



Bijlagen scriptie onderzoek AXUM

Merel Maas
Susanne van Doornik

7 juni 2010

Inhoudsopgave

Bijlagen scriptie onderzoek AXUM	1
Bijlage identiteit deel 1: Huidige identiteit	5
1. Onderzoeksopzet identiteit	5
1.1 Theoretisch kader	5
1.2 Waarom kwalitatief onderzoek?	9
1.3 Verwerking	9
2. Uitwerkingen Kelly Repertory Grid	12
3. Uitwerkingen Laddering	15
3.1 Dialoog	15
3.2 Vernieuwen	15
3.3 Creatie	16
3.4 Resultaatgericht	16
3.5 Deskundig	16
3.6 Gedreven	17
3.7 Betrokkenheid	17
3.8 Samenhang	17
3.9 Verschillen en overeenkomsten	18
4. Uitwerkingen Funderingsschema	19
4.1 Organisatiebeleidskader	19
4.2 Communicatiebeleidskader	24
4.4 Verschillen en overeenkomsten tussen de kaders	31
5. Conclusies huidige identiteit	32
5.1 Kernwaarden van de organisatie	32
5.2 Zelfpresentatie van de organisatie	34
5.3 Gedragingen	36
Bijlage identiteit deel 2: Gewenste identiteit	38
6.1 Verleden	38
6.2 Huidige tijd	38
6.3 Toekomst	41
6.4 Eindconclusie ster methode; gewenste identiteit	42
6.5 Matches & mismatches	43
7. Uitwerkingen Kelly Repertory Grid	44
7.1 Kernwaarden waar nog aan gewerkt mag worden binnen AXUM	44
7.2 Matches & Mismatches (afbeelding 2.1 en 2.2)	46

8. Conclusie gewenste identiteit	46
8.1 Kernwaarden	46
8.2 Toekomstperspectief	47
8.3 Verschillen en overeenkomsten	47
9. Uitwerking interviews	48
Bijlagen imago deel 1: Pré onderzoek.....	177
10. De onderzoeksdoelgroep.....	177
11. Schema kwalitatief/kwantitatief onderzoek	178
12. Introductiebrief onderzoek imago	180
13. Vooronderzoek	181
13.1 Belscript interviews samenwerkingspartners	181
13.2 Belscript interviews Interims.....	182
13.3 Belscript interviews klanten.....	183
13.4 Uitwerking interviews vooronderzoek.....	184
Bijlage imago deel 2: Het onderzoek.....	187
14. Enquêtes.....	187
14.1 Enquête onderzoek samenwerkingspartners AXUM	187
14.2 Enquête onderzoek interim-managers	191
14.3 Enquête onderzoek klanten	195
15. Begeleidende mails enquête naar de doelgroepen	200
15.1 Mail naar samenwerkingspartners	200
15.2 Mail naar interim-managers	201
15.3 Mail naar klanten.....	202
16. Herinnering	203
16.1 Herinneringsmail samenwerkingspartners	203
16.2 Herinneringsmail interim-managers	204
16.3 Herinneringsmail klanten.....	205
Bijlage imago deel 3: Conclusies	206
16. Uitslagen onderzoek	206
16.1 Uitslagen klanten.....	206
16.2 Enquête samenwerkingspartners.....	216
16.3 Enquête interim-managers.....	221
17. Conclusies onderzoek huidig imago	227
17.1 Conclusies klanten	227
17.2 Conclusies samenwerkingspartners	228
17.3 Conclusies interim managers.....	229

18. Conclusies gewenst imago	230
18.1 Conclusies klanten	230
18.2 Conclusies samenwerkingspartners	231
18.3 Conclusies samenwerkingspartners	231
Bijlagen identiteit en imago deel 1: Aanvulling advies.....	232
19. Aanvulling advies identiteit: communicatie de gulden middenweg	232
19.1 Agenda samenstelling	232
19.3 Structuur en sfeer bepalen.....	232
19.4 Communicatiestijlen	233
19.5 Notulen.....	233
20. Aanvulling advies identiteit: InterAXUM.....	234
20.1 Homepage InterAXUM	234
20.2 AXUMinfo	234
20.3 Sfeerimpressie	237
20.4 Realisatie InterAXUM.....	238
21. Afstudeerverslag	239
22. Procesverslag.....	248
23. Literatuurlijst	253

Bijlage identiteit deel 1: Huidige identiteit

1. Onderzoeksopzet identiteit

1.1 Theoretisch kader

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden, maken we gebruik van een aantal theorieën, hieronder een beschrijving:

1.1.1 Leiderschapsindeling¹

De leiderschapsindeling is op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker

Deze theorie onderscheidt drie basisstijlen waarbij voornamelijk gekeken wordt naar de mogelijkheid van inspraak van de medewerker, en de mate van (mede) beslissingsbevoegdheid. Deze stijlen zijn:

1. Autoritair leiderschap
De leider geeft “bevelen” aan medewerkers over het te verrichten werk en de wijze waarop zij zich dienen te gedragen.
2. Democratisch leiderschap
De inspraak is zo ver doorgevoerd, dat het leidinggeven een groepsfunctie is geworden.
3. Participerend leiderschap
Zit tussen autoritair- en democratisch leiderschap in. De leidinggevende behoudt de verantwoordelijkheid voor de wijze waarop de taken op zijn afdeling worden uitgevoerd. Er wordt een beroep gedaan op de organisatie leden om te participeren in overlegorganen en de leidinggevende te informeren en te adviseren.

Door middel van deze theorie kunnen we kijken in welke mate de medewerkers beslissingsbevoegdheid hebben binnen de organisatie. Dit is belangrijk om te kijken of dat de medewerkers en het management verschillen van mening of op een lijn zitten.

Leiderschapsdiagram van Blake en Mouton²

Het leiderschapsdiagram deelt de stijl van managers op in categorieën die gebaseerd zijn op de wijze waarop de productiegerichte en mensgerichte dimensiestijlen met elkaar samenhangen. Er zijn vijf verschillende leiderschapsstijlen:

1. Verschaald management: Zeer geringe aandacht voor zowel de groepstaak als de menselijke aspecten van het werk.
2. Taakgericht of autoritair leiderschap: Productiegerichte stijl, nauwelijks sprake van aandacht voor de mens.
3. Country club management: gezelligheidsvereniging met veel aandacht voor het welzijn van de medewerker en nauwelijks aandacht voor de productie.
4. Gulden middenweg: Evenwichtig verdeelde aandacht voor zowel de productie als de mens.
5. Teamgericht of democratisch management: Teamleiderschap, waarbij door middel van een goede sfeer en samenhang binnen de groep een hoge efficiency wordt nagestreefd.

Door middel van deze theorie kan gekeken worden op wat voor manier er leiderschap aanwezig is, deze theorie is volgens ons vrij volledig en laat door middel van de stijlen zien in welke mate een stijl aanwezig is binnen een organisatie.

¹ Marcus en van Dam, pagina 237

² Marcus en van Dam, pagina 240

1.1.2 Beelden van organisatiebestuur³

De wijze waarop organisatiebestuur vorm krijgt, heeft veel te maken met de omgeving van de organisatie en het type werknemer dat in de organisatie werkzaam is. Deze twee factoren vormen de basis waarop we het bestuur van AXUM kunnen typeren:

1. Bureaucratie: Macht is voor het grootste deel geconcentreerd in de top van de organisatie. Lage niveaus hebben weinig speelruimte en mogelijkheid tot initiatief.
2. Entrepreneur: In organisaties die zich in deze pioniersfase bevinden speelt de ondernemer als persoon een belangrijke rol. Hij is het middelpunt van de organisatie. Weinig structurering en informeel van karakter.
3. Coalitie: veel rekening met de eisen van interne en externe belanghebbenden. Veel grijpende overlegorganen aanwezig.
4. Atomisme: bestaat uit veel losse onderdelen. Kenmerkt zich door de afwezigheid van strakke leiding en overleg.

Door het bestuur van AXUM aan de hand van deze stijlen te typeren, kunnen we de organisatie AXUM typeren. Deze typering geeft AXUM een stuk inzicht in hoe de organisatie in elkaar zit op het gebied van bestuur.

1.1.3 Organisatiecultuur (typologie van Handy)⁴

Gebaseerd op twee dimensies:

1. Samenwerkingsgraad
2. Machtsspreiding

Daarnaast worden er vier culturen onderscheiden:

1. Rollencultuur: gebaseerd op regels en procedures.
2. Machtscultuur: Draait op de topfiguur. De organisatie is een uitbreiding van hem. Weinig regels en procedures
3. Personencultuur: Prioriteit wordt gegeven aan het individu. Manager is gelijk aan werknemer.
4. Taakcultuur: Taakgerichtheid en professionaliteit. Netwerk van los/vaste taakeenheden.

1.1.4 Organisatiestructuur volgens Mintzberg⁵

Mintzberg onderscheidt een aantal structuren om een organisatie te typeren aan de hand van de opbouw van een organisatie. Hierbij gaat het om:

- Organisatiedelen
- Coördinatiemechanismen
- Ontwerpparameters
- Situationele factoren.

Mintzberg onderscheidt 8 structuren voor een organisatie in het volgende tabel:

Naam configuratie	Kenmerkend organisatie onderdeel	Coördinatie mechanisme	Ontwerp-Parameters	Situationele factoren
Ondernemers Organisatie	Strategische top	Rechtstreekse leiding	Organistische gecentraliseerde structuur	- Ontwikkeld technisch systeem - Overzichtelijke en dynamische omgeving - Jonge en kleine

³ Marcus en van Dam, pagina 374

⁴ Marcus en van Dam, pagina 456

⁵ Marcus en van Dam, pagina 433 t/m 438

				organisatie
Machine Organisatie	Technische Staf	Standaardisatie Van werkzaamheden	- Geformaliseerd organisatiegedrag - Beperkt horizontaal systeem - Decentralisatie	- Op rationalisering gericht technisch systeem - Overzichtelijke en stabiele omgeving - Grote en volwassen organisatie
Professionele Organisatie	Uitvoerende kern	Standaardisatie van kennis en vaardigheden	Horizontale decentralisatie	- Eenvoudig technisch systeem - Complexe maar stabiele omgeving
Gedivisionariseerde organisatie	Midden niveau	Standaardisatie van resultaten	Beperkte verticale decentralisatie	- Grote marktdiversiteit - Grootste en volwassen organisatie
Innovatieve organisatie	Ondersteunen de staf	Onderlinge afstemming	Selectieve decentralisatie	- Hoogwaardig en meest geautomatiseerd technisch systeem - Complexe en dynamische omgeving - Meestal jonge organisatie
Zendingsorganisatie	Ideologie	Standaardisatie van normen	Decentralisatie	Varieert
Politieke organisatie	Geen	Geen	Geen	Varieert.

Afbeelding 1. Organisatiestructuren Mintzberg

1.1.5 Informatiestromen⁶

- Taakinformatie: informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld het produceren van het product of het leveren van een dienst.
- Beleidsinformatie: informatie over de koers die het bedrijf vaart (het waarheen en waarom).
- Beheersinformatie: informatie over de voortgang, managementinformatie.
- Sociale informatie: sociale- of personeelsinformatie.

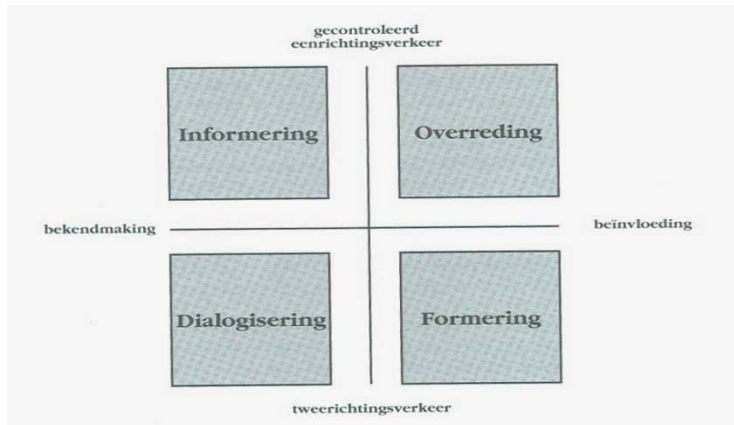
1.1.6 Communicatiekruispunt van Ruler⁷

Het communicatiekruispunt is een situationeel model van vier basisstrategieën van communicatiemanagement. Hierbij worden de verschillende visies op communicatiemanagement samengevoegd en geïntegreerd tot één nieuwe,

⁶ Reijnders – Interne communicatie, pagina 5

⁷ Van Ruler – Strategisch management van communicatie

samenhangende visie op de sturing van communicatie in de context van een organisatie. De vier strategieën:



Afbeelding 2. Communicatie kruispunt

Rol communicatie van Ruler⁸

Van Ruler typeert een 7-tal rollen om de communicatie(afdeling) van een organisatie te typeren.

Omroeper

- Communicatie = expressie
- Bekendmaking vanuit hogerhand
- Onderzoek en analyse niet nodig
- Acties op basis van elders vastgestelde prioriteiten

Hofmeester

- Communicatie = contact met
- Verzorgt contacten met relaties
- Scheppen van juiste sfeer
- Ambieert geen adviseursrol
- Na redactiewerk meest voorkomend

Verdeler

- Communicatie = (efficiënte) overdracht van informatie naar bepaalde doelgroepen
- Beheersing van informatietransport
- Communicatiekanalen, bereik, planning en onderzoek
- Bereik = effect

Dirigent

- Communicatie is sturing van kennis, houding en gedrag
- Orkestreert uitingen van de organisatie
- Doelgroepen binnen beleidskader
- Sturing is kern
- Communicatie volgt organisatie en is vertaalslag

Bemiddelaar

- Communicatie is poging tot uitwisseling

⁸ Van Ruler – Strategisch management van communicatie

- Traceert problemen en trends buiten
- Brengt die intern in beleidsvoorbereiding
- Faciliteert dialoog
- Zorgt voor systematisch en tweezijdig berichtenverkeer

Formateur

- Communicatie is poging tot afstemming
- Opbouwen en onderhouden van relaties tussen organisatie en omgeving
- Afstemming tussen beiden door dialoog
- Verkennend onderzoek in en extern belangrijk
- Vergemeenschappelijking is kernwoord
- Wederzijds begrip, relatie, vertrouwen

Amateur

- Weinig doordacht: improvisatie en wiel uitvinden
- Communicatie = van alles
- Intuïtie, gevoel, charme en creativiteit zijn voldoende
- Opleiding is niet nodig, want een 'communicatie-adviseur' dat ben je of je bent het niet

1.2 Waarom kwalitatief onderzoek?

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder een bepaalde doelgroep en wat de beweegredenen voor bepaalde gedachten/acties zijn⁹. Deze manier van onderzoeken biedt de onderzoeker de kans om door te vragen en zo achter de zowel bewuste, als onbewuste achterliggende motivaties en/of meningen van de doelgroep te komen.

Het inzetten van kwalitatief onderzoek biedt naast het kunnen doorvragen nog meer voordelen. Zo zijn de vragen bij het interview dynamisch, ze kunnen tijdens het onderzoek bijgesteld worden en kan op die manier het interview overal plaatsvinden. Dat laatste is van groot belang vanwege het feit dat de adviseurs vaak extern zijn bij AXUM. Het merendeel van de medewerkers is vaak op locatie wat deze onderzoeksmethode nog aantrekkelijker maakt.

Aan alle positieve aspecten zitten meestal ook enige negatieve aspecten. Het enige nadeel van dit soort onderzoek is dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, het geeft meer een indicatie van wat er onder de doelgroep leeft. Dit is voor ons echter geen probleem, wanneer wij weten wat er leeft onder de medewerkers is dit genoeg input om een indicatie te krijgen van de identiteit. Vervolgens kunnen we kijken of dit een huidige en/of gewenste identiteit is en of ze overeenkomen.

Het onderzoek zal door ons uitgevoerd worden in de vorm van een interview. We zullen in dit interview de vier verschillende identiteiten verwerken. Hoe de gegevens zullen worden verwerkt, is te lezen in bijlage 1.2.

1.3 Verwerking

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe we per identiteit de verworven informatie gaan verwerken.

Kelly Repertory Grid

Bij deze methode gaan we alle Top 3-en langs elkaar leggen en kijken welke punten het meest naar voren komen. Op deze manier kunnen we kijken welke kenmerken door de mensen uit de organisatie het meest worden geassocieerd met AXUM.

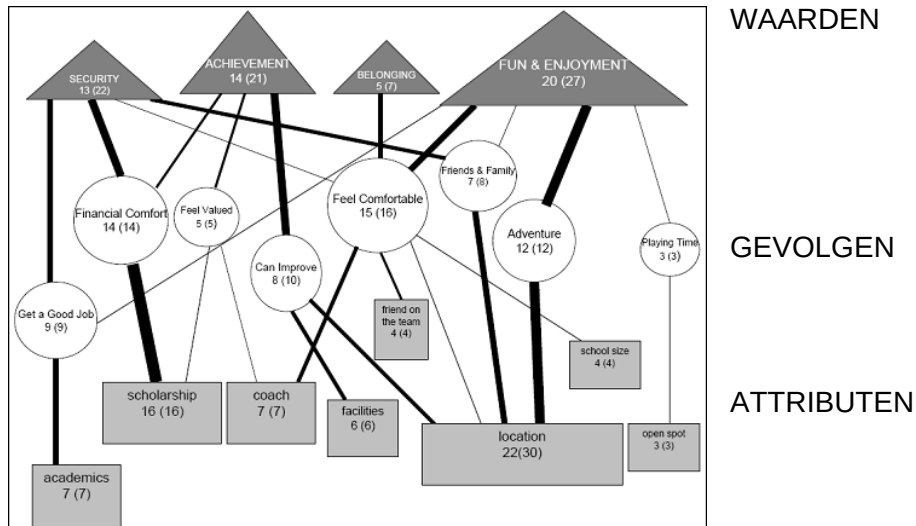
Tevens kunnen we daarnaast opstellen aan welk punt (eventueel meerdere punten) AXUM nog kan werken.

⁹ <http://www.rightmarktonderzoek.nl>

De verworven informatie zal in een aantal grafieken weergegeven worden. Deze grafieken zullen vergeleken worden en kunnen we conclusies trekken op het gebied van matches & mismatches.

Laddering

Alle ketens die door middel van de 'Laddering Methode' zijn voort gekomen kunnen samen gevoegd worden in een 'Hierarchical Value Map'. Deze 'Map' geeft de betekenisstructuur weer. Op de volgende pagina ziet u een voorbeeld van een 'Hierarchical Value Map'.



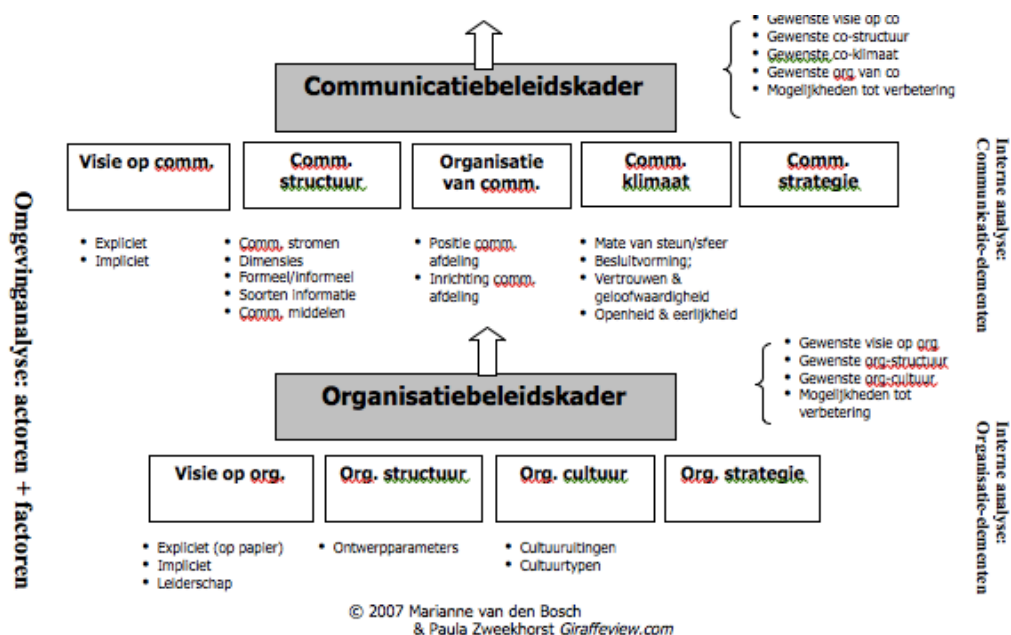
Afbeelding 3. Voorbeeld van een ingevulde HVM¹⁰

Zoals te zien in afbeelding 1 zullen er attributen opgesteld worden bij de eerder aangegeven waarden. Van daaruit kunnen we advies geven over de kernwaarden en hoe men die kernwaarden kan optimaliseren.

Funderingsschema

Door middel van het funderingsschema toetsen we aan de hand van de bestaande communicatiemiddelen en elementen van de organisatie, de huidige identiteit van AXUM. Zowel impliciet als expliciet. Vervolgens gaan we kijken naar matches en mismatches van de verschillende onderdelen bij deze identiteit. Hier kan een conclusie over opgesteld worden; wat de organisatie feitelijk is.

¹⁰ <http://www.thesportjournal.org/files/volume-11-number-2/finley/4.gif>



Afbeelding 4. Funderingsschema volgens van den Bosch en Zweekhorst

Stermethode

De verworven informatie zullen we ordenen in drie punten:

1. Het eerste punt gaat over de dimensie 'afkomst'. Dit gaat over het verleden van AXUM, met de vraag:

- Welke kenmerken in het verleden hebben AXUM gevormd zoals het nu is?

2. Het tweede punt gaat over de dimensies 'competenties', 'instelling', 'constitutie', 'temperament'. Dit gaat over de huidige tijd, met de vragen:

- Wat zijn de interne en externe drijfveren van AXUM?
- Wat zijn de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van AXUM?
- Is er sprake van een filosofische en/of politieke achtergrond?
- Wat vind je van de locatie?
- Wat vind je van de organisatie structuur?
- Op welke manier krijgt de onderneming iets voor elkaar?

3. Het derde punt gaat over de dimensie 'Interesses'. Dit gaat over de toekomst, met de vraag:

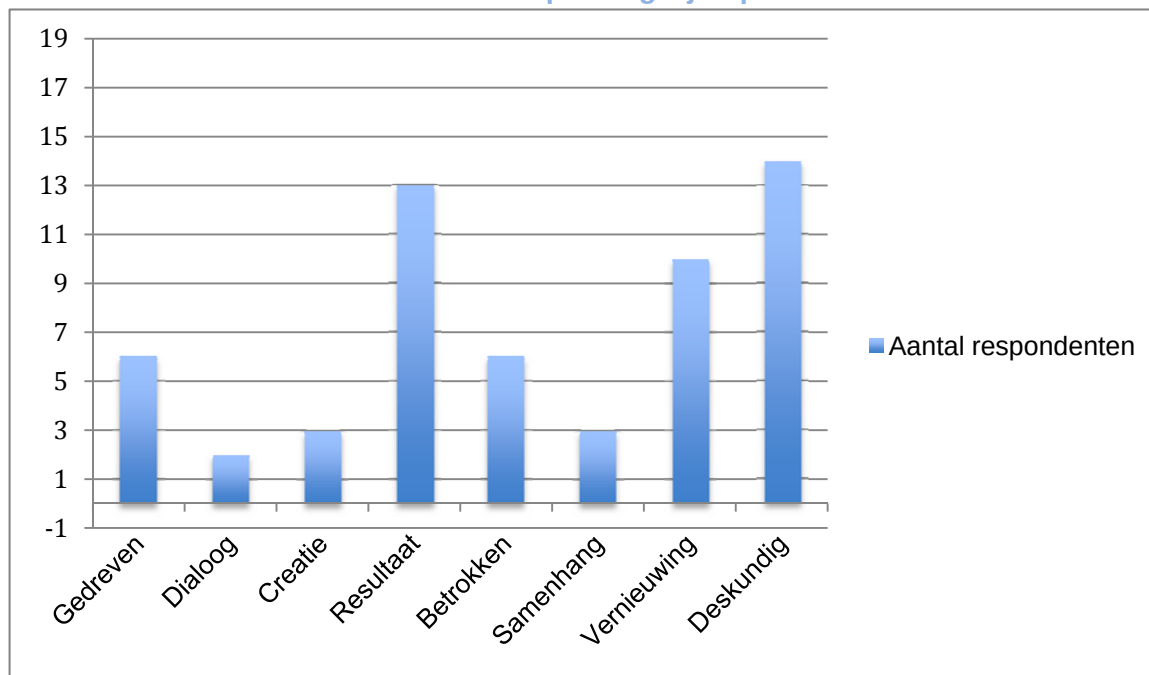
- Hoe zie jij AXUM in de toekomst?

De verschillende antwoorden zullen we groeperen in de drie bovenstaande punten. Vervolgens worden de punten 1,2 en 3 vergeleken en zal er gekeken worden naar discrepanties en/of overeenkomsten. Hieruit kan vervolgens geconcludeerd worden of de gewenste identiteit raakvlakken heeft met de huidige identiteit.

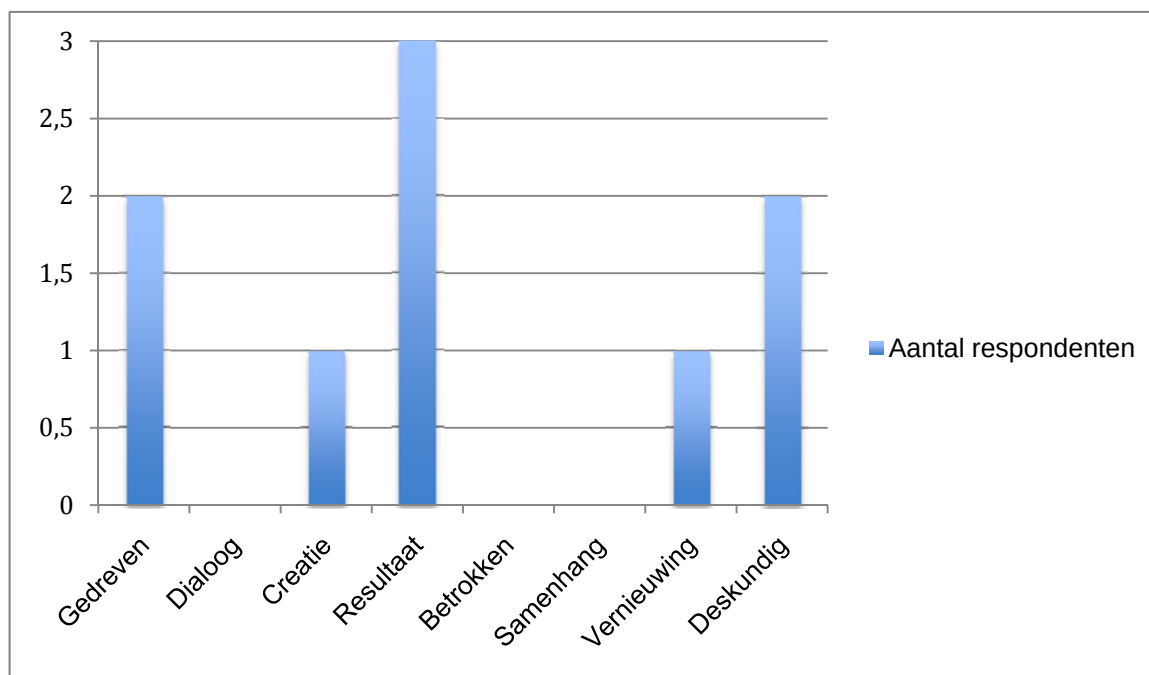
2. Uitwerkingen Kelly Repertory Grid

We hebben onze eigen draai gegeven aan deze methode en zijn aan de slag gegaan met de acht kernwaarden¹¹ van AXUM. Deze kernwaarden zijn op de kaartjes gezet en telkens per twee aan de respondent voorgelegd. De eerste vraag was of de persoon uit kon leggen waarom de voorgelegde kernwaarden wel of niet bij AXUM van toepassing waren. De uitkomst hiervan is te vinden in afbeelding 1, 1.1 en 1.2.

2.1 Kernwaarden die het meest van toepassing zijn op AXUM

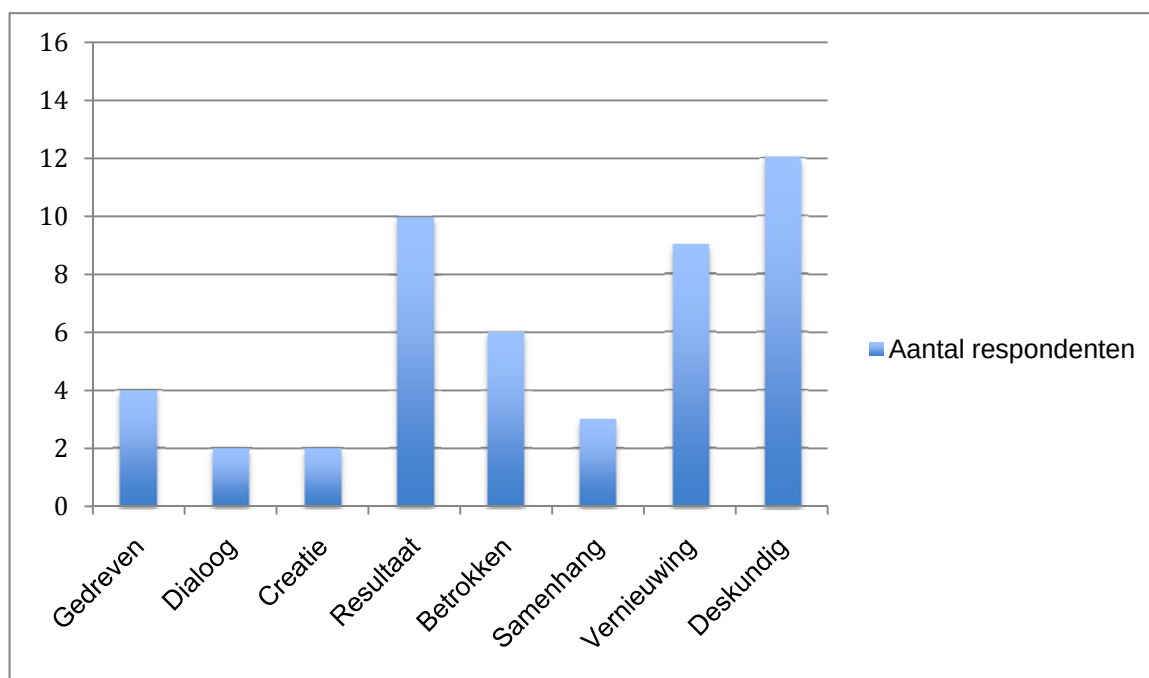


Afbeelding 3. Medewerkers en directie



Afbeelding 4: Directie

¹¹ Opgesteld/herzien tijdens de tweedaagse, januari 2010



Afbeelding 5: Medewerkers

2.1.1 Afbeelding 3.

Allereerst nemen we afbeelding 3 onder de loep. In totaal hebben 19 respondenten deelgenomen aan het interview. Er vallen meteen drie kernwaarden op namelijk; resultaat (13 respondenten), vernieuwing (10 respondenten) en deskundig (14 respondenten). De voornaamste beweegredenen voor de keuze van deze kernwaarden zijn:

- Resultaat

- Is belangrijk naar de klant toe; klant krijgt reëel beeld van resultaat
- Hoort bij het type organisatie; basis kernwaarde

- Deskundig

- Hoort bij het adviseurs vak
- Deskundig omdat er verschillende kwaliteiten/expertises in huis zijn
- Hoort bij het type organisatie (kennisbedrijf)

- Vernieuwing

- AXUM is een kennisorganisatie, vernieuwing hoort bij dit type organisatie
- AXUM zoekt naar en biedt ontwikkelingen/ nieuwe producten
- Belangrijk om concurrentie voor te blijven
- AXUM boort nieuwe markten aan = vernieuwing

Conclusie

We kunnen hierbij concluderen dat de respondenten voor zichzelf voor ogen hebben wat voor type de organisatie is, wat het in huis heeft (kwaliteiten en expertises) en wat de organisatie nodig heeft om te kunnen blijven draaien. Overigens blijft de klant bij alle ontwikkelingen en acties van de organisatie bij de medewerkers in het achterhoofd.

2.1.2 Afbeelding4

In afbeelding 1 is de mening van de directie meegenomen. Maar het is ook zeker interessant om te kijken naar de verschillen of overeenkomsten tussen de meningen van de directie en de medewerkers. De meningen zijn onderverdeeld in grafiek 1.1 en 1.2.

Wanneer we expliciet naar de directie kijken (afbeelding 1.1) zijn de voornaamste beweegredenen voor de keuze van de kernwaarden:

- Resultaat
 - Hoort bij het type organisatie
 - Personeel is resultaatgericht
 - AXUM geeft heldere resultaten weer
- Deskundig
 - Deskundig omdat er verschillende kwaliteiten/expertises in huis zijn
 - Hoort bij het type organisatie (kennisbedrijf)
- Gedreven
 - Vrijwel alle medewerkers zijn zeer gedreven
 - Medewerkers hebben passie

2.2 Matches & Mismatches (Afbeelding 1.1 en 1.2)

Er vallen twee dingen op wanneer we kijken naar de voorkeur van de medewerkers en de voorkeur van de directie.

Overeenkomsten

Er zijn direct twee overeenkomsten te zien in de keuze van kernwaarden van medewerkers en directie. Beiden geven de voorkeur aan 'resultaat' en 'deskundig' als meest toepasselijk voor de organisatie op dit moment. Zij geven door middel van de keuze van de kernwaarden aan dat zij voor ogen hebben wat voor type de organisatie is, wat het in huis heeft en wat de organisatie nodig heeft om te kunnen blijven draaien.

Verschillen

Wat niet overeenkomt is de laatste kernwaarde. De medewerkers gaven aan 'vernieuwing' duidelijk terug te zien in de organisatie. Men zag vernieuwing terug in het type organisatie dat AXUM is en in de zoektocht naar ontwikkelingen op verschillende gebieden. De directie daarentegen gaven de voorkeur aan 'gedreven'. Bij gedrevenheid denken zij direct aan de medewerkers van AXUM. Aan de gedrevenheid en passie van deze personen binnen de organisatie.

3. Uitwerkingen Laddering

De tweede onderzoeksmethode naar de huidige identiteit is Laddering. Hierbij kijken we naar de achterliggende gedachten (waarom men een kernwaarde belangrijk vindt) en attributen die voortkomen tijdens de Kelly Repertory Grid methode (methode die gebruikt maakt van de achter kernwaarde van de organisatie). Met attributen bedoelen we middelen die ervoor kunnen zorgen dat de punten die als belangrijk worden aangegeven, uitgevoerd kunnen worden.

We geven de verworven informatie met de daarbij opgestelde conclusies puntsgewijs en per kernwaarde weer.

3.1 Dialoog

Volgens medewerkers

De medewerkers geven vooral aan de kernwaarde dialoog belangrijk te vinden om het samen tot een oplossing te komen, gebruik te kunnen maken van elkaars expertise of het vergroten hiervan.

Attributen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn: samenwerking, betrokkenheid, terugkoppeling naar elkaar, teamoverleg en evaluaties. Andere attributen (persoonskenmerken) die nodig zijn om tot dialoog te komen zijn volgens de medewerkers: betrokkenheid, deskundigheid en inlevingsvermogen.

Volgens directie

De directie geeft aan de kernwaarde dialoog belangrijk te vinden omdat zij dit de basis noemen voor samenwerking en gevoel, het samen dingen op gaan pakken (en overleggen) en omdat het past bij een HBO organisatie. Naast deze punten geeft de directie aan dat de interne dialoog wel verbeterd moet worden.

Attributen die hierbij kunnen helpen zijn: gesprekscyclussen, gebruik maken van elkaars expertise en in dialoog gaan over beslissingen.

3.2 Vernieuwen

Volgens medewerkers

Volgens de medewerkers is vernieuwen voor AXUM belangrijk om bij te blijven in de markt, te zorgen dat je als organisatie niet saai wordt en om nieuwe producten te ontwikkelen. De medewerkers vinden het belangrijk dat AXUM niet achter de feiten gaat lopen en nieuwe mogelijkheden te creëren. Wel wordt aangegeven dat vernieuwing binnen AXUM nog moet ontwikkelen en dat AXUM nu vaak nog strandt bij ideeën.

Attributen die gebruikt kunnen worden om vernieuwing te realiseren zijn: monitoren in de markt maar ook bij de klant zelf, wederom gebruik maken van elkaars expertise, innoveren en zorg voor selectie en de uitwerking.

Volgens directie

Volgens de directie is vernieuwen voor AXUM belangrijk om in te kunnen spelen op de markt, een goede mix te creëren tussen vernieuwing en verbetering en om niet oubollig te worden.

Attributen die worden aangegeven om dit te kunnen realiseren zijn: monitoren, innoveren en de juiste mensen op de juiste projecten te plaatsen.

3.3 Creatie

Volgens medewerkers

De medewerkers van AXUM vinden creatie belangrijk en vooral om AXUM op de markt te kunnen zetten, je ei in producten te kunnen steken en een eigen draai aan opdrachten te kunnen geven. Creativiteit wordt vaak genoemd en net als bij vernieuwen uit dit zich ook door nieuwe producten te bedenken en ontwikkelen.

Attributen die bijvoorbeeld hierbij gebruikt kunnen worden zijn monitoren (het kijken wat er op de markt al wordt aangeboden en trends kunnen signaleren alvorens ze een trend worden), out of the box kunnen denken en innovatie.

Volgens directie

Directie geeft aan creatie belangrijk te vinden voor AXUM omdat je dan extern interessant bent, medewerkers uit dagen om nieuwe dingen te doen en intern te hobbyen. Dit wordt door de directie gedaan doordat er binnen AXUM mensen zijn die de meest waanzinnige dingen kunnen bedenken.

Attributen die de directie noemt om hier tot te komen zijn: innovatietijd, monitoren en steeds nieuwe dingen bedenken.

3.4 Resultaatgericht

Volgens medewerkers

Medewerkers geven aan dat gevolgen van resultaatgerichtheid binnen AXUM zijn: Vooraf doelen stellen, een resultaatgerichte organisatie, beter werk af kunnen leveren en je persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Ook wordt aangegeven dat AXUM geld belangrijk vindt.

Attributen die deze gevolgen kunnen realiseren zijn: normjaartaak, duidelijke doelen vooraf opstellen, maar ook het resultaat van bijvoorbeeld een project aan de medewerkers laten zien. Ook klanttevredenheid peilen en het proces en de kwaliteit monitoren worden genoemd.

Volgens directie

De directie geeft aan dat de gevolgen van resultaatgerichtheid binnen AXUM zijn: Samen met de klant doelen opstellen, je kwetsbaar opstellen zodat je resultaten moet behalen en een soepel lopende organisatie.

Attributen die hierbij kunnen helpen zijn duidelijke doelen opstellen, normjaartaak, het bewaken van resultaten en afspraken maken.

3.5 Deskundig

Volgens medewerkers

Medewerkers geven aan deskundigheid belangrijk te vinden wat tot gevolg heeft dat AXUM deskundig is als organisatie, ook wordt aangegeven dat het belangrijk is dat je dit naar de klant uitstraalt. Deskundigheid is ook nodig voor een kennisbedrijf als AXUM, je moet weten wat je doet.

Attributen die gebruikt kunnen worden om dit te realiseren zijn het gebruik maken van elkaars expertise, het peilen van klanttevredenheid en samenwerken.

Volgens directie

De directie geeft aan dat deskundigheid belangrijk is omdat AXUM een kennisorganisatie is, dus moet je deskundig zijn, AXUM verkoopt deskundigheid en dus moet je dat in huis hebben. De klant wil deskundigheid zien.

Attributen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn: klant monitoren, lef tonen en deskundigheid.

3.6 Gedreven

Volgens medewerkers

Medewerkers geven aan dat gedrevenheid belangrijk is om goed werk af te leveren, iets goeds neer te zetten. De medewerkers geven aan dat AXUM erg klantgericht is. Wel wordt aangegeven dat binnen AXUM nog niet iedereen op een lijn zit, en dat het gevaar kan zijn dat de gedrevenheid doorslaan in het elkaar vergelijken.

Enkele attributen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn: sociaal handelen, passie, dialoog, klantgerichtheid. Daarnaast zal het teamproces in de gaten gehouden moeten worden en gebruik maken van elkaars expertise.

Volgens directie

Directie geeft aan dat gedrevenheid belangrijk is om tot goede resultaten te komen, inleven in de klant en om voorop te lopen in de markt. Het gevaar hier is wel dat het fanatisme gaat worden.

Enkele attributen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn: passie, motivatie, markt monitoren en luisteren.

3.7 Betrokkenheid

Volgens medewerkers

Medewerkers vinden betrokkenheid bij jezelf, maar ook op een ander belangrijk. Maar ook het helpen van elkaar en het tonen van interesse in elkaar wordt genoemd. Ook betrokkenheid, zowel zakelijk als privé wordt genoemd als een belangrijk gevolg. Wat wel aangegeven wordt is dat de mate van collegialiteit meer mag.

Attributen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn interesse tonen in elkaar, samenwerken, empathie en elkaar betrekken.

Volgens directie

Directie geeft aan betrokkenheid belangrijk te vinden als het gaat om betrokken zijn op een ander. De interne betrokkenheid wordt hier als goed gezien en als verbinding tussen mens en organisatie. Er wordt ook aangegeven dat er op dit moment nog maar sporadisch gebruik gemaakt wordt van elkaars expertise.

Attributen die worden aangegeven zijn: Faciliteiten bieden en dragen en samenwerken.

3.8 Samenhang

Volgens medewerkers

Medewerkers geven aan samenhang belangrijk te vinden maar dat het op dit moment veel op samenhang in het werk is gericht, informeel is er wel samenhang maar in mindere mate. Hiermee wordt bedoeld dat de samenhang gevoeld wordt als iedereen bij elkaar is (bijvoorbeeld op een tweedaagse), maar daarbuiten minder. Samenhang in deskundigheid vindt plaats om werk beter af te kunnen leveren. Er wordt aangegeven dat AXUM nog op weg is naar samenhang en dat er gezorgd moet worden dat mensen geen dubbel werk doen.

Attributen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn: samenwerking, betere communicatie, integratiedag, tweedaagse, gebruik maken van elkaars expertise en elkaar beter leren kennen.

Volgens directie

Directie geeft aan samenhang het cement van een organisatie moet zijn, informele samenhang is hierbij belangrijk. Mensen moeten met elkaar geraakt worden zodat de kennis optimaal benut wordt. Ook wordt er aangegeven dat er op dit moment samenhang is op het gebied van werkzaamheden.

Attributen die hier bij gebruikt kunnen worden zijn: het combineren van kennis en samenwerking.

3.9 Verschillen en overeenkomsten

Overeenkomsten

Dialog

Zowel de medewerkers als de directie geven aan dialog belangrijk te vinden als het gaat om samenwerking en het gebruik maken van elkaars expertise. Directie en medewerkers geven wel andere attributen aan, maar deze sluiten wel op elkaar aan.

Vernieuwing

De medewerkers en de directie komen op deze kernwaarde overeen. Allen geven aan dat vernieuwen belangrijk is om niet saai en oubollig te worden, en door te innoveren.

Creatie

Ook hier zien we dat de directie en de medewerkers over dit kenmerk het eens zijn. Zowel medewerkers en directie zijn het er over eens dat creatie nodig is om interessant te worden voor de markt. Zowel medewerkers als directie geven aan creatie belangrijk te vinden om te kunnen hobbyen en je ei in opdrachten kwijt te kunnen. Met betrekking tot de attributen, zijn de medewerkers en de directie het ook grotendeels eens: creatie kan gerealiseerd worden door te monitoren en steeds nieuwe dingen bedenken.

Resultaatgericht

Medewerkers en directie komen overeen als het gaat om attributen: het vooraf doelen stellen en de normjaartaak worden door beide genoemd.

Deskundig

Hierin is te zien dat de medewerkers en de directie overeen komen. Beide geven aan dat AXUM een kennisorganisatie is, en dat je daarom deskundigheid moet uitstralen. Ook omdat de klant deskundigheid wil zien

Gedrevenheid

Hier is te zien dat beide inzien dat gedrevenheid door kan schieten tot fanatisme en het vergelijken van elkaars gedrevenheid. Passie wordt door beide genoemd als het gaat om attributen om de gevolgen van gedrevenheid te realiseren.

Samenhang

Hier is te zien dat de medewerkers en de directie dezelfde mening delen, er moet zowel samenhang worden gecreëerd op zakelijk en privé vlak. Door de directie wordt de informele samenhang gezien als de basis.

Verschillen

Resultaatgericht

Op het gebied van resultaatgerichtheid is een discrepantie te zien: Waar de medewerkers en de directie wel eens in verschillen is dat de directie aangeeft geld niet voorop te stellen, terwijl een aantal medewerkers aangeven dat AXUM geld wel belangrijk vindt. Ook geven medewerkers aan graag de resultaten van andere projecten (waar zij niet aan mee werken) te willen zien en dat zij klanttevredenheid peilen belangrijk vinden. Dit gebeurt nog te weinig naar hun mening.

Betrokkenheid

Hierin is te zien dat de medewerkers en de directie verschillen. De medewerkers geven aan dat er op dit moment al wel erg gebruik gemaakt wordt van elkaars expertise, terwijl de directie aangeeft dat dit nog maar sporadisch gebeurt. Er mag meer collegialiteit plaats vinden, dus de ander betrokkenheid mag verhoogd worden. Dit spreekt zich soms tegen omdat er ook medewerkers zijn die aangeven dat dit juist wel is binnen AXUM.

4. Uitwerkingen Funderingsschema

In dit schema worden organisatie elementen tegenover communicatie elementen gezet waardoor dit input zal zijn voor het onderzoek naar de huidige identiteit.

We geven de onderdelen van het funderingsschema puntsgewijs weer en beginnen met het organisatiebeleidskader wat later doorloopt op het communicatie beleidskader.

4.1 Organisatiebeleidskader

4.1.1 Visie op organiseren

De visie

Zoals AXUM het op papier heeft staan

AXUM levert producten en diensten van hoge kwaliteit en garandeert dat het resultaat binnen de gestelde tijd conform de verwachtingen van de klant behaald wordt. Basis hiervoor zijn een continue gerichtheid op het vernieuwen, verbeteren, optimaliseren van de kwaliteit van het werk en het functioneren (de producten, de diensten en de processen) zowel individueel als in teamverband. Voorwaardelijk hiervoor is een heldere organisatie-inrichting en duidelijke afspraken alsmede een collectieve invulling van het begrip kwaliteit.

AXUM teamleden tonen lef en werken vanuit een intrinsieke gedrevenheid en betrokkenheid die zich uit in enthousiasme en plezier en zijn zich bewust van eigen deskundigheid om van daaruit een optimale bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van team en cliënt. Zij leveren een substantiële bijdrage aan groeien, ontmoeten, verbinden, elkaar waarderen en stimuleren alsmede elkaar de kans te geven authentiek te kunnen zijn en handelen. Wij willen de maatstaf voor de hoogste kwaliteit zijn. Hiertoe zijn wij proactief en hanteren wij een natuurlijke manier van (bege)leiden van mensen en organisaties.

AXUM is een bedrijf, met een winst oogmerk, waarin teamleden zich “mede-eigenaar” mogen voelen en waarin individueel en collectief ondernemerschap van de adviseurs wordt bevorderd op basis van creativiteit / originaliteit, kansen zien / creëren en mogelijkheden benutten om de drie hoofddoelstellingen met elkaar in balans te brengen:
resultaat, op basis van (versterking van) kwaliteit en innovatie;
professionele ontwikkeling van mensen en organisatie;
persoonlijke betrokkenheid en waardering.

Volgens medewerkers

De medewerkers werd tijdens de interviews gevraagd wat zij vonden wat de visie (ofwel de maatschappelijke functie) van AXUM was:

- Verbetering van het onderwijs

- Het ontwikkelen van mensen zelf ten dienste van hun organisatie

- Het optimaliseren van organisaties

- Het verlenen van diensten en producten om klanten te helpen bij het realiseren van hun doelstellingen

Bovenstaande doet AXUM door zich flexibel op te stellen, een breed aanbod van expertise in huis te hebben, kwaliteit te leveren en vernieuwingsgericht en daadkrachtig te werken.

Volgens directie

De directie gaf tijdens de interviews aan dat zij vonden dat de visie van AXUM uit de volgende punten bestond:

- Ontwikkeling en verbetering bij de klant, het onderwijs helpen verbeteren zonder altijd de commerciële inslag te hanteren
- Mensen en organisaties helpen ontwikkelen en adviseren
- Het monitoren van behoeften en interesses in de markt en dat omzetten in dienstverlening

Conclusie

We kunnen hierbij concluderen dat de medewerkers en de directie overeen komen qua visie; Medewerkers en directie zitten vrijwel op één lijn als het gaat om de visie en maatschappelijke functie van AXUM.

Missie AXUM

- Missie expliciet

“Wij ondersteunen de klant bij ‘Groeien, ontwikkelen en veranderen’ door de hoogste kwaliteit te bieden in geïntegreerde klantarrangementen ter bevordering van de continuïteit van een organisatie.”

- Missie impliciet

Volgens medewerkers

Medewerkers geven aan, de kenmerken van de organisatie die beschreven staan in de missie terug te zien in de organisatie. Wel worden er kanttekeningen gezet bij een aantal woordkeuzes: woorden zijn te mooi geschreven, taalkundig niet sterk en moet de zinnen vaak lezen om het te begrijpen.

Met name het woord ‘klantarrangementen’ wordt niet altijd even goed beoordeeld. Veel medewerkers geven aan dat het woord te wollig klinkt en zien het als een struikelblok. Een andere kanttekening wordt gezet bij het feit dat de missie niet als onderscheidend gezien kan worden; het zou ook een missie van een concurrent kunnen zijn. Met de gedachte achter de missie zijn de medewerkers het wel eens.

Men geeft aan de missie wel bij de slogan te vinden passen.

Volgens directie

Directie is het eens met de missie en staan hier ook achter. De missie straalt dienstbaarheid en ontwikkeling uit.

Conclusie

Hier is een discrepantie te zien. Medewerkers geven aan de missie wel te dragen maar zijn het niet helemaal met de woordkeuze eens, met name klantarrangement wordt als wollig en een struikelblok ervaren. Ook vinden de medewerkers aan dat de missie niet onderscheidend is. Directie geeft juist aan het eens te zijn met de missie en daar ook volledig achter te staan.

4.1.2.1 Leiderschap

Leiderschap binnen een organisatie kan omschreven worden aan de hand van een aantal onderwerpen:

- Beslissingsbevoegdheid

Volgens medewerkers

Medewerkers geven aan betrokken te worden bij beslissingen op organisatieniveau, maar hebben geen beslissingsbevoegdheden. De manier waarop de medewerkers betrokken worden is meer van informerende aard, directie is eindverantwoordelijk. Directie vraagt

medewerkers om hun mening, die op hun beurt aangeven het gevoel te hebben dat er echt iets met deze mening wordt gedaan. Beslissingsbevoegdheid voor medewerkers is voornamelijk functiegericht, hierbij krijgen zij veel verantwoordelijkheden. Medewerkers geven aan wel graag te zien dat er nog meer naar hun mening wordt gevraagd op een dialogiserende manier en dat hen advies wordt gevraagd.

Volgens directie

De directie neemt een duidelijk standpunt in wat betreft beslissingsbevoegdheid: bij het maken van beslissingen luistert de directie naar de mening van de medewerkers; zij mogen dus meedenken. De directie behoudt wel de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid. Beslissen is binnen AXUM om deze reden geen groepsproces.

Conclusie

Directie probeert de medewerkers te betrekken bij beslissingen, maar medewerkers zien graag dat er vaker in dialoog wordt gegaan als het gaat om het maken van belangrijke beslissingen. Een medewerker gaf bijvoorbeeld aan een belangrijke rol te willen spelen in het beslissingsproces. Hiermee bedoelde deze persoon dat diegene de voorkeur had een adviserende rol in te willen nemen naar de directie toe. Beslissingsbevoegdheid van medewerkers bevindt zich voornamelijk op functieniveau, niet op organisatieniveau (indien eigen initiatief wordt getoond wel).

• Groepsbeleving

Volgens medewerkers

De meeste medewerkers geven aan een groepsbeleving te ervaren bij AXUM tot op een zekere hoogte. Er heerst een groepsbeleving wanneer alle medewerkers bij elkaar zijn (bijvoorbeeld tijdens een tweedaagse), daarbuiten wordt de groepsbeleving minder ervaren en zijn er subgroepjes (met name de scheiding tussen jong en oud, en de medewerkers die niet vaak in huis zijn).

Volgens directie

De directie geeft aan dat er op dit moment wel een groepsbeleving is, maar dat die nog onvoldoende uit de verf komt. Dit komt mede door de fase waarin de organisatie zich bevindt, er is sprake van subgroepjes (bijvoorbeeld door leeftijd) maar er is geen sprake van verschillende culturen.

Conclusie

Directie en medewerkers zijn het grotendeels eens met elkaar, zij merken beide een zekere groepsbeleving als iedereen bij elkaar is, maar daarbuiten is het nauwelijks aanwezig. Ook worden er subgroepjes ervaren, bijvoorbeeld door leeftijd, of de mate waarin iemand aanwezig is op kantoor.

• Verantwoordelijkheden

De medewerkers

Medewerkers zijn voor het overgrote deel verantwoordelijk voor het invullen van hun functie en het nemen van verantwoordelijkheden. Deze vrijheid wordt als prettig ervaren. Door deze hoge mate van verantwoordelijkheid hebben de medewerkers het idee dat de directie vertrouwen heeft in het werk dat zij doen.

De directie

Directie geeft aan dat zij de medewerkers veel verantwoordelijkheden geven, ook wel professionele verantwoordelijkheid genoemd. Hiermee geven ze aan vertrouwen hebben in de deskundigheid van de medewerkers. Bij beslissingen op organisatiegebied heeft de directie eindverantwoordelijkheid.

Conclusie

Directie en medewerkers hebben dezelfde perceptie met betrekking tot de verantwoordelijkheden. Deze verdeling wordt als prettig ervaren en de medewerkers ervaren veel vrijheid als het aankomt op verantwoording van hun keuzes en acties. Door de medewerkers deze hoge mate van verantwoordelijkheid te geven, geeft de directie aan vertrouwen te hebben in de medewerkers. Dit wordt door de medewerkers ook zo ervaren.

• Hiërarchie en resultaatgerichtheid

Volgens medewerkers

De medewerkers geven aan dat er wel sprake is van hiërarchie binnen de organisatie (drie directeurs bovenin de organisatie), maar dit wordt niet sterk gevoeld. De directie is wel sterk gericht op het behalen van resultaat.

Volgens directie

Directie geeft aan erg resultaatgericht te zijn, ook omdat AXUM een commerciële organisatie is. Klant is koning en het resultaat moet klantgericht zijn, geld binnen halen staat daarbij echter niet op de eerste plaats. De directie streeft geen strikt hiërarchische verhouding na, op papier is deze er wel, maar impliciet is deze niet sterk te merken.

Conclusie

Ook bij dit onderwerp sluiten directie en medewerkers in hun mening goed op elkaar aan. AXUM is een resultaatgerichte organisatie en dit wordt niet als vervelend ervaren, sterker nog, de medewerkers zelf zijn ook erg resultaatgericht. Daarnaast is er geen sprake van een strikte hiërarchie, op papier is deze aanwezig, maar impliciet is het niet duidelijk te merken.

• Rol leidinggevende

Volgens medewerkers

De medewerkers geven tijdens de interviews aan dat de leidinggevenden getypeerd worden als taakgericht maar ook coachend. Er wordt ook aangegeven dat elke directeur een andere (impliciete) rol inneemt binnen de organisatie: Wilfred is de mensgerichte leider, Jos is de coachende leider en Rob de taakgerichte leider. Hierbij geeft men wel aan Rob vrij weinig te zien, hierdoor kunnen zij hem moeilijker beoordelen.

• Communicatie

Volgens medewerkers

De manier van communiceren binnen AXUM wordt voornamelijk getypeerd als dialogiserend en informierend, waarbij informierend de overhand heeft. Medewerkers geven wel aan dat dit ook bij de fase waarin de organisatie zich bevindt hoort. Dialogiseren heeft wel de voorkeur.

Volgens directie

Directie geeft aan voornamelijk dialogiserend te communiceren met de medewerkers, soms ook informierend. Informierend mag meer zijn.

Conclusie

Hier is te zien dat er sprake is van een discrepantie, de medewerkers vinden namelijk dat de directie voornamelijk informierend naar de medewerkers communiceert, terwijl de directie aangeeft voornamelijk dialogiserend te communiceren.

4.1.2.2 Leiderschap bepalen aan de hand van theorie

- Leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker

Kijkend naar de theorie¹² en de gemaakte conclusies, is participerend leiderschap het meest typerend voor AXUM. De leidinggevende (in dit geval de directie) behoudt de eindverantwoordelijkheid bij beslissingen maar er wordt wel een beroep gedaan op de medewerkers om hun mening te geven (al dan niet functiegericht).

Leiderschapsdiagram Blake en Mouton

De leiderschapsstijl die typerend is voor AXUM is stijl van teamgericht management. Door het creëren van een goede werksfeer en het streven naar samenhang (door samenwerkingsverbanden tussen medewerkers te creëren, is nog wel in ontwikkeling) binnen de organisatie, wordt een hoge efficiency nagestreefd waarbij resultaatgerichtheid hoog in het vaandel staat.

4.1.3 Organisatiestructuur

- Ontwerpparameters

De organisatiestructuur kan worden bepaald door te kijken naar ontwerpparameters. Hierbij is de theorie van Mintzberg¹³ een handig hulpmiddel. Uit deze theorie blijkt dat AXUM te typeren is als een ondernemersorganisatie: AXUM heeft een platte organisatiestructuur waarbij er (tot nu toe) geen plaats is voor stafafdelingen en middenmanagement. AXUM heeft op dit moment drie directeuren die alle drie op een zelfde niveau zitten (expliciet ook in het organogram). Impliciet blijkt dat de medewerkers aangeven, dat de organisatie grotendeels draait om directeur Wilfred, die voornamelijk een mensgerichte en charismatische wijze van leiderschap heeft. Daarnaast is de organisatie flexibel, informeel van aard, spontaan in acties en erg marktgericht.

4.1.4 Organisatiecultuur

- Cultuurtypen (Typologie Handy¹⁴)

Volgens medewerkers

De medewerkers typeren de cultuur binnen AXUM voornamelijk als taak- en personencultuur, ook rollencultuur wordt genoemd. Rolcultuur hebben wij iets anders gehanteerd dan Handy, wij verstaan onder rolcultuur dat leden ook een informele rol in de organisatie hebben naast hun eigen functie. Binnen AXUM wordt voornamelijk prioriteit gegeven aan het individu. Vanwege het feit dat er geen strikt hiërarchische verhouding is, maar juist gelijkheid (impliciet tussen directie en medewerker) is personencultuur typerend voor AXUM. Taakcultuur past anderzijds ook bij de organisatie omdat AXUM veel waarde hecht aan professionaliteit en gaat zich nu ook meer richten op taakgerichtheid.

Volgens directie

De directieleden hebben elk een andere visie wat het cultuurtype van AXUM is. Directielid 1 geeft aan dat er binnen AXUM een personencultuur heerst, terwijl directielid 2 en 3 aangeven dat taak- en rolcultuur heerst.

Conclusie

De culturen die het meest genoemd worden binnen AXUM (directie en medewerkers) zijn de taak- en personen- en rolcultuur. Personencultuur werd door de medewerkers het meest genoemd. In de directie juist het minst. Hierin is een kleine discrepantie te zien. Hieruit kunnen we concluderen dat er geen sprake is van machtscultuur.

¹² Zie hoofdstuk 1.1 'Theoretisch kader' identiteit

¹³ Zie hoofdstuk 1.1 'Theoretisch kader' identiteit

¹⁴ Zie hoofdstuk 1.1 'Theoretisch kader' identiteit

- Verdere bevindingen organisatiecultuur

Naast het typeren van de organisatiecultuur aan de hand van de typologie van Handy, kan de cultuur van AXUM ook worden beschreven aan de hand van een aantal andere onderwerpen:

Samenwerking

Zowel de medewerkers als de directie geven aan dat er veel wordt samengewerkt, hier wordt ook naar gestreefd. Met name door de komst van een nieuwe afspraak (die zegt dat nieuwe projecten door 2 collega's worden gedaan, zodat gebruik maken van elkaars expertise gestimuleerd wordt). Op dit moment wordt er nog niet formeel een projectleider (of centraal aanspreekpunt) aangesteld, medewerkers geven wel aan hier behoefte aan te hebben.

Informatieverzameling

Alle informatie en documenten worden geplaatst op de X:schijf (de centrale netwerkschijf van AXUM). Uit de interviews is duidelijk verschil te merken tussen de "oude" en "nieuwe" medewerkers: de nieuwe werknemers vinden de X:schijf onoverzichtelijk, ze moeten soms lang zoeken. De oude medewerkers delen deze mening minder, dit komt doordat zij al langere tijd met de schijf werken. Buitenshuis is de X:schijf erg traag en weinig gebruiksvriendelijk. Als alternatief geven medewerkers aan een platform te willen die ook buitenshuis te gebruiken is, en die gemakkelijk en overzichtelijk is.

Ad hoc beslissingen

Het aantal ad hoc beslissingen wordt verschillend ervaren: iets meer dan de helft van de respondenten vindt dat er binnen AXUM veel ad hoc beslissingen worden gemaakt (dit wordt vaak toegeschreven aan de fase van de organisatie), de andere helft van de respondenten vindt van niet en denkt dat er goed over dingen wordt nagedacht.

Aandacht voor individu

Aandacht voor het individu is volgens de medewerkers zeker aan de orde binnen AXUM, ook tijdens functioneringsgesprekken is hier ruimte voor, al is het wel persoonsafhankelijk. De sfeer tijdens een functioneringsgesprek wordt prettig ervaren. Informeel wordt er ook geïnformeerd naar het welzijn van een medewerker.

Organisatiestrategie

In de organisatiestrategie wordt beschreven wat de doelen zijn van de organisatie. Wij zijn van mening dat de organisatie zelf bekend is met deze doelen dus dat deze hier niet beschreven hoeven te worden. Of dat medewerkers bekend zijn met de doelen zal worden beschreven in het communicatiebeleidskader.

4.2 Communicatiebeleidskader

4.2.1 Visie op communicatie

Expliciet is er binnen AXUM geen visie op communicatie geformuleerd, om deze reden zal de visie op communicatie op impliciet niveau beschreven worden.

Uit de interviews blijkt dat er op dit moment nog voornamelijk gecontroleerd eenrichtingsverkeer is vanuit de directie, dit heeft ook te maken met de fase waarin de organisatie zich bevindt. De medewerkers geven aan dat de communicatie voornamelijk van informerende aard is, maar dat er ook de dialoog wordt opgezocht door bijvoorbeeld advies te vragen. De directie geeft aan juist in dialoog te gaan met de medewerkers. Hieruit blijkt een discrepantie.

Naast vergaderingen e.d. wordt er wel meer interactie en tweerichtingsverkeer opgezocht door de komst van de nieuwsbrief, hierin mogen zowel de directie als de medewerkers zelf input aan leveren.

4.2.2 Communicatiestructuur

Dimensies

- Mate van formaliteit

Volgens medewerkers

AXUM wordt volgens de medewerkers niet gedomineerd door regels en procedures, er blijken veel ongeschreven regels te zijn. Van de 16 geïnterviewde medewerkers vindt meer dan de helft dat de regels binnen AXUM niet goed worden gecommuniceerd, lastig terug te vinden zijn of nog beter moeten worden beschreven. Er is dus geen sterke mate van formaliteit.

Volgens directie

De directie geeft aan dat er op dit moment nog niet heel veel regels en procedures zijn, maar dat er wel steeds meer komen. Dit hoort ook bij de fase waarin de organisatie zich in bevindt. Deze regels zijn terug te vinden bij de directiesecretaresse.

Conclusie

Bij het kijken naar beide partijen is te zien dat er geen sterke mate van formaliteit binnen AXUM is, er zijn nog weinig regels en procedures. Medewerkers vinden niet altijd dat regels en procedures gemakkelijk te vinden zijn, indien deze er zijn. Vaak wordt dit toegeschreven aan de fase waarin de organisatie zich bevindt.

- Mate van gelaagdheid

Communicatie binnen AXUM hoeft niet veel lagen te doorlopen, dit heeft met name te maken doordat AXUM een platte organisatiestructuur hanteert. Het traject dat communicatie doorloopt is hierdoor erg kort (directie naar medewerkers en andersom).

- Breedte van communicatiestructuur

Binnen AXUM zijn er weinig verschillende elementen die geheel naast elkaar op hetzelfde hiërarchische niveau in de communicatie structuur bestaat. Communicatie hoeft maximaal 3 lagen door te gaan waartussen de communicatie intern verloopt (directie – backoffice – adviseurs).

- Communicatiestromen

Binnen AXUM is er sprake van diagonale communicatiestromen, er wordt gecommuniceerd tussen de hiërarchische niveaus, er is geen directe gezagsrelatie. Dit is ook te merken doordat medewerkers gemakkelijk bij elkaar binnen lopen, maar ook bij de directie. Ook kan men gemakkelijk bij een andere leidinggevende terecht dan de eigen directe leidinggevende. Op informeel gebied is de hiërarchie niet te merken: een directeur gaat gewoon lunchen tussen de medewerkers en kletst gezellig met de rest mee.

- Netwerkstructuren

Binnen AXUM zijn de volgende netwerkstructuren van toepassing:
Combinatie van wielstructuur en open kring structuur

Er is een centraal figuur binnen AXUM die communiceert (in dit geval de directie), zij wisselen informatie uit met de verschillende medewerkers binnen AXUM (op individueel niveau), er is een divers contactpatroon en wel tevredenheid over de besluitvorming.

Formele en informele informatie

- Formele informatie binnen AXUM

Binnen AXUM wordt er op formeel vlak gecommuniceerd via vergaderingen, een tweedaagse, interne nieuwsbrief en de mail. Het mailverkeer wordt op dit moment door zowel de medewerkers als de directie als een overkill ervaren: er worden te veel mailtjes gestuurd voor algemeen nut.

Dit leidt er toe dat de organisatieleden soms lang bezig zijn om alle mail te lezen terwijl deze niet eens relevant zijn, voor zijn of haar functie. Dit gaat ten koste van het te verrichte werk.

- Informele informatie

Binnen AXUM wordt er vaak nog meer op informeel vlak met elkaar gesproken dan formeel, de bekende “wandelingen” zijn hier zeker van toepassing. Ook tijdens een pauze of informele vergadering geven de organisatieleden duidelijk hun mening over de organisatie en factoren die meespelen. Deze mening wordt vaak op een kritische maar toch humoristische toon gegeven, er wordt dus niet te zwaar aan getild, maar het wordt wel verteld.

Communicatie via de lijn of parallel

De communicatiemiddelen binnen AXUM die alle leden van de organisatie in één keer kunnen bereiken zijn:

- De pas ingevoerde nieuwsbrief
- De algemene overlegdag (voor alle medewerkers)

- De nieuwsbrief

Iedereen vindt de nieuwsbrief een goed initiatief en is erg blij met de komst ervan. Men wil echter wel dat de nieuwsbrief niet te lang wordt (dus geen boekwerk) en dat iedereen zijn of haar inbreng kan leveren. Het merendeel van de medewerkers vindt het leuk als er naast de formele informatie ook een stuk informele informatie in de nieuwsbrief komt. Denk hierbij aan een column (geschreven door alias die op een sarcastische en humorvolle manier de draak steekt met dingen die binnen AXUM gebeuren), of een “mop van de week”, wist je datjes e.d.

- Algemene overlegdag

Zes keer per jaar vindt er binnen AXUM een algemene overlegdag plaats. Alle medewerkers zijn hier voor uitgenodigd.

De conclusies die over dit onderwerp worden geschreven, worden geschreven aan de hand van een eigen observatie, hieronder een kort verslag/conclusie:

De overlegdag wordt gestart met een algemene vergadering voor alle medewerkers, na deze vergadering splitsen de medewerkers zich op in verschillende groepjes die bij een bepaald vergader onderwerp passen.

De algemene vergadering begint met een mededelingronde, geleid door algemeen directeur Wilfred. Wat goed is aan de manier van leiden van Wilfred, is dat hij na elke mededeling vraagt of er onduidelijkheden zijn en of er mensen zijn die er nog iets over willen zeggen. Wat we verder gemerkt hebben is dat medewerkers en directie door elkaar zitten (wat wijst op een informele sfeer), één directeur blijft zelfs de gehele vergadering in de deuropening staan. Wat daarnaast opvalt is dat de nieuwe medewerkers naar elkaar toetrekken en dat de “oude” medewerkers zich meer in de gehele zaal verspreiden.

De manier van overleggen is vrij chaotisch, er wordt (vaak onbewust) door directie heen gepraat als deze aan het woord is, mensen gaan in discussie in plaats van dialoog te voeren en soms worden er grappen gemaakt aan de hand van opmerkingen van collega's of een mededeling van de directie. Tevens hebben we gemerkt dat collega's soms het woord krijgen terwijl zij daar niet op voorbereid zijn, dit geldt ook voor directieleden.

Verdere bevindingen tijdens de observatie zijn:

- Mensen lopen vaak in en uit de vergaderzaal
- Tijdens de vergadering trekken mensen zich terug om buiten de zaal iets samen te bespreken
- Wordt niet altijd aan tijdsplanning gehouden (soms zelfs met een half uur uitloop)
- Bij vergaderingen in subgroepen zit geen notulist

- Niet alle medewerkers zijn aanwezig, zo ontbreekt de financiële afdeling en na een tijd het secretariaat, terwijl de overlegdag voor de gehele organisatie bedoeld is

Conclusie

De overlegdag mag meer gestructureerd verlopen, AXUM heeft al eerder aangegeven op zoek te zijn naar een goede structuur. Uit de observatie blijkt dat hier wel aan gewerkt wordt, maar dat er nog een aantal punten zijn waar extra aandacht aan besteedt zou moeten worden. Deze punten staan hierboven beschreven.

Soorten informatie

- **Taakinformatie**

- Procesinformatie: zal binnenkort te vinden zijn in het personeelshandboek. Hier komen regels/procedures etc. in te staan met betrekking tot het personeelsbeleid (denk aan ziekteverzuim e.d.)
- Werkinstructies: zijn binnen AXUM niet van toepassing, medewerkers zijn vrij om hun eigen manier van werken toe te passen
- Marktgerichte informatie: tijdens de vergaderdag wordt de situatie in de markt besproken met de medewerkers. Daarnaast zijn klantencontacten beschikbaar en lopende projecten worden in de nieuwsbrief toegelicht
- Beslisinformatie: besluiten die zijn genomen worden besproken op een vergaderdag, via de mail medegedeeld of in de nieuwsbrief bekend gemaakt

- **Beheerinformatie**

Jaarcijfers, maandresultaten e.d. zijn te vinden in het digitale kantoor van AXUM. Dit is een registratiesysteem waarin zowel project- als financiële zaken staan. Medewerkers boeken hier hun uren in en kunnen ook bijhouden hoeveel uur ze gewerkt hebben aan een project. Deze gegevens zijn beperkte mate voor anderen beschikbaar.

- **Beleidsinformatie**

Op dit moment wordt er een strategisch beleidsplan geschreven. Op dit moment worden nieuwe afspraken via de mail gecommuniceerd door de directie.

Communicatiemiddelen intern

- **Persoonlijke communicatiemiddelen**

Met het zicht op persoonlijke communicatiemiddelen zijn aanwezig binnen AXUM

- Werkoverleg en vergaderingen (6x per jaar algemeen overleg en 1x per jaar tweedaagse)
- Beoordelings-, contracting- en POP-gesprekken (aan de hand van de KOAN test)

- **Schriftelijke communicatiemiddelen**

Met het zicht op schriftelijke communicatiemiddelen zijn aanwezig binnen AXUM

- Interne nieuwsbrief (mAXUMaal contact)

- **Audiovisuele communicatiemiddelen**

- Telefoon

- **Digitale communicatiemiddelen**

- E-mail
- X:schijf

4.2.3 Communicatieklimaat

- Mate van steun en sfeer

De medewerkers binnen AXUM voelen zich gesteund in hun werk. Dit merken ze mede doordat de directie hen kansen geeft om zelf te groeien (bijvoorbeeld door medewerkers opleidingen te laten volgen als ze dat graag willen), een hoge mate van verantwoordelijkheid in eigen functie. Ook is de directie altijd bereikbaar en bereid om problemen mee te helpen oplossen.

De sfeer binnen AXUM wordt als open en gemoedelijke ervaren, zowel de medewerkers als de directie beamen dit. De deuren staan altijd letterlijk open en je kan bij iedereen gemakkelijk binnenlopen met vragen en/of een praatje. Daarnaast worden er binnen AXUM gebruik gemaakt van 'flex-plekken', iedereen kan overal gaan zitten (zelfs op een directiekamer indien deze vrij zijn).

- Vertrouwen en geloofwaardigheid

Impliciet blijkt uit de interviews dat de medewerkers vertrouwen hebben in de keuzes die de directie maakt. Voorbeeld is de komst van de nieuwe organisatiestructuur: er zijn sinds december 2009 3 directeuren boven 20 medewerkers. Een aantal medewerkers vindt deze top redelijk zwaar, maar heeft wel het vertrouwen in dat het in de loop van tijd goed uit gaat pakken.

- Open en eerlijkheid

Zowel de medewerkers als de directie geven aan de sfeer binnen AXUM open tot zelfs zeer open te vinden, iedereen kan bij iedereen aankloppen en er is ruimte voor feedback. Deze wordt meestal goed ontvangen en men wordt ook op een prettige manier aangesproken op gedrag. Ook leidinggevendenden staan open voor feedback.

3.2.4 Communicatiestrategie

- Doelen bij medewerkers

Een gelijk aantal medewerkers zijn wel en niet bekend met de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast is er nog een derde groep medewerkers die aangeeft wel een idee te hebben wat de doelstellingen zouden kunnen zijn, maar weet deze niet te benoemen. Men vindt het wel belangrijk dat de doelstellingen duidelijk worden gecommuniceerd, zodat men weet waar naar toe te werken met de organisatie. De medewerkers die aangaven wel bekend te zijn met de doelstellingen, zijn dit doordat ze er mee gewerkt hebben door bijvoorbeeld het werken aan de productflyers, maar ook op de tweedaagse zouden ze zijn gecommuniceerd. Opvallend (en dus een discrepantie) is dat evenveel medewerkers zegt niet bekend te zijn met de doelstellingen of een idee hebben.

- Externe communicatie

Alle medewerkers die geïnterviewd zijn geven aan de externe communicatiemiddelen representatief te vinden voor AXUM, het woord creatief wordt daar aan gekoppeld. Wel wordt aangegeven het jammer te vinden dat de externe nieuwsbrief er niet meer is, en dat er nog wel wat meer middelen zouden mogen komen zoals bijvoorbeeld een contactdag. Daarnaast wordt aangegeven dat de externe communicatiemiddelen wat sneller in de organisatie terug gevonden mag worden.

- Communicatiekruispunt

Volgens de medewerkers

De medewerkers typeerden de communicatie van AXUM erg verschillend, de uitslagen lagen erg dicht bij elkaar. Om deze reden zullen we de uitslagen in logische volgorde hieronder opnoemen (1 is meest genoemd).

- Omroeper (7 stemmen)
- Formateur (6 stemmen)
- Dirigent (4 stemmen)
- Bemiddelaar (3 stemmen)
- Verdelers (3 stemmen)
- Hofmeester (2 stemmen)

Uit deze top 6 blijkt dat de medewerkers de communicatie binnen AXUM het meest typeren als een omroeper (bekendmaking van hogerhand, aankondigingen en mededelingen worden openbaar gemaakt in informele sfeer) en de formateur (communicatie afstemmen, onderhouden van relaties, dialoog). Deze uitslag past goed bij de eerdere vragen waarbij gevraagd werd of de communicatie informeel, dialogiserend, overtuigend of formeel van aard is.

Volgens de directie

Uit de interviews met de directie is gebleken dat zij zichzelf en de communicatie voornamelijk zien in de rol van de dirigent (zorgen voor positief beeld van de organisatie, sturing, overtuigen, het organisatiebeleid wordt omgezet naar het communicatiebeleid, juiste vertaalslag organisatiebeleid).

Conclusie

Kijkende naar de uitslag bij de medewerkers en de directie is er te zien dat er sprake is van een discrepantie. De medewerkers typeren de communicatie voornamelijk als omroeper of formateur, terwijl de directie aangeeft dat de communicatie voornamelijk in de rol van de dirigent zit.

4.3 Verschillen en overeenkomsten in eigen kaders

4.3.1 Overeenkomsten

Organisatiebeleidskader

- Visie op organiseren door medewerkers/directie

De visie zoals die geformuleerd is door de directie van AXUM, komt grotendeels overeen met dat wat de medewerkers voor ogen hebben. Woorden als kwaliteit (leveren), vernieuwingsgericht en optimaliseren komen bij beide visies terug. Zowel de directie als de medewerkers hebben voor ogen dat AXUM een organisatie is dat helpt met het ontwikkelen en verbeteren van organisaties.

- Visie op groepsbeleving door medewerkers/directie

Zowel de medewerkers als de directie ervaren een groepsbeleving tot op zekere hoogte. Hier wordt mee bedoeld dat indien de hele organisatie bij elkaar is, er wel een groepsbeleving is, maar daarbuiten wordt deze als veel minder ervaren en is er soms zelfs sprake van subgroepjes (gebaseerd op leeftijd, functie en mate van aanwezigheid binnenshuis).

- Visie op verantwoordelijkheid door medewerkers/directie

Op het gebied van verantwoordelijkheid zijn medewerkers en directie het eens. Medewerkers ervaren veel vrijheid in hun functie en krijgen veel verantwoordelijkheid, de directie noemt deze "professionele verantwoordelijkheid".

Deze vrijheid wordt over het algemeen als prettig ervaren en zorgt ervoor dat de medewerkers het gevoel krijgen dat de directie vertrouwen heeft in hun kunnen, en andersom hebben de medewerkers hierdoor een groot vertrouwen in de directie.

- **Leiderschapsstijl en cultuurtypologie**

De leiderschapsstijl volgens de theorie¹⁵: teamgericht management past goed bij de cultuur die getypeerd wordt door de medewerkers: taak- en personencultuur. Beide gaan uit van resultaatgerichtheid en een persoonlijke benadering van medewerkers.

- **Beslissingsbevoegdheid**

Zowel medewerkers als de directie beamen dat de directie eindverantwoordelijk is en de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid heeft.

Communicatiebeleidskader

- **Mate van gelaagdheid, breedte communicatiestructuur en formele- en informele informatie**
Deze drie onderwerpen matchen. Vanwege het feit dat AXUM een platte organisatie is, hoeft de communicatie weinig lagen door te gaan om informatie te verspreiden. Ook het aantal afdelingen speelt hier in mee, in feite hoeft communicatie maar drie lagen te doorstaan. Doordat deze zich vrijwel allemaal (behalve de directie) op hetzelfde hiërarchische niveau bevinden, kan er snel gecommuniceerd worden. Wat bij deze structuur past is dat de communicatie vaak van informele aard is (wandelingen) en dat medewerkers gemakkelijk op deze manier met elkaar communiceren (iedereen kent elkaar). Ook is het makkelijker om een vergadering te plannen voor een kleine en platte organisatie, dan bij een heel grote en complexe organisatie. Hierdoor kan er door middel van deze vergaderingen gemakkelijk en snel gecommuniceerd worden aan de gehele organisatie.

- **Mate van steun/sfeer, vertrouwen en geloofwaardigheid en open en eerlijkheid**

In deze drie onderwerpen is terug te zien dat AXUM een open cultuur hanteert. Medewerkers voelen zich gesteund in hun werk, wat resulteert in het vertrouwen wat de medewerkers hebben in de directie en vice versa. Men kan elkaar op een prettige manier aanspreken, dit geldt ook voor het geven van feedback.

4.3.1 Verschillen

Mismatches organisatiebeleidskader

- **Leiderschap volgens medewerkers/directie**

Directie en medewerkers hebben wel dezelfde leiderschapsstijl voor ogen, alleen er is een discrepantie wat betreft de wensen van de directie en de medewerkers. Directie geeft aan te dialogiseren en uiteindelijk een beslissing te nemen, de medewerkers ervaren dit echter anders. De medewerkers geven aan dat de directie op dit moment voornamelijk bezig met informeren in plaats van te dialogiseren. Al werd er wel aangegeven dat er tijdens de tweedaagse wel meegedacht mocht worden. Meedenken gebeurt nu voornamelijk nog op functiegebied.

Een medewerker geeft zelfs aan graag een adviserende rol te willen innemen als het gaat om beslissingen. Qua beslissingsbevoegdheid zitten de medewerkers en de directie op een lijn, beide zijn het er over eens dat de directie eindbeslissers moet zijn.

- **Resultaatgerichtheid**

Zowel de medewerkers als de directie geven aan dat AXUM een erg resultaatgerichte organisatie is. Wel wordt er zo nu en dan een kanttekening gegeven dat AXUM dit doet om geld te verdienen, terwijl de directie aangeeft het niet altijd voor het geld te doen.

¹⁵ Organisatie en Management – Marcus en van Dam

- Communiceren volgens medewerkers/directie

Directie geeft aan voornamelijk dialogiserend te werken en meer naar informeren te willen gaan, terwijl medewerkers juist andersom aangeven en zeggen dat informeren op dit moment de overhand heeft. Zij willen graag wat meer dialogiseren. Er is wel een zekere mate van dialogiseren.

- Organisatiestrategie volgens medewerkers/ directie

Hier is een discrepantie te zien. Medewerkers geven aan de missie wel te dragen maar zijn het niet helemaal met de woordkeuze eens, met name 'klantarrangementen' wordt als wollig ervaren en gezien als een struikelblok. Ook vinden de medewerkers dat de missie niet onderscheidend is. Directie daarentegen geeft aan het eens te zijn met de missie en er ook volledig achter te staan.

- Visie, beslissingsbevoegdheid

In de visie wordt aangegeven dat teamleden zich "mede-eigenaar" mogen voelen van de organisatie. Maar bij de beslissingsbevoegdheid geven de medewerkers aan dat zij wel betrokken worden bij beslissingen maar dat meestal informeren van aard is en zij dus geen beslissingsbevoegdheid hebben. Tot waar gaat de rol van "mede-eigenaar"?

4.4 Verschillen en overeenkomsten tussen de kaders

4.4.1 Overeenkomsten

- Verantwoordelijkheid, mate van steun/sfeer en vertrouwen en geloofwaardigheid

Zowel medewerkers als directie geven aan vertrouwen in elkaar te hebben, hieruit komt voort dat de medewerkers zich gesteund voelen in het werk wat zij doen. Dit wordt mede toegeschreven aan de hoge mate van verantwoordelijkheid die de medewerkers in hun werk krijgen. Medewerkers hebben ook vertrouwen in de beslissingsbevoegdheid van de directie: het gevoel heerst dat zij de juiste beslissingen nemen voor de organisatie.

- Communicatie en visie op communicatie

Hierin is te zien dat medewerkers aangeven dat er voornamelijk informeren gecommuniceerd wordt, wat betekent dat er op dit moment gecontroleerd eenrichtingsverkeer plaats vindt. Dialoog wordt wel opgezocht maar nog te weinig. Directie geeft aan voornamelijk dialogiserend te communiceren (dus tweerichtingsverkeer). Hierin bevindt zich een discrepantie (al beschreven in voorgaand hoofdstuk).

- Mate van hiërarchie, breedte communicatiestructuur

Hiërarchie wordt niet duidelijk gevoeld binnen de organisatie, dit komt mede door de breedte van de communicatiestructuur: communicatie hoeft binnen AXUM niet veel lagen te doorlopen en de directie communiceert vaak direct aan alle medewerkers. Daarnaast merken de medewerkers de hiërarchie weinig, dit komt ook doordat de directie vaak op een informele manier omgaat met haar medewerkers.

4.4.2 Verschillen

- Visie op organiseren, communicatie strategie – doelen bij medewerkers

In de visie wordt verteld dat "AXUM een bedrijf is met een winstoogmerk, waarin teamleden zich 'mede-eigenaar' mogen voelen". Bij de communicatie strategie geeft echter de helft van de medewerkers aan niet bekend te zijn met de doelstellingen van de organisatie en de andere helft geeft aan wel een idee te hebben wat de doelstellingen misschien zouden zijn. Wanneer medewerkers zich "mede-eigenaar" mogen voelen zouden ze wel op de hoogte moeten zijn van de doelen van de organisatie.

5. Conclusies huidige identiteit

Aan de hand van de vooraf opgestelde deelvragen met betrekking tot de huidige identiteit van AXUM, kan antwoordt geven worden op de hoofdvraag: wat is de huidige identiteit van AXUM? Hieronder zullen allereerst de deelvragen beantwoordt worden om vervolgens de huidige identiteit vast te stellen.

5.1 Kernwaarden van de organisatie

AXUM heeft tijdens de tweedaagse een achttal kernwaarden opgesteld die representatief moeten zijn voor AXUM en waar de organisatie voor staat. Die kernwaarden typeren de organisatie en moeten gedragen worden door de leden. Door de kernwaarden te toetsen kan gekeken worden of er inderdaad draagvlak is, welke kernwaarden het meest van toepassing zijn voor de organisatie en welke attributen kunnen helpen bij de realisatie van de kernwaarden. Daarvoor hebben we antwoordt gegeven op de volgende vragen:

- Welke kernwaarden zijn er binnen AXUM?

De kernwaarden van de organisatie zijn tijdens de tweedaagse opgesteld en luiden als volgt:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| - Dialoog | - Deskundigheid |
| - Samenhang | - Vernieuwing |
| - Betrokkenheid | - Creatie |
| - Resultaatgericht | - Gedrevenheid |

Deze kernwaarden zijn tijdens het onderzoek getoetst bij medewerkers en directie d.m.v. de Kelly Repertory Grid methode. De volgende drie vragen zijn gesteld aan de respondenten:

- Welke van de kernwaarden vindt je het meest van toepassing op AXUM en waarom?
- Vind je de genoemde kernwaarde belangrijk voor AXUM en waarom?
- Aan welke kernwaarde(n) mag nog gewerkt worden? (te lezen bij gewenste identiteit)

Er zijn direct twee overeenkomsten terug te zien in de keuze van kernwaarden:

- Directie en medewerkers

De directie gaf net als de medewerkers de voorkeur aan 'resultaat' en 'deskundig' als kernwaarden voor AXUM met vrijwel dezelfde motivatie voor die keuze: het hoort bij het type organisatie (resultaat & deskundig), het past bij het vak dat de organisatie uitoefent (deskundig), het is belangrijk voor de klant (resultaat) en er zijn verschillende kwaliteiten in huis (deskundig).

Bij de keuze voor de derde kernwaarde komen de meningen echter niet overeen:

- Medewerkers

De medewerkers geven aan voornamelijk 'vernieuwing' terug te zien in de organisatie: door constante zoektocht naar ontwikkelingen en vernieuwingen voor en binnen de organisatie en vanwege het feit dat vernieuwing gewoonweg hoort bij het type organisatie.

- Directie

De directie daarentegen geeft eerder de voorkeur aan de kernwaarde 'gedreven'. Zij denken hierbij direct aan de medewerkers binnen de organisatie, aan de gedrevenheid die ze tonen en de passie die de medewerkers hebben voor hun werk.

- Vinden de medewerkers en directie de kernwaarden belangrijk en waarom?
Te zien is dat medewerkers en directie op zeven van de acht kernwaarden grotendeels overeen komen wat betreft de vraag: "is de aangewezen kernwaarde belangrijk voor u en AXUM, en waarom?" Het gaat hier om de volgende kernwaarden:

- Dialoog
- Vernieuwing
- Creatie
- Gedrevenheid
- Samenhang
- Resultaatgericht
- Deskundigheid

Overeenkomsten

Om de overeenkomsten en de redenen die zijn gegeven voor de keuze van de kernwaarden goed weer te geven hebben we deze in volgend schema verwerkt.

Kernwaarde	Waarom belangrijk
Dialoog	Samenwerken en gebruik maken van elkaars expertise.
Vernieuwing	Om niet saai en oubollig te worden.
Resultaatgerichtheid	Goed werk afleveren, weten waar je naar toe werkt. Voor klanttevredenheid, helpen van klant. Goed in de markt staan. Resultaatverplichting, persoonlijke doelen hebben.
Gedrevenheid	Om het werk goed te kunnen doen. Passie tonen, maar mag niet doorschieten in fanatisme.
Samenhang	Zowel zakelijk als privé, informele samenhang is basis.
Deskundigheid	AXUM is een kennisorganisatie en moet dat ook naar de klant uitstralen. Gebruik maken van elkaars expertises. Veel expertises in huis.

Afbeelding 6. Schematische weergave overeenkomsten kernwaarden

- Welke attributen kan men gebruiken om aangewezen kernwaarden te optimaliseren?
Tijdens de interviews hebben alle leden van de organisatie antwoord gegeven op de vraag waarom zij een kernwaarde belangrijk vinden (zie vorige vraag). Aan de hand van de antwoorden en de interviews zelf, konden er diverse attributen afgeleid worden per kernwaarde (d.m.v. de Laddering methode). Deze attributen geven aan waarmee de betreffende kernwaarde kan worden gerealiseerd. Hieronder een overzicht:

Kernwaarde	Attributen
Dialogoog	Gesprekscyclusen Gebruik maken van elkaars expertise In dialoog gaan over beslissingen Samenwerking Betrokkenheid Terugkoppeling naar elkaar Teamoverleg Evalueren Inlevingsvermogen
Vernieuwing	Monitoren in de markt, maar ook bij de klant zelf Gebruik maken van elkaars expertise Innoveren Zorg voor selectie en de uitwerking
Creatie	Monitoren Out of the box kunnen denken Innovatie(tijd)
Gedrevenheid	Sociaal handelen Passie in werk leggen Dialoog aangaan Klantgerichtheid Teamproces in de gaten houden Gebruik maken van elkaars expertise Motivatie hebben/tonen Markt monitoren Luisteren
Samenhang	Samenwerken Betere communicatie Integratiedag Tweedaagse Gebruik maken van elkaars expertise en elkaar beter leren kennen Informele samenhang Zakelijke samenhang
Deskundigheid	Gebruik maken van elkaars expertise Peilen van klanttevredenheid Samenwerken Klant monitoren Lef tonen Deskundigheid tonen

Afbeelding 7. Schematische weergave kernwaarden en attributen

5.2 Zelfpresentatie van de organisatie

Bij het kijken naar de zelfpresentatie van de organisatie, kan objectief gekeken worden naar hoe de organisatie zich gedraagt. Met andere woorden: gedraagt de organisatie zich ook werkelijk zoals de leden bij deel I en III zeggen? Een handige manier om dit vast te stellen is door zowel op organisatie als communicatie niveau de zaken te bekijken. Wanneer dit gedaan is kunnen overeenkomsten en verschillen worden gevonden. Deze kunnen vervolgens afgezet worden tegen de uitkomsten van deel I en III.

- Wat zijn de organisatie elementen van AXUM?
Uitwerking van alle organisatie-elementen zijn te vinden in hoofdstuk 4.1
- Wat zijn de communicatie elementen van de organisatie?
Uitwerking van alle communicatie-elementen zijn te vinden in de hoofdstuk 4.2
- Zijn er overeenkomsten en discrepanties te vinden tussen organisatie- en communicatiebeleidskader?
In het organisatiebeleidskader zijn zowel overeenkomsten als discrepanties te vinden (d.m.v. funderingsschema).

Overeenkomsten

- Zowel de medewerkers als de directie komen qua mening overeen als het gaat om de visie op organiseren. Beiden hebben duidelijk voor ogen dat AXUM een organisatie is die helpt met het ontwikkelen en verbeteren van organisaties.
- Groepsbeleving is er in zekere zin: als de gehele organisatie bij elkaar is (bijvoorbeeld tijdens een tweedaagse) wordt de groepsbeleving gevoeld, daarbuiten wordt dit minder gevoeld.
- Medewerkers en directie geven aan veel verantwoordelijkheid te geven en te krijgen binnen de organisatie, hierdoor krijgt men een bepaalde vrijheid die als prettig wordt ervaren. Gevolg hiervan is dat medewerkers zich gesteund voelen en vertrouwen hebben in de directie, directie op haar beurt geeft hiermee aan vertrouwen te hebben in de medewerkers. Zowel medewerkers als de directie beamen dat de directie eindverantwoordelijk is en daarbij de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid heeft.
- Uit de interviews blijkt dat AXUM teamgericht management toepast, deze gaat uit van resultaatgerichtheid en een persoonlijke benadering. De cultuur van AXUM kan getypeerd worden als een taak- en personencultuur.

Verschillen

Naast alle punten die overeenkomen binnen AXUM, hebben we ook verbeterpunten gevonden.

Visie op organiseren en communicatie strategie – doelen bij medewerkers

In de visie wordt verteld dat “AXUM een bedrijf is met een winstoogmerk, waarin teamleden zich ‘mede-eigenaar’ mogen voelen”. Bij de communicatie strategie geeft echter de helft van de medewerkers aan niet bekend te zijn met de doelstellingen van de organisatie en de andere helft geeft aan wel een idee te hebben wat de doelstellingen misschien zouden zijn. Wanneer medewerkers zich “mede-eigenaar” mogen voelen zouden ze wel op de hoogte moeten zijn van de doelen van de organisatie.

Communicatie en visie op communicatie

Medewerkers geven aan voornamelijk gecontroleerd eenrichtingsverkeer te zien (informerend van aard), dialoog (tweerichtingsverkeer) wordt wel opgezocht maar nog te weinig. Directie geeft aan voornamelijk dialogiserend te communiceren. Hierin bevindt zich een discrepantie. Ook op het gebied van leiderschap is dit terug te zien: directie geeft aan te dialogiseren en uiteindelijk een beslissing te nemen, de medewerkers ervaren dit echter anders. De medewerkers geven aan dat de directie op dit moment voornamelijk bezig met informeren in plaats van te dialogiseren.

Resultaatgerichtheid

Zowel de medewerkers als de directie geven aan dat AXUM een erg resultaatgerichte organisatie is. Wel wordt er zo nu en dan een kanttekening gegeven dat AXUM dit doet om omzet te maken, terwijl de directie aangeeft het niet altijd voor de omzet te doen.

Organisatiestrategie volgens medewerkers en directie

Medewerkers geven aan de missie te dragen maar zijn het niet helemaal met de woordkeuze eens. Met name het woord 'klantarrangementen' wordt als struikelblok gezien.

Ook vinden de medewerkers de missie niet dusdanig onderscheidend. Directie daarentegen geeft aan het eens te zijn met de missie en er ook volledig achter te staan.

Visie en beslissingsbevoegdheid

In de visie wordt aangegeven dat teamleden zich "mede-eigenaar" mogen voelen van de organisatie. Bij de beslissingsbevoegdheid wordt echter door de medewerkers aangegeven dat zij wel betrokken worden bij beslissingen maar dat meestal informerend van aard is en zij dus eigenlijk geen beslissingsbevoegdheid hebben. Dit leidt ons tot de vraag: tot hoever gaat de rol van "mede-eigenaar"?

Informatieverspreiding

Het mailverkeer wordt op dit moment door zowel de medewerkers als de directie als een overkill ervaren: er worden te veel mailtjes gestuurd voor algemeen nut. Dit leidt er toe dat de organisatieleden soms lang bezig zijn om alle mail te lezen terwijl deze niet eens relevant zijn, voor zijn of haar functie. Dit gaat ten koste van het te verrichte werk. Alle informatie en documenten worden geplaatst op de X:schijf (de centrale netwerkschijf van AXUM). Uit de interviews is duidelijk verschil te merken tussen de 'oude' en 'nieuwe' medewerkers: de nieuwe werknemers vinden de X:schijf onoverzichtelijk, ze moeten soms lang zoeken. De oude medewerkers delen deze mening minder, dit komt doordat zij al langere tijd met de schijf werken. Buitenshuis is de X:schijf erg traag en niet erg gebruiksvriendelijk. Als alternatief geven medewerkers aan een platform te willen die buitenshuis te gebruiken is en die gemakkelijk en overzichtelijk in gebruik is.

5.3 Gedragingen

Het laatste onderdeel bij het toetsen van de huidige identiteit van AXUM is het onderdeel 'gedragingen'. De punten die hierbij aan bod komen, hebben invloed op hoe alle leden zich in de organisatie gedragen, voelen en voortbewegen: drijfveren, manier van werken, bijzondere vaardigheden maar ook de werkomgeving van AXUM.

- Wat zijn de interne en externe drijfveren van AXUM?

Bij het kijken naar de interne en externe drijfveren van de medewerkers en directie binnen de organisatie komen de meningen van beide partijen overeen.

Interne drijfveren

Vrijwel alle respondenten zijn gericht op persoonlijke drijfveren; persoonlijke groei en sfeer binnen de organisatie. Daarnaast geven ze tevens gericht te zijn op organisatie gerelateerde drijfveren; resultaatgericht zijn en het tonen/weerspiegelen van deskundigheid.

Externe drijfveren

Beiden streven naar deskundigheid, tevreden klanten en het verlenen van diensten.

- Wat zijn de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van AXUM?

Medewerkers en directie komen soms overeen in mening, maar willen hier ook wel eens in verschillen.

Overeenkomsten

Zowel medewerkers als directie geven aan dat de kwaliteit, flexibiliteit en deskundigheid van de organisatie bijzondere vaardigheden van AXUM zijn (kunnen tevens resulteren in concurrentievoordeel). Wat voornamelijk voor beiden een daadwerkelijk concurrentievoordeel is, is het brede aanbod van producten en diensten van de organisatie.

Verschillen

- Medewerkers

De medewerkers geven naast bovenstaande punten ook nog aan de sfeer binnen AXUM en de uitstraling naar de klant toe, een bijzondere vaardigheid te vinden.

- Directie

De directie geeft daarentegen naast bovenstaande punten tevens aan, de manier van werken van de medewerkers een bijzondere vaardigheid van de organisatie te vinden.

- Hoe krijgt AXUM iets voor elkaar? (hoe zou je de manier van werken bij AXUM omschrijven?)

Bij deze deelvraag zijn er overeenkomsten in de meningen van de medewerkers en directie maar ook verschillen.

Overeenkomsten

Beiden geven aan dat de organisatie snel en flexibel is, maar daarnaast ook zeker persoonlijk handelt.

Verschillen

- Directie

Directie heeft als aanvulling op het bovenstaande het punt 'leef'. De organisatie toont volgens hen leef waardoor AXUM iets voor elkaar kan krijgen.

- Hoe ervaren de medewerkers en directie de locatie van AXUM?

Zowel de medewerkers als de directie vinden dat de locatie een uitstraling heeft (ieder vanwege een eigen reden) en dat het goed past bij AXUM. Ook de bereikbaarheid wordt door beide partijen gewaardeerd. Een aantal medewerkers gaf aan het gebouw niet altijd even functioneel te vinden maar weerwoord van directie is dat het wel een centrale ontmoetingsplaats heeft. Over het algemeen zijn de beide partijen het met elkaar eens.

Bijlage identiteit deel 2: Gewenste identiteit

6. Bevindingen Stermethode

Om de gewenste identiteit bij AXUM te meten hebben we gewerkt met de 'Ster methode' van Lux¹⁶. Dit model werkt met een zeven aantal dimensies, per dimensie hebben we één of meerdere vragen opgesteld en aan de respondent voorgelegd. In de zogehete 'ster' worden de dimensies aangedragen die typerend zijn voor een organisatie identiteit.

Om de informatie op een juiste en overzichtelijke manier te verwerken kunnen we de dimensies van Lux in een drietal thema's onderscheiden:

- Verleden
- Huidige tijd
- Toekomst

We zullen per thema en de daarbij horende vraag/vragen aangeven wat de meest gehoorde antwoorden zijn.

6.1 Verleden

Het eerste thema gaat over de dimensie 'afkomst', met de vraag:

- Welke kenmerken in het verleden hebben AXUM gevormd zoals het nu is?

Volgens de medewerkers¹⁷

- Werken in teamverband (ook met verschillende leeftijden)
- De informele/open sfeer
- Pioniersgeest / gedrevenheid
- Professionaliteit
- Creativiteit

Volgens de directie

De meest gehoorde antwoorden zijn:

- Geleerd van eerste levensjaren van de organisatie
- Pioniersgeest / gedrevenheid

Conclusie

De medewerkers denken bij het verleden voornamelijk aan interne kwaliteiten die de organisatie heeft doen voortborduren. Kwaliteiten zoals werken in teamverband en de mate van openheid binnen de organisatie. De directie daarentegen kijkt voornamelijk naar het verloop van de eerdere overname en hoe de organisatie daarvan geleerd heeft. Dit zou mogelijk kunnen komen door het verschil in functie in de organisatie.

6.2 Huidige tijd

Het tweede thema gaat over de dimensies 'behoeften', 'competenties', 'instelling', 'constitutie', 'temperament', met de vragen:

- Wat zijn de interne en externe drijfveren van AXUM?
- Wat zijn de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van AXUM?
- Is er sprake van een filosofische en/of politieke achtergrond?
- Wat vind je van de locatie?
- Wat vind je van de organisatie structuur?
- Op welke manier krijgt de onderneming iets voor elkaar? (behoeften)

¹⁶ Van Riel – Identiteit en Imago, pagina 54

¹⁷ Een deel van de medewerkers vonden dit een lastige vraag om te beantwoorden. Dit kwam meestal door het feit dat men nog niet zo lang in dienst was bij de organisatie.

• Wat zijn de interne en externe drijfveren van AXUM?

Volgens de medewerkers

- Interne drijfveren:
- persoonlijke groei
 - (open) sfeer behouden
 - zorgen voor verbreding/continuïteit van de groei
 - resultaatgerichtheid
 - klanttevredenheid
 - aanzien hebben als organisatie
- Externe drijfveren:
- de beste zijn
 - deskundigheid
 - omzet
 - dienst verlenen
 - klanttevredenheid

Volgens de directie

- Interne drijfveren:
- persoonlijke groei
 - resultaatgerichtheid
 - deskundigheid
- Externe drijfveren:
- dienst verlenen
 - klanttevredenheid
 - deskundigheid

Conclusie

De interne drijfveren komen tussen medewerkers en directie duidelijk overeen. Intern is iedereen gericht op de personen binnen de organisatie; persoonlijke groei en sfeer maar ook op het werk; resultaatgerichtheid en aanzien hebben/deskundig zijn. Daarnaast komen de externe drijfveren overeen tussen directie en medewerkers. Ze streven allen naar deskundigheid (als deskundig gezien worden), tevreden klanten en het verlenen van de dienst die de organisatie beloofd.

• Wat zijn de bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen? (competenties)

Volgens de medewerkers

- creativiteit
- klant is koning
- flexibiliteit
- hoge mate van deskundigheid
- leveren van kwaliteit
- informele sfeer; persoonlijk
- verschillende expertises in huis hebben
- breed aanbod producten

Volgens de directie

- medewerkers zijn vrij in hun werk
- hoge mate van deskundigheid
- flexibiliteit
- breed aanbod producten
- leveren van kwaliteit
- hoogbetrokken

Conclusie

Bij zowel de medewerkers als bij de directie zijn de kwaliteit, flexibiliteit en deskundigheid aanwezig binnen AXUM en is het zeker een bijzondere vaardigheid wat kan resulteren in een concurrentievoordeel. Wat voornamelijk voor beiden een concurrentievoordeel is, is het brede aanbod van producten/diensten. Toch zijn er nog verschillen tussen de meningen van de medewerkers en die van de directie. De directie heeft ook de manier van werken van de medewerkers aangedragen als bijzondere vaardigheid binnen AXUM. De medewerkers daarentegen kijken ook naar de sfeer die binnen AXUM hangt en die ze uitstralen naar de klant, als bijzondere vaardigheid.

• Is er sprake van een filosofische en/of politieke achtergrond? (Instelling)

Veel respondenten vonden dit moeilijk om te beantwoorden. De antwoorden die het meest naar voren kwamen zijn:

Volgens de medewerkers

- er is geen politieke of filosofische achtergrond
- filosofisch: vooruitstrevendheid
- filosofisch: vanuit klant blijven redeneren

Volgens de directie

- geen politieke achtergrond
- filosofisch: kwaliteitsbureau willen zijn, state of the art bureau
- filosofisch: misschien maar niet duidelijk aanwezig
- filosofie van AXUM zelf, dus niet van een of meerdere directeuren moet nog gevormd worden

Conclusie

Bij deze vraag klinken er zowel binnen de groepen als tussen de groepen veel verschillende geluiden. De respondenten zijn niet (geheel) bekend met een mogelijke filosofische achtergrond. Over de politieke achtergrond kan gezegd worden dat deze er niet is, hier waren zowel de medewerkers als de directie het over eens.

• Wat vind je van de locatie? (Constitutie)

Volgens de medewerkers

- bijzondere locatie
- prettige werkomgeving
- heeft uitstraling (deftig, rust, informeel, speels, huiselijk)
- past goed bij de informele sfeer
- niet altijd even functioneel (in praktisch oogpunt)
- goede bereikbaarheid
- heeft niets met de kerk te maken

Volgens de directie

- goede bereikbaarheid
- heeft uitstraling (rustig, huiselijk)
- verrassing voor de klanten
- heeft ontmoetingsplaats (alle trappen komen op 1 punt uit)

Conclusie

Zowel de medewerkers als de directie vinden dat de locatie een uitstraling heeft (ieder vanwege een andere reden) en dat, dat goed past bij AXUM. Ook de bereikbaarheid wordt door beide partijen gewaardeerd. Een aantal medewerkers gaf aan het gebouw niet altijd even functioneel te vinden maar weerwoord van directie is dat het wel een centrale ontmoetingsplaats heeft. Over het algemeen zijn de beiden partijen het met elkaar eens.

- Wat vind je van de organisatie structuur? (Constitutie)

Volgens de medewerkers

- taken worden nu beter verdeeld
- top is (misschien) te zwaar; moet zich nog bewijzen
- goed dat de directeurs ook uitvoerend bezig zijn in de organisatie
- hoort bij de nieuwe opstelling van de organisatie

Volgens de directie

(Geeft als reden voor de nieuwe structuur de volgende antwoorden)

- verdeling van taken was nodig
- men kan elkaar aanvullen

Conclusie

De meerderheid van de medewerkers moet nog wennen aan de driekoppige top maar vindt wel dat het bij de groeiende periode hoort en geeft het de kans om zich te bewijzen. De directie geeft als antwoord op de keuze dat deze keuze nodig was en de directeuren elkaar aan kunnen vullen. Overigens geven ze aan ook meer uitvoerende taken te gaan vervullen, dit valt goed samen met de mening van de medewerkers over uitvoerende taken van de directie.

- Op welke manier krijgt de onderneming iets voor elkaar? (Temperament)

Volgens de medewerkers

- klantgericht denken
- persoonlijke benadering
- overtuigingskracht (op basis van deskundigheid)
- flexibiliteit
- snel handelen (gedreven)
- hebben van een groot netwerk

Volgens de directie

- snel handelen
- klantgericht denken
- netwerk
- lef

Conclusie

Wanneer er gekeken wordt naar de verschillende meningen (medewerkers en directie) kan er vastgesteld worden dat AXUM snel en flexibel maar toch persoonlijk handelt. Naast de overeenkomst geeft de directie nog een extra punt aan namelijk; lef. De organisatie toont lef en krijgt daardoor iets voor elkaar.

6.3 Toekomst

Het derde en laatste thema gaat over de dimensie 'Interesses', met de vraag:

- Hoe zie jij AXUM in de toekomst?

Volgens de medewerkers

- niet (veel) verder groeien
- vooraanstaande positie innemen
- meer automatisme (stabiel worden)
- meer aandacht voor proces
- meer dialoog tussen diverse mensen en expertises (teamconstructie)
- groeien in gebieden en expertises die al binnen AXUM zijn
- meer bureaucratiseren
- meer publiceren, meer in de markt zetten

Volgens de directie

- hoeft niet veel meer te groeien
- goede interne sfeer
- permanente uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers
- toonaangevend bureau zijn

Conclusie

Het toekomstbeeld van de medewerkers verschilt lichtelijk met die van de directie. De medewerkers zien graag meer verband tussen de medewerkers en de diverse expertises ofwel meer werkend aan teamconstructie. Dit kan bijdragen aan het groeien in expertises binnen de organisatie. De directie geeft voorkeur aan behoud van een goede interne sfeer en uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers zelf.

Maar over het formaat van de organisatie zijn zowel de medewerkers als de directie het er over eens, het moet niet (veel) verder gaan groeien. Tevens zien de medewerkers en de directie graag dat AXUM in de toekomst een toonaangevende en vooraanstaande positie in gaat nemen in de opererende markt.

6.4 Eindconclusie ster methode; gewenste identiteit

De gewenste identiteit is volgens de Ster methode ingedeeld in drie categorieën; verledentijd, huidige tijd en toekomst. Deze laatste twee punten kunnen omgezet worden in huidige identiteit en gewenste identiteit. Uiteindelijk gaat het er om of de gewenste identiteit overeenkomt met het huidige. Wanneer de meningen over het verleden anders klinken dan over de andere identiteiten zal dit aangedragen worden.

6.4.1 Verleden

De meningen over de organisatie die al jaren heeft doen voortborduren verschilt tussen medewerkers en directie. De medewerkers denken voornamelijk aan interne kwaliteiten (werken in teamverband, mate van openheid binnen de organisatie). De directie daarentegen denkt eerder aan de overname en hoe de organisatie daarvan geleerd heeft.

6.4.2 Huidige identiteit (huidige tijd)

Bij het kijken naar de achterliggende zaken van de organisatie zijn er een aantal verschillende onderwerpen.

Allereerst de interne en externe drijfveren. De meningen van medewerkers en directie komen overeen. Als interne drijfveren ziet men persoonlijke groei, goede werksfeer, resultaatgerichtheid en aanzien hebben/deskundig zijn. Bij externe drijfveren denkt men aan het streven naar deskundigheid, klanttevredenheid en goede dienstverlening.

Als tweede komen de bijzondere vaardigheden/concurrentie voordelen aanbod. Bij bijzondere vaardigheden komen de meningen redelijk overeen. Men denkt aan kwaliteit, flexibiliteit en deskundigheid. Naast die punten denkt de directie ook nog aan de manier van werken van de medewerkers en de medewerkers aan de sfeer die de organisatie overbrengt. Het concurrentievoordeel is volgens beiden partijen het brede aanbod van producten en diensten.

Derde onderwerp is de manier van handelen, hoe de organisatie iets voor elkaar krijgt. Gekeken naar de verschillende meningen kan vastgesteld worden dat de organisatie snel en flexibel maar toch persoonlijk handelt.

Ten vierde is er gekeken naar de filosofische en of politieke achtergrond van AXUM. Over de politieke achtergrond kan naar aanleiding van de gesprekken gezegd worden dat deze er niet is. Of er een eventuele filosofische achtergrond is, is moeilijk te zeggen. De respondenten geven aan niet (geheel) bekend te zijn met een filosofische achtergrond maar sluiten het ook niet uit.

Het vijfde onderwerp gaat over het gebouw waar AXUM in gevestigd is. Zowel de medewerkers als de directie zijn het er over eens dat de locatie een bepaalde uitstraling heeft wat goed bij AXUM past. Tevens wordt door iedereen de bereikbaarheid gewaardeerd. Over de functionaliteit is niet iedereen over te spreken, zeker niet wanneer er ooit nog eventuele uitbereiding komt. Daarnaast biedt het pand wel een centrale ontmoetingsplaats, aldus de directie.

Het zesde en laatste onderwerp is de organisatiestructuur en de huidige ontwikkeling hiervan. De meerderheid van de medewerkers moet nog wennen aan de driekoppige top maar vindt het bij de pioniersfase passen. Ze geven het de kans om zich te bewijzen.

6.4.3 Gewenste identiteit (toekomst)

De werknemers van AXUM zien in de toekomst graag meer teamconstructie.

De directie ziet echter in de toekomst geen verandering maar behoud. Behoud van een goede sfeer, uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Beiden partijen zijn er wel over eens dat de organisatie niet (veel) meer moet groeien. Wanneer dit gebeurt zien zowel de medewerkers als de directie graag dat AXUM een toonaangevende en vooraanstaande positie in gaat nemen in de huidig opererende markt.

6.5 Matches & mismatches

Bij matches & mismatches kijken we naar punten uit het verleden, de huidige en de gewenste identiteit. Dan kijken we naar welke punten overeenkomen, wat elkaar kan beïnvloeden en wat totaal niet klikt (tussen de punten uit het verleden, uit de huidige situatie en aangegeven punten voor de toekomst).

6.5.1 Matches

Punten die overeenkomen

- De directie ziet in de toekomst geen verandering maar behoud. Daarbij hoort ook behoud van een goede sfeer en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Deze mening sluit aan bij de aangegeven interne drijfveren en bij de mening van de medewerkers als het gaat om punten uit het verleden.
- Werknemers willen graag meer teamconstructie, de gehele organisatie geeft aan dat AXUM niet (veel) meer moet groeien. Wanneer ze wel meer groei mogelijkheden zouden willen, zou dit niet tegoe doen aan de teamconstructie.

Punten die elkaar beïnvloeden

- Werknemers gaven aan in de toekomst meer teamconstructie te ontwikkelen. Dat kan vervolgens mogelijk bijdragen aan het groeien in en verband tussen expertises binnen de organisatie.
- De aangegeven vaardigheden van de organisatie zou mogelijk in een concurrentievoordeel resulteren.
- De concurrentievoordelen en vaardigheden van de organisatie kunnen leiden naar de gewenste positie. Een toonaangevende en vooraanstaande positie in de huidige markt.

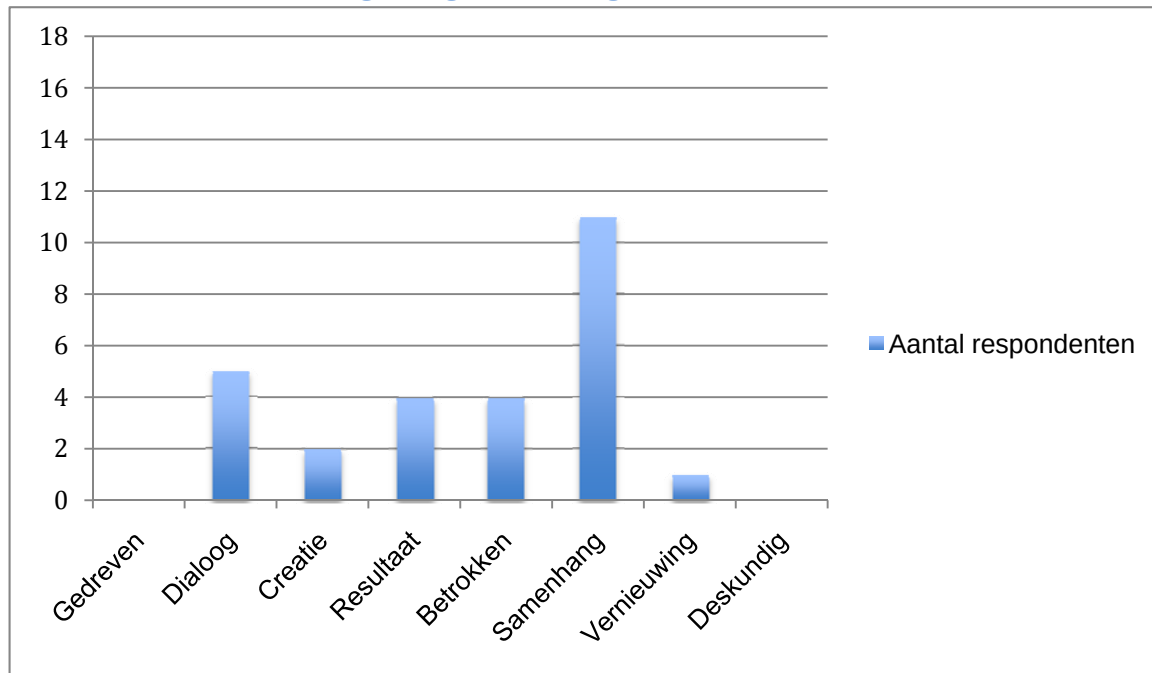
6.5.2 Mismatches

Punten die niet overeenkomen

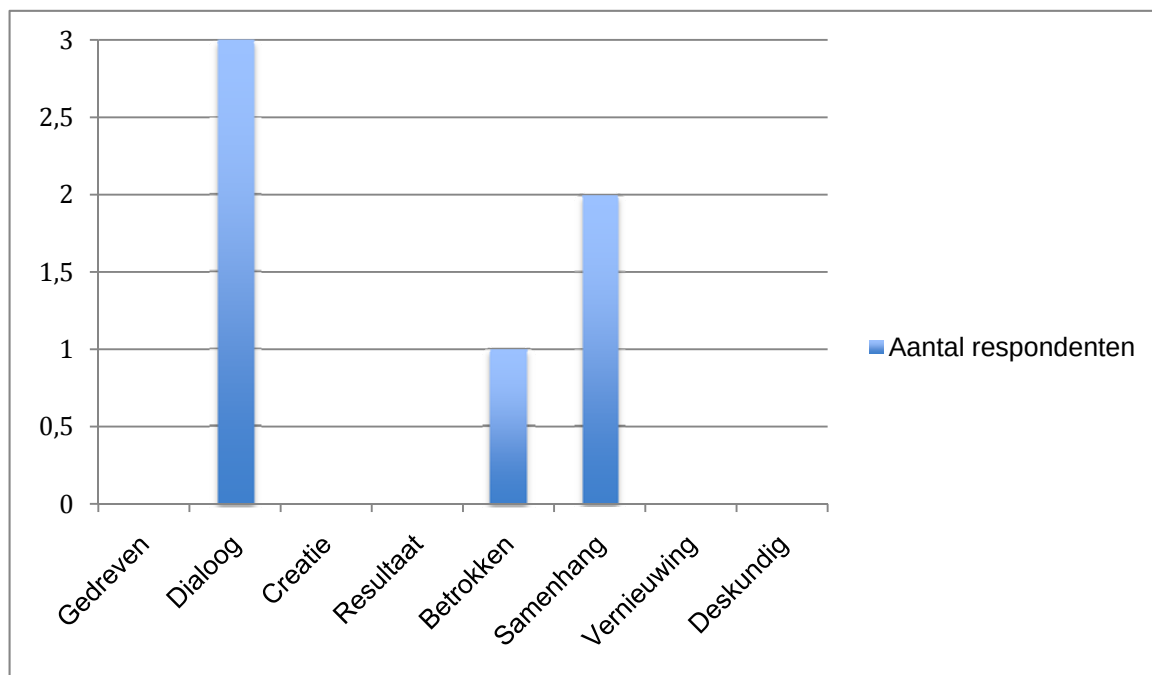
- Veel punten geven persoonlijke groei aan, wat bijzonder individueel gericht is. De werknemers geven daarentegen juist aan meer teamconstructie terug te willen zien binnen de organisatie.

7. Uitwerkingen Kelly Repertory Grid

7.1 Kernwaarden waar nog aan gewerkt mag worden binnen AXUM

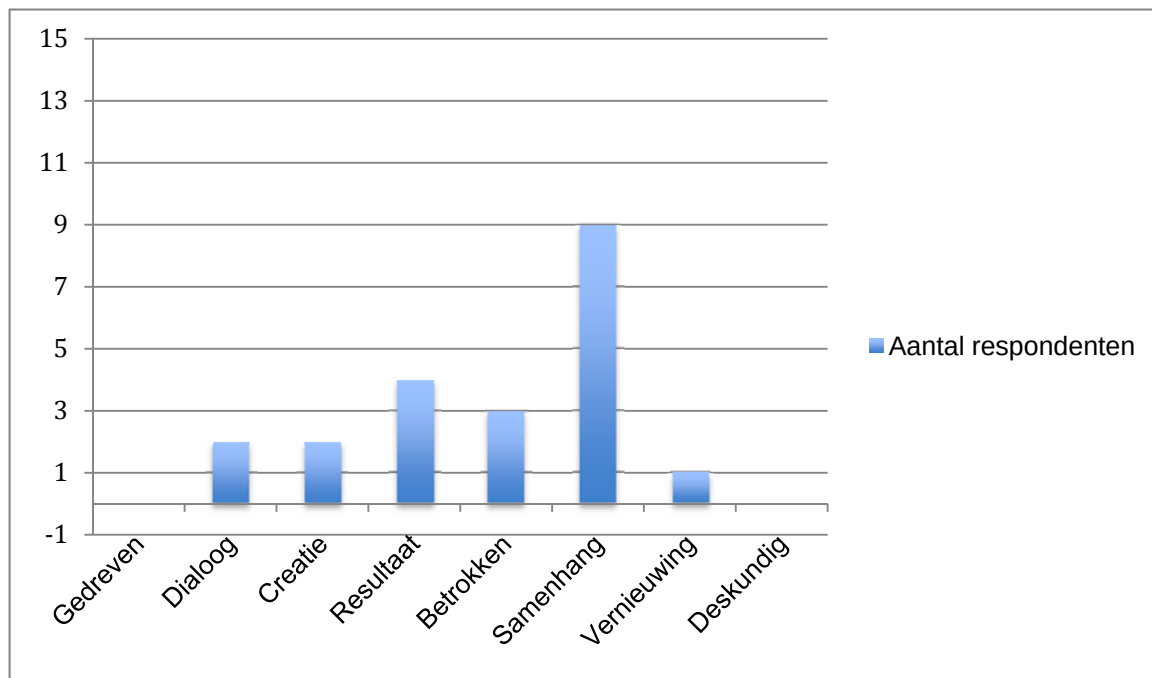


Afbeelding 6. Medewerkers en directie



Afbeelding 7 Directie

* Van de 16 geïnterviewde medewerkers heeft één respondent aangegeven geen kernwaarde voor dit onderdeel aan te kunnen wijzen.



Afbeelding 8 Medewerkers*

7.1.2 Afbeelding 2.

Wanneer we kijken naar afbeelding 2 is te zien dat er in totaal 18 respondenten hebben deelgenomen aan dit onderdeel. Dit vanwege het feit dat één respondent hier geen mening over kon geven. Er valt meteen één kernwaarde op, namelijk 'samenhang'.

De voornaamste beweegredenen voor de keuze van deze kernwaarde zijn:

- Zakelijke samenhang is nog onvoldoende; weten nog onvoldoende van elkaar om expertises te gebruiken. Mag synergie gecreëerd worden
- In de communicatie onderling loopt het soms mis
- Moet nog (mee)groeien tijdens deze periode

Conclusie

We kunnen hierbij concluderen dat de respondenten meer zakelijke samenhang terug willen zien. De respondenten geven overigens ook aan dat deze situatie zich waarschijnlijk aandoet vanwege de groeiende fase waarin AXUM zich op dit moment in bevindt.

7.1.3 Afbeelding 2.1

De mening van zowel de directie als van de medewerkers zijn in afbeelding 2 meegenomen. Maar wanneer we de mening van de directie willen vergelijken met die van de medewerkers moeten deze ook afzonderlijk bekeken worden. Deze zijn onderverdeeld in afbeelding 2.1 en 2.2. Allereerst wordt afbeelding 2.1 bekeken.

Wanneer we expliciet naar de directie kijken (afbeelding 2.1) steekt er duidelijk een kernwaarde bovenuit. De voornaamste beweegredenen voor de keuze van deze kernwaarde:

* Van de 16 geïnterviewde medewerkers heeft één respondent aangegeven geen kernwaarde voor dit onderdeel aan te kunnen wijzen.

- Dialoog
- Moet nog (mee)groeien tijdens deze periode
- Er is met de klant betere dialoog dan in de organisatie zelf (intern). Dit vanwege o.a. de werkafstanden tussen medewerkers
- Er wordt op dit moment geprobeerd om de onderlinge dialoog te verbeteren, echter vanwege de situatie schiet het er nog wel eens bij in.

7.2 Matches & Mismatches (afbeelding 2.1 en 2.2)

Wanneer we kijken naar de keuzes die gemaakt zijn bij dit onderdeel is er een groot verschil. De meerderheid van de medewerkers (9) geeft aan dat er meer aan de samenhang binnen AXUM gewerkt mag worden. Zij missen wat meer zakelijke samenhang binnen de organisatie. De directie daarentegen kiest voor de kernwaarde 'dialoog'. Zij vinden dat dit onderdeel nog mee moet groeien met de veranderende fase waar de organisatie zich in bevindt.

Bij het kijken naar dit onderdeel worden twee verschillende doelen zichtbaar. Het doel van de medewerkers is om meer zakelijke samenhang te creëren binnen de organisatie, het doel van de directie daarentegen is om meer dialoog te krijgen binnen de organisatie. Ondanks dat het verschillende doelen zijn kunnen deze twee elkaar wel degelijk op een positieve manier beïnvloeden.

8. Conclusie gewenste identiteit

Aan de hand van onze eerder opgestelde deelvragen met betrekking tot de gewenste identiteit van AXUM, kunnen we antwoordt geven op de vraag wat nu de gewenste identiteit van AXUM is. Hieronder zullen allereerst de deelvragen worden beantwoordt om uiteindelijk de gewenste identiteit vast te stellen.

8.1 Kernwaarden

Bij de huidige identiteit zijn de kernwaarden getoetst. Tijdens het toetsen is gevraagd welke kernwaarden het meest van toepassing zijn op AXUM, natuurlijk is daarna een logische vraag:

- Aan welke kernwaarden mag volgens de medewerkers en directie gewerkt worden?
- Met de Kelly Repertory Grid methode kijken we naar de kernwaarden die de organisatie eerder heeft opgesteld. Vervolgens stellen we alle respondenten de vraag waar volgens hen nog aan gewerkt mag worden.

Medewerkers

De meerderheid van de medewerkers geeft aan dat er meer aan de samenhang binnen de organisatie gewerkt mag worden. Zij missen wat meer zakelijke samenhang binnen AXUM.

Directie

De directie daarentegen kiest voor de kernwaarde 'dialoog'. Zij vinden dat dit onderdeel nog mee moet groeien met de fase waar de organisatie zich op dit moment in bevindt.

Bij het kijken naar de verworven informatie d.m.v. de Kelly Repertory Grid methode, worden twee verschillende doelen zichtbaar:

- Het doel van de medewerkers is om meer zakelijke samenhang te creëren binnen de organisatie.
- Het doel van de directie is om meer dialoog te bewerkstelligen binnen de organisatie.

Ondanks dat het verschillende doelen zijn, kunnen deze twee elkaar wel degelijk op een positieve manier beïnvloeden. Door middel van goede dialoog binnen de organisatie zal de mogelijkheid ontstaan om meer (zakelijke) samenhang te creëren tussen alle leden van de organisatie.

8.2 Toekomstperspectief

De gewenste identiteit draait natuurlijk om het toekomstperspectief dat zowel de medewerkers als de directie hebben: waar willen zij met AXUM heen in de toekomst of anders geformuleerd:

- Hoe zien de medewerkers en de directie AXUM in de toekomst?

Aan alle respondenten is de vraag gesteld hoe men AXUM in de toekomst ziet, d.m.v. de stermethode.

Medewerkers

Wat direct naar voren komt is dat de medewerkers in de toekomst graag meer verband tussen de verschillende medewerkers en bijhorende (diverse) expertises willen zien. Ofwel, er mag meer gestreefd worden naar een teamconstructie. Een dergelijke ontwikkeling kan tevens bijdragen aan het groeien in expertises en gebieden die al binnen de organisatie aanwezig zijn. Naast de teamconstructie geven de respondenten aan in de toekomst in een nog meer toonaangevendere organisatie werkzaam te willen zijn. Dit gaat gepaard met een meer bureaucratische manier van werken en meer aanwezig zijn in de markt (publiceren in opererende markt). Alle handelingen van de organisatie mogen later meer automatisme worden, het moet stabiliseren.

Directie

Bij het denken aan de toekomst geeft de directie vrijwel direct de voorkeur aan het noemen van interne onderwerpen. Zo denken zij aan het behouden van een goede interne sfeer en het creëren van uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers.

Toch, naast de interne onderdelen wil de directie (net zoals de medewerkers) dat AXUM in de toekomst een nog meer toonaangevendere en vooraanstaande positie in gaat nemen in de opererende markt.

Over het formaat van de organisatie zijn de meningen van de medewerkers en directie tevens eensgezind, de organisatie moet niet (veel) verder gaan groeien.

8.3 Verschillen en overeenkomsten

Om te kijken of medewerkers en directie de zelfde toekomst voor AXUM voor ogen hebben, is het belangrijk om te kijken naar zowel de verschillen en overeenkomsten:

- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten (medewerkers en directie) omtrent de gewenste identiteit?

Kijkend naar voorgaande vragen, lijken de meningen tussen medewerkers en directie op het eerste oog soms te verschillen. Wanneer we echter de verschillende uitkomsten (verworven d.m.v. de stermethode en de Kelly Repertory Grid methode) langs elkaar leggen zien we dat de (verschillende) standpunten wel degelijk op elkaar aansluiten.

Medewerkers	Directie
Meer <u>teamconstructie</u> (samenhang van mensen en expertises)	Behoud van <u>goede sfeer</u> en <u>uitdaging/ontwikkelingsmogelijkheden</u> voor medewerkers
Missen <u>zakelijke samenhang</u>	Zoeken middenweg tussen <u>informer</u> en <u>dialogiseren</u>

9. Uitwerking interviews

Hieronder de uitwerkingen van alle interviews die we gehouden hebben onder vrijwel alle leden van de organisatie (medewerkers en directie). Deze zijn echter wel anoniem afgenomen.

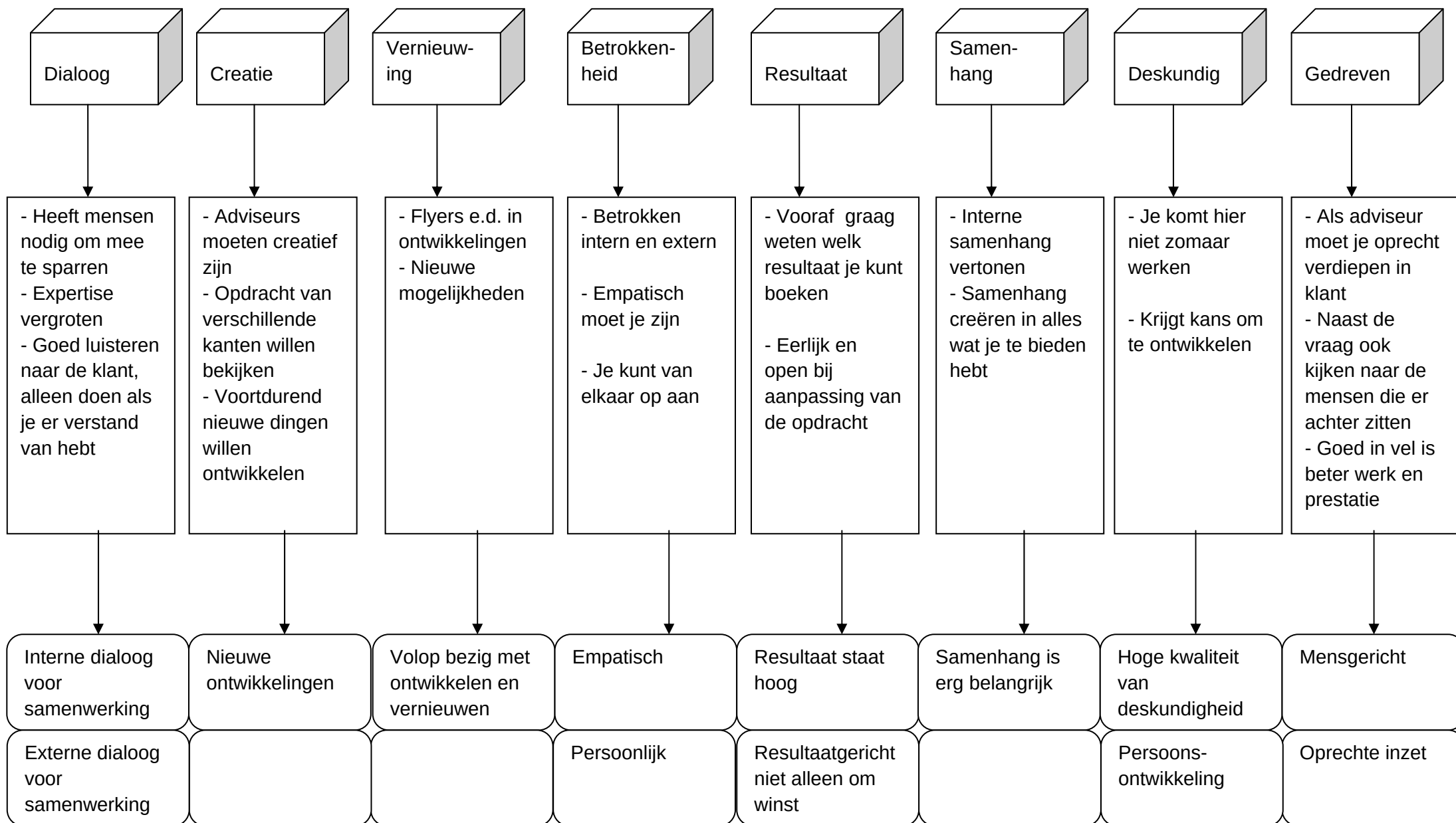
Interview 1**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Veel individuen in het veld, maar daar waar mogelijk neemt men elkaar mee (bij opdracht).	+	
Gedreven	Moet je zijn in dit vak. AXUM als organisatie wil echt vooruit, wil echt belangrijke positie verkrijgen in het veld.	+	
Creatie	Opzetten van nieuwe opleiding, markt. Nieuwe producten aan het ontwikkelen. Wel vraag gestuurd werken in het veld.		
Vernieuwing	Nieuwe middelen aan het opstellen.		
Dialogoog	Intern gebeurd zeer zeker.		
Betrokkenheid	Intern goed op elkaar betrokken zijn. Men zoekt elkaar op en vult elkaar aan. Maken gebruik van elkaars deskundigheid.		- Meer betrokkenheid naar elkaar toe
Resultaatgericht	Belangrijk om AXUM staande te houden. Hoog in vaandel en dat is ook noodzaak.	+	
Deskundig	Veel kennis in huis, heel breed.		

STERMETHODE

Behoeften	Interne drijfveren: groei, belangrijke speler in het veld zijn, verbeteren Externe drijfveren: grote speler worden in het veld
Competenties	Vaardigheden: competentiegericht werken, KOAN, grote 'know how'.
Instelling	Kracht: Kwaliteit, kan nee zeggen tegen de klant. als iets niet haalbaar is. Verbreding van het pakket van AXUM. Hoe ga je naar je werk? Yes ik mag weer! Werkt veel met mensen en vindt dat prettig. Binnen AXUM: ook collega's hebben die instelling→ gedreven. Kunnen elkaar nog wel in versterken.
Constitutie	Locatie: prachtig gebouw, niet modern en dat maakt het dat het een bep. sfeer uitstraalt. Intern biedt mogelijkheden en beperkingen (niet zo'n grote zalen). Sfeer die het uitstraalt: past bij AXUM, vanwege de structuur, je zit dicht op elkaar en loopt zo ook bij elkaar binnen. Je hebt elkaar nodig. Lekker knus. Buitenkant mag misschien wat netter aangekleed worden (extern).
Temperament	Organisatiestructuur: iedereen voelt zich wel als gelijke. Portefeuilles moeten wel gescheiden blijven van directie. Als org snel groeit moet je het ook de tijd gunnen. Welke manier krijgt AXUM iets voor elkaar: als klanten binnen komen heerst er een ontspannen sfeer. Deskundigheid uitstralen maar ook oog hebben voor de klant als mens. Benadering van klanten is open en ontspannen maar wel deskundig.
Afkomst	Producten die AXUM biedt zit wel goed in de markt (denk hij, hij werkt er nog niet lang).
Interesses	AXUM in de toekomst: deze veranderingen goed neerzetten met zijn alle.. laten ontwikkelen deze periode. Dan pas verder kijken. Bedrijf moet niet te groot worden, betrokkenheid valt dan weg.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA
Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- AXUM heeft expertise waar andere organisaties nog niet zitten - AXUM heeft aanvullende waarden door haar kennis en expertise -Ontwikkelen van mensen zelf, ten dienste van hun organisatie	- Wordt zeker bij belangrijke beslissingen betrokken, bij ontwikkeling van organisatie - Wordt gevraagd om andere inzichten en ideeën - Je krijgt verantwoordelijkheid, weet je al bij binnenkomst - Adviezen moeten soms terug gekoppeld worden maar organisatie geeft wel genoeg verantwoordelijkheid - grote mate van vrijheid, weinig druk - Kunt altijd bij leiding terecht met vragen; leiding is meer coach → geen hiërarchie	- Zie visie op organiseren	- Combi takencultuur en personencultuur - Niet veel regels en procedures, er zijn wel formats. Voelt zich niet gebonden aan regels - Regels zijn beschreven op papier, worden ook uit mails gevestigd - Men moet dingen uit gesprekken en mails oppikken maar is verder ook geen behoefte aan - Worden veel ad hoc beslissingen gemaakt maar gezien het proces kan dat ook niet anders; bepaalde mate van flexibiliteit - Wordt goed gesteund door collega's, dus er wordt goed naar persoon	- Weet missie niet uit zijn hoofd - Eens met de missie en de kernwaarden die er in staan (groeien,ontwikkelen,veranderen)

			zelf gekeken.. ook door directie	
--	--	--	-------------------------------------	--

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
/	- Informatie gaat via collega's, secretariaat en leiding. Wordt als prettig ervaren maar gebeurt soms wel zo dubbel op - Veel verkeer via mail en telefoon (Iphone) - Nieuwsbrief is heel goed moet zich nog wel ontwikkelen; medium om elkaar op de hoogte te brengen - Website is nog niet zo overzichtelijk maar het staat er wel allemaal. Toegankelijk maar staat veel informatie op, mag iets functioneler ingericht worden - Liever informatie via 1 sluis - X:schijf, staat heel veel op!	- Ontspannen, prettige sfeer - Vertrouwen is er zeker in de organisatie zelf	- Is bekend met de doelen d.m.v. de flyer die hij maakt - Middelen passen goed bij AXUM, qua inhoud maar ook vormgeving - Kleur van AXUM = blauw, voelt niet 'koud' aan - Van Ruler: HIJ ziet <u>zichzelf</u> als formateur (informeel) - Communicatie binnen AXUM: Tussen bemiddelaar en formateur

Interview 2

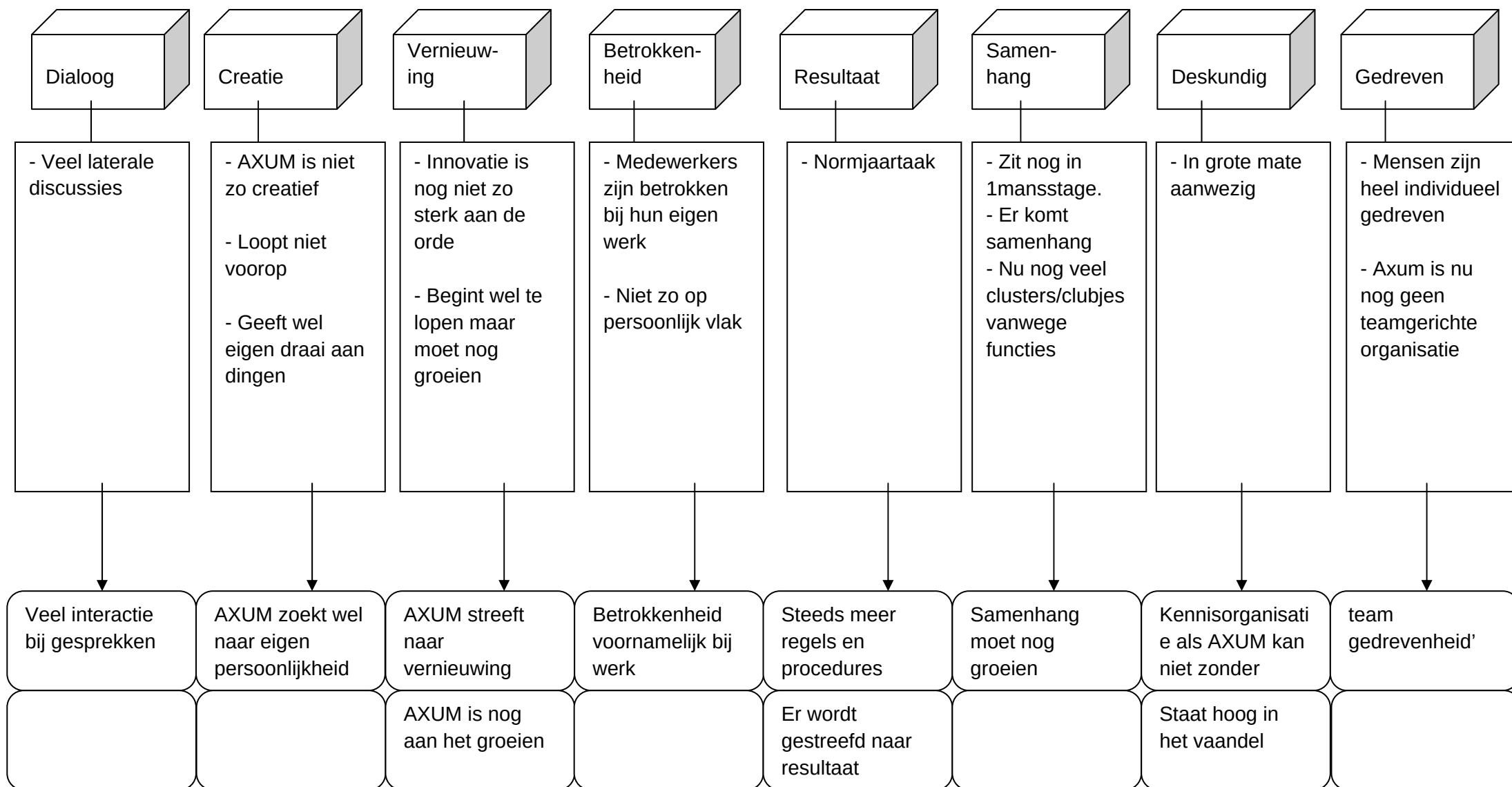
KELLY REPRETORY GRID

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Zit nog beetje in de 1mans fase. Werken naar resultaat creëert samenhang. Intern veel clusters/clubjes vanwege functie vanwege handigheid (expertises)		
Gedreven	Mensen zijn heel individueel gedreven, gedreven als team is nihil. Vindt AXUM geen teamgerichte organisatie	+	
Creatie	Vind AXUM niet zo creatief. Vind niet dat AXUM altijd voor op loopt op de markt. Geeft wel eigen draai aan dingen		
Vernieuwing	Innovatie is niet zo sterk, er zijn wel projecten maar dat mogen er meer zijn		- Het is er wel maar mag nog iets nadrukkelijker worden
Dialogoog	Vinden veel discussies plaats, laterale		
Betrokkenheid	De mensen bij AXUM zijn zeker betrokken. Mensen zijn betrokken bij hun doel. Persoonlijke aandacht is hier niet hoog	+	
Resultaatgericht	Normjaartaak is in het leven geroepen, grote stap voor resultaatgerichtheid. Nu proactief te werk gaan		- Moet AXUM zeker nog aan werken
Deskundig	Kennisbedrijf drijft voort op deskundigheid bij AXUM. Erg aanwezig bij de organisatie	+	

STERMETHODE

Behoeften	Interne drijfveren: stabilisatie, zoeken naar oriëntatiepunt, er moet balans worden gevonden Externe drijfveren: omzet
Competenties	Vaardigheden: hoge mate van flexibiliteit, verschillende kennis op verschillende vlakken Kan ook gezien worden als concurrentievoordeel
Instelling	/
Constitutie	Locatie: top omgeving, past bij AXUM.. het flexibele/het speelse/amateuristisch (geen strak kantoorpand) → intern Organisatiestructuur: goede top-down, bottom up effect mag groter, wordt soms wat te weinig mee gedaan (wat de medewerkers zeggen). Alles moet interactiever worden. Top hoort knopen door te hakken
Temperament	Inspiratie, veel adviseurs weten mensen te raken en te inspireren Klantgericht als adviseur, alles om de klant te paaien
Afkomst	/
Interesses	AXUM moet meer bureaucratiseren, mogen meer regels en procedures komen, er zijn daar al goede stappen voor gezet

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- Wezenlijke functie van AXUM: individuen ontwikkelen, indirect ook beter laten functioneren van kinderen, het bedrijfsleven optimaliseren	- Wordt niet veel in groepsverband beslist - men wordt wel zo nu en dan bij beslissingen betrokken; via vergadering (ligt aan niveau v beslissing) - je krijgt veel verantwoordelijkheid in je functie - sprake van hiërarchische verhouding, maar is prima	- Kracht van AXUM: flexibiliteit	- directie is geen begeleider - je zou eigenlijk coach en leidinggevende moeten hebben, 2 aparte mensen - 1 proces en 1 inhoud - Taakcultuur, taken staan centraal, heel klein beetje persoonscultuur	- mooie missie, het klopt wel maar soms wat TE mooie woorden - past bij slogan

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie	Schilderij
	- Nieuwsbrief gaat via mail en postvak, wordt wel gelezen en ziet er het nut van in - Frequentie mag minder - Nog steeds veel mail ondanks komst nieuwsbrief - waterhoofd als organisatie, geen 1duidig beeld te communiceren	- Wordt nog niet zo veel gebruik gemaakt van elkaars expertise - Sfeer is informeel, mag meer gericht zijn op leersfeer, gericht op groei, nu nog heel individualistisch - onderling is het goed - men kan feedback geven, ligt wel aan persoon	Voornamelijk dialoog en relatie; komt uit bij Bemiddelaar en Hofmeester.	/

Interview 3

KELLY REPRETORY GRID

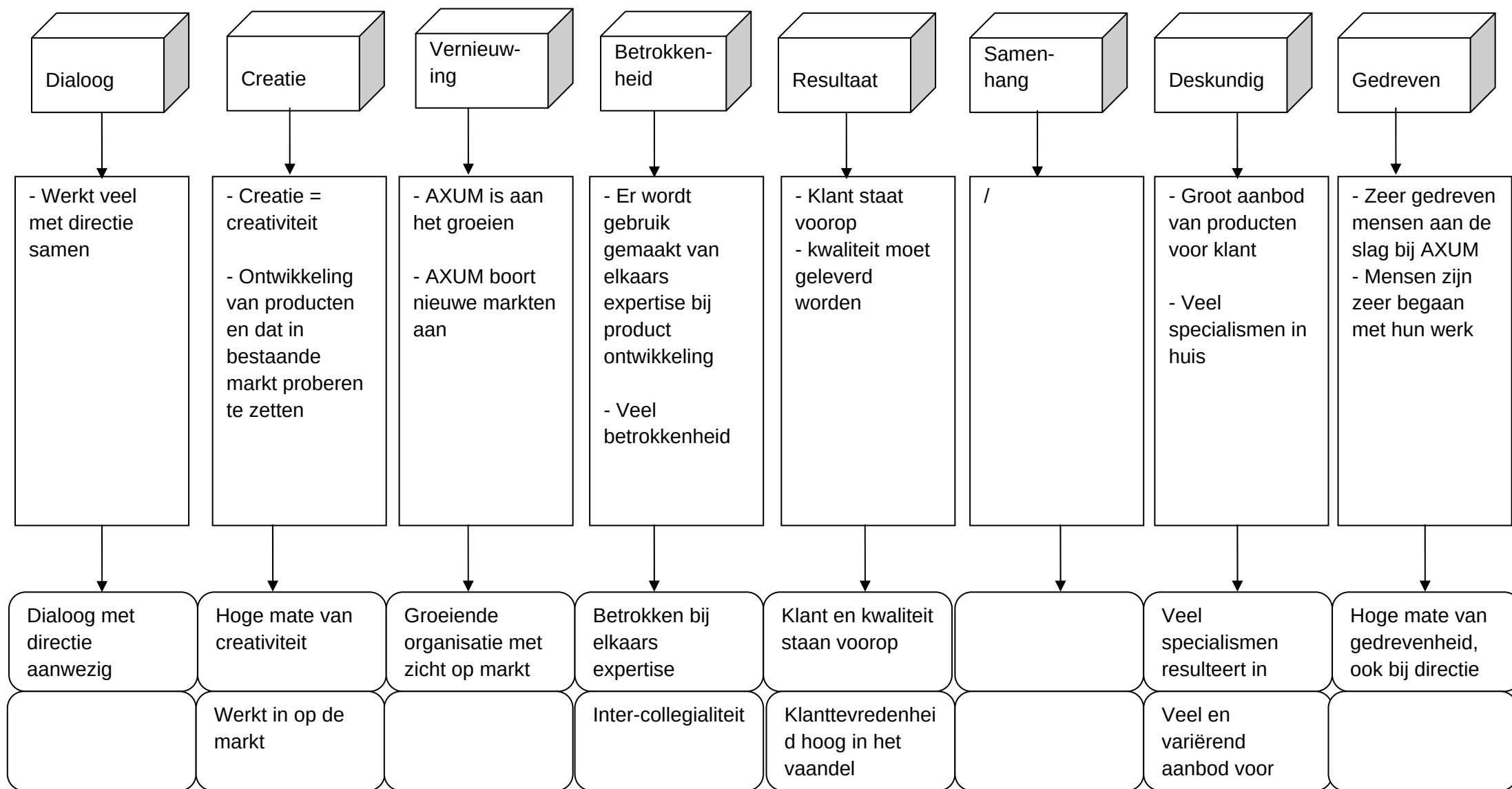
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Mag groter, weet te weinig van vakgebieden van een aantal collega's		-, meer denken aan expertgroepjes, in iedere groep d.m.v. linkin-pin systeem in bepaalde groepje andere deskundigheid er in kunnen schuiven
Gedreven	- Zeker, gezien afgelopen jaren zijn er zeer gedreven mensen aan de slag bij AXUM.. ook directie. - Collega's zijn zeer begaan met hun werk		
Creatie	Creatie als woord niet fijn. Wel als synoniem van creativiteit; ontwikkeling van producten en op bestaande markt proberen in te zetten		-
Vernieuwing	AXUM is aan het groeien, draagt vernieuwing in zich. Boort nieuwe markten aan - vernieuwing	+	
Dialogoog	Eenling, niet zo veel bij AXUM vandaar. Maar werkt wel veel samen met directie – dialoog.		
Betrokkenheid	- Cross-selling, betrokken bij product ontwikkeling - Veel betrokkenheid, persoonlijk, intercollegiaal		
Resultaatgericht	- Klant staat voorop, kwaliteit moet geleverd worden.	+	

Deskundig	- Klanttevredenheid om vervolg vraag van de klant te krijgen	
	- Vanwege het feit dat er een groot scala aan producten aangeboden wordt - Veel collega's hebben specialismen	+, meest van toepassing

STERMETHODE

Behoeften	- Interne drijfveren: mensen tot hun recht laten komen (werknemers), persoonlijk in omgang bij AXUM. - Externe drijfveren: kwaliteit willen leveren, de beste willen zijn.
Competenties	- Vaardigheden, concurrentie voordelen: mensen zijn gekwalificeerd, houden vakgebied bij, zijn gecertificeerd en staan geregistreerd= deskundigheid.
Instelling Constitutie	/
	- Locatie: prachtig. Heeft knusheid, degelijkheid, aandacht voor bestaande dingen, goed bereikbaar, beter dan hightech pand.. het heeft uitstraling. - Organisatiestructuur: 3 koppige directie is nog maar kort, moet zich bewijzen. Misschien wat veel maar door inspanningsverplichting bij directie kan het niet anders.
Temperament	AXUM is vrij zakelijk, is goed in bereiken van iets wat gister klaar had moeten zijn. Gedreven en hard aan iets werken.
Afkomst Interesses	/
	Kan nog groei hebben maar komende jaren moet het voorzichtig zijn, i.v.m. alle vernieuwingen. Na 2 jaar SWOT en bekijken welke richting je daarna uit kan gaan.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- Waarom AXUM bestaat: verlenen van diensten en producten om klanten te helpen bij het realiseren van hun doelstellingen	- Wordt bij beslissingen betrokken, mondjesmaat, zit bij diverse overleggen, zou indringender kunnen - Er bestaat groepsbeleving bijv. Personeelsvereniging/tweedaagse e.d., geen subculturen - Directie erg resultaatgericht - Rol: coachend leidinggevend maar ook taakgericht	- Zie competenties Lux methode	- Taak (kijken hoe je de werkzaamheden verdeeld over mensen)- en rolcultuur (wat doet iedereen) - Wordt veel samengewerkt - Wordt veel gebruik gemaakt van elkaars expertise - Regels en procedures: niet meer of minder dan in andere soortgelijke organisaties, geen overkill - Niet zo veel ad-hoc beslissingen	- Vind het een goede missie - Slogan ook sterk - Missie en slogan vanwege continuïteit goed bij elkaar passend

Communicatiebeleidskader

Communicatie visie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
- Verschillende overleggen, nieuwsbrief en veel email → informatiestroom - Veel top-down maar ook van medewerker naar medewerker etc. - Nieuwsbrief is leuk, persoonlijke dingen mogen er ook in. E-mailverkeer is nog niet erg verminderd, moet nog de tijd krijgen	- E-mailverkeer: soms erg veel, maar wel praktisch (snelheid) - telefoon, e-mail, nieuwsbrief, hoeft niet perse via 1 kanaal → niet efficiënt of effectief - Externe communicatie middelen: informatie mag puntiger, website mag beter benut worden (soort van portfolio laten zien) - Richting klanten mag meer gepubliceerd worden	- Medewerkers worden wel ondersteund door de directie - Medewerkers worden op de hoogte gesteld van belangrijke besluitvormingen, beslissingen worden echt door de directie genomen → meer informeren, enthousiasmeren - Zeker open cultuur	- Visie en strategie mogen aangescherpt worden, mogen duidelijker gecommuniceerd worden → iets voor vergadering of thema bijeenkomst - Gezien vernieuwing en opdrachten binnenslepen: Omroeper - Formateur = Directie - Verdeler moet voor een organisatie als AXUM

Interview 4

KELLY REPRETORY GRID

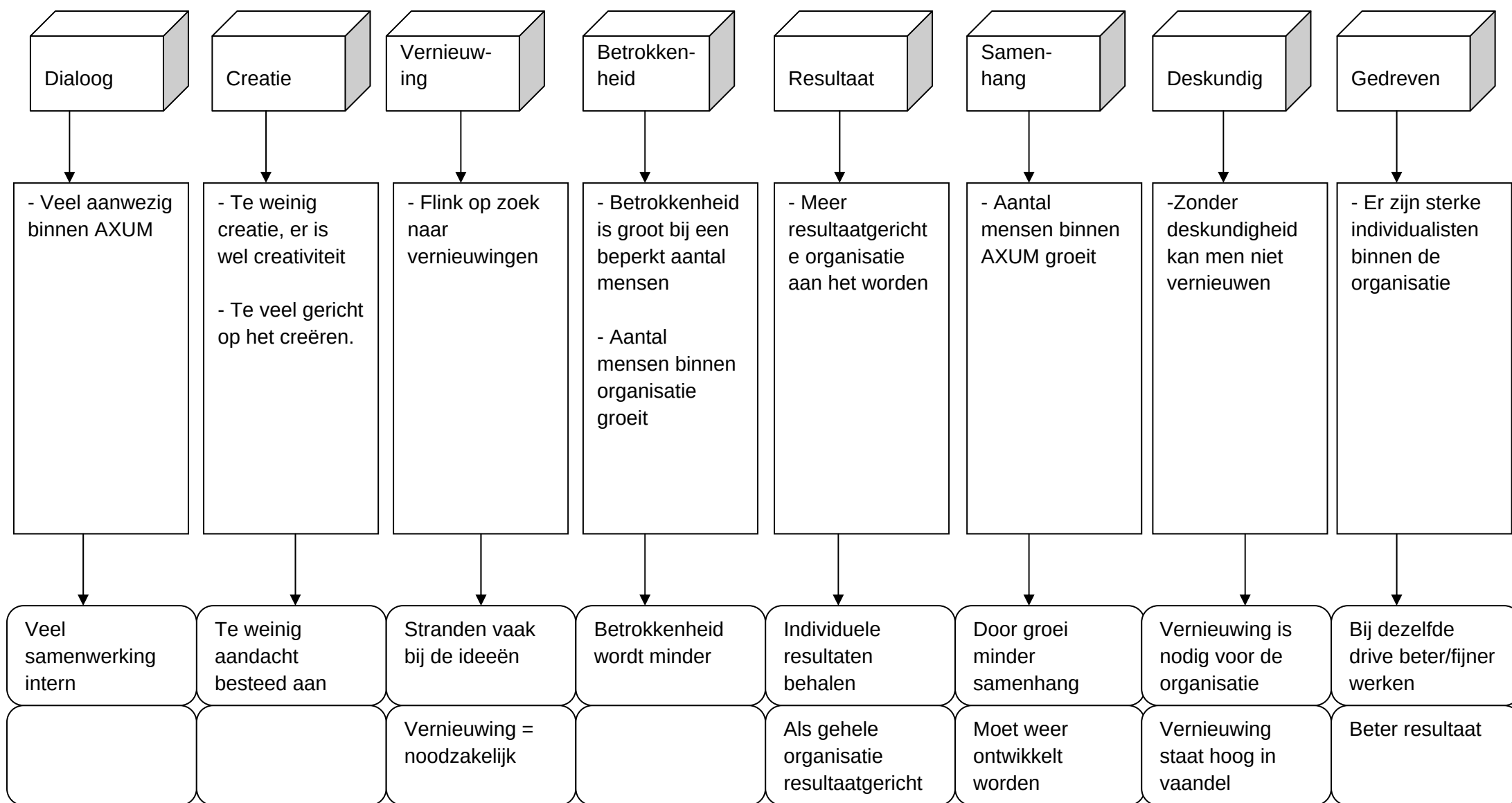
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Er WAS een sterke cohesie, door verandering staat dat even in ander daglicht. Maar gaat voor een deel wel terugkomen.	+	
Gedreven	Wanneer iedereen dezelfde drive heeft werkt dat beter. Er zijn ook sterke individualisten binnen de organisatie.		
Creatie	Resultaat van bv vernieuwing of innovatie. Te weinig creatie, er is wel creativiteit.. te weinig product/resultaat. Meer aandacht besteed worden aan het uitwerken van de innovatie.		
Vernieuwing	Behoorlijk bezig met het zoeken naar vernieuwingen, zijn er mee bezig maar stranden vaak bij de ideeën. Vernieuwing is noodzakelijk voor een kennisorganisatie anders raak je achterop.	+	
Dialogoog	Vindt veel plaats binnen AXUM, veel samenwerking.		
Betrokkenheid	Betrokkenheid is groot bij een beperkt aantal mensen. Bij de groei, gevolg betrokkenheid wordt		

Resultaatgericht	minder. Mensen zijn zeker betrokken bij hun werk, is ook noodzakelijk.	
	Meer richting output gerichte organisatie aan het gaan, zodat je echt op resultaten gebonden wordt. Nu ook individueel resultaat, normjaartaak (gesprekscyclus).	- nog te weinig aanwezig
Deskundig	Zonder deskundigheid kan men niet vernieuwen. Is nodig voor het soort organisatie dat het is.	+

STER METHODE

Behoeften	Interne drijfveren: directie; de beste zijn, medewerkers: aanzien hebben als organisatie
Competenties	Externe drijfveren: zie sleutelvaardigheden. Vaardigheden, concurrentievoordelen: flexibiliteit, vernieuwingsgerichtheid, daadkracht en deskundigheid.
Instelling	/
Constitutie	- Locatie: normaal, pand is aardig qua aanzien, redelijk praktisch ingericht. Past bij AXUM, heeft bepaalde uitstraling, past bij imago qua niveau. Imago: meer kwaliteit leveren, niet hit en run.
Temperament	- Organisatiestructuur: aan wennen (3 koppig), top is te zwaar Krijgt iets voor elkaar door het leggen met de relatie met de klant, het verbindende. Mond tot mond komt men ook aan verschillende opdrachten. Loopt goed.
Afkomst	Er is zo veel veranderd! Belangrijkste veranderingen intern, grotere organisatie, persoonlijke targets, resultaatgericht, zakelijker.
Interesses	Extern: meer product- en dienstaanbod. Niet groter dan nu, nu behoorlijk goede balans. Mensen vinden nu kracht in het samendoen, hoe groter je wordt hoe minder dat wordt. Later wel stabiel, meer gefocust op bepaalde producten.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
	- Dialoog tussen medewerkers en directie: ja - Eerder werd je te veel betrokken bij beslissingen (in groepsverband), vanaf heden te weinig - Aantal bijeenkomsten gehalveerd, 4x per jaar is voldoende - Directie moet daadkracht tonen - Directie is gericht op het behalen van resultaat - Nu vanuit directie voornamelijk informerend	- Bureau dat organisaties ondersteund bij vraagstukken, begeleiden van management bij vernieuwingen of ontwikkelingen	- Van rollencultuur naar taakcultuur - Veel samenwerking wordt opgezocht - Steeds meer regels en procedures, gevaar voor overregulering - Zijn in principe gemakkelijk terugvinden (x:schijf) - Niet iedereen moet zomaar iets op de x:schijf kunnen zetten (chaos) - Documenten op de schijf moeten meer up to date gehouden worden - Worden steeds minder ad-hoc beslissingen gemaakt - Goede balans tussen mens- en taakgericht - Functioneringsgesprekken meer formeel	- Taalkundig niet sterk - Het klopt wel wat er staat, past bij AXUM - Missie is leuk maar is vaak algemeen, passend bij meerdere organisaties - Past wel bij de slogan, ziet het als een reclame tekst

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Wordt veel gebruik gemaakt van elkaars expertise - Kanalen: nieuwsbrief, overlegdagen, voorheen email dat is nu beperkter - Informatie is formeel en informeel (nieuwsbrief) - Top-down maar ook bottom-up - Kan ook met andere directieleden overleggen/bij terecht	- Zeggen wel dat het open is maar valt eigenlijk wel mee - Wordt toch nog veel binnenskamers gezegd - Wordt wel gesteund door directie, makkelijk bij mensen aankloppen - Feedback geven is goed te doen - Goede sfeer binnen AXUM, iedereen is weer aan elkaar aan het wennen	- Kan doelstellingen niet opnoemen, zijn er wel mee bezig geweest maar is niet gecommuniceerd - Veel wordt vertaalt in normjaartaak - Niet veel externe communicatie middelen meer (geen externe nieuwsbrieven of contactdagen), wel nog beurzen - Communicatie = omroeper en dirigent

Interview 5

KELLY REPRETORY GRID

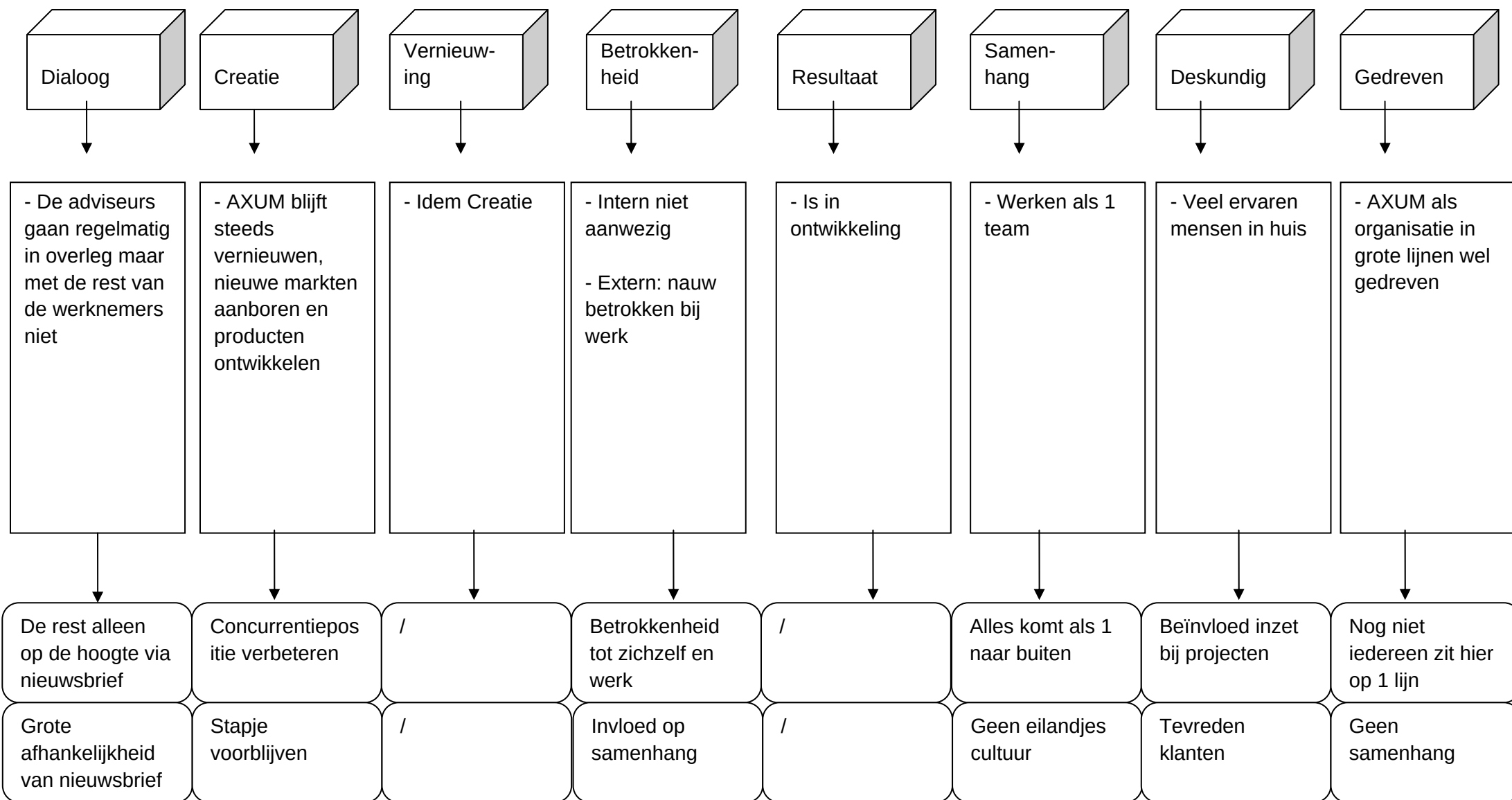
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Ze werken wel aan en in een AXUM team. Alles komt wel als 1 naar buiten. Samenhang is wel belangrijk, anders krijg je eilandjes.		-
Gedreven	Er zijn nog mensen die her op moeten letten. AXUM als organisatie in grote lijnen wel gedreven.		
Creatie	Valt onder vernieuwing.		
Vernieuwing	AXUM blijft steeds vernieuwen, nieuwe markten aanboren en producten ontwikkelen. Om concurrentiepositie te verbeteren, stapje voorblijven.	+	
Dialogoog	De adviseurs gaan regelmatig in overleg maar met de rest van de werknemers niet. Worden nu alleen via nieuwsbrief op de hoogte gebracht. Goed om ervaringen uit te wisselen, kennis over het veld.		
Betrokkenheid	- Intern: speelt niet echt een grote rol, mensen gaan steeds meer voor zichzelf. Dat zou anders kunnen. - Extern: nauw betrokken bij hun werk, zeer zeker.		- Mag meer betrokkenheid zijn, je loopt nu nog soms achter dingen aan (zij worden als 1 van de laatste geïnformeerd of toevallig)

Resultaatgericht	AXUM is er druk mee bezig, het is er nog niet helemaal. Wel belangrijk, zeker naar de klant toe.	+
Deskundig	Zeker deskundige mensen in dienst. Veel ervaren mensen, dat zie je terug bij inzet van de projecten.	+

STER METHODE

Behoeften	Intern: groei (is nu gebeurd en groter willen ze niet) nu meer verbreden/continuïteit. Extern: de beste zijn.
Competenties	- Op interim gebied kunnen ze de juiste personen inzetten (AXUM als uitzendbureau) - Deskundig - KOAN's - AXUM heeft brede basis, kunnen veel aanbieden.
Instelling	/
Constitutie	- Locatie: geweldig, heeft wel wat. Goede ligging, lekker rustig. Geloof/kerk doet er niet toe, gekozen voor de ligging en parkeergelegenheid. Wel expres gekozen voor een oud pand maar heeft niets met AXUM te maken. - Organisatiestructuur: moeten er nog aan wennen. Ieder directielid heeft eigen ingeving.
Temperament	Voornamelijk het netwerken, het netwerk is groot.
Afkomst	- Werken in teamverband, samenwerking - Jongeren mensen in dienst hebben, stagiaires aannemen.
Interesses	Zal voorlopig zo wel doorgaan, met de huidige opstelling. Deze basis zullen ze nu verder gaan ontwikkelen.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- Niet echt betrokken bij belangrijke beslissingen. Het is meer informeren vanuit directie (soms te laat) - Er zijn subgroepjes, voornamelijk functie gericht - Krijgen veel verantwoordelijkheid, zeker het gevoel dat ze vertrouwd worden - Directie sterk gericht op resultaat, vinden ze belangrijk - Directie taakgericht, verdelen taken goed. Niet echt een coach of i.d.	Zie competenties bij Lux	- Machtscultuur op papier maar in belevingswereld meer personencultuur - Consultants zullen samenwerken wanneer ze bij hetzelfde project zitten - Maken wel gebruik van elkaars expertise - Te weinig regels en procedures, zijn ze aan het opstellen. Zijn nu nog niet goed terug te vinden - Best veel ad-hoc beslissingen vanwege structuur, moet er nog meer komen - Tijdens gesprekken ook naar jouw als persoon gekeken	- Zijn niet bekend met de missie - Blijkt ook uit dat ze de beste willen zijn - Missie past bij AXUM - Niet alle woorden zijn gelukkig gekozen (klantenarrangement) - Missie past bij slogan	- Niet echt betrokken bij belangrijke beslissingen. Het is meer informeren vanuit directie (soms te laat) - Er zijn subgroepjes, voornamelijk functie gericht - Krijgen veel verantwoordelijkheid, zeker het gevoel dat ze vertrouwd worden - Directie sterk gericht op resultaat, vinden ze belangrijk - Directie taakgericht, verdelen taken goed. Niet echt een coach of i.d.

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Info via directie maar ook onderling bij medewerkers: voornamelijk via mail - Nieuwsbrief, goede zet maar nog wel te dik/te veel. E-mailverkeer nog niet afgenomen - Afspraken en regelingen worden in handboek vastgelegd, zijn ze mee bezig	- Worden door directie ondersteund maar moeten ze het wel zelf aangeven, wordt wel naar hen geluisterd - Kunnen ook met andere leidinggevenden in overleg, kan bij iedereen binnenlopen - Sfeer tussen mensen is goed, vrij ontspannen - Kan anderen aanspreken maar niet altijd - Mensen staan wel open voor feedback	- Zijn niet op de hoogte van de doelstellingen, zouden ze wel van op de hoogte willen zijn - Doelgroep is wel in redelijke mate bekend (onderwijs) - Voornamelijk omroeper met een beetje formateur/dirigent

Interview 6

KELLY REPRETORY GRID

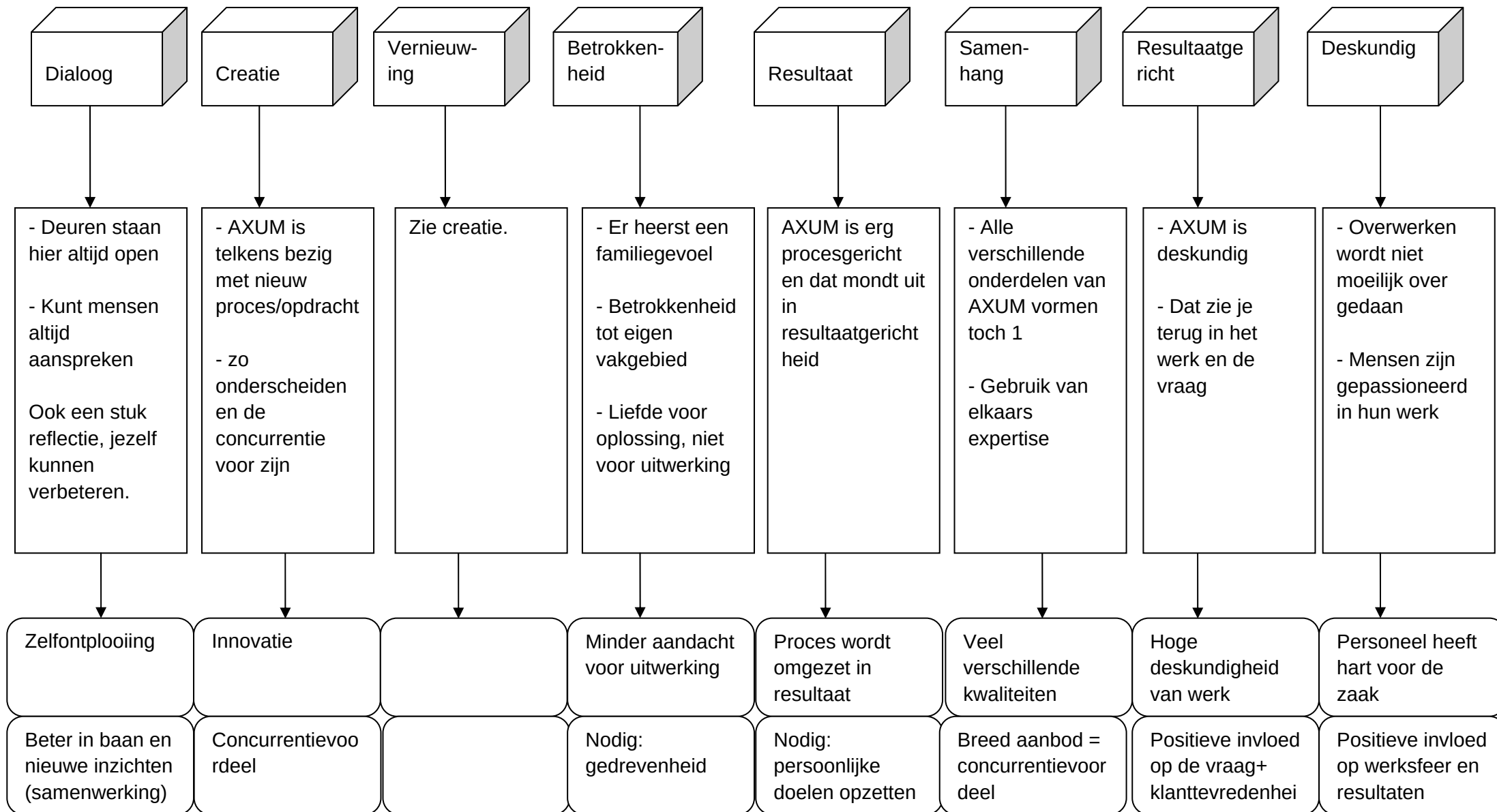
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	De verschillende onderdelen van AXUM vormen toch 1. Zie je ook aan de manier hoe mensen met elkaar samen werken, gebruik van elkaars expertise. Samenhang tussen oud en nieuw zal nog komen.		-Belangrijk dat die behouden blijft bij de groei. Moet meegroeien
Gedreven	Ja, dat zie je aan de tijden dat mensen hier werken. Overwerken wordt niet moeilijk over gedaan, mensen zijn gepassioneerd in hun werk. Gedrevenheid heeft er voor gezorgd dat AXUM ook uit moeilijke tijden is gekomen.		
Creatie	AXUM innovatief gericht, telkens bezig met nieuw proces/opdracht. Belangrijk omdat men zich zo onderscheiden en de concurrentie voor zijn.	+	
Vernieuwing	Zie creatie.		
Dialogoog	Deuren staan hier altijd open, samenwerking is hier belangrijk, kunt mensen altijd aanspreken. Belangrijk omdat het	+	

Betrokkenheid	ook een stuk reflectie is, jezelf kunnen verbeteren.	
	Betrokkenheid = eigen initiatieven van mensen. Er heerst een familiegevoel, gaat veranderen vanwege groei maar betrokkenheid naar elkaar toe zal blijven. De voorliefde van de mensen hier is in het bedenken van de oplossing, minder in de uitwerking. Betrokkenheid tot eigen vakgebied.	+ Betrokkenheid naar elkaar toe
Resultaatgericht	Je merkt dat het halen van omzetten, vinden van nieuwe mogelijkheden plaatsvinden. AXUM is erg procesgericht en dat mondt uit in resultaatgerichtheid.	
Deskundig	AXUM is succesvol en zeker deskundig. Dat zie je in het werk dat ze leveren en de vraag van de klant.	

STERMETHODE

Behoeften	Intern: sfeer, zakelijkheid – geld verdienen Extern: AXUM is een organisatie die processen beter laat verlopen bij andere organisatie, vanuit expertise/kennis. Dingen weer op gang krijgen.
Competenties	Kennisuitwisseling met elkaar = communicatie. Mate van informaliteit is erg sterk. Concurrentievoordeel: goed in procesmatig kijken, oplossing bruikbaar te maken. Echt verder helpen en niet alleen analyseren.
Instelling	Vooruitstrevendheid, werken vanuit de gedachte van KOVI.
Constitutie	- Locatie: mooi gekozen. Straalt rust en kennis uit. Gebouw heeft eigenheid net zoals de organisatie. - Organisatiestructuur: door groei meer behoefte aan coördinatie. Directeur kan de grote groep niet meer alleen aan. De managers die bijgekomen zijn, zijn strategischer. Sturen maar late ook in grote mate de mensen vrij. Daardoor kunnen mensen samenwerken en dat gebeurt hier ook. Dit is een goede keuze.
Temperament	- Reputatie - Profileert zich als deskundig - Flexibiliteit
Afkomst	/
Interesses	Kan nog groeien in de gebieden die er binnen AXUM zijn. Tegelijkertijd zal de creativiteit en flexibiliteit behouden moeten worden.

LADDERING



Bijlagen conclusies huidige en gewenste identiteit

FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
	- Er wordt in dialoog met de medewerkers gezocht naar oplossingen = facilitair leiderschap - Medewerkers worden betrokken, voornamelijk functiegericht. Directie beslist uiteindelijk - Zeker groepsbeleving. Subgroepjes zijn er wel door verschil oud en nieuw - Directie is steeds sterker resultaatgericht - Directie communiceert voornamelijk in dialoog	De organisatie biedt oplossingen die enerzijds getuigen van expertise maar die wel praktisch bruikbaar zijn en dicht bij de doelgroep staan.	- Cultuur: mix tussen personen- en rollencultuur - Mensen staan open voor feedback maar je moet het wel goed brengen. Met humor kun je veel bereiken - Niet veel regels en procedures - Er wordt hier goed nagedacht. Verschilt per persoon van de directie. Ad-hoc beslissingen worden maar soms gemaakt - Naast werk ook gekeken naar persoon	- Ooit missie gelezen - Geïntegreerd is belangrijk in de missie, zegt veel over de organisatie - Slogan past bij de missie, sluit op elkaar

Communicatiebeleidskader

Communicatie visie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Informatie top-down en bottum-up - Haat liefde verhouding met de vergaderingen - nieuwsbrief, telefoon, e-mail → snelheid staat voorop	- Mensen werken hier goed en veel samen - Kunt altijd bij elkaar terecht - Er wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise	- Doelstellingen zichtbaar maken zijn ze mee bezig in personeelshandboek - Nog niet veel meegekregen van communicatiemiddelen (zijdelings meegekregen, komt door functie, stagiair) - Voornamelijk wel verdeler (de rest is ook wel lichtelijk van toepassing, minst de dirigent)

Interview 7

KELLY REPRETORY GRID

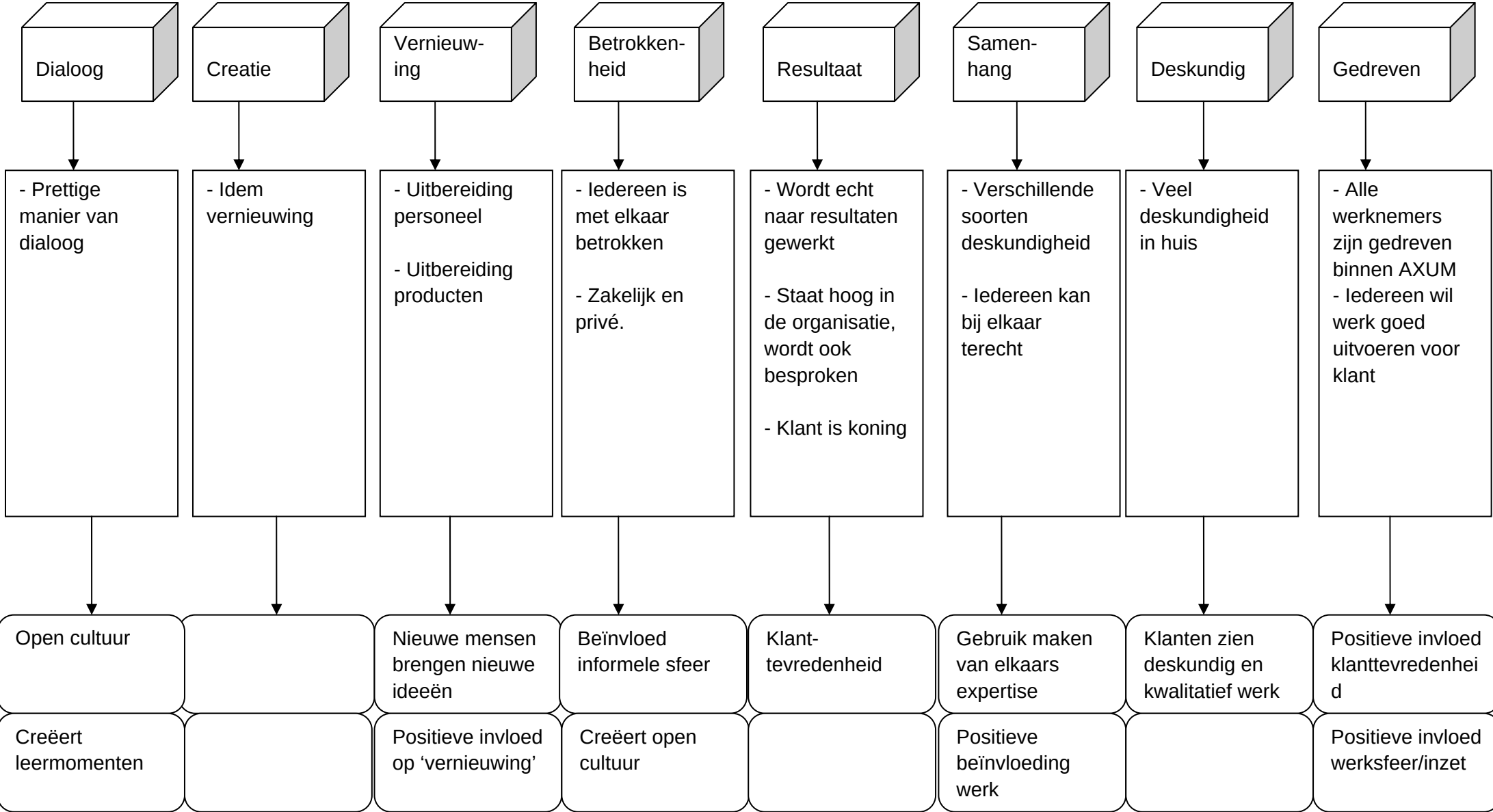
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Door verschillende soorten deskundigheid sluit het toch op elkaar aan. Iedereen kan bij elkaar terecht.	+	
Gedreven	Belangrijk, iedereen is ook gedreven. Vooral om klant tevreden te houden, werk goed uit te voeren.		
Creatie	Idem vernieuwing		
Vernieuwing	Uitbereiding met 7 nieuwe werknemers, nieuwe producten. Nieuwe mensen brengen nieuwe ideeën. Niet vernieuwen = afzwakken.		
Dialogoog	Prettige manier van dialoog, men kan hier alles tegen elkaar zeggen door de openheid die er heerst.		
Betrokkenheid	Iedereen is met elkaar betrokken, zowel zakelijk als privé. Komt ook wel door de grootte van de organisatie. Vormt de informele sfeer.		-Wel op de hoogte van elkaar maar kan nog wat meer (back office ook meer betrokken). Niet alles wordt gecommuniceerd.
Resultaatgericht	Wordt hier wel echt naar resultaten gewerkt, plan voor opgesteld. Staat hoog in de organisatie, wordt ook besproken. Is belangrijk. Klant staat bij AXUM het hoogst, gaat altijd voor.	+	

Deskundig	Deskundig adviseurs werken. Je ziet het terug op de manier dat ze werken. Als je dat in huis hebt laat je zien dat je een goed bedrijf bent. Deskundigheid in hoge mate aanwezig.	+
-----------	--	---

STERMETHODE

Behoeften	Intern: resultaatgerichtheid, klanttevredenheid, goede werksfeer, goede arbeidsvoorwaarden Extern: streven naar kwaliteit en dat overbrengen
Competenties	Veel deskundigheid, verschillende expertises, kwaliteit.
Instelling	/
Constitutie	- Locatie: leuk, apart, huiselijke sfeer, je bent er trots op. Huiselijke sfeer past bij informele sfeer van AXUM. - Organisatiestructuur: 3 mensen geeft andere blikken/ideeën, maar soms wordt het nog niet afgestemd - Communicatie mag nog aan gewerkt worden!!
Temperament	De snelheid van handelen/reageren (Na vraag direct naar klant, offerte wordt ook snel opgestuurd)
Afkomst	/
Interesses	Niet veel groter worden, dat het een kleine organisatie blijft. Wel groeien in deskundigheid, ervaring, werk e.d.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
	- Directie beslist, worden ze niet bij betrokken =functiegericht - Groepjes door leeftijd en functie, waar je zit maar niemand wordt buitengesloten - Ieder heeft een onderdeel dus aardig wat verantwoordelijkheid, verantwoordelijk voor uitvoering - Directie is sterk gericht op resultaat - Directie = situationeel (taakgericht/ coach)	Zie competenties.	- Personencultuur en taakcultuur = in evenwicht - Wordt veel samengewerkt, veel van elkaars expertise gebruik gemaakt - Zijn veel regels en procedures, zijn terug te vinden - Intranet waar alles op zou komen te staan zou gewaardeerd worden - Lijkt soms een ad-hoc beslissing maar er is wel degelijk over nagedacht, soms moet er wel snel gehandeld worden - Wordt naast werk ook naar persoon gevraagd, situatieafhankelijk	- Missie nog nooit gezien - Missie past wel bij AXUM, moet wel vaak gelezen worden - Weten niet waarom missie/slogan is gekozen zoals die is, zouden dat wel willen weten

Communicatiebeleidskader

Communicatie visie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Informatie verspreiding bottom-up en top-down - Kan bij iedere leidinggevende aankloppen - Nieuwsbrief, e-mail, overleggen, AXUM-meerdaagse; voornaamste middelen - E-mail verkeer nog niet verminderd door nieuwsbrief	- Er heerst zeker een open cultuur binnen AXUM, erg informeel - Je kunt mensen goed feedback geven, kan op een normale manier zodat je er van kunt leren	- Doelstellingen niet echt bekend - Dit is het probeerjaar, dat is duidelijk gecommuniceerd - Is wel duidelijk welke doelgroepen AXUM wil bereiken - Voornamelijk omroeper maar ook beetje verdeler/formateur

Interview 8

KELLY REPRETORY GRID

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Werken met meerdere mensen aan 1 project, dat gebeurt bij AXUM. Niet altijd maar wel veel. Wel belangrijk, als je iets in gang zet gaan er meerdere raden draaien en dat draait in elkaar.		
Gedreven	- Mensen houden van kwaliteit en willen ook van alles (innovatiegroepen). - Zit professie bij, kijken naar meerdere belangen → gezamenlijke gedrevenheid. - Mensen ontplooiën zelf initiatieven - Mensen houden zich aan afspraken		
Creatie	Vindt zeker plaats binnen AXUM, creatie; schepping. Op breed terrein goed profileren door verschillende expertises.		
Vernieuwing	Innoveren, zo niet dan heeft niemand jou nodig. Je moet als organisatie bij blijven. Grenzen ontdekken en verleggen. In advieswereld moet je met de wereld en haar ontwikkelingen mee.		

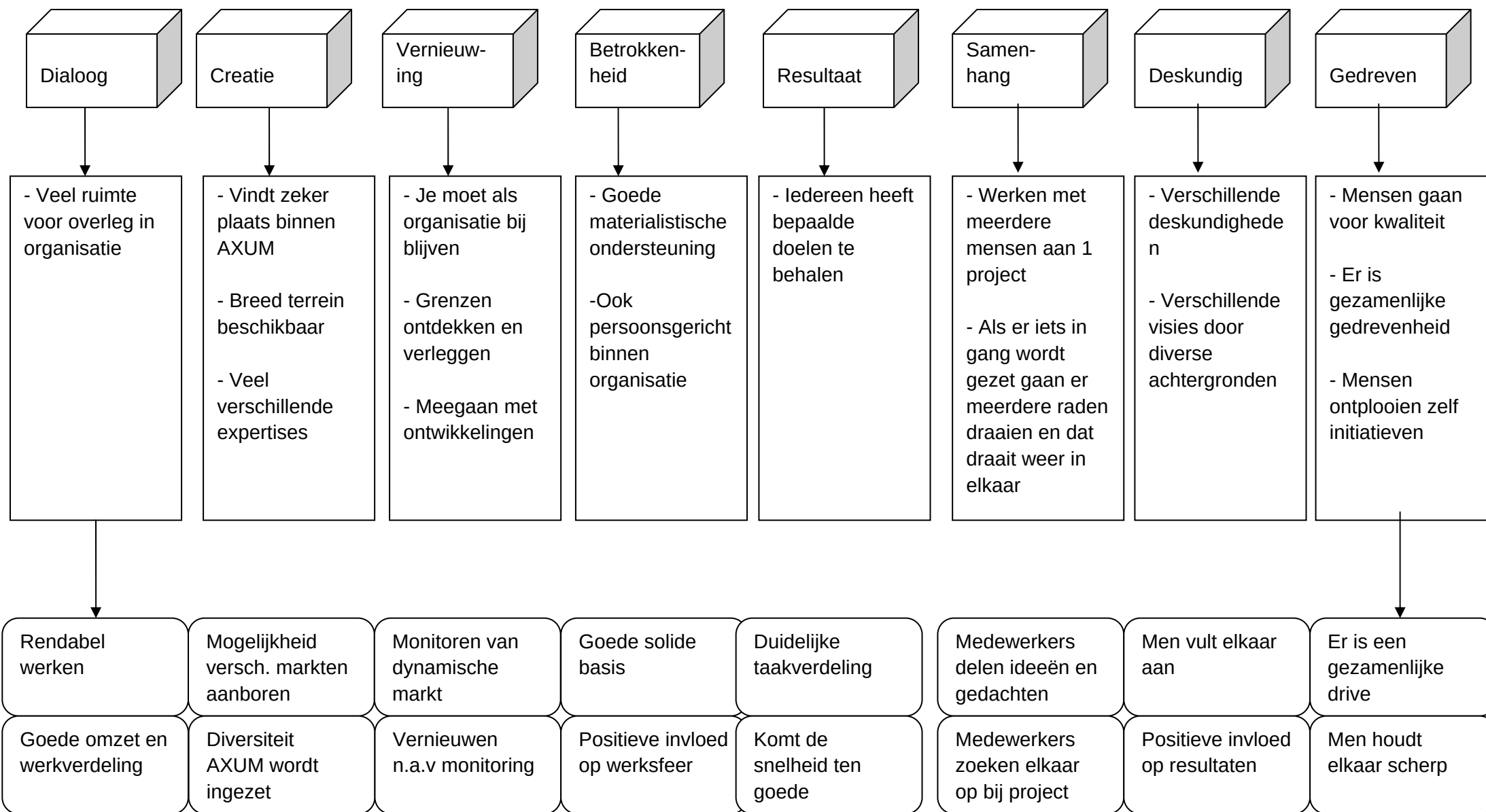
Dialoog	Rendabel werken = belangrijk, aan welke projecten gaan we werken en waarom (wordt besloten in dialoog). Er is binnen AXUM veel ruimte van overleg.	+ Staat ook voor openheid.. staat AXUM wel voor
Betrokkenheid	Is super belangrijk. Je hoeft hier nergens om te vragen (materiaal), ondersteuning secretariaat goed. Persoonsgericht hier.	+
Resultaatgericht	- Iedereen heeft declarabele uren en heeft dus bepaalde doelen te behalen. Belangrijk, doen waar de mensen naar vragen.. resultaten moeten dan behaald worden. Naar de klant toe. - Komt ook eindevaluatie met klant na opdracht	+Is nodig anders kun je niet bestaan als bedrijf
Deskundig	- Binnen AXUM verschillende deskundigheden - Verschillende visies door verschillende achtergronden	

Kan nog geen punt aangeven waar AXUM nog aan mag werken, nog te kort aan het werk bij AXUM.

STERMETHODE

Behoeften	Interne drijfveren: kansen bieden aan medewerkers, groei, ontwikkeling Externe drijfveren: deskundigheid inbrengen, vraag gestuurd (dialoog) werken
Competenties	Vraag gestuurd werken, geen vaste producten op de schap liggen. Wordt altijd aan de klant aangepast. Interne kracht is dat de directie de personen niet uit het oog verliezen bij het werken aan
Instelling	AXUM heeft balans tussen mensen en het bedrijf. Zakelijk maar toch mensgericht.
Constitutie	- Locatie: geweldig. Sfeer is nostalgisch maar het heeft ook karakter, is deftig. Mooie uitstraling naar klanten. - Organisatiestructuur: de hiërarchie is klein, platte organisatie = fijn. Weet nog niet of top zwaar is of niet, nog niet lang genoeg voor in huis.
Temperament	Commercieel, men moet na een gesprek met klant snel dienst verlenen en jezelf aan afspraken houden.
Afkomst	/
Interesses	Kan persoon niet beantwoorden.

LADDERING



Bijlagen conclusies huidige en gewenste identiteit

FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
	- Wel de indruk dat men bij belangrijke beslissingen wordt betrokken. Hoeft niet overal zeggenschap bij te hebben, hoort bij directie - Inhoud is eigen verantwoordelijkheid - Directie is gericht op resultaat en kwaliteit maar niet ten koste van alles - Er is een groepsbeleving, merkt geen subgroepjes - Rol van directie is wisselend, ligt aan situatie - Kan ook bij andere leidinggevenden aankloppen - Direct leidinggevende is bedoeld voor pers. Gesprekken etc. - Directie communiceert dialogiserend en informierend	/	- Cultuurtype: personencultuur en machtscultuur = in balans - Er wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise binnen AXUM - Niet veel regels en procedures. Hoe meer regels hoe lastiger werken - Ad-hoc: / - Naast werk/resultaten, ook naar jouw als mens gekeken	- Weet de Missie niet, weet wel dat die besproken is - Missie past bij AXUM - Slogan past bij Missie, er wordt gezegd wat AXUM doet

Communicatiebeleidskader

Communicatie visie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Info top-down en bottum up - Kanalen: telefoon, e-mail, werkvloer - Nieuwsbrief: veel te lang, info mag zakelijk maar ook persoonlijke informatie met gein - E-mail verkeer nog niet verminderd door nieuwsbrief	- Open cultuur: ja, kan bij iedereen binnenlopen - Goede en open sfeer binnen AXUM - Kan elkaar feedback geven, kan elkaar aanspreken op gedrag	- Doelstellingen zijn beetje bekend, maar moeten zeker besproken worden → voor commitment - Typering officiële communicatie: Dirigent, verdeler (zakelijke dingen), formateur (persoonlijk) Bovenstaand = Situatie afhankelijk

Interview 9

KELLY REPRETORY GRID

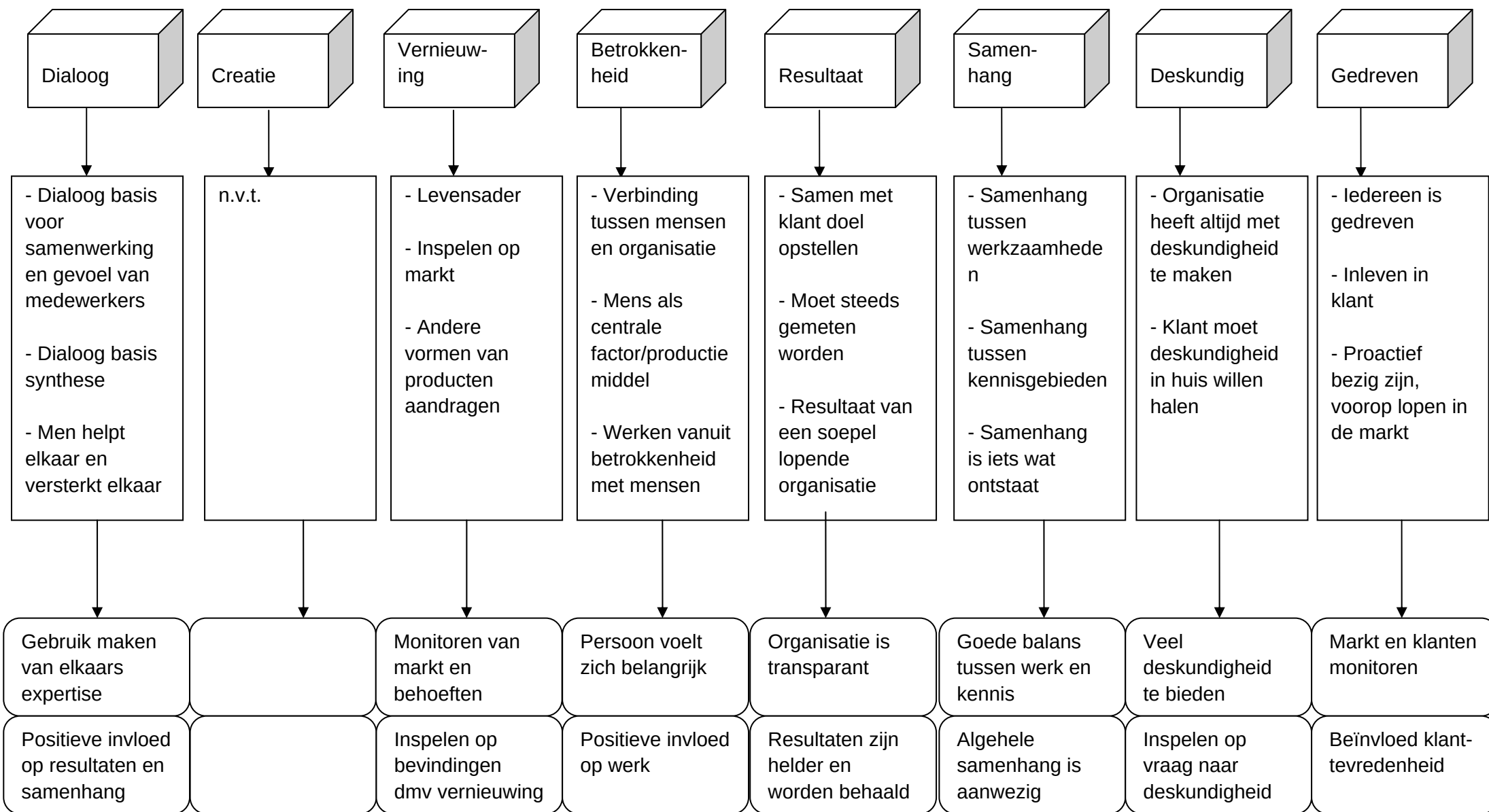
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	- is aanwezig; samenhang tussen werkzaamheden maar ook tussen kennisgebieden - Samenhang ontstaat		
Gedreven	- Enthousiasme, overtuiging - Weten wat bij klant leeft en zorgen dat je die van dienst bent - Hoe voelen medewerkers zich - Kun je mee voorop lopen in de markt met uitvoering = pro actief bezig zijn		
Creatie	- Creatie n.v.t.		
Vernieuwing	- Levensader - Dat wat we leveren, wat er speelt in de markt en daar op inspelen. Monitoren door netwerken en internet. - Andere vormen van producten = vernieuwing	+ Intern	
Dialoog	- Met communicatie te maken - Kan gezien worden als discussie: versterking van standpunt - Dialoog basis voor samenwerking en gevoel van medewerkers. - Dialoog basis synthese → 1+1=3		- Communicatie als smeermiddel

Betrokkenheid	- Men helpt elkaar en versterkt elkaar	
	- Verbinding tussen mensen en organisatie/werk - Ook mensen onderling - Mens als centrale factor/productie middel - Werken vanuit betrokkenheid met mensen, authentieke betrokkenheid	- Het teamgevoel
	- Feit dat je het ergens voor doet - Resultaat ook beschrijven, samen met klant doel opstellen - Moet steeds gemeten worden - Tijdspecifiek - Terugkoppeling met klant, nog geen structuur voor - resultaat van een soepel lopende organisatie	+ Met buitenkant te maken
Resultaatgericht		
Deskundig	- Kennisbedrijf dus heeft met deskundigheid te maken - Klant kan deskundigheid in huis halen - Evalueren met de klant	+ Met buitenkant te maken

STERMETHODE

Behoeften	Interne drijfveren: geld verdienen, beter zijn, sociaal klimaat Externe drijfveren: resultaatgerichtheid, vernieuwing en expertise= hoe je het manifesteert
Competenties	- Het doen van assessments, gat in de markt - Zien waar behoeften en interesses liggen en dat omzetten in dienstverlening
Instelling	Geen politieke achtergronden. Filosofisch misschien maar niet duidelijk aanwezig.
Constitutie	- Locatie: mensen moeten zich thuis voelen, rustige omgeving. Een pastorie straalt dat uit. Functioneel; parkeergelegenheid e.d. - Punt van ontmoeting: met paar stappen kom je in een algemene ontmoetingsplaats (centr. Trappenhuis). Kerk heeft er niets mee te maken. - Organisatiecultuur: werkweken van 2 directeuren werd te veel, ook willen ze niet alleen leiding geven maar ook in uitvoerende proces zitten (ook voorbeeldfunctie en andere expertise). Portefeuilles kunnen verdeeld worden op basis van competenties. Ook kunnen de drie personen elkaar versterken.
Temperament	- Zeker weten dat je mensen in huis hebt die de opdracht zeker kunnen vervullen/aankunnen = expertise/dialogo - Goed luisteren naar de klant - Van buiten naar binnengekeerd zijn - Gericht aanbod
Afkomst	- Geleerd van eerste jaren, toen ging het nog wat mis; zo willen ze het niet meer, dus moet het anders - Welke waarden willen we op verder..?
Interesses	In de vorm zoals die nu is, qua omvang en expertise vormen. Met nadruk op een team dat in een prima sfeer een permanente uitdaging voor mensen biedt om in te werken en zich te ontwikkelen.

LADDERING



Bijlagen conclusies huidige en gewenste identiteit

FUNDERINGSSHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
	- Beslissingen door directie maar probeert wel te luisteren naar medewerkers - Heerst groepsbeleving, door leeftijd e.d. subgroepjes maar geen subculturen - Resultaat staat hoog in het vaandel bij directie (moet ook wel in commerciële sector) - Directie communiceert voornamelijk dialogiserend en soms ook wel informierend (mag soms wat meer zijn)	-Betere mensen, beter functionerend en dat heel ruim gezien. Dat leveren de diensten van AXUM op. (verbeteren van personeelsmanagement)	- Cultuurtype: voornamelijk personencultuur - Worden steeds minder ad-hoc beslissingen gemaakt maar gebeurd nog wel - Naast werk tijdens gesprek kijkt men ook naar medewerker zelf	/

Communicatiebeleidskader

Communicatie visie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Medewerker kan zeker bij iedere leidinggevende terecht - Nieuwsbrief erg leuk! Mogen ook meer informele dingen in komen te staan (Wist je datjes etc.) Zakelijke kant mag puntiger	- Mensen werken samen binnen organisatie, laten door elkaar verrijken - Er is een hoge open cultuur - Er kan feedback gegeven worden, wisselend per persoon ook bij directie	- Rol communicatie: Hofmeester, bemiddelaar, dirigent formateur -Directie: dirigent en formateur

Interview 10**KELLY REPRETORY GRID**

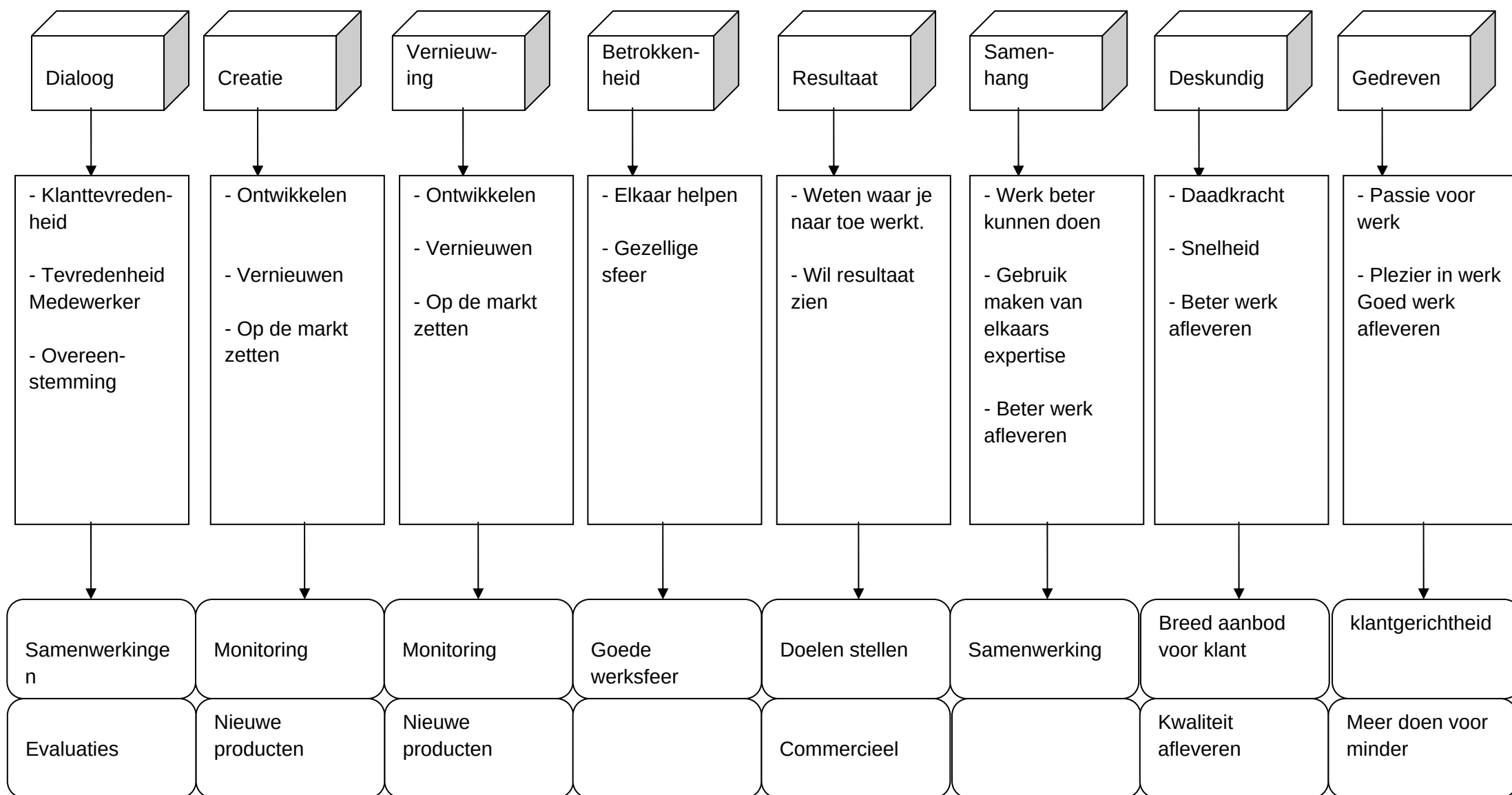
Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Kan nog veel meer, veel expertise maar we weten nog onvoldoende van elkaar. Mag iets meer aangespoord worden om samen te werken. De mogelijkheid moet er ook zijn om dat te doen.		-Meer samenhang, is nog te weinig.
Gedreven	Iedereen is gedreven, we steken meer in projecten dan er betaald wordt door de klant, ze krijgen meer dan waar ze voor betalen, dat is heel aardig maar niet verstandig.		
Creatie	Ja, past ook bij vernieuwing. Creativiteit is een voorbode van vernieuwing		
Vernieuwing	We bieden nieuwe producten aan bijvoorbeeld: Nieuwe opleiding in het leven roepen, concept probleem gestuurd onderwijs is nieuw. Heeft niemand verder, dit weet ik door monitoring.	+ We vernieuwen ook door middel van producten etc.	
Dialoog	Wij zijn constant in dialoog, dat is prima valt op prettige manier. Prettige dialogen, met name tijdens samenwerkingen tussen collega's. Dialoog met klanten vind ik dat ik dat zelf		

Betrokkenheid	doe, dat toets ik dmv evaluaties. Maar over de andere medewerkers weet ik dat niet, denk wel dat het iets meer mag.	
	Zie ik erg bij alle mensen, elkaar willen helpen, maar ook gezellig. Prettig.	+ Mensen zijn enorm betrokken en laten dat ook bij de klant zien
Resultaatgericht	We zijn resultaatgericht, soms iets te.	- Mag nog meer.
Deskundig	De adviseurs hebben een heel breed spectrum waarin heel veel deskundigheid is in een hele brede dimensie. Maken ook gebruik van elkaars deskundigheid. Ook het secretariaat is erg deskundig. Zie veel verschil in daadkracht en snelheid binnen AXUM en andere organisaties.	+ Breed deskundig palet.

STERMETHODE

Behoeften	Interne drijfveren: Goed commercieel draaien, best voordeel van hebben maar we hoeven er niet super rijk van te worden, werken moet fijn zijn en plezier hebben is een must. Zelf wil ik goed werk afleveren en mensen helpen. Externe drijfveren: Behoeften is in het veld aan deskundigadvies en omdat ze het prettig vinden om mensen te helpen. Dus dienstverlening.
Competenties	We moeten ons onderscheiden in goed kunnen luisteren, procesgericht zijn, gericht op de mens. Maar ook tot daden komen.
Instelling	Waar AXUM zich in onderscheidt dat AXUM helpt veranderingen voorspelbaar te zijn, maar ik denk dat andere bureaus dat ook doen. Denk dat de sfeer een onderscheidende factor is. / te kort bij AXUM in dienst
Constitutie	Locatie is prachtig, de ruimtes zijn niet allemaal even praktisch vooral als je een groep wilt ontvangen, de sfeer heeft iets gemoedelijks, het is een kantoor waar je je thuis kan voelen.
Temperament	Structuur: Zie dat ze er zelf mee worstelen, heb zelf niet zo veel leiding nodig. Komt wel goed. Heb geen last van de structuur. Hoort er gewoon bij. AXUM krijgt iets voor elkaar door het luisteren naar de klant. Niet met kant en klare oplossingen klaar staan,
Afkomst	Te kort bij AXUM in dienst
Interesses	Ik hoop dat AXUM het voor elkaar krijgt om met het nieuwe concept probleemgestuurd opleiden een hele goede speler in opleidingenland te worden. De onderwijsmarkt goed kunnen bespelen.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA
Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- Behoeften is in het veld aan deskundigadvies en omdat ze het prettig vinden om mensen te helpen. Dus dienstverlening	- Wordt betrokken bij belangrijke beslissingen, directie verteld waar ze mee bezig zijn en mening mag er over gegeven worden. - Beslissingen worden in groepsverband beslist, ook tijdens de 2 daagse mochten we flink overal aan meedenken. - Leidinggevend en nemen rol aan van taakgericht, niet altijd even goed. Sturen ondertussen wel eens bij en dat vind ik niet prettig, zo ga je niet met professionals om. Soms iets te enthousiast en dingen lastig los kunnen laten soms.	- Waar AXUM zich in onderscheid dat AXUM helpt veranderingen voorspelbaar te zijn, maar ik denk dat andere bureaus dat ook doen. Denk dat de sfeer een onderscheidende factor is.	- Mix tussen personen en taakcultuur. We krijgen steeds duidelijker wat ieders taak kan zijn, er is wel oog voor de persoon. - Er zijn niet veel regels en procedures, een aantal dingen mogen wel wat beter beschreven worden en betere afspraken gemaakt worden. Moet alleen geen organisatiehandboek worden. - Er worden binnen AXUM waarvan ik weet, niet zo veel ad hoc beslissingen gemaakt, maar het zou me niet verbazen als anderen dat wel vinden. - Functioneringsgesprek nog niet gehad, wel contractinggesprek, ging goed. Prima sfeer.	- Missie: Klantarrangementen, van dat woord wordt ik niet vrolijk, ik snap dat het er staat en de taal mag wat gemakkelijker.

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
- Adviseursoverleg, mag effectiever en hierin moet samenhang gestimuleerd worden om met elkaar ervaringen en producten uit te wisselen.	- Het is duidelijk bij wie hij waarvoor aan moet kloppen. Maar voor sommige mensen zelf is het niet helemaal duidelijk. Directie moet eigen portefeuilles nog op orde krijgen, weten ze ook. - Krijgt ook van personen die niet met onderwerp te maken heeft, feedback, niet altijd even fijn. Liever met 1 iemand te maekn hebben en niet met 3. - Informatie wordt via de nieuwsbrief, mail, telefoon en gewoon face to face verspreid (bijv. vergaderingen). Ik vind de nieuwsbrief heel goed. Verduidelijkt zaken.	- Leidinggevendens staan open voor feedback. Ik geef ze die ook gewoon en dat wordt prima gewaardeerd. - Kan met problemen bij leidinggevendens goed aankloppen. - De organisatie is redelijk open en flexibel. - Ik kan mensen goed aanspreken op hun gedrag.	- Niet bekend met organisatiedoelen. - Ik denk dat het belangrijk is met de nieuwe samenstelling consolideren. - Hoop niet dat we de grootste van nl worden. Is in mijn ogen niet het belangrijkste. - Op goede winstgevende manier, lekker verder gaan waar we mee bezig zijn. - Externe middelen vind ik goed bij axum passen. Maar middelen mogen binnnn de organisatie wel sneller terug te vinden zijn. - Xschijf – Ik vind het goed dat hij er is, hij is alleen niet geordend. Dingen zijn slecht terug te vinden. Afkortingen zijn zo raar. Zoek me vaak suf. Dat vind ik echt heel slecht. - Communicatierollen: Hofmeester. Axum is meer een hulpgevende organisaties die relaties onderhoud. Zo zou ik het willen in ieder geval.

Interview 11

KELLY REPRETORY GRID

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Je moet samenhang in je creatie vormen. Er komt steeds meer samenhang tussen de oude garde en de nieuwe garde. Je ziet dat er steeds meer wordt samengewerkt. In de opdrachten zie je dat ook steeds meer terug.		
Gedreven	Gedreven zijn we, moet ook want dan maak je een goede uitstraling naar je klant toe, dit is een voorwaarde vind ik.	+	
Creatie	Het onderscheidt tussen creatie en vernieuwing vind ik lastig. Creatie is voor mij iets wat helemaal nieuw is. Je kan niet zonder creatie maar wel in beperkte mate. Axum heeft creatieve personen. Als die het boegbeeld voor AXUM zijn is AXUM een creatief bedrijf. Naar mijn mening hebben we meestal creatieve oplossingen. Out of the box denken.		
Vernieuwing	Staat voor mij heel erg bij axum. Belangrijk, als adviesbureau met zicht op concurrentie steeds voorop lopen door bijv. nieuwe producenten bij. Competentiesysteem is zoon vernieuwing. We zijn constant met dingen bezig, wilfred is de perciflage van vernieuwing. We doen geen onderzoek bij concurrentie.	+	
Dialogoog	Vanuti de klant gezien is er dialogoog. Het is belangrijk om dialogoog in een kernwaarde hebt staan. Je moet luisterend oor zijn voor je klant en daarop advies geven. Of dit ook		

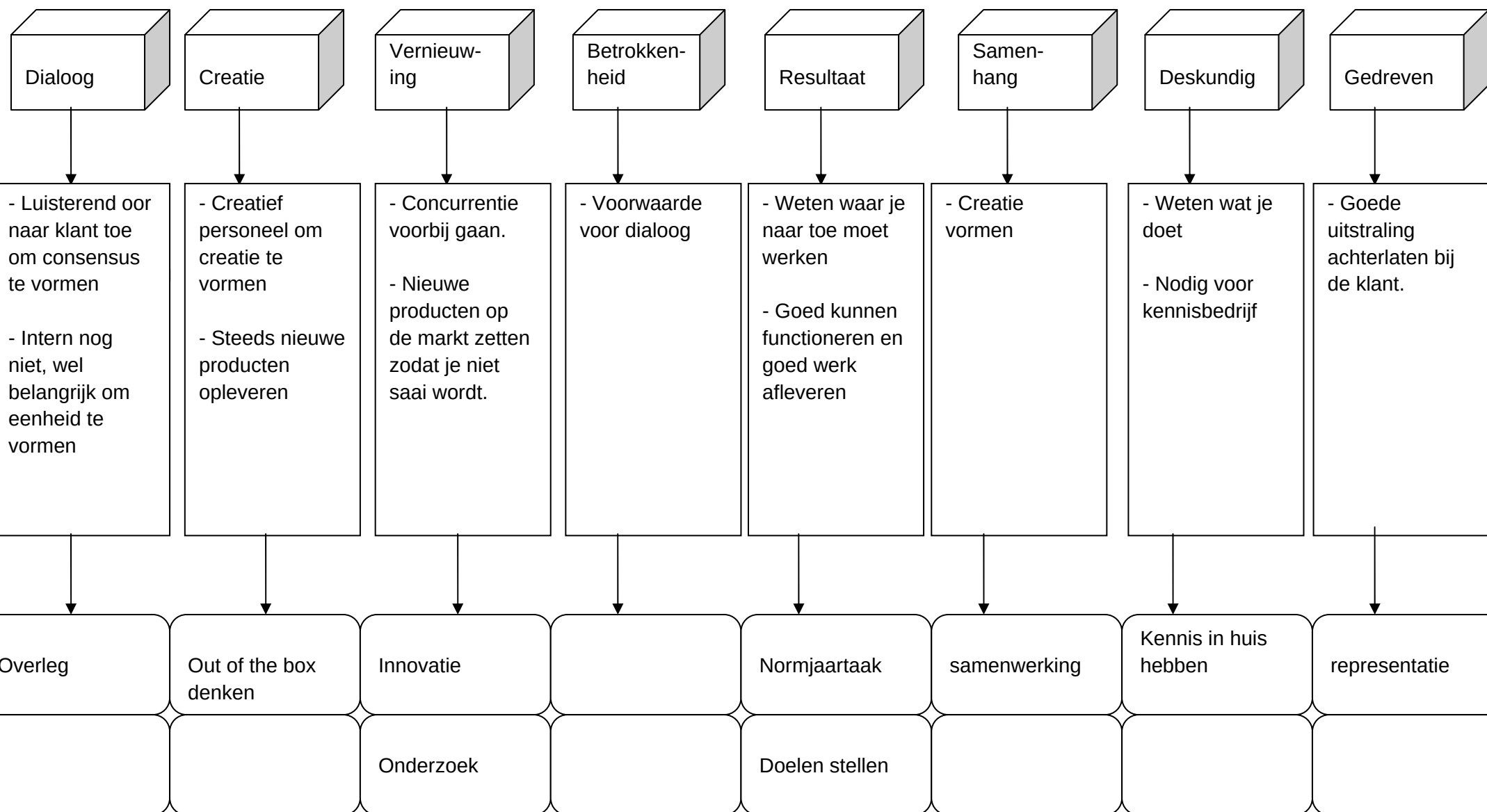
Betrokkenheid	gebeurd is persoonafhankelijk. Het is wel een basis dat we dat willen zijn. Directie met medewerkers zelf wordt er meestal niet in dialoog gegaan, nu is het meer informierend. Ze willen wel naar dialoog.	
	Ik denk dat betrokkenheid bij dialoog past. Is een voorwaarde om goed dialoog te hebben.	
Resultaatgericht	Steeds meer naar toe aan het werken. Met de invoering van de normjaartaak en dingen die daar aan vast hangen, zijn we steeds meer aan toe aan het werken. Je moet gewoon resultaat halen dmv targets. Ik denk dat je hier niet om heen, met deze grote kan je daar ook niet omheen. Het is een voorwaarde om goed te functioneren.	+ Mag nog meer aan gewerkt worden, wordt wel aangewerkt maar het is nog niet klaar.
Deskundig	We zijn een kennisbedrijf, dan kan je er niet onderuit dat je deskundig moet zijn.	+

STERMETHODE

Behoeften	Intern: Mijn persoonlijke drive is: zekerheid dat je een baan hebt. Nu is voor mij groei belangrijk, persoonlijk dan. Leuk werk, gezellig. Ik denk dat de meeste mensen het zo vervaren dat de scheidlijn tussen lol en serieus hard werken heel dun is. En dat de mogelijkheid daartoe is. Open sfeer. Iedereen kan elkaar aanspreken. Persoonlijke groei wordt ook gestimuleerd, krijg opleiding van AXUM.
Competenties	Extern: Persoonlijke groei. AXUM levert hoge kwaliteit, 90% tevredenheid halen we denk ik wel. Stukje professionaliteit van de adviseurs. Ook de producenten en diensten en het vervolg daarvan. Als je ziet in welke mate klanten terug komen, laat zien dat AXUM goede kwaliteit levert.
Instelling	
Constitutie	De locatie vind ik perfect, het hoort bij de open cultuur van AXUM, de hond loopt hier gewoon rond, maar toch ook zakelijkheid. Dus combinatie zakelijkheid en huishoudelijke sfeer. Past goed bij manier van werken van AXUM.
Temperament	Structuur: ik vind de top zwaar. Heb twijfels of het haalbaar in de toekomst is. Zou liever hebben dat de top ook wat meer uitvoerend zouden doen. Directeuren zijn nu binnen en adviseurs buiten, verhouding klopt niet zo. AXUM heeft veel relaties en netwerken. Daaruit putten ze hun opdrachten. Je hoort nu meer op dit moment dat pietje iets komt doen ipv AXUM, dat moet anders. Procedures zijn heel snel. Bijv. als je bij een klant bent geweest ligt er binnen 48 u een offerte. Kwaliteit die we leveren is ook erg belangrijk.

Afkomst	De sfeer is de openheid. Dit is kenmerkend voor hoe AXUM nu is.
Interesses	Ik hoop dat het niet te groot wordt, de omvang is prima. Misschien 2 a 3 extra mensen maar niet veel groter. Qua klanten zou ik wat meer op bedrijfsleven richten. Ook om bijvoorbeeld klappen in het onderwijs opvangen als het daar minder wordt.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- Commercieel bedrijf, bijdrage aan maatschappij vind ik lastig, denk dat het nihil is. We zorgen dat het onderwijs wel beter wordt. AXUM biedt werkgelegenheid aan mensen.	- Wordt niet betrokken bij belangrijke beslissingen, het is meer informierend dan dialogiserend. Willen ze wel steeds meer naar toe. Maar als je zelf initiatief neemt wordt je wel betrokken. - Een aantal dingen worden besproken, een hele hoop niet waar ik soms zoiets heb daar wil ik wel iets over zeggen. Mag meer initiatief vanuit de directie komen hierbij. Laat een aantal medewerkers iets voorbereiden voor een beslissing, voorstellen maken. Advies geven aan directie. - Er is geen groepsbeleving binnen	- AXUM levert hoge kwaliteit, 90% tevredenheid halen we denk ik wel. Stukje professionaliteit van de adviseurs. Ook de producenten en diensten en het vervolg daarvan. Als je ziet in welke mate klanten terug komen, laat zien dat AXUM goede kwaliteit levert.	- Door de komst van de normjaartaak zijn er targets, als je die niet haalt is nog niet bekend wat consequenties zijn. Gebruik maken van elkaars expertise wordt gedaan. Is wel persoonsafhankelijk. - Cultuur: Rollencultuur sluit beste aan, iedereen heeft direct of indirect een rol in de organisatie (op basis persoonlijkheid). - Er komen steeds meer regels en procedures. Het is nodig met deze omvang van de organisatie. Deze kan je wel makkelijk terug vinden in de organisatie. - Op dit moment vinden er veel ad hoc beslissingen	- Missie: Als ik dit lees, zie ik dingen terug die je bij AXUM ziet. Vind kwaliteit beiden nogal subjectief: wat is kwaliteit. Ik zou het vervangen door iets anders. - Geïntegreerde klantarrangement: vind ik zo wollig klinken, kan ik weinig mee. Ik zit niet in een hotel. - Continuïteit: misschien is dat niet altijd de wens van een klant. - Ik snap context wel, maar vind de formuleringen soms iets te wollig en te abstract.

	AXUM, is praktisch ook onmogelijk. Op zekere hoogte zijn we t wel maar omdat iedereen overal woont is het lastig .Als iedereen bij elkaar is, is er wel groepsbeleving. - In eigen functie veel verantwoordelijkheid, soms iets te veel. - Wilfred is de knuffelbeer waar je altijd terecht kan. Rob is meer zakelijk en geeft opdrachten en controleert. Jos ken ik nog niet genoeg.		plaats, er mag van mij wel wat langer over dingen worden nagedacht. - Als alles op zijn plek zit, denk ik wel dat er aandacht wordt gegeven aan het individu. Op dit moment is dat wat minder.	
--	---	--	---	--

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Nieuwsbrief: ik zie hem meer als iets informeels, ik vind hem nu te formeel. In de toekomst zou ik graag wat leuke weetjes van collega's willen zien enzo. Daarnaast mail. Mailverkeer is nog niet afgenomen. 50 tot 60 % wat binnenkomt kan meteen weg. CC cultuur, iedereen reageert. Dat is soms irritant. Hoef dan niet van alle CC-s antwoordt, dat gebeurt nu wel. Te snel op allen beantwoorden.	- Als je ergens mee zit kan je het zeker tegen de leidinggevende zeggen. Het is me voor een groot deel wel bekend bij wie ik waar moet zijn, bij de oude garde meer dan de nieuwe. Maar komt wel. - Heb vertrouwen in de directie en het idee dat zij mij ook vertrouwen. - Sommige mensen kan ik aanspreken op gedrag, niet allemaal. Er is een aantal mensen waarbij ik niet zo snel op af zou stappen om hun gedrag aan te spreken. Meer bij de oude mensen dan bij de nieuwe mensen. Misschien staan ze wel open voor feedback, maar laten ze het niet blijken. 2 van de 3 leidinggevendenden staan open voor feedback. Rob staat absoluut niet open voor feedback, dat is een muur. Hij is er wel in aan het veranderen. Het is niet zo zeer dat hij er niet voor open staat, maar de drempel is hoger bij hem. Bij de andere 2 vind ik wel dat ze open zijn voor feedback. Zij geven ook aan wat ik goed en slecht doe, en dat vind ik fijn.	- Ben niet bekend met doelstellingen van de organisatie. Denk wel dat ze er zijn maar ik kan ze zo niet benoemen. Ik heb wel een idee maar kan het niet zo voor me halen. Vind het wel belangrijk dat ze deze kennen. (niet opdreunen maar wel kennen) moet ook in het werk tentoongespreid worden. - Middelen extern: Ja passen goed bij AXUM< we doen ook genoeg om ze te laten zien: beurzen, bijeenkomsten, advertenties, flyers, presentatie materiaal. Beurswand. - Externe nieuwsbrief (wordt al een jaar niet meer uitgegeven, is jammer). Klankbord bijeenkomst. - Van Ruler: Omroeper: informeren. Ik zou het willen zien als een verdeler en dirigent: juiste vertaalslag. Bemiddelaar: dialoog. Dingen op elkaar afstemmen en relatiegericht.

Interview 12**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Ik denk dat we wel zo veel mogelijk proberen, maar in de communicatie loopt het soms wel mis. Dat mensen dubbele dingen aan het doen zijn en het niet van elkaar weten. Er wordt wel aan gewerkt maar het is nog niet altijd.		- Communicatie mag verbeterd worden.
Gedreven	Gedreven om samen iets moois neer te zetten voor de klant.		
Creatie	Creatief in denken en doen, altijd passende oplossing voor klant weten bedenken.	+ Klant staat altijd voorop, creatieve oplossingen bedenken, niets is te veel.	
Vernieuwing	Innovatie is AXUM druk mee bezig ,ook met komst van nieuwe mensen. Ontwikkeling. Ook belangrijk naar buiten toe dat je ook vernieuwingen doorvoert. Nu kunnen we ook bijv. opleidingen doen.	+ In de markt laten zien dat ze nieuwe dingen hebben.	
Dialogoog	Is het geval, er wordt veel overleg gevoerd, 6x per jaar teamoverleg. Evaluaties. Wordt goed gedaan.		
Betrokkenheid	Mag wel meer, iedereen is wel gewoon collegiaal. Meer interesse tonen in elkaar, hoeft niet		- Mag meer je werk naast je neer leggen en even een babbeltje maken met iemand.

Resultaatgericht	over de top maar iets meer mag wel. Mensen maken gebruik van elkaars expertise.	
	Ook naar de klant. Altijd resultaat halen. Ook voor jezelf. Doelen worden gesteld per medewerker. Zijn ze wel veel mee bezig.	
Deskundig	Je hebt heel veel verschillende specialisaties. Iedereen heeft zo zijn eigen specialisme, is deskundig daarom door opleidingen of certificaten.	+ Iedereen is deskundig in zijn vak en expertise.

Overige punten

Teamoverleg:

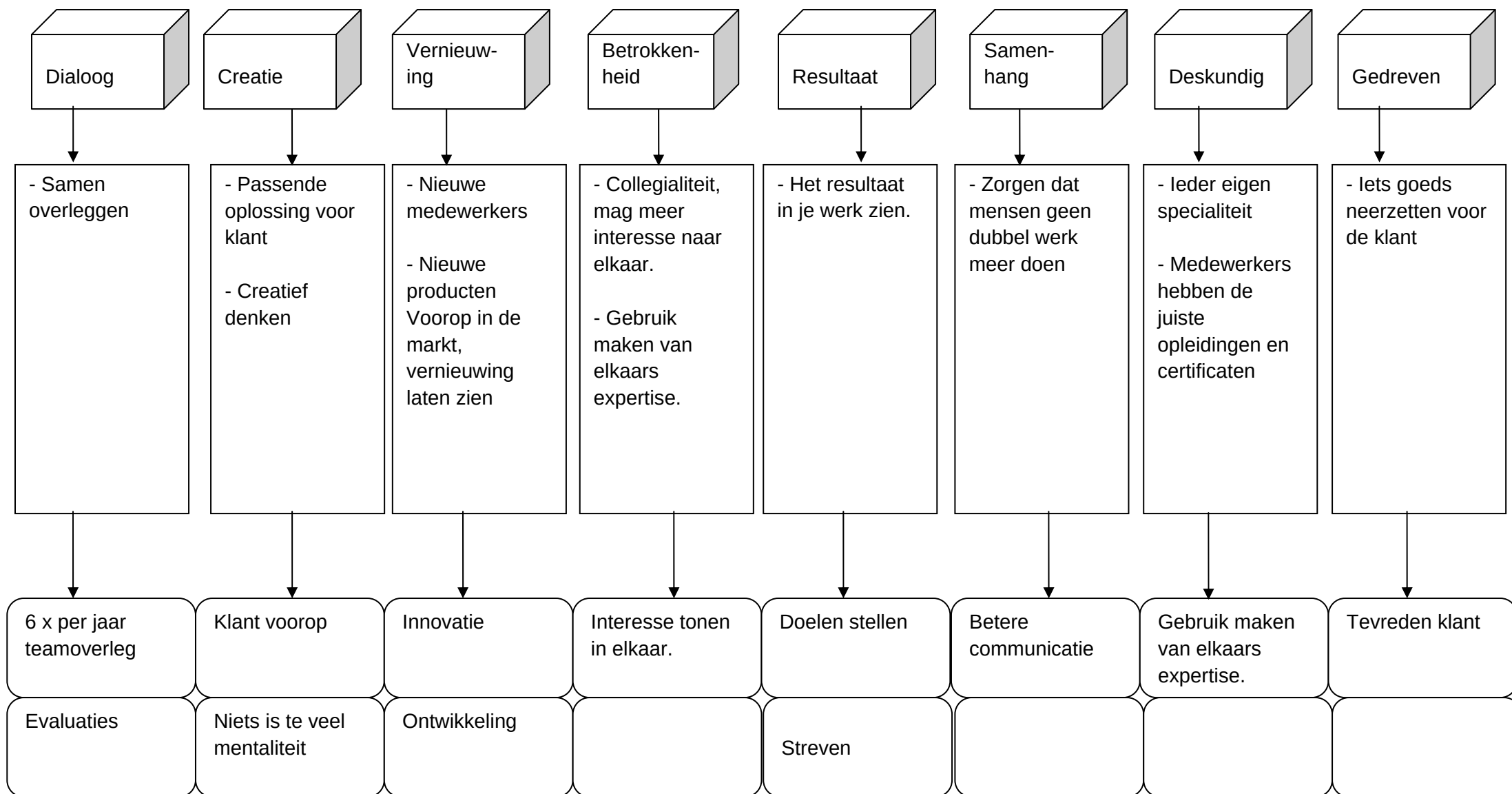
Begin eerst met deel van uit de directie, mededelingen. Onderwerpen die besproken moeten worden, worden in groepjes besproken. Daarna weer terug in groep en dan ga je het er over hebben.

STERMETHODE

Behoeften	Intern: kwalitatief goed werk afleveren. Is ook voor AXUM representatief. Resultaatgericht werken.
Competenties	Extern: veranderingen mogelijk maken bij organisaties. De wensen van de klant, maakt niet uit wat voor wens. AXUM weet er raad mee, creativiteit. En snel reageren, klant is echt koning.
Instelling	
Constitutie	Prettige werkomgeving. Geen standaard kantoor, mag wel iets warmer zijn in het pand. Heeft uitstraling. Organisatiestructuur: Ik denk dat het een goede stap is geweest om zo de structuur te doen, taken worden nu beter verdeeld. Directeuren kunnen ook meer acquisitie doen. Verhouding directeuren – medewerkers vind ik in verhouding.
Temperament	Ik denk je kwetsbaar opstellen en klantgericht denken. Persoonlijke benadering.
Afkomst	Werkt nu 2,5 jaar hier, grote veranderingen zijn: veel meer structuur, kan altijd nog wel beter. Meer communicatie, meer overleg.
Interesses	Goed lopend bedrijf dat alles op orde heeft. Niet veel meer medewerkers. Meer automatisme, minder veranderingen.

AVS en VO congres staan ze op. NOT willen ze ook op.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- AXUM zorgt er voor dat er op de scholen goed leiding gegeven wordt, dingen opzetten in het onderwijs. Meer structureren.	- Ik mag meebeslissen over dingen op mijn functiegebied. Uitbreiding werd voorgelegd maar uiteindelijke beslissing was aan de directie. - AXUM is wel een eenheid over het algemeen. - In mijn functie krijg ik wel steeds meer verantwoordelijkheid, beslissingen terugkoppelen verschilt. Ligt aan de beslissing. - Directeuren zijn wel resultaatgericht, ze hebben meer de rol van coach en taakgericht. Verschilt per situatie.	- De wensen van de klant, maakt niet uit wat voor wens. AXUM weet er raad mee, creativiteit. En snel reageren, klant is echt koning.	- De cultuur persoon en taakcultuur. Meer naar de taak. Iedereen heeft eigen taak en vraagt niet altijd expertise van anderen omdat ze het zelf willen doen. - Er wordt steeds meer samengewerkt, nu is het ook echt wel aangegeven op de 2 daagse dat het meer gedaan moet worden. Mensen gaan ook met elkaar mee om te kijken hoe een ander het doet. - Je wordt in je eigen functie best vrij gelaten. 1/4^e van je werk wordt opgelegd door taken. Er komen steeds meer regels en procedures, dat moet ook meer want dan is er meer duidelijkheid voor de medewerkers. - Het aantal ad hoc beslissingen neemt af, maar sommige zaken kunnen niet anders beslist worden omdat de tijd dringt. - Functioneringsgesprek: 2 kanten. Eerst wordt er gevraagd hoe het gaat, ze laten eerst jouw praten. Daarna vragen ze wat beter moet of wat je nodig hebt (bijv opleiding). 1x in het jaar. Indien nodig wordt er ook ingegaan op privé situaties.	- Missie: zijn we allemaal mee akkoord gegaan. Als ik het lees vind het bij AXUM passen. Past ook bij de slogan.

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	- Informatie wordt binnen AXUM verspreidt via mail, nieuwsbrief (twee wekelijks), telefonisch, overleg. - Ik kan met problemen of andere dingen ook makkelijk bij andere leidinggevende terecht. - Nieuwsbrief: ook zaken vanuit de directie. - Nieuwsbrief is nog vrij zakelijk, zou het ook leuk vinden als er informele info in zou staan. Maar dat moet nog vorm krijgen. Ik denk zelf dat AXUM toch meer zakelijker gericht is.	- Als ik ergens mee zit voel ik me gehoord, kan wel mijn verhaal kwijt. - De sfeer vind ik goed, gezellig. Onderling ook. Natuurlijk is er wel een meningsverschil maar dat hoort erbij. Uiteindelijk wordt er een besluit genomen en meestal is dit een consensus. - Er is een open cultuur binnen AXUM, maar sommige collega's zijn wat gesloten. - Mensen op gedrag kan je meestal wel goed aanspreken.	- Ben niet heel bekend met doelstellingen, weet dat ze een goed gezond bedrijf willen zijn. Ik denk dat het wel belangrijk is dat mensen doelstellingen weten. Maar voor mezelf hecht ik er niet zoon waarde aan. Voor een adviseur is het meer belangrijker dan voor mij. - Rol: Axum is veel bezig met relaties, klein bedrijf en in pioniersfase zitten en daar wel uit willen. Daarbij moet je toch je relaties onderhouden dus formateur. - De omroeper vind ik dat meer van toepassing is, ze zijn veel meer informerend. Ook meer vanuit de directie laten zien dat zij het besluit nemen. Ze vragen wel advies maar niet te veel.

Interview 13**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Nog naar op zoek, in het samenwerken en samen een verhaal worden, lijkt nu 2 groepen die voor zichzelf dingen uit zoeken maar zijn wel naar opweg om samenhang te creëren. Ik vind het heel belangrijk dat dit gebeurd.		.
Gedreven	Vind ik ook belangrijk, als het maar niet zo wordt dat men gaat vergelijken hoe gedreven iemand is. Dat heb ik wel het idee dat het af en toe eens is, dat iemand bijv. om half 2 's nachts een mail stuurt. Je hoeft je niet te bewijzen om gedreven te zijn.		
Creatie	Ik zit midden in het creëren van een nieuw product. Je merkt dat er daardoor van alles ontstaat want we zetten samen iets neer. Ik heb dan ook het idee dat ik er ook mijn ei goed in kwijt kan.		
Vernieuwing	AXUM innoveert, ik vind dat het onderwijs is ingekakt en tijd wordt dat er iets gebeurd, vind het super dat AXUM het onderwijs weer levendig probeert te maken door innovatie.		
Dialogoog	Hoe vaker je met elkaar in gesprek gaat, hoe dieper je komt tot de kern. Maar dan moet je elkaar wel aanspreken op de deskundigheid, daar weet ik nog niet genoeg over omdat ik hier nog kort zit.		- In kleine groepen is er wel een dialoog, maar over het algemeen nog niet, ik heb vaak het idee dat dingen al vast liggen omdat ze zo bedacht zijn en er niet verder over in dialoog is gegaan. Mag meer.

Betrokkenheid	Hoort bij gedreven. Als je echt betrokken bent ga je over je eigen grenzen heen. Ik vind het erg belangrijk voor AXUM, ook omdat betrokken mensen de kar trekken als het bijv. minder goed gaat. Dit uit zich door de openheid van mensen hier binnen AXUM omdat zij je uitnodigen om mee te denken en je bijdrage te leveren aan producten en trajecten.	+ We zijn ontzettend goed opgevangen door de werknemers.
	Resultaatgericht	+ We gaan voor nieuwe dingen, we willen ons op de markt zetten. Iets goeds hebben om weg te geven en goed bezig zijn met zijn allen.
	Deskundig	+ AXUM straalt dat uit en verwacht dat van mensen, steekt daar ontzettend op in. Check, check dubbel check.

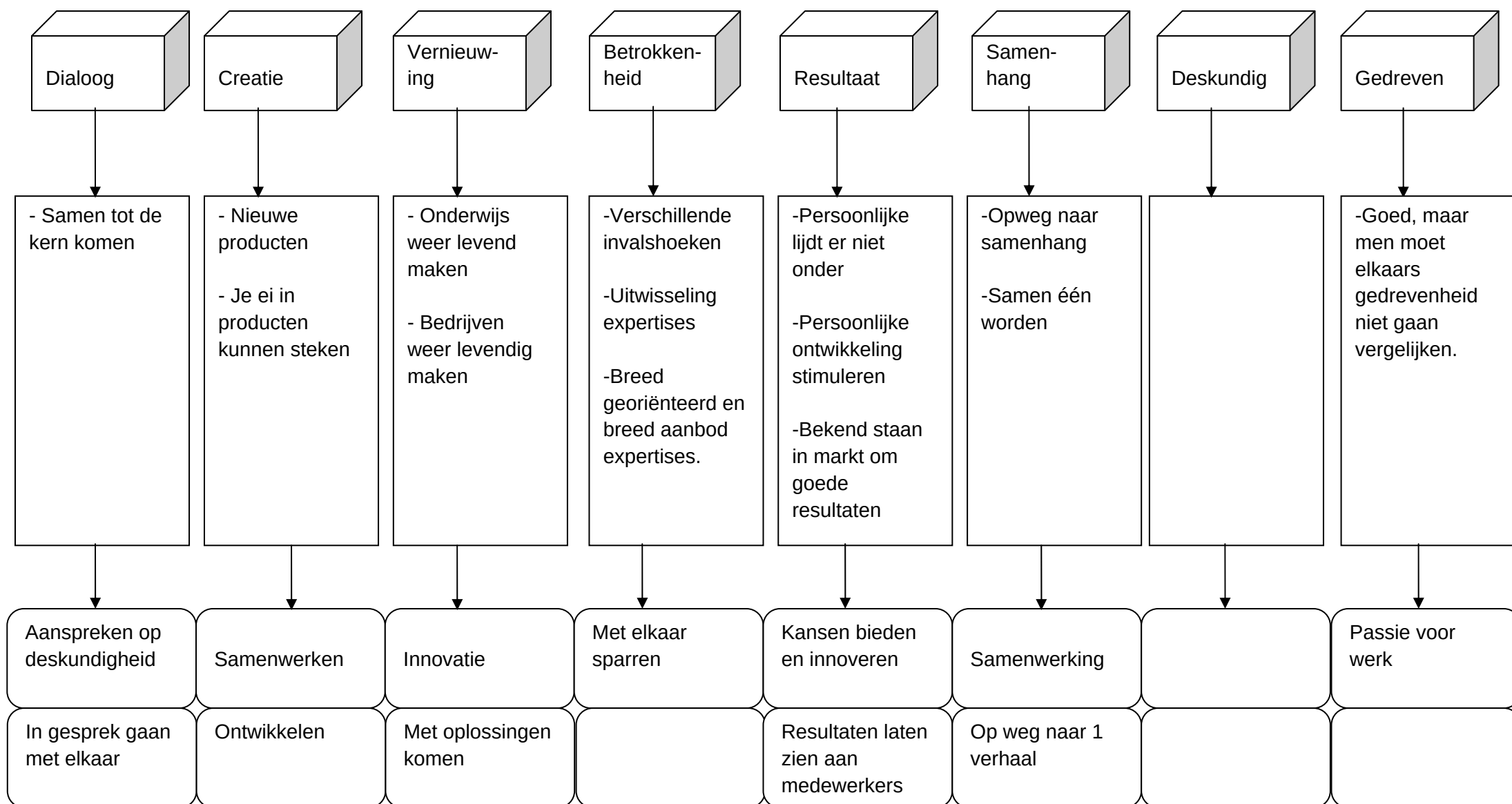
STERMETHODE

Behoeften	Intern: Hoge kwaliteit neerzetten zodat de klanten tevreden zijn over AXUM, mensen moeten verder kunnen nadat wij geweest zijn. Extern: Klanttevredenheid nastreven.
Competenties	Kwaliteit staat bij AXUM bovenaan, zoals ik het tot nu toe ervaren heb. AXUM gaat pas met de klant in zee als ze zeker weten dat ze kunnen geven wat de klant wil. Bij andere bureaus heb ik het idee dat ze eerst aannemen en dan pas gaan bekijken of het mogelijk is.
Instelling	/
Constitutie	Ik vind het wel iets hebben, ik heb nog steeds het gevoel dat ik bij zwiebertje aan tafel zit. De sfeer en de warmte die AXUM intern heeft past goed bij het gebouw. De sfeer is iets gemoedelijk en open, je kan overal zitten en bij iedereen aankloppen. De hiërarchie is niet duidelijk aanwezig. Zware delegatie met 3 directeuren, legt ook druk op ons. Wat belangrijk is dat zij allemaal hun eigen weg vinden in dat directeur zijn. Dat is voor hun ook nog zoeken. Ik merk dat er nog te veel schijven tussen zit, dus er moet wat meer synergie zijn en eenheid zodat mensen niet vanalles dubbel doen. Het moet zich bewijzen of dat de verhoudingen kloppen.
Temperament	Alles ziet er netjes uit wat AXUM oplevert. Ook persoonlijke benadering vind ik goed. Men kent AXUM meer van het HRM gebeuren. Ik denk dat het meest te behalen is in het persoonlijke benaderen i.p.v. het zakelijke.
Afkomst	/

Interesses

AXUM niet meer groeiend, vooral alle talenten en mogelijkheden die er nu zitten in dialoog goed met elkaar bespreken en duidelijk maken. Waar ik behoefte aan heb is met mensen praten waarover we mee bezig zijn, hoe kunnen we van elkaar leren en kwaliteiten inzetten. Meer mens gericht naar elkaar kijken en luisteren en van elkaar leren.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
- AXUM brengt veel structuur aan in organisaties, neer zetten van kaders en formats om besturen en scholen, organisaties te helpen in de wirwar van nieuwe regels en beleidsafspraken en daar duidelijkheid in te scheppen.	- Beslissingen: Ja vind ik wel, als ik kijk naar de 2 daagse, is er hard gewerkt door de directie en dat wordt naar ons terug gekoppeld om te kijken of er draagvlak is. Dit is ook in groepsverband gegaan en er is overleg mogelijk. - Er is groepsbeleving, maar iedereen is verschillend. Ik vind het bijzonder dat ze al die dingen nog aan ons voorleggen. Ik vind het prettig werken. - Binnen mijn functie krijg ik ook veel verantwoordelijkheid, ik krijg alle ruimte om nieuwe ideeën te lanceren en uit te werken. Ook binnen je normjaartaak is er ruimte voor en ik heb het idee dat ik serieus genomen wordt. - Op sommige momenten voel ik wel	- Kwaliteit staat bij AXUM bovenaan, zoals ik het tot nu toe ervaren heb. AXUM gaat pas met de klant in zee als ze zeker weten dat ze kunnen geven wat de klant wil. Bij andere bureaus heb ik het idee dat ze eerst aannemen en dan pas gaan bekijken of het mogelijk is.	- Personencultuur, maar ook een haantjes cultuur. Maar vind dat ook wel grappig. Pim werd voorgesteld als de kroonprins van AXUM, omdat hij er al 8 jaar werkt. Daar krijg ik meteen jeuk van en zo gedraagt hij zich ook gewoon. - Ad hoc: heb ik niet zo veel ervaringen mee, er zijn volgens mij wel veel goede voornemens, maar ik ervaar dat er over alles wel goed nagedacht worden. - Functioneringsgesprek: Heel prettig, ik heb zelf het idee dat persoonsgericht erg belangrijk is. Ik heb ook aangegeven dat ik	- Missie: Dit is wat ik van AXUM vind en wat ze doen bij klanten, maar ik vind het wel te mooi geformuleerd. - Past bij de slogan vind ik, het veranderen mag er wel in terug komen.

	hiërarchie, maar ik vind dat fijn. Het is niet strikt maar gewoon de nodige hiërarchie. - De rol die de leiders in nemen, wat dat betreft heeft ieder een eigen rol. Ik vind Wilfred de onbetwiste roedelleider, kijk maar naar zijn kantoor zou ik zeggen. Zonder dat het uitgesproken wordt is hij wel de grote leider. - Rob is meer aan de kantlijn, ik zie hem ook weinig. Taakgericht. - Jos ken ik al langer en is meer met terugkoppel momenten. - Ik heb niet altijd het idee dat ze samen als een naar buiten komen, maar dat kan ook door de versheid komen. Soms zitten ze langs elkaar en vertellen ze beide iets anders. Het zijn wel alle drie haantjes en ook nog eens adviseurs. - Ze zijn goed in delegeren, er wordt een idee geopperd en voor je het weet heb je het in je portefeuille zitten. Gebeurt wel in overleg		een opleiding wil doen, dat wordt meteen meegenomen in directie overleg. Er wordt ook ontzettend goed rekening gehouden met de persoon en hoe die is en de problemen. - Qua regels, is het nu zo op de schop heb ik het gevoel dat de structuren nu een beetje weg zijn. Er zijn wel regels maar deze tellen naar mijn gevoel niet erg zwaar. Regels kan ik makkelijk vinden in een pakket die ik gekregen heb. Op de X schijf vind ik niets makkelijk, iedereen eigen systeem en onoverzichtelijk.	
--	---	--	--	--

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
- Geen expliciet.	- Directie communiceert vooral in de richting: Jos is meer directieve aanpak, dus informeren. Dit en dat moet dan gedaan worden. - Wilfred gaat meer in dialoog voor mijn gevoel. - Rob kan ik niet zo goed inschatten, zie hem te weinig. - Soms krijgen we wel eens te veel informatie, voorbeeld mailtjes die niet relevant voor mij zijn. We zijn nu begonnen met de nieuwsbrief, vind het erg goed alleen het moet geen boek worden. We schieten te snel door in te veel informatie geven. Nieuwsbrief vind ik ook leuk als het wat informeler wordt. Dat zorgt voor meer verbondenheid. - Informatie wordt top-down gegeven, mag ook meer bottom-up, maar dat is ook meer aan jezelf. Je krijgt er in ieder geval de mogelijkheid tot. - Als ik wil kan ik ook bij andere leidinggevende makkelijk terecht.	- Erg open cultuur, hebben ons goed ontvangen en iedereen is goed aanspreekbaar. Ik heb er een ontzettend goed gevoel bij. -Ik heb het idee dat ik wel gesteund wordt door de organisatie, mijn ideeën worden serieus genomen en in overweging genomen. -Als ik een probleem heb wordt er goed naar geluisterd. Ik weet ook bij wie ik voor welk probleem ik aan moet kloppen. -De sfeer is gemoedelijk en open. -Als ik feedback krijg, krijg ik meestal eerst een sneer terug maar naderhand zijn ze blij om mijn feedback. -Ik heb heel veel vertrouwen in AXUM, het voelt gewoon goed. Ook mensen die met AXUM werken in het veld zijn positief over de organisatie. -Ik denk niet dat geen keuzes gemaakt worden die niet verantwoord zijn.	-Doelstellingen: ik heb een idee wat ze zouden kunnen zijn, we hebben ze geloof ik ook meegekregen op de 2-daagse. Vind het ook belangrijk dat ze worden gecommuniceerd. -Externe communicatie: Wat er gecommuniceerd wordt vind ik representatief omdat we samen ook echt aan mee werken. Het wordt ook gedragen tot zo ver ik weet door de organisatie. -V Ruler: Stukje omroeper Stukje verdeler Jos is vooral als formateur bezig. Wil AXUM in het veld zetten.

Interview 14

KELLY REPRETORY GRID

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Kan ik niet zo veel mee, Belangrijk. Ook omdat ik denk dat de klant dat wel wil. Ik merk ook dat het meer individu gericht is. De klant ziet meer bijv. je moet die of die hebben i.p.v. je moet AXUM hebben. Ikzelf vind dat ook fijner omdat ik nog niet zo'n groot netwerk heb.		- synergie creëren. Meer een geoliede machine wordt.
Gedreven	Je merkt dat mensen hier gedreven zijn en wel wil. Ik vind het belangrijk omdat het het meest prettig werkt.		
Creatie	Valt onder innovatie en vernieuwing voor mij.		
Vernieuwing	Past, omdat wij veel bezig zijn met het ontwikkelen en innoveren van nieuwe producten, vooraan staan in de markt en zo bij klanten bekend staan daar is ook ruimte voor. Ik vind het voor AXUM belangrijk omdat je dan vooraan loopt in de markt. Als je zo te boek staat wordt je beter gevonden.	+ Vooraan in de markt wil staan, de klant helpen bij wat er komen gaat.	
Dialogoog	Binnen AXUM vind ik dat het meer kan, mensen gaan hun eigen weg en niet altijd wordt er teruggekoppeld. Dialogoog vind ik net zoals betrokkenheid belangrijk, dat als je geen gesprek met elkaar hebt, zie je niet elkaars inzichten en kan je niet op andere ideeën komen.		
Betrokkenheid	Sommige punten wel, veel mensen zijn ook heel zelfstandig en denken dat ze het zelf kunnen. Als team zijn en elkaar informeren waar je mee bezig bent mag meer. Twee weten meer dan 1. Ik		- Synergie te creëren bij elkaar.

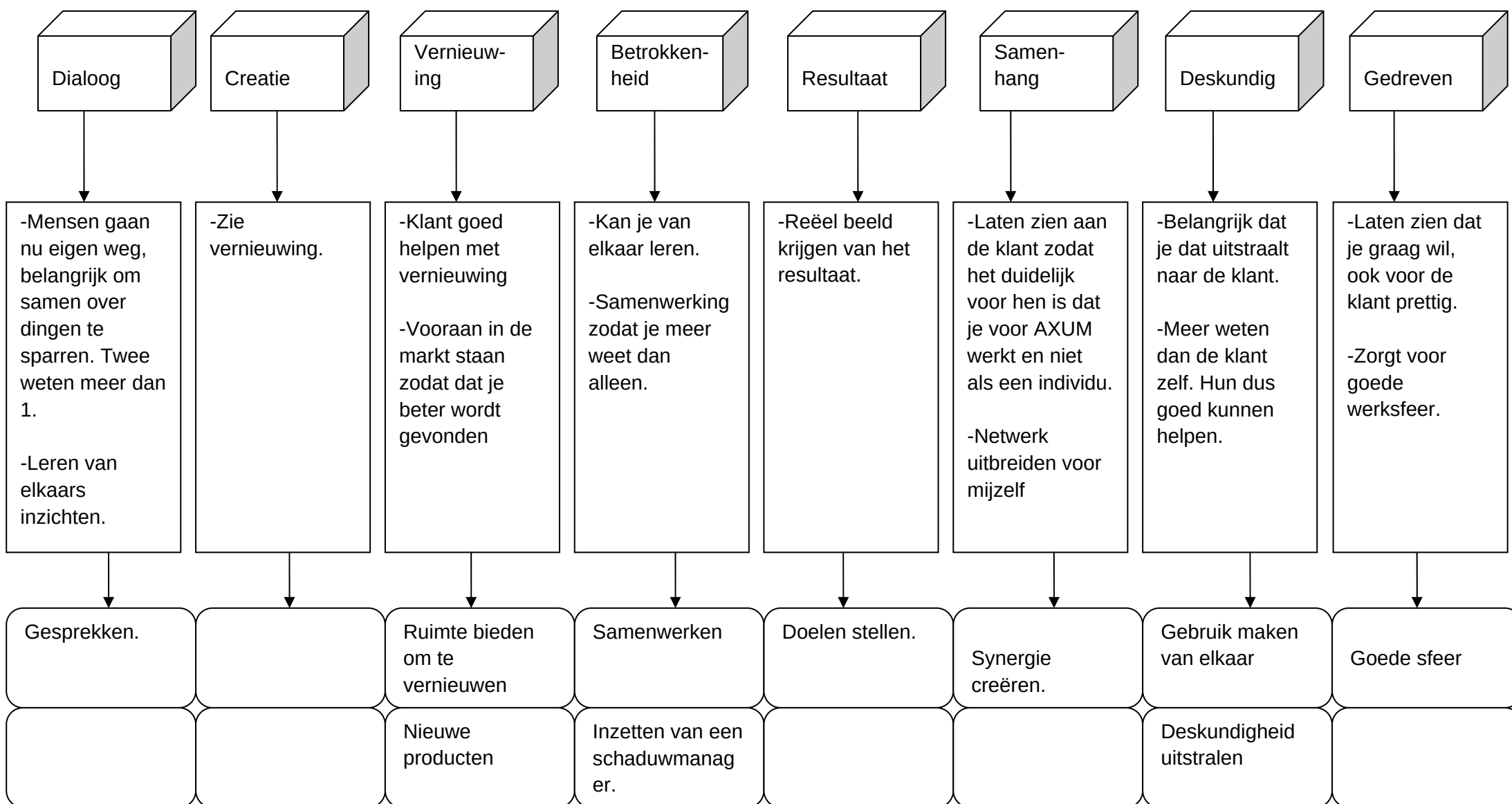
Resultaatgericht	zou het verbeteren door bijv. een schaduwmanager er bij te zetten. Dat gebeurt nu niet echt maar dat duidelijker neer zetten.	
	Tuurlijk, ja zie je terug, starten met een opdracht. Klant krijgt reëel beeld van resultaat.	+
Deskundig	Belangrijk, je huurt een bureau in die deskundig is dan jijzelf, daarom moet je dat ook uitstralen en dat ook zijn. Ze stralen dat uit door dat te laten zien in een opdracht. Binnen AXUM schat ik in dat er wel gebruik gemaakt wordt van elkaars deskundigheid, denk alleen dat er nog niet genoeg bekendheid is, wie welke expertise heeft. Maar daar wordt druk aan gewerkt.	+ Je moet meer weten dan dat de klant weet. Je moet ook echt wat te bieden hebben. AXUM doet dat ook.

STERMETHODE

Behoeften	Intern Passie, iedereen heeft passie voor het onderwijs en de onderwijs klant helpen. Deskundigheid, dat ook wegzetten bij de klant. Extern De kracht van AXUM: oplossingen hebben voor problemen die spelen, bijv. functiemix. We hebben daar veel expertise van in huis. We worden gezien als deskundig maar ook een mensgerichte organisatie die op die manier problemen aanpakt.
Competenties	De kracht van AXUM: oplossingen hebben voor problemen die spelen, bijv. functiemix. We hebben daar veel expertise van in huis. We worden gezien als deskundig maar ook een mensgerichte organisatie die op die manier problemen aanpakt. AXUM wordt ook gezien als heel snel. Bijv. 2 dagen na aanvraag wordt de offerte al neergelegd. Snel flexibel en toch persoonlijk.
Instelling	/
Constitutie	Voor mij is het onhandig omdat ik in het noorden woon, het is niet centraal. Verre reisafstanden. Het gebouw heeft uitstraling, het is wel koud, niet zakelijk kantoor. Het is echt anders. Als hier mensen binnen komen kijken mensen echt om zich heen. Het heeft wel wat. Het heeft wel wat, informeel, je kan met zijn allen wel ff gaan zitten. Ook al zit het bij een kerk, toch heeft het niet zo'n achtergrond al dacht ik eerst van wel. Top: het is nog even wennen, eerste reactie was dat ik me afvroeg hoe die rolverdeling gaat zijn. Mondjesmaat komt er meer info over wie wat onder zijn hoede heeft. Dat is

Temperament	denk ik wel passend bij de mensen die het gaan doen. Ik vind het wel veel van het goede en het moet uitwijzen of het een goede keuze was. Snel, flexibel en toch persoonlijk.
Afkomst	Het informele, iedereen is lekker relaxt. Het is zo gebleven door de jaren heen. Het mag ook wel eens wat formeler. Vooral nu we met zo veel mensen meer zijn.
Interesses	Meer gestructureerd intern. Wellicht een locatie erbij die meer centraal ligt. Qua product ontwikkeling wel het zelfde blijven. Volgen wat er in de markt gebeurt en daar met je producten erop in springen. Mag ook wel wat meer publiceren, meer in de markt zetten en als nummer 1 door de klant gezien worden. Dat ook in de media laten zien.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
-oplossingen hebben voor problemen die spelen, bijv. functiemix. We hebben daar veel expertise van in huis. We worden gezien als deskundig maar ook een mensgerichte organisatie die op die manier problemen aanpakt.	-Ik wordt er nu wel meer bij beslissingen betrokken. Verder worden we wel gehoord maar uiteindelijk denk ik dat de directie het wel in hun hoofd heeft. Het is meer van informerende aard. -Binnen AXUM is zijn er wel subgroepjes, maar dat is met name de mensen die meer hier op kantoor zitten. Die hebben een hechtere band omdat ze elkaar meer spreken. Om dat iedereen overal zit, heb je niet echt een heel hecht team, maar als we bij elkaar zijn met zijn allen is er wel een groepsbeleving. Verantwoordelijkheid:	-De kracht van AXUM: oplossingen hebben voor problemen die spelen, bijv. functiemix. We hebben daar veel expertise van in huis. We worden gezien als deskundig maar ook een mensgerichte organisatie die op die manier problemen aanpakt. AXUM wordt ook gezien als heel snel. Bijv. 2 dagen na aanvraag wordt de offerte al neergelegd. Snel flexibel en toch persoonlijk.	-Cultuurtype: Personencultuur, mingericht. -Samenwerken: Er wordt wel samengewerkt maar wordt niet structureel ingezet. Je zoekt het op maar het is niet al in het voren geregisseerd. Alleen als je iemand nodig hebt. Of mensen de samenwerking opzoeken is heel persoonsverschillend. -Regels en procedures: Zijn we hard mee bezig maar er zijn er bar weinig, er zijn er misschien wel maar er wordt niet naar gewerkt. Ik kan ze ook niet makkelijk terug vinden. Ik zoek er zelf ook niet naar.	-Missie: Niet bekend. -Na lezen: Geïntegreerde klantarrangementen vind ik een struikelblok. Vind het beter als het wordt omschreven als dienstverlening. Als ik het lees vind ik het wel AXUM maar een concurrent had het ook op papier kunnen zetten. Toch raar want we hebben het er wel toch al 2 jaar over. Het is niet heel eigen. -Slogan: vind ik wel een mooie slogan, leuk visitekaartje en kan je goed uitleg aan geven. Past ook bij de missie. Makkelijke slogan. Past ook bij het innoveren en

	genoeg, heb ook het idee dat de directie mij vertrouwd in mijn gemaakte beslissingen. Hoef het niet allemaal terug te koppelen. Ze laten me wel vrij. Ik heb ook vertrouwen in de beslissingen van de directie, maar moet er soms wel achteraan. -Leidinggevenden zijn niet sterk gericht op resultaat. De rol die ze innemen is meer als ondersteunend en begeleidend. Dat merk je aan dat ze je een opdracht geven en dat bespreek je dan en ze helpen je erbij. In de uitvoering laten ze je wel zelfstandig te werk gaan.		X:schijf: over het algemeen staat het wel logisch opgeslagen. -AD hoc: ja, er wordt bijvoorbeeld mij iets gevraagd om uit te zoeken, en dan blijkt het al geregeld te zijn. -Individu: Tijdens functioneringsgesprekken vragen ze niet naar mijn gesteldheid, gaat meer over werkinhoud. Informeel wordt er wel aandacht aan besteedt. -Werkinhoudelijk wordt er wel naar gevraagd, maar niet privé. Dat wordt gescheiden.	de deskundigheid.
--	---	--	--	-------------------

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	-Informatie: Sinds kort hebben we een nieuwsbrief. Het is niet zo dat mensen gelijktijdig op de zelfde momenten worden geïnformeerd. In de wandelgangen hoor je vaak dingen die je nog niet wist. Er is geen eenduidige lijn van de directie naar beneden. Ik denk dat de nieuwsbrief daar meer body aan kan geven. Zou het ook leuk vinden als er wat meer informele info in zou komen te staan. -Binnen AXUM wordt er gecommuniceerd: E-mail, overleg, nieuwsbrief, vergaderingen. Je hebt intern overleg. De overlegdagen. Er is sinds kort een nieuwe opzet voor deze dagen. Ik heb eerste dag niet meegekregen dus weet niet of het nu heel anders is dan eerst. -Door komst van de nieuwsbrief is het email verkeer wel minder geworden, maar frequentie is wel met vlagen. Met vragen kan ik ook makkelijk bij andere leidinggevende aankloppen. De drempel is laag om ze te bellen.	-Binnen de organisatie voel ik me niet altijd gehoord. Omdat er niet altijd voldoende tijd om voor zaken rustig te gaan zitten en dat uit te diepen. Ik zou het wel prettig vinden als je bij opdrachten echte projectleiders hebt, dan hoeft je niet achter mensen aan te jagen voor een aanspreekpunt. -Sfeer: ik vind dat er een fijne werksfeer hangt, het is altijd leuk om hier te komen. -Gedrag: Of mensen open staan voor feedback verschilt per persoon. Maar vaak blijven dingen wel in het aard van het beestje zitten. Je geeft het wel aan, maar of ze er iets mee doen is een tweede. Leidinggevende staan wel open voor feedback.	-Doelstellingen: Ik vind het wel handig om te weten waar we naar toe willen werken. Ik vind het leukst om met opdrachten bezig te zijn, je bent dus wel minder bezig met het beleid maar vind het wel belangrijk om te kijken dan waar ik aan bij kan dragen bij doelstellingen. Heb wel aan kunnen geven aan welke innovatie trajecten ik deel wil nemen. -Externe communicatie: Ik vind de beurswand en dergelijke wel representatief voor AXUM, we hebben dat wel netjes voor elkaar. -Van Ruler: De rol van hofmeester, formateur. Zorg voor relatie is belangrijk.

Interview 15**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Ik denk dan aan integrale advisering. Het verenigen van disciplines. Dat is ook van toepassing bij AXUM. Intern groeit de samenhang, het aantal disciplines is sinds kort uitgebreid.		- Heeft nog het meeste tijd nodig, ook om samenhang tussen alle expertises te krijgen. Ook om elkaars expertises te kennen en vertrouwen te krijgen in elkaar.
Gedreven	Past niet echt bij creatie. Ik vind het een voorwaarde om bij AXUM te kunnen werken, je moet een bijdrage willen leveren bij AXUM. Dat voel je als je hier binnen komt, een jonge hondenclub. Vooruit willen, leergierig. Er wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise.	+ Merk ik nu heel erg, en toen ik hier binnen kwam. Basis kernwaarde.	
Creatie	Past niet perse bij gedreven. Ik vind creatie belangrijk, past bij AXUM omdat we een innovatief bedrijf nastreeft, je moet om nieuwe diensten of producten aanbieden, creatief gedrag tonen en in je omgeving kijken. Wordt ook echt ruimte voor geboden.		
Vernieuwing	Valt samen voor mij met creatie. Als je als adviesbureau geen innovatie laat zien, ben je binnen de kortste keren een grijze muis. We proberen dat ook bij onze klanten nastreven.		

Dialogoog	Persoonlijke en organisatieontwikkeling is onze core business, dat moet je dan ook nastreven bij de klant.	
	Als je geen dialoog hebt, heb je geen betrokkenheid. De vraag van de opdrachtgever is het uitgangspunt. Wij niet het soort bureau die gaat vertellen hoe het precies moet, we zijn veel meer bezig om samen met de opdrachtgever te zoeken naar een oplossing. Dialoog vind ik zelf ook belangrijk, ik wil echt in een bedrijf staan wil ik die adviseren, me inleven.	
Betrokkenheid	Hoort bij dialoog, Deze toon je door jezelf heel goed in te leven in de situatie. Intern wordt betrokkenheid wel nagestreefd. Je streeft een teamgedachte na. Ik vind het zelf ook belangrijk, anders heb ik geen plezier in mijn werk.	+ Merk ik nu heel erg, en toen ik hier binnen kwam. Basis kernwaarde.
	Voorwaarde vind ik om hier te werken. Men wil geen wollig advies meer, AXUM streeft resultaatgerichtheid ook na.	+ Merk ik nu heel erg, en toen ik hier binnen kwam. Basis kernwaarde.
Resultaatgericht		
Deskundig	Voorwaarde vind ik om hier te werken. Ik vind deskundig bij AXUM erg van toepassing, is ook aanwezig. We zijn ook pas uitgebreid met deskundigheid.	

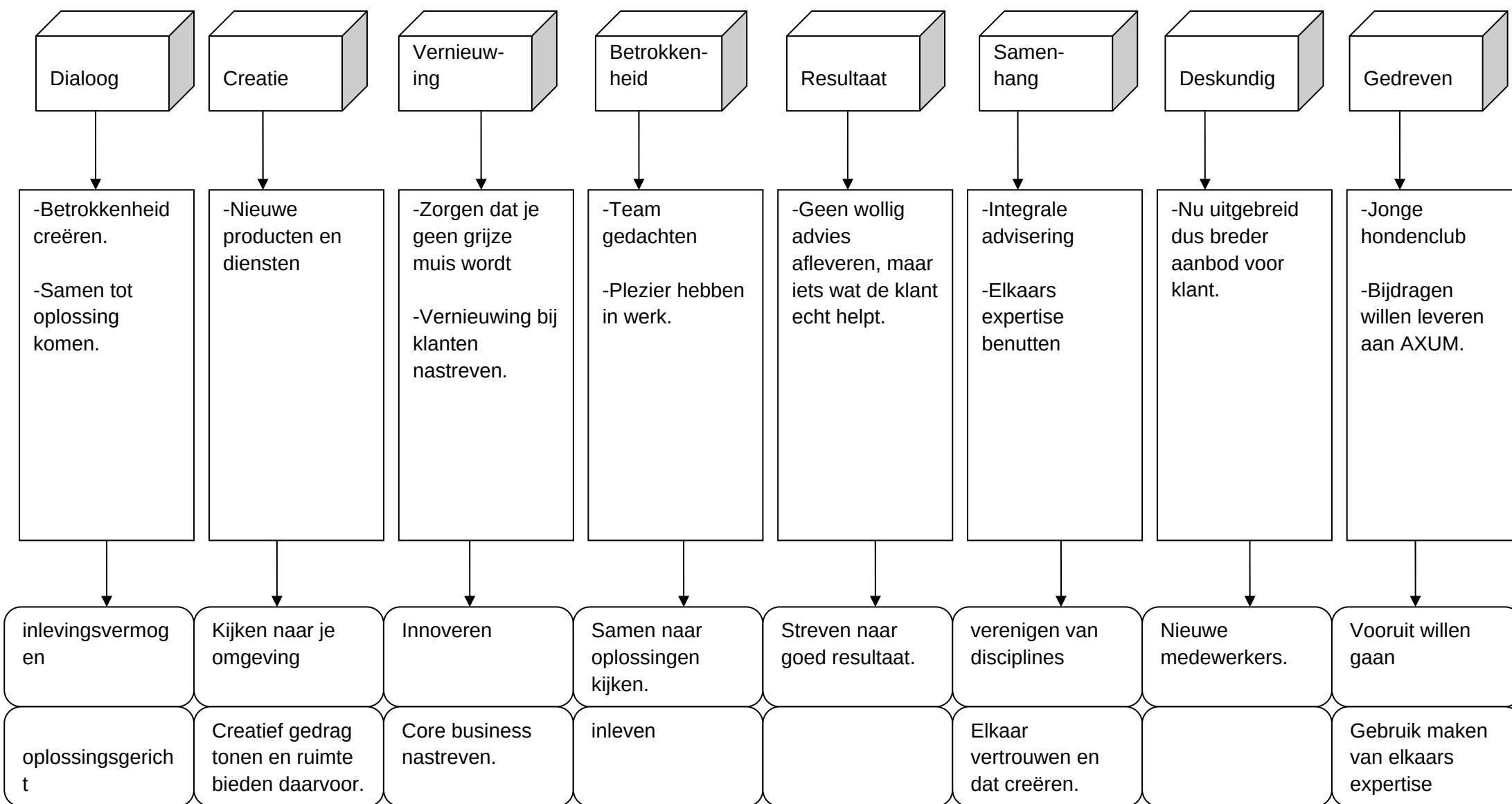
STERMETHODE

Behoeften	Intern Aandacht is voor de persoon. Hebben behoefte aan direct onderlinge contact, mensgerichtheid. De kans om te kunnen groeien, om fouten te mogen maken en je te kunnen ontwikkelen. Extern Vind je terug in de missie. Ontwikkeling bij organisatie. Het willen bijdragen aan de ontwikkeling van personen en organisaties.
Competenties	Keuze voor duidelijke marktsector, onderwijs heeft speciale aandacht. HRM kant is sterke kant. Aandacht voor mensen in de organisatie. De organisatie ondergeschikt maken aan de mensen die er werken. Brede expertise aanbod.
Instelling	Binnen AXUM is geen politieke of filosofische achtergrond.
Constitutie	Locatie: Het heeft zo zijn charme, functionaliteit is er nog wel wat te wensen. Als je doorgroeit moet je hier niet blijven zitten qua ruimte. Wel prima bereikbaarheid, uitstraling: authenticiteit, stukje status. Dat het langs een kerk zit hoeft geen boodschap te hebben. Structuur: het kan als er sprake is van een goede verdeling van de taken. Op papier zijn die er in ieder geval wel, praktijk moet uitwijzen. Het is wel een redelijk zware top maar ik denk wel dat het goed uitpakt. Ze hebben ook nog uitvoerende taken als adviseur. Ik heb wel vertrouwen in dat het goed gaat.
Temperament	Flexibiliteit, snel handelen. Ook bereidt daartoe zijn. Geen 9 tot 5 mentaliteit.
Afkomst	Te kort in dienst

Interesses

Stukje groeien om te waken voor de continuïteit mocht iemand weggaan. Teamconstructie moet goed tot uiting komen. Vooraanstaande positie in nemen.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
-Vind je terug in de missie. Ontwikkeling bij organisatie. Het willen bijdragen aan de ontwikkeling van personen en organisaties.	-Beslissingen Ja absoluut, ik wordt goed betrokken bij beslissingen. Het is wel vooral functiegericht. Maar de directie kan ook dingen goed besluiten zonder dat er verder gepolderd wordt. In een 2 daagse worden nieuwe ideeën meegenomen en het idee dat er echt iets mee gedaan wordt. -Er is een groepsbeleving, waren we wel bang voor met nieuwe medewerkers, maar zijn gewoon een groep. Ook geen teams. Er hangt echt een groepssfeer. -Verantwoordelijkheid Ik hoef mijn verantwoordelijkheden niet terug te koppelen en ik neem ze ook. Heb ook het idee dat	-Keuze voor duidelijke marktsector, onderwijs heeft speciale aandacht. HRM kant is sterke kant. Aandacht voor mensen in de organisatie. De organisatie ondergeschikt maken aan de mensen die er werken. Brede expertise aanbod.	-Cultuurtype: Personencultuur is het meest aanwezig, denk ook stukje rollencultuur. Ik denk dat dit ook wel gevraagd wordt. Om naast je functie ook je eigen rol in te nemen. -Regels en procedures: moet wel iets meer komen, maar dat zal door de groei meekomen. De laatste 3 a 4 maanden is er al een grote groei gekomen. -Deze regels en procedures zijn wel terug te vinden als je er naar vraagt. Ik zou graag een voor iedereen beschikbaar platform willen waar alles opstaan want ik vind de X:schijf niet optimaal en	-Missie: Ik wil graag weten hoe hij ondervonden wordt bij de klant. Of hij hier iets in herkent. Geïntegreerde klantarrangement: ik vraag me af of de klant weet wat het betekend. Vraag me ook af of dat was je bedoeld ook pakt met deze begrippen. Missie past bij de slogan.

	ze me daarin vertrouwen. -Rol leidinggevende De rol is meer een coach, naar mij toe, ik heb lange ervaring dus ze verwachten ook een bepaalde professionaliteit van mij. Dus coachen ze me in plaats van taken uitdelen. Ik voel me niet gecontroleerd, als ik vraag heb is er altijd ruimte voor advies en feedback. -Communiceren: Ik denk dat ze het alledrie in zich hebben om het in een dialoog te doen, maar omdat ze onderling ook nog aan het zoeken zijn komt het nu nog vaak over alsof ze aan het informeren zijn. Ze moeten onderling nog afstemmen. Ze zijn bang als ze nog geen eenduidige mening hebben, om te dialogiseren. Past nog bij de omstandigheden.		duidelijk. Waarop is die structuur gebaseerd? Wie zorgt er voor de onderhoud? Moet kennisplatform zijn maar is het nu niet. Voorbeeld van platform kan intranet zijn. Structuur moet gewoon anders. Moet nu te lang zoeken. Je krijgt grote lijsten van bestanden waar je tijden mee bezig bent om door te zoeken. Buiten AXUM is de raadpleging van de X:schijf veel te traag, werkt amper. -Ad hoc: ja, past bij deze fase. Maar ik vind niet dat het hinderlijk is. Je krijgt wel vaak terugkoppeling dat het zo beslist is.	
--	---	--	---	--

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	-Informatie: Het is nu heel sterk top-down, komt nieuwsbrief. Ook door het ontstaan van die teampjes. Ik kan makkelijk ook bij andere leidinggevende terecht, dat doe ik ook gewoon. -Vergaderingen: Nieuwe structuur. Nog te informatief. Wel ruimte biedend. We gaan ook adviseurs de kans geven om hun ding te vertellen. Ze moeten wel oppassen dat als het zo sterk informatief blijft, dan gaat de aandacht weg. 1x in de maand moet er gezegd worden van: de organisatie komt voorop in plaats van de klant. Het moet prettig zijn om die dag ook hier te zijn. Graag meer richting dialogiseren of formeren. -Andere communicatiemiddelen: wandelgangen, veel informeel. Telefoon, mail. Veel mailtjes. Mailstructuur is niet goed, krijg te veel niet relevante mails en ik hoef ook niet te weten wie zich ziek heeft gemeld. Met de komst van de nieuwsbrief merk je wel iets verschil maar niet veel. -Nieuwsbrief vind ik een leuk initiatief.	-Open sfeer, ik kan ook makkelijk feedback vragen en ook echt geven. Wordt goed ontvangen en ik wordt ook goed benaderd voor feedback.	-Doelstellingen: Ja, strategisch bedrijfsplan is nog niet heel uitgebreid maar is er wel een duidelijke visie wat we de komende 5 jaar willen bereiken. Vind het ook belangrijk dat het gecommuniceerd wordt om te weten waar je naar toe wilt werken. -Externe communicatie: ken ik nog heel weinig van. We hebben wel al gesproken over een externe digitale nieuwsbrief. Ben ook bezig met productflyers. Vind ze ook representatief. -V Ruler: Dirigent. Ook te maken met snelle verandering. Vind ik zonder meer van toepassing.

Interview16

KELLY REPRETORY GRID

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	We willen alle mensen met zo veel mogelijk mensen laten raken. Ouderwetse manier van organiseren is niet wat wij willen. We willen meer richting organisch i.p.v. organisatorisch. Als een lijf met verschillende organen. Je kan ook niet zonder.		- Nog te weinig tijd voor geweest.
Gedreven	Ja, het moet geen fanatisme worden. Eigen ding vertellen is geen dialoog. Mensen ook vragen wat de drive is. We vragen ook: als jij bij je klant weggaat, wat moeten ze over je vertellen. Of wat wil je zijn, hoe wil je worden en overkomen. En dan is de 2 ^e vraag: zeggen je collega's dat ook? Gedrevenheid moet zitten in het individu, passie, die zoek ik ook. Maar die moet wel passen bij de AXUM filosofie.	+ Ik kom niemand tegen die geen passie heeft.	
Creatie	Mensen moeten worden uitgedaagd om iets nieuws te doen. Ze zijn ook eigenwijs en hebben eigen mening, beetje wereldverbeteraars. Als wij niet innovatief zijn we extern niet interessant. Intern mogen mensen hier ook hobby-en. Mensen moet ook creëren en niet alleen maar volgen.	+ zijn we heel erg mee bezig door te innoveren en nieuwe producten te maken. Innovatiegroepjes vormen.	
Vernieuwing	Hoort bij creatie. Innovatie is belangrijk voor een consultancy bureau. Oubollig hoort er niet bij.		

Dialogoog	Zou liever verbetering noemen (change). De manier waarop wij vraag en aanbod bij elkaar brengen. We komen intern dan op de gesprekscyclus, afspraken in dialogoog worden gemaakt. Om medewerkers resultaat laten boeken. Belangrijk omdat we een hbo organisatie zijn, stijl van leidinggeven. Sturend leidinggeven werkt hier niet. Zonder dialogoog redt je het niet of je moet op de macht gaan zitten en dat willen we niet.	- Nog te weinig tijd voor geweest.
Betrokkenheid	Weinig relatie tot creatie. Ik vind het een lege term. Betrokkenheid zegt in mijn ogen niets. Waarop ben je dan betrokken en dan zegt het wel wat: 3 onderscheidingen: zelf, taak en ander betrokken. Zelf hebben wij niet nodig bij AXUM, mensen die eigen gericht zijn, niet effectief en geïsoleerd. Taak is belangrijk want dan moet je je werk doen. Ander vind ik het meest belangrijk, omdat wij er prat op willen gaan om samen te werken. De enige vorm van betrokkenheid die iets zegt. Deze betrokkenheid zijn we druk mee, omdat we nu een sprong maken hebben we de afgelopen maanden aardig wat zelfbetrokkenheid ontdekt, maar dat is begrijpelijk in deze fase. Toch maken mensen sporadisch wel gebruik van elkaars expertise. Mag in mijn ogen	

	meer maar dat heeft tijd nodig. Dit gaan we aanpakken door faciliteiten te bieden en dagen zoals de 2 daagse, mixen van "teams" en samenwerking.
Resultaatgericht	Als wij geen resultaat laten zien is het niet goed, daar tegenover staat ook procesgerichtheid. Nu wordt in het onderwijs ook erg op resultaatgerichtheid gestuurd. Mensen maken vanaf het begin afspraken, declarabel zijn en daar worden ze aan gehouden.
Deskundig	Als je geen deskundig bent, geen ervaring of vooral geen lef. Mensen moeten iets aandurven, ze moeten het een uitdaging vinden. Je moet deskundig zijn c.q. lef hebben. Breed aanwezig.

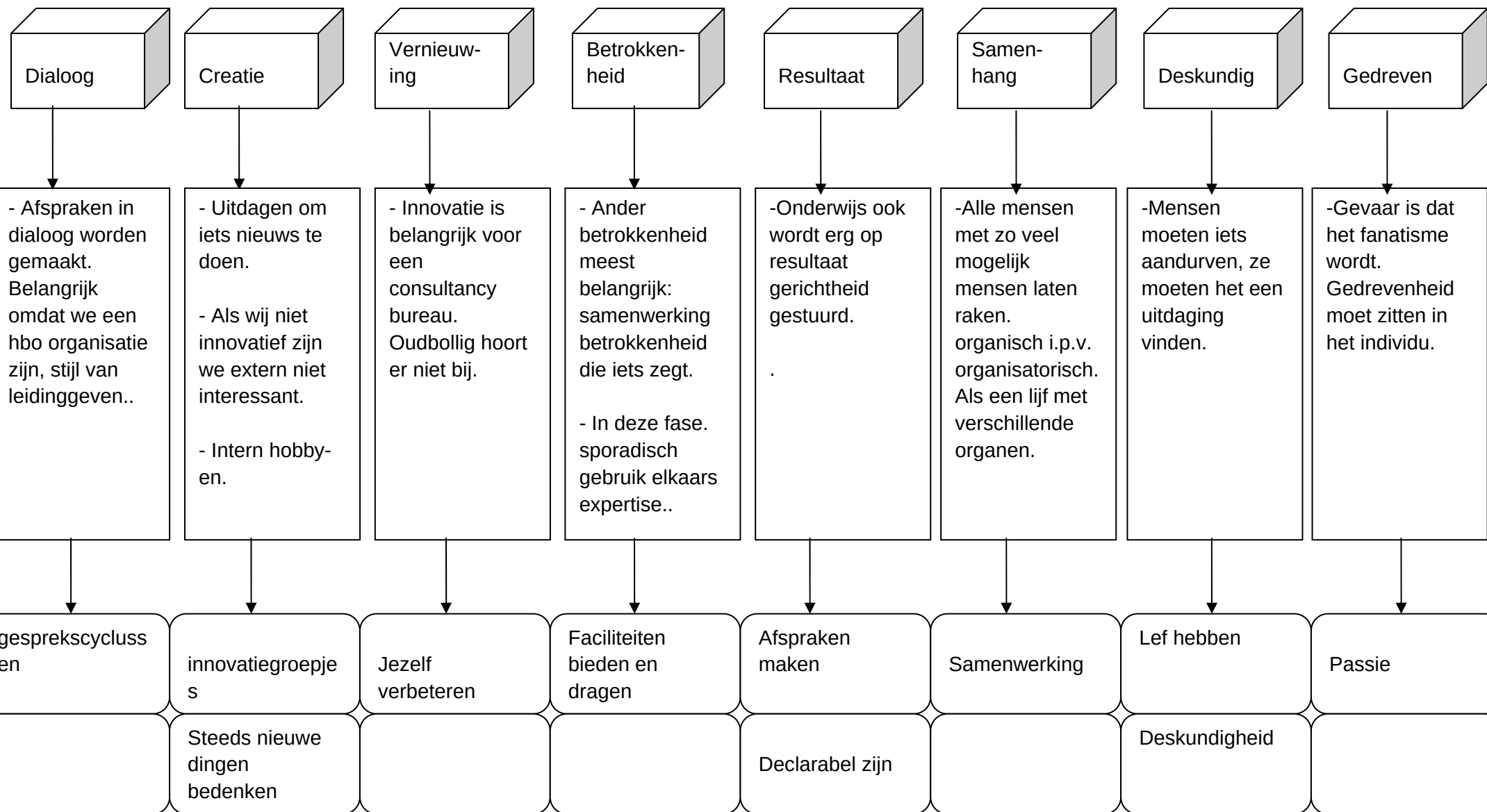
STERMETHODE

Behoeften	Intern We zijn geen 'money driven organisation'. Mensgedreven organisatie en Bourgondisch. Je werkt hier omdat de sfeer, ook met het gebouw, ongedwongen. Ik denk dat ons verleden bij AXUM wel heel sterk van hiërarchie is tussen junior en directeur, nu komen de junioren steeds meer los, nu wordt het gelijkmatiger. Club mensen die mensgericht en klantgericht hun ding willen doen in een gezond bedrijf. Extern Naar onze mensen zekerheid in hun baan bieden. Goede arbeidsvoorwaarden (ook secundair). Naar klanten en maatschappij toe, bijna alle mensen hebben in hun drive staan: mensen en organisaties helpen, ontwikkelen en adviseren. Deze dienstbaarheid kan je via AXUM waarmaken.
Competenties	AXUM is laagdrempelig en hoogbetrokken. Makkelijk toenaderbaar zijn, niet te veel poeha. We hoeven ons niet zo nodig te bewijzen, kwaliteit bewijst zich vanzelf.
Instelling	Filosofie: de filosofie van Wilfred (hij is AXUM), een jonge club die zelf kunnen groeien. Mensen laten ontwikkelen en vormen. Familiair. Elkaar helpen. Menselijk. Vanaf januari gaan we steeds meer werken vanuit de filosofie vanuit AXUM, deze moet nog gevormd worden.
Constitutie	Locatie: Goede ligging. Locatie straalt ook Wilfred uit: gemoedelijk, mensgericht. Ik zou als ik het zelf zou in mogen richten zou ik in elk kantoor een bank neerzetten, zitzakken en ruwhouten tafels. Maar wel met een filosofie erachter zo van: we zijn geen ikea.
Temperament	Lef en acquisitie en netwerk. Ik denk dat wij durven om ambities samen met de klant waar te maken. Niet bang zijn om dingen uit te proberen en aan te pakken.
Afkomst	/

Interesses

2014/2015 een toonaangevend bureau in Nederland. Niet te veel groeien. Maximaal 25 mensen, nooit in de buurt van 30. Liever met freelancers werken dan. Ook om kernwaarden niet kwijt te raken.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
-Naar onze mensen zekerheid in hun baan bieden. Goede arbeidsvoorwaarden (ook secundair). Naar klanten en maatschappij toe, bijna alle mensen hebben in hun drive staan: mensen en organisaties helpen, ontwikkelen en adviseren. Deze dienstbaarheid kan je via AXUM waarmaken.	-Beslissingen In het verleden was het nog wel eens onduidelijk, maar we kiezen er nu voor om medewerkers individueel aangesproken worden op een aantal dingen. Ik vind wel dat mensen mogen meedenken maar directie is eindverantwoordelijk. -Verantwoordelijkheid Medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid. Was in het verleden minder, werd er meer gecontroleerd. Maar omdat we vinden dat mensen hier werken omdat ze goed zijn, we hoeven ze niet te controleren. Met problemen mogen ze natuurlijk aankloppen en dan bespreken we dat graag. -De mensen die nu bij mijn "team" horen, horen bij mij aan te kloppen. Klopt iemand van een ander "team" bij een andere directeur aan, dan worden ze naar eigen leidinggevende gestuurd, anders hebben we geen leven meer.	-AXUM is laagdrempelig en hoogbetrokken. Makkelijk toenaderbaar zijn, niet te veel poeha. We hoeven ons niet zo nodig te bewijzen, kwaliteit bewijst zich vanzelf.	-Cultuurtypen Rolcultuur was erg in het verleden. Nu meer tussen taak en rolcultuur. Ik wil van rolcultuur af. -Regels: nog niet zo veel, maar wel groeiende, dat is ook omdat we nu groter worden. Deze zijn makkelijk terug te vinden al zijn het er niet zo veel. Ze zijn bij Anneke terug te vinden. -Ad hoc: ja, heeft ook met de fase te maken. Het moet op dit moment gewoon.	-Missie Het gaat om dienstbaar zijn, samen ontwikkelen. Past bij de slogan. Maakt verandering: change. Wel deze voorspelbaar zijn. We zijn change agents.

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	Informatie Vooral top-down, verleden meer bottom-up. We willen mensen goed informeren. Mensen sturen te vaak mailtjes voor het nut van algemeen, ik vind dat vervelend, 70 mailtjes per dag. We hebben vaak gesprek met mensen, daaruit komen dingen naar boven en die neem ik serieus. Wil mensen ook op een plek zetten waar ze graag zitten. Problemen pak ik op, bedenk ik oplossingen en als ik daar over communiceer, is dat wel top-down. In de nieuwsbrief krijgt iedereen de gelegenheid om inbreng erin te brengen. Met de komst hiervan is het mailverkeer nog niet verminderd. Naast mail en nieuwsbrief is wandelgangen een groot communicatiekanaal. Overal staat de deur open en de gelegenheid is er voor.	Zie ook structuur.	Van Ruler: Op dit moment dirigent. De omroeper is te kaal, puur alleen maar informatief, dat is het niet. Je zit hier af en toe wel mensen te overtuigen.

Interview 17**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Speerpunt en misschien wel een van de belangrijkste redenen waarom dit onderzoek er is. Er is onvoldoende samenhang binnen AXUM. Wel vanuit betrokkenheid dus emotioneel maar zakelijk is het onvoldoende. Past ook bij de groei. Het wordt moeilijk om uit het geheel aan deskundigheid die zaken te zoeken, en dat stuk coördinatie te houden en communicatie. Samenhang is er, zijn weinig mensen die er boven kunnen zijn en die samenhang kunnen zien. Ben bang dat als we daar niet voldoende tijd en aandacht voor hebben, we toch die organisatie adviseurs gaan worden met dat grote ego die hun ding doen bij de klant en onvoldoende samenhang zoeken in het combineren van hun deskundigheid.		-
Gedreven	Valt voor mij in dezelfde lijn als betrokkenheid. Is iets wat je minder goed kan sturen. Ik denk dat we een mix hebben tussen mensen die werken vanuit kennis en ervaring, en vanuit gedrevenheid. Is wat meer karakter bepaald.		
Creatie	Creatief is een lijfspreuk van AXUM, out of the box denken en vind ik belangrijk, zelf ben ik ook zo. Ik wil constant iets nieuws neerzetten en of ik het wil of niet, het gebeurt.		
Vernieuwing	We zijn een kennisbedrijf, is heel herkenbaar, voor sommige misschien iets te veel.	+ zie omschrijving	
Dialogoog	Wordt door een van onze directeuren nog wel eens gebruikt, misschien moet men daar nog aan werken. Men is gewend om eerder naar discussie te neigen dan naar dialogoog. Omdat het een andere manier is van met kennis		- Omdat een dialogoog voor samenhang kan zorgen. Op het moment dat je

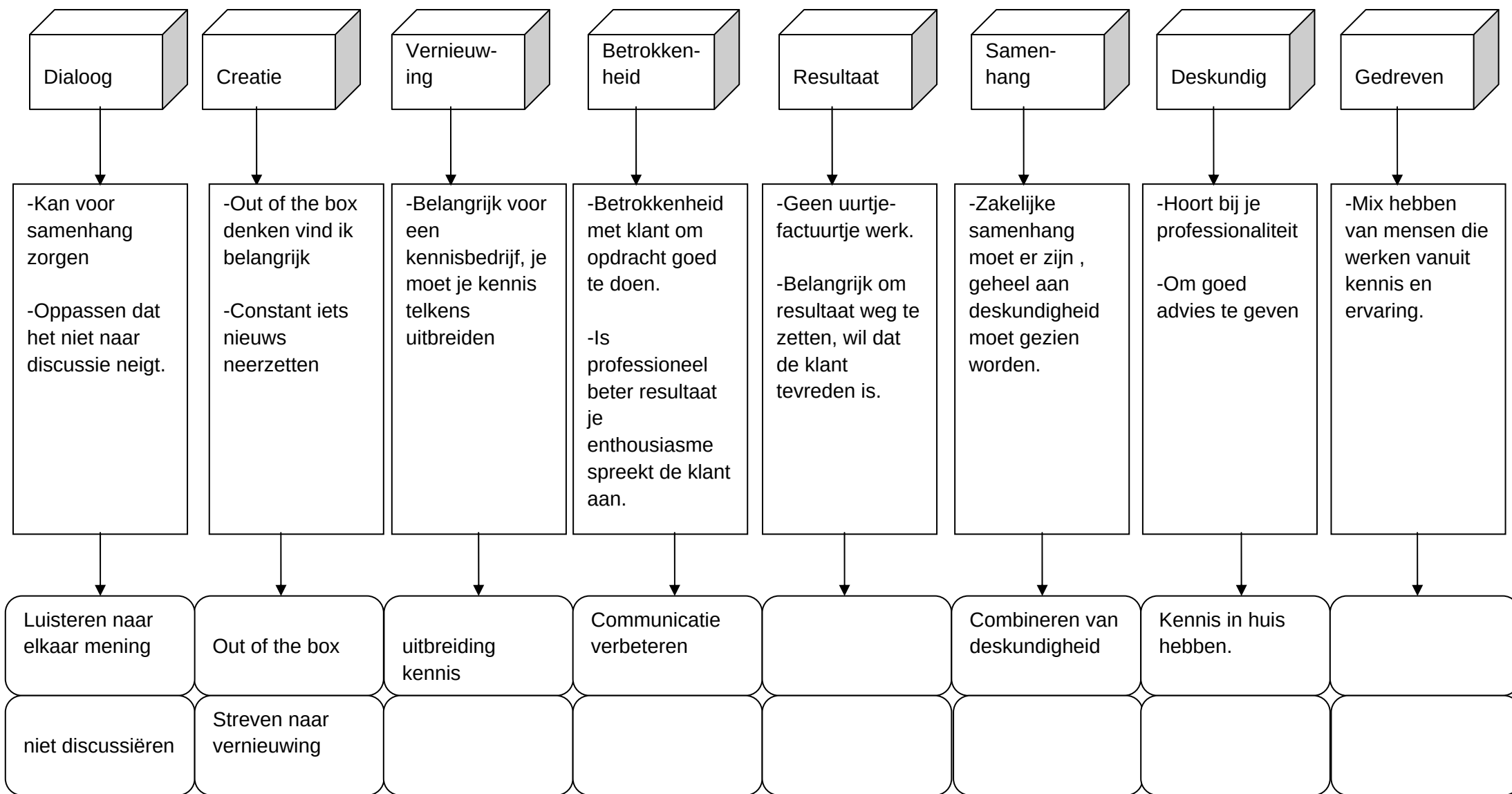
	en met ideeën en meningen omgaan vind ik dialoog heel erg bij AXUM passen. Ik vind het ontzettend belangrijk om het zo te doen en niet meteen in discussie te gaan.	met elkaar in dialoog gaat, kom je uit op wat ons bind en waar kunnen we de samenhang in zoeken
Betrokkenheid	In dezelfde lijn als resultaatgericht. Als je niet vanuit betrokkenheid werkt, neig je naar uurtje-factuurkje. Dan mis je de betrokkenheid voor je bedrijf of de school waar je op dat moment voor ingezet wordt. Als er al iets is waar AXUM zeker vanuit de oorsprong werkt, is het betrokkenheid met de klant. Intern is de betrokkenheid delen, kan wat lastig zijn omdat we nu eenmaal bij de klant zitten. Daarom moeten we de communicatie verbeteren. Voor mezelf werk ik voor 80% vanuit betrokkenheid omdat dat professioneel is en je krijgt dan een beter resultaat en je enthousiasme spreekt de klant aan.	
Resultaatgericht	We zijn een commercieel bedrijf, als we geen resultaat hebben raken we ons middel van bestaan kwijt. Nog een reden omdat onze filosofie is dat we resultaatgericht willen werken (geen uurtje-factuurkje mentaliteit). Vind ik belangrijk anders zou ik hier niet werken. Ik vind het ook belangrijk omdat een resultaat weg zetten om naar een resultaat toe te werken. Ik wil dat de klant ziet dat het resultaat er is.	+ zie omschrijving .
Deskundig	Ook iets is waar ik achter sta en wat ook wel past bij professionaliteit, als je niet deskundig bent als adviseur, kan je geen advies geven.	+ zie omschrijving

STERMETHODE

Behoeften	Intern Een leuke club, gedreven, ontwikkel mogelijkheden, goede werkgever. En toch ook wel de sfeer, humor om het zo maar even te zetten. Extern Goede naam, deskundigheid, weten waar je het over hebt. Betrokkenheid. Maatschappelijke functie van AXUM ligt met name in het onderwijs. Toch denk ik ook de naam van vernieuwend bezig zijn in het onderwijs. Maatschappelijk sociaal: verbetering van het onderwijs.
Competenties	Creatief, innovatief. Passen heel erg bij AXUM. Dat is denk ik wat AXUM onderscheidt, we gaan wat makkelijker vanaf de gebaande paden, we zijn wat minder star. We gaan vaak ook back to basics. Met de juiste achtergrond objectief zijn wanneer het moet.
Instelling	Filosofie van AXUM: Resultaatgerichtheid op een creatieve manier, het gaat niet om het resultaat voor AXUM maar voor de klant. Vanuit de klant blijven redeneren. Politieke achtergrond: Redelijk verschil, meerdere invloeden. Niet echt een duidelijke achtergrond. Misschien van ouds uit wat meer links. Overwegend links denk ik.
Constitutie	Locatie: perfect, het is een vrij unieke locatie, je zit zo op de snelweg, OV voor de deur. Het is alleen in winter wat koud en in de zomer wat heet maar als dat het enige is. De sfeer van het gebouw is heel goed, dat krijgen we ook terug van klanten. Als ze binnenkomen vinden ze het rustgevend. Ik denk ook dat deze locatie bij AXUM past, het is een gedegen gebouw en gedegenheid en integriteit is een enorme waarde van AXUM, het gebouw is ook integer gebouwd. Structuur: Ik vind het een lastige, als ik zelf

	een advies zou geven aan een bedrijf van 30 man, zou ik me nooit kunnen bedenken dat daar 3 directeuren boven zouden kunnen staan. Maar ook hier zie je het out of the box denken en creativiteit. Mensen inzetten op hun competenties. Het is een goed voorbeeld omdat vanaf de top doen. Ze doen naast hun directeurschap hun speerpunt inzetten voor het bedrijf. Rob doet dat vanuit het onderwijs, Wilfred doet het vanuit zijn netwerk want die is enorm, vanuit daar haalt hij van alles binnen. Jos doet het zelfde maar dan vanuit het onderwijs en dat vult elkaar aan. Als ze het ook maar op die manier communiceren, dat gaat nu nog niet altijd goed. Er wordt te makkelijk gedacht: dat weet men wel (de medewerkers en misschien zelfs de klant).
Temperament	Snelheid en zorgvuldigheid zijn belangrijk. Als iemand ons belt voor een assesment, dan hebben wij een procedure dat de offerte daarvoor er diezelfde dag moet liggen. Los van het feit dat nog steeds niet iedereen dat weet, is dat wel heel goed en weet zeker dat de klant dat erg prettig vindt, als het maar zorgvuldig is. Wel oppassen dat het niet te snel wordt.
Afkomst	Pioniersgeest, gedrevenheid, professionaliteit en creativiteit.
Interesses	Zo'n beetje zoals het nu is, maar dan meer samenhang en met name de communicatie en dat uitdragen van de positieve dingen maar ook back to basics intern. Van de klant naar binnen werken en niet andersom. Zorgen dat iedereen de boodschap meekrijgt (dus zoals je tegen een 12 jarige praat), je moet niet uitgaan dat men alles snapt omdat communicatie erg divers is, dus eenduidigheid daarover scheppen. Naar elkaar uitdragen waar je mee bezig bent.

LADDERING



FUNDERINGSSCHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
-Maatschappelijke functie van AXUM ligt met name in het onderwijs. Toch denk ik ook de naam van vernieuwend bezig zijn in het onderwijs. Maatschappelijk sociaal: verbetering van het onderwijs.	-Beslissingen: In het verleden minder, heeft ook met fase van de groei te maken, nu steeds meer. Betrokkenheid bij in de zin dat er een bepaalde invloed is vanuit de medewerker, dan is het wat minder, maar dat vind ik dat het ook niet moet. Een OR wordt niet voor niets pas ingesteld vanuit 50 medewerkers. Een organisatie adviesbedrijf heeft een stevige leiding nodig. -De aard van de communiceren vind ik dat het nu informeren moet zijn, nu is het nog te veel mensen overal bij betrekken, gebeurt niet	-Creatief, innovatief. Passen heel erg bij AXUM. Dat is denk ik wat AXUM onderscheidt, we gaan wat makkelijker vanaf de gebaande paden, we zijn wat minder star. We gaan vaak ook back to basics. Met de juiste achtergrond objectief zijn wanneer het moet.	-Cultuur: Personencultuur, heeft te maken met fase van ontwikkeling. Te veel op personen kijken en nog te weinig zoeken naar samenhang. -Samenwerken: projecten denk ik dat het wel gebeurt, afspraak dat we nieuwe projecten vaak met 2 doen. In dat opzicht wordt er denk ik wel samengewerkt, vaak heb je een projectleider en daar zijn dan de projectleden bij. De projectleider wordt niet formeel aangesteld, terwijl dat wel zou moeten. -Regels en procedures Er zijn ongeschreven regels en procedures, een stukje is bekend maar omdat het onvoldoende wordt gecommuniceerd en te makkelijk wordt aangenomen dat mensen dat wel weten ontbreekt het er aan. Het is niet echt expliciet terug te vinden. Iedere nieuwe collega loopt daar tegenaan. We	-Missie: Ik ben het er mee eens, onderschrijf hem ook. Het enige wat ik mis, wat het betekend voor de werknemer en de klant. (wie komen dat dan doen, wie is de "wij"). -De slogan past ook bij de missie.

	structureel maar Ad hoc, mag meer structureel van aard worden. -Betrokken is in groepsverband of functiegericht. Er is een groepsbeleving, ik denk dat het nog meer zal gebeuren als totale groep, nu heb je toch ook nog een beetje de oude groep ten opzichte van de junioren en de nieuwe mensen. Maar ik denk dat het nog wel gaat komen. Je kan niet met 30 man een groep zijn als je overal bent. -Rol: Meer coach. -Communiceren is ook taakgericht, dus over de inhoud.		proberen nu digitaal de zaak op orde te krijgen waardoor je op de X dingen terug kan vinden, het secretariaat deelt ook meer. Daar is behoorlijk aan gewerkt. Iets anders is dat je ook daar ziet dat mensen ook meer verantwoordelijkheid moet nemen om naar de regels en procedures te vragen. -Ad hoc: Iets minder dan een jaar geleden maar dat was wel zo en dat was niet goed. Beter als het minder wordt, vooral met 30 man. Als een ad hoc beslissing door een ad hoc beslissing wordt genomen door een adviseur met betrekking tot het project vind ik het wel anders dan interne beslissingen. Soms is de directie iets te kort door de bocht, je mag als directie geen ad hoc beslissingen nemen tenzij het in het belang is van de klant. -Individu: Jazeker, dat vind ik ook belangrijk, het is een 'life balance'. Het evenwicht tussen je werk en je privé leven, maar wel de belasting ten opzichte van ontspanning is belangrijk, daar heeft AXUM in de afgelopen jaren veel aandacht aan besteedt door mensen goed in te richten met bijv. secundaire arbeidsvoorwaarden.	
--	---	--	---	--

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	-Bottom-up zou wat meer mogen, gebeurd nu denk ik wel wat meer. We hebben een paar jaar gehad dat het verschil tussen jong en oud wat groot was. Junior zal altijd wat meer moeite hebben om iets aan te geven richting directie. Dat verschil wordt wat kleiner. Informatie doorgeven is ook bottom up, we hebben niet voor niets de nieuwsbrief. En ook nog wel ad hoc. -Nieuwsbrief: prima initiatief. Vind het heel goed. De indeling vind ik mooi, vind de naam leuk. Dat is goed. zou het prettig vinden als het informeler zou worden, bijv. iemand die een column doet die anoniem of onder een pseudo op een humorvolle en sarcastische manier schrijft over AXUM. Ik hoef niet meer	-Bij problemen kan ik gemakkelijk bij iemand aankloppen, voel me dan ook gesteund. Hangt een open cultuur en goede sfeer. Het is wel eens anders geweest maar over het algemeen wel, er is ook geen roddelcultuur. Wat ook vroeger maar daar is gelukkig een einde aan gekomen. Dat is goed aangepakt, door gesprekken. -Ik vind dat je ook makkelijk feedback kan geven, ook leidinggevenden. Wordt ook op een prettige manier aangesproken. Ik denk dat de meeste collega's dat ook kunnen.	-Doelstellingen Doelstellingen worden denk ik wel bekend gemaakt. De meeste mensen weten wat de doelstelling is. Langzaam maar zeker zal de visie en missie ook duidelijk is en dat het duidelijk is dat we niet verder willen groeien. -Externe communicatie Ik vind dat representatief omdat het erg creatief is: denk aan beurszuil: kunt u de nieuwe functie mix aan met een zwaailicht erop. Wilfred heeft dat zelf in een weekend gemaakt. Dingen die naar buiten gebracht worden zijn representatief. -V Ruler: Ik kom uit op de bemiddelaar uit voor mijzelf. AXUM als geheel als de formateur. We zijn heel erg gericht op relaties. We vinden het ook belangrijk om alles op elkaar af te stemmen.

	te weten informeel. Dat past ook bij AXUM. Kan ook makkelijk met de andere leidinggevende overleggen als het nodig is. Kan ook gewoon meestal zo binnenlopen, ik kan ze bellen en zo. Is geen probleem. X:schijf vind ik nu wel overzichtelijk, maar mag wel een handleiding/gebruiksaanwijzing voor nieuwe mensen komen.		
--	--	--	--

Interview 18**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Heel breed begrip, je kan het hebben over samenhang tussen traject, van zaken bij uitvoering, tussen deskundigen, allerlei soorten. De eerste samenhang die bij mij opkomt is dat wij op trajecten heel vaak meerdere mensen en expertises neerzetten die gezamenlijk dat traject draaien. In die samenhang creëer je veel kennis bij elkaar, maakt het vaak ook leuker om te doen. Je hoeft alleen op je eigen deskundigheid te zitten en niet die van een ander ook hoeft te bewaken. Veranderd ook per project, gericht gekeken naar het traject. Er wordt niet gekeken naar voorkeursamenwerking. Er moet zo veel mogelijk gemixt worden.		- Meer informele samenhang (het cement in de organisatie, niet noodzakelijk maar wel stevig zodat je tegen een stootje kan), samenhang zakelijk is niet het probleem. Zie hiernaast
Gedreven	Van toepassing, gedreven vind ik iets meer. Maar dat heeft ook met duiventilorganisatie te maken. Iedereen hier heeft een individuele gedrevenheid. Belangrijk want brengt motivatie en hoog gemotiveerd personeel is nodig om goede adviezen en werk te leveren. Er moet echt geluisterd worden naar de vraag van de klant.	+ Vrijwel alle mensen die hier werken zijn zeer gedreven.	
Creatie	Heeft te maken met vernieuwing, is noodzakelijk bij ons. Wij moeten namelijk voor dat dingen noodzakelijk zijn, dingen ontwikkeld hebben. We hebben een paar mensen die goed in staat zijn om de meest waanzinnige dingen te verzinnen. Mensen krijgen innovatietijd bij een project.		

Vernieuwing	Is een lastig begrip, veel mensen hebben het dan over verbetering, dat is heel wat anders. We hebben een aantal mensen die heel sterk op innovatie en vernieuwing zitten, buiten kaders denken etc., terwijl we er ook een aantal die op verbetering zitten. Binnen AXUM is daar een goede mix tussen. AXUM kan beide kanten bieden. Belangrijk maar in een beperktheid. Niet iedereen zit te wachten op totaal vernieuwende trajecten.
Dialoog	We willen zo min mogelijk trajecten in monoloog doen, in de praktijk blijkt soms eens anders, duiventilverhaal komt dan weer. Het samen dingen oppakken of daarover overleggen is belangrijk. Naar buiten komt het beter naar voren toe dan intern.. Als directie vind ik het belangrijk dat we in dialoog gaan over beslissingen, alleen wij maken uiteindelijk het besluit. - Met de klant wordt dus beter gesproken dan dat er onderling intern dialoog plaats vindt, dat is het nadeel van dat we over heel Nederland verspreid zijn. Dat bemoeilijkt de dialoog. Het zou wat mij betreft beter mogen
Betrokkenheid	Eerste betrokkenheid is bij zijn eigen werk, en daarna bij AXUM. Tot het werk is er zeker betrokkenheid. Tot elkaar: de fase waar we in zitten is dat er de helft bij is gekomen. Je ziet nu dat mensen eerder trekken naar de mensen die ze gewend zijn, als dat ze naar de nieuwe mensen trekken. Belangrijk, maar het is niet de noodzakelijkheid voor optimaal werk, omdat we heel veel dingen buiten de deur doen. Dat betekend dat de mensen wel betrokken moeten zijn bij de klant en een kaderstelling hebben vanuit AXUM, maar

Resultaatgericht	betrokkenheid is niet noodzakelijk voor hoge kwaliteit.	
	Dat is een van de dingen die we centraal hebben staan, bijvoorbeeld bij een offerte omschrijving staat een resultaatdefiniëring, daarmee zijn we redelijk uniek. Wij zeggen heel duidelijk wat wij willen realiseren, dat is ook dat gene waar je op wordt afgerekend. Of je de resultaten hebt behaald. Dat het onderwijs dat nog niet zo zeer uitroept betekend niet dat men dat niet graag wilt hebben, resultaatgerichtheid is heel belangrijk, ook omdat wij redelijk wat mensen hebben die daar echt op gericht zijn, die daardoor gedreven worden. Niet allemaal, maar de meeste mensen wel. Persoonlijke doelen. Het maakt je kwetsbaar en geeft je inspanningsverplichting en resultaatverplichting.	+ Mensen die hier werken zijn over het algemeen resultaat gericht, dat past bij de mens die hier werkt.
Deskundig	Blij om dat we veel mensen hebben die dat op hun eigen expertise gebied hebben, ook noodzakelijk voor deze organisatie. Vind ik noodzakelijk want we verkopen deskundigheid. Als we dat niet hebben klopt er iets niet.	+ Ieder die hier binnenkomt, ongeacht welke functie, daar leggen we hoge normen voor. Die moeten daaraan voldoen.

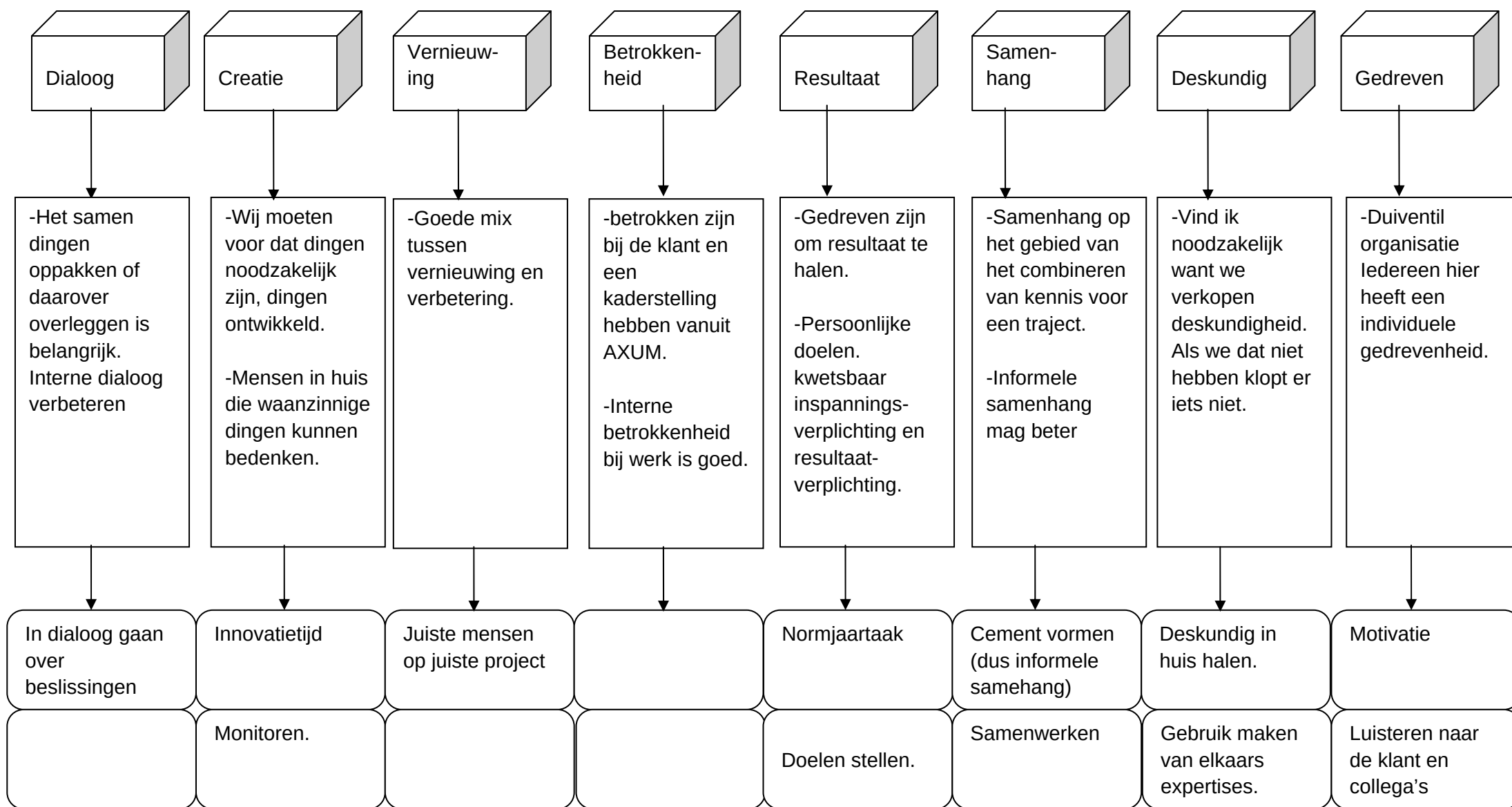
STERMETHODE

Behoeften	Intern Werken met deskundige collega's, werken aan resultaten. Relatieve vrijheid die je krijgt bij het invullen van je werk. Adviseur heeft professionele verantwoordelijkheid, invulling eigen functie, met jouw persoonlijke eigenheid daarin. Er worden alleen kaders gegeven en een sparringpartners aangewezen. Ze hoeven ook niet alles terug te koppen, we vertrouwen ze daarin. Samenwerking: er wordt wel samengewerkt, maar zou nog meer kunnen, merk wel dat mensen een vast persoon hebben waar ze vragen neerleggen, ze zoeken elkaar op.
Competenties	Extern Deskundigheid, betrokkenheid. Wat AXUM bij klant wil bereiken: ontwikkeling en verbetering bij de klant. Qua maatschappelijke verantwoordelijkheid: Het onderwijs helpen verbeteren. Niet altijd de commerciële inslag erbij hebben. Medewerker bij AXUM: Je hebt vrijheid, hoeft niet de processen uit te voeren die vast staan, vaste lijnen. Bij een KPMG bijvoorbeeld moet dat wel. Wij hebben voorbeelden maar je mag zelf invullen.
Instelling	Klant: Zeer duidelijke resultaten, hoge mate van deskundigheid en de flexibiliteit, het inzetten wat bij de klant mogelijk is en niet vanuit een standaard praten. Filosofie: We willen een kwaliteitsbureau zijn, dusdanige kwaliteit leveren dat de mensen vanzelf naar ons toe komen en wij niet naar de mensen toe gaan. Dat je in de top zit van het marktsegment. We hoeven er niet rijk van te worden. State of the art bureau neerzetten, die vooruit loopt op allerlei ontwikkelingen maar gezien wordt om de bestaande zaken. Die ruimte geeft aan personeel om hun eigen deskundigheid

Constitutie	optimaal in te zetten, maar ook om te ontwikkelen. Het gaat niet om ons maar om de klant.
	Politieke achtergrond: nee.
Temperament	De locatie, we zitten op deze plek, niet slecht qua ligging en bereikbaarheid. Je zit op heel veel plekken vrij snel. Ten opzichte van de vorige locatie is deze qua bereikbaarheid en parkeren ideaal. Het gebouw geeft wel voldoende ruimte maar niet om uit te bouwen, dus als we groeien moeten we een andere plek zoeken. Klanten verwachten dit gebouw niet als ze hier komen. Ze verwachten een modern gebouw en dit heeft zijn uitstraling. De verrassing van het gebouw past bij AXUM.
Afkomst	Snel werken, daar hebben we menig traject mee binnen gehaald. Als je 's morgens praat met een potentiële klant, ligt er 's middags vaak al een gespreksverslag met scenario's hoe aan te pakken.
Interesses	Dat gaat ver terug: AXUM was voor de overname het bedrijf met een bepaalde naam binnen het onderwijs. Waarbij we gezegd hebben wat we willen is een aantal dingen daarvan voortzetten, maar ook een aantal dingen daarvan heel bewust niet voortzetten: geldgedrevenheid, klanten leegplukken en dergelijke. ICT opleidingen hebben we ook afgestoten.
	Kernwaarden die we nu hebben, behouden. Of we AXUM inhoudelijk veranderen is voor mij geen probleem. AXUM mag wel iets groeien, maar niet eindeloos.

Curaçao: we zitten daar door samenloop van omstandigheden, door vraag vanuit het veld en contacten.

LADDERING



GEPROJECTEERDE IDENTITEIT

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
-Deskundigheid, betrokkenheid. Wat AXUM bij klant wil bereiken: ontwikkeling en verbetering bij de klant. Qua maatschappelijke verantwoordelijkheid: Het onderwijs helpen verbeteren. Niet altijd de commerciële inslag erbij hebben.	-Samenhang Binnen AXUM is onvoldoende groepsbeleving, dat heeft ook te maken met de positie waarin we nu zitten. -De medewerker krijgt professionele verantwoordelijkheid. -Resultaat: Wij als directie zijn resultaatgericht. -Leidinggevende heeft de rol van	-Medewerker bij AXUM: Je hebt vrijheid, hoeft niet de processen uit te voeren die vast staan, vaste lijnen. Bij een KPMG bijvoorbeeld moet dat wel. Wij hebben voorbeelden maar je mag zelf invullen. -Klant: Zeer duidelijke resultaten, hoge mate van deskundigheid en de flexibiliteit, het inzetten wat bij de klant mogelijk is en niet vanuit een standaard praten	-Samenwerken Op trajecten zetten wij heel vaak meerdere mensen en expertises die gezamenlijk dat traject draaien. In die samenhang creëer je veel kennis bij elkaar, maakt het vaak ook leuker om te doen. Je hoeft alleen op je eigen deskundigheid te zitten en niet die van een ander ook hoeft te bewaken. Veranderd ook per project, gericht gekeken naar het traject. Er wordt niet gekeken naar voorkeursamenwerking. Er moet zo veel mogelijk gemixt worden.	-Ik draag de missie en vind hem prima zo.

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	-Informatie gaat Top down maar ook bottum-up, qua beslissen en ook andere informatie. -Nieuwsbrief: goed want vervult een bepaalde behoefte. Voor mij zelf vind ik geschreven informatie wat minder maar ik merk wel dat de komst ervan deze behoefte invult. -Binnen AXUM wordt er via de volgende kanalen gecommuniceerd: overleggen, mail, nieuwsbrief	-We geven de medewerkers professionele verantwoordelijkheid, daarmee geven we aan dat we ook de medewerkers vertrouwen in hun werk. Ze hoeven niet van alles terug te koppelen. -Medewerkers worden bij besluiten wel betrokken, als in dat we hun mening willen weten, maar eindbeslissing maakt de directie. -Er is een open en goede sfeer binnen AXUM, je kan de meeste medewerkers ook makkelijk feedback geven, andersom kan het natuurlijk ook. Dat ze de directie feedback geven. Daar is ook ruimte voor.	-Externe communicatie: ja is representatief. -Van Ruler: de rol van dirigent.

Interview19**KELLY REPRETORY GRID**

Kenmerk	Uitleg medewerker	Best passend + waarom	Nog aan werken + waarom
Samenhang	Lastig, integratie en de twee daagse gehad. Dit zijn belangrijke momenten voor de samenhang maar zijn maar beperkt aantal dagen. Daarbuiten is het veel gericht op werk. Binnen deze dagen is er wel samenhang, daarbuiten niet. Kan ook aan de situatie liggen: ik ben nieuw en werk veel op afstand.		-
Gedreven	Ja, alleen ik heb er een negatieve connotatie mee. Ik noem het liever gepassioneerd. Gedreven vind ik iets dat doorschiet. Kan nog niet zeggen of dat voor AXUM van toepassing is.		
Creatie	Schepping, kan zodanig als resultaat gezien worden. Er is dus een verband met resultaatgericht. Creatie is belangrijk om iets tot stand te krijgen bijvoorbeeld nieuwe producten.		-
Vernieuwing	Is nodig, anders loop je achter de feiten aan. Axum doet dit goed door voortdurend nieuwe ontwerpen te maken, nieuwe mensen aannemen en nieuwe expertises erbij.	+	
Dialogoog	Belangrijk, gesprekken zijn binnen AXUM vaak een monoloog. Het is wel belangrijk om samen tot iets te komen. Binnen		-

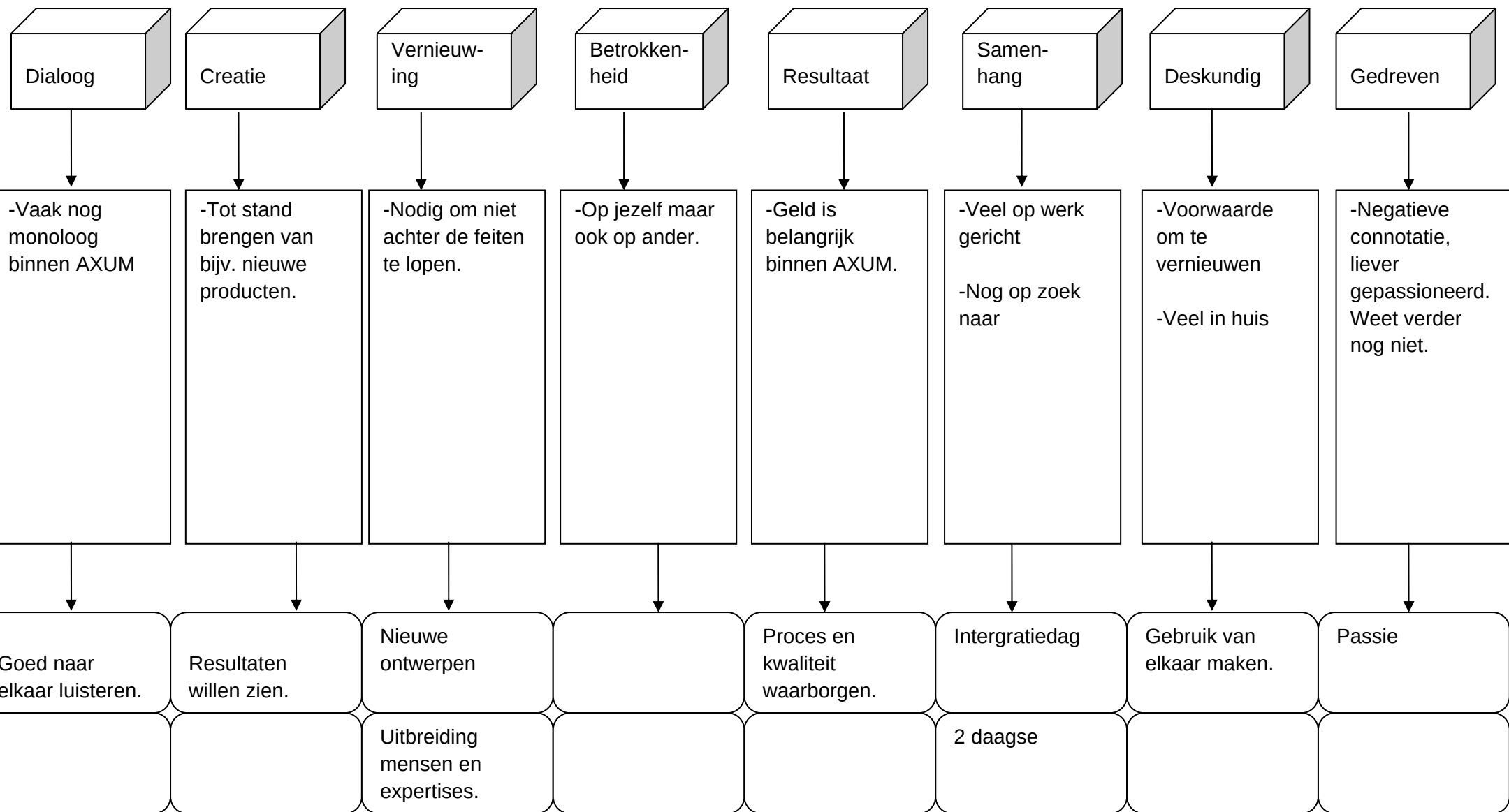
Betrokkenheid	AXUM is het een probleem om goed naar elkaar te luisteren want iedereen is vol van zichzelf en interpreteert vanuit eigen referentiekader.
	Is nodig op de ander maar ook op jezelf. Ik vind dit erg belangrijk maar nog steeds een probleem bij AXUM (ook logistiek).
Resultaatgericht	Heel groot binnen AXUM, is prima maar kan ook gevaarlijk zijn. + . Resultaatgericht kan pas tot stand komen via proces. Als je alleen resultaatgericht bent, kan je proces en kwaliteit uit het zicht verliezen. Geld binnen AXUM is erg belangrijk, kan als doel gezien worden en dat is gevaarlijk, moet een middel blijven.
Deskundig	Voorwaarde om te vernieuwen, toegespitst op bepaalde terreinen. + Veel deskundigheid in huis, zowel kennis als praktijk.

STERMETHODE

Behoeften	Intern: eigen behoeften: om een deel van het geheel uit te maken en daarin toegevoegde waarde te hebben, jezelf te ontwikkelen en plezier te hebben. Deel van geheel binnen AXUM voel ik me wel. Toegevoegde waarde heb ik al geleverd door iets te betekenen bij de integratie van de nieuwe mensen. Samen met Wilfred en ildefon een integratiedag gemaakt en meegedacht voor 2daagse. Heb ook voorgesteld om structurele bijdrage te leveren voor interne nieuwsbrief. Ontwikkelen deed ik ook zonder AXUM maar AXUM biedt me ook kansen. Externe drijfveren: zoals ik t nu beleef: kwaliteit van onderwijsprocessen en resultaten verbeteren.
Competenties	Vooraf heel goed zijn in allerlei structurele dingen binnen een organisatie: functie, ifo etc. Axum is blauw, dingen worden vastgelegd in structuren. Ze onderscheiden zich met name bijvoorbeeld door het instituut voor functieontwikkeling. Veel concurrentie hebben dat niet.
Instelling	Nog te kort in organisatie.
Constitutie	Bijzondere locatie, had eerst beeld modern gebouw, 10 in dozijn maar totaal niet. Verbaasd toen eerst zag. Het heeft eigen sfeer en klimaat: historie, huiselijk. Past niet bij AXUM, had anders verwacht bij blauwe organisatie. Structuur organisatie: taken zijn ook op directieniveau verdeeld, vind ik goed en is ook stukje duidelijkheid. Directe mensen zijn ook verdeeld. Zij zijn voor acquisitie verantwoordelijk, rest is meet uitvoerend. Vind ik opzich zelf duidelijke structuur. Vraagt zich af of de top niet te zwaar is. 3 op kleine groep, vind het goed dat ze alle drie ook nog wel uitvoerende werkzaamheden verrichten in het veld.

Temperament	Vooral overtuigingskracht. Op basis van deskundigheid en voorsprong maken ze indruk van: zij zullen het wel weten. Overtuigd vrij makkelijk op de klant.
Afkomst	Te kort in organisatie
Interesses	Productgerichtheid iets minder, meer aandacht proces. Eerste instantie interne proces. Meer aandacht begeleidende processen bij klanten. Meer aandacht komen voor groene kant: ontwikkeling en wordt gebruikt voor nieuwe poot: onderwijs. Vooral op primaire proces. Blauw nog steeds wel aanwezig. Meer interne openheid. Kwetsbaar durven opstellen. Veel haantjes en voert boventoon: Je moet je wel profileren.

LADDERING



FUNDERINGSSHEMA

Organisatiebeleidskader

Visie op organiseren	Leiderschap	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
-Vooraf heel goed zijn in allerlei structurele dingen binnen een organisatie: functie, ifo etc. AXUM is blauw, dingen worden vastgelegd in structuren. Ze onderscheiden zich met name bijvoorbeeld door het instituut voor functieontwikkeling. Veel concurrentie hebben dat niet.	-Beslissingen: ja, voor gedeelte zelf ook invloed op. Wordt vrij regelmatig betrokken bij belangrijke beslissingen. Individueel. Maar ook in groepsverband. -Groepsbeleving: nog niet, is het te kort dag voor. Groepjes. Bekende mensen zoeken elkaar op. -Verantwoordelijkheid: helemaal verantwoordelijk binnen mijn functie. Werk met hele grote regelruimte. Kan voor 99% bepalen wat en hoe ik iets doe. Moet wel terugkoppelen, als t maar geld opbrengt. -Directie hiërarchisch: nee Sterk gericht op resultaat dat wel	-Vooraf heel goed zijn in allerlei structurele dingen binnen een organisatie: functie, ifo etc. AXUM is blauw, dingen worden vastgelegd in structuren. Ze onderscheiden zich met name bijvoorbeeld door het instituut voor functieontwikkeling. Veel concurrentie hebben dat niet.	-Rol: Wilfred: vaderfiguur. Jos: stuurt aan op targets: begeleidend. Mindere mate. Rob: weet niet, minst zichtbaar. Kan ook bij andere leidinggevende terecht indien nodig. -Combi taak en rol. Het is duidelijk dat de rollen verdeeld zijn: wie wat doet: formeel en informeel zij ook informele leiders. Taak: heel nadrukkelijk de bedoeling dat iedereen eigen dingen doet en daar invulling op geeft. -Regels en procedures beginnen te komen. Worden voorlopige beslissingen gemaakt. Er worden wel eens ad-hoc beslissingen genomen. Kost veel tijd!!	

Communicatiebeleidskader

Communicatievisie	Communicatiestructuur	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
	-Email, telefoon, nieuwsbrieven overlegdagen. Wel informeel: wordt soms tussen de soep en aardappelen geregeld. Is informerend, vragende kant om info	-Open cultuur: willen ze wel maar lukt niet altijd. Is ook onderdeel ontwikkeling. Veel nieuwe mensen wordt wel beetje gezien als bedreiging. Maar denkt dat het altijd al zo geweest is. Extern naar klanten wordt er veel duidelijkheid geschept, intern schort t er wel eens naar: merk veel behoefte aan duidelijkheid. - De omgeving bepaald hoe mensen met elkaar omgaan: gezellig. Gemoedelijk. Vind ik prettig.	-Missie: prima, mooie woorden. Kan ook bij andere organisaties. Klantarrangementen: weet niet wat hij er bij voor moet stellen. Komt doelen uit missie ook bij anderen tegen. Ondersteunen, had liever begeleiden gehad. Kan niet zo veel met de misse: liever geïnteresseerd in de uitvoering van de missie. -Doelstellingen: ja in zoverre wel. Zijn op papier gecommuniceerd. Vind dat ook belangrijk dat ze worden gecommuniceerd. -Van Ruler: dirigent: meeste herken. Positief beeld is heel belangrijk. Goed naar buitenwereld overkomen. Sturing wordt veel gedaan. Is wel nog in ontwikkelingen vind men belangrijk.

Bijlagen imago deel 1: Pré onderzoek

10. De onderzoeksdoelgroep

In overleg met de opdrachtgever zijn we tot de volgende doelgroepen gekomen voor het onderzoek:

Waar?

Allereerst bevindt de doelgroep zich in de sector onderwijs, met grote voorkeur naar het basisonderwijs. Deze sector bekleedt namelijk ongeveer 80 tot 90% van het totale klantbestand van AXUM. Het is dus een logische keuze om het onderzoek binnen deze sector te houden, zowel in Nederland als in Curaçao.

Wie?

Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen is de onderzoeksdoelgroep opgesplitst in vier doelgroepen:

1. Huidige klanten
Dit zijn klanten waar AXUM op dit moment opdracht(en) voor uitvoert. Zij bevinden zich in de sector onderwijs.
2. Samenwerkingspartners
Om zo veel mogelijk opdrachten uit te kunnen voeren en een zo breed mogelijk aanbod van expertise aan te kunnen bieden, werkt AXUM samen met 21 samenwerkingspartners. Het is van belang om te weten hoe zij tegen AXUM aankijken, voornamelijk ook omdat AXUM met hen samenwerkt.
3. Interim-managers/freelancers
Naast de vaste medewerkers die bij AXUM in dienst zijn, heeft AXUM ook een freelancer bestand van ongeveer 70 interim-managers. Deze kunnen worden ingezet bij opdrachten die AXUM zelf niet uit kan voeren of waar een bepaalde expertise voor nodig is. Omdat zij in opdracht werken voor AXUM is het ook belangrijk om te kijken hoe zij deze samenwerking ervaren.

Elke doelgroep heeft een andere relatie met AXUM, om deze reden zal er voor elke doelgroep een aparte vragenlijst worden opgesteld.

11. Schema kwalitatief/kwantitatief onderzoek

Soort onderzoek	Methoden	Voordelen	Nadelen
Kwantitatief ¹⁸	Schriftelijk onderzoek	• Weinig sociaal wenselijke antwoorden • Goedkoop • Lange enquête mogelijk • Input van meerdere personen mogelijk bij invullen enquête • Respondent kan enquête op zelf gekozen tijd en in eigen tempo invullen	• Respondent kan de enquête in een andere volgorde invullen dan de onderzoeker bedoelt • Intensieve begeleiding van de respondent is niet mogelijk • Doorverwijzingen moeten eenvoudig zijn • Geen inzicht in non-respons • Niet geschikt voor het achterhalen van spontane bekendheid of spontane reacties
	Face-to-face onderzoek	• Toonmateriaal is gemakkelijk te gebruiken • Enquêteur kan helpen als de respondent de vraag niet begrijpt	• Mogelijke beïnvloeding van de respondent door enquêteur • Relatief duur vergeleken met andere methoden
	Telefonisch onderzoek	• Relatief snel • Relatief lage kosten • Vrijwel direct inzicht in resultaten • Inzicht in non-respons • Mogelijkheid tot meeluisteren door opdrachtgever	• Relatief korte vragenlijst • Ergernis van de doelgroep over gebruikte methode
	Online onderzoek	• Goedkoop • Snel • Respondent kan enquête op zelf gekozen tijd en in eigen tempo invullen • Inzicht in non-respons • Mogelijkheid om persoonlijke herinnering te sturen • Vrijwel direct inzicht in resultaten • Tonen van logo's, audio- en videomateriaal mogelijk	• Alleen mogelijk onder internetgebruikers • Intensieve begeleiding van de respondent is niet mogelijk
Kwalitatief ¹⁹	Groepsdiscussies	• Respondenten kunnen op elkaar reageren. • Er is in geringe mate sprake van interviewer bias (beïnvloeding van respondenten door interviewer) • Opdrachtgever kan d.m.v. gesloten TV-circuit discussie volgen en tussentijds bijsturen • Brainstorming in een groep genereert nieuwe ideeën. • Mate waarin sociale	• In mindere mate mogelijk om met individu in groep dieper op onderwerp in te gaan • Kans op competitiegedrag tussen respondenten

¹⁸ <http://www.rechtspraakonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek.aspx>

¹⁹ <http://www.rechtspraakonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Voor-en-nadelen-kwalitatief-onderzoek.aspx>

		processen van invloed zijn op attitude en gedrag wordt duidelijk	
	Diepte interviews	• Mogelijkheid om met individu diep in te gaan op het onderwerp • Interview kan overal plaatsvinden, ook thuis bij respondent • Van minder welbespraakte mensen worden eveneens spontane antwoorden verkregen	• Respondent wordt uitsluitend door interviewer uitgedaagd om nieuwe ideeën te overwegen • Er kan sprake zijn van interviewer bias (beïnvloeding van respondenten door interviewer)

12. Introductiebrief onderzoek imago

<<Naam school / bestuur>>

T.a.v.

<<Adres>>

<<Postcode/Plaats>>

Breda, 20 april 2010

Onderwerp: AXUM Klanttevredenheidsonderzoek

Geachte heer/mevrouw,

Gedurende 2009 constateerden wij een sterk groeiende vraag naar onze specialistische dienstverlening : interim management, functiewaardering, assessments en competentie-management. Ook bleek dat veel van onze relaties het zouden waarderen als AXUM haar expertise terrein zou verbreden. Om aan deze vragen tegemoet te komen is begin 2010 het team van AXUM met een aantal werknemers uitgebreid en hebben we intern intensief gesproken over onze werkwijze, dienstverlening en marktpositie.

Uiteraard is UW beeld over AXUM voor ons belangrijk! In dat kader heeft AXUM besloten een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren onder haar relaties en contacten. Hiervoor heeft AXUM contact gezocht met de 'Academie voor Communicatie' van de Fontys Hogeschool. Zij zullen het klanttevredenheidsonderzoek in de komende weken voor AXUM uitvoeren. *AXUM verzoekt u vriendelijk om mee te werken aan dit onderzoek.* U stelt ons daarmee in staat om onze dienstverlening nog beter af te stemmen op uw wensen.

Deze brief dient als vooraankondiging voor de digitale enquête door studenten van de Academie voor Communicatie. Indien u geselecteerd wordt als respondent, zal de vragenlijst per mail toegestuurd worden. Het digitaal onderzoek zal ongeveer 10 minuten van u tijd vragen. Mocht u op voorhand niet mee willen werken aan dit onderzoek, dan kunt u dit aangeven door binnen 1 week een mail te sturen naar ons secretariaat via info@axum.nl. U kunt ook telefonisch afmelden via 088-8883333.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking en met vriendelijke groet,

Namens de directie van AXUM Organisatie Adviseurs b.v.

Wilfred van Peski
Algemeen Directeur

13. Vooronderzoek

13.1 Belscript interviews samenwerkingspartners

Opening

Goedendag u spreekt met (naam), ik ben vierdejaars student aan de Fontys Hogeschool Communicatie. Op dit moment ben ik bezig met een project voor de organisatie AXUM.

Bel ik gelegen?

Uitleg van contact

De reden dat ik u bel is dat AXUM wil u graag beter van dienst zijn, om dit te kunnen bewerkstelligen nemen wij binnenkort een klanttevredenheidsonderzoek af d.m.v. een digitale enquête.

Uitleg onderzoek

Om goede vragen op te kunnen stellen voor dit onderzoek zou ik u graag een viertal vragen willen stellen, zou u deze willen beantwoorden?

U heeft gekozen voor een samenwerking aan te gaan met een adviesbureau, daar vragen over.

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een adviesbureau?

Wat vindt u belangrijk in een samenwerking?

Waarop baseert uw organisatie de keuze om een samenwerking aan te gaan?

Hoe komt u in contact met een samenwerkingspartner?

Afsluiting

Hartelijk dank voor uw medewerking. Deze informatie gebruik ik dus als input voor de enquête, deze ontvangt u binnenkort in uw mailbox.

13.2 Belscript interviews Interims

Opening

Goedendag u spreekt met (naam), ik ben vierdejaars student aan de Fontys Hogeschool Communicatie. Op dit moment ben ik bezig met een project voor de organisatie AXUM.

Bel ik gelegen?

Uitleg van contact

De reden dat ik u bel is dat AXUM wil u graag beter van dienst zijn, om dit te kunnen bewerkstelligen nemen wij binnenkort een klanttevredenheidsonderzoek af d.m.v. een digitale enquête.

Uitleg onderzoek

Om goede vragen op te kunnen stellen voor dit onderzoek zou ik u graag een viertal vragen willen stellen, zou u deze willen beantwoorden?

U heeft gekozen voor een interim-schap bij een organisatie-adviesbureau

Waarop baseert u uw keuze om een interim-schap aan te gaan bij een organisatie-adviesbureau?

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een organisatie-adviesbureau?

Wat vindt u belangrijke factoren voor een organisatie-adviesbureau?

Hoe komt u in contact met een organisatie-adviesbureau?

Afsluiting

Hartelijk dank voor uw medewerking. Deze informatie gebruik ik dus als input voor de enquête, deze ontvangt u binnenkort in uw mailbox.

13.3 Belscript interviews klanten

Opening

Goedendag u spreekt met (naam), ik ben vierdejaars student aan de Fontys Hogeschool Communicatie. Op dit moment ben ik bezig met een project voor de organisatie AXUM.

Bel ik gelegen?

Uitleg van contact

De reden dat ik u bel is dat AXUM wil u graag beter van dienst zijn, om dit te kunnen bewerkstelligen nemen wij binnenkort een klanttevredenheidsonderzoek af d.m.v. een digitale enquête.

Uitleg onderzoek

Om goede vragen op te kunnen stellen voor dit onderzoek zou ik u graag een viertal vragen willen stellen, zou u deze willen beantwoorden?

U heeft AXUM gekozen als organisatie-adviesbureau:

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een organisatie-adviesbureau?

Wat zoekt u in een organisatie-adviesbureau, wat vindt u belangrijk? (kernwoorden, associaties)

Wanneer zou u een organisatie-adviesbureau inschakelen en waarom?

Via welk kanaal bent u gaan zoeken naar een organisatie-adviesbureau?

Afsluiting

Hartelijk dank voor uw medewerking. Deze informatie gebruik ik dus als input voor de enquête, deze ontvangt u binnenkort in uw mailbox.

13.4 Uitwerking interviews vooronderzoek

Samenwerkingspartner 1

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een adviesbureau?
(associaties/kernwoorden)

- tips

Wat vindt u belangrijk in een samenwerking? Wat verwacht u van een samenwerkingspartner?

- zelfde waarden en normen; moet zelfde doelstellingen hebben
- zelfde visie (omgang met mensen en klanten)
- loyaliteit; dezelfde beroepsethiek

Waarop baseert uw organisatie de keuze om een samenwerking aan te gaan?

- bij niemand in dienst maar wil wel op bepaalde punten met iemand samen te werken
- zie bovenstaande punten
- dat iemand niet snel in de calimero rol zit / niet gemak zuchtig
- moet top prestatie afleveren

Hoe bent u in contact gekomen met AXUM?

- Wilfred van peski, via politie, ofwel via netwerk

Samenwerkingspartner 2

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een adviesbureau?
(associaties/kernwoorden)

experts, kennis, steun, hulp voor de organisatie, kosten, impuls aan een organisatie geven.

Wat vindt u belangrijk in een samenwerking? Wat verwacht u van een samenwerkingspartner?

halen en brengen, elkaar van tijd tot tijd ontmoeten. Op de hoogte blijven van elkaars ontwikkelingen en producten, persoonlijk contact.

Waarop baseert uw organisatie de keuze om een samenwerking aan te gaan?
zelf bij AXUM gewerkt, de relatie kwaliteit, voor elkaars iets betekenen, win-win, bekendheid met de organisatie.

Hoe bent u in contact gekomen met AXUM?

Ik heb zelf vroeger bij AXUM gewerkt.

Interim 1

Waarop baseert u uw keuze om een interim-schap aan te gaan bij een organisatie-adviesbureau?

Ik ben zelfstandige en via hen kan ik aan opdrachten komen. Mijn keuze baseer ik op hoe zij omgaan met interim-managers: goede ondersteuning daar waar nodig is.

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een organisatie-adviesbureau?

Veel geld aan verdiend. ondersteunend zouden moeten zijn. interim hebben die zijn werk goed doet, daar ook op een goede manier mee om moet gaan. Binden.

Wat vindt u belangrijke factoren voor een organisatie-adviesbureau?

Zie vraag 1. Goede ondersteuning zijn voor school en hulp bieden.

Hoe komt u in contact met een organisatie-adviesbureau?

Ik krijg van AXUM een opdracht als ze naar me vragen.

Interim 2

Waarop baseert u uw keuze om een interim-schap aan te gaan bij een organisatie-adviesbureau?

Ik ben zzp-er en organisatieadviseur, ik heb werk nodig om te kunnen overleven. Om deze reden zoek ik dan naar adviesbureau's waarmee ik kan samenwerken.

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een organisatie-adviesbureau?

Advies voor organisaties in het algemeen, niet alleen in een sector.

Wat vindt u belangrijke factoren voor een organisatie-adviesbureau?

Dat ze me ondersteunen daar waar ik het nodig heb.

Hoe komt u in contact met een organisatie-adviesbureau?

Vroeger had ik opdrachten te veel en heb ik er een aantal aan AXUM overgedragen. Nu doe ik opdrachten voor AXUM.

Klant 1

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een organisatie-adviesbureau?
(kernwoorden, associaties)

- gerichte projecten
- deskundigheid
- kwaliteit

Wanneer zou u een organisatie-adviesbureau inschakelen en waarom?
FUWA, advies aanvragen ook t.a.v onderwijspakket

Via welk kanaal bent u gaan zoeken naar een organisatie-adviesbureau?

- Internet
- Specifiek werkgevers organisatie m.b.t refentie lijst

Wat zoekt u in een organisatie-adviesbureau, wat vindt u belangrijk? (kernwoorden, associaties)

- kwaliteit
- goede prijs kwaliteit verhouding
- dienstverlening: goed naar de klant luisteren n goede terugkoppeling verzorgen

Klant 2

Waar denkt u aan, wanneer we spreken over een organisatie-adviesbureau?
(kernwoorden, associaties)

advies, organisatie advies, onderzoek, niet aan interim management. Consultancy.

Wanneer zou u een organisatie-adviesbureau inschakelen en waarom?

tactisch van belang is om een extern bureau iets uit te laten zoeken. Adviseur kan anders naar dingen kijken. Wanneer er een moeilijke kwestie is is het goed om een derde persoon er goed naar te laten kijken.

Via welk kanaal bent u gaan zoeken naar een organisatie-adviesbureau?

Nvt, ik werkte al voor AXUM als interim.

Wat zoekt u in een organisatie-adviesbureau, wat vindt u belangrijk? (kernwoorden, associaties)

Betrouwbaar en deskundig

Bijlage imago deel 2: Het onderzoek²⁰

14. Enquêtes

14.1 Enquête onderzoek samenwerkingspartners AXUM

* 1 Waar kent u AXUM van?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Via internet
- ☐ Via advertenties
- ☐ Via een tip van vrienden/collega's
- ☐ Beurzen
- ☐ Andere :

* 2 Wat komt het eerste in u op wanneer u denkt aan AXUM?

Maximaal vijf associaties

* 3 Waarom heeft u voor AXUM als samenwerkingspartner gekozen?

Maximaal drie kwalificaties

* 4 Welke van de volgende kernwaarden vindt u het meest van toepassing op AXUM?

Aankruisen welke voor u van toepassing zijn.

- ☐ Dialoog
- ☐ Laagdrempelig
- ☐ Betrouwbaar
- ☐ Betrokkenheid
- ☐ Resultaatgericht
- ☐ Deskundigheid
- ☐ Innovatie
- ☐ Praktijkgericht
- ☐ Gedrevenheid
- ☐ Creatie
- ☐ Lef

²⁰ Gemaakt via www.enquetemaken.be

5 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 6 Met welke van de volgende dienstcategorieën bent u bekend?**

Aankruisen wat voor u van toepassing is.

- ☐ Organisatie ontwikkeling
- ☐ HR en interim management
- ☐ Functie en competenties
- ☐ Opleiding en training
- ☐ Testen en assessments
- ☐ Educatie
- ☐ n.v.t.

*** 7 Bent u bekend met de volgende specifieke diensten?**

Aankruisen wat voor u van toepassing is

Hieronder zijn een aantal (nieuwe) diensten geselecteerd uit het totale dienstenaanbod van de organisatie.

- ☐ Opzet plannen - bestuursondernemingsplan, schoolplan, jaarplan - (Organisatie ontwikkeling)
- ☐ Kwaliteitszorgsystemen - auditing en critical friend - (Organisatie ontwikkeling)
- ☐ Flex-HR diensten en advisering HRM (HR en interim management)
- ☐ IPB en gesprekscyclus, functioneren en beoordelen (HR en interim management)
- ☐ Competentiescan en talentmanagement - PO en VO - (IFO, functie en competenties)
- ☐ FUWA - functie beschrijven en waarderen, functiemix LA LB LC - (IFO, functie en competenties)
- ☐ Opleiding directeur basisonderwijs (Opleiding en training)
- ☐ Opleiding Klasse! leerkracht LB (Opleiding en training)
- ☐ EVC: erkenning vervorven competenties en ervaringscertificaat (Testen en assessments)
- ☐ KOAN assessment - persoonlijkheidstest - (Testen en assessments)
- ☐ Aanpak gedragsproblematiek met video interactie begeleiding - VIB - (Educatie)
- ☐ Vaardigheidsmeter verbetering instructiegedrag - Cadenza - (Educatie)
- ☐ N.v.t.

*** 8 AXUM heeft de volgende slogan opgesteld:**

"AXUM maakt veranderingen voorspelbaar"

In welke mate vindt u de slogan bij AXUM en haar producten/diensten passen?

Totaal niet ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Heel goed

9 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 10 Wat voor gevoel krijgt u bij de slogan?**

Maximaal twee keuzemogelijkheden

- ☐ Betrouwbaar
- ☐ Nieuwsgierig
- ☐ Positief
- ☐ Misleidend
- ☐ Tegenstelling
- ☐ Ik weet niet zo goed wat ik met de slogan aan moet
- ☐ Andere :

*** 11 Via welk(e) kanaal/kanalen heeft u contact met AXUM?**

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ E-mail
- ☐ Telefoon
- ☐ Face to face
- ☐ Schriftelijk
- ☐ N.v.t.

*** 12 Bent u tevreden over deze vorm van contact?**

*** 13 Hoe vindt u de communicatie tussen uzelf en AXUM verlopen?**

Zeer slecht ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer goed

14 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 15** In hoeverre vindt u AXUM betrouwbaar als het gaat om het nakomen van afspraken?

Totaal onbetrouwbaar 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer betrouwbaar

16 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 17** In hoeverre komt uw eigen visie m.b.t. het werk overeen met die van AXUM?

Totaal niet overeen 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer overeen

18 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 19** In welke mate voldoen de prestaties van AXUM aan uw verwachtingen?

- ☐ Ik krijg meer dan ik had verwacht
- ☐ Het is precies zoals ik had verwacht
- ☐ Het resultaat is lager dan ik had verwacht
- ☐ Het resultaat komt totaal niet overeen met mijn verwachtingen

20 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 21** Wat voor rapportcijfer zou u AXUM in het algemeen geven?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

22 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

23 Wanneer u lager dan een 6 heeft toegekend, wat zou u graag verbeterd willen zien?

Wanneer u hoger dan 6 heeft ingevuld mag u door naar de volgende vraag

24 Heeft u nog (andere) tips voor AXUM?

14.2 Enquête onderzoek interim-managers

* 1 Waar kent u AXUM van?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Via internet
- ☐ Via advertenties
- ☐ Via een tip van vrienden/collega's
- ☐ Beurzen
- ☐ Andere :

* 2 Wat komt het eerste in u op wanneer u denkt aan AXUM organisatie adviseurs?

Maximaal vijf associaties

* 3 Waarom heeft u voor AXUM gekozen?

Maximaal 3 kwalificaties

* 4 Welke van de volgende kernwaarde(n) vindt u het meest van toepassing op AXUM?

Aankruisen wat voor u van toepassing is

- ☐ Dialoog
- ☐ Laagdrempelig
- ☐ Betrouwbaar
- ☐ Betrokkenheid
- ☐ Resultaatgericht
- ☐ Deskundigheid
- ☐ Innovatie
- ☐ Praktijkgericht
- ☐ Gedrevenheid
- ☐ Creatie
- ☐ Lef

5 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 6 Met welke van de volgende dienstcategorieën bent u bekend?**

Aankruisen wat voor u van toepassing is

- ☐ Organisatie en ontwikkeling
- ☐ HR en interim management
- ☐ Functie en competenties
- ☐ Opleiding en training
- ☐ Testen en assessments
- ☐ Educatie

*** 7 Bent u bekend met de volgende specifieke diensten?**

Aankruisen wat voor u van toepassing is

Onderstaand zijn een aantal (nieuwe) diensten geselecteerd uit het totale dienstenaanbod van de organisatie

- ☐ Opzet plannen - bestuursondernemingsplan, schoolplan, jaarplan - (Organisatie ontwikkeling)
- ☐ Kwaliteitszorgsystemen - auditing en critical friend - (organisatie ontwikkeling)
- ☐ Flex-HR diensten en advisering HRM (HR en interim management)
- ☐ IPB en gesprekscyclus, functioneren en beoordelen (HR en interim management)
- ☐ Competentiescan en talentmanagement - PO en VO - (IFO, functie en competenties)
- ☐ FUWA - functie beschrijven en waarderen, functiemix LA LB LC - (IFO, functie en competenties)
- ☐ Opleiding directeur basisonderwijs (opleiding en training)
- ☐ Opleiding Klasse! leerkracht LB (Opleiding en training)
- ☐ EVC: erkenning vervorven competenties en ervaringscertificaat (Testen en assessments)
- ☐ KOAN assessment - persoonlijkheidstest - (Testen en assessments)
- ☐ Aanpak gedragsproblematiek met video interactie begeleiding - VIB - (Educatie)
- ☐ Vaardigheidsmeter verbetering instructiegedrag - Cadenza - (Educatie)
- ☐ N.v.t.

*** 8 AXUM heeft de volgende slogan opgesteld:**

"AXUM maakt veranderingen voorspelbaar"

In welke mate vindt u de slogan goed bij AXUM en haar producten/diensten passen?

Totaal niet 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Heel goed

9 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 10 Wat voor gevoel krijgt u bij de slogan?**

Maximaal twee keuzemogelijkheden

- ☐ Betrouwbaar
- ☐ Nieuwsgierig
- ☐ Positief
- ☐ Misleidend
- ☐ Tegenstelling
- ☐ Ik weet niet zo goed wat ik met de slogan aan moet
- ☐ Andere :

*** 11 Via welk(e) kanaal/kanalen heeft u contact met AXUM?**

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ E-mail
- ☐ Telefoon
- ☐ Face to face
- ☐ Schriftelijk
- ☐ N.v.t.

*** 12 Bent u tevreden over deze vorm van contact?**

*** 13 Hoe vindt u de communicatie tussen uzelf en AXUM verlopen?**

Zeer slecht 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer goed

14 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 15 In welke mate vindt u dat AXUM betrouwbaar is als het gaat om het nakomen van afspraken?**

Totaal onbetrouwbaar 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer betrouwbaar

16 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 17** Wanneer u opdrachten krijgt van AXUM, sluiten deze dan goed aan bij u en uw professionele achtergrond?

Zeer slecht 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer goed

18 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 19** In welke mate voelt u zich door AXUM ondersteund?

Totaal niet ondersteund 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer ondersteund

*** 20** Hoe uit de ondersteuning zich?

*** 21** Wat voor rapportcijfer zou u AXUM in het algemeen geven?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

22 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 23** Wanneer u lager dan een 6 heeft toegekend, wat zou u graag verbeterd willen zien?

Wanneer u een 6 of hoger heeft ingevuld mag u door naar de volgende vraag

24 Heeft u nog (andere) tips voor AXUM?

14.3 Enquête onderzoek klanten

* 1 Waar kent u AXUM van?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Via internet
- ☒ Via advertenties
- ☐ Via een tip van vrienden/collega's
- ☐ Beurzen
- ☐ Andere :

* 2 Wat komt het eerste in u op wanneer u denkt aan AXUM?

Maximaal vijf associaties

* 3 Waarom heeft u voor AXUM als adviesbureau gekozen?

Maximaal drie kwalificaties

* 4 Welke van de volgende kernwaarde(n) vindt u het meest van toepassing op AXUM?

Aankruisen welke voor u van toepassing zijn

- ☐ Dialoog
- ☐ Laagdrempelig
- ☐ Betrouwbaar
- ☐ Betrokkenheid
- ☐ Resultaatgericht
- ☐ Deskundigheid
- ☐ Innovatie
- ☐ Praktijkgericht
- ☐ Gedrevenheid
- ☐ Creatie
- ☐ Lef

5 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 6 Met welke van de volgende dienstcategorieën bent u bekend?**

Aankruisen wat voor u van toepassing is

- ☐ Organisatie ontwikkeling
- ☐ HR en interim management
- ☐ Functie en competenties
- ☐ Opleiding en training
- ☐ Testen en assessments
- ☐ Educatie
- ☐ N.v.t.

*** 7 Bent u bekend met de volgende specifieke diensten?**

Aankruisen wat voor u van toepassing is

Hieronder zijn een aantal (nieuwe) diensten geselecteerd uit het totale dienstenaanbod van de organisatie.

- ☐ Opzet plannen - bestuursondernemingsplan/schoolplan/jaarplan (Organisatie ontwikkeling)
- ☐ Kwaliteitszorgsystemen - auditing en critical friend (Organisatie ontwikkeling)
- ☐ Flex-HR-diensten en advisering HRM (HR en interim management)
- ☐ IPB en de gesprekscyclus, functioneren en beoordelen (HR en interim management)
- ☐ Competentiescan en talentmanagement - PO en VO (IFO, functie en competenties)
- ☐ FUWA: functie beschrijven en waarderen - functiemix LA LB LC (IFO, functie en competenties)
- ☐ Opleiding 'directeur basisonderwijs' (Opleiding en training)
- ☐ Opleiding Klasse! leerkracht LB (Opleiding en training)
- ☐ EVC: erkenning verworven competenties en ervaringscertificaat (Testen en assessments)
- ☐ KOAN assessment: persoonlijkheidstest (Testen en assessments)
- ☐ Aanpak gedragsproblematiek met video interactie begeleiding: VIB (Educatie)
- ☐ Vaardigheidsmeter verbetering instructiegedrag - Cadenza (Educatie)
- ☐ N.v.t.

* 8 Wat zou u naast bovenstaande diensten, nog meer terug willen zien in het dienstenpakket van de organisatie?

* 9 In welke mate vindt u de diensten van AXUM toegankelijk voor u als klant?

Zeer ontoegankelijk 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer toegankelijk

10 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, dan kunt u door naar de volgende vraag.

* 11 In welke mate vindt u de slogan goed bij AXUM en haar diensten passen?

AXUM heeft de volgende slogan opgesteld:

"AXUM maakt veranderingen voorspelbaar"

Totaal niet 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Heel goed

12 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, dan kunt u door naar de volgende vraag.

* 13 Wat voor gevoel krijgt u bij de slogan?

Maximaal twee keuzemogelijkheden

- ☐ Betrouwbaar
- ☐ Nieuwsgierig
- ☐ Positief
- ☐ Misleidend
- ☐ Tegenstelling
- ☐ Ik weet niet zo goed wat ik met deze slogan aan moet
- ☐ Andere :

* 14 Via welk(e) kanaal/kanalen heeft u contact met AXUM?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ E-mail
- ☐ Telefoon
- ☐ Face to face

- ☐ Schriftelijk
☐ N.v.t.

*** 15 Bent u tevreden over deze vorm van contact?**

*** 16 Hoe vindt u de communicatie tussen uzelf en AXUM verlopen?**

Zeer slecht 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer goed

17 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, dan kunt u door naar de volgende vraag.

*** 18 In welke mate vindt u dat AXUM voldoende oog heeft voor uw behoeften als klant?**

Zeer weinig 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Erg veel

19 Indien u toelichting wilt geven over bovenstaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 20 In welke mate vindt u AXUM betrouwbaar als het gaat om nakomen van afspraken?**

Totaal onbetrouwbaar 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Zeer betrouwbaar

21 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 22 Voldoen de prestaties van AXUM aan uw verwachtingen?**

- ☐ Ik krijg meer dan ik had verwacht
☐ Het is precies zoals ik had verwacht
☐ Het resultaat is lager dan had ik verwacht
☐ Het resultaat komt totaal niet overeen met mijn verwachtingen

23 Indien u toelichting op voorgaande vraag wilt geven, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

*** 24 Wat voor rapportcijfer zou u AXUM in het algemeen geven?**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

25 Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

u26 Wanneer u lager dan een 6 heeft toegekend, wat zou u graag verbeterd willen zien?

Wanneer u een 6 of hoger heeft ingevuld mag u door naar de volgende vraag

27 Heeft u nog (andere) tips voor AXUM?

15. Begeleidende mails enquête naar de doelgroepen

15.1 Mail naar samenwerkingspartners

Geachte heer/mevrouw (naam),

Onlangs heeft u van AXUM een brief ontvangen met daarin een uitnodiging om de enquête voor het klanttevredenheidsonderzoek in te vullen. AXUM streeft graag naar verbetering van haar dienstverlening en is hierbij benieuwd naar uw mening.

De enquête zal vragen bevatten die zowel open als meerkeuze zijn en zal in totaal circa 10 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Wij stellen het zeer op prijs als u de vragen naar alle eerlijkheid invult, er zal discreet met de antwoorden worden omgegaan.

U kunt de enquête via onderstaande link openen:

<http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=43384>

Wij verzoeken u deze enquête voor vrijdag 21 mei a.s. in te vullen.

We willen u alvast hartelijk bedanken voor uw tijd.

Met vriendelijke groet,

Merel Maas en Susanne van Doornik
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van AXUM organisatie adviseurs b.v.

Effenseweg 1
4838 BA BREDA
E-mail: communicatie@axum.nl
Website: www.axum.nl

15.2 Mail naar interim-managers

Geachte heer/mevrouw (naam),

Gedurende 2009 constateerden wij een sterk groeiende vraag naar onze specialistische dienstverlening: interim management, functiewaardering, assessments en competentie-management. Ook bleek dat veel van onze relaties het zouden waarderen als AXUM haar expertise terrein zou verbreden. Om aan deze vragen tegemoet te komen is begin 2010 het team van AXUM met een aantal werknemers uitgebreid en hebben we intern intensief gesproken over onze werkwijze, dienstverlening en marktpositie.

Uiteraard is UW beeld over AXUM voor ons belangrijk! In dat kader heeft AXUM besloten een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren onder haar relaties en contacten. Hiervoor heeft AXUM contact gezocht met de 'Academie voor Communicatie' van de Fontys Hogeschool. AXUM verzoekt u vriendelijk om mee te werken aan dit digitale onderzoek. U stelt ons daarmee in staat om onze dienstverlening nog beter af te stemmen op uw wensen.

De enquête zal vragen bevatten die zowel open als meerkeuze zijn en zal in totaal 10 minuten van uw tijd vragen.

Wij stellen het zeer op prijs als u de vragen naar alle eerlijkheid invult, er zal discreet met de antwoorden worden omgegaan.

U kunt de enquête via onderstaande link openen:

<http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=43396>

Wij verzoeken u deze enquête voor vrijdag 21 mei a.s. in te vullen.

We willen u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking,

Met vriendelijke groet,

Merel Maas en Susanne van Doornik
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van AXUM Organisatie Adviseurs b.v.

15.3 Mail naar klanten.

Geachte heer/mevrouw (naam),

Onlangs heeft u van AXUM een brief ontvangen met daarin een uitnodiging om de enquête voor het klanttevredenheidsonderzoek in te vullen. AXUM streeft graag naar verbetering van haar dienstverlening en is hierbij benieuwd naar uw mening.

De enquête zal vragen bevatten die zowel open als meerkeuze zijn en zal in totaal circa 10 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Wij stellen het zeer op prijs als u de vragen naar alle eerlijkheid invult, er zal discreet met de antwoorden worden omgegaan.

U kunt de enquête via onderstaande link openen:

<http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=43381>

Wij verzoeken u deze enquête voor vrijdag 21 mei a.s. in te vullen.

We willen u alvast hartelijk bedanken voor uw tijd.

Met vriendelijke groet,

Merel Maas en Susanne van Doornik
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van AXUM organisatie adviseurs b.v.

Effenseweg 1
4838 BA BREDA
E-mail: communicatie@axum.nl
Website: www.axum.nl

16. Herinnering

16.1 Herinneringsmail samenwerkingspartners

Geachte heer/mevrouw,

Onlangs heeft u van ons een mail ontvangen met daarin een uitnodiging om de enquête voor het onderzoek onder samenwerkingspartners van AXUM in te vullen. Volgens onze gegevens heeft u de enquête nog niet heeft ingevuld. We stellen het zeer op prijs als u het alsnog in zou willen vullen.

U kunt de enquête via onderstaande link openen: • •

<http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=43384>

Als u nog vragen en/of opmerkingen heeft horen we het graag.

We willen u alvast hartelijk bedanken voor uw tijd.

Met vriendelijke groet,

Merel Maas en Susanne van Doornik
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van AXUM organisatie adviseurs b.v.

Effenseweg 1
4838 BA BREDA
E-mail: communicatie@axum.nl
Website: www.axum.nl

16.2 Herinneringsmail interim-managers

Geachte heer/mevrouw,

Onlangs heeft u van ons een mail ontvangen met daarin een uitnodiging om de enquête voor het onderzoek onder interim managers van AXUM in te vullen. Volgens onze gegevens heeft u de enquête nog niet heeft ingevuld. We stellen het zeer op prijs als u het alsnog in zou willen vullen voor vrijdag 21 mei a.s.

U kunt de enquête via onderstaande link

openen: <http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=43396>

Als u nog vragen en/of opmerkingen heeft horen we het graag.

We willen u alvast hartelijk bedanken voor uw tijd.

Met vriendelijke groet,

Merel Maas en Susanne van Doornik
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van AXUM organisatie adviseurs b.v.

Effenseweg 1
4838 BA BREDA
E-mail: communicatie@axum.nl
Website: www.axum.nl

16.3 Herinneringsmail klanten

Geachte heer/mevrouw,

Onlangs heeft u van ons een mail ontvangen met daarin een uitnodiging om de enquête voor het klanttevredenheidsonderzoek in te vullen. Wanneer u de enquête nog niet heeft ingevuld, stellen we het zeer op prijs als u het alsnog in zou willen vullen voor woensdag 26 mei.

U kunt de enquête via onderstaande link openen:

<http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=43381>

Als u nog vragen en/of opmerkingen heeft horen we het graag.

We willen u alvast hartelijk bedanken voor uw tijd.

Met vriendelijke groet,

Merel Maas en Susanne van Doornik
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van AXUM organisatie adviseurs b.v.

Effenseweg 1
4838 BA BREDA
E-mail: communicatie@axum.nl
Website: www.axum.nl

Website: www.axum.nl

Bijlage imago deel 3: Conclusies

16. Uitslagen onderzoek

16.1 Uitslagen klanten

Eindstand op 1 juni 2010: 29 respondenten.

Vraag 1 : Waar kent u AXUM van? Meerdere antwoorden mogelijk

1.1	Via internet	6.45%
1.2	Via advertenties	12.90%
1.3	Via een tip van vrienden/collega's	41.94%
1.4	Beurzen	12.90%

Vraag 2 : Wat komt het eerste in u op wanneer u denkt aan AXUM? Maximaal vijf associaties

Deze antwoorden werden gegeven:

- Persoonlijk - meedenkend – laagdrempelig- informeel – deskundig
- Reorganisatie v d schoolorganisatie
- Accuraat – Deskundig – Betrokken – Flexibel –onderwijs
- Onderwijs ondersteuning
- Reorganisatie v d schoolorganisatie
- Reorganisatie v d schoolorganisatie
- professionele cultuur
- Kennis bedreven – sociaal
- Gedegen onderwijs organisatie advies
- Harry Rops Vriendelijke ontvangst Deskundigheid Kritisch Competentieontwikkeling
- Organisatie advies bureau specialist onderwijs gecertificeerd in het waarderen van functies.
- Onderwijs: brede school
- Wilfred Peski
- Niets!
- advies, interim, breed, snel
- zakelijk - kwaliteit – slagvaardig
- Duidelijkheid, sturing, kwaliteit
- Pakken teveel aan, chaotisch, uit op herstel
- 360 gr feedbackscan
- Dienstverlening onderwijs Interim management
- - ambitieus - deskundig - persoonlijk contact
- Interim - management – kwaliteitstrajecten
- Interim management PO
- PROFESSIONEEL –BETROKKEN – DIVERS – KUNDIG – VAARDIG
- Organisatieadviesbureau voor onderwijs;Interimmanagement, Assessment
- Iets in automatisering

- Wifred – KOAN – onderzoeken
- Rolf Boertien, tweedaagse, personeel
- Een organisatie die gericht is op mensen, op de ontwikkeling en mogelijkheden van mensen. sterk in het begeleiden van teamcoaching en studiedagen. betrokkenheid, inzet, klantgericht, kwaliteit
- Snel handelend
- Een organisatie die gericht is op mensen, op de ontwikkeling en mogelijkheden van mensen. sterk in het begeleiden van teamcoaching en studiedagen.

Vraag 3 : Waarom heeft u voor AXUM als adviesbureau gekozen? Maximaal drie kwalificaties

Door bovenstaande factoren is het gemakkelijk

- 'sparren' om zo tot verdere ideeënontwikkeling te komen.
- Onafhankelijkheid
- Professionaliteit , "Klik" met Wilfred van Peski
- Goede ervaringen
- Onafhankelijkheid
- Onafhankelijkheid
- goede ervaringen
- Bestuur heeft die keus gemaakt.
- goede ervaringen vanuit het verleden
- Dat heb ik niet; werk samen met Axum via een (laagdrempelige) samenwerkingsovereenkomst
- N.a.v. de opgedane positieve indrukken in de presentatie
- is een deal geweest vanuit een andere organisatie
- Goede referenties van collega, Peski spreekt mijn taal, Goed intakegesprek
- Axum was voor ons onbekend, maar werd aanbevolen. De eerste kennismaking was voor ons positief.
- Beste uit het aanbestedingstraject gekomen (inhoudelijk).
- presentatie - non nonsens
- Je weet wat je krijgt
- Goede referenties
- goede referentie over Hans Ruisch
- Waren bekend met medewerker.
- - kwaliteit - bekendheid met de organisatie
- Contact in opdracht
- adviseur is bekende
- OP ADVIES COLLEGA, ERVARING ANDERE ORGANISATIE, EIGEN ERVARING
- Eerdere ervaringen
- goede referenties via wervingsbureau
- Kennis van de onderwijs markt
- Kwaliteit van assessments N.a.v. goede ervaringen/indruk tijdens kennismakingsgesprekken met Rolf Boertien

- Axum was al op de school in het kader van teamcoaching. door de goede resultaten en opbrengsten op teamdagen en het contact met de cursusleider, heb ik hem ook als coach gekozen (sparren).
- Na een eerste kennismaking lag het voor de hand om door te gaan vanwege de kwaliteit expertise op gevraagde onderwerp.

Vraag 4 : Welke van de volgende kernwaarde(n) vindt u het meest van toepassing op AXUM? Aankruisen welke voor u van toepassing zijn

4.1	Dialogoog	32.26%
4.2	Laagdrempelig	35.48%
4.3	Betrouwbaar	38.71%
4.4	Betrokkenheid	67.74%
4.5	Resultaatgericht	64.52%
4.6	Deskundigheid	77.42%
4.7	Innovatie	9.68%
4.8	Praktijkgericht	45.16%
4.9	Gedrevenheid	35.48%
4.10	Creatie	3.23%
4.11	Lef	16.13%

Vraag 5 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- De laatste ervaring met Axum was minder goed. De reactie was bijzonder traag (Arbo beleidsplan) en ik had sterk de indruk dat er een kopie van een andere school was gemaakt. De naam van die school was een aantal malen niet weggehaalt. terzake kundig advies op gebied van de ontwikkeling van onze organisatie op de verschillende beleidsterreinen; hierbij de opmerking dat ik op Axum met name een beroep doe op het gebied van organisatieontwikkeling (strategie en visieontwikkeling)
- De samenwerking met Axum dateert van een jaar geleden. Ik herinner mij geen details.
- Afspraak = afspraak mentaliteit is onvoldoende in de organisatie aanwezig

Vraag 6 : Met welke van de volgende dienstcategorieën bent u bekend? Aankruisen wat voor u van toepassing is

6.1	Organisatie ontwikkeling	54.84%
6.2	HR en interim management	64.52%
6.3	Functie en competenties	51.61%
6.4	Opleiding en training	41.94%
6.5	Testen en assessments	48.39%
6.6	Educatie	29.03%
6.7	N.v.t.	0.00%

Vraag 7 : Bent u bekend met de volgende specifieke diensten? Aankruisen wat voor u van toepassing is Hieronder zijn een aantal (nieuwe) diensten geselecteerd uit het totale dienstenaanbod van de organisatie.

7.1	Opzet plannen - bestuursondernemingsplan/schoolplan/jaarplan (Organisatie ontwikkeling)	54.84%
7.2	Kwaliteitszorgsystemen - auditing en critical friend (Organisatie ontwikkeling)	48.39%
7.3	Flex-HR-diensten en advisering HRM (HR en interim management)	45.16%
7.4	IPB en de gesprekscyclus, functioneren en beoordelen (HR en interim management)	45.16%
7.5	Competentiescan en talentmanagement - PO en VO (IFO, functie en competenties)	51.61%
7.6	FUWA: functie beschrijven en waarderen - functiemix LA LB LC (IFO, functie en competenties)	64.52%
7.7	Opleiding 'directeur basisonderwijs' (Opleiding en training)	9.68%
7.8	Opleiding Klasse! leerkracht LB (Opleiding en training)	9.68%
7.9	EVC: erkenning verworven competenties en ervaringscertificaat (Testen en assessments)	16.13%
7.10	KOAN assessment: persoonlijkheidstest (Testen en assessments)	32.26%
7.11	Aanpak gedragsproblematiek met video interactie begeleiding: VIB (Educatie)	9.68%
7.12	Vaardigheidsmeter verbetering instructiegedrag - Cadenza (Educatie)	12.90%
7.13	N.v.t.	12.90%

Vraag 8 : Wat zou u naast bovenstaande diensten, nog meer terug willen zien in het dienstenpakket van de organisatie?

- Behoorlijk breed assortiment dat wordt geboden
- Geen behoefte aan meer diensten
- Geen wens(en)/suggestie(s).
- Geen behoefte aan meer diensten
- Geen behoefte aan meer diensten
- Scholingsactiviteiten
- Ik mis in deze opsomming bij vraag 7 de ondersteuning van GMR en MR-en door Axum; onze GMR heeft hier ook gebruik van gemaakt in 2007-2008.
- Breder aanbod opleidingen ism met HBO-instelling
- Ik denk dat er voldoende flexibiliteit is om evt. andere vragen te beantwoorden.
- Geen extra diensten
- COMMUNICATIETRAINING ORGANISATIECULTUUR
- Geen toevoegingen. Verbreding van het aanbod leidt niet automatisch tot betere prestaties.

Vraag 9 : In welke mate vindt u de diensten van AXUM toegankelijk voor u als klant?

Gemiddelde waarde: 4.65

Vraag 10 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, dan kunt u door naar de volgende vraag.

Deze antwoorden werden gegeven:

- nee, lijkt mij duidelijk, ben zeer tevreden
- De laatste tijd is de toegankelijkheid afgenomen to.v. vorige jaren. Het duurt lang voordat we een reactie krijgen op verzoeken per mail. Dit geldt niet voor contacten met Wesley van Gastel(360 gr feedback). Die reageert altijd.
- Wij hebben geen contact met Axum buiten het contract voor interim-management om m.u.v. de rekeningen!

Vraag 11 : In welke mate vindt u de slogan goed bij AXUM en haar diensten passen? AXUM heeft de volgende slogan opgesteld: "AXUM maakt veranderingen voorspelbaar"

Gemiddelde waarde: 3.94

Vraag 12 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, dan kunt u door naar de volgende vraag.

- Voorspelbaar kan wat 'belerend' overkomen. Ik begrijp het wel, maar wilde dit toch wel meegeven. Van de andere kant geeft het de 'klant' wel vertrouwen in een goede afloop bij veranderingen
- Kan ik niet beoordelen
- Een verandering is nooit voorspelbaar, klinkt goedkoop en "gladjes"

Vvraag 13 : Wat voor gevoel krijgt u bij de slogan? Maximaal twee keuzemogelijkheden

13.1	Betrouwbaar	16.13%
13.2	Nieuwsgierig	25.81%
13.3	Positief	41.94%
13.4	Misleidend	0.00%
13.5	Tegenstelling	6.45%
13.6	Ik weet niet zo goed wat ik met deze slogan aan moet	35.48%

Vraag 14 : Via welk(e) kanaal/kanalen heeft u contact met AXUM? Meerdere antwoorden mogelijk

14.1	E-mail	77.42%
14.2	Telefoon	83.87%
14.3	Face to face	74.19%
14.4	Schriftelijk	19.35%
14.5	N.v.t.	3.23%

Vraag 15 : Bent u tevreden over deze vorm van contact?

- Geen probleem
- Tevreden
- Ja zeker!
- Ja
- Tevreden
- Tevreden
- Ja
- Ja
- Jazeker
- Contact is vooral via één persoon. Overige contacten waren wat mij persoonlijk betreft prima
- ja.
- Ja
- Ja.
- Deze vraag is nvt. We hebben geen contact meer.
- ja, tevreden
- Ja
- Zeker !
- Ten dele de afgelopen twee jaar minder dan daarvoor. er zijn dit jaar veel dingen misgelopen bij de afname van 360 gr feedbackscans. Daar zijn we nu niet tevreden over.
- Ja
- Ja
- Ja
- tot nu toe is het contact beperkt en zakelijk. ik ben tevreden over de nu lopende activiteiten.
- JA
- Ja
- zakelijk gesprek, goed
- Ja
- Jawel
- Absoluut. Afspraken worden nagekomen, heldere communicatie en verslaglegging.
- Ja, contact verloopt altijd naar tevredenheid
- Ja, kort en duidelijk.

Vraag 16 : Hoe vindt u de communicatie tussen uzelf en AXUM verlopen?

Gemiddelde waarde: 4.68

Vraag 17 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, dan kunt u door naar de volgende vraag.

- Eerste contacten goed en sterk; daarna gaat het moeizamer om ook echt tot de resultaten te komen (dat duurt vaak lang).
- Helder, duidelijk en compact!
- Alleen het laatste contact verloopt, zoals ik hierboven al aangaf, minder goed.
- juist omdat het face tot face is
- Uiteindelijk zijn alle problemen opgelost
- Mailcontact met Hans Ruisch verliep dit jaar minder vlot dan we gewend waren bij hem.
- REACTIE DUURT NOG AL EENS TE LANG

Vraag 18 : In welke mate vindt u dat AXUM voldoende oog heeft voor uw behoeften als klant?

Gemiddelde waarde: 4.52

Variantie: 0.53

Vraag 19 : Indien u toelichting wilt geven over bovenstaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Ben met nog geen enkele (hulp) vraag teleurgesteld over het resultaat / de oplossing.
- Ben eenmalig klant geweest en dat verliep prima
- maar dat is terecht, want wij betalen voor de diensten
- Zoals ik al schreef, wij zijn tevreden over de dienstverlening. wellicht soms te gericht op een bepaald product en te weinig vraaggestuurd.
- afspraken op contractbasis en breder wordt er niet ingestoken.

Vraag 20 : In welke mate vindt u AXUM betrouwbaar als het gaat om nakomen van afspraken?

Gemiddelde waarde: 4.71

Variantie: 0.90

Vraag 21 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Heb met diverse AXUM medewerkers contacten gehad / ervaringen opgedaan: 100% betrouwbaar!!!
- Behalve het laatste contact. Dat zou wat mij betreft een 2 zijn.
- Gewoon zo doorgaan
- De lagere score komt door de ervaring van het afgelopen 1,5 jaar. \r\nAndere jaren waren we meer tevreden.

Vraag 22 : Voldoen de prestaties van AXUM aan uw verwachtingen?

1	Ik krijg meer dan ik had verwacht	16.13%
2	Het is precies zoals ik had verwacht	74.19%
3	Het resultaat is lager dan had ik verwacht	9.68%
4	Het resultaat komt totaal niet overeen met mijn verwachtingen	0.00%

Vraag 23 : Indien u toelichting op voorgaande vraag wilt geven, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- duurt vaak wel lang
- Door de positief kritische opstelling / benadering van de AXUM medewerkers liggen de prestaties hoger dan mijn verwachting(en).
- Behalve het laatste contact. Dit kwam helemaal niet overeen met mijn verwachtingen. Wat ik op prijs stel is, dat ik op de hoogte wordt gebracht (als 'vaste klant\'') van nieuwe producten (bv. een functiebeschrijving) en dat mij die ook ter beschikking worden gesteld.
- De afspraken zijn nagekomen. De kwaliteit was voldoende.
- Zit op dit moment nog volop in een traject, moeilijk om daar nu reeds kwalificaties aan te geven.
- dat zit 'm in de communicatie over dingen die niet goed liepen bij de scan

Vraag 24 : Wat voor rapportcijfer zou u AXUM in het algemeen geven?

Gemiddelde waarde: 7.5

Vraag 25 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Afstemming op identiteit
- Afstemming op identiteit
- Afstemming op identiteit
- Over het gehele traject. De laatste ervaringen zijn positief
- Met name het halen van planningafspraken is een groot probleem

Vraag 26 : Wanneer u lager dan een 6 heeft toegekend, wat zou u graag verbeterd willen zien? Wanneer u een 6 of hoger heeft ingevuld mag u door naar de volgende vraag.

- planning is planning

Statistieken voor vraag 27 : Heeft u nog (andere) tips voor AXUM?

- Doorgaan op de ingeslagen weg!Zorg voor regelmatige bijeenkomsten / feedback met en van de klant(en).
- graag op de prijsindicatie letten. Kosten van geleverde produkten vind ik (te) hoog.
- scholing op gebied van cultuurverandering door coaching on the job Inspelen met het bovenstaande op 'zwakke' scholen
- Vooral zo doorgaan.
- Tracht nog meer op de opleidingsmarkt te komen in samenwerking met HBO-instellingen (Master-niveau)
- Nee
- Temporiseren bij groei
- Zorg ervoor dat de afname van de scans foutloos lopen. Het is al iets waar sommige mensen moeite mee hebben, het is extra belangrijk dat wachtw werken, alle scans toegezonden worden, en niet een deel, de uitwerkingen in diagrammen foutloos zijn etc. Geef de rapportage blz. nummers
- Leer de organisatie kennen en denk mee zonder onmiddellijk aan "de pegels" te denken.\De aansturing van de adviseurs moet beter en afspraken moeten door het management gecontroleerd worden

Alle schaal vragen zijn in onderstaand overzicht nog even schematisch weergegeven:

Uitstekend (6)	Hoge score	Hoge score
Goed	1 3	4 5
Ruim voldoende	2	
Voldoende (3)		
Matig		
Onvoldoende/slecht		
Erg slecht (1)	Lage score	Lage score
	Laag	Hoog

Index

Hoge score positief

Lage score negatief

1: Toegankelijkheid diensten

2: Slogan

3: Verloop van communicatie

4: Oog voor behoeften

5: Betrouwbaarheid

16.2 Enquête samenwerkingspartners

Eindstandenquête op 1 juni 2010: 3 respondenten

Vraag 1 : Waar kent u AXUM van? Meerdere antwoorden mogelijk

1.1	Via internet	0.00%
1.2	Via advertenties	0.00%
1.3	Via een tip van vrienden/collega's	0.00%
1.4	Beurzen	0.00%
1.5	Anders namelijk (niet ingevuld)	100%

Vraag 2 : Wat komt het eerste in u op wanneer u denkt aan AXUM? Maximaal vijf associaties

- Energiek, doorzetter, enthousiast
- Groei Variatie HPM Ontwikkeling
- Competentiemanagement onderwijs brede wilfred testen

Vraag 3 : Waarom heeft u voor AXUM als samenwerkingspartner gekozen? Maximaal drie kwalificaties

- Directeur Axum heeft ooit deelgenomen aan een van mijn trainingen die nu in zijn programma staat
- Zelfde markt Aanvullende kwaliteiten Versterking van kennis
- deskundig op gebied van testen onderwijs

Statistieken voor vraag 4 : Welke van de volgende kernwaarden vindt u het meest van toepassing op AXUM? Aankruisen welke voor u van toepassing zijn.

4.1	Dialog	0.00%
4.2	Laagdrempelig	66.66%
4.3	Betrouwbaar	0.00%
4.4	Betrokkenheid	66.66%
4.5	Resultaatgericht	66.66%
4.6	Deskundigheid	100.00%
4.7	Innovatie	0.00%
4.8	Praktijkgericht	100.00%
4.9	Gedrevenheid	100.00%
4.10	Creatie	0.00%
4.11	Lef	66.66%

Vraag 5 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Ik ken Axum verder niet uit de praktijk of eigen ervaring. Er is eens sprake geweest van een a.s. samenwerkingsverband waarvoor ik nog de boer" op ben geweest, maar dat ging niet door.

- Ondernemend bedrijf

Vraag 6 : Met welke van de volgende dienstcategorïeën bent u bekend? Aankruisen wat voor u van toepassing is.

6.1	Organisatie ontwikkeling	66.66%
6.2	HR en interim management	66.66%
6.3	Functie en competenties	100.00%
6.4	Opleiding en training	66.66%
6.5	Testen en assessments	33.33%
6.6	Educatie	50.00%
6.7	n.v.t.	50.00%

Vraag 7 : Bent u bekend met de volgende specifieke diensten? Aankruisen wat voor u van toepassing is Hieronder zijn een aantal (nieuwe) diensten geselecteerd uit het totale dienstenaanbod van de organisatie.

7.1	Opzet plannen - bestuursondernemingsplan, schoolplan, jaarplan - (Organisatie ontwikkeling)	66.66%
7.2	Kwaliteitszorgsystemen - auditing en critical friend - (Organisatie ontwikkeling)	66.66%
7.3	Flex-HR diensten en advisering HRM (HR en interim management)	66.66%
7.4	IPB en gesprekscyclus, functioneren en beoordelen (HR en interim management)	100.00%
7.5	Competentiescan en talentmanagement - PO en VO - (IFO,functie en competenties)	100.00%
7.6	FUWA - functie beschrijven en waarderen, functiemix LA LB LC - (IFO,functie en competenties)	100.00%
7.7	Opleiding directeur basisonderwijs (Opleiding en training)	0.00%
7.8	Opleiding Klasse! leerkracht LB (Opleiding en training)	0.00%
7.9	EVC: erkenning vervorven competenties en ervaringscertificaat (Testen en assessments)	0.00%
7.10	KOAN assessment - persoonlijkheidstest - (Testen en assessments)	0.00%
7.11	Aanpak gedragsproblematiek met video interactie begeleiding - VIB - (Educatie)	66.66%
7.12	Vaardigheidsmeter verbetering instructiegedrag - Cadenza - (Educatie)	0.00%
7.13	N.v.t.	66.66%

Vraag 8 : AXUM heeft de volgende slogan opgesteld: "AXUM maakt veranderingen voorspelbaar" In welke mate vindt u de slogan bij AXUM en haar producten/diensten passen?

Gemiddelde waarde: 4.58

Vraag 9 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

0

Vraag 10 : Wat voor gevoel krijgt u bij de slogan? Maximaal twee keuzemogelijkheden

10.1	Betrouwbaar	66.66%
10.2	Nieuwsgierig	0.00%
10.3	Positief	66.66%
10.4	Misleidend	0.00%
10.5	Tegenstelling	0.00%
10.6	Ik weet niet zo goed wat ik met de slogan aan moet	66.66%

Vraag 11 : Via welk(e) kanaal/kanalen heeft u contact met AXUM? Meerdere antwoorden mogelijk

11.1	E-mail	100.00%
11.2	Telefoon	100.00%
11.3	Face to face	66,66%
11.4	Schriftelijk	0.00%
11.5	N.v.t.	66,66%

Vraag 12 : Bent u tevreden over deze vorm van contact?

- Niet echt, maar ze hebben het erg druk, begreep ik
- Jazeker
- Is wel erg praktisch en prima. heb bij een evaluatie wel eens behoefte gehad aan life contact, maar daar kwam het door drukte (ook bij mij) niet erg van

Vraag 13 : Hoe vindt u de communicatie tussen uzelf en AXUM verlopen?

Gemiddelde waarde: 4.00

Vraag 14 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

Eigenlijk nooit contact. Wil eens kijken of mijn programma's eigenlijk wel binnen Axum passen.

Vraag 15 : In hoeverre vindt u AXUM betrouwbaar als het gaat om het nakomen van afspraken?

Gemiddelde waarde: 4.00

Vraag 16 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Nakomen van afspraken aan mij gaat prima. We hebben één keer echt samengewerkt voor een klant van mij en daar ging nogal wat mis. Afspraken die ik in overleg met Axum met de klant had gemaakt, kon ik daardoor niet nakomen en dat was niet fijn.

Vraag 17 : In hoeverre komt uw eigen visie m.b.t. het werk overeen met die van AXUM?

Gemiddelde waarde: 3.33

Vraag 18 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Dat weet ik dus niet. Vandaar dat ik ook eens goed wil kijken wat wij gemeen hebben, anders dan een goede gedeelde herinnering
- Ik denk dat wij ons net een andere kant op ontwikkelen

Vraag 19 : In welke mate voldoen de prestaties van AXUM aan uw verwachtingen?

1	Ik krijg meer dan ik had verwacht	0.00%
2	Het is precies zoals ik had verwacht	66.66%
3	Het resultaat is lager dan ik had verwacht	100.00%
4	Het resultaat komt totaal niet overeen met mijn verwachtingen	0.00%

Vraag 20 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

Zie voor toelichting vraag 16 produkt is goed, organisatorische uitvoering was (toen) echt niet goed. We hadden daar overigens een prima open contact over.

Vraag 21 : Wat voor rapportcijfer zou u AXUM in het algemeen geven?

Gemiddelde waarde: 7.00

Vraag 22 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

Dat zou lastig zijn, als ik dus niet weet wat ze inmiddels precies doen. En ik wil ze ook niet tekort doen door of een laag cijfer te geven of deze enquête niet serieus te nemen. Maar goed: ik word nu steeds teruggestuurd naar dit soort vragen dus ga er maar tussenin zitten. Wel vervelend, maar ja..

Vraag 23 : Wanneer u lager dan een 6 heeft toegekend, wat zou u graag verbeterd willen zien? Wanneer u hoger dan 6 heeft ingevuld mag u door naar de volgende vraag
Wat meer energie steken in zakenpartners, anders dan klanten of via klanten

Vraag 24 : Heeft u nog (andere) tips voor AXUM?

Niet al te groot willen worden. Beter wat kleiner en iedereen aan het werk kunnen houden, anders, bij onverwacht grote klussen, met mensen uit netwerk werken die niet op de loonlijst hoeven

Alle schaal vragen zijn in onderstaand overzicht nog even schematisch weergegeven:

Uitstekend (6)	Hoge score	Hoge score
Goed	1	
Ruim voldoende	2 3	
Voldoende (3)		4
Matig		
Onvoldoende/slecht		
Erg slecht (1)	Lage score	Lage score
	Laag	Hoog

Index

Hoge score positief

Lage score negatief

1: Slogan

2: Verloop van communicatie

3: Betrouwbaarheid

4: Overeenkomsten visies

16.3 Enquête interim-managers

Eindstand op 1 juni 2010: 11 respondenten

Statistieken voor vraag 1 : Waar kent u AXUM van? Meerdere antwoorden mogelijk

1.1	Via internet	18,18%
1.2	Via advertenties	27,27%
1.3	Via een tip van vrienden/collega's	45,45%
1.4	Beurzen	0.00%
1.5	Anders namelijk,	9.09%

Vraag 2 : Wat komt het eerste in u op wanneer u denkt aan AXUM organisatie adviseurs? Maximaal vijf associaties

- personeelsbeleid- assessments - interim managemen
- Groots, Betrouwbaar, Gerenomeerd
- Werk
- Interimmanagers netwerk
- vriendelijk, degelijk, zoekend, betrouwbaar, zorgvuldig
- Degelijk, nuchter, beide benen op de grond, geen blabla
- Dynamisch, vakkundig, veelzijdig, pro-actief
- ambitie die concreet stukje bij beetje op de grond gezet wordt
- betrouwbaarheid, breed dienstenpakket, prettige samenwerking
- Hartelijk en integer
- Blauw/wit, zitten in het zuiden, staan al jaren in het AVS blad met een advertentie

Statistieken voor vraag 3 : Waarom heeft u voor AXUM gekozen? Maximaal 3 kwalificaties

- Toeval
- Kwaliteit Uitdagende opdrachten
- Collega's werken voor Axum, dus netwerk. Manier om je aan te melden voor Axum was plezierig
- Aanbeveling dor collega \r\nprettige eerste contacten
- goede gesprekken, to the point, geïnteresseerd
- Is organisatie waar vooral ook in/met basisonderwijs gewerkt wordt.\r\n
- sluit aan bij mijn visie, deskundig, betrouwbaar
- herkenbaarheid van de goflengte, visie op onderwijs, plezierige contacten
- uitbreiding relatienetwerk en vervolgens koos AXUM voor mij
- duidelijk, betrouwbaar en deskundig
- Het verhaal van een interim die door AXUM is geselecteerd

Vraag 4 : Welke van de volgende kernwaarde(n) vindt u het meest van toepassing op AXUM? Aankruisen wat voor u van toepassing is

4.1	Dialogoog	45,45%
4.2	Laagdrempelig	27.27%
4.3	Betrouwbaar	72,72%
4.4	Betrokkenheid	36,37%
4.5	Resultaatgericht	63.64%
4.6	Deskundigheid	54.54%
4.7	Innovatie	9.09%

4.8	Praktijkgericht	54.54%
4.9	Gedrevenheid	18.18%
4.10	Creatie	9.09%
4.11	Lef	18.18%

Vraag 5 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

Innovatie en lef wens ik axum toe.

Vraag 6 : Met welke van de volgende dienstcategorieën bent u bekend? Aankruisen wat voor u van toepassing is

6.1	Organisatie en ontwikkeling	36.37%
6.2	HR en interim management	90.91%
6.3	Functie en competenties	45.45%
6.4	Opleiding en training	18.18%
6.5	Testen en assessments	63.63%
6.6	Educatie	45.45%

Vraag 7 : Bent u bekend met de volgende specifieke diensten? Aankruisen wat voor u van toepassing is Onderstaand zijn een aantal (nieuwe) diensten geselecteerd uit het totale dienstenaanbod van de organisatie

7.1	Opzet plannen - bestuursondernemingsplan, schoolplan, jaarplan - (Organisatie ontwikkeling)	27.27%
7.2	Kwaliteitszorgsystemen - auditing en critical friend - (organisatie ontwikkeling)	45.45%
7.3	Flex-HR diensten en advisering HRM (HR en interim management)	63.63%
7.4	IPB en gesprekscyclus, functioneren en beoordelen (HR en interim management)	45.45%
7.5	Competentiescan en talentmanagement - PO en VO - (IFO,functie en competenties)	63.63%
7.6	FUWA - functie beschrijven en waarderen, functiemix LA LB LC - (IFO,functie en competenties)	45.45%
7.7	Opleiding directeur basisonderwijs (opleiding en training)	36.37%
7.8	Opleiding Klasse! leerkracht LB (Opleiding en training)	9.09%
7.9	EVC: erkenning vervorven competenties en ervaringscertificaat (Testen en assessments)	10.00%
7.10	KOAN assessment - persoonlijkheidstest - (Testen en assessments)	45.45%
7.11	Aanpak gedragsproblematiek met video interactie begeleiding - VIB - (Educatie)	18.18%
7.12	Vaardigheidsmeter verbetering instructiegedrag - Cadenza - (Educatie)	36.36%
7.13	N.v.t.	9.09%

Vraag 8 : AXUM heeft de volgende slogan opgesteld: "AXUM maakt veranderingen voorspelbaar" In welke mate vindt u de slogan goed bij AXUM en haar producten/diensten passen?

Gemiddelde waarde: 3.91

Vraag 9 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- doet me denken aan "blauw" denken en zo ken ik axum niet
- Wel een toelichting bij vraag 7: gaat het hier om waar ik persoonlijk mee bekend ben of dat ik deze diensten van Axum ken of werk met deze diensten van Axum???? Ik heb 'm nu ingevuld naar de persoonlijke situatie.
- ik vind deze slogan niet zo passen.... Toen ik kennismakte met Axum, vond ik ze origineel en creatief (nog trouwens) Deze kernwaarden associeer ik niet met voorspelbaar!
- Tussen droom en daad mag er van mij nog best een steviger weg gelegd worden dan die er nu ligt
- Ik ben niet goed genoeg op de hoogte om hier een serieus overwogen antwoord op te geven.

Statistieken voor vraag 10 : Wat voor gevoel krijgt u bij de slogan? Maximaal twee keuzemogelijkheden

10.1	Betrouwbaar	36.36%
10.2	Nieuwsgierig	10.00%
10.3	Positief	45.45%
10.4	Misleidend	18.18%
10.5	Tegenstelling	9.09%
10.6	Ik weet niet zo goed wat ik met de slogan aan moet	36.36%

Vraag 11 : Via welk(e) kanaal/kanalen heeft u contact met AXUM? Meerdere antwoorden mogelijk

11.1	E-mail	100.00%
11.2	Telefoon	72.72%
11.3	Face to face	90.90%
11.4	Schriftelijk	18.18%
11.5	N.v.t.	0.00%

Vraag 12 : Bent u tevreden over deze vorm van contact?

- ja
- ja toereikend
- redelijk
- Ja
- Ja
- Ja
- Ja

- ja, ik tref fijne mensen
- Zeker!
- Ja
- Ja

Vraag 13 : Hoe vindt u de communicatie tussen uzelf en AXUM verlopen?

Gemiddelde waarde: 4.45

Vraag 14 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Vraag me regelmatig af of ik als interim manager wel in beeld ben. Elke keer als ik op een bijeenkomst kom of iemand spreek van Axum, wordt dat gevoel bevestigd. Maar ... tot bemiddeling is het nooit gekomen, mede omdat ik pas een keer in tien jaar de vraag kreeg (en dan nog heel kort en daarna weer schriftelijk geparkeerd/gepareerd).
- dit is afhankelijk van de persoon!

Vraag 15 : In welke mate vindt u dat AXUM betrouwbaar is als het gaat om het nakomen van afspraken?

Gemiddelde waarde: 4.70

Vraag 16 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

zie 14

Vraag 17 : Wanneer u opdrachten krijgt van AXUM, sluiten deze dan goed aan bij u en uw professionele achtergrond?

Gemiddelde waarde: 32.82

Vraag 18 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- nog geen opdrachten gehad
- Nooit opdrachten gedaan, maar de keren dat ik contact heb gehad, denk ik dat die score klopt.
- Heb nu eerste opdracht gekregen en die past als een jasje.
- ik heb op dit moment nog geen opdracht geaccepteerd, omdat ik vol zit met opdrachten.
- Desalniettemin zouden enkele wel aansluiten.

Vraag 19 : In welke mate voelt u zich door AXUM ondersteund?

Gemiddelde waarde: 4.09

Vraag 20 : Hoe uit de ondersteuning zich?

- Meedenken
- Persoonlijke contacten met mogelijkheid tot overleg/ruggespraak
- n.v.t.
- Periodieke gesprekken over de resultaten\rr\nmeelezen met tussentijdse rapportages
- Meer gevoel, denk dat als het puntje bij paaltje komt, dan ...

- Belangstellende telefoontjes en gesprekken. Toezending formats. Samen doen van onderzoek.
- ook nog niet echt nodig geweest dus!
- Als betrokken collega's waar ik een band mee voel.
- Die ondersteuning is doorgaans niet zo erg noodzakelijk. Als behoefte bestaat aan ondersteuning, is die gelukkig altijd direct beschikbaar en doeltreffend.
- Bij het uitvoeren van interimopdrachten een goede begeleiding en feedback
- De bijeenkomst voor interims vond ik geslaagd

Vraag 21 : Wat voor rapportcijfer zou u AXUM in het algemeen geven?

Gemiddelde waarde: 7.54

Vraag 22 : Indien u toelichting wilt geven op voorgaande vraag, kan dat hier. Zo niet, kunt u door naar de volgende vraag.

- Mijn ervaringen met Axum zijn niet meer van recente datum en daardoor wat minder betrouwbaar
- een zeven op weg naar een acht.

Vraag 23 : Wanneer u lager dan een 6 heeft toegekend, wat zou u graag verbeterd willen zien? Wanneer u een 6 of hoger heeft ingevuld mag u door naar de volgende vraag

- ik heb een 7 ingevuld
- Ik heb een 9 ingevuld !
- de interne cohesie van de organisatie is een aandachtspunt voor verbetering.
- Ik gaf een acht.

Vraag 24 : Heeft u nog (andere) tips voor AXUM?

- Volg de ontwikkelingen van een interim. Niet alleen geupdate CV's toe laten sturen , maar 1 x per jaar een gesprek om de specifiek sterke kanten van iemand goed in beeld te houden/krijgen. Ik heb bijv. bij Alex van Emst de training \"coaching on the job\" gevolgd en snak naar een klusje op dit gebied. Dus coachen/volgen van directeur in het basisonderwijs. Axum werkt met OASE. Ik heb dit najaar \"management drives\" (MD) cursus gedaan. Zou goed zijn om dit eens naast elkaar te leggen en wellicht af en toe ook MD in te zetten. Vr. gr. Fred de Rave
- Hou de veldwerkdag erin! Helaas kon ik 27 januari niet, maar zou een volgende keer graag aansluiten!
- De kracht van de interne organisatie is een voorwaarde voor het uitstralen van de kracht naar de externe klanten. De kracht van de interne organisatie van Axum kan verbeterd worden

Alle schaal vragen zijn in onderstaand overzicht nog even schematisch weergegeven:

Uitstekend (6)	Hoge score	Hoge score
Goed	2 3	
Ruim voldoende	1	4 5
Voldoende (3)		
Matig		
Onvoldoende/slecht		
Erg slecht (1)	Lage score	Lage score
	Laag	Hoog

Index

Hoge score positief

Lage score negatief

1: Slogan

2: Verloop van communicatie

3: Betrouwbaarheid

4: Aansluiting opdrachten bij professionele achtergrond

5: Ondersteuning

17. Conclusies onderzoek huidig imago

17.1 Conclusies klanten

Naamsbekendheid

AXUM is met name bekend bij de klanten d.m.v. persoonlijk contact ofwel mond tot mond reclame. Zij krijgen hierbij advies van vrienden en kennissen (vanwege goede ervaringen uit het verleden) om met AXUM in zee te gaan. Daarnaast wordt tevens de naam van Wilfred een aantal keren genoemd, hieruit blijkt dat men AXUM tevens kent d.m.v. het netwerk van Wilfred. Wanneer men aan AXUM als organisatie denkt komen de woorden deskundig, kwaliteit, interim management, onderwijs, professioneel en organisatie advies bij de doelgroep naar boven. Kernwaarden die hierbij genoemd worden zijn deskundigheid, betrokkenheid en resultaatgerichtheid.

Diensten

De klanten zijn voornamelijk bekend met de dienstcategorieën, HR en interim management, Organisatie ontwikkeling en Functie en competenties. Bij het vragen naar de bekendheid met de specifiekere diensten van AXUM geven ze aan het meeste bekend te zijn met de FUWA, Competentiescan en talentmanagement en Opzet plannen. De toegankelijkheid van de diensten scoort een 4.6, op schaal van 1 tot 6. De klanten vinden dat de diensten voldoende toegankelijk zijn voor hen (bereikbaarheid en toepasbaarheid). De klanten geven aan het op prijs te stellen wanneer zij op de hoogte gebracht worden van nieuwe producten en/of diensten.

Communicatie

Na het lezen van de slogan, waarderen de klanten deze met een 4, op schaal van 1 tot 6. Dit wil zeggen dat de klanten de slogan bij AXUM vindt passen. Het merendeel van de respondenten geeft aan een positief gevoel te hebben bij de slogan.

Daarnaast geeft echter een iets kleiner aantal aan niet te weten wat ze met de slogan aanmoeten. Naast het vragen naar de slogan hebben we tevens gevraagd hoe de communicatie verloopt tussen beide partijen. Meer dan de helft van de klanten geeft aan voornamelijk d.m.v. telefoon, e-mail en face-to-face contact te hebben met AXUM. De klanten zijn erg tevreden met deze manier van contact, zij waarderen dit dan ook met een 5, op schaal van 1 tot 6.

Betrouwbaar

AXUM heeft oog voor de klant, blijkt uit de 4.5 (op schaal van 1 tot 6) die de klanten AXUM toekennen. Met name betreft de dienstverlening zijn ze erg tevreden met de klantgerichtheid van de organisatie. Ook de betrouwbaarheid scoort hoog. De klanten kennen de betrouwbaarheid een 5, op schaal van 1 tot 6, toe. Zij vinden AXUM erg betrouwbaar wanneer het gaat over het nakomen van afspraken. Wanneer we kijken naar de betrouwbaarheid van de prestaties van AXUM, geeft driekwart van de doelgroep aan precies dat te hebben gekregen dat zij verwacht hadden.

Rapportcijfer

De klanten geven AXUM in het algemeen een 7.5. De klanten van AXUM zijn op bovenstaande gebieden dus meer dan tevreden met AXUM als opdrachtnemer.

17.2 Conclusies samenwerkingspartners

Noot bij de conclusie. Er hebben maar drie van de twintig samenwerkingspartners de enquête ingevuld. Deze conclusie is dus een indicatie en wordt niet meegenomen in het advies.

Naamsbekendheid

De respondenten geven aan AXUM te hebben gekozen als partner vanwege de aanvullende kennis en kwaliteiten van de organisatie, de deskundigheid op het gebied van testen en onderwijs, het opereren op dezelfde markt als de respondent en het kennen van Wilfred. Bij het denken aan AXUM denken ze direct aan de woorden energiek, enthousiast, doorzetter, groei, variatie, HPM en ontwikkeling, Competentiemanagement, onderwijs, testen en Breda. Kernwaarden die ze hierbij opstellen zijn deskundigheid, praktijkgericht en gedrevenheid.

Diensten

De samenwerkingspartners van AXUM zijn voornamelijk bekend met de dienstcategorie 'Functie en competenties'. Bij het vragen naar de bekendheid met specifiekere diensten geven ze aan met 'IPB en gesprekscyclus', 'Competentiescan en talentmanagement' en 'FUWA' bekend te zijn.

Communicatie

De slogan scoort bij deze doelgroep een 5. De samenwerkingspartners vinden de slogan dus erg goed bij de organisatie passen. Het gevoel dat zij bij de slogan krijgen is voornamelijk positief met de keuze voor de steekwoorden betrouwbaar en positief.

De communicatie tussen deze doelgroep en AXUM verloopt meestal d.m.v. telefoon en e-mail. De doelgroep geeft d.m.v. het toekennen van een 4 (op schaal van 1 tot 6) aan, tevreden te zijn met deze manier van communiceren. AXUM heeft het volgens hen vaak druk waardoor zij een hoger cijfer uitsloten.

Betrouwbaar

De respondenten vinden dat AXUM betrouwbaar is wanneer het komt op het nakomen van afspraken. Dit blijkt uit de 4 (op schaal van 1 tot 6) die zij toekenden aan de vraag.

Op het gebied van prestaties gaven twee van de drie samenwerkingspartners aan precies dat te krijgen dat ze verwacht hadden. Een enkeling geeft echter aan minder te krijgen dan men had verwacht.

Visie

De visies van de samenwerkingspartners en AXUM komen volgens de respondenten niet helemaal overeen. Dit blijkt uit de 3 (op schaal van 1 tot 6) die zij aan de vraag toekennen. Reden hiervoor is dat men niet weet of ze op de zelfde golflengte zitten (weten niet of ze dezelfde kant op gaan al zij en of ze wel iets met AXUM gemeen hebben).

Rapportcijfer

Als rapportcijfer voor AXUM in het algemeen geven de respondenten een 7. De respondenten zijn op bovenstaande gebieden tevreden met AXUM als samenwerkingspartner.

17.3 Conclusies interim managers

Naamsbekendheid

De interim managers zijn d.m.v. tips van collega's en vrienden bekend geraakt met AXUM. Zij hebben gekozen voor AXUM als werkgever omdat de organisatie dezelfde visie heeft, werkzaam is het onderwijs en de organisatie bekend is via het netwerk. Wanneer de interim managers denken aan AXUM denken ze aan interim management, degelijkheid, betrouwbaarheid en hartelijk. Kernwaarden die volgens hen AXUM typeren zijn betrouwbaarheid, resultaatgerichtheid en deskundigheid.

Diensten

De dienstcategorieën die het meest bekend zijn bij de respondenten zijn 'HR en interim management' en 'Testen en assessments'. Bij het vragen naar specifieke diensten geven ze aan voornamelijk bekend te zijn met 'Competentiescan en talenmanagement', 'Flex HR' en 'Advisering HRM'.

Communicatie

De slogan scoort goed. De interim managers geven aan de slogan te vinden passen bij de organisatie, dit uit zich in een 4 (op schaal van 1 tot 6). Het gevoel dat de respondenten bij de slogan hebben is voornamelijk positief. Wanneer we verder doorvragen over de communicatie blijkt dat het communiceren vooral d.m.v. e-mail en face-to-face contact gebeurd. De interim managers geven een 4.5 (op schaal van 1 tot 6) aan deze vorm van communicatie, zij staan er dus positief tegenover.

Betrouwbaar

De betrouwbaarheid wordt gewaardeerd met een 5 op schaal van 1 tot 6. Interim managers vinden AXUM erg betrouwbaar als het komt op het nakomen van afspraken.

Ondersteuning

- Samenwerking: scoort een 3 op schaal van 1 tot 6, de interim managers vinden dat de opdrachten die zij krijgen over het algemeen wel aansluiten op de professionele achtergrond.
- Ondersteuning: scoort een 4 op schaal van 1 tot 6, de respondenten vinden dat zij redelijk goed ondersteund worden door AXUM. Dat uit zich voornamelijk in het tonen van belangstelling (gesprekken, meedenken, belangstellende telefoontjes en documenten) en betrokkenheid (bijeenkomsten met collega's, meedenken).

Rapportcijfer

7.5. De interim managers van AXUM zijn op bovenstaande gebieden tevreden met AXUM als opdrachtnemer.

18. Conclusies gewenst imago

18.1 Conclusies klanten

Wat vinden klanten belangrijk?

Als het gaat om het krijgen van een advies van een organisatieadviesbureau, geven de klanten aan het erg belangrijk te vinden dat er een goede kwaliteit geleverd wordt, dat er een goede prijs/kwaliteit verhouding is en dat er een goede dienstverlening is: er moet goed geluisterd worden naar de klant en terugkoppeling is belangrijk. Kenmerken die een organisatieadviesbureau moet hebben zijn betrouwbaarheid en deskundigheid.

Diensten

Bij het huidige imago is aan de klanten gevraagd welke diensten het meeste naamsbekendheid genieten, logische vraag hierop is of dat de klanten nog diensten terug willen zien, die er nu nog niet zijn. Het merendeel van de klanten gaf aan geen behoefte te hebben aan meer diensten. Toch werden er nog enkele suggesties gegeven: een breder aanbod van opleidingen in samenwerking met een Hbo-instelling en er is behoefte aan een communicatie training met betrekking tot organisatiecultuur.

AXUM in de toekomst

Aan het eind van de enquête vroegen wij de klanten om tips, waaraan AXUM in de toekomst aan kan werken. De klanten gaven verschillende tips aan:

- Doorgaan op de ingeslagen weg! Zorg voor regelmatige bijeenkomsten/feedback met en van de klanten
- Graag op de prijsindicatie letten, kosten zijn te hoog
- Zorg ervoor dat de afname van de scans foutloos verlopen, het is extra belangrijk dat wachtwoorden werken en de uitwerkingen foutloos zijn. Geef rapporten bladzijde nummers
- De aansturing van de adviseurs moet beter en afspraken moeten door het management gecontroleerd worden
- Probeer nog meer op de opleidingsmarkt te komen in samenwerking met Hbo-instellingen
- scholing op gebied van cultuurverandering door coaching on the job. Inspelen met het bovenstaande op 'zwakke' scholen
- Temporiseren bij groei
- Leer de organisatie kennen en denk mee zonder onmiddellijk aan "de pegels" te denken

18.2 Conclusies samenwerkingspartners

Samenwerking

Uit het vooronderzoek bleek dat de samenwerkingspartners van de ander verwachten hetzelfde in het leven te staan als zij (zelfde waarden en normen en visie). Daarnaast vinden zij het ook belangrijk om persoonlijk contact met elkaar te hebben (elkaar van tijd tot tijd ontmoeten en van elkaar op de hoogte blijven). Als laatste gaven ze aan loyaliteit belangrijk te vinden (halen en brengen), kortom betrouwbaarheid staat hoog in het vaandel.

AXUM in de toekomst

AXUM moet niet al te groot willen worden. Beter wat kleiner en iedereen aan het werk kunnen houden, anders, bij onverwacht grote klussen, met mensen uit netwerk werken die niet op de loonlijst hoeven. Aldus een samenwerkingspartner.

18.3 Conclusies samenwerkingspartners

Belangrijk bij een interim-schap

In het vooronderzoek geven beide ondervraagden aan dat zij ondersteuning (betrokkenheid) erg belangrijk vinden als het gaat om een interim-schap bij een organisatiebureau.

AXUM in de toekomst

Men geeft aan: volg de ontwikkelingen van een interim. Niet alleen geüpdate CV's toe laten sturen, maar tevens 1 keer per jaar een gesprek om de specifiek sterke kanten van iemand goed in beeld te krijgen en te houden. Tevens zouden de interim managers de veldwerkdag terug willen zien, deze werd als positief ervaren. Uit voorgaande punten kan geconcludeerd worden dat de interim managers het gevoel willen hebben dat zij bij AXUM in beeld zijn. Bij het nabellen is namelijk ook gebleken dat een aantal interim managers al een hele tijd bij AXUM ingeschreven staan, maar nog nooit een opdracht hebben gehad.

Een punt dat de doelgroep tevens aandraagt, graag in de toekomst terug te willen zien is bemiddeling van AXUM met betrekking tot de opdrachten.

Bijlagen identiteit en imago deel 1: Aanvulling advies

19. Aanvulling advies identiteit: communicatie de gulden middenweg

19.1 Agenda samenstelling

Alle vergaderdeelnemers horen te weten wat er moet worden gedaan voor, tijdens en vooral na de vergadering. Vandaar dat het in ieders belang is dat de voorzitter de agenda van tevoren zorgvuldig opstelt. De agenda bestaat uit vaste en variabele agendapunten. De vaste agenda punten gelden voor alle vergaderingen. De variabele kunnen per vergadering anders worden ingevuld. De voorzitter moet bij elke agendapunt heel helder kunnen aangeven wat het gemeenschappelijk belang is voor de deelnemers en voor het bedrijf. Met het benoemen van dat belang creëer je draagvlak bij de deelnemers aan de vergadering. Agendapunten nemen een bepaalde tijd in, deze dienen vooraf aangegeven te worden. Tijdens de vergadering moet de tijd per agendapunt in de gaten gehouden worden door de voorzitter zodat alles aan bod kan komen.

Bovenstaande doet AXUM goed, de voorzitter geeft vooraf aan de vergadering aan welke punten behandeld gaan worden en verteld wat dus het doel is van de bijeenkomst en de agendapunten (doel: informeren, vaststellen, besluitvorming, gedachtewisseling of ideeënvorming?).

Belangrijk daarbij is wel dat er niet van de agenda afgeweken wordt, andere punten kunnen later aangekaart worden bijvoorbeeld aan het einde van de vergadering. Dit leidt anderen anders alleen maar af en kan dit verwarring creëren.

19.2 Voorbereiding voor aanvang vergadering

De directie bereidt zich voor door de agendapunten op te stellen en duidelijk in beeld te hebben wie bij welk punt aan het woord komt. Dit wil namelijk bij AXUM wel eens verkeerd gaan, mensen komen in een keer aan het woord wanneer ze het niet verwachten. Maar de directie zijn niet de enigen die zich voor moeten bereiden op een vergadering. De medewerkers moeten zich tevens voorbereiden voor de vergadering in te gaan. Dit kunnen zij doen d.m.v. het goed en kritisch doorlezen van de eerder aangeleverde agendapunten en eventuele vragen al noteren zodat ze daar tijdens de vergadering op in kunnen springen. Daarnaast kunnen de medewerkers ook van te voren aangeven of ze het eens zijn met de agendapunten en of ze eventueel nog aanvulling(en) hier voor hebben.

19.3 Structuur en sfeer bepalen

De attitude van de aanwezigen bepalen de gehele sfeer en uitkomst van de vergadering. Wanneer een persoon een mening mededeelt met anderen moet men dat doen vanuit de juiste houding. Men moet niet de verkondiging ingaan met de gedachte bij de eigen mening te blijven, men moet ook het standpunt los kunnen laten en openstaan voor visies van anderen. Daar is de vergadering immers voor. Wanneer een persoon zijn mening/visie verkondigt, altijd samenvattingen wat de ander zegt zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan. Wanneer op de ander wordt ingegaan, ofwel gesproken wordt over een ander moet de omgeving zich hier buiten houden. Op deze manier kunnen personen *met* elkaar in gesprek gaan.

19.4 Communicatiestijlen

Tijdens een vergadering komt het wel eens voor dat er een discussie ontstaat of er afgeweken wordt van een agendapunt. Hier moet de voorzitter op reageren. Op dit moment bevindt de vergadervoorzitter van AXUM zich meer in de rol van een politie agent. Hij met telkens tussenbeide komen wanneer er een discussie ontstaat en moet hierdoor snel een kant kiezen. Dit kan ook anders. Hieronder een schema²¹ met problemen, de slechte en juiste aanpak voor het probleem en een voorbeeld.

Probleem	Slechte aanpak	Goede aanpak	Bijvoorbeeld
Spreker gebruikt veel omhaal van woorden	Afkappen	Samenvatten en bedoeling verduidelijken	'Je bedoelt dus dat dit volgens jou geen goed plan is.'
Spreker dwaalt af	Reageren	Negeren, voorzichtig afkappen of vragen naar de bedoeling	'Bedoel je nu dat, dat laatste ook een gevolg is van dat plan?'
Spreker maakt opmerkingen over andere agendapunten	Afkappen	Aan structuur herinneren	'Dat punt vind ik ook relevant, maar dat bespreken we bij agendapunt vijf.'
Spreker doet ordevoorstellen	Afkappen; te veel op ingaan	Oppakken en snel beslissen	'Dat betekent dat we nu nog tien minuten hebben voor dit agendapunt.'
Spreker verstrikt zich in principiële discussies	Afbreken, door laten lopen	Samenvatten met nadruk op concrete aspecten	'Concreet komt het erop neer dat....'
Spreker interrumpeert	Toestaan	Beurtwisseling in de hang houden	'Volgens mij is Titia nog niet uitgepraat, daarna krijg jij het woord.'
Spreker maakt opmerkingen zonder verband met het besprokene	Negeren	Vragen naar de bedoeling	'Wat bedoel je precies met die opmerking, die kan ik in dit verband niet plaatsen.'

Afbeelding 10. Taakgericht gedrag (structuur vasthouden)

De meest juiste manier voor AXUM (in het algemeen) is dat wanneer de voorzitter tussenbeide moet komen of richting moet geven tijdens een gesprek, meer in de formerende en bemiddelende rol²² moet kruipen: streven naar afstemming, dialoog faciliteren en zorgen voor tweezijdig en systematisch berichtenverkeer. Ook met name samenvatten is een goede manier om onduidelijkheden of verwarring te voorkomen. Tevens is het handig voor de notulist.

19.5 Notulen

Het is belangrijk voor de voorzitter om voor, tijdens en na de vergadering contact te houden met de notulist. De notulist moet de gehele vergadering aanwezig zijn en alle belangrijke mededelingen, ideeën of beslissingen noteren en later samenvatten. Deze samenvatting moet naar alle personen gestuurd worden die de vergadering hebben bijgewoond, maar ook gedeeld worden met eventuele andere belanghebbenden zodat deze op de hoogte zijn van de ontwikkelingen. AXUM moet er op letten dat de notulist dus altijd aanwezig is tijdens de vergadering en niet daarnaast nog andere taken heeft en daarom soms weg moet. Wanneer dit niet anders kan moet er een tweede persoon aangewezen worden die ander de notulen voort kan zetten.

²¹ F. Luijk – Vergadertechniek en vergadertactiek, pagina 49

²² Betteke van Ruler – Strategisch management van Communicatie

20. Aanvulling advies identiteit: InterAXUM

20.1 Homepage InterAXUM

AXUMessenger

Een belangrijke reden voor de hoge frequentie van het e-mailverkeer is dat medewerkers vaak extern werken. Hierdoor is het gemakkelijker elkaar een mailtje te sturen dan elkaar even op te zoeken voor een korte vraag. Door een 'messenger' te integreren in het intranet kan men snel met elkaar in contact komen: elke medewerker is immers (wanneer ingelogd) altijd online. Denk hierbij aan een programma zoals MSN messenger²³ ofwel: AXUMessenger.

AXUMmunity

Binnen AXUM is er een duidelijke behoefte aan het gebruik van elkaars expertise. Echter is het nog niet altijd even duidelijk wat iedereen zijn/haar expertise gebied is of waar men elkaar voor kan raadplegen. In AXUMmunity kunnen medewerkers en directie een profiel aanmaken. Het profiel dient als startpunt voor het gebruiken van elkaars expertise: men kan snel per naam kijken wie welke expertisegebieden heeft, aan welke projecten diegene werkt en/of heeft gewerkt en (indien van toepassing) welke bijscholingstrajecten een medewerker of directielid op dat moment doorloopt of heeft doorlopen. Een bijkomend voordeel is dat men ook op elkaars profiel kan reageren om bijvoorbeeld een medewerker te feliciteren met een prestatie of privé aangelegenheid. Op dit moment gebeurt dit vaak per mail en wordt dan tevens verstuurd naar alle leden van de organisatie, ook wanneer het niet voor iedereen van toepassing is. Dit resulteert vervolgens in een overvolle mailbox.

Agenda

Op de homepage van InterAXUM zal de agenda zichtbaar zijn. Op dit moment worden belangrijke gebeurtenissen of ander nieuws vaak per mail of nieuwsbrief aangegeven. Dit resulteert tevens in een overvolle mailbox, dubbele informatie of het missen van de informatie. Wanneer al deze gebeurtenissen worden verwerkt in de algemene agenda kan men in één oogopslag zien welke (belangrijke) agendapunten er zijn voor AXUM. Op die manier kan iedereen het nieuws selecteren dat hij of zij zelf belangrijk vindt en daar gericht op reageren wanneer hij of zij dat wil.

Links

Een laatste onderdeel van de homepage is het onderdeel 'links'. In dit onderdeel zullen allerlei belangrijke links voor de organisatie worden weergegeven. Denk hierbij aan een link naar het digitaal kantoor of het online mailprogramma, maar ook links naar bijvoorbeeld een organisatie uit een interessante branche. Op deze manier kan men in één klik naar belangrijke sites of afdelingen.

20.2 AXUMinfo

AXUMinfo is dé plek waar men alle belangrijke informatie over en van AXUM terug kan vinden. Dit is helemaal bovenaan de homepage, in de vorm van een menu balk terug te vinden. Alle informatie zal worden gerangschikt in vier categorieën (in willekeurige volgorde):

- AXUM Bedrijf
- AXUM Algemeen
- AXUM Plus
- AXUM Onderwijs

²³ <http://vraagbaak.vandale.nl/merknamen.html>

Wanneer men op een categorie klikt, zal er een uitklapmenu tevoorschijn komen. Op deze manier kan men op een overzichtelijke en snelle manier naar de gewenste pagina gaan. Hieronder een schematisch voorstel voor de opbouw van AXUMinfo.

Hoofdcategorie	Subcategorie	Subpagina's	Pagina's onder subpagina's
AXUM Bedrijf	Documentatie		
	Projecten	Nieuws	
		Ontwikkelingen	
		Resultaten	
		Deadlines	
	Projectarchief	Projecten 2007	
		Projecten 2008	
		Projecten 2009	
		Projecten 2010	
AXUM Onderwijs	Documentatie	Nieuws	
		Onderwijs	
		Opleidingen	
	Projecten	Nieuws	
		Ontwikkelingen	
		Resultaten	
		Deadlines	
AXUM Algemeen	Intern	Bedrijfsvoering	Boeken onderzoek belasting
		Expertise centrum	
		Intern overleg	
		Marketing	AXUM Verwerving
			AXUM Video
		Personele zaken	Gerda
			Interim – Freelance medewerker
			Sollicitanten
	Producten	AXUM producten	Informatiebrochures
		Notariaat	
		KOAN-ALTI	
		Trainingsmateriaal	
	ICT	Automatisering	
		Assists	
		AXUM applicaties	
		CSM Development	
		Formats	
	Projecten algemeen	Project administratie	
		AXUM historie	
		AXUM uitvoering	Bedrijf
AXUM Plus	AXUM Carribbean		Onderwijs
	AXUM IFO	FUWA	

Alle categorieën en pagina's die hier worden genoemd zijn mappen* vanuit de X:schijf, uitzondering zijn de genoemden onder het kopje projecten bij AXUM bedrijf en onderwijs.

* Al deze mappen bevatten diverse documenten op de X:schijf

Het kan zijn dat er enige overlapping ontstaat tussen mappen en diens inhoud, daar hebben wij niets aan veranderd. Dat ligt bij AXUM zelf om dat aan te passen. De mappen staan op alfabetische volgorde.

Projecten (onderdeel AXUMinfo)

Per categorie is er tevens een plek gereserveerd voor projecten. Iedere categorie heeft dus zijn eigen (lopende) projecten. Per categorie zal er bij de optie 'projecten' het nieuws worden weergegeven. Hier komen alle nieuwsfeiten (wat speelt in de media) omtrent het onderwerp van het project zodat iedereen op de hoogte is en blijft van actuele zaken die betrekking hebben op het project.

Ook de ontwikkelingen van het project zullen zichtbaar zijn, op deze manier kunnen belanghebbenden in de gaten houden welke stadia het project doorloopt.

Bij 'resultaten' zullen vanzelfsprekend de resultaten van het project te zien zijn. Zo kunnen ook anderen uit de organisatie de resultaten bekijken en wanneer gewenst hier op reageren (bijvoorbeeld feliciteren met het behalen van een mijlpaal). Daarnaast zijn tevens oude resultaten terug te vinden in het projectarchief, dit heeft een eigen optie iedere categorie.

Als laatste bevat het onderdeel 'projecten' een overzicht met alle deadlines. Alle belanghebbenden kunnen door middel van deze optie zien welke deadlines behaald zijn en welke er aan komen. Men kan hierdoor ook tijdig bijspringen wanneer nodig, om zo gebruik te maken van elkaars expertise binnen de organisatie.

Extern gebruik

Dit digitale platform is met name gemakkelijk te raadplegen voor adviseurs die veel extern aan het werk zijn. Doordat dit platform zich op internet bevindt, kan men zich snel en gemakkelijk op het platform voortbewegen.

20.3 Sfeerimpressie

AXUMinfo

AXUM Bedrijf	AXUM Algemeen	AXUM Plus	AXUM Onderwijs
--------------	---------------	-----------	----------------

Documentatie
Projecten
Projectarchief

Nieuws
Ontwikkelingen
Resultaten
Deadlines



INTERAXUM

Agenda

Datum	Activiteit	Plaats
22-04-2010	vergadering	vergaderzaal
23-04-2010	...largo	

Links

Digital Kantoor
Personeelshandboek
Branchewebsite
www.axum.nl
online AXUM mail

mAXUMaal

EVC-Erkenning *Geplaatst: 29 april 2010*

Vandaag is Hebeon bij ons op bezoek geweest om de entreetoets te doen voor EVC – erkenning.

Zij hebben een zeer degelijke toetsing gedaan van alle procedures e.d. die in de afgelopen maanden opgesteld zijn voor EVC.

Intern zijn met name Wil en Jim hier mee bezig geweest en extern hebben Rick en Martine een uitgebreide inbreng gehad.

Hoewel de 2 "toetsers" van Hebeon slechts een voorlopig oordeel hebben gegeven en zij nog een paar aanvullende zaken willen hebben, hebben zij een zeer lovend oordeel gegeven over hetgeen er gepresenteerd is.

Zoals het er nu naar uit ziet hebben we dus binnenkort een voorlopige erkenning als EVC – centre.

Zeker gezien de positieve beoordeling kunnen we met enige trots deze nieuwe loot aan onze AXUM-boom gaan begroeten.

Voor Wil en Jim: van harte gefeliciteerd !!!!!!!

AXUMessenger

Online

- Anneke Tempelaars
- Femke van der Wouwe
- Jos Gerards
- Pim van Bel
- Wilfred van Peski

Offline

- 18 medewerkers

AXUMmunity

 Anneke Tempelaars Directie secretaresse	 Jim de Rooij Psycholoog	 Lucy Crielaard Hoofd Fin. Adm.
 Yvonne Udo Adviseur	 Wilfred van Peski Directeur	 Rogier de Glopper Adviseur

[Meer profielen](#)

Komst Daan

Geplaatst op: 20-04-2010

Daan is er vrijdag weer. Als er nog probleempjes zijn die hij op moet lossen geef het dan door aan Anneke.

Afbeelding 9. Visuele presentatie InterAXUM

20.4 Realisatie InterAXUM

Hieronder worden webbureaus en andere opties aangedragen die mogelijk het intranet kunnen realiseren.

Bureau	Adres	Link
Red Kiwi	Schiedamsesingel 183 3012 BB Rotterdam	http://www.redkiwi.nl/
Trumpit	Reduitlaan 33 4814 DC BREDA	www.trumpit.nl
NewNetOne	Honderdland 172 2676 LT Maasdijk	http://www.intraplace.com/
Drecomm Rotterdam	Walenburgerweg 46 a/b - 3033 AD Rotterdam T: (010) 466 86 38 F: (010) 466 72 39 E: rotterdam@drecomm.nl	http://www.drecomm.nl/Intranet.htm
DVB Media	DVB MEDIA B.V. Niasstraat 1 3531 WR Utrecht T 030-2919988 F 030-6575962 info@dvbmedia.nl	http://www.dvbmedia.nl/pages/Intranet.html

Andere opties:

Uitbesteden aan een onderwijsinstelling, hierbij kunt u denken aan:

School	Link
Hogeschool ICT	http://fhict.fontys.nl/Pages/Default.aspx ²⁴
Design Academy Eindhoven	http://designacademyeindhoven.nl/
De Eindhovense School	http://www.eindhovenseschool.nl/

Er zijn uiteraard meerdere scholen met een ICT achtergrond, dit zijn enkele voorbeelden van scholen uit regio Eindhoven.

²⁴ Dit is een opleiding van Fontys Hogescholen, deze opleiding wordt tevens bij andere instituten aangeboden

21. Afstudeerverslag

Doelstelling

“Het onderzoek is een meting, bedoeld om de identiteit en het imago van de organisatie vast te stellen en dichterbij 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?

Deelvragen per onderzoek

Onderzoek identiteit

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?

Deelvragen imago

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?

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/kwantitatief²⁵ 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.

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 (dialoog) 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 gewenst imago.

²⁵ Zie bijlagen, hoofdstuk 11

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 formen, voor AXUM in te zetten.

Aan de hand van onze bevindingen zien we dat deze vergaderingen zijn nog niet goed zijn gestructureerd²⁶, 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.

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 gearhiveerd, snel te vinden is en een ontmoetingsplek zal zijn voor medewerkers of terwijl: *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*.

²⁶ AXUM heeft dit zelf bij aanvang van de opdracht ook te kennen gegeven.

- Naast bovenstaande punten weerspiegelt het AXUM, dat wat de organisatie in al haar facetten is.

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

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-test²⁷ 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 mAXUMa! 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.

²⁷ 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.

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 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 zijn²⁸. 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.

²⁸ Voor details, zie respondentenbestand ingeleverd bij AXUM (vanwege privacy redenen)

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.

22. Procesverslag

Voorafgaande aan de stage

In deze paragraaf beschrijven we de fasen die zich vooraf aan de stage afspeelden. Zo geven we de reden van de samenstelling van dit afstudeerduo aan, de opdracht wensen en beschrijven we de zoektocht naar de juiste afstudeerplek.

Waarom vormen wij een afstudeerduo?

We kennen elkaar al heel lang, vanaf de basisschool in Schijndel. De keuze voor deze studie viel bij ons beiden in de smaak en hebben we elkaar tijdens de studie toch weer opgezocht, we gingen zelfs vrijwel tegelijk op kamers in Eindhoven. Er was dan ook geen twijfel over mogelijk dat wij samen zouden afstuderen. We zijn van mening dat we elkaar goed aan kunnen vullen; Susanne is erg gericht op literatuur en modellen, Merel daarentegen is meer van het verwoorden van ideeën en presenteren. Om die reden zijn we de samenwerking met elkaar aangegaan, we kunnen waarschijnlijk tijdens de afstudeerfase veel van elkaar leren.

Opdrachtwensen

Het was meteen duidelijk dat we allebei niet bij een profit organisatie aan de slag wilden gaan met daarbij de voorkeur van een Corporate communicatie opdracht. Reden hiervoor is dat we tijdens onze studie al veel theorie en opdrachten hebben gekregen wat betreft Marketing Communicatie, maar nog niet zo heel veel wat betreft Corporate, dus echt beleidsmatig werken op Corporate niveau. Dit zouden we graag in de praktijk ondervinden.

Zoektocht naar een stageplek

We hebben het hele internet doorgepluisd en al onze netwerken geraadpleegd voor een juiste stage. Het liefst een stage die bij onze wensen aansloot, daarbij hielden we tevens rekening met reistijd e.d. We waren erg vroeg begonnen met zoeken wat later in ons voordeel werkte, we hadden al snel sollicitatiegesprekken bij verschillende organisaties. Uiteindelijk hebben we een stageplek gevonden via Come2know en kwamen we uit bij de (profit) organisatie AXUM. De vacature voldeed bijna aan al onze eisen. Bijna, de reistijd werkte namelijk niet helemaal mee. AXUM is gevestigd in Effen bij Breda, wat anderhalf uur reizen is vanuit woonplaats Eindhoven. Maar toch hebben we voor AXUM gekozen, waarom? Dat is in het volgende punt te lezen.

Waarom AXUM en deze opdracht?

Op het begin wisten we niet zo veel van AXUM zelf en kozen we voornamelijk voor de organisatie vanwege de opdracht. In de vacature werd gevraagd naar een afstudeerder (mogelijk afstudeer koppel) om een onderzoek te doen naar de identiteit en het imago van de organisatie. Daarnaast zou er nog een opdracht bijkomen: het meehelpen aan een intern plan voor AXUM. De opdracht sprak ons direct aan, het leken ons interessante opdrachten waar we veel bij konden leren. Het eerste gesprek was de doorslaggevende factor, de omgeving en het gebouw van AXUM sprak ons erg aan en het personeel was erg professioneel en vriendelijk. Het was naar onze indruk een goede omgeving om bij af te studeren; een plek die ons genoeg uitdaging geeft bij het werken aan de opdrachten.

De fasen

In deze paragraaf bespreken we alle fasen die wij hebben doorlopen tijdens de afstudeerstage. Deze fasen bevatten alle keuzes die we gemaakt hebben tijdens de betreffende fasen. Daarbij horen ook de punten waar we soms tegen aanliepen.

Fase 1: het plan van aanpak

De eerste fase die zich aandiende was de tijd van het opstellen van het plan van aanpak. Voor aanvang van de stage hebben we de opdrachten herschreven en ingekaderd zodat we later niet voor verrassingen zoude komen te staan. Zo hebben we besloten ons voornamelijk te richten op het onderzoek naar de identiteit en het imago voor de organisatie. Deze sluiten het meeste aan bij onze eisen en die van school. Wanneer er tijd over zou zijn zouden we ons oog nog kunnen laten vallen op de interne opdracht. Dit is later gecommuniceerd met de stagebegeleiders op AXUM en kon de stage beginnen.

Fase 2: aanvang stage

De eerste weken bij AXUM waren erg wennen voor ons. De leden van de organisatie zitten vaak op de weg en werken zo nu en dan extern, hierdoor was het vaak erg stil op kantoor. Ook onze stagebegeleiders waren de eerste week nog onregelmatig aanwezig. Dit alles gaf ons wel de kans om eens goed te kijken naar de eerste opdracht; onderzoek naar de identiteit van AXUM. Dit brengt ons naar de volgende fase: onderzoek identiteit.

Fase 3: onderzoek identiteit

We gingen direct aan de slag met het opzetten van het onderzoek; in kaart brengen wat ons te doen stond en kijken waar we al voorwerk konden doen. Zo begonnen we meteen met het zoeken naar juiste literatuur en het opstellen van de onderzoeksopzet (met de daarbij horende onderdelen; doelstellingen etc.). Toen we de opzet opgesteld hadden zagen we dat de planning erg strak was en we niet te lang moesten wachten met de start van het onderzoek. We begonnen kort hierna met het interviewen van de medewerkers voor het onderzoek. We gingen dus erg snel met het onderzoek aan de slag, achteraf gezien ook wel te snel. Stagebegeleidster Ingrid moest ons na een tijdje toch terug fluiten. We gingen nog eens goed kijken naar de onderzoeksopzet. Gelukkig was de manier van interviewen en onze onderbouwing goed. Maar we moesten nog wel goed kijken naar de inzet van de literatuur bij dit onderzoek. Hierbij gaat het voornamelijk hoe wij de literatuur omzetten naar ons eigen onderzoek en het vertalen naar onze eigen woorden en interpretaties. Uiteindelijk hebben we de, naar ons inzicht, de juiste onderzoeksmethoden geselecteerd voor het onderzoek en daar later de verworven informatie mee verwerkt. Dit alles heeft uiteindelijk vorm gegeven aan het eerste deel van het conclusierapport. Dit rapport diende even later als input voor het advies omtrent de identiteit en het imago van AXUM. Om het onderzoek af te sluiten hebben we onze bevindingen aan de leden van AXUM gepresenteerd.

Wanneer we er nu op terug kijken hebben we veel van deze fase geleerd:

- Allereerst hebben we d.m.v. dit onderzoek alle leden en de organisatie zelf leren kennen en hebben we hier veel plezier aan gehad.
- Daarnaast zijn we niet helemaal goed omgegaan met het managen van de tijd bij dit onderzoek. Het plan van aanpak was in principe goed opgesteld, de tijdsinschatting was wel reëel maar hadden we hierbij niet veel rekening gehouden met de feedbackmomenten en tijd voor het verwerken van de feedback.
- Het zoeken naar theorie en methoden voor het onderzoek was erg interessant maar ook best moeilijk. Het moeilijkste deel was wel het omgaan met de theorie en deze theorie naar eigen had omzetten. Hier hebben we erg lang over gedaan en hebben we deadlines een aantal keren moeten verzetten. Dit heeft ons erg veel tijd gekost.

- We zagen destijds een klein beetje op tegen de tussenpresentatie. We wisten niet zo goed wat we van de presentatie moesten verwachten. Helaas kon Ingrid ons vanwege omstandigheden niet helpen met het opstellen van de presentatie en wisten we niet precies wat we wel en niet moesten vertellen. We hadden beter bij AXUM na moeten vragen wat zij vonden dat er in de presentatie aan bod moest komen. Zo hadden we toch aan voorhand een indicatie gehad. Nu hebben we deze indicatie gekregen als feedback na afloop van de presentatie.

De KOAN-PI test

De KOAN-PI test is een product van AXUM, dit meet je persoonlijke kenmerken, valkuilen en kwaliteiten. Deze test zetten ze in wanneer zij iemand moeten screenen voor een functie bij een opdrachtgever en kunnen ze aan de hand van de uitslag bepalen of de persoon geschikt is voor betreffende functie. Alle leden van AXUM hebben de test ondergaan, ook wij hebben de test ingevuld. Na het maken van de test kregen we een rapportage mee met onze uitslagen en tips voor de punten waar we nog aan konden werken. De rapportage werd later in een gesprek met je doorgesproken. De test was eigenlijk een gedetailleerde uitvoering van de LIFO test. Het gaf ons soms nieuwe maar ook zeker interessante inzichten.

Aan de hand van de test hebben we een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. In dat plan hebben we de punten aangegeven waar we de stageperiode bij AXUM aan wilden werken, met de test in ons achterhoofd houdend. Tevens hebben we per doel aangegeven waar wij elkaar konden helpen.

Fase 4: onderzoek imago

Als gevolg van de lange duur van het onderzoek naar de identiteit van AXUM hebben we tijdens het afwerken van dit onderzoek al een start moeten maken aan het onderzoek naar het imago. We hadden de onderzoeksopzet opgesteld met de daarbij horende onderdelen (doelstellingen etc.) en daarna gekeken naar gepaste methodieken voor dit onderzoek. Dit ging ons wat gemakkelijker af dan bij identiteit. Naar aanleiding van een gesprek met Jos Gerards (AXUM) en Peters Gulikers hebben we onderzoeksmethoden geselecteerd. Dit keer ging het uitzoeken van de methoden ons wat gemakkelijker af. Door met meerdere personen te sparren over de methoden hebben we verschillende inzichten gekregen en vervolgens de beste methoden kunnen selecteren. Uiteindelijk hebben we twee methoden gekozen om zo tot het beste resultaat te kunnen komen (kwalitatief en kwantitatief). De tweede methode was het enquêteren van de verschillende doelgroepen. Voorafgaande aan de mail met daarin de link naar de enquête, hadden we hen een brief gestuurd. In die brief stond de aankondiging van de mail en de optie voor de lezer om aan te geven of zij wel of niet mee wilden doen. We hebben hier geen reactie op gehad en de besloten de mail direct na de mei vakantie te sturen. Het was erg jammer dat we de vakantie nog tegen kwamen, zeker als je weet dat de doelgroepen voor het onderzoek voornamelijk in de sector onderwijs werken. Hier kwamen we te laat achter. Ook hier speelde een beetje time management ons parten. Uiteindelijk hebben we, om nog enig hoeveelheid respons te krijgen, iedereen (lees in de 200 personen) na moeten bellen. Ook dit nam erg veel tijd in beslag en was misschien niet nodig geweest wanneer we eerder met het onderzoek van start waren gegaan. Ondanks dat is het onderzoek verder goed verlopen, we hebben response gekregen en is er met AXUM afgesproken dat deze hoeveelheid response representatief genoeg was. Dit bracht ons bij de volgende fase.

Fase 5: Advisering

Zoals we bij identiteit al aangeven, zijn we tijdens het einde van dit onderzoek al met imago aan de slag gegaan. Het onderzoek naar de identiteit van AXUM, sloten we af met een advies. We hebben hierbij goed gekeken naar wat de leden van de organisatie ons vertelde. Daarbij hebben we ook voornamelijk goed gekeken naar de gewenste identiteit, waar willen ze nu werkelijk heen en wat is er voor nodig om daar te komen?

We konden snel tot een advies komen omdat we de conclusies helder opgesteld hadden en daar makkelijk mee uit de voeten konden. Wel moeten we zeggen dat we, tegen het einde van de afstudeerperiode terecht terug zijn gefloten. Er was niet zo zeer iets mis met het advies maar wel met de manier van opstellen van de identiteit. Dit hebben we aangepast en sloot dit later goed aan op de adviezen die we eerder opgesteld hadden. Wel hebben we hier later nog de puntjes op de 'i' gezet. Ook bij imago waren we het al snel eens over de adviezen die wij de organisatie moesten geven. Doordat wij bij het onderzoek telkens duidelijk het onderscheid tussen huidig en gewenst imago hadden gemaakt hadden we precies voor ogen waar de organisatie nog aan moest werken.

[Nu klinkt het alsof we alles in een paar uur zo op konden schrijven, maar dan zouden we liegen. We merkten dat we bij de conclusies veel interessante informatie hadden gekregen en we wilden dan ook alle informatie meenemen naar het advies. Het uitkiezen van de juiste informatie voor het advies vonden we soms nog wel wat moeilijk. We wilden eigenlijk te veel vertellen. Maar na een goed gesprek met Ingrid zagen we dit ook en hebben we de boel wat ingekort en zijn we tevreden met het eindresultaat.

Fase 6: het schrijven van de scriptie

Het schrijven van de scriptie was een hele uitdaging. We hebben zeker wel 4 concepten gehad en ieder concept verschilde als dag en nacht met elkaar. Het kostte ons even tijd om nu werkelijk te zien wat we neergezet hadden en wat aangepast moest worden (schrijfbaarheid). De inhoud was wel goed, nu alleen de structuur nog. En de structuur bepaalt alles. Zo hadden we dus een aantal keren voor ons gevoeld de scriptie goed aangepast, maar elke keer werden we weer op onze fouten gewezen. Hier zijn we later erg dankbaar voor. Vanwege tijdsdruk en de hoeveelheid tijd dat we elke keer maar weer met onze neus in de scriptie zaten, zagen we de grove lijnen niet meer. Dit was natuurlijk heel erg frustrerend, want elke keer dachten we dat we nu de juiste structuur hadden gevonden. Wanneer je dan weer op een 'fout' gewezen wordt werkte dat soms wat ontmoedigend. Gelukkig hebben we op tijd de moet weer gevonden en is de scriptie geworden zoals hij nu is. Veel beter dan de aller eerste keer, en daar zijn we trots op!

Persoonlijke ervaringen met AXUM

We hebben erg aan de organisatie moeten wennen. De eerste weken waren erg rustig op kantoor, er was bijna niemand in huis en ook Wesley (begeleider 1) moest nog aan ons wennen. Daarnaast heeft de organisatie aangegeven blij te zijn met alle verschillende personen binnen de organisatie, het sluit allemaal zo lekker op elkaar aan. Maar wat wij merkten, was dat er eigenlijk te veel verschillende personen waren. Personen die het idee hadden verplicht leuk met elkaar om te moeten gaan. Zo was het bij de pauzes bijvoorbeeld echt heel stil en aan het einde van de dag gaat iedereen gewoon naar huis zonder iets te zeggen. Het lijkt een beetje alsof ze de schijn ophouden, want echt leuk met elkaar hadden ze het in onze ogen niet. We dachten, we kunnen hier wel in mee gaan maar we kunnen ook het tegenover gestelde doen. Zo hebben we de gesprekken op gang proberen te houden in de pauzes, ons proberen te mengen in de gesprekken in de gangen en wanneer we naar huis gingen riepen we iedere keer lekker enthousiast "Doei!". We zijn wel erg te spreken over de hulp van Jos, Wil en Wesley. Zij hebben, in tegenstelling tot andere collega's, ons erg goed geholpen. Wanneer wij een probleem of vraag hadden konden we altijd bij hen terecht, ook wanneer het soms niet helemaal uitkwam. Hier hebben we dan ook erg veel aan gehad.

Conclusie: hoe kijken we terug op de periode

Het was een leerzame periode voor ons. We hebben veel nieuwe inzichten opgedaan die ons zeker van toepassing zullen komen in de toekomst. Zo hebben we geleerd hoe we onderwerpen (in dit geval de opdrachten) aan moeten pakken, maar vooral hoe we de verworven informatie over het onderwerp moeten structureren. Nog een heel belangrijk punt is dat we nu inzien hoe belangrijk time management is en waar je allemaal rekening mee moet houden wanneer je die tijd gaat managen. We hebben geluk gehad dat we alles net genoeg hadden gemanaged maar dit kan natuurlijk veel beter. Hier kunnen we in de toekomst nu waarschijnlijk beter mee uit de voeten.

Naast alle bovenstaande punten kunnen we ook zeggen dat we erg blij zijn geweest met de stageplekken bij AXUM. Bij deze organisatie hebben we geleerd dat we altijd gewoon ons zelf moeten blijven, hoe de anderen in de organisatie ook gedragen. Aansluitend daaraan weten we nu ook dat, wanneer we merken dat personen niet zo hulpbelievend zijn, we actiever achter de mensen aan moeten zitten. We moeten ons er niet bij neerleggen maar doorgaan tot het gewenste resultaat.

23. Literatuurlijst

Websites

- **Naam: Right marktonderzoek**
Website: <http://www.rightmarktonderzoek.nl>
Restgegevens: N.v.t.
- **Naam: The sportsjournal**
Website: <http://www.thesportsjournal.org>
Restgegevens: Spring 2010
- **Naam: Enquête maken**
Website: www.enquetemaken.be
Restgegevens: N.v.t.

Literatuur

- **Titel: Organisatie en management**
Auteur: Marcus en van Dam
ISBN: 9001210279
Uitgever: Wolters Noordhoff
- **Titel: Interne communicatie**
Auteurs: Reijnders
ISBN: 9023242190
Uitgever: Van Gorcum
- **Titel: Strategisch management van communicatie**
Auteur: B. van Ruler
ISBN: 9014058691
Uitgever: Kluwer
- **Titel: Identiteit en imago**
Auteurs: van Riel
ISBN: 9052613397
Uitgever: Academic Service

