

Onderzoeksrapportage identiteit en externe beeldvorming

“Wij maken veranderingen voorspelbaar”



Organisatie: AXUM Organisatie Adviseurs b.v.

Afstudeerderstudenten: Merel Maas en Susanne van Doornik

COLOFON

Auteurs

Auteur 1: Merel Maas

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

Auteur 2: Susanne van Doornik

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

Opdrachtgevers AXUM

Contactpersoon 1: Jos Gerards

Functie: Directeur onderwijs

Effenseweg 1
4838 BA Breda

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

Contactpersoon 2: Wesley van Gastel

Functie: Junior adviseur

Effenseweg 1
4838 BA Breda

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

Afstudeerbegeleider FHC

Contactpersoon: mevr. I. Jacobs

Functie: Afstudeerstage docent

Rachelsmolen 1 (gebouw R4)
5600 AH Eindhoven
Postbus 347

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

Afstudeerperiode: februari 2010 – juni 2010

Plaats: Eindhoven

Datum: 7 juni – 2010

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage met daarin de conclusies met betrekking tot het onderzoek naar de identiteit en de externe beeldvorm van AXUM. Tijdens het onderzoek maken we telkens onderscheid tussen huidig en gewenst. Deze conclusies dienen als input voor het uiteindelijke adviesrapport.

Deze opdracht heeft ons erg veel inzicht gegeven in de organisatie AXUM, mede hierdoor vonden wij de opdracht erg interessant.

We willen graag alle leden van de organisatie die mee hebben gewerkt aan het identiteits onderzoek bedanken voor de gegeven informatie. Voor het onderzoek externe beeldvorming willen we de klanten, samenwerkingspartners en interim managers bedanken voor hun medewerking.

Merel Maas
Susanne van Doornik

Inhoudsopgave

COLOFON	2
Voorwoord.....	3
1. Onderzoek Identiteit.....	5
1.1 Inleiding identiteit.....	5
1.1.1 Het begrip identiteit.....	5
1.1.2 Onze visie op identiteit.....	6
1.1.3 Vertaalslag.....	6
2.2 Onderzoek identiteit	7
2.2.1 Aanpak	7
2.2.2 Probleemstelling	7
2.2.3 Centrale vraag	7
2.2.4 Deelvragen	8
2.2.5 Onderzoeksmethodieken	9
2. Conclusies identiteit.....	10
2.2 Conclusie gewenste identiteit.....	12
2.3 Huidige en gewenste identiteit.....	14
3. Onderzoek externe beeldvorming.....	15
3.1 Inleiding externe beeldvorming.....	15
3.1.1 Het begrip externe beeldvorming.....	15
3.1.2 Onze visie op externe beeldvorming	16
3.2 Onderzoek externe beeldvorming	17
3.2.1 Aanpak	17
3.2.2 Probleemstelling	17
3.2.3 Centrale vraag	17
3.2.4 Deelvragen	17
3.2.5 Onderzoeksmethode en uitvoering	18
3. Conclusies externe beeldvorming.....	21
3.1 Conclusies klanten.....	21
3.2 Conclusies samenwerkingspartners.....	22
3.3 Conclusies interim managers.....	23
4. Conclusies identiteit en externe beeldvorming	24

1. Onderzoek Identiteit

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

1.1 Inleiding identiteit

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

1.1.1 Het begrip identiteit

- *Identiteit volgens Carter (1982)¹*

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

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

- *Identiteit volgens Cees B.M. Van Riel²*

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

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

- *Identiteit volgens Van Dale³*

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

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

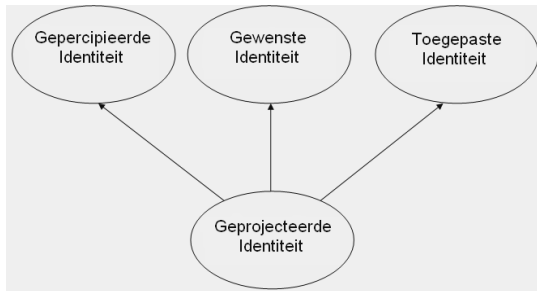
¹ Van Riel – Identiteit en Externe beeldvorming, pagina 40

² Van Riel – Identiteit en Externe beeldvorming, pagina 48 - 49

³ <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=identiteit>

2.1.2 Onze visie op identiteit

Wij zijn van mening dat de identiteit van een organisatie is, dat wat de organisatie feitelijk in al haar facetten is. De vier verschillende soorten 'identiteiten' van Van Riel⁴ geven ons meerdere ingangen om informatie te verkrijgen over het reilen en zeilen binnen de organisatie. Daarnaast helpen deze identiteiten ons met het opstellen van de deelvragen en geven ze ons inzicht in mogelijke onderzoeksmethoden. Uiteindelijk levert het een bijdrage aan het verkrijgen van inzicht in de huidige en gewenste identiteit van AXUM.



Afbeelding 1. De vier identiteiten van Van Riel

2.1.3 Vertaalslag

Het model van Van Riel laat vier verschillende identiteiten⁵ zien:

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

Met de *gepercipieerde identiteit* bedoeld van Riel de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de eigen organisatie. Voor AXUM gebruiken wij hiervoor de kernwaarden die de organisatie tijdens de tweedaagse⁶ heeft opgesteld.

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

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

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

⁴ Van Riel – Identiteit en externe beeldvorming, pagina 55-56

⁵ Van Riel - identiteit en externe beeldvorming, pagina 48-49

⁶ Tweedaagse: combinatie van vergaderingen en teambuilding oefeningen

Kort samengevat:

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

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

Huidige identiteit

- Gepercipieerde identiteit
- Toegepaste identiteit
- Geprojecteerde identiteit

Gewenste identiteit

- Gepercipieerde identiteit
- Toegepaste identiteit
- Gewenste identiteit

De gepercipieerde en toegepaste identiteit bevatten factoren die ook bij de gewenste identiteit kunnen worden toegeschreven. Om deze reden worden deze vernoemd bij zowel huidige als gewenste identiteit.

2.2 Onderzoek identiteit

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

2.2.1 Aanpak

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

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

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

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

2.2.2 Probleemstelling

“De organisatie weet niet wat haar identiteit is.”

2.2.3 Centrale vraag

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

2.2.4 Deelvragen

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

Categorie: huidige identiteit

Onderdeel kernwaarden

- Welke kernwaarden zijn er binnen AXUM?
- Welke van de kernwaarden de leden van AXUM het meest van toepassing op AXUM?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de meningen van de oude en nieuwe medewerkers.
- Welke attributen kan men gebruiken om de aangewezen kernwaarden te optimaliseren?
- Zitten oude en nieuwe leden op het gebied van kernwaarden en de daarbij gekozen attributen 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 organisatiebeleidskader?

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?
- Waarom vinden de leden van de organisatie de kernwaarden belangrijk? (waarom gedragen ze zich naar de kernwaarden?)

Categorie gewenste identiteit

Onderdeel kenmerken

- Aan welke kernwaarden mag volgens de oude en nieuwe leden gewerkt worden?

Onderdeel gedragingen

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

Onderdeel droombeeld

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

2.2.5 Onderzoeksmethodieken

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

Kelly Repertory Grid⁷

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

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

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

Funderingsschema

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

Laddering⁸

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

Stermethode

Deze identiteit wordt door ons gemeten door middel van de 'Stermethode' van Lux⁹.

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

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

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

⁷ Van Riel – Identiteit en Externe beeldvorming, pagina 58 en pagina 112

⁸ Reynolds & Gutman

⁹ Van Riel – Identiteit en Externe beeldvorming, pagina 54

2. Conclusies identiteit

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

2.1 Conclusies huidige identiteit

Kernwaarden

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

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

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

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

Zelfpresentatie

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

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

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

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

Gedragingen

Medewerkers en directie geven als persoonlijke drijfveren aan, persoonlijke groei en sfeer erg belangrijk te vinden binnen de organisatie. Voor AXUM algemeen geven de leden van

de organisatie aan, resultaatgericht zijn en het tonen/weerspiegelen van deskundigheid als drijfveer te zien. Externe drijfveren zijn: het streven naar deskundigheid, streven naar tevreden klanten en het verlenen van diensten.

Het bieden van kwaliteit, flexibiliteit en deskundigheid worden door zowel medewerkers als directie gezien als bijzondere vaardigheden van de organisatie. Daaropvolgende concurrentievoordelen zijn volgens hen het brede aanbod van producten en diensten. De manier van werken van AXUM kan volgens de respondenten getypeerd worden met snel, flexibel en persoonlijk handelen.

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

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

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

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

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

Wat is de huidige identiteit?

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

2.2 Conclusie gewenste identiteit

Kernwaarden

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

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

Ook de kernwaarde 'dialoog' wordt gezien als een kernwaarde waar nog aan gewerkt mag worden. Medewerkers geven aan dat er op dit moment nog voornamelijk eenrichtingsverkeer plaatsvindt. Directie geeft aan wel te proberen om tweerichtingsverkeer toe te passen. Dit lukt alleen nog niet altijd (vanwege de pioniersfase). Medewerkers hebben het idee dat er betere dialoog is met de klant dan binnen de organisatie zelf, zij hebben het idee dat dit komt door (o.a.) de werkafstanden tussen de medewerkers.

Gedragingen

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

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

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

Droombeeld

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

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

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

Uitgaande van de kernwaarde 'dialoog' kunnen we een verband vinden tussen alle aangegeven punten, zowel van medewerkers als directie.

Wanneer men meer dialoog gaat voeren zal:

- de interne sfeer verbeteren: er zal een interne eenheid ontstaan (groepsbeleving)
- dit een positieve invloed hebben op de betrokkenheid tot elkaar: men luistert naar elkaar en gaat minder in discussie maar meer in gesprek
- op bovenstaande manier men elkaars expertise gebieden (beter) leren kennen, ook dit heeft invloed op de betrokkenheid tot elkaar

- men meer de kans krijgen om uitdagingen te zien. Immers je leert elkaar beter kennen, leert daarbij zijn of haar expertises beter kennen en kan op die manier te weten komen wat iemand als uitdaging ziet en kan daar wanneer van toepassing, op inspringen

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

Wat is de gewenste identiteit?

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

2.3 Huidige en gewenste identiteit

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

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

3. Onderzoek externe beeldvorming

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

3.1 Inleiding externe beeldvorming

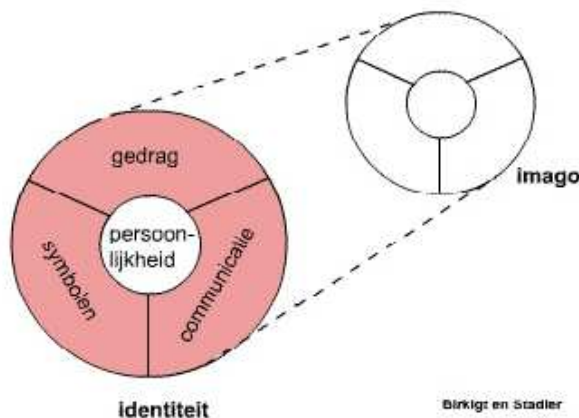
Om de externe beeldvorming van AXUM vast te kunnen stellen, is het interessant te kijken hoe de literatuur tegen externe beeldvorming aankijkt. Aan de hand van dit literatuuronderzoek kunnen we onze eigen visie op externe beeldvorming formuleren.

3.1.1 Het begrip externe beeldvorming

- *Externe beeldvorming volgens Birkigt & Stadler¹⁰*

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

Reactie: Wij vinden dit model niet volledig. Wij zijn namelijk van mening dat externe beeldvorming niet per direct een weerspiegeling hoeft te zijn van de identiteit van een organisatie. De externe beeldvorming kan heel anders zijn dan de identiteit van een organisatie: de organisatie zelf kan een bepaald beeld van zichzelf hebben die haaks staat op het beeld wat de externe doelgroepen van de organisatie hebben. Dit hoeft echter niet altijd voor te komen, het is dan zaak om deze goed op elkaar af te stemmen.



Afbeelding 3. Externe beeldvorming volgens Birkigt en Stadler

- *Externe beeldvorming volgens het woordenboek¹¹*

NL: imago

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

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

¹⁰ Identiteit & Externe beeldvorming – van Riel (model: Birkigt & Stadler), pagina 43

¹¹ www.mijnwoordenboek.nl

- *Externe beeldvorming volgens het communicatiehandboek*¹²

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

Reactie: Met deze uitspraak kunnen wij ons het meeste vinden.

Het gaat om de publieksgroepen en het beeld dat zij van de organisatie hebben. Het gewenste externe beeldvorming heeft raakvlakken met een gewenste identiteit. Het gaat erom wat de organisatie wil en in dit geval is dat het vestigen van het gewenste beeld.

- *De externe beeldvorming volgens het boek strategische marketingplanning*¹³

Het merkbeeld dat de doelgroep daadwerkelijk heeft.

Reactie: Bij deze stelling is het erg zwart wit. Tevens wordt hier alleen gekeken naar het merkbeeld maar er is meer dan alleen een merkbeeld/logo. Bijvoorbeeld tellen ook de gedragingen van de organisatie mee de externe beeldvorming.

- *Corporate externe beeldvorming volgens van Riel*¹⁴

Afspiegeling van de identiteit; het publieksbeeld (ontstaan door informatieverwerking op primair/ secundair/ tertiair niveau) wat bestaat op verschillende niveaus (land, branche, product, organisatie).

Alle 'images' vormen input voor totaalindruk van organisatie (the good, the bad and the ugly) waarop organisaties geëvalueerd/ afgerekend worden.

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

3.1.2 Onze visie op externe beeldvorming

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

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

Huidig externe beeldvorming

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

Gewenst externe beeldvorming

Wat de klant wil bij een adviesbureau, wat zij belangrijk vinden en wat zij graag daarbij terug willen zien. Dit moet raakvlakken hebben met de huidige en gewenste identiteit van de organisatie.

¹² Communicatie handboek – W.J. Michels, pagina 45

¹³ Strategische marketingplanning – Alsem, pagina 286

¹⁴ Van Riel - Identiteit en externe beeldvorming, pagina 85 en 87

3.2 Onderzoek externe beeldvorming

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

3.2.1 Aanpak

Aan de hand van het schema met voor en nadelen betreft kwalitatief/kwantitatief¹⁵ onderzoek, de situatie (tijd, ruimte en de wensen van de opdrachtgever) hebben we gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren.

Kwalitatief onderzoek houden we in de vorm van vooronderzoek met telefonische interviews, op deze manier komen we erachter wat er binnen de doelgroepen leeft. Daarnaast genereren we 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 het zelfde moment, (waaronder ook de contacten in het buitenland) en is de verwerking 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 geen tijd voor uitgebreid kwalitatief onderzoek.

3.2.2 Probleemstelling

“AXUM heeft aan de hand van het onderzoek naar de identiteit een beeld van haar huidige en gewenste identiteit. Daarnaast heeft AXUM onlangs een nieuwe visie en missie geformuleerd. AXUM weet op dit moment niet hoe haar externe doelgroepen tegen AXUM aankijken en willen we de identiteit, missie en visie bij deze doelgroepen toetsen om te kijken of het beeld wat de externe doelgroepen hebben van AXUM, klopt met dat wat de organisatie zelf voor ogen heeft.”

3.2.3 Centrale vraag

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

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

3.2.4 Deelvragen

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

Huidig externe beeldvorming

- 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?

¹⁵ Zie bijlagen, hoofdstuk 11

- 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 externe beeldvorming van AXUM?

Gewenst externe beeldvorming

- 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 externe beeldvorming van AXUM?

3.2.5 Onderzoeksmethode en uitvoering

Om een goede onderzoeksmethode te bepalen gaan we eerst bepalen of we kwalitatief of kwantitatief onderzoek gaan houden bij de doelgroep. Om dit te bepalen kijken we eerst naar de voor- en nadelen van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

Gekozen methoden

Aan de hand van bovenstaand schema, de situatie (tijd, ruimte en de wensen van de opdrachtgever) hebben we gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren:

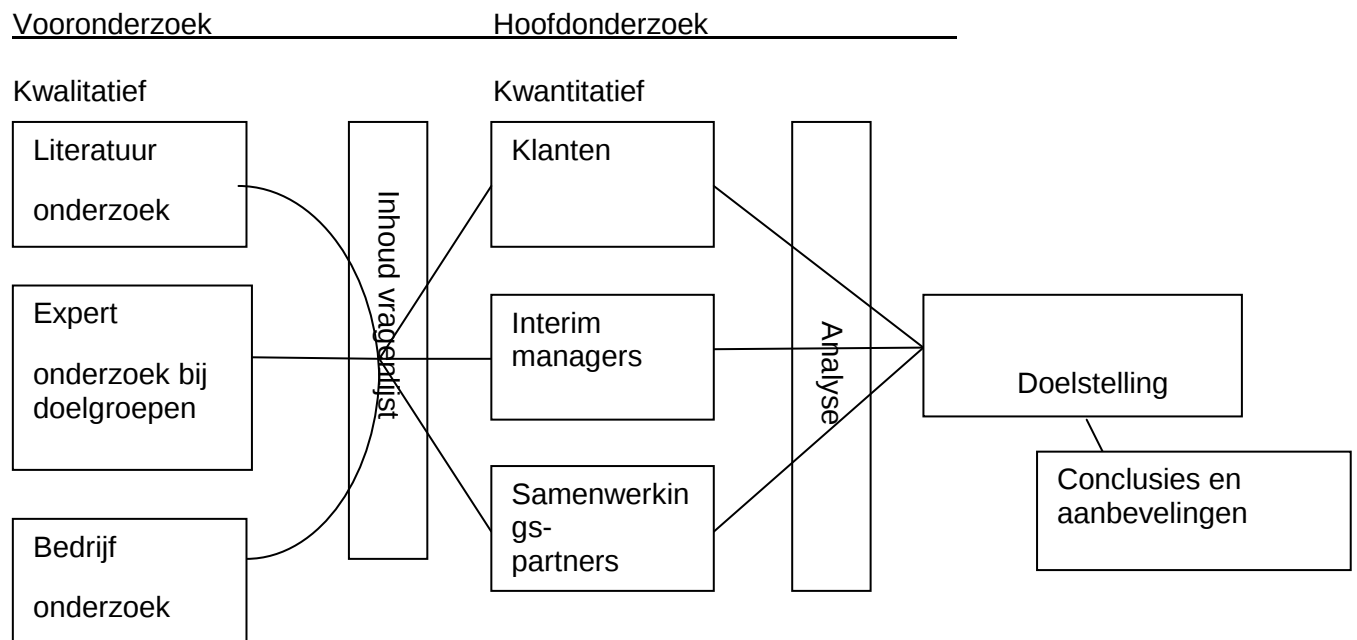
Kwalitatief

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

Kwantitatief

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

Het verloop van het onderzoek hebben we hieronder schematisch weergegeven:



Afbeelding 4. Schematische weergave aanpak onderzoek

Uitvoering

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

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

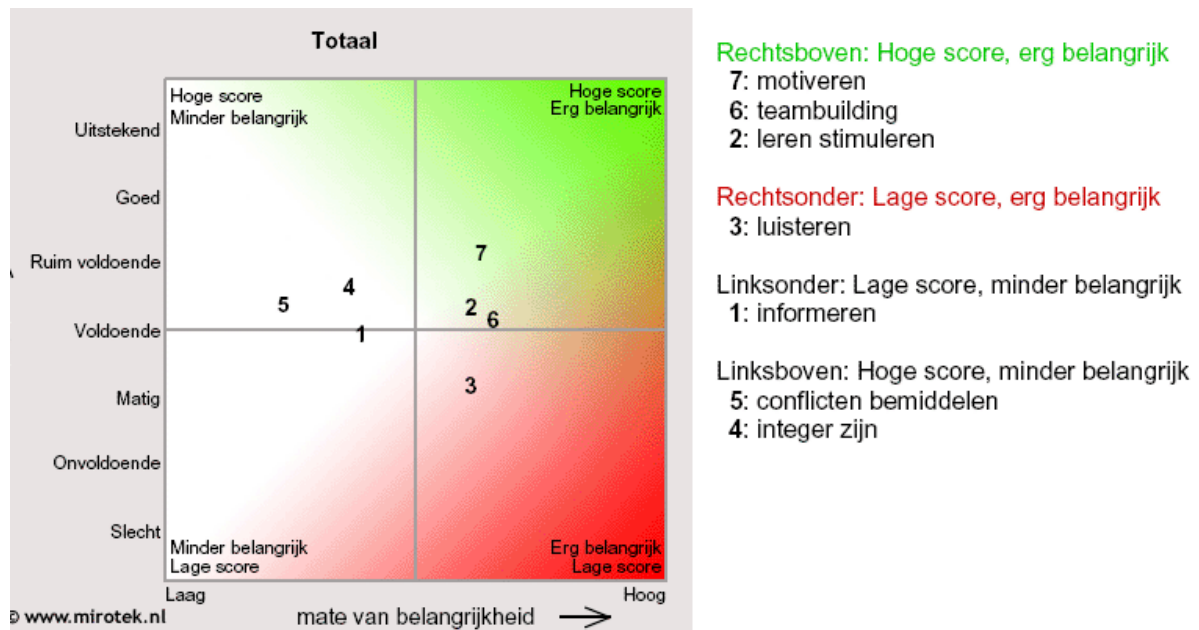
Horizontale as

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

Verticale as

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

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



Afbeelding 5. Voorbeeld verwerkingsschema externe beeldvorming¹⁶

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

¹⁶ www.mirotek.nl

3. Conclusies externe beeldvorming

3.1 Conclusies klanten

Huidig imago

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

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

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

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

Conclusie huidig imago:

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

Gewenst imago

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

Huidig en gewenst imago

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

3.2 Conclusies samenwerkingspartners

Huidig imago

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

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

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

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

Conclusie huidig imago:

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

Gewenst imago

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

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

Huidig en gewenst imago

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

visies met elkaar overeenkomen. Dit komt zowel bij het huidige als bij het gewenste imago terug.

3.3 Conclusies interim managers

Huidig imago

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

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

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

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

Conclusie huidig imago:

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

Gewenst imago

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

Huidig en gewenst imago

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

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

4. Conclusies identiteit en externe beeldvorming

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

Huidige identiteit – huidig imago

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

Gewenste identiteit – gewenst imago

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

