool intern een nieuwe impuls geven?

Is het huidige merk überhaupt nog levensvatbaar? Het heeft er alle schijn van. De keuze voor een monolithisch merk lijkt de juiste te zijn geweest, of zou in ieder geval nu de juiste zijn. En de merkwaarden kunnen nog steeds rekenen op een redelijk draagvlak, hoewel hier nog wel winst te behalen valt.

Het overgrote deel van de gemaakte opmerkingen in de enquête kan worden samengevat met de onderstaande twee reacties:
"Elke hogeschool hanteert vergelijkbare waarden."
"Het zou mooi zijn als de kernwaarden en de -essentie ook echt tot uiting zouden komen. Pas dan onderscheid je je van andere hbo's."

De eerste opmerking richt zich op het daadwerkelijk onderscheidend vermogen van de waarden. De tweede richt zich op de invulling van die waarden in de organisatie zelf. En in de combinatie van die twee ligt waarschijnlijk het probleem. Want in hoeverre is het mogelijk om in een onderwijsorganisatie echt onderscheidende waarden te kiezen en te ventileren? Ligt de kracht van De Haagse niet juist in de invulling van die waarden? En ligt daar niet ook onze grote kans? Heeft in het huidige onderwijsland, waar de kwaliteit van het hbo zeer ter discussie staat, ook gezien de zeer recente ontwikkelingen rondom bijvoorbeeld Inholland (voorjaar 2011), kwaliteitsgericht zijn niet juist een enorm onderscheidend vermogen? Zeker als je het kan waarmaken? Niet alleen in onderwijs, maar op alle vlakken wil de organisatie zijn studenten aanzetten tot denken, tot kritisch zijn.

Wel moet nog eens goed naar de afzonderlijke waarden gekeken worden. De waarde Kwaliteitsgericht, hoewel bestempeld als zeer generiek en inherent aan onderwijs, wordt ook het meest herkent binnen De Haagse Hogeschool. De andere twee waarden, evenals de merkessentie, worden aanzienlijk minder teruggevonden binnen de hogeschool. Daarentegen ontbreekt volgens de respondenten een aantal waarden die de hogeschool juist uniek maken. Ruim 48% van de respondenten vindt dat 'internationaal' zo'n waarde is, en 32,1% vindt dit van de waarde 'divers'. Omdat respondenten hier meerdere antwoorden mochten aanvinken bestaat waarschijnlijk overlap tussen deze twee percentages, maar het beeld is duidelijk. Bij een aantal open vragen kwam ook duidelijk het beeld naar voren dat 'gedegen' of 'betrouwbaar' een herkenbare waarde voor de hogeschool zou kunnen zijn.

Het lijkt er ook op dat de omstandigheden voor een hernieuwd traject een stuk gunstiger liggen dan bij het eerdere traject het geval was. We zijn een aantal jaren verder, de dienst heeft zich

weten te profileren als expert, en er dient zich, zonder tussenkomst van C&M, al een discussie over profilering aan die schampt aan het onderwerp merk, het CvB is ditmaal meer betrokken.

De vraag is echter, moeten we daar wel iets mee doen? En zo ja, in welke mate? Moeten we de hele merkdiscussie weer opengooien? Of moeten we uitgaan van het huidige merk en aan de hand hiervan het profileringvraagstuk proberen te beantwoorden, wat naar alle waarschijnlijkheid al een voldoende zware opgave zal blijken te zijn.

Het advies is om het huidige merk te handhaven, omdat er in eerste instantie voldoende draagvlak voor lijkt te bestaan. Ook zou het zonde zijn om het voorgaande traject, waarin al veel tijd en moeite is geïnvesteerd, volledig aan de kant te schuiven. Hoewel dit merkkwartje wellicht nooit helemaal gevallen is, is het wel blijven hangen ergens.

Het verhaal dient wel aanzienlijk versimpeld te worden. Dit door bijvoorbeeld de merkessentie te laten vallen. Aangezien deze voortkomt uit de merkwaarden heeft Prikkelend feitelijk geen meerwaarde. Wel kan de extra merkwaarde Internationaal worden opgenomen, evenals een variant op 'betrouwbaar'/ 'gedegen' naast twee van de drie reeds bestaande waarden aangezien hiervoor a) een groot draagvlak bestaat, en b) gelet op het interview met Jackie van Marle gesteld kan worden dat hier daadwerkelijk onderscheidend vermogen in zit. Let wel, dit dient geen extra laag te worden in het verhaal.

Ook de termen De Haagse Standaard en De Haagse Aanpak mogen in de kast verdwijnen. Ze zijn van geen enkele toegevoegde waarde en leveren alleen onduidelijkheid aan de medewerker.

Het vervolg van het merkentraject zou alsnog ingezet moeten worden. Met veel aandacht voor de waarden, zodat deze meer gaan leven in de organisatie, inclusief de nieuwe waarde. Ook moet er een duidelijke merkhandleiding worden gemaakt en op het medewerkersnet worden gepubliceerd. Nieuwe medewerkers, die standaard een nieuwemedewerkersdag krijgen nadat zij in dienst zijn gekomen, moeten deze handleiding uitgereikt krijgen.

Met de vier waarden en het communicatieconcept "De Haagse Hogeschool. Zet je aan het denken" heeft de hogeschool genoeg richting in handen om een goede profilering te kiezen. En de profilering geeft ongetwijfeld aanleiding om alsnog de aansluiting te zoeken bij de andere diensten van De Haagse, waarmee alsnog verankering gezocht kan worden.

Van belang is dat C&M in dit alles niet op de voorgrond werkt. Zij moet zich gedragen als een undercoveragent, achter de schermen alles goed in de gaten houden, de juiste mensen op het juiste moment naar voren schuiven, maar vooral zelf buiten de spotlights blijven. In de woorden van van Riel: "Deze specialisten moeten zich met andere woorden 100% gedragen als interne dienstverleners. Geen dienstkloppers die zich als his masters voice gedragen, maar professionals die vanuit een vakmatig, kritisch perspectief, resultaatgericht een bijdrage leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen." (van Riel, 2003, p.8)

Branding, profilering, het draait allemaal om keuzes maken, en dat is wat er nu moet gebeuren.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL
Kwaliteitsgericht
Betrouwbaar
Eigenzinnig
Internationaal
Who is your favourite lecturer?
2011

Scriptie Bas Schrijver
ptie van het jaar
HAAGSE
HOGESCHOOL

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

DE HAAGSE ZET JE AAN HET DENKEN

...het merk

DE HAAGSE HOGESCHOOL

een nieuwe impuls wilt geven

De bijlagen

Bas Schrijver
07056176
Begeleider: S. Binken Faassen
Datum van afronding: 12 mei 2011
De Haagse Hogeschool
Academie voor European Studies & Communication Management
Communicatie Deeltijd
Opdrachtgever: De Haagse Hogeschool

H/ DE HAAGSE ZET JE AAN HET DENKEN

De bijlagen

Inhoudsopgave

Literatuurlijst ····· p.04
Interview 1: Annelies van Rosmalen ····· p.06
Interview 2: Jackie van Marle ····· p.15
Interview 3: Watte Zijlstra ····· p.26
Interview 4: Maarten Vromans ····· p.32
De enquete: ····· p.41
De resultaten hogeschoolbreed ····· p.48
De resultaten voor de dienst C&M ····· p.87

Literatuurlijst

Barendse-Schijvens, S. (2009). *Van MedeWerkers naar MedeMerkers. Internal branding in de praktijk.* Deventer: Kluwer

Beers, L. van, Nedeski, G. (2010). *Internal Branding 2.0.* Deventer: Kluwer.

Bekkum, T. van (2011, januari/februari). Geen Mars voor de poes. *Communicatie, 17*, 01/02, pp. 38-41)

Benelux Office for Intellectual Property [BOIP] (2005, 25 februari). *Benelux-verdrag inzake de intellectuele eigendom (merken en tekeningen of modellen).* Opgehaald op 13 december 2010 van de website van het Benelux Office for Intellectual Property: http:// www.boip.int/nl/pdf/regulations/beneluxverdrag.pdf

De Haagse Hogeschool (2006, augustus). Zet je aan het denken, *H/Focus, 5*, speciale editie, p.5.

De Haagse Hogeschool (2008, 17 december). *Besturingsfilosofie voor de Haagse Hogeschool.* Opgehaald op 30 april 2011 van de website van De Haagse Hogeschool: http://portal.hhs.nl/xmsp/xms_itm_p.download_file?p_itm_id=34892

De Haagse Hogeschool (2010, juni). *Onderwijsaanbod.* (De Haagse Hogeschool Jaarverslag 2009). Opgehaald op 25 februari 2011 van de website van De Haagse Hogeschool: http://sites.dehaagsehogeschool.nl/jaarverslag_2009/ons-onderwijs/onderwijsaanbod

De startmonitor 2010/2011 (via medewerkersnet De Haagse Hogeschool). (2010, september). Opgehaald op 8 maart 2011 van de website van Researchned: http://www.resned.nl/hhs/start1011/tabellen/hhssep06.htm

Eck, M. van, Willems, N. & Leenhouts, E. (2008). *Internal branding in de praktijk. Het merk als kompas.* Amsterdam: Pearson Education Benelux

Franzen, G. (1998). *Merken en Reclame. Hoe reclame-effectiviteit brand equity beïnvloedt.* Alphen aan den rijn: Samson

'Het merkfundament' (presentatie aan het management). (2006, 21 augustus). Den Haag: De Haagse Hogeschool

Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument.* Alphen aan den rijn: Kluwer

Rebel, H. J. (2000). *Communicatiebeleid en communicatiestrategie.* Amsterdam: Boom

Ruler, B. van, Elving, W., Hooff, B. van den, Smit, E. & Verhoeven, P. (red). (2005). *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief.* Amsterdam: Boom

Riel, C. van (2003). *Identiteit en Imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk.* Den Haag: SDU Uitgevers

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*, 4, pp.526-537)

Veerman, C.P., Berdahl, R.M., Bormans, M.J.G., Geven, K.M., Hazelkorn, E. & Rinnooy Kan, A.H.G. (april 2010). *Differentiëren in drievoud omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs.* (Advies van de commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel). Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Winter, E. & Weijden, W. van der (2008). *Authentieke organisaties. Echte merken. Hoe internal branding wél werkt.* Culemborg: Van Duuren Media BV.

Interview Annelies van Rosmalen

Directeur Communicatie en Marketing De Haagse Hogeschool

Woensdag 13 april 2011

Annelies, ik ben vandaag bij je om je een interview af te nemen over het merk De Haagse Hogeschool. Zou je willen beginnen met jezelf voor te stellen?

Ik ben Annelies van Rosmalen en sinds 2001 directeur van de dienst Communicatie en Marketing van De Haagse. Jezus, wat lang al.

Dat is al een behoorlijke poos. Dan heb je al een hoop meegemaakt aan merktraject. Want er is nogal wat gebeurd…

Nee, er is één merktraject geweest, althans, dat zo heette. Toen ik in 2001 binnenkwam, was dat met de opdracht: Doe ons een nieuwe campagne, want het gaat niet goed met de instroom. Er was in die tijd een daling van 16%.

En dat was specifiek een campagne?

Nou ja, dat was het enige wat men kon bedenken. De studentenaantallen lopen terug, instroom is fors gedaald, dus we moeten een campagne voeren. Er waren toen allemaal vage dingen, echt vreselijke campagnes. En toen heb ik eigenlijk al meteen gezegd: "Campagne, dat zal dan wel, maar ik wil eerst eens goed naar de positionering van De Haagse Hogeschool kijken. Dat zou ik nu gewoon merk noemen, maar toen heette dat een positioneringtraject. En dat hebben we toen ook redelijk volgens het boekje aangepakt, met allerlei sessies met intern, en wat extern onderzoek, en uiteindelijk kwam daar niet heel veel uit. Althans, niet in de zin van, als je op echt zoek bent naar een soort onderscheidende positionering stonden we wel redelijk met lege handen. Dus toen hebben we uiteindelijk een soort communicatie-oplossing gezocht, en dat is 'het perspectief' geworden. Daar hebben we een bureau opgezet en gezegd "Doe ons een gezicht." Wat het voordeel daarmee was, was dat je daarmee de communicatie wat meer in lijn kon brengen, want voor die tijd was het echt een behoorlijk zooitje.

Dat was de eerste hogeschoolbrede campagne?

Nou, er waren wel campagnes, maar die waren echt opgeplakt, en daaronder had je nog heel diverse uitingen op sectorniveau, dat had je toen nog, en opleidingsniveau. Dit was wel een manier om in ieder geval alles in een lijn te brengen. Maar het was een heel ingewikkelde huisstijl ook, en ver uitgeschreven ook. Met voorschriften over fotografie en zo… Want 'het perspectief' was leidend thema, en dat wilden we heel ver doortrekken. Zo van, alles moet een beetje een perspectief hebben. Dus als mensen gefotografeerd werden, moest je daar altijd wat diepte in hebben, dus er stond altijd iemand op de voorgrond en iemand daarachter. En een

moest dan in de camera kijken en de andere twee moesten vooral wegkijken. Hahaha, het was heel ingewikkeld. En het was vooral heel generiek. Want het perspectief was allemaal wel leuk uitgewerkt, maar wat ervan overbleef was "als je gaat studeren dan heb je een perspectief." Ja… Het was toen ook echt in het idee van "Je kunt verschillende perspectieven hebben…" Dat soort dingen waren er allemaal aan vastgeknoopt. Maar dat kwam helemaal niet zo over.

Dus dat was eigenlijk de eerste poging, en toen hebben we daarna wat aangerommeld. En in 2004, eigenlijk naar aanleiding van de fusie met de THRijswijk kwam er echt een aanleiding om in termen van merk te denken, omdat we toen meer vraagstukken op te lossen hadden. Eigenlijk was het meest concrete vraagstuk: "Wat doen we met het merk THRijswijk?" versus De Haagse Hogeschool, Haagse Hogeschool heette het toen nog. En dat hebben we toen uit kunnen bouwen naar een veel breder traject waarin je positionering en merkwaarden mee kon nemen.

Je zegt 'vraagstuk'. Wiens vraagstuk was dat?
Nou, de vraag "Wat doen we met de THRijswijk?" was wel een concrete vraag van het CvB. Maar ook nog wel redelijk praktisch, hoor. Zo van: "heh, wat onhandig, die dubbele naam." En ook wel van ons uit aangejaagd omdat wij zoiets hadden van: "ja, het is ook heel onhandig, die dubbele naam." Want er moest ook verschil gemaakt worden, op corporate niveau heetten we Haagse Hogeschool/THRijswijk, daar kom je misschien nog wel eens wat van tegen. Dat was sowieso al een drama om mee te werken.

Ja, dat heb ik nooit helemaal duidelijk gekregen, gold dat echt voor de hele Haagse Hogeschool? Dus hier heette het ook Haagse Hogeschool/THRijswijk?
Ja, de formele naam was sinds de fusie gewoon die twee namen aan elkaar geplakt. En de uitzondering die we maakten was op marketingcommunicatieniveau. Daar hadden we het gewoon apart, daar mocht de THRijswijk gewoon als THRijswijk, en wij waren dan gewoon de Haagse Hogeschool.
Dat is ook bijzonder…
Ja. Dus dat was een heel concreet vraagstuk. Maar qua college ging dat niet zo ver als dat wij dat uiteindelijk hebben doorgetrokken.

Nee, want dat is het eerste merktraject geworden. Maar dat is dus niet in opdracht van het college gedaan?
Nou, uiteindelijk wel. Maar ik heb eigenlijk die opdracht zelf geformuleerd en ter goedkeuring bij het college neergelegd. En we hebben toen een projectvoorstel ingediend, ik denk dat dat zo nooit meer zou kunnen nu, maar dat ging toen nog allemaal amateuristisch. Want ik heb toen een voorstel gedaan voor een project, en ook aangegeven: "Daar komen nog een paar fases achteraan, maar geef nou maar vast akkoord op die eerste fase." En dat kreeg ik gewoon. En daar zat best wel een hoop geld ook aan vast, en dat kreeg ik ook gewoon, dus dat ging allemaal vrij makkelijk toen. Maar goed, ik heb ze toen met dat voorstel weten te overtuigen van het feit dat we het niet zo smal moesten gaan oplossen door alleen maar naar die naam te

kijken, maar ook veel breder moesten kijken. "Wat zijn we dan voor een merk?" Dus op zich is dat dan wel een redelijk overtuigend stuk geweest, anders hadden ze daar geen ja op gezegd. Alleen konden zij toen nog niet overzien wat het allemaal me zich mee zou brengen.

Waar denk je dat zij geen rekening mee hebben gehouden destijds? Zij konden toen niet overzien dat…?
Nou, sowieso dat het een langdurig proces zou worden, denk ik dat ze niet zo voorzien hebben. Nou, dan zou ik de stukken er weer even bij moeten halen waar we mee begonnen zijn. Maar ik denk ook niet dat zij voorzien hebben, en ik misschien op dat moment ook niet voldoende, dat een goed merktraject heel ingrijpend zou worden in de organisatie. En dat is het uiteindelijk dus ook niet geworden. Maar dat inzicht was er op dat moment ook niet. Dat is misschien ook een soort… nou, valse start wil ik niet zeggen, maar het is misschien wel iets te oppervlakkig benaderd. Zo van, jij gaat leuk iets met het merk doen. En misschien is op dat moment onvoldoende doorgedrongen dat dat niet alleen maar ging over namen en kleurtjes en huisstijl en zo.

Dus ze hadden eigenlijk een label in gedachten in plaats van een merk?
Euhm, nee, ik denk dat ze sowieso niet heel duidelijke ideeën hadden. Of misschien wel, maar dan is mij dat in ieder geval niet helder geworden.

Nou, in 2004 zijn jullie een beetje gaan rommelen, althans een beetje professioneel gaan rommelen, met een onderzoeksbureau en focusgroepen. Daar is in 2006 het merk De Haagse Hogeschool uitgekomen. Dat heeft dus nog twee jaar geduurd…
Nee, het is minder hoor. Want we zijn echt najaar 2004 begonnen en ik denk dat de echte start voorjaar 2005 is geweest. Ik weet nog dat we in januari pas echt serieus aan de slag zijn gegaan. We hebben maart 2005 die managementdag gehad, en dat was eigenlijk nog in de fase dat er nog heel veel open lag. Als je dat terugziet, dat is volgens mij dat boekwerk , toen hadden we ook allerlei lijnen nog uitgezet en die stonden ook allemaal nog open. Ook met het idee: daar moet het management ook over meepraten en –denken. Dus we zijn eigenlijk zeg maar begin 2005 gestart en in september 2006…, dus zeg maar anderhalf jaar. En dat was wel lang, maar dat is ook omdat het geen continue proces was, er hebben ook gaten in gezeten. Volgens mij ben ik op een gegeven moment ook een beetje gestopt, hahaha. We hebben ook heel veel gedoe gehad met dat bureau, Project X. En we hebben tussentijds ook nieuwe bureaus…. Het was allemaal heel ingewikkeld. Dus er zijn heel veel gaten in gevallen. Ik denk dat je normaal zo'n traject in een half jaar moeten kunnen doen. Dat was ook beter geweest.

Waar lag dat aan?Je zegt het was ingewikkeld…
Nou, er waren heel veel dingen ingewikkeld omdat, om maar even buiten mezelf te beginnen, dat bureau was iets te gemakkelijk in hun denken. Van ach, we verkopen van alles, dus we gaan De Haagse Hogeschool ook wel verkopen. Het was ook echt een marketingbureau. En wat je zag was dat dat ook een bureau was dat zich onvoldoende bewust was van het feit dat je hier ook met een onderwijsinstelling hebt te maken. Zij waren bijvoorbeeld ook heel verrast hoe

dat dan hier werkte. Zij hadden zoiets van:"Goh, wij zijn gewend dat we met de CEO van een organisatie om tafel zitten, die dan zegt "Dat doen we"", en dan konden zij aan de slag. Terwijl het hier natuurlijk veel ingewikkelder was. Dus daardoor werd het proces ook veel breder en langer dan zij hadden bedacht. Maar je merkte op een gegeven moment dat dat verschil van inzicht ook bleef opbreken. Dus op een gegeven moment hebben we dat bureau ook vaarwel gezegd. Ze bleven maar verbaasd over dat je hier veel nodig hebt om dingen voor elkaar te krijgen, terwijl we dat toch meerdere keren hebben uitgelegd: zo werkt dat nu eenmaal hier. Dus dat maakte het ingewikkeld, en dat je eigenlijk voortdurend zelf ook tegen dingen aanliep. Zo van oh ja, we moeten er toch even wat meer tijd voor nemen, oh ja, we moeten hier toch even wat meer mensen bij betrekken, of ook gemaakte keuzes die dan toch niet handig bleken te zijn. Dus het was echt een proces van vallen en opstaan.

Jullie hebben wel heel veel pogingen gedaan om de organisatie in zijn geheel te betrekken bij het proces. Eerst is er een focusgroep geweest met mensen uit alle lagen van de organisatie, vervolgens is er ook nog een managementsessie geweest waarin ook zoveel mogelijk nog werd uitgewisseld…
Ja, dat was daarvoor nog.

Dat was voor de focusgroepen nog?
Ja. We hebben ook nog een teamconferentie gehad, en die hebben we ook nog aangegrepen om het een en ander… Dat was na de managementconferentie.

Maar hoe waren de reacties daar?
Tja, heel veel mensen snapten het gewoon niet. Dat was het meer. Ik weet nog heel goed, daarom weet ik ook nog dat het na de managementdag was, toen hadden wij dat management eigenlijk ook op het niveau van marketingconcept een soort keuze gegeven. 'Diversity makes us better' en 'De Haagse Standaard, standaard anders.' En daar hing natuurlijk een heel verhaal aan vast. En toen was het eigenlijk de meeste stemmen gelden, en De Haagse Standaard voelde men het meeste voor. Dat hadden we voor de grap ook al een beetje uitgewerkt, dat zit ook in dat boek, met zo'n oranje h'tje. Waarmee we eigenlijk wilden aangeven, zo kun je nadenken over De Haagse Standaard, standaard anders. De Haagse Aanpak werd dat dan genoemd, en dan geef je eigenlijk een soort keurmerkje. En alles waar zo'n keurmerkje opzit, dat was dan goedgekeurd door de bond van Haagse huisvrouwen. Dus we hadden voor die teamconferentie allerlei dingen laten maken, onder andere stickertjes met die H'tjes. Dat was eigenlijk een beetje voor de grap, om dan overal op te kunnen plakken. En dan kwamen allemaal mensen, en niet eens rechtstreeks naar mij maar via via, "Heb je gezien, dat is de nieuwe huisstijl…" En dan moet je dus opnieuw helemaal gaan uitleggen… Dus zo heel veel verder dan dat gaat het vaak ook niet. Zo van, jullie zijn van Communicatie en Marketing, jullie zijn van de plaatjes, dus dit zal dan wel huisstijl zijn. Dus het was niet zozeer onbegrip, maar ook desinteresse, en een soort van dun laagje van: "We willen wel zien wat voor een plaatjes er dadelijk gebruikt gaan worden, en dan zeggen wij wel of we daar blij mee zijn." Dus het is, denk ik, daar loop ik nu ook weer tegenaan, die kloof tussen wat onderwijs is en wat men denkt dat Marketing is,

is enorm. Je vindt heel moeilijk de aansluiting. En wij hebben dat onderschat. We hebben echt gedacht, we gaan leuk met die roadshow en zo ook heel intensief met de organisatie aan de slag. Maar die kloof is gewoon niet te overbruggen.

En wat ik ook al vaker tegen mensen heb gezegd, je merkt ook tijdens zo'n managementdag, alle directeuren die vooraf allemaal aan het sputteren waren, "Hoezo moeten wij de hele dag over de huisstijl gaan praten?", en die dan aan het einde van zo'n dag zeggen "Oh ja, nou snap ik het, boeiend, ja inderdaad, belangrijk." En een dag later zijn ze het kwijt. Dus het is echt een heel dun laagje.

Jij wijst nu terecht aan, dat wij een onderwijsinstelling zijn, en dat dat …
Ja, een kennisinstelling hè.

Een kennisinstelling inderdaad, en dat dat behoorlijk wat implicaties heeft voor Communicatie en Marketing en alles wat daar omheen hangt. Er bestaat natuurlijk ook het onderwijsbeleid 'De Haagse Bachelor'. Dat is ongeveer tegelijkertijd met het merk De Haagse Hogeschool ingevoerd. Heeft dat nog effect gehad volgens jou?Op elkaar?
Nee, daar is helemaal geen verbinding geweest. Dat hebben we wel geprobeerd hoor, maar dat is precies die kloof waar ik het over heb. En wat ik nu ook weer krijg te zien.

Maar heeft het feit dat die tegelijkertijd werden ingevoerd, en dat die zo overduidelijk los stonden van elkaar, ook invloed gehad op het niet slagen, tussen aanhalingstekens dan, van het merk De Haagse?
Jaaa, als je dat in elkaar had kunnen vervlechten was dat natuurlijk veel sterker geweest.

Want het onderwijsbeleid is natuurlijk…
Maar die Haagse Bachelor had ook niet veel babbel hoor. We hebben toen wel geprobeerd om aan te haken en dat is gewoon niet gelukt. Dat klinkt echt een beetje zielig, maar dat heeft altijd twee kanten. Ik bedoel, hoe hard hebben we het dan geprobeerd, kun je dan vervolgens zeggen, en hoe snel geef je het op? Maar het is een behoorlijk diepe kloof. En het is ook een soort van achterdocht. Dat merk ik nu in die hele profileringdiscussie ook weer, dat mensen echt een beetje wantrouwend kijken, zo van: "hoo, niet te snel met die marketing, want wij moeten er allemaal nog eens een keertje heel goed over nadenken." En het feit dat een marketing- of een merkbril kan helpen bij het bepalen van de inhoud, dat wordt echt niet erkend. Dus dat is meer een soort van: "Nee, wachten jullie nog maar even, we zijn nog niet klaar. Als wij klaar zijn dan mogen jullie de plaatjes er weer bij dedenken." Dus dat overbrug je niet zomaar.

Maar uiteindelijk, die Haagse Bachelor, kijk, als dat nou een heel uitgesproken concept was geweest dan hadden we misschien een probleem gehad, maar dat was het ook niet. Het was eigenlijk een redelijk generiek onderwijsmodel wat elke hogeschool zou kunnen omarmen, en wat ook intern niet veel impact heeft gehad. Dus daarom heeft het elkaar ook niet heel erg

gebeten. Maar het had elkaar kunnen versterken. Het enige wat er overbleef is dat het De Haagse Bachelor is gaan heten. Want we hebben natuurlijk met die Haagse Aanpak gezegd, dat staat volgens mij ook ergens in het merkfundament, dat je De Haagse als merk, want we hebben op een gegeven moment gezegd, het is niet De Haagse Hogeschool maar De Haagse is het merk, en laten we dat Haagse nou een lading geven. Want dat was ook tijdens die managementdag een grote zorg, want we hebben natuurlijk ook die hele naamgeving onder de loep genomen en ons afgevraagd: "Moeten we wel Haagse Hogeschool blijven heten? Want dat is eigenlijk ook heel generiek, Haagse Hogeschool, Rotterdamse Hogeschool, dat maakt allemaal niks uit." Maar aan de andere kant is het natuurlijk ook heel specifiek, want Haagse heeft natuurlijk een hele eigen betekenis in het land. En dat heeft ook Haagse kak en Haagse Harrie componenten. Dus wij merkten dat de directeuren echt zoiets hadden van "Ok, we blijven gewoon Haagse Hogeschool heten." Maar het nog eens een keer extra benadrukken van dat Haagse, want dat zie je natuurlijk ook in het logo, we halen het Haagse eruit want dat is wat ons zou kunnen onderscheiden, want hogeschool is generiek, dat mensen daar toch een beetje bezorgd over waren, zo van: "Haagse, wat moet je daar nou mee?" Nou ja, een eigen invulling aan geven, dus los van Haagse Harrie en Haagse Kak, gewoon zeggen De Haagse staat hier en hier voor. En dan inderdaad met het idee dat je dan hogeschool op een gegeven moment weg kunt laten, want dat is eigenlijk niet meer zo interessant. De Haagse heeft dan een eigen betekenis gekregen, en dat plak je dan aan dingen. En zo is dus De Haagse Bachelor ontstaan. Dus dat is nog wel de verbinding, hahaha.

Een beetje zwak…Goed gevonden, maar zwak.

Ja. Nou ja, dat had wel wat kunnen zijn, het had wel potentie. Als je die verbinding steviger had gelegd, en als De Haagse Bachelor profilerender was geweest, dan had je daar wel wat mee kunnen doen natuurlijk.

Ok, even een hele sprong vooruit. Je zegt het net al, er wordt opnieuw gepraat over profilering. Waar komt dat op dit moment vandaan?

Nou, de meest concrete aanleiding is natuurlijk het rapport Veerman. Maar vorige week tijdens de managementconferentie (over profilering, red.) werd al gezegd dat we dat anders misschien ook al hadden moeten doen, omdat het natuurlijk altijd goed is om te kijken waar we nou echt goed in zijn, en waar we accenten gaan leggen. Maar als Veerman er niet geweest was, was nu die discussie waarschijnlijk ook niet gelopen. Je ziet ook dat het een hele ingewikkelde is. Ik merk ook echt, niet alleen hier hoor, ook op andere hogescholen, dat men zich er echt nog niet zo'n raad mee weet, wat is dit nu eigenlijk. Dus ik vraag me ook af waar het toe gaat leiden, maar goed, dat is weer iets anders.

Want, je hebt er een hard hoofd in?

Nou, kijk, ik was even blij verrast toen ik een tijd geleden werd benaderd door de conferentie-voorzitter, en die was weer door het College naar mij gestuurd. "Ga maar eens even met die mevrouw praten, want die heeft veel verstand van merken en zo, en dat heeft ook wel weer met profilering te maken." Nou, leuk, nieuwe kansen. En die jongen die ging daar best ver in, want die vond dat profilering gewoon branding was. Een op een. Dus ik zei: "Nou, ik help het

je hopen. En ik zie ook wel veel raakvlakken, dat je vanuit een merkbril veel specifieker gaat profileren, dat je daar andere eisen aan stelt. Maar ik vraag me af of de rest van de organisatie daar ook zo over denkt." Nou, daar heb ik eigenlijk geen antwoord op gekregen, dus toen ben ik maar een beetje zelf gaan zoeken, eerst bij Rob Brons gevraagd hoe het College daar nou in stond. Zijn antwoord was, dat het hele merk hartstikke belangrijk was, en ik zou een hele grote rol spelen in die profilering, ik was er tenslotte op afgestudeerd, dus ik had er heel veel verstand van. En ik had echt zo iets van: "My god, wat is dit?" Daarna heb ik er nog even met Els Verhoef over gesproken, die zei: "Nou, ik weet het allemaal niet hoor. Ik weet eigenlijk nog steeds niet zo goed wat branding is." Maar goed, tijdens die conferentie, waar ik overigens maar een dag bij kon zijn, maar dat heeft volgens mij niet zo heel veel uitgemaakt, werd mij wel heel erg duidelijk dat branding en profilering voor de doorsnee directeuren… Ze zeggen allemaal dat dat toch wel iets met elkaar te maken heeft. En ik zou dus eigenlijk geïnterviewd worden door de conferentievoorzitter, om zelf toe te lichten hoe ik die relatie tussen profilering en branding zie, maar door allerlei ingrepen is het programma tijdens de dagen zelf aangepast en verviel dit onderdeel. En ik had eigenlijk iets van, dat is maar goed ook, want volgens mij is de tijd er nog helemaal niet rijp voor. Maar ik vind dat wel een soort van doorlopende twijfel. Moet je nou heel erg gaan kijken wanneer de tijd wel rijp is, of moet je gewoon op dat podium springen: "En nu even aandacht, want we moeten nu toch echt serieus over het merk gaan praten." Ik krijg iedere keer toch weer een soort deksel op mijn neus, omdat er gewoon geen aansluiting is. En dan ben je een soort roepende in de woestijn, en dat is niet fijn.

Nee, maar snap je? Jean Jaminon bijvoorbeeld, die heb ik destijds heel bewust betrokken bij dat merktraject. Die heeft zelfs in de projectgroep gezeten. Dus die heeft al die sessies uit de eerste fase, die vooral ook bedoeld waren om het bureau van informatie te voorzien, van wat hier speelt en over strategie, ambities, missie, visie, blablabla. Dus hij heeft dat allemaal meegekregen. Maar vervolgens is hij juist degene die steeds zegt dat je uit moet kijken met merk en marketing. Hij moest nu ook mede die conferentie voorbereiden, dus hij heeft ook met die voorzitter wat gesproken. Hij had zoiets van: "Het CvB zegt dat we iets met branding moeten gaan doen." Maar hij snapte het eigenlijk ook nog steeds niet helemaal. En toen vroeg hij aan mij op een gegeven moment, kun jij nou eens op papier zetten hoe jij die relatie ziet? Dus ik heb op een namiddag een kort mailtje geschreven, van "nou, zo, zo en zo ongeveer." Ik kreeg een mail terug waaruit bleek dat hij ineens het licht had gezien. "Oh, maar nou snap ik het, dat is dus eigenlijk heel erg belangrijk. Oh, maar dan moet jij eigenlijk een grote rol spelen in die profilering. Oh, maar dan had jij dus eigenlijk deze conferentie mee moeten organiseren…" Dus die man heeft al die jaren het gewoon niet helemaal… Maar nu had hij dan echt het licht gezien. Ik geloof alleen dat het licht nu weer uit is.

Dat is misschien op een bepaalde manier de conclusie van het hele verhaal: Het licht gaat wel aan, het dooft alleen zo snel weer.

Ja. Nou… Ja, ja, dat zeg je goed. En ik denk dat het beeld van merk en marketing is: Dat is verpakking,

en daar moet je niet te snel mee zijn want anders zou het wel eens inhoudsloos kunnen zijn. Dus we moeten eerst goed met de inhoud aan de slag, en dan mag die verpakking er wel omheen. Ik heb met het College ook enige tijd geleden gezeten, en zij zagen toen ook het licht even. Sindsdien is Els ook erg gerustgesteld, want die zegt: "Ik ben zo blij dat jij dus blijkbaar wel vanuit inhoud…". En ik denk dan, mijn god, wat heb ik hier de afgelopen tien jaar lopen doen? Maar dat begint nu wel door te dringen. Alleen zijn ze nu nog heel erg onthand omdat ze er nog niet zo heel erg grip op hebben, wat is dan dat merk, en wat is het dan wél als het niet alleen maar het jasje is. En het feit dat je met zo'n merkbril op een veel scherper profiel zou kunnen kiezen. Dat betekent ook dat je met profilering die relevantie, dus ook die buitenwereld meeneemt, en dat onderscheidend vermogen belangrijk vindt. Als je dat alletwee niet belangrijk vindt en je zegt, we gaan vooral even heel goed naar onszelf kijken en naar wat wij allemaal belangrijk vinden, dan moet je dus niets met een merk willen doen. En zover is men volgens mij niet. En wat je dus heel erg mist in die hele profileringdiscussie tot nu toe is het waardenniveau. Want als je zegt dat je het belangrijk vindt om je te onderscheiden van een ander, dan doe je dat niet zozeer op productniveau. Dan kan je wel nog meer bacheloropleidingen gaan aanbieden, maar als je zegt dat je als organisatie ergens voor staat, en dat is denk ik het ingewikkelde, als je een soort van normen en waardenpakketje hebt: "Dit vinden wij belangrijk in het leven, dus dit vinden wij belangrijk in onderwijs, dit zien wij als onze maatschappelijke rol, als onze bijdrage aan de omgeving of aan de stad Den Haag. Dat soort uitspraken worden niet gedaan. En je vindt het wel impliciet in strategische documenten en dat soort dingen, maar het echt naar bovenhalen en benoemen als dat wat ons bind, dat wat ons bind aan de omgeving, dat spoor zit er gewoon niet bij. En dat is de kracht van merkdenken. Dat je op dat niveau gaat nadenken. En ja, als je ons college met z'n drieën naast elkaar ziet zitten, denk je meteen: "Die delen met z'n drieën niet eens die waarden", laat staan dat dat met de hele organisatie kan.

Ja, dat is natuurlijk ook lastig in deze organisatie.

Dat is ook lastig, en dat maakt het ook zorgelijk als je gaat kijken naar die hele profilering-discussie. Het kan zomaar zijn dat daar heel weinig uit gaat komen, dat het heel erg op de vlakte blijft. Of heel instrumenteel blijft, dat kan ook. Dat is nu ook wat de uitspraken zijn van het College, die zeggen dat ze voor een brede bacheloraanbod zijn, dat moeten we gewoon blijven doen, en dat moeten we goed doen en dan moet kwaliteit een hele belangrijke waarde zijn. Tjah, kwaliteit… Maar goed, is ook belangrijk. En daar gaan we dan een paar pieken op zetten. En dat zijn zeg maar de pieken van de kerstboom waar we uiteindelijk gezicht mee gaan maken. Dus dat is nu wat het idee is. En die pieken worden dan ook gevoed door een aantal thema's die gekozen worden. Dus daar gaat de profilering uit bestaan. En ik vind dat nog steeds redelijk instrumenteel. Om te zeggen dat je op dat terrein… Je kunt dan nog steeds zeggen we gaan een stap verder…

Het is profilering volgens Veerman, maar er zit geen gedachte achter?

Nee. En je ziet overigens bij andere hogescholen 'iets' ontstaan, wat wat meer lijkt op… kijk hier in dat blad staan een paar voorbeelden van hogescholen die al iets verder zijn. De een

zegt dat ie iets met kwaliteit als keurmerk gaat doen, en de HAN bijvoorbeeld doet iets met ondernemerschap. Daar zit al wat meer, zij vinden het blijkbaar belangrijk dat ze ondernemende studenten opleveren en misschien ook zelf ondernemend zijn. Dat heeft al bijna een soort waardenniveau. Maar zo ver zijn we hier nog niet.

Ik denk dat ik heel veel informatie heb nu. Het enige wat ik nog niet echt heb genoemd is verankering, maar dat is op zich wel duidelijk uit het verhaal, ondanks dat het niet specifiek genoemd is.
Nou, verankering moet in het begin al… je kan niet zo'n traject doen en dan zeggen "Zo, en dan moeten we het nu nog even verankeren." Dat moet van het begin af aan verweven zijn. En daarom zie ik in die profileringdiscussie wel een kans, want als je dat vanaf het begin af aan meeneemt, dan zit die verankering er als vanzelf al in. En dat is de vorige keer niet gebeurd. En dat herstel je niet meer. Dan wordt het iets wat je erop plakt, je merkwaarden en je merkverhaal. En dat wordt dus ook nooit meer herkend als: "oh ja, dat zijn wij." Hoewel ik Rob vanochtend bij de opening van de onderzoeksdagen wel weer een paar keer… Ja, hij gebruikt dat 'zet je aan het denken' heel veel. Dus hij kan daar blijkbaar wel iets mee. Dat is op zich wel leuk.

Laatste vraag, en dat is ook een vraag die in mijn enquête naar voren kwam, maar ik ben gewoon heel erg geïnteresseerd in jouw antwoord. Moet een hogeschool een merk zijn?
Moet niet. Nee hoor, je kan ook prima zonder. Ja.

En dat is misschien ook wel een van de zwaktes van het invoeren van een merk hier.
Er zit geen urgentie. Nee. Nee hoor, je kan zonder. Het kan zonder, maar dan moet je zoveel andere dingen meer doen. Dat is eigenlijk ook een beetje het betoog wat ik in mijn visie-document ook afsteek, als je een sterk merk hebt, heb je gewoon een hele goede basis, waardoor je gewoon een aantal dingen wat minder intensief hoeft te doen. Dan heb je bij wijze van spreken geen campagnes meer nodig. Een merk gaat over duurzame relaties opbouwen. En dat kan je als Coca-Cola, en dat kan je als Ikea, maar dat ook als hogeschool.

Misschien nog wel sterker?
Zeker. Maar die duurzame relaties, daar heb je dus ook dat waardenverhaal voor nodig. Mensen moeten je vertrouwen, en weten waar je voor staat. En dan kan je heel veel dingen minder doen. Dat kan. En je bouwt ook niet zomaar een merk, daar zijn ook investeringen voor nodig, maar uiteindelijk levert dat je heel veel op. Dus, je kan ook zonder, maar dan heb je andere dingen te doen. Dus ik geloof er nog steeds in.

Alright. Dan sluit ik bij deze het interview, bedankt voor je tijd.

Interview Jackie van Marle

Senior adviseur (internationale) Marketing De Haagse Hogeschool

Maandag 18-april-2011

Jackie, welkom. Ik heb je gevraagd of ik je mocht interviewen in relatie tot het merk De Haagse Hogeschool. Je bent zo lief geweest dat toe te zeggen. Zou je willen beginnen jezelf kort voor te stellen?

Dank je wel. Yes, my naam is Jackie van Marle, I am senior advisor for marketing communications at De Haagse Hogeschool, with the whole branding process. My background is working in the education sector for the last ten years, first at Nyenrode, then at RSM. At Nyenrode en RSM I also did branding activities. Prior to that I worked in industry in the States in marketing communications.

Ok, ik weet inmiddels het hele proces zoals het is gelopen met de branding. Op welk punt ben jij precies binnengekomen?

I came in at the point in which there had already been internal meetings with the top management and with different groups within De Haagse Hogeschool, so I came walking in when we were about to start testing some ideas with groups within the hogeschool.

Ok, het moment dus waarop de twee concepten nog bestonden, 'diversity makes us better' en 'De Haagse Standaard, standaard anders'?

Yes.

Ok, helder. Nou had ik een aantal vragen bedacht…

Hahaha, that's ok. I have the same, I have to pull it out of the back of my head… Because it was a pretty intense time to start actually.

Really?

Yeah, there was a lot of pressure to make sure the brand was introduced, I mean chosen, and that a good brand was chosen, lots of discussions.

Je zegt druk, waar kwam die druk vandaan?

Ik denk internally, because the process had been going on for a year and a half before I came, so there was now some "Ok, we've met, we've done it, now put your money where your mouth is. Let's see what it is!" At least, that was my impression.

Ja, maar ik denk dat als buitenstaander, als je daarmee binnenkomt, ik denk dat je daar wel gevoelig voor bent, dat soort druk. Wat is er toen gebeurd, wat is het eerste wat je hier hebt mogen doen?
I remember being involved in a lot of the meetings with the agency. And I think the first thing we did was make a choice on who within the building needed to be involved in small groups over, if you will de lading van de brand. And I remember having meetings at the Olympic stadium with Project X and two focus groups from different parts of the building. And because I didn't know anybody, the people who should be in those meetings were chosen by Watte and Annelies.

Leuk, om dat te doen, die focusgroepen. Waar bestonden die uit, uit wat voor mensen, waar kwamen ze vandaan?
Ja, betrokken mensen door de gebouw, van bijna elke academie was er iemand aanwezig. Dus veel grote groepen.

Was er een goede mix tussen teachers en staff en …?
Volgens mij wel, what I can remember of who was there. I'm trying to think back to faces and things. I might even have still who was in those groups.

Ok. Hoe gingen die meetings?
Yeah, I'm trying to think at what point… I think we were at that point trying to figure out how 'Standaard anders' would play out, because there had already been a discussion about Diversity not being it, among the top management, they wanted to go with 'Standaard anders'. but what was the hardest part I think was going from Standaard anders to an actual slogan. Because everybody said that's de bedoeling, dat is wat wij willen, maar niet Standaard anders. So how do you translate that into something that would live longer. So we ended up with 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken', but to get there was a really long process with several agencies. 'Cause we had two things, we had the slogan nodig, but we had also the communications translation nodig, and from the point where we came with 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken' to the point where we had a communications slag, was a year and a half in between. And that was fout, in the sense that we went into the branding road show, without 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken". So, we were talking about a concept with people that aren't necessarily conceptual people. You know, we were talking from a marketing perspective. And then, when we did get de 'zet je aan het denken' en de 'stel dat jij…', that would have been concreter to go into the road shows with, to be able to explain to people what we were talking about. 'Cause when we did get the 'stel dat jij…', the communications concept, people got it. And they could immediately… We said, ok, it's going to be on the program level that we are going to position the brand, or that we are going to bring the brand out to life. And they liked that, because, "hey, that's about my program, I have control over translating that into…". But that was two years later.

Toen waren alle roadshows al geweest?

Yeah, and then we did a second round, over the 'stel dat jij' and the cases and how to fill that in. In hindsight, had we had that it would have been so much easier, because people could immediately place themselves in it. But the whole Haagse Hogeschool, standaard anders was to far away from… They thought we were talking marketing blabla.

Ja, dat is inderdaad wat ik heel veel terughoor, teruglees en terugzie, marketing- en Haagse Hogeschoolconcepten, dat ligt allemaal heel ver weg bij onze doelgroep.

Ja. If i can jumpstart till now, where I am busy thinking now?

Sure.

Ok, there is a whole discussion about how the school is going to profile itself in the future, is 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken' iets wat wij nog steeds kunnen gebruiken of niet. Ik geloof heel veel in 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken'. There was a discussion about "Are we not trying to make our students seem more like denkers and not doeners?" But we said from the beginning, our students are practical, hands on, but if they don't have the thought process behind it… Nobody wants someone who can just do, and not think about what they are doing, and be able to apply what they are doing. What I think now, going forward, is in fact, in order to survive… there is al kinds of theory about "what kind of organisation are we?". And I have these classes with Cees van Riel, and he came up with this idea that there's four kinds of organisations. There's bureaucratic organisations, shared meaning organisations, ideological organisations and accountable organisations. So what are the drivers for an organisation. And I see us as a bureaucratic organisation. But all organisations, or most organisations, are in beweging. So where are we moving to? If I look at his model, I think we are moving towards accountability. We will always be bureaucratic, to a certain extend, 'cause that's the nature of an organisation that is government based. I can give you the definition of those. But if you move towards an accountable, and I say that because with study success, our students are our rendement, and so our business is going to count on us becoming more accountable, and making sure that more of our students graduate and such. So we are moving towards a more accountable thing. How are we going to do that, from a communications point of view, how do we align where we are now with where we need to go with our employees. Van Riel calls this strategic alignment. And there he has defined it as "If you are a strategically aligned organisation, then you have mutually rewarding relationships between a company and its key stakeholders, enabling the company to realise its goals. And I talk about the hogeschool as a company, but really, it is, we still have to meet our goals. Another definition is : Strategic alignment means that all employees understand, buy into and are able to enact their organisation's strategic initiatives. And if you think about it, that is the slag that mensen hier didn't think about, they thought we were just talking about pretty pictures and a logo. But that is what we were trying to do, align who we are with who we say we are, and where we're going. I always said when we were doing the process, look, it's not necessarily

where we are, it's an ambition as to where we want to be. So it can't be zo'n grote verschil that people won't believe it, but it also has to be ambitious, because if you've already got it, if you are just talking about who you are, then you're not in beweging, you're not moving. We chose an inside-out perspective, which I think is still a good perspective, you have to stay by your DNA, but as an organisation we also have goals and things that we have to reach, and that is where the ambition part comes in. But where I think it went amiss is in the alignment with what the goals of the organisation are, and with the key stakeholders, in this instance what we were focussed on were the employees. How do we get them to move with us. And there it went amiss.

Why?

Wel, a whole lot of reasons. But, most importantly, in order to be aligned you need to break down silos, and this place was full of silos, and it comes with our history. If you go back ten years we started out literally as silos when we moved into the building.

De sectoren.?

Ja, the different sectors. Integrating systems, I mean, five years ago, when I started, we were only five years old officially in this building, or maybe it was six years, but integrating systems, I mean, HR was handled by the silos, and it was only three years prior to me getting here that HR, ICT, all the common things we take for granted, that was all decentralised. Communications was decentralised. So part of strategic alignment is making sure that your systems are aligned, and that was all new. So to a certain extend, I always said too, it was only natural that the communications was also broken down, because that's how we were set up, systematically. And coordinating of business unit objectives, you only see that now, in the last three years, where the CvB is actually requiring each of the academies, if you consider them business units, which I do, to come with similar reporting structures on how well they are doing with study success, or how well they are doing with budgeting. It's only now systematically starting to be aligned. So it's only natural that that wasn't aligned qua communications and merk strategy. We didn't 'haak aan', if you will, those systems to make it integrated. And also strongly aligned companies have a shared vision of what they want to achieve and why. That vision was not clear from the top management. So in that sense I feel like there is a problem. Now there are two ways, according to van Riel, that you can pak that op. There are the hard tools and the soft tools. We at the time took the soft tools way of aligning: leadership, development, empowerment, internal communications, storytelling, those are the soft tools. Hard tools are: "Damn it, you're gonna follow it, and here's how we're gonna do it!". I do think that here, it has to be a sort of combination. I think you always have to start with the soft tools, but there has to be a bit of a kicker at the end, we're not just doing this voor de leuk! But we're aligning here, and this is where we're going.

Personally, I don't see a kicker coming here.

No. And it's funny, because last week van Riel was saying that the Dutch are traditionally very much for consensus, we are going to do it. But, by god, if you are going to actually get it done, you need to go in with the troops sometimes and say "hey, this is what we're going to do. The marines are here and dude, your nose is aligned, or not!" And the thing is, because we are a government bureaucratic organisation, you don't feel the pain as much. But if you really have to move towards, because of funding, an accountable organisation, then the drivers, the hard tools become performance indicators. And you see that coming. KPI's, hello!

Sorry?

KPI's, key performance indicators. The CvB is now coming with "We want C&M to work with KPI's." Well, that's moving from a bureaucratic to an accountable organisation. And that's a good thing, but then you need to line up all the noses, everybody in C&M needs to realise we're not just talking pretty brochures and pretty websites, they have to be effective, they have to have measurable goals attached to them.

But if you want to have measurable goals, you also need to know the direction in which you're going.

Yep, I agree. It requires support of the top management. But will top management come with everything? Not necessarily. The other step that I told Annelies I want to talk to her about is , ok, who takes the lead? Right now, it's all over the place. But van Riel, of course being with communications, said that communications should take the lead behind the scenes. So not take the lead, but he said: make two people the hero's. FEZ, so finance, and ICT. And those are guys we don't normally work with, right?

No.

But if you put finance in that position, because of "Follow the money", and ICT, these guys aren't used to being the heroes, and say "Guys, look, we need you as an organisation to take us from a bureaucratic to a accountable organisation. We want KPI's, measurable goals. We'll help you do that". And I am talking merk right now, I don't sound like it, it sounds like I am talking business, but I am talking about the merk. What is it that we want to achieve. If I bring it down to study success, if it's better graduation rates, more profile in the city, because our alumni are getting jobs faster, because we have programs that align with what the city wants to profile itself on, all those things are indicators that can make us more financially successful. He suggested I think a team of six or five groups, HR, FEZ, ICT, Marketing and top management. And communications he put with HR, but we would be the driver to make that happen behind the scenes. There's ways of aligning all of the things that we want to achieve with the brand and profiling, with clearcut accountable performance goals. And what I miss is 1) the top management having a vision, but you could say "We have this vision, we've discussed this vision, but how do we make that live in the organisation?" It can't just be top management and communications either, I think we had

that to a certain extend with the branding. One could argue that top management wasn't involved, but on the other had, before I got here, top management were the ones that went off and did the whole sessions. They did that for a year. But at some point I think they didn't see the click with how this relates to our business, terecht because there were no performance indicators. But now, I would argue, we could put almost everything we do to a performance indicator that links on transparency of the organisation, for instance internal communications. So transparency, that has to be there in order to be able to achieve the study success, in order to be able to, if you will, as Carl Dietrich talked about the small qualities that make all difference in the reports by Watte and so, the reflector, all those things you could make huge waves. But also integrate, I mean, if you think about Yammer, just think about the beauty of that tool. Ok, you can't control social media, but if you steer it a bit over what we want to accomplish, wow, all of a sudden you broke all the silos down. I am now learning things that I had no idea were going on in the building.

Yammer is a unique perspective.

Yeah. But you could say, ok, how can we use that to further a lot of these goals, you've now got a tool that you can apply to make it much easier. But you have to use it bewust. Of coarse you have to let go of some of it, it's more a moderation function, not a control function. But still… And, what I thought was really interesting about this, to be successful with strategic alignment, he said "Look, the definition is a mutually rewarding relationship between a company and its key stakeholders. So the employees need to feel like they are getting something out of it. And most likely there are organisations, not bureaucratic ones but like the accountable ones like accounting firms, they only work on financial rewards. I know if I do this, it's very clear, it's like a rat in a box, I get a piece of cheese every time. But here it's more satisfaction, the reward is completely different, more like you feel gewaardeerd, you feel satisfied 'cause you're learning, you know what your contribution is. And so if we take ourselves from a bureaucratic to an accountable organisation, because our accountable isn't going to be 'You're gonna get a lot more money', you could get more days off, or… there's other rewards you can inzet. But it's not just about that, it's the satisfaction, and how do you build that in? Anyway, it was really interesting because I still think our problem with the branding isn't outside these walls, it's very much still inside these walls. And it is fixable, if there is the vision that comes out of the top management, but even if it's not complete, I like this idea of forming a team of ICT and such, but talking in their language, making them feel like the heroes, and then seeing how we can start aligning. If I look at study success, I think they're not busy at all with aligning the academies in this. They're just going "here's a best practise, now you guys do it." But why do they need to do it, what's the mutual benefit? And when I read this… All these pieces. You've got to show people to go from here to here. Why? Because as an organisation, ok maybe we'll survive, but you won't have as much money or nice things to do for the classroom, right? So there's the reward. Look, if we do this we'll have better satisfied teachers, better satisfied students, and see how it starts to click. So showing 'from here to here', and then how do we slowly get there.

Interesting…

It really is. It was fascinating, it all like came together. He even showed, actually that's my homework assignment, desired identity, perceived identity, projected identity.

Yeah, that sounds like van Riel…

Ja. And he said that if you can improve alignment by six percent, you have a two percent performance result. That is a bit of an estimate. And it is very difficult to do. So the more you can align things, you can see it back in the results. Does this make sense in context of your…?

Yes, it does.

Ok. And this was what he was saying about joining forces. They gave an example: in Phillips the top management aligned workforce. Top management is busy with development, inspiring and selling ideas, showing involvement with the ideas. Marketing is external imaging, sense and simplicity they used as example, IT facilitates platforms for internal dialog. Ok, it sounds like a big organisation, well it is, but if think about it, it makes sense here to, to align. How do you get these different units aligned, and then you can have a bigger effect on the whole organisation.

There's a lot in here, but I just thought, wow, it's really rich from why it didn't work. Because I do believe, and I'd be interested to see what you think, 'I believe De Haagse Hogeschool zet je aan het denken' isn't that far off from who we are. I mean, you could choose a whole bunch of other ones. But It's the alignment that goes beyond just the logo and the pretty pictures, it's the alignment that has to happen behind the scenes of why that's important.

For me, there's three major factors that contributed to the brand not succeeding, tussen aanhalingstekens, because in a way it did succeed, we are at least in part the brand, even though it is not recognised as such and nobody knows the values behind it. But Maarten put it really well, he said "Somehow it's become part of our DNA". And they don't know the values, but somehow they do something with it, and they might not know that we want to put it out there, look how well we are doing, but somehow they are starting to tell about those things. So three specific reasons why it didn't work. One, the top management wasn't the owner, and has never been the owner, which made it really hard to convince the rest of the organisation to follow.

But what were we, even if top management supported it, what did we want them to do? That's where we stayed at the level of superficial. We stayed at the level of "use this in your program en zo, but not in the classroom. We had no tools to implement them in the classroom. 'Makes you think' requires that you are prikkelend in the classroom. And we said that in the beginning, but we never had a tool to translate that. Or a KPI to say, ok, in class you not only do traditional lectures, but every course has to show us in their evaluation or report every year where they are challenging their students in a specific way. So, anyway, that was one…

That was one. The second is that I think the concept was to elaborate, which makes it hard for people who don't have a marketing view to perceive exactly what was meant. It was the brand De Haagse Hogeschool, but it was De Haagse Standaard, standaard anders, and it was also De Haagse Aanpak. Then there was the merkessentie which was prikkelend, and then there were brand values which were… and on and on. There's so much stuff around it that…
That was from not having it goed from the beginning, it was a lego-thing. By the time they got it right it was the third year.

And there wasn't one moment where someone said, ok, we've got something. Now let's make one document, these are the colors we are using, this is the logo, so that's the face. But this is the brand: We are The Hague University and we are eigenzinnig, kwaliteitsgericht en…
Uhm… prikkelend.

Nee, dat is de merkessentie.
Uhm, quality.

Kwaliteitsgericht, eigenzinnig en zelfbewust. And those are the values. Prikkelend is what is derived from the other three. So lose prikkelend. Why have it, why mention it? Make it simple, so people can understand and apply. But there was nothing to apply. So that for me is a major factor. And the third is verankering, which is basically what you have just been saying. How does the brand show in everything The Hague University does, from HRM and the people we hire, to the… But there was no consequence.
There were meetings about how to anker this, but nobody wanted to own it. Somebody has to say "I'm going to take this and run with it.". Or it could have been a partnership between the two, but somebody needs to own it. Ik vind dat jammer. 'Cause we had a film, and they probably still use it. It's four or five years old now.

The corporate story?
Yeah. But it needs to be fresh and updated. But when we did the film, we didn't have the concept 'stel dat jij". We kept introducing small pieces of story, but now the story is there, we don't have it put together. And now there's this big questionmark to, in order to do that, is this where we're going in the future? I think that no matter what we choose in the future qua profiling, we can still use this. But everybody is kind of hanging there before we do anything, because we need that decision. And that's why I said to Annelies, maybe you can still own it behind the scenes. Because van Riel said, look, you don't have to be the big hero, 'cause they'll just think its blabla. Let the others deliver it by feeding ICT and FEZ. And ICT I have a bigger questionmark with, but about FEZ I have no question. If we get finance to own this, then it will succeed. And I've been pushing Annelies to take the lead with management, but now I realise she can't do that, she needs some others on board. And ok, you could say

key academies, but if you don't have finance on board, you don't have anything. And HR, I think, is really important as well. Just think, five years ago, if we had really, really done this, you would now have 250 or 300 people who have been hired since, and who would all be ambassadors of the brand, because you brainwashed them from day one. Hahahahahaha. Well, you know what I mean, you attract another sort of persons.

Die waren sowieso meer aangesloten geweest…
Ja. Anyway, that's my story.

We recently had a discussion about the values, with marketingbureau Mountain. We keken of de waarden die we gekozen hadden voor onder het merk, of die nog steeds valide waren, handig waren of dat die vervangen moesten worden.
What were they again, the ones you've just said?

Kwaliteitsgericht, zelfbewust en eigenzinnig. Er is veel commentaar op deze drie warden, omdat ze heel generiek zouden zijn. Ze zouden ook net zo goed voor alle andere hogescholen kunnen gelden. En wat uit mijn uit mijn enquête heel sterk naar voren komt, en wat ook toen naar voren kwam is ook de waarde 'internationaal'. Hoe sta jij daartegenover?
Well, one, many waarden kan apply to other schools, it's a question of how you vul them in. So in that sense I wouldn't say let's start scrapping this and that. Internationaal though, we're come near unique. So in that sense I wouldn't necessarily get rid of the other three, but internationaal you can really claim. When I was at saxion in Deventer on Friday, and in the introduction they were claiming how international they are, and they said they have fifty nationalities. Well, we sit here with one hundred and thirty-five or forty-five nationalities. There's not many schools in Holland that can come anywhere close, not even the biggies. And then, the waarden van The Hague, that connection, no matter what we do in the future qua profiling, it would be such a shame not to pick that up. Not because I'm English speaking or… it just clicks. So kwaliteitsgericht, eigenzinnig, zelfbewust, that certainly sits close to us, we need to be much better at showing how we make that real. It comes with what I said about the strategic alignment of who we are and how we do that, but I think internationaal is toegevoegde waarde, something that we should add that would definitely help. And you can bring that together. I would hate to open that whole discussion again. You could say the 'Stel dat jij' concept we've used for years now, we could do with another communications concept, but De Haagse Hogeschool zet je aan het denken, ik denk dat is zo sterk.

I think there is still so much value in that.
Ja, and the 'stel dat jij', to be honest, if we keep it fresh, and that was de bedoeling, as it's always renewable because it comes out of de opleidingen. The one discussion that Annelies and I are having, is do we not do that on the domain level. Is it haalbaar on the program level

to keep doing? Meaning, we are so big. Techniek is an example where it came up. I mean, it has tons of impications, don't get me wrong. It's not just the study magazine it has implications on, but you could say let's not do five open days, let's do seven and not do algemene open days but make them domeingericht. And that we have domain publications and domain seminars. That is much better to do than when you do fifty-six opleidingen. You could then also position yourself with the city or companies or alumni in a different way. Where now we are the big elephant with all these different opleidingen. So that is interesting to explore, and it has lots of implications. Not small ones, by any stretch of imagination. But it might be easier and make more believable, more manageable these waarden. The other thing is, everybody keeps saying, if we chose to profile ourselves with the city of The Hague, that would mean we have to go with Law, Security and Justice, which is very much only a small part of the organisation. But I came up with something else. The city is very much gericht op human rights and humanity issues. And in working with the red cross I realised that there is not an academy in this building that cannot do something with the red cross and humanity issues. And there you could really do something… I mean, we started with techniek doing a minor. And that to me that was the hardest, while in fact it was the easiest. And everytime I talk with the Red Cross, I realise it's every aspect of the building, and it sits with the bono's. You know, the whole segmentation. And the segmentation in western Europe and in Holland in particular is those world changers. So you could align everything around humanity issues, or profile yourself. Doesn't mean you necessarily have to, but it's a good way to profile ourselves with the city that goes beyond just Law. Then I think, wow, I feel like I'm in Vegas, ting ting ting, you've just won the lotto! Stel dat jij, faciliteren van bedrijven, running major conferences around humanity issues… I mean it doesn't have to play out everywhere, but it is something to hang…

Het is een mooie kapstok…
Een heel mooie kapstok volgens mij, en uniek. Internationaal, eigenzinnig, zelfbewust en kwaliteitsgericht, because you don't want to do it in a shitty way.

So i've been thinking about it. But it comes down to top management just like you said, and strategic alignment internally. How do you move people from where you're at to where your ambition lies. If you have those two things lined up, then the rest can come.

Ja, and will come, automatically.
Ja. But I have to say though, as enthusiastic as I bring that over, I am worried that it will not happen. You need a couple of believers and the right people in the right places. Like I said, FEZ, you need to let them see. If I look at the goals that the internationalisation policy has, doubling the number of students in four years, the only way I can do that is with something like this, a vision with alignment.

Well, you've given me a lot to think about, and I would like to thank you for that.
Ja? Does het sluit aan? I've thought about it…

Ja, het sluit heel erg aan bij wat ik aan het doen ben. It also answered a few questions that I still had, so that is good. So thank you for your time, and your valuable input, en ik ga hem uitwerken nu.
Ok, well, if you have any questions, just…

I will let you know.

Interview Watte Zijlstra

Senior adviseur Onderzoek De Haagse Hogeschool

Woensdag 9-juni-2010

Watte, kun je jezelf even voorstellen?

Watte Zijlstra, Senior Adviseur Communicatie en Marketing.
Ik houdt me vooral bezig met hogeschoolbreed onderzoek, maar ook met marketingadvies. Vandaar dat ik ook betrokken ben geweest bij het opzetten van de merkstrategie.Ook ben ik docent, bij MICM (Master in International Communication Management), daar geef ik nu het vak 'Advice', een soort scriptie schrijven, het geven van een communicatieadvies aan een echte klant.

Ik heb je gevraagd omdat je betrokken bent geweest bij de totstandkoming van het merk. Kun je me daar iets over vertellen?

We zijn wel 2 jaar bezig geweest met het creëren van de merkenstrategie. Volgens mij begon dat echt in 2003 of 2004. Maar in 2001, toen ik hier in dienst kwam, was er al een aanzet. De dienst was als zodanig pas net begonnen, en er was een soort marketing / communicatie campagne maar daar waren we niet echt tevreden mee. De vraag kwam al snel: Hoe kunnen we de school goed positioneren met daaraan een goede communicatiecampagne die daar natuurlijk bij hoort. Waarom was dat relevant? Voor 2001 bestond de school uit 5 sectoren, die ieder hun eigen marketingstrategie en –mensen hadden. Er was wel een hele kleine stuurgroep voor afstemming, en er was wel een soort reclame voor de hogeschool, maar dat was een beetje dun. Maar toen de sectoren werden afgeschaft in 2001 kwam er één dienst C&M, waarna we een steviger verhaal konden neerzetten. Er kwam toen een marketingcampagne, het perspectief. Maar dat was slechts een campagne, geen merk. De volgende stap was merken-strategie. Directe aanleiding was het ontstaan van de vestigingen (Rijswijk en Zoetermeer) en steviger concurrentie.

Toen Annelies en ik hier kwamen in 2001 was de instroom van studenten in een jaar met 14% gedaald, dat werd als een groot probleem gezien. Dat werd de eerste opdracht van C&M, onderzoeken waar die daling vandaan kwam, heeft het met imago te maken, en hoe kunnen we hem tegengaan, meer groei creëren. Dat, het ontbreken van een maatschappelijk verhaal, en de internationalisatie in het onderwijs dat een steeds belangrijker rol ging spelen, maakte dat we steeds meer naar een branding strategy toegingen waarin we de hogeschool echt als

een brand neerzetten. Ook omdat de hogeschool heel veel verschillende activiteiten doet, waarbij we voor iedere activiteit iets in de markt moesten zetten. De regioregisseur, de bachelors, de masters, international marketing, zoveel verschillende dingen. En de vestigingen wilden ook allemaal een eigen strategie. Op een gegeven moment wordt het ook allemaal te duur natuurlijk, om allemaal verschillende merkjes en toestandjes te creëren. Zo ontstond de behoefte aan een branding strategy, en daar hebben we een project van gemaakt. Dat heeft geleid tot een projectteam, waar behalve ikzelf ook Jacky, Jean J Minon, Annelies en Martin Wiersema in zaten. Daar zaten dus ook mensen buiten C&M in.

We hebben met meerdere bureaus samengewerkt. Project X was daar een van, maar daarvoor hebben we nog met een ander communicatiebureau gewerkt .Want met dat eerdere bureau waar ik de naam even niet meer van weet, begonnen we met: Wat is nou de identiteit van de hogeschool. Daar hebben we allerlei dingen voor gedaan, groepsgesprekken met medewerkers, etc., om echt de identiteit te proberen te beschrijven van binnenuit. Dat hadden we al eerder gedaan, daar rolde de campagne het perspectief uit.

Die gesprekken, die deed je door de hele school heen?
Volgens mij hebben we dat met medewerkers vooral gedaan. Dat is alweer een tijd geleden.

Daarna zijn we echt met een branding strategy aan de slag gegaan, samen met Project X. De identiteitsdingen die we al hadden gedaan hebben we als input gebruikt. Met Project X zijn we echt wel een jaar bezig geweest om te komen tot: Wie zijn wij, een swot-analyse, een marktanalyse. Dat heeft geleid tot 2 mogelijke brandingscenario's:
-Diversity makes us better
-De Haagse Aanpak
We hebben deze keuze voorgelegd aan het management en daar is de Haagse Aanpak uit komen rollen.

En toen?
Toen die keuze was gemaakt, zijn we dat echt uit gaan werken. We hebben een interne roadshow gedaan, Jacky en ik. Onderdeel van de roadshow was het onderzoek wat we gedaan hebben, waarin we eigenlijk onderzochten wat voor brand we zijn. Het was een een inside-out strategy. Daar moet je Annelies maar naar vragen. Bijvoorbeeld InHolland deed een outside-in strategy, wij deden in een inside-out strategy, dus wij gingen uit van onze eigen kracht. Dat was ook een van de onderzoeken die Project X heeft gedaan, een concurrentieanalyse. Uiteindelijk hebben we ook voor een monolithisch merk gekozen, daar zijn allemaal stappen voor genomen tijdens de periode met Project X.

Jacky en ik hebben een roadshow gedaan bij alle academies om dit verhaal te vertellen.

Daarvoor hebben we ook een filmpje gemaakt waarin we de corporate story van De Haagse Hogeschool vertelden. Daar staat ook de geschiedenis van de hogeschool, dat we uit vijftien instituten zijn ontstaan, en in 1987 was het voor het eerst een stichting ook waren het allemaal verschillende scholen, en in 1996 zijn we pas in dit gebouw gekomen en toen waren we ook nog vijf sectoren. De stap daarna, begin van deze eeuw zijn we echt één hogeschool geworden. Daar zit een bepaalde belangrijke lijn in, de merkontwikkeling. Dat is denk ik ook een van de redenen waarom het zo moeilijk is om draagvlak te creëren binnen de hogeschool, vanwege die geschiedenis.

We probeerden awareness te creëren, living the brand. In een van onze presentaties, die kun je ook op de G-schijf vinden, staat ook een plaatje van Living the Brand, dat begint met awareness en dan heb je allemaal verschillende stappen. We begonnen bij awareness door vooral het verhaal te vertellen van de hogeschool en en te laten zien dat de gekozen brand, maar ook de onderliggende values, waarden, dat dat een heel logisch verhaal is. En we zochten, dat was een van de resultaten van die roadshows, naar concrete voorbeelden van de academies, waarmee we duidelijk konden maken dat de brand geleefd werd.

Dat het eigenlijk al bestond?
Juist, dat het eigenlijk al bestond. Die voegden we toe aan de volgende presentatie, de presentatie groeide gedurende het jaar. Elke keer kwamen er nieuwe voorbeelden, en die voegden we weer toe. Zo werd het een soort aaneenrijging, een soort ketting van verhalen.

Op zich was er wel redelijk wat enthousiasme vanuit de academies, maar ook een afwachtende houding, zoals wat is de rol van het management hier, Wat gaat het management eraan doen dat wij dit beter kunnen doen, daar werden wel wat kritische ragen over gesteld. Je merkt ook dat zo'n merkenstrategie valt of staat bij of het wordt gedragen door het management. En ik denk dat daar ook een van de problemen is van de hogeschool. Terwijl eigenlijk onze gedachte was, misschien een beetje naïef ook: Living the brand, we moeten het met z'n allen dragen. Maar je merkt toch, men vond het een leuk verhaal, maar ze plaatsten het wel buiten zich, het is moeilijk voor mensen om zo'n verhaal te internaliseren. Dat is het moeilijkste eigenlijk, zorgen dat mensen het verhaal herkennen en dat ze zelf onderdeel van het verhaal zijn, dat ze zich bewust zijn van hun eigen handelen in relatie tot het merk. En dan wordt er dus heel snel gekeken naar de rol van het management. Daar zat ook een van de bottlenecks, het management heeft wel gekozen voor dit verhaal, maar het nooit echt geïnternaliseerd. Pim riep af en toe wel wat, maar dat ging allemaal erg kunstmatig. Ook is er nooit een link gelegd tussen het merkenbeleid en het onderwijsbeleid dat tegelijkertijd gevoerd werd en dat Haagse Bachelor heet, terwijl dat eigenlijk een geïntegreerd verhaal zou moeten zijn. Dus het merkenbeleid is altijd een apart beleid geweest van C&M, en het is slechts beperkt gedragen door de organisatie.

Met het bachelorbeleid bedoel je het bama-beleid?
Nee, dat moet je maar eens op de website opzoeken. Het heette de Haagse Bachelor en het was een nieuw concept over het bacheloronderwijs binnen De Haagse Hogeschool. Geïntroduceerd in 2004 ongeveer, en Els Verhoef was de grote vrouw erachter. Aanleiding daarvoor was inderdaad het Bachelor-Master systeem, maar ook het 4x10 weken beleid, dat alle opleidingen in vier periodes van tien weken werken, het major-minor gebeuren, dat was er voor 2004 ook nog niet. Maar ook de keuzemogelijkheden in het onderwijs. Maar het heette de Haagse Bachelor, dat hadden ze wel opgepakt, alles werd ineens De Haagse… Maar het werd nooit echt goed ingevuld verder, meer als naam, als was het een soort slogan. En de waarden die eronder hangen he, talentontwikkeling, ….. ik kan ze zelf niet eens opriedelen…prikkelend, uitdagend. We zouden prikkelend zijn op regionaal niveau en de uitdager op landelijk niveau of zoiets. Nou ja, het staat allemaal in die presentatie, maar het feit dat ik ze nu niet eens kan recapituleren voor jou…

Het spijt me, maar dit wil ik er wel graag in houden. Dit is namelijk een van de dingen waarvan ik denk dat we tegenaan lopen. Als wij het al niet weten, hoe moet de rest het dan weten…
Ja, het is bij mij ook nogal weggezakt, en dat betekent dat het niet echt levend gehouden wordt.

Omdat ik vermoedde dat ik dit tegen ging en moest komen heb ik een aantal interviews aangevraagd met collega's die niet per se iets met het merk te maken hadden. Ik had niet verwacht er bij jou al tegenop te lopen.
Kijk, als ik het er even bij pak dan heb ik het zo weer te pakken hoor, maar het is dus bij mij ook al weggezakt.

Maar je zei: "De waarden die daaronder hangen…". Wat wilde je daarmee zeggen?
Nou, die waarden werden dus nooit echt verbonden aan alle verhalen. De Haagse Bachelor, De Haagse Aanpak, De Haagse dit, De Haagse dat. Wat dat kan betekenen voor positionering, voor hoe we ons gedragen, strategische keuzes die we maken als school, de branding strategy heeft daar nooit echt een rol in gespeeld. En dat heeft er ook mee te maken dat het management, het bestuur het nooit echt geïnternaliseerd heeft en het uitgedragen heeft. De branding strategy is nooit leidend geweest in strategische keuzes die de hogeschool maakt. En als je echt een branding strategy hebt, is dat ook leidend, is dat in ieder geval een van de leidende principes.

Terwijl het eigenlijk niet zo moeilijk is. Net als wat je zegt, alles wat is gekozen is heel logisch opgebouwd, eigenlijk dingen die we toch al doen, alleen je verlegt net een accent.
Ja, en je maakt mensen bewust en probeert dat mensen hun handelen eraan verbinden. Dat is dus heel lastig. Ik denk dat wij als C&M ons in de periode na de roadshows heel erg hebben gefocust op de marketingcommunicatie. De ´Stel dat jij…´campagnes uitgerold, de

nieuwe manier van magazines. Een heleboel elementen, als je terugkijkt naar de inhoud van de branding strategy, die vind je nu terug in de manier waarop wij dingen uitgevoerd hebben. Ook al weten we dat misschien niet helemaal meer, maar als je dat weer naar boven haalt kun je heel logische lijnen zien. Vooral voor de dingen die wij daarna hebben gedaan als C&M is het brandingverhaal heel erg belangrijk geweest. Ook in de manier waarop de vestigingen zijn neergezet kun je daar iets van terug zien. Ik bedoel daarmee de strijd die is geleverd, om te voorkomen dat alle academies met eigen logos en eigen dingen kwamen. Op dat niveau heeft het gewerkt. Daar is meer consistentie gekomen en meer duidelijkheid. Maar ja, branding strategy is natuurlijk meer dan dat.

Je zei net: ook in de manier waarop de vestigingen zijn neergezet kun je daar iets van terugzien, hoe bedoel je dat?
Ik bedoel meer de strijd die geleverd is, de vestigingen wilden zich apart positioneren. Ik ben zelf erg betrokken geweest bij ICT Zoetermeer, die wilden zich zelfs als aparte academie profileren, bijna zelfs als aparte hogeschool. Het is heel lastig geweest voor de communicatie in Zoetermeer en de communicatie die de academie zelf deed, dat daar De Haagse Hogeschool in genoemd werd. Ze noemden zich 'de academie voor ICT, Zoetermeer', dat was hun naam. Dat daar op een gegeven moment een vlag van De Haagse voor de school hing was al heel wat.

Ik denk dat het gewoon nog in de cultuur van de hogeschool zit, nog heel erg dat eiland-denken, het sectorale denken zoals dat vroeger was, dat je het allemaal zelf regelde, dat zit er nog heel diep in, denk ik . Er is een soort wantrouwen naar alles wat de diensten doen, alles wat centraal gebeurd.

Je zegt nu: alles wat de dienst doen, alles wat centraal gebeurd. Denk je dat bijvoorbeeld FEZ hier ook last van heeft?
Op hun terein hebben ze daar wel last van. Op het moment dat het verkeerd gaat, dan is het goed fout. Als het goed gaat, dan krijg je het bij wijze van spreke niet te horen. Kijk, de dingen die wij doen, de magazines die jij doet bijvoorbeeld, daar moeten academies ook iets voor doen. Dat ervaren ze als 'extra werk'. Ze doen het niet voor zichzelf, ze doen het voor de dienst C&M. Het idee dat ze dat dus voor de studenten, voor de organisatie als geheel doen, dat zit er dus niet in. Dat is een generalisatie, dat zal niet voor iedereen gelden, maar…

Wat denk ik voor jou en je scriptie wel interessant is, is dat een merkenstrategie voor een onderwijsinstelling heel anders is dan voor een ministerie of voor een Unilever bijvoorbeeld. Ik ben benieuwd wat de literatuur daarover zegt. Ik heb zelf het idee, ik ben tijdens mijn studie nogal beïnvloed door de theorie van Mintzberg. Wij zijn een professional organisation, op een hele extreme manier. Dat heb je natuurlijk in verschillende gradaties. Een van de eigenschappen van de proffesional organisation is de eilandencultuur. Probeer maar eens in zo'n organisatie een branding strategy neer te zetten.

Denk je dat het een verloren zaak is?
Nee, absoluut niet, het is een challenge, een uitdaging. Het is natuurlijk veel makkelijker een branding strategy te maken voor een of andere fabriek, waar iedereen al heel erg doelgericht bezig is. Wat ook wel gezegd word is dat een onderwijsorganisatie een hybride organisatie is. Dat betekent dat er heel veel verschillende doelen zijn, iedereen heeft bijna een eigen agenda. Binnen zo'n type organisatie is het heel moeilijk een goede branding strategy neer te zetten, en ik denk dat een monolithisch merk wel de enige keuze is. Je moet de organisatie bijna dwingen om het merk te volgen. Het internaliseren is heel lastig, omdat iedereen zijn eigen ding doet, zijn eigen agenda heeft. De kunst is om daar een goede aanpak en strategie bij te vinden om dat te doen, voor draagvlak. Daar zijn wij zoekende naar in ieder geval.

Mijn complimenten nog voor de roadshows, dat vind ik echt een toffe strategie. Ik snap nu ook waarom ik acht verschillende versies van de presentatie tegen ben gekomen…
De roadshows waren ook heel leuk om te doen. We pasten ons verhaal voortdurend aan, de ervaringen van de eerste, tweede, derde roadshow opdeden verwerkten we meteen voor de volgende show, zodat het ook een verhaal was dat aansloot bij. Daarom hebben we de roadshow per academie apart gedaan, want iedere academie heeft natuurlijk zijn eigen cultuur. Technische mensen kijken heel anders tegen dingen aan dan de mensen van Sociale Professies.

Ik begreep van Brigit dat juist bij Sociale Professies heel veel tegenstand was.
Ik kan het me niet meer zo heel helder voor de geest halen, maar daar is altijd veel weerstand tegen 'centraal', zij willen heel erg de dingen zelf doen. En ik denk ook, gezien de sociale inslag, maatschappelijk werk etc., dat alles wat een beetje commercieel lijkt, dat is natuurlijk smerig. Dat heb je daar dan weer. Maar bijvoorbeeld Marketing & Commerce vonden het een prachtig verhaal, en de mensen van techniek, die zijn heel pragmatisch.

Watte, dank voor het interview, mocht ik nog aanvullende vragen hebben, kom ik er na je vakantie op terug.

Interview Maarten Vromans

Tekstschrijver De Haagse Hogeschool

Maandag 4 april 2011

Maarten, ik heb je gevraagd of ik je mocht interviewen over het merk De Haagse Hogeschool. Daar heb je mee ingestemd, vandaar dat we nu hier zijn. Zou je willen beginnen jezelf kort voor te stellen?

Nou, ik ben Maarten Vromans. Moet ik een elevator-pitch doen, of moet ik alleen even zeggen wat ik doe?

Gewoon kort en krachtig graag.

Ok. Ik werk bij de afdeling Communicatie en Marketing van De Haagse Hogeschool en daar ben ik in dienst als copywriter en conceptontwikkelaar. Vandaag precies vijf jaar.

Vijf jaar, dus dan ben je in dienst gekomen in…?

In 2006, op 4 april.

Ik ben door Annelies getipt dat ik jou absoluut moest interviewen, want jij bent destijds aangenomen op 4 april 2006, om iets te doen met het merkentraject wat toen is uitgerold. Kun je daar iets over vertellen? Wat was jou rol, waar ben je precies voor aangenomen?

Ik ben toen aangenomen voor een project van drie maanden. Dat was op het moment dat er nog geen definitieve huisstijl was, maar er al wel sprake was van een nieuwe positionering rondom 'het zet je aan het denken'. Die hele strategie is door middel van roadshows uitgedragen naar alle academies, met een filmpje en verhalen en workshopachtige elementen dat mensen zelf een beetje aan het werk mochten. Watte en Jacky deden destijds de presentaties, en vanuit de hele werkgroep was er wel behoefte aan verslaglegging. En daar hadden ze iemand voor nodig en zodoende kwam ik in beeld.

Verslaglegging, hoe moet ik dat zien?

We hadden toen, ik weet niet of die er nog is, op de portal eens een pagina aangemaakt. Daar hadden we allemaal formatjes voor bedacht, om bijvoorbeeld, ik ga maar even in de voorbeeld-modus, een van de dingen die bij zet je aan het denken en bij de nieuwe merkstrategie naar voren kwamen was dat we heel bescheiden waren, en dat De Haagse Hogeschool wel eens wat trotser mocht zijn op de dingen die ze eigenlijk gewoon als vanzelfsprekend ervaart, maar

die eigenlijk best wel bijzonder zijn. En uit die workshops die toen gegeven werden kwamen die voorbeelden ook steeds naar voren. Dat alles legden we vast zodat niet alleen de aanwezigen kennis konden nemen van wat er tijdens die roadshow gebeurd was, maar ook de mensen die er niet waren en de mensen die al geweest waren.

Workshops? Bedoel je de roadshows?

De roadshows, annex workshops. Ik hou het wel op roadshows, en als ik het verkeerd zeg, corrigeer me dan vooral. Met die roadshows kwamen steeds wel per academie van: "we doen dit" en "we doen dat". Alleen al om dat eens een keer tastbaar te krijgen en niet zomaar te laten vervliegen, maar ook het te tonen aan andere academies, omdat ook al bleek dat, zoals nu ook nog wel het geval is, uiteindelijk iedereen doet zijn ding hier, maar academies zijn onvoldoende op de hoogte van wat iedereen doet. Er was bedacht dat als we dat in ieder geval vast gaan leggen, dus gewoon per roadshow drie hele leuke voorbeelden van wat voor bijzondere dingen we doen, dan is dat mooi om vast te leggen. Daarna was er zowel behoefte aan: hoe komt die hele strategie over bij de aanwezigen, en wat voor reacties komen erop, positief of negatief? Mensen zeiden soms: "waarom kies je nou voor groen, ik vind oranje veel mooier." Nou ja, dat is hilarisch natuurlijk, maar alle feedback was welkom. De opbrengsten uit de roadshows, wat die zeg maar aan mooie ideeen opleverde en ook aan pareltjes van de hogeschool waar we trots op zouden kunnen zijn, zijn toen ook op de portal gepubliceerd, op de speciale 'zet je aan het denken' pagina.

De pareltjes van de hogeschool?

Ja, bijvoorbeeld de HUBA. Dat is iets volkomen unieks wat wij doen, de hulp bij belasting-aangifte. En zeker in het verleden, voordat we met het nieuwe merk aan de slag gingen, was de sfeer in de hogeschool: "ja, mensen kunnen nu wel zeggen dat het heel bijzonder is, maar voor ons is dit heel normaal dus daar hoeven we ook niet trots op te zijn en we hoeven er al zeker geen aandacht aan te besteden. En het nieuwe merk voorzag er meer in dat dat wel degelijk bijzondere dingen waren, daar kunnen we ons op positioneren en dat kunnen de pijlers onder ons nieuwe merk worden, dus daar moeten we wel degelijk a) aandacht voor hebben en het b) uitventen.

Dus eigenlijk ben jij ook gewoon bij alle roadshows geweest? Bij allemaal?

Er zijn er volgens mij vijftien gedaan, en het kan best dat ik er weleens een gemist heb maar dat kan ik me niet herinneren. Ga er maar vanuit dat ik bij allemaal geweest ben, omdat, nou ja, dat was het primaire idee. Ik ben toen wel een week op vakantie gegaan, maar volgens mij was er toen geen roadshow.

Die roadshows waren echt om te vertellen: dit is wat we hebben gedaan, dit is waar we op zijn uitgekomen, dit wordt het merk, en dit betekent het voor jullie… Hoe zijn die nou ontvangen over het algemeen gesproken?

Nou, ten eerste, als ik daar iets over zeg, als je een academie uitnodigt om langs te komen

dan komt natuurlijk lang niet iedereen en moet ik me echt beperken tot de aanwezigen die er waren. Meestal waren dat in ieder geval de directeuren en nog de hiërarchische laag daaronder, maar het gebeurde soms dat er geen docenten waren. Bij andere academies juist wel, die kleiner waren…

Er waren roadshows waar überhaupt geen docenten aanwezig waren?
Nou, ik denk wel dat er docenten waren, maar geen complete teams. Ik heb geen aantallen paraat van wat nou een hele grote academie is, maar laten we er vanuit gaan dat BRV bijvoorbeeld een hele grote academie is, dan zou het best kunnen zijn dat als een academie honderd docenten in dienst zou hebben dat we uiteindelijk toch maar met een afvaardiging van vijftien man zaten. Dus in die zin is het lastig om te zeggen hoe komt zoiets over omdat ik me echt alleen maar op de aanwezigen kan richten. Dat waren op zich gewoon meestal wel gemakkelijke toehoorders die ook enthousiast waren dat er iets gebeurde met de positionering van De Haagse Hogeschool. En daarnaast waren er een aantal voor mij destijds nog niet zo voorspelbare academies die hun hakken in het zand zetten. Maar ja, als je hier wat langer werkt en ongeveer weet wat de geschiedenis is van een aantal academies, dan zijn dat wel de academies waar je wat moeite hebt. Dat FM bijvoorbeeld moeilijk gaat doen en kritisch gaat zijn omdat ze zelf eigenlijk een andere positionering willen, en daar ook altijd mee bezig zijn. En bijvoorbeeld Sportstudies, om over Rijswijk destijds maar te zwijgen. Die waren ook niet zo enthousiast. Dus daar kwam veel meer kritiek op. Het was destijds Haagse Hogeschool / THRijswijk en dat label THRijswijk ging weg, en dat viel niet heel goed. Zij verloren daarmee echt het laatste stukje eigen identiteit. Er kwam ook een andere kleur, en zij hadden echt zoiets van: "We worden nu echt definitief opgeslokt door het grote Den Haag". En of dat sentiment nou terecht is of niet, daar gaan we het denk ik niet over hebben. Dus dat was een beetje het algemene gevoel, mensen luisterden, hadden wel wat feedback, maar of ze er daarna ook echt mee aan de slag gingen zeg maar, ja dat weet ik niet. Het zou best kunnen dat Watte dat achteraf heeft onderzocht, maar ik weet daar niks van in ieder geval.

Kun je je nog iets herinneren over het voornaamste argument van die drie academies om tegen te zijn? Of misschien het meest opvallende argument?
Ik denk dat het zowel bij sportstudies als bij de THRijswijk een soort identiek argument was. De academie voor Sportstudies hebben wij ook ooit overgenomen, en ook daar leeft nog een soort oud sentiment van "vroeger waren wij nog zelfstandig en was alles beter". Waar het nieuwe merk in voorzag, of in voorziet eigenlijk is dat ook andere huisstijlen niet zijn toegestaan. De academie voor Sportstudies heeft sinds jaar en dag een soort Olympisch mannetje, dat is nu een Olympisch vrouwtje, ze maken hun eigen trainingspakken, en conform de huisstijl is dat allemaal niet de bedoeling. Er mag wel een eigen trainingspak komen, maar die maakt de afdeling Communicatie en Marketing dan. Alleen de academie voor Sportstudies trekt zich daar niets van aan. En dat was ook wel merkbaar tijdens die bijeenkomst. "Het is allemaal

leuk dat jullie dat bedenken, wij willen best dat logo overnemen, maar we geven onze eigen identiteit niet op". En voor Rijswijk lag dat wel iets anders omdat ze wisten dat ze wel degelijk de eigen identiteit moesten gaan geven. Voor hen was dat een soort emotioneel afscheid van de tijden van weleer. En FM is ook altijd wel bezig geweest met een soort van eigen positionering. "FM laat je leven" of zoiets, en dat wilden zij eigenlijk behouden, of ze wilden liever dat dan "zet je aan het denken", Dat vonden ze minder bij hun passen. Om redenen die zij beter begrepen dan wij.

Op een gegeven moment was de laatste roadshow gedaan, alle academies waren jullie langs geweest. Wat is er daarna nog met de branding, met het merk gebeurd?
Nou daarna waren er een aantal mensen op de hoogte, en wij hoopten dat… je weet hoe dat gaat, dat het langzaam aan de organisatie in sijpelt. Daarna werd het vakantie, ik begon in april en eind juni waren de laatste roadshows en toen ging iedereen twee maanden weg, behalve wij. Wij hebben toen die zomer heel hard gewerkt aan de merk-focus, de eerste focus in de nieuwe stijl, bijvoorbeeld.

Merk-focus als in dé focus, het toenmalige personeelsblad?
Ja, het toenmalige personeelsblad inderdaad. Dat was altijd een krant, en dat werd toen een magazine, en werd uiteraard ook in de nieuwe huisstijl uitgebracht.

Inmiddels was die huisstijl af, en de vormgevers zijn heel lang bezig geweest om een hele hoop middelen al in die nieuwe huisstijl te zetten. En er is gewerkt aan een reclamecampagne waar we destijds 'eigen' 'weg' en 'slim' voor hadden, met drie foto's van Morad Bouchakour die toen zijn gemaakt. En er is een heel plan bedacht hoe we op de opening van het hogeschooljaar in september 2006, het eerste moment dat iedereen weer hier aanwezig was, hoe we met een soort van groots event die nieuwe huisstijl zouden onthullen en de campagnebeelden zouden laten zien. En die merk-focus moest af zijn, en die werd uitgedeeld op die dag. Dus dat was eigenlijk de echte officiële introductie van het nieuwe merk, zowel de huisstijl als de positionering. Dus dat is erna gebeurd, vanaf einde roadshow tot de definitieve lancering van het merk.

Ok, en die definitieve lancering van het merk, hoe is die ontvangen?
Nou, ook daar was weer niet iedereen aanwezig, maar ik had de indruk dat het een goed-bezochte opening van het hogeschooljaar was. Ik weet niet meer hoe we dat nou vooraf gedaan hebben, we hebben niet nog een hele speciale mailing ofzo verstuurd. Maar wel wat extra aandacht aan gegeven. Wat dat precies was weet ik niet meer, maar dat kan ik misschien nog wel achterhalen. Ik ben even de vraag kwijt, sorry.

Hoe viel het?
Oh ja, hoe viel het. Er was veel enthousiasme sowieso over de dingen die we hadden gedaan.

We hadden bijvoorbeeld in de aula T-shirts over alle stoelen gehangen met daarop het logo van de hogeschool. We hebben lang na zitten denken, moeten we nou alle maten hebben maar dat krijg je nooit kloppend, dus we hadden of een extra, extra large shirt waar je in kon slapen, en dan ook gewoon iedereen omdat het echt nachthemdgrootte was, en we hadden babyshirts, echt maatje 56 waar een newborn zo in kan zeg maar. Sowieso die babyshirts, daar stond het nieuwe logo op, Ik weet niet of veel aanstaande of beginnende moeders die hebben gezien, maar daar waren mensen dolenthousiast over. Tijdens het praatje van Pim Breebaart is wel stilgestaan bij de nieuwe merkintroductie , maar dat was niet de hoofdmoot volgens mij. Daarna werd alles uitgedeeld, en hebben we hele grote banieren vanaf de trap van de derde etage gegooid, met muziek erbij van Coldplay. Ja, dat was wel heel indrukwekkend. Ik praat denk ik vrij gekleurd omdat wij er een enorme kick van kregen, dat we dat aan het doen waren. Ik weet nog dat ik met Marjet daar bovenop dat ding stond en dat wij een van die banieren loslieten en op het andere balkon stond ook iemand. En wij hadden zoiets van "Wow, dit is helemaal vet!". Of de rest van de mensen dat ook zo beleefd hebben weet ik niet, maar ik had wel het idee dat er een hele positieve sfeer hing. Ook omdat er in plaats van vierhonderd nu wel zeshonderd mensen waren, dus er waren wel degelijk veel mensen op af gekomen. Volgens mij was het ook een heel leuk praatje, met allemaal extra gasten. En iedereen ging met zo'n merk-focus naar huis. Maar ik had niet het idee dat tijdens de afsluitende borrel het nieuwe merk nou trending was in alle gesprekken. Dat komt natuurlijk ook omdat iedereen dan net terug is van vakantie, en dan is het toch: "Hey joh, hoe was het nou, vertel eens". Dat is natuurlijk ook het doel van zo'n opening van het hogeschooljaar, dat iedereen even bij elkaar is en bij kan kletsen. En ook daar heb je natuurlijk altijd te maken met het publiek dat altijd al aanwezig is bij dat soort evenementen. Ook om elkaar te zien en ook om te netwerken en ook wel omdat ze geïnteresseerd zijn in de ontwikkelingen die de hogeschool doormaakt. Dus in die zin denk ik wel dat mensen echt enthousiast waren.

Ik hoor je vrij veel nadruk leggen op 'toen'. "toen had ik het idee dat mensen wel heel enthousiast waren." Ik krijg een beetje het gevoel dat dat nu anders is, door de manier waarop je je uitdrukt.
Nou ja, ik kan het nu niet inschatten, hoe het nu is, zeg maar. Ik kan me wel voorstellen, je lanceert iets met veel enthousiasme, maar uiteindelijk ga je over tot de orde van de dag. En kijk, wij zijn hier nog dagelijks bezig met dat merk, maar ik kan me voorstellen dat de gemiddelde pabo-docent zich veel minder bewust is van het feit dat er een positionering van het merk De Haagse Hogeschool is. Zeker omdat we nu bijna vijf jaar verder zijn, en we hebben het niet heel erg actief gevoed. Ik bedoel, we maken onze uitingen wel in onze nieuwe huisstijl, maar die is ook al weer vijf jaar gemeengoed. Dus daarom praat ik over toen. Maar dat is ook wel omdat je me specifiek bevraagd over toen. Dus als je me een analyse wilt laten maken vanaf de introductie tot aan nu, dan ga ik vanzelf in de tegenwoordige tijd praten.

Je zei net "Wij zijn er natuurlijk nog steeds dagelijks mee bezig, met dat merk". Is dat zo?
Nou, dat weet ik niet, ik zei dat vooral om het contrast aan te geven dat het bij ons wel meer zou moeten leven dan dat ik dat verwacht van een gemiddelde pabo-docent. Daarnaast heb je nog de wensgedachte, wij willen heel graag natuurlijk dat die pabo-docent er bij wijze van spreke iedere dag mee bezig is om zijn onderwijs prikkelend te maken, zijn studenten aan het denken te zetten, ze over de stof heen te laten kijken. En misschien gebeurt dat ook wel. Maar dat weet ik niet, want dat zie ik gewoon niet.

En als dat gebeurd dan is de kans ook nog aanwezig dat het 'per ongeluk' gebeurd in plaats van met het merk in gedachte.
Ja, of dat de ene docent het misschien wel doet en de andere niet, of dat iedereen zijn eigen invulling eraan geeft. Kijk, hier verwacht ik, wij zijn de bron van alle kwaad, hier zou het veel meer moeten leven. Alle dingen die wij maken zouden wij wel langs die lat moeten leggen, voldoet het hier aan. Buiten alle andere briefings die we natuurlijk per specifiek product hebben.

Ik denk dat je het antwoord misschien het beste kunt verdelen tussen bewust en onbewust. Ik ben niet dagelijks heel bewust met het merk bezig. En zelfs als ik iets ontwikkel, ik ben bijvoorbeeld nu een boek over de kunst in de hogeschool aan het maken, wat als uitgever, als afzender De Haagse Hogeschool heeft, dus het moet een herkenbaar zijn, ook aan de hand van onze huisstijl. Maar als ik dan nadenk over hoe dat eruit moet zien ben ik niet heel bewust met die merkwaarden bezig. Maar onderhuids zit het soort van in mijn dna, dat als ik iets bedenk voor de hogeschool zorg ik er altijd wel voor dat het aan die waarden voldoet. Ik ben me dus onbewust heel bewust van. Maar dan spreek ik specifiek voor mezelf. Hoe de rest van mijn collega's daar mee bezig is vind ik wat lastiger om te zeggen. Ik zit nu op de kamer bij de redactie van Link, en ik heb het idee dat zij zich daar, vanuit hun voormalige onafhankelijke positie als redactie van Atrium veel minder bewust van zijn. Als Atrium hadden ze zelfs volgens mij een beetje de neiging zich ertegen af te zetten door consequent bijvoorbeeld de Haagse Hogeschool met een kleine letter d te schrijven en de afkorting hhs te gebruiken wat eigenlijk niet mag volgens de schrijfwijzer, en nooit De Haagse te gebruiken als synoniem. Dus daar zit het onbewust toch ook wel in het dna, alleen omgekeerd. Ik kan me wel voorstellen dat bij pers bijvoorbeeld, dan kijk ik jou eens even aan, dat jullie je daar wel heel bewust van zijn in hoe je je persbericht opzet. Of hoe je een evenement presenteert aan pers, publiek en buitenwacht. Dus ik heb wel het idee dat we er nog steeds mee bezig zijn, zeker ook de vormgevers, de fotograaf ook wel, denk ik. Ik kan het het beste zo zeggen: ik heb het idee dat het wel in ieders dna zit, ergens.

Jij ziet natuurlijk heel veel van onze producten, vanuit jouw rol ook. Heb jij de indruk dat het echt zo is?Dan maak ik ook nog een onderscheid tussen het merk, zoals de branding echt is,

met alle waarden erachter, en de huisstijl.
Over de huisstijl kan ik misschien een iets beter verhaal nog vertellen.

Nou, begin dan daarmee…
In het begin waren we heel rigide met die huisstijl. Dat had ook te maken met de vormgever die we toen hadden. Die had gewoon zoiets van "dit kan wel, en dit kan niet". En iets dat niet kon, dat kon dus ook gewoon niet. En ook niet er heel lang over discussiëren, want het kon gewoon niet. Inmiddels zijn we veel losser, wat wel eens tot gevolg heeft dat je bijna de echte huisstijl niet meer herkent in producten. Wat op zich niet heel erg is enerzijds, zolang het maar herkenbaar is als een uitgave van de hogeschool. Anderzijds kun je je af gaan vragen wat nou herkenbaar is, een logo alleen is niet genoeg. Als wij een compleet oranje brochure gaan maken waar alleen ons logo in het groen staat, dan is het niet meer herkenbaar. We zijn wel door de jaren heen steeds opnieuw bezig geweest om de huisstijl vast te leggen in een huisstijlhandboek, of in huisstijllijnen. Maar daar is nooit iets concreets uitgerold.

Hoe kan dat?
Omdat er nooit een definitieve opdracht is gekomen. Er is wel eens een definitieve opdracht geweest om dat te doen, toen hebben we er ook echt over gesproken, hebben we eigenlijk gezegd: er zijn gewoon een aantal lijnen, we hebben een corporate lijn, we hebben een wervingslijn. Ik weet niet meer precies wat nog meer maar we hadden in ieder geval een aantal lijnen waar dan bij de werving bijvoorbeeld de bachelors en de masters en alles inzat. Maar het is nooit beschreven uiteindelijk, en waarom dat nou precies is weet ik niet, maar uiteindelijk moet die opdracht van Annelies komen en die heeft hem nooit gegeven. Tenminste, in mijn perceptie. Nou is mijn perceptie niet altijd compleet omdat het nou eenmaal mijn perceptie is. Het precieze verhaal daarachter ken ik daar ook niet van, ik weet alleen dat ie wel bij een aantal mensen een keer is opgezet. En dat we het uiteindelijk maar in het midden hebben gelaten omdat wij er zelf in ieder geval nooit 100% uitkwamen waar die huisstijl nou wel en niet precies in die verschillende lijnen paste en welke elementen bij de ene lijn hoorden en welke bij de ander. Dus het is een beetje in het midden gebleven. Bijvoorbeeld dat ding dat op de vlag hangt, die groene hier, daar heb je die H/ waaraan The Hague University of applied sciences en zet je aan het denken zit, die is ooit ontwikkeld voor het studiemagazine, voor de eerste edities, dat waren zeven magazines nog, dat heb jij niet meegemaakt.

De interessegebieden?
Ja, de interessegidsen waren dat, of schriftjes. Later is bedacht dat die banner specifiek alleen maar in het studiemagazine mocht, maar hij staat dus ook op die vlag. Dus binnen die huisstijl waken we altijd dat het herkenbaar is als De Haagse Hogeschool, alleen die lijnen die we voor ogen hadden, daar zijn nog te veel cross-overs tussen. En enerzijds zou je denken, daar moet eens een keer een huisstijlbureau naar kijken om het te beschrijven, anderzijds is

het risico dat je daardoor weer te rigide gaat denken. Nou, dat is een keuze waar we gewoon nooit uit zijn gekomen. Willen we het nou los, of willen we het nou heel rigide hebben? Voor alles is wat te zeggen. Los is wel makkelijker.

Ik zie wel in alles wat wij maken onze huisstijl terug. Soms kan ik daar nauwelijks de vinger op leggen waar dat nou aan ligt. Bijvoorbeeld het studiemagazine wat wij maken, dat is zo frivool van vorm dat als je bijvoorbeeld naar de kaft kijkt heeft dat heel weinig met de hogeschool te maken. En toch, als ik het zie, en ik kan er niet precies mijn vinger op leggen, maar heb ik wel de indruk dat het onze signatuur draagt. Dat komt ook door de foto's die erin staan, door het kleurgebruik. Ik zie daar nog steeds onze huisstijl in terug.

Je tweede deelvraag hierin was branding. Hoe we daar mee om gaan. Dan praat ik in eerste instantie vanuit de producties die ik dan 'bedenk', waar ik aan meewerk. Ik neem maar even de waarde 'prikkelend'. Kijk, een jaarverslag prikkelend maken…. das best moeilijk. Het is gewoon iets wat hardcore op cijfers, op feiten zit. Je kunt het wel een beetje opspicen met rondetafelgesprekken en interviews en zo, maar het blijft een jaarverslag. Buiten het feit hoe je… is de vraag waarom je zo'n product prikkelend zou maken denk ik nog veel relevanter. Je moet er geen show van willen maken, dat zorgt er niet voor dat het beter gelezen wordt, dus dan moet je het misschien ook niet doen.

We hebben ook nog andere… dat zijn niet de waarden maar daar bouwen we omheen, ik ben ze even vergeten, maar dat heeft iets met diversiteit te maken, met ontwikkeling en nog eentje geloof ik.

Talentontwikkeling en diversiteit, dat zijn de waarden uit hop 7, de speerpunten?
Ja, maar die komen ook wel terug in onze merkstrategie, geloof ik. Of niet, zeg ik nu iets heel raars?

Maar ik merk wel dat het lastig is om die producten daar soms aan te toetsen. Ook de corporate brochure is best lastig prikkelend te maken. Het studiemagazine is veel makkelijker, daar kun je veel brutaler inzetten, dus ik denk dat dat ook te maken heeft met het communicatieniveau waarop je acteert, of je dat in kunt zetten zoals je wenst.

Help me even, wat zijn onze waarden?

Prikkelend is de merkessentie en daaronder hangen zelfbewust, eigenzinnig en kwaliteitsgericht.
Oh ja, die waren het. Ik dacht ook dat die voortkwamen uit het streven naar diversiteit en talentontwikkeling enzo, dat er een crux zat, maar dat moet ik eens even nalezen.

In jouw beleving, en ik besef me dat dat heel subjectief is, in hoeverre komt het huidige merk, in zijn geheel, nog overeen met de identiteit van De Haagse Hogeschool? Want ik krijg de indruk dat je hem in het verleden goed gekozen vindt, dat ie klopte destijds en dat er ook enthousiast op gereageerd werd. Sta je daar nu nog achter?
Ja, ik vind het hele idee erachter nog steeds erg goed.

Het hele idee erachter?
Prikkelen, het aan het denken zetten, het eigenzinnig zijn, weet je wel?

Ik ben nu door mijn vragen heen. Heb jij nog iets dat je kwijt wil over het merk?
Even denken hoor. Nou, niet zo een twee drie. Ik kan er uren over praten, maar dan wordt ik alleen maar breedsprakiger over de dingen die ik al verteld heb, en dat is denk ik niet de bedoeling…

Ok, dan ga ik nu afsluiten. Mocht ik nog vragen hebben, kom ik nog een keertje bij je terug. Bedankt voor je tijd in ieder geval.
Ja, graag gedaan.

De enquete

Onderzoek: Merkt u wat van dat merk?

Welkom bij het onderzoek merkbeleving bij De Haagse Hogeschool. Het onderzoek duurt ongeveer 10 minuten. Denk niet te lang na over je antwoorden, het eerste 'gevoel' is het belangrijkste.

De enquête is volstrekt anoniem, er wordt niet om je naam gevraagd.

Wel wordt je twee keer gevraagd je e-mailadres achter te laten. De eerste keer om te zorgen dat niemand het onderzoek meerdere malen invult. Het hier ingevoerde adres wordt niet geregistreerd bij de antwoorden.

Om kans te maken op een van de HHs goodybags wordt je bij de afronding van de enquête nogmaals om je e-mailadres gevraagd. Dit adres wordt alleen gebruikt om de winnaars te selecteren en te benaderen.

---

1) Op welke vestiging werk je (voornamelijk)? Vestiging Delft
Vestiging Johanna Westerdijkplein
Vestiging Laan van Poot
Vestiging Zoetermeer

---

2) Bij welk onderdeel van De Haagse Hogeschool werk je? Selecteer een antwoord
Academie voor Accounting & Financial Management
Academie voor Bestuur, Recht & Veiligheid
Academie voor European Studies & Communication
Management Academie voor Facility Management
Academie voor Gezondheid
Academie voor ICT & Media
Academie voor Management & Human Resources
Academie voor Marketing & Commerce
Academie voor Masters & Professional Courses
Academie voor Social Professies
Academie voor Sportstudies
Academie voor Technoloy, Innovation & Society Delft
Academie voor Technoloy, Innovation & Society Den Haag
Pedagogische Academie voor Basisonderwijs
Bestuursbureau
Centrum voor Lectoraten en Onderzoek
College van Bestuur
Communicatie & Marketing
Facilitair Bedrijf
Financieel Economische Zaken
Hogeschoolbibliotheek
Informatie & Communciatietechnologie
Onderwijs- & Studentenzaken
Human Resources Management

3) Wat is je functie?
Docent
Management (directeur/CvB)
Medewerker
---
4) Hoeveel jaar werk je al voor De Haagse Hogeschool?

De Haagse Hogeschool wil een duidelijke positie op de onderwijsmarkt innemen. Om dit beter mogelijk te maken is De Haagse in 2004 een merktraject gestart. Hierbij wordt een aantal voor iedereen duidelijke waardes geformuleerd die de hele organisatie als heel erg belangrijk beschouwt. Doel van een merk is om richting te geven aan alle activiteiten die door de organisatie worden uitgevoerd, van het dagelijkse werk van de medewerkers tot en met de gekozen strategie.

Met dit onderzoek wordt geprobeerd te achterhalen in hoeverre deze 'merkwaarden' van De Haagse Hogeschool bekend zijn bij zijn medewerkers. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen 'merkwaarden' en 'merkessentie'. Merkwaarden zijn die waarden waarvan een organisatie vindt dat zij er zeer goed in is, en die haar onderscheiden van haar concurrenten. Deze merkwaarden worden samengevoegd tot één woord dat de kern van het merk uitdrukt, de zogeheten merkessentie.

Neem als voorbeeld de bekende winkelketen HEMA. De merkwaarden van HEMA zijn betrouwbaar, plezier, warmte. De merkessentie van HEMA is Bijzondere Eenvoud.

5) Ken je de merkwaarden van De Haagse Hogeschool? Ja Nee
---
6) Wat zijn deze waarden?
---
7) Ken je de merkessentie van De Haagse Hogeschool?
Ja
Nee
---
8) Zo ja, wat is deze?

De merkwaarden van De Haagse Hogeschool zijn 'zelfbewust', 'kwaliteitsgericht' en 'eigenzinnig'. Deze waarden zouden deel moeten zijn van de organisatie, en je zou ze op diverse manieren terug moeten zien in de hogeschool, je academie of dienst en ook op opleidingsniveau.

9) In welke mate zie je 'zelfbewust' terug binnen De Haagse Hogeschool?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT
---
10) In welke mate zie je 'zelfbewust' terug binnen je academie/dienst?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug

Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

11) In welke mate zie je 'zelfbewust' terug binnen je opleiding? Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

12) In welke mate zie je 'kwaliteitsgericht' terug binnen De Haagse Hogeschool? Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

13) In welke mate zie je 'kwaliteitsgericht' terug binnen je academie/dienst? Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

14) In welke mate zie je 'kwaliteitsgericht' terug binnen je opleiding?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

15) In welke mate zie je 'eigenzinnig' terug binnen De Haagse Hogeschool? Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

16) In welke mate zie je 'eigenzinnig' terug binnen je academie/dienst? Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug

Weet niet / NvT
---
17) In welke mate zie je 'eigenzinnig' terug binnen je opleiding? Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

De merkessentie, de kern van het merk, van De Haagse Hogeschool is 'prikkelend'.
18) In welke mate zie je 'prikkelend' terug binnen De Haagse Hogeschool?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT
---
19) In welke mate zie je 'prikkelend' terug binnen je academie/dienst?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT
---
20) In welke mate zie je 'prikkelend' terug binnen je opleiding?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT
---
21) In welke mate vind je de merkwaarden (eigenzinnig, kwaliteitsgericht en zelfbewust) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?
Helemaal
Een beetje
Neutraal
Niet
Helemaal niet
Weet niet / NvT
---
22) In welke mate vind je de merkessentie (De Haagse Hogeschool is prikkelend) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?
Helemaal
Een beetje
Neutraal
Niet
Helemaal niet

Weet niet / NvT

---

23) Kun je hier een argument voor geven?

---

24) In welke mate vind je dat De Haagse Hogeschool zich met deze merkwaarden en -essentie onderscheidt van zijn concurrentie?

Helemaal
Een beetje
Neutraal
Niet
Helemaal niet
Weet niet / NvT

---

25) Kun je hier een argument voor geven?

---

26) Mis je (een) bepaalde merkwaarde(n) die je typerend vindt voor De Haagse Hogeschool? Zo ja, welke?

Avontuurlijk
Bekwaam
Betrokken
Betrouwbaar
Creatief
Deskundig
Divers
Dynamisch
Eerlijk
Flexibel
Geloofwaardig
Gezellig
Informeel
Integer
Internationaal
Klasse
Millieubewust
Onderzoekend
Prestatiegericht
Pro-actief
Professioneel
Redelijk
Servicegericht
Spontaan
Standvastig
Traditioneel
Uitdagend
Vastberaden
Vooruitstrevend
Anders, nl.

Als communicatieconcept bij het merk is gekozen voor 'De Haagse Hogeschool zet je aan het denken'. Het concept moet in de inhoud van iedere (communicatie-)uiting van De Haagse Hogeschool terugkomen. De 'Stel dat jij….' cases in de communicatie met aankomende studenten zijn hier een voorbeeld van.

27) In welke mate zie je 'zet je aan het denken' terug binnen De Haagse Hogeschool?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

28) In welke mate zie je 'zet je aan het denken' binnen je academie/dienst?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

29) In welke mate zie je 'zet je aan het denken' terug binnen je opleiding?
Dit zie ik zeer duidelijk terug
Dit zie ik terug
Dit zie ik af en toe terug
Dit zie ik niet terug
Dit zie ik helemaal niet terug
Weet niet / NvT

---

30) In welke mate vind je het van belang dat een onderwijsorganisatie een merk is?
Heel erg
Een beetje
Neutraal
Niet
Helemaal niet
Weet niet / NvT

---

31) Kun je uitleggen waarom je dit vindt?

---

32) Vind je het merk De Haagse Hogeschool passen bij jou als persoon?
Heel erg
Een beetje
Neutraal
Niet
Helemaal niet
Anders, nl.

---

33) Komen de waarden die bij het merk horen ook tot uiting in de manier waarop jij je werkzaamheden invult?
Ja

Nee

---

34) Kun je aangeven hoe dit zich uit in je werkzaamheden?

---

35) Kun je aangeven waarom dit zich niet uit in je werk?

Indien je kans wilt maken op een van de De Haagse Hogeschool goodybags, laat dan hier je e-mailadres achter. Het adres wordt enkel en alleen gebruikt om de winnaars te selecteren en benaderen.

36) E-mailadres:

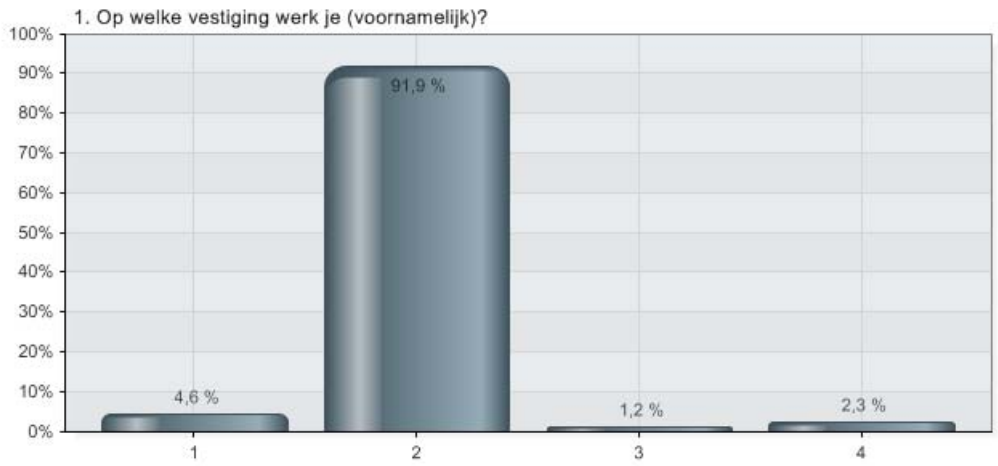
De resultaten hogeschoolbreed

06.04.2011 15:09:48 QuestBack export - Onderzoek: Merkt u wat van dat merk?

Onderzoek: Merkt u wat van dat merk?

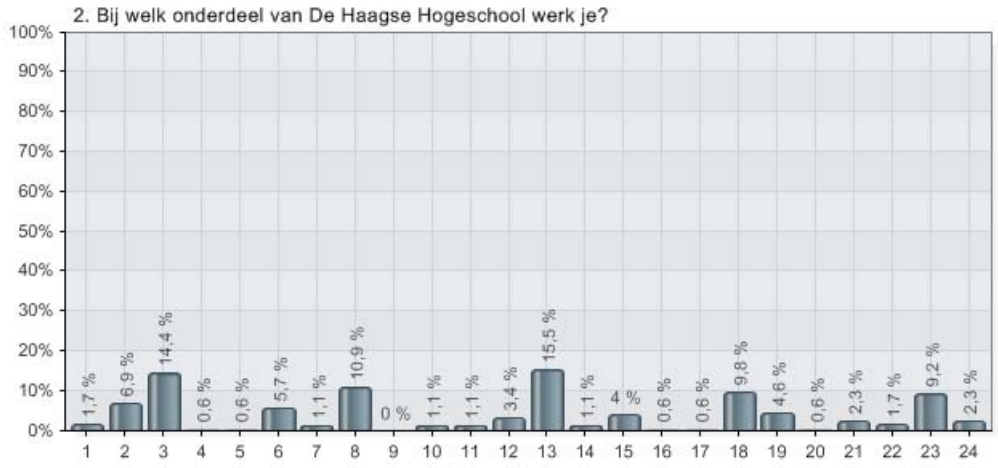
Gepubliceerd van 22.03.2011 tot 31.05.2011
174 antwoorden (174 uniek)

1. Op welke vestiging werk je (voornamelijk)?



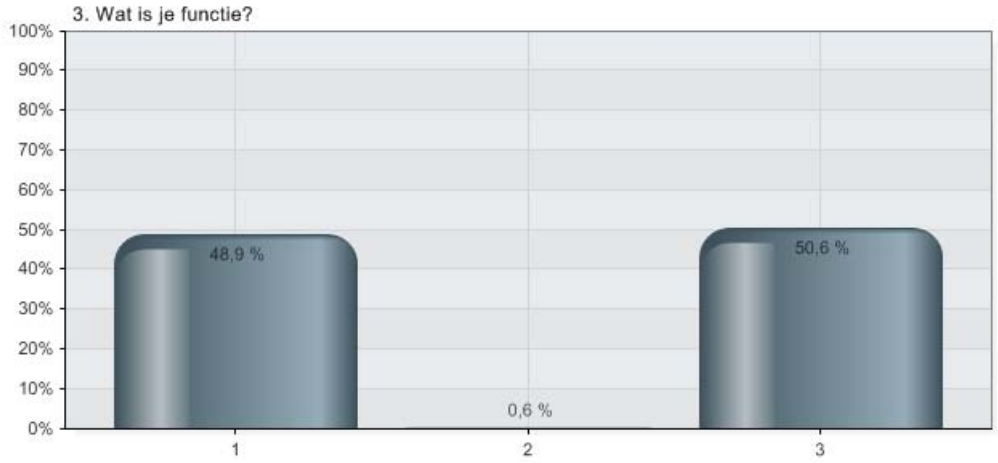
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Vestiging Delft	4,6 %	8
2 Vestiging Johanna Westerdijkplein	91,9 %	159
3 Vestiging Laan van Poot	1,2 %	2
4 Vestiging Zoetermeer	2,3 %	4
Totaal		173

2. Bij welk onderdeel van De Haagse Hogeschool werk je?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Academie voor Accounting & Financial Management	1,7 %	3
2 Academie voor Bestuur, Recht & Veiligheid	6,9 %	12
3 Academie voor European Studies & Communication Management	14,4 %	25
4 Academie voor Facility Management	0,6 %	1
5 Academie voor Gezondheid	0,6 %	1
6 Academie voor ICT & Media	5,7 %	10
7 Academie voor Management & Human Resources	1,1 %	2
8 Academie voor Marketing & Commerce	10,9 %	19
9 Academie voor Masters & Professional Courses	0,0 %	0
10 Academie voor Social Professies	1,1 %	2
11 Academie voor Sportstudies	1,1 %	2
12 Academie voor Technoloy, Innovation & Society Delft	3,4 %	6
13 Academie voor Technoloy, Innovation & Society Den Haag	15,5 %	27
14 Pedagogische Academie voor Basisonderwijs	1,1 %	2
15 Bestuursbureau	4,0 %	7
16 Centrum voor Lectoraten en Onderzoek	0,6 %	1
17 College van Bestuur	0,6 %	1
18 Communicatie & Marketing	9,8 %	17
19 Facilitair Bedrijf	4,6 %	8
20 Financieel Economische Zaken	0,6 %	1
21 Hogeschoolbibliotheek	2,3 %	4
22 Informatie & Communciatietechnologie	1,7 %	3
23 Onderwijs- & Studentenzaken	9,2 %	16
24 Human Resources Management	2,3 %	4
Totaal		174

3. Wat is je functie?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Docent	48,9 %	85
2 Management (directeur/CvB)	0,6 %	1
3 Medewerker	50,6 %	88
Totaal		174

4. Hoeveel jaar werk je al voor De Haagse Hogeschool?

4
5
5
2
1
23
10
23
11
half jaar
11
10
1,5 jaar
bijna 20 jaar
8 jaar
3
25
5
6 jaar
7
1,5
6
9
2.5
4
18
5
1
32 jaar
17
9
8
11
24
2
3
10 jaar
11,5
5
4
4
10
3
2 jaar en 3 maanden
4 jaar

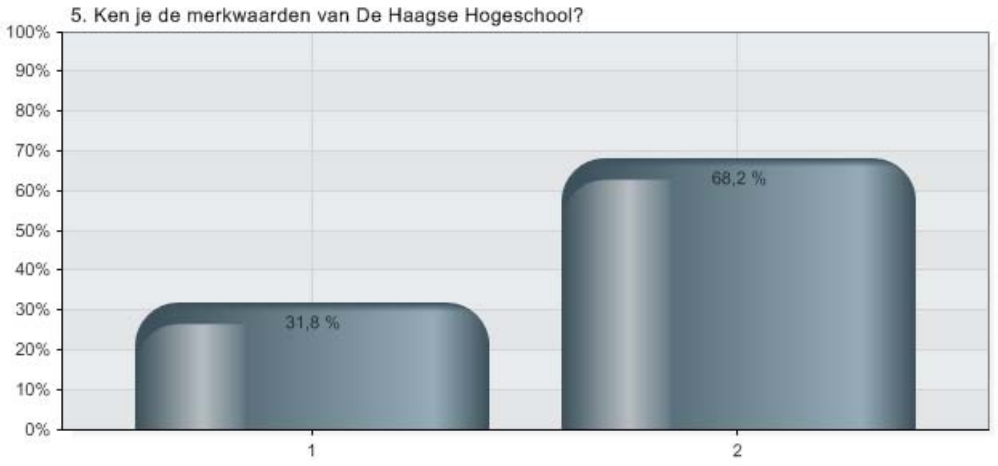
8
3
3
11
4
8
0,5
13
2
6
8 jaar
bijna 1
1
5
1
2
in totaal 3,5 jaar
(versnipperd over meerdere
jaren)
10
twintig jaar
3
19
bijna 2 jaar
13 jaar
anderhalf jaar (ong)
3
7
bijna 20 jaar
17
2
11
3
7
8 jaar
22
sinds de fusie in 2003,
daar voor 3 jaar TH Rijswijk
3
21
1
5
26
5
15

11
2
9
7
bijna 3 jaar
10
12
1,5
3
6
3
7
9
3 1/2
1
12
bijna 5
5
17
5
11
3 maanden
22
17
21
14
4 jaar
4
1
8
22 jaar
12
13
4
21
6
0,33
2
6 jaar
4 jaar
10
1
4
7 maanden
13,5

23
11 jaar
2
21
10 jaar
15
11
23
8
5
11 jar
13 jaar
30
7
4 jaar
11
3
15
34
15
22
12
4
12,5
5
20
10
5
21
10
2 jaar en een beetje
4
2
3
13 jaar
4
14
11 jaar
10
21
12,5
8

5. Ken je de merkwaarden van De Haagse Hogeschool?

De Haagse Hogeschool wil een duidelijke positie op de onderwijsmarkt innemen. Om dit beter mogelijk te maken is De Haagse in 2004 een merktraject gestart. Hierbij wordt een aantal voor iedereen duidelijke waardes geformuleerd die de hele organisatie als heel erg belangrijk beschouwt. Doel van een merk is om richting te geven aan alle activiteiten die door de organisatie worden uitgevoerd, van het dagelijkse werk van de medewerkers tot en met de gekozen strategie.
Met dit onderzoek wordt geprobeerd te achterhalen in hoeverre deze ‘ merkwaarden’ van De Haagse Hogeschool bekend zijn bij zijn medewerkers. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen ‘ merkwaarden’ en ‘ merkessentie’ . Merkwaarden zijn die waarden waarvan een organisatie vindt dat zij er zeer goed in is, en die haar onderscheiden van haar concurrenten. Deze merkwaarden worden samengevoegd tot één woord dat de kern van het merk uitdrukt, de zogeheten merkessentie.
Neem als voorbeeld de bekende winkelketen HEMA. De merkwaarden van HEMA zijn betrouwbaar, plezier, warmte. De merkessentie van HEMA is Bijzondere Eenvoud.

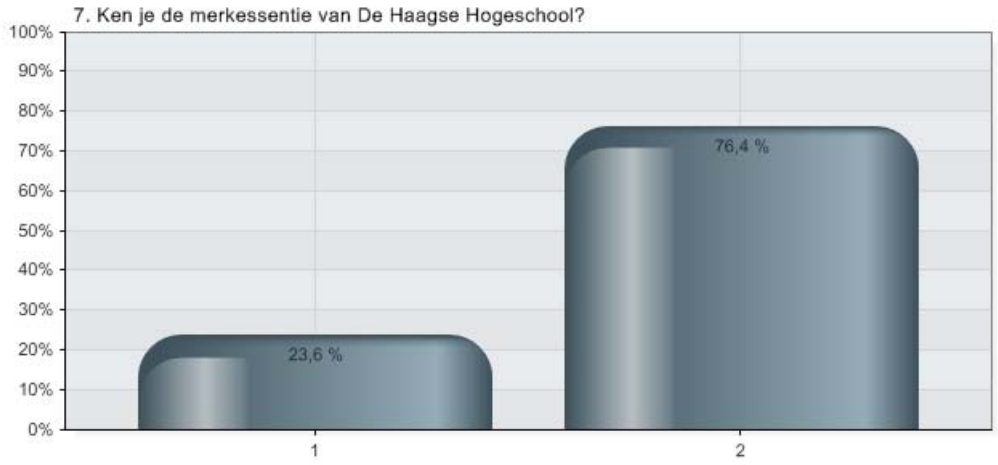


Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Ja	31,8 %	55
2 Nee	68,2 %	118
Totaal		173

6. Wat zijn deze waarden?

Diversitiet Innovatief
zelfbewust, kwaliteitsgericht and eigenzinnig
talentontwikkeling binding boeien
diversiteit, binden, boeien???
Eerlijkheid, zet je aan het denken?
Zet aan het denken, kennisinstelling van de regio
van denkers naar doeners, internationaal
Innovatie-, kwaliteit-,studen- en omgevingsgericht
kwalitatief onderwijs, veel keuze uit verschillende opleidingen, extra aandacht aan nederlandse taal,
Eigenzinnig, kwaliteitsbewust, prikkelend
H/
Samenwerken, vernieuwsgerichtheid
talentontwikkeling, internationaal,
internationaal, kwaliteit
ze staan op vlaggen in het Atrium maar ik kan ze niet uit mijn hoofd noemen
geen idee
Eigenzinnig, kwaliteitsbewust en zelfbewust
Eigenzinnigheid, hoge kwaliteit en zelfbewustzijn
prikkelend, eigenzinnig, 1 op 1
kleurrijk
nee
Internationaal, talentontwikkeling, kennis
kritisch, zet je aan het denken, wereldburgerschap
gokje: samenwerken, innovatie, wereldburgerschap
diversiteit, internationaal, multicultureel
kwaliteit, diversiteit, ... ?
goed onderwijs, inovatief, dynamisch
studenten prikkelen te leren in een internationale omgeving
divers, professioneel, open, betrokken
goed onderwijs, plezierige sfeer?
zelfbewust, kwaliteitsgericht, eigenzinnig
Ennoverend, multicultureel,
internationaal?
studentgericht, nadenken, talentontwikkeling, multicultureel, international
eigenzinnig, kennisinstelling, diversiteit, professionaliteit
Eigenzinnig, kwaliteitsgericht en ....
ken ze niet
zelfbewust, kwaliteitsgericht, eigenzinnig
zelfbewust, eigenzinnig en kwaliteitsgericht
Zelfbewust, kwaliteitsgericht en eigenzinnig
kwaliteit, voor de stad, diversiteit
Kwaliteit, zelfbewust en ...eh... innvoatie?
Geen idee
aandacht voor de student, breed aanbod studierichtingen
De Haagse zet je aan het denken= De /aagse
Zelfregie, De Haagsche, Internationaal
welkom veilig en gewaardeerd
gezelligheid, warmte, collectiviteit, saamhorigheid
internationaal, student gericht
Fris & Fruitig (?)
maximale participatie, binding,complete instelling, opleidien van professionals
de student centraal, diversiteit, de Haagse Integriteitscode
welkom, veilig en gewaardeerd
Talentontwikkeling, binden, boeien (??)
betrouwbaar is er een van en opzoeken vond ik kinderachtig en voor dit onderzoeksdoel vervuilend
prikkelend, eigenzinnig....
Haagse Bachelor, persoonlijke aandacht
denken & doen + innovatie + intergriteit
inspirerend, vernieuwend
maximale participatie, kwaliteitsgericht, betrokken
vaag. kennisuitwisseling, talentontwikkeling en kwaliteit?
wereldburgerschap, talentontwikkeling, maximale participatie, kennisinstelling
talentontwikkeling, binding en beleving ?
international, kenniscentrum, diversiteit
multi-culturele stadshogeschool, geen nummer maar aandacht
prikkelend, innovatief, kwaliteit
internationaal burgerschap multicultureel
De HHS zet je aan het denken, is intercultureel (maximale particpatie), internationaal, talentontwikkeling, opleidinden van professionals
etc.
zelfbewust - kwaliteitsgericht - eigenzinnig

7. Ken je de merkessentie van De Haagse Hogeschool?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Ja	23,6 %	41
2 Nee	76,4 %	133
Totaal		174

8. Zo ja, wat is deze?

Studenten vakbekwam met een diploma de arbeidsmarkt op sturen.
mutliculturele hogeschool gericht op ontwikkeling van jonge professionals in mondiale context
HHS zet je aan het denken??
Voor een divers aanbod?
betrokken
zelfbewust, kwaliteitsgericht, eigenzinnig
zet je aan het denken
kwaliteit
HHS zet je aan het denken
zet je aan het denken
geen idee
Prikkelen en uitdagen
Talentontwikkeling (?)
gokje: prikkelen/nieuwsgierig maken
kwalitatief hoog onderwijs
prikkelend
stel je dat
zet je aan het denken
zoiets als "De Hogeschool zet je aan het denken"? ik weet het niet zeker
De HHs leidt jongeren op tot professionals die over hun eigen grenzen heen durven te kijken.
verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs
De Haagse zet je aan het denken
Zet je aan het denken
De Haagse Hogeschool zet je aan het denken
Al onze activiteiten nodigen uit tot het vormen van een eigen mening
De Haagse ?
Geen idee
diversiteit
Goed, onafhankelijk, maar ook internationaal onderwijs verzorgen
Prikkelend
kleinschaligheid (m.b.t. de AICTM Z'M)
die is er niet.
De Haagse
Wereldburgerschap
talentontwikkeling
in de richting van 'een degelijke zelfbewuste opleider die onderwijs centraal stelt'
uitdagend, innoverend, internationaal
zet je aan het denken
stel dat jij....
de hagse zet je aan het denken
De haagse zet je aan het denken
Regionaal kennisinstituut.
Haags Anders?
Stel dat jij
kenniscentrum voor de regio
Zet je aan het denken
Grote Stadsschool
De HS zet je aan het denken! Kwaliteitsgerichte instelling met een profilering per opleiding
prikkelend

9. In welke mate zie je ' zelfbewust' terug binnen De Haagse Hogeschool?

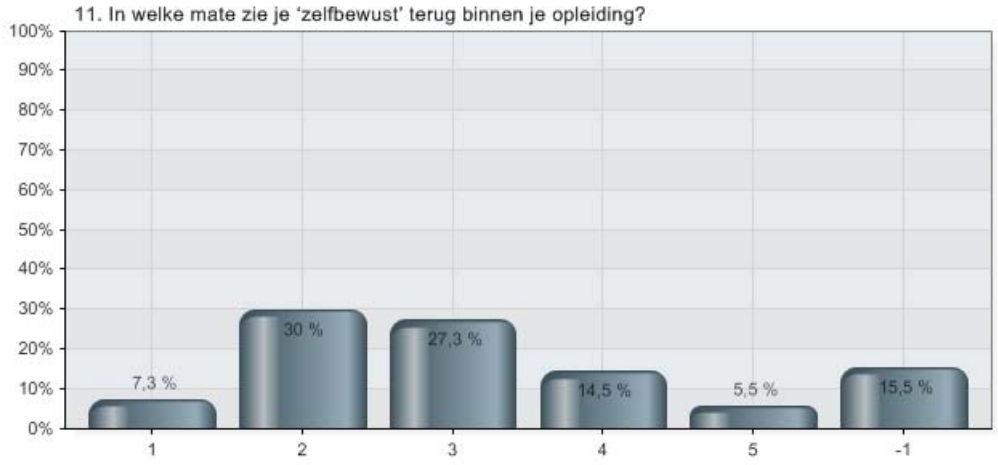
De merkwaarden van De Haagse Hogeschool zijn ' zelfbewust' , ' kwaliteitsgericht' en ' eigenzinnig' . Deze waarden zouden deel moeten zijn van de organisatie, en je zou ze op diverse manieren terug moeten zien in de hogeschool, je academie of dienst en ook op opleidingsniveau.

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,6 %	1
2 Dit zie ik terug	24,3 %	42
3 Dit zie ik af en toe terug	39,3 %	68
4 Dit zie ik niet terug	22,0 %	38
5 Dit zie ik helemaal niet terug	6,9 %	12
-1 Weet niet / NvT	6,9 %	12
Totaal		173

10. In welke mate zie je ' zelfbewust' terug binnen je academie/dienst?

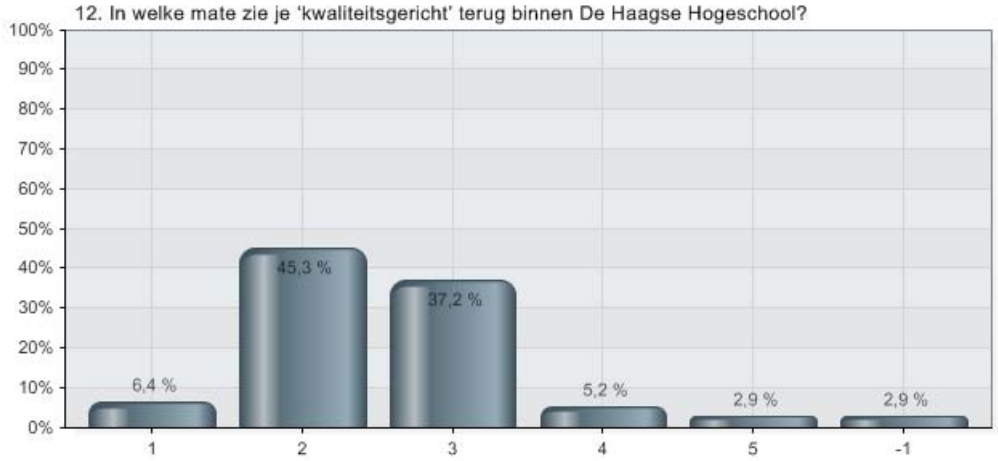
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	2,3 %	4
2 Dit zie ik terug	24,1 %	42
3 Dit zie ik af en toe terug	37,9 %	66
4 Dit zie ik niet terug	23,0 %	40
5 Dit zie ik helemaal niet terug	6,3 %	11
-1 Weet niet / NvT	6,3 %	11
Totaal		174

11. In welke mate zie je ‘ zelfbewust’ terug binnen je opleiding?



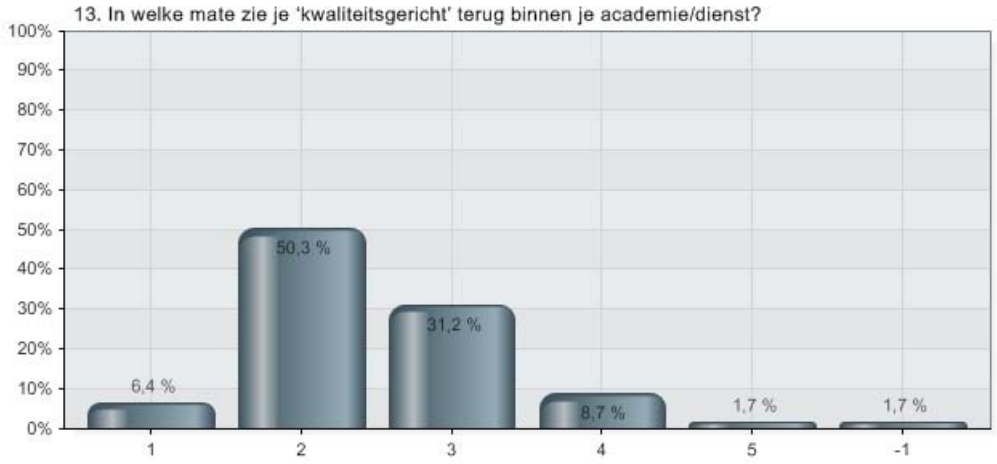
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	7,3 %	8
2 Dit zie ik terug	30,0 %	33
3 Dit zie ik af en toe terug	27,3 %	30
4 Dit zie ik niet terug	14,5 %	16
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,5 %	6
-1 Weet niet / NvT	15,5 %	17
Totaal		110

12. In welke mate zie je ‘ kwaliteitsgericht’ terug binnen De Haagse Hogeschool?



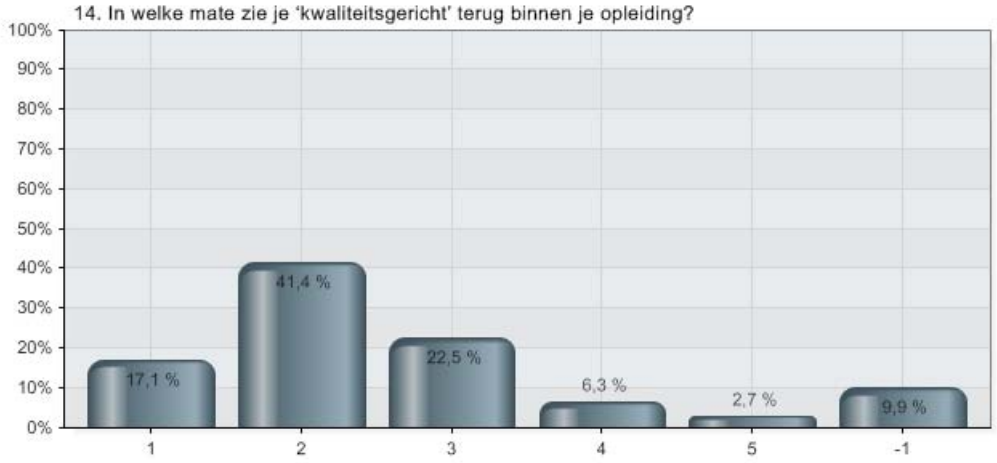
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	6,4 %	11
2 Dit zie ik terug	45,3 %	78
3 Dit zie ik af en toe terug	37,2 %	64
4 Dit zie ik niet terug	5,2 %	9
5 Dit zie ik helemaal niet terug	2,9 %	5
-1 Weet niet / NvT	2,9 %	5
Totaal		172

13. In welke mate zie je ‘ kwaliteitsgericht’ terug binnen je academie/dienst?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	6,4 %	11
2 Dit zie ik terug	50,3 %	87
3 Dit zie ik af en toe terug	31,2 %	54
4 Dit zie ik niet terug	8,7 %	15
5 Dit zie ik helemaal niet terug	1,7 %	3
-1 Weet niet / NvT	1,7 %	3
Totaal		173

14. In welke mate zie je ‘ kwaliteitsgericht’ terug binnen je opleiding?

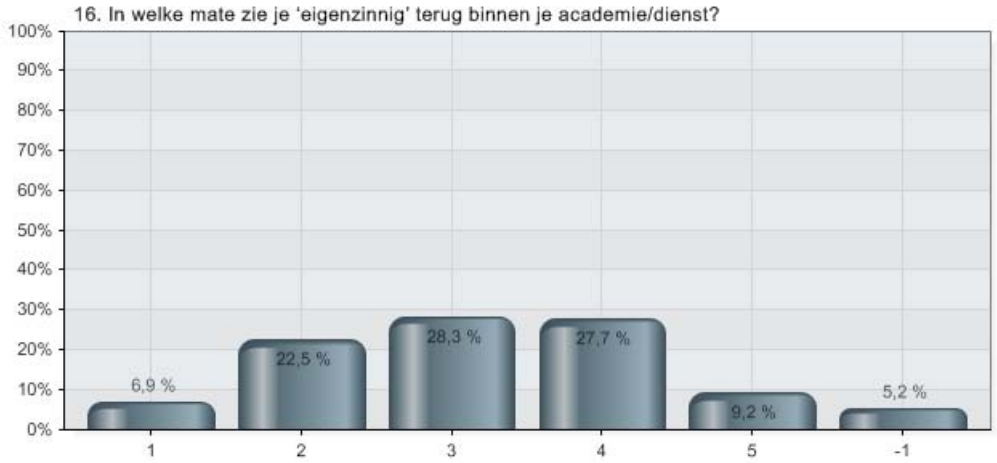


Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	17,1 %	19
2 Dit zie ik terug	41,4 %	46
3 Dit zie ik af en toe terug	22,5 %	25
4 Dit zie ik niet terug	6,3 %	7
5 Dit zie ik helemaal niet terug	2,7 %	3
-1 Weet niet / NvT	9,9 %	11
Totaal		111

15. In welke mate zie je ' eigenzinnig' terug binnen De Haagse Hogeschool?

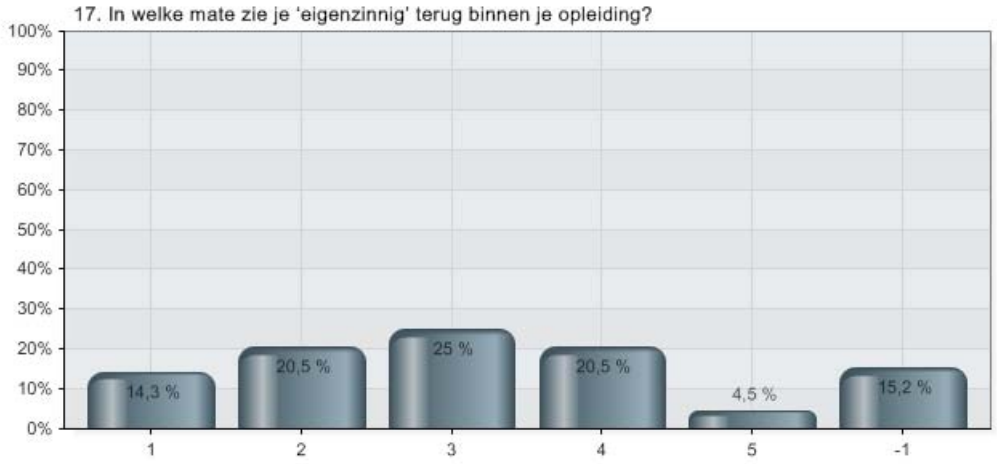
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	3,5 %	6
2 Dit zie ik terug	16,2 %	28
3 Dit zie ik af en toe terug	34,7 %	60
4 Dit zie ik niet terug	32,9 %	57
5 Dit zie ik helemaal niet terug	6,9 %	12
-1 Weet niet / NvT	5,8 %	10
Totaal		173

16. In welke mate zie je ' eigenzinnig' terug binnen je academie/dienst?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	6,9 %	12
2 Dit zie ik terug	22,5 %	39
3 Dit zie ik af en toe terug	28,3 %	49
4 Dit zie ik niet terug	27,7 %	48
5 Dit zie ik helemaal niet terug	9,2 %	16
-1 Weet niet / NvT	5,2 %	9
Totaal		173

17. In welke mate zie je ‘ eigenzinnig’ terug binnen je opleiding?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	14,3 %	16
2 Dit zie ik terug	20,5 %	23
3 Dit zie ik af en toe terug	25,0 %	28
4 Dit zie ik niet terug	20,5 %	23
5 Dit zie ik helemaal niet terug	4,5 %	5
-1 Weet niet / NvT	15,2 %	17
Totaal		112

18. In welke mate zie je ‘ prikkelend’ terug binnen De Haagse Hogeschool?

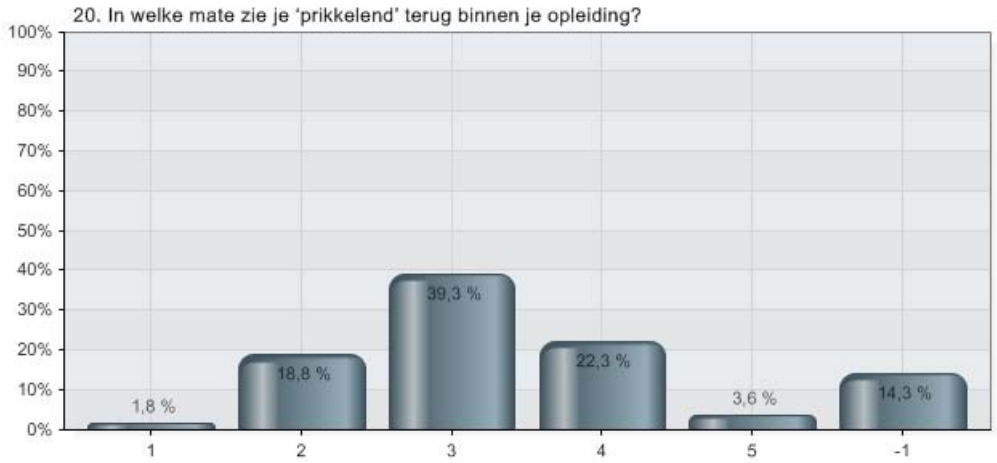
De merkessentie, de kern van het merk, van De Haagse Hogeschool is ‘ prikkelend’ .

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	1,2 %	2
2 Dit zie ik terug	18,5 %	32
3 Dit zie ik af en toe terug	39,3 %	68
4 Dit zie ik niet terug	31,8 %	55
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,2 %	9
-1 Weet niet / NvT	4,0 %	7
Totaal		173

19. In welke mate zie je ‘ prikkelend’ terug binnen je academie/dienst?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	1,7 %	3
2 Dit zie ik terug	12,6 %	22
3 Dit zie ik af en toe terug	36,2 %	63
4 Dit zie ik niet terug	37,4 %	65
5 Dit zie ik helemaal niet terug	8,6 %	15
-1 Weet niet / NvT	3,4 %	6
Totaal		174

20. In welke mate zie je ‘ prikkelend’ terug binnen je opleiding?

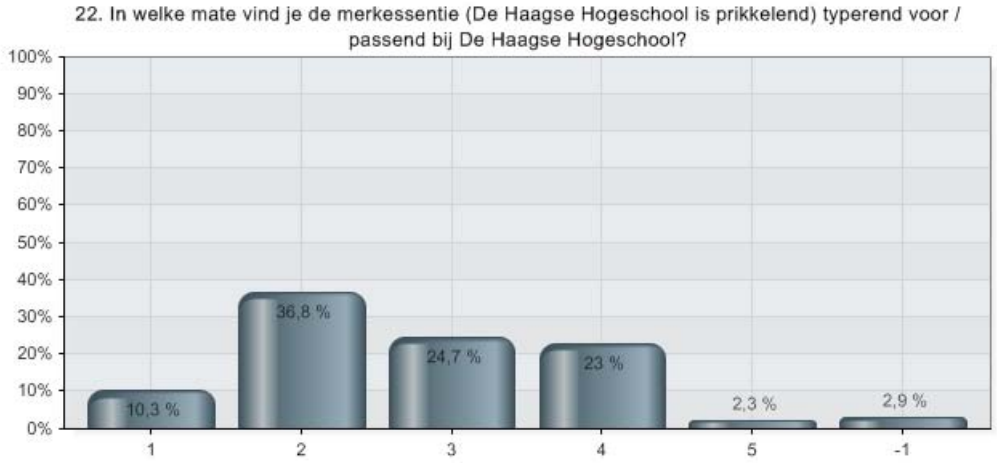


Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	1,8 %	2
2 Dit zie ik terug	18,8 %	21
3 Dit zie ik af en toe terug	39,3 %	44
4 Dit zie ik niet terug	22,3 %	25
5 Dit zie ik helemaal niet terug	3,6 %	4
-1 Weet niet / NvT	14,3 %	16
Totaal		112

21. In welke mate vind je de merkwaarden (eigenzinnig, kwaliteitsgericht en zelfbewust) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Helemaal	9,2 %	16
2 Een beetje	51,1 %	89
3 Neutraal	21,3 %	37
4 Niet	14,4 %	25
5 Helemaal niet	1,7 %	3
-1 Weet niet / NvT	2,3 %	4
Totaal		174

22. In welke mate vind je de merkessentie (De Haagse Hogeschool is prikkelend) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Helemaal	10,3 %	18
2 Een beetje	36,8 %	64
3 Neutraal	24,7 %	43
4 Niet	23,0 %	40
5 Helemaal niet	2,3 %	4
-1 Weet niet / NvT	2,9 %	5
Totaal		174

23. Kun je hier een argument voor geven?

We zijn met zijn allen nog behoorlijk behouden, bescheiden en ouderwets.
Kijk eens hoe vaak de HHs het nieuws haalt op een positieve wijze met vernieuwing
Prikkelend kan zowel positief als negatief worden opgevat en geeft geen aanduiding voor overwicht in 1 van de twee.
Eigenzinnig: daarvoor lijkt het instituut te groot en divers. Scherpere profilering maakt deze merkwaarde geloofwaardiger, vind ik.
Eigenlijk vind ik de uitstraling van de Haagse vrij braaf. Ik heb zelf ook meer het idee dat de Haagse degelijk is dan eigenzinnig.
Ook op het gebied van exposities of evenementen, is het allemaal wat saai. Volgens mij zijn wij de laatste jaren niet meer 'wakker geschud' met een controversieel gebeuren.
Prikkelend veronderstelt dat De Haagse voorop loopt en uitdaagt. Dat zie ik niet, we lopen meestal achter de feiten aan.
Bij prikkelend heb ik een andere associatie
Als ik had moeten gokken voor merkwaarden, had ik veilig, welkom en gewaardeerd gekozen. Maar dat komt waarschijnlijk door het project waar ik me mee bezighoudt. Prikkelend klopt wel, past binnen de pedagogiek van de excellentie.
ik vraag me af waarom de HHS zich hierin onderscheid van andere hogescholen.
Als het typerend zou zijn, zou er toch veel van te merken moeten zijn in de dagelijkse praktijk. Het is confronterend, en daarom een goede enquete, maar ik zie de merkessentie niet terug.
Ik zou het wel goed vinden als dit ook daadwerkelijk de merkessentie zou gaan worden! Maar... of dit werkt voor onze grote groep van instromers (middelbare scholieren)???? Specifiek voor deeltijdstudenten lijkt het me wel een hele goede merkessentie.
Het zijn vrij abstracte waarden, moeilijk om een concrete voorstelling van te maken.
Ik ervaar het niet zo binnen mijn werk, wellicht dat (potentiele) studenten dat anders ervaren
De HHS is politiek correct denkende organisatie, verre va prikkelend!
Het gevoel wat ik bij het 'merk' HHS krijg zou ik niet direct als prikkelend willen omschrijven.
Is prikkelend niet iets wat de HHS hoopt te zijn? Prikkelend vind ik een vaag begrip, wat is het?
Ze passen bij de HHS, omdat het een een omgeving is voor jongeren en de merkwaarden- en essentie past hierbij, want jongeren willen geprikkeld worden (talentontwikkeling), zijn zelfbewust en eigenzinnig (steeds mondiger en weten precies wat ze willen)en ze willen waar voor hun geld (kwaliteit)
Er moet meer gedaan worden aan het imago van diverse opleidingen
Het kan nog wel wat meer prikkelen hier en daar. Eigenlijk zijn we diep in ons hart best wel grijs en behoudend.... Prikkelend willen we misschien wel zijn maar prikkelend doen is een tweede!
Ik vind zowel de merkwaarden als de essentie passende doelen.
Of ik deze abstracte kreten ook altijd praktisch en concreet tegenkom... minder.
Hhs medewerkers zijn divers in hun meningen en opvattingen, daarbij ook hun drijfveren.
E.e.a. staat volgens mij nog in de kinderschoenen. Nog lang niet alle opleidingen/medewerkers handelen naar de waarden en de merkessentie.
De HHS kiest haar eigen weg, daagt je uit, stimuleert.
Het zijn abstracte begrippen waar ik heel weinig mee kan
Ik vind het een mooi beginsel en ik denk ook wel dat wij dat als HHS willen uitdragen, maar of het bij de student overkomt, vraag ik mij af.
niet helder wat met waarden en merkessentie wordt bedoeld.
Prikkel wordt veelal weggenomen door het accepteren van apathische houding van studenten. Gehoorzaamheid en dsicipline zouden iets meer moeten zegevieren.
niet echt - meer een basaal gevoel
Het zijn beslist mooie merkwaarden, maar ik observeer nogal eens een bange houding, bijvoorbeeld t.o.v. de buitenwereld. Als je wilt prikkelen, moet je je niet aanpassen, maar je eigen gang gaan. Dat geldt ook voor eigenzinnigheid en zelfbewustzijn. Kwalitatief lijkt de school in orde, maar ook hier kan nog wel het een en ander verbeteren.
weinig link met core business
We kiezen niet altijd je voorgebaande paden, proberen dingen uit, durven ons hoofd boven het maaiveld uit te steken, zijn bezig met trends etc
Er zijn genoeg faciliteiten binnen de opleidingen aanwezig die een student zouden kunnen prikkelen, of ze er gebruik van maken is een tweede
Met name zelfbewust kan ik niet zoveel mee. Eigenzinnig enigzins door projecten die de Haagse doet/sponsort. Prikkelend met name in onderwijs.
onderwijs moet in mijn opinie prikkelend en uitdagend zijn en aanzetten tot nadenken. Dus het heeft iets te maken met de kernopgave van de hhs.
prikkelend in de zin van uitdagend onderwijs voor studenten

Ik vind de HHS meer een degelijke organisatie. Het zou veel prikkelender en inspirerender kunnen!
Ik vind de term 'prikkelend' een beetje vaag. Maar op zich denk ik wel dat de HHS een omgeving is die studenten en medewerkers prikkelt, door de frisse uitstraling, veel lichtinval en dynamiek. Ook zijn de medewerkers over het algemeen kritisch en ondernemend.
If so, waar zijn dan de hogeschoolbrede debatten? De kritische reflectie op wat je vak betekent voor de rest van de maatschappij? Studium generale? Zelfs Spinoza te Paard werft niet op de HHs voor deelnemers omdat er te weinig komt. Er is geen stimulans vanuit de opleidingen. (Sommige wel hoor, maar grosso modo...) Ik heb enorm gemist dat Oda Kok direct een hogeschoolbreed debat over kernenergie opstelde, na Fukujima. Om maar wat te noemen.
Mijn opvatting van prikkelend is toch dat je geengageerd, buiten de gebaande wegen bevind. Dat zie ik op de HHS niet heel erg terug. Of dat erg is, weet ik niet.
Heb wel het idee dat HHs zich in een aantal opzichten onderscheidt van andere hogescholen. Denk aan gebouw, manier van organiseren, onderwijs en wijze van communiceren. De vraag is of 'beter dan de grijze massa' prikkelend te noemen is.
Ik heb een ander beeld van de Haagse Hogeschool. Om prikkelend te zijn, moet je vooruitstrevend zijn terwijl ik de school juist eerder behoudend vind (dit is geen kritiek overigens).
Ik vind de onderdelen van de HHS (opleidingen) zodanig van elkaar verschillen, dat ik niet vind dat daar markwaarden bij passen. Ik vind kwaliteit altijd belangrijk en zou dus geen merkwaarde moeten zijn.
Prikkelend vind ik een individueel proces, de ene docent en zijn/haar werkwijze spreekt je aan of niet. Het kan ziojn dat de docent voor de ene student prikkelend is, en voor de andere niet.
De HHS doet me meer denken aan "provinciaal met een internationaal tintje". Ik heb niet veel prikkelends of eigenzinnigs in de hogeschool kunnen ontdekken.
Ik begrijp de merkwaarde 'zelfbewust'niet passen bij de HHS. Prikkelend daarentegen wel. Het onderwijs moet prikkelend zijn en blijven.
Mensen op een positieve manier prikkelen om te leren vind ik duiden op extrinsieke motivatie of heel ambitieus.
De HHS komt soms in het nieuws door een nieuwe ludieke actie (ivm andere hogescholen)
Ik vind het moeilijk om de merkwaarden te begrijpen in de context van HBO onderwijs en zie ze dan ook maar af en toe terug binnen de HHS.Het begrip ' eigenzinnig' heeft voor mij geen positieve inslag en ' kwaliteitsgericht' vind ik niet echt van toepassing op HHS.
nee
Ik vind de HHS tamelijk "braaf"
Kwaliteitsgericht, zelfbewust en prikkelend vind ik wel passen bij een hogeschool, eigenzinnig niet. Het is een grote hogeschool, tamelijk doorsnee. Wat daar eigenzinnig aan is, zie ik niet.
Ik zie geen dingen die duidelijk uitsteken boven wat je van een hogeschool mag verwachten.
We willen studenten prikkelen om het beste uit zich zelf te halen. We willen medewerkers prikkelen om het beste uit zich zelf te halen.
Eigenzinnig: nadruk op bevorderen van diversiteit
Kwaliteitsgericht: nadruk op opleidingsmogelijkheden voor docenten, veel kijken naar reflector onderzoek en proberen te achterhalen hoe die resultaten te verbeteren
Zelfbewust: niet
Prikkelend: nadruk leggen op het stimuleren van critical thinking
De Haagse Hogeschool komt eerder gedegen dan prikkelend over.
Er mag best wat meer levendigheid, brutaliteit terug komen via evenementen op het plein.
ik ervaar geen prikkelende elementen
Ik vind de HHS juist zeer behoudend
Ik zie niet in waarom prikkelend meer bij de Haagse Hogeschool zou passen dan bij andere hogescholen.
De Haagse Hogeschool is redelijk groot en van alles net niks.
Ten eerste is de hogeschool zo ontzettend groot. Ik ken mijn eigen academie redelijk goed en ik weet een heel klein beetje wat van 2 andere academies. Verder helemaal niet. Dus ik vind het heel raar om een oordeel over de haagse hogeschool als geheel te geven.
Zelfbewust vind ik zo vaag dat ik niet kan beoordelen of we dat zijn of niet. Kwaliteitsgericht zeker, de haagse heeft een goede naam bij bedrijven. Eigenzinnig, ja leuk, maar sommige initiatieve slaan wel weer dood in alle regeltjes hier.
Ik heb deze vraag vanuit mijn eigen bleveing beantwoord. als je hier dagelijks rondloopt krijg je geweening. Ikvind het dan lastig te beoordelen of iets "prikkelend"is.
Sorry, maar heb echt geen idee wat er bedoeld wordt met zelfbewust, eigenzinnig en prikkelend. Kan daarom geen antwoord geven op deze vragen.
Sorry. Ik ben geen NL.
Ik vind al deze benoeming een heel vreemde zaak...
Ik zie geen verschil met andere Hogescholen. Op management niveau zou ik zelfs tegenovergestelde durven zeggen: niet prikkelend, maar conservatief
we doen niet meer dan alle andere hogescholen. Blijven op de veilige route.
Onderwijs moet je prikkelen om kennis op te doen en inspireren om met nieuwe ideeen te komen.

Ik vind prikkelend een lastig woord qua definitie. Kan moeilijk voorbeelden noemen wat prikkelend is.
Ik vind dat zowel de merkwaarden als de essentie passend zijn voor elke (hoge)school, dus ook voor de Haagse Hogeschool.
Ik heb voorheen ook op een andere hogeschool gewerkt en zie maar een beetje verschil.
ik vind de hhs vooruitstrevend= dat past een beetje bijd de genoemde woorden
We doen de dingen vaak net anders dan anders, hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan en prikkelen. Het mag zeker nog wat prominenter= we mogen meer ballen hebben en uitstralen dat we kwaliteit hebben en zelfbewust zijn.
Ik vind eigenzinnig niet per se een positieve waarde. Zeker in de hogeschool associeer ik het met "mijn eigen gang willen gaan en me niet willen conformeren aan"(hogeschoolbreed) beleid". Met de waarde zelfbewust kan ik eigenlijk niet zoveel. Kwaliteitsgericht vind ik bijna een verplichte waarde. M.i. kunnen en moeten we nog veel meer doen om die waarde ook echt te mogen voeren.
We trekken onze keuze niet genoeg door. Merkessentie is in potentie wela anwezig, maar we ontwikkelen deze niet door.
Prikkelend zie ik als uitdagende stellingname, het spelen van de advocaat van de duivel. Vragen stellen die prikkelen, vragen durven stellen die dilemma's oproepen, die mensen laten nadenken over wat ze vinden en de keerzijden daarvan. Twee kanten van 1 medaille laten zien..... Dit kan door continu met groepen studenten "live" discussies te voeren aan de hand van bijvoorbeeld politieke zaken en het nieuws (wat in het hier en nu gebeurt) en door dilemma's te beschrijven in de pers, Link e.d.. Dan is het nodig dat de Haagse haar kop wel boven het maaiveld durft uit te steken....
Ik ben neutraal, omdat ik er na 3 maanden werken als docent nog niet echt gevoel bij heb.
Begrijp niet goed wat met 'prikkelend' wordt bedoeld. We hebben een mooi gebouw, wat ons uniek maakt, maar dat valt volgens mij niet onder 'prikkelend'.
Het zijn vast woorden die jongeren aanspreken, maar ik zou zelf nooit alleen op basis hiervan een keuze maken.
Er gebeurd weinig prikkelends in de school. Medewerkers en docenten staan hier niet echt voor open.
De Haagse daagt je uit, wordt zo gecommuniceerd naar buiten toe.
Ik hor dat ze heel graag zo willen en bieden allerlei activiteieten en mogelijkheden maar in de dagelijkse gekte van de opleiding kun je er weinig mee, Ben al bklij datik mijn werk "gewoon" afkrijg.
Misschien is de school wel te groot om prikkelend te kunnen zijn. De Haagse doet het best aardig maar springt er niet echt uit. Het is er een van de vele
Ik merk wel dat vrije meningsuiting redelijk belangrijk wordt gevonden en dat er wel eens lezingen worden georganiseerd om dit te prikkelen.
ik kan me geen voorstelling maken van "prikkelend", wat wordt er mee bedoeld? Uitdagend, stimulerend?
Niet echt, is meer mijn gevoel.
Ik weet niet hoe en waarom een school prikkelend moet of zou willen zijn. Het is geen porno. Uitdagend okee, stimulerend prima, maar dat is wat anders.
Opvallend is ook het duo eigenzinnig en zelfbewust. Dat klinkt samen niet ver weg van arrogant.
De hhs is een grote organisatie en daarom niet altijd snel en prikkelend, maar soms log en inert.
Met een beetje goede wil zijn alle waarden en essenties terug te vinden binnen welke organisatie dan ook. Ik vind e.e.a. dus niet specifiek passen bij de Haagse
Past niet bij de stijl van Den Haag: residentieel bescheiden. De vraag is ook of het aanslaat bij de doelgroep en of deze daar iets mee heeft.
Het zijn toch een beetje algemene termen...
De hogeschool profileert zich binnen en buiten de hogeschool heel duidelijk.
Het zijn voor mij slechts kreten, het zou mooi zijn als duidelijk zou worden wat de HHS met deze kreten bedoelt.
de genoemde merkwaarden zijn vanuit een communicatiedenken 'bedacht' en onderhouden geen relatie met een geoperationaliseerde strategie van de hogeschool.
de dagelijkse organisatie van het onderwijs
Ik heb gehoord dat veel studenten hebben aangegeven dat ze meer uitgedaagd willen worden en ik denk dat dit ook voor het personeel, zeker binnen onze dienst, geldt
Ik vind de merkwaarden en essentie niet terug in de profilering en positionering van de HHS.
met name de merkwaarde/essentie eigenzinnig, zelfbewust en prikkelend zie ik niet terug in het onderwijs en volgens mij moet dit wel. Zijn er voorbeeld waaruit blijkt dat wij.....
ik zie dit niet terugkomen in het beeld dat de Haagse Hogeschool uitstraalt
Sowieso moet een Hogeschool prikkelen richting studenten en het is leuk als ze dit ook naar de omgeving en naar het personeel doet.
De merkwaarden vind ik moeilijker= het lijken me goede werk-principes (doelen) maar op dit moment vind ik ze nog niet terug.
Ik vind dat prikkelend wel belangrijk wordt gevonden, zelfs af en toe wat wordt uitvergroot ten koste van...
eigenzinnig en kwaliteitsbewust en zelfbewust vind ik als begrippen niet met een duidelijke invulling 'geladen'en daardoor mi. meer kwaad (doorslaand naar eigenwijs) dan goed doen.
Er zijn zoveel regels waarin de academies gedwongen worden dat eigenheid lagzaamaan wegvalt en door de werkdruk ook minder aandacht is voor de eigenheid van studenten

Zelfbewust vind ik een vage term als het te maken heeft met onderwijs bieden
past bij hoger + beroeps + onderwijs: we moeten kwaliteit leveren, bij de tijd zijn, niet meer van hetzelfde
De merkwaarden kwaliteitsgericht is voor mij meer een randvoorwaarden, eigenzinnig kan soms negatieve gevolgen hebben voor een organisatie en zelfbewust zit meer in een persoon en niet in een organisatie. Ik ga ervanuit dat een school prikkelend is in het geven van onderwijs maar of dat dan de merkessentie is vraag ik me af
prikkelend is duidelijk stelling nemen op gebieden en in het openbare debat. zowel extern gericht als intern gericht. Dit zie ik niet terug in het optereden van en binnen de hhs
Slogans hebben vaak een bedacht karakter door PR of bestuur, maar de uitstraling wordt er niet wezenlijk door beinvloed.
Ik vind het totale onzin om van De Haagse Hogeschool een merk te maken. Hier houd ik me dus ook niet mee bezig
eigenzinnig en zelfbewust komt niet sterk naar voren. Kwaliteitsgericht meer.
Door studeren wordt je 'geprikkeld' om verder te denken wat weer de essentie is van studeren.
Binnen de academie is aandacht voor een unique selling point.
Het begrip eigenzinnig is voor jonge mensen vaak eigenwijs en dat is niet de bedoeling.
Prikkelend, b.v. bij SLB door vragen aan de studenten te stellen, maar ook bij vakken over wat ze willen leren.
prikkelend is wel een goed essentie alleen is nog niet goed terg te zien binnen de activiteiten van de organsiatie
prikkelen tot nadenken?
Ik vind de Haagse Hogeschool niet vooroplopend of innovatief. Als organisatie vind ik het vooral log.
Ik vind dit zoals gezegd niet terug. Ik heb de indruk met name ook uit de berichtgevingen die ik op yammer lees, dat de diensten op een heel andere HAAGSE werken dan wij docenten op een andere locatie.
Jullie wereld is absoluut niet onze wereld. Ik vind dat die niet alleen aan "ons" ligt...
Als student zou ik eerder kiezen voor een school waar 'kwaliteit' hoog in het vaandel staat. Ook zou ik kijken waar de voorzieningen goed zijn. En de begeleiding. Waarvan de leerlingen succesvol zijn na hun opleiding. Dat soort dingen.
'Prikkelend' spreekt me in dat verband niet aan.
Kwaliteit is kennelijk wel een merkwaarde, maar niet de merkessentie. Dat vind ik jammer.
Kwaliteitsgericht zie ik erg terug binnen de opleiding, ook binnen de HHS. Beide streven naar hoge kwaliteit op allerlei fronten.
Eigenzinnig.. in hoeverre kan je eigenzinnig zijn als opleiding, je moet het beleid van de HHS volgen, daarbinnen is ruimte.
Prikkelend.... mmmh, voor mij als werknemer nu wel, 'k ben benieuwd hoe studenten van de merkessentie ervaren.
Het zou passend zijn als je er iets van merkt, maar ik merk niet zo veel van het prikkelende eigenzinnige van de HHS. Het roept niet veel herkenning op
Naar wat ik begrijp zijn de merkwaarden en essentie datgene wat je onderscheid van anderen, je meest uitgesproken kwaliteit.
Ik vind de genoemde merkwaarden en essentie niet echt eruit springen.
Diversiteit, multiculturaliteit zijn meer uitgesproken aanwezige waarden
Ik denk dat het er allemaal wel in zit, maar ik meer en meer dat er niet voor gekozen wordt om prikkelnd of eigenzinnig te zijn, hoewel er zeker kansen liggen.

24. In welke mate vind je dat De Haagse Hogeschool zich met deze merkwaarden en -essentie onderscheidt van zijn concurrentie?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Helemaal	2,9 %	5
2 Een beetje	26,6 %	46
3 Neutraal	24,3 %	42
4 Niet	22,5 %	39
5 Helemaal niet	5,2 %	9
-1 Weet niet / NvT	18,5 %	32
Totaal		173

25. Kun je hier een argument voor geven?

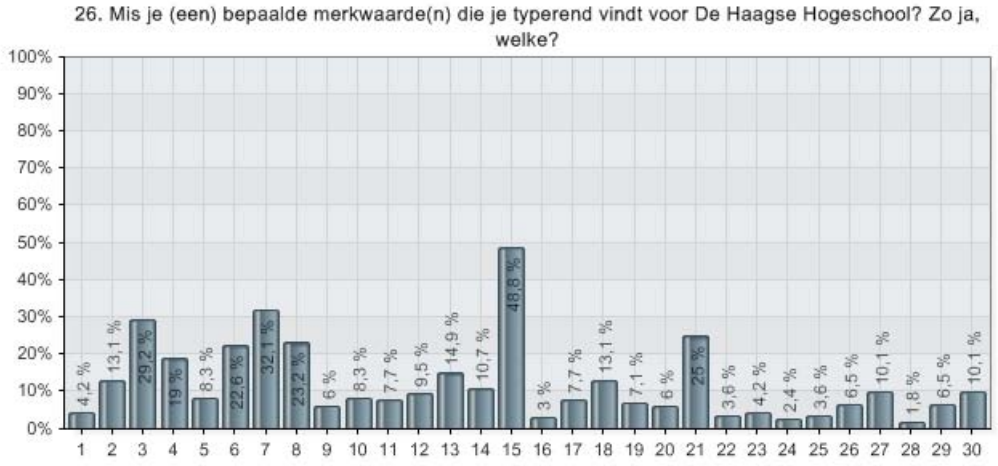
nee
Elke hogeschool heeft de merkwaarden kwaliteitsgericht. Zelfbewustheid zou beter moeten worden onderstreept. Voor wat betreft het prikkelend verhaal: Prikkelend kan zowel positief als negatief worden opgevat en geeft geen aanduiding voor overwicht in 1 van de twee.
De Haagse is wel iets minder een leerlingenfabriek dan de directe concurent In Holland
Elke hogeschool hanteert vergelijkbare waarden.
Je moet, om interessant te zijn, je onderscheiden van andere aanbieders van onderwijs.
Ik vind hogescholen over het algemeen niet zo onderscheidend. Als je mij vraagt waardoor de school zich onderscheidt van andere hogescholen (ik heb ze in het verleden praktisch allemaal bezocht vanuit een andere functie)dan is dat voor mij de diversiteit van de studenten en de dynamiek. Deze hogeschool is een ontzettend dynamische omgeving. Daarom werk ik hier ook graag.
ik weet niet wat de merkwaarden zijn van andere hogescholen
Hoe maak je het dan waar?
Zijn de andere opleidingsinstituten niet prikkelend? We leiden in veel gevallen op voor eenzelfde getuigschrift.
Andere hogeschool onderscheiden zich ook op hun manier.
Voor mij straalt de HHS wel degelijkheid en kwaliteit uit, maar ook oubolligheid. De waarden-en essentie kunnen beter tot hun recht komen als er in de praktijk meer uiting gegeven kan worden aan het 'eigenzinnige' en 'zelfbewuste'. De top van de organisatie is naar mijn mening te star en staat innovatie in de weg. Wij willen wel uitstralen bijv. door steeds onze meubilair aan te passen in moderne stijl en de Haagse Winkel, maar het is de vraag of
De haagse is gewoon beter dan de rest van de aanbieders
ik ben niet bekend met andere hogescholen. En zou dus ook niet weten hoe onderscheidend wij zijn.
Het is allemaal te voorzichtig om onderscheidend te kunnen zijn
Te weinig inzage in anderen.
Klinkt wel vernieuwend, maar of er altijd de durf is om er naar te handelen betwijfel ik.
Ik vraag me eerder af wat of wie onze concurrentie is. Is dat Fontys? Inholland? of een universiteit?
Geen idee, heb ik me niet in verdiept
kan beter, internationaler/mondialer
Ik denk dat geen enkele hogeschool zou toegeven dat ze niet prikkelend of uitdagen is. geen enkel instelling zal denken en utdragen: wij blijven binnen hokjes en dagen niemand uit, doe maar gewoon...
Geen duidelijk beeld van de concurrentie
ken de meeste andere HBO's niet echt
Het zou mooi zijn als de kernwaarden en de -essentie ook echt tot uiting zouden komen. Pas dan onderscheid je je van andere hbo's.
Toch zie ik de Haagse Hogeschool soms helaas als een van de vele hogescholen.
Ik denk dat de concurrent er net zo hard aan moet trekken. Aangezien veel hogescholen soortgelijke opleidingen aanbieden, wil iedereen op een bepaalde manier opvallen!
Ik herken de waarden niet of in beperkte mate (in de organisatie) dus zie ik ook niet hoe we ons daarmee onderscheiden.
Ik denk dat elke hogeschool hierop inspeelt, het maakt de HHS niet uniek, en dat is jammer
Ik dacht dat diversiteit juist een van de speerpunten was.
Ik ben nog nooit bij de "concurrentie" wezen kijken.
Ik weet te weinig van wat de concurrenten te beiden hebben, bovendien denk ik dat studenten een hogeschool kiezen op basis van afstand van hun woonadres, daarna op grootte en natuurlijk welke opleidingen er geboden worden en dan pas op merkwaarde
Ik zie het niet zo terug.
Iedere hogeschool is eigenzinnig, kwaliteitsgericht en zelfbewust, of wil dat zijn. Kijk, Leiden positioneerde zich een paar jaar terug als Harvard aan de Rijn. Dat betekent dat je kiest. Waar kiezen wij voor? En waar kiezen we niet voor? Zolang je dat niet weet, kun je geen merkwaarden in de markt zetten.
Ik heb geen idee wat de merkwaarden -en essenties van de andere zijn. Dus ik kan niet beoordelen of dit onderscheidend is.
zie vorige opmerking
Andere hogescholen besteden meer geld en tijd voor prikkelen, stimuleren, kwaliteit. Denk aan de marketing en aan de onderwijskundige diensten (die voor een groot deel de smaak zouden moeten maken/uitvoeren).
Iedereen wil eigenzinnig, zelfbewust en kwaliteitsgericht zijn. Ik ken weinig onderwijsinstellingen die zich erop richten om weinig smoel te hebben en slechte kwaliteit te bieden.
Ben niet bekend met concurrenten.
Ik vind het open deuren intrappen, ik kan me niet voorstellen dat een instelling niet kwaliteitsgericht wil zijn.
De merkwaarden zijn vrij algemeen voor een hogeschool

Ben niet echt bekend met onze 'concurrentie' situatie
nee
Ik denk dat iedere onderwijsinstelling gaat voor kwaliteit en stimulerend, prikkelend onderwijs.
Geen opzienbarende activiteiten vergeleken met andere hogescholen.
Ze proberen een HHS gevoel te geven aan de studenten dm van activiteiten (binnen en buiten school): die ervaren dat, denk ik, ook wel. Duidelijk verschil met bv In-Holland die (volgens mij) veel minder actief is binnen Den Haag. Docenten zijn ook meer betrokken bij de HHS door deze activiteiten. Intern veel communicatie over de school.
Idere hogeschool pretendeert voor kwaliteit te gaan. Diverse websites geven ditaan:'toonaangevend kennisinstituut','ambitieus','durven te experimenteren en innoveren'. De termen zijn wat anders, maar in de uitleg komt het steeds op hetzlefde neer.
Qua ontwikkeling en bekendheid mag de school best vooruitstrevend zijn ten opzichte van andere hogescholen.
Alle hogescholen hebben een saai beeldmerk en een weinig uitnodigende marketing. Ik vindt dat de haagse beter kan communiceren volgens het beta mentalitie model naar Vo leerlingen en met een andere marketing naar de andere doelgroepen. door de gemiddelde doelgroep te kiezen voelt niemand zich echt aangesproken
Het komt niet naar buiten. Slechte PR. HHS mist veel kansen om zich op de kaart te zetten. Dan kun je nog zoveel merkwaarden en essenties verzinnen, maar je moet groepen scholieren bereiken.
Ik ken veel andere hogescholen, en zie geen verschillen op basis van deze merkwaarden. Ze zijn te algemeen, iedereen heeft er wel iets van, maar de Haagse onderscheidt zich niet op dit vlak.
De Haagse Hogeschool is redelijk groot en van alles net niks.
Ik vind dat de HHS zich onderscheidt tov de concurrentie, dat zeker, maar of dat door de merkwaarden komt. We hebben een goede naam, en die heeft toch meer met degelijkheid te maken dan met de kernwaarden als ik zo naar het veld luister.
Geen idee wat termen concreet betekenen binnen de Haagse Hogeschool. Kan ik geen antwoord op geven.
zie geen verschil met andere hogescholen
zie hierboven
Ik vind dat de HHS zich in ieder geval niet Zichtbaar onderscheidt. Van onze concurrentie (in Delt met name In Holland zie ik bijvoorbeeld regelmatog een stukje over hun activiteiten in de lokale Delftse krantjes. Darain worden woroden als eigenzinnig, prikkelend etc. genoemd. Dat mis ik bij de HHS.
Zie antwoord boven.
Ik zie het zelf wel, maar ik vraag me af of buitenstaanders hier iets van terug zien. Maw, kiezen bijvoorbeeld studenten voor De Haagse omdat wij zelfbewust, etc. zijn?
Elke hogeschool wil zich laten voorstaan op kwaliteit en een eigen geluid. Hetzelfde geldt denk ik ook wel voor zelfbewust.
Hogescholen lijken op elkaar. Zie vorige antwoord. Er zit wel een kans in.
geen idee hoe andere instellingen zich profileren (alleen dat IN-holland geen goed aanzien heeft)
Woorden als eigenzinnig en prikkelend kunnen zeker een goede onderscheiding zijn t.o.v de concurrentie. (Wie zijn eigenlijk de grote concurrenten van de Haagse? Is dat vanuit MarCom bepaalt/vastgelegd?). Ik ben kritisch, want als het alleen bij woorden blijft, dan zal het geen resultaat opleveren. Medewerkers en externe doelgroepen moet het voelen en zelf ook uitstralen.
Te algemene waarden.
Te weinig vergelijkingsmateriaal
Ik ken de concurrentie niet goed genoeg
Andere hogescholen hebben soortgelijke ' lege' kreten.
Geen idee wat demarktwaarden van andere vergelijkbara scholen zijn.
zie ook boven. wat doet de Haagse nou waardoor je de naam onthoudt? Maar in het nieuws komen zoals twee/ drie jaar geleden ivm de diversiteitskwestie, of de kerstboomellende wil je ook niet. Ik denk dat we het goed doen en dat we dat moeten uitstralen: dat wat we doen doen we goed. En als we dat waarmaken, doen we het echt goed. Niet te populistisch....
In vergelijking met verhalen die ik heb gehoord (maar wat zijn die waard?) over Leiden en Utrecht komt de hhs er goed vanaf.
Ik vind de HHS eerder betrouwbaar i.v.m. andere hogescholen
Ik vraag me af of andere hogescholen hier heel bewust gebruik van maken.
Deze merkwaarden moeten bij elke hogeschool/ universiteit vanzelfsprekend zijn,
Ik ken de merkwaarden van de andere scholen niet.
Ik weet niet joe het bij andere hogescholen er aan toe gaat.
Geen idee wat de waarden en essenties van de concurrenten zijn. Bovendien heeft mijn opleiding zelf geen concurrent, wij zijn uniek in NL
Dat veronderstelt dat de concurrentie zich onderscheid door andere merkwaarden te kiezen. Heb ik nooit wat van gemerkt.
Ik ken de merkwaarden en -essentie van concurenten niet.
De hogeschool komt, in vergelijking met andere hogescholen, niet negatief in het nieuws. De hogeschool besteedt aandacht aan kwaliteit, kernwaarden en reputatie.

Zonder operationalisatie hebben deze geen waarde.
ik ben niet voldoende op de hoogte van wat andere hogescholen zeggen
Persoonlijk vind ik het niet zo'n onderscheidende
Wat niet is terug te vinden is ook niet onderscheidend.
wil elke hogeschool dit niet zijn? het zijn woorden die we niet onderbouwen
prikkelend is niet onderscheidend, de merkwaarden vind ik wel onderscheidend.
Ik vind de hogeschool een redelijk goede opleider en in die zin ook zeer waardevol en ben ik trots om voor te werken maar naar de toekomst toe denk ik dat we een gezamelijk kracht beter moeten leren en gaan willen uitbuiten om zelfbewustzijn te mogen gaan gebruiken zonder dat het een pretentieuze toon heeft.
Veel Hogenscholen proberen iets eigens neer te zetten, maar uiteindelijk merk ik dat de verschillen niet groot zijn
Ik denk dat we ons veel meer kunnen profileren met prikkelend, uitdagend onderwijs
1] we zouden de merkwaarden van de concurrentie dienen te kennen voor deze vraag
2] alleen in Den Haag: In Holland
3] met wie willen we concurreren?
Ik heb zelf gestudeerd op INHOLLAND en daar zou ik de merkwaarden en -essentie ook niet weten. Van de hogeschool wist ik ze ook niet dus of wij ons onderscheiden is maar de vraag
alle hogescholen vinden van zichzelf dat ze prikkelend, kwaliteitsbewust etc. zijn. Dit zijn algmene -positievetermen. Hierin maak je geen onderscheid. Onderscheid maak je wanneer je duidelijk uitgaat vanuit een visie die jeals hogeschol wilt uitstralen
Geen inzicht in waarden van andere hoge scholen.
binnen onze academie is kwaliteit belangrijk, verhalen uit de pers lijken erop te wijzen dat dat bij de concurrentie minder vanbelang is :)
Ik houd me niet bezig met de concurrentiewaarde van onze hogeschool.
Het zijn wel erg algemene bewoordingen, maar dat is vaak zo. Het zichtbaar laten zijn en er inhoud aangeven maken dit soort woorden specifiek haags.
In ieder geval in reclame-uitingen met het olijfgroene logo is onderscheidend.
Andere hogescholen adverteren ook met kwaliteit, terwijl ze dat niet leveren!
De Haagse Hogeschool onderscheid zich in mijn beleving t.o.v. andere hogescholen, heeft een karakteristieke uitstraling oid
Ik acht me niet in staat dit te beoordelen
-woorden die niet zo onderscheidend zijn, bovendien worden ze niet duidelijk uitgederagen
Met 'eigenzinnig' en 'zelfbewust' onderscheidt de school zich misschien wel wat van andere scholen. Maar niet op gebieden die mij belangrijk lijken.
Ik vind de Hogeschool Kampen of Het Windesheim in Zwolle een meer zelfbewuste en meer eigenzinnige uitstraling hebben, omdat zij duidelijk vanuit een levensovertuiging opereren.
Ik denk dat het lastig is voor hogescholen om zich echt van elkaar te onderscheiden, tenzij je een echt spannende of niet-conservatieve keuze maakt.

De bijlagen

26. Mis je (een) bepaalde merkwaarde(n) die je typerend vindt voor De Haagse Hogeschool? Zo ja, welke?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Avontuurlijk	4,2 %	7
2 Bekwaam	13,1 %	22
3 Betrokken	29,2 %	49
4 Betrouwbaar	19,0 %	32
5 Creatief	8,3 %	14
6 Deskundig	22,6 %	38
7 Divers	32,1 %	54
8 Dynamisch	23,2 %	39
9 Eerlijk	6,0 %	10
10 Flexibel	8,3 %	14
11 Geloofwaardig	7,7 %	13
12 Gezellig	9,5 %	16
13 Informeel	14,9 %	25
14 Integer	10,7 %	18
15 Internationaal	48,8 %	82
16 Klasse	3,0 %	5
17 Millieubewust	7,7 %	13
18 Onderzoekend	13,1 %	22
19 Prestatiegericht	7,1 %	12
20 Pro-actief	6,0 %	10
21 Professioneel	25,0 %	42
22 Redelijk	3,6 %	6
23 Servicegericht	4,2 %	7
24 Spontaan	2,4 %	4
25 Standvastig	3,6 %	6
26 Traditioneel	6,5 %	11
27 Uitdagend	10,1 %	17
28 Vastberaden	1,8 %	3
29 Vooruitstrevend	6,5 %	11
30 Anders, nl.	10,1 %	17
Totaal		168

Degelijk
duurzaam

commercieel
innovatief. En ik mis 'integer' vooral omdat we dat gewoon niet zijn.
transparant / open
Multicultureel
student centered
Innovatief
Inspirerend
Ondernemend, innovatief
social media minded
Open
veel zou kunnen. Sommigen meer voor de opleiding, anderen voor de HHS als geheel. Zie eerdere opmerking.
bij gebrek aan visie en strategie kun je best een aantal labeltjes aan klikken maar die zijn evenmin veelzeggend. Ik zou trouwens middelmaat het meest passende labeltje vinden op dit moment.
"missen" is hier een groot woord in mijn geval
merkwaarden vind ik niet belangrijk
multicultureel

27. In welke mate zie je ‘ zet je aan het denken’ terug binnen De Haagse Hogeschool?

Als communicatieconcept bij het merk is gekozen voor ‘ De Haagse Hogeschool zet je aan het denken’ . Het concept moet in de inhoud van iedere (communicatie-)uiting van De Haagse Hogeschool terugkomen. De ‘ Stel dat jij….’ cases in de communicatie met aankomende studenten zijn hier een voorbeeld van.

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	8,6 %	15
2 Dit zie ik terug	33,3 %	58
3 Dit zie ik af en toe terug	40,2 %	70
4 Dit zie ik niet terug	13,2 %	23
5 Dit zie ik helemaal niet terug	1,7 %	3
-1 Weet niet / NvT	2,9 %	5
Totaal		174

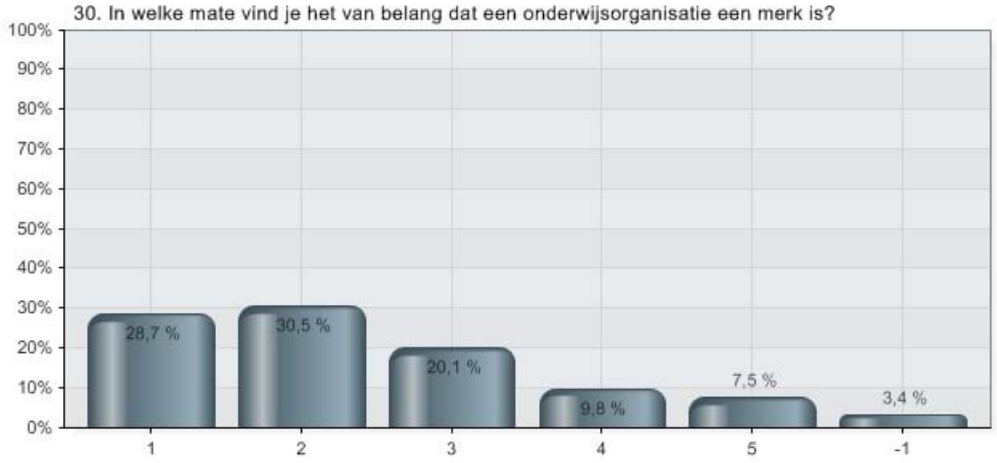
28. In welke mate zie je ‘ zet je aan het denken’ binnen je academie/dienst?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	9,8 %	17
2 Dit zie ik terug	22,4 %	39
3 Dit zie ik af en toe terug	35,1 %	61
4 Dit zie ik niet terug	25,3 %	44
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,2 %	9
-1 Weet niet / NvT	2,3 %	4
Totaal		174

29. In welke mate zie je ‘ zet je aan het denken’ terug binnen je opleiding?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	9,8 %	11
2 Dit zie ik terug	30,4 %	34
3 Dit zie ik af en toe terug	31,3 %	35
4 Dit zie ik niet terug	12,5 %	14
5 Dit zie ik helemaal niet terug	3,6 %	4
-1 Weet niet / NvT	12,5 %	14
Totaal		112

30. In welke mate vind je het van belang dat een onderwijsorganisatie een merk is?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Heel erg	28,7 %	50
2 Een beetje	30,5 %	53
3 Neutraal	20,1 %	35
4 Niet	9,8 %	17
5 Helemaal niet	7,5 %	13
-1 Weet niet / NvT	3,4 %	6
Totaal		174

31. Kun je uitleggen waarom je dit vindt?

nee
Een merknaam kan kwaliteit uitstralen en een goede naam hebben. Daarnaast kunnen ze ook nog iets anders uitstralen zoals durf of directheid zoals Nike.
Een stevig merk geeft klanten het idee dat ze weten waar ze voor kiezen. Als je die belofte ook inlost, verstevig je je positie.
naar mijn idee gaat het meer om de dienst (onderwijs) die het merk (de school) levert.
Keuzes worden over het algemeen gemaakt op basis van emotie. Bijvoorbeeld: leuk of veilig. Daarom is het belangrijk dat de hogeschool uitstraald maar vooral ook is wat de studenten zoeken.
Een voorbeeld:
De huidige waarden, zoals eigenzinnig en prikkelend herken ik wel bij IPO maar zeker niet bij de economische studies.
Ik denk dat het belangrijker is dat we hoog scoren in allerlei landelijke rankings.
Onderwijs vind je op iedere hoek van de straat, kiest men dan voor een "merk"
Een goed merk straalt een bepaalde kracht uit. Wel oppassen dat het geen hype of trend wordt en dat je uit de mode raakt. De Haagse zou zo'n niet kapot te krijgen merk moeten worden.
Op deze manier kan je je organisatie goed in de markt zetten.
De kwaliteit van de school, hoe staat deze aangeschreven. Alleen is dit per opleiding verschillend wat het lastig maakt.
Het gaat er vooral om dat de naam van de Hogeschool een relatie kan leggen met de kwaliteit van de afgestudeerden: het civiele effect van de opleiding.
Merkbeleving heeft voor-en nadelen. Iemand kan het 'merk' goed vinden omdat hij er goede verhalen over heeft gehoord. Maar iemand kan het 'merk' ook slecht vinden omdat hij slechte verhalen heeft gehoord. Zo kan het zijn dat iemand een slecht verhaal heeft gehoord over één bepaalde opleiding, maar dit wordt dan naar buiten gebracht alsof de totale HHS 'het merk' slecht is.
een merk moet zorgen dat je een reputatie krijgt.
Kijk naar Harvard, al is niemand er ooit geweest, heeft bijna niemand een idee wat daar wordt gedoceert, toch kent iedereen (bijna hele wereld) Harvard en werkt het als merk heel goed.
Met een merk kan een onderwijsorganisatie zich onderscheiden.
Het is een belangrijk kennis- en opvoedingsinstituut voor de samenleving en dat moet gewoon een goed merk zijn
onderwijs is geen merk maar een gegeven
Enerzijds vind ik het geen tak waar middels merken 'concurrentie' zou moeten plaatsvinden.
Echter de praktijk is nu zo, en dan vind ik onderschijdend vermogen goed.
Ik wil trots zijn op de organisatie waar ik werk. Ik ben namelijk trots op het werk wat ik zelf aflever en dat zie ik graag terug in merknaam.
ik vind het moeilijk om een onderwijsorganisatie als merk te zien
Het wordt in HBO land steeds belangrijker om je te onderscheiden. Een HBO instelling zou op een marktsegment moeten mikken om in de toekomst te kunnen overleven.(zijn ook woorden van Doekele Terpstra toen hij vz was van de HBO raad.
Door alle internationale instituten e.d. in Den Haag (strafhof, interpol, Shell e.d.) is die keuze snel gemaakt: internationale HBO.
Het is goed als mensen er een bepaalde associatie bij hebben (herkenbaar).
Het merk is eigenlijk een imago, en studenten en bijvoorbeeld het werkveld (voor opdrachten, stages) zullen mede op basis daarvan wel/niet bij de HHs aankloppen.
Het is belangrijk vanwege de concurrentie en omdat je de studenten wilt aantrekken die bij de hogeschool passen en bij wie de hogeschool past.
Kwaliteit verkoopt zich zelf
Onderwijs moet zichzelf als het ware vanzelf van een merk voorzien door goede kwaliteit en uitdagend onderwijs. Het daaruit voortvloeiende merk kan dit gevoel versterken, maar moet niet een op zichzelf staand concept worden dat niet gedragen wordt door de HHS.
Ik kies voor neutraal omdat ik vind dat een onderwijsorganisatie geen bedrijf is. Dat een bedrijf als Unilever kiest voor Merie beleid, lijkt me evident. Wellicht zou je eens kunnen inzoomen op de verschillende merken die we al enige tijd in huis hebben.
onderscheidend van anderen
Daarmee ontwikkel je een eigen identiteit. Je wordt De Haagse Hogeschool ipv een hogeschool in de regio Haaglanden
De hogeschool moet geen "merk" zijn. Wel moet duidelijk zijn waar de hogeschool voor staat, wat de sterke punten zijn, waar de hogeschool zich op profileert, etc.
In het onderwijs moet het vooral gaan om kwalitatief goed onderwijs, een persoonlijke benadering en aandacht voor de student.
Om zo je te kunnen onderscheiden vand e concurrentie
Met een merk kunnen mensen zich identificeren, het zegt iets over de gebruikers.
Om studenten en medewerkers aan te trekken, moet je een goede uitstraling hebben naar de buitenwereld. Een merk alleen is niet

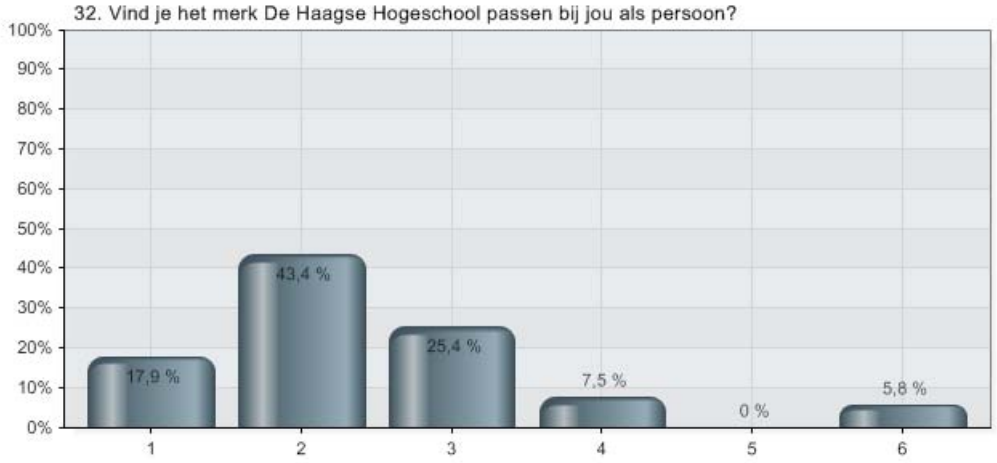
voldoende, want dan kan het tegen vallen als je binnen de muren bent. Ik denk dat als je je organisatie dusdanig organiseert dat zowel medewerkers als studenten zich kunnen blijven ontwikkelen in hun vakgebieden en daarbuiten en met inspirerende mensen kunnen samenwerken, kennis delen en opbouwen dit vanzelf een krachtige uitstraling heeft naar buiten (door de "reclame" die studenten en docenten maken in de buitenwereld (familie, vrienden maar ook werkgevers)
Volgens mij kiezen studenten op opleiding, afstand en sfeer
Met een merk onderscheid de HHS zich van andere hogescholen, daarmee krijgt het een gezicht.
Er zit nog wel iets tussen 'een beetje' en 'heel erg' Bas, maar ik denk dat positionering alleen maar belangrijker wordt. Als je door positionering de goede studenten aantrekt, en je voert die positionering door in je onderwijs, dan heb je daar de sleutel tot studiesucces. De huidige merkwaarden zijn er zonder voldoende embedding op geplakt.
Ik denk dat een merk niks toevoegd aan een onderwijsinstelling. De school "verkoopt" zichzelf wel als er kwalitatief goed onderwijs wordt gegeven en als de sfeer en betrokkenheid goed is.
Uiteindelijk is alles een merk en is het goed als je goed in de markt ligt.
Des te sterker het merk, des te meer mogelijkheden heeft de HHs om zijn doelen en ambities te verwezenlijken.
het is fijn om te weten waar je als organisatie voor staat
onderscheidend vermogen, waardoor studenten een bewuste keuze voor school en opleiding kunnen maken.
Grote dichtheid aan onderwijsinstellingen in Nederland. Concurrentie op kwaliteit en kwantiteit is groot. Bovendien opdracht van Ministerie om beter te profileren.
Het werkt onderscheidend, men herkent je beter, het spreekt aan, en het geeft een imago waar je je wel of niet aan wilt verbinden.
herkenbaarheid en associaties rondom een instelling een overkoepelende noemer mee geven.
in relatie tot positieve/ negatieve PR (ofwel studentenaantallen die zich voor een nieuw collegejaar inschrijven)
Wij zijn geen product.
om zich goed te onderscheiden !
Onderwijs is geen produkt. Reputatie is belangrijk maar dat is anders dan branding.
Een merk klinkt commercieel, dit vind ik niet bij onderwijs passen
Het is wel belangrijk dat het merk sterk is, omdat studenten en medewerkers dan worden geassocieerd met een goed "product" en dat verhoogt de waarde van het diploma van studenten en daarmee carrierekansen en vergroot de aantrekkelijkheid van de HHS als werkgever.
Het gaat niet om het merk maar om de diensten en produkten die geleverd worden.
Ik heb er geen verstand van.
Begrijp de vraag niet
Je bent en blijft een overheidsinstelling. Het is wel belangrijk om je te onderscheiden van andere instellingen door bijv. heel sterk bepaalde domeinen te profileren.
Het is belangrijk in het maken van een keuze voor de student, dat zij weten waar de school voor staat. Wat wil de hogeschool uitstralen, welke middelen worden hiervoor ingezet?
kwaliteit is verbonden aan naam en logo voor de buitenwereld. kijk maar eens hoeveel studenten en externe het nog hebben over de THRijswijk
Als de HHS daardoor meer herkenbaar wordt, dan heel belangrijk. Alleen moet dit beleid dan ook worden doorgevoerd naar de academies en studierichtingen. Maar ook de PR naar buiten moet beter. Personeel en C&M staan mijlen ver uit elkaar. Als je dit wilt verbeteren moet C&M zorgen dat het meer feeling krijgt met de core business. Werknemers missen dit heel erg bij C&M.Dan pas helpt het als de HHS een merk is.
Onderwijs is mensenwerk. De mensen van de HHS moeten voor de studenten aantrekkelijk zijn. Een student moet zich thuisvoelen in zijn opleiding. De opleiding of wellicht een vestiging (LvP, Zmeer, Joh Westerdijk, Delft) zou een herkenbaar merk moeten zijn.
Als kleine opleiding helpt het om bij bedrijven binnen te komen. Maar onder het merk HHS hangen zulke diverse producten (opleidingen) dat het niet zo heel sterk in je voordeel werkt. Je ziet wel aan Inholland dat een bekende merknaam ook een risico is. Als een collega opleiding een misser begaat straalt het ook op jou af.
Het gaat om het onderwijs, niet om het merk.
Juist als opleidingsorganisatie binnen het hoger onderwijs vind ik het belangrijk dat je juist niet met een merk wordt geassocieerd maar meer met kernwaarden en kwaliteit. Ik heb een negatieve associatie met de term merk.
Wij hebben als Hogeschool een duidelijke maatschappelijke functie, namelijk jonge mensen helpen zich te ontwikkelen. Elke Hogeschool heeft deze taak! Een merk onderhouden zie ik als een uiting van het je willen onderscheiden van andere Hogescholen uit concurrentiele overwegingen. Keuze aanbieden aan studenten vind ik prachtig. Vertellen waar je voor staat eveneens. Een merk ontwikkelen, bezielen en onderhouden vind ik onnodig en niet echt passen voor een reguliere bekostigde Hogeschool.
Deel doelgroep komt voor een studie specifiek, dan niet
deel doelgroep komt op 'merk' HHS af, dan wel.
Een merk is een kapstok waaraan je je uitingen hangt. Die is wel degelijk nodig als herkenbaarheid tussen alle afzonderlijke delen en om te zorgen voor een gelijke uitstraling. Dan hebben we het over merkniveau. Op campagne niveau heb ik een andere mening...

hopelijk wordt die vraag later nog gesteld.
Net zoals elke organisatie dient de HHs zich op de kaart te zetten
nee
Iedereen kent de bekende merken als HEMA, RTL, NOS, Coca Cola, etc. Ik denk dat je als je een merk bent en daarmee bekend(er) kunt wordne, meer mensen de HHS kennen. Dat lijkt me gunstig voor ons imago en levert wellicht ook meer studenten op. ZDie zijn met name in de techniek hard nodig in Nederland.
Het zou toch mooi zijn als het merk HHS bekend is en het mense wat zegt als je bijvoorbeeld naar buiten communiceert: "De Haagse Hogeschool timmert aan de weg in technisch Nederland"
Het moet vooral goed werk leveren en niet aprart zijn best hoeven doen om studenten te werven
Onderwijs is anders dan een (commercieel) product of dienst. Maar in het kader van profilering en onderscheidend vermogen tov concurrentie, vind ik het wel sterk om een onderwijsorganisatie als merk te benaderen.
Ik vind dat je je niet moet richten op een merk als zodanig maar op kwalitatief goed onderwijs. Dus wel ambities hebben en daarvoor passend beleid maken en dat uitdragen, maar niet gericht op een merk. Ik denk dat Inholland dat ook doet en wat me van die hogschool bij blijft, is (behalve de negatieve berichten in de pers) de knalkleuren. Ik heb geen inhoudelijke associaties. Ik denk dat de Hogeschool Rotterdam geen merkenbeleid voert (althans voor mij niet merkbaar) en daarbij heb ik beeld van het soort onderwijs en de cultuur die heerst.
Het kan studenten helpen bij hun studiekeuze als het duidelijk is waar de hogeschool echt voor staat.
Ja en Nee. Merk geeft duidelijkheid/onderscheidingsvermogen naar doelgroepen. Daardoor trek je bepaalde groepen/mensen aan (voordeel) en laat je ook juist mensen/groepen liggen (nadeel). Voorkomt daarmee wel teleurstelling. Als je het doet moet je het wel goed doen en dus over voldoende zelfkennis beschikken anders geeft het ook teleurstelling, want wat je over jezelf roept klopt dan niet.
Het nadeel van een merk vind ik dat je bepaalde kwaliteiten van jezelf benadrukt terwijl je als mens en organistie ook in ontwikkeling bent....wat betekent dat je dus dynamisch zou moeten zijn met je merknaam, want dat ben je ook in je kwaliteiten. Wat is een merknaam die "stil" staat als school terwijl wij als school continu de mond vol hebben over "competentieontwikkeling". En de school zelf dan....?
Doe dan het merk: De Haagse Hogeschool,zo divers dat de school alle kwaliteiten in huis heeft....en doet wat nodig is :-)
Ik was veel betrokken bij PR en ik had daardoor veel contact met scholieren. Ze hebben totaal geen belangstelling voor een merk. Ze zijn vooral geinteresseerd in wat een opleiding kan bieden.
Ik denk dat het belangrijk is om als hogeschool een duidelijke identiteit te hebben, dan weten a.s. studenten waar ze voor kiezen en bijv. werkgevers wat ze in huis halen met onze afgestudeerden.
'Heel erg' vind ik te ver gaan en 'een beetje' weer te weinig.
Onze medewerkers en studenten maken het merk. Dit is meer dan alleen woorden. Dit moet vertaald worden naar daden. Pro-actieve, vooruitstrevende daden: begin intern, geef medewerkers en studenten de tools om het merk samen te laden. Wordt social media minded en val daardoor op binnen alle mogelijke sociale netwerken. De HHS wordt dat vanzelf geladen als merk!
Elke organisatie is een merk. Dan kan het maar beter goed zijn.
Ik ben niet zo merkbewust
Dan trekt het de juiste studenten/medewerkers aan en ten aanzien van de concurrentie is het belangrijk
Het feit dat ik aan het merk De Haagse studeer of werk, moet al wat zeggen over de kwaliteit van dat merk.
Dat is de reden om te kiezen voor een bepaalde school denk ik. je moet erbij willen horen, als medewerker en als student. Hoe meer je dat met z'n allen uitstraalt hoe hechter je zal worden als team en dus sterker en blijer.
Ik vind dat je je wel moet profileren. Mensen moeten er trots op kunnen zijn om hier te studeren/ werken en er met plezier over kunnen praten
Het is een instantie die onderwijs verstrekt en mensen vormt, merk is me te output gericht.
Ook op het gebied van onderwijs is er concurrentie, waardoor je jezelf verkopen m.b.v. een merk.
Ik vind de factor imago nogal overschat. Als de HH een sterk merk wordt, moet dat komen door de geboden kwaliteit en niet door marketingcampagnes.
Ik heb hier nooit over nagedacht.
Een merk is uniek. Je moet een unieke opleiding nastreven. Wat mij betreft, dan graag een kwaliteitsmerk.
Omdat je trots wilt kunnen zijn op waar je voor je staat/werkt en dat dat het grootste/bekendste/beste merk is.
Zie eerdere opmerkingen. Plus, het moet gaan om de inhoud en niet om een merk!
Een merk dient vooral als communicatiemiddel en bij herkenning de goede associatie.
Deze kan een visie en filosofie ondersteunen.
Ik vind dat we al teveel vanuit een financieel-economisch concept naar onderwijs kijken. Marketingtechnisch is het vast heel slim om een merk te zijn, ik zou graag zien dat we staan voor goed onderwijs met begrip voor onze doelgroep om ze de kans te geven zo goed mogelijk te groeien
Ik ben niet zo gelukkig met de ingeslagen weg van concurrentie en profilering. Daar gaat veel energie en geld inzitten die -indien niet strak en bedrijfsmatig doorgevoerd- nergens echt toe leidt. Ik zie de Haagse niet een merkt strak en ebdrijfsmatig doorvoeren. Dan

maar merkloos. je komt wel onderin het schap maar het verkoopt toch. Alleen niet zeuren als je niet bij de A-merken wordt genoemd.
ik vind dit zelfs meer dan "Een beetje" maar minder dan " Heel erg" omdat ik vind dat we trots kunnen zijn op de HHS
Inn de huidige tijd is branding belangrijk, zeker om je te onderscheiden van de rest en dat moeten we als HHS doen, zeker nu studiekeuze zo belangrijk wordt voor de financiering.
Daarmee moet de vlag de lading goed dekken.
Een sterk merk kan gebruikt worden in de marketing t.b.v. het aantrekken van nieuwe studenten, aangaan van samenwerking met bedrijven en instellingen in de regio en opbouw van reputatie op het gebied van onderwijs en onderzoek.
omdat een merk vaak een eigen leven leidt tov. het coreproduct (goed onderwijs geven) en dit probeert te overschaduwen
het imago kan worden gestuurd met een merk, dat lijkt me een voordeel. Maar een onderwijsorganisatie is geen bedrijf, dus veel geld uitgeven aan een merk vind ik zonde.
Voor de werving kan het mogelijk voordelen hebben.
Het heeft een aantal voordelen die niet moeten worden onderschat namelijk dat het de omgeving, samenwerkingspartners een beeld geeft van waarop samenwerking mogelijk kan zijn en gekoppeld aan profilering een aanzet zijn voor thematische ontwikkeling en het op koers houden van de instelling in een steeds globaliserender wereld.
Daarbij dat het in staat stelt de er werkenden, studerenden, afgestudeerden woorden te geven aan het karakter van de organisatie (maar ik denk dat dat wel gebeurt).
Onderwijs moet staan voor betrouwbaarheid, professionaliteit en kwaliteit aansluitend bij de vele eigenheden van de studenten die binnenkomen. Een merk is niet van toepssing op een diverse groep
Een onderwijsinstelling is niet iets wat je verkoopt, maar je moet een reputatie opbouwen/ verdienen.
het is goed als we zelf als medewerkers ons eigen beleid begrijpen en uitdragen
Als er over je onderwijsinstelling gepraat wordt is het belangrijk dat er duidelijk en helder is waar wij als hogeschool voor staan en wat je kunt verwachten, een merk kan daar bij helpen.
profileren, onderscheiden, identiteit meegeven aan studenten en medewerkers
je bent bezig met goed professionel onderwijs te verzorgen om de student de juiste competenties aan te bieden die hij nodig heeft voor zijn beroepskeuze. De kwaliteit wordt niet bepaald door een "merk" maar door de visie en passie warmee het wordt gegeven
De inhoudelijke kwaliteit van een opleiding is niet te vangen in een merk. daar zijn open dagen en voorlichtingsmateriaal voor. de aandacht trekken met een merk is geen keuzemoment.
Voor aantrekken van studenten wel belangrijk. Buitenstaanders kunnen doorgaans HHS en InHolland niet onderscheiden als verschillende organisaties.
van een bekend/betrouwbaar merk koop je eerder of vanzelfsprekend spullen. Dat zou ook voor de haagse zo moeten zijn, je kiest hier vanzelfsprekend voor als je in de regio woont
Een school hoort zich bezig te houden met onderwijs en niet met het zich positioneren als merk.
Voor naamsbekendheid is een merk van belang. Men hecht waarde aan een goed merk.
Het risico kan zijn dat een onderwijsinstelling die een "merk" zo belangrijk vind, meer bezig is met de "buitenkant" (hoe zien anderen ons...) in plaats van de uitvoering van hetgeen in mijn ogen belangrijker is: het gevens van kwalitatief goed onderwijs.
De meeste onderwijsorganisaties zijn of worden een merk.
Ik vind het belangrijk dat een hogeschool zich kan onderscheiden en er een merk aan te koppelen. Merken hebben een sterke invloed op "onthouden", "beleven", etc.
omdat wij ons moeten onderscheiden van andere
Nee, belangrijk is waar je voorstaat en hoe je het uitvoert. Of het nu een merk is of niet, dat is niet zo belangrijk.
Op deze manier kun je je duidelijk profileren en staat voor bijv kwaliteit. Iemand die bijvoorbeeld op HARVARD heeft gestudeerd is al voldoende uiting voor kwaliteit.
ik denk dat het niet echt belangrijk is om een officiel merk te zijn. Qua naam neem ik aan dat de hogeschool van rechtswege voldoende beschermt is.
Het komt op me over als een overbodige berg marketing geneuzel die ook nog eens bergen geld kost, die naar mijn idee beter in de kwaliteit van het onderwijs kan worden gestopt.
De markt is denk ik lokaal, er zullen weinig mensen uit Groningen hier HBO komen doen.
Ik begrijp van prikkelend en eigenzinnig niets als student en zie daar niets van terug.
Het biedt (aankomend) studenten een snel beeld van hoe de school zich wil profileren. Ik denk dat studenten hier deel hun keuze op baseren.
Dit is vanuit het onderwijsveld niet belangrijk, vanuit PR klaarblijkelijk wel, anders stel je er niet zo veel vragen over.. Zoals gezegd dit staat mijlenver van mijn beleving van het onderwijs waar we voor staan. Het is te veel PR-makelij heb ik het gevoel en te weinig vanuit de "core business". Wanneer gaan jullie de slogan volgen "business demands, C&M delivers"?
we moeten studenten trekken, maar tegelijk zijn we ook geen automerk. belangrijkste zijn kwaliteit en betrouwbaarheid
Ik weet niets van marketing. Dus als leek heb ik al sinds 2004 de volgende overdenkingen:
Waarom zijn we nu opeens een merk? Dat waren we toch al? We hadden al een logo, een huisstijl, een reputatie, enz. Wat is er dan

nu aan toegevoegd? Wat is er nu eigenlijk veranderd?
Als een merk staat voor kwaliteit, reputatie e.d. dan vind ik dat belangrijk.
om voor studenten, medewerkers en mensen in de omgeving duidelijk te maken wat je op de HHS kunt vinden.
dient zich te onderscheiden van concurrerende instellingen
Als het een merk is dan moet je dat ook terug zien in allerlei communicatie, nu is het meer een kreet. Ik zie vrij weinig terug in de pers waarbij ik dan weer denk aan oh ja de hhs zet je aan het denken, dus weinig identificatie
Het merk op zich is niet belangrijk, wel dat je met een merk een uitstraling kan geven waarmee je je zichtbaar kan onderscheiden van je concurenten.
Je merkwaarden moeten wel herkenbaar zijn
Ik betwijfel in hoeverre studenten hun schoolkeuze laten afhangen van het merk dat de hogeschool uitdraagt.

32. Vind je het merk De Haagse Hogeschool passen bij jou als persoon?

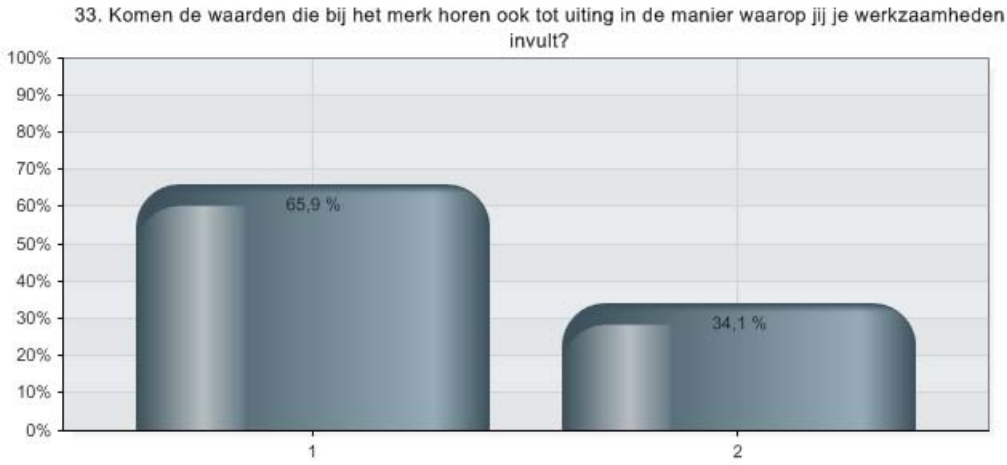


Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Heel erg	17,9 %	31
2 Een beetje	43,4 %	75
3 Neutraal	25,4 %	44
4 Niet	7,5 %	13
5 Helemaal niet	0,0 %	0
6 Anders, nl.	5,8 %	10
Totaal		173

Zoals gezegd: voor mij is de HHS geen merk. Het is wel een organisatie waar ik me thuis voel.
Ja, muv het logge en bureaucratische imago wat de HHS ook heeft.
ik weet het niet
ja (7 op 10)
ik denk dat de Haagse en ik wel bij elkaar passen
dat moet een wisselwerking zijn.
er is geen uitgesproken merk dus ik hoef me niet af te vragen of het bij me past.
soms helemaal, soms vind ik het merk niet professioneel
niet van belang
ik identificeer mij niet met een merk, eerder met de organisatie

De bijlagen

33. Komen de waarden die bij het merk horen ook tot uiting in de manier waarop jij je werkzaamheden invult?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Ja	65,9 %	112
2 Nee	34,1 %	58
Totaal		170

34. Kun je aangeven hoe dit zich uit in je werkzaamheden?

Ik probeer in mijn werk studenten zelf te laten denken en met vernieuwende ideeen te komen (vaak helaas zonder resultaat)
Ik probeer uit te stralen wat de Haagse Hogeschool op mijn uitstraalt. Vooral in de mate van professionaliteit komt dit tot uiting.
Ik probeer zoveel mogelijk klantgericht te denken
Ik houd me bezig met interventies waarbij gezocht wordt naar de kracht van de diverse populatie van de school. Ik ben op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en probeer ervoor te zorgen dat er een soort dynamiek ontstaat. (Ik heb dit antwoord gegeven op basis van de door mij in de vorige vraag aangevinkte waarden).
Ik probeer mijn studenten te prikkelen, mijn lessen van goede kwaliteit te laten zijn en mijn studenten zelfbewust te maken
Altijd gericht op de studenten. (kwaliteit) Ik doe het op mijn eigen, authentieke manier. (eigenzinnig)En ben mij redelijk bewust hoe ik de dingen doe en waarom. Om de studenten bewust te laten worden van hun leerproces, handelingen/gedrag, ontwikkelingen.(zelfbewust)
In mijn opleiding gaat het om vraagstukken die zich vooral lenen voor discussie en meningvorming: het is geen wiskunde met maar een goede uitkomst van een som. Op zich past daar het 'prikkelende' en 'zet je aan het denken' erg bij.
Kwaliteitsgericht --> medewerker kwaliteitszorg
Onze Academie sluit zich aan bij de doelstellingen van de HHS. In mijn werkzaamheden richt ik mij op deze doelstellingen.
Ik richt mij met veel plezier op mijn omgeving. Ben zelfbewuste,flexibele, vernieuwingsgerichte persoon die graag oplossinggericht te werk gaat en gebruik wil maken van alle moderne communicatiemiddelen. Kwaliteit en eficiency en vriendelijkheid staan bovenaanm mijn lijstje.
ik ben klant- en servicegericht. de student staat altijd op de eerste plaats zodat die zo goed mogelijk kan studeren
Ik probeer professioneel te handelen in mijn werk. Mijn hart ligt ook in het werk. Ik ga altijd met veel plezier naar mijn werk toe. Ik vind ook dat ik thuishoor in deze omgeving.
Ik merk aan mijzelf dat ik mij hardmaak voor doortastende wijzigingen.
De omgeving van de HHS is prikkelend, en mijn dienst maar zoals ik het voel de gehele HHS is aan een kwaliteitsslag bezig.
kwaliteitsgericht.
nieuwe dingen uitproberen, goed relatiebeheer, ondersteuning bij vragen, betrokkeheid
De HHS is een sterk merk, waaraan bedrijven en toeleveranciers graag hun naam verbinden. Wij merken dat de interesse bij europeese aanbestedingen.
kwaliteitsgericht ben ik in mijn eigen lessen en ook als lid van het monitorteam
de andere onderdelen van het merk komen niet direct tot uitdrukking
Ik probeer in mijn werk steeds kritisch te zijn en verder te denken. Zaken zijn niet zwart-wit maar liggen bijna altijd genuanceerder. Het gaat erom niet de makkelijke oplossingen te kiezen maar op basis van onderzoek de goede oplossing te kiezen.
Ik denk dat ik op een eigenzinnige manier probeer colleges te verzorgen, begeleiding te geven etc. Of het mij altijd lukt eenieder te prikkelen, weet ik niet, maar het past wel bij mijn eigen persoonlijkheid.
Dit uit zich meer in hoe ik ben, dus dat zie je terug in mijn werkzaamheden.
uitdragen van de waarden
In de contacten met de studenten gaat het niet alleen over kennisoverdracht.
nieuwe dingen proberen, eens creatief uitsloven, direct contact met 'concurrenten'
Zelf ben ik altijd bezig met het verhogen van de kwaliteit van de door ons aangeboden diensten. Bovendien ben ik van nature eigenzinnig, en dat vertaalt zich natuurlijk ook in mijn werk, en de manier van omgaan met mensen.
Goede vraag
Tijdens de colleges en consults die ik verzorg.
Het bepaalt een deel van de bril waardoor ik naar het werk kijk.
Ik probeer prikkelend te zijn in mijn werk met studenten. Door de opdrachten die ik ze geef en de vragen die ik stel. Ik ben zelfbewust: elke keer onderzoek ik opnieuw wat mijn invloed is in gesprek met een student en wat ik zelf kan verbeteren. Daarmee lever ik ook kwaliteit. Eigenzinnig durf ik niet te zeggen.
Ik heb een persoonlijke aanpak en daar is ook de ruimte voor. En met ons team praten en denken we dagelijks over het verbeteren van diensten en processen door middel van intervisie.
Ik produceer dingen die beleidsmatig gebaseerd zijn op de merkwaarden (ook al heb ik ze niet als parate kennis beschikbaar, merk ik :-/) en ik merk dat ik daarmee nogal eens voor de troepen uitloop.
Natuurlijk probeer je in je werk kwaliteit te bieden en van mezelf ben ik vrij eigenzinnig.
Ik zorg er zelf voor, omdat ik zo ben.
Wat meer actief/confronterend lesgeven, veel discussiëren, veel aandacht voor zelfmanagement en zelfontplooiing, prikkelen om een stap verder te denken/zetten
kwalitietsgericht zijn we bijna allemaadenk ik (is zoiets algemeens..).

ik probeer ook inspirerend te zijn en niet alles bij het oude te laten (bijvoorbeeld collega's mee krijgen in het denken over de nieuwe generatie studenten en hoe we daar in het onderwijs mee om zouden kunnen/willen/moeten gaan).
Ik vind kwaliteit erg belangrijk. Ik zie de waarden in mijn werk terug omdat ik het zelf belangrijke waarden vind, niet omdat de HHS dit als waarde heeft bestempeld.
ik probeer mijn studenten aan te zetten tot denken in mijn lessen.
Ik ben elke dag met internationale studenten in contact die ik zo goed mogelijk wil helpen bij hun vragen/problemen etc. Dit doe ik ook vanuit een bepaalde filosofie van de opleiding waar ik voor werk.
eigenzinnig ben je soms wel als docent
in een internationale setting geef ik mijn onderwijs vorm door rekening te houden met interculturele waarden en met elementen die wellicht prikkelend kunnen werken, maar toch kwaliteit eisen.
Professioneel, integer, ik wil graag een afwisselend (prikkelend) takenpakket hebben en uitgedaagd worden.
Ik ben met kwaliteit bezig.
In het constante streven naar kwaliteit in mijn lestaken en begeleidingstaken en proberen de studenten te prikkelen om beter te presteren.
Ik ben heel kwaliteitsbewust en gericht op innovatie.
Nadruk op critical thinking
Blijven ontwikkelen en meedenken met de organisatie, op mijn eigen manier.
Door consequent met de beeld merken van de HHS te werken
Mij lesvormen zijn zker prikkelend, bedoeld om studenten aan het denken te zetten. Eigenzinnig komt in de opeliding op verschillende manieren aan bod. Als docententeam zijn we heel erg gericht op kwaliteit.
nee
Als docent ben ik gericht op het "maken" van leermomenten voor studenten. Meestal betekent dat situtaties maken waardoor studenten geprikkeld worden.
De opleiding waar ik werkzaam ben is nieuw en heeft toch wel veel van de waarden die worden nagestreeft door de HHS als geheel.
Ik probeer studenten aan het denken te zetten, te prikkelen
Altijd nadenken over mensen prikkelen (boodschap en middelen), kwaliteit doorvoeren in alles, ik ben zelfbewust.
Ik ben zeer gericht op de kwaliteit van mijn werk en daarnaast geloof ik ook wel dat ik eigenzinnig ben in de zin van dat ik kritisch ben op mijn eigen werk, het werk van de dienst en op de kwaliteit van de school. Zelfbewust voel ik me eigenlijk niet zo, maar dat komt misschien m.n. omdat ik daar zelfverzekerd onder versta. Ik ben zelf altijd op zoek naar hoe iets beter kan.
eigenzinnige aanpak bijvoorbeeld
Inhoudelijk goede kwaliteit,huishuodelijk niet goed genoeg (communicatie en rooster) je probeert creatief te zijn, maar dat lukt niet altijd= o.a. omdat je gebonden bent aan randvoorwaarden van de hhs
Ik leer studenten met wiskunde en statistiek zaken goed te doorgronden.
Ik laat ze graag kritisch (mee-)denken.
Als Commercieel Ingenieur moeten ze sowieso de zaken van 2 verschillende kanten kunnen bekijken!
Doordat ik mijn colleges op een eigenzinnige manier invul en probeer daarnaast zoveel mogelijk kennis te delen met mijn vakgenoten.
Ik probeer studenten uit te dagen om mijn vak te snappen, over hun toekomst na te denken. Ik probeer maatwerk te leveren waar dat nodig is.
Voor de studenten proberen wij het leefklimaat in de school aangenaam te maken. Juist door prikkelende dingen te organiseren voor en met studenten.
Ik daag de studenten graag uit en prikkel ze voortdurend door vragen op te werpen over van alles en nog wat.
Ik probeer studenten in ieder geval wel aan het denken te zetten. Dus waarom bepaalde keuzes gemaakt (moeten) worden.
Ik heb vel direct contact met huidige en potentiele studenten, die ik zeker aan het denken probeer te zetten.
Door hoge eisen te stellen aan studenten en mij in te zetten voor het verbeteren van het niveau.
Ik probeer zoveel mogelijk de waarden te internaliseren en uit te dragen waar dat kan.
Ik probeer een aantal oude, vastgeroestte collega's en ideeen vlot te trekken. Dat is in zekere zin de essentie van mijn functie. Ik probeer ze te prikkelen, aan te zetten tot (opnieuw) denken.
--
in mijn colleges Engels en Communicatie en in mijn Loopbaancoachingsgroepen uit ik deze trots ook= idem tegenover collega's en vrienden en bekenden
probeer aandacht te hebben voor de studenten en een beroep te doen op zijn zelfverantwoordelijkheid en initiatief
Het prikkelende aspect: ik probeer veel uitdaging te creeren in het curriculum van de opleiding en extra-cur. activiteiten die ik opstart
ik probeer kwaliteit af te leveren, te bevorderen, echt te zijn in mijn werk, betrokken etc.
Het hbo-onderwijs moet sowieso de studenten aanzetten tot denken en tot een oordeelsvorming. dit is de kwaliteit van het onderwijs, niet die van een merk
Ik zet studenten door de bestudering van internationaal hoogwaardige literatuur en onderzoek aan het denken. dit overztijgt het

stampen van teksten voor je studie
Betrokken zijn bij wat studenten beleven in de opleiding. Input voor positieve weergave van de HHS bij niet zo positieve uitingen van de studenten, bijv. tijdens SLB.
laten blijken dat bv informatica zoetermeer tot beste I opleiding van NL is gekozen, standaard layout voor sheets gebruiken met logo enz
Ik probeer niet "mainstream" te zijn. Dat leidt wel eens tot uitdagende situaties.
in de dagelijks contact met studenten en andere collega's ben je representatief voor de HHS en dus ook voor de HHS waarden.
Wij gebruiken stage- en afstudeeropdrachten om Stel dat jij .. cases van te maken en zo de studenten ook duidelijk te maken wat Bedrijfswiskunde is.
Zelfbewust is een onderdeel van SLB, waar je samen met studenten sterke en zwakke punten van studenten verkent en hier op probeert te sturen. In opdrachten, zeker in het eind van de hoofdfase, wordt gevraagd naar reflectie van een student op proces en product.
Studenten proberen te prikkelen door nieuwe technologieën in onderwijs te verwerken en over de nieuwste ontwikkelingen te twitteren.
veel vrijheid, eigenzinnigheid
Ik vind de kwaliteit van het werk dat ik aflever heel erg belangrijk. En ik bereik dat soms op een eigenzinnige manier.
Kwaliteitsgericht: altijd mijn streven.
Zelfbewust: continu aandacht voor hoe het gaat, wat gaat goed en wat kan beter.
Prikkelend: een streven om dit in het onderwijs zoveel mogelijk te verweven.
uitdagen van studenten
Denken over de verhoging van de kwaliteit binnen de academie: bijvoorbeeld de kwaliteit van dienstverlening naar de studenten, de invoering van meer onderzoek in het curriculum
Ik probeer de merkwaarden uitgangspunt te laten zijn bij alle werkzaamheden die ik doe.

35. Kun je aangeven waarom dit zich niet uit in je werk?

nee
zie opm hiervoor over dienst versus produkt. het denken in termen van een merk is steviger te maken bij een produkt.
Ik houd mij ondermeer bezig met het inrichten van (publieke) ruimten. Hier proberen wij een divers maar toch samenhangende inrichting neer te zetten, die aansluit op zowel het gewenste gebruik maar ook op een jonge doelgroep. Een voorbeeld hiervan zijn de schommelstoelen in OV2: Grappig, functioneel maar wel een beetje spannend om op te gaan zitten.
Mijn unit treedt niet erg naar buiten. Uiteraard doen we ons werk zo goed mogelijk, maar niet met de merkwaaarden en -essentie in ons achterhoofd.
Ik ben niet bekend met de waarden van de HHS, ben hier dus ook niet mee bezig tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden. Deze vul ik op mijn eigen wijze in.
termen waarden zeggen mij te weinig. Mogelijk omdat ik niet direct in het onderwijsproces (dus met studenten) werkzaam ben.
Er bevind zich niet veel ruimte in mijn werkzaamheden om het merk HHS uit te dragen.
Ik ben niet bekend met de merkwaarden en er wordt in onze organisatie niet echt over gesproken
Ik ben niet betrokken bij de academies (en dus het onderwijs). Ik ben betrokken bij de academies (m.n. voor administratieve ondersteuning)
ja ik doe gewoon mijn werk zaosl ik denk dat het goed is en ben betrokken bij mijn studenten zonder dat ik me bwust van allerlei waardes ben.
Mijn werk is tamelijk algemeen. Ik ben verantwoordelijk voor processen die in elke onderwijsinstelling plaatsvinden en waar weinig behoefte is aan couleur locale, slechts aan kwaliteit en efficiency, maar dat is hier niet anders dan elders.
Niet alle drie. Wel kwaliteitsgericht
Omdat ze in de organisatie niet tot uitinge komen. Ik zou livere anderen waarden, als service gericht en betrokken terugvinden.
Ik weet niet
Het is op de achtergrond aanwezig, je probeert er rekening mee te houden. Maar uiteindelijk zijn de uitingen / uitkomsten toch meer behoudend dan prikkelend.
Ze zijn niet bekend.
Ik doe mijn werk met veel inzet en plezier, in een fijne werkomgeving, maar wat die merkwaarden hier nu mee te maken hebben???
Ik geef onderwijs in methoden en technieken van onderzoeken en bereid ze voor op zelfstandig onderzoek doen Ik gebruik in mijn lessen slechts die waarden die daarvoor van belang zijn, zoals ethiek, kwaliteit en creativiteit.
weinig band met HHS als geheel
Omdat ik veelal moet letten op het bewaken van die huisstijl en campagnes. Dat betekent dat ik vooral met regels bezig bent, en pas de regels aan de laars lapt als "wij" als C&M er eigenlijk niks meer mee kunnen. Opleidingen hebben behoefte aan meer eigen invulling, vrijheid in hoe zich te profileren. Ik sta dan alleen aan de zijlijn om te adviseren.
Ik kon alleen kiezen uit "ja" en "nee". Mijn antwoord zou er tussenin hebben gelegen. Ik ervaar mezelf wel als kwaliteitsbewust en wat minder eigenzinning en in wat mindere mate zelfbewust. Ik ervaar het kwaliteitsbewustzijn binnen de school minder als dat van mijzelf (ik kom uit het bedrijfsleven/Amro Bank). Klantvriendelijkheid (en dan denk ik ook als gevolg van een te weinig zelfbewustzijn) laat zo hier en daar nog veel te wensen over (aan balie's). Jij Bas, bent een voorbeeld van klantvriendelijkheid voor mij! Dus gelukkig zijn er nog uitzonderingen! Eigenzinningheid (docent/onderwijspersoneel meer eigen?) mag dus hier en daar wel iets minder, zelfbewustzijn en kwaliteit omhoog. Volgens mij kunnen de kwaliteiten "eigenzinnigheid" en "kwaliteit" aardig botsen. Standaard trainingen/coaching voor personeel ?
Ik focus op de kwaliteit van mijn werk en ik zie geen toegevoegde waarde in het merk.
Ik was me er tot voor kort niet eens bewust van dat al deze begrippen een rol zouden kunnen spelen.
oei, beter om die waarden nog een keer te herhalen bij deze vraag. Ik probeer uiteraard mijn studenten te prikkelen, maar de overige vragen weet ik niet meer.
Omdat ik het gevoel heb er niet de tijd voor te hebben. Als ik eigenzinnig bezig wil zijn kost dat wrs meer tijd dan dat ik even snel een paar cijfers invoer. Prikkelend is als ik meer congressen/workshops zou mogen volgen maar de werkdruk laat dat helaas niet toe terwijl de mogelijkheden er wel zijn!
Ben er niet mee bezig
ik herken de waarden die nu het merk bepalen minder dan ewarden zoals ik ze noemde, betrouwbaar, eerlijk en geloofwaaardig.
Ik ben heel inhoudelijk gericht, dus ik maak mij niet druk over futuliteiten als merk, imago etc. No offense.
omdat ik ze niet kende en ze daardoor eigenlijk maar etiketten zijn.
Ik sta bij deze merken helemaal niet stil als ik werk. (ik had ze dus ook fout...) Nogmaals het gaat voor mij om de inhoud, niet om het merk.
Nogmaals, het zijn voor mij kreten. Natuurlijk probeer ik uit elke student het beste naar boven te halen, maar bij de een doe je dat door uit te dagen, de ander moet je meer steunen, enz.

Zie voorgaande antwoorden.
Omdat dit eerder ontmoedigd dan aangemowedigd wordt, helaas.
De huidige HHS waarden en essentie vind ik niet terug in de organisatie. In mijn beleving heeft de HHS andere (onuitgesproken) waarden en daarbij zou ik mij meer thuisvoelen.
Omdat de waarden niet overeen komen met mijn gevoel, indien dit mijn gekozen waarden zijn dan wel= dus eerlijk, betrouwbaar, divers, etc.
ik denk nooit aan die waarden, kende ze ook niet tot 5 minuten geleden.
Dat is een laag te diep. Ik probeer gewoon mijn werk zo goed en zo kwaad als mogelijk uitgevoerd te krijgen, wat al een hele kluif is.
Ik wist niet wat de waarden waren, dus heb ik me nooit daaraan kunnen conformeren. Misschien komen ze nu, onbewust, wel overeen. Heb eigenlijk "nee" geantwoord, omdat er geen optie "n.v.t." was.
Niet dagelijks bezig met het merk HHS in werkzaamheden.
eigenzinnig is niet van toepassing ivm vaste procedures bij het aanvragen van verblijfs-documenten etc. De kwaliteitsgerichtheid is hier echter wel van toepassing.
Omdat ik over het algemeen met IT medewerkers aan het werk ben die behoorlijk vastzitten in beheer van systemen.
Ik ben daar niet actief mee bezig, Dus is het niet zichtbaar
omdat ik de merkwaarden voor het eerst hoor.
Zonder dit onderzoek had ik er nooit van geweten
Zoals gezegd het is een taal die ik niet herken vanuit mijn belevingswereld. Het is te gekunsteld, niet authentiek. Dat begrip past meer bij mijn beleving van het onderwijs aan de Haagse
Omdat ik in een uitvoerende functie zit, die onzichtbaar is voor de buitenwereld

De resultaten voor de dienst C&M

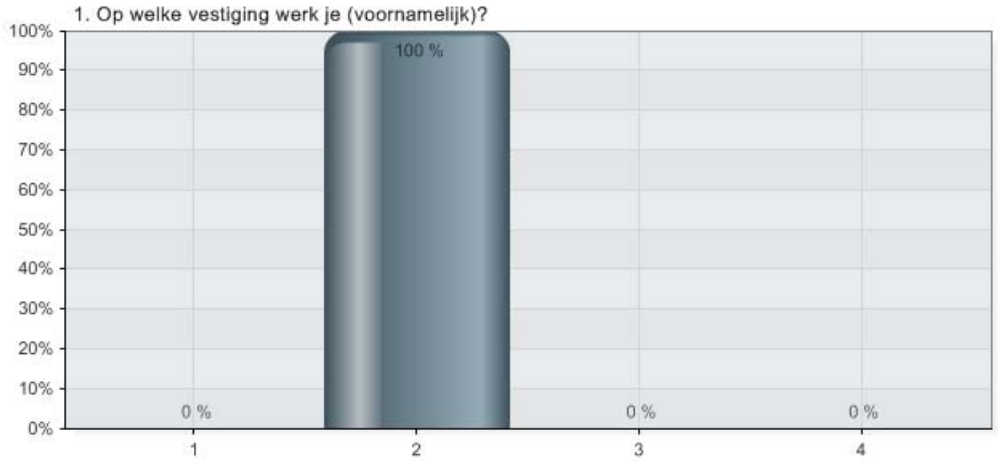
08.05.2011 23:02 QuestBack export - Onderzoek: Merkt u wat van dat merk?

Onderzoek: Merkt u wat van dat merk?

Gepubliceerd van 22.03.2011 tot 31.05.2011
17 antwoorden (17 uniek)

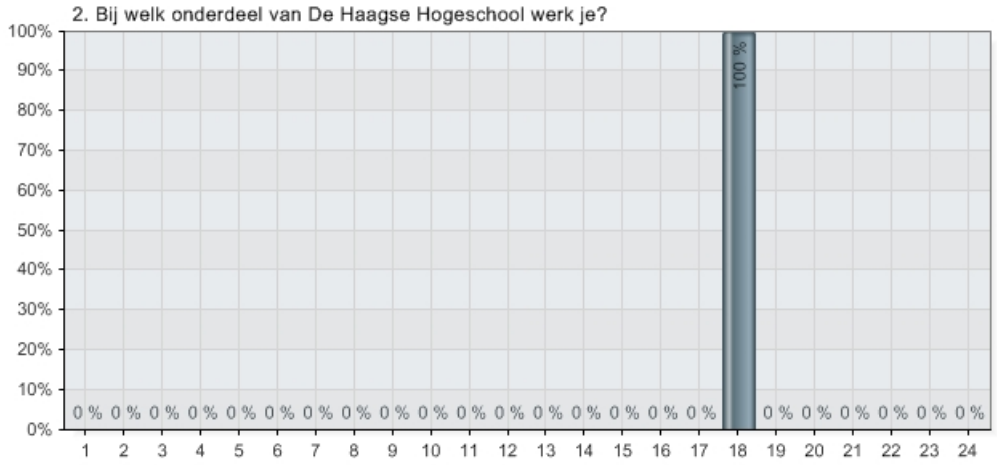
Huidig filter: Filter C&M
"Bij welk onderdeel van De Haagse Hogeschool werk je?" = "Communicatie & Marketing"

1. Op welke vestiging werk je (voornamelijk)?



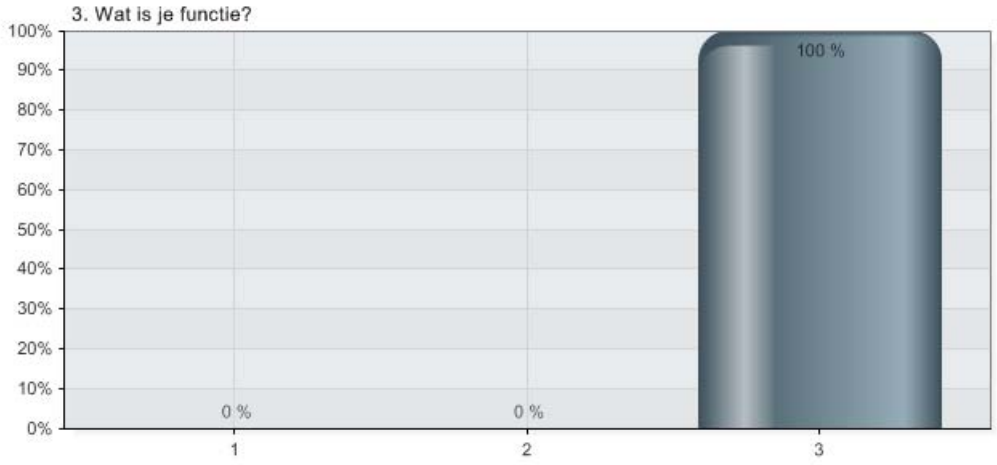
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Vestiging Delft	0,0 %	0
2 Vestiging Johanna Westerdijkplein	100,0 %	17
3 Vestiging Laan van Poot	0,0 %	0
4 Vestiging Zoetermeer	0,0 %	0
Totaal		17

2. Bij welk onderdeel van De Haagse Hogeschool werk je?



Alternatieven	Percentage	Waarde
18 Communicatie & Marketing	100,0 %	17
Totaal		17

3. Wat is je functie?



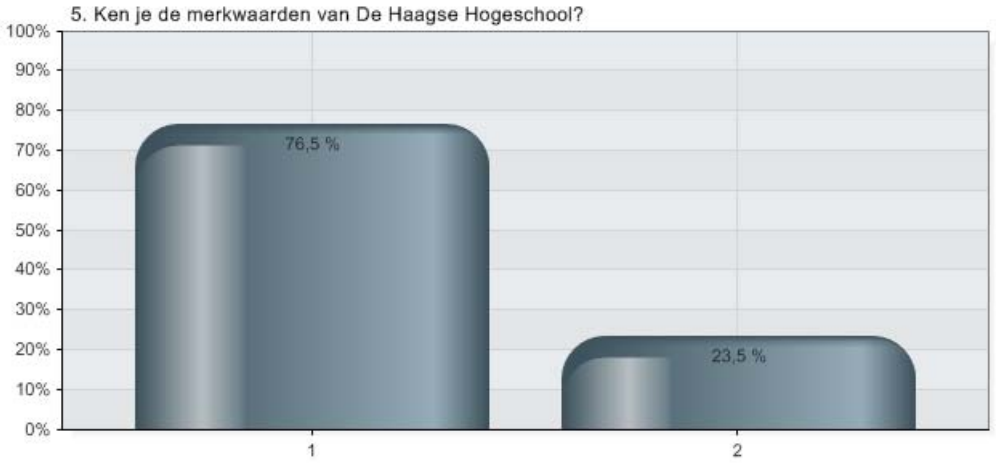
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Docent	0,0 %	0
2 Management (directeur/CvB)	0,0 %	0
3 Medewerker	100,0 %	17
Totaal		17

4. Hoeveel jaar werk je al voor De Haagse Hogeschool?

4
5
5
1
18
3
2
11
7
9
1,5
3
9
6
5
4
8

5. Ken je de merkwaarden van De Haagse Hogeschool?

De Haagse Hogeschool wil een duidelijke positie op de onderwijsmarkt innemen. Om dit beter mogelijk te maken is De Haagse in 2004 een merktraject gestart. Hierbij wordt een aantal voor iedereen duidelijke waardes geformuleerd die de hele organisatie als heel erg belangrijk beschouwt. Doel van een merk is om richting te geven aan alle activiteiten die door de organisatie worden uitgevoerd, van het dagelijkse werk van de medewerkers tot en met de gekozen strategie.
Met dit onderzoek wordt geprobeerd te achterhalen in hoeverre deze ‘ merkwaarden’ van De Haagse Hogeschool bekend zijn bij zijn medewerkers. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen ‘ merkwaarden’ en ‘ merkessentie’ . Merkwaarden zijn die waarden waarvan een organisatie vindt dat zij er zeer goed in is, en die haar onderscheiden van haar concurrenten. Deze merkwaarden worden samengevoegd tot één woord dat de kern van het merk uitdrukt, de zogeheten merkessentie.
Neem als voorbeeld de bekende winkelketen HEMA. De merkwaarden van HEMA zijn betrouwbaar, plezier, warmte. De merkessentie van HEMA is Bijzondere Eenvoud.



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Ja	76,5 %	13
2 Nee	23,5 %	4
Totaal		17

6. Wat zijn deze waarden?

Diversitiet Innovatief
zelfbewust, kwaliteitsgericht and eigenzinnig
Eigenzinnig, kwaliteitsbewust, prikkelend
prikkelend, eigenzinnig, 1 op 1
kritisch, zet je aan het denken, wereldburgerschap
zelfbewust, kwaliteitsgericht, eigenzinnig
eigenzinnig, kennisinstelling, diversiteit, professionaliteit
zelfbewust, kwaliteitsgericht, eigenzinnig
zelfbewust, eigenzinnig en kwaliteitsgericht
Zelfbewust, kwaliteitsgericht en eigenzinnig
prikkelend, eigenzinnig....
prikkelend, innovatief, kwaliteit
zelfbewust - kwaliteitsgericht - eigenzinnig

10. In welke mate zie je ‘ zelfbewust’ terug binnen je academie/dienst?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,0 %	0
2 Dit zie ik terug	47,1 %	8
3 Dit zie ik af en toe terug	41,2 %	7
4 Dit zie ik niet terug	11,8 %	2
5 Dit zie ik helemaal niet terug	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

9. In welke mate zie je ‘ zelfbewust’ terug binnen De Haagse Hogeschool?

De merkwaarden van De Haagse Hogeschool zijn ‘ zelfbewust’ , ‘ kwaliteitsgericht’ en ‘ eigenzinnig’ . Deze waarden zouden deel moeten

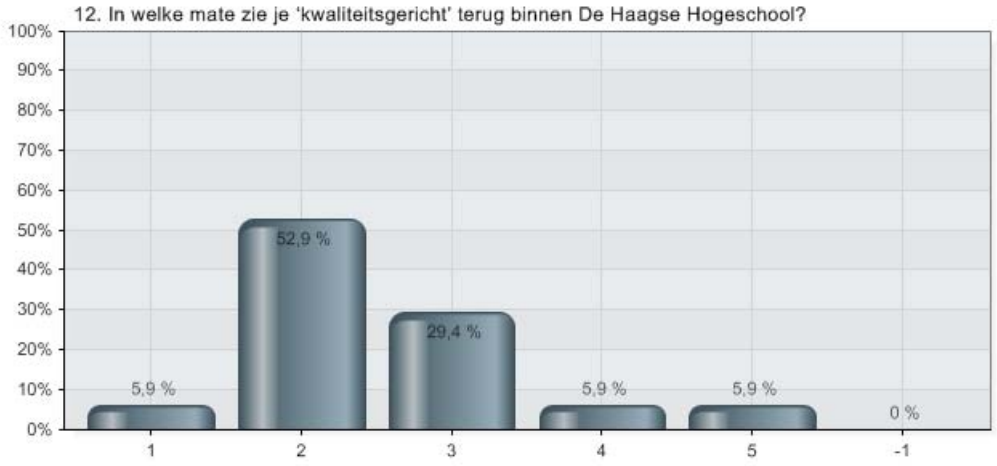
zijn van de organisatie, en je zou ze op diverse manieren terug moeten zien in de hogeschool, je academie of dienst en ook op opleidingsniveau.

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,0 %	0
2 Dit zie ik terug	23,5 %	4
3 Dit zie ik af en toe terug	58,8 %	10
4 Dit zie ik niet terug	17,6 %	3
5 Dit zie ik helemaal niet terug	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

10. In welke mate zie je ‘ zelfbewust’ terug binnen je academie/dienst?

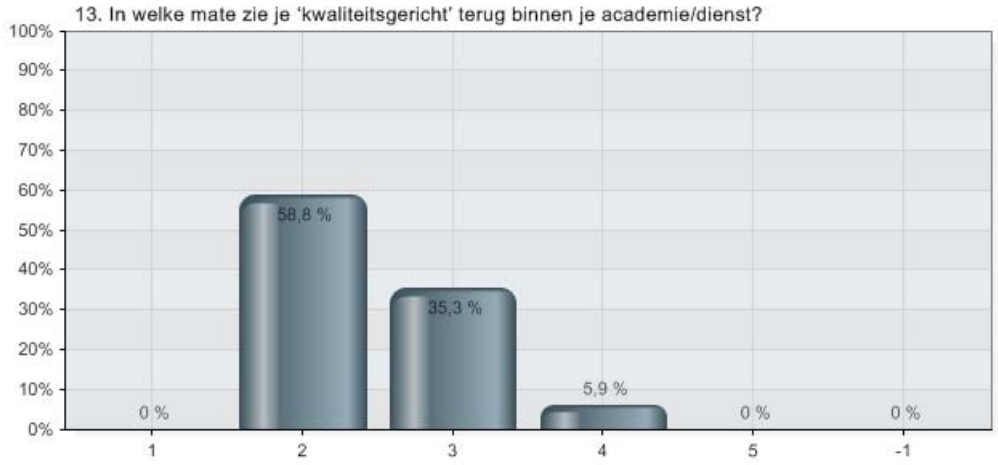
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,0 %	0
2 Dit zie ik terug	47,1 %	8
3 Dit zie ik af en toe terug	41,2 %	7
4 Dit zie ik niet terug	11,8 %	2
5 Dit zie ik helemaal niet terug	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

12. In welke mate zie je ‘ kwaliteitsgericht’ terug binnen De Haagse Hogeschool?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	5,9 %	1
2 Dit zie ik terug	52,9 %	9
3 Dit zie ik af en toe terug	29,4 %	5
4 Dit zie ik niet terug	5,9 %	1
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,9 %	1
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

13. In welke mate zie je ' kwaliteitsgericht' terug binnen je academie/dienst?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,0 %	0
2 Dit zie ik terug	58,8 %	10
3 Dit zie ik af en toe terug	35,3 %	6
4 Dit zie ik niet terug	5,9 %	1
5 Dit zie ik helemaal niet terug	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

15. In welke mate zie je ' eigenzinnig' terug binnen De Haagse Hogeschool?

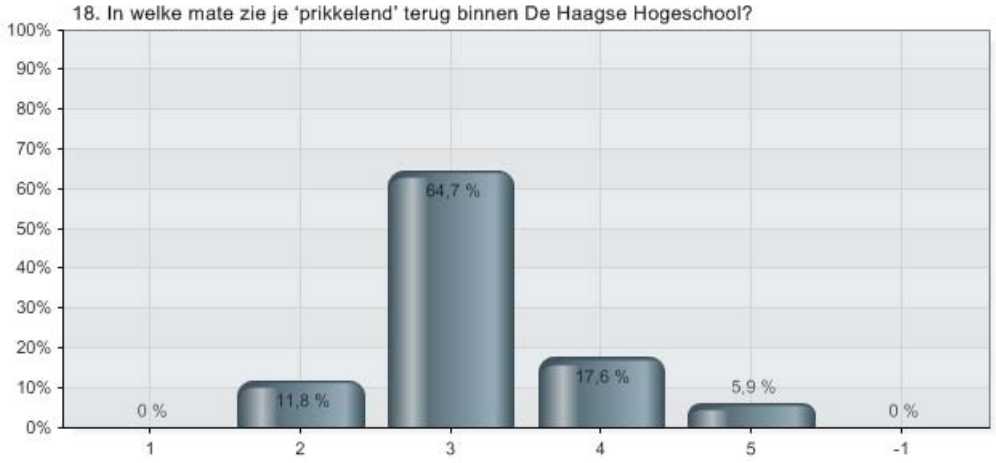
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,0 %	0
2 Dit zie ik terug	17,6 %	3
3 Dit zie ik af en toe terug	47,1 %	8
4 Dit zie ik niet terug	35,3 %	6
5 Dit zie ik helemaal niet terug	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

16. In welke mate zie je ‘ eigenzinnig’ terug binnen je academie/dienst?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	11,8 %	2
2 Dit zie ik terug	35,3 %	6
3 Dit zie ik af en toe terug	41,2 %	7
4 Dit zie ik niet terug	5,9 %	1
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,9 %	1
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

18. In welke mate zie je ‘ prikkelend’ terug binnen De Haagse Hogeschool?

De merkessentie, de kern van het merk, van De Haagse Hogeschool is ‘ prikkelend’ .



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	0,0 %	0
2 Dit zie ik terug	11,8 %	2
3 Dit zie ik af en toe terug	64,7 %	11
4 Dit zie ik niet terug	17,6 %	3
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,9 %	1
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

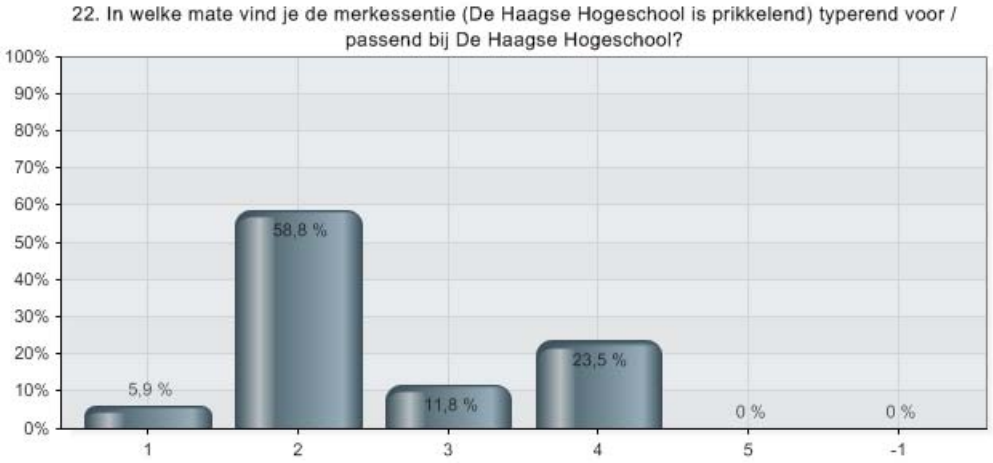
19. In welke mate zie je ‘ prikkelend’ terug binnen je academie/dienst?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	5,9 %	1
2 Dit zie ik terug	35,3 %	6
3 Dit zie ik af en toe terug	47,1 %	8
4 Dit zie ik niet terug	5,9 %	1
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,9 %	1
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

21. In welke mate vind je de merkwaarden (eigenzinnig, kwaliteitsgericht en zelfbewust) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Helemaal	17,6 %	3
2 Een beetje	52,9 %	9
3 Neutraal	17,6 %	3
4 Niet	11,8 %	2
5 Helemaal niet	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

22. In welke mate vind je de merkessentie (De Haagse Hogeschool is prikkelend) typerend voor / passend bij De Haagse Hogeschool?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Helemaal	5,9 %	1
2 Een beetje	58,8 %	10
3 Neutraal	11,8 %	2
4 Niet	23,5 %	4
5 Helemaal niet	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

23. Kun je hier een argument voor geven?

We zijn met zijn allen nog behoorlijk behouden, bescheiden en ouderwets.
Kijk eens hoe vaak de HHs het nieuws haalt op een positieve wijze met vernieuwing
Eigenzinnig: daarvoor lijkt het instituut te groot en divers. Scherpere profilering maakt deze merkwaarde geloofwaardiger, vind ik.
Het kan nog wel wat meer prikkelen hier en daar. Eigenlijk zijn we diep in ons hart best wel grijs en behoudend.... Prikkelend willen we misschien wel zijn maar prikkelend doen is een tweede!
We kiezen niet altijd je voorgebaande paden, proberen dingen uit, durven ons hoofd boven het maaiveld uit te steken, zijn bezig met trends etc
If so, waar zijn dan de hogeschoolbrede debatten? De kritische reflectie op wat je vak betekent voor de rest van de maatschappij? Studium generale? Zelfs Spinoza te Paard werft niet op de HHs voor deelnemers omdat er te weinig komt. Er is geen stimulans vanuit de opleidingen. (Sommige wel hoor, maar grosso modo...) Ik heb enorm gemist dat Oda Kok direct een hogeschoolbreed debat over kernenergie opstelde, na Fukujima. Om maar wat te noemen.
We willen studenten prikkelen om het beste uit zich zelf te halen. We willen medewerkers prikkelen om het beste uit zich zelf te halen.
De Haagse Hogeschool komt eerder gedegen dan prikkelend over.
we doen niet meer dan alle andere hogescholen. Blijven op de veilige route.
We doen de dingen vaak net anders dan anders, hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan en prikkelen. Het mag zeker nog wat prominenter= we mogen meer ballen hebben en uitstralen dat we kwaliteit hebben en zelfbewust zijn.
We trekken onze keuze niet genoeg door. Merkessentie is in potentie wela anwezig, maar we ontwikkelen deze niet door.
Ik denk dat het er allemaal wel in zit, maar ik meer en meer dat er niet voor gekozen wordt om prikkelnd of eigenzinnig te zijn, hoewel er zeker kansen liggen.

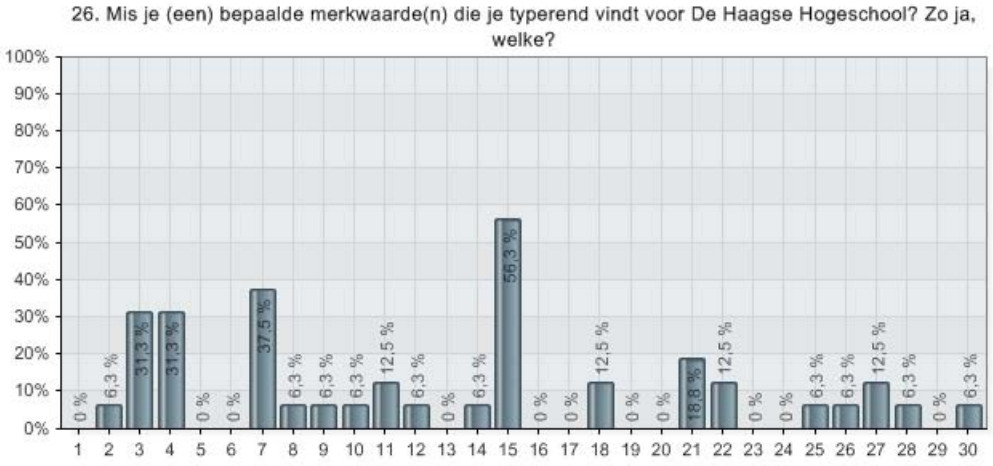
24. In welke mate vind je dat De Haagse Hogeschool zich met deze merkwaarden en -essentie onderscheidt van zijn concurrentie?

Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Helemaal	0,0 %	0
2 Een beetje	29,4 %	5
3 Neutraal	35,3 %	6
4 Niet	23,5 %	4
5 Helemaal niet	5,9 %	1
-1 Weet niet / NvT	5,9 %	1
Totaal		17

25. Kun je hier een argument voor geven?

nee
Het is allemaal te voorzichtig om onderscheidend te kunnen zijn
Ik denk dat de concurrent er net zo hard aan moet trekken. Aangezien veel hogescholen soortgelijke opleidingen aanbieden, wil iedereen op een bepaalde manier opvallen!
Iedere hogeschool is eigenzinnig, kwaliteitsgericht en zelfbewust, of wil dat zijn. Kijk, Leiden positioneerde zich een paar jaar terug als Harvard aan de Rijn. Dat betekent dat je kiest. Waar kiezen wij voor? En waar kiezen we niet voor? Zolang je dat niet weet, kun je geen merkwaarden in de markt zetten.
Idere hogeschool pretendeert voor kwaliteit te gaan. Diverse websites geven ditaan:'toonaangevend kennisinstituut','ambitieus','durven te experimenteren en innoveren'. De termen zijn wat anders, maar in de uitleg komt het steeds op hetzlefde neer.
zie hierboven
Ik zie het zelf wel, maar ik vraag me af of buitenstaanders hier iets van terug zien. Maw, kiezen bijvoorbeeld studenten voor De Haagse omdat wij zelfbewust, etc. zijn?
Hogescholen lijken op elkaar. Zie vorige antwoord. Er zit wel een kans in.
Deze merkwaarden moeten bij elke hogeschool/ universiteit vanzelfsprekend zijn,
Ik denk dat het lastig is voor hogescholen om zich echt van elkaar te onderscheiden, tenzij je een echt spannende of niet-conservatieve keuze maakt.

26. Mis je (een) bepaalde merkwaarde(n) die je typerend vindt voor De Haagse Hogeschool? Zo ja, welke?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Avontuurlijk	0,0 %	0
2 Bekwaam	6,3 %	1
3 Betrokken	31,3 %	5
4 Betrouwbaar	31,3 %	5
5 Creatief	0,0 %	0
6 Deskundig	0,0 %	0
7 Divers	37,5 %	6
8 Dynamisch	6,3 %	1
9 Eerlijk	6,3 %	1
10 Flexibel	6,3 %	1
11 Geloofwaardig	12,5 %	2
12 Gezellig	6,3 %	1
13 Informeel	0,0 %	0
14 Integer	6,3 %	1
15 Internationaal	56,3 %	9
16 Klasse	0,0 %	0
17 Millieubewust	0,0 %	0
18 Onderzoekend	12,5 %	2
19 Prestatiegericht	0,0 %	0
20 Pro-actief	0,0 %	0
21 Professioneel	18,8 %	3
22 Redelijk	12,5 %	2
23 Servicegericht	0,0 %	0
24 Spontaan	0,0 %	0
25 Standvastig	6,3 %	1
26 Traditioneel	6,3 %	1
27 Uitdagend	12,5 %	2
28 Vastberaden	6,3 %	1
29 Vooruitstrevend	0,0 %	0
30 Anders, nl.	6,3 %	1
Totaal		16

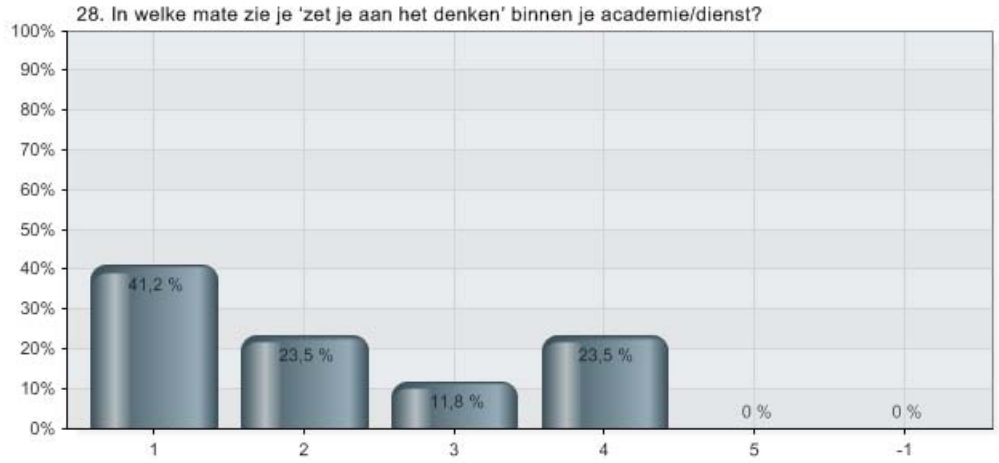
innovatief. En ik mis 'integer' vooral omdat we dat gewoon niet zijn.

27. In welke mate zie je ‘ zet je aan het denken’ terug binnen De Haagse Hogeschool?

Als communicatieconcept bij het merk is gekozen voor ‘ De Haagse Hogeschool zet je aan het denken’ . Het concept moet in de inhoud van iedere (communicatie-)uiting van De Haagse Hogeschool terugkomen. De ‘ Stel dat jij….’ cases in de communicatie met aankomende studenten zijn hier een voorbeeld van.

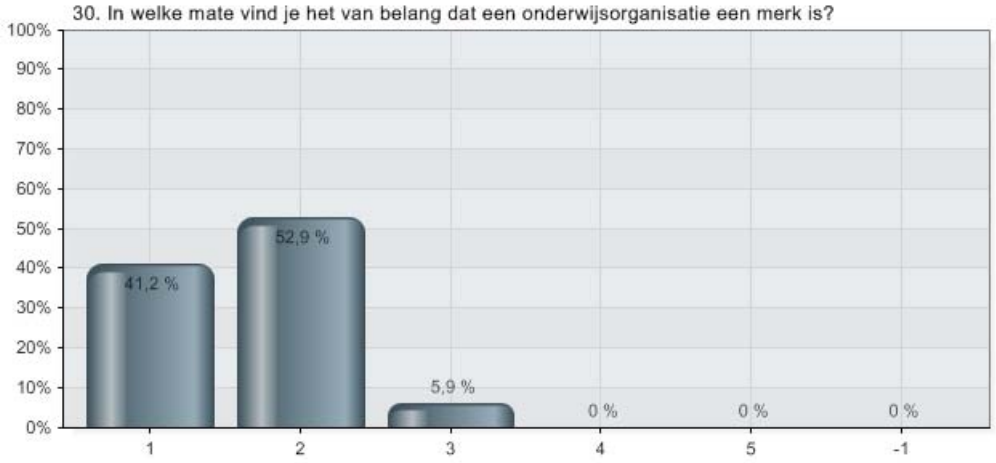
Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	5,9 %	1
2 Dit zie ik terug	47,1 %	8
3 Dit zie ik af en toe terug	29,4 %	5
4 Dit zie ik niet terug	11,8 %	2
5 Dit zie ik helemaal niet terug	5,9 %	1
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

28. In welke mate zie je ‘ zet je aan het denken’ binnen je academie/dienst?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Dit zie ik zeer duidelijk terug	41,2 %	7
2 Dit zie ik terug	23,5 %	4
3 Dit zie ik af en toe terug	11,8 %	2
4 Dit zie ik niet terug	23,5 %	4
5 Dit zie ik helemaal niet terug	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

30. In welke mate vind je het van belang dat een onderwijsorganisatie een merk is?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Heel erg	41,2 %	7
2 Een beetje	52,9 %	9
3 Neutraal	5,9 %	1
4 Niet	0,0 %	0
5 Helemaal niet	0,0 %	0
-1 Weet niet / NvT	0,0 %	0
Totaal		17

31. Kun je uitleggen waarom je dit vindt?

nee

Een stevig merk geeft klanten het idee dat ze weten waar ze voor kiezen. Als je die belofte ook inlost, verstevig je je positie.

Daarmee ontwikkel je een eigen identiteit. Je wordt De Haagse Hogeschool ipv een hogeschool in de regio Haaglanden

Er zit nog wel iets tussen 'een beetje' en 'heel erg' Bas, maar ik denk dat positionering alleen maar belangrijker wordt. Als je door positionering de goede studenten aantrekt, en je voert die positionering door in je onderwijs, dan heb je daar de sleutel tot studiesucces. De huidige merkwaarden zijn er zonder voldoende embedding op geplakt.

Ik heb er geen verstand van.

Je bent en blijft een overheidsinstelling. Het is wel belangrijk om je te onderscheiden van andere instellingen door bijv. heel sterk bepaalde domeinen te profileren.

Een merk is een kapstok waaraan je je uitingen hangt. Die is wel degelijk nodig als herkenbaarheid tussen alle afzonderlijke delen en om te zorgen voor een gelijke uitstraling. Dan hebben we het over merkniveau. Op campagne niveau heb ik een andere mening... hopelijk wordt die vraag later nog gesteld.

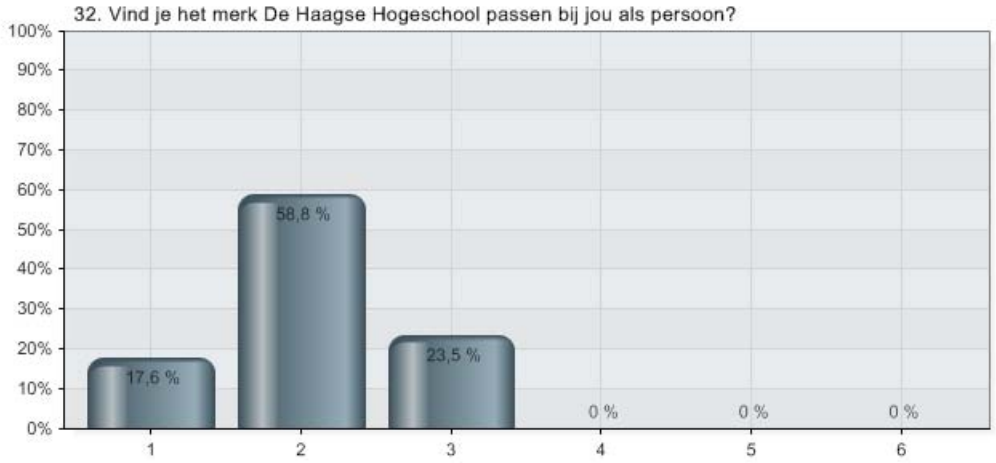
Onderwijs is anders dan een (commercieel) product of dienst. Maar in het kader van profilering en onderscheidend vermogen tov concurrentie, vind ik het wel sterk om een onderwijsorganisatie als merk te benaderen.

Het kan studenten helpen bij hun studiekeuze als het duidelijk is waar de hogeschool echt voor staat.

Ook op het gebied van onderwijs is er concurrentie, waardoor je jezelf verkopen m.b.v. een merk.

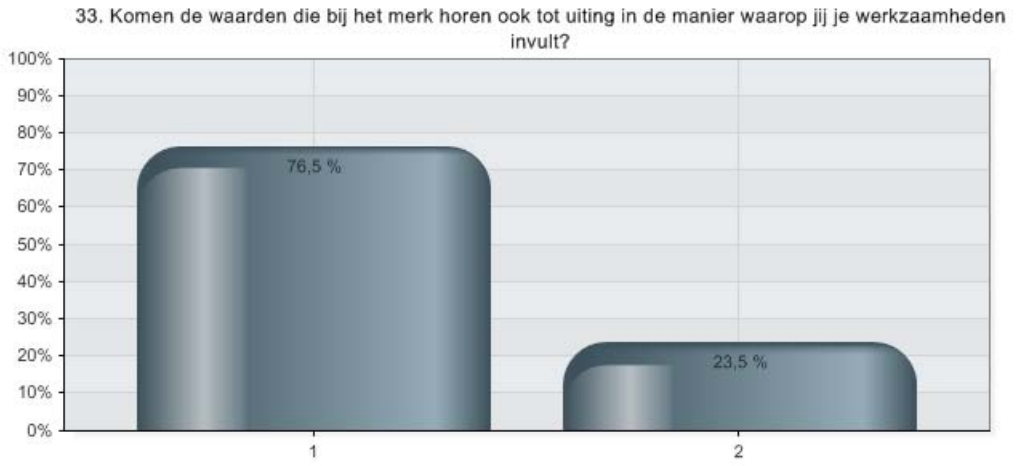
Ik betwijfel in hoeverre studenten hun schoolkeuze laten afhangen van het merk dat de hogeschool uitdraagt.

32. Vind je het merk De Haagse Hogeschool passen bij jou als persoon?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Heel erg	17,6 %	3
2 Een beetje	58,8 %	10
3 Neutraal	23,5 %	4
4 Niet	0,0 %	0
5 Helemaal niet	0,0 %	0
6 Anders, nl.	0,0 %	0
Totaal		17

33. Komen de waarden die bij het merk horen ook tot uiting in de manier waarop jij je werkzaamheden invult?



Alternatieven	Percentage	Waarde
1 Ja	76,5 %	13
2 Nee	23,5 %	4
Totaal		17

34. Kun je aangeven hoe dit zich uit in je werkzaamheden?

Ik probeer in mijn werk studenten zelf te laten denken en met vernieuwende ideeen te komen (vaak helaas zonder resultaat)
nieuwe dingen proberen, eens creatief uitsloven, direct contact met 'concurrenten'
Ik produceer dingen die beleidsmatig gebaseerd zijn op de merkwaarden (ook al heb ik ze niet als parate kennis beschikbaar, merk ik :-/) en ik merk dat ik daarmee nogal eens voor de troepen uitloop.
Altijd nadenken over mensen prikkelen (boodschap en middelen), kwaliteit doorvoeren in alles, ik ben zelfbewust.
eigenzinnige aanpak bijvoorbeeld
Ik heb vel direct contact met huidige en potentiele studenten, die ik zeker aan het denken probeer te zetten.
Ik probeer de merkwaarden uitgangspunt te laten zijn bij alle werkzaamheden die ik doe.

35. Kun je aangeven waarom dit zich niet uit in je werk?

nee
Het is op de achtergrond aanwezig, je probeert er rekening mee te houden. Maar uiteindelijk zijn de uitingen / uitkomsten toch meer behoudend dan prikkelend.
Omdat ik veelal moet letten op het bewaken van die huisstijl en campagnes. Dat betekent dat ik vooral met regels bezig bent, en pas de regels aan de laars lapt als "wij" als C&M er eigenlijk niks meer mee kunnen. Opleidingen hebben behoefte aan meer eigen invulling, vrijheid in hoe zich te profileren. Ik sta dan alleen aan de zijlijn om te adviseren.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

DE HAAGSE ZET JE AAN HET DENKEN