



Afstudeeronderzoek

EEN AFSTUDEERONDERZOEK NAAR HET VERBETEREN VAN DE
ORGANISATIEPRESTATIES VAN HET MATRIXMETHODE
INSITUUT MET BEHULP VAN KERNWAARDEN

Student:	René Voskens
Studentnummer:	s1091007
Klas:	HRM 4D
Opleiding:	Human Resource Management
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Module:	Afstudeeropdracht
Modulecode:	HRHt14-18
Opdrachtgever:	Walter Franssen
Scriptiebegeleider:	Lise-Lotte Geutjes
Datum van schrijven:	12 augustus 2019



VOORWOORD	4
MANAGEMENTSAMENVATTING	5
1. INLEIDING.....	6
1.1 LEESWIJZER.....	7
2. SITUATIESCHETS	8
2.1 INTERNE ANALYSE	8
2.1.1 Geschiedenis MMI	8
2.1.2 Huidige ambities MMI	8
2.1.3 Klantenbestand.....	9
2.1.4 Producten en diensten	10
2.1.5 Organisatie-analyse.....	11
2.1.6 Aanleiding voor het vraagstuk	14
2.1.7 HRM	15
2.2 EXTERNE ANALYSE.....	16
2.2.1 Externe invloeden	16
2.3 DEELCONCLUSIE	17
3. PROBLEEMFORMULERING	18
3.1 ONDERZOEKSDOELSTELLING	18
3.2 PROBLEEMSTELLING	18
3.3 AFBAKENING	18
4. THEORETISCH KADER	20
4.1 RELEVANTE BEGRIPPEN	20
4.2 WAT IS HET BELANG VAN KERNWAARDEN IN EEN ORGANISATIE?.....	20
4.2.1 Van kernwaarden tot organisatieprestaties	20
4.2.2 Kernwaarden in relatie met organisatiecultuur	21
4.3 HOE KAN HET OPSTELLEN VAN KERNWAARDEN BIJDAGEN AAN HET VERBETEREN VAN ORGANISATIEPRESTATIES?	22
4.3.1 Wat is internal branding?.....	22
4.3.4 Best practice	24
4.4 WAT LEVERT OPLEIDEN EN ONTWIKKELEN VAN PROFESSIONALS OP VOOR EEN ORGANISATIE?	25
4.5 DEELCONCLUSIE	25
4.6 ONDERZOEKSMODEL	26
5. METHODOLOGIE.....	27
5.1 METHODEN VAN ONDERZOEK	27
5.1.1 Vooronderzoek.....	27
5.1.2 Deskresearch	27
5.1.3 Fieldresearch.....	27
5.2 PARTICIPANTEN	28
5.3 MEETINSTRUMENTEN.....	28
5.4 PROCEDURE.....	29
5.5 BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN BRUIKBAARHEID	30
6. RESULTATEN.....	30
6.1 IN WELKE MATE WORDEN DE KERNWAARDEN VAN HET MATRiXmethode INSTITUUT HERKEND EN BELEEFD IN DE MATRiXCOMMUNITY?	30
6.1.1 Algehele beleving kernwaarden	30
6.1.2 Beleving per kernwaarde.....	32

6.2 WELKE MAATREGELEN DIENT HET MATRiXMETHODIE INSTITUUT TE NEMEN OM ERVOOR TE ZORGEN DAT DE KERNWAARDEN IN DE MATRiXCOMMUNITY WORDEN GEDRAGEN?	35
6.2.1 <i>Bevordering in het algemeen</i>	35
6.2.2 <i>Bevordering per kernwaarde</i>	36
6.3 DEELCONCLUSIE	38
7. CONCLUSIE	39
8. DISCUSSIE.....	40
9. AANBEVELING	41
10. IMPLEMENTATIE	43
BIBLIOGRAFIE.....	46
BIJLAGE 1: VRAGENLIJST DIEPTE-INTERVIEW	49
BIJLAGE 2: SCHEMATISCHE WEERGAVEN INTERVIEW RESULTATEN	50
BIJLAGE 3: STAPPENPLAN JANUS GAP ANALYSIS.....	52
BIJLAGE 4: DE FASEN VAN INTERNAL BRANDING	53
BIJLAGE 5: UITGEZETTE ENQUÊTE MAIL	54
BIJLAGE 6: UITGEZETTE ENQUÊTE.....	55
BIJLAGE 7: RESULTATEN NA EERSTE MAILING	60
BIJLAGE 8: DEFINITIEVE RESULTATEN EMAIL.....	60
BIJLAGE 9: KWALITATIEVE ENQUÊTERESULTATEN.....	61
BIJLAGE 10: KWANTITATIEVE ENQUÊTERESULTATEN	76
10.1 VERSCHIL IN BELEVING KWANTITATIEVE RESULTATEN ASSERTIVITEIT	81
10.2 VERSCHIL IN BELEVING KWANTITATIEVE RESULTATEN TRANSPARANTIE	82
10.3 VERSCHIL IN BELEVING KWANTITATIEVE RESULTATEN FUNCTIONALITEIT.....	83
10.4 VERSCHIL IN BELEVING KWANTITATIEVE RESULTATEN OPRECHTHEID	84
10.5 VERSCHIL IN BELEVING KWANTITATIEVE RESULTATEN OPEN-MINDED	85

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek over het verbeteren van organisatieprestaties met behulp van kernwaarden in het MatriXmethode Instituut. Dit onderzoek is geschreven ter afsluiting van mijn opleiding Human Resource Management. Het MatriXmethode Instituut is een bedrijf met twee zeer gedreven oprichters aan het roer. Die gedrevenheid loont en dat is terug te zien in de ontwikkelingen die de organisatie momenteel doormaakt. Aan mij de eer om de organisatie te mogen ondersteunen met behulp van dit afstudeeronderzoek.

Ten eerste wil ik Ingrid Stoop en Walter Franssen bedanken voor de mogelijkheid en openheid die ik heb gekregen om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. Hierdoor heb ik vanuit de organisatie een fijn samenwerkingstraject doorlopen. Ook wil ik alle behulpzame MatriXleden bedanken die open stonden om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. In het bijzonder wil ik Ingrid Stoop en Walter Franssen veel geluk en rust toewensen na de periode waarin jullie je hebben bevonden. Zelfs in moeilijkere tijden hebben jullie mij kunnen begeleiden en hebben jullie laten zien dat zelfregie een krachtige manier is om jezelf op weg te helpen.

Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleidster Lise-Lotte Geutjes bedanken voor alle feedbackmomenten, vragen en nieuwe inzichten. Hierdoor durf ik het resultaat met vertrouwen voor u neer te leggen.

Als laatste wil ik mijn medestudenten bedanken voor het bieden van een luisterend oor of het zijn van een sparringpartner of motivator tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ook wil ik mijn familie en vrienden en in het bijzonder mijn vriendin bedanken voor de motivatie en het begrip.

Tot slot wens ik u als lezer veel leesplezier toe bij het doornemen van mijn scriptie.

René Voskens

Leiden, 12 augustus 2019

Managementsamenvatting

Het MatriXmethode Instituut (MMI) is een klein opleidingsinstituut dat maar enkele vaste werknemers in dienst heeft en zijn meest betrokken leden inzet om de missie en visie te realiseren. De missie: “Al het gedoe de wereld uit door het eigen hoofd zelf te regisseren”. Het MMI is in december 2018 gestart met een professionaliseringsslag, met als doel meer naamsbekendheid te creëren onder potentiële klanten en een groei te realiseren van tenminste +10.000 leden in het jaar 2025. Met de professionaliseringsslag zijn kernwaarden opgesteld: assertief, transparant, functioneel, oprecht en open-minded. Dit is gedaan om het gedrag van de werknemers richting te geven en te stimuleren. In welke mate de kernwaarden onder de werknemers van het MMI, oftewel: de MatriXpractitioners, beleefd en herkend worden, is nog niet bekend. Tevens is nog niet bekend hoe de organisatie opleiden en ontwikkelen kan inzetten om de kernwaarden gestructureerd over te brengen.

De mate waarin de kernwaarden binnen de organisatie worden beleefd en herkend door de werknemers en leden is in kaart gebracht door middel van een enquête. Deze enquête is uitgezet onder in totaal 237 respondenten, om de huidige mate waarin de kernwaarden worden herkend en beleefd, in kaart te brengen. Hierin zijn de gewenste maatregelen vanuit de respondenten meegenomen ter bevordering van de beleving en de herkenning.

Uit het onderzoek komt naar voren dat alle kernwaarden over het algemeen worden beleefd en herkend, maar dat er nog veel kritiek is op de huidige situatie van de organisatie. Hoewel sommige kernwaarden op bepaalde punten sterk aanwezig zijn, worden deze op andere vlakken niet teruggevonden in de organisatie. Het MMI mist momenteel onder andere een eenduidige organisatiestructuur en een heldere strategie. Hoewel een professionaliseringsslag gewenst is, lijkt deze aan de hand van de kernwaarden nog een stap te ver.

Dit heeft geleid tot vier aanbevelingen:

1. Visie doorontwikkelen:

Omdat zowel uit de situatieschets als uit de resultaten naar voren komt dat de interne structuur en strategie niet helder zijn binnen de MatriXcommunity, moeten de missie en de visie worden doorontwikkeld om tot een heldere strategie te komen. Dit moet gebeuren in samenwerking met de MatriXpractitioners.

Wordt gedaan in samenwerking met de MatriXpractitioners.

2. Kerncompetenties formuleren op basis van de kernwaarden:

Om de kernwaarden om te kunnen zetten in concreet gedrag moeten per functie kerncompetenties worden opgesteld. Deze kerncompetenties moeten aansluiting vinden op de gewenste professionalisering van het MMI.

3. Workshops om kerncompetenties in te bedden en vraagstukken aan te pakken:

Om de kernwaarden en de daaruit volgende kerncompetenties als normen en waarden te kunnen gebruiken, kunnen de MatriXpractitioners ingezet worden om deze te verankeren in de organisatie.

4. Selectieprocedure om de vaste kern in het MMI uit te breiden:

Om de organisatie op één lijn te krijgen met de opgestelde kernwaarden, worden de nieuwe MatriXpractitioners geselecteerd op basis van in welke mate er een fit is tussen de persoon en de organisatie. De kandidaat krijgt hiermee meteen een duidelijk beeld van wat wordt verwacht en welke waarden en competenties van belang zijn in de organisatie.

Een planmatige uitwerking hiervan wordt beschreven in hoofdstuk 10: Implementatieplan.

1. Inleiding

Kernwaarden worden gezien als de basisprincipes hoe werknemers met elkaar om dienen te gaan (Hassan, 2007). Een kernwaarde is een essentieel en blijvend principe in een organisatie (Collins & Porras, 1996). Kernwaarden worden gebruikt als begeleidende gids voor het gedrag van werknemers en de beoordeling van verschillende situaties in een organisatie. Daarnaast tonen ze het karakteristieke imago van een organisatie; het zijn de kernwaarden die het collectieve gedachtegoed weergeven waar de organisatie voor staat en waar men in de organisatie intrinsieke motivatie uit haalt om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen (Hassan, 2007).

Organisatorische kernwaarden hebben als doel het imago van een organisatie te bepalen, mensen te binden en werkgedrag te faciliteren. Persoonlijke kernwaarden geven een duidelijk beeld van wat de ambities van de werknemers zijn en definiëren wat zij kunnen bieden aan de gehele organisatie (Hassan, 2007). Hassan (2007) geeft aan dat er tegenwoordig steeds meer bewijs is dat organisaties die zich laten leiden door kernwaarden beter presteren dan organisaties die dat niet doen. Het gevolg hiervan is dat de opbrengsten toenemen, organisaties sneller groeien en er een significant lagere uitstroom van werknemers is.

Om vanuit de kernwaarden van een organisatie uiteindelijk te komen tot zichtbaar gewenst gedrag van medewerkers en betere werkprestaties, is het cruciaal om het personeel in dit proces te betrekken. Om de kernwaarden te verankeren in de organisatie en ervoor te zorgen dat de werknemers deze kernwaarden ook als zodanig herkennen en beleven, is het van belang dat een omgeving wordt gecreëerd waarin werknemers gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen op een manier die aansluit bij deze kernwaarden. De kernwaarden moeten namelijk niet alleen bekend zijn bij de medewerker, maar ook als zodanig worden beleefd en ingezet. De kernwaarden moeten worden teruggezien in de taken die worden uitgevoerd en de diensten en producten die worden geleverd. Met behulp van kernwaarden wordt houvast geboden om richting te geven aan het gedrag van de medewerkers. Het opleiden en trainen van medewerkers om het gedrag daadwerkelijk vorm te geven, is een essentieel onderdeel in het proces van het opstellen van de kernwaarden naar uiteindelijk het zichtbare, gewenste gedrag en het verbeteren van de organisatieprestaties. Dit proces wordt ook wel Human Resource Development (HRD) genoemd. Met HRD wordt een focus gelegd op het verspreiden van ontwikkeling en expertise door de gehele organisatie, door organisatieontwikkeling, persoonlijke training en ontwikkeling ter bevordering van (organisatie)prestaties (Hassan, 2007).

Het MatriXmethode Instituut (MMI) werkt voornamelijk met zzp'ers als klanten: na het volgen van een cursus van vijf dagen kunnen de zzp'ers de MMI-methode inzetten als coachings- of ontwikkelingsinstrument in hun eigen praktijk. In dit onderzoek worden de zzp'ers van het MMI beschouwd als medewerkers, omdat de organisatiestructuur van het MMI enkel bestaat uit twee oprichters en twee ondersteunende administratieve krachten. Het MMI is afhankelijk van deze zzp'ers om de naamsbekendheid te vergroten en de beoogde omzetgroei te kunnen realiseren. Echter, de organisatie mist nog duidelijke richtlijnen en structuur waardoor de zzp'ers vaak zoekende zijn naar hoe de organisatie precies haar doelstellingen wil behalen. Eind 2018 is het MMI begonnen met een professionaliseringsslag, door kernwaarden op te stellen. Dit heeft geleid tot vijf kernwaarden: assertief, transparant, functioneel, oprecht en open-minded.

Vanwege het geringe contact tussen het MMI en de zzp'ers na het volgen van de cursus, is het voor het MMI alleen een uitdaging om de zzp'ers te betrekken bij de organisatie en het verder uitdragen van de kernwaarden als richtlijnen. Het opleiden en ontwikkelen stopt voornamelijk bij het behalen van de opleiding. Wel zijn er nog enkele inhoudelijke nascholingsactiviteiten, maar hierin wordt niet actief gestuurd op deze kernwaarden en zitten deze kernwaarden niet ingebed in de opleidingen. Het MMI erkent dat er ruimte is voor ontwikkeling in het trainen en opleiden aan de hand van de kernwaarden van de organisatie. Echter, hierbij blijft nog onduidelijk in welke mate de kernwaarden worden herkend, beleefd en ingezet door de medewerker. Het is daarom van belang om te kijken

naar de mogelijkheden waarmee de MatriXpractitioners opgeleid kunnen worden en zich kunnen ontwikkelen om de kernwaarden in de organisatie te kunnen gebruiken als richtlijnen. Naar aanleiding van deze informatie is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘Hoe kunnen de MatriXpractitioners van het MMI worden opgeleid om de huidige kernwaarden van het MMI uit te dragen, teneinde de organisatieprestaties te verbeteren?’

1.1 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd. In de situatieschets wordt de onderzoeksorganisatie beschreven met de bijbehorende interne en externe ontwikkelingen. De probleemformulering legt uit wat de aanleiding is van het onderzoek. Hierin worden het tot stand komen van het onderzoek, de doelgroep en de afbakening toegelicht. In het theoretisch kader worden verschillende relevante theorieën en definities gegeven, zodat duidelijk is waarover wordt gesproken. Als ondersteuning wordt hierbij een conceptueel model gegeven. In de methodologie wordt toegelicht wat de gebruikte methodiek is om antwoorden in het onderzoek te vinden. Vervolgens worden de resultaten weergegeven en geanalyseerd. Hieruit komt een conclusie voort, vanuit de besproken theorieën en de geanalyseerde resultaten. Op basis hiervan wordt een aanbeveling gedaan met betrekking tot de onderzoeksvraag. Om grip op deze aanbeveling te krijgen, wordt een implementatie-advies opgesteld. Als laatste wordt een discussie weergegeven, waarin een zelfreflectie wordt geformuleerd. Hierin worden de eventuele verbeterpunten van het onderzoek beschreven, met het oog op een vervolgonderzoek. Het onderzoeksdocument wordt afgesloten met de bibliografie en de bijlagen.

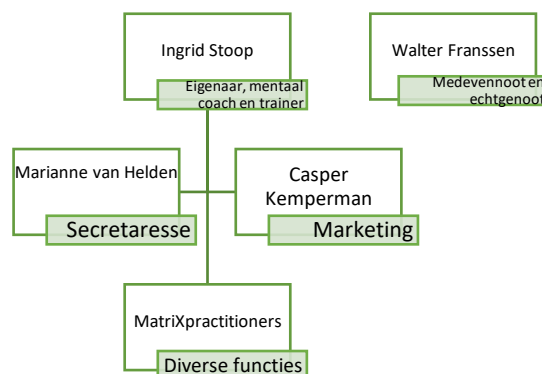
2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven waarin het MMI zich bevindt. Het geeft een weergave van hoe de organisatie intern opereert en hoe de externe omgeving zich verhoudt tot het MMI. Door een korte beschrijving te geven van de organisatie en de gehanteerde methode uit te lichten, wordt meer grip gecreëerd op de producten en diensten die worden gebruikt. Vervolgens wordt de organisatie geanalyseerd met behulp van het 7s-model (Marcus & Van Dam, 2012) en wordt ingegaan op de aanleiding om de organisatie verder te ontwikkelen vanuit de kernwaarden. Tot slot wordt een externe analyse gemaakt met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter (2008).

2.1 Interne analyse

2.1.1 Geschiedenis MMI

In 1991 ontwikkelde eigenaresse Ingrid Stoop een coachingsgesprekstechniek: de MatriXmethode. Die ontwikkeling kreeg in 1996 de vorm van de eenmanszaak Het MatriXmethode Instituut, het MMI. Het MMI heeft momenteel één vestiging in Delden (Gelderland), waar zij juridisch gevestigd is. Een bedrijfspand is er niet. Toen Stoop het instituut vormgaf tot een vennootschap onder firma (vof), werd Walter Franssen in 2012 medevenoot van het MMI. De organisatie heeft momenteel vier personen in vaste dienst, zoals weergegeven in het organogram in Figuur 1. Hierover wordt meer verteld in hoofdstuk 2.1.5 (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018). In december 2018 heeft de organisatie ervoor gekozen om zich neer te zetten als opleidingsinstituut dat individuen traint om de MatriXmethode te kunnen hanteren in het dagelijks leven (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 28 januari 2019).



Figuur 1.: Organogram MMI

2.1.2 Huidige ambities MMI

Vanuit de oprichters van het MMI is aangegeven dat de wens anno 2018 is om de nationale bekendheid van de MatriXmethode te vergroten. Om ervoor te zorgen dat dit lukt, moet extern de naamsbekendheid van de organisatie worden vergroot. Dit is echter meer een communicatievraagstuk dan een HRM-vraagstuk, dus hier wordt niet op gefocust in dit onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om een verdiepend vooronderzoek naar een onderdeel van dit vraagstuk uit te voeren, vanuit het perspectief van hr. Met het vooronderzoek dat heeft plaatsgevonden in juli 2018, is geprobeerd om meer inzicht te krijgen in de huidige situatie van de organisatie. Dit is gedaan met behulp van halfgestructureerde diepte-interviews (zie Bijlage 1). De diepte-interviews hebben informatie opgeleverd ten aanzien van de interne organisatiestructuur en de mate waarin de kernwaarden worden herkend door MatriXpractitioners, die langdurig aan het MMI verbonden zijn. De hieruit verkregen informatie is gebruikt om het vraagstuk vervolgens scherper te formuleren. De resultaten van de diepte-interviews zijn weergegeven in een analyseschema in Bijlage 2.

Uit het vooronderzoek is gebleken dat nog geen officiële missie en visie zijn geformuleerd. Tevens zijn de besproken kernwaarden recentelijk pas opgesteld in samenwerking met de onderzoeker en pas kort voor de diepte-interviews gedeeld. Daarnaast is gebleken dat er behoefte is aan een professionaliseringsslag; de gehele organisatie is regelmatig op zoek naar de richting van het MMI.

Na het vooronderzoek is door een van de oprichters aangegeven dat het gewenst is om kernwaarden op te stellen en deze kernwaarden in te zetten om normen en waarden in de organisatie te creëren. De kernwaarden zullen gelden als nieuwe richtlijnen voor hoe de werknemers met elkaar om dienen te gaan, om de organisatieprocessen efficiënter te laten verlopen en het bedrijfsresultaat positief te beïnvloeden (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 28 januari 2019). Intern moet de organisatie op een dussdanige manier worden georganiseerd, dat het MMI ook in staat is om deze groei aan te kunnen en de professionaliseringsslag te kunnen maken. Dit begint met het opstellen van kernwaarden, want die geven richting en houvast en bepalen de koers van de organisatie (Van Eck & Willems, 2008).

Het MMI is aan de hand van het vooronderzoek aan de slag gegaan. In december 2018 heeft de organisatie daarom een professionaliseringsslag gemaakt en heeft een missie, een visie en de eerste definitieve kernwaarden geformuleerd: assertief, transparant, functioneel en open-minded. Deze professionaliseringsslag moet een eerste stap betekenen richting meer naamsbekendheid en een omzetgroei. Hier wordt in hoofdstuk 2.1.6 verder op ingegaan. Deze professionaliseringsslag heeft verder geresulteerd in een vernieuwd businessmodel met het opstellen van de MatriXpractitioner, MatriXbasis en MatriXnieuw, het opstellen van een missie, een visie en een nieuwe strategie om de doelstellingen voor 2025 te behalen (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 4 februari 2019).

In de professionaliseringsslag van de organisatie, heeft het MMI ervoor gekozen zich neer te zetten als opleidingsinstituut en zich volledig te focussen op het opleiden. Daarnaast is ervoor gekozen om de organisatie niet uit te breiden wat betreft vast personeel, maar om het klantenbestand in te zetten voor organisatorische vraagstukken. De organisatie heeft in de professionaliseringsslag haar klantenbestand opgedeeld in drie verschillende groepen: MatriXnieuw, MatriXbasis en MatriXpractitioner. Het MMI is van plan de MatriXpractitioners zo in te zetten dat zij actief in groepen aan de slag gaan met organisatorische vraagstukken. Door de actieve samenwerking met het MMI worden de MatriXpractitioners dan ook beschouwd als medewerkers in dit onderzoek. Deze samenwerking wordt in hoofdstuk 2.1.3 verder besproken. Echter, er is nog geen duidelijk beeld van hoe de MatriXpractitioners worden getraind en opgeleid om te werken aan de organisatorische vraagstukken binnen de kaders van de nieuw opgestelde organisatorische kernwaarden (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 4 februari 2019).

2.1.3 Klantenbestand

Zoals in paragraaf 2.1.2 is benoemd, zet de organisatie zijn klantenbestand in voor organisatorische vraagstukken. De klanten worden via het opleiden verbonden aan de organisatie. Na een vijfdaagse opleiding mogen zij gecertificeerd gebruikmaken van de MatriXmethode van het MMI; zij worden MatriXnieuw. Binnen een jaar krijgt een MatriXnieuw de keuze om een MatriXpractitioner of een MatriXbasis te worden, of 'gewoon' gecertificeerd te blijven. Tijdens deze vijfdaagse opleiding worden de kernwaarden van het MMI aan de cursisten medegedeeld. Echter, het is het MMI nog niet duidelijk hoe het haar kernwaarden verder wil uitdragen in de vijfdaagse cursus of de community (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 28 januari 2019).

De MatriXpractitioners, die in dit onderzoek als medewerkers worden beschouwd, zijn zzp'ers in de sectoren onderwijs, sociaal werk en zorg. Zij mogen gecertificeerd de MatriXmethode gebruiken en werken hier al langer dan een jaar mee. Zij sluiten zich met een maandelijks bedrag van 35 euro bij de organisatie aan. Hiermee wordt een intensieve vorm van samenwerking gecreëerd met het MMI. Deze MatriXpractitioners zetten zich namelijk actief in om de gehanteerde MatriXmethode, de missie en de visie uit te dragen. Met de samenwerking creëren de MatriXpractitioners persoonlijk ook een groter klantenbestand, doordat zij via de organisatie een grotere zichtbaarheid creëren. Daarnaast kunnen zij gebruikmaken van een methode om anderen te helpen. Elke gecertificeerde heeft een eigen unieke achtergrond, die wordt meegenomen in de organisatie. De MatriXpractitioners hebben hier als zzp'er de grootste invloed op. Elke MatriXpractitioner komt vanuit een eigen specialisatie de

organisatie in, die kan worden ingezet om te werken aan diverse projecten (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018).

Wil een gecertificeerde (MatriXnieuw) voor een minder intensieve samenwerking gaan, dan kan worden gekozen voor MatriXbasis. Hierbij wordt een kleiner bedrag, namelijk 8 euro, betaald per maand. De MatriXbasis wordt op de hoogte gehouden van de nieuwste nascholingsactiviteiten en worden ondersteund met vraag/antwoord-webinars. Het grote verschil tussen de MatriXbasis en de MatriXpractitioner, is dat de MatriXpractitioner bijna dagelijks werkt met de techniek, een grotere motivatie heeft, een verbinding heeft met de missie en de visie, en graag verbreding en verdieping wil. MatriXpractitioners hebben daarnaast intervisie met elkaar, worden persoonlijk begeleid bij individuele leerdoelen, volgen de webinars en masterclasses, staan vermeld op de website van het MMI en doen mee aan projecten. Elk jaar moet elke gecertificeerde zich opnieuw certificeren bij het instituut (MatriXmethode Instituut, persoonlijke communicatie, 9 april 2018).

MatriXnieuw, MatriXbasis en de MatriXpractitioner krijgen toegang tot een online gecreëerde community, het MatriXcommunity platform, waarmee zij met elkaar in contact staan. In deze community worden op basis van participatie en betrokkenheid MatriXpoints gegeven om te laten zien hoe betrokken elk individu is bij de organisatie (MatriXmethode Instituut, z.j.-a). In hoofdstuk 5.2 wordt meer informatie gegeven over de MatriXpractitioners, MatriXbasis en MatriXnieuw en hun rol als participant in dit onderzoek.

2.1.4 Producten en diensten

Met jarenlange ervaring als coach heeft Stoop naar eigen zeggen een betere methode ontwikkeld om mensen te kunnen helpen dan bijvoorbeeld Eye movement desensitization and reprocessing (EMDR). Met de ontwikkelde methode en het MMI wilde Stoop een plek op de markt veroveren, zodat iedereen bekend zou raken met haar methode en er gebruik van zou kunnen maken. De methode heeft als doel mentale problemen op te lossen en te voorkomen. De concrete coachingsgesprekstechniek is een interventie die een oplossing biedt voor verschillende mentale belemmeringen (MatriXmethode Instituut, z.j.-c).

Het MMI is gericht op het verhelpen van de volgende problemen (MatriXmethode Instituut, z.j.-c):

- emotionele problemen;
- leerproblemen;
- angsten en trauma's;
- (pijn)klachten zonder medische oorzaak;
- een vol hoofd.

De hierboven genoemde problemen pakt het MMI aan met drie verschillende producten en één dienst (MatriXmethode Instituut, z.j.-c):

Producten

1. het verschaffen van informatie over de MatriXmethode en het uitvoeren ervan;
2. een coachingstraject om opgeleid te worden tot een gecertificeerde coach, inclusief faciliteren van het daarbij behorende materiaal;
3. een opleiding tot gecertificeerd MatriXnieuw, -basis of -practitioner;

Diensten

1. individuele coaching aan de hand van de MatriXmethode.

De MatriXmethode is een verzamelnaam voor de verschillende interventies die worden toegepast bij de hierboven genoemde problemen. Deze interventies zijn te verdelen in vijf verschillende soorten interventies (MatriXmethode Instituut, z.j.-c):

- een naar gevoel vervangen door een neutraal of fijn gevoel (emoties verwerken);

- rust in het hoofd krijgen (het hoofd opruimen);
- informatie handig onthouden binnen en/of buiten het hoofd;
- pijnklachten oplossen;
- angst of trauma verwerken.

De MatriXmethode stimuleert de gecoachte zelf een manier (strategie) te bedenken om om te gaan met gedachtenprocessen en de belevingen daarbij. De persoon wordt hierin door een gecertificeerde (MatriXnieuw, -basis of –practitioner) ondersteund om een eigen gemaakte strategie te creëren in zijn of haar brein, zodat die kan worden toegepast op elk toekomstig moment. Hierbij kan worden gedacht aan processen, zoals het leren van tafeltjes of het alfabet, en alle andere mentale processen; de interne processen die in het menselijk brein plaatsvinden. Het is een interventie die bestaat uit een coachingsgesprekstechniek (het MatriXgesprek), die bijvoorbeeld in een consult van een uur in het gesprek kan worden ingezet. Blokkades en belemmeringen worden vervangen door keuzes die cliënten zelf maken op basis van de vragen die zij voorgelegd krijgen van de coach (MatriXmethode Instituut, persoonlijke communicatie, 9 april 2018). De voordelen van de methode zijn dat het een korte interventie is, waarbij de inhoud niet hoeft te worden gedeeld, de therapeut of coach niet wordt belast met de verhalen van een cliënt en de oplossing vanuit de cliënt zelf komt. Daarnaast is het een blijvende oplossing en kan het in het vervolg preventief worden ingezet (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 28 januari 2019).

Franssen geeft aan dat de methode op het moment onderzocht wordt, om de kracht van de methode wetenschappelijk te kunnen aantonen. Dit wordt momenteel gedaan door het traumacentrum van de Universiteit Utrecht, dat drie soorten onderzoeken zal uitvoeren: een kwalitatief onderzoek, een fidelity treatment en een labonderzoek. In het onderzoek wordt gekeken naar drie soorten testgroepen: een groep waarin de MatriXmethode wordt toegepast, een groep waarin EMDR wordt toegepast en een controlegroep waarin niks wordt toegepast (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 28 januari 2019).

De reden dat EMDR bij het onderzoek wordt betrokken, is dat cliënten vaak het idee hebben dat de methodes op elkaar lijken. EMDR is een therapeutische interventietechniek die is bedoeld voor de behandeling van mensen met een posttraumatische stressstoornis (PTSS) en andere traumagerelateerde angstklachten. Hierbij is een essentieel element het wisselen van de aandacht van links naar rechts met oogbewegingen. Dit kan ook worden ondersteund met audiofragmenten (MatriXmethode Instituut, z.j.-c).

EMDR wordt, net als de MatriXmethode, gebruikt bij klachten die samengaan met vermijdingsdrang, trauma's, somberheid of een gevoel van angst en schuld. Deze klachten kunnen zijn ontstaan door oude ervaringen die een gestandaardiseerde reactie oproepen in het hier en nu, ook als de reactie niet adequaat is (MatriXmethode Instituut, z.j.-c).

2.1.5 Organisatie-analyse

Om een beeld te krijgen van hoe de organisatie intern opereert, wordt door middel van het 7s-model van McKinsey (Waterman Jr, Peters, & Phillips, 1980) hier een invulling aan gegeven. Het model is ontworpen om aan de hand van zeven factoren de huidige situatie van de organisatie te analyseren. Een verandering van een van de zeven factoren beïnvloedt de overige zes factoren, wat kan leiden tot een disbalans. Het model gaat uit van een centrale positie van de kernwaarden, wat in lijn ligt met het onderzoek. De andere zes factoren zijn namelijk afhankelijk van de gedeelde waarden. Het is daarom van belang dat alle factoren in evenwicht zijn; er ontstaat op dat moment een optimaal functionerende organisatie (Waterman Jr, Peters, & Phillips, 1980). Door een tekort aan schriftelijke documenten is in samenwerking met W. Franssen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2018) bepaald in welke mate de factoren aanwezig zijn in de organisatie.

Strategie

Zoals Marcus en Van Dam (2012) beschrijven, is een strategie een plan waarin staat beschreven wat een organisatie wil doen om de doelstellingen te bereiken. Met de professionaliseringsslag heeft het MMI drie doelstellingen opgesteld als strategie om de missie en de visie van de organisatie in de toekomst te kunnen realiseren. De missie en de visie worden later in deze paragraaf besproken. De organisatie heeft haar strategie opgedeeld in drie doelstellingen voor de komende zes jaar. Voor de korte termijn heeft het MMI als doelstelling om in 2019 de MatriXcommunity op te bouwen. De focus wordt gelegd op de vijfdaagse cursus, om zoveel mogelijk MatriXnieuw te kunnen laten doorgroeien tot MatriXpractitioners. Het MMI focust met het huidige businessmodel op de MatriXpractitioners als grootste inkomstenbron. Zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.2, wordt wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar de methode. Dit onderzoek zal in 2020 klaar zijn en verwacht wordt dat dit gunstig zal zijn voor het MMI. Hierdoor verwacht het MMI vijfhonderd tot duizend nieuwe MatriXpractitioners op te leiden in dat jaar. Wanneer wordt gekeken naar de langetermijndoelstellingen, heeft de organisatie voor 2025 de doelstelling om de community uit te breiden tot meer dan tienduizend leden. Dit wil het MMI bereiken door een community te creëren. Met de MatriXpractitioners worden actiegroepen gecreëerd die werken aan diverse organisatiedoelstellingen in de komende jaren (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 4 februari 2019). Een concrete strategie voor hoe deze doelstellingen moeten worden behaald, heeft het MMI nog niet vormgegeven. Dit kan wel van belang zijn, als de organisatie wil zorgen voor de gewenste veranderingen van het MMI.

Structuur

Zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.1 en Figuur 1, bestaat de organisatie uit vier personen. In het MMI werkt men in een informele werksfeer. Deze informaliteit is terug te vinden in de structuur en de directe aansturing door Stoop en Franssen. Er wordt voornamelijk in teamverband gewerkt om de doelstellingen te behalen. De verhoudingen in de organogram in Figuur 1 worden beschreven in het volgende onderdeel van het 7s-model: Staff & Skills.

Staff & Skills

Om een helder beeld te krijgen van hoe de samenwerking verloopt, zijn de onderlinge verhoudingen in kaart gebracht. Franssen en Stoop, de twee eigenaren, zijn beiden niet verbonden aan vaste werktijden, waardoor een werkweek geheel naar eigen invulling kan worden ingedeeld. Doordat een werk- en privérelatie worden gecombineerd, kunnen complexe situaties ontstaan. Casper Kemperman, de zoon van Stoop, focust op het marketingaspect van de organisatie. Hij heeft dagelijks contact met zowel Franssen als Stoop voor de afstemming van de marketingtechnieken in het MMI. Marianne van Helden is secretaresse in het MMI. Alle partijen hebben in meer of mindere mate dagelijks contact met haar om administratieve taken af te stemmen. Dit contact wordt regelmatig gecombineerd met telefonische groepsessies om afstemming te vinden bij de huidige bedrijfsprocessen.

Daarnaast worden de MatriXpractitioners, -basis of -nieuw betrokken bij de organisatie met persoonlijke visites, telefoonconferenties, videodiensten of kwartaalbijeenkomsten. Onderling hebben Kemperman en de MatriXcommunity contact wanneer initiatieven worden geopperd. Verder is er, op administratieve wijzigingen na, geen contact tussen de MatriXcommunity en Van Helden.

Gekeken naar de activiteiten die het MMI uitvoert, valt de organisatie volgens Ondernemersplein (2018) in de branche van onderwijs en training met coaching.

Volgens de zorgspecialist Solvo (z.j.) is het vakgebied coaching te omschrijven als het vrijmaken van iemands potentie om zijn of haar prestaties te maximaliseren. Een coach die helpt om het dagelijkse leven op de rit te krijgen, wordt ook wel een leefstijlcoach genoemd.

Systemen

In de organisatie wordt voornamelijk gebruikgemaakt van het systeem Active Campaign. Hierin staan alle contactgegevens van alle MatriXleden, maar ook actieve geïnteresseerde klanten. Het wordt gebruikt als mailingplatform om verschillende groepen te kunnen bereiken. Intern wordt voornamelijk gebruikgemaakt van WhatsApp als persoonlijk communicatiemiddel. Ook Skype wordt regelmatig gebruikt om informatie uit te wisselen, zowel een-op-een als voor een vergadering. Om de MatriXcommunity te bereiken, wordt gebruikgemaakt van twee verschillende systemen: webinars, waarin MatriXleden de gelegenheid krijgen om nieuwe informatie te vergaren en vragen te stellen aan Stoop; en de nieuwe MatriXcommunitywebsite. Hierop worden met alle MatriXleden discussies gevoerd op forums over de verschillende punten waar men tegenaan loopt. Alle leden van de organisatie bevinden zich in deze community. De overige communicatie met betrekking tot de administratie komt van het secretariale werk, dat wordt gedaan door Van Helden. Wanneer langdurig contact heeft plaatsgevonden tussen een afnemer en het MMI, wordt een enquête afgenomen met behulp van SurveyMonkey. Op deze manier wordt getoetst hoe de dienst en het MMI worden ervaren en waar de organisatie mogelijk kan verbeteren.

Stijl

De leiderschapsstijl in de organisatie kan als open en informeel worden beschreven (Marcus & Van Dam, 2012). Kenmerkend voor het MMI is dat sprake is van een gezamenlijke inspanning als team. Alles wordt besproken tussen Franssen, Stoop en de andere MatriXpractitioners. Doordat het een kleine organisatie is, verloopt het besluitvormingsproces in grote lijnen probleemloos. Meningsverschillen mogen worden geuit en hier wordt gehoor aan gegeven. De input en meningen worden bespreekbaar gemaakt, maar de eindbevoegdheid ligt bij Franssen en Stoop. De MatriXpractitioners mogen meesparren en krijgen veel verantwoordelijkheden. Zij zijn vrij in het uitvoeren van hun vak. In het MMI wordt bijgesprongen wanneer ondersteuning wordt verlangd. Ook wanneer een persoon uitvalt en een taak niet meer kan uitvoeren, wordt dit opgevangen door betrokkenen in de organisatie. Hoewel het van belang is dat elk individu zich prettig voelt in de organisatie en zowel de organisatie als het individu profijt ondervinden van de samenwerking, is het uitvoeren van een bestaande taak nog steeds van groot belang. Hieruit komt naar voren dat het MMI een taakcultuur bezit (Noomen, 2012).

Gedeelde waarden

Zoals in hoofdstuk 2.1.2 is aangegeven, was bij de start van dit onderzoek nog geen sprake van een officiële missie, visie of kernwaarden. Hierop volgde de professionaliseringsslag in december 2018 met de nieuwe missie, visie en kernwaarden. De hieruit voortgekomen en al aanwezige informatie met betrekking tot de missie, visie en kernwaarden worden hieronder per onderwerp uitgelicht.

Missie

Elke organisatie heeft een richting om naartoe te gaan. Het MMI heeft op dit moment de huidige missie als volgt geformuleerd: “Al het gedoe de wereld uit door het eigen hoofd zelf te regisseren.” (MatriXmethode Instituut, z.j.-b).

Visie

Het MMI heeft daarnaast een beeld van hoe de toekomst eruit moet komen te zien: de gewenste situatie. De visie van het MMI is als volgt beschreven: “Iedereen op de wereld verdient het om baas te zijn over het eigen hoofd en eigen leven. Professionals in de hulpverlening, zorg, onderwijs, organisaties en ook ouders worden begeleiders zodat de persoon zelf 100% de eigen regie krijgt en behoudt. Mensen worden daardoor onafhankelijk van anderen.” (MatriXmethode Instituut, z.j.-b). Omdat de missie en visie niet onder de werknemers zijn getoetst, kan worden afgevraagd of deze werkbaar zijn en gedragen worden.

De achterliggende filosofie van het MMI is 'zo doen wij het hier'. Wanneer iedereen leert hoe het eigen brein werkt, worden problemen in het brein voorkomen of blijvend opgelost. Met deze filosofie zijn vijf kernwaarden opgesteld. De kernwaarden zijn als volgt (MatriXmethode Instituut, 2018):

- I. **Assertief**
We ondernemen actief, zelfbewust en zelfverzekerd stappen om onze missie te bekrachtigen.
- II. **Transparant**
In onze omgang met elkaar en anderen zijn we open, eerlijk en congruent.
- III. **Functioneel**
De communicatie met onze doelgroepen is concreet en praktisch toepasbaar.
- IV. **Oprecht**
Onze samenwerking is respectvol en integer.
- V. **Open-minded**
In ons denken en handelen staan we open voor nieuwe markten, informatie en verhalen.

Wat dit inhoudt voor de MatriXcommunity

Op basis van deze kernwaarden is een aantal verwachtingen van het MMI geformuleerd. De kernwaarden moeten richting geven aan het gedrag in de organisatie, waarbij het gedrag idealiter te herleiden is tot de kernwaarden. MatriXcollega's moeten professioneel zijn; het is van belang dat mensen adequaat worden geholpen. Verwacht wordt dat zij zelf up-to-date blijven met de huidige ontwikkelingen in de markt. De verwachting is dat zij collegiaal met elkaar omgaan. Zij delen graag kennis en kunde met collega's, waardoor zij elkaar kunnen helpen. Ook bijten zij als persoon vaak het spits af, om direct de MatriXmethode voor te stellen, aangezien zij weten dat het in veel gevallen helpt.

Van degene die intensiever met het instituut samenwerkt, wordt ook meer verwacht. Van de MatriXpractitioner wordt verwacht dat men bewust is van waarom en waarvoor men de MatriXmethode uitdraagt en hierin gedreven is. Men is enthousiast en bouwt mee aan de missie en visie. Verwacht wordt dat de MatriXpractitioner zich actief ontwikkelt door deel te nemen aan verschillende activiteiten. Daarnaast staan zij open om samen de MatriXmethode verder te helpen (MatriXmethode Instituut, 2018).

De verplichtingen die hierin naar voren komen, houden onder andere in dat nascholingsactiviteiten onder de eigen verantwoordelijkheid vallen voor bijvoorbeeld hercertificering. Men voert interviews met MatriXcollega's. Daarnaast wordt verwacht dat men de ervaringen met de MatriXmethode actief deelt op social media. Bij de MatriXpractitioners horen hier nog een coachingsgesprek met Stoop, vijf evaluaties van behandelde cliënten en twee casusbeschrijvingen bij (MatriXmethode Instituut, 2018).

2.1.6 Aanleiding voor het vraagstuk

Bij de start van dit onderzoek werd aangegeven dat de organisatie de intentie heeft om het klantenbestand te laten groeien en te laten onderzoeken hoe dit gerealiseerd kan worden vanuit een hr-perspectief. Met behulp van vooronderzoek is diepte gecreëerd in de vraagstelling van het MMI. Uit het vooronderzoek, dat is uitgevoerd in juli 2018, is gebleken dat de kernwaarden werden herkend door de ondervraagde MatriXpractitioners, oftewel de zzp'ers die al enkele jaren gebruikmaken van de producten en diensten van het MMI. Ook is gebleken dat er intern weinig structuur en strategie aanwezig zijn en wordt aangegeven dat een professionaliseringsslag moet worden gemaakt om de gewenste groei te kunnen realiseren. Tijdens het vooronderzoek (juli 2018) waren in het MMI nog geen definitieve missie, visie en kernwaarden geformuleerd; slechts een eerste versie van kernwaarden, tot stand gekomen in samenwerking met de onderzoeker, was aanwezig.

Het MMI heeft maar twee vaste, ondersteunende medewerkers in dienst, waardoor er onvoldoende capaciteit lijkt te zijn om de gewenste groei aan te kunnen. Daarnaast heeft het MMI niets tot nauwelijks gedocumenteerd met betrekking tot de strategie en het beleid. Het MMI ziet in dat zonder gedegen richtlijnen en structuur de organisatie in een situatie dreigt te komen waarin het overzicht kwijt is en de gewenste professionalisering nooit wordt bereikt. Om de gewenste professionaliteit te behalen, is dan ook nog een grote slag te slaan.

In december 2018 is het MMI begonnen met de gewenste professionaliseringsslag, waarbij de definitieve missie, visie en kernwaarden zijn opgesteld. Het vooronderzoek en de daaropvolgende professionaliseringsstappen vanuit het MMI vormen voldoende aanleiding om te onderzoeken in hoeverre de kernwaarden worden herkend en beleefd in de gehele MatriXcommunity, en hoe die precies aankijkt tegen deze gestarte professionaliseringsslag. In dit onderzoek wordt meegenomen dat het MMI de MatriXpractitioners wil inzetten in groepen om te werken aan de organisatiedoelstellingen. Echter, het MMI heeft nog geen duidelijk beeld van hoe de kernwaarden zullen worden geïmplementeerd in de organisatie en welke rol de MatriXpractitioners hierin kunnen spelen (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 1 februari 2019).

Om vanuit een hr-perspectief een startpunt te creëren in dit onderzoek en aangezien niet alle aspecten van deze gewenste professionaliseringsslag meegenomen kunnen worden in dit onderzoek, is ervoor gekozen om alleen de herkenning en beleving van de recentelijk opgestelde kernwaarden in de MatriXcommunity te onderzoeken. Met behulp van dit inzicht worden vervolgens aanbevelingen gedaan voor hoe de medewerkers (de MatriXpractitioners) opgeleid en getraind kunnen worden om de missie, visie en kernwaarden zelf als rode draad te kunnen inzetten in de organisatie.

2.1.7 HRM

Doordat het MMI met vier vaste werknemers relatief klein is, is er geen hr-afdeling. De vier medewerkers in de organisatie pakken hr-gerelateerde zaken individueel of onderling verdeeld op. Hierdoor worden hr-gerelateerde zaken gefragmenteerd aangepakt. Hoe de gefragmenteerde aanpak wordt gestructureerd, is nog niet duidelijk (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 4 februari 2019).

Met de nieuwe ontwikkelingen in december 2018 is de organisatie een nieuwe koers ingeslagen, waarbij eerdere hr-vraagstukken zijn aangepakt. Met een nieuwe koers zullen zich ook nieuwe hr-vraagstukken voordoen. Met dit onderzoek wordt een poging gedaan daarop in te spelen. Doordat het MMI haar vijf kernwaarden als statement wil gebruiken en als rode draad wil implementeren in de MatriXcommunity, moet de organisatie op één lijn komen te liggen met zijn opgestelde kernwaarden (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 1 februari 2019). De organisatie houdt de vier medewerkers in (zie Figuur 1, hoofdstuk 2.1.3), alle bijbehorende interne processen en de MatriXpractitioners die actief worden ingezet om de missie en visie uit te dragen.

Het ontwikkelen van kernwaarden tot organisatieprestaties is een vraagstuk van het vakgebied HRD. Binnen dit domein van hr staat het opleiden en ontwikkelen van medewerkers centraal, om tot betere organisatieprestaties te komen (Jansen, Paffen, Thunissen & Thijssen, 2012). Om vanuit een hr-perspectief de kernwaarden in het dagelijkse handelen van een organisatie te implementeren, is het opleiden en ontwikkelen van medewerkers cruciaal. Het is van belang om de expertise van de medewerkers vanaf het begin van het leerproces erbij te betrekken en hen mee te laten denken met hoe die expertise geïmplementeerd kan worden. Zo wordt de beoogde verandering, van opgestelde kernwaarden naar concreet en zichtbaar gedrag, bij de medewerkers ook daadwerkelijk gerealiseerd (Hassan, 2007).

2.2 Externe analyse

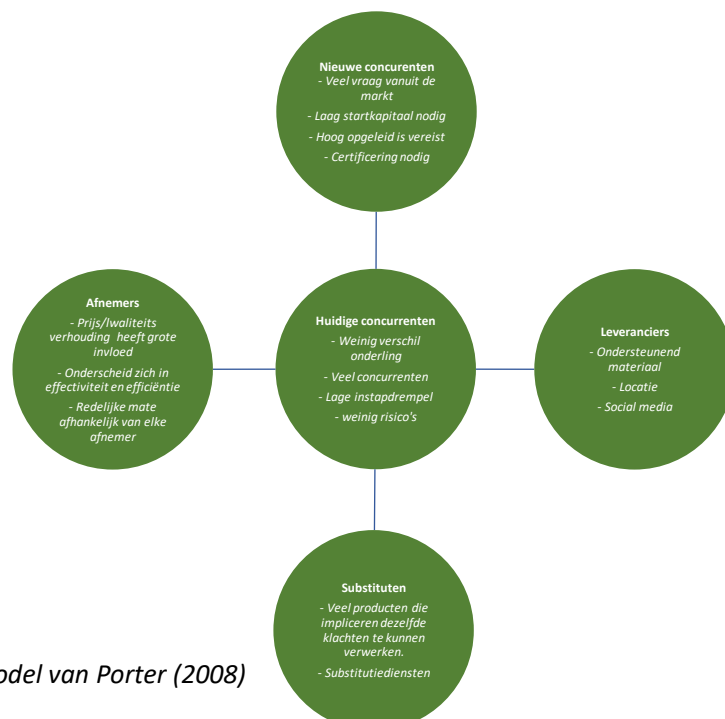
2.2.1 Externe invloeden

Om een beeld te krijgen van de externe omgeving, wordt gebruikgemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter (2008). Aan de hand van dit model wordt de bedrijfstak waar de organisatie zich in bevindt, geanalyseerd. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de verschillende bedrijfstakgroepen waardoor de organisatie beïnvloed wordt. Per groep wordt bekeken in welke mate die invloed heeft op het MMI (Porter, 2008). Figuur 2 illustreert een samenvatting van het vijfkrachtenmodel voor het MMI.

Door de vele concurrentie is het MMI niet goed zichtbaar in de markt. Elke zzp'er die mensen wil trainen en een methode wil aanleren, kan worden gezien als concurrentie. In het grote aanbod aan concurrerende methodes is de MatriXmethode een van vele. Zo heeft EMDR bijvoorbeeld als grootste concurrent al een internationale bekendheid. Voor een organisatie van deze grootte is het lastig om hier tegenop te boksen.

Doordat het aantal psychische problemen in verhouding stijgt, wordt de vraag naar een oplossing vanuit de markt steeds groter (NIVEL, 2018). Dit is gunstig voor startende of kleine ondernemers, zoals het MMI.

Voor zzp'ers is de instapdrempel laag, met relatief weinig risico's om failliet te gaan. Om bepaalde methodieken te mogen toepassen, is het echter wel vereist om hoger opgeleid te zijn en de juiste certificering te hebben. In de afgelopen jaren zijn Nederlanders gemiddeld hoger opgeleid, waardoor de kans op potentiële concurrenten vergroot is (CBS, 2017). De dreiging van potentiële concurrenten is dus hoog.



Figuur 2.: Samenvatting vijfkrachtenmodel van Porter (2008)

Naast veel diensten, worden ook steeds meer producten aangeboden om klachten te verhelpen. Echter, producten zoals medicijnen werken vaak slechts als verdooving van de klacht. Daarnaast komen er vaak nieuwe aanpakken op de markt, met nieuwe manieren om soortgelijke klachten te verhelpen. Niet elke organisatie heeft echter de benodigde certificeringen en bevoegdheden om groter te kunnen worden binnen de markt. Het MMI werkt aan wetenschappelijke onderbouwingen, om zich te accrediteren bij verschillende instellingen, zodat de methode geaccepteerd wordt in de zorgsector en bijbehorende instanties (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 28 januari 2019). Hiermee kan het MMI zich onderscheiden van substituutdiensten die zijn geaccrediteerd.

Zonder MatriXpractitioners en MatriXbasis is geen sprake van een leefbaar inkomen. Dit zijn zzp'ers of geïnterneerde individuen die actief de MatriXmethode in willen zetten. Doordat veel methodes op elkaar lijken, is de prijs-kwaliteitsverhouding van groot belang voor de afname van de diensten die het MMI levert. Daarmee maakt het MMI zich afhankelijk van haar afnemers. Het MMI heeft te maken met weinig leveranciers. Er wordt extra ondersteunend materiaal geleverd. Dat gaat bijvoorbeeld om het uitprinten van hand-outs tijdens de vijfdaagse trainingen of het laten drukken van informatieve boekjes over de gehanteerde methode. Ook is het MMI afhankelijk van een locatie waar de vijfdaagse trainingen gehouden kunnen worden, aangezien er geen eigen bedrijfspand is. In veel aspecten kan de organisatie zelfvoorzienend zijn. De leveranciers zijn verder de socialmediaplatforms LinkedIn en Facebook en de nieuw gecreëerde community, doordat een groot percentage van de klandizie hier vandaan komt (W. Franssen, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018).

2.3 Deelconclusie

Het MMI heeft sinds de oprichting in 1992 nog geen echte doorstart kunnen maken. Momenteel bestaat het MMI nog steeds uit de twee huidige oprichters en de twee vaste, ondersteunende en administratieve, krachten. Het bedrijf wil een groei realiseren naar meer dan tienduizend leden in de MatriXcommunity in 2025 en zo de naamsbekendheid te vergroten. Om dit te kunnen realiseren, is een professionaliseringsslag noodzakelijk. Als kleine organisatie heeft het MMI weinig tot geen documenten en informatie over de structuur en de ambities van de organisatie. Aan de hand van het uitgevoerde vooronderzoek heeft het MMI actie ondernomen. Dit heeft geleid tot een eerste stap in de gewenste professionaliseringsslag in december 2018, namelijk het opstellen en documenteren van de missie, visie en kernwaarden. Door het klantenbestand in te zetten voor de organisatorische doelstellingen wordt ook in dit onderzoek de MatriXpractitioner gezien als medewerker. Hierbij is echter nog geen duidelijk beeld van hoe de medewerkers worden opgeleid om te werken aan de organisatiedoelstellingen en bijbehorende vraagstukken, binnen de kaders van de nieuwe kernwaarden.

Bij het opstellen van het 7s-model is een invulling gegeven aan de diverse onderwerpen. Met het opstellen van drie doelstellingen voor de komende zes jaar heeft de organisatie getracht haar strategie te formuleren. Echter, het is de vraag of de drie doelstellingen voldoen als strategie om de gewenste resultaten te behalen. Wanneer wordt bekeken in welke mate de kernwaarden worden teruggevonden in de factoren van het 7s-model, ervaart de onderzoeker dat sommige kernwaarden sterker naar voren komen dan andere. Assertiviteit komt alleen duidelijk naar voren in de systemen. Transparantie wordt teruggevonden in de structuur, de systemen en de stijl. Echter, functionaliteit wordt alleen teruggevonden in de vernieuwde structuur sinds december 2018. Daarentegen laat de organisatie hiermee zien open-minded te zijn voor nieuwe ideeën, informatie en verhalen.

Vanuit het 7s-model is dus een disbalans waar te nemen tussen de gedeelde waarden en de omliggende factoren, maar er zijn meer aanleidingen voor het vraagstuk. Het missen van richtlijnen in de organisatie is met de professionaliseringsslag opgevangen. Hiermee heeft het MMI een significante waarde gecreëerd, die weergeeft waar de organisatie duidelijk en helder voor staat en wat essentieel is om een effectieve en efficiënte onderneming te kunnen worden. Echter, er is nog geen duidelijkheid over hoe de richtlijnen verder worden gepraktiseerd en geïmplementeerd. Het MMI kan met behulp van HRD de actiegroepen, aan de hand van de gestelde kernwaarden, verder ontwikkelen in het dagelijkse functioneren, teneinde de organisatieprestaties te verbeteren. Wordt de organisatie geaccrediteerd en wetenschappelijk onderbouwd, dan zal dit bijdragen aan de significante waarde van de organisatie, waardoor het zich verder kan onderscheiden. Op dat moment is geen sprake meer van een hoge dreiging van substituutdiensten.

3. Probleemformulering

De probleemformulering in dit onderzoek wordt vastgesteld op basis van het vooronderzoek en de deskresearch. In dit hoofdstuk worden de centrale vragen, de deelvragen, de doelgroep en de afbakening van het hoofdstuk beschreven.

3.1 Onderzoeksdoelstelling

Aan de hand van de hierboven beschreven situatieschetsen kan worden geconcludeerd dat de opgestelde kernwaarden in december 2018 zijn opgesteld, maar dat nog niet duidelijk is of die kernwaarden volledig worden herkend en beleefd door de gehele organisatie. Het MMI heeft nog geen invulling gegeven aan hoe de nieuwe kernwaarden worden vertaald naar MatriXpractitioners en verder naar de MatriXcommunity.

Met dit onderzoek wordt getracht de beleving van de kernwaarden in de MatriXcommunity in kaart te brengen. Een tweede doel is om een aanbeveling te doen voor hoe de kernwaarden in het opleiden en ontwikkelen van de MatriXpractitioners verweven kunnen worden, om ervoor te zorgen dat deze kernwaarden ook daadwerkelijk ingezet kunnen worden. De focus in de MatriXcommunity ligt op de MatriXpractitioners, doordat zij worden ingezet als actiegroepen vanuit het MMI. Dit onderzoek draagt dan ook bij aan de doelstelling van de organisatie om actiegroepen te creëren die aan de slag gaan met de diverse organisatiedoelstellingen binnen de kaders van de gedeelde waarden.

Om de doelstelling te behalen, zijn relevante theorieën onderzocht en interviews gehouden met MatriXpractitioners en is een enquête uitgezet in de MatriXcommunity. Dit onderzoek moet leiden tot een betrouwbare aanbeveling voor het implementeren van de ontwikkelingsmogelijkheden in het MatriXmethode Instituut en de gevormde actiegroepen.

3.2 Probleemstelling

De opdrachtgever, het MMI, verwacht dat concrete acties worden geformuleerd aan de hand van de onderzoeksresultaten, die moeten leiden tot betere prestaties van het instituut. Dit wordt onderzocht met de volgende hoofdvraag:

‘Hoe kunnen de MatriXpractitioners van het MMI worden opgeleid om de huidige kernwaarden van het MMI uit te dragen, teneinde de organisatieprestaties te verbeteren?’

Om hier een antwoord op te krijgen, wordt onderzoek gedaan met behulp van de volgende deelvragen:

Deskresearch:

1. ‘Wat is het belang van kernwaarden in een organisatie?’
2. ‘Hoe kan het opstellen van kernwaarden bijdragen aan het verbeteren van de organisatieprestaties (best practice)?’
3. ‘Wat levert het opleiden van professionals een organisatie op?’

Fieldresearch:

4. ‘In welke mate worden de kernwaarden van het MatriXmethode Instituut herkend en beleefd in de MatriXcommunity?’
5. ‘Welke maatregelen dient het MatriXmethode Instituut te nemen om ervoor te zorgen dat de kernwaarden in de MatriXcommunity worden gedragen?’

3.3 Afbakening

In het onderzoek heeft een afbakening plaatsgevonden op drie verschillende gebieden: doelgroep, doelstelling en literatuur. Deze drie gebieden worden apart toegelicht.

Doelgroep

In het onderzoek wordt de gehele MatriXcommunity betrokken: zowel de MatriXnieuw, de MatriXbasis als de MatriXpractitioner. De MatriXpractitioners kunnen worden beschouwd als de medewerkers in dit vraagstuk, doordat zij actief bijdragen aan de missie en visie van de organisatie. Met behulp van de drie groepen wordt een totaalbeeld geschetst van de mate waarin de kernwaarden worden teruggevonden in de verschillende groepen waarmee de organisatie samenwerkt. Dit totaalbeeld moet het MMI helpen om inzicht te krijgen in waar de meeste ontwikkeling te halen is in de MatriXcommunity, door MatriXpractitioners in actiegroepen in te zetten. Daarnaast geeft het de organisatie inzicht in hoe een passende invulling kan worden gegeven aan het opleiden en ontwikkelen van de MatriXpractitioners om de gewenste ontwikkelingen te realiseren.

In het vooronderzoek zijn interviews met de MatriXpractitioners afgenomen. Hierna worden alle drie de doelgroepen benaderd met behulp van een enquête. Dat geeft een beeld van of en waar de huidige kernwaarden voldoende worden ervaren in deze vier partijen. De verwachting is dat de huidige medewerkers en de MatriXpractitioners de kernwaarden het sterkst ervaren, gevolgd door de meest recente MatriXbasis. Om het onderzoek af te bakenen, is ervoor gekozen om de focus op de MatriXpractitioners te leggen, vanwege hun intensieve samenwerking met de organisatie.

In het onderzoek wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen het MatriXmethode Instituut en de MatriXmethode zelf. De focus ligt hierbij op het instituut, omdat de organisatie van binnenuit wordt bekeken, met het oog op haar meest wenselijke positionering. De MatriXmethode zelf, die wordt gebruikt als coaching-mechanisme, wordt niet onderzocht.

Doelstelling

Dit onderzoek dient inzicht te geven in de mate waarin de MatriXcommunity, en in het bijzonder de MatriXpractitioners, de kernwaarden van de organisatie beleven. Door dit in kaart te brengen, kan een betrouwbaar advies worden gegeven over het opleiden van de MatriXpractitioners, aansluitend op de kernwaarden. Dit advies kan verder bijdragen aan de vormgeving en de doorontwikkeling van de gewenste professionaliseringsslag die het MMI wil maken. Dit moet uiteindelijk leiden tot een groei in omzet en een grotere naamsbekendheid van de MMI-methode, oftewel: tot verbeterde organisatieprestaties. Het advies wordt vanuit hr-perspectief benaderd, waardoor wordt gesproken over HRD, zoals beschreven in hoofdstuk 1. In het onderzoek komen geen bedrijfseconomische resultaten naar voren. Het MatriXmethode Instituut heeft vooraf doorgegeven dat dit niet de informatie is die zij verlangt van de onderzoeker.

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de relevante modellen en literatuur besproken om de deelvragen van de deskresearch te kunnen beantwoorden. Het conceptueel model dat hierop volgt, vormt samen met de onderzoeksliteratuur de leidraad voor de fieldresearch.

4.1 Relevante begrippen

In het onderzoek komen sommige begrippen sterker naar voren dan andere. Om duidelijkheid te creëren in de gehanteerde begrippen die het meest frequent voorkomen, worden in Tabel 4.1 definities gegeven van de belangrijkste begrippen in de literatuur. Dit heeft als doel om verwarring over de betekenis van de relevante begrippen te voorkomen.

Tabel 4.1.: *Belangrijkste begrippen inclusief definitie*

Kernwaarden	“Kernwaarden zijn de essentiële en blijvende principes van een organisatie. Deze bestaan uit een kleine set van tijdloze uitgangspunten. Kernwaarden vereisen geen externe verantwoording, zij hebben een intrinsieke waarde en zijn van belang voor de organisatie” (Collins & Porras, 1996).
Ontwikkelen	De sturing van het proces en in mindere mate van de inhoud. De verandering komt vanuit de organisatie, waarbij die gericht is op het versterken van competenties (vaardigheden, kennis en attitude) (Marcus & Van Dam, 2012).
Opleiden	Opleiden bestaat uit drie soorten leerprocessen: ten eerste het verschaffen van kennis en inzicht (scholing), ten tweede het aanleren van technische of sociale vaardigheden (training), ten derde het werken aan eigen persoonlijkheid door middel van het opdoen en toetsen van ideeën en ervaring (vorming) (Noomen, 2012).
Human Resource Development	“Die leerervaringen die voor een bepaalde tijd zijn georganiseerd en die ontworpen zijn om gedragsverandering mogelijk te maken” (Nadler, 1980).

4.2 Wat is het belang van kernwaarden in een organisatie?

In een organisatie worden de kernwaarden gezien als fundamentele overtuigingen en aannames dat het gedrag van werknemers stuurt in alle situaties (Hassan, 2007). De kernwaarden geven aan wat de meest gedefinieerde karaktereigenschappen zijn van een organisatie. Deze overtuigingen zijn diep verankerd in de organisatie, wat zorgt voor de normen en waarden die geaccepteerd en gehanteerd worden in de organisatie. Kernwaarden worden op deze manier gezien als essentiële onderdelen van een organisatiecultuur (Hassan, 2007).

Kernwaarden dienen verschillende doeleinden in een organisatie. Ze creëren een omgeving die mensen aan zich bindt, faciliteren werkgemotiveerd gedrag en dragen bij aan het behalen van doelstellingen. Ze laten daarnaast zien wat de ambities van de individuen in een organisatie zijn. Waarden definiëren namelijk wie en wat een persoon heeft te bieden (Mirabile, 1996).

Waarden-gedreven organisaties overtreffen volgens de theorie andere organisaties. De groei van deze organisaties gaat vier keer zo snel ten opzichte van concurrenten die niet waarden-gedreven zijn. De baancreatie neemt toe in de organisatie en de winstprestaties nemen zelfs zevenvoudig toe. Het personeelsverloop is significant lager wanneer de medewerkers respect hebben voor de waarden en het teamwerk (Hassan, 2007).

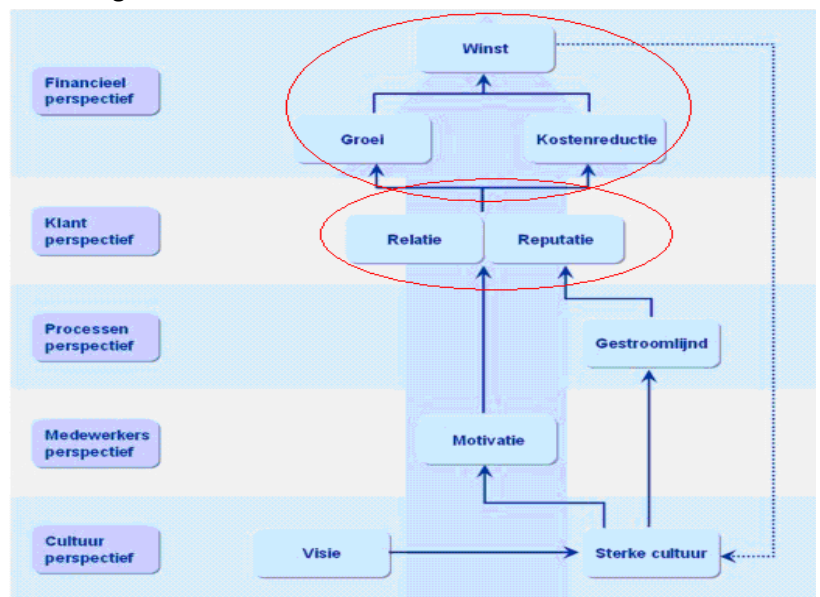
4.2.1 Van kernwaarden tot organisatieprestaties

Doordat in dit onderzoek wordt gekeken naar het verbeteren van de organisatieprestaties van binnenuit, met als startpunt de kernwaarden, wordt een hierop aansluitende theorie besproken. Het gaat hierbij om een proces waarin meerdere variabelen worden beïnvloed. Met behulp van het model van Nieuwenhuis (2010), te zien in Figuur 4.2, wordt aangegeven wat de toegevoegde waarde is van handelen volgens de opgestelde kernwaarden. Het model loopt van onderen naar boven. In het model worden de kernwaarden niet benoemd, maar liggen ze ten grondslag aan het opstellen van een missie en visie en zijn samen bepalend voor het creëren van een sterke cultuur. Dit moet vervolgens bijdragen aan een verhoogde motivatie onder de werknemers, betere relaties met de

klant en een betere reputatie. Wanneer zowel de relatie als de reputatie positief worden beïnvloed, resulteert dit in een groei van de organisatie en de gecreëerde winst.

Uit dit model kan worden opgemaakt dat een gestroomlijnd proces vanuit de kernwaarden kan resulteren in een betere financiële positie.

Voor het MMI betekent dit dat de kernwaarden zorgen voor de start van een gestroomlijnde organisatie, waardoor de motivatie, de reputatie en de groei positief worden beïnvloed. De MatriXpractitioners geven hieraan een belangrijke invulling door in de actiegroepen te werken aan het stroomlijnen van de organisatie.



Figuur 4.2.: Toegevoegde waarde van kernwaarden (Nieuwenhuis, 2010)

4.2.2 Kernwaarden in relatie met organisatiecultuur

Zoals in hoofdstuk 4.2.1 is aangegeven, vormen kernwaarden een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur. Een organisatiecultuur wordt ook wel beschreven als de gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag (Nieuwenhuis, 2010). Wanneer een organisatie in lijn wenst komen te liggen met haar kernwaarden, is het van belang dat op de juiste manier wordt omgegaan met organisatieprocessen.

Ook bij het opleiden van mensen is het van belang dat dit in lijn ligt met de organisatiecultuur. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 4.4.

Om een cultuur van een organisatie te kunnen bepalen, is een bruikbare indeling gemaakt om de verschillende soorten cultuur van elkaar te onderscheiden (Noomen, 2012).

De culturen worden onderscheiden in:

- De machtscultuur

Hierbij is de onderlinge samenwerking gebaseerd op macht. Een machtsbron beïnvloedt iedereen in de organisatie. Werknemers bloeien wanneer zij machtsbewust zijn en risico durven te nemen. De organisatie is weinig gestructureerd en kan slagvaardig optreden wanneer de machtsbron alert is.

- De rollencultuur

De samenwerking is gebaseerd op regels en omschrijvingen. Taken en bevoegdheden liggen vast. Iedereen weet wat hij moet doen en is het eens met de gegeven taken. Argumenten zijn voornamelijk op basis van redelijkheid en logica.

- De taakcultuur

De samenwerking is gebaseerd op de gezamenlijke taak die wordt opgedragen. Het individu is minder belangrijk dan de klus. Het team draagt de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid hiervoor en maakt de samenbindende kracht.

- De persoonscultuur

Het individu is het middelpunt. Het individu is er omdat het voor hem prettig is. De samenwerking staat in dienst van de belangen van het individu. Het individu moet er in ieder geval profijt van hebben.

Uit de situatieschets kan worden geconcludeerd dat er een taakcultuur aanwezig is. In de organisatie is het van belang dat elk individu zich prettig voelt en dat elke partij profiteert van de samenwerking.

De kernwaarden van de organisatie lijken echter meer te sturen op een persoonscultuur. MatriXcollega's moeten namelijk eerlijk en congruent met elkaar omgaan. Zij moeten respectvol en integer zijn en zij moeten openstaan voor andermans ideeën en informatie.

4.3 Hoe kan het opstellen van kernwaarden bijdragen aan het verbeteren van organisatieprestaties?

In de volgende paragraaf wordt aan de hand van de literatuur beschreven hoe kernwaarden succesvol kunnen leiden tot het verbeteren van organisatieprestaties. Vervolgens wordt de beschreven literatuur ondersteund met een best practice.

4.3.1 Wat is internal branding?

Zoals in hoofdstuk 4.2.1 is aangegeven, is het bij een goed functionerende organisatie van belang dat de organisatie gestroomlijnd wordt vanuit de kernwaarden. Het model van Nieuwenhuis (2010) geeft aan dat het startpunt hiervan de kernwaarden zijn. Dit model geeft een overzicht van het theoretisch proces; internal branding brengt dit in praktijk.

Internal branding is het proces waarbij de belofte naar de markt en de houding en het gedrag van de medewerker op één lijn wordt gebracht. Bij branding wordt het merk als kompas gebruikt om het gedrag en de houding van medewerkers te sturen (Van Eck & Willems, 2008). Daarbij zijn twee verschillende benaderingen. Ten eerste werken van extern naar intern (outside-inside), waarbij eerst een extern merk wordt gecreëerd, dat vervolgens wordt vertaald naar binnen. Daarnaast is de inside-outbenadering, die ingaat op de vraag hoe een organisatie van binnenuit een zo sterk mogelijk merk naar buiten kan opbouwen. Bij deze benadering staat de identiteit van de organisatie centraal (Communicatie coach, z.j.). De inside-outbenadering heeft de voorkeur, omdat die wordt gedragen door de kernwaarden en de identiteit van de organisatie. Het merk wordt dus van binnenuit gepositioneerd, waarin de medewerkers een cruciale rol spelen. Bij de dagelijkse beslissingen, handelingen en communicatie vormen de medewerkers de merkidentiteit van de organisatie. Hoe beter de medewerkers de merkidentiteit uitdragen, hoe accurater het beeld is dat externe partijen van de organisatie krijgen (Heuvelmarketing, 2017). Internal branding kan een organisatie dus helpen om de medewerkers te sturen op gewenst gedrag, met behulp van de kernwaarden als basis, om de organisatieprestaties te verbeteren (Van Eck & Willems, 2008).

Medewerkers worden gezien als de sterkste kracht die een organisatie bezit. Ze staan in direct contact met de klanten van de organisatie en het is daarom aan hen om de belofte van het bedrijf waar te maken (Scheys & Baert, 2007). Juist omdat de medewerker zich tussen de externe en interne wereld van de organisatie bevinden en daarin vanuit de organisatie het verlangde gedrag vertonen, kunnen zij invloed uitoefenen op de perceptie van een klant op de organisatie (Punjaisri & Wilson, 2007). Op deze manier wordt met de verzameling van de kernmerken en eigenschappen van de organisatie in het hoofd van de afnemer een eigen plaats verworven ten opzichte van de concurrent. Dit kan leiden tot een toename van de organisatieprestaties (Merkelijkheid, 2018).

4.3.2 Het doel van internal branding

Het doel van internal branding is tweezijdig. Ten eerste optimaliseert het de klantbeleving. Marketeers zien in dat het merk sterker naar buiten toe treedt, wanneer het intern wordt gedragen en beleefd. Het zet medewerkers in voor het merk, ter identificatie van het merk (Meyer, Stanley, Herscovitsch, & Topolnytsky, 2002). De medewerkers bewerkstelligen op deze manier dat de klanten een emotionele connectie krijgen met het merk. Wanneer de samenwerkingsvorm bestaat uit langdurige relaties met affectie en vertrouwen, creëert de organisatie een gunstig aspect ten opzichte van de concurrent (Morhart, Herzoh, & Tomczak, 2009). Ten tweede zorgt het voor een bijdrage aan de loyaliteit (Papasolomous & Vrontis, 2006). Medewerkers voelen zich meer

verbonden met de organisatie, wat zorgt voor een lager verloop in de organisatie (Communicatie coach, z.j.).

4.3.3 Internal branding als multidisciplinair karakter

Internal branding heeft een multidisciplinair karakter. Het proces van internal branding gaat in samenwerking met marketeers, hr-managers en de interne communicatie (zie Figuur 4.3.). Door de onderlinge afstemming van dit proces slaat het als het ware een brug tussen alle afdelingen om

samen de organisatie op één lijn te zetten met haar identiteit en kernwaarden. Het gaat hierbij om het verkopen van het merk (marketing) aan de medewerkers (hr) op een gedegen manier (communicatie). Elke afdeling heeft haar rol om ervoor te zorgen dat de internal branding tot stand komt (Van Eck & Willems, 2008).



Figuur 4.3.: Multidisciplinaire weergave van internal branding (Van Eck & Willems, 2008)

Dit betekent dat internal branding ervoor zorgt dat de interne organisatie (medewerkers en systemen) vanuit het merk marktgericht wordt gemaakt, met als doel de externe marktpositie te versterken. Het vaststellen van een richtinggevend positionering en deze continu uitdragen in de strategie, het gedrag, de communicatie en de cultuur zorgen voor de basis van succes. Dit succes resulteert in een sterk merk en een sterke organisatie, die het mogelijk maakt om helder en krachtig in te spelen op de externe omgeving en de klantbehoeften. Het merk is het kompas van de organisatie (Van Eck & Willems, 2008).

Wanneer het merk, dat is gebouwd vanuit haar kernwaarden, sterk genoeg wordt gevoeld in de organisatie, is de organisatie authentiek, onderscheidend en relevant voor de medewerkers en de directe omgeving (Van Eck & Willems, 2008). Dit kan tevens een controlepunt zijn of het merk en de daarbij behorende kernwaarden sterk genoeg worden uitgedragen vanuit de organisatie. De organisatie komt vanuit haar kernwaarden authentiek over, kan zich beter onderscheiden van haar concurrenten en kan worden ervaren als relevant door zowel de interne als externe omgeving. Door systematisch een meting uit te voeren, kan naar verloop van tijd geanalyseerd worden in welke mate de organisatie daadwerkelijk een verschil maakt door internal branding te implementeren en zich dus te positioneren vanuit haar kernwaarden.

Het proces van internal branding verloopt in vier opeenvolgende fasen. Het begint bij het bepalen van het merk. Daarna moet het merk worden uitgelegd aan de medewerkers. De medewerkers geven vervolgens lading aan het merk. In de derde fase gaan de medewerkers aan de slag met het merk, ze ervaren welke betekenis het merk voor hen heeft in de omgeving waarin zij werken. In de vierde en laatste fase wordt het merk verankerd. Werkprocessen worden merkwaardig gemaakt, bijvoorbeeld door ze terug te laten komen in de kernwaarden van HRD. Hr kan ze vervolgens verwerken in trainingen en opleidingen. Een volledige uitwerking van de fasen van internal branding is te vinden in Bijlage 4 (Van Eck & Willems, 2008).

4.3.4 Best practice

In deze paragraaf wordt Transavia besproken als best practice, omdat ook deze organisatie een professionaliseringsslag heeft doorgemaakt aan de hand van kernwaarden, in 2015. Hoewel de branche en grootte verschillen, kan de vergelijkbare onderzoeksvraag aanknopingspunten bieden voor het MMI om de professionaliseringsslag verder vorm te geven. Om deze professionaliseringsslag te realiseren, heeft Transavia internal branding gebruikt als begeleidend proces, met als startpunt de kernwaarden. Doordat in dit onderzoek ook de kernwaarden worden gebruikt om de organisatieprestaties te verbeteren, is de professionaliseringsslag van Transavia bruikbaar als voorbeeld van hoe dit gestructureerd en op professionele wijze kan worden aangepakt. Juist door het goed inzetten van de kernwaarden heeft Transavia voor een verbeterde internal branding en daarmee de gewenste prestaties in de organisatie gezorgd. Het succesverhaal van deze professionaliseringsslag van Transavia wordt hieronder weergegeven (CustomerTalk, 2017).

Transavia heeft in 2015 met behulp van internal branding zijn kernwaarden onder de loep genomen en werd een van de finalisten in de categorie 'Internal Branding Company of the Year' in 2017. Marisca Kensenhuis, communication lead bij Transavia, zei daarover het volgende: "Internal branding is medewerkers in staat stellen vanuit hun betrokkenheid en expertise intern waar te maken wat een organisatie extern belooft. Bij Transavia geven we daar invulling aan door een combinatie van initiatieven, zoals een leiderschapsprogramma gericht op faciliterend leidinggeven en invulling geven aan vier kernwaarden: vriendelijk, verantwoordelijk, bevlogen en daadkrachtig. Faciliterend leidinggeven, omdat we geloven in zelforganiserende teams, en kernwaarden, omdat die bijdragen aan het bereiken van onze organisatiedoelen".

Transavia is met behulp van internal branding de professionaliseringsslag begonnen. Daarbij moest afscheid worden genomen van de huidige positionering en het bedrijf moest een transformatie doorgaan, zodat Transavia zich kon herpositioneren op de markt, mét betrokken medewerkers. Het startpunt voor internal branding en daarmee ook voor Transavia, was het kernwaardentraject, waarbij de organisatiewaarden werden geherdefinieerd. Met behulp van workshops, een debat en een enquête zijn vier kernwaarden vastgesteld door de werknemers. Deze vier kernwaarden passen volgens de medewerkers echt bij Transavia, zijn complementair en dragen bij aan het bereiken van de gestelde organisatiedoelstellingen.

Een van de belangrijkste voorwaarden voor het slagen van de professionaliseringsslag was betrokkenheid. Hieraan heeft Transavia voldaan door de medewerkers als team zelf invulling te geven aan de kernwaarden. Zo konden zij zelf invulling geven aan welk gedrag bij welke waarde hoort en daarmee bijdragen aan de gestelde doelstellingen, maar daarnaast ook aangeven welk gedrag niet bijdraagt. De medewerkers moeten namelijk passen bij de visie van de dagelijkse realiteit van de teams en individuen. In het MMI zijn de kernwaarden al door de organisatie opgesteld. Daarom moet dan ook worden gekeken naar een nieuw startpunt, van waaruit de organisatie haar medewerkers kan betrekken.

Transavia heeft betrokkenheid gecreëerd door internal branding niet aan de medewerkers te verkopen, maar aan de organisatie. De organisatie heeft de betrokkenheid gecreëerd door inzicht te geven in wie zij zijn, de omgevingsfactoren die veranderen en welke invloed dit heeft op de organisatie. Ook is inzicht gegeven in het toekomstperspectief en de belangrijke rol die de medewerkers daar in spelen. Dit is volgens Transavia essentieel, omdat de mensen de sleutel zijn tot succes.

De verschillende afdelingen hebben intensiever moeten samenwerken tijdens de professionaliseringsslag. Zo hebben de afdelingen met elkaar gedeeld hoe de waarden worden gebruikt om richting te geven aan het gedrag van hun medewerkers, om zo het beste aan te sluiten bij de klanten van Transavia. De lastigste barrière was tijd vrijmaken voor het gehele traject om een

gedegen, organisatiebreed programma op te zetten dat verschillende doelgroepen en subculturen aanspreekt en niet stuntelig aanvoelt. Dit heeft er bij Transavia voor gezorgd dat het proces langer duurde dan oorspronkelijk gepland was. De volgende stap bestaat uit workshops faciliteren die flexibel kunnen worden ingezet door leidinggevenden, afhankelijk van de behoefte van het team. Daarnaast gaat Transavia de effecten meten door een link te leggen tussen de uitkomsten van de medewerkerstevredenheid en de passagierstevredenheid.

4.4 Wat levert opleiden en ontwikkelen van professionals op voor een organisatie?

Zoals in hoofdstuk 1 en 4.3.1 is benoemd, vormen de medewerkers van een organisatie de sterkste kracht om een belofte of doelstelling waar te maken. Organisatorische kernwaarden faciliteren hierbij het werkgedrag waarmee de organisatie zijn organisatiedoelstellingen wil behalen. Om dit succesvol in de praktijk te brengen, is het van belang om de medewerker mee te nemen in het proces. In dit proces is het opleiden en trainen van medewerkers een essentieel onderdeel om de kernwaarden om te zetten in zichtbaar gewenst gedrag. Dit proces van opleiden en ontwikkelen wordt Human Resource Development (HRD) genoemd.

HRD is het proces van het ontwikkelen en losmaken van expertise door organisatieontwikkeling en het trainen en opleiden van personeel, met als doel de prestaties te verbeteren (Swanson, 2001). HRD is gebaseerd op de overtuiging dat een organisatie een door mensen gemaakte bijeenkomst is, die afhankelijk is van de kennis en kunde van mensen om de doelen te kunnen bereiken. Wanneer een organisatie focust op HRD, zijn de HRD-professionals de bewakers op individueel en groepsniveau, zowel in werkprocessen als voor de integriteit van de organisatie (Hassan, 2007). HRD draagt bij aan de organisatorische en individuele prestaties, een hoge kwaliteit van organisatorische en individuele oplossingsgerichtheid, een hogere organisatorische commitment en een verlaagde uitstroom in de organisatie (Hassan, 2007). De HRD-managers zijn in hun rol verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waarin leren centraal staat met behulp van HRD-tools (Rao, 2007). HRD-managers hebben hierin de volgende rollen:

- het ontwikkelen van mogelijkheden om de capaciteiten van individuen en systemen te ontwikkelen;
- de ontwikkeling van medewerkers integreren in de organisatieontwikkeling;
- de leermogelijkheden van individuen maximaliseren, door het gebruik van verschillende mechanismen, autonomie en verantwoordelijkheid;
- het kunnen decentraliseren, delegeren en implementeren van gedeelde verantwoordelijkheid;
- het uitbalanceren van verandering en aanpassen;
- het opbouwen van feedback en bekrachtigen van mechanismen.

4.5 Deelconclusie

Kernwaarden vormen in het model van Nieuwenhuis (2010) het beginpunt voor het creëren van de juiste cultuur voor een gemotiveerde en gestroomlijnde organisatie. Juist de motivatie van de medewerkers om de cultuur te behouden of te versterken, is hierbij een essentieel onderdeel om tot een gestroomlijnde organisatie te komen waarin gewerkt kan worden aan de gewenste organisatieprestaties.

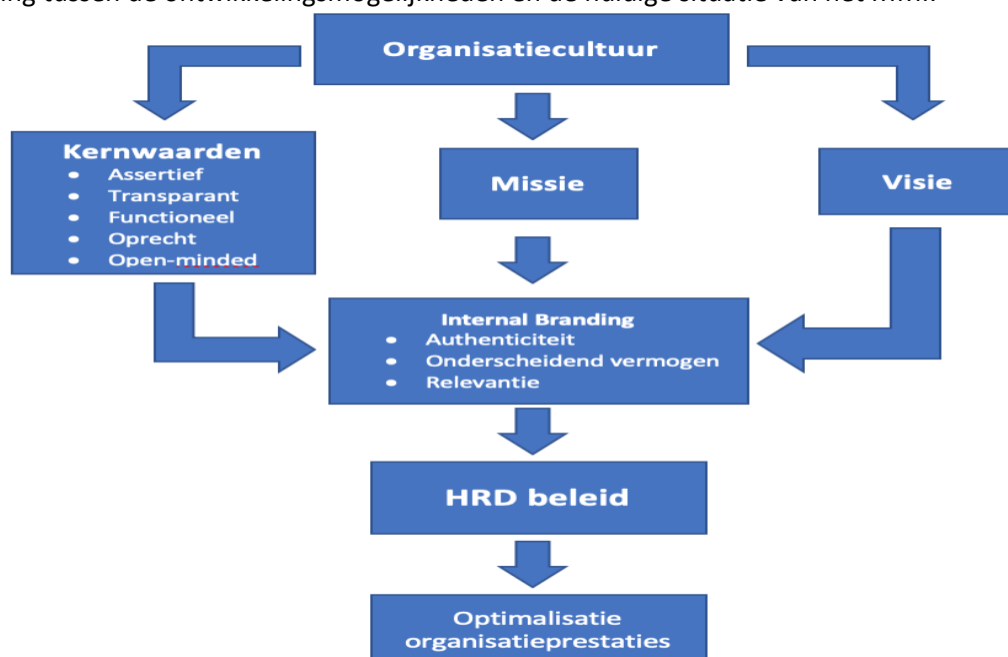
Transavia is hiermee aan de slag gegaan en heeft dit met behulp van internal branding tot een succes gebracht, door het inzetten van workshops, medewerkerstevredenheid- en klanttevredenheidsonderzoeken. Transavia heeft hiermee gekozen voor de inside-outbenadering van internal branding. Internal branding zorgt ervoor dat de belofte in de markt wordt waargemaakt door het gedrag en houding van de medewerker hierin te stimuleren. De organisatie gebruikt de kernwaarden om de medewerkers hierin te sturen. De kernwaarden zijn hierbij het essentiële component. De kernwaarden zijn namelijk de fundamentele overtuigingen en sturen op het gedrag van werknemers in alle situaties. Ze creëren een verbintenis, motiveren en geven richtlijnen voor het

bepalen van doelstellingen. Dat is terug te vinden in het model van Nieuwenhuis (2010). Wanneer dit met behulp van internal branding gestructureerd wordt, wordt het klantperspectief verbeterd en de loyaliteit van de medewerkers vergroot.

Hr heeft een essentiële rol bij het vertalen van de kernwaarden naar de werknemer door middel van trainingen en opleidingen. HRD is een vakdomein van hr. Hierbij wordt specifiek gestuurd op het proces van het ontwikkelen en losmaken van expertises door organisatieontwikkelingen en het trainen en opleiden van personeel, zodat de organisatie beter presteert. Doordat enerzijds internal branding het proces is om de kernwaarden te vertalen naar de gehele organisatie om gewenst gedrag te creëren en anderzijds HRD het proces is om een omgeving te creëren waarin ontwikkeling centraal staat, hebben deze processen een ideale aansluiting. Juist doordat het MMI met betrekking tot dit onderwerp nog klein en nieuw is, zal het een uitdaging worden om dit op te pakken. Echter, het heeft een grotere kans van slagen, wanneer de expertises van de MatriXpractitioners worden ingezet. Diverse actiegroepen kunnen worden opgezet om gelijktijdig specifieke onderwerpen op te pakken.

4.6 Onderzoeksmodel

Op basis van het theoretisch kader is een visueel onderzoeksmodel gecreëerd dat te zien is in Figuur 4.6. Het conceptueel model geeft met behulp van Nieuwenhuis (2010) aan hoe de kernwaarden, samen met de missie en visie, de basis vormen van het onderzoek. Deze drie onderdelen bepalen de organisatiecultuur waarin de gemeenschappelijke waarden en normen worden bepaald en die tot uiting komt in het gedrag van de werknemer. Deze basis is het startpunt van het onderzoek. Omdat medewerkers de verbinding vormen tussen de externe en interne wereld van de organisatie, kunnen zij invloed uitoefenen op de perceptie van de klant en daarmee op de prestaties van de organisatie (Punjaisri & Wilson, 2007). Internal branding wordt ingezet om de verbinding te realiseren tussen de belofte van de organisatie enerzijds en de houding en het gedrag van de organisatie anderzijds (Van Eck & Willems, 2008). Met behulp van internal branding wordt de klantbeleving geoptimaliseerd en levert internal branding een bijdrage aan de loyaliteit van de medewerkers (Hassan, 2007). HRD heeft hierbij een essentiële rol. Met de opgestelde kernwaarden en de huidige organisatiecultuur kan met HRD worden gezocht naar een zo goed mogelijke aansluiting tussen de ontwikkelingsmogelijkheden en de huidige situatie van het MMI.



Figuur 4.6.: Onderzoeksmodel theoretisch kader

5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven en verantwoord wat de opzet en de uitvoering van het onderzoek zijn. De verschillende methoden die zijn gebruikt om de deelvragen te beantwoorden, worden uitgelicht. Daarnaast worden de participanten, de meetinstrumenten en de procedure verantwoord.

5.1 Methoden van onderzoek

5.1.1 Vooronderzoek

Zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.6, is, om een beter beeld te krijgen van het huidige vraagstuk, vooronderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn vijf van de negen MatriXpractitioners geïnterviewd. Voorheen waren zij de enige MatriXpractitioners. Zij zijn voorgelegd door de organisatie op basis van hun mate van betrokkenheid: drie van hen waren sterk betrokken, twee hadden minder intensief contact met de organisatie. De interviews zijn uitgevoerd met behulp van halfgestructureerde diepte-interviews (zie Bijlage 1). Het doel van dit vooronderzoek is om het vraagstuk beter in kaart te brengen. Hierin is de huidige aanwezigheid van de kernwaarden onderzocht en zijn de toekomstige uitdagingen in kaart gebracht vanuit het oogpunt van de geïnterviewde.

Met het vooronderzoek is een verduidelijking en een verdiepingsslag gecreëerd voor de relevantie van het onderzoek. Het gaat hierbij om een kwalitatief onderzoek, wat inhoudt dat onderzoek wordt gedaan naar opvattingen, meningen, gevoelens en feiten (Baarda, 2014).

5.1.2 Deskresearch

Met de deskresearch hebben de oprichters van het MMI en de MatriXpractitioners informatie verstrekt over de huidige situatie van de organisatie. Doordat het MMI slechts enkele tot geen interne beleidsstukken heeft, is de meeste informatie vergaard in de persoonlijke communicatie met Franssen.

Met behulp van literatuuronderzoek zijn verschillende theorieën opgesteld en gevisualiseerd in het onderzoeksmodel. Deze theorieën zijn vervolgens gebruikt om het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek te ondersteunen, zodat hier conclusies uit getrokken kunnen worden (Verhoeven, 2016). Onderzoeken, artikelen en boeken zijn gebruikt bij het vergaren van de informatie. De deskresearch heeft er in dit onderzoek voor gezorgd dat inzicht is verkregen in de rol van de kernwaarden in het onderzoek, hoe kernwaarden kunnen leiden tot verbeterde organisatieprestaties en welke essentiële rol HRD heeft in dit vraagstuk.

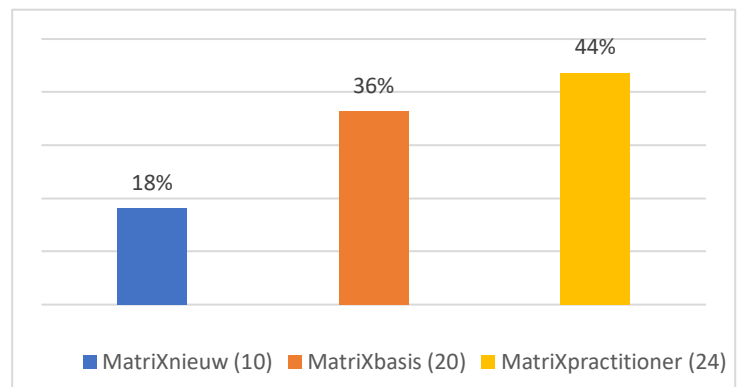
5.1.3 Fieldresearch

Met fieldresearch is geprobeerd om antwoorden te krijgen op de laatste twee deelvragen. Op basis van de theorie van de Janus Gap Analysis, die is gebaseerd op de Acid Test van Balmer en Soenen (1999), wordt de huidige, de gepresenteerde en de gewenste situatie onderzocht met behulp van een enquête. De analyse identificeert het verschil tussen de huidige, de gepresenteerde en de gewenste situatie volgens de medewerkers (Kernwaardenonderzoek, z.j.). Dit is een bruikbare methode om beleving en herkenning te meten, maar ook wat gewenst is door de organisatie. Een overzichtelijke weergave van de Janus Gap Analysis is te vinden in Bijlage 3.

Aan de hand van een enquête (zie Bijlage 6) is onderzoek gedaan om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Doordat in een korte tijd veel respondenten bereikt moesten worden, is gekozen voor deze onderzoeksmethode. De kernwaarden worden normaliter niet met behulp van gesloten vragen gemeten, daarom is ervoor gekozen om de respondenten extra ruimte te geven voor een toelichting, zodat de enquête kwalitatief krachtiger werd. Dit heeft geresulteerd in een groter aantal open vragen dan gebruikelijk voor een enquête. Op deze manier heeft de enquête zowel kwantitatieve als kwalitatieve resultaten verkregen. De resultaten van de fieldresearch geven de benodigde informatie in dit onderzoek om de huidige en de gewenste situatie van de mate waarin de kernwaarden worden beleefd, te kunnen bepalen.

5.2 Participanten

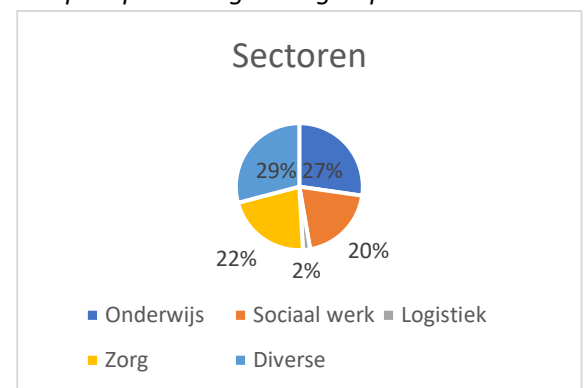
Met de enquête worden drie doelgroepen in de organisatie aangesproken. Dit zijn de klanten van het MMI, waarvan de MatriXpractitioners in dit onderzoek worden gezien als werknemers. Als externe partij staan zij in contact met de organisatie, waarin de kernwaarden naar voren moeten komen. De mate waarin zij die ervaren, geeft een indruk van in welke mate de organisatie de kernwaarden daadwerkelijk uitstraalt. Met de enquête moet worden achterhaald wat de huidige beleving van de kernwaarden is en wat de verbetermogelijkheden zijn voor het MMI. De MatriXnieuw, MatriXbasis en MatriXpractitioner worden meegenomen, zoals weergegeven in Figuur 5.1. Zij staan allen in contact met de organisatie, maar verschillen wat betreft de intensiteit waarmee zij contact hebben met het MMI. Doordat verschillende doelgroepen worden meegenomen, vanuit verschillende sectoren (zie Figuur 5.2) en diversiteit in het aantal jaren dat een respondent verbonden is aan de organisatie (zie Tabel 5.2), wordt in het kwantitatieve onderzoek veel relevante informatie vergaard die bijdraagt aan het onderzoek.



Figuur 5.1.: Responspercentage doelgroep

Tabel 5.2.: Verhouding dienstverband/responspercentage

Aantal jaren verbonden	Respons	% verhouding
0-5	44	81,48%
6-10	7	12,96%
11-15	3	5,55%



Figuur 5.2.: Responspercentage per sector

5.3 Meetinstrumenten

Met behulp van de juiste meetinstrumenten kan een gedegen antwoord worden gegeven op de fieldresearchdeelvragen. Om de deelvragen te beantwoorden, is een enquête gebruikt om de directe klanten van het MMI te bereiken.

In de enquête is gevraagd naar de meningen en de ervaringen van de mate waarin de kernwaarden worden ervaren in de organisatie. Dit is een gestructureerde dataverzamelmethode om in korte tijd veel informatie te vergaren (Verhoeven, 2016). In de enquête wordt gebruikgemaakt van een vijfpuntslikertschaal (Swanborn, 2009), zodat de respondenten kunnen aangeven in welke mate de kernwaarden worden ervaren én gewenst zijn. De enquête is onder andere gebaseerd op de theorie zoals beschreven in hoofdstuk 5.1.3. De enquête is opgedeeld in de vraagstellingen over de huidige, de gepresenteerde en de gewenste situatie. In deze situaties is gefocust op de algehele beleving van de kernwaarden in de organisatie en de beleving per kernwaarde. De huidige situatie is uitgevraagd, door de persoonlijke beleving en de mate waarin de organisatie zich presenteert, te laten waarderen en eventueel toe te lichten door de respondent. Inhoudelijk is de theorie van internal branding meegenomen, waarin de drie pilaren van authenticiteit, onderscheidend vermogen en relevantie zijn getoetst (Van Eck & Willems, 2008). Daarnaast is op basis van de theorie van Swanson (2001), waarin het ontwikkelen en losmaken van expertise naar voren komt, georiënteerd hoe de organisatie de

werknemer kan ondersteunen in het ontwikkelingsproces. In Tabel 5.3 wordt specifiek weergegeven welke onderzoeksresultaten zijn vergaard door middel van welke enquêtevragen.

Tabel 5.3.: *Schematische weergave enquêtevragen*

Wat	Focus	Onderzoeksresultaten	Enquêtevragen
Huidige situatie	Algemene beleving van kernwaarden	Kwalitatieve resultaten + kwantitatieve resultaten	22, 23, 24, 25, 26
	Beleving per kernwaarde	Kwalitatieve resultaten + kwantitatieve resultaten	7, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 21
Gewenste situatie	Algemene beleving van kernwaarden	Kwalitatieve resultaten + kwantitatieve resultaten	27, 28, 29
	Beleving per kernwaarde	Kwalitatieve resultaten + kwantitatieve resultaten	8, 11, 14, 17, 20

5.4 Procedure

Alle hiervoor besproken doelgroepen hebben dezelfde enquête ontvangen. Ter controle heeft een pilot plaatsgevonden en is de enquête besproken en afgestemd met de opdrachtgever. Vanuit dit punt heeft Kemperman de enquête in overleg met de onderzoeker verwerkt in SurveyMonkey. Kemperman heeft als strategie voorgedragen om een eerste email te sturen met verschillende titels naar 20% van de respondenten, om vervolgens de email die het meest werd geopend de volgende dag te versturen naar de overige 80%, om zo de responsratio te optimaliseren. De email is verstuurd naar 237 respondenten. Nadat de eerste mailing was verstuurd, had echter slechts 21,5% van de respondenten de enquête geopend (Bijlage 7, Figuur 7.1). Door de lage respons is besloten om een tegenprestatie voor het invullen aan te bieden, die verwerkt is in de tweede mailing. Door de wederom lage respons is besloten de enquête langer open te laten en een extra herinneringsemail te sturen. Kemperman heeft een herinnering per email met een nieuwe titel naar de respondenten verstuurd (Bijlage 5). 64,8% van de respondenten heeft vervolgens de tweede email geopend; slechts 15,6% heeft op de enquête link geklikt (Bijlage 8). Elke participant heeft dezelfde behandelingsmethode gekregen. De enquête is uiteindelijk gesloten op 8 maart 2018 om 12:00. Een overzicht hiervan is weergegeven in Tabel 5.4.

Tabel 5.4.: *Emailresultaten respondenten*

	Respondenten	Mail geopend	Enquête geopend
1 ^e mail (21-02-2019)	237	62%	21,5%
2 ^e mail (27-02-2019)	186	64,8%	15,6%

De enquête is uitgezet via de email en gedeeld via bestaande Active Campaign data, waarin alle doelgroepen zich bevinden. Hierbij is een introducerende tekst vermeld met een link naar de enquête. De respondenten zijn hierbij geïnformeerd dat de vragenlijst volledig anoniem wordt verwerkt; er is alleen gevraagd naar binnen welke doelgroep de respondent valt, om onderscheid te kunnen maken tussen de groepen en de mate van ervaring van de kernwaarden. De introducerende tekst is te vinden in Bijlage 5.

Omdat er veel kwalitatieve resultaten zijn, worden deze weergegeven in analyseschema's. Door de grote hoeveelheid reacties heeft de onderzoeker een verdeling gemaakt met kleuren. Hierbij wordt rood aangeduid als inhoudelijke kritiek, blauw als opbouwende kritiek en geel als tevreden opmerkingen over de huidige situatie. Dit moet een overzichtelijk beeld creëren van de open vragen. Daarnaast worden de belangrijkste resultaten uit de gesloten vragen geanalyseerd en weergegeven in het hoofdstuk 6. De resultaten worden weergegeven met behulp van grafieken en tabellen. De resultaten worden geanalyseerd op basis van de huidige beleving van de kernwaarden en de gewenste mate van de kernwaarden in het MMI. Met behulp van de open vragen worden de gesloten vragen ondersteund met argumentatie waar de gegeven resultaten op zijn gebaseerd.

5.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Om er zeker van te zijn dat de onderzoeksvraag een gedegen vraag is, is ervoor gekozen om direct dieper op het vraagstuk in te gaan. Hierdoor werd getoetst of het door de MMI voorgedragen vraagstuk ook daadwerkelijk voor de organisatie van belang is. Dit heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek een verbredingslag heeft gemaakt. Verschillende doelgroepen zijn meegenomen om zoveel mogelijk relevante informatie te vergaren (zie paragraaf 5.1 tot en met 5.3).

Doordat verschillende onderzoeksmethoden zijn gebruikt in het onderzoek, wordt gesproken over triangulatie. Dit houdt in dat verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode worden gecombineerd om één probleemstelling te beantwoorden. Daarmee neemt de geldigheid van het onderzoek toe (Verhoeven, 2016).

Doordat achterliggende motivaties niet of lastig achterhaald kunnen worden in enquêtes, is ervoor gekozen om de mogelijkheid te bieden een toelichting op de antwoorden te geven. Hiermee is een stap gezet richting het verhogen van de validiteit van het onderzoek.

Doordat in dit onderzoek de kans bestaat dat sociaal-wenselijke antwoorden zijn gegeven, kan in twijfel worden getrokken of het onderzoek 100% betrouwbaar is. Doordat iedere respondent dezelfde vragen en informatie heeft gekregen in zowel de diepte-interviews als de enquêtevragen, neemt de validiteit van het onderzoek wel toe. De interviewresultaten gaan voornamelijk over het intern functioneren van de organisatie, wat als gevoelige informatie kan worden beschouwd.

Doordat de resultaten in eerste instantie onderling bekend zouden worden, kan het voorkomen dat een van de participanten van de diepte-interviews niet geheel zijn of haar mening heeft kunnen uitspreken. Om dit te voorkomen, is gecontroleerd of de gegeven antwoorden juist zijn geïnterpreteerd, door de geformuleerde antwoorden te controleren bij de geïnterviewde. Later zijn de antwoorden alsnog anoniem verwerkt met behulp van de nieuwe privacyregelgevingen die later in het jaar van kracht zijn gegaan.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd van de beantwoording van de fieldresearchdeelvragen. De fieldresearchresultaten zijn verzameld in een enquête. De enquête is uitgezet onder de drie doelgroepen die in contact staan met het MMI. De resultaten hiervan zijn zowel kwalitatief als kwantitatief, door de open en gesloten vragen die erin zijn opgenomen. Voor het overzicht van de totale enquêteresultaten wordt verwezen naar Bijlage 9.

De centrale vraag wordt beantwoord door middel van het beantwoorden van de fieldresearchdeelvragen. Met de resultaten wordt in kaart gebracht wat, naast de huidige situatie, de gewenste situatie is met betrekking tot de gehanteerde kernwaarden in het MMI. Zowel de open als gesloten vragen worden meegenomen.

6.1 In welke mate worden de kernwaarden van het MatriXmethode Instituut herkend en beleefd in de MatriXcommunity?

De resultaten met betrekking tot de huidige situatie in het MMI laten zien in welke mate de kernwaarden in de organisatie worden ervaren op dit moment. Met behulp van vraag 22, 23, 24, 25 en 26 wordt een beeld geschetst van de huidige algehele beleving van de kernwaarden. Vraag 7, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 18, 19 en 21 worden gebruikt om per kernwaarde de huidige beleving te beschrijven. Zowel de belangrijkste kwantitatieve als kwalitatieve resultaten worden hieronder vermeld.

6.1.1 Algehele beleving kernwaarden

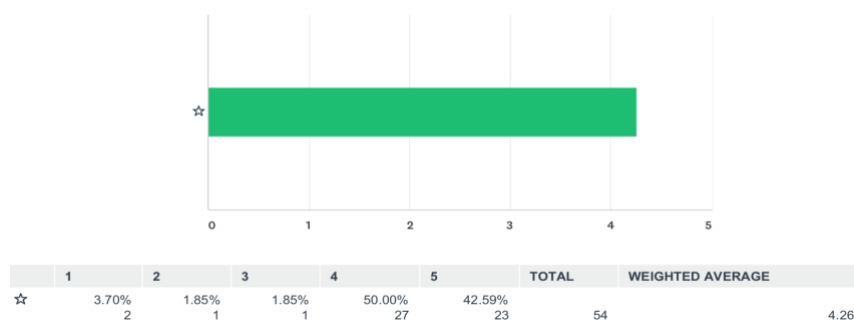
Wanneer wordt gekeken naar het overkoepelende beeld van de kernwaarden bij de respondenten, zijn positieve resultaten terug te zien. Over het algemeen worden de kernwaarden in de organisatie

herkend. Van de 54 respondenten geven er 50 (92,6%) overwegend positieve feedback. Door de diverse respondenten worden alle kernwaarden teruggevonden. De functionaliteit, de transparantie en de oprechtheid worden door meerdere respondenten expliciet positief benoemd (Bijlage 9, Tabel 9.1, respondenten 6, 9, 10, 15, 18, 20, 22, 23, 30, 32, 33, 39, 40, 41, 43 en 46). Echter, ook wordt kritiek geuit op de huidige manier van opereren. Assertiviteit wordt regelmatig benoemd als 'te assertief'. De methode wordt volgens de respondenten gepresenteerd alsof die de enige juiste methode is en kritiek wordt niet gewaardeerd of geaccepteerd. Vanuit de organisatie wordt zelfs met verontwaardiging gereageerd wanneer iemand niet gelijk overtuigd is van de methode. Ook is de 'active campaign' voor sommigen te veel en wordt door respondenten vernomen dat mensen daardoor afknappen op de organisatie. De mate van open-minded zijn wordt door de hoge mate van assertiviteit indirect beïnvloed. Ook wordt ervaren dat er geen ruimte is voor feedback, andere therapieën of een 'blended' toepassing van andere methoden (Bijlage 9, Tabel 9.1, respondenten 7, 8, 13, 14, 24, 35, 37, 42 en 50). De functionaliteit wordt enkele keren in twijfel getrokken door de huidige structuur van de organisatie. Zo geeft respondent 42 aan: "Ik vind de organisatie verre van functioneel en probeer daar ook op te wijzen, maar weet niet of dit gehoord of gewaardeerd wordt." (Bijlage 9, Tabel 9.1, respondenten 14, 42). Duidelijk is dat MatriXpractitioners de meest volledige reacties hebben gegeven en daarmee ook de meeste feedback aan de organisatie (Bijlage 9, Figuur 9.1).

Op de vraagstelling op welke manier de respondenten de kernwaarden hebben meegekregen en wat hier eventueel aanvullend aan kan worden gedaan, zijn uiteenlopende antwoorden gegeven. Om een overzicht te creëren, is een onderscheid gemaakt tussen respondenten die de kernwaarden terug hebben gevonden en feedback voor het MMI ter verbetering van de kernwaarden. Dit is terug te zien in Tabel 9.2 en Tabel 9.3, te vinden in Bijlage 9. Hierin kan worden gezien dat het grootste deel van de respondenten de kernwaarden terug heeft gevonden in de communicatie tijdens de training en opleiding, de webinars, de congresdagen, de community en het gebruik van social media. Met betrekking tot de feedback zijn diverse antwoorden gegeven. Een terugkerend patroon is het verschil tussen hoe de organisatie zich presenteert en de mate waarin dit terug te vinden is in het daadwerkelijke gedrag.

Zelfherkenning

De mate waarin de respondenten zichzelf herkennen in de kernwaarden tijdens het inzetten van de MatriXmethode is hoog. Van de 54 respondenten geven er 50 (92,6%) aan zichzelf 'wel' of 'helemaal wel' op basis van de vijfpuntslikertschaal (Swanborn, 2009) te herkennen (zie Figuur 6.1). Eén respondent geeft hierbij een significant uitgebreider antwoord, dat gericht is als feedback voor de organisatie. Door de respondent (#12) wordt gesteld dat men zich als professional moet aanpassen aan de geleerde methode van de organisatie. Eventuele externe krachten die ten gunste van de organisatie kunnen werken, passen niet binnen de lijnen van het MMI (Bijlage 9, Tabel 9.4).



Figuur 6.1.: Mate van zelfherkenning op basis van de vijfpuntslikertschaal (Swanborn, 2009)

Internal branding

Aan de hand van de theorie van internal branding in hoofdstuk 4.3.3 worden de begrippen authenticiteit, onderscheidend vermogen en relevantie gekenmerkt als de drie pijlers van het resultaat van internal branding. Wanneer internal branding invloed heeft uitgeoefend op de organisatie, is dit terug te zien in de mate van herkenning en beleving van de drie pijlers. Met behulp van de vijfpuntslikertschaal (Swanborn, 2009) hebben de respondenten aangegeven in welke mate zij deze pijlers herkennen in het MMI. De resultaten van het fieldonderzoek zijn zeer positief. Authenticiteit (4.26), onderscheidend vermogen (4.18) en relevantie (4.49) worden alle drie ervaren tussen '4. mee eens' en '5. helemaal mee eens', op basis van de schaal die is gehanteerd in de enquête (Bijlage 10, Figuur 10.1 tot en met 10.3). Tabel 6.1 geeft hier een overzichtelijke weergave van.

Tabel 6.1.: Resultaten drie pilaren van internal branding

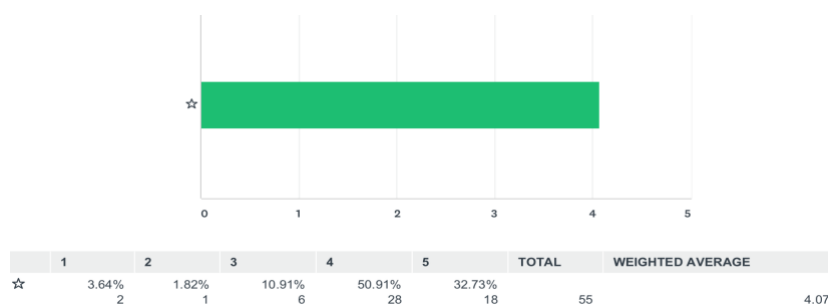
Gegeven antwoord	Totaal aantal	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage authenticiteit	100% (55)	0% (0)	5,45% (3)	7,27% (4)	40% (22)	47,27% (26)	85,2% (4.26)
Percentage onderscheidend vermogen	100% (55)	1,82% (1)	5,45% (3)	3,64% (2)	50,91% (28)	38,18% (21)	83,6% (4.18)
Percentage relevantie	100% (55)	1,82% (1)	1,82% (1)	1,82% (1)	34,55% (19)	60% (33)	89,8% (4.49)

6.1.2 Beleving per kernwaarde

In de volgende paragraaf wordt per kernwaarde uitgewerkt in welke mate deze wordt herkend en beleefd. Hierin worden zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve resultaten meegenomen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Assertief

Het merendeel van de respondenten erkent de organisatie als assertief met een score van 4.07, zoals weergegeven in Figuur 6.1.2. Wat duidelijk opgemaakt kan worden uit de open vragen, is dat de assertiviteit sterk terug te vinden is in het veelvuldig delen van informatie via de email en social media. Ook de daadkracht van de organisatie is overtuigend en komt zelfverzekerd over (Bijlage 9, Tabel 9.5). Toch zijn er tegengeluiden, waarin wordt opgemerkt dat de organisatie soms te daadkrachtig is bij het overbrengen van de visie. Ook de mate waarin deze visie wordt gedeeld via social media wordt hierin regelmatig benadrukt. Een voorbeeld hiervan vanuit de respondenten: "Zoals gezegd is het verspreiden van telkens dezelfde info te assertief!" (Bijlage 9, Tabel 9.6). Eveneens wordt de mate van assertiviteit per doelgroep minder sterk ervaren naarmate de intensiteit van samenwerking sterker wordt. Hierbij wordt echter geen verschil gevonden tussen de ervaring van de respondenten en de presentatie van de organisatie met betrekking tot de kernwaarden (zie Bijlage 10.1).



Figuur 6.1.2.: Score van beleving assertiviteit

Transparant

Wanneer wordt gekeken naar de mate waarin de organisatie als transparant wordt gezien, geven de respondenten met een ruime meerderheid aan dat dit het geval is (Bijlage 10, Figuur 10.5). Er is dan ook een verschil tussen hoe de respondenten de transparantie ervaren (Bijlage 10, Figuur 10.5) en de daadwerkelijke presentatie van de organisatie (Bijlage 10, Figuur 10.6). Dit wordt overzichtelijk weergegeven in Tabel 6.1.3. Dit verschil is het meest zichtbaar tussen de MatriXpractitioners en MatriXbasis (Bijlage 10.2).

Tabel 6.1.3.: *Verskil in beleving en representatie organisatie transparantie*

Gegeven antwoord	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage 'Ervaring'	5,45% (3)	1,82% (1)	16,36% (9)	45,45% (25)	30,91% (17)	79% (3.95)
Percentage 'Presentatie'	1,82% (1)	3,64% (2)	16,36% (9)	36,36% (20)	41,82% (23)	82,6% (4.13)

De transparantie is voornamelijk terug te vinden in de heldere en duidelijke communicatie van de organisatie. "Het is haast alsof we aan de keukentafel aanschuiven en zodoende van alles meekrijgen" is een van de reacties van de respondenten. Evenwel wordt aangegeven dat het onduidelijk is welke koers wordt gevaren en ook hoe dit wordt geborgen. De verhoudingen en plannings zijn niet altijd even duidelijk (Bijlage 9, Tabel 9.7).

Functioneel

Naast de functionaliteit van de methode hebben de respondenten aangegeven dat ook de organisatie wordt ervaren als functioneel (Bijlage 10, Figuur 10.7). Opvallend hierbij is dat de organisatie zich gemiddeld even goed presenteert als ze ervaren wordt door de respondenten (Bijlage 10, Figuur 10.8). Wanneer de verschillende doelgroepen worden vergeleken, wordt zichtbaar dat naarmate de intensiteit van de samenwerking met de organisatie toeneemt, des te minder men de kernwaarde functioneel beleeft en ervaart. Tabel 6.1.4 geeft hier een overzicht van. MatriXpractitioners ervaren dat de organisatie zich functioneler presenteert dan dat zij daadwerkelijk is (Bijlage 10.3).

Tabel 6.1.4.: *Mate ervaren van functionaliteit per doelgroep*

Gegeven antwoord	Totaal aantal	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage MatriXpractitioner	100% (24)	4,17% (1)	0% (0)	20,83% (5)	33,33% (8)	41,67% (10)	81,6% (4.08)
Percentage MatriXbasis	100% (20)	0% (0)	0% (0)	5% (1)	80% (16)	15% (3)	82% (4.10)
Percentage MatriXnieuw	100% (10)	10% (1)	0% (0)	0% (0)	20% (2)	70% (7)	88% (4.40)

Deze functionaliteit wordt voornamelijk ervaren door het duidelijke materiaal, de heldere uitleg en de kwaliteit van de praktische uitwerkingen (Bijlage 9, Tabel 9.8). Toch zijn er nog enkele critici. Zo geeft respondent 16 aan dat er in het afgelopen jaar veel wisselvalligheid was en benoemt respondent 23 dat de customer journey erg onoverzichtelijk is (Bijlage 9, Tabel 9.8).

Oprecht

De organisatie wordt daarnaast gezien als oprecht. Van de 54 respondenten geven er 38 aan dat de organisatie een beoordeling van een 4 of een 5 krijgt, zoals te zien in Tabel 6.1.5.

In de tabel is af te lezen dat een verschil te zien is in de mate waarin de doelgroepen de oprechtheid in de organisatie ervaren. MatriXpractitioners en MatriXbasis zijn relatief gezien aanzienlijk positiever

dan MatriXnieuw. Opmerkelijk is dat zowel MatriXpractitioners als MatriXnieuw aangeven dat de organisatie zich oprechter presenteert dan hoe zij haar ervaren, dat vooral zichtbaar is bij MatriXnieuw (Bijlage 10.4).

Tabel 6.1.5.: *Mate ervaren van oprechtheid per doelgroep*

Gegeven antwoord	Totaal aantal	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage MatriXpractitioner	100% (24)	4,17% (1)	8,33% (2)	16,67% (4)	25% (6)	45,83% (11)	80% (4.00)
Percentage MatriXbasis	100% (20)	5% (1)	0% (0)	20% (4)	30% (6)	45% (9)	82% (4.10)
Percentage MatriXnieuw	100% (10)	10% (1)	0% (0)	30% (3)	40% (4)	20% (2)	72% (3.60)

Wanneer wordt gekeken naar de gegeven toelichtingen, geven respondenten over het algemeen erg positieve reacties. Zo geeft respondent 6 aan “Geen enkele twijfel” en zegt respondent 26 “Het zijn oprechte mensen met passie” (Bijlage 9, Tabel 9.9). Veel voorkomende termen onder respondenten zijn dan ook ‘openheid’ en ‘respectvol’. Echter, er is ook kritiek op grenzen die worden overschreden en dat voelt voor sommige respondenten niet altijd goed. Zo geeft respondent 18 het volgende aan: “Er kan oprecht meer gebruikgemaakt worden en/of samengewerkt worden met andere professionals die de kwaliteit willen uitzenden en krachten willen bundelen” en zegt respondent 29 het volgende: “Respectvol niet altijd. Maar dit is meer vanuit een onvermogen goed georganiseerd te zijn. Professionalisering van het bedrijf zou goed zijn”. Dit schetst een beeld van ongenoegen over de huidige structuur en de professionaliteit van de organisatie.

In de overtuigingskracht verliest de organisatie namelijk de geloofwaardigheid en klinkt het als ‘te mooi’ of als ‘een addertje onder het gras’ (Bijlage 9, Tabel 9.10).

Dit zijn tegenstrijdige resultaten wanneer deze worden vergeleken met de positieve reacties op de informaliteit in vraag 10 met betrekking tot de transparantie (Bijlage 9, Tabel 9.7). Wanneer wordt gekeken naar hoe oprecht de organisatie zich presenteert, wordt een verschil zichtbaar.

Open-minded

Hoewel open-minded de laagste score heeft, wanneer wordt gekeken naar de huidige beleving, heeft het alsnog een positieve algehele score. De organisatie wordt dan ook als open-minded ervaren (Bijlage 10, Figuur 10.10). De beleving van de verschillende doelgroepen met betrekking tot open-minded worden verschillend ervaren. Tabel 6.1.6 geeft hier een overzicht van. Naarmate de intensiteit van de samenwerking met de organisatie toeneemt, neemt de mate van de ervaren kernwaarde open-minded ook toe. Hierbij is er een relatief groot verschil tussen hoe MatriXnieuw de kernwaarden ervaart en hoe de organisatie volgens MatriXnieuw zichzelf presenteert (Bijlage 10.5).

Tabel 6.1.6.: *Mate ervaren van open-minded per doelgroep*

Gegeven antwoord	Totaal aantal	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage MatriXpractitioner	100% (24)	4,17% (1)	8,33% (2)	8,33% (2)	50% (12)	29,17% (7)	78,4% (3.92)
Percentage MatriXbasis	100% (20)	0% (0)	5% (1)	30% (6)	45% (9)	20% (4)	76% (3.80)
Percentage MatriXnieuw	100% (10)	20% (2)	0% (0)	30% (3)	10% (1)	40% (4)	70% (3.50)

Een terugkerend patroon in de gegeven toelichtingen hierop, is dat de organisatie altijd op zoek is naar en openstaat voor innovatie, markten en kansen om de methode bekender te maken (Bijlage 9, Tabel 9.11). Echter worden de kernwaarden niet teruggevonden wanneer het gaat om input op de methode zelf of om input op de mogelijkheden met het inzetten van de professionaliteit van

anderen. Zo geeft respondent 5 het volgende aan: “Reacties op hulpvragen/behoefte worden vanuit één richting aangekaart of behandeld. Door doelgroepen gerichte professionals te koppelen met zichtbare actieve ondersteuning vanuit de organisatie kan veel inhoud krachtig bundelen” en zegt respondent 11: “Andere methodieken worden weggezet als irrelevant” (Bijlage 9, Tabel 9.12). Hier wordt een verschil zichtbaar: de organisatie zegt open-minded te zijn voor alle soorten probleemstellingen die opgelost kunnen worden met behulp van de methodiek, maar staat echter niet volledig open voor combinaties of vergelijkbare ideeën.

6.2 Welke maatregelen dient het MatriXmethode Instituut te nemen om ervoor te zorgen dat de kernwaarden in de MatriXcommunity worden gedragen?

In de vorige deelvraag is naar voren gekomen wat de huidige mate van beleving van de kernwaarden is. Niet alleen over de huidige situatie, ook over de gewenste situatie zijn verschillende vragen voorgelegd. Hiermee is gepeild hoe de organisatie zich volgens de respondenten zou moeten presenteren aan de hand van de kernwaarden en wat zij denken dat de organisatie hierbij nodig heeft.

In dit hoofdstuk worden als eerste de algemene gewenste maatregelen vanuit de respondenten besproken in paragraaf 6.2.1. Dit wordt gedaan met behulp van de enquêtevragen 27, 28 en 29. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2.2 per kernwaarde toegelicht wat de gewenste maatregelen zijn vanuit de respondenten. Dit wordt gedaan aan de hand van de enquêtevragen 8, 11, 14, 17 en 20. De belangrijkste resultaten van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve resultaten worden weergegeven in dit onderzoek. Op deze manier kan het MMI per onderdeel zien wat gewenst is.

6.2.1 Bevordering in het algemeen

De algemene resultaten ter bevordering van de beleving van de kernwaarden worden hieronder weergegeven in drie thema's: kernwaarden uitdragen door het MMI, beter belevingsproces op de lange termijn en de gewenste ondersteuning vanuit de respondent. Dit komt overeen met vragen 27, 28 en 29 uit de enquête.

Kernwaarden uitdragen door het MMI

Volgens de respondenten kan de organisatie de kernwaarden op verschillende manieren beter uitdragen. Omdat veel reacties zijn gegeven op de vraag, worden deze worden weergegeven in Tabel 9.14 in Bijlage 9. Hierin is een overzicht te vinden van de reacties waaruit concrete toepassingsmogelijkheden zijn gekomen (Bijlage 9, Tabel 9.14). Daarnaast zijn er ook inhoudelijk kritische uitlatingen. Zo wordt opgemerkt dat de organisatie zorgvuldiger kan zijn met uitingen over andere partijen en dat deze ook geaccepteerd mogen worden zonder vergelijkingen of veroordelingen. Zo geeft een respondent aan dat de keuze vrijer gelaten mag worden of iemand de methode wil toepassen of niet (Bijlage 9, Tabel 9.13, respondenten 7, 17, 34).

Beter belevingsproces op lange termijn

Wanneer wordt bekeken wat het MMI kan doen voor de MatriXleden op de lange termijn, komen verschillende onderwerpen steeds terug. Het voornaamste verlangen van de respondenten is de kernwaarden terug te laten komen in interviews, (meer) in training en scholing, op congresdagen of in nieuwsbrieven. Ook het veelvuldig herhalen van de kernwaarden om het belevingsproces op de lange termijn te verbeteren, blijkt een terugkerende aanbeveling te zijn onder de respondenten. Door het grote aantal reacties is een overzicht gemaakt, dat is terug te vinden in Tabel 9.16 in Bijlage 9. Ook zijn hier enkele kritische reacties te vinden. Zo heeft een respondent zijn eigen kernwaarden en geen behoefte aan input van de organisatie. Een andere respondent geeft aan dat de kernwaarden van de organisatie geen leidende kernwaarden hoeven te zijn voor elke professional, aangezien niemand alleen maar bezig is met de MatriXmethode. Ook wordt terugverwezen naar de oorspronkelijke waarden (Bijlage 9, Tabel 9.15, respondenten 16, 18 en 33).

Gewenste ondersteuning vanuit de respondent

Aan de hand van de vraagstelling hoe het MMI de respondenten kan helpen bij het uitdragen van de kernwaarden, kan een beeld worden geschetst van de behoefte van de MatriXcommunity. Met deze vraagstelling is een onderscheid gemaakt tussen wat de organisatie in het algemeen kan verbeteren en de persoonlijke behoefte van de respondenten. Daarbij wordt aangegeven dat de kernwaarden met behulp van training en scholing het beste herhaald kunnen worden, zowel online als met behulp van interviews en bijeenkomsten. Doordat het aantal open antwoorden groot was, is een overzicht gemaakt van de reacties, dat te vinden is in Tabel 9.18 in Bijlage 9. Daarnaast zijn er drie opmerkelijke uitingen en enige kritiek onder de respondenten. Zo geven sommige respondenten aan dat ze niet achter de kernwaarden staan, en dat de kernwaarden te populistisch en te commercieel zijn. Respondent 5 geeft aan: “Weet ik niet, ik krijg steeds meer het gevoel dat ik beter niets kan zeggen”, wat als negatief kan worden opgevat. Een andere respondent geeft aan geen behoefte te hebben aan ondersteuning (Bijlage 9, Tabel 9.17, respondent 4, 5, 32).

6.2.2 Bevordering per kernwaarde

In de volgende paragraaf wordt per kernwaarde uitgewerkt welke maatregelen volgens de respondenten genomen dienen te worden ter bevordering van de gedragenheid van de kernwaarden. Hierin worden zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve resultaten meegenomen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Assertief

Hierin geven de respondenten een gewenst gemiddelde van 3.98 op de 5 aan (Bijlage 10, Figuur 10.11) ten opzichte van de huidige beleving van 4.07, zoals te zien in Tabel 6.2 (Bijlage 10, Figuur 10.4).

Tabel 6.2.: *Score vergelijking gewenst en huidig van assertief*

Gegeven antwoord	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage 'Huidig'	3,64% (2)	1,82% (1)	10,91% (6)	50,91% (28)	32,73% (18)	81,4% (4.07)
Percentage 'Gewenst'	3,64% (2)	1,82% (1)	14,55% (8)	52,73% (29)	27,27% (15)	79,6% (3.98)

Opmerkelijk is de mate van feedback in de toelichting op de vraag naar hoe assertief de organisatie zou moeten zijn. Van de 21 reacties geven er 12 (57%) feedback ter verbetering van de organisatie op het gebied van assertiviteit (Bijlage 9, Tabel 9.19, respondent 1, 2, 3, 4, 6, 12, 13, 14, 16, 18, 19 en 20). De kritiek die wordt geuit, heeft met name betrekking op het intensiteitsniveau waarin de organisatie haar methode laat zien aan het huidige contactenbestand. Dit wordt ervaren als 'opdringerig', 'te veel' of 'drammerig'. Daarbij worden tips gegeven, zoals meer gebruikmaken van andere vormen van media en de mogelijkheid bieden om een andere benaderingswijze te laten voelen (Bijlage 9, Tabel 9.19, respondenten 6 en 16). Zeven respondenten reageren positief op de huidige staat van assertiviteit in de organisatie. De mate van assertiviteit is voldoende en de organisatie doet een terecht appèl op de maatschappij (Bijlage 9, Tabel 9.19, respondenten 5, 7, 10, 11, 15, 17 en 21).

Transparant

De respondenten geven aan dat het gewenst is dat de organisatie bijna volledig transparant opereert, met een gemiddelde van 4.45 (Bijlage 10, Figuur 10.12) ten opzichte van de huidige score van 3.95, weergegeven in Tabel 6.2.1 (Bijlage 10, Figuur 10.5). De maatregelen die worden benoemd, zijn onder meer transparant zijn in de koers, de verschillende belangen en nog meer onderscheid maken tussen de missie van de organisatie en de eigen praktijkvoering van Stoop (Bijlage 9, Tabel 9.20, respondenten 2,3, 11 en 17).

Tabel 6.2.1.: *Score vergelijking gewenst en huidig van transparant*

Gegeven antwoord	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage 'Huidig'	5,45% (3)	1,82% (1)	16,36% (9)	45,45% (25)	30,91% (17)	79% (3.95)
Percentage 'Gewenst'	1,82% (1)	0% (0)	1,82% (1)	43,64% (24)	52,73% (29)	89% (4.45)

In de extra toelichting in de enquête worden voornamelijk positieve geluiden gegeven. Het wordt gezien als een belangrijk element in de organisatie om vertrouwen te creëren, te verbinden, te boeien en te motiveren. Eén respondent geeft aan dat het de sleutel tot succes is. Het geeft inzicht in wat de organisatie doet, waar men mee bezig is en waar het op gebaseerd is (Bijlage 9, Tabel 9.20, respondenten 1, 5, 7, 8, 10, 14 en 15). Over de huidige transparantie zijn enkele kritische uitingen, waarin meer duidelijkheid wordt verlangd in de koers, de verschillende belangen, het verdienmodel en het organisatiemodel (Bijlage 9, Tabel 9.20, respondenten 2 en 3).

Functioneel

Ook de functionaliteit scoort met 4.58 hoog bij de respondenten (Bijlage 10, Figuur 10.13). Daarbij wordt aangegeven dat het van groot belang is en een voorwaarde om te kunnen slagen. Zo geeft een respondent aan dat toegankelijkheid, concreetheid en toepasbaarheid van groot belang zijn voor de persoon zelf, wat in lijn ligt met de definitie van functioneel vanuit het MMI. Ook een andere respondent geeft dat aan: "Daar hou ik van". De kernwaarde ligt dicht bij de respondenten zelf (Bijlage 9, Tabel 9.21, respondenten 2, 3, 4, 5, 7 en 8). Concrete maatregelen die genomen kunnen worden ter verbetering worden niet gegeven.

Oprecht

Tussen de huidige mate (3.98) en de gewenste mate van oprechtheid (4.67) zit een relatief groot verschil ten opzichte van de andere resultaten, zoals weergegeven in Tabel 6.2.2 en Tabel 6.3 (Bijlage 10, Figuur 10.9 en 10.14). Dit biedt ruimte voor ontwikkeling.

Tabel 6.2.2.: *Score vergelijking gewenst en huidig van oprecht*

Gegeven antwoord	Helemaal niet	Niet	Niet/wel	Wel	Helemaal	Resultaat vijfpuntslikertschaal
Percentage 'Huidig'	5,45% (3)	3,64% (2)	20% (11)	29,09% (16)	41,82% (23)	79,6% (3.98)
Percentage 'Gewenst'	3,64% (2)	0% (0)	0% (0)	18,18% (10)	78,18% (43)	93,4% (4.67)

Wanneer echter wordt gekeken naar een eventuele toelichting op de vraag hoe oprecht de organisatie zou moeten zijn, wordt voornamelijk in positieve zin gereageerd (Bijlage 9, Tabel 9.22). Het wordt gezien als mensenwerk, waarbij het een must is. Zonder kan er niet gewerkt worden, volgens een respondent. Het wordt ook ervaren als een kernwaarde die dicht bij de respondent zelf wordt teruggevonden, maar ook in de visie van het MMI (Bijlage 9, Tabel 9.22, respondenten 2, 5, 8, 9 en 12). Een respondent geeft aan dat hier meer naar mag worden teruggegaan (Bijlage 9, Tabel 9.22, respondent 3).

Open-minded

Open-minded is een van de meest bekritiseerde kernwaarden. Van de 9 respondenten, die op de vraag hebben geantwoord hoe open-minded de organisatie zou moeten zijn, hebben zich 7 (77,8%) in hun toelichting kritisch geuit (Bijlage 9, Tabel 9.23). Hoe meer de organisatie zich open-minded

opstelt, hoe meer zij op het figuurlijke pad terechtkomt, zo wordt vermeld. Het openstaan voor uitbreiding en verbetering van de methode zou ook mogelijk moeten zijn, met name door de mogelijkheden die het brein heeft in samenwerking met de methode, zo wordt geuit. Ook geeft een respondent aan dat altijd een groep aanwezig is die niks met de methode wil of kan (Bijlage 9, Tabel 9.23, respondenten 1, 2, 3 en 6). Daarnaast wordt ook meerdere malen specifiek gerefereerd aan het bewaken en vasthouden van de koers van de organisatie. Een voorbeeld hiervan: “Open-minded is goed, maar je moet je eigen koers ook wel bewaken.” Hierbij wordt voorgesteld eerst onderzoek te doen en vervolgens mee te kijken in een mogelijke doelgroep. Er moet niet met alle winden mee worden gewaaid (Bijlage 9, Tabel 9.23, respondenten 2, 4, 6 en 8).

Tabel 6.3.: *Overzicht gemiddelde scores kernwaarden*

6.3 Deelconclusie

De kernwaarden worden positief ervaren in de huidige situatie van het MMI, zoals te zien in Tabel 6.3. Tabel 6.3 geeft een overzichtelijke weergave van de mate

Kernwaarden	Huidig ervaren	Presentatie	Gewenst	% verschil Huidig/gewenst
Assertief	4.07	4.02	3.98	-1.8%
Transparant	3.95	4.13	4.45	10%
Functioneel	4.16	4.16	4.58	8,4%
Oprecht	3.98	4.16	4.67	13,8%
Open-minded	3.82	3.95	4.31	9,8%

waarin de kernwaarden worden ondervonden in de organisatie. Over het algemeen zijn de respondenten over het merendeel van de kernwaarden tevreden. Alle kernwaarden worden teruggevonden, waarvan drie kernwaarden de meeste kritiek krijgen. De organisatie wordt als te assertief ervaren, wat ervoor zorgt dat ook de kernwaarde open-minded wordt belemmerd. De organisatie staat niet open voor feedback en voor blended toepassingen van andere methoden. Ook de functionaliteit wordt regelmatig in twijfel getrokken door de huidige structuur van de organisatie. Wanneer wordt gekeken naar de drie pijlers van internal branding, worden deze zeer positief beoordeeld. Dit laat zien dat de kernwaarden in de organisatie wel terug worden gevonden, maar nog niet op algeheel prettige en gestructureerde manier worden ingezet.

Om te voldoen aan de gewenste situatie vanuit de respondenten, worden verschillende punten aangedragen. Het is gewenst dat de organisatie haar assertiviteit vermindert. Hiermee wordt bedoeld dat het MMI minder opdringerig en in mindere mate informatie moet verzenden. Hiertegenover staat wel dat de kernwaarden vaker terug mogen komen in alle trainingen en opleidingsactiviteiten. Door dit terug te laten komen in de verschillende ontwikkelingsactiviteiten, ontstaat de kracht van herhaling en worden de kernwaarden opgemerkt door de respondent. Oprechtheid en open-mindedness hebben beide ontwikkelingsmogelijkheden. Oprechtheid kan worden verbeterd door zelf zo goed mogelijk de kernwaarden na te leven. De mate van open-mindedness kan worden verhoogd door meer open te staan voor kritiek. Het MMI moet zich echter niet laten meeslepen door alle mogelijkheden die er zijn.

7. Conclusie

Uit de resultaten van zowel het deskresearch- als het fieldresearchonderzoek kunnen conclusies worden getrokken. In dit hoofdstuk komen de conclusies bijeen en wordt de hoofdvraag beantwoord.

‘Hoe kunnen de MatriXpractitioners van het MMI worden opgeleid om de huidige kernwaarden van het MMI uit te dragen, teneinde de organisatieprestaties te verbeteren?’

Met de beantwoording van deze vraag wordt een bijdrage geleverd aan het ondersteunen van de doelstellingen van de organisatie om met MatriXpractitioners actiegroepen te creëren, die met behulp van en binnen de kaders van de kernwaarden zullen bijdragen aan het verbeteren van de organisatiedoelstellingen.

Kernwaarden en resultaten

De MatriXcommunity herkent en beleeft elke kernwaarde in de organisatie. Vanuit de kwalitatieve resultaten wordt echter nog veel kritiek geuit op de kernwaarden assertief, functionaliteit en open-minded. De organisatie is te assertief in het verzenden van informatie, staat niet open voor eventuele aanvulling of opbouwende kritiek van de diensten of producten en de structuur wordt tot nu toe als onduidelijk beschouwd, waardoor de functionaliteit in twijfel wordt getrokken. Met het opstellen van de kernwaarden heeft het MMI een begin gemaakt met het creëren van een omgeving die zich bindt, motiveert en faciliteert in werkgemotiveerd gedrag. Echter, de organisatie mist een gestroomlijnde structuur waarin de visie, missie en kernwaarden helder zijn binnen de verschillende factoren van de organisatie. Dit gaat ten koste van de reputatie en de relaties, zoals wordt aangegeven in de resultaten in hoofdstuk 6. Naarmate de intensiteit van de samenwerking toeneemt, neemt ook de beleving van veel kernwaarden toe. Het gaat hierbij voornamelijk om de kernwaarden oprechtheid en open-mindedness. Bij de kernwaarde functionaliteit neemt dit juist af. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat naarmate de respondenten de organisatie langer kennen, zij beter zicht hebben op de structuur en de communicatie van het MMI. Door de respondenten worden de wensen duidelijk aangegeven, vooral het verlangen om de kernwaarden terug te laten komen in interviews, training en scholing, op congresdagen en in nieuwsbrieven. Dit zijn concrete mogelijkheden waar de MatriXpractitioners direct mee aan de slag kunnen in de toekomstige actiegroepen.

Opleiden en ontwikkelen, en resultaten

Vanuit de situatieschets is duidelijk geworden dat er geen beleid is opgesteld voor een gestructureerd proces om de kernwaarden op één lijn te brengen met de organisatie. Ook in de fieldresearch is kenbaar gemaakt dat de organisatie meer regie moet nemen over haar eigen organisatieprocessen. Hoewel er diverse methodes worden ingezet om de MatriXcommunity te bereiken, zoals interviews, webinars en congresdagen, worden de kernwaarden hier nog niet voldoende in meegenomen. Daarnaast spreekt het MMI over het inzetten van actiegroepen met behulp van MatriXpractitioners. Hoe de actiegroepen worden ingezet om de kernwaarden mee te krijgen en te geven, is nog niet duidelijk.

Het MMI schiet daarmee te kort in het creëren van een omgeving waarin de volledige expertise van de organisatie wordt benut om het personeel op te leiden en te ontwikkelen. Het gevolg hiervan is dat het verloop toeneemt, meer leden gedemotiveerd raken en de organisatieprestaties mogelijk evenredig negatief worden beïnvloed.

Vanuit de respondenten wordt verlangd dat dit kan worden verholpen door de kernwaarden meer eigen te maken, een overzicht te hebben van in welke mate en via welk medium de kernwaarden worden uitgezonden, een heldere communicatie hierin en dit combineren met interviews, meer trainingen, congresdagen en nieuwsbrieven, en het tijdig evalueren van nieuwe initiatieven in de organisatie.

Zoals Nieuwenhuis (2010) aangeeft, vormen de kernwaarden de basis om de gewenste doelstellingen te behalen. In dit onderzoek is daarom een focus gelegd op het verbeteren van de organisatieprestaties met behulp van internal branding, met als basis de kernwaarden van het MMI. Volgens Meyer, Stanley, Herscovitsch en Topolnytsky (2002) kan met behulp van internal branding een strategie gevormd worden om de kernwaarden gestructureerd in de organisatie te implementeren.

Conclusie

Uit de bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat de kernwaarden in het MMI herkend en beleefd worden, maar dat deze nog niet effectief zijn verweven met de opleidingen, eventuele vervolgopleidingen en cursussen. De organisatie moet op één lijn worden gebracht met de nieuwe kernwaarden, die moeten zorgen voor een gestroomlijnde organisatie, waarmee onduidelijkheden in de organisatie worden voorkomen. Doordat de MatriXpractitioners intensief met de organisatie in samenwerking zijn, zijn zij het meest geschikt om ingezet te worden in actiegroepen om aan de slag te gaan met de organisatiedoelstellingen. Het MMI moet hierbij de MatriXpractitioners de mogelijkheid geven om de volledige expertise te kunnen toepassen, maar worden bijgestuurd om dat binnen de richtlijnen van de kernwaarden te doen.

De focus moet worden gelegd op de theoretische bevindingen van dit onderzoek, omdat die essentiële kennis bevatten als basis voor de organisatorische ontwikkelingen. Dit houdt in dat het MMI het conceptueel model moet gaan gebruiken als begeleidend proces en een HRD-plan moet opstellen, waardoor de kernwaarden beter tot hun recht komen, met als resultaat betere organisatieprestaties. Hierin zullen workshops, interviews, congresdagen en nieuwsbrieven een essentiële rol spelen. Het MMI kan hierin de eerste stap zetten, door een of meerdere workshops te organiseren, waarin de actiegroepen met MatriXpractitioners worden gebruikt om in samenwerking met de werknemers een overeenstemming te vinden voor hoe de kernwaarden worden verankerd in de organisatie.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt het uitgevoerde onderzoek kritisch bekeken. Hierbij worden de sterktes en beperkingen besproken. Daarnaast wordt behandeld wat de resultaten impliceren en worden aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

Het feit dat de organisatie klein is en weinig tot geen informatie heeft gedocumenteerd, heeft het onderzoek beperkt. De juiste informatie is voornamelijk verzameld in de persoonlijke gesprekken tussen de onderzoeker en Franssen; wanneer nodig sloot Stoop zich aan bij het gesprek. Aanvullende informatie voor het vraagstuk is verkregen in het vooronderzoek.

Met de eerdere begeleiding is bij de start van het onderzoek weinig duidelijkheid en sturing gecreëerd, en zelfs tegenstrijdigheid ontstaan in wat daadwerkelijk verlangd werd van het scriptie-onderzoek. Dit, in combinatie met een professionaliseringsslag in 2018, waarbij de organisatie een herstructurering heeft doorgemaakt, heeft ertoe geleid dat het vraagstuk lange tijd onduidelijk is gebleven en enkele keren is herschreven. Met de komst van een nieuwe begeleider is dit recht getrokken. Het herzien van verschillende hoofdstukken en paragrafen heeft ervoor gezorgd dat het vraagstuk actueel is geworden en aansluit op de huidige professionaliseringsslag van de organisatie.

Doordat de organisatie voor de organisatievraagstukken gebruikmaakt van het klantenbestand, kan het lastiger zijn om de MatriXpractitioners op te leiden. Veel MatriXpractitioners maken niet alleen van de methode van het MMI gebruik, maar gebruiken het als een aanvulling op hun dagelijkse leven en werk. Dit kan ervoor zorgen dat de klanten, die in dit onderzoek worden gezien als werknemers,

lastiger zijn om op te leiden dan wanneer de MatriXpractitioners daadwerkelijk zouden zijn verbonden aan het MMI door middel van een arbeidscontract.

Doordat HRM in een organisatie met veel verschillende afdelingen in contact staat, wordt op verschillende manier samengewerkt om de benodigde organisatiedoelstellingen te behalen. Zo heeft ook internal branding een multidisciplinair karakter. Het is daarom lastig geweest om in het onderzoek hr zo 'puur' mogelijk te houden, zonder enige overlap met marketing of communicatie. Elke afdeling heeft een overlap bij het zorgen voor een gedegen strategie en bedrijfsvoering. Doordat de organisatie nog klein is en het vaste personeel slechts uit vier personen bestaat, is het onmogelijk om een 'hr-afdeling' aan te spreken. Internal branding kan alleen worden uitgevoerd, mits de actiegroepen van MatriXpractitioners op een dergelijke manier worden gestructureerd en aangestuurd dat zij met HRD-vraagstukken aan de slag kunnen. Hierdoor heeft de organisatie haar focus gelegd op HRD waarin alleen het trainen van de MatriXpractitioners naar voren is gekomen.

Wanneer wordt gekeken naar de uitgezette enquête, valt op te merken dat de hoeveelheid van de kwalitatieve resultaten bovengemiddeld is. Doordat kernwaarden niet gemakkelijk te meten zijn en een grote hoeveelheid aan informatie vergaard moest worden in een relatief korte tijd, is voor de optie gekozen om elke respondent de gelegenheid te bieden extra toelichting te geven. Dit heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker meer data binnenkreeg. Dit heeft de kwaliteit van het onderzoek ten goede beïnvloed, doordat een beter beeld is verkregen van de respondenten.

Het MMI wilde dat de onderzoeker de gebruikte enquêtetool niet zelf in gebruik nam. De enquête is in SurveyMonkey verwerkt door Kemperman. Ook de resultaten zijn verkregen vanuit pdf-bestanden die zijn geïmporteerd vanuit SurveyMonkey door Kemperman. De onderzoeker heeft dus nooit een volledig inzicht gekregen in hoe het gebruikte systeem werkt en welke mogelijkheden het biedt. Door alle mogelijkheden na te vragen en op goed vertrouwen zijn alle mogelijke resultaten door de organisatie aan de onderzoeker overhandigd.

Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om te evalueren in welke mate de organisatie baat heeft gehad bij het implementeren van een gestructureerd HRD-plan om de kernwaarden beter tot hun recht te laten komen. Met betrekking tot de beleving van de kernwaarden, wordt aangeraden om met behulp van diepte-interviews een verdiepingsslag te maken, waarmee vollediger informatie per respondent kan worden verzameld. Daarnaast wordt aangeraden dat de onderzoeker zelf de enquêtetool in handen heeft, waardoor een beter overzicht kan worden verkregen in de mogelijkheden die kunnen worden weergegeven op basis van de resultaten.

9. Aanbeveling

Op basis van de voorgaande hoofdstukken worden in dit hoofdstuk verschillende aanbevelingen aangedragen, die moeten bijdragen aan de doelstellingen van dit onderzoek en de organisatie. Zoals in hoofdstuk 2.1.3 is beschreven, wordt de MatriXcommunity ingezet om actiegroepen te creëren. De MatriXpractitioners werken actief aan het uitdragen van de missie en visie van de organisatie om de naamsbekendheid te vergroten. Daarnaast gebruikt het MMI al interviews, webinars, congresdagen en coachingsgesprekken om de MatriXcommunity te ondersteunen. In de aanbevelingen wordt rekening gehouden met een beperking aan facilitaire mogelijkheden, doordat het MMI geen vaste standplaats heeft. Doordat er weinig structuur aanwezig is in de organisatie geven de aanbevelingen een indicatie voor waar de organisatie naar toe moet werken.

Het MMI mist momenteel onder andere een duidelijke organisatiestructuur en een heldere strategie, waardoor een professionaliseringsslag aan de hand van de kernwaarden nog een stap te ver lijkt. Om een startpunt te creëren, zijn de volgende vier aanbevelingen geformuleerd.

1. Visie doorontwikkelen

Om een start te kunnen maken met het formuleren van een heldere strategie is het goed om de missie en visie verder door te ontwikkelen, en dit samen met de MatriXpractitioners op te pakken. Dit is relevant, aangezien zowel uit de situatieschets als uit de resultaten naar voren is gekomen dat de interne structuur en strategie niet helder zijn in de MatriXcommunity of nagenoeg ontbreken. Het doorontwikkelen van de missie en visie om tot een heldere strategie te komen, kan worden aangepakt aan de hand van een tweedaagse interview. Op de eerste dag kan dan actief worden gebrainstormd en op de tweede dag kan men zich bezighouden met het vormen van een eensgezinde heldere strategie, op basis van de opgestelde missie, visie en kernwaarden.

2. Kerncompetenties formuleren op basis van de kernwaarden

Om de kernwaarden om te kunnen zetten in concreet gedrag onder de MatriXpractitioners, is het noodzakelijk dat het MMI in samenwerking met de medewerkers gewenst gedrag formuleert. Dit kan het MMI bijvoorbeeld doen aan de hand van de critical incident technique. Hiermee kunnen concrete positieve en negatieve ervaringen in kaart worden gebracht. Op basis hiervan kan worden geanalyseerd waarom er een specifieke positieve of negatieve ervaring was, in dit geval met betrekking tot de kernwaarden. Vanuit de analyse kunnen gedetailleerde gegevens worden verzameld van welk gedrag gewenst is per kernwaarde, waardoor deze vertaald kunnen worden naar kerncompetenties voor de MatriXpractitioners (Heskes & Partners, 2017). De vraag die per kernwaarde kan worden beantwoord na het toepassen van de techniek is: 'Wat voor gedrag past bij assertiviteit?'

3. Workshops om kerncompetenties in te bedden in de opleiding tot MatriXpractitioner en vraagstukken aan te pakken

Vervolgens kunnen workshops worden georganiseerd voor de MatriXpractitioners om te kijken hoe deze kerncompetenties, oftewel: dit gedrag, terug zouden moeten komen in de opleiding tot MatriXpractitioner. Deze kunnen daarnaast, zoals gewenst vanuit de oprichters, worden ingezet als normen en waarden in de organisatie.

Bij het opstellen van kerncompetenties moet dus per functie duidelijk zijn welke competenties bij welke functie horen. Hierbij moet ervoor gezorgd worden dat de kerncompetenties aansluiten op de professionaliseringsslag van het MMI. Op basis hiervan kan een inschatting worden gemaakt van hoeveel mankracht nodig is.

Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn vanuit de werknemers gewenste maatregelen naar voren gekomen. Hieronder wordt een overzicht weergegeven, zowel per kernwaarde als in algemenere aspecten. De informatie is verzameld en geanalyseerd om de kern te kunnen weergeven in Tabel 9.1. Die geeft zo een overzicht van de concrete toepassingsmogelijkheden, waar het MMI mee aan de slag kan, ter verbetering van het uitdragen van de opgestelde kernwaarden. Met behulp van de actiegroepen wordt geadviseerd om met de voorgestelde maatregelen actief aan de slag te gaan, met behulp van workshops.

Tabel 9.1.: *Overzicht gewenste maatregelen respondenten*

	Voorgestelde maatregelen
Uitdragen vanuit het MMI	- kernwaarden terug laten komen in training, bijscholing, webinars, interview en community. - zorgvuldiger mening uiten over andere partijen. - gebruik van methode vrijer laten.
Betere belevingsproces op lange termijn	- veelvuldig herhalen in interviews, (meer) training en scholing, congresdagen en nieuwsbrieven. - een korte zin die alle kernwaarden dekt; dit veelvuldig terug laten komen.
Welke ondersteuning is gewenst vanuit de respondent	- zelf uitdragen van de kernwaarden. - studie, interview, evaluaties, webinars, video's. - herhaling in het algemeen.
Assertief	- gebruikmaken van andere vormen van media.

	- <i>mogelijkheid bieden en laten voelen voor andere benaderingswijzen.</i>
Transparant	- <i>in de koers en de werkelijke gedachten.</i> - <i>in de verschillende belangen, het verdienmodel en het organisatiemodel.</i> - <i>inzichtelijk wat je doet, waar je mee bezig bent en waar dit op is gebaseerd.</i> - <i>zelf in ontwikkeling blijven, stimuleert de motivatie van anderen.</i> - <i>nog meer onderscheid tussen missie en eigen praktijkvoering Ingrid Stoop.</i>
Functioneel	<i>Er worden geen maatregelen aangegeven vanuit de respondenten om de functionaliteit te verbeteren.</i>
Oprecht	- <i>terug naar dit uitgangspunt gaan.</i>
Open-minded	- <i>accepteren dat er altijd een groep bestaat die niet met de methode kan of wil werken.</i> - <i>doelgroep onderzoeken waarop gefocust kan worden.</i> - <i>samenwerken met professionele vertegenwoordigers van de doelgroep.</i> - <i>mentorkwaliteiten vergroten.</i> - <i>eigen koers bewaken.</i>

4. Selectieprocedure om de vaste kern van het MMI uit te breiden

Het MMI kan een selectieproces maken waarin de kerncompetenties worden opgenomen. In dit selectieproces moet de nadruk worden gelegd op het selecteren van werknemers die passen in de organisatiecultuur, door bijvoorbeeld te vragen naar de persoonlijke kernwaarden. Op basis van waar een persoon voor staat, wat zijn of haar waarden zijn en wat die persoon drijft, kan een selectievere keuze worden gemaakt voor personen die aan de slag gaan met de missie en visie van de organisatie. De kerncompetenties geven hierbij een beeld van concreet gedrag dat wordt verwacht in het MMI. Door dit te implementeren, wordt het voor de kandidaat duidelijk dat de kernwaarden net zo belangrijk zijn als de kennis en kunde die worden meegenomen. Dit zorgt ervoor dat een betere fit gecreëerd wordt tussen de mensen en de organisatie. Deze selectie kan op verschillende momenten worden geïmplementeerd, naar de wens van de organisatie. Echter, om de toegankelijkheid groot te houden, wordt afgeraden om dit te implementeren bij het aanmelden van een vijfdaagse cursus. Dit kan geïmplementeerd worden bij de keuze of een gecertificeerde wil doorgaan als MatriXpractitioner.

10. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de in hoofdstuk 9 aangegeven aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden in het MMI. Hierin wordt per interventie aangegeven wat moet gebeuren, in welke tijdbestekken en wie hiervoor verantwoordelijk is. De aangeboden implementatie-aanbevelingen moeten een bijdrage leveren aan de professionaliseringsslag van het MMI. Hierin wordt het versterken van de mate waarin de kernwaarden worden ervaren, meegenomen ter bevordering van de organisatieprestaties.

1. Visie doorontwikkelen

Met behulp van het implementeren van een tweedaagse intervisie worden de missie en visie van het MMI doorontwikkeld en gebracht tot een concrete strategie. Dit moet vanuit de oprichters van de organisatie opgezet worden, die dit proces intensief begeleiden. Door te komen tot een concrete strategie vanuit de missie, visie en kernwaarden ontstaat een heldere richting waar de organisatie naartoe moet werken en waar de structuur op aangepast kan worden. Doordat de missie, visie, kernwaarden én de strategie van groot belang zijn voor de organisatie, is de betrokkenheid van beide oprichters van belang. Beiden moeten hierna een eenduidige boodschap uitzenden, waarin ze toe moeten werken naar een door hen gekozen strategie. Dit zorgt ervoor dat beiden beter weerbaar zijn tegen eventuele weerstand vanuit de organisatie. Tabel 10.1 geeft het proces overzichtelijk weer.

Tabel 10.1.: *Implementatie doorontwikkelen van visie*

Actie	Verantwoordelijke(n)	Resultaten	Tijdsbestek
Intervisie: De resultaten van het onderzoek worden besproken met de mogelijke gevolgen hiervan.	Walter Franssen en Ingrid Stoop	De onderzoeksadviezen worden bespreekbaar gemaakt en er wordt een plan gemaakt om de MatriXpractitioners te activeren.	12-08-2019
Brainstormsessie (dag 1): Ideeën worden uitgewisseld en afstemming wordt gezocht.	Walter Franssen, Ingrid Stoop, Casper Kemperman, MatriXpractitioners	MatriXpractitioners worden actief ingezet om met behulp van hun expertise afstemming te creëren.	19-08-2019
Concretiseren (dag 2): Output van brainstormsessie wordt geformuleerd.	Walter Franssen, Casper Kemperman, MatriXpractitioners	De brainstormsessie wordt omgezet in concreet resultaat.	18-08-2019
Verankeren: Resultaat wordt gedeeld en meegenomen naar volgende implementatie-aanbeveling	Walter Franssen en Ingrid Stoop	Het resultaat wordt gecommuniceerd met de MatriXcommunity en wordt meegenomen ter begeleiding van volgende implementatiestappen.	23-08-2019

2. Kerncompetenties formuleren op basis van de kernwaarden

Om de kernwaarden concreet te maken naar gedrag, moeten de kernwaarden omgezet worden tot kerncompetenties. Op deze manier kan gestuurd worden op het gewenste gedrag. Met behulp van de critical incident technique wordt informatie verzameld en geanalyseerd, waaruit concrete kerncompetenties naar voren moeten komen. Doordat dit onderdeel essentieel is voor de verdere toepassingen van de aangeboden adviezen in dit onderzoek, is het van belang dat de beide oprichters betrokken zijn bij dit proces. Op deze manier kunnen zij vanuit hun eigen perspectief de gewenste richtlijnen voor het MMI opzetten. Door het onderzoek en de autoritaire positie die de eigenaren bezitten, kan onderbouwd worden waar de kerncompetenties op zijn gebaseerd en waarom specifiek gedrag wordt gevraagd. Tabel 10.2 geeft een overzicht van de implementatie van de kerncompetenties vanuit de kernwaarden.

Tabel 10.2.: *Implementatie kerncompetenties formuleren*

Actie	Verantwoordelijke(n)	Resultaten	Tijdsbestek
Plan van aanpak opstellen	Walter Franssen en Ingrid Stoop	Doelstelling, aanpak en methode worden besproken.	31-08-2019 – 01-09-2019
Uitvoering van onderzoek	Walter Franssen of eventuele stagiair	De critical incident technique wordt anoniem uitgevoerd bij MatriXpractitioners.	05-09-2019 – 30-09-2019
Resultaten worden geanalyseerd	Walter Franssen en MatriXpractitioners	Geheel van resultaten worden geanalyseerd en verwerkt.	30-09-2019 – 15-10-2019
Definiëren van kerncompetenties	Walter Franssen en MatriXpractitioners	Per functie zijn de kerncompetenties gedefinieerd en worden gedeeld.	15-10-2019 – 20-10-2019

3. Workshops om kerncompetenties in te bedden in de opleiding tot Matrix Practitioner en vraagstukken aan te pakken

Nu de kerncompetenties gedefinieerd zijn, kan met behulp van de MatriXpartners worden onderzocht hoe dit verder geïmplementeerd kan worden in de opleiding en het dagelijkse functioneren. Door de MatriXpractitioners te betrekken, wordt men uitgenodigd om zijn of haar expertise te gebruiken. Hierdoor voelen de MatriXpractitioners zich meer betrokken bij de organisatie en de gewenste organisatiedoelstellingen. Tegelijkertijd wordt er actief gewerkt aan de gewenste professionalisering van de organisatie. Doordat dit de eerste keer zal zijn dat de workshop wordt ingezet, kan dit als pilot worden meegenomen door de oprichters. Op basis van de pilot kunnen de workshops worden geperfectioneerd en worden uitbesteed aan bijvoorbeeld ervaren MatriXpractitioners die de leiding willen nemen bij bepaalde workshops. Op dit tot een succes te maken, moeten de oprichters duidelijke randvoorwaarden in de workshops opstellen om doelgerichte en concrete resultaat te krijgen per workshop. Tabel 10.3 geeft het proces overzichtelijk weer.

Tabel 10.3.: *Implementatie workshops*

Actie	Verantwoordelijke(n)	Resultaten	Tijdsbestek
Intervisie: Resultaten van het onderzoek worden besproken met de mogelijke gevolgen hiervan.	Walter Franssen, Ingrid Stoop, Casper Kemperman	Aan de hand van de onderzoeksadviezen wordt een plan opgesteld om de MatriXpractitioners te activeren.	10-09-2019
Brainstormsessie: Ideeën worden uitgewisseld en afstemming wordt gezocht.	Walter Franssen, Ingrid Stoop, Casper Kemperman	Er wordt afstemming gecreëerd voor een eenduidige en heldere communicatie in de workshops.	11-09-2019
Workshopuitnodigingen: Conceptworkshop krijgt vorm met noodzakelijke informatie.	Casper Kemperman	De MatriXpractitioners krijgen de datum voor de desbetreffende datum inclusief eventuele additieve informatie.	12-09-2019
Uitvoering: Definitieve workshop staat en wordt gepresenteerd.	Ingrid Stoop	De eerste workshop vindt plaats, waarin een duidelijke boodschap wordt gezonden en wordt gevraagd.	30-09-2019
Resultaten waarborgen: Data wordt gedeeld.	Walter Franssen, Ingrid Stoop, Casper Kemperman	De eerste resultaten worden geëvalueerd en gedeeld met de workshopgroep.	06-10-2019

4. Selectieprocedure om de vaste kern in het MMI uit te breiden

Met het implementeren van een selectieprocedure kan het MMI zijn MatriXpractitioners selecteren op basis van de fit tussen de organisatie en de kandidaat. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat de organisatie een steeds grotere kern creëert van MatriXpractitioners die achter de organisatie staan en actief aan de slag willen gaan met de missie en visie. Doordat het selectieproces een belangrijk punt is in de organisatie om de juiste kandidaten te werven, is het ook hierbij van belang dat beide oprichters betrokken zijn. Ter ondersteuning kunnen MatriXpractitioners eventueel worden ingezet, mocht het proces extra aandacht vereisen. Het selectieproces zal echter door sommigen als een barricade worden ervaren. Het is hierbij van belang dat de onderbouwing van het selectieproces helder is richting het MMI. Tabel 10.4 geeft een overzicht van hoe het MMI de selectieprocedure kan implementeren.

Tabel 10.4.: *Implementatie selectieprocedure*

Actie	Verantwoordelijke(n)	Resultaten	Tijdsbestek
Ideeën worden uitgewisseld en afstemming wordt gezocht.	Walter Franssen, Casper Kemperman	Vanuit de kerncompetenties moet een duidelijke selectieprocedure worden opgesteld.	20-10-2019
Eerste concept wordt gepresenteerd.	Casper Kemperman	Eerste versie van het selectieproces wordt gepresenteerd en pilot wordt uitgevoerd.	05-11-2019
Definitieve versie	Walter Franssen, Casper Kemperman	Definitieve versie wordt gepresenteerd, waarna het zal worden gecommuniceerd met de rest van de organisatie.	19-10-2019
Selectieprocedure implementeren	Casper Kemperman	De definitieve versie is geïmplementeerd en verweven in de organisatie.	01-11-2019

Bibliografie

B

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!: Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Balmer, J.M., & Soenen, G.B. (1999). The acid test of corporate identity management. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 69-92. 10.1362/026725799784870441

C

CBS. (2017, 7 september). Meer hoogopgeleiden in alle beroepsklassen [online artikel]. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/36/meer-hoogopgeleiden-in-alle-beroepsklassen>

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 66-77.

Communicatie coach. (z.d.). Wat is internal branding? [online artikel]. Geraadpleegd op 4 februari 2019, van <http://www.communicatiecoach.com/branding/wat-is-internal-branding/>

CustomerTalk. (2017, 28 maart). De vier kernwaarden voor internal branding bij Transavia [online artikel]. Geraadpleegd op 1 maart 2019, van <https://www.customertalk.nl/artikelen/interview/de-vier-kernwaarden-voor-internal-branding-bij-transavia/>

H

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. Geraadpleegd op 4 januari 2019, van <https://doi.org/10.1108/03090590710772631>

Heuvelmarketing. (2017, 17 februari). Internal branding: zorg dat medewerkers je merk tot leven brengen [online artikel]. Geraadpleegd op 4 februari 2019, van <https://www.heuvelmarketing.com/blog/internal-branding-zorg-dat-medewerkers-je-merk-tot-leven-brengen>

Heskes & Partners. (2017, 13 december). Kritische Incidenten Techniek [online artikel]. Geraadpleegd op 17 juli 2019, van <https://www.heskesresearch.com/methoden/kritische-incidenten-techniek/>

J

Jansen, P.G.W., Paffen, P., Thunissen, M., & Thijssen, J.G.L. (2012). Human Resource Development in veranderend perspectief. Loopbaanmanagement, talentmanagement. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 37-58.

K

Kernwaardenonderzoek. (z.d.). Hoe meet je corporate identity? [online artikel]. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <http://kernwaardenonderzoek.nl>

M

Marcus, J & Van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (7e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

MatriXmethode Instituut. (2018, 19 november). DNA handboek MatriXmethode Instituut [intern document].

MatriXmethode Instituut. (z.d.-a). MatriXbasis [online artikel]. Geraadpleegd op 28 januari 2019, van <https://www.matrixmethodeinstituut.nl/word-matrixbasis/>

MatriXmethode Instituut. (z.d.-b). Missie en visie [online artikel]. Geraadpleegd op 23 november 2018, van <https://www.matrixmethodeinstituut.nl/missie-en-visie/>

MatriXmethode Instituut. (z.d.-c). Overeenkomsten en verschillen tussen EMDR en de MatriXmethode [online artikel]. Geraadpleegd op 28 januari 2019, van <https://www.matrixmethodeinstituut.nl/matrixmethode-emdr/>

Merkelijkheid. (2018). Ebook Positioneren [Ebook] (2de dr.). Geraadpleegd op 21 mei 2018, van https://gallery.mailchimp.com/e302d1ecd935bc2639a39a4bd/files/6d858a44-5971-4e4d-8103-1f743fc3fb84/Merkelijkheid_eBook_Positioneren.pdf?utm_source=Merkelijkheid+Nieuwsbrief&utm_campaign=42c442e1fe-AUTOMATION_eBook_Positioneren_1&utm_medium=email&utm_term=0_186e844935-42c442e1fe-466529917

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Mirabile, R.J. (1996). Translating company values into performance outcomes. *Human Resource Professional*. Vol. 9 No. 4, pp. 25-8.

Morhart, F.M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.

N

Nadler, L. (1980). *Corporate human resources development: a management tool* (3e ed.). Michigan, United States: American Society for Training and Development.

Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management*. Apeldoorn, Nederland: The Art of Management.

NIVEL. (2018, 18 oktober). Toename patiënten met psychische en sociale problemen in de huisartsenpraktijk [online artikel]. Geraadpleegd 3 november 2018, van <https://www.nivel.nl/nl/nieuws/toename-patienten-met-psychische-en-sociale-problemen-de-huisartsenpraktijk>

Noomen, J.L. (2012). *Integraal Personeelsmanagement* (11e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

O

Ondernemingsplein. (2018). Vennootschap onder firma (vof) [online artikel]. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van <https://www.ondernemersplein.nl/artikel/vennootschap-onder-firma-vof/>

P

Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177-195.

Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in The Delivery of Employee Brand Behaviour. *Journal of Brand Management*, 3.

R

Rao, T.V. (2007). Is it time to replace HRD managers by knowledge and learning managers? [online artikel]. Geraadpleegd op 3 maart 2019, van http://indianmba.com/Faculty_Column/FC525/fc525.html

S

Scheys, A. & Baert, H. (2007). The process of Internal Branding in service organisations: a three-step model and its facilitating and prohibiting factors. *HUB*, pp. 4-7.

Solvo. (z.d.). Wat is coaching? [online artikel]. Geraadpleegd op 12 december 2018, van <https://www.solvo.nl/vakgebieden/coaching/wat-is-coaching>

Swanborn, P.G. (2009). *Research Methods: The Basics*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Swanson, R.A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.

V

Van Eck, M. & Willems, N. (2008). *Internal Branding In De Praktijk*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Verhoeven, A. (2016). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers

W

Waterman Jr, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

Bijlage 1: Vragenlijst diepte-interview

Vragenlijst voor geïnterviewde MatriXpractitioners.

1. Hoe ben je bij het MMI terecht gekomen?

.....

2. Je hebt een eigen praktijk, welke behandelingen worden er aangeboden?

.....

3. Werk je als zzp'er?

.....

4. Welke activiteiten van het MMI spreken jou het meeste aan?

.....

5. Welke vaardigheden spreken jou het meest aan die de organisatie bezit?

.....

6. Zoals je al weet heeft het MMI een aantal kernwaarden opgesteld. Wat zijn in eerste instantie je bevindingen over deze kernwaarden?

.....

7. Welke kernwaarden springen er voor jou het meest eruit?

.....

8. Welke kernwaarden komt het minst sterk naar voren in het MMI volgens jou?

.....

9. Wat zijn uitdagingen waar het MMI volgens jou nog rekening mee moet gaan houden?

.....

10. Wat gaat volgens jou het MMI helpen om zich nog beter neer te kunnen zetten op de markt?

Bijlage 2: Schematische weergaven interview resultaten

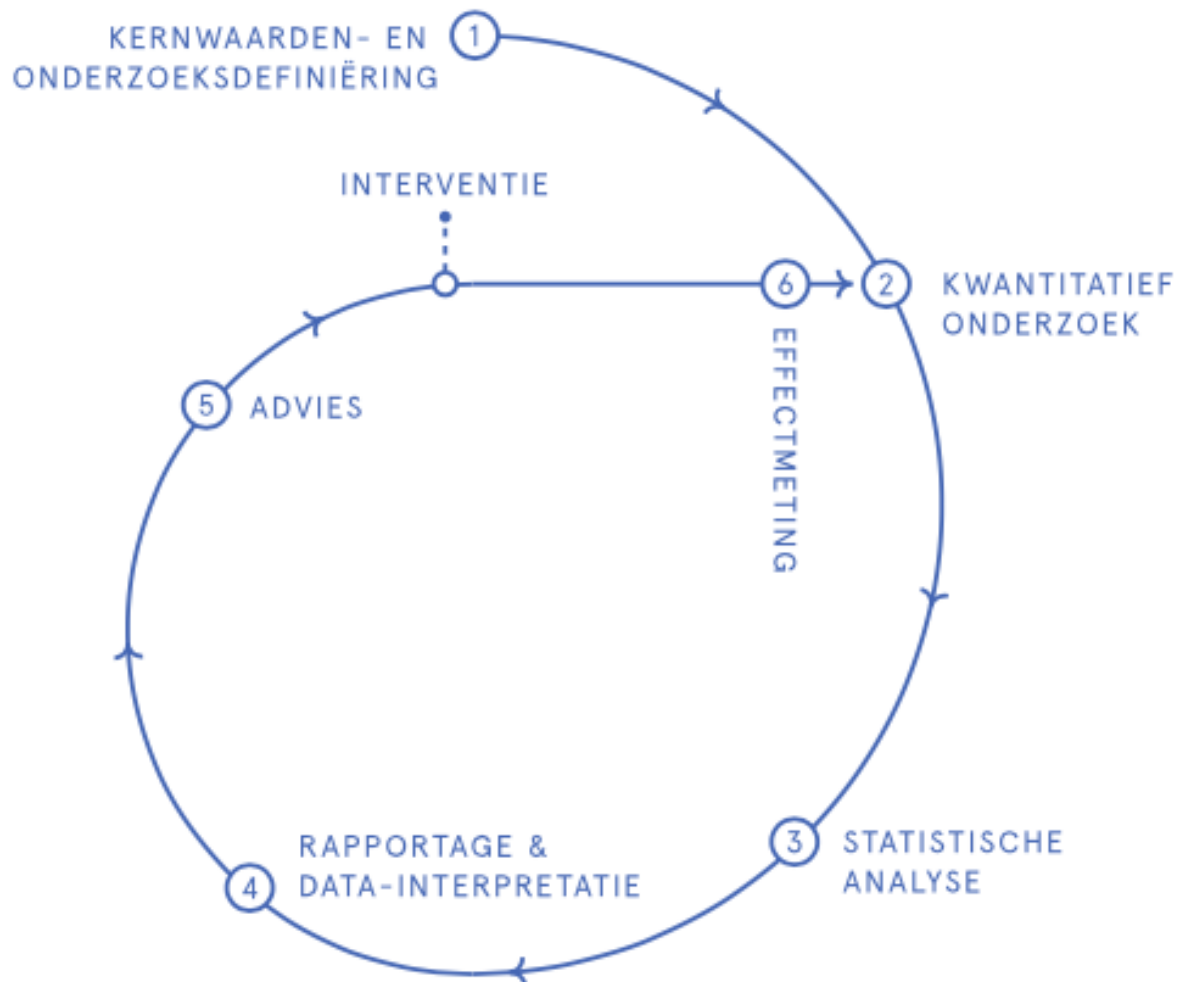
*Kernwaarden: KW

Tabel 2.: *Analyseschema interview vooronderzoek*

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Hoe in contact gekomen met het MMI:	Via Google terecht gekomen bij een informatieavond.	Via twee oude MatriXcoaches.	Walter tegen gekomen op een netwerkevenement.	Eerst filmpjes op YouTube gezien. Daarna via een collega ermee in contact gekomen.	Via een lezing van Ingrid.
Aangeboden behandelinge n:	Loopbaancoaching, ReAttach therapeut, Fore-dialoog, TA analyse, Feet forward, Reflecteren, Competenties & Vaardigheden. Gebruikt MatriXmethode als basis.	Voorheen deed ze beweeg coaching, nu volledig gericht op de MatriXmethode.	Praktijk gefocust op vitaliteit. Omgaan met SQ, IQ en EQ. NLP-technieken, zelfgemaakte route kaart voor pro-activiteit. Kwaliteiten spel van Peter Gerricks, omdenken, lekker blijven werken spel.	Hypnosetherapie, Integral Eye Movement therapie en de MatriXmethode.	Begeleiding waar de kinderen problemen ondervinden in onderwijs of omgeving. Daarnaast de MatriXmethode .
ZZP'er ja/nee:	Ja.	Nee, vanuit haar B.V.	Ja.	Ja.	Ja.
Meest aangesproken activiteiten:	Dat er via verschillende mensen de MatriXmethode wordt uitgezonden.	De trainingen, die zou ze zelf ook het liefste willen doen.	De digi-boeken zijn goed ingezet. Echter het idee dat er meer gericht wordt op leren-leren en het onderwijs.	De webinars en nascholing. Kwaliteit staat hoog in het vaandel.	Dol op scholing maar ook in verbinden. Persoonlijk leuk om bij te dragen aan de organisatie.
Meest aangesproken vaardigheden:	De motivatie. Ook vaardig in social media, creatief denken, contact leggen en zijn laagdrempelig.	Nog veel onduidelijkheden en is opzoek naar structuur. Werk-privé relatie leidt niet altijd tot een professionele setting. Soms niet altijd de specialistische kennis om tools efficiënt mogelijk in te zetten.	Ingrid is een super vakvrouw en uiterst sterk in haar geloof in eigen kunnen. Walter is een rots in de branding, altijd optimistisch.	De toegankelijkheid is super. Enorme input op social media. Het zoeken en aanbieden van tools naar de partners.	Het vertrouwen dat wordt gegeven en daarbij de mogelijkheid om te pionieren. Ze krijgt ruimte. Uitgenodigd om jezelf te laten zien. Dynamisch. Erg voor de missie en visie.
Eerste bevinding van KW's:	Ziet het functioneel, een screening/test om te checken of je als partner voldoet.	Kan zich overal in vinden.	In eerste instantie meer uitleg nodig. Assertief een hele goede omdat het uitgaat van de eigen kracht.	Passen volledig bij Ingrid.	Sommige kunnen het als een te hoge lat zien, zij ziet het als uitdaging.
Welke KW springt er het meest uit:	Transparantie. Het open communiceren naar elkaar. Daarna oprechtheid, persoonlijk veel waarde.	Functioneel, voornamelijk teruggevonden in de methode. Transparantie/ openheid, persoonlijk.	Functioneel staat op 1. Ook Open-minded omdat er op deze manier verbintenis kan worden gecreëerd.	Assertiviteit is het meest aanwezig. Functionaliteit daarna, voornamelijk in de methode terug te vinden. Functionaliteit zei in eerste instantie	Bij alles een gevoel maar gaat er nog niet van rennen. De ene kan niet zonder de ander. Past dit niet bij jou als persoon dan

				niet zoveel, na uitleg zeker aanwezig en merkbaar.	pas je niet echt in de organisatie.
Welke KW springt er het minst uit:	Geen specifieke waarden. Samenwerking mag wel verbeterd worden onder de partners.	MMI niet echt open-minded. Soms averechtse werking bij de stellingen die Ingrid inneemt. Te overtuigend. Assertiviteit heeft ze een andere definitie voor. Het woord zelfregie mist ze: competentie, autonomie en relatie.	Transparant komt in de methode naar voren maar weet niet zo goed hoe dit terug komt in de organisatie. Oprechtheid vindt ze meer bij een persoon horen dan een organisatie.	Oprechtheid komt niet bij de partners onderling naar sterk naar voren. Open-minded terug te vinden in vinden van afzetmarkten maar niet zo snel in gehele organisatie.	Geen.
Uitdagingen voor het MMI:	Verdere ontwikkeling in professionele kwetsbaarheid. Samenwerking onderling en assertiviteit in elkaar ondersteunen. Soms investeren zonder er meteen iets voor terug hoeven te verwachten.	Van tevoren een constructie bedenken om aan de toekomstige aanvraag aan verwachtingen te voldoen. Uitdaging voor Ingrid om het persoonlijk aspect los te laten.	Voor haar niet duidelijk waarvoor de methode nou precies is. Er moet een lijn worden getrokken wat aangeboden wordt. Krachten moeten meer gebundeld worden m.b.t. de kennis en expertise binnen het MMI. MMI nog niet klaar voor grote opdrachten. Mist hier nog duidelijkheid en structuur in.	Zorgen voor meer MatriXtrainers. Geen vorm van supervisie voor het uitdragen van de methode. Aanscherpen van de training. Nascholing; wie wil nascholen en hoe test je dat andere het niet meer uitvoeren. Partners die elkaar op kunnen vangen. Specialisaties onderling komen niet altijd over op andere partners onderling.	Professionalisering van de organisatie. Het nakomen van de KW's. Expertise toepassen. Transparant maken voor externe wat er precies wordt aangeboden. De gewenste kwaliteit leveren.
Tips voor betere positionering:	Een bestuurder met overzicht op een eenduidige manier van werken. MMI meer profileren als instituut i.p.v. als ik. De methode meer als oplossing profileren i.p.v. eerst het probleem.	Social media nog erg versnipperd onderling, een richtlijn. Een gedegen strategie met missie en visie. Loskoppeling van Ingrid en de methode. Kwartaalbesprekingen te weinig. Eerst organisatorisch goed worden geregeld dan focussen op sales.	80% van je tijd specifiek focussen op marketing. Ingrid haar kennis toe laten passen op het uitwerken van de methodiek, Walter meer op de hoofdlijnen, operationele zaken en delegeert de partners. Partners opereren in het veld.	Het opleidingstraject zou langer mogen zijn. Meer praktijkervaring voordat men los wordt gelaten.	Het worden van een echte organisatie. Een duidelijke visie en missie die voor iedereen draagbaar is. Professionalisering van de trainingen. Dat het een geaccepteerde methodiek wordt. Verwachtingen in een lijn trekken m.b.t. de methode.

Bijlage 3: Stappenplan JANUS GAP Analysis



Figuur 3.: *Stappenplan Janus Gap Analysis (Balmer & Soenen, 1999)*

Bijlage 4: De fasen van Internal Branding

Fase 0: Bepalen

Hierbij moet er intern onderzoek worden uitgevoerd naar de identiteit van de organisatie. Er wordt informatie vergaard over de belangrijkste ontwikkelingen en trends in de markt. Op basis van externe en interne informatie zal de directie de ambitie en belofte van het merk en de merkpersoonlijkheid bepalen. Dit is het merkkompas.

Bij het bepalen van de merkpersoonlijkheid moet er worden gelet op dat de positionering van het merk relevant is voor klanten, in overeenstemming ligt met de identiteit van de organisatie én onderscheidend tegenover de concurrentie. Het is belangrijk dat de valkuil wordt vermeden van een globale missiebeschrijving en een te sociaal wenselijk rijtje merkwaarden.

Fase 1: Verklaren

Het merk wordt uitgelegd aan de medewerkers. Hierdoor begrijpen de medewerkers het merk en kunnen het navertellen in eigen woorden. Het merk moet zowel intellectueel overtuigend als emotioneel aantrekkelijk gecommuniceerd worden. Het is hierbij belangrijk dat de kracht van het merk kan zijn. Het is niet alleen een belofte die in reclamecampagnes wordt gecommuniceerd. Het is een ware belofte die in alles wat de organisatie doet kan worden waargemaakt.

Fase 2: Laden

In plaats van het dicteren van wat het merk inhoudt voor de medewerkers laat men ze mee praten voor input. Laat de medewerkers bepalen welke betekenis zij in hun eigen werk zien met betrekking tot het merk. Laat ze afspraken maken met elkaar over hoe ze het merk vertalen in gedrag en houding. Laat de medewerkers zelf de noodzaak van bepaalde keuzes ontdekken. Dit kan worden gedaan door ze de perceptie van buitenaf te presenteren, de perceptie van de klanten. Het is hierbij belangrijk dat er wordt medegedeeld waarom dit belangrijk is. De uitkomsten hiervan kunnen worden gebruikt om door de directie verdere formele inkleuring te geven. Zo nodig kunnen er aanpassingen worden gemaakt aan aspecten in het merk.

Fase 3: Beleven

Zorg ervoor dat de medewerkers aan de slag gaan met businessvraagstukken met behulp van het merk. Door vanuit het merk naar hun werk te krijgen wordt men bewust hoe het merk een kompas voor ze kan zijn. Evalueer hoe de organisatie scoort op onderdelen van het merk en koppel de resultaten terug. Hier zullen concrete acties op worden bedacht ter verbetering van de huidige stand van zaken. Herhaal dit proces naar verloop van tijd. Laat medewerkers individueel of per team ontdekken hoe de merkwaarden, de merkbelofte en de merkdroom zich verhouden tot hun (persoonlijke of team) waarden en ambitie. Zorg dat ze zich bewust worden van de aan- of afwezigheid van 'synchroniciteit' tussen henzelf en het merk. Vraag ze ook hier weer om zelf een actieplan te maken. Blijf ook in deze fase doorgaan met traditionele communicatie, zoals posters, video's, nieuwsbrieven, kaarten, boekjes en andere gimmicks ter ondersteuning van het proces.

Fase 4: Verankeren

Het management moet ervoor gaan zorgen dat de inrichting van bedrijfsprocessen in lijn liggen met het merk. De medewerkers hebben hierbij een belangrijke rol om werkprocessen en systemen aan te passen aan de wensen van het merk. Zij, de medewerkers, moeten immers merkwaardig gedrag kunnen vertonen. Procedures en richtlijnen kunnen niet haaks zijn met het merk. Het merkwaardig gedrag moet gestimuleerd worden. HRM-instrumenten voor in-, door- en uitstroom van medewerkers zijn gebaseerd op het merk. Zo worden medewerkers aan gestuurd op competenties die afgeleid zijn van het merk. Geef de leidinggevende de taak om dit te waarborgen. Dit kan worden vastgelegd door middel van het maken van afspraken in formele hiërarchische lijn in de organisatie.



Figuur 4.1.: Fasen van Internal Branding (Van Eck & Willems, 2008)

Bijlage 5: Uitgezette enquête mail

Mail 1:

Titel: MatriXmethode Enquête - [Belangrijk] Doe je mee?

Dag,

René Voskens is een afstudeeronderzoek aan het doen over de MatriXmethode. En jij levert daar ook een enorm nuttige bijdrage aan.

Hij heeft een aantal (meer)keuzevragen voor je gemaakt. Dit was zijn bericht:

Goedemiddag MatriXprofessionals,

Momenteel ben ik, René Voskens, een scriptieonderzoek aan het uitvoeren voor Walter & Ingrid binnen het MatriXmethode Instituut (MMI). In de afgelopen maanden heeft de organisatie een enorme groei doorgemaakt met ontzettend mooie ontwikkelingen.

Ook ik heb de kracht mogen ervaren van de MatriXmethode en ik wil ze graag helpen om dit voor iedereen bereikbaar te maken.

Vanuit mijn studie Human Resource Management (HRM) ben ik onderzoek aan het doen naar de beleving van de kernwaarden binnen het MMI. Waarom?

Kernwaarden geven aan waar een organisatie voor staat. Het is het DNA van de organisatie en maakt de organisatie daarom uniek. Deze waarden komen terug in gedrag en de manier van werken. Wat zowel binnen als buiten de organisatie merkbaar is. Het draagt dus bij aan zowel de betrokkenheid van de MatriXmethode Community als klantbeleving. Ik wil het MMI helpen om de beleving van de kernwaarden in kaart te brengen binnen de MatriXmethode Community.

In maximaal 30 minuten weten we de uitslagen van de enquête, waarmee je niet alleen mij helpt met mijn scriptieonderzoek maar ook Walter & Ingrid.

Wanneer je zorgen hebt over jouw privacy, kan ik je verzekeren dat alle gegevens geheel anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt binnen het onderzoek.

Ben je verbonden aan het MatriXmethode Instituut? En wil je een nuttige bijdrage leveren aan dit scriptieonderzoek en Walter & Ingrid helpen met het optimaliseren van het MMI?

De enquête zal op 6 maart 2019 sluiten.

Ja, ik wil graag een bijdrage leveren

Met dankbare groet,

René en het MatriXmethode Instituut

Mail 2:

Titel: Ingrid en René - Jouw bijdrage

Bijlage 6: Uitgezette enquête

Algemene informatie

Om een duidelijk beeld te schetsen van uw relatie met het MatriXmethode Instituut is er een verdeling gemaakt om hier inzicht in te krijgen. Let op! Dit geeft je anonimiteit niet weg. U bent nog steeds onbekend na deze vragen.

Welke relatie heeft u tot het MatriXmethode instituut (MMI)?

- MatriXnieuw (voorheen MatriXcoach)
- MatriXbasis
- MatriXpractitioner
- Werknemer

Hoelang bent u al verbonden aan het MMI?

- Jaar

Hoe vaak zet u de methode gemiddeld per maand in?

- 0 tot 5 keer
- 6 tot 10 keer
- 11 tot 15 keer
- 16 tot 20 keer
- 21 tot 25 keer
- 26> keer per maand

Bent u ZZP'er?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

In welke sector werkt u momenteel?

- Bouwnijverheid
- Detailhandel
- Financiële dienstverlening
- Groothandel
- Horeca, catering en verblijfsrecreatie
- Installatiebranche
- Land en tuinbouw
- Metaal- technologische industrie
- Motorvoertuigen en tweewielers
- Onderwijs
- Overheid
- Procesindustrie
- Sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang
- Uitzendwerk
- Vervoer en logistiek
- Webwinkels
- Zorg
- Overig

Kernwaarden

Kernwaarden geven aan wat de drijfveren of eigenschappen zijn waar een organisatie voor staat. De 'hoe' en 'waarom' van de bedrijfsvoering. Om te toetsen of de kernwaarden daadwerkelijk worden gedragen binnen de organisatie zullen er een aantal vragen worden gesteld. Dit met betrekking tot uw beleving van de kernwaarden.

Herkent u de volgende kernwaarden binnen het MMI? Zo ja, geef kort aan op welke manier. Let op! het gaat hierbij om de organisatie, niet de methode.

- 1: Assertief
- 2: Transparant
- 3: Functioneel
- 4: Oprecht
- 5: Open-minded

Ruimte voor antwoord:

.....

In de volgende vragen zullen de kernwaarden aan u worden voorgelegd. Geef hierbij aan in welke mate u eens bent met de stelling. Het gaat er hierbij om in welke mate u de stelling bij de organisatie vindt passen. Bij iedere kernwaarde zal de definitie vanuit het MMI erbij worden weergegeven. Onderaan de pagina zal er de mogelijkheid worden gegeven om extra toelichting te geven wanneer daar behoefte voor is.

Legenda

1= helemaal niet assertief

2= niet assertief

3= niet assertief/wel assertief

4= assertief

5= helemaal assertief

In welke mate vindt u de kernwaarde 'Assertief' terug binnen het MMI:

Definitie vanuit het MMI: "We ondernemen actief, zelfbewust en zelfverzekerd stappen om onze missie te bekrachtigen."

- Hoe 'Assertief' is de organisatie volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

- Hoe 'Assertief' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Toelichting:

- Hoe 'Assertief' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

In welke mate vindt u de kernwaarde 'Transparant' terug binnen het MMI:

Definitie vanuit het MMI: "In onze omgang met elkaar en anderen zijn we open, eerlijk en congruent."

Legenda

1= helemaal niet transparant

2= niet transparant

3= niet transparant/wel transparant

4= transparant

5= helemaal transparant

- Hoe 'Transparant' is de organisatie volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

- Hoe 'Transparant' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Toelichting:

- Hoe 'Transparant' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

In welke mate vindt u de kernwaarde 'Functioneel' terug binnen het MMI:

Definitie vanuit het MMI: "De communicatie naar onze doelgroepen is concreet en praktisch toepasbaar."

Legenda

1= helemaal niet functioneel

2= niet functioneel

3= niet functioneel/wel functioneel

4= functioneel

5= helemaal functioneel

- Hoe 'Functioneel' is de organisatie volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

- Hoe 'Functioneel' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Toelichting:

- Hoe 'Functioneel' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

In welke mate vindt u de kernwaarde 'Oprecht' terug binnen het MMI?

Definitie vanuit het MMI: "Onze samenwerking is respectvol en integer"

Legenda

1= helemaal niet oprecht

2= niet oprecht

3= niet oprecht/wel oprecht

4= oprecht

5= helemaal oprecht

- Hoe 'Oprecht' is de organisatie volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

- Hoe 'Oprecht' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Toelichting:

- Hoe 'Oprecht' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

In welke mate vindt u de kernwaarde 'Open-minded' terug binnen het MMI?

Definitie vanuit het MMI: "In ons denken en handelen staan we open voor nieuwe markten, informatie en verhalen."

Legenda

1= helemaal niet open-minded

2= niet open-minded

3= niet open-minded/wel open-minded

4= open-minded

5= helemaal open-minded

- Hoe 'Open-minded' is de organisatie volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

- Hoe 'Open-minded' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Toelichting:

- Hoe 'Open-minded' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Waar blijkt dit uit:

In welke mate herkent u zichzelf in de kernwaarden tijdens het inzetten van de MatriXmethode?

Legenda

1= helemaal niet

2= niet

3= niet/wel

4= wel

5= helemaal wel

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Eventuele toelichting:

Van kernwaarden tot het (interne) merk

Kernwaarden zijn belangrijk voor de identiteit van de organisatie. Ze ondersteunen de missie & visie en verschaffen houvast aan de mensen, houding en gedrag worden erdoor bepaald. Wanneer de kernwaarden voldoende worden uitgedragen vanuit de interne organisatie resulteert zich dit in *authenticiteit* van de organisatie en een *onderscheidend vermogen* ten opzichte van de concurrent. Daarbij ervaren zowel de klant als werknemer wat de organisatie doet als nuttig voor de samenleving (*relevantie*).

Een organisatie dat in het hoofd maar meer nog in het hart gevoeld wordt, is *authentiek*, *onderscheidend* en *relevant*. De kernwaarden zijn dus de basis hiervan.

Visie: "Iedereen op de wereld verdient het om baas te zijn over het eigen hoofd en eigen leven. Professionals in de hulpverlening, zorg, onderwijs, organisaties en ook ouders worden begeleiders zodat de persoon zelf 100% de eigen regie krijgt en behoudt. Mensen worden daardoor onafhankelijk van anderen."

Missie: "Al het gedoe de wereld uit door het eigen hoofd zelf te regisseren."

In welke mate ervaart u het volgende binnen het MatriXmethode Instituut:

Legenda

1= helemaal mee oneens

2= mee oneens

3= niet eens/niet oneens

4= mee eens

5= helemaal mee eens

Ik ervaar authenticiteit binnen het MMI:

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Ik ervaar onderscheidend vermogen binnen het MMI:

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Ik ervaar het MMI als relevant:

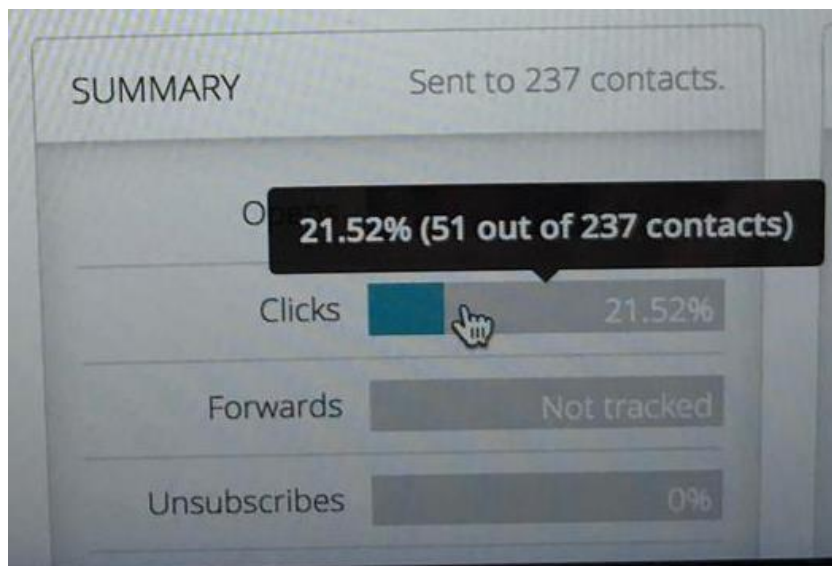
1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

HR-aspect

Om erachter te komen op welke manier opleiding en ontwikkeling van MatriXpractitioners een betere aansluiting kan vinden bij de beleving van kernwaarden binnen het MMI, volgen hieronder nog enkele open vragen.

- Op welke manier wordt er vanuit het MMI al iets gedaan om u de kernwaarden mee te geven? Zo ja, waarin ervaart u dat? Zo nee, wat zou er nog gedaan kunnen worden? Geef hierbij een voorbeeld.
- Hoe zou volgens u het MMI zijn kernwaarden beter kunnen uitdragen?
- Hoe zou het MMI u kunnen ondersteunen in het uitdragen van de kernwaarden?
- Om het belevingsproces te verbeteren van de kernwaarden wil ik u de volgende vraag voorleggen. Wat kan het MMI doen om ervoor te zorgen dat de kernwaarden sterker door u beleefd en gedragen worden de komende jaren?

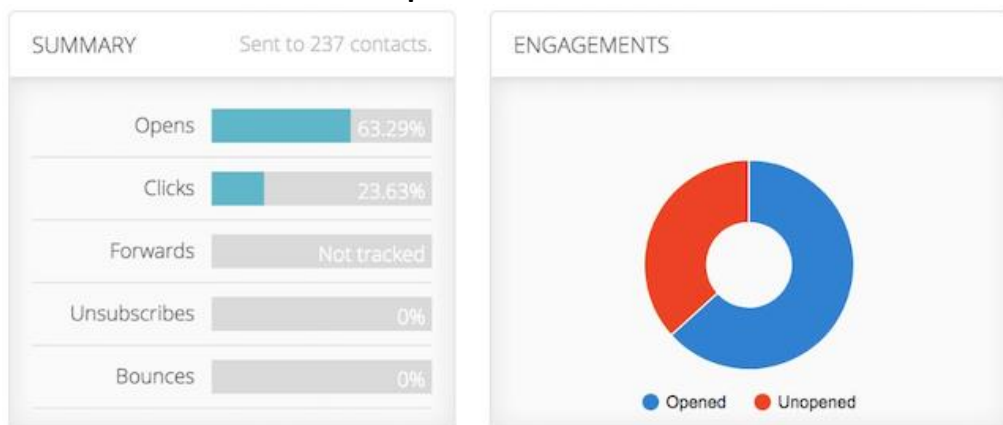
Bijlage 7: Resultaten na eerste mailing



Figuur 7.1.: Click ratio van de verzonden mail naar de respondenten op 27-02-2019

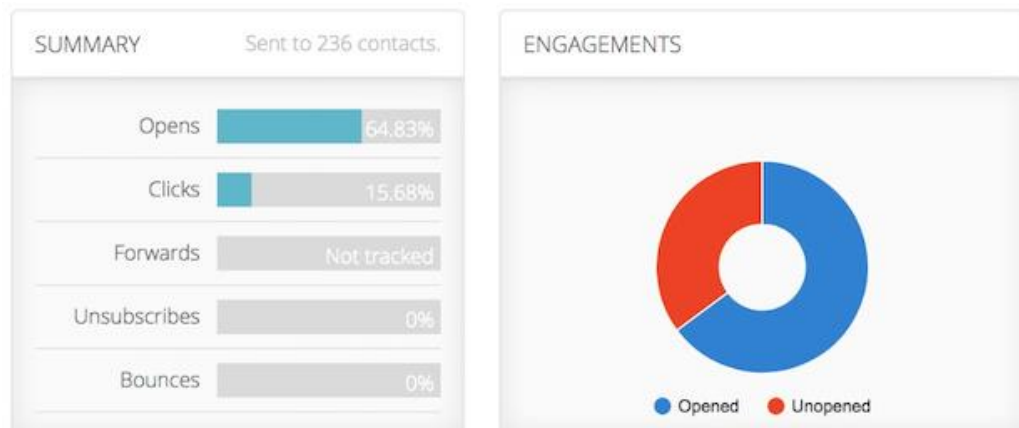
Bijlage 8: Definitieve resultaten email

Resultaten 1^e mail verstuurd op 20-02-2019



Figuur 7.2.: Definitieve resultaten 1^e email

Resultaten 2^e mail verstuurd op 28-02-2019



Figuur 7.3.: Definitieve resultaten 2^e mail

Bijlage 9: Kwalitatieve enquêteresultaten

Tabel 9.1.: Vraag 6: Herken je de volgende kernwaarden binnen het MMI? Zo ja, geef kort aan op welke manier

1	Deze herken ik allemaal
2	Ja
3	Ik herken alle kernwaarden
4	ja, het instituut komt voor zichzelf op, zonder anderen te schaden, is helder in de communicatie, stuurt alleen functionele mails en organiseert functionele activiteiten, is open en eerlijk, maar staat altijd open voor suggesties, kritiek en anderen.
5	ja sluit aan bij mijn duidelijk plan wat ik aanbied. Voeding beweging-coaching- ontspanning
6	vooral functioneel en transparant
7	Assertief en dan niet altijd positief. Het voelt alsof dit de enige juiste methode is en dat kritisch denken niet gewaardeerd en/of geaccepteerd wordt.
8	ja assertief, maar neigt naar te assertief Oprecht: vanuit alle goede bedoelingen, jazeke Open minded: niet meer, haakt in op te assertief.
9	M.n 3 en 4
10	oprecht en open minend. Ingrid draagt veelvuldig haar missie uit en is nog steeds in ontwikkeling en aan het fijn tunen. Maar staat ook open.
11	Ja dat is wat ik zie en hoor en ervaar.
12	ja. alle kernwaarden herken ik
13	alle 4 herken ik positief, nummer 5 vind ik minder expliciet. Ik voel dat er erg gestreden wordt voor 'het gelijk'; dit is de methode dat iedereen zou kunnen veranderen. Maar niet iedereen ziet dat. Wat mij betreft is dat oke. Maar het MMI draagt dat oke niet uit maar draagt eerder verontwaardiging uit. Daarmee stoot je mogelijk eerder af.
14	1) Er is veel interactie, vaak via social media. Er wordt snel gereageerd op vragen en veel ondernomen. 2) Afspraken worden nagekomen, soms nog wel wat omslachtig in hoeveelheid mails. Deze zijn soms ook wat onduidelijk. 3) het platform moet nog wat meer vorm krijgen, is nog niet heel functioneel. 4) Absoluut, zonder deze kernwaarde geen instituut 5) Informatie is altijd welkom.
15	Assertief - staan voor henzelf en dit ook uitspreken Transparant - duidelijke waar zij hen willen
16	Assertief: iedereen heeft eigen regie Transparantie door filmpjes op You-tube waarbij direct een open-mind beeld gecreëerd wordt. Oprecht door reacties en functioneel door de snelheid waarbij er een kanttekening gemaakt mag worden of de functionaliteit op lange termijn niet ook nog eens getoetst zou mogen worden
17	Ja
18	Functioneel
19	ja voor zover ik het heb meegemaakt wel. Assertief: ja, proactief vind ik ook passend. Er volgen wel acties op wat genoemd wordt. Transparant wordt daarbij samen met vorige: doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Functioneel: gericht op voortzetten en verspreiden van MatrixMethode en alle kennis eromheen. Oprecht: spreken vanuit het hart. Open minded: out-of-the-box
20	Transparant in communicatie
21	Ja, die herken ik waarvan sommige duidelijker dan andere. 1. Minder duidelijk: ik herken het in het uitdragen van de methode in sociale media 2. De methode wordt uitgedragen via voorbeelden 3. De effecten worden uitgedragen via sociale media 4. De mensen achter mmi werken vanuit de overtuiging dat deze methodiek werkt 5. Weet niet
22	Mn 2,3,4
23	2: Ingrid is altijd open en eerlijk over haar werkwijze 4: MMI is oprecht, eerlijk en betrokken 5: Het MMI staat altijd open voor suggesties/feedback
24	1: niet persé 2: dat wel. Er is wel constant briefing over de ontwikkelingen. 3. Deels. Ik vind de organisatie teveel gericht op kinderen en scholen 4. Altijd. Ik heb geen enkele twijfel over de goede intentie van de organisatie. 5. Dit straalt Ingrid niet altijd uit. Door de constante stroom aan dezelfde info naar buiten toe via social media wordt het voor mij soms irritant.
25	allemaal waar! gedreven/passie vind ik ook
26	Ja
27	Het MMI geeft altijd duidelijk en oprechte informatie. Het is een fijn en open contact. Met al je vragen kun je terecht en je krijgt ook overal antwoord op. Niets is te gek. Discussie is altijd mogelijk.
28	5. Niet zo. Het is wel erg gericht op eigen visie op het geheel. Door laatste ontwikkelingen wel steeds meer.
29	Ja ik herken de kernwaarden en k kan deze op verschillende manieren invullen.
30	Ze zijn luisterend, vertellen open over de voortgang en belevingen. En zijn erg oprecht.
31	Ja
32	Assertief Functioneel

33	Transparant, het is duidelijk wat het doel is en Functioneel want je hebt de regie in eigen handen
34	Ik herken de kernwaarden wel en zie vooral in de laatste jaren een sterke gestructureerde groei in het naar buiten brengen van visie en missie.
35	ja. wat punt 5 betreft is er soms wat weinig ruimte voor 'andere therapieën' of 'blended' toepassen van de methode
36	Alle kernwaarden zijn herkenbaar en worden duidelijk uitgedragen door Ingrid.
37	Soms wat te assertief, fel op de methode en manier waarop ze het bedoelen. Transparant zie ik niet altijd terug als voorbeeld bij de masterdeelnamen waarbij een behoorlijke investering niet duidelijk aangaf wat de return on investment hiervoor was. Men hamerde om het zelf ondernemen maar dat doe ik al. Functioneel zeker, oprecht kan ik geen oordeel overgeven. Open minded, dat vind ik soms lastig, blijven best bij hun eigen leest... is ook een keuze. Als voorbeeld heb ik mijn verzoek om de invulblokjes voor het hoofd opruimen leeg te laten i.p.v. al ingevuld...kon niet. Terwijl ik bijna iedere workshop hier opmerkingen over krijg. Dat vind ik jammer.
38	Ja alle woorden passen bij de organisatie. Ingrid Stoop is inspirerend, de stappen die zijn gemaakt zijn te danken aan deze kernwaarden.
39	Transparant
40	Ik vind het MMI transparant, functioneel en oprecht. Ingrid draagt deze kernwaarden vol overtuiging over.
41	1. er wordt duidelijk gecommuniceerd 2. voor zover mij bekend wel 3. zeer functioneel (to the point) 4 Gedreven 5. zeker
42	1. Ja, soms té qua actieve campagne. Ik hoor regelmatig dat mensen daarop afknappen. 2. Transparant: ze doen een goede poging maar soms zijn er rare onverwachte bokkensprongen. Moeilijk te volgen af en toe. 3. Ik vind de organisatie verre van functioneel en probeer daar ook op te wijzen maar weet niet of dit gehoord en pf gewaardeerd wordt. 4. Oprecht: in het hart wel, gedrag is echter dikwijls niet congruent. 5. Nee. Ik vind het bedrijf niet open minded.
43	Ja. Open en eerlijk. Informatie delen. Altijd bereikbaar voor advies.
44	ja herkenbaar voor mij
45	Ja, instituut is voor mij wel ook een beetje Ingrid, wat zij neerzet. En 1 t/m 5 slaan zeker op haar !
46	transparant functioneel
47	vooral de eerste drie met nadruk op assertief
48	Assertief zie ik niet terug, de rest wel
49	De antwoorden en feedback zijn direct en onomwonden. Er wordt weinig tijd verspild. de open mindedness heb ik nog niet zoveel mogen ervaren. Dat vereist toch een wederzijdse belangstelling.
50	1 t/m 4 duidelijk aanwezig: er wordt veel gecommuniceerd via mail, webinars en dergelijke om transparantie te geven. Er wordt heel functioneel gewerkt en assertief gereageerd en de instelling is oprecht. Open-minded zou nog wat verbeterd kunnen worden. Feedback en vragen worden soms als aanvallend beschouwd.
51	Alle vragen ja
52	Ja

#	RESPONSES	DATE
1	ja sluit aan bij mijn duidelijk plan wat ik aanbied. Voeding beweging-coaching-ontspanning	3/7/2019 11:47 AM
2	Assertief en dan niet altijd positief. Het voelt alsof dit de enige juiste methode is en dat kritisch denken niet gewaardeerd en/of geaccepteerd wordt.	3/6/2019 9:42 PM
3	Ja dat is wat ik zie en hoor en ervaar.	3/4/2019 7:29 PM
4	1) Er is veel interactie, vaak via social media. Er wordt snel gereageerd op vragen en veel ondernomen. 2) Afspraken worden nagekomen, soms nog wel wat omslachtig in hoeveelheid mails. Deze zijn soms ook wat onduidelijk. 3) het platform moet nog wat meer vorm krijgen, is nog niet heel functioneel. 4) Absoluut, zonder deze kernwaarde geen instituut 5) Informatie is altijd welkom.	3/4/2019 2:14 PM
5	Assertief: iedereen heeft eigen regie Transparantie door filmpjes op You-tube waarbij direct een open-mind beeld gecreëerd wordt. Oprecht door reacties en functioneel door de snelheid waarbij er een kanttekening gemaakt mag worden of de functionaliteit op lange termijn niet ook nog eens getoetst zou mogen worden	3/4/2019 12:22 PM
6	ja voor zover ik het heb meegemaakt wel. Assertief: ja, proactief vind ik ook passend. Er volgen wel acties op wat genoemd wordt. Transparant wordt daarbij samen met vorige: doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Functioneel: gericht op voortzetten en verspreiden van MatrixMethode en alle kennis eromheen. Oprecht: spreken vanuit het hart. Open minded: out-of-the-box	3/1/2019 8:34 PM
7	Transparant in communicatie	3/1/2019 7:08 PM
8	Mn 2,3,4	3/1/2019 5:28 PM
9	1: niet persé 2: dat wel. Er is wel constant briefing over de ontwikkelingen. 3. Deels. Ik vind de organisatie teveel gericht op kinderen en scholen 4. Altijd. Ik heb geen enkele twijfel over de goede intentie van de organisatie. 5. Dit straalt Ingrid niet altijd uit. Door de constante stroom aan dezelfde info naar buiten toe via social media wordt het voor mij soms irritant.	3/1/2019 4:24 PM
10	allemaal waar! gedreven/passie vind ik ook	3/1/2019 3:48 PM
11	5. Niet zo. Het is wel erg gericht op eigen visie op het geheel. Door laatste ontwikkelingen wel steeds meer.	2/28/2019 11:32 PM
12	Transparant, het is duidelijk wat het doel is en Functioneel want je hebt de regie in eigen handen	2/25/2019 8:53 AM
13	Ik herken de kernwaarden wel en zie vooral in de laatste jaren een sterke gestructureerde groei in het naar buiten brengen van visie en missie.	2/23/2019 10:34 AM
14	ja. wat punt 5 betreft is er soms wat weinig ruimte voor 'andere therapieën' of 'blended' toepassen van de methode	2/22/2019 2:03 PM
15	Ja alle woorden passen bij de organisatie. Ingrid Stoop is inspirerend, de stappen die zijn gemaakt zijn te danken aan deze kernwaarden.	2/22/2019 9:22 AM

8 / 37

Kernwaarden binnen het MMI		
16	1. er wordt duidelijk gecommuniceerd 2. voor zover mij bekend wel 3. zeer functioneel (to the point) 4 Gedreven 5. zeker	2/21/2019 8:25 PM
17	1. Ja, soms té qua actieve campagne. Ik hoor regelmatig dat mensen daarop afknappen. 2. Transparant: ze doen een goede poging maar soms zijn er rare onverwachte bokkensprongen. Moeilijk te volgen af en toe. 3. Ik vind de organisatie verre van functioneel en probeer daar ook op te wijzen maar weet niet of dit gehoord en/of gewaardeerd wordt. 4. Oprecht: in het hart wel, gedrag is echter dikwijls niet congruent. 5. Nee. Ik vind het bedrijf niet open minded.	2/21/2019 6:13 PM
18	ja herkenbaar voor mij	2/21/2019 6:03 PM
19	Assertief zie ik niet terug, de rest wel	2/21/2019 12:37 PM
20	De antwoorden en feedback zijn direct en onomwonden. Er wordt weinig tijd verspild. de open mindedness heb ik nog niet zoveel mogen ervaren. Dat vereist toch een wederzijdse belangstelling.	2/21/2019 12:00 PM
21	1 t/m 4 duidelijk aanwezig: er wordt veel gecommuniceerd via mail, webinars en dergelijke om transparantie te geven. Er wordt heel functioneel gewerkt en assertief gereageerd en de instelling is oprecht. Open-minded zou nog wat verbeterd kunnen worden. Feedback en vragen worden soms als aanvallend beschouwd.	2/21/2019 9:48 AM
22	Alle vragen ja	2/20/2019 5:41 PM
23	Ja	2/20/2019 5:31 PM

Figuur 9.1.: Antwoorden van Matrixpractitioners

Tabel 9.2.: *Vraag 26: Waarin vinden respondenten de kernwaarden terug binnen het MMI*

Respondent #	Reactie
4, 19, 24, 25	Door het faciliteren van onderlinge uitwisseling op een duidelijke, eerlijke manier.
5	Door de vernieuwing met onderscheiding van practitioners.
9, 21, 14, 15, 16, 17, 21, 26, 29, 31, 35, 39, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 50, 51, 53	Communicatie door training en opleiding, webinars, congresdagen, community en social media.
12	Niet expliciet, wel impliciet door alles wat de organisatie doet en is.
14	DNA-profiel is handig.
23	Door de MatriXmethode.

Tabel 9.3.: *Vraag 26: Feedback voor de organisatie ter verbetering van kernwaarden uitdragen*

Respondent #	Reactie
7, 15	Open staan voor mensen die worden opgeleid. De MatriXmethode is een tool en geen religie. Loslaten dat de methode dé methode is.
8	Teveel benoemen van de slogan waardoor het als propaganda overkomt, authenticiteit wordt hierdoor verloren.
13	“wat je doet is wat je uitdraagt: het voorbeeld wat je geeft is de spiegel die je vraagt van je praktioners.”
22	Voorbeelden moeten geanonimiseerd worden en frustraties over processen horen minder thuis in training.
25	Assertief is niet het juiste woord. Open-minded kan meer door minder focus te leggen op het kind en onderwijs.
28	Meer toegang binnen het MatriXcommunity platform zodat er meegelezen kan worden met de input van de MatriXpractitioners.
30	Discongruentie door met verschillend taalgebruik op diverse manieren informatie te verspreiden over de kernwaarden, missie en visie.
32	Weer één nascholingsdag per jaar.
36	Evalueren hoe het gaat, waar men tegen aanloopt.
43	“In samenwerking en gedrag merk je er helaas niet heel veel van terug. Lindens dat dit er mede voor zorgt dat de MM niet zo snel groeit als zou kunnen. De niet congruente houding ten opzichte van de methode doet mensen afhaken nog voordat ze echt kennis hebben gemaakt met de methode.” “Dot gebeurt denk ik echt niet met verkeerde bedoelingen maar de controledrang en (verkrampde) beheersbaarheid staat goede samenwerking en groei in de weg.”
48	“Ik heb ervaren dat de kernwaarden mij opgelegd worden, maar niet vanuit het instituut zelf waargemaakt worden. Wanneer je predikt zowel hoofd als hart mee te moeten nemen zou het hart wel eens wat plek mogen krijgen. Het hart, het gevoel blijft zwaar onderbelicht. Sterker nog, dat dient volgens het MMI uitgeschakeld te worden.”
51	Jaaragenda eerder uitbrengen.
52	Communicatie positief formuleren.

Tabel 9.4.: Vraag 22: In welke mate herken je jezelf in de kernwaarden tijdens het inzetten van de MatriXmethode?

1	clients zoek iets waar ze wat aan hebben. er is veel aanbod op de markt. ik wil zelf op deze manier benadert worden.
2	ik ben open en eerlijk naar de klant, transparant in de aanpak, die van zichzelf, na uitleg en een deel gedaan te hebben heel transparant is. Ik sta open voor nieuwe informatie en de methode is meestal functioneel.
3	MatriX is kort en krachtig en duidelijk verhaal. Kan niet missen.
4	Anders was ik niet aan deze opleiding begonnen.
5	Ik streef ernaar zelf ook op deze wijze te werken.
6	Ik kan ook vanuit passie en gedrevenheid handelen, heb de ambitie mensen te helpen en ik zie dat deze methode daar enorme kansen voor biedt.
7	grotendeels, doordat ik ook probeer zo zuiver en eerlijk mogelijk te zijn in de functionaliteit van de methode.
8	het is heel functioneel, het activeert de ander, zorgt voor meer regie bij de ander, ander kan begrijpen wat er gebeurt in het hoofd, het is niet zo dat de ander openheid hoeft te geven van wat er precies in een situatie bijv is gebeurd maar wel representatie daarvan, coach sluit aan,
9	Ik pas de methodiek af en toe toe.
10	Door de 5-daagse training ben ik veel meer volgens deze kernwaarden gaan denken. Grotendeels had ik de drive al in mij om volgens dergelijke kernwaarden te werken. De methode leent zich hier uitstekend voor om dit nog meer toe te passen.
11	Ik werk volgens de visie.
12	Er zijn veel mogelijkheden. Toch voel ik me wel eens geremd door een bepaalde beheersmatigheid op de (kwaliteit/ route van) uitvoering van het geleerde en of je er wel aan voldoet. Waardoor ik kan twifelen als professional ondanks het behaalde rendement bij de client. Ik ervaar als professional dat ik me moet aanpassen en zo wordt onbewust de eigen regie onder spanning gezet. Er zijn mogelijkheden wanneer ze in het belang van de organisatie zijn. #oud denken. Denken over hoe krachten van buiten de organisatie de organisatie zelf sterker kunnen maken op basis van anders denken en uitvoeren van mogelijkheden is binnen kaders buiten de lijntjes kunnen kleuren om nog efficiënter te kunnen aansluiten op behoeftes in diverse doelgroepen. Dit vraagt zichtbaar lef, vrijheid en vertrouwen in de ander en daarbij behorende mogelijkheden. Ook als resultaten niet direct zichtbaar zijn.
13	ik kan in assertief zijn nog winst behalen
14	ik volg de methodiek precies en ben super enthousiast
15	Ik zal me altijd houden aan de afspraken die zijn gemaakt omtrent de scrips en weet dat ik informatie kan halen bij Walter of Inge of andere coaches als ik iets niet weet of twijfel.
16	Het is me op het lijf geschreven. Ik hoor dit ook van de mensen die ik coach en train.
17	ik doe alleen waarvan ik vind dat het klopt en passend is in de situatie. Ook wanneer dit betekent dat ik het anders doe. Wetend dat ik het van het MMI niet anders mag doen
18	Ik verdien er niets extra's door. Of ik het wel of niet inzet. ik sta áchter de methode
19	Hoe ik werk

Tabel 9.5.: Vraag 7: Hoe 'Assertief' is de organisatie volgens jou?

Geel: Social media. Groen: Eigen daadkracht. Rood: Kritiek.

1	Veel op social media, veel persoonlijke berichten, actief in nascholing
2	algehele benadering, van social media tot contact etc.
3	in volle overtuiging over de methode wordt deze verspreid, onder de aandacht gebracht en wordt geprobeerd onderzoek ernaar te stimuleren, uitgaand van eigen kracht.
4	blijven doorontwikkelen en inspelen op de vooruitgang van organisaties
5	het woord assertief past hierbij niet
6	zoals eerder gezegd, neigt het naar te assertief. Bejegening als je er iets anders over denkt. Lijkt bijna spam te worden.
7	Behoorlijk asservief. Zie nu tassen, en inhoud
8	elk jaar is er iets nieuws waardoor zichtbaarheid en herkenbaarheid wordt vergroot
9	facebook, linkedin bijdragen
10	definitie herken ik
11	actieve zichtbaarheid op social media e.d. Landelijke media mag nog meer aandacht krijgen.
12	regelmatig opzoeken van publiciteit
13	nieuwe presentatie naar buiten toe en goede communicatie daarover naar ons als betrokkenen.
14	Duidelijk opkomen voor de patiënt en voor mijzelf.
15	proactief handelen
16	Zelfbewust en zelfverzekerd de methode de wereld inbrengen.
17	Het veelvuldig delen van info

18	Presentatie in mails en social media
19	De methode word op een zelfverzekerde manier gepresenteerd en gaat de concurrentie aan met andere methoden,
20	De daadkracht waarmee ze staan voor voor het gedachtengoed
21	Ik vind de term 'assertief' hier niet bij passen.
22	ik kom Ingrid tegen op fb en mail enz,
23	het MMI onderneemt stappen als er vanuit de samenleving berichten komen waarbij de MatrixMethode een uitkomst kan bieden.
24	Zelfverzekerd zeker...of de uitvoering van zelfverzekerd ook zelfbewust is... is voor mij iets anders
25	Veel het land in en veel contact
26	Opkomen voor de methode en niet schuwen om daar het geprek/de discussie over aan te gaan met derden
27	alle acties op social media en gesprekken die gevoerd worden met mogelijke opdrachtgevers
28	Wel assertief: Ingrid. Minder assertief: MMI als organisatie naar buiten.
29	manier waarop ze de laatste jaren gegroeid zijn.
30	Ze ondernemen veel en zijn altijd bezig om de matrixmethode meer bekendheid te geven en op de kaart te zetten. Daarnaast staat ze echt voor de methode en dat straalt Ingrid uit.
31	Komen heel sterk uit voor waar zij voor staan
32	Organisatie is rechtlijnig in de communicatie en duidelijk. Zonder al teveel te verpakken.
33	Actieve campagnes, alles zelf in de hand houden/ organiseren / managen.
34	Door te laten zien waarvoor ze staan. Zonder in de aanval te gaan
35	veel pr met duidelijk geluid
36	Snel reageren bereikbaar zetten zichzelf op dr kaart
37	veel actie's
38	De haast agressieve manier waarmee een overtuiging wordt neergezet, waarbij geen ruimte is voor andere invalshoeken
39	Interactie met de buitenwereld
40	Ik ervaar het gedrag of de reacties meer als reactief
41	Communicatie, platform en filmpjes en ook de manier waarop we worden aangespoord om er zelf ietsje te gaan doen. Al doende leert men!
42	Actief op Social media
43	Communicatie obov mogelijkheden
44	Zichtbaarheid op alle fronten en met een duidelijk plan

Tabel 9.6.: Vraag 9: Hoe 'Assertief' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

Geel: Social media. Groen: Eigen daadkracht. Rood: Kritiek.

1	Zie vraag 7
2	ze geven in webinars en posts duidelijke informatie en zijn duidelijk in waar wel ruimte voor is en waar geen ruimte voor is.
3	meer een 6. Felheid waarop reageert wordt als iemand een vraag stelt die iets afwijkt van de gangbare mening
4	facebook en linkedin
5	promotie, uitlatingen tijdens training
6	zoals eerder genoemd, vooral social media
7	ik merk dat er veel gebeurt via Facebook, al heb ik geen Facebook meer. Email merk ik wel.
8	Op Facebook en LinkedIn wordt veel gedeeld over de methode voor gebruikers van de methode. Youtube en de website van MMI staat ook veel interessante informatie die voor iedereen beschikbaar is. Er is nog een slag te slaan om bekendheid in algemene zin voor elkaar te krijgen.
9	Zoals gezegd is het verspreiden van telkens dezelfde info te assertief!
10	uit alle mailtjes, het platform, YouTube
11	Veel wisselende koersen
12	Het opzetten van een duidelijke structuur binnen de groeiende organisatie
13	De onbekendheid alom.
14	best wel pittig
15	Ze zijn actief op alle social media, Ingrid gaat zelf het land in. De website straalt professionaliteit uit. Er is veel communicatie met de mensen die zijn opgeleid
16	Veel middelen met logo's, visie wordt steeds weer verteld
17	Heel zichtbaar op social media
18	veel pr
19	veel you tube veel aan de weg timmeren
20	de manier waarop Ingrid en Walter hun overtuigingen neerzetten zonder enige ruimte voor discussie
21	Erg veel mails

Tabel 9.7.: Vraag 10: Hoe 'Transparant' is de organisatie volgens jou?

1	heldere communicatie naar mij toe
2	iedere verandering in de methode of organisatie wordt duidelijk gecommuniceerd.
3	Veel op internet te vinden
4	is geen goede vertaling vanuit de definitie
5	enerzijds wel in de methode en grotendeels in de koers. Maar rondom de koers zit de aarzeling in de eerlijkheid. Het lijkt erop take it or leave it.
6	Er is geen verborgen agenda
7	tot nu toe vind dit plaats buiten mijn gezichtsveld
8	keuze basis / practitioner kwam als verrassing
9	herken de definitie, openheid, extravert
10	Reacties worden snel gegeven op bv vragen e.d.
11	Ruimte voor verbetering
12	You tube filmpjes
13	Heldere communicatie naar ons als betrokkenen.
14	het is haast alsof we aan de keukentafel aanschuiven en zodoende van alles meekrijgen. Allemaal in positieve zin.
15	Open en eerlijk
16	Filmpjes
17	De methode is helder en duidelijk. Hierover kunnen geen misverstanden bestaan.
18	open en eerlijke communicatie
19	ik vind de organisatie duidelijk in de missie en de weg hier naar toe
20	uit alle informatie die ik ontvang en wat ik overal kan lezen.
21	Vanuit hoofdkantoor denk ik wel. Ik vraag mij af hoe dat de andere kant op is
22	Eerlijk en congruent zijn nog in strijd met elkaar en bepaald naar mijn idee de openheid. Dit vloeit voort uit het kiezen van een koers en deze borgen. Het implementeren van ideeën zijn voor externen soms lastig te volgen waardoor dit op weerstand kan duiden. Congruentie in communicatie is daarin mijn inziens een belangrijk aspect.
23	Jullie vertellen duidelijk waar het op staat.
24	Open communicatie over wat er speelt en is
25	Hoe de informatievoorziening is
26	en ook nog lerend hierin.
27	De verwachtingen/afspraken worden duidelijk vastgelegd en gecommuniceerd.
28	R.O.I. bij het master abonnement.
29	Er wordt veel informatie gedeeld op alle mogelijke manieren. Ze zijn ook eerlijk over wat de methode te bieden heeft.
30	Ik had het gevoel dat alles gedeeld werd.
31	Ingird wil de MatriXmethode met iedereen delen. Ze is open en transparant over de methode.
32	Je kan altijd terecht met je vragen en krijgt dan een bevlogen antwoord.
33	Slechte communicatie tussen trainers en partners en het MMI, maar ook tussen MMI en practitioners.
34	Kennis en kunde wordt gedeeld
35	duidelijke info over waar ze staan en wat ze willen
36	What you see is what you get, voor zover ik kan beoordelen
37	Ril van de matrixpractitioners de bedoelingen van de nascholing en de organisatie zijn niet altijd duidelijk
38	Korte lijnen
39	Zeggen waw ze doen, doen wat ze zegge
40	Er wordt veel gedeeld rondom ervaringen en zichtbaarheid. Transparantie in welke koers gevaren wordt qua planmatigheid is niet altijd duidelijk voor me, dit kan ook nog met mijn korte tijd binnen MMI te maken hebben

Tabel 9.8.: Vraag 13: Hoe 'Functioneel' is de organisatie volgens jou?

1	Mails of nascholingen zijn altijd functioneel, er zit altijd een nuttige kant aan.
2	Is soms nog te onduidelijk wat de matriX nu precies is en doet. Het lijkt soms te mooi om waar te zijn.
3	ze doet wat ze zegt te moeten doen
4	Uitleg is goed, voldoende beeldmateriaal. Zorgvuldig.
5	Duidelijke site en filmpjes
6	op vele fronten, aanwezig.
7	duidelijk materiaal, duidelijke site, duidelijke uitleg
8	Kan er werkelijk gemeten worden hoe en of de doelgroepen aangesproken worden?
9	Kort en bondig

10	soms wat te commercieel
11	praktische producten goed toegankelijk in webshop
12	bondigheid van informatie bijvoorbeeld, vraag-antwoord
13	De methode is duidelijk toepasbaar. Wanneer de methode niet aansluit, wordt dat ook direct duidelijk. Communicatie hierover is ook helder.
14	boodschap is duidelijk
15	veel zaken zijn heel praktisch uitgewerkt en dus gebruiksvriendelijk
16	Afgelopen jaar veel wisselende mogelijkheden waardoor er onduidelijkheid ontstaat
17	Er wordt veel verschillende beroepsgroepen betrokken bij de MMI. Met wordt aangepast met specifieke punten uit de bepaalde doelgroep. Dus bijv, voor scholen ook op leergebied.
18	uit de dingen die aangeboden worden op de website. Hoe de doelgroep wordt aangesproken via de verschillende kanalen
19	toepasbaarheid, bereikbaarheid, kwaliteit van de terugkomdagen
20	Ze communiceren via alle mogelijke social media kanalen. Ze gaan het land in en de werkvloer op
21	De Matrix methode is op zich al heel functioneel dus alles eromheen ook
22	korte duidelijke uitleg wat de methode inhoud dmv matrixmodel
23	Ik vind de website met customerjourney erg onoverzichtelijk en hoor dit ook veel terug.
24	Zodra er nieuwe ontwikkelingen zijn wordt het gedeeld
25	de communicatie
26	Richting klant wel
27	Zinvol bezig
28	De methodiek dient mogelijk van de gebruiker

Tabel 9.9.: Vraag 16: Hoe 'Oprecht' is de organisatie volgens jou?

1	mmi zegt wat ze doet en doet wat ze zegt
2	wanneer een organisatie open staat voor kritiek en ook aanpassingen maakt daardoor of aangeeft dat iets beter had gekund, toont dat oprecht
3	Samenwerking met instituut is prima. Persoonlijk contact met grondlegster is bijzonder.
4	De oorsprong van de MatriX en waarvoor het bedoeld is en de drive hierbij komt heel oprecht over. Maar het lijkt erop dat er een soort frustratie zit, die naar de "leden" die niet helemaal in de pas lopen, of kritische vragen stellen afgereageerd worden
5	zeker weten
6	uit alles wat jullie doen. bij mij geen enkele twijfel
7	soms wordt er over een grens gegaan bij willen helpen, in de training was er een moment dat iemand aangaf niet verder te willen, hier werd toch druk op gezet. Dat vond ik moeilijk te zien
8	De bevoegdheid van medewerkers & partners
9	openheid naar de MatriX opgeleide personen
10	Ik ben ervan overtuigd dat de intenties oprecht zijn, en toch voelt het nog niet altijd helemaal ok.
11	nogmaals vanuit het hart, echt
12	respectvol en betrokken
13	Bekende namen noemen in de training is minder respectvol
14	De hele methode is gericht op de beleving van de client. Hieruit spreekt respect. De integriteit kan ik niet helemaal beoordelen. het verhaal van de client blijft bij de client, waardoor integriteit misschien minder een rol speelt. De methode bindt een client niet nodeloos lang aan de organisatie. Hierin is de organisatie wel aantoonbaar oprecht. Geen hulpvraag geen coaching.
15	Omgang met elkaar, MMI met MatriXprofessionals en naar buiten toe
16	de wens om heel snel de kern aan te pakken
17	In alle contacten die ik in de afgelopen jaren heb gehad, is er altijd met respect gereageerd, zowel mondeling als schriftelijk.
18	Er kan oprecht meer gebruik gemaakt worden en/of samengewerkt worden met andere professionals die de kwaliteit willen uitzenden en krachten willen bundelen. In diverse doelgroepen. Ik vraag me af of dit haalbaar is binnen de context zoals de organisatie nu is opgebouwd.
19	Jullie laten iedereen in zijn waarde
20	De openheid waarmee gesproken wordt.
21	Uit de webinars, de telefoongesprekken en de individuele gesprekken
22	Ze gaan respect vol om naar klanten en de mensen die zijn opgeleid
23	Te merken is dat het instituut oprecht erg achter het product staat. Moeilijkheden op de weg werden daarentegen ook wel genoemd.
24	Dat weten Ingrid en Walter van mij. Ze proberen anderen te betrekken maar willen het liefst zelf volledige controle. Daarbij houden ze weinig rekening met de gevoelens van partners en medewerkers. Ik vind dat moeilijk en benoem dat ook. en

25	Ik ga uit van het goede van de mens en ik ben nog niet teleurgesteld
26	het zijn oprechte mensen met passie
27	ik heb hier geen beeld bij
28	ik denk dat zij overtuigd zijn van hun oprechtheid, maar vind dat ze alleen hun eigen, toch beperkte kijk hebben
29	Respectvol niet altijd. Maar dit is meer vanuit een onvermogen goed georganiseerd te zijn. Professionalisering van het bedrijf zou goed zijn
30	De passie, en daarom soms ook de frustratie, spatten ervan af!
31	Er wordt soms van verkeerde bedoelingen uitgegaan van de MatriXcoaches en dat komt niet altijd respectvol over.
32	Hart voor de zaak. Snel contact

Tabel 9.10.: Vraag 18: Hoe 'Oprecht' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	de hertaling van de begrippen klopt mi niet
2	de wijze waarop Ingrid en Walter zich presenteren en hun medewerk/ster
3	er wordt gezegd: geen hulpvraag geen behandeling
4	De sterke overtuigingskracht en enorme hoeveelheid "bewijsfilmpjes" maken dat je soms denkt dat er een addertje onder het gras zit. (Te mooi om waar te zijn)
5	Wanneer integriteit aantoonbaar wordt is het 5 sterren.
6	Ze zijn oprecht en willen zoveel mogelijk mensen helpen met deze methode
7	in mijn omgeving lijkt het soms een te mooi geluid. te gepassioneerd, maar mijn ervaring is dat de gedrevenheid erg groot is.
8	Communicatie inhoud
9	Soms nog te veel weerstand tegen huidige aanpak

Tabel 9.11.: Vraag 19: Hoe 'Open-minded' is de organisatie volgens jou?

1	in de afgelopen jaren is de organisatie markten gaan verkennen en is uitwisseling van informatie en verhalen altijd gefaciliteerd
2	Goed bezig binnen veel zorginstellingen.
3	Altijd open staan en zeker zeker fijn tunen
4	Het is een lerende organisatie met ruimte voor vernieuwing
5	innovatief, zoekend naar gaten en kansen, om de methode aan de man te brengen, vanuit een grote passie voor wat jullie doen! daarentegen soms ook opstandig tov mensen die niet willen
6	Op basis van geringe interactie is enige mate van beperkte beeldbreedte zichtbaar
7	hoe meer doelgroepen hoe breder de inzet
8	Kan ik niet goed inschatten.
9	zeker open daarvoor, en stap voor stap om het realistisch te houden
10	Gezonde "nieuwsgierigheid"
11	Onvoldoende zicht op
12	Ingrid Stoop staat volop open voor innovatie en het uitbouwen van haar methode. Dit blijkt uit de groei van het MMI.
13	Er is altijd ruimte voor dialoog
14	uit het handelen en nieuwe markten zoeken
15	Het MMI is en blijft altijd in beweging. Daar waar nieuwe inzichten verkregen worden, worden deze ingezet en gedeeld met anderen.
16	De organisatie staat open voor veel verschillende ideeën. Echter kan de organisatie niet altijd de nieuwe ontwikkelingen/behoefes volgen of de bedoeling van de met zich meebrengende mogelijkheden. Waardoor beweging kan vertragen of er adhock beslissingen zijn, of overzicht / focus verloren gaat.
17	Jullie staan open voor anderen die ook iets bedenken wat aansluit bij de MMIbiv. De matrixleerspel
18	steeds op zoek naar en open staan voor nieuwe initiatieven.
19	staan niet altijd open voor ideeën
20	Ze doen wat met de informatie die ze ook weer via de cursisten terug krijgen en blijven zich verbeteren
21	Ik had het gevoel dat de Matrix methode wel een succes móét zijn. Het kwam wat star over.
22	Dat als het gedachten goed van Ingrid gerespecteerd wordt er wel variatie en nieuwe input mogelijk is
23	eerlijk en open communicatie
24	Staan overal voor open, ook andere technieken
25	overtuigd van hun eigen gelijk en niet openstaand voor enige vorm van kritiek of feedback
26	Soms teveel weerstand tegen combineren en vergelijken

Tabel 9.12.: Vraag 21: Hoe 'Open-minded' presenteert de organisatie zichzelf volgens jou?

1	verder is het oke.
2	de achterkant is niet helder genoeg.
3	Jullie doen het wat mij betreft goed.
4	Soms iets te open-minded. Ik denk dat de basis van de MatriX collega wel anders ingezet mag worden.
5	reacties op hulpvragen /behoeftes worden vanuit 1 richting aangekaart of behandeld. Door doelgroep gerichte professionals te koppelen met zichtbare actieve ondersteuning vanuit de organisatie kan veel inhoud krachtig bundelen.
6	Er zijn de laatste tijd te veel veranderingen geweest in de organisatie. Dit maakt het geheel minder krachtig.
7	Blijven bij hun methododiek... is ook prima
8	Er ontstaan toch nog steeds nieuwe invalshoeken
9	Ik vind ze prima bezig. Merk in mijn omgeving soms wat wantrouwen .. het zal we om het geld gaan... of zo mooi kan het toch niet zijn.?
10	Niet alles kan direct gedeeld worden. Strategie
11	Andere methodieken worden weggezet als irrelevant.

Tabel 9.13.: Vraag 27: Hoe zou volgens jou het MMI zijn kernwaarden beter kunnen uitdragen?

1	Ik ben van mening dat ze dat al goed doen
2	Zoals nu
3	Voor mij persoonlijk, plaatsing op de website. In het algemeen, geen idee
4	Minder dwingend en volgens strak keurslijf zaken delen.
5	Kernwaarden in een pictogram verwerken of logo samen laten komen
6	benoemen in de training en bijscholingen
7	zorgvuldig zijn met uitingen over andere partijen, accepteren en niet veroordelen
8	Een duidelijke afscheiding maken tussen psychologisch opgeleide MMI medewerkers en bv onderwijzend personeel. Je kunt van de leerkracht niet verwachten dat deze psychologisch aan de slag gaat. Binnen mijn professie (psychologie) kan ik heel veel met de MM náást andere verworven onderliggend psychologische kennis. Dit maakt de inzet van de MM van grotere waarde binnen mijn praktijk. Er zijn in mijn beleving te veel coaches die maar "wat doen" of een praktijk beginnen vanuit enkel de MM opleiding. Dit zorgt voor het naar beneden halen van je naam als instituut. Gebleken tijdens mijn inzet als regiocoördinator binnen MMI.
9	De kernwaarden zitten volgens mij niet in de visie en missie. Ik kan me wel vinden in de kernwaarden, maar niet helemaal in de visie en missie. Ik zou onderzoeken of deze beter op elkaar zouden kunnen aansluiten.
10	Ervari gen delen.
11	Geen idee, instagram? Ik kijk nog wel op instagram.
12	Via nieuwsbrieven en scholing
13	En veel gaat goed
14	Ze zouden in de training genoemd en herhaald kunnen worden.
15	Doorgaan op deze ingeslagen weg; ik merk duidelijk de vastberadenheid en duidelijke visie.
16	Gewoon doorgaan
17	door een ieder de keuze te geven om zelf te bepalen wat je wel en niet wil volgen. Mensen die de MatrixMethode niet willen toepassen, zullen dit dan ook niet gaan doen.
18	Er zijn vele mogelijkheden te bedenken. Praat dezelfde taal. Zorg voor nieuw up to date materiaal voor 'oud' cursisten. Dit zou ten alle tijden toegankelijk dienen te zijn.
19	Matrixcoachen betrekken bij het groot maken. Soms goede ideeën uit het werkveld waar weinig mee gedaan wordt.
20	Meer media opzoeken
21	Expliciet communiceren van de kernwaarden
22	misschien in een blog of post, de kernwaarde benoemen er iets over schrijven en de link leggen met Matrixen. BV wanneer in jouw leven heb jij transparantie gemist?
23	Kenbaar maken, ik hoor hier nu voor het eerst over.
24	Doorgaan zoals ze bezig zijn!
25	Geen idee. Ze doen dat al erg.
26	Af en toe een mail met een update en praktische tips.
27	Meer loslaten. Investeren in goede samenwerking met actieve practitioners uit het werkveld en externe experts op gebied van marketing en bedrijfsvoering.
28	Door de kernwaarden te benoemen. Onder of vooraf de berichten
29	Komt wel denk ik ,want het wordt steeds meer uitgedragen. Zelf geloof ik veel in mond tot mond reclame
30	Iets minder als: t is mijn gedachtegoed , meer op de kernwaarden van het product zitten

31	vanuit en met het hart en zonder de commerciële inslag die tot nu toe in deze vragenlijst geen plek heeft kunnen krijgen
32	In eigen communicaties, maar in principe wordt dat al gedaan. Misschien nog iets meer in de communicatie maar de 'leden' iets professioneler
33	Meer op de tv komen in talkshows en diepte interviews. Landelijke dag en weekbladen
34	Niks meer vergelijken, niet meer veroordelen
35	Overzichtelijk plaatsen en in veel communicatie terug laten komen o.a.. de webinars, community en website. Tevens zou ik de nascholing er aan willen verbinden en wellicht ook de intervisie die plaats moet vinden onderling

Tabel 9.14.: Overzicht van reacties vraag 27 met concrete toepassingsmogelijkheden

Respondent #	Reactie
4,	Benoemen van de kernwaarden op de website.
11	Kernwaarden in een pictogram verwerken.
12, 21, 23, 30, 41, 53	Kernwaarden terug laten komen in training, bijscholing, webinars, intervisie en community.
16	"Een duidelijke afscheiding maken tussen psychologisch opgeleide MMI medewerkers en bv onderwijzend personeel. Je kunt van de leerkracht n iet verwachten dat deze psychologisch aan de slag gaat. Binnen mijn professie (psychologie) kan ik heel veel met de MM náást andere verworven onderliggend psychologische kennis. Dit maakt de inzet van de MM van grotere waarde binnen mijn praktijk. Er zijn in mijn beleving te veel coaches die maar "wat doen" of een praktijk beginnen vanuit enkel de MM opleiding. Dit zorgt voor het naar beneden halen van je naam als instituut. Gebleken tijdens mijn inzet als regiocoördinator binnen MMI."
21, 36, 41	Nieuwsbrieven, blog gebruiken voor updates en praktische tips waarbij link wordt gelegd tussen de kernwaarden en de Matrixleden.
31, 43	Door het meenemen van goede ideeën uit het werkveld en samenwerken met externe experts.
32, 51	Meer de landelijke media opzoeken, tv, talkshows met diepte-interviews. Landelijke dag- en weekbladen.
49	Professionaliteit in communicatie.
46	Kernwaarden minder vanuit het gedachten goed van Ingrid Stoop laten spreken maar vanuit het product.

Tabel 9.15.: Vraag 29: Wat kan het MMI doen om ervoor te zorgen dat de kernwaarden sterker door je beleefd en gedragen worden de komende jaren?

1	Ergens nog een middenweg vinden tussen practitioner en basis
2	Ik zou nu even niet weten hoe dit te doen. Misschien vaker sparren met elkaar maar dat kost tijd. En dat is een ding tegenwoordig naast al je gewone werk.
3	beleef...?? loskoppeling van inzet en kwaliteit - en geld/de prijs
4	Start met luisteren naar elkaar.
5	Als ik het gevoel heb, dat het echt is en er ook geluisterd word.
6	Vast onderdeel van de intervisie/ jaarlijkse bijscholingsdag
7	enthousiast blijven uitdragen waar je voor staat en accepteren wat anderen hier van vinden: dit niet je passie af laten doen, blijf zo gepassioneerd als jullie zijn!
8	Geïnteresseerd, eerlijk en duidelijk blijven in de achterban van Matrix professionals.
9	Beide zijden van de medaille te belichten, er is geen goed of fout
10	De geloofwaardigheid vergroten door een strengere selectie en werving in verschillende sectoren. Zorgen voor het voorkomen van "wild groei". Zo zal er meer of een grotere kwaliteit ontstaan van de Matrixmethode gebruikers en het niet "hap-snap" ingezet worden door opa's, oma's en andere goedbedoelde "coaches". VB: Welke chef kok Matrixt even de buurvrouw mbv een online gekochte module? Welke HBO opgeleide interieurstylist haalt even een trauma weg bij haar achtertante zonder verder psychologisch opgeleid te zijn?? De psycholoog die EMDR doet weet wat deze doet, met welke reden en wat er nav van het aangepakte verder nog ter tafel kan komen om daar dan weer mee aan de slag te kunnen gaan. Iemand zonder gedegen

	vooropleiding mist mi een hoop, geeft er eigen invulling aan, zonder te weten hoe je je eigen invulling geeft. ongelofelijk zonde in mijn ogen.
11	Mogelijkheid om met elkaar te kunnen uitwisselen over de kernwaarden in relatie tot de visie en missie. Wat herken je wel, wat nog niet, waar heb je nog vragen?
12	Doorgaan zoals het nu functioneert.
13	Nieuwsbrieven scholing en uitwisseling
14	Een korte zin die alle kernwaarden dekt. Deze veelvuldig terug laten komen.
15	Op deze wijze ervaar is als zeer krachtig
16	Het hoeven niet perse de kernwaarden te zijn van elke professional. We zijn wel matrixprofessional maar niemand is alleen maar bezig met de matrixmethode. Een bedrijf/persoon kan andere kernwaarden als focus hebben als het MMI!
17	Met voldoende te informeren, inspireren
18	Vasthouden aan oorspronkelijke waarden
19	Mij de mogelijkheid geven om alles mee te lezen..... en te doen
20	Ondersteuning blijven bieden zoals dat nu gebeurt
21	Meer eigen maken, meer bekendheid maken onder de coaches.
22	Door eens te onderzoeken wat de kernwaarden voor de matrixcoaches zijn. Welke kernwaarden zien zij in het MMI? Of zouden zij graag willen zien in het MMI.
23	Door de weg die in de laatste jaren al is in geslagen, het wetenschappelijk onderbouwen van datgene wat we doen, verder uit te bouwen. Het is helaas waar de huidige maatschappij om vraagt.
24	De kernwaarden ook bij de her-certificering terug te laten komen
25	Misschien meer congresdagen per jaar
26	meenemen in de training, communiceren en uitdragen tijdens acdtiviteiten
27	contact blijven zoeken en houden, het land in blijven gaan. Wanneer de methode wetenschappelijk onderbouwd wordt zal dit ervoor zorgen dat het nog krachtiger wordt
28	Dit blijven uitdragen en ook regelmatig benoemen.
29	De regie echt bij anderen leggen. Meer loslaten en vertrouwen hebben.
30	Benoemen en herhalen
31	Veel contact of (digitaal) verbinding met elkaar. Goede scholing zodat ik deskundig blijf
32	Bijeenkomst met grote groep, zoals voorheen. Daar leerde ik veel van
33	Niets zie vraag 26. Ik heb mijn eigen kernwaarden.
34	dagen organiseren waarop we samenkomen. YouTube kanaal uitbreiden. Belangrijk voor zelf studie
35	Blijven herhalen?
36	Eigen proves ook regie over nemen. Gedoe de wereld uit begint bij jezelf
37	Er veel met mijn neus op gedrukt worden

Tabel 9.16.: Overzicht reactie respondenten vraag 29 betere beleving kernwaarde lange termijn

Respondent #	Reactie
4	Middenweg tussen practitioner en basis
5, 9, 17, 21, 36, 37, 38, 45, 46, 50, 52	Intervisies, (meer) training & scholing, congresdagen en nieuwsbrieven
6	Loskoppeling van inzet & kwaliteit en geld/prijs
7, 8, 39,	Luisteren naar elkaar
13	Accepteren dat andere er anders overdenken.
14, 31	"Geïnteresseerd, eerlijk en duidelijk blijven in de achterban van MatriX professionals."
16	"De geloofwaardigheid vergroten door een strengere selectie en werving in verschillende sectoren. Zorgen voor het voorkomen van "wild groei". Zo zal er meer of een grotere kwaliteit ontstaan van de MatriXmethode gebruikers en het niet "hap-snap" ingezet worden door opa's, oma's en andere goedbedoelde "coaches". VB: Welke chef kok Matrixt even de buurvrouw mbv een online gekochte module? Welke HBO opgeleide interieurstylist haalt even een trauma weg bij haar achtertante zonder verder psychologisch opgeleid te zijn?? De psycholoog die EMDR doet weet wat deze doet, met welke reden en wat er nav

	van het aangepakte verder nog ter tafel kan komen om daar dan weer mee aan de slag te kunnen gaan. Iemand zonder gedegen vooropleiding mist mi een hoop, geeft er eigen invulling aan, zonder te weten hoe je je eigen invulling geeft. ongelofelijk zonde in mijn ogen.”
23, 42, 44, 51, 54	Een korte zin die alle kernwaarden dekt, dit veelvuldig terug laten komen.
26	Inspireren
33, 35, 39	Meer intern en wetenschappelijk onderzoek
43	Regie bij andere leggen. Los laten en vertrouwen hebben.
53	Ook eigen processen regie over nemen. Gedoe de wereld uit begint bij jezelf.

Tabel 9.17.: Vraag 28: Hoe zou het MMI je kunnen ondersteunen in het uitdragen van de kernwaarden?

1	door zelf ook uit te dragen wat deze kernwaarden zijn. in alle zuiverheid en oprechtheid
2	Zoals nu
3	Veel PR in je eigen omgeving. MatriX inzetten daar waar kan. Kort en krachtig en effectief moet in deze tijd het verschil gaan maken.
4	Niet. Sta niet achter deze kernwaarden. Zijn mijn inziens te populistisch en te commercieel opgesteld.
5	Weet ik niet, ik krijg steeds meer het gevoel dat ik beter niets kan zeggen.
6	Tijdens intervisie
7	Ingrid zet goede stappen, eigen maken duurt even
8	Zichtbaar terug laten komen in relevante correspondentie. De kracht van herhaling :-)
9	vermelden op website
10	In contact blijven, persoonlijk.
11	hetgeen ze nu doen is voor mij voldoende
12	Voorwaarde voor mij is me beter verbonden kunnen voelen met de visie en missie.
13	Studie
14	Herhaling en op bondige manier beschrijven.
15	Mij blijven informeren met daarbinnen de ruimte om mezelf, op mijn eigen manier en eigen tempo, te blijven ontwikkelen.
16	Ook het zelf uitdragen
17	Tevreden zoals het is
18	Door ze zelf goed toe te passen.
19	Door materiaal/ mogelijkheden te ontwikkelen samen met andere professionals. Webinars, video's . Thema doelgroepgericht met verdiepende expertises.
20	Nog bekender maken. Gedegen onderzoek
21	Door een koers vastere organisatie te worden. Eerst was ik MatriXcoach en nu weer MatrixBasis. Wie weet wat ik volgend jaar ben :)
22	Door hierover te praten met anderen
23	Doen ze al, je kunt altijd terecht. Dit ligt meer bij mezelf
24	Door regelmatige contactmomenten en ondersteuning niet alleen bij het toepassen van de MatriXmethode maar ook op organisatorisch gebied.
25	Door af en toe te evalueren
26	Uitdragen
27	Blijven communiceren met de mensen die zijn opgeleid
28	De kernwaarde zichtbaar uit blijven dragen als organisatie.
29	Naleven wat ze beloven.
30	Nog helder der weergeven wanneer er welke kernwaarden er gebruikt worden
31	Samen voorlichtingsavond geven
32	Ik heb eerlijk gezegd geen behoefte aan ondersteuning
33	Meer mogelijkheden voor connectie met collega's omdat ik in het buitenland zit
34	Zoals ze nu doen
35	Papieren kantooragenda beschikbaar stellen. Die wordt gezien op alle werkdagen
36	Positief formuleren
37	Meer verbinden aan de communicatie

Tabel 9.18.: *Overzicht reacties respondenten vraag 28 persoonlijke behoeften*

Respondent #	Reactie
1, 26, 28, 38, 42	Zelf uitdragen van de kernwaarden.
9, 30, 33, 36, 46, 50	Studie, Intervisie, evaluaties, webinars, video's
11, 23, 24, 54	Herhaling in het algemeen
14, 39	Persoonlijk contact
30	Mogelijkheden ontwikkelen met andere professionals met verdiepende expertise
31	Gedegen onderzoek.
32	Vaste koers van de organisatie aan te houden.
35	Informatie verstrekken op organisatorisch gebied.
44	Helder weergeven wanneer er welke kernwaarden er gebruikt moet worden.
17	Beter verbonden kunnen voelen met de visie en missie.

Tabel 9.19.: *Vraag 8: Hoe 'Assertief' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?*

1	Je mag staan waar je voor staat, maar blijf wel toegankelijk.
2	Blijf open minded kijken en je visie uitdragen
3	assertief maar ook een mate van bescheidenheid
4	Er is altijd mogelijkheid tot verandering, landelijk zou hier nog meer aandacht voor mogen komen.
5	Te assertief kan als agressief ervaren worden, dus houd het zoals het nu gaat.
6	Er zou nog meer gebruik gemaakt kunnen worden van andere vormen van media. Ik hoor nog te weinig dat hulpverleners weten wat de MatriXmethode inhoudt.
7	prima zo
8	Het zelfbewustzijn is nu nog ondergeschikt aan zelfverzekerd
9	Altijd opkomen voor dat waar je voor staat
10	prima
11	De MatriXmethode verdient meer bekendheid door mensen te enthousiasmeren en de meerwaarde te laten zien krijgt de methode de aandacht die het verdient
12	Het voelde soms als een beetje opdringerig
13	Soms vind ik het iets teveel
14	Mag we iets minder.
15	Ze doen het goed zo
16	Het moet niet drammerig worden. Wel zie ik mogelijkheden in mond tot mond reclame/ artikelen
17	is goed
18	mogelijkheid bieden en laten voelen voor andere benaderingswijzen
19	het gevaar van heel assertief zijn, is dat mensen zich soms overdonderd en niet juist bejegend voelen (merk ik soms aan collega's, bv. bij de brief over dat je moest opgeven of je practitioner of basis wilde zijn).
20	Iets te veel mail ontvangen
21	Terecht appel op maatschappij

Tabel 9.20.: *Vraag 11: Hoe 'Transparant' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?*

1	ik vind dat ook belangrijk
2	doorzichtiger en duidelijker in de verschillende belangen, het verdienmodel en het organisatiemodel
3	In methode, maar ook in koers en werkelijke gedachte. Hoe zorg je ervoor dat je mensen blijft binden in deze prachtige methode.
4	4 is mooi, ik zie jullie streven naar een 5
5	Op de contactmomenten met anderen ervaar ik transparantie
6	je hoeft niet volledig transparant te zijn
7	is de sleutel tot succes
8	Bij groei van de organisatie hoort op een gegeven moment iets minder transparant over privé en wat meer over zakelijk. Daarin groeit MMI goed mee naar mijn idee.
9	Laat zien wat de methode inhoud en hoe krachtig deze is, dan zal de kracht als een olie vlek verspreiden
10	Transparantie is in mijn beleving altijd nodig om het vertrouwen van de klant/ client te verdienen.
11	inzichtelijk wat je doet, waar je mee bezig bent en waar dit op gebaseerd is
12	Zelf in ontwikkeling blijven stimuleert de motivatie bij andere om in ontwikkeling te willen blijven

13	Transparantie geeft vertrouwen
14	Ik voel me daar prettig bij. Het maakt je onderdeel van..
15	altijd het beste
16	100 % kan niet
17	Nog meernonderscheid tjsen missie en eigen praktijkvoering jngrid
18	Ik ben voor zo transparant als mogelijk omdat dit verbind, boeit en motiveert.

Tabel 9.21.: Vraag 14: Hoe 'Functioneel' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	Altijd hopen, maar het is fijn als dit ook lukt.
2	Toegankelijk, concreet en toepasbaar is voor mij belangrijk
3	dat is je bestaansrecht
4	functionaliteit is erg belangrijk
5	Is m.i en voorwaarde om te kunnen slagen
6	De matriXmethode is een methode die meer bekendheid verdient het heeft al prachtige resultaten opgeleverd
7	Daar hou ik van
8	Klopt zo

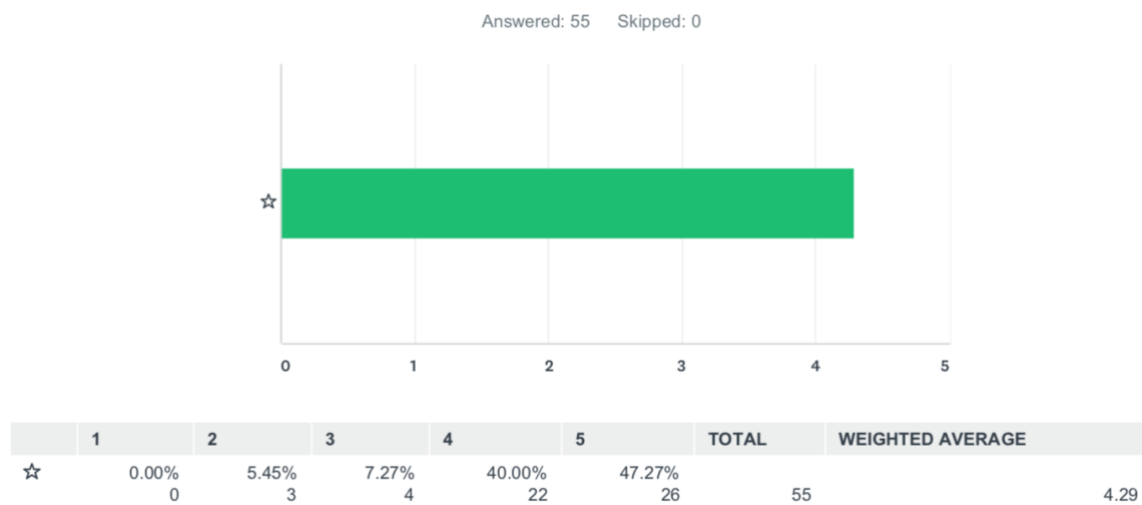
Tabel 9.22.: Vraag 17: Hoe 'Oprecht' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	clients prikken door verhaaltjes heen en kiezen dan ander aanbod
2	het is ook een van mijn kernwaarden
3	Is ook altijd uitgangspunt geweest. Ga daar naar terug.
4	4 is mooi, 5 is beter
5	Respectvol en integer zijn vind ik een must
6	In ieder geval in de uitstraling naar buiten / geloofwaardigheid.
7	Integriteit is nog een beetje lastig aan te tonen.
8	Het is mensenwerk!
9	Anders kan ik niet werken.
10	Zo oprecht mogelijk
11	goed bezig zo
12	Past bij de visie MM

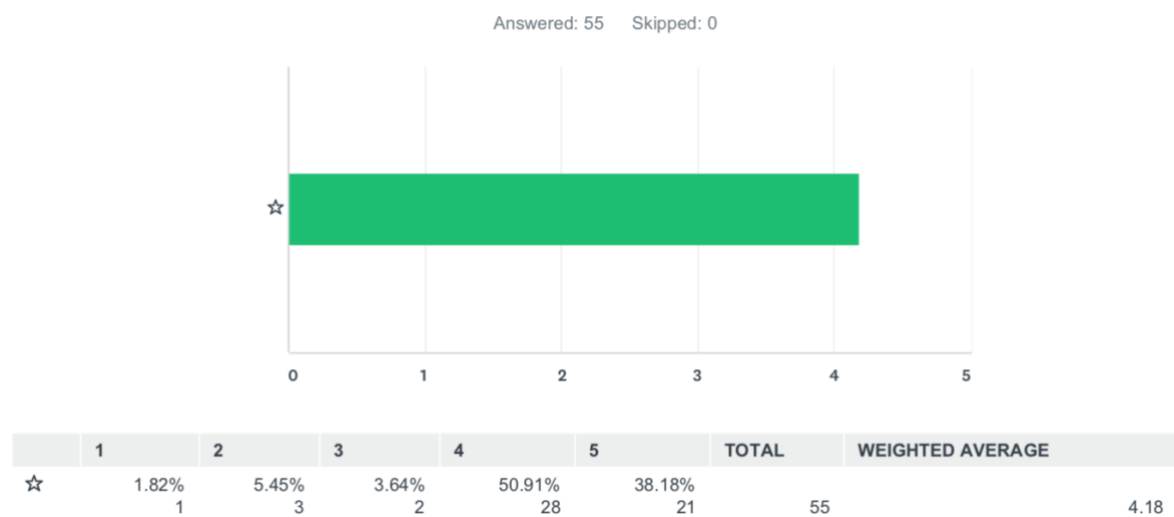
Tabel 9.23.: Vraag 23: Hoe 'Open-minded' zou de organisatie moeten zijn volgens jou?

1	Hoe open minder je bent hoe meer er op je weg komt
2	Accepteren dat er altijd een groep mensen zal zijn die hier niets mee willen of kunnen onderzoeken bij welke bestaande richtingen je aan kunt sluiten, maar niet steeds met alle winden meewaaien.
3	De methode is per toeval ontdekt. De hersenen kunnen zoveel, dat je altijd open moet staan voor het uitbreiden en verbeteren van de methode. De mogelijkheden houden niet op als er Open-minded gekeken blijft worden.
4	Samenwerken met professionele vertegenwoordigers van de doelgroep. Zelf meer verdiepen in mogelijkheden in doelgroepen door directe betrokkenheid. "Met de voeten in de klei" bv waar mogelijkheden zijn meedraaien in teams bv en luisteren naar de taal die ze spreken. Open en nieuwsgierig onderzoeken. Mentor kwaliteiten vergroten en het podium vergroten.
5	Om de kwaliteit te waarborgen is dit van belang.
6	Open minded is goed maar je moet je eigen koers ook wel bewaken.
7	Zeker open-minded maar ook kritisch.
8	Hou je eigen lijn vast.
9	MM is wat het is, daar is geen vergelijking voor nodig, maar kan er ook niet door geschaad worden.

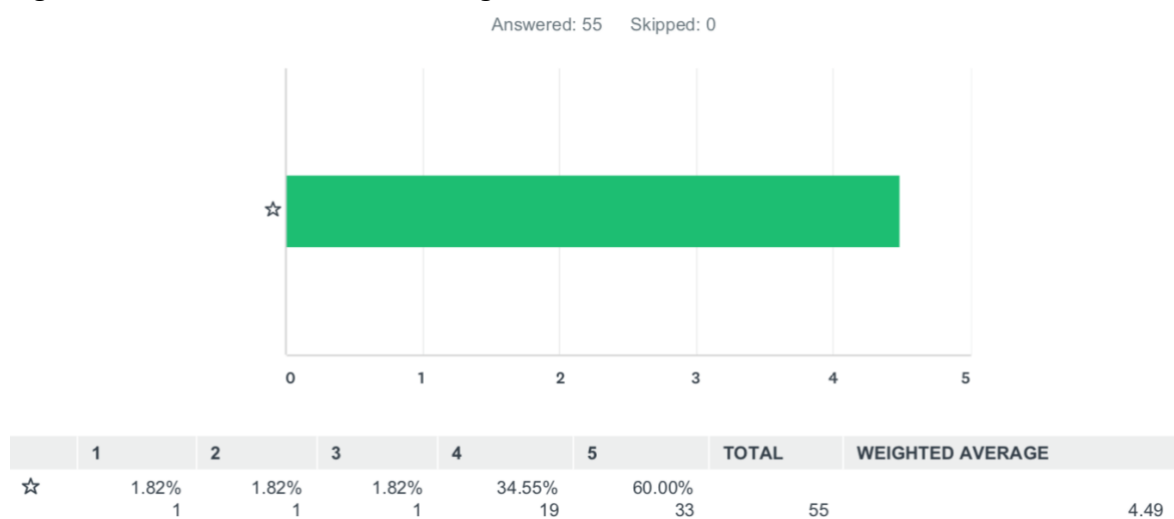
Bijlage 10: Kwantitatieve enquêteresultaten



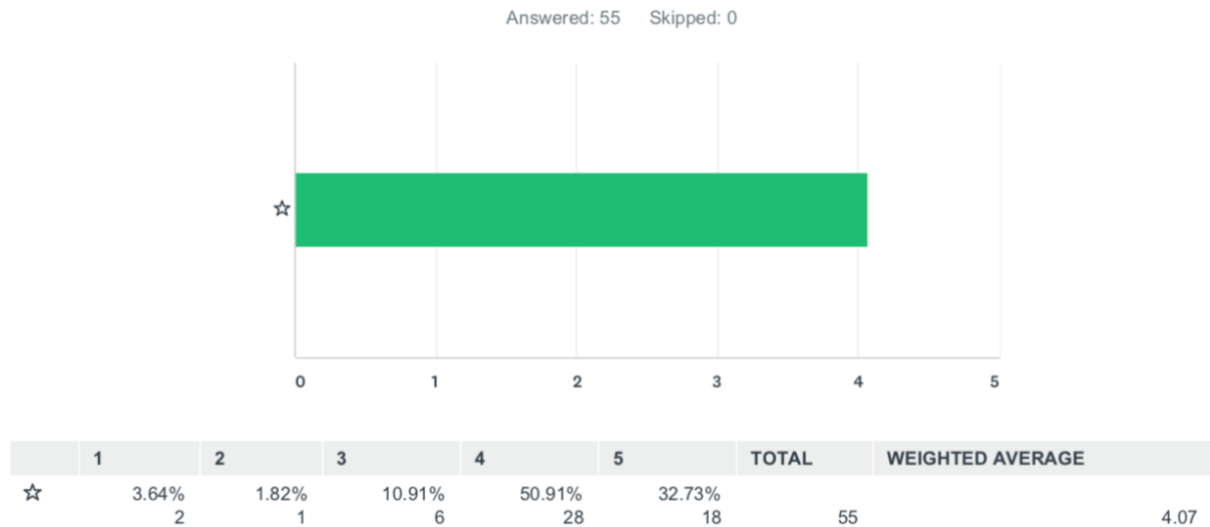
Figuur 10.1.: *Authenticiteit binnen het MMI*



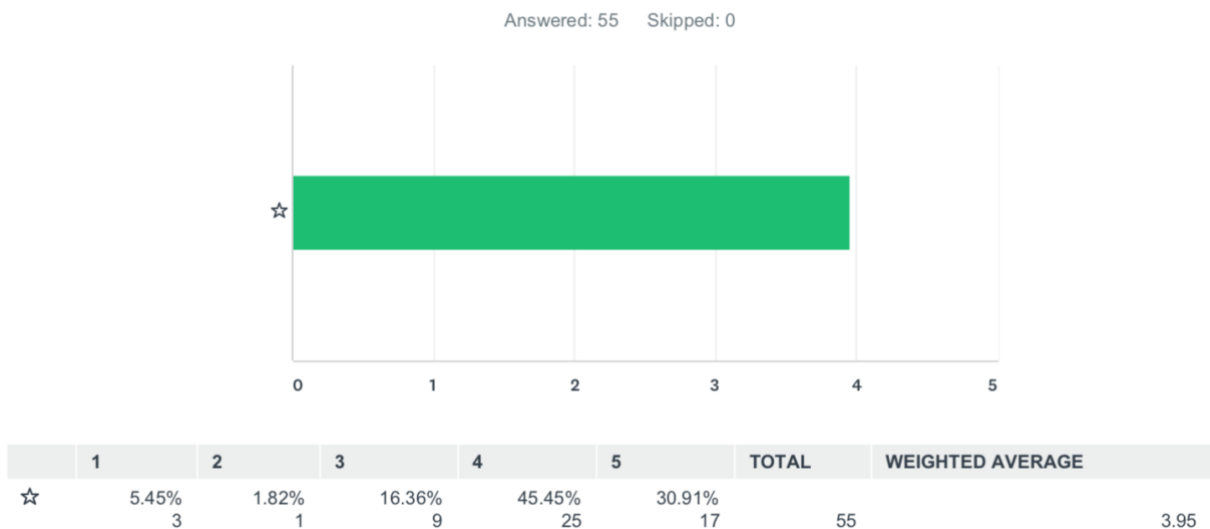
Figuur 10.2.: *Onderscheidend vermogen van het MMI*



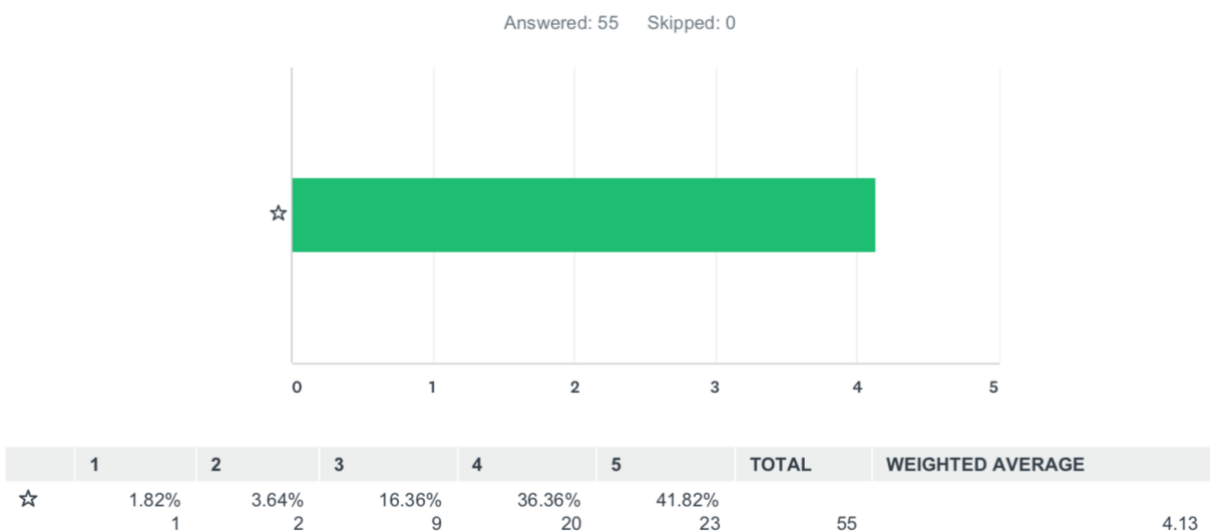
Figuur 10.3.: *Relevantie van het MMI*



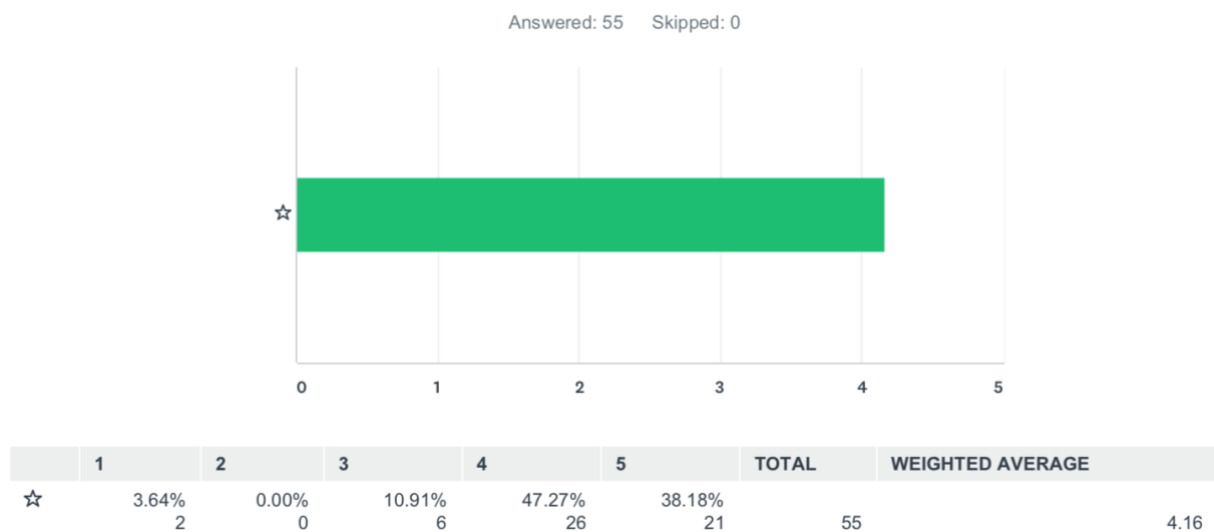
Figuur 10.4.: Vraag 7: Huidige beleving van assertiviteit binnen het MMI



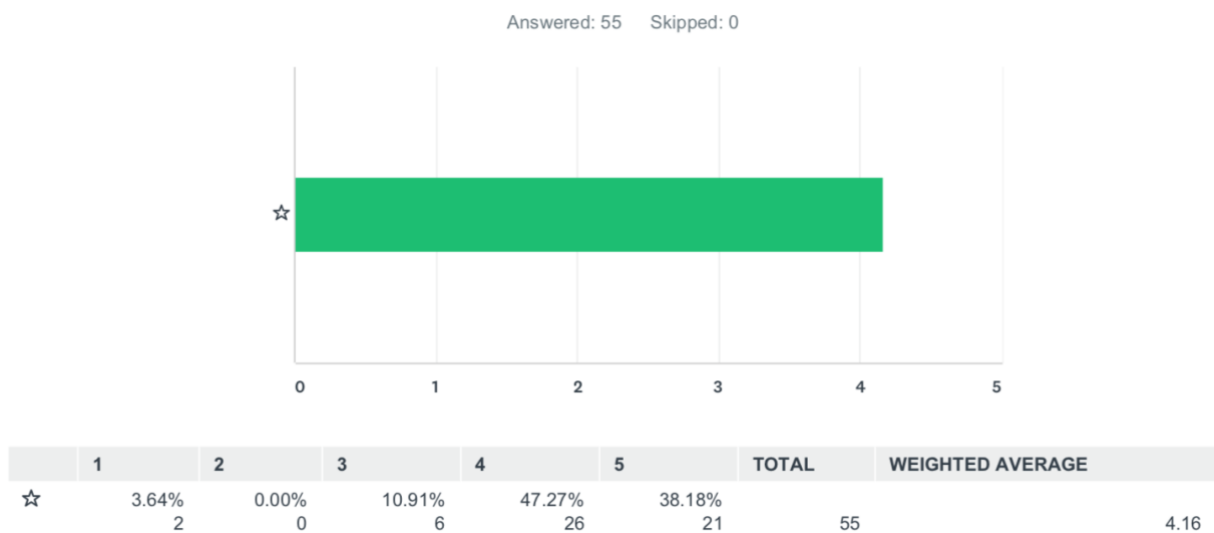
Figuur 10.5.: Vraag 10: Huidige beleving van transparantie binnen het MMI



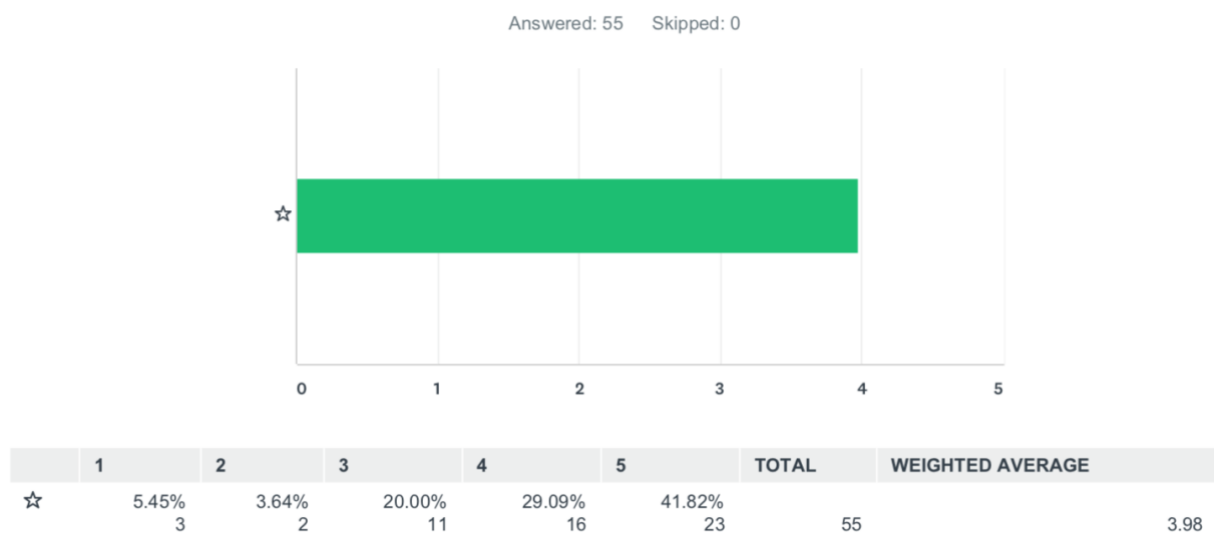
Figuur 10.6.: Vraag 12: Mate waarin de organisatie zich transparant presenteert



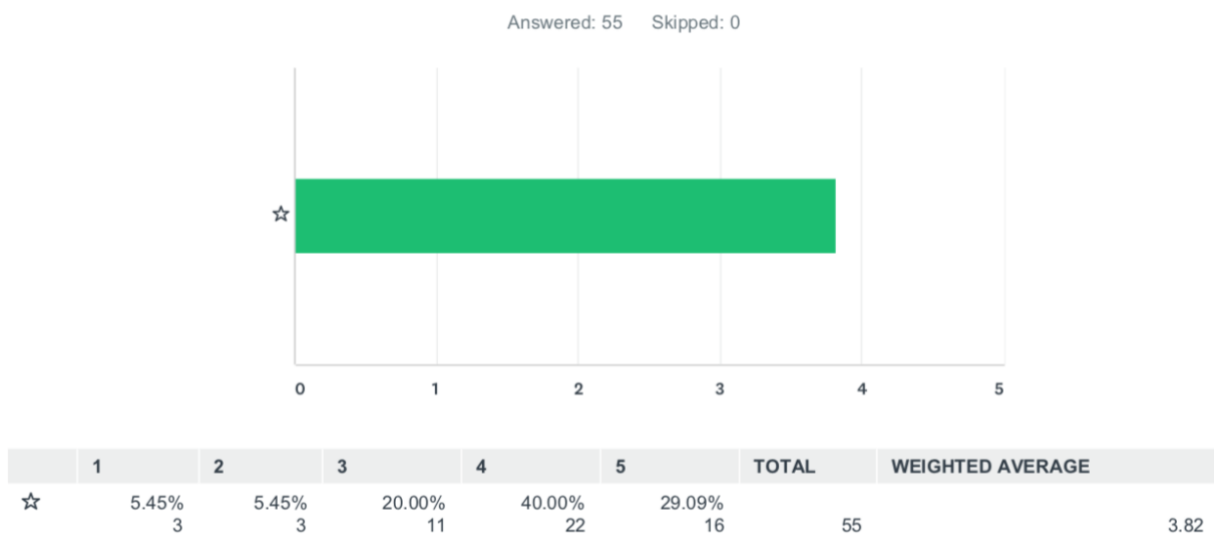
Figuur 10.7.: Vraag 13: Huidige beleving van de kernwaarde functionaliteit binnen het MMI



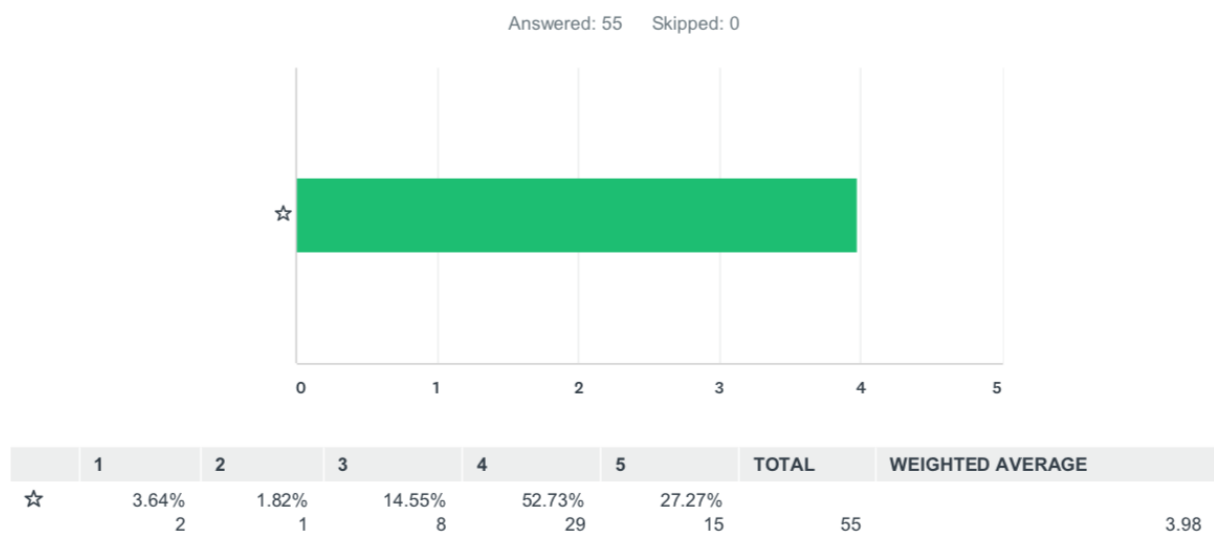
Figuur 10.8.: Vraag 15: Mate waarin de organisatie zich functioneel presenteert



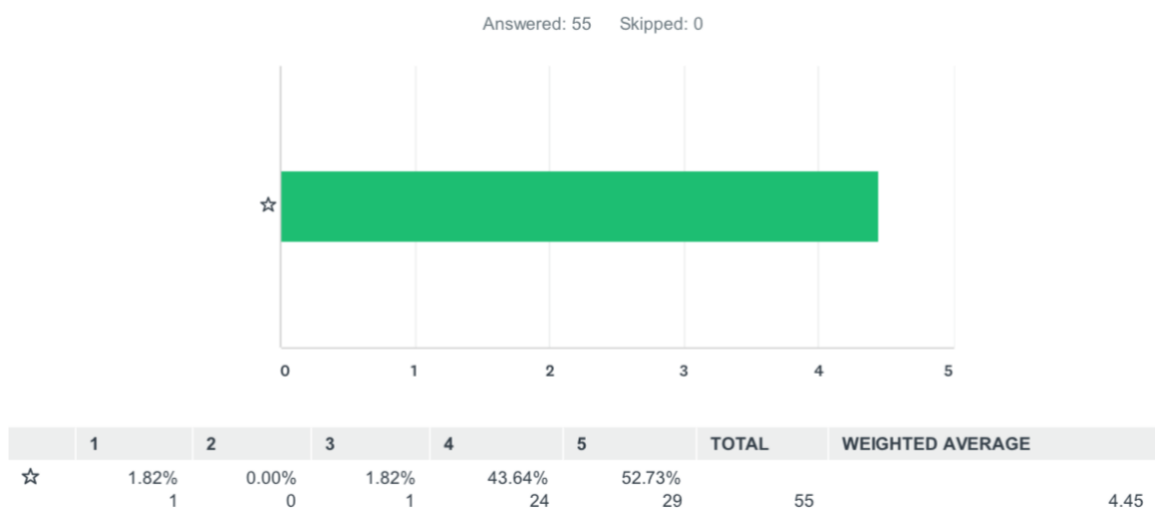
Figuur 10.9.: Vraag 16: Huidige beleving van de kernwaarden oprecht binnen het MMI



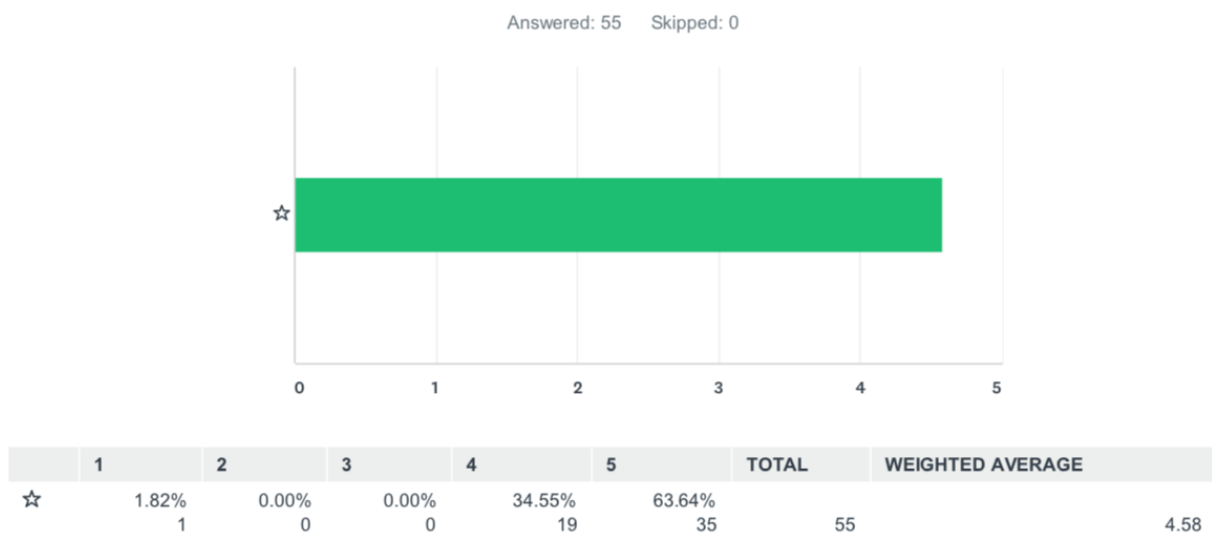
Figuur 10.10.: Vraag 19: Huidige beleving van de kernwaarden oprecht binnen het MMI



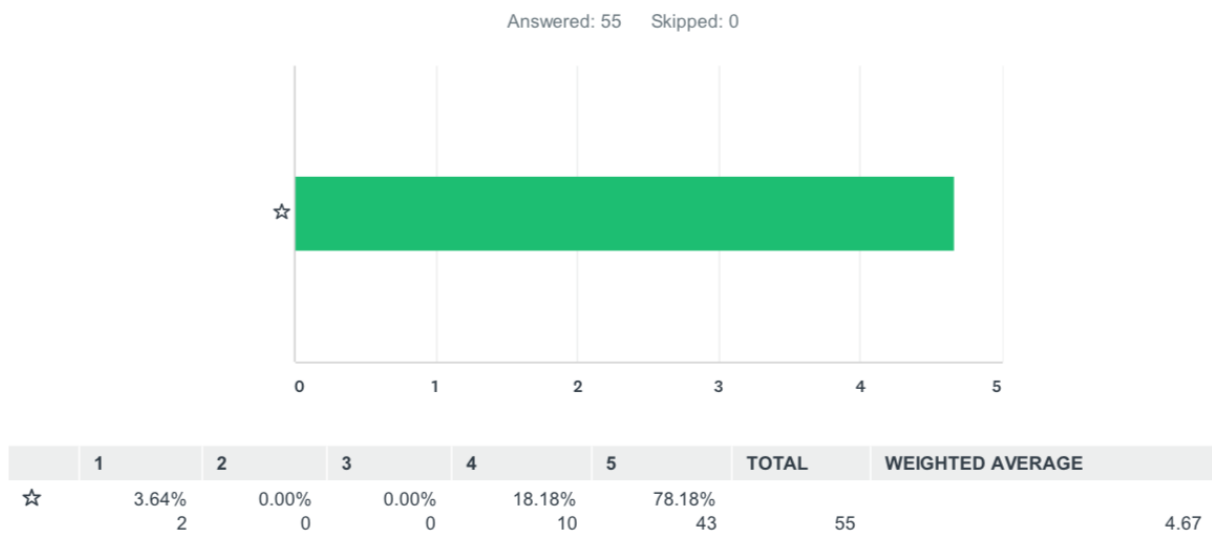
Figuur 10.11.: Vraag 8: Gewenste beleving van de kernwaarde assertief binnen het MMI



Figuur 10.12.: Vraag 11: Gewenste beleving van de kernwaarde transparant binnen het MMI



Figuur 10.13.: Vraag 12: Gewenste beleving van de kernwaarde functionaliteit binnen het MMI

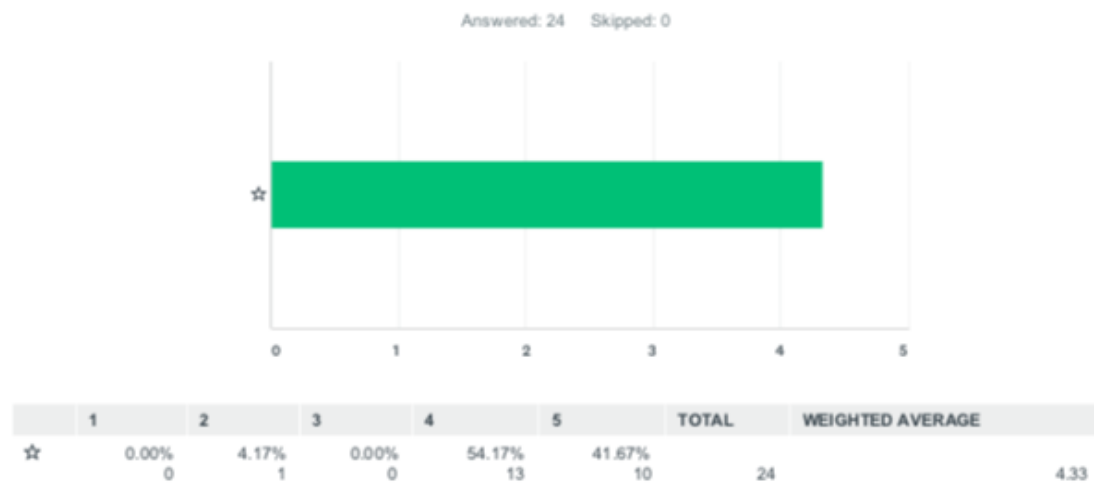


Figuur 10.14.: Vraag 17: Gewenste beleving van de kernwaarde oprechtheid binnen het MMI

10.1 Verschil in beleving kwantitatieve resultaten assertiviteit

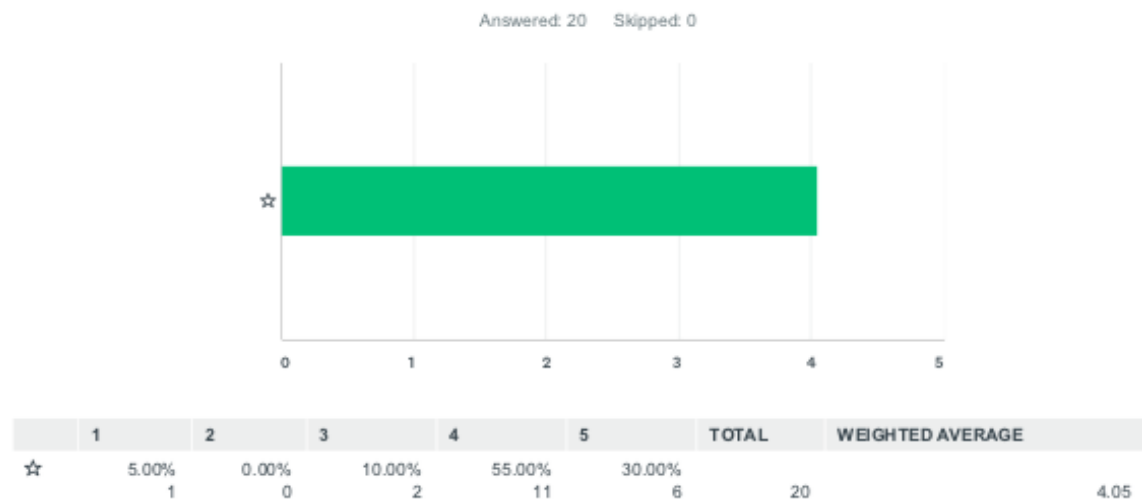
Vergelijking MatriXpractitioners, -basis & -nieuw

Practitioner



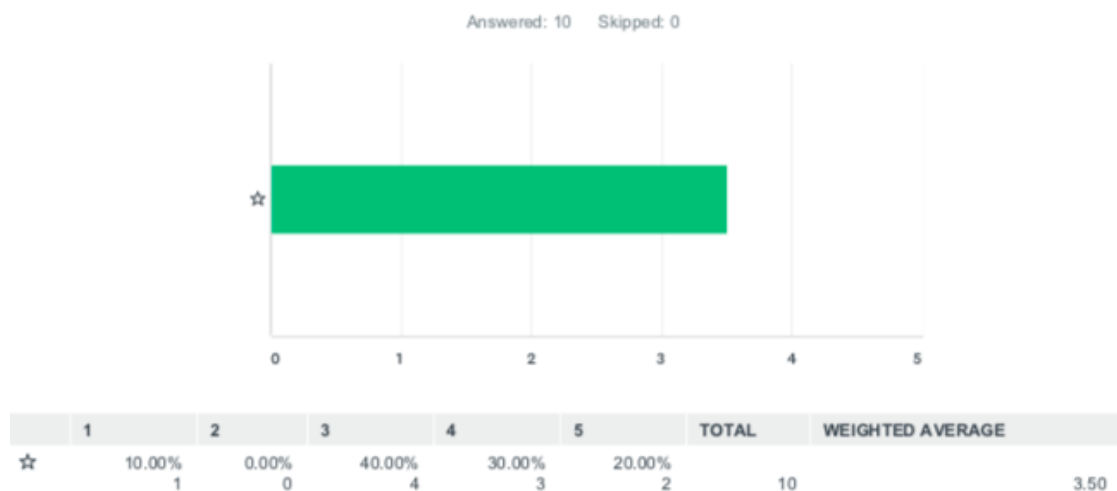
Figuur 10.15.: Beleving assertiviteit MatriXpractitioners

Basis



Figuur 10.16.: Beleving assertiviteit MatriXbasis

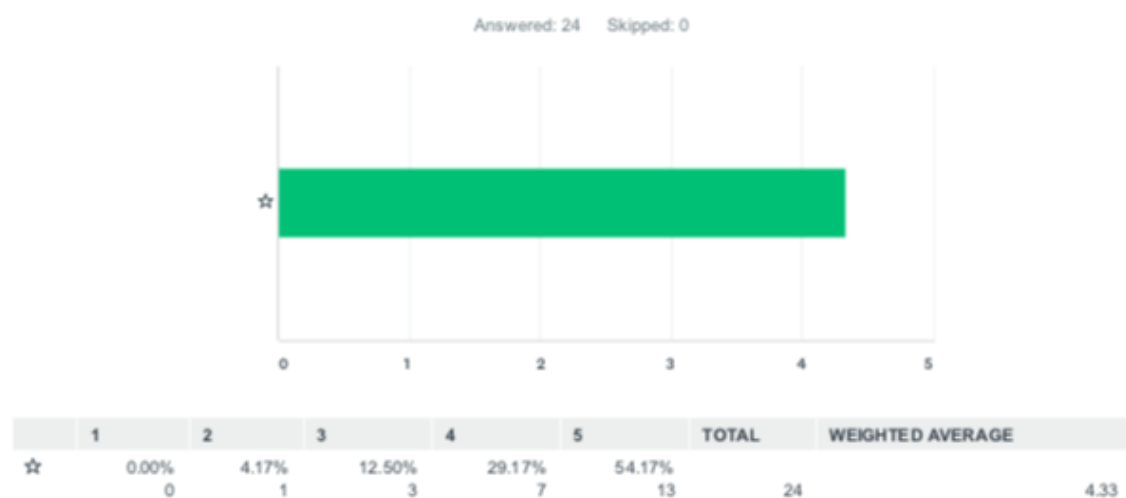
Nieuw



Figuur 10.17.: Beleving assertiviteit MatriXnieuw

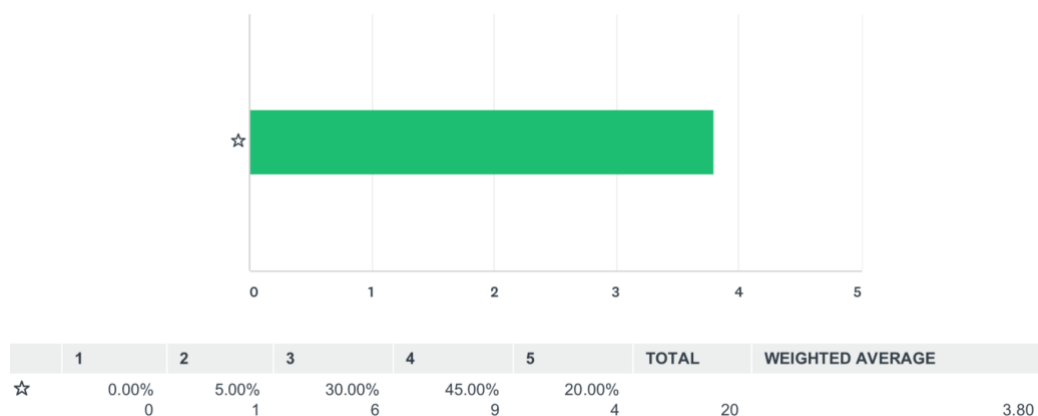
10.2 Verschil in beleving kwantitatieve resultaten transparantie

Vergelijking MatriXpractitioners, -basis & -nieuw Practitioner



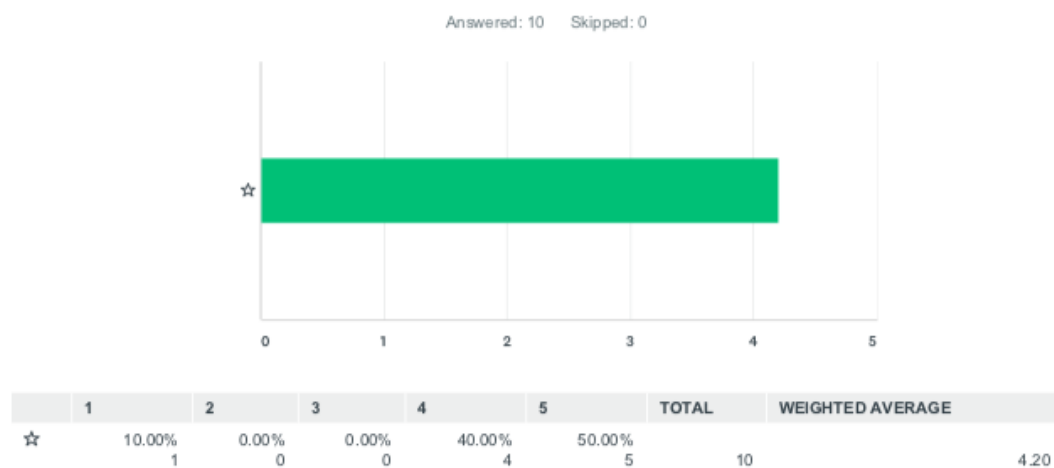
Figuur 10.18.: *Beleving presentatie transparantie door MatriXpractitioner*

Basis



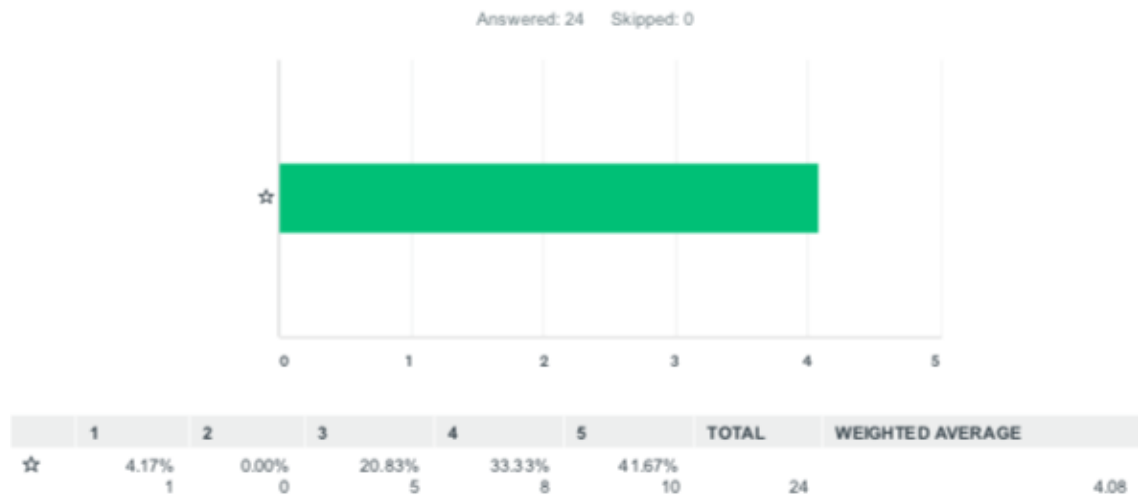
Figuur 10.19.1.: *Beleving presentatie van transparantie door MatriXbasis*

Nieuw

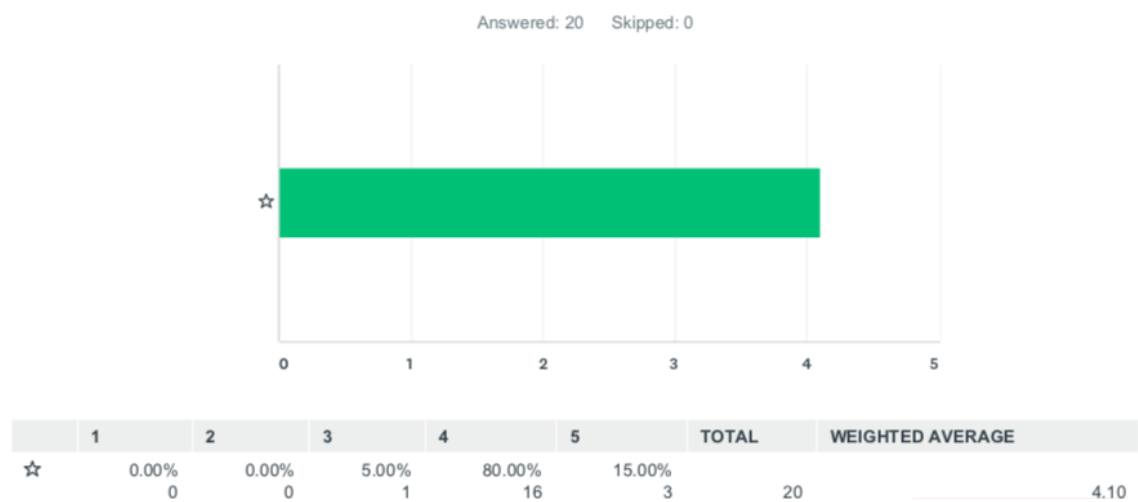


Figuur 10.19.1.: *Beleving presentatie van transparantie door MatriXnieuw*

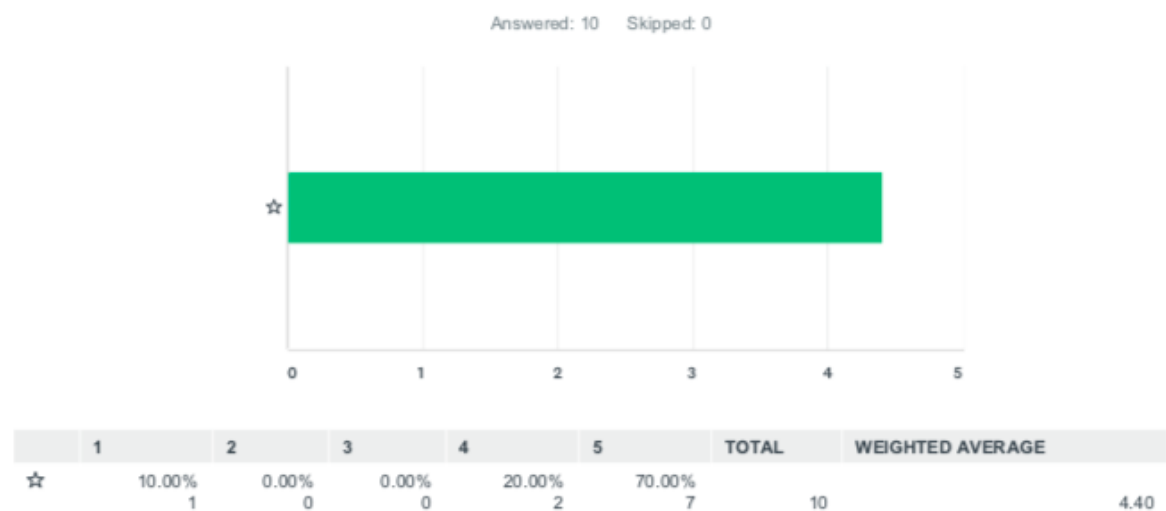
10.3 Verschil in beleving kwantitatieve resultaten functionaliteit Vergelijking MatriXpractitioners, -basis & -nieuw Practitioner



Figuur 10.20.: *Beleving functionaliteit MatriXpractitioner*
Basis

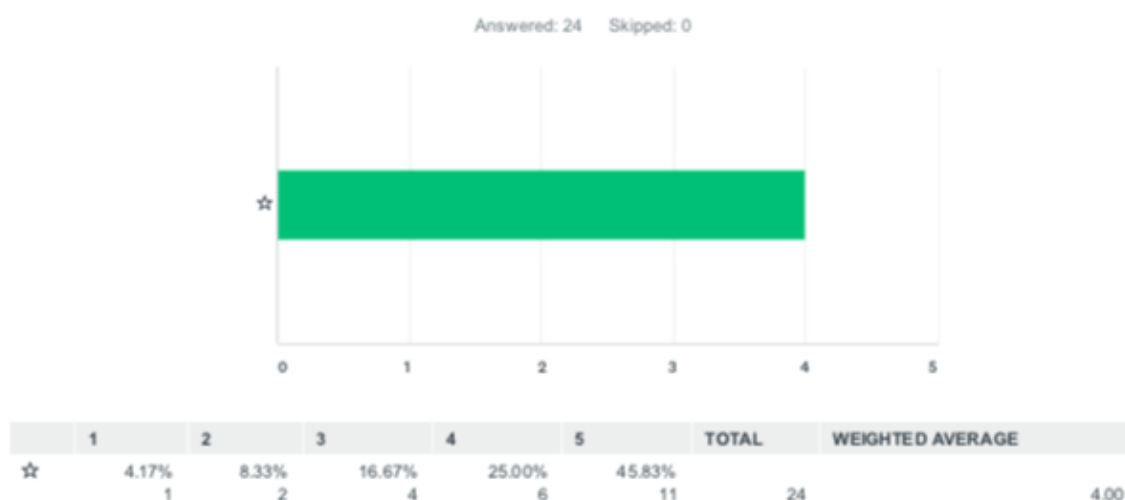


Figuur 10.21.: *Beleving functionaliteit MatriXbasis*
Nieuw

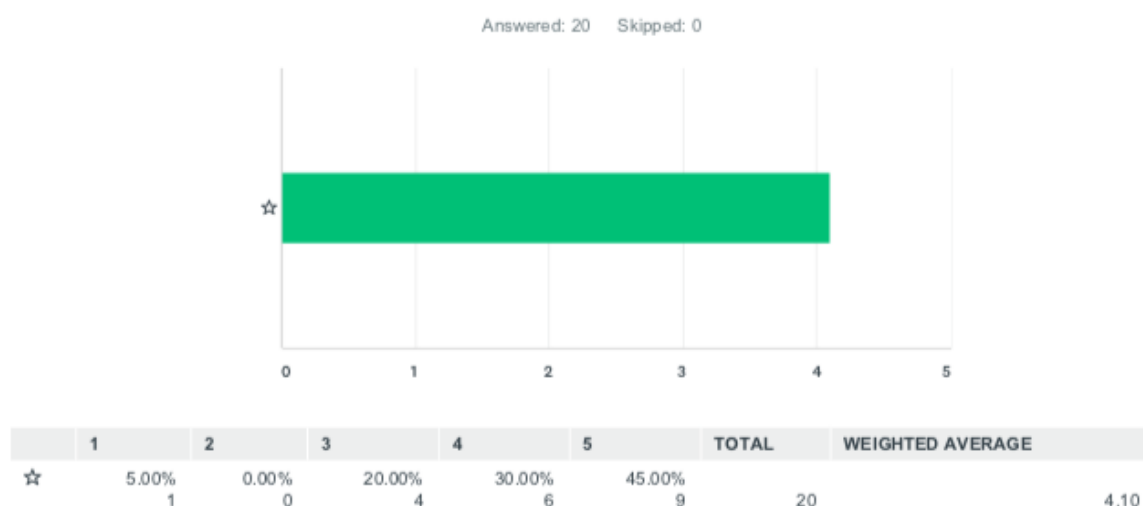


Figuur 10.22.: *Beleving functionaliteit MatriXnieuw*

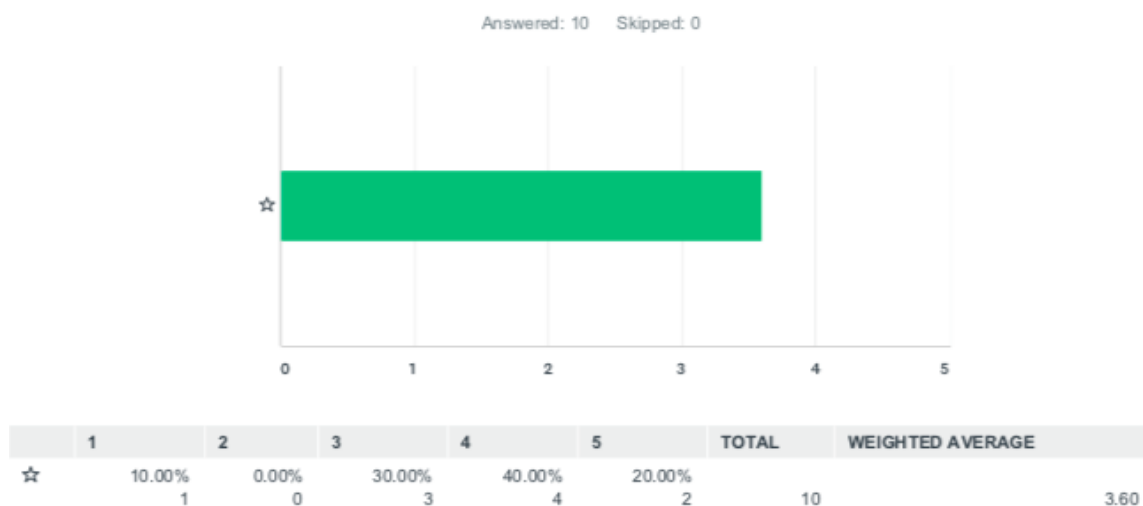
10.4 Verschil in beleving kwantitatieve resultaten oprechtheid Vergelijking MatriXpractitioners, -basis & -nieuw Practitioner



Figuur 10.23.: Beleving oprechtheid MatriXpractitioner
Basis



Figuur 10.24.: Beleving oprechtheid MatriXbasis
Nieuw

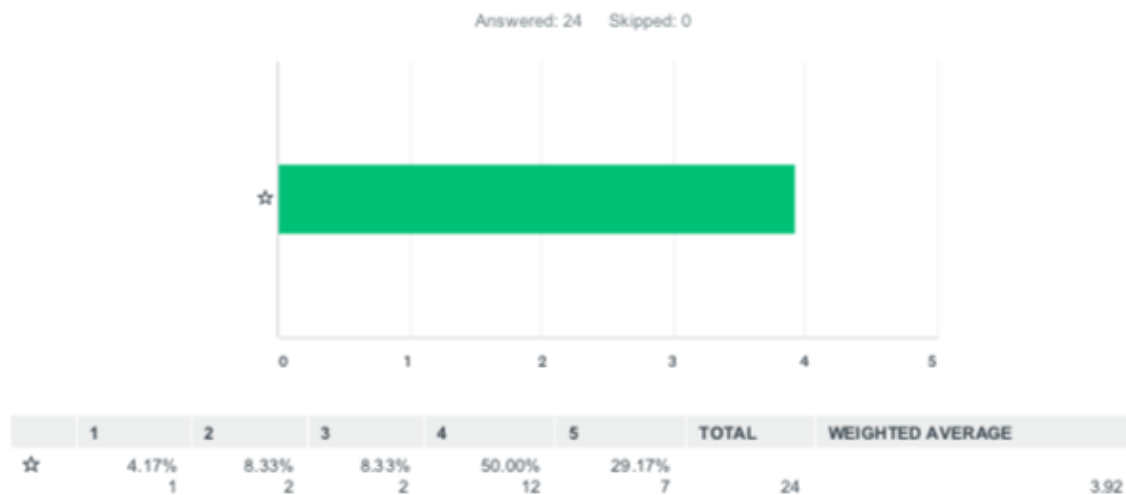


Figuur 10.25.: Beleving oprechtheid MatriXnieuw

10.5 Verschil in beleving kwantitatieve resultaten open-minded

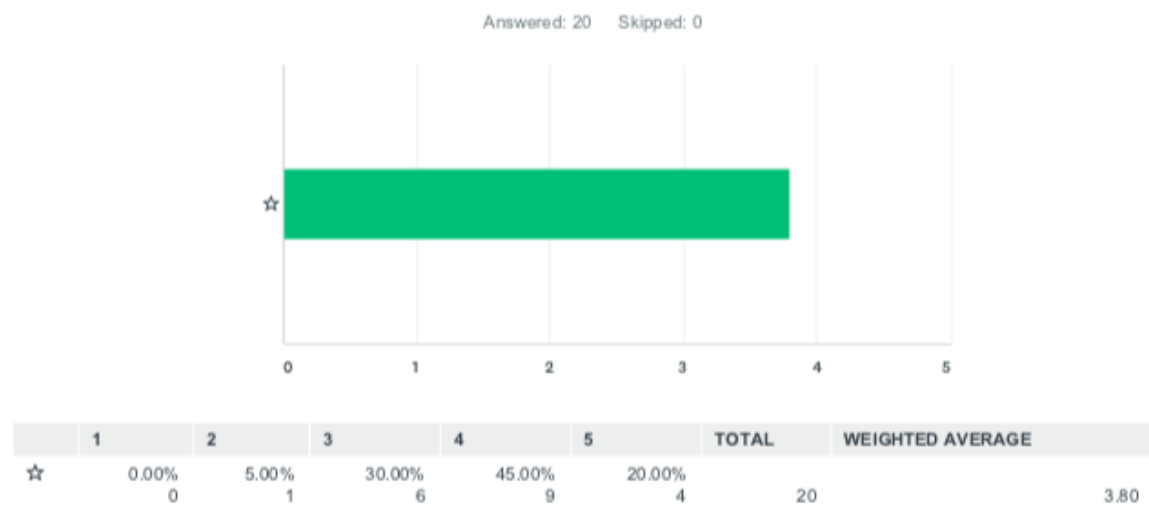
Vergelijking MatriXpractitioners, -basis & -nieuw

Practitioner



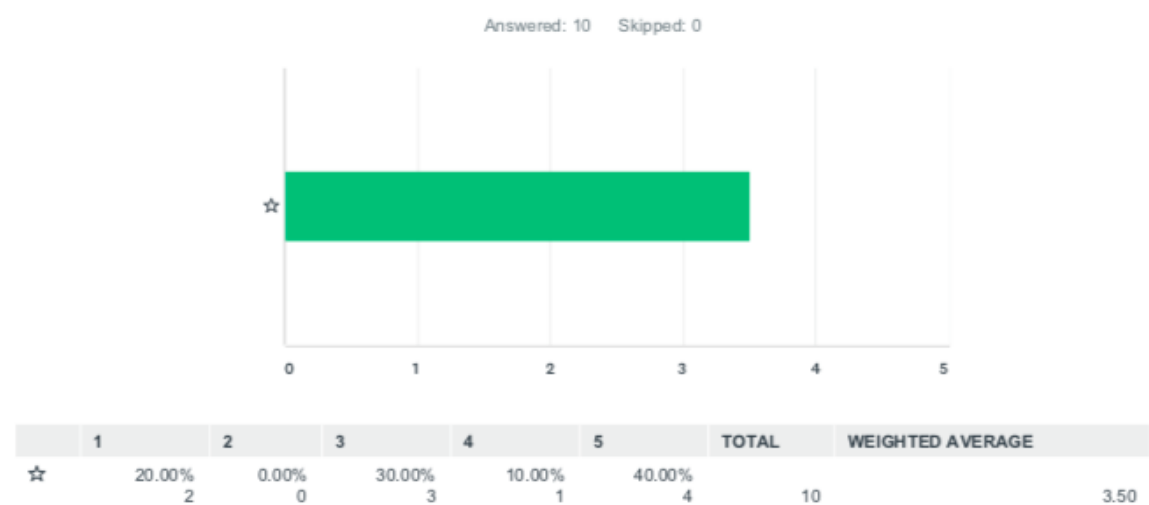
Figuur 10.26.: Beleving open-minded MatriXpractitioners

Basis



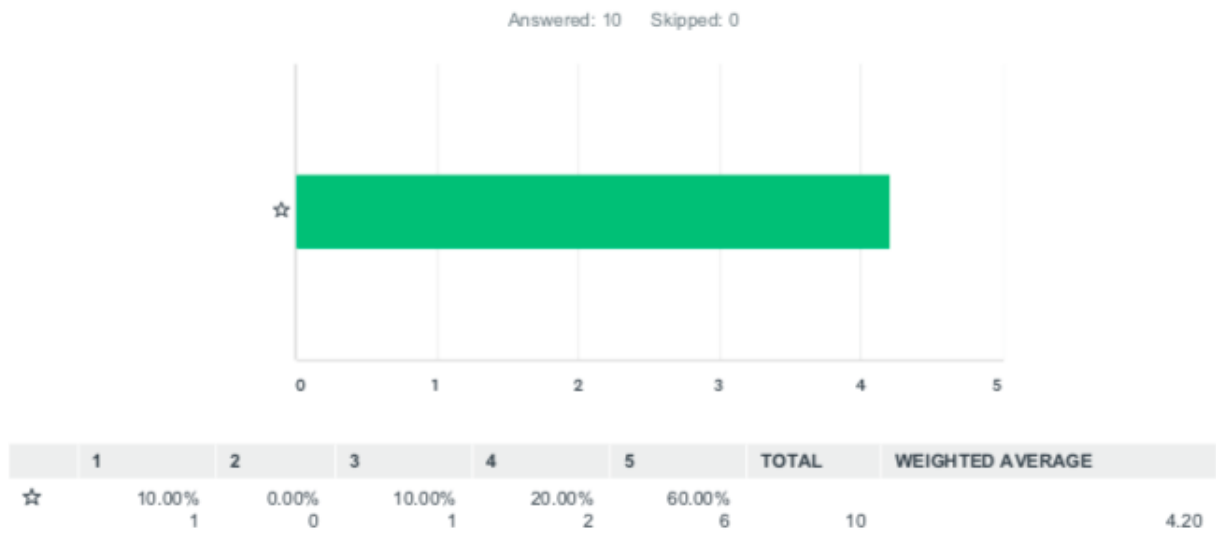
Figuur 10.27.: Beleving open-minded MatriXbasis

Nieuw



Figuur 10.28.: Beleving open-minded MatriXnieuw

De mate waarin het MMI zich presenteert volgens MatriXnieuw:



Figuur 10.29.: *Beleving van presentatie open-minded binnen MMI door MatriXnieuw*