AFSTUDEERSCRIPTIE

**‘’Hoe kan BEDRIJF door middel van stages haar imago onder DOELGROEP positief beïnvloeden?’’**

**Naam**: Anissa Marchouh

**Studentnummer**: s1097688

**Opdracht**: Afstudeerscriptie

**Vak**: Afstuderen

**Instelling**: Hogeschool Leiden

**Opdrachtgever**: BEDRIJF

**Naam afstudeerbegeleider**: Corine Hoppenbrouwers

**Namen bedrijfsbegeleiders**: X/X

**Eerste beoordelaar**: Cecile Klok

**Tweede beoordelaar**: Henk Vink

**Kans**: 2

**Aantal woorden**: 17475

**Conceptueel model**: Corporate Identity Mix

**Inleverdatum/-tijd**: 17 augustus 2019/18.00u

**Plaats**: Haarlem

Voorwoord

Inleverdatum: 17-08-2019. De laatste woorden die ik zal typen. Maanden geleden begon ik met het schrijven van de eerste woorden: BEDRIJF. Wat ervoor en erna zou komen, wist ik nog niet. Wat ik wel wist was dat de maanden die eraan zaten te komen zwaar zouden zijn. Schrijven, lezen, onderzoeken, analyseren, luisteren, nogmaals schrijven. Het zat er allemaal aan te komen. En ik had zeker geen ongelijk. Het waren zware, maar ook zeer interessante en leerzame maanden. Ik heb tijdens mijn afstudeerstage zo veel mogen meemaken en leren. Daar ben ik dankbaar voor. Het begon allemaal met een introductieweek. Ik mocht mij op 04 februari 2019 om 07.00u melden bij BEDRIJF in X. Ik werd warm ontvangen, kreeg een bezoekerspasje, ontmoette iedereen en mocht meteen al mee op pad. Ik heb delen van de stad gezien waar ik normaal nooit zou komen, X kunnen spreken met de leukste verhalen en kennis kunnen maken met het werk. Ik was meteen enthousiast. Want dat is wat BEDRIJF met je doet. Enthousiast maken. Niet zo lang erna was het dan ook duidelijk wat ik er wou en zou gaan doen. BEDRIJF heeft haar vertrouwen in mij gestopt om haar te helpen met het vraagstuk: *Hoe kan BEDRIJF door middel van stages haar imago onder DOELGROEP positief beïnvloeden?* Ik was al helemaal enthousiast. De maanden die erop volgden waren spannend, vermoeiend maar ook leerzaam. En ik moet eerlijk toegeven dat ik geen idee had hoe ik een scriptie in elkaar moest zetten. En toch is het hier. Mijn scriptie. De lange dagen typen, onderzoeken, interviewen en lezen hebben geresulteerd tot dit onderzoeksrapport. Stagebegeleidingen, vele mailtjes en telefoontjes. Ze hoorden er allemaal bij. De kritiek en opbouwende woorden van mijn begeleiders hielpen mij verder, maar waren soms ook reden voor wanhoop. ‘’Het is weer niet goed. Hoe moet het nu verder dan?’’ Kortom, het was stressvol. Mijn familie en vrienden hebben mij de afgelopen maanden zien plannen, stressen om de planning en weer zien plannen om zo min mogelijk in de stress te schieten. En toch bleef ik doorgaan. ‘‘Kalm aan, Aniss. Het komt goed.’’ ‘’Je kan het. Ik ben trots op je.’’ Dat waren precies de woorden die ik nodig had. Ik wil dan ook om die reden de volgende personen enorm bedanken voor hun steun en vertrouwen in mij: X en X van BEDRIJF, Corine Hoppenbrouwers en Nynke Wiekenkamp van Hogeschool Leiden en de docenten van X. Natuurlijk gaat mijn dank ook uit naar DOELGROEP voor hun tijd, moeite en vertrouwen. Aan FAMILIELEDEN wil ik zeggen: jullie wijze, opbouwende en lieve woorden hebben deze scriptie mede mogelijk gemaakt. Jullie geloofden in mij toen ik dit zelf niet meer deed. Daarnaast wil ik mijn vriendin X bedanken voor het uitlenen van haar laptop, waardoor het afmaken en inleveren van deze scriptie überhaupt mogelijk was. Verder wil ik ook de WERKNEMERS van de afdelingen X en Communicatie bedanken voor hun tijd en moeite. Zij gaven mij adviezen en daar ben ik erg dankbaar voor. Deze scriptie is dan ook voor zowel BEDRIJF als iedereen mij heeft geholpen het waar te maken. Ik hoop dat jullie er net zo trots op zijn als ik en ik wens jullie veel leesplezier!

**Samenvatting**

Deze scriptie onderzoekt het effect van de stages van BEDRIJF (hierna BEDRIJF) op haar imago onder DOELGROEP. De aanleiding is het einde van PROGRAMMA (hierna PROGRAMMA), het programma waaruit de stages zijn ontstaan (zie Bijlage XIII). Het effect, en daarmee de toekomst van het project, is nog onbekend. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te geven in het effect van de stages op het imago van BEDRIJF onder DOELGROEP, teneinde een advies te geven over hoe de organisatie dit imago positief kan beïnvloeden. De ONDERZOEKSDOELGROEP bestaat uit X die stage hebben gelopen bij de opdrachtgever, en die daarnaast ook wonen en naar school gaan in regio X. Om een duidelijk beeld te krijgen van de context van dit onderzoek, beschrijft de opdrachtnemer in hoofdstuk 2 eerst de essentie van de organisatie en PROGRAMMA. Verder maakt de opdrachtnemer gebruik van een SWOT-analyse om de sterktes (strenghts), zwaktes (weaknesses), kansen (oppurtunities) en bedreigingen (threats) van en voor de opdrachtgever in kaart te brengen (Weihrich, 1982). Een grafische weergave van de analyse is te vinden in §2.2. Dit hoofdstuk focust op de factoren die direct invloed hebben, of hebben gehad, op de totstandkoming van de probleemstelling. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is het van belang dat de onderzoeker het onderzoek inkadert en theoretisch verantwoordt. In hoofdstuk 3 bespreekt en onderbouwt de opdrachtnemer daarom in chronologische volgorde zeven belangrijke theorieën over identiteit en imago. De theorieën van Mead (1934), Newman (1953), Luft en Ingham (1955), Birkigt en Stadler (1988), Van Riel en Balmer (1997), Balmer en Soenen (1999) en Van der Grinten (2004) zijn kritisch met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Op basis van deze analyse fungeert de ‘Corporate Identity Mix’ (CIM) van Birkigt en Stadler als centrale theorie. Aan de hand van deze theorie staan aan het einde van dit hoofdstuk drie hypotheses met betrekking tot dit onderzoek. Citaten uit de theorie van Birkigt en Stadler onderbouwen deze hypotheses. Hoofdstuk 4 staat in het kader van de gehanteerde onderzoeksmethodes met de daarbij horende datacollectie en operationalisatie tijdens dit onderzoek. Deze methodes zijn deskresearch en fieldresearch op kwalitatief niveau. De verantwoording van de gehanteerde onderzoeksmethoden draagt bij aan de betrouwbaarheid, herhaalbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hoofdstuk 5 analyseert per deelvraag en hypothese de resultaten van het onderzoek. De voornaamste resultaten zijn dat de opdrachtgever diverse speerpunten en doelen heeft die haar identiteit vormgeven, dat DOELGROEP het gedrag en de communicatie van de opdrachtgever als onrechtvaardig ervaren, dat het imago van de opdrachtgever bij de respondenten in het algemeen positief is na de stage en ze de stages willen behouden, en tenslotte dat DOELGROEP later bij BEDRIJF zouden willen werken. Hoofdstuk 6 geeft conclusies weer aan de hand van de onderzoeksresultaten, met als einddoel de probleemstelling te beantwoorden, de doelstelling te behalen en hypotheses te accepteren, te verwerpen of noch te weigeren, noch te accepteren. De volgende zes conclusies zijn te trekken: X. De stages dragen bij aan de beeldvorming van BEDRIJF onder de DOELGROEP. De bedoeling is om de kloof tussen het imago en gewenste identiteit te erkennen en te dichten. Hoofdstuk 7 beschrijft daarom het advies aan de organisatie over de stages op basis van §3.2, H5 en H6. Gelet op de hiervoor genoemde aspecten van dit onderzoek, formuleert de opdrachtnemer de volgende vijf aanbevelingen: X.

Om de aanbevelingen te realiseren, formuleert de opdrachtnemer in hoofdstuk 8 een implementatiestrategie met behulp van implementatiemodel PDCA-cyclus van William Edwards Deming (1950). Verder beschrijft de opdrachtnemer in dit hoofdstuk de activiteitenplanning van de implementatie voor het eerste jaar. De geschatte totale kosten van implementatie van de eerste vijftien maanden bedragen €15839,12. De geschatte totale opbrengsten bedragen authentieke communicatiecontent en een positiever imago onder de DOELGROEP. Ter ondersteuning legt dit hoofdstuk dummy’s voor (zie Bijlage XX).

**Inhoudsopgave**

1. **Probleemformulering** 8

* 1. Aanleiding 8
  2. Probleemstelling 8
  3. Doelstelling 9
  4. Deelvragen 9
  5. DOELGROEP 10
  6. Beperkingen en begrenzingen 11

2. **Situatieschets** 12

2.1 Achtergrondinformatie 12

2.1.1. SWOT 13

2.2 Grafische weergave SWOT 15

[3. **Theoretisch Kader**](#_Toc3849215) 16

[3.1 Theorieën 16](#_Toc3849216)

[3.2 Conceptueel model 20](#_Toc3849217)

[3.3 Hypotheses 21](#_Toc3849218)

[4. **Methodologie** 23](#_Toc3849219)

[4.1 Methoden](#_Toc3849220) 23

4.2 Datacollectie 24

4.3 Operationalisatie 27

4.3.1 Deelvragen 27

4.3.2 Hypotheses 29

5. **Resultaten** 30

5.1 Deelvraag 1 30

5.2 Deelvraag 2 31

5.3 Deelvraag 3 32

6. **Conclusies** 38

6.1 Deelvraag 1 38

6.2 Deelvraag 2 38

6.3 Deelvraag 3 39

6.4 Hypotheses 41

6.5 Probleemstelling 41

7. **Aanbevelingen** 43

7.1 Gedrag en communicatie 43

7.2 Communicatie en symboliek 44

8. **Implementatie** 46

8.1 PDCA-cyclus 46

8.2 Activiteitenplanning en kosten 48

8.3 Baten 49

[**Literatuurlijst**](#_Toc3849221) 50

**Bijlagen**

Bijlage I. Bewijs van toestemming 52

Bijlage II. Operationeel gebied BEDRIJF 53

Bijlage III. Vragenlijst vooraf 54

Bijlage IV. Vragenlijst achteraf 60

Bijlage V. Topic guide vooraf 65

Bijlage VI. Topic guide achteraf 67

Bijlage VII. Verbatims 69

Bijlage VIII. Analyseschema’s vooraf 70

Bijlage IX. Analyseschema’s achteraf 71

Bijlage X. Screenshot Gedragscode 72

Bijlage XI. Zoekplan 74

Bijlage XII. Persoonlijke communicatie 77

Bijlage XIII. PROGRAMMA 78

Bijlage XIV. CIM 79

Bijlage XV. Gap-analyse 80

Bijlage XVI. Card sorting 81

Bijlage XVII. Salarisschalen BEDRIJF 82

Bijlage XVIII. Berekeningen kosten implementatieplan 83

Bijlage XIX. Handleiding 84

Bijlage XX. Dummy’s implementatieplan 85

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt het effect van de stages van BEDRIJF (hierna BEDRIJF) op haar imago onder DOELGROEP. De aanleiding is het einde van ‘PROGRAMMA’ (hierna PROGRAMMA), het programma waaruit de stages zijn ontstaan (zie Bijlage XIII, Figuur 5). Het effect, en daarmee de toekomst van het project, is nog onbekend. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te geven in het effect van de stages op het imago van BEDRIJF onder DOELGROEP, teneinde een advies te geven over hoe de organisatie dit imago positief kan beïnvloeden. De ONDERZOEKSDOELGROEP bestaat uit DOELGROEP die stage hebben gelopen bij de opdrachtgever, en die daarnaast ook wonen en naar school gaan in X.

1.1 Aanleiding

BEDRIJF hecht veel waarde aan diversiteit. Zij voert zowel landelijk als per X interne en externe veranderingen door. Zij voert activiteiten uit om diversiteit en inclusie binnen de organisatie te bevorderen. Het bevorderen vindt plaats vanuit de vier speerpunten van het programma ‘X’ (zie H2). BEDRIJF dient deze speerpunten binnen vier jaar (X) te realiseren (BEDRIJF, 2015).

Het huidige onderzoek hangt samen met het vierde speerpunt: X. Meer verscheidenheid binnen BEDRIJF zorgt ervoor dat de organisatie de maatschappij beter vertegenwoordigt, beter BEDRIJFSWERK levert en haar innovatiekracht vergroot. BEDRIJF erkent dat zij diversiteit alleen kan benutten als die er ook daadwerkelijk is (BEDRIJF, 2017).

Eén van de projecten die ten gevolge hiervan is gestart, is het aanbieden van stages aan DOELGROEP (zie §1.5). BEDRIJF is de enige X die de stages aanbiedt. DOELGROEP hebben verschillende achtergronden en komen uit diverse opleidingsniveaus. BEDRIJF biedt deze stages aan om DOELGROEP kennis te laten maken met de organisatie, met als doel haar identiteit onder deze groep te verduidelijken en positief over te brengen. Een positief imago draagt volgens de organisatie bij aan een meer diverse instroom van nieuwe WERKNEMERS (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 12 februari 2019). BEDRIJF legt de focus daarom ten eerste op het creëren van een waarheidsgetrouw beeld van BEDRIJF en ten tweede op een positieve ervaring van DOELGROEP met BEDRIJF (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 12 februari 2019).

BEDRIJF wil weten of zij de stages na het einde van PROGRAMMA voort moet zetten. BEDRIJF wil eerst nagaan wat het effect van de stages is op haar imago, en vervolgens hoe zij deze stages, indien nodig, beter kan inrichten om het imago onder de DOELGROEP positief te beïnvloeden.

1.2 Probleemstelling

BEDRIJF heeft een probleem. BEDRIJF weet niet of zij de stages moet voortzetten na het einde van PROGRAMMA. De toekomst van het project hangt af van zijn effect op haar imago. Het doel van de stages is om een duidelijk en positief beeld van BEDRIJF te creëren onder DOELGROEP. De stages zijn zo ingedeeld dat de stagiaires in groepen van zeven tot tien X een week lang meelopen met een vaste begeleider. Voor de huidige inrichting van het project, zie H2.

Het aanbieden van stages is onderdeel van het takenpakket van BEDRIJF. Evaluaties van stages vinden echter niet plaats. Daarnaast heeft BEDRIJF geen vergelijkingsmateriaal om het project in te richten, omdat BEDRIJF de enige X in Nederland is die stages aanbiedt. Nu het einde van PROGRAMMA in zicht is, wil de opdrachtgever weten wat het effect van de stages is, waarom dat zo is, en hoe hij het project eventueel anders moet inrichten om het gewenste effect te kunnen behalen. Het aanbieden van de stages kan dan zonder PROGRAMMA blijven voortbestaan. De probleemstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

***‘’Hoe kan BEDRIJF door middel van stages haar imago onder DOELGROEP positief beïnvloeden?’’***

Het doel is om de probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te behalen (zie §1.3). De opdrachtnemer bakent het onderzoek af met behulp van een doelstelling (zie §1.3) en drie deelvragen (zie §1.4). Een uitgebreide beschrijving van de specifieke DOELGROEP die in de probleemstelling aan bod komt, staat in §1.5. Voor de kaders waarin de opdrachtnemer het onderzoek uitvoert, zie §1.6.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om BEDRIJF inzicht te geven in het effect van de stages op haar imago onder de DOELGROEP (zie §1.5). De resultaten kunnen uiteenlopen. De opdrachtnemer kan concluderen dat verbeteringen nodig zijn om op korte termijn de identiteit correct over te brengen en de ervaringen van de DOELGROEP positief te beïnvloeden. Echter, de huidige stages kunnen ook geen verbeteringen vereisen. Tenslotte kan dit onderzoek tips opleveren over zaken die BEDRIJF aangaan, maar die geen verband houden met de stages. Op de lange termijn dragen de eventuele verbeterde stages en de tips bij aan het realiseren van het vierde speerpunt van PROGRAMMA, namelijk door DOELGROEP BEDRIJF als potentiële werkgever te laten zien (zie H2).

Zoals in §1.1 staat, is BEDRIJF de enige X die de stages aanbiedt. Als uit dit onderzoekt blijkt dat de stages verbeterd kunnen worden, maar toch al effectief zijn, dan kunnen de overige BEDRIJFFILIALEN de stages ook aanbieden om zo PROGRAMMA verder te realiseren. Dit draagt bij aan de verbetering van de organisatie en X als geheel. Het is daarbij van belang te melden dat de omstandigheden tijdens dit onderzoek alleen voor BEDRIJF gelden. Dat de stages in regio X bijvoorbeeld effectief functioneren, biedt geen garantie dat dat elders ook zo is. Desalniettemin kunnen de overige X een voorbeeld nemen aan dit onderzoek en BEDRIJF.

Met bovenstaande informatie in gedachten is de doelstelling van dit onderzoek als volgt: *Inzicht geven in het effect van de stages op het imago van BEDRIJF onder DOELGROEP, teneinde een advies te geven over hoe de opdrachtgever dit imago positief kan beïnvloeden.*

1.4 Deelvragen    
Goede deelvragen zijn van groot belang om de probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te behalen. Deelvragen helpen de probleemstelling behandelbaar te maken. Dit onderzoek formuleert het antwoord op de volgende drie deelvragen die betrekking hebben op de identiteit, het imago en de stages van BEDRIJF:

**1. Wat is de gewenste identiteit van BEDRIJF?**

De eerste deelvraag gaat over de identiteit die BEDRIJF uitdraagt en wil uitdragen. Door middel van deskresearch ontstaat een duidelijker beeld van de eigenschappen waaruit die identiteit bestaat en hoe de opdrachtgever hieraan invulling geeft. Het antwoord op deze deelvraag is te vinden in H2 en H5, en vormt de basis van dit onderzoek. Het is namelijk de gewenste identiteit die de opdrachtgever wil overbrengen op de DOELGROEP door het inzetten van de stages (zie §1.1 en H2).

**2. Wat is het imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP voorafgaande aan de stage?**

Deze deelvraag geeft inzicht in de ervaren identiteit (het huidige imago) van BEDRIJF voordat de respondenten aan de stage beginnen. Dit is de identiteit die de DOELGROEP ervaart en dus niet de identiteit die de organisatie communiceert. Het antwoord op deze vraag dient als vergelijkingsmateriaal. Om het effect van de stages te kunnen meten, moet eerst duidelijk zijn wat het imago is onder de DOELGROEP voordat zij kennismaakt met de organisatie. De opdrachtnemer beantwoordt deze deelvraag middels desk- en fieldresearch (zie hoofdstukken 4, 5 en 6).

**3. Wat is het huidige imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP na het doorlopen van de stage?**

Deze deelvraag kijkt naar het effect van de stages op het imago van BEDRIJF. Het antwoord op deze vraag bepaalt de mate waarin het imago verandert als gevolg van de stages. Door het antwoord op deze deelvraag te vergelijken met het antwoord op deelvraag 2, kan antwoord gegeven worden op de vraag wat het effect is van de stages. De opdrachtnemer dient erachter te komen hoe de stages eventueel beter ingericht moeten worden om een positieve(re) invloed te hebben, mede op basis van gegevens aangeleverd door de ONDERZOEKSDOELGROEP. De opdrachtnemer beantwoordt deze deelvraag eveneens door desk- en fieldresearch uit te voeren (zie hoofdstukken 4, 5 en 6).

1.5 DOELGROEP   
De opdrachtnemer doet onderzoek onder een externe DOELGROEP, namelijk DOELGROEP. Deze X zijn bekend met de opdrachtgever, gaan naar school in regio X, wonen daar ook en hebben stagegelopen bij BEDRIJF. Binnen de context van dit onderzoek houdt ‘regio X’ het volgende in: alle plaatsen binnen het operationele gebied van BEDRIJF, dat bestaat uit X (zie H2 en Bijlage II, Figuur 2). Voor DOELGROEP geldt daarnaast dat ze:

* tussen de X en X jaar oud zijn;
* onderdeel van de WERVINGSHOOFDDOELGROEP van BEDRIJF zijn (zie H2);
* nog op school zitten en niet aan een vervolgopleiding en/of vaste baan vastzitten;
* op het mavo, havo of vwo zitten.

De diversiteit binnen deze groep helpt bij het realiseren van het vierde speerpunt van PROGRAMMA (zie §1.1). De leden van deze ONDERZOEKSDOELGROEP voldoen daarnaast aan de volgende kenmerken: ze hebben toestemming van hun ouders/voogd, de school en de opdrachtgever om mee te doen aan dit onderzoek. Daarnaast nemen vijf respondenten zowel voor als na de stage deel aan de interviews. Echter, de omvang van de ONDERZOEKSDOELGROEP is aanzienlijk kleiner dan de daadwerkelijke DOELGROEP. Welke gevolgen dit heeft voor het onderzoek, staat beschreven in §1.6. De ONDERZOEKSDOELGROEP bestaat uit X. Zie Tabel 1 in Bijlage VII voor de kenmerken van alle respondenten. De werving van de ONDERZOEKSDOELGROEP verloopt via BEDRIJF. De opdrachtgever bezit zowel de gegevens van DOELGROEP als de toestemming van de wettelijke voogden dat X mee mogen doen aan de stages en dit onderzoek (zie Bijlage I, Figuur 1). De opdrachtgever en middelbare scholen benaderen de DOELGROEP om mee te doen aan het onderzoek en levert de opdrachtnemer de benodigde gegevens, zoals e-mailadressen (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 13 maart 2019) (zie §1.6).

1.6 Beperkingen en begrenzingen   
**Respondenten:**   
De respondenten van dit onderzoek zijn minderjarig, waardoor dit onderzoek rekening houdt met de volgende zaken: het wervingsproces en toestemming (MOA, 2010). Het werven van de respondenten dient alleen via de begeleider en diens collega’s te gaan. Verder moeten de respondenten toestemming hebben van hun wettelijke voogd om mee te doen aan dit onderzoek (zie Bijlage I). Verder vormen twaalf respondenten de ONDERZOEKSDOELGROEP. Hoewel kwalitatief onderzoek dieper ingaat op de antwoorden van de respondenten, is het niet mogelijk binnen de onderzoeksperiode en het budget de hele DOELGROEP te interviewen. Daarom gaat dit onderzoek ervanuit dat de DOELGROEP dezelfde bevindingen deelt als de ONDERZOEKSDOELGROEP. Verder zijn enkel respondenten 1, 2, 3, 4 en 12 vooraf geïnterviewd vanwege late oplevering van enkele contactgegevens van de respondenten. Dit houdt in dat de antwoorden van de respondenten op deelvraag 2 voornamelijk dienen als ondersteuning van de deskresearch. Het aantal (vijf) is te klein om als zelfstandige data te dienen.

**Tijd en budget:**

De opdrachtgever stelt geen budget vrij voor dit onderzoek. De officiële onderzoeksperiode ligt tussen 11 februari 2019 en 03 juni 2019. Als gevolg van deze twee beperkingen, is de opdrachtnemer gebonden aan de beschikbare middelen en tijd. Dit heeft als consequentie dat meer diepgang niet mogelijk is en vervolgonderzoek is vereist.  Voor toekomstige onderzoeken is meer tijd nodig.

**Beperkte toegang tot interne gegevens:**    
De opdrachtnemer heeft tot de complete verwerking van stageovereenkomsten geen toegang tot het intranet van BEDRIJF (X) noch tot interne bestanden en gegevens. De verwerking van de overeenkomsten kan enkele weken duren. Tot die tijd is de opdrachtnemer afhankelijk van de begeleider, diens collega’s en medestagiaires die wel toegang hebben tot X.   In de toekomst is het aan te raden alle overeenkomsten en contracten zo snel mogelijk te tekenen, in elk geval voordat het onderzoek start. Zo loopt de opdrachtnemer zo min mogelijk vertraging op en blijft er meer tijd over voor het uitvoeren van het onderzoek.  

2. Situatieschets

Om een duidelijk beeld te krijgen van de context van dit onderzoek, beschrijft de opdrachtnemer eerst de essentie van de organisatie en PROGRAMMA. Verder maakt de opdrachtnemer gebruik van een SWOT-analyse om de sterktes (strenghts), zwaktes (weaknesses), kansen (oppurtunities) en bedreigingen (threats) van en voor de opdrachtgever in kaart te brengen (Weihrich, 1982). Een grafische weergave van de analyse is te vinden in §2.2. Dit hoofdstuk focust op de factoren die direct invloed hebben, of hebben gehad, op de totstandkoming van de probleemstelling.

2.1 Achtergrondinformatie   
BEDRIJF is een van de tien BEDRIJFFILIALEN in Nederland en bestaat uit X (zie Bijlage II, Figuur 2). Als onderdeel van MOEDERBEDRIJF hanteert BEDRIJF voor regio X dezelfde normen, waarden en taken als de andere BEDRIJFFILIALEN. BEDRIJF vormt sinds 1 januari 2013 onder ‘X’ samen met de andere negen FILIALEN één TEAM. X definieert de taak van BEDRIJF als volgt: “X’’ (BEDRIJF, 2013). BEDRIJF dient de hoofdtaak betrouwbaar, moedig, verbindend en integer uit te voeren, met als doel een X te zijn die het vertrouwen van de bewoners van regio X geniet. Hoewel het woord ‘vertrouwen’ in de taakomschrijving niet voorkomt, is BEDRIJF zich terdege bewust van het belang van het vertrouwen van de maatschappij in haar takenvervulling. Het vervullen van haar taken is onder andere afhankelijk van de instroom van de WERVINGSHOOFDDOELGROEP en daarmee van het vertrouwen in de organisatie. De WERVINGSHOOFDDOELGROEP bestaat uit 15- tot 35-jarigen, omdat het huidige en toekomstige potentieel voor BEDRIJF voor 95% afkomstig is uit deze leeftijdscategorie (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 12 februari 2019). Daarnaast is de organisatie naar eigen zeggen herkenbaar, geloofwaardig en modern (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 12 februari 2019). Verschillende onderzoeken tonen aan dat er weinig vertrouwen is in BEDRIJF. Dat heeft onder andere te maken met etnisch profileren door een gebrek aan diversiteit binnen BEDRIJF (Amnesty International, 2013). Voor de legitimiteit en autoriteit van BEDRIJF is dat vertrouwen van groot belang. De maatschappij verleent eerder haar medewerking aan BEDRIJF als zij ervan overtuigd is dat BEDRIJF de verworvenheden van de maatschappij verdedigt en communiceert (Van der Veer, Van Sluis, Van de Walle & Ringeling, 2013, p.17). Aan de hand van etnisch profileren en negatieve berichten op social media over gedrag van BEDRIJF, introduceert MOEDERBEDRIJF in 2014 ‘X’. Dit programma kent vier speerpunten: X (BEDRIJF, 2014). Eén van de projecten die is gestart aan de hand van het vierde speerpunt, is het aanbieden van stages aan DOELGROEP door BEDRIJF (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). BEDRIJF kiest voor deze DOELGROEP, omdat de scholieren binnen de leeftijdsgrens vallen van de WERVINGSHOOFDDOELGROEP. De stages duren circa een week en bestaan uit de volgende activiteiten: X (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 12 februari 2019).

2.1.1 SWOT

**Strenghts:**BEDRIJF bevindt zich in een unieke positie door de mate van maatschappelijke relevantie van haar bestaan. De opdrachtgever is medeverantwoordelijk voor de veiligheid in regio X. Een thema dat in de gehele Nederlandse samenleving steeds belangrijker wordt en waaraan steeds meer mensen een bewuste bijdrage willen leveren. Daarnaast is BEDRIJF door haar takenpakket en maatschappelijke relevantie een van de grootste werkgevers in de regio (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 10 maart 2019). Een andere sterkte, en in dit geval een unique selling point, is dat BEDRIJF het enige FILIAAL is die stages aanbiedt aan DOELGROEP (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 10 maart 2019) (zie §1.5). BEDRIJF wil via de stages de scholieren laten zien wie zij is en waar zij voor staat (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 10 maart 2019). De stages bieden de DOELGROEP een kans om de organisatie uit eigen ervaring te leren kennen, zodat de threats minder invloed krijgen op de beeldvorming. Verder hebben WERKNEMERS van BEDRIJF een positief effect op het imago onder de DOELGROEP. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat DOELGROEP bereid zijn met WERKNEMERS samen te werken. De WERKNEMERS hebben vaker een band met DOELGROEP dan andere WERKNEMERS, omdat de WERKNEMERS de DOELGROEP kennen of leren kennen en daadwerkelijk naar hun mening en kennis vragen (Duijndam & Prins, 2017). In het kader van het wantrouwen dat de maatschappij heeft, is dit een succes. Daarnaast is binnen de discussie over etnisch profileren (zie weaknesses) een sterk punt van BEDRIJF dat zij de effecten erkent van gebeurtenissen die lijken op discriminatie vanuit haar eigen organisatie. De aanpak hiervan valt binnen het diversiteitsbeleid. Het beleid dient haar eigen legitimiteit, volgens BEDRIJF: BEDRIJF hoort een afspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving. Daarnaast draagt dit bij aan de effectiviteit van het werk. Een divers samengesteld BEDRIJF kan effectiever optreden in een heterogene samenleving (Amnesty International, 2013).

**Weaknesses**BEDRIJF erkent dat één van de belangrijkste sleutelbegrippen bij communicatie ‘authenticiteit’ is. De nieuwe generatie, waaronder DOELGROEP, wil oprechte communicatie die een representatief en eerlijk beeld geeft van de organisatie. Tegelijkertijd lijkt de DOELGROEP te willen dat de ‘oprechte communicatie’ ook authentieke inhoud bevat over de DOELGROEP zelf. De content moet herkenbaar zijn en uitstralen dat BEDRIJF daadwerkelijk moeite heeft gedaan om haar te leren kennen. De DOELGROEP lijkt te vinden dat BEDRIJF dit niet optimaal doet. De algemene communicatie-uitingen van BEDRIJF komen over als niet-oprecht en ongeloofwaardig. Verder lijkt zij meer waarde te hechten aan persoonlijk contact met WERKNEMERS (Duijndam & Prins, 2017). Wat opvalt in het Nederlandse X van de afgelopen jaren, is dat steeds meer nadruk komt te liggen op preventie. Dat vertaalt zich in “X’’ (Amnesty International, 2013). Echter, proactief BEDRIJFSWERK vormt een risico voor mensenrechten in Nederland, omdat het kan het leiden tot etnisch profileren. Het is een vorm van discriminatie en schaadt de legitimiteit van MOEDERBEDRIJF (Amnesty International, 2013). In regio X is dit geen uitzondering (Duijndam & Prins, 2017).

**Oppurtunities**  
De DOELGROEP bestaat deels uit DOELGROEP die behoefte hebben aan begeleiding, buitenschoolse activiteiten en enige zingeving. Deze DOELGROEP bezitten talenten en hebben ambities die zij niet (goed genoeg) benutten. Hiervoor zijn verschillende oorzaken te noemen, waaronder: laag huishoudelijk inkomen en gezondheidsproblemen (Van Verseveld, 2012). Hierbij is het van belang te bedenken dat BEDRIJF geen directe invloed kan uitoefenen op deze oorzaken. DOELGROEP die nog niet weten naar welke vervolgopleiding zij doorstromen en die geen vaste baan hebben, zijn ook onderdeel van de DOELGROEP. BEDRIJF kan wel indirect op de oorzaken inspelen. Het uitoefenen van het vak brengt zingeving, omdat het vak moed vereist en levens van veel anderen beïnvloedt (Van Verseveld, 2012). BEDRIJF werkt reeds samen met de gemeente van X om evenementen te organiseren. BEDRIJF gebruikt deze bijeenkomsten om DOELGROEP van de straat te houden en kennis te laten maken met het vak (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 10 april 2019).

**Threats**Externe factoren waarop de opdrachtgever geen directe invloed kan uitoefenen, zijn berichten over BEDRIJF op social media. WERKNEMERS geven aan dat de foto’s en opnames die toeschouwers van WERKZAAMHEDEN maken, niet op datzelfde moment gekeurd kunnen worden op context. WERKNEMERS geven aan dat hun manier van handelen tijdens dergelijke situaties extra onder druk staat door de aanwezigheid van apparaten met een camera/spraakrecorder (Arendsen et al., 2018). Indien toeschouwers vinden dat de opdrachtgever onrechtvaardig optreedt, dan kunnen de socialmediaberichten haar in een negatief daglicht brengen. Socialmediagebruikers kunnen de berichten, die niet de gehele context weergeven, snel verspreiden. BEDRIJF kan de verspreiding van deze berichten moeilijk tegenhouden. Het is daarbij wel belangrijk om te melden dat BEDRIJF niet per se onrechtmatig optreedt wanneer zij volgens de omgeving onrechtvaardig optreedt. Onrechtvaardig gedrag is gedrag dat door het individu, de groep of deel van de maatschappij als ongewenst ervaren wordt. Denk hierbij aan de hoogte van een parkeerboete. Onrechtmatig gedrag is gedrag dat volgens wetgeving en regels niet mag of kan. Als volgens wetgeving het uitschrijven van een parkeerboete in die situatie mag of moet, dan is dit rechtmatig. De ontvanger van de boete kan de hoogte hiervan te hoog en dus onrechtvaardig vinden (Arendsen et al., 2018). Een andere externe factor is de directe omgeving van de DOELGROEP. Familieleden, vrienden en kennissen oefenen invloed uit. Voor BEDRIJF is het onmogelijk om de meningen van de omgeving van haar DOELGROEP bij te houden of deze continu te beïnvloeden. In welke mate de omgeving invloed heeft of kan hebben, is onbekend. Wel geven meer DOELGROEP uit regio X aan dat hun directe omgeving hen afraadt bij BEDRIJF te gaan werken, in vergelijking met het aantal DOELGROEP uit andere regio’s die dat aangeven (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, 10 maart 2019) (zie Bijlage XII).

# 2.2 Grafische weergave SWOT

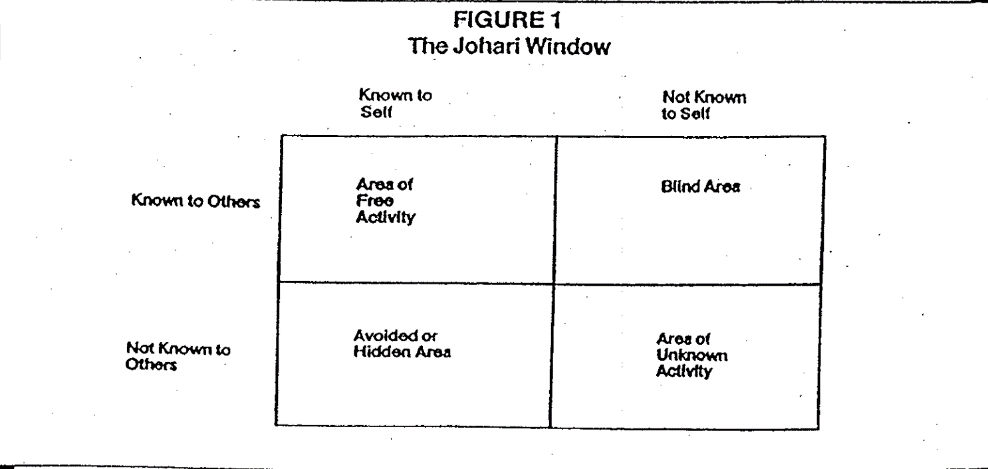
|  |  |
| --- | --- |
| **Strenghts** | **Weaknesses** |
| * Maatschappelijke relevantie * Een van de grootste werkgevers in Nederland (beschikbare vacatures) * Stageaanbod (PROGRAMMA) * WERKNEMERS | * Niet authentieke communicatie * Etnische profilering * Discriminatie |
| **Oppurtunities** | **Threats** |
| * Onbekende ambities onder de DOELGROEP | * Social media * Directe omgeving van de DOELGROEP |

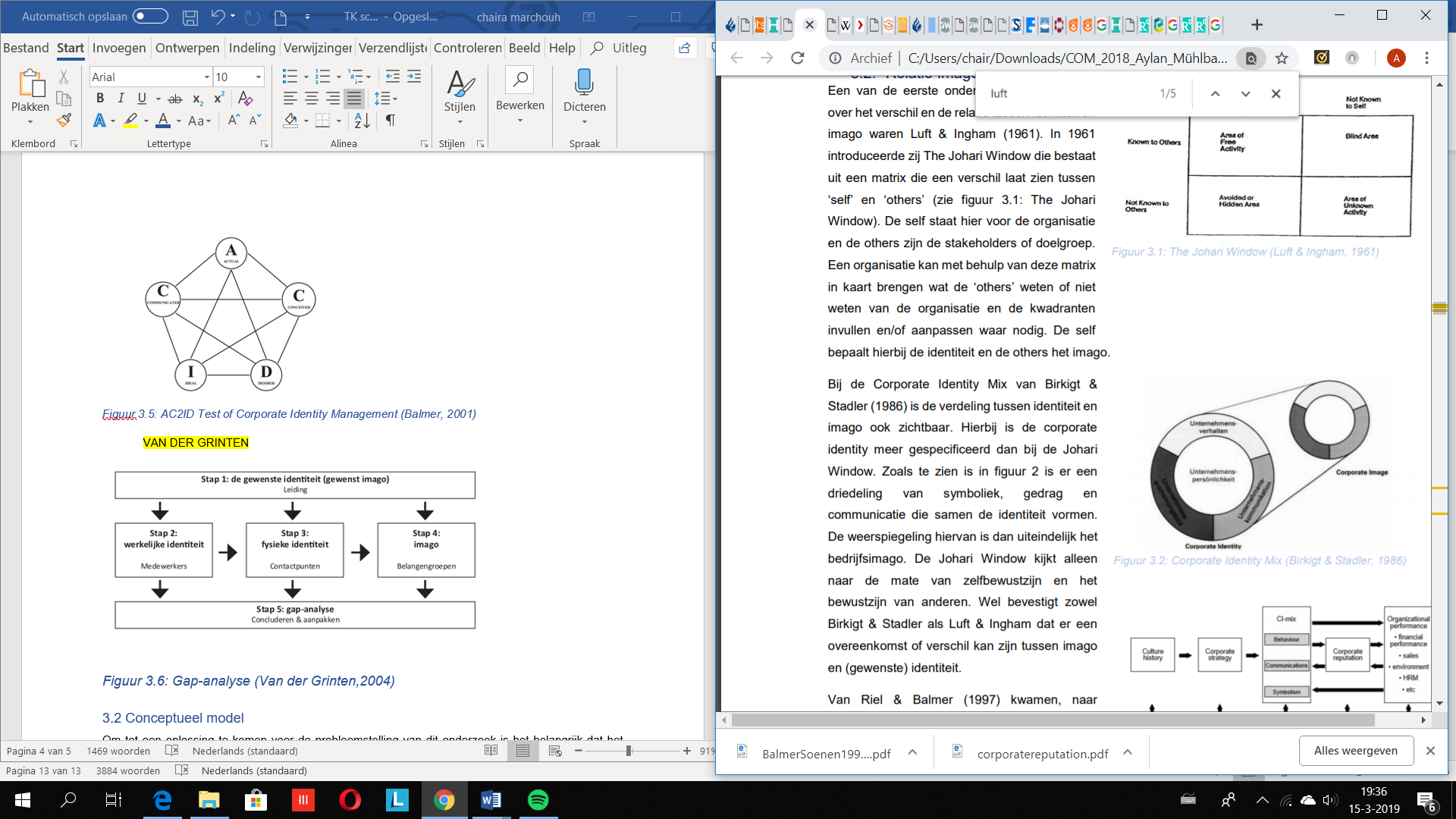
Bron: (Auteur, 2019)

# **3. Theoretisch Kader**

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is het van belang dat de opdrachtnemer het onderzoek inkadert en theoretisch verantwoordt. In dit hoofdstuk bespreekt en onderbouwt de opdrachtnemer daarom in chronologische volgorde zeven belangrijke theorieën over identiteit en imago. De theorieën van Mead (1934), Newman (1953), Luft en Ingham (1955), Birkigt en Stadler (1988), Van Riel en Balmer (1997), Balmer en Soenen (1999) en Van der Grinten (2004) zijn kritisch met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Op basis van deze analyse fungeert de ‘Corporate Identity Mix’ (CIM) van Birkigt en Stadler als centrale theorie. Aan de hand van deze theorie staan aan het einde van dit hoofdstuk drie hypotheses met betrekking tot dit onderzoek. Citaten uit de theorie van Birkigt en Stadler onderbouwen deze hypotheses.

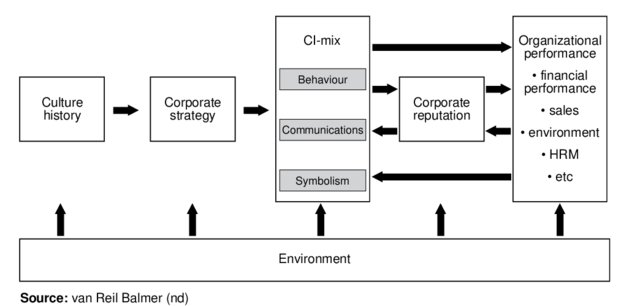
# 3.1 Theorieën

De begrippen ‘identiteit’ en ‘imago’ zijn al decennialang gespreksonderwerpen onder theoretici en onderzoekers. Tot op de dag van vandaag bestaan er geen vaste definities voor deze termen (Melewar & Jenkins, 2002). Wetenschappers kennen eigen definities toe aan deze begrippen, en dat is te merken aan de wetenschappelijke debatten over de relatie tussen identiteit en imago. Voordat dit onderzoek antwoord kan geven op de probleemstelling, is het belangrijk om in kaart te brengen wat de hierboven genoemde begrippen binnen de context van deze debatten inhouden. Mead (1934) is de eerste theoreticus die een definitie vastplakt aan het woord ‘(corporate) identity’. De wetenschapper stelt dat (corporate) identity een combinatie is van wie of wat een organisatie is plus wat anderen ervan vinden. In andere woorden: corporate imago is niet te onderscheiden van corporate identity. Mead (1934) stelt verder dat identiteit een verzameling is van ervaringen met dynamische kenmerken, zoals communicatie en symbolen. Meads definitie is belangrijk om in gedachten te houden, omdat het de basis vormt van de volgende theorieën. Echter, dit onderzoek focust zich juist op de verschillen tussen identiteit en imago, waardoor de opdrachtnemer deze twee begrippen juist wel onderscheidt. Naar aanleiding hiervan, is de theorie van Mead niet geschikt om de probleemstelling op te lossen. Ook Newman (1953) is een van de eerste onderzoekers die een definitie vastplakt aan ‘identiteit’. Volgens Newman is identiteit een dynamisch begrip dat tot stand komt doordat een organisatie zichzelf ‘checkt’ en doelen vaststelt. Zo weet een organisatie wat ze wel en niet is, en welke eigenschappen ze bezit of ontbeert (Newman, 1953). In tegenstelling tot Mead stelt Newman dat imago en identiteit twee aparte begrippen zijn. Echter, Newman geeft geen begrippen of middelen om imago en identiteit behapbaar te maken in een onderzoek. Dit maakt het lastig deze theorie te gebruiken om de probleemstelling voor BEDRIJF te beantwoorden. Luft en Ingham (1955) komen in 1955 met The Johari Window (zie Figuur 1), waarmee de twee theoretici laten zien dat ze het eens zijn met Newman dat imago en identiteit los van elkaar staan. De matrix maakt onderscheid tussen ‘self’ en ‘others’. Hierin maken Luft en Ingham ook onderscheid in [](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjnmKzXwYLhAhVJKVAKHQ1qCnQQjRx6BAgBEAU&url=https://medium.com/swlh/management-models-the-johari-window-34618f9f3901&psig=AOvVaw36b1CsTAaxO5ks97tyTwm5&ust=1552683152915640)‘known’ en ‘unknown’ (Luft & Ingham, 1955). De twee onderzoekers definiëren ‘self’ als de organisatie en ‘others’ als de organisatiestakeholders. Identiteit is volgens de onderzoekers de ‘known self’ (Luft & Ingham, 1955). Imago bestaat uit de ‘known to others’. Luft en Ingham zijn het met zowel Mead als Newman eens dat identiteit een dynamisch begrip is (Luft & Ingham, 1955). Ook dit model was aan verbetering toe, volgens andere wetenschappers.

*Figuur 1:* The Johari Window (Luft & Ingham, 1955)

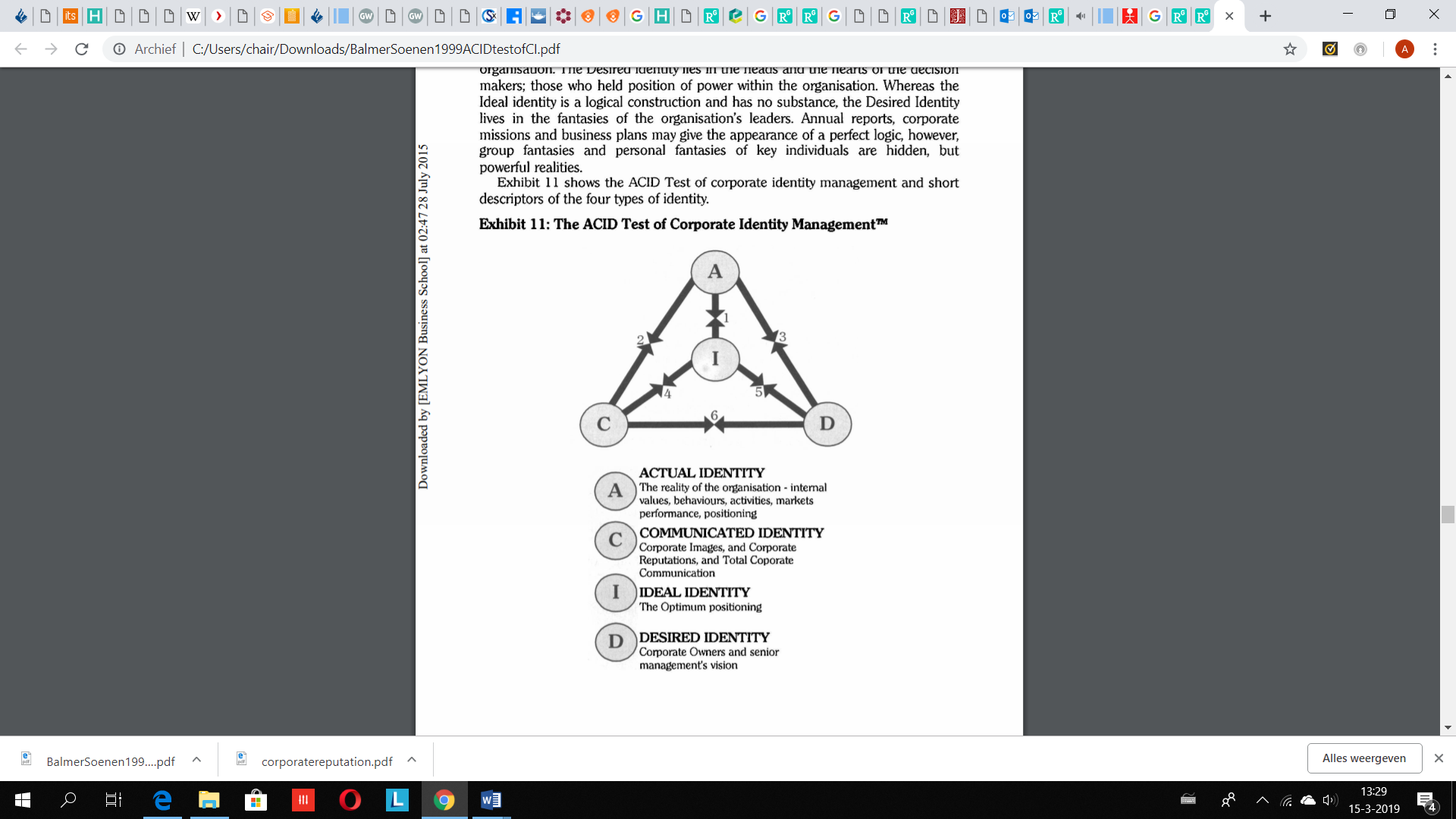
In 1986 introduceren Birkigt en Stadler de Corporate Identity Mix (CIM) waarin de theoretici ook het verschil tussen (gewenste) identiteit en imago benadrukken (zie Figuur 2). In tegenstelling tot Luft en Ingham stellen Birkigt en Stadler dat er vier dimensies zijn die de identiteit bepalen:persoonlijkheid, communicatie, gedrag *Figuur 2:* Corporate Identity Mix (Birkigt & Stadler, 1986)

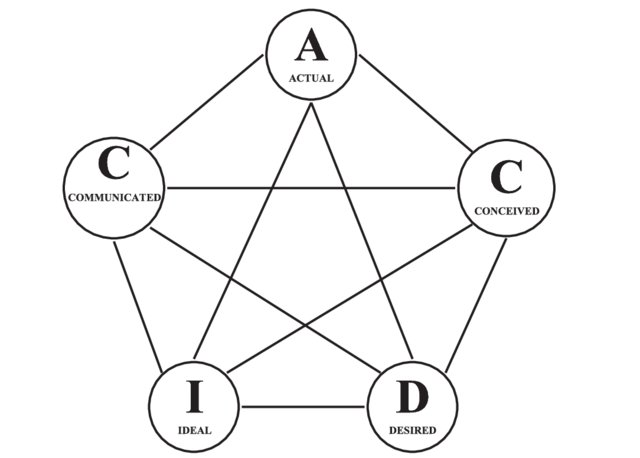
en symboliek (Birkigt &Stadler, 1986). Deze dimensies bekrachtigen elkaar. Het imago is hiervan een afspiegeling, alhoewel in de praktijk identiteit en imago zelden gelijk aan elkaar zijn (Birkigt & Stadler, 1986). Een ander verschil is dat de twee auteurs niet alleen kijken naar de mate van (zelf)bewustzijn, maar ook aangeven welke aspecten direct beïnvloedbaar zijn door de organisatie zelf. Dit onderdeel mist in The Johari Window (1955). De vier dimensies die het begrip identiteit betekenis geven en het duidelijke onderscheid tussen identiteit en imago weergeven, zorgen ervoor dat verscheidene onderzoekers dit model als beginpunt gebruiken bij onderzoeken. Echter, het model is niet perfect. De CIM geeft alleen aan dat de identiteit het imago beïnvloedt. De auteurs benoemen en erkennen het effect van het imago op de identiteit niet. Dit was een van de redenen voor medewetenschappers om het model uit te breiden. Zo breiden Van Riel en Balmer in 1997 in de Corporate Identity Mix uit. Het aangepaste model heet Corporate Identity Management (zie Figuur 3). Van Riel en Balmer zijn in 1997 van mening dat de CIM geen rekening houdt met externe factoren als gedrag van concurrenten, en daarmee geen onderscheid maakt tussen het dynamische en statische aspect van identiteit. De onderzoekers voegen daarom in 1997 onderdelen toe die ook invloed (kunnen) hebben op het imago. Deze onderdelen houden rekening met omgevingsfactoren die Birkigt en Stadler achterwege laten (Van Riel & Balmer, 1997). Van Riel en Balmer stellen in de theorie dat identiteit zowel met statische (zoals cultuur) als dynamische (zoals communicatie) factoren te maken krijgt, waardoor het imago sterk kan verschillen van de werkelijke identiteit (Van Riel, 2010).



*Figuur 3:* Corporate Identity Management (Van Riel & Balmer, 1997)

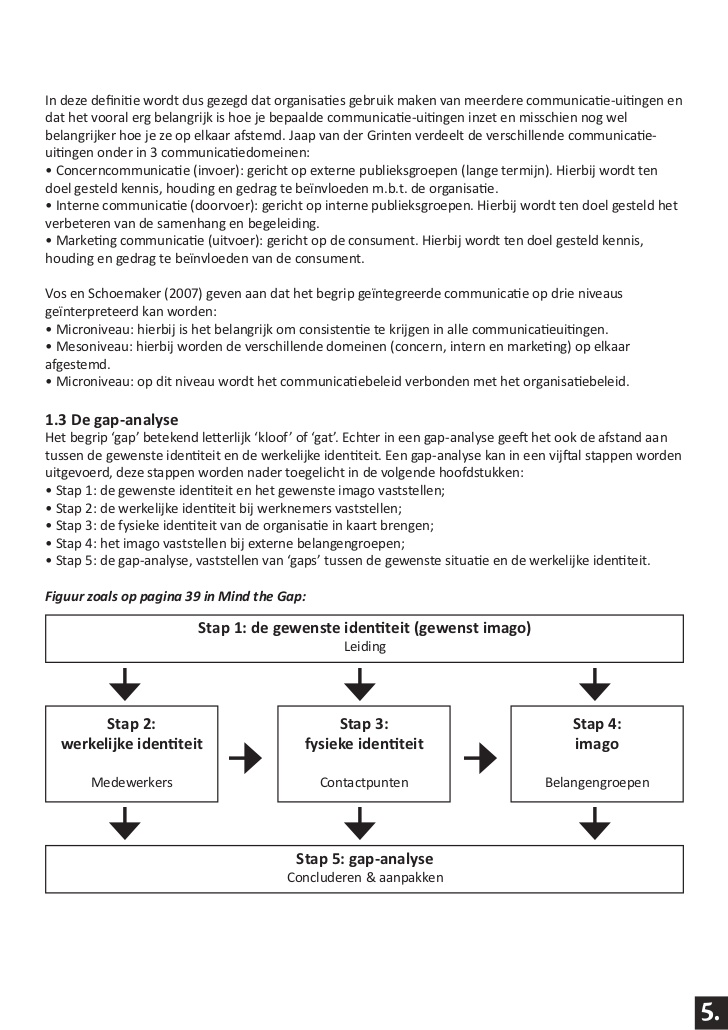
Binnen de context van dit onderzoek is het van belang om af te vragen in welke mate omgevingsfactoren, zoals concurrenten, invloed hebben op het imago van BEDRIJF. De opdrachtgever bevindt zich in een unieke situatie, omdat zij binnen haar jurisprudentie in regio X en met haar stageaanbod geen concurrentie heeft. Verder zijn omgevingsfactoren externe factoren waar de opdrachtgever zelden invloed op kan uitoefenen. Binnen de kaders van dit onderzoek gaat het om een middel (de stage) dat wel beïnvloedbaar is. Twee jaar later bundelt Balmer zijn krachten met Soenen en introduceert hij het ACID-model (1999) (zie Figuur 4). Het model, ook wel ACID Test of Corporate Identity Management, verschilt van de hierboven genoemde theorieën op het gebied van de definitie van identiteit. De twee onderzoekers beargumenteren aan de hand van dit model dat het onmogelijk is slechts één definitie te geven aan ’(organisatie)identiteit’ (Balmer & Soenen, 1999). De definitie hangt volgens de theoretici af van de invalshoek waaruit een persoon of organisatie naar het begrip kijkt (Balmer & Soenen, 1999). De twee wetenschappers beamen dat een organisatie minimaal vier soorten identiteiten kent (zie Figuur 4). Echter, binnen deze vorm van het model houden de wetenschappers geen rekening met het imago, waardoor dit model niet geschikt is om de doelstelling te toetsen en de probleemstelling te beantwoorden. Twee jaar later werkt Balmer (2001) het model bij en komt er een ‘C’ bij: conceived identity. Het model heet hierna het AC2ID-model (Van Riel, 2010) (zie Figuur 5). Met deze wijziging houdt Balmer (2001) rekening met het imago (conceived identity). Het is een logische toevoeging, aangezien de omgeving volgens Balmer daarvoor al een cruciale rol speelde bij het definiëren van identiteit (Balmer & Soenen, 1999). Verder stellen ook Balmer en Soenen dat identiteit dynamisch is.





*Figuur 4:* ACID Test of Corporate Identity *Figuur 5:* AC2ID Test of Corporate Identity Management (Balmer & Soenen, 1999) Management (Balmer, 2001)

Een nieuwer model is dat van Van der Grinten (2004) (zie Figuur 6). Van der Grinten stelt dat eindresultaten van organisaties niet voldoende overeenkomen met gestelde doelen als deze doelen niet op tijd worden gehaald. Zo ontstaan er kloven (gaps). Dit proces heeft weer gevolgen voor het imago (Van der Grinten, 2004). De auteur ontwikkelt daarom de Gap-analyse, waarmee een organisatie bestaande situaties kan vergelijken met de gewenste situaties om zo de kloven in kaart te brengen (Van der Grinten, 2004). De analyse legt de focus op de verschillen tussen identiteit en imago en niet op de definities van de begrippen. Het model legt nadruk op vier stappen die uiteindelijk de basis vormen van de analyse (zie Figuur 6).



*Figuur 6:* Gap-analyse (Van der Grinten, 2004)

Echter, niet alle aspecten van dit model zijn van belang voor dit onderzoek. Zo is de invulling van ‘werkelijke identiteit’, dat verwijst naar de identiteit volgens de WERKNEMERS (intern imago), niet van belang om de doelstelling te behalen. De focus van dit onderzoek ligt op de identiteit volgens de DOELGROEP en het effect van de stages daarop (extern imago). Daarentegen is het model een goede aanvulling op de CIM, omdat aspecten van de Gap-analyse overeenkomen met dimensies van de mix. Bovendien vullen de definities van Van der Grinten deze dimensies aan.

# 3.2 Conceptueel model

Op basis van de theoretische vergelijkingen is de CIM van Birkigt en Stadler (1986) het conceptueel model. Het model toont niet alleen een direct verband tussen identiteit en imago, maar geeft opdrachtgever en -nemer ook een duidelijk beeld van de bouwstenen waarmee identiteit en imago zijn opgebouwd. Birkigt en Stadler geven onderzoekers hiermee een helder startpunt voor het onderzoeken en eventueel verbeteren van imago’s. Dit is precies wat BEDRIJF wil bereiken, door het inzetten van de stages. Het is voor BEDRIJF van groot belang vast te stellen wat haar imago is onder de DOELGROEP en hoe de stages de beeldvorming beïnvloeden.

**Persoonlijkheid**Birkigt en Stadler definiëren de identiteitsdimensie als volgt: de wil van de organisatie en de manier waarop zij op prikkels vanuit de omgeving reageert (‘’Das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens’’) *(*Birkigt & Stadler, 1986). Deze definitie impliceert dat de organisatie en de werknemers een helder beeld van de ‘ist’-situatie moeten hebben, om zich op een overeenkomstige manier aan de buitenwereld te presenteren. Onder andere de missie, werkcultuur en doelen bepalen de ‘ist’-situatie. Het presenteren doet de onderneming aan de hand van de overige drie identiteitsdimensies (zie Figuur 2).

**Gedrag**‘Gedrag’ is volgens de wetenschappers de belangrijkste en meest effectieve dimensie van de organisatie. Het zijn namelijk de handelingen die de omgeving beoordeelt. Een bedrijf kan iets beloven (communicatie) en presenteren (symboliek), maar zijn handelingen (gedrag) zijn het bewijs. Communicatie en symboliek kunnen volgens Birkigt en Stadler (1986) het gedrag ondersteunen en rechtvaardigen.

**Communicatie**Onder ‘communicatie’ verstaan de auteurs alle verbale en visuele boodschappen van een onderneming. Deze dimensie is het meest flexibel en daarmee snel tactisch inzetbaar. Communicatie werkt nauw samen met gedrag en symboliek: gedrag is te langzaam om abstracte doelen en begrippen over te brengen, maar communicatie heeft gedrag nodig om de beloftes te bewijzen. Daarnaast visualiseert symboliek de communicatie en wordt deze dimensie hiermee effectiever. Echter, symboliek is minder effectief als de omgeving niet weet waar het voor staat, omdat een organisatie er niet over communiceert.

**Symboliek**‘Symboliek’ staat voor de beelden en objecten die een organisatie gebruikt om de overige dimensies te visualiseren en te bekrachtigen. Bij beelden en objecten gaat het om afbeeldingen, teksten, vormen, logo’s, kleuren en fysieke objecten (kunnen) bevatten (Birkigt & Stadler, 1986). Zoals bij ‘communicatie’ beschreven staat, heeft symboliek communicatie nodig om effectief te zijn.

# **Van der Grinten** Als aanvulling op het conceptueel model, zet dit onderzoek de bevindingen van Van der Grinten in met als doel de dimensies van de CIM beter te definiëren en de begrippen concreet te maken tijdens het onderzoek. Van der Grinten (2004) stelt dat er drie vormen van identiteit zijn: de gewenste, de werkelijke en de fysieke identiteit. Het imago is een resultaat van de drie identiteiten (Van der Grinten, 2004). De gewenste en de fysieke identiteit komen overeen met ‘persoonlijkheid’ en ‘symboliek’ van Birkigt en Stadler (1986). De ‘werkelijke identiteit’ is een ander woord voor het imago van de organisatie onder de eigen werknemers. Dit begrip is niet aan de orde in dit onderzoek. Van der Grinten zet zijn dimensies vast in de Gap-analyse (zie Figuur 6). In Bijlage XV is een toelichting te vinden op de theorie.

# 3.3 Hypotheses

Deze paragraaf bespreekt drie hypotheses waarvan de toetsing tijdens het onderzoek plaatsvindt. De hypotheses zijn opgesteld naar aanleiding van de probleemstelling en het conceptueel model. De hypotheses behandelen twee variabelen, te weten een voorgestelde oorzaak en een voorgesteld gevolg (Verhoeven, 2014).

**1. Als het ervaren gedrag van een X niet overeenkomt met het beschreven gedrag, dan vormt haar DOELGROEP een negatief imago.**Het ervaren gedrag is het gedrag dat de DOELGROEP daadwerkelijk ervaart/waarneemt. Birkigt en Stadler stellen dat ‘gedrag’ de belangrijkste identiteitsdimensie is. Het zijn de handelingen van de instantie waarop de omgeving haar beoordeelt. **“Das weitas wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen’’** (Birkigt, Stadler, & Funck, 1998).(Het belangrijkste en meest effectieve instrument van corporate identity is het samenhangende gedrag met al zijn effecten en gevolgen) De geloofwaardigheid van een organisatie hangt af van de overeenkomst tussen het gecommuniceerde en gesymboliseerde gedrag, en het ervaren gedrag (Birkigt et al., 1998). Als deze aspecten niet met elkaar overeenkomen, dan is de beeldvorming van de DOELGROEP ongewenst. Als deze wel overeenkomen, dan is de beeldvorming van de DOELGROEP gewenst. De onderzoekers vermelden dat het uiteraard mogelijk is om bewust bepaalde communicatie en symbolen te gebruiken om een bepaald gedrag te verantwoorden. Hierdoor stuurt zij de beeldvorming van haar DOELGROEP in de gewenste richting (Birkigt et al., 1998). De opdrachtnemer toetst deze hypothese door middel van persoonlijke interviews, waarbij de ONDERZOEKSDOELGROEP vragen beantwoordt over de verschillen en overeenkomsten tussen het ervaren gedrag en het gecommuniceerde gedrag.

**2. Als een X snel haar imago onder de DOELGROEP positief wil beïnvloeden, dan kan zij het best de identiteitsdimensie ‘communicatie’ inzetten.**  
Birkigt en Stadler stellen dat de identiteitsdimensie communicatie het meest flexibel en daarmee snel inzetbaar is. **“Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlassbedingten, schnellen taktischen Einsatz. Ihr Stil wird inhaltlich durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, formal und visuell durch das Erscheinungsbild geprägt.’’** (Birkigt et al., 1998) (Communicatie is het instrument met de hoogste flexibiliteit binnen de identiteitsmix, waardoor zowel planningsgestuurde, strategische- en evenementgestuurde als snelle tactische inzet mogelijk is. Hun stijl wordt gekenmerkt door de principes van gedrag en visueel door het uiterlijk van de inhoud.) De communicatie moet in lijn zijn met het gedrag en de symboliek. De opdrachtnemer toetst deze hypothese door de ONDERZOEKSDOELGROEP te vragen naar de communicatie van de opdrachtgever en het effect daarvan op de beeldvorming. Als de respondenten aangeven dat communicatie niet genoeg is, maar wel in combinatie met de andere dimensies, dan is de hypothese noch aangenomen, noch verworpen. Als communicatie helemaal geen effect heeft, dan is de hypothese verworpen. Als communicatie op zichzelf effect heeft, dan is de stelling aangenomen.

**3. Als de symboliek aansluit op de persoonlijkheid van een X, dan vormt de DOELGROEP een correct imago.**De auteurs beweren dat symboliek in lijn moet zijn met de overige dimensies om het imago correct over te brengen. **“Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Productdesign, Grafikdesign, Architekturdesign. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity.’’** (Birkigt et al., 1998) (Het imago van het bedrijf wordt tot optimaleBEDRIJF gebracht in de zin van identiteit door de consistente interactie van merkontwerp, productontwerp, grafisch ontwerp en architectuurontwerp. Het uiterlijk heeft continuïteit nodig, maar het vereist ook een gecontroleerde verandering synchroon met een veranderende identiteit.) De opdrachtnemer toetst deze hypothese door de symboliek te koppelen aan CIM-dimensie persoonlijkheid en de ONDERZOEKSDOELGROEP te vragen naar haar mening over deze koppeling. Als de respondenten aangeven dat de koppeling tussen de symbolen en de persoonlijkheid klopt, dan is de hypothese aangenomen. Als blijkt dat dit niet het geval is, dan is de hypothese verworpen.

## **4. Methodologie**

Dit hoofdstuk staat in het kader van de gehanteerde onderzoeksmethodes met de daarbij horende datacollectie en operationalisatie tijdens dit onderzoek. Deze methodes zijn deskresearch en fieldresearch op kwalitatief niveau. De verantwoording van de gehanteerde onderzoeksmethoden draagt bij aan de betrouwbaarheid, herhaalbaarheid en validiteit van het onderzoek.

## 4.1 Methoden

In deze paragraaf komen de onderzoeksmethoden per deelvraag aan bod (zie Tabel 1).

**Tabel 1** *Matrix deelvragen/hypotheses/onderzoeksmethoden*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Matrix deelvragen/hypotheses/onderzoeksmethoden | | | |
|  | **Deskresearch** | **Fieldresearch** | **Toelichting** |
| Deelvraag 1 | X |  | Online bronnen |
| Deelvraag 2 | X | X | Enquête |
| Deelvraag 3 |  | X | Face-to-face-interviews |

## Deelvraag 1

*Wat is de gewenste identiteit van BEDRIJF?*

Dit onderzoek beantwoordt de eerste deelvraag aan de hand van deskresearch. Deskresearch is een vorm van onderzoek waarbij de onderzoeker gebruik maakt van bestaande literatuur (Verhoeven, 2014). Het is aan hem of haar om de juiste informatie en literatuur te filteren op relevantie voor het beantwoorden van de probleemstelling en het bereiken van de doelstelling (Verhoeven, 2014). Het verloop van de deskresearch is te vinden in het zoekplan (zie Bijlage XI, Tabel 2). De opdrachtnemer gebruikt deskresearch om informatie van en over MOEDERBEDRIJF in het algemeen en BEDRIJF in het bijzonder te inventariseren en analyseren. De invulling van de begrippen ‘persoonlijkheid’, ‘gedrag’, ‘communicatie’ en ‘symboliek’, bepaalt de gewenste identiteit van de opdrachtgever.

## Deelvraag 2

*Wat is het imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP voorafgaande aan de stage?*Om deze deelvraag te beantwoorden, maakt de opdrachtnemer gebruik van deskresearch en fieldresearch. Fieldresearch is onderzoek waarbij de onderzoeker zelfstandig gegevens verzamelt voor een specifiek onderwerp door een eigen onderzoek op te zetten en uit te voeren (Verhoeven, 2014). Door middel van onder andere literatuuronderzoek stelt de opdrachtnemer vast wat het imago van de opdrachtgever is bij de ONDERZOEKSDOELGROEP. De opdrachtgever stelt hiervoor interne rapporten beschikbaar die zijn opgesteld aan de hand van eerder uitgevoerde onderzoeken naar het BEDRIJF-imago. Daarnaast zijn wetenschappelijke artikelen onderdeel van de deskresearch (zie Bijlage XI). Ter ondersteuning van deskresearch gebruikt de opdrachtnemer tevens fieldresearch. Om te bepalen wat de invloed is van de stages op het imago, beantwoorden respondenten 1, 2, 3, 4 en 12 tweemaal vragen. De eerste ondervraging vindt plaats via een online vragenlijst (zie Bijlage III). Deze enquête dient als voormeting, waarbij de respondenten voorafgaande aan de stages vragen beantwoorden over de identiteit en het imago van BEDRIJF. De motivaties van de respondenten blijven achterwege (Verhoeven, 2014). De tweede ondervraging vindt na afloop van de stage plaats via persoonlijke semigestructureerde interviews (zie bijlagen IV en VI).

## Deelvraag 3

*Wat is het huidige imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP na het doorlopen van de stage?*Om deze deelvraag te beantwoorden, maakt de opdrachtnemer gebruik van fieldresearch op kwalitatief niveau. Dit keer in de vorm van semigestructureerde face-to-face-interviews. Hierbij bevraagt de opdrachtnemer (interviewer) de respondent na het doorlopen van de stage persoonlijk aan de hand van een vooraf opgesteld interviewschema met interviewvragen (zie Bijlage VI). Dit schema geeft structuur aan de interviews, zodat de interviewer een duidelijk beeld heeft van de onderwerpen die aan bod moeten komen. Echter, de opdrachtnemer kan en mag afwijken van het schema, om bijvoorbeeld door te vragen op een antwoord van de respondent (Verhoeven, 2014). Face-to-face-interviews bieden de interviewer een flexibele gelegenheid om, met hulp van de juiste locatie en sfeer, meer en diepgaande antwoorden te verkrijgen (Verhoeven, 2014). Hiermee krijgt de opdrachtnemer een gedetailleerder beeld van de situatie en juist ook van de motieven van de respondenten. Dit is immers het doel van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2014). De persoonlijke interviews dienen als nameting. De interviewer krijgt, in vergelijking met de voormeting, nu een uitgebreider beeld van het imago van de opdrachtgever en de invloed van de stages daarop.

## 4.2 Datacollectie

Deze paragraaf beschrijft per deelvraag hoe de opdrachtnemer aan de onderzoeksresultaten komt.

## Deelvraag 1

De opdrachtnemer bestudeert secundaire literatuur (deskresearch) tijdens dit onderzoek. Dit houdt in dat de opdrachtnemer literatuur zoekt en analyseert die door andere auteurs is geschreven over reeds behandelde onderwerpen (Verhoeven, 2014). Hierbij valt te denken aan databanken, wetenschappelijke artikelen van Google Scholar, websites en interne rapporten van BEDRIJF. Het gebruik van wetenschappelijke en secundaire literatuur draagt bij aan de betrouwbaarheid en legitimiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2014). In het zoekplan staan de gebruikte zoekwoorden en literatuurvormen van dit onderzoek. Voorbeelden van de zoektermen zijn ‘identiteit BEDRIJF’ en ‘The Johari Window’ (zie Bijlage XI).

## Deelvraag 2

De opdrachtnemer maakt bij het beantwoorden van deze deelvraag gebruik van secundaire literatuur en een online vragenlijst (ter ondersteuning van deskresearch). Hier gelden dezelfde zoektermen en bronnen als bij deelvraag 1 (zie Bijlage XI). Voor de online vragenlijst gelden dezelfde regels als bij deelvraag 3 op het gebied van werving en selectie van de respondenten. De opdrachtgever zorgt dat de opdrachtnemer in contact kan komen met de respondenten. De contactpersoon bij de opdrachtgever werft de respondenten en verstrekt de benodigde gegevens aan de onderzoeker. Deze gegevens bestaan uit e-mailadressen en data waarop de respondenten beschikbaar zijn voor de interviews. Hoe de onderzoeksgroep tot stand komt, staat beschreven bij deelvraag 3. Binnen de onderzoeksgroep maakt de opdrachtnemer geen onderscheid in overige kenmerken. De respondenten vormen één groep. Het enige verschil tussen de respondenten is dat sommigen niet en anderen wel voorafgaande aan de stage geïnterviewd zijn. Tabel 2 geeft het respondentenschema weer.

**Tabel 2***Respondentenschema*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Vooraf wel geïnterviewd** | **Vooraf niet geïnterviewd** | **Totaal** |
| **Aantal** | 5 | 7 | **12** |
| Waarvan: | | | |
| * **Woonachtig in regio X** | 5 | 7 | **12** |
| * **Tussen X en X jaar** | 5 | 7 | **12** |
| * **Gaan naar school in regio X** | 5 | 7 | **12** |
| * **Hebben stagegelopen bij BEDRIJF** | 5 | 7 | **12** |
| * **Zitten op het mavo, havo of vwo** | 5 | 7 | **12** |
| **Totaal** | **100%** | **100%** | **100%** |

Om het effect van de stages op respondenten te kunnen meten, interviewt de opdrachtnemer voorafgaande aan de stages middels een online vragenlijst respondenten 1, 2, 3, 4 en 12 (zie §1.6 en Bijlage III). De respondenten krijgen per e-mail de uitnodiging om de vragenlijst in te vullen. De interviewer verspreidt deze enquête onder de respondenten per e-mail. Voor overige informatie over de werving en selectie, zie deelvraag 3. De opdrachtnemer stelt de vragenlijst op aan de hand van hoofdstukken 1 tot en met 3 (zie Bijlage III). De lijst bevat 37 enkelvoudige en geen gecombineerde vragen. Gecombineerde vragen bestaan uit twee of meer vragen. De data die uit dit soort enquêtes voortkomen, zijn minder betrouwbaar en niet juist te interpreteren (Bryman, 2016). Deze criteria gelden ook voor ‘Vragenlijst achteraf’ (zie Bijlage IV). De interviewvragen worden diepgaander en complexer naarmate de interviews vorderen. Dit voldoet aan interviewcriteria (Verhoeven, 2014, p. 180-182).

Deelvraag 3   
De opdrachtnemer beantwoordt deze deelvraag aan de hand van semigestructureerde face-to-face-interviews (kwalitatief onderzoek). Semigestructureerde face-to-face-interviews zijn een respondentvriendelijke, mondelinge vorm van datacollectie. De interviewer ervaart relatief laag weerstand bij de respondent (Baarda, 2014). Dit komt doordat de opdrachtnemer rekening houdt met de locatie van het interview en de non-verbale communicatie van de respondent. Door het gedrag te observeren, kan de interviewer het beste inschatten of en wanneer doorvragen handig is (Verhoeven, 2014). De interviewer zet gesprekstechniek ‘Luisteren, Samenvatten, Doorvragen’ (LSD) in. De interviewer luistert aandachtig naar de respondent en neemt daarbij een open houding aan. Oogcontact en knikken zijn voorbeelden hiervan. Nadat de respondent de vraag beantwoordt, vat de interviewer de gegeven informatie samen. De geïnterviewde krijgt hierdoor de bevestiging dat de tegenpartij daadwerkelijk luistert. Het vertrouwen van de geïnterviewde groeit en de bereidbaarheid om eerlijk en open te antwoorden stijgt. De interviewer vervolgt met doorvragen om diepgang te creëren (Verhoeven, 2014). Een voordeel van deze techniek is dat mondelinge dataverzameling het mogelijk maakt complexe vragen te stellen en tegelijkertijd toch antwoorden te krijgen. De respondent is minder in de gelegenheid om de vragen niet te beantwoorden (Baarda, 2014). Daarnaast draagt een rustige locatie bij aan de bereidbaarheid van de geïnterviewde om de vragen eerlijk te beantwoorden. De respondent voelt zich meer op zijn of haar gemak. De interviews vinden daarom plaats in een lege kantoorruimte in het gebouw of in een leeg klaslokaal van de school. De interviewer reserveert de ruimte vooraf, waardoor de kans om gestoord te worden klein is. Daarnaast maakt de interviewer gebruik van ‘card sorting’. Dit is een associatietechniek, waarbij de respondenten kaarten met afbeeldingen of woorden te zien krijgen. De interviewer kan de techniek op verschillende manieren inzetten (Baarda, 2014). De manier die tijdens dit onderzoek centraal staat, is het voorleggen van kaarten met de kernwaarden van BEDRIJF. Het is aan de respondent om de kaarten te kiezen waarvan hij/zij denkt dat ze bij BEDRIJF horen. De respondent dient vervolgens aan te geven in welke mate het kernwoord te maken heeft met de opdrachtgever en waarom. Bij de overige kaarten vraagt de interviewer waarom de respondent vindt dat ze niet bij BEDRIJF horen. De interviewer vraagt ook vooraf aan de respondent of het interview opgenomen mag worden. De interviews duren elk circa dertig minuten. De vragenlijst bevat 42 vragen (zie Bijlage IV). De interviewer neemt de gesprekken met een telefoon op en werkt de opnames later uit tot verbatims. Deze verbatims dienen als bron voor het beantwoorden van de derde deelvraag (zie Bijlage VII).

**Respondenten**De ONDERZOEKSDOELGROEP bestaat uit twaalf respondenten (zie §1.5). ONDERZOEKSDOELGROEP vormen een doelgerichte steekproef, waarbij de interviewer de steekproef selecteert op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014) (zie §1.5 en Bijlage VII, Tabel 1). De steekproef is getrokken uit de operationele populatie die bestaat uit alle DOELGROEP die stage hebben gelopen bij BEDRIJF. De populatie bestaat uit alle DOELGROEP. Verder is bij kwalitatief onderzoek de omvang van de ONDERZOEKSDOELGROEP tussen de tien en twintig respondenten voldoende (Verhoeven, 2013). Er is geen sprake van verzadiging binnen dit onderzoek. Om volledige verzadiging te bereiken, dient er sprake te zijn van replica: hieronder wordt verstaan het uitvoeren van hetzelfde onderzoek onder andere leden van de operationele populatie. Indien geen nieuwe resultaten uit de replica-onderzoeken ontstaan, is er sprake van verzadiging (Hak, 2007). De werving van de steekproefkandidaten vindt plaats via de opdrachtgever. De opdrachtnemer beschikt niet over de contactgegevens van de kandidaten en benadert hen niet als eerste. Nadat de opdrachtgever toestemming krijgt van overige partijen, levert zij de opdrachtnemer de gegevens. Hieruit ontstaat de doelgerichte steekproef.

## 4.3. Operationalisatie

In deze paragraaf staat de operationalisatie van de abstracte begrippen in dit onderzoek centraal, met als doel het meetbaar maken van deze begrippen. De operationalisatie komt per deelvraag en per hypothese aan bod. Hiermee voldoet dit onderzoek aan de herhaalbaarheidscriteria van Verhoeven (2014): validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid. Zie Tabel 3 voor de gebruikte onderzoeksmethoden en overige operationalisatie per deelvraag en hypothese.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Gebruikte onderzoeksmethode(n) | Begrippen | Vragen vragenlijst: vooraf | Vragen vragenlijst: achteraf |
| **Deelvraag 1** | Deskresearch | * Gewenste identiteit | X | X |
| **Deelvraag 2** | Desk- en fieldresearch | * Imago | Alle vragen | Alle vragen |
| **Deelvraag 3** | Fieldresearch | * Huidige imago | Alle vragen | Alle vragen |
| **Hypothese 1** | Desk- en fieldresearch | * Werkelijke gedrag * Beschreven gedrag * Negatief imago | 15-19 | 15-19 |
| **Hypothese 2** | Desk- en fieldresearch | * Communicatie | 20-26 | 20-26 |
| **Hypothese 3** | Desk- en fieldresearch | * Symboliek * Persoonlijkheid * Incorrect imago | 27-31 | 27-31 |

**Tabel 3***Operationalisatie onderzoek*4.3.1 Deelvragen   
Deelvraag 1   
De gewenste identiteit komt in beeld via deskresearch naar BEDRIJF. De gewenste identiteit bestaat, conform de theorie van Birkigt en Stadler (1986), uit: persoonlijkheid, gedrag, communicatie en symboliek. De opdrachtnemer gaat uit van de volgende factoren die invulling geven aan de identiteitsdimensie ‘persoonlijkheid’: slogan, missie, visie en kernwaarden (Van der Grinten, 2017). De overige ‘identiteitsdimensies’ bestaan uit de taken, doelen, werkzaamheden (samen gedrag), communicatiemiddelen en content (samen communicatie) en logo’s, kleuren, uniformen, rangen en X (samen symboliek). Bijlage XI laat zien dat de opdrachtnemer op basis van de hierboven genoemde factoren deskresearch uitvoert.

Deelvraag 2   
Het imago van BEDRIJF komt in beeld via desk- en fieldresearch. ‘Het imago’ betekent in de context van deze deelvraag ‘de afspiegeling van de opdrachtgever onder haar omgeving’, in dit geval onder de DOELGROEP (Birkigt & Stadler, 1986). Het imago kan zowel positief, neutraal als negatief zijn, en is de ervaren identiteit van de organisatie. Dat houdt in dat het niet per se de gecommuniceerde of gewenste identiteit is, zoals beschreven bij deelvraag 1. Door middel van deskresearch onderzoekt de opdrachtnemer wat het imago van BEDRIJF is onder de DOELGROEP. In Bijlage XI staat het zoekplan met de gebruikte zoektermen die de opdrachtnemer op basis van de identiteitsaspecten van Birkigt en Stadler (1986) en Van der Grinten (2004) gebruikt. Als ondersteuning van de deskresearch beantwoorden respondenten 1, 2, 3, 4 en 12 ook vragen vóór het begin van de stages, door middel van een online enquête. De vragen hebben als functie te achterhalen hoe de respondenten de vier dimensies ervaren zonder stage te hebben gelopen. Zo komt per dimensie aan de orde wat de respondent vindt van de stellingen, opgesteld aan de hand van de gewenste identiteit van de opdrachtgever, de stage en MOEDERBEDRIJF in het algemeen. Daarbij maakt de interviewer gebruik van ‘Vragenlijst vooraf’ (zie Bijlage III). In bijlagen VIII en IX staan de analyseschema’s aan de hand van de resultaten. Bij de hierboven genummerde respondenten staat dus zowel het beeld van BEDRIJF vóór als na de stage genoteerd. Hiermee is een kleine effectmeting mogelijk. Vragen 10 tot en met 31 van beide vragenlijsten komen overeen (zie bijlagen III en IV).

Deelvraag 3   
Het huidige imago van BEDRIJF komt in beeld via fieldresearch. ‘Het huidige imago’ betekent in de context van deze deelvraag het volgende: het imago (zoals uitgelegd bij deelvraag 2) van BEDRIJF onder de DOELGROEP na het doorlopen van de stage. Hierbij representeert de ONDERZOEKSDOELGROEP de DOELGROEP zoals beschreven in §1.5. De ONDERZOEKSDOELGROEP beantwoordt aan de hand van ‘Vragenlijst achteraf’ (zie Bijlage IV) vragen die gaan over de vier identiteitsdimensies van Birkigt en Stadler. Voor de topic guide, zie Bijlage VI. Deze vragen hebben als functie te achterhalen hoe de respondenten de vier dimensies na de stage ervaren en wat het effect van de stage is op hun beeldvorming. Zo komt per dimensie aan de orde wat de respondent vindt van de stellingen, opgesteld aan de hand van de gewenste identiteit van de opdrachtgever, de stage en MOEDERBEDRIJF in het algemeen na de stage. De vragenlijst verschilt niet veel van ‘Vragenlijst vooraf’, waardoor de topic guides ook niet veel van elkaar verschillen. De opzet van de vragenlijst en topic guide is bepaald aan de hand van de vier dimensies van Birkigt en Stadler (1986) en de gevonden resultaten van deelvraag 1 (zie hoofdstukken 2 en 5).

## Tijdens de interviews gebruikt de interviewer de technieken LSD en card sorting (zie §4.2 en Bijlage XVI, Figuur 9).

## 4.3.2 Hypotheses

Hypothese 1   
‘Het ervaren gedrag’ betekent in de context van deze hypothese: het gedrag van BEDRIJF dat de DOELGROEP daadwerkelijk waarneemt en/of ervaart. ‘Het beschreven gedrag’ is het gedrag dat uit deskresearch naar voren komt. Het gaat hier om het gedrag dat BEDRIJF communiceert. Een ‘negatief imago’ is een ongewenst beeld dat BEDRIJF slechter in beeld brengt dan zij wil. Aan de hand van de volgende vragen kan de interviewer bepalen hoe de ONDERZOEKSDOELGROEP deze begrippen ervaart en waarom: vragen 15 -19 van beide vragenlijsten. Indien de respondenten aangeven dat het ervaren gedrag negatiever en/of niet overeenkomt met het beschreven gedrag, dan is de hypothese aangenomen. De opdrachtgever kan dan als ongeloofwaardig en onbetrouwbaar overkomen. Het imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP is dan negatief en ongewenst.

Hypothese 2   
‘Communicatie’ betekent in de context van deze hypothese hetzelfde als in hoofdstuk 3. Als de respondenten aangeven dat communicatie op zichzelf het imago kan veranderen, dan is de hypothese aangenomen. De hypothese is verworpen als de ONDERZOEKSDOELGROEP aangeeft dat communicatie helemaal geen invloed heeft. De hypothese is noch aangenomen noch verworpen als de DOELGROEP aangeeft dat communicatie wel invloed heeft, maar niet op zichzelf staat. Aan de hand van de vragen 20 tot en met 26 uit beide vragenlijsten bepaalt de interviewer hoe de ONDERZOEKSDOELGROEP deze begrippen ervaart en waarom.

Hypothese 3   
Voor de begrippen ‘symboliek’ en ‘persoonlijkheid’ gelden dezelfde betekenissen als in subparagraaf 4.3.1. ‘Incorrect imago’ betekent binnen de context van deze hypothese dat het imago niet overeenkomt met het gewenste imago noch met de gewenste identiteit van BEDRIJF. De hypothese is aangenomen als de respondenten aangeven dat de kenmerken van persoonlijkheid niet overeenkomen met de betekenissen en/of het uiterlijk van de symbolen. De stelling dat de verschillen hierin zorgen voor een incorrect imago bevestigt de hypothese dan. Aan de hand van de vragen 27 tot en met 31 van beide vragenlijsten bepaalt de interviewer hoe de ONDERZOEKSDOELGROEP deze begrippen ervaart en waarom.

**5. Resultaten**Dit hoofdstuk analyseert per deelvraag en hypothese de onderzoeksresultaten. De voornaamste resultaten zijn dat de opdrachtgever diverse speerpunten en doelen heeft die haar identiteit vormgeven, dat DOELGROEP het gedrag en de communicatie van de opdrachtgever als onrechtvaardig ervaren, dat het imago van de opdrachtgever bij de respondenten in het algemeen positief is na de stage en ze de stages willen behouden, en tenslotte dat DOELGROEP later bij MOEDERBEDRIJF zouden willen werken.

5.1 Deelvraag 1   
*Wat is de gewenste identiteit van BEDRIJF?*De opdrachtnemer geeft via deskresearch antwoord op deze deelvraag (zie Bijlage XI).

**Persoonlijkheid**  
Dit onderzoek kenmerkt de persoonlijkheid van de opdrachtgever aan de hand van de volgende aspecten: slogan, kernwaarden en missie. Om te beginnen gebruikt BEDRIJF de slogan van MOEDERBEDRIJF, die luidt: ‘’MOEDERBEDRIJF is er altijd. Voor een X Nederland. X’’ (Arendsen et al., 2018). De kernwaarden die BEDRIJF hanteert zijn: moedig, betrouwbaar, verbinden en integer. Deze sluiten aan bij een doel van MOEDERBEDRIJF: legitimiteit (vertrouwen en autoriteit) hebben. Aansluitend luidt de missie als volgt: ‘’Onveranderd is MOEDERBEDRIJF ‘X’ aan de waarden van de rechtsstaat’’(Arendsen et al., 2018).Verder geven WERKNEMERS aan dat het gevoel heerst deel uit te maken van een grote familie, waarbij eenheid, verbinding en loyaliteit centraal staan (Arendsen et al., 2018).

**Gedrag**  
Het gedrag uit zich in vijf gedragsdoelen: vertrouwen wekken door de wijze waarop resultaten bereikt worden; in elke situatie alert en slagvaardig optreden; betrokken, rechtvaardig en daadkrachtig helpen; de-escalerend werken en waar nodig geweld gebruiken; intensief samenwerken met burgers en partners vanuit betrokkenheid; informatie delen; innoveren en vertrouwen op haar professionals (X, 2012). BEDRIJF geeft aan deze taken op een snelle en flexibele wijze te willen bereiken door gebruik te maken van alle mogelijke capaciteiten (Moor, Ponsaers, De Vries & Easton, 2014).

**Communicatie**  
De opdrachtgever maakt gebruik van diverse externe communicatiemiddelen, met als doel te informeren, overtuigen en amuseren. MOEDERBEDRIJF legt daarbij in die volgorde de nadruk op de communicatiedoelen. Communicatiemiddelen die de opdrachtgever voornamelijk gebruikt naar de DOELGROEP toe, zijn: televisie, posters, website, social media en persoonlijke communicatie (MOEDERBEDRIJF, persoonlijke communicatie, 13 maart 2019). Deze middelen dienen volgens de opdrachtgever optimaal gebruikt te worden en herkenbare, pakkende en informerende inhoud te bevatten. De betrouwbaarheid van de inhoud staat altijd voorop, aldus MOEDERBEDRIJF. Dit houdt in dat de inhoud eerlijk, waarheidsgetrouw en traceerbaar is (X, 2012).

**Symboliek**  
De meest herkenbare symbolen waarvan de opdrachtgever gebruikmaakt, zijn onder andere de kleur ‘X, BEDRIJFSVOERTUIGEN, BEDRIJFSUNIFORMEN en het BEDRIJFSLOGO (zie Bijlage XVI, Afbeelding 1, 2 en 3). X dient in alle middelen en uiterlijke kernmerken doorgevoerd te worden. De voertuigen van MOEDERBEDRIJF zijn voertuigen voor X (X) en dienen volgens wetgeving opvallend en herkenbaar te zijn voor alle andere weggebruikers (Alferdinck, 2010). MOEDERBEDRIJF maakt daarom gebruik van X (X), X en het BEDRIJFSLOGO op alle BEDRIJFSVOERTUIGEN (zie Bijlage XVI). BEDRIJFSUNIFORMEN zijn volgens MOEDERBEDRIJF modern en moeten voor de rest van de bevolking herkenbaar zijn. De maatschappij dient aan de hand van de uniformen te weten dat MOEDERBEDRIJF een autoritair figuur is. De rangen van de WERKNEMERS moeten daarbij duidelijk herkenbaar zijn, volgens de opdrachtgever (Moor et al., 2014). Net als op BEDRIJF SVOERTUIGEN is het BEDRIJFSLOGO te zien op deze uniformen (zie Bijlage XVI). Ook is volgens de opdrachtgever de betekenis van het symbool duidelijk. X.

5.2 Deelvraag 2   
*Wat is het imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP voorafgaande aan de stage?* **R**espondenten 1, 2, 3, 4 en 12 zijn ook vooraf ondervraagd naar hun mening over BEDRIJF (zie Bijlage VII, Tabel 1).

**Persoonlijkheid**   
De vijf vooraf geïnterviewden geven aan een positief algemeen beeld te hebben van BEDRIJF. Dit beeld is ontstaan door nieuwsberichten, vrienden, familie, kennissen en/of eigen ervaringen met MOEDERBEDRIJF (zie Bijlage VIII). Uit deskresearch blijkt dat DOELGROEP MOEDERBEDRIJF tevens als onrechtvaardig en niet integer ervaren (Duijndam & Prins, 2017). Deze invloedfactoren hebben volgens de geïnterviewden weinig, middelmatig (neutraal) of veel invloed op de vorming van hun eigen beeld van BEDRIJF. Respondenten melden ook dat social media veel of middelmatig invloed hebben (zie Bijlage VIII). De respondenten beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF is betrouwbaar’ met ‘eens’ of ‘zeer eens’ en de stelling: ‘BEDRIJF is verbindend’ met ‘neutraal’ of ‘eens’. DOELGROEP ondervinden verder een verschil in gedrag tussen WERKNEMERS en ‘de rest’. De DOELGROEP geven aan dat WERKNEMERS wel benaderbaar, verbindend en herkenbaar zijn in de manier waarop de WERKNEMERS spreken en handelen (Duijndam & Prins, 2017). De scholieren beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF is moedig’ met ‘neutraal’, ‘eens’, of ‘zeer eens’. De respondenten beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF is integer’ met ‘neutraal’ of ‘eens’ en de stelling: ‘BEDRIJF is innoverend’ met ‘oneens’, ‘neutraal’ of ‘eens’.

**Gedrag versus Communicatie** (zie Bijlage VIII)

DOELGROEP in regio X geven aan dat MOEDERBEDRIJF niet snel optreedt en te langzaam in actie komt (Duijndam & Prins, 2017). De respondenten beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF treedt snel op’ met ‘neutraal’ of ‘eens’. Verder geven DOELGROEP aan dat MOEDERBEDRIJF haar rol als beschermer vervult door de orde te handhaven. De respondenten beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF beschermt de burgers’ met ‘eens’ of ‘zeer eens’. BEDRIJF zoekt echter niet goed genoeg de samenwerking op met de bewoners en behandelt de bewoners nog te vaak onrechtvaardig. Hierdoor willen DOELGROEP niet samenwerken (Duijndam & Prins, 2017). Onder onrechtvaardig handelen verstaan de DOELGROEP zowel nodig als onnodig gebruikmaken van geweld. De respondenten beoordelen de stelling met ‘neutraal’ of ‘eens’. Scholieren geven ook aan dat BEDRIJF wel samenwerkt met de burgers. Communicatie vanuit BEDRIJF is volgens scholieren eerlijk of misleidend. Scholieren hebben de indruk dat MOEDERBEDRIJF opzettelijk onjuiste informatie naar buiten brengt. De respondenten beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF communiceert eerlijk over haar gedrag’ met ‘neutraal’, ‘eens’ of ‘zeer eens’. DOELGROEP geven ook aan dat fysieke communicatie belangrijker is dan communicatie via social media. (Fysieke communicatie is hier communicatie waarbij partijen elkaar in levenden lijve zien en dus niet per telefoon, etc.) De stelling: ‘BEDRIJF maakt optimaal gebruik van social media’ beoordelen de respondenten met ‘oneens’, ‘neutraal’ of ‘eens’. Ten slotte hebben de respondenten een neutrale of ontkennende mening over de stelling: ‘BEDRIJF heeft pakkende communicatiemiddelen’.

**Symboliek** (zie Bijlage VIII)   
De respondenten beoordelen de stelling: ‘Het BEDRIJFSUNIFORM van BEDRIJF straalt autoriteit uit’ met ‘eens’ of ‘zeer eens’ en de stelling: ‘Het BEDRIJFSUNIFORM van BEDRIJF is modern’ met ‘oneens’, ‘neutraal’ of ‘eens’. Bij de stelling: ‘De rangen van de WERKNEMERS zijn duidelijk te herkennen’ kiezen de DOELGROEP voor ‘neutraal’, ‘eens’ of ‘zeer eens’. De scholieren beoordelen de stellingen: ‘BEDRIJFSLOGO is duidelijk te herkennen’ en ‘BEDRIJFSVOERTUIGEN zijn duidelijk te herkennen’ met ‘eens’ of ‘zeer eens’.

**Stage** (zie Bijlage VIII)   
De respondenten geven aan dat ze volgende activiteiten verwachten uit te voeren tijdens de stage: met alles meekijken, de functies van BEDRIJF beter leren kennen, rondleidingen krijgen en dagelijkse activiteiten bijwonen, bijvoorbeeld X. De scholieren hopen de volgende activiteiten uit te voeren: meegaan naar X, trainingen meemaken, behind the scenes gaan, en in contact komen met verschillende functies binnen MOEDERBEDRIJF. Een enkele keer weten de respondenten niet wat ze hopen te gaan doen. Verder geven de scholieren aan dat ze denken dat de stage hun beeld van MOEDERBEDRIJF kan veranderen. Op de vraag of ze later bij de BEDRIJF zouden willen werken, antwoorden de DOELGROEP ‘’ja’’ of ‘’ik weet het niet’’.

5.3 Deelvraag 3   
*Wat is het huidige imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP na het doorlopen van de stage?* Dit onderzoek geeft via persoonlijke, semigestructureerde interviews antwoord op deze deelvraag. De topic guide, vragenlijst, verbatims en analyseschema’s vormen de basis van de resultaten van deze deelvraag (zie bijlagen IV, VI, VII en IX).

**Imago**De respondenten geven aan dat het huidige algemene beeld van MOEDERBEDRIJF na de stage positief of zeer positief is, omdat BEDRIJF en de stage in het algemeen leuk en interessant zijn. Ook is BEDRIJF volgens de respondenten behulpzaam, hardwerkend en beschermend (zie Bijlage IX, analyseschema 1). De geïnterviewden danken deze bevindingen aan de stage, eigen ervaringen met BEDRIJF en meningen van familieleden en vrienden (zie Bijlage IX, analyseschema 2). De ONDERZOEKSDOELGROEP geeft ook aan bereid te zijn om het huidige beeld van BEDRIJF te delen met de omgeving. Redenen om de bevindingen te delen, zijn volgens de respondenten de volgende: de eigen mening telt het zwaarst, er is geen angst om ze te delen, de stages en MOEDERBEDRIJF zijn leuk en MOEDERBEDRIJF is een heldfiguur (zie Bijlage IX, analyseschema 3). De omgeving beïnvloedt de mening van de respondenten echter niet, weinig of middelmatig. Volgens respondenten is het vormen van een eigen mening belangrijker en geloven zij pas iets als ze het met eigen ogen zien (zie Bijlage IX, analyseschema 4). Volgens de respondenten hebben social media geen of weinig invloed op hun mening over BEDRIJF van X. Social media zijn ongeloofwaardig en verwarrend, omdat ze niet alle aspecten van de werkelijkheid en het BEDRIJFSWERK laten zien. Ook geven respondenten aan dat social media minder invloed hebben op hun beeldvorming na de stage. Respondent 4zegt het volgende daarover (zie Bijlage IX, analyseschema 5):

Je ziet soms van die filmpjes dat WERKNEMERS mensen in elkaar slaan, maar dan laten ze niet het deel zien dat mensen iets fout doen, maar dat weet ik wel, dat het zo is, maar als ik dat niet wist dan dacht ik gelijk dat ik MOEDERBEDRIJF minder leuk zou vinden. Maar dat weet ik nu na stage wel, het heeft niet veel invloed meer.

**Persoonlijkheid**De respondenten zijn het eens of zeer eens met de stelling: ‘BEDRIJF is betrouwbaar’. Dit heeft volgens respondenten de volgende oorzaken: het is haar werk om betrouwbaar te zijn, de WERKNEMERS worden goed getraind en gecontroleerd, de werknemers zijn eerlijk en BEDRIJF zorgt voor de veiligheid van X. Verder geven respondenten ook aan dat het een gevoelskwestie is (zie Bijlage IX, analyseschema 6). De respondenten zijn het oneens, eens of hebben een neutrale houding tegenover de stelling: ‘BEDRIJF is verbindend’. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat het een gevoelskwestie is. Respondenten hebben een neutrale houding, omdat ze vinden dat BEDRIJF niet consistent is in het handelen volgens dit aspect. Ook geven deze respondenten aan dat BEDRIJF meer haar best kan doen om verbindend te zijn. Respondenten zijn het eens met de stelling, omdat het een gevoelskwestie is of omdat de stage hen heeft laten zien hoe hard MOEDERBEDRIJF werkt en haar best doet voor de maatschappij (zie Bijlage IX, analyseschema 7). De respondentenbeantwoorden de stelling: ‘BEDRIJF is moedig’ met ‘eens’ of ‘zeer eens’. Daarbij melden zij dat MOEDERBEDRIJF moedig is, omdat haar werk gevaarlijk is, zij goed getraind wordt en zij mensen probeert te helpen. Ook hebben respondenten een neutrale houding tegenover deze stelling. Zij geven aan dat het een gevoelskwestie is (zie Bijlage IX, analyseschema 8). Verder beoordelen de respondenten de stelling: ‘BEDRIJF is integer’ met ‘oneens’, ‘eens’ of ‘neutraal’. Respondenten die het eens zijn met de stelling stellen dat WERKNEMERS goed worden getraind en gecontroleerd. Het is hun werk om integer te zijn. Respondenten die het oneens zijn met de stelling geven aan dat dit komt omdat MOEDERBEDRIJF soms te bang is voor wat ze niet kent, waardoor misverstanden ontstaan die leiden tot onnodig gedrag. Respondenten die de stelling met neutraal beoordelen geven aan dat MOEDERBEDRIJF integer wil zijn, maar te snel in de verdediging gaat als er omstanders bij komen (zie Bijlage IX, analyseschema 9). Daarnaast beoordelen de respondenten de stelling: ‘BEDRIJF is innoverend’ met ‘eens’ of ‘neutraal’. Respondenten die het eens zijn met de stelling geven aan dat BEDRIJF wel moet innoveren, omdat de wereld om haar heen verandert en vernieuwt. Daarnaast geven de respondenten aan dat het een gevoelskwestie is, waarbij ze denken dat BEDRIJF innoverend is (zie Bijlage IX, analyseschema 10).

**Gedrag**De respondenten beoordelen de stelling: ‘BEDRIJF treedt snel op’ met ‘oneens’, ‘eens’ of ‘zeer eens’. De respondenten spreken uit eigen ervaringen met BEDRIJF, of uit de ervaring van de stage (zie Bijlage IX, analyseschema 11). Volgens de scholieren beschermt BEDRIJF wel degelijk de burgers. De redenen die ze geven voor deze opvatting, zijn: het is het werk van MOEDERBEDRIJF dus ze moet wel, MOEDERBEDRIJF komt af op meldingen, X (zie Bijlage IX, analyseschema 12). Bij het beantwoorden van de stelling: ‘BEDRIJF werkt samen met de burgers’ lopen de antwoorden uiteen. De respondenten zijn het oneens, neutraal, eens of zeer eens met de stelling. Scholieren zijn het oneens met de stelling, omdat BEDRIJF niet direct en goed genoeg met de burgers in gesprek gaat. Geïnterviewden hebben een neutrale houding tegenover de stelling, omdat ze niet zeker weten of MOEDERBEDRIJF samenwerkt met burgers. De geïnterviewden zijn het eens met de stelling, omdat ze het zelf hebben gezien of omdat het een gevoel is. Respondenten zijn het zeer eens met de stelling, omdat ze naar aanleiding van de stage het gevoel hebben dat MOEDERBEDRIJF zeker wil samenwerken (zie Bijlage IX, analyseschema 13). De respondenten hebben een neutrale houding tegenover, of zijn het eens of zeer eens met de stelling: ‘BEDRIJF behandelt iedereen gelijk’. Respondenten hebben een neutrale houding, omdat ze er een onduidelijk beeld bij hebben. Respondenten zijn het eens met de stelling, omdat ze zelf niets anders hebben gezien of omdat ze vinden dat MOEDERBEDRIJF wel moet. Respondenten zijn het zeer eens met de stelling, omdat ze tijdens de stage hebben gezien hoeveel diversiteit er is binnen MOEDERBEDRIJF (zie Bijlage IX, analyseschema 14). Met de volgende stelling zijn de respondenten het oneens, eens of zeer eens: ‘BEDRIJF gebruikt alleen geweld als het echt nodig is’. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat ze vinden dat MOEDERBEDRIJF soms onnodig geweld gebruikt. MOEDERBEDRIJF weet niet hoe ze anders moet reageren in sommige situaties. Respondenten zijn het eens met de stelling, omdat ze denken dat MOEDERBEDRIJF eerst een gesprek probeert aan te gaan en alleen handelt als het echt nodig is. Respondenten zijn het zeer eens met de stelling, omdat ze denken dat MOEDERBEDRIJF wel moet, gecontroleerd wordt en omdat iedereen mee kan kijken. Respondenten hebben een neutrale houding, omdat ze het niet weten. Respondent 12 bekrachtigt deze houding: ‘’Het zou wel moeten, ja. Of ze het altijd doen weet ik niet. Hoop het wel. […] Ik ben er niet elke dag bij dus ja. Vind het moeilijk om te zeggen’’ (zie Bijlage IX, analyseschema 15).

**Communicatie**De respondenten hebben een neutrale houding tegenover of zijn het eens met de stelling: ‘BEDRIJF communiceert duidelijk over haar werk’. Respondenten hebben een neutrale houding, omdat ze het niet weten, of omdat MOEDERBEDRIJF soms niet duidelijk kan communiceren met het oog op veiligheid. Respondenten zijn het eens met de stelling, omdat ze vinden dat MOEDERBEDRIJF in het algemeen nodige informatie geeft, en rustig blijft bij het beantwoorden van vragen op bijvoorbeeld nationale televisie (zie Bijlage IX, analyseschema 16). De respondenten hebben een neutrale houding tegenover, of zijn het oneens met de stelling: ‘BEDRIJF maakt optimaal gebruik van social media’. Respondenten hebben een neutrale houding, omdat ze zelf niet op zoek gaan naar content van MOEDERBEDRIJF, de accounts van MOEDERBEDRIJF niet volgen of omdat ze het niet weten. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat ze weinig content zien, de content van MOEDERBEDRIJF niet authentiek vinden, en omdat MOEDERBEDRIJF te onduidelijk is op social media over wat ze echt doet en denkt (zie Bijlage IX, analyseschema 17). De geïnterviewden hebben een neutrale houding tegenover of zijn het oneens met de stelling: ‘BEDRIJF communiceert duidelijk over de stages’. Respondenten hebben een neutrale houding, omdat ze vooraf niet wisten wat ze gingen doen, maar tijdens de stage wel. De DOELGROEP zijn het oneens met de stelling, omdat ze voorafgaande aan de stages niet wisten dat BEDRIJF überhaupt stages aanbiedt. MOEDERBEDRIJF moet volgens respondenten langs scholen gaan om over de stages te vertellen. Verder geven ze aan dat de informatieverstrekking over de stage sneller mag (zie Bijlage IX, analyseschema 18). De DOELGROEP zijn het eens of zeer eens met de stelling: ‘BEDRIJF communiceert eerlijk over haar gedrag’. Respondenten zijn het eens of zeer eens met de stelling, omdat MOEDERBEDRIJF eerlijk moet communiceren, en omdat ze het gevoel hebben dat BEDRIJF dit daadwerkelijk eerlijk doet. Als informatie gedeeld kan worden, dan doet MOEDERBEDRIJF dit ook. Respondenten hebben een neutrale houding tegenover de stelling, omdat ze denken dat MOEDERBEDRIJF niet in alle gevallen eerlijk is (zie Bijlage IX, analyseschema 19). De respondenten zijn het oneens, eens of zeer eens met de stelling: ‘BEDRIJF kan tips gebruiken omtrent haar communicatie’. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat ze de manier van communiceren van BEDRIJF nu wel goed vinden. Respondenten zijn het eens met de stelling, omdat ze vinden dat MOEDERBEDRIJF nu niet genoeg begrip genereert met haar communicatie. Respondenten zijn het zeer eens met de stelling, omdat MOEDERBEDRIJF niet open en benaderbaar genoeg is voor de maatschappij. BEDRIJF kan meer met de burgers op straat praten en hen persoonlijke ervaringen meedelen. Respondenten hebben een neutrale mening over de stelling, omdat ze niet weten hoe het beter kan (zie Bijlage IX, analyseschema 20). De respondenten zijn het oneens of eens met de stelling: ‘BEDRIJF heeft pakkende communicatiemiddelen’. Respondenten hebben ook een neutrale houding tegenover deze stelling. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat de middelen niet aantrekkelijk, saai of te standaard zijn. De kleuren, beelden en teksten zijn niet uitnodigend of authentiek. Ook geven de scholieren aan dat ze de middelen soms niet eens zien. Geïnterviewden zijn het eens met de stelling, omdat de teksten leuk en familievriendelijk zijn. De middelen mogen echter interactiever en feller. DOELGROEP hebben een neutrale houding, omdat het zo nu en dan verschilt of de middelen pakkend zijn. De middelen zijn soms inhoudelijk saai, maar fysiek pakkend (zie Bijlage IX, analyseschema 21).

**Symboliek**De respondenten zijn het oneens, eens of zeer eens met de stelling: ‘Het BEDRIJFSUNIFORM, inclusief uitrusting, straalt autoriteit uit’. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat de mate van autoriteit-uitstraling wel meevalt en het uniform gewoon bij het vak hoort. DOELGROEP zijn het eens met de stelling, omdat de WERKNEMERS er agressief en sterk uitzien. Dat komt door de X, X, tekst en kleuren. Respondenten zijn het zeer eens met de stelling vanwege de X die bij het uniform horen (zie Bijlage IX, analyseschema 22). De respondenten zijn het oneens, eens of zeer eens met de stelling: ‘Het BEDRIJFSUNIFORM, inclusief uitrusting, is modern’. Scholieren zijn het eens met de stelling, omdat het uniform volgens hen mooi is, felle kleuren bevat en omdat het uniform recent vernieuwd is. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat het uniform te standaard is en de kleding van de marechaussee mooier is. Respondenten zijn het zeer eens met de stelling, omdat het uniform er netjes uitziet en MOEDERBEDRIJF goed vertegenwoordigt. Respondenten hebben ook een neutrale houding tegenover de stelling, omdat het uniform niet te oud maar ook niet nieuw is (zie Bijlage IX, analyseschema 23). De respondenten beoordelen de stelling: ‘De rangen van de WERKNEMERS zijn duidelijk te herkennen’ met ‘oneens’ of ‘neutraal’. Respondenten zijn het oneens met de stelling, omdat de betekenis van de tekens onduidelijk is. Uitleg over de tekens tijdens de stage is volgens hen een pre. Respondenten beoordelen de stelling met neutraal, omdat zij vinden dat de betekenis van de rangen onduidelijk is. De plek van de rangen op het uniform is wel bekend bij de geïnterviewden (zie Bijlage IX, analyseschema 24). Het BEDRIJFSLOGO is volgens de respondenten goed herkenbaar. Respondenten geven aan dat het logo uniek is en de kleur typerend is voor MOEDERBEDRIJF. Respondenten geven ook aan dat de betekenis van het symbool onduidelijk is, en dat zij de betekenis ervan willen leren tijdens de stage (zie Bijlage IX, analyseschema 25). De respondenten vinden de BEDRIJFSWAGENS eveneens goed herkenbaar. Dit komt volgens de geïnterviewden door de X kleuren, X, snelheid en vorm van de wagens (zie Bijlage IX, analyseschema 26).

**Stage**De respondenten geven aan dat alle activiteiten mogen blijven. De activiteiten zijn volgends hen nuttig, leerzaam en leuk. De stage mag langer duren volgens geïnterviewden (zie Bijlage IX, analyseschema 27). Verder is aan de antwoorden van de respondenten te zien dat de begeleiding tijdens de stage leuk, grappig, informatief en open was. De respondenten vinden de begeleiding interessant en de begeleider respectvol en benaderbaar (zie Bijlage IX, analyseschema 28). De scholieren geven aan dat ze zich gerespecteerd en geaccepteerd voelden tijdens de stage (zie Bijlage IX, analyseschema 29). De scholieren geven aan dat de stage hun beeld in het algemeen heeft veranderd. De stage is leuk, leerzaam, enthousiasmerend en/of verduidelijkend (zie Bijlage IX, analyseschema 30). De stage kan volgens de respondenten ook het negatieve beeld van MOEDERBEDRIJF bij DOELGROEP omzetten in een positief beeld. De respondenten bevelen de stage om al deze redenen aan bij hun eigen omgeving (zie Bijlage IX, analyseschema 31). Respondent 5 raadt de stage om de volgende redenen aan: ‘’Ja. Het was erg leuk en niet te serieus. Ze lieten veel zien en ja [korte stilte] het is gewoon duidelijker nu’’ (zie Bijlage IX, analyseschema 31). Op de vraag of de respondenten later bij MOEDERBEDRIJF willen werken, antwoorden respondenten ‘’ja’’ of ‘’ik weet het nog niet’’. Redenen om bij MOEDERBEDRIJF te willen werken, zijn volgens hen als volgt: het werk is spannend, er is veel teamwork, het werk past bij hun, en/of de stage heeft MOEDERBEDRIJF alleen maar leuker gemaakt. Respondenten geven ook aan dat ze nog niet zeker weten of ze later bij MOEDERBEDRIJF willen werken, omdat ze nog niet precies weten wat ze later willen doen. Respondenten geven aan wel bij MOEDERBEDRIJF te willen werken, maar bang te zijn om niet aangenomen te worden door de fitheidstest (zie Bijlage IX, analyseschema 32). Afsluitend geven de respondenten aan dat de werkcultuur bij MOEDERBEDRIJF informeel is, en dat de werknemers net vrienden of familie zijn. Respondenten hebben het gevoel dat de WERKNEMERS elkaar helpen, veel grapjes met elkaar maken en veel tijd samen doorbrengen. Respondenten vermelden daarbij dat de informele en goede sfeer onverwachts is.

**6. Conclusies**Dit hoofdstuk geeft conclusies weer aan de hand van de onderzoeksresultaten, met als einddoel om de probleemstelling te beantwoorden, de doelstelling te bereiken en hypotheses te accepteren, te verwerpen of noch te weigeren, noch te accepteren. De volgende zes conclusies zijn te trekken: de gewenste identiteit van BEDRIJF is om moedig, integer, verbindend en betrouwbaar te zijn; het imago van BEDRIJF onder DOELGROEP verschilt sterk voorafgaande aan het lopen van een stage; de stage heeft een toegevoegde waarde; gedrag en communicatie zijn de meest effectieve identiteitsdimensies; persoonlijke communicatie vanuit BEDRIJF is gewenst; de betekenissen van symboliek van de organisatie zijn relatief onbekend bij de DOELGROEP.

6.1 Deelvraag 1   
*Wat is de gewenste identiteit van BEDRIJF?*Aan de hand van de resultaten van deelvraag 1 en H2 vat de opdrachtnemer de gewenste persoonlijkheid van de opdrachtgever samen met de volgende woorden: moedig, betrouwbaar, verbindend en integer. BEDRIJF voert deze kernwaarden door in de overige drie CIM-dimensies. BEDRIJF is waakzaam en dienstbaar en zorgt voor een veilig regio X. Verder deelt BEDRIJF het gevoel en de gedachte binnen de organisatie dat ze deel uitmaakt van een soort familie, waarbij eenheid, verbinding en loyaliteit centraal staan. De opdrachtgever verwerkt de kernwaarden in haar gedrag door - afhankelijk van de situatie - moedig, betrouwbaar, verbindend en integer, gevraagd en ongevraagd, te beschermen en te begrenzen. En desnoods met gewelddadig gedrag te bekrachtigen, of met behulp van gewenst gedrag**(**Arendsen et al., 2018). BEDRIJF gebruikt alleen geweld als het nodig is, werkt intensief samen met de burgers, innoveert, werkt snel en treedt rechtvaardig op, in alle situaties. Verder communiceert de organisatie duidelijk en eerlijk via al haar communicatiekanalen. Deze kanalen zijn onder andere televisie, posters, de website, social media, de stage en persoonlijke communicatie. De middelen worden allemaal optimaal gebruikt. De inhoud die de opdrachtgever naar buiten brengt, is authentiek, informatief, overtuigend en/of amuserend (zie zowel H2 als H5). De opdrachtnemer concludeert verder dat BEDRIJF modern en herkenbaar wenst te zijn. BEDRIJF gebruikt de kleur ‘X’ in al haar communicatiemiddelen en overige uiterlijke kenmerken teneinde eenheid te creëren. De BEDRIJFSVOERTUIGEN zijn opvallend en het BEDRIJFSLOGO staat voor X en X. Verder zijn de operationele uniformen modern en geven ze aan dat de WERKNEMERS autoriteit hebben (zie H5). De uniformen voorkomen ook onduidelijkheid over de rangen en functies van de WERKNEMERS. Daarnaast zijn alle middelen herkenbaar.

6.2 Deelvraag 2   
*Wat is het imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP voorafgaande aan de stage?*De opdrachtgever heeft in het algemeen een positief imago onder de ONDERZOEKSDOELGROEP. De opdrachtnemer concludeert op basis van analyse van zowel H2 als H5 dat de WERKNEMERS een positieve invloed hebben. DOELGROEP ervaren dat WERKNEMERS beter benaderbaar, betrouwbaar en verbindend overkomen (zie zowel H2 als H5). Ze merken verder op dat BEDRIJF moedig is, maar niet altijd verbindend, integer, innoverend en/of betrouwbaar. BEDRIJF voldoet niet altijd aan de eisen die zij aan zichzelf stelt. Deze informatie voldoet aan de verwachtingen (zie H2). BEDRIJF is beschermend, maar niet altijd snel. Dit komt dus niet overeen met de verwachtingen uit de situatieschets (zie H2). Daarnaast zoekt de instantie niet altijd de samenwerking op met DOELGROEP op straat en treedt ze ook niet altijd rechtvaardig op. DOELGROEP beoordelen de organisatie voornamelijk op haar gedrag en persoonlijke communicatie op straat. De DOELGROEP hechten hier meer waarde aan dan andere vormen van gedrag en communicatie. Echter, onverwacht hebben communicatiemiddelen zoals social media juist weinig invloed (zie H2 en H5). De content is namelijk niet pakkend en nog te vaak onbetrouwbaar. H5 bevestigt de verwachtingen uit H2 dat de BEDRIJFSVOERTUIGEN, het BEDRIJFSLOGO, de rangen en de operationele uniformen duidelijk te herkennen zijn. Echter, DOELGROEP ervaren de betekenissen achter het BEDRIJFSLOGO en de rang-emblemen als te onduidelijk. DOELGROEP weten niet altijd waar het logo voor staat en welk embleem bij welke rang hoort. Deze symbolen zijn dus niet altijd herkenbaar. DOELGROEP hebben hier wel behoefte aan (zie H5). Verder stralen de uniformen wel autoriteit uit, maar dat betekent niet per se dat MOEDERBEDRIJF modern is. BEDRIJF staat ondanks de verschillende meningen en ervaringen op het lijstje van toekomstige werkgevers. De stage kan het beeld van de organisatie onder DOELGROEP met grote zekerheid veranderen. De opdrachtgever wekt ook de verwachting op dat de stages DOELGROEP in staat stellen het bedrijf en de functies beter te leren kennen door dagelijkse activiteiten bij te wonen, zoals meegaan wanneer er een melding binnenkomt. Dit komt overeen met de verwachtingen (zie H2 en H5).

6.3 Deelvraag 3   
*Wat is het huidige imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP na het doorlopen van de stage?*De stage bevestigt voor de scholieren dat BEDRIJF betrouwbaar en moedig is (zie H2 en H5). BEDRIJF kan desondanks meer haar best doen om verbindend te zijn met DOELGROEP (zie H5). De opdrachtgever heeft tijdens de stage wel laten zien dat ze hard werkt en haar best doet voor de maatschappij. Dit komt overeen met de verwachtingen in hoofdstuk 2. Daarnaast komt de opdrachtgever na afloop van de stage niet altijd over als integer. Situaties waarin de opdrachtgever onder druk staat en snel moet reageren, zorgen ervoor dat WERKNEMERS niet altijd de juiste beslissingen nemen. Hierdoor ontstaan misverstanden (zie zowel H2 als H5). Verder concludeert de opdrachtnemer dat de opdrachtgever achteraf niet altijd als modern overkomt door onder andere het gebruik van X . De stage overtuigt de DOELGROEP niet van het voornemen van BEDRIJF dat zij snel optreedt. De DOELGROEP zet alsnog eigen ervaringen met een traag optreden BEDRIJF boven de bevindingen tijdens de stage (zie §5.2). De DOELGROEP vindt na afloop nog steeds dat BEDRIJF de burgers beschermt. De stage laat echter niet goed genoeg zien dat BEDRIJF daadwerkelijk burgers aanspreekt en betrekt. De DOELGROEP heeft hier wel behoefte aan. BEDRIJF voldoet, zoals verwacht onder de DOELGROEP, aan het beeld dat haar werknemers burgers gelijk behandelen. De stage biedt inzicht in de diversiteit die MOEDERBEDRIJF wil binnen haar gelederen, en bevestigt de mening dat MOEDERBEDRIJF iedereen gelijk moet behandelen (zie zowel H2 als H5). Verder gebruikt BEDRIJF alleen geweld als dat echt nodig is. De opdrachtgever gebruikt soms onbedoeld onnodig geweld. Situaties waarin WERKNEMERS niet anders weten of geen compleet beeld hebben, verhogen de kans dat WERKNEMERS onnodig geweld gebruiken. Hieruit concludeert de opdrachtnemer dat na afloop van de stage de DOELGROEP minder geneigd is de volledige schuld van onnodig geweld bij BEDRIJF neer te leggen (zie §5.2). De stages helpen ook bij het creëren van een waarheidsgetrouw beeld van MOEDERBEDRIJF onder de DOELGROEP. Desondanks kan de opdrachtgever tips gebruiken om haar communicatie verder te verbeteren. De verwachtingen in H2 en §5.1 over de effectiviteit van de soorten communicatie, komen niet overeen met de werkelijkheid. BEDRIJF moet haar social media beter benutten. Overige communicatiemiddelen enthousiasmeren niet genoeg door het gebrek aan authentieke content. BEDRIJF moet authentieke beelden gebruiken om herkenbaar, aantrekkelijk en enthousiasmerend over te komen. Onder authentieke content verstaat de DOELGROEP beelden en teksten die daadwerkelijk gaan over de jeugd van regio X. Dit komt overeen met de informatie uit de situatieschets (zie H2). De DOELGROEP heeft zoals verwacht een sterke voorkeur voor fysieke persoonlijke communicatie (zie H2 en H5). WERKNEMERS dienen het contact op te zoeken en persoonlijke verhalen te vertellen. Daarnaast moet de opdrachtgever meer communiceren over de stages. Dit kan zij face-to-face doen door scholen te bezoeken. Hoe eerder DOELGROEP een positieve ervaring hebben met BEDRIJF, hoe positiever dit kan uitvallen voor BEDRIJF. Wederom sluit dit aan bij de gewenste fysieke communicatie, zoals beschreven in H2. Op het gebied van symboliek zijn na de stage verschillende conclusies te trekken. Het uniform komt minder autoritair en modern over dan voor de stage (zie §5.2). Dit ligt niet per se aan de autoriteit en de uniformen, maar meer aan de mening dat de uniformen nu gewoon bij het vak lijken te horen. De werknemers zien er alsnog autoritair en modern uit, mede dankzij de X. In tegenspraak met de verwachtingen in hoofdstuk 2 zijn de rangen van de WERKNEMERS niet altijd herkenbaar. De positie van de emblemen op het uniform is weliswaar makkelijk te vinden, maar de betekenissen van de emblemen en rangen zijn nog te onduidelijk. BEDRIJF dient hier beter over te communiceren tijdens de stage. Daarentegen zijn de BEDRIJFSVOERTUIGEN zoals verwacht wel herkenbaar. Dit komt door de X, de lichten en het logo. Zoals ook verwacht in §5.1.

**Stage**Alle activiteiten zijn nuttig, leerzaam en leuk, waardoor de stage enthousiasmeert, informeert en amuseert (zie H5). BEDRIJF dient dus alle activiteiten te behouden. Sommige activiteiten zijn populairder, zoals het bezoek aan de wapenkamer en het bijwonen van de arrestatietraining. Daarnaast kunnen de stages en begeleiders het beeld van BEDRIJF onder DOELGROEP zeker veranderen (zie zowel H2 als H5). De begeleiders en/of de WERKNEMERS die zij ontmoeten en spreken, zijn uitnodigend, aardig, respectvol en benaderbaar. De communicatie met de begeleiders moet echter efficiënter. Scholieren wachten soms nog te lang op de nodige informatie om stageformulieren in te vullen. Verder weten DOELGROEP na de stage meer over BEDRIJFSZAKEN die ze daarvoor als onduidelijk ervaarden (zie H5). Dit komt overeen met de situatieschets (zie H2). De opdrachtnemer concludeert dat de stage inderdaad verduidelijkt. Ook zijn DOELGROEP na de stage geïnteresseerd om bij de BEDRIJF te werken. De stage laat hen zien dat er veel teamwork is en dat de werkzaamheden spannend kunnen zijn. De werkcultuur is ook een uitnodigende factor: de DOELGROEP ervaart de opdrachtgever tijdens de stage als open, informeel en vriendelijk. De werknemers helpen elkaar en maken veel grappen. Naast vrienden lijken de WERKNEMERS net familie van elkaar. Dit komt overeen met H2 en §5.1.

6.4 Hypotheses  *1. Als het ervaren gedrag van een X niet overeenkomt met het beschreven gedrag, dan vormt haar DOELGROEP een negatief imago.* Aan de hand van de onderzoeksresultaten accepteert de onderzoeker deze hypothese. De DOELGROEP lijkt te vinden dat gedrag het meest effect heeft op haar beeldvorming van de opdrachtgever en ervaart deze soms als incorrect en/of negatief. DOELGROEP lijken meer waarde te hechten aan fysiek persoonlijk gedrag dan aan het gedrag dat de organisatie belooft, en niet nakomt. Dit komt overeen met de centrale theorie van dit onderzoek, waarin de auteurs vaststellen dat gedrag de belangrijkste identiteitsdimensie is waarop groepen de omgeving beoordelen(zie §3.3).

*2. Als een X snel haar imago onder de DOELGROEP positief wil beïnvloeden, dan kan zij het best de identiteitsdimensie* *‘communicatie’ inzetten.* Aan de hand van de onderzoeksresultaten weigert noch accepteert de onderzoeker deze hypothese. CIM-dimensie ‘communicatie’ is wel het meest flexibel en tactisch snel inzetbaar (zie §3.3). Echter, uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de DOELGROEP fysieke persoonlijke communicatie het meest effectief vindt in combinatie met gedrag, waarbij BEDRIJF het initiatief neemt en een open houding aanneemt. In de praktijk is te zien dat alleen communicatie niet voldoende is om de houding van de DOELGROEP tegenover de opdrachtgever snel positief te beïnvloeden (zie hoofdstuk 5, §6.2 en §6.3 en Bijlage VII).

*3. Als de symboliek aansluit op de persoonlijkheid van een X, dan vormt de DOELGROEP een correct imago.* Aan de hand van de onderzoeksresultaten accepteert de onderzoeker deze hypothese. Birkigt & Stadler (1986) stellen dat symboliek in al haar vormen de overige dimensies moet volgen om de organisatie en haar identiteit als herkenbaar en als een eenheid te zien (zie §3.3). De opdrachtgever wil onder andere als herkenbaar, autoritair en betrouwbaar overkomen (zie hoofdstukken 5 en 6). De BEDRIJFSVOERTUIGEN en uniformen zorgen voor een hoge mate van herkenbaarheid, door het gebruik van X, lichten, felle kleuren, het BEDRIJFSLOGO en de kleur X. De uniformen stralen autoriteit uit en het BEDRIJFSLOGO is uniek, wat ook bijdraagt aan de herkenbaarheid (zie hoofdstukken 5 en 6). De kleur ‘X’ staat voor betrouwbaarheid (MOEDERBEDRIJF, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019).

6.5 Probleemstelling   
*Hoe kan BEDRIJF door middel van stages haar imago onder DOELGROEP positief beïnvloeden?*  
Om te beginnen moet BEDRIJF de stages blijven aanbieden. De stage heeft een positieve toegevoegde waarde. De opdrachtnemer concludeert onder andere dat alle stageactiviteiten moeten blijven. DOELGROEP vinden de activiteiten leuk en informatief, omdat ze daardoor in contact komen met WERKNEMERS en de taken die zij uitvoeren. Het is daarnaast van groot belang dat BEDRIJF daadwerkelijk langs scholen gaat om te informeren over de BEDRIJF en de mogelijkheid van stages. Verder zorgen de begeleiders ervoor dat de DOELGROEP die stagelopen zich welkom en gerespecteerd voelen. Zij stellen zich benaderbaar, informatief en open op, en communiceren informeel. De huidige manier van begeleiden is daarom een positief aspect van de stage en moet blijven. Daarnaast dient BEDRIJF blijvend laten zien dat er sprake is van goed teamwork en spannende werkzaamheden. Dit zijn redenen om bij de BEDRIJF te willen werken. De werkcultuur is bovendien een uitnodigende factor. De opdrachtnemer concludeert ook dat de DOELGROEP meer waarde hecht aan identiteitsdimensies ‘gedrag’ en ‘communicatie’ dan aan ‘symboliek’. Dit betekent echter niet dat de organisatie ‘symboliek’ mag verwaarlozen tijdens de stages. BEDRIJF moet de stages juist benutten om de betekenissen van de rangen van WERKNEMERS en het BEDRIJFSLOGO duidelijk te maken. Deze zijn nog onbekend bij de DOELGROEP. Als BEDRIJF deze wens vervult, dan draagt zij actief bij aan het optimaliseren van haar gewenste herkenbaarheid. De stage biedt ook andere inzichten die niet per se te maken hebben met de stage. De stage biedt een goede gelegenheid voor de DOELGROEP om haar wensen en behoeften kenbaar te maken aan de opdrachtgever. Hierdoor kan de opdrachtgever in de toekomst beter inschatten waaruit de content van communicatiemiddelen moet bestaan om de DOELGROEP te bereiken. Onder deze content vallen authentieke beelden. De scholieren willen beelden zien van DOELGROEP en plekken die daadwerkelijk regio X representeren. Daarnaast is (interactieve) fysieke communicatie buiten de stages ook van groot belang voor de DOELGROEP en dient BEDRIJF hier dus meer aandacht aan te besteden.

## **7. Aanbevelingen**

De stages dragen bij aan de beeldvorming van BEDRIJF onder de DOELGROEP De bedoeling is om de kloof tussen het imago en gewenste identiteit te erkennen en te dichten. Dit hoofdstuk beschrijft daarom het advies aan de organisatie over de stages op basis van §3.2, H5 en H6. Gelet op de hiervoor genoemde aspecten van dit onderzoek, formuleert de opdrachtnemer de volgende vijf aanbevelingen: ga actief langs de scholen, behoud de huidige stageactiviteiten en vorm van begeleiding, informeer over symboliek tijdens de stages, respecteer en waardeer DOELGROEP, en gebruik authentieke beelden in de communicatie.

7.1 Gedrag en communicatie   
Bij ‘gedrag’ en ‘communicatie’ gaat het om gedrags- en communicatie-uitingen, die samen zorgen voor een hogere mate van betrouwbaarheid en geloofwaardigheid (Birkigt & Stadler, 1986).

**Aanbeveling 1: Gebruik persoonlijke communicatie via WERKNEMERS**De eerste aanbeveling is om actief en informatief langs de DOELGROEP in regio X te gaan met WERKNEMERS. Door de scholieren face-to-face te spreken en te informeren, kan de opdrachtgever meer DOELGROEP aantrekken die de organisatie willen leren kennen. Op deze manier informeert de opdrachtgever scholieren van scholen die geen informatie verschaffen over de stages bij de opdrachtgever. Uit H5 is op te maken dat stagiaires de stage als verhelderend zien en als een positieve ervaring. Als de middelbare scholen de scholieren niet informeren over de stages en de DOELGROEP er dus niets over horen, dan loopt de opdrachtgever een deel van zijn DOELGROEP mis. Deze aanbeveling sluit tevens goed aan bij de wens van de DOELGROEP naar meer interactieve en fysieke communicatie (zie H6). De keuze om WERKNEMERS in te zetten is ook bewust gemaakt. De DOELGROEP heeft een betere band met WERKNEMERS dan met andere WERKNEMERS. Bij X middelbare scholieren is het van belang dat enig gebrek aan vertrouwen in BEDRIJF wordt hersteld. Daarbij gebruikmaken van het vertrouwen dat nog resteert bij DOELGROEP, is essentieel. Het volgende is aan te raden: de WERKNEMERS bezoeken tweemaal per week twee uur lang DOELGROEP in regio X. De WERKNEMERS bezoeken de scholen tweemaal, omdat het niet aan te raden is om per bezoek een al te grote groep scholieren te informeren. Door de scholen twee keer te bezoeken, kan WERKNEMERS meer scholieren voorlichten. Het behouden van de aandacht van DOELGROEP verloopt ook makkelijker als de groep niet te groot is. WERKNEMERS bezoeken 26 scholen per schooljaar (zie H8). Tijdens de bezoeken houden de WERKNEMERS een PowerPointpresentatie. De WERKNEMERS geven algemene informatie over het vak met voorbeelden. De resterende tijd van de twee uur hebben de scholieren de mogelijkheid om vragen te stellen. De DOELGROEP willen meestal persoonlijke verhalen horen over het vak (wat hebben WERKNEMERS zoal meegemaakt), ze willen weten wat voor impact het werk heeft op het persoonlijke leven van de WERKNEMERS en ze zijn nieuwsgierig naar de inhoud van de stage. De bezoeken bestaan dus deels uit voorlichting en deels uit gesprekken. De WERKNEMERS hebben de mogelijkheid om de scholieren ook vragen te stellen. Dit zorgt voor meer interactie. Aan het einde van de voorlichtingssessie delen de WERKNEMERS inschrijfformulieren uit aan de scholieren zodat ze zich kunnen opgeven voor eventuele meeloopdagen/stages.

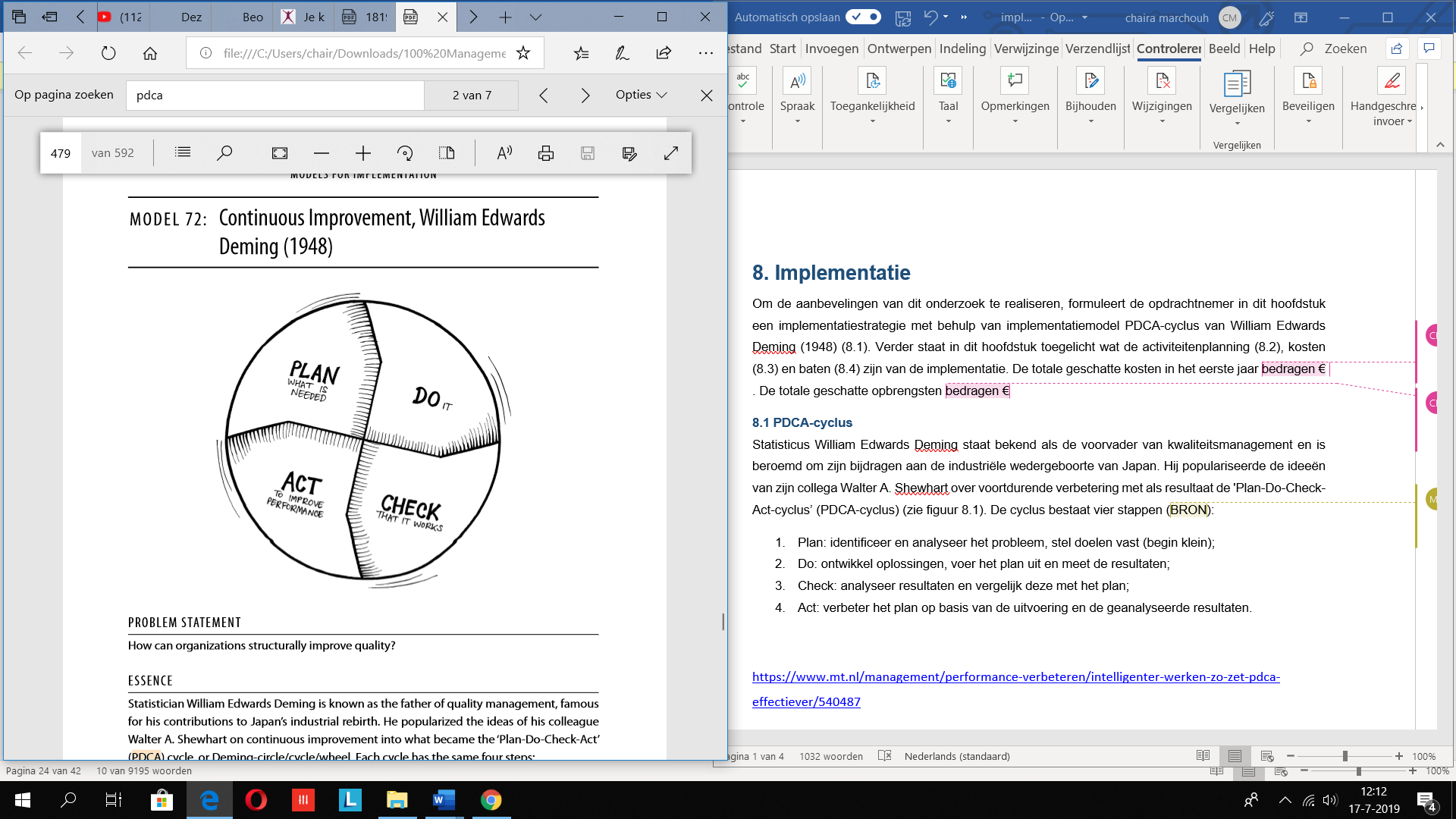
**Aanbeveling 2: Behoud de huidige activiteiten en vorm van begeleiding**Ten eerste zijn succesfactoren van de stage onder andere de huidige stageactiviteiten en de begeleiding. Het is daarom aan te raden alle activiteiten en de vorm van begeleiding te continueren. Zie §2.1 voor het huidige activiteitenportfolio. Sommige activiteiten zijn populairder dan andere (zie H5, §6.3 en Bijlage VII). Ten tweede raadt de opdrachtnemer aan om te overwegen of de stages langer kunnen duren. Als dit mogelijk is, dan zijn mogelijke extra activiteiten: op pad gaan in de X, een toelatingstest afnemen en daadwerkelijk meedoen met de fitheidstest (zie Bijlage VII). Indien verlenging van de stages niet mogelijk of ongewenst is, dan dient BEDRIJF de stages in de weken aan te bieden waarin DOELGROEP geen deadlines en examens hebben (Examenoverzicht, 2019). Zo houdt BEDRIJF de kans zo klein mogelijk dat DOELGROEP stagedagen moeten missen. Ten derde raadt de opdrachtnemer aan de huidige begeleiders en vorm van begeleiding te behouden. De begeleiders staan open voor allerlei vragen, maken grapjes met de stagiaires en betrekken hen bij de activiteiten door interactie en het aangaan van gesprekken. De WhatsAppgroepen met alle stagiaires en begeleiders zijn handig en mogen dus blijven. Echter, de DOELGROEP wil ook dat de begeleiders de benodigde algemene informatie over de stages sneller communiceren. De DOELGROEP hebben deze informatie nodig om stageformulieren in te leveren bij de stagebegeleider van de school.

**Aanbeveling 3: Respecteer en waardeer de scholieren**Een advies aan BEDRIJF is om zowel in haar gedrag als in haar communicatie te laten blijken dat ze de stagiaires serieus neemt. BEDRIJF doet dit door de scholieren met respect te behandelen. De DOELGROEP ervaart de opdrachtgever als respectvol als zij onder andere luistert naar haar vragen en deze serieus beantwoordt. Verder dient BEDRIJF de DOELGROEP als gelijken te behandelen. Dit houdt in de praktijk in dat de WERKNEMERS grapjes maken met de DOELGROEP en hen ook vragen stellen. De DOELGROEP ervaart dat BEDRIJF deze aspecten reeds doorvoert in haar gedrag. Advies is dan ook om dit zo te houden. Erken verder dat de stagiaires wellicht toekomstige collega’s zijn en laat hen zien hoe de organisatie wil zijn: moedig, integer, betrouwbaar en verbindend. Schuif eventuele ideeën van de scholieren niet terzijde, ga juist in gesprek met hen. Hoe interactiever het contact is, hoe meer de DOELGROEP mee wil werken. Interactie laat zien dat BEDRIJF verbindend is en het goede voorbeeld geeft.

7.2 Communicatie en symboliek   
**Aanbeveling 4: Informeer over symboliek**Naar aanleiding van §3.2, hoofdstukken 5 en 6 en als reactie op de derde hypothese, beveelt de onderzoeker het volgende aan: informeer de stagiaires tijdens de stages duidelijker over de symbolen van BEDRIJF. Dit heeft als doel een waarheidsgetrouw imago te creëren onder de DOELGROEP en vervult de hogere doelstelling om herkenbaar te zijn. Voor BEDRIJF houdt dit in dat de symbolen de persoonlijkheid verduidelijken en de waarden daarvan duidelijk vertegenwoordigen. De DOELGROEP waardeert persoonlijke communicatie meer dan overige communicatiemiddelen (zie hoofdstukken 5 en 6 en bijlagen VII en IX). BEDRIJF dient daarom de stages te gebruiken als communicatiemiddel om de X en logo’s toe te lichten. Het advies is dit te doen aan de hand van persoonlijke interactie, gezien de wens naar authentieke en persoonlijke communicatie. Dit sluit aan bij hypothese 2 (zie H6). Dit kan inhouden dat BEDRIJF quizjes afneemt nadat zij de DOELGROEP informeert over het ontstaan van de emblemen en de huidige betekenissen ervan. Zo informeert en amuseert BEDRIJF via interactie.

**Aanbeveling 5: Gebruik authentieke beelden**Naast interactieve en persoonlijke communicatie raadt de opdrachtnemer ook aan om gebruik te maken van authentieke communicatie. Met ‘authentiek’ wordt binnen de context van dit onderzoek bedoeld: geloofwaardig, betrouwbaar en echt (Van Dale, 2019). Deze definitie sluit het best aan bij de eisen van de DOELGROEP: echte beelden die herkenbaar en geloofwaardig zijn en daarmee dus betrouwbaar (zie H5, H6, bijlagen VII en IX). BEDRIJF dient content te gebruiken die bestaat uit unieke en/of echte beelden uit regio X. Hieronder vallen beelden en teksten van DOELGROEP die wonen en/of naar school gaan in regio X, en feitelijke plekken die zich in de regio bevinden. Deze beelden spreken de DOELGROEP aan, in tegenstelling tot algemene en onherkenbare beelden (zie H4, H5 en H6). Dit advies geldt ook voor de stage. Om toekomstige DOELGROEP te overtuigen van de toegevoegde waarde van de stage, raadt de opdrachtnemer aan om positieve ervaringen en quotes te gebruiken van voormalige stagiaires. Dit is authentiek en herkenbaar.

## **8. Implementatie**

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, formuleert de opdrachtnemer in dit hoofdstuk een implementatiestrategie met behulp van implementatiemodel PDCA-cyclus van William Edwards Deming (1950). Verder beschrijft de opdrachtnemer in dit hoofdstuk de activiteitenplanning van de implementatie voor het eerste jaar. De geschatte totale kosten van implementatie van de eerste vijftien maanden bedragen €15839,12. De geschatte totale opbrengsten bedragen authentieke communicatiecontent en een positiever imago onder de DOELGROEP. Ter ondersteuning legt dit hoofdstuk dummy’s voor (zie Bijlage XX).

8.1 PDCA-cyclus   
Statisticus William Edwards Deming staat bekend als de voorvader van kwaliteitsmanagement. De statisticus populariseerde de ideeën van zijn collega Walter A. Shewhart over voortdurende verbetering met als resultaat de 'Plan-Do-Check-Act-cycle (ook wel PDCA-cyclus/PDCA-cycle) (zie Figuur 7). De cyclus bestaat uit vier stappen (Deming, 1950):

1. Plan: identificeer en analyseer het probleem,

stel doelen vast; *Figuur 7*: PDCA-cycle (Deming, 1950)

1. Do: ontwikkel oplossingen, voer het plan uit en meet de resultaten;
2. Check: analyseer resultaten en vergelijk deze met het plan;
3. Act: verbeter het plan op basis van de uitvoering en de geanalyseerde resultaten.

Voor BEDRIJF is het positief beïnvloeden van haar imago onder de DOELGROEP essentieel. De vier fases van de cyclus omvatten de meest essentiële stappen voor het behalen en behouden van kwaliteit. BEDRIJF dient de stappen voortdurend te doorlopen, om te leren preventief te werk te gaan en daarmee haar doelen te behalen en behouden (Terhürne, 2005). Om de cyclus nog beter behapbaar te maken, zet de opdrachtnemer ook het 7-stappenplan van adviseur Hans Terhürne (2005) in. Dit plan is een verlenging van de PDCA-cyclus en bestaat uit de volgende stappen (Terhürne, 2005):

1. Probleemdefinitie
2. Actuele situatie
3. Oorzaken- en gevolganalyse
4. Oplossingen
5. Resultaten
6. Standaardisatie
7. Evaluatie en doorgaan

Terhürne identificeert daarbij zes oorzaken die een organisatie kunnen verhinderen de PDAC-cyclus tot een goed einde te brengen (Terhürne, 2005). De opdrachtnemer heeft aan de hand van deze zes oorzaken een bondige handleiding opgesteld (zie Bijlage XIX). Voor het slagen van het implementatieplan is het van belang dat de opdrachtgever de opgestelde handleiding volgt.

**Plan**Binnen de context van dit onderzoek is een deel van deze eerste fase uitgevoerd door de opdrachtgever en opdrachtnemer: het identificeren van het probleem, de betrokkenen en DOELGROEP, het vaststellen van de wensen en behoeften van de DOELGROEP en het identificeren van mogelijke oorzaken (zie §8.2, H5, H6 en H7). De DOELGROEP heeft een voorkeur voor X communicatie. Deze communicatie dient tevens respect en waardering voor de DOELGROEP over te brengen. Als dat zo is, dan geeft de opdrachtgever in ieder geval invulling aan aanbeveling 1, 3 en 5 (zie H7).

**Uitvoering**

* **Wie:** BEDRIJF en CONTACTPERSONEN DOELGROEP
* **Wat**: per bezoek (interactief) voorlichting geven aan DOELGROEP over BEDRIJF en de stages
* **Eisen**: WERKNEMERS zitten minimaal in het tweede of tiende functiejaar en zijn in die tijd altijd werkzaam geweest in regio X
* **Waar:** regio X
* **Wanneer:** tweemaal per week twee uur lang, 26 weken per jaar (zie H7 en Tabel 4: Do)
* **Waarom/doelen:** zie H7
* **Hoe:**
* Presentatie met behulp van PowerPoint (zie Bijlage XX, Figuur 11, 12 en 13)
* DOELGROEP beantwoorden vragen over huidige kennis aan het begin van de voorlichting (BEDRIJF, 2019b)
* DOELGROEP hebben de mogelijkheid om vragen te stellen
* WERKNEMERS gebruiken tijdens de presentaties beelden die gemaakt zijn tijdens het uitvoeren van BEDRIJFWERKZAAMHEDEN en de stages
* WERKNEMERS nemen tegen het einde van de voorlichting een quiz af om de huidige kennis van de DOELGROEP te toetsen (MOEDERBEDRIJF, 2019b)
* DOELGROEP vullen na elk bezoek een enquête in met feedback over de voorlichting door BEDRIJF (zie Bijlage XX, Figuur 14)

**Do**

* Brainstormsessie plannen over gewenste data voor de bezoeken (zie §8.2)
* Contact opnemen met CONTACTPERSONEN DOELGROEP over resultaten van de brainstormsessie en eventueel brainstormsessies inplannen met CONTACTPERSONEN DOELGROEP
* Uitvoering van ‘Plan’

**Check**BEDRIJF dient wekelijks een uur in te plannen als ‘check-moment’ om te monitoren of de gestelde doelen en resultaten behaald zijn. Daarnaast nemen de betrokkenen het feedback van DOELGROEP door. WERKNEMERS en communicatiewerknemers zijn daarbij aanwezig (zie §8.2). De betrokkenen noteren eventuele verbeterpunten en daaruit voortvloeiende acties. Daarbij moet centraal staan of de doelen zijn behaald. Zie Tabel 4 voor de aanbevolen acties en middelen om deze fase succesvol te doorlopen.

**Act**De resultaten van ‘Do’ en ‘Check’ staan centraal tijdens de uitvoering van deze vierde fase. In Tabel 4 staan acties die de betrokkenen moeten uitvoeren om de cyclus af te ronden. Als er punten zijn die beter kunnen, dan dienen de betrokkenen de oplossingen door te voeren en de cyclus te herhalen met de nieuwe gestelde doelen en planningen.

**Risico’s**Het is van groot belang dat alle betrokkenen actief meedoen. Dit vergt voorbereiding en motivatie. Als betrokkenen de gestelde doelen niet delen en/of de motivatie missen om de DOELGROEP te leren kennen, dan zal de invulling van de cyclus niet de gewenste resultaten opleveren. Als na een jaar van implementatie en aanbevelingen alsnog blijkt dat het imago van BEDRIJF onder de DOELGROEP niet op het gewenste niveau is, dan dient BEDRIJF de stappen van de cyclus te herhalen en bij te werken totdat zij de gewenste resultaten behaalt.

8.2 Activiteitenplanning en kosten   
Zie Tabel 4 voor de activiteitenplanning inclusief mogelijke middelen en geschatte kosten van implementatie (zie Bijlage XVIII voor alle berekeningen).

**Tabel 4***Activiteitenplanning*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Fase | Stap | Periode/  Duur | Betrokkenen | Acties | Mogelijke middelen | Geschatte kosten |
| Plan | 1 | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Arbeid: €4656. 24 |
| Plan | 2 |  |
| Plan | 3 |  |  |
| Do | 4 | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Arbeid: €4371.12 |
| Check | 5 | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Arbeid: €2155. 52 |
| Act | 6 | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Arbeid: €4656. 24 |
| Act | 7 |  |
| Totale kosten (vijftien maanden) | | | | | | **€15839.12** |

**8.3 Baten**Dit onderzoek draagt bij aan het bevorderen van het imago van BEDRIJF. De opdrachtgever heeft hier dus baat bij. De genoemde fases, stappen, betrokkenen en middelen in Tabel 4 zorgen ervoor dat BEDRIJF communiceert en interacteert met de DOELGROEP om zo authentieke communicatie te bevorderen, de stage onder de aandacht te brengen en het imago positief te beïnvloeden. De DOELGROEP zal zich beter aangesproken voelen en zich daardoor meer aangetrokken voelen tot zowel de manier van communiceren van BEDRIJF als tot de inhoud van de werkzaamheden die BEDRIJF verricht.

# Literatuurlijst:

X

X

X

X

Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European journal of marketing*, *35*(3/4), 248-291.

Balmer, J. M., & Soenen, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management™. *Journal of Marketing Management*, *15*(1-3), 69-92.

Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen.* Landsberg am Lach, Verlag Moderne Industrie.

Birkigt, K., Funck, H. J., & Stadler, M. M. (1998). *Corporate identity*. MI Wirtschaftsbuch.

X

Deming, W. E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality.* JUSE.

Doolaar, A., Mollema, J., Kuijten, A., Schouwenaar, E., Tijmstra, R., Tummers, M., Wicherson, R., Wijnroks, A. & Willems, P. (2018). *De APA-richtlijnen uitgelegd: een praktische handleiding voor bronvermelding in het hoger onderwijs.* Geraadpleegd op 30 mei 2019 van HAN Studiecentra: https://www.auteursrechten.nl/files/auteursrechten/2019-03/De%20APA- richtlijnen%20uitgelegd\_november%202018.pdf

X

Examenoverzicht. (2019). *Examenrooster 2019: wanneer zijn de eindexamens?* Geraadpleegd op 02 juni 2019 van Examenoverzicht: https://www.examenoverzicht.nl/examen-informatie/voor-het- examen/examenrooster

Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON: Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, *36(*2). Geraadpleegd op 20 mei 2019 van Erasmus Research institute of Management: https://repub.eur.nl/pub/21029/

Luft, J., & Ingham, H. (1 961). The Johari Window. *Human Relations Training News*, *5*(1), 6-7.

Mead, G. H. (1934). *MIND, SELF AND SOCIETY from the Standpoint of a Social Behaviorist* (1). [PDF], Chicago, Verenigde Staten: University of Chicago Press.

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. Corporate reputation review, *5*(1), 76-90.

X

MOA. (2010). *Gedragscode voor onderzoek en statistiek.* Geraadpleegd op 15 april 2019 van MOAweb: www.moaweb.nl%2fcodesstandards%2fprofessie%2fgedragscodes.html/RK=2/RS=6OcbsFn5 sOE7\_bBdcz8BFdCUP1U-

X

Newman, W. H. (1953). Basic Objectives Which Shape the Character of a Company. The Journal of Business of the University of Chicago, 26(4), 211-223.

X

X

X

X

X

Terhürne, H. (2005). *PDCA-cirkel in 7 stappen*. Geraadpleegd op 17 juli 2019 van MT: [https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra\_mat\_docenten/H 1/PDCA-cirkel\_in\_7\_stappen.pdf](https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_mat_docenten/H%091/PDCA-cirkel_in_7_stappen.pdf)

Van Dale. (2019). *Authentiek*. Geraadpleegd op 31 mei 2019 van Van Dale: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/authentiek#.XPFfmxF7nIU>

Van der Grinten, J., & Weijnand-Schut, H. (2017). *Mind the gap*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

X

Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, *31*(5/6), 340-355.

Van Riel, C. B. (2010). *Identiteit en imago.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

X

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Weihrich, H. (1982). ‘The TOWS Matrix – A tool for Situational Analysis’. *Long Range Planning, 15(*2*),* 54-66.

## Bijlage I. Bewijs van toestemming

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

*Figuur 1:* Bewijs van toestemming (Auteur, 2019)

## Bijlage II. Operationeel gebied BEDRIJF

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

## *Figuur* 2: X

## Bijlage III. Vragenlijst vooraf

**Intro:**

‘’Welkom en alvast bedankt voor je tijd. Ik ben Anissa Marchouh en een studente aan de hogeschool van Leiden. Vooraf aan dit interview wil ik even duidelijk maken wat ik onderzoek en waarom. Momenteel doe ik in opdracht van BEDRIJF een onderzoek naar het imago van BEDRIJF onder DOELGROEP en het effect van de stages daarop. Ik zal een aantal vragen stellen waarbij je uit meerdere antwoorden kan kiezen. Dit staat dan bij de vraag aangegeven.’’

**Algemene vragen:**

1. **Wat is je leeftijd?**

………………………

(De interviewer is zich bewust van de maatschappelijke discussies rondom de verschillende soorten geslachten. Voor dit onderzoek is gekozen om onderscheid te maken tussen man, vrouw en anders. Wanneer is geslacht ‘anders’? Indien de respondent zich niet identificeert als man of vrouw, dan is het antwoord van de respondent ‘anders’. Hieronder kunnen bijvoorbeeld vallen: transgender, hermafrodiet en androgyn.)

1. **Geslacht:**

* Man
* Vrouw
* Anders

1. **Wat is je woonplaats?**

………………………..

Nu volgen er vragen over het imago van BEDRIJF. **LET OP**: Deze vragen vult de respondent in aan de hand van zijn/haar eigen beeld van BEDRIJF. De antwoorden zijn dus gebaseerd op het imago van BEDRIJF onder de respondenten en hoeven niet per se waar te zijn.

**Imago:**

1. **Hoe zie jij in het algemeen BEDRIJF?**(duidelijkheid over het antwoord wordt gegeven bij het beantwoorden van vragen 8 tot en met 27)

* Zeer negatief. Uitleg:
* Negatief. Uitleg:
* Neutraal. Uitleg:
* Positief. Uitleg:
* Zeer positief. Uitleg:

1. **Hoe is je huidige beeld van BEDRIJF ontstaan? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.** (Welke van de onderstaande bronnen hebben jouw beeld van BEDRIJF vormgegeven?)

* Familie
* Vrienden/kennissen
* Nieuws (social media, tv, radio, kranten, nieuwssites)
* Eigen ervaringen met BEDRIJF. (Indien respondent bereid is om uit te leggen, vraag om uitleg)
* Anders, namelijk:

1. **Hoe zien jouw familie/vrienden/kennissen BEDRIJF? Leg dit uit.** (per groep deze vraag herhalen indien respondent meerdere antwoorden gaf)

* Zeer negatief.
* Negatief.
* Neutraal.
* Positief.
* Zeer positief.

Uitleg:

1. **Hoeveel invloed heeft de mening van familie/vrienden/kennissen op jouw eigen mening over BEDRIJF? Leg dit uit.**

* Geen
* Weinig
* Neutraal
* Veel
* Allesbepalend

Uitleg:

1. **Hoeveel invloed heeft (social) media op jouw eigen mening over BEDRIJF?**

* Geen
* Weinig
* Neutraal
* Veel
* Allesbepalend

Uitleg:

1. X

Nu volgen er vragen over de persoonlijkheid/gedrag/communicatie/symboliek van BEDRIJF. Deze vragen verduidelijken het imago van BEDRIJF bij de respondent. **LET OP**: Deze vragen vult de respondent in aan de hand van zijn/haar eigen beeld van BEDRIJF. De antwoorden zijn dus gebaseerd op het imago van BEDRIJF onder de respondenten en hoeven niet per se waar te zijn.

**Persoonlijkheid:**

**BEDRIJF (is):**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **10** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **11** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **12** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **13** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **14** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Gedrag:**

**BEDRIJF:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **15** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **16** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **17** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **18** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **19** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Communicatie:**

**20. Welke communicatiemiddelen van BEDRIJF ken je?**

**BEDRIJF:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **21** | Communiceert duidelijk over haar werk/bestaan | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **22** | Maakt optimaal gebruik van social media | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **23** | Communiceert duidelijk over de stages | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **24** | Communiceert eerlijk over haar gedrag | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **25** | Kan tips gebruiken omtrent haar communicatie naar de DOELGROEP toe | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **26** | Heeft pakkende communicatiemiddelen (posters, banners, etc.) |  |  |  |  |  |  |

**Symboliek:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **27** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **28** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **29** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **30** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **31** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Stages:**

**32. Welke activiteiten verwacht je te gaan uitvoeren tijdens je stage bij BEDRIJF?**

**33. Welke activiteiten hoop je te gaan uitvoeren tijdens je stage bij BEDRIJF?**

**34. Denk je dat de stage jouw beeld van BEDRIJF kan veranderen?**

* Ja, omdat:
* Nee, omdat:

**Slot:**

**35. Zou je bij BEDRIJF willen werken? Leg dit uit.**

* Ja
* Nee
* Weet ik niet

Uitleg:

**36. Heb je verder nog vragen, opmerkingen en/of tips voor mij?**

* Ja, namelijk:
* Nee

**37. Heb je verder nog vragen, opmerkingen en/of tips voor BEDRIJF?**

* Ja, namelijk:
* Nee

**Dankwoord deel 1:**Ik wil je heel erg bedanken voor je tijd en het meedoen aan dit interview. Ik zal zodra je de stage hebt afgerond contact met je opnemen voor een vervolginterview. Dan kan ik een beter beeld krijgen van hoe je de stage hebt ervaren en wat voor invloed het heeft gehad op jouw beeld van BEDRIJF.

**Bijlage IV. Vragenlijst achteraf**

**Intro:**

Welkom en alvast bedankt voor je tijd. Ik ben Anissa Marchouh en een studente aan de hogeschool van Leiden. Vooraf aan dit interview wil ik even duidelijk maken wat ik onderzoek en waarom. Momenteel doe ik in opdracht van BEDRIJF een onderzoek naar het imago van BEDRIJF onder DOELGROEP en het effect van de stages daarop. Ik zal een aantal vragen stellen waarbij je uit meerdere antwoorden kan kiezen. Als je meerdere antwoorden per vraag kan kiezen, dan geef ik dit vooraf aan. Voordat we beginnen wil ik je eerst om toestemming vragen voor het opnemen van dit interview.

**Respondent geeft toestemming voor opnames:** Ja/Nee

**Algemene vragen:**

1. **Wat is je leeftijd?**

**………………………………………………….**

1. **Wat is je woonplaats?**

**………………………………………………….**

1. **Heb je de vragenlijst van voor de stage ingevuld?**

* Ja
* Nee

Nu volgen er vragen over het imago van BEDRIJF.

**Imago:**

1. **Hoe zie jij na de stage BEDRIJF in het algemeen?**(duidelijkheid over het antwoord wordt gegeven bij het beantwoorden van vragen 8 tot en met 27)

* Zeer negatief. Uitleg:
* Negatief. Uitleg:
* Neutraal. Uitleg:
* Positief. Uitleg:
* Zeer positief. Uitleg:

1. **Hoe is je huidige beeld van BEDRIJF ontstaan? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.**

* Stage
* Familie
* Vrienden/kennissen
* Nieuws (tv, radio, kranten, nieuwssites)
* Social media
* Eigen ervaringen met BEDRIJF (Indien respondent bereid is om uit te leggen, graag uitleg)
* Anders, namelijk:

1. **Ben je bereid jouw huidige beeld van BEDRIJF te delen met familie/vrienden/kennissen?**

* Ja
* Nee

Uitleg:

1. **Hoe zien jouw familie/vrienden/kennissen BEDRIJF na jouw stage?**

* Zeer negatief.
* Negatief.
* Neutraal.
* Positief.
* Zeer positief.

Uitleg:

1. **Hoe veel invloed heeft de mening van familie/vrienden/kennissen op jouw eigen mening over BEDRIJF na de stage?**

* Geen
* Weinig
* Neutraal
* Veel
* Allesbepalend

Uitleg:

1. **Hoeveel invloed heeft (social) media op jouw eigen mening over BEDRIJF na de stage?**

* Geen
* Weinig
* Neutraal
* Veel
* Allesbepalend

Uitleg:

Nu volgen er vragen over de persoonlijkheid/gedrag/communicatie/symboliek van BEDRIJF. Deze vragen verduidelijken het imago van BEDRIJF bij de respondent.

**Persoonlijkheid:**

**BEDRIJF (is):**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **10** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **11** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **12** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **13** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **14** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Gedrag:**

**BEDRIJF:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **15** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **16** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **17** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **18** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **19** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Communicatie:**

**BEDRIJF:**

**20. Welke communicatiemiddelen van BEDRIJF ken je?**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **21** | **Communiceert duidelijk over haar werk/bestaan** | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **22** | **Maakt optimaal gebruik van social media** | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **23** | **Communiceert duidelijk over de stages** | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **24** | **Communiceert eerlijk over haar gedrag** | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **25** | **Kan tips gebruiken omtrent haar communicatie naar buiten toe** | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **26** | **Heeft pakkende slogans/banners/posters** | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Symboliek:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **27** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **28** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **29** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **30** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |
| **31** | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Zeer oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Zeer eens | Omdat: |

**Stages:**

1. **Welke activiteiten heb je uitgevoerd tijdens je stage bij BEDRIJF?**
2. **Kwamen deze overeen met je verwachtingen? Uitleg:**
3. **Welke activiteiten moet BEDRIJF zeker houden voor toekomstige stages en welke niet? Leg dit uit.**

* Wel behouden:
* Niet behouden:

1. **Wat vond je van de begeleiding? Uitleg:**
2. **Voelde je je geaccepteerd en gewaardeerd bij BEDRIJF? Uitleg:**
3. **Heeft de stage jouw beeld van BEDRIJF veranderd?**

* Ja, omdat:
* Nee, omdat:

1. **Beveel je stage bij BEDRIJF bij je vrienden aan? Uitleg:**

**Slot:**

1. **Zou je bij BEDRIJF willen werken? Uitleg:**

* Ja
* Nee
* Weet ik niet

1. **Wat vind je van de werkcultuur bij BEDRIJF?**
2. **Heb je verder nog vragen, opmerkingen en/of tips voor BEDRIJF?**

* Ja, namelijk:
* Nee

1. **Heb je verder nog vragen, opmerkingen en/of tips voor mij?**

* Ja, namelijk:
* Nee

**Dankwoord deel 2:**Ik wil je heel erg bedanken voor je tijd en het meedoen aan dit interview.

## Bijlage V. Topic guide vooraf

De interviewer hanteert hierbij als interviewmethode een online vragenlijst. Dit houdt in dat de respondent vragen beantwoord en hierbij geen motivatie geeft/hoeft te geven. Deze interviewmethode dienst als voormeting bij respondenten 1, 2, 3, 4 en 12. Deze vragenlijst helpt bij het beantwoorden van deelvraag 2 (zie H1. Probleemformulering) en toetsing van alle hypothesen (zie H4. Methodologie).

**Introductie**Om te beginnen introduceert de interviewer zich bij de respondent en benoemt de punten die eraan komen. Het doel van het onderzoek komt ook aan de orde. Dit is in het kader van de gedragscode omtrent interviewen van minderjarigen (zie Bijlage IV).

**Topic 1: Identiteit vs. imago***Toetsing van hypothese 1, 2 en 3*

De identiteit van de opdrachtgever uit zich in de kernwaarden, de slogan en de visie en missie die zij communiceert. Om erachter te komen of de respondenten de gecommuniceerde identiteit als de werkelijke identiteit ervaren, geven de respondenten aan of zij het eens of oneens zijn met de persoonlijkheidskarakteristieken die de opdrachtgever zichzelf toekent. Deze karakteristieken zijn verkregen uit deskresearch (zie hoofdstuk 4). De ervaren identiteit, in dit geval het imago, kan hiermee vergeleken worden met de gecommuniceerde identiteit.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 4 tot en met 14 (zie Bijlage II).

**Topic 2: Gedrag***Toetsing van hypothese 1.*

Hierbij geeft de respondent aan of de stellingen wel of niet kloppen. De stellingen bevatten kenmerkende handelingen van de opdrachtgever. Hierbij beantwoordt de respondent de vragen met: zeer oneens, oneens, neutraal, eens of zeer eens. De stellingen gaan over het beeld van het gedrag van de opdrachtgever voor het doorlopen van de stage.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 15 tot en met 19 (zie Bijlage II).

**Topic 3: Communicatie***Toetsing van hypothese 2*

Hierbij geeft de respondent aan of de stellingen omtrent communicatie wel of niet kloppen. De stellingen bevatten kenmerkende handelingen van de opdrachtgever. Hierbij beantwoordt de respondent de vragen met: zeer oneens, oneens, neutraal, eens of zeer eens. De stellingen gaan over het beeld van de communicatie van de opdrachtgever voor het doorlopen van de stage.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 20 tot en met 26 (zie Bijlage II).

**Topic 4: Symboliek***Toetsing van hypothese 3*

Voor dit topic staat de symboliek centraal die betrekking heeft op de kenmerkende aspecten van het uiterlijk van BEDRIJF. Hieronder vallen het BEDRIJF symbool, de operationele uniformen en BEDRIJF voertuigen. De interviewer koppelt de kenmerkende aspecten aan persoonlijkheidsaspecten van de opdrachtgever. Hierbij beantwoordt de respondent de vragen met: zeer oneens, oneens, neutraal, eens of zeer eens. De stellingen gaan over het beeld van de symboliek van de opdrachtgever voor het doorlopen van de stage.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 27 tot en met 31 (zie Bijlage II).

**Topic 5: Stage***Toetsing van deelvraag 3*

De respondenten beantwoorden vragen over hun verwachtingen rondom de stage. Daarnaast vraagt de interviewer ook of de respondent denkt dat de stage haar beeld kan veranderen. Hiermee kan de interviewer achteraf kijken in welke mate de stages daadwerkelijk voldoen aan de wensen en verwachtingen.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 32 tot en met 35 (zie Bijlage II).

**Slot**Interviewer vraagt respondent of hij of zij nog opmerkingen, tips en/of vragen heeft voor/aan de interviewer en/of opdrachtgever. Vervolgens dankt de interviewer de respondent voor de moeite en tijd.

## Bijlage VI. Topic guide achteraf

De interviewer hanteert hier als interviewmethode een persoonlijk semigestructureerd interview. Dit houdt in dat er ruimte is voor eventuele extra vragen en/of invulling van zowel de interviewer als de respondent. Deze topic guide dient ter beantwoording van deelvraag 3 en toetsing van alle hypothesen.

**Introductie**Om te beginnen introduceert de interviewer zich bij de respondent en benoemt de punten die eraan komen. Het doel van het onderzoek komt ook aan de orde. Dit is in het kader van de gedragscode omtrent interviewen van minderjarigen (zie Bijlage IV). Verder krijgt de respondent te horen hoe lang het interview ongeveer duurt en waarvoor de interviews dienen. Verder vermeldt de onderzoeker dat er geen foute antwoorden zijn en dat de gegevens verder geheel anoniem blijven in het vervolg van het onderzoek.

Na het verkrijgen van toestemming van de respondent om de interviews op te nemen, starten de opnames.

**Topic 1: Identiteit vs. imago***Toetsing van hypothese 1, 2 en 3*

De identiteit van de opdrachtgever uit zich in de kernwaarden, de slogan en de visie en missie die zij communiceert. Om erachter te komen of de respondenten de gecommuniceerde identiteit als de werkelijke identiteit ervaren, geven de respondenten aan of zij het eens of oneens zijn met de persoonlijkheidskarakteristieken die de opdrachtgever zichzelf toekent. Deze karakteristieken zijn verkregen uit deskresearch (zie H5). Hierbij is het van belang dat de interviewer de nadruk legt op de mening van de respondent over de hierboven genoemde zaken na de stage. De ervaren identiteit, in dit geval het imago, kan hiermee vergeleken worden met de gecommuniceerde identiteit. In een aantal gevallen kan de onderzoeker een voor- en nameting doen waarbij de invloed van de stage op het imago centraal staat.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 4 tot en met 14 (zie Bijlage III).

**Topic 2: Gedrag***Toetsing van hypothese 1*

Hierbij ondervraagt de interviewer de respondenten over de manier van handelen door de opdrachtgever. De interviewer bevraagt de ONDERZOEKSDOELGROEP over de kenmerken en het belang van gedrag. Doorvragen aan de hand van de antwoorden is hierbij gewenst, om er zo achter te komen hoe belangrijk gedrag voor de respondenten is. Dit sluit aan bij de stelling van Birkigt & Stadler dat Gedrag de belangrijkste identiteitsdimensie is. De vragen benadrukken het beeld van de opdrachtgever na het doorlopen van de stage.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 15 tot en met 19 (zie Bijlage III).

**Topic 3: Communicatie**

*Toetsing van hypothese 2*

Hierbij ondervraagt de interviewer de respondenten over de manier van communiceren door en de aantrekkelijkheid van enkele huidige communicatiemiddelen van de opdrachtgever. Hierbij vraagt de interviewer ook, indien de respondent dit niet zelf al aangeeft, of hij of zij behoefte heeft aan meer info over de stages en waarom. In verband met de nadruk op de stages, gaan deze vragen dus niet per se om de communicatiemiddelen maar om de communicatie rondom het bestaan van BEDRIJF en het bestaan van de stages bij BEDRIJF. Communicatie is volgens Birkigt & Stadler het meest flexibele onderdeel van de Corporate Identity Mix. BEDRIJF kan dit onderdeel in verschillende vormen inzetten rondom de stages.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 20 tot en met 25 (zie Bijlage III).

**Topic 4: Symboliek***Toetsing van hypothese 3*

Bij dit onderdeel draait het om de uiterlijke kernmerken van BEDRIJF. Hierbij wil de onderzoeker erachter komen of de respondenten deze kenmerken en de betekenissen ervan duidelijker vinden en positiever ervaren na het doorlopen van de stage.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 26 tot en met 31 (zie Bijlage III).

**Topic 5: Stage***Toetsing van hypothese 1, 2 en 3*

Hierbij draait het om de inhoud van de stage. De interviewer bevraagt de respondent over de begeleiding, activiteiten, behandeling door de opdrachtgever en tips voor en tops van de stage. De bijbehorende vragen helpen bij het opstellen van een aanbeveling omtrent het belang van de stages in verband met het imago van de opdrachtgever.

De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij deze topic: 32 tot en met 39 (zie Bijlage III).

**Slot**Interviewer vraagt respondent of hij of zij nog opmerkingen, tips en/of vragen heeft voor/aan de interviewer en/of opdrachtgever. De volgende vragen uit de vragenlijst horen bij dit onderdeel: 40 en 41. (zie Bijlage III)

Vervolgens dankt de interviewer de respondent voor de moeite en tijd. De interviewer eindigt de opname.

## Bijlage VII. Verbatims

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

## Bijlage VIII. Analyseschema vooraf

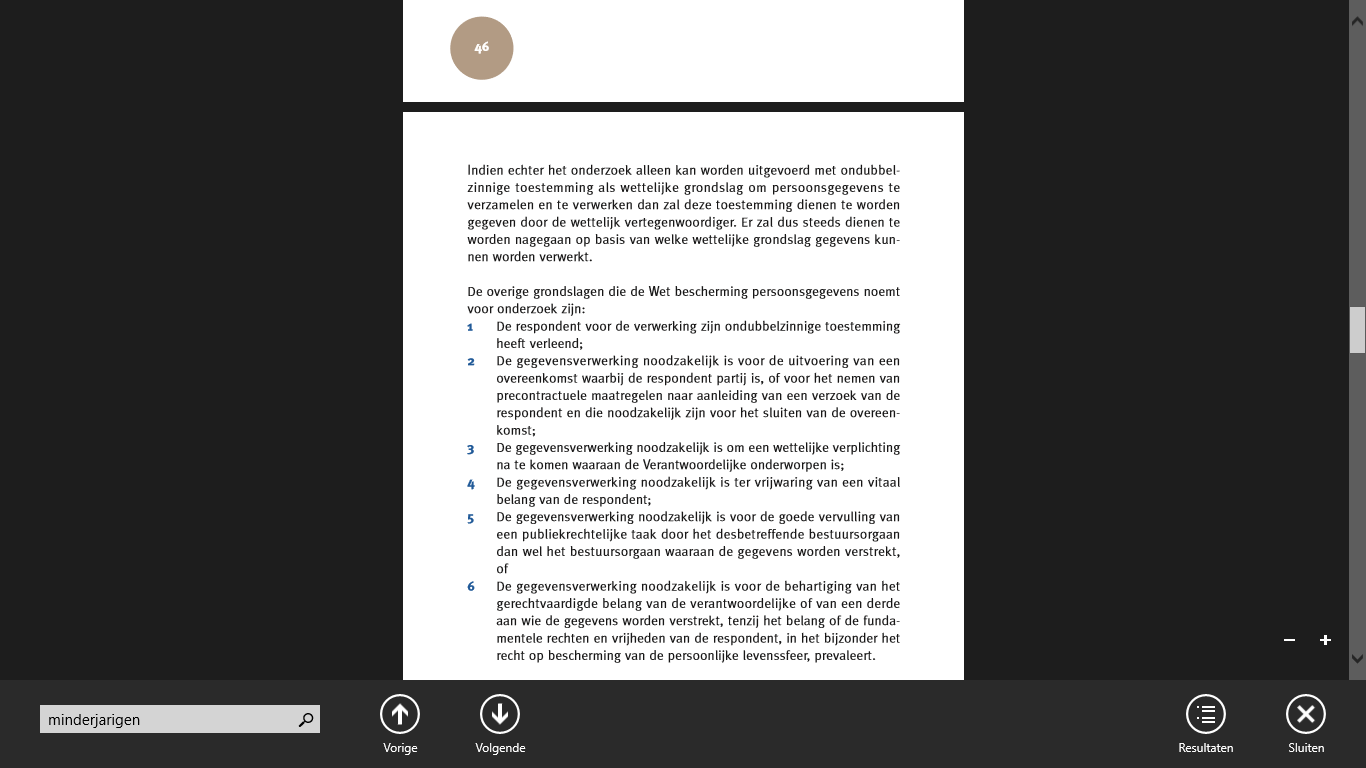
Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

## Bijlage IX. Analyseschema achteraf

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

## Bijlage X. Screenshot Gedragscode

*Figuur* 3: Screenshot 1 gedragscode (MOA, 2010)



*Figuur* 4: Screenshot 2 gedragscode (MOA, 2010)

## Bijlage XI. Zoekplan

Deze scriptie hanteert diverse bronnen als bewijsvoering. Tabel 2 vermeldt overzichtelijk de gebruikte zoektermen voor en de afkomst en inhoud van de literatuur. Deze bijlage bestaat enkel uit wetenschappelijke bronnen. De literatuur zelf is ook peer reviewed, waarmee het bijdraagt aan de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit rapport.

**Tabel 2**Zoekplan

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nummer | Bron | Zoekterm | Inhoud | Actie | Link |
| 1 | Internet – Google Scholar | Identiteit BEDRIJF | Persoonlijkheid BEDRIJF | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 2 | Internet – Google Scholar | Imago BEDRIJF | Vertrouwen in BEDRIJF onder DOELGROEP | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 3 | Internet – Google Scholar | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 4 | Internet – Google Scholar | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Relatie tussen DOELGROEP en BEDRIJF | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 5 | Internet – Google Scholar | BEDRIJF X | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 6 | Boek – 100+ Modellenboek | Birkigt & Stadler | Theorie en model van auteurs | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 7 | Internet – Google Scholar | Theorie kwalitatief onderzoek | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 8 | Boek – HSL bibliotheek | Van Riel | Identiteit en imago | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 9 | Internet – Google Scholar | Identiteit BEDRIJF | Persoonlijkheid BEDRIJF | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 10 | Internet-  Google Scholar | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 11 | Boek –  Bibliotheek Haarlem | Mead 1953 | Grondlegger debat rondom identiteit en imago | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 12 | Internet – Google Scholar | Newman image | Basis van debat rondom identiteit vs. imago | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 13 | Boek – HSL bibliotheek | Balmer & Soenen identiteit en imago | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 14 | Internet – Google Scholar | Van Riel & Balmer | Theorie Van Riel & Balmer 1997 | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 15 | Internet – Google Scholar | APA-richtlijnen | APA-richtlijnen | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 16 | Internet – Google Scholar | Gedragscode interviewen minderjarigen | Regelgeving omtrent onderzoek | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 17 | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. | The Johari Window | Betekenis The Johari Window |  | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |
| 18 | Internet – Google Scholar | PDCA-cyclus  Deming | PDCA-cyclus van Deming | Doorlezen, analyseren en verwerken | Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar. |

## Bijlage XII. Persoonlijke communicatie

Naar aanleiding van de afkomst van de bronnen, dient de inhoud van alle bronnen waarnaar de opdrachtnemer verwijst met (BEDRIJF, persoonlijke communicatie, datum) niet bekend gemaakt te worden.

In verband met de volgende criteria staan deze bronnen niet in de Bijlagen:

* Deze bronnen staan wel online, maar zijn alleen toegankelijk na een inlog;
* De informatie in de bronnen is niet algemeen bekend;
* De informatie is vertrouwelijk;
* Bronnen zijn direct verkregen van de stagebegeleider (Doolaar et al., 2018).

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

## Bijlage XIII. PROGRAMMA

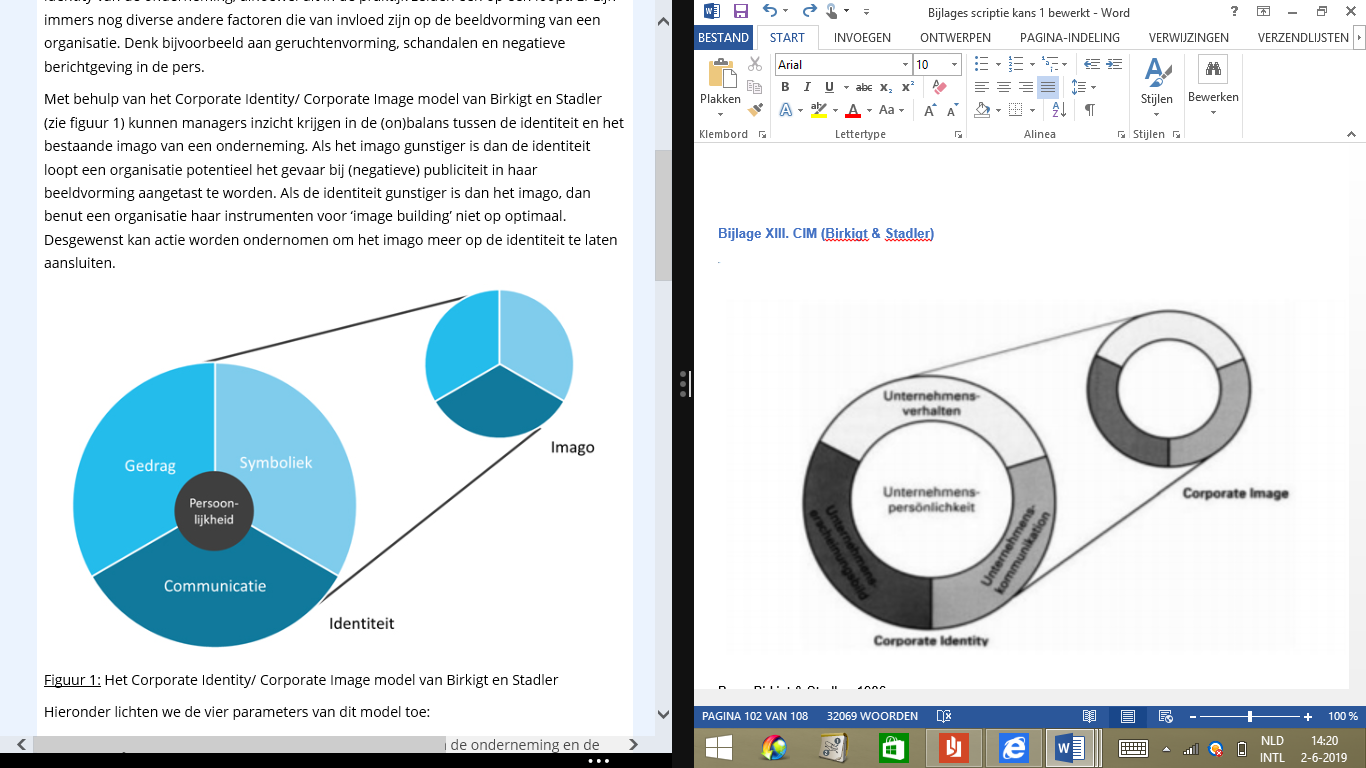
Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

*Figuur* 5: PROGRAMMA (BEDRIJF, 2015)

## Bijlage XIV. CIM

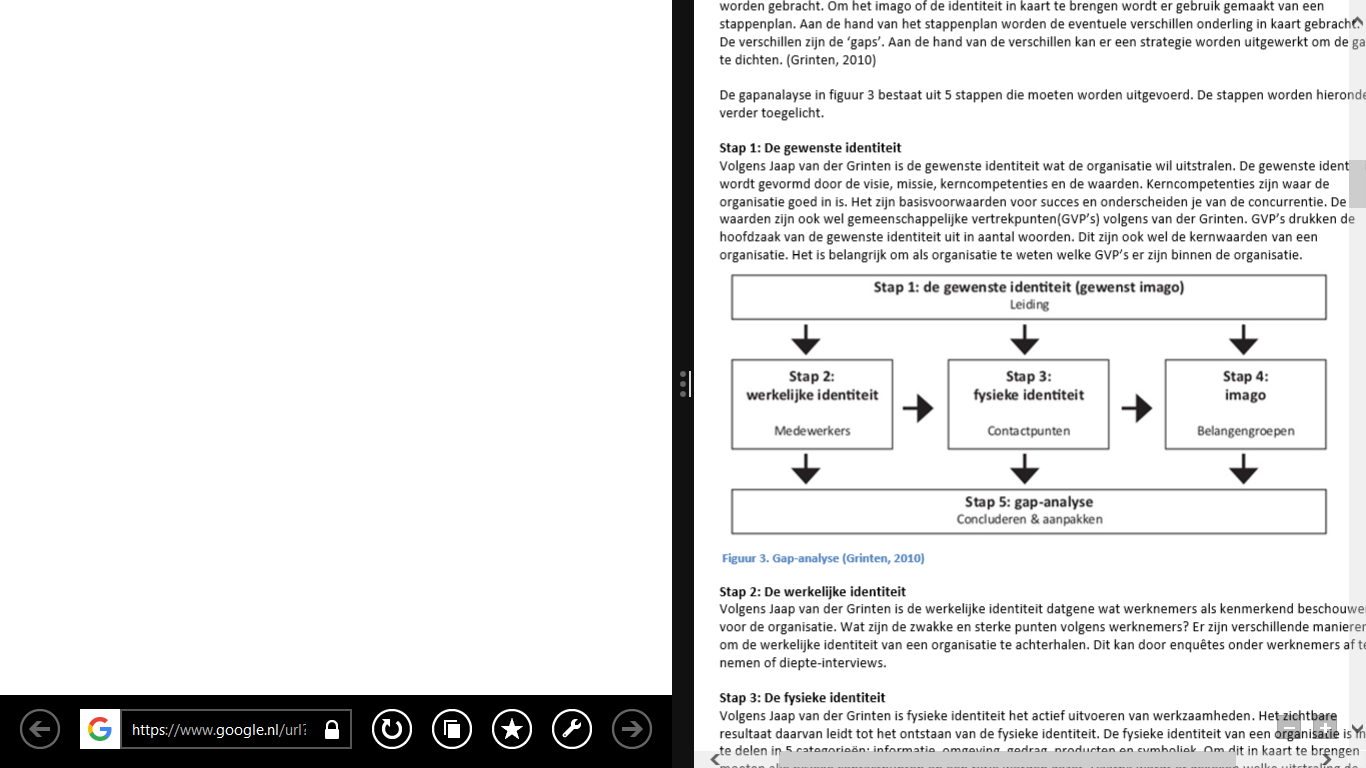
*Figuur* 6: CIM (Birkigt & Stadler, 1986)

**Toelichting:**



*Figuur 7:* Vergelijking CIM’s (Van Riel, 2010)

## Bijlage XV. Gap-analyse



*Figuur* 8: Gap-analyse (Van der Grinten, 2010)

**Toelichting:**

**Stap 1: De gewenste identiteit**Gewenste identiteit: wat wil de organisatie uitstralen. De missie, visie, kerndoelen en kernwaarden vormen de gewenste identiteit. De missie bestaat uit de doelen van de organisatie op korte termijn, de visie uit de doelen van de organisatie op de lange termijn. Deze doelen vormen samen de ‘kerndoelen’. De kernwaarden zijn de uitgangspunten van de visie, missie en kerndoelen en beschrijven op welke manier de aspecten ingericht zijn. De kernwaarden komen terug in alle onderdelen van de organisatie (Van der Grinten, 2010).

**Stap 2: De werkelijke identiteit**Werkelijke identiteit: datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie. Dit is de interne identiteit en wordt bepaald door de werknemers. Hierbij ligt de focus op het volgende: wat zien de werknemers als missie, visie, kerndoelen en kernwaarden? Hoe gedraagt de organisatie zich en wat voor werkcultuur hanteert het bedrijf? (Van der Grinten, 2010)

**Stap 3: De fysieke identiteit**   
Fysieke identiteit: het actief uitvoeren van de taken. De fysieke identiteit van een bestaat uit vijf dimensies: informatie, omgeving, gedrag, producten en symboliek. Een organisatie moet goed in kaart brengen wat deze dimensies zijn, hoe zij deze aspecten invult en hoe de dimensies eruit moeten komen te zien. De gewenste identiteit beïnvloedt het uiterlijk van de fysieke identiteit (Van der Grinten, 2010).

**Stap 4: Het imago**Het imago: het beeld dat stakeholders van een organisatie hebben. Externe factoren beïnvloeden dit beeld. Deze factoren zijn: het branche-imago, land van herkomst van een product en/of dienst, invloed van actiegroepen, invloed van media en de mening/advies van individuen. Een organisatie kan alleen het imago meten als zij weet bij wie ze dat moet doen. In kaart brengen van de DOELGROEP is dus essentieel (Van der Grinten, 2010).

**Stap 5: Gap-analyse**Last but not least. Gap-analyse: het in kaart brengen van de kloven tussen de drie identiteiten en het imago. Er zijn drie soorten gaps: gap tussen gewenste en werkelijke identiteit, gap tussen gewenste en fysieke identiteit en een gap tussen de gewenste identiteit en het imago. Van der Grinten (2010) stelt dat een onderneming vanuit de analyse conclusies kan trekken en acties kan opstellen.

## Bijlage XVI. Card sorting

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

*Figuur* *9*: Kaarten card sorting (Auteur, 2019)

Afbeelding 1: X (BEDRIJF, 2019a)

Afbeelding 2: X (BEDRIJF, 2019a)

Afbeelding 3: BEDRIJF symbool (BEDRIJF, 2019a)

## Bijlage XVII. Salarisschalen BEDRIJF

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

*Figuur* *10*: Salarisschalen BEDRIJF (BRON, 2019)

## Bijlage XVIII. Berekeningen kosten implementatieplan

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

**Bijlage XIX. Handleiding**

1. **Te weinig tijd**:voor een geslaagd verbeterproces is het essentieel dat het uitgangspunt voor alle betrokkenen helder is. Door een gebrek aan tijd gebeurt dit vaak niet goed (genoeg) en daardoor wordt het probleem niet opgelost (Terhürne, 2005).
2. **Stappen overslaa**n: zodra het probleem helder is, is de drang om het meteen op te lossen hoog. Daarbij bestaat het gevaar dat organisaties stappen en/of fases overslaan (Terhürne, 2005).
3. **Niet testen**: vaak worden voorgestelde oplossingen geïmplementeerd zonder de effectiviteit ervan te testen. Stap 5 vraagt om een pilot of test van de voorgestelde oplossing. Pas als dat het resultaat oplevert wat de organisatie wil, is het tijd de oplossing op grotere schaal te implementeren (Terhürne, 2005).
4. **‘Ik hoef het niet te implementeren’:** stappen 4 en 5 zorgen ervoor dat niet de oplossing het doel is, maar de implementatie. Sla deze stappen daarom niet over (Terhürne, 2005).
5. **Ongeduld**: stap 6 is een tijdrovende, maar essentiële fase in het proces. Als afspraken en procedures niet worden vastgelegd, verdwijnen voornemens langzaam naar de achtergrond. Zo doet een organisatie alles weer precies zoals vroeger en dat is niet de bedoeling (Terhürne, 2005).
6. **Niet evalueren:** stap 7 focust op het proces waarin de problemen zijn opgelost of nieuwe ideeën zijn bedacht. Door dit proces te evalueren wordt duidelijk welke vaardigheden en methodes moeten veranderen. Zo gaan teams effectiever werken (Terhürne, 2005).

## Bijlage XX. Dummy’s implementatieplan

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

*Figuur 11*: Dummy 1 (Auteur, 2019)

Figuur 12: Dummy 2 (Auteur, 2019)

*Figuur 1*3: Dummy 3 (BRON, 2019)

**‘’Laten we elkaar leren kennen’’**

Je hebt net een voorlichting gehad van BEDRIJF. Om ervoor te zorgen dat onze voorlichtingen beter bij jouw wensen passen, vragen wij jou om enkele vragen te beantwoorden. De vragenlijst gaat over de voorlichting die je net hebt gehad en het invullen ervan duurt maar een paar minuten. Alvast bedankt voor je moeite!

**Wat voor cijfer geef je de voorlichting in het algemeen?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Wat vond je van de voorlichters (WERKNEMERS)?**

**Wat vond je van de inhoud?**

**Wat vond je van de hoeveelheid informatie?**

**Wat vond je van de presentatie? (X)**

**Zou je, na de voorlichting, mee willen doen aan een meeloopdag en/of de stage? En waarom wel/niet?**

**Heb je nog tips en/of trucs voor ons?**

Je bent nu bij het einde van de enquête aangekomen. We willen je bedanken voor je tijd en hopen je snel bij één van onze meeloopdagen of stages te zien!   
*Figuur 14*: Voorbeeld enquête (Auteur, 2019)