

Onderzoek identiteit en imago

“Wij maken veranderingen voorspelbaar”



COLOFON

Auteurs

Auteur 1: Merel Maas

 (06) 168 15 507
 m.maas@student.fontys.nl

Auteur 2: Susanne van Doornik

 (06) 202 54 303
 s.vandoornik@student.fontys.nl

Opdrachtgevers AXUM

Contactpersoon 1: Jos Gerards
Functie: Directeur onderwijs

Effenseweg 1
4838 BA Breda

 (06) 433 57 801
 Gerards@axum.nl
 www.axum.nl

Contactpersoon 2: Wesley van Gastel
Functie: Junior adviseur

Effenseweg 1
4838 BA Breda

 (06) 433 57 807
 Gastel@axum.nl
 www.axum.nl

Afstudeerbegeleider FHC

Contactpersoon: mevr. I. Jacobs
Functie: Afstudeerstage docent

Rachelsmolen 1 (gebouw R4)
5600 AH Eindhoven
Postbus 347

 (087) 787 51 38
 i.jacobs@fontys.nl

Afstudeerperiode: februari 2010 – juni 2010

Plaats: Eindhoven

Datum: 7 juni - 2010

Summary

Doelstelling

“Het onderzoek is een meting, bedoeld om de identiteit en het imago van de organisatie vast te stellen en dichter naar elkaar toe te brengen. Het uiteindelijke doel is het opstellen van een gedegen communicatie advies – met enige organisatie aspecten - dat past bij AXUM.”

Centrale vraag

“Wat is de identiteit en het imago van AXUM op dit moment en hoe kunnen deze het beste op elkaar worden afgestemd?”

Deelvragen

- Wat is de huidige identiteit van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met de gewenste identiteit van de organisatie?
- Wat is het huidige imago van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met het gewenste imago van de organisatie?

Onderzoek

Onderzoek identiteit

Het onderzoek naar de identiteit wordt uitgevoerd doormiddel van kwalitatief onderzoek in combinatie met deskresearch.

Door middel van kwalitatief onderzoek kunnen we gericht informatie verkrijgen over wat er leeft onder de onderzoeksdoelgroepen: de oude en nieuwe leden van AXUM.

De beweegredenen voor bepaalde gedachten en/of acties hebben invloed op de huidige situatie van AXUM. Daarbij is het van belang om te zien of de oude en nieuwe medewerkers op één lijn zitten, om één identiteit vast te kunnen stellen.

De keuze voor kwalitatief onderzoek is daarnaast ook gemaakt omdat dit soort onderzoek altijd en overal plaats kan vinden. Dit biedt voor ons de mogelijkheid om alle leden van de organisatie te interviewen, vanwege het dynamische karakter van de leden en de organisatie.

Onderzoek imago

Aan de hand van het schema met voor en nadelen betreft kwalitatief/kwantitatief¹ onderzoek hebben we gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren, rekeninghoudend met de tijd die nog over is en wensen van de opdrachtgever.

Kwalitatief onderzoek houden we in de vorm van een vooronderzoek d.m.v. telefonische interviews. Op deze manier komen we erachter wat er bij de doelgroepen leeft, daarnaast genereren we op deze manier input voor het kwantitatief onderzoek.

¹ Zie bijlagen, hoofdstuk 11

Kwantitatief onderzoek doen we aan de hand van een digitale enquête. Dit is een goedkope manier van onderzoeken, het bereikt meerdere respondenten op hetzelfde moment, (waaronder ook de contacten in het buitenland) en is de manier van verwerken van de antwoorden voor ons overzichtelijk. Overigens hebben de doelgroepen, gezien de tijd van het jaar en de sector waarin zij werkzaam zijn (onderwijs), waarschijnlijk weinig tot geen tijd voor een uitgebreid kwalitatief onderzoek.

Conclusies

Conclusie identiteit

Huidige identiteit

AXUM is een deskundige organisatie waarbij resultaat en zorg voor persoonlijke groei centraal staan, dit alles moet bijdragen aan een tevreden klant.

Gewenste identiteit

AXUM wil in de toekomst een toonaangevend organisatieadviesbureau zijn dat interne zakelijke samenhang vertoont waarbij goede communicatie (dialogo) en het gebruik maken van elkaars expertise centraal staan.

Huidige en gewenste identiteit

Nu we huidige en gewenste identiteit hebben vastgesteld, kunnen we zeggen dat de gewenste identiteit voortkomt uit de huidige identiteit. De punten die bij de gewenste identiteit worden genoemd, zijn ter verbetering en verbreding van de huidige identiteit. Kortom: “de huidige identiteit plus”.

Alle punten, aangegeven bij de huidige identiteit hebben daarmee invloed op de wens om in de toekomst een toonaangevend bureau te zijn.

Conclusie imago

Huidig imago klanten

AXUM is een deskundige, betrokken en resultaatgerichte organisatie. Het is een organisatie dat oog heeft voor de klant, betrouwbaar is (nakomen van afspraken) en de juiste resultaten levert.

Gewenst imago klanten

AXUM moet doorgaan op de ingeslagen weg en is er geen behoefte aan extra diensten. De klanten willen de organisatie graag terugzien op de Hbo-opleidingmarkt en bij zwakke scholen. Daarnaast is meer verdieping in de klantorganisaties en controle op adviseurs bij afspraken gewenst. Huidig en gewenst imago

De klanten zijn tevreden met AXUM, dit blijkt uit de conclusie van het huidige imago. Echter, de klanten zouden naast de punten, aangegeven in het huidige imago graag AXUM zien toewerken naar het gewenste imago. Het gewenste imago geeft een aantal punten aan waar AXUM aan kan werken om zo het gewenste imago van de klanten te bereiken. Hier zal aandacht aan besteed worden in het advies.

Huidig imago samenwerkingspartners

AXUM is een deskundige, praktijkgerichte en gedreven organisatie. De organisatie is betrouwbaar maar komt niet altijd de opgestelde resultaten na.

Gewenst imago samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners willen dat AXUM niet al te groot wordt en iedereen aan het werk kan houden. Daarnaast geven ze aan dat ze het fijn zouden vinden als er goed gekeken wordt naar elkaars visie (visie van AXUM en die van de samenwerkingspartners) en de mogelijkheid om elkaar van tijd tot tijd te ontmoeten.

Huidig en gewenst imago

Zoals bij voorgaande conclusies al naar voren is gekomen, zal het onderstaande bij deze doelgroep slechts een indicatie zijn. Huidig en gewenst imago komen bij deze doelgroep niet overeen. De respondenten geven aan AXUM te zien als een deskundige, praktijkgerichte en gedreven organisatie. De doorslaggevende punten om de samenwerking aan te gaan met AXUM zijn de kennis en kwaliteiten (deskundigheid), de deskundigheid, de bekendheid van de organisatie en het opereren in dezelfde markt (gedreven en praktijkgericht). Echter, de wens van de samenwerkingspartners is dat AXUM niet te groot wordt en dat de organisatie iedereen aan het werk kan houden. Daarnaast is er een verschil te zien bij het onderwerp communicatie. De respondenten geven aan op dit moment voornamelijk via telefoon en e-mail te communiceren met AXUM. Wat ze eigenlijk in de toekomst zouden willen, zijn persoonlijke ontmoetingen van tijd tot tijd. Bij deze ontmoetingen is het voor de samenwerkingspartners van belang om te kijken of beiden visies met elkaar overeenkomen. Dit komt zowel bij het huidige als bij het gewenste imago terug.

Huidig imago interim managers

AXUM is een betrouwbare, resultaatgerichte en deskundige organisatie. Daarbij vinden ze dat de organisatie net voldoende zorg heeft voor aansluiting van de opdrachten en ondersteuning bij de opdrachten.

Gewenst imago interim managers

De interim managers geven aan een organisatie adviesbureau graag te willen zien als een krachtige organisatie die de kracht ook uitstraalt naar haar klanten (e.a.). Daarnaast wenst de doelgroep dat hun ontwikkelingen gevolgd worden en zij het gevoel krijgen dat zij bij AXUM in beeld zijn. Bemiddeling en het meer toeschrijven van opdrachten zijn daarbij essentieel

Huidig en gewenst imago

De huidige en gewenste imago bij de interim managers, komt niet op alle punten overeen.

De respondenten geven aan dat AXUM een betrouwbare, resultaatgerichte en deskundige organisatie is. Deze kernwaarden kunnen gezien worden als kracht(en) van AXUM. Dat de interim managers vervolgens aangeven dat een organisatie adviesbureau krachtig moet zijn komt dan overeen met bovenstaande. Daarnaast geven ze echter nog aan dat de kracht van de organisatie uitgestraald moet worden naar haar klanten, zij geven hierbij nog niet aan dat AXUM dit al doet.

Een volgend punt betreft de aansluiting van de opdrachten. De managers geven aan dat de opdrachten die zij vanuit AXUM krijgen maar net voldoende aansluiten bij hun professionele achtergrond. Dit punt vindt aansluiting met de wens meer bemiddeling bij de opdrachten te willen. Een laatste punt gaat over de opdrachten zelf. De interim managers geven aan het gevoel te willen hebben dat ze in beeld zijn bij AXUM. Dit gevoel is ontstaan doordat zij al een hele tijd ingeschreven staan bij de organisatie, maar nog geen opdracht hebben gekregen. Dit antwoord sluit aan op de wens; het meer toeschrijven van opdrachten aan de interim managers.

Conclusies identiteit en imago

Huidige identiteit – huidig imago

Bij het kijken naar de huidige identiteit en het huidig imago (bij klanten en interim managers) kan geconcludeerd worden dat bij beiden de deskundigheid en resultaatgerichtheid van de organisatie naar voren komt.

Gewenste identiteit – gewenst imago

Bij het kijken naar de gewenste identiteit en het gewenste imago van AXUM blijkt dat er een overeenkomst is tussen de twee. Dialoog staat centraal bij de gewenste onderdelen. Echter, de twee onderdelen zijn geheel verschillend van aard (gewenste identiteit is intern gericht en gewenst imago extern) en behoeven vanwege die reden ieder een eigen advies. Deze zullen in het volgende hoofdstuk behandeld worden.

Advies

Advies identiteit

De hoofdvraag voor het onderzoek naar de identiteit van AXUM luidde als volgt:

“Wat is de huidige identiteit van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met de gewenste identiteit van de organisatie?”

Deze hoofdvraag is beantwoord doormiddel van het onderzoek naar de identiteit en de bijbehorende conclusies. Aan de hand hiervan bevelen we het volgende aan:

Advies 1: Communicatie: de gulden middenweg

Directie

De directie van AXUM informeert de medewerkers vaak van een gemaakt besluit. Hierbij wordt niet verwacht dat de medewerkers meebeslissen, maar wel over de keuze/kwestie meedenken (informering). Daarbij wil de directie tevens dat de medewerkers overtuigd zijn van de gemaakte keuze en achter het besluit van de directie staan (overreding).

Medewerkers

De medewerkers van AXUM vinden dat zij nog te veel geïnformeerd worden door de directie, willen meer betrokken worden bij het beslissingsproces van de directie (overreding). Ze vinden het wel fijn en goed dat zo nu en dan de beslissing bij de directie ligt (informering).

De organisatie bevindt zich in de pioniersfase. Hierbij is de organisatie snel genoodzaakt ad hoc beslissingen te nemen om de basislijnen van het nieuwe beleid (lees: nieuwe medewerkers, nieuwe directeuren ofwel nieuwe aanpak) neer te zetten. Dit heeft als gevolg dat beslissingen vrij vaak door de directie wordt genomen ondanks de poging tot dialogisering.

Wij adviseren de communicatie meer volgens het principe van het dialogiseren/formeren te laten verlopen, ook tijdens de pioniersfase.

Deze strategie wordt voornamelijk ingezet wanneer er conflicterende belangen zijn als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden en in tijden van crisis.

De strategie formering komt van pas wanneer de problemen in kaart zijn gebracht, oplossingen bedacht zijn en beslissingen gemaakt moeten worden. Bij deze strategie wordt naar elkaars mening en visie geluisterd en kunnen de directie samen met de medewerkers een beslissing maken. Op deze manier kan de medewerker zich daadwerkelijk de “mede-eigenaar” voelen zoals de missie van de organisatie hen verteld.

Naar aanleiding van onze bevindingen probeert de organisatie het inzetten van dialogisering/formering wel na te streven, maar gebeurt dit nog te weinig.

Een goed voorbeeld hiervoor zijn de algemene vergaderingen. Dit is de juiste plek om de strategieën dialogiseren en formeren, voor AXUM in te zetten.

Aan de hand van onze bevindingen zien we dat deze vergaderingen zijn nog niet goed zijn gestructureerd², er wordt door elkaar gepraat en men gaat eerder de discussie aan dan goed naar elkaars standpunten te luisteren: er wordt soms te nonchalant gedaan over mededelingen/discussiepunten, mensen gaan in felle discussies waarbij directie op moet treden als “politieagent” en alleen aan de start van een vergadering worden er notities gemaakt.

² AXUM heeft dit zelf bij aanvang van de opdracht ook te kennen gegeven.

Hieronder adviseren wij een tweetal middelen die ingezet kunnen worden om het tweerichtingsverkeer te bevorderen.

Een gestructureerde vergadering

Een gestructureerde vergadering zorgt voor rust en overzicht en heeft als doel duidelijke antwoorden te genereren. Een vergadering heeft een aantal punten waar die aan moet voldoen wil het gestructureerd gaan. Wel is er verschil in vergaderen; het informatief vergaderen en het probleemoplossend vergaderen.

Medewerker = mede-eigenaar

Het is belangrijk is de medewerkers betrekken bij het maken van beslissingen. Dit kan op verschillende niveaus:

1. Medewerkers denken actief mee over een bepaalde kwestie en directie maakt het besluit.
2. Medewerkers en directie kijken samen naar de kwestie, naar elkaars mening en naar elkaar missie en nemen een gezamenlijk besluit.

De directie gaf aan het gevoel te hebben voornamelijk gebruik te maken van eenrichtingsverkeer. Zij zien dit tevens als de enige manier van communiceren. Zij willen graag meer gebruik maken van dialogiserend communiceren, de medewerkers zijn het hier mee eens. Zij zijn van mening dat het wel aanwezig is binnen de organisatie maar hier nog wel meer aandacht aan besteed mag worden.

De medewerker zal zich “mede-eigenaar” voelen van de organisatie waardoor de motivatie van de persoon zal toenemen. Men voelt zich niet meer alleen verantwoordelijk voor zijn/haar eigen opdrachten maar ook voor het wel en wee van de interne zaken van de organisatie. Directie en medewerkers kunnen op deze manier de krachten bundelen en in teamverband zorg dragen voor de organisatie.

Noot bij bovenstaande punten is wel dat niet één manier, de juiste manier is. Het communicatiekruispunt en de daarbij horende kwadranten zijn situationeel. Er zal dus per situatie gekeken moeten worden welke manier van communicatie het meest geschikt is. Voorbeelden van bepaalde situaties en het gebruiken van kwadranten zijn tevens terug te vinden in het boek ‘Strategisch management van communicatie’ op pagina 79-81.

Advies 2: InterAXUM

Aan de hand van de conclusies adviseren wij AXUM een intranet annex ‘community’ te realiseren: één digitaal platform waarin alle informatie gemakkelijk wordt gearchiveerd, snel te vinden is en een ontmoetingsplek zal zijn voor medewerkers of terwyl: *InterAXUM*.

InterAXUM

We noemen het medium niet zo maar InterAXUM, er zit een bepaalde gedachte achter:

- Het is een omgeving dat de mogelijkheid geeft om *interactie* (stimuleert tweerichtingsverkeer) met elkaar te hebben, kwesties met elkaar door te spreken en op een snelle en effectieve manier gebruik te maken van elkaars expertise.

- Het geeft overzicht om je te kunnen verdiepen in de organisatie, in de verschillende projecten maar ook in alle collega's door middel van een *intranet*.
- Naast bovenstaande punten weerspiegelt het *AXUM*, dat wat de organisatie in al haar facetten is.

Advies imago

Advies Klanten

Aan de hand van de conclusies adviseren wij om naast de bijeenkomsten die nodig zijn voor het uitvoeren van de opdracht(en), een aantal bijeenkomsten te organiseren waarbij men met de klant evalueert over de stand van zaken: is de klant tot nu toe tevreden? Wat kan er eventueel verbeterd worden? En ga zo maar door.

In feite kunnen deze bijeenkomsten gezien worden als feedbackmomenten. Aan de hand van deze bijeenkomsten krijgt de klant het idee dat er goed naar zijn of haar wensen geluisterd wordt en dat diegene ook echt betrokken wordt in het adviesproces: het persoonlijke contact versterkt het gevoel van betrokkenheid en het biedt AXUM de gelegenheid haar klanten nog beter te leren kennen. Naast al het voorgaande kan AXUM de verworven informatie tevens zelf gebruiken als reflectiemateriaal over haar opdrachten, producten, diensten en personeel.

Als tweede punt is het noodzaak de klant meer te betrekken, dit kan men bereiken door hen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen bij AXUM. Klanten gaven als voorbeelden aan het interessant te vinden wanneer AXUM bijvoorbeeld een nieuwe dienst in haar dienstenpakket op zou nemen en wat deze vervolgens inhoudt. Een externe nieuwsbrief kan hierbij hulp bieden, maar ook de adviseurs kunnen hierin een rol spelen: wanneer een adviseur in contact komt met een klant, kan deze de klant op de hoogte brengen. Wanneer dit gebeurt zal de band op een persoonlijke manier met de klant versterkt worden. Daarnaast zal AXUM hier ook de naamsbekendheid of in dit geval de dienstbekendheid vergroten onder haar publiek.

Advies Interim managers

Uit de enquêtes is gebleken dat de interim managers het gevoel hebben dat ze niet altijd in beeld zijn bij AXUM. De directie geeft echter aan dat het contact met de interim managers nooit ver genoeg kan gaan: zij willen binding hebben met alle interim managers, zowel de managers die op een opdracht zitten als de managers die nog in het bestand van AXUM zitten. Om dit te bereiken adviseren we het volgende:

AXUMunity – Interim

Om de interim managers van AXUM meer bij de organisatie en al haar leden te betrekken adviseren wij de interim managers toegang te geven tot InterAXUM (zie hiervoor advies 2, identiteit hoofdstuk 20). Hier zullen de interim managers een eigen profiel aan kunnen maken, net zoals de medewerkers van AXUM zelf. In dit profiel kan de interim manager het volgende aangeven:

- Persoonlijk profiel

In het persoonlijke profiel heeft de interim manager de mogelijkheid zijn/haar

contactgegevens, de uitslag van zijn/haar Koan-test³ en zijn/haar CV te plaatsen.

- Projecten

Hier kan men aangeven aan welke projecten men heeft gewerkt of op dit moment werkt. Hierbij kan de persoon ook project voorkeuren aangeven.

Naast het profiel kunnen de interim managers op de hoogte blijven van de acties van AXUM door middel van de nieuwsfunctie mAXUMaal op de homepage. Op deze manier krijgen de interim managers meer binding met de organisatie. Voorgaande is uiteraard niet verplicht, AXUM kan zelf bepalen tot waar de toegang van de interim managers gaat.

AXUMinterim-dag

Een tweede advies (wanneer AXUM ervoor kiest om InterAXUM niet uit te voeren) om de interim managers meer te betrekken bij de organisatie, is een AXUMinterim bijeenkomst die drie keer per jaar plaats vindt. Op dit moment vindt er één keer per jaar, een AXUM dag plaats voor de interim managers. Deze dag is bedoeld om de interim managers te laten netwerken met de leden van AXUM, maar ook om onderling te netwerken. Wanneer deze frequentie verhoogd wordt, zal de betrokkenheid en binding met en tussen de interim managers en de organisatie verhogen en hebben de managers meer het gevoel dat zij in beeld zijn en naar hen geluisterd wordt. Hierbij kan AXUM tevens horen wat er onder deze doelgroep leeft en dit als input gebruiken voor mogelijke verbeteringen of aanpassingen.

Een suggestie voor activiteiten die deze dag kunnen plaats vinden:

“Updateronde”

In deze ronde worden de interim managers opgesplitst in groepen (bijvoorbeeld een groep IB, IM of HRM-ers bij elkaar). Tijdens deze updateronde kunnen de managers kort vertellen wat zij de afgelopen tijd hebben gedaan, welke extra cursussen zij hebben gevolgd en wat voor soort opdrachten zij graag willen uitvoeren. Zo krijgt AXUM inzicht in de voortgang van de interim managers en leren zij hen beter kennen, daarnaast kan er met elkaar worden gespard wat betreft ideeën over het vakgebied en visie op het werk.

Advies Samenwerkingspartners

Ondanks dat de conclusies een pure indicatie zijn hebben we daar toch een advies bij opgesteld. Uiteraard is het van belang dat wanneer nodig, deze doelgroep nogmaals onderzocht wordt. Vervolgens kan dan gekeken worden of dit advies toepasbaar is.

Aan de hand van de enquêtes en telefonische gesprekken die zijn afgenomen met de samenwerkingspartners, bleek dat de samenwerkingspartners meer behoeften hadden aan contact met AXUM. De partners gaven aan op dit moment voornamelijk via de telefoon

³ Op dit moment heeft nog niet iedere interim manager een KOAN-PI test gedaan. Dit willen we wel invoeren. Dit geeft inzichten in kwaliteiten voor zowel de respondent zelf als voor AXUM. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om te kijken welke managers bij welke opdracht(en) ingezet kunnen worden.

of e-mail te communiceren en willen graag meer naar persoonlijk contact: men is immers in dit geval een samenwerkingspartner. Wij adviseren AXUM meer tijd in haar samenwerkingspartners te steken: persoonlijke ontmoetingen van tijd tot tijd, naast de ontmoetingen die nodig zijn voor een samenwerking.

Noodzaak hiervoor is om regelmatig te kijken of de organisatie en de samenwerkingspartner(s) op één lijn zitten wat betreft visie. Wissel gedachtes uit wat betreft zaken die op dat moment spelen (dat kan branche gerelateerd zijn, maar ook organisatie of klant gerelateerd). Dit creëert meer binding tussen de samenwerkingspartners en de organisatie. Tevens kan AXUM de verworven informatie gebruiken als evaluatiemateriaal en dit gebruiken als input voor mogelijke dienst-, product-, of begeleidingsverbetering op het gebied van samenwerkingspartners.

Algemeen advies

Naast alle bovenstaande punten kunnen we ook een algemeen advies geven wat betreft de contactpersonen van AXUM. Tijdens het vooronderzoek; het opstellen en versturen van de enquêtes en het nabellen van alle doelgroepen hebben we geconcludeerd dat de lijsten met gegevens voor het onderzoek plus het digitaal kantoor niet up to date zijn⁴. Dit vaak tot ergernis van een aantal respondenten. Het zorgde tevens voor ons veel extra naslag werk wanneer we contact met de verschillende personen op wilden nemen. Wij kunnen ons voorstellen dat het ook voor een adviseur lastig wordt als hij/zijn contact op wil nemen met een bepaalde klant/samenwerkingspartner/interim manager. Hij/zij zal dan tegen het feit aanlopen dat de contact gegevens niet kloppen (voorbeelden: het is niet mevrouw maar meneer de Wilde, de persoon is niet meer werkzaam bij de organisatie of er is niemand bekend met AXUM).

Het is dus van groot belang dat alle lijsten plus het digitaal kantoor goed gefilterd en bijgewerkt worden. Bij het filteren van deze contacten moet men onthouden dat het hier gaat om de kwaliteit en niet om de kwantiteit van de contacten. Alle leden van AXUM kunnen voor deze actie ingezet worden.

Advies aansluiting identiteit en imago

De gewenste identiteit en het gewenste imago geven duidelijk weer waar de organisatie en de doelgroepen naar toe willen. Deze punten geven daarmee ook meteen aan waar de organisatie aan moet werken. Wanneer men werkt aan de aangegeven punten bij de gewenste identiteit en het gewenste imago, zullen de identiteit en het imago op elkaar aansluiten. Deze punten zijn verwerkt in bovenstaande adviezen.

⁴ Voor details, zie respondentenbestand ingeleverd bij AXUM (vanwege privacy redenen)

INHOUDSOPGAVE

COLOFON	2
Summary.....	3
Doelstelling	3
Centrale vraag.....	3
Deelvragen.....	3
Onderzoek.....	3
Conclusies	4
Advies	6
Advies identiteit	6
Advies imago	9
Advies aansluiting identiteit en imago	11
Woord vooraf.....	14
1. Inleiding opdracht.....	16
1.1 Organisatieomschrijving	16
1.2 Aanleiding opdracht.....	16
1.3 Conclusie aanleiding.....	17
1.4 Doelstelling	17
1.5 Centrale vraag.....	17
1.6 Deelvragen.....	17
1.7 Aanpak.....	17
1.8 Leeswijzer	18
2. Identiteit.....	20

2.1 Inleiding identiteit.....	20
2.2 Onderzoek identiteit.....	24
2..3 Conclusies identiteit.....	27
3. Imago.....	33
3.1 Inleiding imago	33
3.2 Onderzoek imago.....	35
3.3 Conclusies	40
4. Conclusies identiteit en imago.....	45
5. Advies	47
5.1 Advies identiteit	47
5.2 Advies Imago.....	52
5.3 Advies aansluiting identiteit en imago	55
Literatuurlijst	56

Woord vooraf

Zes maanden geleden begon de zoektocht naar een geschikte afstudeerstage, om onze studie Communicatie af te ronden. We waren het vrijwel meteen met elkaar eens dat we opzoek waren naar een Corporate communicatie functie/opdracht bij een profit organisatie. We lieten er geen gras over groeien en gingen meteen aan de slag. Niet veel later vonden we, letterlijk tussen de bedrijven door, AXUM Organisatie Adviseurs b.v. Na het sturen van onze sollicitaties mochten we al snel op gesprek komen en kregen we, na een week vol spanning, te horen dat wij (van alle kandidaten) op een tweede gesprek mochten komen. En zo begon ons afstudeer avontuur. Deze stage heeft ons precies geboden waar we naar op zoek waren. 'Alle' facetten van Corporate communicatie, wat betreft identiteit en imago zijn aan bod gekomen. Dit heeft geresulteerd in een, naar ons inziens, complete afstudeerstage die succesvol en leerzaam was.

We willen een aantal mensen bedanken die ons tijdens dit avontuur ondersteund hebben. Allereerst willen we Jos Gerards en Wesley van Gastel bedanken voor de begeleiding, kritische blikken en nuttige feedback momenten. Daarnaast willen we Wilfred van Peski bedanken voor het openstellen van de organisatie en de kans om bij AXUM onze afstudeerstage te voltooien. Ook willen we een aantal personen onze dank betuigen voor hun openhartigheid: de directie, medewerkers, klanten, samenwerkingspartners en interim managers van AXUM. Zij hebben ons waardevolle informatie gegeven die het onderzoek mogelijk hebben gemaakt. En last but not least willen we Ingrid Jacobs bedanken voor de terechte opmerkingen, aanwijzingen, ondersteuning en begeleiding vanuit Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven.

Susanne van Doornik
Merel Maas



1. Inleiding opdracht

Doel van dit eerste hoofdstuk is om een beeld te schetsen van de context waarbinnen het onderzoek valt en hoe het onderzoek tot stand is gekomen. Hiertoe wordt in paragraaf 1.1 als eerst de organisatie beschreven kort beschreven, welke wordt gevolgd door een omschrijving van de opdrachtaanleiding in paragraaf 1.2. Daarna volgen een aantal paragrafen die de opdrachtomschrijving, doelstelling, centrale vraag en de daarbij horende deelvragen en een beknopte beschrijving van de algehele aanpak van het onderzoek weergeven. De hoofdstukindeling van het rapport wordt tot slot beschreven in de leeswijzer, paragraaf 1.8.

1.1 Organisatieomschrijving

“AXUM Organisatie Adviseurs is een middelgroot organisatieadviesbureau voor personeels- en managementontwikkeling in de sectoren onderwijs, politie, justitie, notariaat en bedrijfsleven. AXUM is o.m. toonaangevend op het terrein van competentie management, -ontwikkeling en -meting, in functieontwikkeling en -waardering, organisatie inrichtingsvraagstukken, persoonlijkheidsonderzoeken en knelpuntonderzoek en -analyse. AXUM is gevestigd in Breda (hoofdvestiging) en Curaçao.

1.2 Aanleiding opdracht

Huidige situatie AXUM; intern

AXUM bevindt zich op dit moment in de pioniersfase, dat wil zeggen dat de organisatie een groei doormaakt. Aanleiding hiervan is dat het aantal medewerkers met ongeveer 50% is gestegen: van 18 naar 25 medewerkers. Hierdoor zijn er expertise gebieden bij gekomen. Daarbij moet vermeldt worden dat de nieuwe medewerkers allemaal vanuit één bedrijf bij AXUM zijn binnengekomen. De komst van de nieuwe medewerkers heeft naast het bovenstaande, ook een ander belangrijk gevolg: AXUM moet als organisatie worden geprofessionaliseerd (dus de wisselwerking van informele- naar formele interne communicatie moet ingezet worden). Vanwege het feit dat de nieuwe medewerkers een andere achtergrond hebben dan de huidige medewerkers, is het belangrijk om er achter te komen hoe iedereen de organisatie ziet en waar iedereen met AXUM naar toe wil.

Huidige situatie AXUM; extern

AXUM is werkzaam binnen de sectoren onderwijs, politie, justitie, notariaat en het bedrijfsleven in Nederland en Curaçao. AXUM kan in deze sectoren opereren doordat zij binnen de organisatie een groot aanbod van expertises hebben, hierbij heeft elke adviseur heeft zijn of haar eigen expertise.

Op dit moment heeft AXUM 182 contacten, bestaande uit klanten, samenwerkingspartners en interim managers. Van deze contacten is 80% tot 90% werkzaam in de sector onderwijs, dit maakt de sector het grootste werkgebied van AXUM. Om te kijken of de identiteit van AXUM ook extern gedragen wordt, is het belangrijk om het imago te meten onder de drie verschillende doelgroepen.

1.3 Conclusie aanleiding

Na het bekijken van de organisatie en haar huidige situatie kan de volgende conclusie getrokken worden:

AXUM weet op dit moment nog niet concreet wat haar huidige en gewenste identiteit en haar imago is. Aan de hand van deze conclusie zullen we een advies opstellen voor de organisatie, met de volgende punten:

- Hoe AXUM identiteit en imago het beste op elkaar af kan stemmen
- Hoe AXUM communicatie in kan zetten om het voorgaande punt uit te voeren

1.4 Doelstelling

Aan de hand van bovenstaande aanleiding en diens conclusie, kan de volgende doelstelling geformuleerd worden:

“Het onderzoek is een meting, bedoeld om de identiteit en het imago van de organisatie vast te stellen en dichter naar elkaar toe te brengen. Het uiteindelijke doel is het opstellen van een gedegen communicatie advies – met enige organisatie aspecten - dat past bij AXUM.”

1.5 Centrale vraag

Aan de hand van de opdrachtomschrijving en de algehele doelstelling hebben we de hoofdvraag voor het onderzoek opgesteld:

“Wat is de identiteit en het imago van AXUM op dit moment en hoe kunnen deze het beste op elkaar worden afgestemd?”

1.6 Deelvragen

Nu we de hoofdvraag hebben vastgesteld, kunnen we de volgende deelvragen opstellen:

- Wat is de huidige identiteit van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met de gewenste identiteit van de organisatie?
- Wat is het huidige imago van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met het gewenste imago van de organisatie

1.7 Aanpak

Het onderzoek naar de identiteit en het imago van AXUM zal opgesplitst worden in twee aparte onderzoeken. Het zijn namelijk twee geheel verschillende onderdelen, die ieder een eigen aanpak behoeven: identiteit is intern gericht, imago is extern gericht. Tevens brengt ieder onderdeel verschillende onderzoeksdoelgroepen met zich mee. Per onderdeel is er dan ook een aparte onderzoeksopzet opgesteld met daarbij horende hoofd- en deelvragen.

De voorgaande hoofd- en deelvragen zullen als leidraad door het gehele onderzoek fungeren met als einddoel het beantwoorden van deze vragen door middel van een passend advies.

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de opdracht in zijn geheel doorgenomen. Zo wordt hier de organisatie kort beschreven, gevolgd door een omschrijving van de aanleiding van de opdracht. Dit alles wordt gevolgd door de opdrachtomschrijving, doelstelling, centrale vraag en deelvragen en een beknopte beschrijving van de aanpak van het algehele onderzoek.

Hoofdstuk 2 gaat in op het onderzoek naar de identiteit van AXUM. Allereerst beginnen we in paragraaf 2.1 met het kijken naar het begrip identiteit. Welke informatie geeft de literatuur ons hierover en wat is vervolgens onze visie op het begrip? Aan de hand van dit literatuuronderzoek kunnen we door met de volgende paragraaf (2.2) waarin we de aanpak van het onderzoek onder de loep nemen. Hierbij komen voor het identiteitsonderzoek: de probleemstelling, centrale vraag en daarbij horende deelvragen en de methodieken en uitwerking daarvan naar voren. In paragraaf 2.3 kijken we naar de verschillen in mening van de onderzoeksdoelgroepen. Deze meningen worden verwerkt in verschillende deelparagrafen die uiteindelijk input verzorgen voor de belangrijke conclusie betreft de huidige en de gewenste identiteit van de organisatie.

Hoofdstuk 3 is op dezelfde manier opgebouwd als hoofdstuk 2. Ook dit hoofdstuk begint met het kijken naar het begrip, in dit geval het begrip imago in paragraaf 3.1. Wanneer duidelijk is wat de literatuur onder imago verstaat gaan we zelf kijken naar het begrip en formuleren we onze visie op imago. In de daaropvolgende paragraaf, 3.2, kijken we naar het onderzoek van imago. Hier stellen we de probleemstelling, centrale vraag en daarbij horende deelvragen en methodieken op. Ook geven we aan hoe het uitgewerkt gaat worden. In de laatste paragraaf kijken we naar de conclusies die gemaakt kunnen worden aan de hand van het onderzoek. We zullen hier per doelgroep (lees: klanten, samenwerkingspartners en interim managers) concluderen wat het huidige en gewenste imago is van AXUM.

In hoofdstuk 4 leggen we alle conclusies tegenover elkaar, deze beantwoorden de hoofd- en deelvragen. We hebben het dan over de conclusies betreffende de huidige en gewenste identiteit en het huidige en gewenste imago. We zullen vervolgens de conclusies over de huidige onderdelen onderling met elkaar vergelijken en datzelfde doen we met de conclusies over de gewenste onderdelen. We kijken of ze overeenkomen met elkaar alvorens we een advies op stellen voor de onderdelen.

Het advies wordt in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5 beschreven. Dit hoofdstuk is opgedeeld in een drietal paragrafen. Paragraaf 5.1 en 5.2 bevatten adviezen die opgesteld zijn voor de identiteit en het imago van AXUM. De gegeven adviezen gaan in op de vraag huidige en gewenste identiteit, en huidig en gewenst imago op elkaar aan kunnen sluite. In de laatste paragraaf, paragraaf 5.3, wordt advies gegeven naar aanleiding van de conclusies die de centrale vraag hebben beantwoordt..



2. Identiteit

We beginnen onze scriptie met het onderzoek naar de identiteit van AXUM. Wanneer dit is vastgesteld, weten we wat de organisatie wil zijn en wat zij wil uitstralen (zowel intern als extern). Wanneer is vastgesteld wat de organisatie nu werkelijk is, kan gekeken worden of deze visie tevens gedragen wordt door de externe doelgroepen. Dit zal in het onderzoek naar het imago terugkomen.

2.1 Inleiding identiteit

Om onderzoek te kunnen doen naar de identiteit van AXUM is het interessant om te weten wat het begrip volgens de literatuur inhoudt. Aan de hand van dit literatuuronderzoek kunnen we onze eigen visie op identiteit formuleren en aangeven hoe we dit gaan vertalen naar de rest van het onderzoek.

2.1.1 Het begrip identiteit

- *Identiteit volgens Carter (1982)⁵*

“Het logo of merkbeeld van een bedrijf, en alle andere zaken die de identiteit van een onderneming visualiseren”.

Reactie: wij vinden dat de identiteit van een organisatie niet te kenmerken is door alleen te kijken naar het logo of merkbeeld. Een logo of merkbeeld is nietszeggend als je niet verder kijkt naar de organisatie zelf. Daarnaast is een logo of een merkbeeld te abstract omdat er verder dan de vormgeving en de kleuren niets af te leiden is wat typerend kan zijn voor een identiteit. Naar onze mening kan een identiteit dus niet alleen worden afgeleid aan de hand van abstracte uitingen zoals een logo, maar moet je verder kijken: de inhoud van de organisatie, dus wat de organisatie feitelijk is.

- *Identiteit volgens Cees B.M. Van Riel⁶*

Identiteit is geen vast gegeven, het bestaat uit vier verschillende visies op de identiteit bestaande uit: gepercipieerde, gewenste, toegepaste en geprojecteerde identiteit.

Reactie: de definitie van Van Riel geeft aan dat identiteit uit meerdere lagen bestaat. Dit creëert meerdere mogelijkheden om de identiteit van een organisatie te onderzoeken. Van Riel geeft echter niet duidelijk aan, hoe de inmiddels verworven informatie verwerkt kan worden. Wij zijn daarom van mening dat de identiteiten die van Riel aandraagt alleen als kapstok gebruikt kunnen worden om informatie te vergaren. Deze informatie zal dienen als input voor het onderzoek.

⁵ Van Riel – Identiteit en Imago, pagina 40

⁶ Van Riel – Identiteit en Imago, pagina 48 - 49

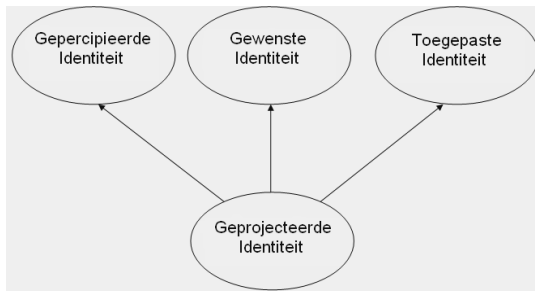
- *Identiteit volgens Van Dale*⁷

Iden·ti·teit de; v 1 gelijkheid: zijn ~ bewijzen, bewijzen dat men de persoon is voor wie men zich uitgeeft 2 eigen karakter

Reactie: ook in deze definitie van identiteit kunnen wij ons vinden, het past ook bij de voorgaande reactie waarin we zeggen dat identiteit meerdere lagen heeft: als het ware kan het woord karakter, een metafoor zijn voor identiteit; het bestaat uit meerdere lagen en er kan op verschillende manieren naar worden gekeken.

2.1.2 Onze visie op identiteit

Wij zijn van mening dat de identiteit van een organisatie is, dat wat de organisatie feitelijk in al haar facetten is. De vier verschillende soorten 'identiteiten' van Van Riel⁸ geven ons meerdere ingangen om informatie te verkrijgen over het reilen en zeilen binnen de organisatie. Daarnaast helpen deze identiteiten ons met het opstellen van de deelvragen en geven ze ons inzicht in mogelijke onderzoeksmethoden. Uiteindelijk levert het een bijdrage aan het verkrijgen van inzicht in de huidige en gewenste identiteit van AXUM.



Afbeelding 1. De vier identiteiten van Van Riel

2.1.3 Vertaalslag

Het model van Van Riel laat vier verschillende identiteiten⁹ zien:

- Gepercipieerde identiteit
- Gewenste identiteit
- Toegepaste identiteit
- Geprojecteerde identiteit

⁷ <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=identiteit>

⁸ Van Riel – Identiteit en imago, pagina 55-56

⁹ Van Riel - identiteit en imago, pagina 48-49

Met de *gepercipieerde identiteit* bedoeld van Riel de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de eigen organisatie. Voor AXUM gebruiken wij hiervoor de kernwaarden die de organisatie tijdens de tweedaagse¹⁰ heeft opgesteld.

Met de *gewenste identiteit* bedoeld van Riel het droombeeld van de organisatie: waar willen zij met de organisatie naar toe? Van Riel geeft aan dat het droombeeld alleen bij het topmanagement kan worden vastgesteld, wij zijn van mening dat alle leden een visie hebben op de toekomst van de organisatie, alle leden dragen de organisatie en dus is het van belang dat iedereen hier over mee kan denken.

Met de *toegepaste identiteit* bedoeld van Riel de gedragingen van de organisatie: wat vinden de leden belangrijk en waarom? Aan de hand van de kernwaarden worden deze vragen gesteld met uiteindelijk de bedoeling handvaten te krijgen om de kernwaarden te verbeteren/optimaliseren.

Met de *geprojecteerde identiteit* bedoeld van Riel de zelfpresentatie van de organisatie naar buiten toe. Van Riel geeft aan alleen naar de organisatie van buiten af te kijken, wij zijn van mening dat het ook belangrijk is om te kijken hoe een organisatie van binnen feitelijk is. Identiteit is immers intern gericht, de interne onderdelen van de organisatie geven vorm aan de identiteit.

Kort samengevat:

- De kernwaarden van de organisatie → Gepercipieerde identiteit
- Het droombeeld van de organisatie → Gewenste identiteit
- De gedragingen van de organisatie → Toegepaste identiteit
- De zelfpresentatie van de organisatie → Geprojecteerde identiteit

Deze vier identiteiten zijn op te delen in twee categorieën: huidige en gewenste identiteit. We hebben gekozen voor deze twee categorieën omdat dit het nu en het heden in kaart brengt. Het nu en het heden hebben invloed op elkaar en kunnen niet zonder elkaar. We maken hierbij de volgende indeling:

Huidige identiteit

- Gepercipieerde identiteit
- Toegepaste identiteit
- Geprojecteerde identiteit

*Gewenste identiteit**

- Gepercipieerde identiteit

¹⁰ Tweedaagse: combinatie van vergaderingen en teambuilding oefeningen

- Toegepaste identiteit

* Van Riel geeft aan, dat de gewenste identiteit gemeten kan worden door middel van de Stermethode¹¹. Echter, dit vonden wij geen volledige methode. Aangezien de gewenste identiteit (het toekomstbeeld) maar één van de zeven dimensies van de Stermethode betreft. Om deze reden kiezen wij ervoor om naast de Stermethode, de gepercipieerde en toegepaste identiteit te betrekken bij het onderzoeken van de gewenste identiteit. Door bij deze identiteiten de volgende vragen te stellen: hoe zou jij graag bepaalde aspecten in de toekomst willen zien? Krijgen we een beter beeld van de gewenste identiteit en maken we tevens indirect gebruik van de tweede methode die van Riel aandraagt voor de gewenste identiteit: de Spinnenwebmethode.

Wij hebben echter niet gekozen voor het toepassen van de Spinnenwebmethode¹². Dit omdat deze voorschrijft dat de kernwaarden worden bepaald in groepssessies van 8 tot 12 personen (de voltallige directie samen met het management). Omdat AXUM 25 medewerkers telt, is deze methode niet geschikt. Daarnaast zijn de kernwaarden al bepaald. Wanneer wij 12 personen uitnodigen voor een discussie krijgt het overige deel medewerkers het gevoel dat zij niet bij het onderzoek betrokken worden (dit is niet gepast in een platte organisatie als AXUM). Daarnaast is het voor AXUM erg lastig een dergelijke groepssessie te plannen aangezien alle leden van de organisatie regelmatig extern aan het werk zijn. Door de kernwaarden te toetsen (bij het kijken naar de gepercipieerde identiteit) maken we deels gebruik van de Spinnenwebmethode; deze geeft aan n.a.v. de groepssessie de kernwaarden bij de overige leden te toetsen.

¹¹ Van Riel – identiteit en imago pagina 55.

¹² Van Riel – Identiteit en imago, pagina 55

2.2 Onderzoek identiteit

Aan de hand van het voorgaande hoofdstuk, kijken we naar de algehele aanpak van het onderzoek waarbij de onderdelen probleemstelling, centrale vraag en deelvragen behandeld zullen worden. Vervolgens geven we aan welke methodieken we inzetten en hoe we dit uit gaan voeren.

2.2.1 Aanpak

Het onderzoek naar de identiteit wordt uitgevoerd doormiddel van kwalitatief onderzoek in combinatie met deskresearch.

Door middel van kwalitatief onderzoek kunnen we gericht informatie verkrijgen over wat er leeft onder de onderzoeksdoelgroepen: de oude en nieuwe leden van AXUM.

De beweegredenen voor bepaalde gedachten en/of acties hebben invloed op de huidige situatie van AXUM. Daarbij is het van belang om te zien of de oude en nieuwe medewerkers op één lijn zitten, om één identiteit vast te kunnen stellen.

De keuze voor kwalitatief onderzoek is daarnaast ook gemaakt omdat dit soort onderzoek altijd en overal plaats kan vinden. Dit biedt voor ons de mogelijkheid om alle leden van de organisatie te interviewen, vanwege het dynamische karakter van de leden en de organisatie.

2.2.2 Probleemstelling

“De organisatie weet niet wat haar identiteit is.”

2.2.3 Centrale vraag

“Wat is de huidige identiteit van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met de gewenste identiteit van de organisatie?”

2.2.4 Deelvragen

In deze paragraaf zullen de deelvragen aan bod komen. Deze vragen dienen als input voor het beantwoorden van de centrale vraag van dit onderzoek. Deze deelvragen zullen onderscheiden worden in twee categorieën: vragen voor de huidige en de gewenste identiteit. Deze categorieën zullen vervolgens ingedeeld worden in de onderdelen zoals aangegeven in paragraaf 2.1.3.

Categorie: huidige identiteit

Onderdeel kernwaarden

- Welke kernwaarden zijn er binnen AXUM?
- Welke van de kernwaarden de leden van AXUM het meest van toepassing op AXUM?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de meningen van de oude en nieuwe medewerkers.
- Zitten oude en nieuwe leden op het gebied van kernwaarden op één lijn?

Onderdeel zelfpresentatie

- Wat zijn de organisatie elementen van AXUM?
- Wat zijn de communicatie elementen van AXUM?

- Verschillen de oude en nieuwe leden van AXUM qua mening op het gebied van organisatie en communicatie elementen?
- Zijn er overeenkomsten en verschillen te ontdekken tussen organisatie- en communicatiebeleidskader?

Onderdeel gedragingen

- Wat zijn de interne en externe drijfveren van AXUM?
- Wat zijn de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van AXUM?
- Hoe krijgt AXUM iets voor elkaar? (hoe zou u de manier van werken bij AXUM omschrijven?)
- Hoe ervaren de oude en nieuwe leden van AXUM de locatie?
- Vindt de medewerker de genoemde kernwaarde belangrijk voor de organisatie en waarom?

Categorie: gewenste identiteit

Onderdeel kenmerken

- Aan welke kernwaarden mag volgens de oude en nieuwe leden gewerkt worden?
- Welke attributen kan men gebruiken om de aangewezen kernwaarden te optimaliseren?

Onderdeel gedragingen

- Hoe willen de leden van de organisatie de kernwaarden optimaliseren/verbeteren?

Onderdeel droombeeld

- Hoe zien de oude en nieuwe leden AXUM in de toekomst?

2.2.5 Onderzoeksmethodieken

In deze paragraaf komen de verschillende onderzoeksmethodieken naar voren die ingezet zullen worden tijdens het onderzoek.

Kelly Repertory Grid¹³

Bij deze methode zullen we gebruik maken van de kenmerken die vastgesteld zijn door de organisatie tijdens de tweedaagse. Deze methode gaat uit van een sorteermethode. Wij zullen de leden van de organisatie verschillende ‘kaarten’ voorleggen met daarop kenmerken van de organisatie. Vervolgens moeten zij deze onderling vergelijken en groeperen. Volgens de literatuur wordt er een 7-puntsschaal gebruikt om de groeperingen weer te geven. Daar zijn we het niet helemaal mee eens. Vanwege het feit dat de kernwaarden van de organisatie en de daarbij behorende betekenissen dicht bij elkaar liggen, hebben wij voor een andere manier gekozen.

Wij stellen aan iedere medewerker de vraag of diegene een top drie kan samen stellen van de eerder voorgelegde kenmerken. Het gaat hier om de drie kenmerken die de respondent op dit moment het beste bij AXUM vindt passen.

¹³ Van Riel – Identiteit en Imago, pagina 58 en pagina 112

Daarnaast wordt ook gevraagd of hij/zij één of meerdere kenmerken kan selecteren waarvan hij/zij vindt dat AXUM nog aan mag werken. Wanneer dit is gebeurd kan geïnventariseerd worden welke stellingen/kernwaarden de grootste voorkeur dragen bij de leden van de organisatie.

Deelvragen die bij deze methode horen:

- Welke kernwaarden zijn er binnen AXUM?
- Welke van de kernwaarden de leden van AXUM het meest van toepassing op AXUM?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de meningen van de oude en nieuwe medewerkers.
- Aan welke kernwaarden mag volgens de oude en nieuwe leden gewerkt worden?
- Hoe willen de leden van de organisatie de kernwaarden optimaliseren/verbeteren?

Funderingsschema

Deze methode gaat over alles wat feitelijk is binnen de organisatie (op impliciet en expliciet niveau). Hierbij wordt er gekeken naar zowel communicatie als organisatie elementen.

Deelvragen die bij deze methode horen:

- Wat zijn de organisatie elementen van AXUM?
- Wat zijn de communicatie elementen van AXUM?
- Verschillen de oude en nieuwe leden van AXUM qua mening op het gebied van organisatie en communicatie elementen?
- Zijn er overeenkomsten en verschillen te ontdekken tussen organisatie- en organisatiebeleidskader?

*Laddering*¹⁴

Laddering is een individuele interview techniek. Deze techniek wordt ingezet om de vertaalslag te maken van associaties en antwoorden naar zinvolle attributen en producten die passen bij de persoonlijke referentiekaders van de respondenten. Deze attributen worden gegenereerd met de 'Kelly Repertory Grid' methode. Door middel van deze methode krijgen de respondenten twee verschillende kernwaarden voorgelegd en vragen wij wat de medewerker verstaat onder het woord en of het voor AXUM van toepassing is. Hierna mag de respondent een top drie opstellen van de kernwaarden die de respondent het belangrijkste vindt voor de organisatie. De sleutelvraag bij de Laddering techniek is: "Waarom is dat belangrijk voor u?". Door de vraag daarna iedere keer weer te herhalen, kan een keten van betekenissen opgebouwd worden die we vervolgens uit kunnen laten lopen naar onderliggende waarden.

¹⁴ Reynolds & Gutman – identiteit en imago

Deelvragen die bij deze methode horen:

- Welke attributen kan men gebruiken om de aangewezen kernwaarden te optimaliseren?
- Vindt de medewerker de genoemde kernwaarde belangrijk voor de organisatie en waarom?
- Zitten oude en nieuwe leden op het gebied van kernwaarden en de daarbij gekozen attributen op één lijn?

Stermethode

In deze methode maken we gebruik van de kenmerken die Lux voor dit model heeft opgesteld. In deze zogenoemde 'ster' worden zeven dimensies aangedragen die volgens Lux typerend zijn voor de identiteit van een organisatie. Die dimensies hebben we verwerkt in het interview door hier verwante vragen bij op te stellen.

Deze dimensies/vragen kunnen gebruikt worden bij o.a. de interviews maar ook bij deskresearch en mogelijke observaties.

Deelvragen die bij deze methode horen:

- Wat zijn de interne en externe drijfveren van AXUM?
- Wat zijn de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van AXUM?
- Hoe krijgt AXUM iets voor elkaar? (hoe zou u de manier van werken bij AXUM omschrijven?)
- Hoe ervaren de oude en nieuwe leden van AXUM de locatie?
- Hoe zien de oude en nieuwe leden AXUM in de toekomst?

Voor informatie met betrekking tot de verwerking, verwijzen wij naar de bijlagen, hoofdstuk 1.2.

2.3 Conclusies identiteit

Het onderzoek naar de identiteit van AXUM pakte anders uit dan we dachten. We kwamen erachter dat de oude en nieuwe leden van de organisatie eigenlijk niet of weinig van mening verschilden, wat we eigenlijk wel verwacht hadden. Om deze reden hebben we ervoor gekozen om nu onderscheid te maken tussen medewerkers en directie. De directie is de eindverantwoordelijke binnen de organisatie en bepaalt daarmee de koers van AXUM. Medewerkers kunnen van mening/visie verschillen met de directie en dus mogelijk een andere weg in willen slaan. Om die reden vinden wij het interessant om te kijken of de meningen en/of visies van medewerkers en directie overeenkomen en of ze samen naar één doel kunnen werken. In de volgende paragrafen zullen we onderscheid maken in medewerkers en directie plus het onderscheid aangeven tussen de verschillende categorieën zoals beschreven in paragraaf 2.1.3

2.3.1 Conclusies huidige identiteit

Kernwaarden

Uit het onderzoek is gebleken dat zowel directie als medewerkers, de kernwaarden 'resultaatgerichtheid' en 'deskundigheid' het meest bij AXUM vinden passen. Daarnaast geven medewerkers als derde kernwaarde aan, 'vernieuwing' terug te zien bij AXUM. Directie geeft aan 'gedrevenheid' als laatste kernwaarde in de organisatie terug te zien.

‘Resultaatgerichtheid’ kiest men als kernwaarde omdat men het belangrijk vindt om te weten waar men naar toe werkt en omdat de kernwaarde nodig is om een tevreden klant te krijgen. Dit uit zich in resultaatverplichting en het stellen van persoonlijke doelen.

‘Deskundigheid’ kiest men als kernwaarde omdat men het belangrijk vindt om een advies af te leveren waar de klant echt iets aan heeft en de visie daarbij toe te kunnen passen: “het helpen met ontwikkelen en verbeteren van organisaties.” Tevens ziet men de deskundigheid als een van de krachten van AXUM.

De leden van de organisatie geven aan dat er een breed aanbod van expertises aanwezig is binnen AXUM, men streeft er dan ook naar om gebruik te maken van elkaars expertise. Daarnaast geven de respondenten wel aan dat ze niet altijd zo goed weten wie welk expertise gebied tot zijn beschikking heeft.

Zelfpresentatie

Zowel medewerkers als directie geven aan dat AXUM een organisatie is die anderen helpen met ontwikkeling en verbetering van de organisatie en dus volledig achter de visie van AXUM staan.

Bij een volgend punt betreft de zelfpresentatie, geven de respondenten aan dat er in zekere zin een groepsbeleving is binnen de organisatie: wanneer de gehele organisatie bij elkaar is, wordt deze groepsbeleving gevoeld (bijvoorbeeld tijdens een algemene vergadering), daarbuiten wordt de groepsbeleving minder gevoeld.

Zowel medewerkers als directie geven aan veel eigen verantwoordelijkheid te krijgen/geven, medewerkers voelen zich daardoor gesteund door de directie. Een positief gevolg hiervan is dat er wederzijds vertrouwen in elkaar is.

Het laatste punt met betrekking tot de zelfpresentatie van de organisatie gaat over de cultuur van AXUM. De cultuur van de organisatie kan getypeerd worden als resultaatgericht en persoonlijk (aandacht voor het individu, interesse tonen in elkaar en persoonlijke groei, zowel intern als extern).

Gedragingen

Medewerkers en directie geven als persoonlijke drijfveren aan, persoonlijke groei en sfeer erg belangrijk te vinden binnen de organisatie. Voor AXUM algemeen geven de leden van de organisatie aan, resultaatgericht zijn en het tonen/weerspiegelen van deskundigheid als drijfveer te zien. Externe drijfveren zijn: het streven naar deskundigheid, streven naar tevreden klanten en het verlenen van diensten.

Het bieden van kwaliteit, flexibiliteit en deskundigheid worden door zowel medewerkers als directie gezien als bijzondere vaardigheden van de organisatie. Daaropvolgende concurrentievoordelen zijn volgens hen het brede aanbod van producten en diensten.

De manier van werken van AXUM kan volgens de respondenten getypeerd worden met snel, flexibel en persoonlijk handelen.

Hoe hebben de kernwaarden, zelfpresentatie en gedragingen invloed op elkaar?

De cultuur van een organisatie bepaald de sfeer, de gedragingen van de leden en daarmee ook de zelfpresentatie van de organisatie. De cultuur van AXUM wordt getypeerd als een resultaatgerichte en persoonlijke organisatie. Vanuit dit vertrekpunt kunnen de volgende verbanden gelegd worden:

De gemene deler bij de kernwaarden, gedragingen en zelfpresentatie van AXUM, is voornamelijk het streven naar resultaatgerichtheid en deskundigheid: een tevreden klant staat altijd voorop. Een manier om hier naar te streven, is het streven naar persoonlijke groei. Dit probeert de organisatie te stimuleren door de medewerkers veel verantwoordelijkheid en vrijheid te geven en daarbij steun en vertrouwen te tonen. Vervolgens kan geconcludeerd worden dat het resultaat zichtbaar moet zijn en men snel en flexibel te werk moet gaan, maar daarbij wel let op de persoonlijke benadering.

De groepsbeleving wordt hierdoor wel uit het oog verloren. Men geeft aan dat deze beleving niet altijd aanwezig is, dit kan verklaard worden door het feit dat:

- medewerkers aangeven dat een klant vaak gericht naar een bepaalde adviseur vraagt, in plaats van naar AXUM zelf
- niet iedereen op de hoogte is van elkaars expertise gebieden
- en medewerkers gesteund worden bij persoonlijke groei

Wat is de huidige identiteit?

AXUM is een deskundige organisatie waarbij resultaat en zorg voor persoonlijke groei centraal staan, dit alles moet bijdragen aan een tevreden klant.

2.3.2 Conclusies gewenste identiteit

Kernwaarden

Zowel medewerkers als directie geven aan meer samenhang en dialoog in de organisatie terug te willen zien, met name de zakelijke samenhang is nog onvoldoende. Er mag meer synergie gecreëerd worden om bijvoorbeeld actief gebruik te maken van elkaars expertise.

Ingaand op de zakelijke samenhang; de medewerkers weten nog vaak onvoldoende van elkaar om actief gebruikt te maken van elkaars expertises. Er mag synergie gecreëerd worden in de zakelijke samenhang. Daarnaast loopt het in de communicatie (onderling) soms nog mis. Dit komt met name door het berichtenverkeer via verschillende kanalen, op deze manier komt de informatie vaak niet eenduidig naar boven. Het berichtenverkeer wordt nu tevens gezien als een overkill (er wordt te vaak gemaild, men ontvangt ook mails wanneer dit niet voor diegene bestemd is), men zoekt naar een manier om deze overkill terug te brengen.

Ook de kernwaarde 'dialoog' wordt gezien als een kernwaarde waar nog aan gewerkt mag worden. Medewerkers geven aan dat er op dit moment nog voornamelijk eenrichtingsverkeer plaatsvindt. Directie geeft aan wel te proberen om tweerichtingsverkeer toe te passen. Dit lukt alleen nog niet altijd (vanwege de pioniersfase).

Medewerkers hebben het idee dat er betere dialoog is met de klant dan binnen de organisatie zelf, zij hebben het idee dat dit komt door (o.a.) de werkafstanden tussen de medewerkers.

Gedragingen

Ook bij de categorie gedragingen geeft men aan nog aan de samenhang en dialoog binnen AXUM te willen werken.

Samenhang ziet men graag terug d.m.v. meer samenwerken, betere communicatie, het gebruik maken van elkaars expertise en informele en zakelijke samenhang.

Dialoog ziet men graag terug d.m.v. het gebruik maken van elkaars expertise, in dialoog gaan over beslissingen, teamoverleg, evalueren, terugkoppeling naar elkaar en inlevingsvermogen.

Droombeeld

Zowel medewerkers als directie geven aan dat AXUM in de toekomst niet veel meer moet groeien.

Daarnaast geven de medewerkers nog andere doelen aan voor de toekomst, hierbij kan gedacht worden aan: stabielere organisatie, meer dialoog tussen mensen en expertises, meer bureaucratiseren, groeien binnen de expertises en meer aandacht voor het bedrijfsproces.

Directie geeft naast bovenstaande voornamelijk interne doelen aan voor de toekomst, hierbij kan gedacht worden aan het streven naar een goede interne sfeer, meer uitdagingmogelijkheden voor de medewerkers en het zijn van een toonaangevend bureau.

Uitgaande van de kernwaarde 'dialoog' kunnen we een verband vinden tussen alle aangegeven punten, zowel van medewerkers als directie. Wanneer men meer dialoog gaat voeren zal:

- de interne sfeer verbeteren: er zal een interne eenheid ontstaan (groepsbeleving)
- dit een positieve invloed hebben op de betrokkenheid tot elkaar: men luistert naar elkaar en gaat minder in discussie maar meer in gesprek
- op bovenstaande manier men elkaars expertise gebieden (beter) leren kennen, ook dit heeft invloed op de betrokkenheid tot elkaar
- men meer de kans krijgen om uitdagingen te zien. Immers je leert elkaar beter kennen, leert daarbij zijn of haar expertises beter kennen en kan op die manier te weten komen wat iemand als uitdaging ziet en kan daar wanneer van toepassing, op inspringen

Wanneer deze punten bereikt zijn, kan men werken aan stabilisatie van de organisatie door middel van het in kaart brengen van het bedrijfsproces en ontstaat creëren van meer samenhang (kan leiden tot bureaucratie).

Wat is de gewenste identiteit?

AXUM wil in de toekomst een toonaangevend organisatieadviesbureau zijn dat interne zakelijke samenhang vertoont waarbij goede communicatie (dialoog) en het gebruik maken van elkaars expertise centraal staan.

2.3.3 Conclusie Huidige en gewenste identiteit

Nu we huidige en gewenste identiteit hebben vastgesteld, kunnen we zeggen dat de gewenste identiteit voortkomt uit de huidige identiteit. De punten die bij de gewenste identiteit worden genoemd, zijn ter verbetering en verbreding van de huidige identiteit. Kortom: “de huidige identiteit plus”.

Alle punten, aangegeven bij de huidige identiteit hebben daarmee invloed op de wens om in de toekomst een toonaangevend bureau te zijn.



3. Imago

Nu de identiteit van AXUM is vastgesteld, is het van belang om te kijken of het imago hierop aansluit. Om deze reden onderzoeken we in dit hoofdstuk het imago van AXUM bij externe doelgroepen.

3.1 Inleiding imago

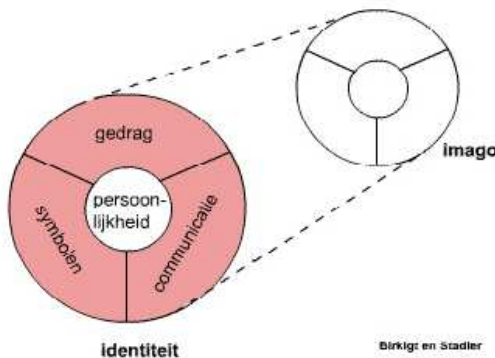
Om het imago van AXUM vast te kunnen stellen, is het interessant te kijken hoe de literatuur tegen imago aankijkt. Aan de hand van dit literatuuronderzoek kunnen we onze eigen visie op imago formuleren.

3.1.1 Het begrip imago

- Imago volgens Birkigt & Stadler¹⁵

Door de onderdelen; communicatie, symboliek en gedrag van de organisatie wordt de persoonlijkheid van de organisatie gevormd. De persoonlijkheid en de activiteiten (communicatie, symboliek en gedrag) die zij onderneemt richting haar doelgroep, vormen samen de corporate-identiteitsmix. In afbeelding 2 is dit in een schema verwerkt (Birkigt & Stadler, 1986).

Reactie: Wij vinden dit model niet volledig. Wij zijn namelijk van mening dat imago niet per direct een weerspiegeling hoeft te zijn van de identiteit van een organisatie. Het imago kan heel anders zijn dan de identiteit van een organisatie: de organisatie zelf kan een bepaald beeld van zichzelf hebben die niet haaks staat op het beeld wat de externe doelgroepen van de organisatie hebben. Wanneer dit voorkomt is het zaak om deze twee onderdelen goed op elkaar af te stemmen.



Afbeelding 3. Imago volgens Birkigt en Stadler

¹⁵ Identiteit & Imago – van Riel (model: Birkigt & Stadler), pagina 43

- *Imago volgens het woordenboek*¹⁶

NL: imago

Definitie: 1.afbeelding; een meer of minder gelijkende voorstelling van een voorwerp; 2.het beeld dat van een voorwerp wordt gevormd, wanneer de lichtstralen die erdoor worden uitgezonden worden gereflecteerd, gebroken of door een kleine opening gaan.

Reactie: Ergens kunnen we ons wel vinden in wat het woordenboek ons verteld over imago. Een imago is dat wat een weerspiegeling is van de organisatie. Of het imago overeenkomt met de identiteit van de organisatie is echter niet altijd een zeker gegeven.

- *Imago volgens het communicatiehandboek*¹⁷

Het imago is het beeld dat de (externe) publieksgroepen van de organisatie hebben. Het gewenste imago is het beeld dat de organisatie wenst te vestigen bij haar (externe) publieksgroepen.

Reactie: Met deze uitspraak kunnen wij ons het meeste vinden. Het gaat om de publieksgroepen en het beeld dat zij van de organisatie hebben. Het gewenste imago heeft raakvlakken met een gewenste identiteit. Het gaat erom wat de organisatie wil en in dit geval is dat het vestigen van het gewenste beeld.

- *Het imago volgens het boek strategische marketingplanning*¹⁸

Het merkbeeld dat de doelgroep daadwerkelijk heeft.

Reactie: Deze stelling is erg zwart wit. Hier wordt alleen gekeken naar het merkbeeld, maar er is meer dan alleen een merkbeeld/logo. De gedragingen van de organisatie tellen bijvoorbeeld ook mee bij het imago, de gedragingen hebben invloed op het imago van de organisatie.

- *Corporate imago volgens van Riel*¹⁹

Afspiegeling van de identiteit; het publieksbeeld (ontstaan door informatieverwerking op primair/ secundair/ tertiair niveau) wat bestaat op verschillende niveaus (land, branche, product, organisatie). Alle 'images' vormen input voor totaalindruk van organisatie (the good, the bad and the ugly) waarop organisaties geëvalueerd/ afgerekend worden.

Reactie: Ook in deze uitspraak kunnen we ons grotendeels vinden. Het imago hoort, indien een organisatie het goed doet, een afspiegeling te zijn van de identiteit. Het imago komt tot stand door het meten van het publieksbeeld van een organisatie. Dit zijn alle beelden die een publiek van de organisatie heeft: het goede, maar ook het slechte. Wanneer men het imago weet kan men beter op haar doelgroepen inspelen en of zorgen dat het beter bij de (gewenste) identiteit past.

¹⁶ www.mijnwoordenboek.nl

¹⁷ Communicatie handboek – W.J. Michels, pagina 45

¹⁸ Strategische marketingplanning – Alsem, pagina 286

¹⁹ Van Riel - Identiteit en imago, pagina 85 en 87

3.1.2 Onze visie op imago

Na het bekijken van de verschillende beschrijvingen van het begrip imago, hebben we een eigen visie over het begrip gevormd: wij zijn van mening dat imago de totaalindruk is dat de externe doelgroepen van de organisatie hebben gevormd. Ofwel, dat waarop de organisatie door de doelgroep kan worden geëvalueerd/afgerekend.

We maken net zoals bij identiteit onderscheidt tussen een huidig en gewenst imago. We hebben gekozen voor deze twee categorieën omdat dit, net zoals bij identiteit, het nu en het heden in kaart brengt. Deze twee hebben invloed op elkaar en kunnen tevens niet zonder elkaar.

Huidig imago

Het beeld wat externen op dit moment van AXUM hebben, hoe zij AXUM zien en beleven.

Gewenst imago

Wat de klant belangrijk vindt en wenst terug te zien in een adviesbureau. Dit moet raakvlakken hebben met de huidige en gewenste identiteit van de organisatie.

3.2 Onderzoek imago

Aan de hand van literatuur en onze visie op imago, kijken we naar de algehele aanpak van het onderzoek waarbij de onderdelen probleemstelling, centrale vraag en deelvragen behandeld zullen worden. Vervolgens geven we aan welke methodieken we inzetten bij het onderzoek, hoe we deze toe gaan passen en uit zullen werken. De doelgroepbeschrijving is tevens uitgewerkt en terug te vinden in bijlage hoofdstuk 10.

3.2.1 Aanpak

Aan de hand van het schema met voor en nadelen betreft kwalitatief/kwantitatief²⁰ onderzoek hebben we gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren, rekeninghoudend met de tijd die nog over is en wensen van de opdrachtgever.

Kwalitatief onderzoek houden we in de vorm van een vooronderzoek d.m.v. telefonische interviews. Op deze manier komen we erachter wat er bij de doelgroepen leeft, daarnaast genereren we op deze manier input voor het kwantitatief onderzoek.

Kwantitatief onderzoek doen we aan de hand van een digitale enquête. Dit is een goedkope manier van onderzoeken, het bereikt meerdere respondenten op hetzelfde moment, (waaronder ook de contacten in het buitenland) en is de manier van verwerken van de antwoorden voor ons overzichtelijk. Overigens hebben de doelgroepen, gezien de tijd van het jaar en de sector waarin zij werkzaam zijn (onderwijs), waarschijnlijk weinig tot geen tijd voor een uitgebreid kwalitatief onderzoek.

²⁰ Zie bijlagen, hoofdstuk 11

3.2.2 Probleemstelling

AXUM heeft aan de hand van het onderzoek naar de identiteit een beeld van haar huidige en gewenste identiteit gekregen, daarnaast heeft ze onlangs een nieuwe visie en missie geformuleerd. Daar kan de volgende probleemstelling bij opgesteld worden:

“AXUM weet op dit moment niet hoe haar externe doelgroepen tegen haar aankijken”

Om die reden willen we in dit onderzoek de identiteit, missie en visie bij de externe doelgroepen toetsen om te kijken of het beeld wat zij van AXUM hebben overeenkomt met dat wat de organisatie zelf voor ogen heeft.

3.2.3 Centrale vraag

Aan de hand van de probleemstelling kan de volgende hoofdvraag worden geformuleerd:

“Wat is het huidige imago van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met het gewenste imago van de organisatie?”

3.2.4 Deelvragen

Om onze zoektocht naar het imago van AXUM te ondersteunen, hebben we een aantal deelvragen opgesteld die beantwoordt worden. De deelvragen dienen als een verdieping voor het onderzoek. Hierbij maken we onderscheid tussen huidig en gewenst imago. Het onderzoek zal zowel kwalitatief als kwantitatief zijn, hoe we dit doen is te lezen in de paragraaf: onderzoeksmethode en uitvoering.

Huidig imago

- Onder welke omstandigheden schakelen de doelgroepen een organisatieadviesbureau in?
- Hoe is de doelgroep in contact gekomen met AXUM?
- Waarom heeft de doelgroep voor AXUM gekozen?
- Wat voor associaties hebben de doelgroepen bij AXUM?
- Waarom kiest de doelgroep voor AXUM?
- Welke van de gegeven kernwaarden vindt de doelgroep het meest van toepassing op AXUM?
- Met welke diensten van AXUM zijn de doelgroepen bekend en zijn deze toegankelijk?
- Vinden de verschillende doelgroepen de slogan goed bij AXUM passen?
- Hoe verloopt de communicatie tussen AXUM en de doelgroepen?
- In hoeverre is AXUM betrouwbaar?
- In hoeverre is AXUM klantgericht? (klanten)
- In hoeverre komt uw eigen visie m.b.t. het werk overeen met die van AXUM? (samenwerkingspartners en interim managers)
- Voldoen de prestaties aan de verwachtingen?
- Hoe ervaart men de samenwerking met AXUM? (voor samenwerkingspartners en interims)
- Welk rapportcijfer geven de doelgroepen AXUM?
- Wat is het huidige imago van AXUM?

Gewenst imago

- Wat vinden de doelgroepen belangrijk als het gaat om een organisatieadviesbureau en het krijgen van advies? (klanten)
- Welke diensten willen de klanten graag nog meer terug zien in het dienstenpakket? (klanten)
- Wat verwacht de doelgroep van een samenwerkingspartner? (samenwerkingspartners)
- Hebben de doelgroepen tips waar AXUM in de toekomst aan kan werken?
- Wat is het gewenst imago van AXUM?

3.2.5 Onderzoeksmethode en uitvoering

Om een goede onderzoeksmethode te bepalen gaan we eerst kijken naar de mogelijkheden van de methoden (kwalitatief/kwantitatief) en kunnen we afwegen welke het beste bij dit onderzoek past.

Gekozen methoden

Aan de hand van schema uit hoofdstuk 11 van de bijlagen (voor- en nadelen van de onderzoeksmethoden), de situatie (tijd en wensen van de opdrachtgever) hebben we gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren.

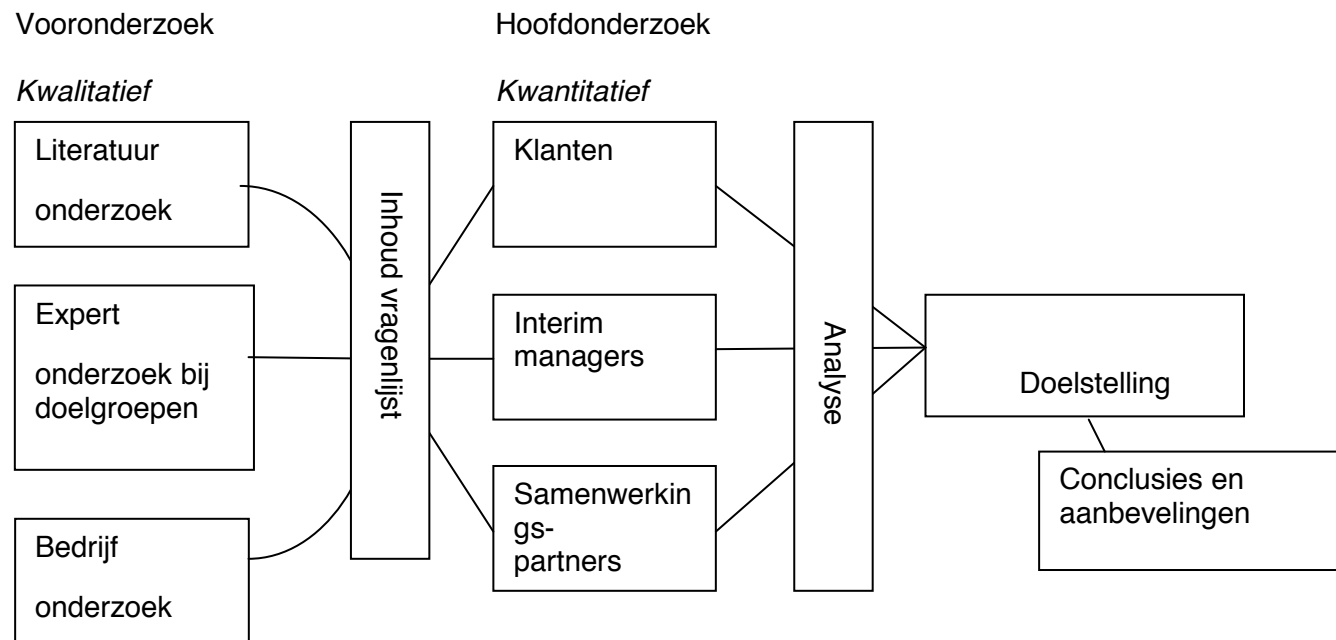
Kwalitatief

Allereerst is het voor ons belangrijk in het kader van het imago onderzoek, om eerst te weten wat er in binnen de doelgroepen leeft. Vragen als: wat vinden de doelgroepen belangrijk als het gaat om een organisatieadviesbureau en het krijgen van advies? Onder welke omstandigheden schakelen de doelgroepen een adviesbureau in? Komen voorbij. Doormiddel van interviews bij maximaal 2 personen per doelgroep, kunnen we deze vragen in kaart brengen en hebben we een gefundeerde basis voor het kwantitatief onderzoek. Een tweede onderwerp waar we doormiddel van de interviews, input voor kunnen genereren voor het vaststellen van het gewenst imago. Deze interviews kunnen we persoonlijk of telefonisch uitvoeren. Voorkeur gaat uit naar telefonisch in verband met tijdsbestek en spreiding van de onderzoeksgroepen.

Kwantitatief

Wanneer we door middel van kwalitatief onderzoek weten wat er binnen de doelgroepen speelt, hebben we een basis voor het kwantitatief onderzoek. De methode waar wij voor kiezen: digitaal onderzoek door middel van een enquête. Deze methode past het beste bij de omstandigheden (voor zowel ons als de doelgroep): het is snel, het geeft direct inzicht in de resultaten, snel inzicht in non-respons en kosten zijn relatief laag. Deze enquête zullen we per mail sturen naar de onderzoeksdoelgroep. In deze mail zal ook een deadline komen te staan. Wanneer $\frac{3}{4}$ van de tijd tot de deadline is verstreken, gaan we kijken hoeveel respons we tot dan hebben ontvangen. Mocht het respons laag zijn, dan zullen we eerst per mail nogmaals contact opnemen, daarna telefonisch.

Het verloop van het onderzoek hebben we hieronder schematisch weergegeven:



Afbeelding 4. Schematische weergave aanpak onderzoek

Uitvoering

Om een goede en duidelijke weergave te krijgen van het imago van AXUM, zullen we de resultaten uit het onderzoek schematisch weergeven. Dit zal in een dergelijk schema zoals op de volgende pagina weergegeven worden.

Wij zullen gebruik maken van de manier van schematisch verwerken van informatie zoals ze dat doen in afbeelding 4. Echter, wij zullen dit iets anders aanpakken:

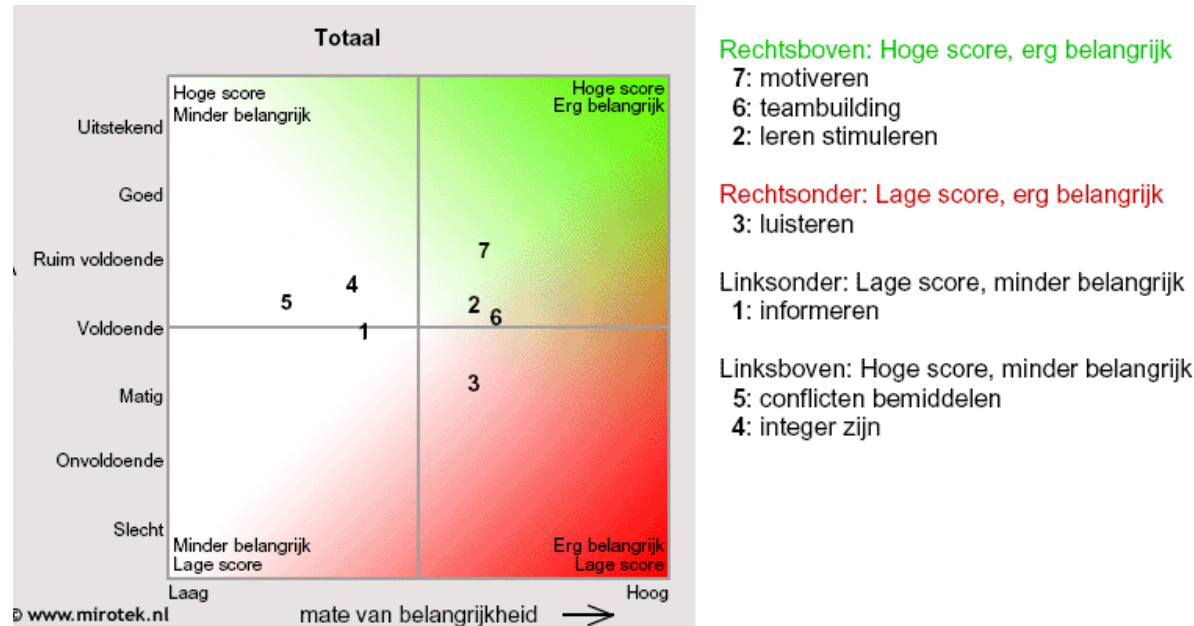
Horizontale as

Op de horizontale as zullen het aantal respondenten in procenten weergegeven worden. Dit zal zijn op basis van 0 tot 100 procent, hierbij kan de norm 'laag' gebruikt worden bij alles onder de 50% en de term 'hoog' bij alles boven de 50 procent.

Verticale as

De verticale as geeft de onderwerpen uit de enquête weer. Hierbij zullen alleen de meerkeuze vragen meegenomen worden.

Na het verwerken van de gegevens in het schema van afbeelding 4 zullen we de informatie tevens schematisch ordenen in een schema zoals weergegeven bij afbeelding 5. Dit biedt de lezer de mogelijkheid om snel per onderwerp te kijken of de onderwerpen zwak of sterk scoren.



Afbeelding 5. Voorbeeld verwerkingsschema imago²¹

Aan de hand van het bovenstaand schema (op basis van de zespuntschalen) is het zowel voor AXUM als voor ons gemakkelijk af te lezen op welke punten AXUM hoog scoort en waar minder en dus nog aan gewerkt mag worden. Aan de hand van deze informatie zal een advies worden geformuleerd.

²¹ www.mirotek.nl

3.3 Conclusies

3.3.1 Conclusies klanten

Huidig imago

AXUM wordt gezien als een deskundige, betrokken en resultaatgerichte organisatie. Associaties die de klanten hebben bij AXUM zijn dan ook deskundig, kwaliteit, onderwijs, professioneel, interim management en organisatie advies.

De dienstcategorieën van AXUM, die bekend zijn bij de doelgroep zijn 'HR en interim management', 'Organisatie ontwikkeling' en 'Functie en competenties'. De 'FUWA', de 'Competentiescan en talentmanagement' en het 'Opzetten van plannen' zijn vervolgens de specifiekere diensten waar de doelgroep bekend mee zijn.

De slogan van AXUM vindt de doelgroep voldoende bij de organisatie passen. Over andere punten betreft de communicatie kan gezegd worden dat zij tevreden zijn met de manier van contact dat op dit moment plaatsvindt. Er is alleen contact via telefoon, e-mail en face-to-face wanneer men met de klanten aan een opdracht werkt. Daarbuiten wordt verder weinig tot geen contact onderhouden.

Met het zicht op betrokkenheid geeft de doelgroep aan dat AXUM oog heeft voor hen als klant. Daarnaast geven zij tevens aan AXUM erg betrouwbaar te vinden als het gaat om het nakomen van afspraken en het leveren van prestaties. Driekwart van de doelgroep geeft aan precies dat te hebben gekregen wat zij hadden verwacht.

Conclusie huidig imago:

AXUM is een deskundige, betrokken en resultaatgerichte organisatie. Het is een organisatie dat oog heeft voor de klant, betrouwbaar is (nakomen van afspraken) en de juiste resultaten levert.

Gewenst imago

AXUM moet doorgaan op de ingeslagen weg en is er geen behoefte aan extra diensten. De klanten willen de organisatie graag terugzien op de Hbo-opleidingmarkt en bij zwakke scholen. Daarnaast is meer verdieping in de klantorganisaties en controle op adviseurs bij afspraken gewenst.

Huidig en gewenst imago

De klanten zijn tevreden met AXUM, dit blijkt uit de conclusie van het huidige imago. Echter, de klanten zouden naast de punten, aangegeven in het huidige imago graag AXUM zien toewerken naar het gewenst imago. Het gewenste imago geeft een aantal punten aan waar AXUM aan kan werken om zo het gewenste imago van de klanten te bereiken. Hier zal aandacht aan besteed worden in het advies.

3.3.2 Conclusies samenwerkingspartners

Huidig imago

AXUM wordt door de samenwerkingspartners gezien als een deskundige, praktijkgerichte en gedreven organisatie. Associaties bij de organisatie zijn energiek, enthousiast, doorzetter, groei, variatie, HPM en ontwikkeling, Competentiemanagement en testen.

De samenwerkingspartners kiezen voor AXUM als partner vanwege de aanvullende kennis en kwaliteiten, de deskundigheid, de bekendheid (Wilfred) van de organisatie en het opereren in dezelfde markt. Wanneer het gaat over de dienstcategorieën van AXUM zijn de respondenten voornamelijk bekend met de categorie 'Functie en competenties'. Bij het kijken naar specifieke diensten geven de respondenten aan het meest bekend te zijn met de diensten; 'IPB en gesprekscyclus', 'Competentiescan en talentmanagement' en 'FUWA'. Bij het keuzeproces van een samenwerkingspartner wordt er door de respondenten niet zo zeer naar de visie gekeken. De visies van hen en AXUM komen namelijk volgens hen niet helemaal overeen.

De slogan van AXUM scoort bij deze doelgroep hoog. Zij vinden dat de slogan erg goed bij de organisatie past. Zij krijgen dan ook een positief gevoel bij de slogan, zij typeren het gevoel met de woorden positief en betrouwbaar. Bij het kijken naar andere punten betreft communicatie kan over de communicatiemiddelen gezegd worden dat de respondenten tevreden zijn met het onderhouden van contact via telefoon en mail.

Over de betrouwbaarheid van AXUM kan gezegd worden dat de samenwerkingspartners vinden dat AXUM betrouwbaar is wanneer het komt op het nakomen van afspraken. Betrouwbaarheid op het gebied van prestaties is iets minder. Twee van de drie respondenten geeft aan precies te hebben gekregen wat men verwacht had en één persoon geeft aan minder gekregen te hebben dan hij/zij verwacht had.

Conclusie huidig imago:

AXUM is een deskundige, praktijkgerichte en gedreven organisatie. De organisatie is betrouwbaar maar komt niet altijd de opgestelde resultaten na.

Gewenst imago

Omdat er maar 3 van de 20 respondenten hebben gereageerd (ondanks alle inzet van middelen), zal deze conclusie slechts een indicatie zijn.

De samenwerkingspartners willen dat AXUM niet al te groot wordt en iedereen aan het werk kan houden. Daarnaast geven ze aan dat ze het fijn zouden vinden als er goed gekeken wordt naar elkaars visie (visie van AXUM en die van de samenwerkingspartners) en de mogelijkheid om elkaar van tijd tot tijd te ontmoeten.

Huidig en gewenst imago

Zoals bij voorgaande conclusies al naar voren is gekomen, zal het onderstaande bij deze doelgroep slechts een indicatie zijn. Huidig en gewenst imago komen bij deze doelgroep niet overeen. De respondenten geven aan AXUM te zien als een deskundige, praktijkgerichte en gedreven organisatie. De doorslaggevende punten om de samenwerking aan te gaan met AXUM zijn de kennis en kwaliteiten

(deskundigheid), de deskundigheid, de bekendheid van de organisatie en het opereren in dezelfde markt (gedreven en praktijkgericht). Echter, de wens van de samenwerkingspartners is dat AXUM niet te groot wordt en dat de organisatie iedereen aan het werk kan houden. Daarnaast is er een verschil te zien bij het onderwerp communicatie. De respondenten geven aan op dit moment voornamelijk via telefoon en e-mail te communiceren met AXUM. Wat ze eigenlijk in de toekomst zouden willen, zijn persoonlijke ontmoetingen van tijd tot tijd. Bij deze ontmoetingen is het voor de samenwerkingspartners van belang om te kijken of beiden visies met elkaar overeenkomen. Dit komt zowel bij het huidige als bij het gewenste imago terug.

3.3.3 Conclusies interim managers

Huidig imago

De interim managers vinden AXUM een betrouwbare, resultaatgerichte en deskundige organisatie. Associaties die zij krijgen bij AXUM zijn interim management, degelijkheid, betrouwbaarheid en hartelijk.

Wat betreft de dienstcategorieën zijn ze het meest bekend met 'HR en Interim management' en 'Testen en assessments'. Bij het kijken naar de specifiekere diensten even ze aan voornamelijk bekend te zijn met 'Competentiescan en talenmanagement, 'Flex HR' en 'Advisering HRM'.

De slogan krijgt een voldoende waardering van de respondenten. Zij vinden dat de slogan voldoende vinden passen bij de organisatie. Het gevoel dat ze bij de slogan hebben is voornamelijk positief. Met het zicht op communicatie vinden ze de manier van communiceren, via e-mail en face-to-face, voldoende.

De interim managers vinden, met het oog op de samenwerking, de opdrachten die zij over het algemeen krijgen net voldoende aansluiten bij hun professionele achtergrond. Bij het kijken naar ondersteuning vinden de respondenten dat zij redelijk goed ondersteund worden.

Conclusie huidig imago:

AXUM is een betrouwbare, resultaatgerichte en deskundige organisatie. Daarbij vinden ze dat de organisatie net voldoende zorg heeft voor aansluiting van de opdrachten en ondersteuning bij de opdrachten.

Gewenst imago

De interim managers geven aan een organisatie adviesbureau graag te willen zien als een krachtige organisatie die de kracht ook uitstraalt naar haar klanten (e.a.). Daarnaast wenst de doelgroep dat hun ontwikkelingen gevolgd worden en zij het gevoel krijgen dat zij bij AXUM in beeld zijn. Bemiddeling en het meer toeschrijven van opdrachten zijn daarbij essentieel.

Huidig en gewenst imago

De huidige en gewenste imago bij de interim managers, komt niet op alle punten overeen.

De respondenten geven aan dat AXUM een betrouwbare, resultaatgerichte en deskundige organisatie is. Deze kernwaarden kunnen gezien worden als kracht(en) van AXUM. Dat de interim managers vervolgens aangeven dat een organisatie adviesbureau krachtig moet zijn komt dan overeen met bovenstaande. Daarnaast geven ze echter nog aan dat de kracht van de organisatie uitgestraald moet worden naar haar klanten, zij geven hierbij nog niet aan dat AXUM dit al doet.

Een volgend punt betreft de aansluiting van de opdrachten. De managers geven aan dat de opdrachten die zij vanuit AXUM krijgen maar net voldoende aansluiten bij hun professionele achtergrond. Dit punt vindt aansluiting met de wens meer bemiddeling bij de opdrachten te willen. Een laatste punt gaat over de opdrachten zelf. De interim managers geven aan het gevoel te willen hebben dat ze in beeld zijn bij AXUM. Dit gevoel is ontstaan doordat zij al een hele tijd ingeschreven staan bij de organisatie, maar nog geen opdracht hebben gekregen. Dit antwoord sluit aan op de wens; het meer toeschrijven van opdrachten aan de interim managers.



4. Conclusies identiteit en imago

Om te kijken of identiteit en imago op elkaar aansluiten is het noodzaak om te kijken of ze op huidig en gewenst vlak overeen komen. Hierbij zullen echter de uitslagen van de enquête van de samenwerkingspartners niet meegenomen worden. De response was te laag om representatief te kunnen zijn. Zij zullen slechts dienen als indicatie over de doelgroep van AXUM.

Huidige identiteit – huidig imago

Bij het kijken naar de huidige identiteit en het huidig imago (bij klanten en interim managers) kan geconcludeerd worden dat bij beiden de deskundigheid en resultaatgerichtheid van de organisatie naar voren komt.

Gewenste identiteit – gewenst imago

Bij het kijken naar de gewenste identiteit en het gewenste imago van AXUM blijkt dat er een overeenkomst is tussen de twee. Dialoog staat centraal bij de gewenste onderdelen. Echter, de twee onderdelen zijn geheel verschillend van aard (gewenste identiteit is intern gericht en gewenst imago extern) en behoeven vanwege die reden ieder een eigen advies. Deze zullen in het volgende hoofdstuk behandeld worden.



5. Advies

Dit hoofdstuk bevat de adviezen die opgesteld zijn voor de identiteit en het imago van AXUM, weergegeven in paragraaf 5.1 en 5.2 (inclusief onderliggende paragrafen). Hier wordt de opgestelde hoofdvraag per onderwerp beantwoord.

Daarnaast is er tevens een advies opgesteld die identiteit en imago samen betreft, deze is terug te vinden in paragraaf 5.3. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van het algehele onderzoek.

5.1 Advies identiteit

De hoofdvraag voor het onderzoek naar de identiteit van AXUM luidde als volgt:

“Wat is de huidige identiteit van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met de gewenste identiteit van de organisatie?”

Deze hoofdvraag is beantwoord doormiddel van het onderzoek naar de identiteit en de bijbehorende conclusies. Aan de hand hiervan bevelen we het volgende aan:

5.1.1 Advies 1: Communicatie: de gulden middenweg

De medewerkers van AXUM geven aan dat de communicatie binnen de organisatie voornamelijk nog via (gecontroleerd) eenrichtingsverkeer tot uiting komt. De directie daarentegen geeft aan zo nu en dan juist nog te veel bezig te zijn met het uitvoeren van tweerichtingsverkeer.

Reacties van medewerkers en directie plus onze eigen bevindingen²² wijzen uit dat hierin een betere balans gevonden kan worden.

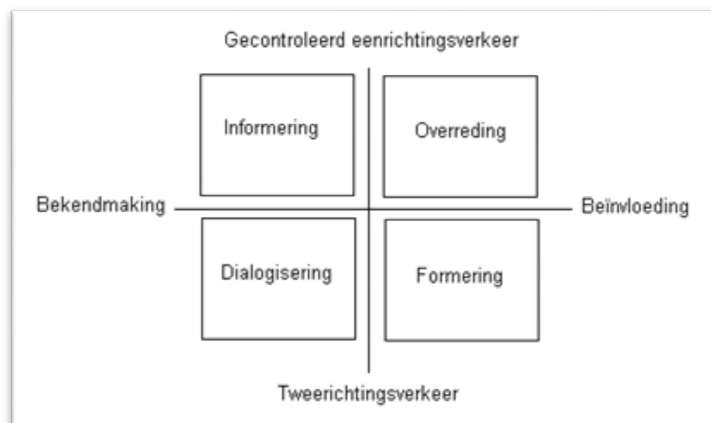
Allereerst is het belangrijk om te kijken wat de termen een- en tweerichtingsverkeer²³ inhouden:

- Eenrichtingsverkeer: mechanisch, communicatie is uitvoer en buffer. Communicatie is voornamelijk informerend van aard.
- Tweerichtingsverkeer: organisch, communicatie is strategisch variabel. Communicatie is voornamelijk dialogiserend en formerend van aard.

²² Zie bijlagen, hoofdstuk 4.2 communicatie via de lijn of parallel

²³ Van Ruler – Strategisch management van communicatie pagina 45

Een model dat inzicht geeft in de verschillende vormen van communicatie is het communicatiekruispunt²⁴ van Van Ruler (Afbeelding 6).



Afbeelding 6. Communicatiekruispunt van Van Ruler

Kijkend naar het communicatiekruispunt, is de manier waarop AXUM communiceert een mix tussen twee kwadranten. AXUM maakt op dit moment voornamelijk gebruik van informering en overreding en bevindt zich daardoor boven in dit model.

Informering

Bij informering is de strategie van de zender het beïnvloeden van het kennen, zodat de ander aan het denken wordt gezet. De ander kan zich op deze manier en mening vormen en desgewenst een besluit nemen over een bepaald onderwerp.

Overreding

Bij deze kwadrant betreft het hier de strategie van een zender die een ander wil overtuigen van het eigen gelijk.

Voorbeelden

Directie

De directie van AXUM informeert de medewerkers vaak van een gemaakt besluit. Hierbij wordt niet verwacht dat de medewerkers meebeslissen, maar wel over de keuze/kwestie meedenken (informering). Daarbij wil de directie tevens dat de medewerkers overtuigd zijn van de gemaakte keuze en achter het besluit van de directie staan (overreding).

²⁴ Van Ruler – Strategisch management van communicatie, pagina 77

Medewerkers

De medewerkers van AXUM vinden dat zij nog te veel geïnformeerd worden door de directie, willen meer betrokken worden bij het beslissingsproces van de directie (overreding). Ze vinden het wel fijn en goed dat zo nu en dan de beslissing bij de directie ligt (informering).

De organisatie bevindt zich in de pioniersfase. Hierbij is de organisatie snel genoodzaakt ad hoc beslissingen te nemen om de basislijnen van het nieuwe beleid (lees: nieuwe medewerkers, nieuwe directeuren ofwel nieuwe aanpak) neer te zetten. Dit heeft als gevolg dat beslissingen vrij vaak door de directie wordt genomen ondanks de poging tot dialogisering.

Wij adviseren de communicatie meer volgens het principe van het dialogiseren/formeren te laten verlopen, ook tijdens de pioniersfase.

Dialogisering

Deze strategie heeft een brugfunctie. Het biedt men de kans om bepaalde problemen in kaart te brengen en mogelijke oplossingen te verzamelen tijdens klein overleg of brainstormsessie. Daarnaast doet de strategie het goed voor interactieve beleidsvorming en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dialogisering kan ingezet worden als brugfunctie bij het betrekken van de medewerkers bij besluiten van de directie. De directie kan samen met de medewerkers problemen in kaart brengen en mogelijke oplossingen verzamelen (o.a. bij een vergadering). De directie behoudt, wanneer hier de keuze voor gemaakt wordt, de beslissingsbevoegdheid maar wordt de medewerker wel zo ver mogelijk betrokken bij het proces.

Formering

Deze strategie wordt voornamelijk ingezet wanneer er conflicterende belangen zijn als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden en in tijden van crisis.

De strategie formering komt van pas wanneer de problemen in kaart zijn gebracht, oplossingen bedacht zijn en beslissingen gemaakt moeten worden. Bij deze strategie wordt naar elkaars mening en visie geluisterd en kunnen de directie samen met de medewerkers een beslissing maken. Op deze manier kan de medewerker zich daadwerkelijk de “mede-eigenaar” voelen zoals de missie van de organisatie hen verteld.

Naar aanleiding van onze bevindingen probeert de organisatie het inzetten van dialogisering/formering wel na te streven, maar gebeurt dit nog te weinig.

Een goed voorbeeld hiervoor zijn de algemene vergaderingen. Dit is de juiste plek om de strategieën dialogiseren en formeren, voor AXUM in te zetten.

Aan de hand van onze bevindingen zien we dat deze vergaderingen zijn nog niet goed zijn gestructureerd²⁵, er wordt door elkaar gepraat en men gaat eerder de discussie aan dan goed naar elkaars standpunten te luisteren: er wordt soms te nonchalant gedaan over mededelingen/discussiepunten, mensen gaan in felle discussies waarbij directie op moet treden als “politieagent” en alleen aan de start van een vergadering worden er notities gemaakt.

Hieronder adviseren wij een tweetal middelen die ingezet kunnen worden om het tweerichtingsverkeer te bevorderen.

Een gestructureerde vergadering

Een gestructureerde vergadering zorgt voor rust en overzicht en heeft als doel duidelijke antwoorden te genereren. Een vergadering heeft een aantal punten waar die aan moet voldoen wil het gestructureerd gaan. Wel is er verschil in vergaderen; het informatief vergaderen en het probleemoplossend vergaderen.

Informatief vergaderen²⁶

Doel van dit soort vergadering is zoveel mogelijk informatie overdragen, uitwisselen, opdat er – indien nodig – probleemoplossend en/of besluitvormend vergaderd kan worden. Het gaat voornamelijk om beeldvorming.

Probleemoplossend vergaderen²⁷

Het doel van probleemoplossend vergaderen is het bedenken van oplossingen op basis van de beschikbare informatie om een goed besluit voor te bereiden.

Informatief vergaderen is het meest van toepassing voor AXUM. De vergaderingen zijn door hen, naast het gebruik voor het bedenken van oplossingen, tevens in gebruik om informatie uit te wisselen en anderen op de hoogte te stellen van andere projecten/nieuws.

Een dergelijke vergadering heeft, zoals eerder genoemd, een aantal punten nodig om gestructureerd te blijven. Deze punten zijn terug te lezen in bijlage hoofdstuk 19.

Medewerker = mede-eigenaar

Eerder hebben we al aangegeven bij de strategie formering dat het belangrijk is om de medewerkers betrekken bij het maken van beslissingen. Dit kan op verschillende niveaus:

1. Medewerkers denken actief mee over een bepaalde kwestie en directie maakt het besluit.

²⁵ AXUM heeft dit zelf bij aanvang van de opdracht ook te kennen gegeven.

²⁶ F. Luijk – Vergadertechniek en vergadertactiek, pagina 12

²⁷ F. Luijk – Vergadertechniek en vergadertactiek, pagina 13

2. Medewerkers en directie kijken samen naar de kwestie, naar elkaars mening en naar elkaar missie en nemen een gezamenlijk besluit.

De directie gaf aan het gevoel te hebben voornamelijk gebruik te maken van eenrichtingsverkeer. Zij zien dit tevens als de enige manier van communiceren. Zij willen graag meer gebruik maken van dialogiserend communiceren, de medewerkers zijn het hier mee eens. Zij zijn van mening dat het wel aanwezig is binnen de organisatie maar hier nog wel meer aandacht aan besteed mag worden.

De medewerker zal zich “mede-eigenaar” voelen van de organisatie waardoor de motivatie van de persoon zal toenemen. Men voelt zich niet meer alleen verantwoordelijk voor zijn/haar eigen opdrachten maar ook voor het wel en wee van de interne zaken van de organisatie. Directie en medewerkers kunnen op deze manier de krachten bundelen en in teamverband zorg dragen voor de organisatie.

Noot bij bovenstaande punten is wel dat niet één manier, de juiste manier is. Het communicatiekruispunt en de daarbij horende kwadranten zijn situationeel. Er zal dus per situatie gekeken moeten worden welke manier van communicatie het meest geschikt is. Voorbeelden van bepaalde situaties en het gebruiken van kwadranten zijn tevens terug te vinden in het boek ‘Strategisch management van communicatie’ op pagina 79-81.

5.1.2 Advies 2: InterAXUM

De resterende aandachtspunten kunnen worden samengepakt in één aanbeveling. Zowel medewerkers als directie geven aan meer zakelijke samenhang terug te willen zien binnen de organisatie, meer gebruik te willen maken van elkaars expertise en met zijn alle resultaatgericht te willen zijn in de toekomst.

Een onderwerp dat hier op in kan spelen is de informatievoorziening binnen AXUM.

De informatievoorziening blijkt niet altijd even goed op orde te zijn:

- de X:schijf wordt onoverzichtelijk gevonden (voornamelijk door nieuwe medewerkers), men moet vaak (te) lang zoeken naar bepaalde documenten en het gebruik van deze schijf buiten de server van het kantoor blijkt lastig (erg traag)
- er wordt een overkill aan berichten ervaren, voornamelijk door middel van mails. Hierdoor wordt informatie soms dubbel en niet eenduidig gegeven wordt
- er wordt aangegeven de resultaten binnen de organisatie meer terug te willen zien. Het gaat hier dan met name over resultaten die behaald worden binnen projecten waar de medewerker niet bij betrokken is
- men wil wel gebruik maken van elkaars expertise maar mist vaak het overzicht, men weet niet goed wie welke kwaliteiten bezit

Voor alle bovenstaande punten adviseren wij AXUM een intranet annex ‘community’ te realiseren: één digitaal platform waarin alle informatie gemakkelijk wordt gearchiveerd, snel te vinden is en een ontmoetingsplek zal zijn voor medewerkers of terwyl: *InterAXUM*.

InterAXUM

We noemen het medium niet zo maar InterAXUM, er zit een bepaalde gedachte achter:

- Het is een omgeving dat de mogelijkheid geeft om *interactie* (stimuleert tweerichtingsverkeer) met elkaar te hebben, kwesties met elkaar door te spreken en op een snelle en effectieve manier gebruik te maken van elkaars expertise.
- Het geeft overzicht om je te kunnen verdiepen in de organisatie, in de verschillende projecten maar ook in alle collega's door middel van een *intranet*.
- Naast bovenstaande punten weerspiegelt het *AXUM*, dat wat de organisatie in al haar facetten is.

Voor uitleg van inhoud en vormgeving zie bijlage hoofdstuk 20.

5.2 Advies Imago

“Get tot gether”

De hoofdvraag voor het onderzoek naar imago luidde:

Wat is het huidige imago van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met het gewenste imago van de organisatie?

Naar aanleiding van de enquêtes hebben we kunnen concluderen dat er meer tijd in de kwaliteit van de relaties gestoken mag worden. Hierbij spreken we over de klanten en de interim managers. Echter, iedere relatie is anders en zal dus op een andere manier benaderd moeten worden. Daarnaast zal er ook gekeken worden of er een algemeen advies van toepassing is. In dit hoofdstuk zullen we allereerst per doelgroep bekijken hoe we bovenstaande kunnen bewerkstelligen.

5.2.1 Advies Klanten

De klanten geven in de enquête aan dat ze meer persoonlijk contact willen met AXUM en dat de organisatie zich ook meer moet verdiepen in de klantorganisaties. Dit verbetert vervolgens de dienstverlening en krijgt AXUM meer binding met de klant.

Aan de hand van bovenstaande punten adviseren wij om naast de bijeenkomsten die nodig zijn voor het uitvoeren van de opdracht(en), een aantal bijeenkomsten te organiseren waarbij men met de klant evalueert over de stand van zaken: is de klant tot nu toe tevreden? Wat kan er eventueel verbeterd worden? En ga zo maar door.

In feite kunnen deze bijeenkomsten gezien worden als feedbackmomenten. Aan de hand van deze bijeenkomsten krijgt de klant het idee dat er goed naar zijn of haar wensen geluisterd wordt en dat diegene ook echt betrokken wordt in het adviesproces: het persoonlijke contact versterkt het gevoel van betrokkenheid en het biedt AXUM de gelegenheid haar klanten nog beter te leren kennen. Naast al het voorgaande kan AXUM de verworven informatie tevens zelf gebruiken als reflectiemateriaal over haar opdrachten, producten, diensten en personeel.

Als tweede punt is het noodzaak de klant meer te betrekken, dit kan men bereiken door hen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen bij AXUM. Klanten gaven als voorbeelden aan het interessant te vinden wanneer AXUM bijvoorbeeld een nieuwe dienst in haar dienstenpakket op zou nemen en wat deze vervolgens inhoudt. Een externe nieuwsbrief kan hierbij hulp bieden, maar ook de adviseurs kunnen hierin een rol spelen: wanneer een adviseur in contact komt met een klant, kan deze de klant op de hoogte brengen. Wanneer dit gebeurt zal de band op een persoonlijke manier met de klant versterkt worden. Daarnaast zal AXUM hier ook de naamsbekendheid of in dit geval de dienstbekendheid vergroten onder haar publiek.

5.2.2 Advies Interim managers

Uit de enquêtes is gebleken dat de interim managers het gevoel hebben dat ze niet altijd in beeld zijn bij AXUM. De directie geeft echter aan dat het contact met de interim managers nooit ver genoeg kan gaan: zij willen binding hebben met alle interim managers, zowel de managers die op een opdracht zitten als de managers die nog in het bestand van AXUM zitten. Om dit te bereiken adviseren we het volgende:

AXUMunity – Interim

Om de interim managers van AXUM meer bij de organisatie en al haar leden te betrekken adviseren wij de interim managers toegang te geven tot InterAXUM (zie hiervoor advies 2, identiteit hoofdstuk 20). Hier zullen de interim managers een eigen profiel aan kunnen maken, net zoals de medewerkers van AXUM zelf. In dit profiel kan de interim manager het volgende aangeven:

- Persoonlijk profiel

In het persoonlijke profiel heeft de interim manager de mogelijkheid zijn/haar contactgegevens, de uitslag van zijn/haar Koan-test²⁸ en zijn/haar CV te plaatsen.

- Projecten

Hier kan men aangeven aan welke projecten men heeft gewerkt of op dit moment werkt. Hierbij kan de persoon ook project voorkeuren aangeven.

Naast het profiel kunnen de interim managers op de hoogte blijven van de acties van AXUM door middel van de nieuwsfunctie mAXUMaal op de homepage. Op deze manier krijgen de interim managers meer binding met de organisatie. Voorgaande is uiteraard niet verplicht, AXUM kan zelf bepalen tot waar de toegang van de interim managers gaat.

AXUMinterim-dag

Een tweede advies (wanneer AXUM ervoor kiest om InterAXUM niet uit te voeren) om de interim managers meer te betrekken bij de organisatie, is een AXUMinterim bijeenkomst die drie keer per jaar plaats vindt. Op dit moment vindt er één keer per jaar, een AXUM dag plaats voor de interim managers. Deze dag is bedoeld om de interim managers te laten netwerken met de leden van AXUM, maar ook om onderling te netwerken. Wanneer deze frequentie verhoogd wordt, zal de betrokkenheid en binding met en tussen de interim managers en de organisatie verhogen en hebben de managers meer het gevoel dat zij in beeld zijn en naar hen geluisterd wordt. Hierbij kan AXUM tevens horen wat er onder deze doelgroep leeft en dit als input gebruiken voor mogelijke verbeteringen of aanpassingen.

Een suggestie voor activiteiten die deze dag kunnen plaats vinden:

“Updateronde”

²⁸ Op dit moment heeft nog niet iedere interim manager een KOAN-PI test gedaan. Dit willen we wel invoeren. Dit geeft inzichten in kwaliteiten voor zowel de respondent zelf als voor AXUM. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om te kijken welke managers bij welke opdracht(en) ingezet kunnen worden.

In deze ronde worden de interim managers opgesplitst in groepen (bijvoorbeeld een groep IB, IM of HRM-ers bij elkaar). Tijdens deze updaterronde kunnen de managers kort vertellen wat zij de afgelopen tijd hebben gedaan, welke extra cursussen zij hebben gevolgd en wat voor soort opdrachten zij graag willen uitvoeren. Zo krijgt AXUM inzicht in de voortgang van de interim managers en leren zij hen beter kennen, daarnaast kan er met elkaar worden gespard wat betreft ideeën over het vakgebied en visie op het werk.

5.2.3 Advies Samenwerkingspartners

Ondanks dat de conclusies een pure indicatie zijn hebben we daar toch een advies bij opgesteld. Uiteraard is het van belang dat wanneer nodig, deze doelgroep nogmaals onderzocht wordt. Vervolgens kan dan gekeken worden of dit advies toepasbaar is.

Aan de hand van de enquêtes en telefonische gesprekken die zijn afgenomen met de samenwerkingspartners, bleek dat de samenwerkingspartners meer behoeften hadden aan contact met AXUM. De partners gaven aan op dit moment voornamelijk via de telefoon of e-mail te communiceren en willen graag meer naar persoonlijk contact: men is immers in dit geval een samenwerkingspartner. Wij adviseren AXUM meer tijd in haar samenwerkingspartners te steken: persoonlijke ontmoetingen van tijd tot tijd, naast de ontmoetingen die nodig zijn voor een samenwerking.

Noodzaak hiervoor is om regelmatig te kijken of de organisatie en de samenwerkingspartner(s) op één lijn zitten wat betreft visie. Wissel gedachtes uit wat betreft zaken die op dat moment spelen (dat kan branche gerelateerd zijn, maar ook organisatie of klant gerelateerd). Dit creëert meer binding tussen de samenwerkingspartners en de organisatie. Tevens kan AXUM de verworven informatie gebruiken als evaluatiemateriaal en dit gebruiken als input voor mogelijke dienst-, product-, of begeleidingsverbetering op het gebied van samenwerkingspartners.

5.2.4 Algemeen advies

Naast alle bovenstaande punten kunnen we ook een algemeen advies geven wat betreft de contactpersonen van AXUM.

Tijdens het vooronderzoek; het opstellen en versturen van de enquêtes en het nabellen van alle doelgroepen hebben we geconcludeerd dat de lijsten met gegevens voor het onderzoek plus het digitaal kantoor niet up to date zijn²⁹. Dit vaak tot ergernis van een aantal respondenten. Het zorgde tevens voor ons veel extra naslag werk wanneer we contact met de verschillende personen op wilden nemen. Wij kunnen ons voorstellen dat het ook voor een adviseur lastig wordt als hij/zijn contact op wil nemen met een bepaalde klant/samenwerkingspartner/interim manager. Hij/zij zal dan tegen het feit aanlopen dat de contact gegevens niet kloppen (voorbeelden: het is niet mevrouw maar meneer de Wilde, de persoon is niet meer werkzaam bij de organisatie of er is niemand bekend met AXUM).

Het is dus van groot belang dat alle lijsten plus het digitaal kantoor goed gefilterd en bijgewerkt worden. Bij het filteren van deze contacten moet men onthouden dat het hier gaat om de kwaliteit en niet om de kwantiteit van de contacten. Alle leden van AXUM kunnen voor deze actie ingezet worden.

²⁹ Voor details, zie respondentenbestand ingeleverd bij AXUM (vanwege privacy redenen)

5.3 Advies aansluiting identiteit en imago

De gewenste identiteit en het gewenste imago geven duidelijk weer waar de organisatie en de doelgroepen naar toe willen. Deze punten geven daarmee ook meteen aan waar de organisatie aan moet werken. Wanneer men werkt aan de aangegeven punten bij de gewenste identiteit en het gewenste imago, zullen de identiteit en het imago op elkaar aansluiten. Deze punten zijn verwerkt in bovenstaande adviezen.

Literatuurlijst

Hoofdstuk 1. Inleiding opdracht

Website

- **Naam: AXUM**
Website: www.axum.nl
Restgegevens: n.v.t.

Hoofdstuk 2. Identiteit

Website

- **Naam: Van Dale, online woordenboek**
Website: <http://www.vandale.nl/>
Restgegevens: © 2010 Van Dale Uitgevers

Literatuur

- **Titel: Identiteit en Imago**
Auteur: C.B.M van Riel
ISBN: 9052613397
Uitgever: Academic Service
- **Titel: Identiteit en Imago**
Auteur(s): Reynolds & Gutman
ISBN: 9052613397
Uitgever: Academic Service

Hoofdstuk 3. Imago

Websites

- **Naam: Mijn woordenboek**
Website: www.mijnwoordenboek.nl
Restgegevens: n.v.t.

- **Naam: Mirotek**
Website: www.mirotek.nl
Restgegevens: n.v.t.

Literatuur

- **Titel: Identiteit en Imago**
Auteur: C.B.M van Riel
ISBN: 9052613397
Uitgever: Academic Service
- **Titel: Communicatie handboek**
Auteur: W.J. Michels
ISBN: 9001587178
Uitgever: Noordhoff Uitgevers B.V.
- **Titel: Strategische marketingplanning**
Auteur: Alsem
ISBN: 9020733060
Uitgever: Noordhoff Uitgevers B.V.

Hoofdstuk 4. Conclusies identiteit en imago
N.v.t.

Hoofdstuk 5. Advies
Websites

- **Naam: Mijn woordenboek**
Website: www.mijnwoordenboek.nl
Restgegevens: n.v.t.
- **Naam: Mirotek**
Website: www.mirotek.nl
Restgegevens: n.v.t.

Literatuur

- **Titel: Identiteit en Imago**
Auteur: C.B.M van Riel

ISBN: 9052613397

Uitgever: Academic Service

- **Titel: Strategisch management van communicatie**

Auteur: B. van Ruler

ISBN: 90-140-586-91

Uitgever: Kluwer

- **Titel: Vergadertechniek en vergadertactiek**

Auteur: F. Luijk

ISBN: 9014032791

Uitgever: Samson

