|  |
| --- |
| Efficiënt werken met de juiste identiteit |
|  |
| Vakmanschap is meesterschap Fontys hogeschool Tilburg December 2012 |
| http://static.freepik.com/vrije-photo/vingerafdruk-hart-vectorafbeelding_53-9637.jpg |
| **Nieltje van Dinther** |
| **Student nummer: 2175130** |

|  |
| --- |
| Docent: E.F. Ras |

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn laatste onderzoek binnen de opleiding Human resource management. Eind vorig schooljaar werd ons gevraagd na te denken over een onderwerp dat ons raakt. Iets waarin wij onszelf onderscheiden als Human resource manager, iets wat je na aan het hart ligt. Voor mij was direct duidelijk dat dit voor mij iets te maken moest hebben met recruitment.

Vier jaar geleden ben ik gestart binnen Creyf’s uitzendbureau. Het was ook binnen deze baan dat ik enthousiast ben geworden voor het HR vak. Gesprekken die ik voerde met klanten maakte mij duidelijk dat ik hierin een toekomst voor mijzelf zag. Het gevoel dat ik nog niet op niveau met mijn klanten kon communiceren maakte voor mij dat ik de opleiding HRM ben gestart. Dit heeft ertoe geleid dat ik op een ander niveau het gesprek in ging met mijn klanten en meer adviseur werd dan recruiter. Toch blijft dit natuurlijk waar het om draait in mijn vakgebied.

Waar ik als intercedent veel tegen aan loop is het gevoel me telkens te moeten verdedigen dat ik dit vak gekozen heb. Dit terwijl ik mijn beroep met heel veel plezier uitvoer. In een gesprek hierover met mijn docent Esther Ras kwam al snel naar boven dat dit een wisselwerking is. De vraag die op kwam was dan ook: Wat voor eerste indruk krijgen mensen die een uitzendbureau binnen lopen. En dan in het bijzonder, wat voor eerste indruk krijgen potentiële werknemers als ze een uitzendbureau binnen lopen. Om dit onderwerp verder vorm te geven heb ik contact gezocht met Gert Disberg. In een interessant gesprek kwamen we tot de conclusie dat wanneer een eerste indruk afschrikt het niet perse een slechte eerste indruk hoeft te zijn, maar de kandidaat dan wellicht niet binnen de organisatie past. Het is dan ook interessant om te kijken wat de identiteit is van de organisatie en hoe je dit ombuigt naar een werknemersprofiel dat hierbij aansluit. En straalt het bedrijf deze identiteit uit als je binnen komt lopen? Wanneer dit niet het geval is wordt het moeilijk de juiste werknemer die aansluit bij de belofte van het bedrijf, te triggeren bij binnenkomst.

Gedurende het schrijven van mijn VIM heb ik enorm veel gehad aan de hulp van mijn intervisie groepje. Jan Konings, Bianca van den Berg, Sietske Hoogendoorn en Eva Seebregts hebben mij gedurende deze laatste fase scherp weten te houden. Ook de feedback van Esther Ras heeft mij doen uitdagen meer uit mezelf te halen. Niet blijven hangen in je eerste idee maar vooral verder gaan dan dat! Ook Gert Disberg wil ik graag bedanken te helpen buiten het HR hokje te kijken en me inzichten te geven die HR overstijgend zijn.

## Management summary

‘You never get a second chance to make a first impression’ een bekend gezegde, maar hoeveel rekening houden organisaties met deze eerste indruk? Als we het over een eerste indruk hebben kijken we al snel naar de eerste indruk die mensen op elkaar maken. Als we het op HR gebied over de eerste indruk hebben gaat het al snel over de eerste indruk die sollicitanten maken in een sollicitatiegesprek. Maar wat voor invloed heeft de eerste indruk die een organisatie achterlaat op potentiële werknemers?

Ondanks de crisis waar Nederland nu al een paar jaar mee te maken heeft en het bijbehorende tekort aan banen, zijn er nog altijd bedrijven die problemen hebben met het aantrekken van de juiste medewerkers. Binnen vrijwel elke organisatie wordt er gekort op personeelskosten. De krantenkoppen met aangekondigde massa ontslagen zijn aan de orde van de dag. Bedrijven verwachten dat hun mensen met de helft van de mankracht een hogere omzet weten te behalen. Het binden van de juiste medewerkers is dan ook van groter belang dan ooit. Maar wat zijn nu de juiste medewerkers? Aan wat voor profiel moeten zij voldoen om er voor te zorgen dat je efficiënter te werk kan gaan als organisatie?

**Bedrijven moeten met minder werknemers een groei in omzet bewerkstelligen, om dit te behalen zal er een goede match tussen organisatie, personeel (werknemersprofiel) en uitstraling moeten zijn.**

Centraal in de zoektocht naar het efficiënte werken staat de bedrijfsidentiteit en de bedrijfsbelofte. Ervaart een potentiële werknemer de identiteit en belofte op het moment dat hij/zij de organisatie binnen stapt?

***Hoe onderzoek je als organisatie of werknemersprofielen en de eerste indruk die je maakt in lijn liggen met je identiteit?***

In dit rapport wordt een stappenplan beschreven voor organisaties om een efficiënter werkend personeelsbestand op te bouwen. Door het beschrijven van een duidelijke identiteit en bedrijfsbelofte en het vinden van een bijpassend werknemersprofiel, kan een bedrijf er voor zorgen dat het haar normen en waarden behoudt met een teruglopend personeelsbestand. Om deze juiste kandidaten aan zich te binden bevat dit rapport een tool welke bedrijven kunnen gebruiken om te onderzoeken of de eerste indruk die ze maken in lijn ligt met de vastgestelde identiteit.

Identiteit : Wat mist de wereld als wij als bedrijf niet zouden bestaan? Dat is de kernvraag bij het onderzoeken van de identiteit. Een sterke identiteit en belofte kunnen er voor zorgen dat er efficiënt en op een eenduidige manier wordt gecommuniceerd naar de buitenwereld. Een voorbeeld van een bedrijf met een sterke merkbelofte is Starbucks. De belofte van Starbucks is dat ze een toevluchtsoord zijn, even weg van buiten. Elke locatie van Starbucks straalt deze belofte uit. De belofte geeft de klant een reden om bij jou binnen te stappen in plaats van bij de concurrent.

Doel van identiteitsmarketing is het in staat stellen van de organisatie om zich zo in te richten dat: ze vanuit hun diepste wezen handelen, ze alle aanwezige kracht in hun organisatie benutten en ze daarmee maximaal betekenis hebben voor klanten, voor de maatschappij en voor zichzelf.

Je identiteit is wat je uniek maakt, het is wat jou onderscheidt van de rest. Als organisatie in een krimpende markt is het meer dan ooit van belang te laten zien wie je bent. Belangrijk is het om het vertrouwen van de klant te winnen. Bedrijven hebben te vaak de focus op de buitenkant en vergeten stil te staan bij hun binnenkant (identiteit). Het werken vanuit je identiteit zorgt er voor dat elke vezel van de organisatie werkt vanuit deze identiteit.

In dit verslag is de piramide van Maslow het uitgangspunt voor het zoeken naar de bedrijfsidenteit. De theorie van Maslow geeft de hiërarchische opbouw van menselijke behoeften weer. Vanuit deze piramide is de theorie van Richard Barrett afgeleid. Deze bestaat uit een drietal piramides. Naast de menselijke piramide is daar ook de piramide van organisatiebewustzijn en de piramide van medewerkersbewustzijn. Vragen die je jezelf als organisatie kan stellen voor het vaststellen van je identiteit zijn: Waar geloof ik in? (ideologie), Hoe kijk ik naar de wereld? (visie), Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie en merkbelofte), Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht), Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden), Wanneer los ik mijn merkbelofte in? (Ambities)[[1]](#footnote-2)

Op basis van het antwoord van deze vragen en de uitkomst van de piramides kan je als organisatie je kernwaarden bepalen. Deze helpen je de identiteit verder door te voeren in de organisatie. De kernwaarden bepalen je identiteit.

Werknemersprofiel

Bij het opstellen van het werknemersprofiel ligt de nadruk veel op de harde selectievariabelen. Wanneer we uitgaan van de identiteit van de organisatie leggen we vooral de focus op de zachte selectievariabelen. De identiteit van de organisatie moet de grondslag zijn voor het werknemersprofiel om er voor te zorgen dat je als organisatie de juiste mensen aan je weet te binden. Uit onderzoek is gebleken dat een werknemer die goed op zijn plek zit, binnen een organisatie met dezelfde kernwaarden, efficiënter kan werken dan een werknemer die zich niet kan identificeren met de organisatie waarvoor hij/zij werkt.

Carl Jung was een van de grondleggers van de Analytische psychologie. Hij onderscheidde vier persoonlijkheidstypen waarbij de vraag hoe een individu in de wereld staat als uitgangspunt genomen wordt. De vier typen omschreven door Carl Jung zijn: denkers, voelers, introverten en extraverten. Myers-Briggs Type indicatoren gaat verder op deze theorie en geeft de fundamentele voorkeuren van mensen op vier gebieden. Waar krijg je energie van? Hoe neem je informatie op? Hoe neem je beslissingen? Hoe ga je om met de buitenwereld?

Deze vragen, in combinatie met de vragen gesteld om de bedrijfsidentiteit vast te stellen, geven een duidelijk werknemersprofiel weer. Kernwaarden die eerder zijn geïdentificeerd bij de organisatie identiteit zullen ook het uitgangspunt zijn voor het werknemersprofiel. Wanneer je als organisatie de focus op je identiteit hebt gelegd is het van belang dat je dit uitstraalt. De eerste indruk moet aantrekkelijk zijn voor het vastgestelde werknemersprofiel. Onderzoek naar deze eerste indruk kan er voor zorgen dat deze werknemers voor jouw organisatie zullen kiezen. Als je als bedrijf een potentiële werknemer afschrikt met je eerste indruk hoeft dit niet perse te zeggen dat je eerste indruk slecht is. Echter, wanneer je de mensen afschrikt die voldoen aan het vastgestelde werknemersprofiel kan je jezelf als bedrijf afvragen of je eerste indruk in lijn ligt met je identiteit en bedrijfsbelofte. Het onderzoek hiernaar, met de tool om dit uit te voeren kan je vinden in dit rapport.

## Inhoudsopgave

[**Management summary 2**](#_Toc345241802)

[**inhoudsopgave 4**](#_Toc345241803)

[**1.inleiding 6**](#_Toc345241804)

[1.1 achtergrondinformatie 6](#_Toc345241805)

[1.2 probleemstelling 8](#_Toc345241806)

[1.3 doelstelling 8](#_Toc345241807)

[1.4 methodische verantwoording 9](#_Toc345241808)

[**2. Stap 1: identiteit en belofte 11**](#_Toc345241809)

[2.1 wat is de organisatie identiteit en belofte? 11](#_Toc345241810)

[*2.1.1 identiteitsmarketing* 11](#_Toc345241811)

[*2.1.2 marketing* 12](#_Toc345241812)

[*2.1.3 identiteit* 13](#_Toc345241813)

[*2.1.4 belofte* 14](#_Toc345241814)

[2.2 wat is het belang van een organisatie identiteit en belofte? 14](#_Toc345241815)

[2.3 het vaststellen van je identiteit en belofte 16](#_Toc345241817)

[*2.3.1 organisatie identiteit* 16](#_Toc345241818)

[*2.3.1.1 de piramides* 16](#_Toc345241819)

[*2.3.1.2 het ontdekken van je organisatie identiteit* 18](#_Toc345241820)

[*2.3.2 organisatie belofte* 19](#_Toc345241821)

[2.4 stap 1 concreet 20](#_Toc345241822)

[**3. Stap 2: werknemersprofiel 22**](#_Toc345241823)

[3.1 Hoe stel je een werknemersprofiel op? 22](#_Toc345241824)

[*3.1.1 werknemersprofiel* 22](#_Toc345241825)

[*3.1.2 competentieprofiel* 23](#_Toc345241826)

[**3.2 het werknemersprofiel in lijn met de organisatie identiteit en -belofte 23**](#_Toc345241827)

[*3.2.1 identiteit bij mensen* 24](#_Toc345241828)

[*3.2.2 het vaststellen van een passend werknemersprofiel op basis van identiteit en belofte* 26](#_Toc345241829)

[3.3 stap 2 concreet 28](#_Toc345241830)

[**4. Stap 3: eerste indruk 32**](#_Toc345241831)

[4.1 wat is bepalend voor een eerste indruk? 32](#_Toc345241832)

[*4.1.1 de eerste indruk* 32](#_Toc345241833)

[*4.1.2 de eerste indruk van een organisatie* 33](#_Toc345241834)

[*4.1.3 kleuren* 35](#_Toc345241835)

[4.2 het meten van een eerste indruk 36](#_Toc345241836)

[4.3 eerste indruk in lijn met identiteit en belofte? 37](#_Toc345241837)

[*4.3.1 foto methodiek voor onderzoek eerste indruk* 37](#_Toc345241838)

[*4.3.2 vragenlijst* 39](#_Toc345241839)

[4.4 stap 3 concreet 40](#_Toc345241840)

[**5.voorbeeld case 42**](#_Toc345241841)

[5.1 voorbeeld case 42](#_Toc345241842)

[*5.1.1 identiteit* 42](#_Toc345241843)

[*5.1.2 werknemersprofiel* 43](#_Toc345241844)

[*5.1.3 eerste indruk* 44](#_Toc345241845)

[6. Conclusie 47](#_Toc345241846)

[**7. Aanbevelingen 50**](#_Toc345241847)

[7.1 organisatie identiteit 50](#_Toc345241848)

[*7.1.1 onderzoek organisatie* 50](#_Toc345241849)

[7.2 vervolg acties identiteit binnen recruitment 50](#_Toc345241850)

[*7.2.1 identiteit in het employer brand* 50](#_Toc345241851)

[*7.2.2 persoonlijkheidstests* 51](#_Toc345241852)

[*7.2.1 de amsterdamse biografische vragenlijst* 51](#_Toc345241854)

[*7.2.2. De edwards personal preference schedule* 51](#_Toc345241856)

[*7.2.3. Myers- briggs type indicator (mbti)* 52](#_Toc345241857)

[*7.2.4. De big five vragenlijst neo-ffi* 53](#_Toc345241858)

[7.3 conclusie 54](#_Toc345241859)

[**nawoord 55**](#_Toc345241860)

[**literatuur 56**](#_Toc345241865)

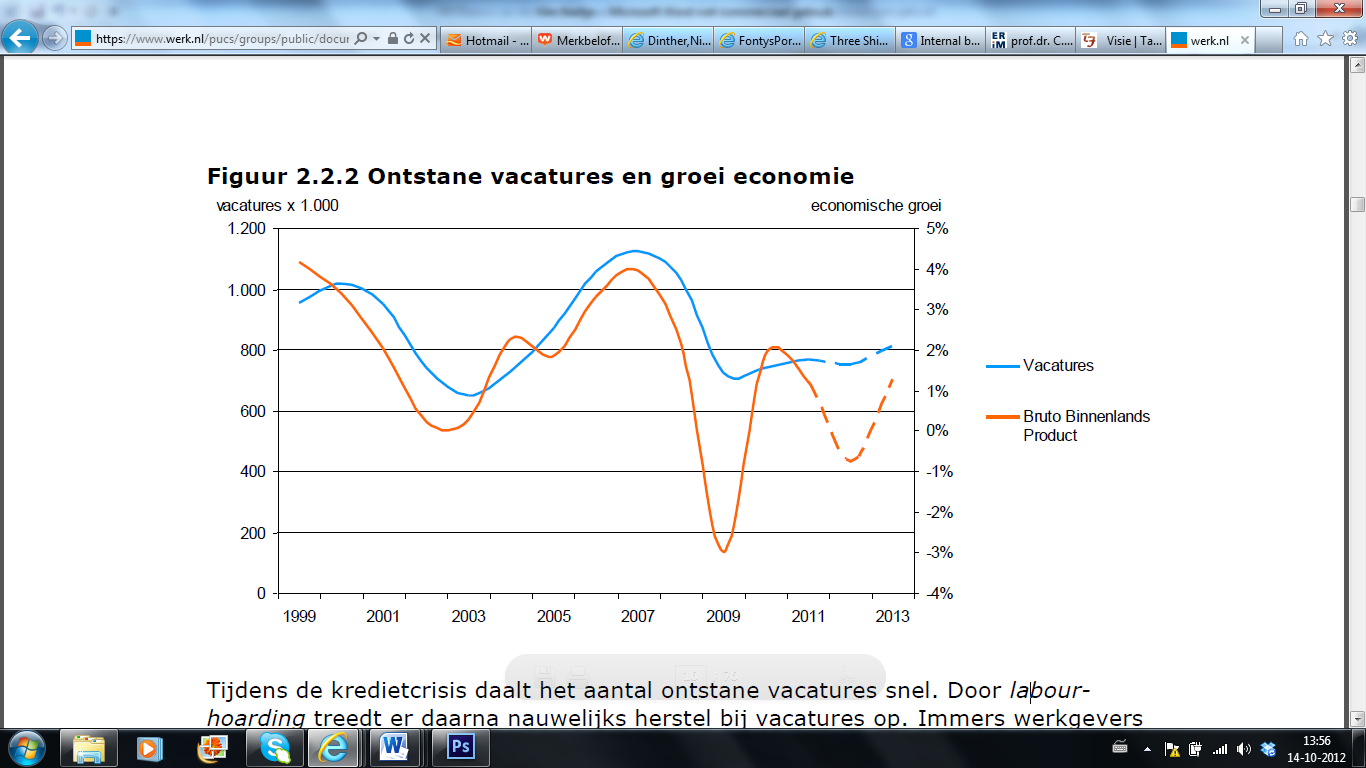
## 1.Inleiding

'You never get a second chance to make a first impression' wie kent het gezegde niet? Maar hoeveel invloed heeft een eerste indruk eigenlijk? Past de eerste indruk die we maken bij de belofte en identiteit die we als bedrijf hebben? Wanneer we het hebben over een eerste indruk denken we al snel aan de eerste indruk die mensen op ons maken. In het kader van recruitment wordt bij de eerste indruk dan ook al snel gekeken naar de eerst indruk die een sollicitant maakt. Maar wat voor invloed heeft de eerste indruk die een organisatie achterlaat op haar potentiële werknemers? Iedere organisatie heeft haar missie, visie en strategie vanuit waar zij te werk gaat. Deze geven een omschrijving van waar het bedrijf voor staat en vanuit welk standpunt het bedrijf te werk gaat. Het omschrijven van een merkbelofte en identiteit is dan ook iets waar veel bedrijven in het kader van marketing al vaker over na hebben gedacht. In tijden van crisis is het echter van groots belang de juiste mensen aan je te binden. Mensen die zich met je kunnen identificeren. Dus hoe onderzoek je als organisatie je identiteit met een vertaling naar een passend werknemersprofiel? En hoe onderzoek je vervolgens of je deze belofte ook uitstraalt op het moment dat deze potentiële kandidaat je bedrijf binnen loopt?

## 1.1 Achtergrondinformatie

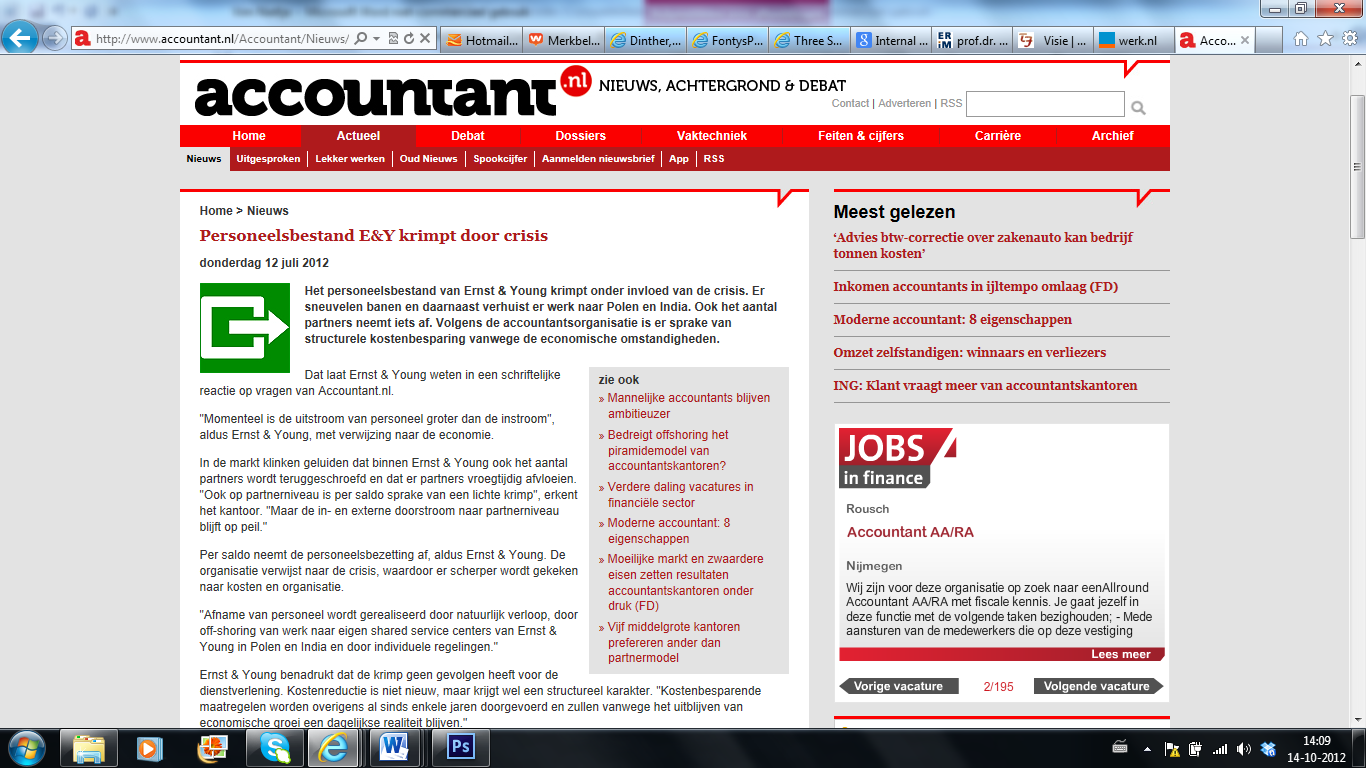
Ondanks de crisis waar Nederland nu al een paar jaar mee te maken heeft en het bijbehorende tekort aan banen, zijn er nog altijd bedrijven die problemen hebben met het aantrekken van de juiste medewerkers. Binnen vrijwel elke organisatie wordt gekort op de personeelsbudgetten. Het aannemen van personeel is niet meer zo vanzelfsprekend als het een aantal jaren geleden was. Bedrijven moeten bezuinigen en dus met minder personeel een groei in omzet bewerkstelligen. Een moeilijke taak waarin het vooral erg belangrijk lijkt de juiste mensen aan je te binden.

Tussen 2007 en 2009 nam het aantal ontstane banen erg af. Waar er in 2007 nog 1,1 miljoen banen ontstonden waren dit er in 2009 slechts 725 duizend. Ontstane banen geven duidelijk de beweging in de arbeidsmarkt weer.[[2]](#footnote-3)

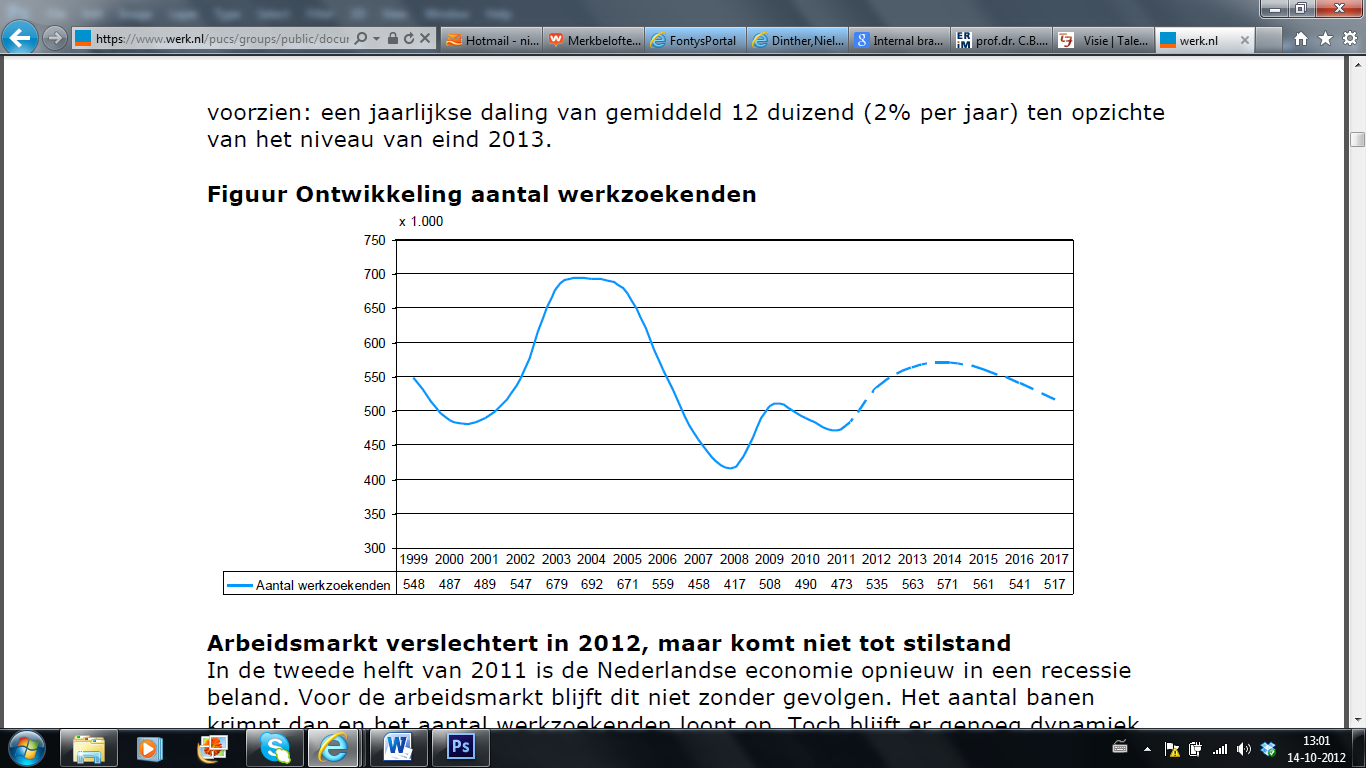
Uit figuur 1*[[3]](#footnote-4)* blijkt dat het aantal ontstane vacatures in een recessie snel daalt. Na een recessie zijn bedrijven vaak voorzichtig geworden zodat er na recessie nauwelijks herstel bij vacatures op treedt. Met andere woorden; bedrijven nemen minder snel nieuwe medewerkers aan.

Figuur 1 Ontstane vacatures en groei economie

Ook in de media vliegen de koppen met krimpend personeelsbestand je om de oren.





Veel bedrijven hebben te maken met tegenvallende cijfers en moeten bezuinigen om het hoofd boven water te houden. Uit onderzoek van het CPB [[4]](#footnote-5) blijkt, zoals te zien in figuur 1, dat de economie in 2012 verder krimpt. Hierdoor moet er ook rekening gehouden worden met een krimp van de werkgelegenheid. De landelijke werkgelegenheid zal in 2012-2013 in totaal met 44.000 banen afnemen. [[5]](#footnote-6) De oorzaak hiervan ligt bijvoorbeeld bij verandering van de productie, van de arbeidsproductiviteit en het aantal deeltijd medewerkers . De krimp op de banenmarkt betekent een groter aantal werkzoekenden. De conclusie dat het werven van personeel hierdoor gemakkelijker wordt kan echter niet zomaar getrokken worden. Juist in deze tijd waarin er grote groepen werknemers zoeken naar een baan en er binnen organisaties met minder mensen een groei bewerkstelligd moet worden, is het van belang een juiste match te maken. Ook wanneer het aantal werkzoekenden in de toekomst weer af zal nemen blijft het een belangrijk punt voor organisaties de juiste medewerkers aan zich te binden.

Figuur 2 Ontwikkeling aantal werkzoekenden

Maar wat zijn nu de juiste medewerkers? Aan wat voor profiel moeten zij voldoen om er voor te zorgen dat je efficiënter te werk kan gaan als organisatie.

In een werving en selectie procedure moet antwoord worden gezocht op vragen als:

* Zal de persoon in kwestie ook op langere termijn in het team en de organisatiecultuur passen?
* Zijn de noodzakelijke competenties voldoende om concurrerend te kunnen blijven?
* Is er voldoende leervermogen en flexibiliteit aanwezig om mee te kunnen groeien?[[6]](#footnote-7)

In klassieke werving en selectie processen stond de functie centraal. Passen de vaardigheden capaciteiten en kennis bij de omschreven functie? Tegenwoordig zijn bedrijven veel meer op zoek naar de persoon die past bij de organisatie. De vacature staat dus niet meer centraal maar veel meer de interactie tussen de kandidaat en de organisatie.[[7]](#footnote-8) De vraag die rijst is dan ook; hoe stel ik als bedrijf mijn identiteit vast? En misschien nog wel belangrijker, hoe vind ik de juiste medewerker die past bij deze identiteit? Dan komen we al snel terug op waar dit onderzoek mee begon, de eerste indruk. Want als je deze twee vragen beantwoord hebt blijft de eerste indruk belangrijk, sluit deze aan op de belofte en identiteit die zijn vastgesteld?

Wat is efficiëntie eigenlijk. Zoals uit de titel van dit onderzoek op te maken is efficiëntie een kernwoord in dit verslag. Maar wat verstaan wij onder efficiëntie?

Het woordenboek omschrijft efficiëntie als volgt:

ef·fi·ci·ënt (bijvoeglijk naamwoord) 1zó dat het de minste middelen, inspanning enz. kost; doelmatig

Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen term kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, inspanning, grondstoffen of geld. De kortste route naar het doel. [[8]](#footnote-9)

## Probleemstelling

Veel bedrijven kampen in tijden van crisis met een krimp in personeel. Dit terwijl er juist een groei in omzet gemaakt zal moeten worden om het hoofd boven water te houden. Het is dan ook van belang er voor te zorgen het personeel aan te trekken met wie deze efficiëntie slag gemaakt kan worden. Centraal in dit rapport staat de bedrijfsidentiteit en daarmee ook de bedrijfsbelofte. Ervaart een potentiële werknemer de identiteit en belofte op het moment dat hij/zij bij jou als organisatie binnen stapt? In dit rapport zal de volgende probleemstelling centraal staan:

**Bedrijven moeten met minder werknemers een groei in omzet bewerkstelligen, om dit te behalen zal er een goede match tussen organisatie, personeel (werknemersprofiel) en uitstraling moeten zijn.**

De vraag waar vanuit dit rapport geschreven is:

***Hoe onderzoek je als organisatie of werknemersprofielen en de eerste indruk die je maakt in lijn liggen met je identiteit?***

## Doelstelling

Dit rapport heeft als doel het geven van handvatten aan organisaties om zo met een kleinere groep personeel een efficiëntie slag te maken om toch de beoogde groei in omzet te behalen. Door het volgen van het stappenplan beschreven in dit rapport kan een bedrijf gemakkelijk de volgende stappen doorlopen:

1. Het vaststellen van je identiteit en organisatiebelofte
2. Het bepalen van een passend werknemersprofiel bij deze belofte
3. Het onderzoeken of de eerste indruk in lijn ligt met de identiteit en belofte van de organisatie

Door het beschrijven van een duidelijke identiteit en bedrijfsbelofte en het vinden van een daarbij passend werknemersprofiel kan een bedrijf zorgen voor continuïteit in uitingen en zo op een efficiëntere manier te werk gaan. Om deze juiste kandidaten aan zich te binden bevat dit rapport ook een tool welke bedrijven kunnen gebruiken om te onderzoeken of de eerste indruk die ze maken in lijn ligt met de vastgestelde identiteit.

## 1.4 Methodische verantwoording

Zoals aangegeven heeft dit rapport als doel het beschrijven van een stappenplan. Om tot dit plan te komen zal er eerst onderzoek gedaan worden naar de kernbegrippen van de centrale onderzoeksvraag, namelijk:

1. Organisatie identiteit
   1. Wat is je organisatie identiteit?
   2. Wat is het belang van een organisatie identiteit?
   3. Hoe stel je een organisatie identiteit vast?
2. Werknemersprofiel
   1. Hoe stel je een werknemersprofiel op?
   2. Hoe zorg je ervoor dat dit profiel in lijn is met je identiteit
3. Eerste indruk
   1. Wat is bepalend voor de eerste indruk?
   2. Het meten van een eerste indruk
   3. Hoe meet je of deze eerste indruk in lijn ligt met je identiteit en bedrijfsbelofte?

De onderbouwing van de in dit rapport beschreven stappen zullen als volgt onderzocht worden:

Literatuur onderzoek (Desk research)

Door het doen van literatuur onderzoek zal er meer informatie worden vergaard met betrekking tot de kernbegrippen. Op deze manier zullen trends, marktbewegingen en marktontwikkelingen met betrekking tot deze onderwerpen inzichtelijk worden. Deze informatie zal onderzocht worden en tegen elkaar gespiegeld worden om zo een combinatie van informatie te vinden welke relevant is voor dit onderzoek. Boeken die hierbij relevant zijn gebleken zijn bijvoorbeeld: Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan, Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement en Vonk,R. (2007), De eerste indruk. Deze drie boeken bevatten ieder specifiek informatie over een van de drie kernbegrippen. Door mijn gesprek met Gert Disbergen ben ik meer te weten gekomen over de theorie van dhr K. Morel. Hij heeft me aangeraden dit boek te gebruiken voor mijn onderzoek. Via onderzoek binnen de mediatheek van school kwam ik bij Mw R. Vonk. Onderzoek via internet heeft mij geleerd dat zij een vooraanstaand persoon is op het gebied van onderzoek naar de eerste indruk.

Kwalitatief onderzoek

Door een gesprek aan te gaan met een marketeer met als focus identiteitsmarketing (Gert Disbergen) wil ik meer informatie vergaren over dit onderwerp. Dit gesprek zal helpen met het ombuigen van organisatie identiteit als een marketing tool naar organisatie identiteit als een tool om de juiste werknemers te binden.

## Stap 1: Identiteit en belofte

Waaraan herken je een medewerker van jouw organisatie? Wat mist de wereld als jouw organisatie er niet zou zijn? Kunnen andere bedrijven dat niet bieden? Wat beloof jij je klanten?[[9]](#footnote-10) Moeilijk te beantwoorden vragen, maar onmisbaar bij het vaststellen van je identiteit. Waarom bestaan wij? Antwoorden op deze vragen brengen je naar de identiteit en misschien nog wel belangrijker naar de belofte die je uitdraagt naar je klanten. Over identiteit en marketing zijn veel boeken geschreven. In dit stuk gaan we uit van identiteitsmarketing omschreven door Kaj Morel. Zijn kijk op identiteitsmarketing gaat verder dan alleen marketing. De kijk van Kaj Morel naar marketing is heel erg gericht op de organisatie van binnenuit. Waar marketing normaliter vaak kijkt naar de klant en markt veranderingen, kijkt Kaj Morel naar de kern van de organisatie. In deze kern bevindt zich ook het personeel. Dat is de reden dat ik uit ben gegaan van zijn methode voor dit onderzoek.

## 2.1 Wat is de organisatie identiteit en belofte?

## *2.1.1 Identiteitsmarketing*

Een goed voorbeeld van een bedrijf met een hele sterke belofte is Starbucks. In 1971 openden Starbucks haar eerste winkel in Amerika. [[10]](#footnote-11) Tegenwoordig mogen zij miljoenen klanten over de hele wereld dagelijks verwelkomen in meer dan 17.000 winkels welke zij hebben in 50 verschillende landen. [[11]](#footnote-12) Mensen komen naar Starbucks om te werken, te socializen of elkaar te ontmoeten. Ze zijn een ontmoetingsplek voor de buurt. De missie die zij omschrijven is: Het inspireren en voeden van de ziel – één persoon, één kop en één gemeenschap tegelijk.[[12]](#footnote-13) De belofte die zij als bedrijf hebben is dat een bezoek aan Starbucks meer is dan alleen het aankopen van een kop koffie. Starbucks belooft haar klanten een korte vakantie wanneer zij de winkel binnen lopen. Een toevluchtsoord, even weg van de zorgen buiten.

Een belofte als deze geeft de klant reden om bij je naar binnen te stappen. Het onderscheidt je van de concurrent. Starbucks is niet alleen een kop koffie, Starbucks is een ontsnapping aan de realiteit. In het boek “identiteitsmarketing”, wordt het verklaren en uitleggen van identiteitsmarketing vergeleken met het uitleggen wat het betekent om gewichtloos te zijn. Je hebt er wel een idee bij, snapt ook ongeveer hoe het werkt, maar weet pas echt wat het is op het moment dat je rondzweeft in de ruimte. Dan voel je wat het betekent, wat het met je doet en weet je of het iets voor jou, is of niet. [[13]](#footnote-14)

Het doel van identiteitsmarketing is organisaties in staat te stellen hun organisatie zo in te richten dat:

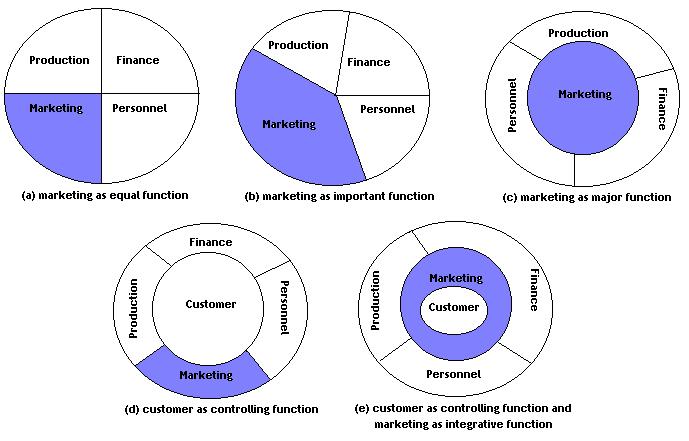
1. Ze vanuit hun diepste wezen handelen
2. Ze alle aanwezige kracht in hun organisatie benutten
3. Ze daarmee maximaal betekenis hebben voor klanten, voor de maatschappij en voor zichzelf[[14]](#footnote-15)

Deze werkwijze is ontwikkeld vanuit de bedrijfskundige filosofie dat het primaire bestaansrecht van een organisatie bepaald wordt door haar betekenis voor de maatschappij. Het gaat om de intentie onder de medewerkers van de organisatie om ertoe te doen voor een bepaalde groep mensen. [[15]](#footnote-16) In een krimpende economie en een grotere druk op de medewerkers lijkt de betekenis die je als bedrijf hebt voor een klant slechts bijzaak. Het draait veel vaker om het verhogen van de omzet of het behouden van je baan dan de betekenis van de organisatie voor de maatschappij.

## *2.1.2 Marketing*

De oorsprong van marketing is gelegen in het ruilen en verkopen op de markt. De essentie van marketing is dat de klant eerder zal kiezen voor het kraampje van jouw organisatie dan voor het kraampje van de concurrent. De American Marketing Association omschrijft marketing als volgt:

*‘Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and service to create exchange and satisfy individual and organisational objectives.’[[16]](#footnote-17)* Marketing heeft alles te maken met de juiste marketing mix welke beschreven is door McCarthy als de vier P’s. Namelijk: Product, plaats, promotie en prijs. De ontwikkeling van marketing zag er als volgt uit[[17]](#footnote-18):



Figuur 3 De ontwikkeling van marketing

De 4 P’s zijn vooral gericht op het omschrijven van het marketing proces bij het verkopen van producten. Gedurende de jaren 80 ontstonden er ook steeds meer diensten. Hierop ontwierpen Booms en Bitner in 1981 het 7-P model. De P’s die zij toevoegden waren: People, Process en Physical evidence. Het is voor bedrijven belangrijk een juiste mix te vinden in de zeven marketing elementen om zo vervolgens de juiste mensen aan te trekken. Belangrijk hierin is dat zoals eerder aangegeven, dat de consument centraal staat. Als organisatie is het van belang de vraag te stellen: Wat wil mijn klant? Echter om dicht bij je identiteit te blijven als bedrijf, is het van belang dat je de consument niet bepalend laat zijn.

## *2.1.3 Identiteit*

Wat is nu eigenlijk identiteit? De dikke van Dale omschrijft identiteit als volgt:

iden·ti·teit (de; v)

1 gelijkheid: *zijn identiteit bewijzen;* bewijzen dat men de persoon is voor wie men zich uitgeeft

2 eigen karakter

Het gaat dus om een uniek en eigen karakter. Het is het geen wat jou onderscheidt van de rest, hiermee laat jij zien wie je bent. Als organisatie in een krimpende markt is het meer dan ooit van belang te laten zien waar jij onderscheidend in bent. Dit geeft de reden aan waarom de klant in zee moet gaan met jouw organisatie. Belangrijk is dan ook het vertrouwen van de klant winnen. Klanten ervaren al geruime tijd dat de belofte dat zij centraal staan een wassen neus is. Het enige wat echt centraal staat is het belang van de organisatie of marketeer zelf. Vooral in deze tijd staat het egocentrisme centraal. In deze maatschappij ben jij zelf verantwoordelijk voor het bereiken van veiligheid, welvaart en geluk. Zolang je voor jezelf alles goed voor elkaar hebt ben je gelukkig. Marketing is dus eigenlijk de weg kwijt geraakt en veel bedrijven zijn dan ook hun identiteit verloren. Identiteitsmarketing legt een extra laag op de marketing theorie en wel de laag van betekenis, van zingeving.[[18]](#footnote-19)

Identiteit en identificatie gaan nauw samen. “*Identificatie staat voor internalisering van een relationeel patroon op basis van iemand relatie tot een significante ander, waardoor iemand zich gedragingen, opvattingen, overtuigingen, waarden en attitudes eigen maakt.*”[[19]](#footnote-20) Om je identiteit te onderscheiden als organisatie is het van belang een zo groot mogelijke interne samenhang en organisatie te kennen en karakteristieke kenmerken te hebben zodat het duidelijk is om welke organisatie het gaat.

Volgens Ron van Gils (identiteitsmarketing specialist) gaat het bij veel organisatie mis doordat ze te veel bezig zijn met het creëren van een mooie buitenkant (imago). Hierbij wordt vergeten stil te staan bij de binnenkant (identiteit).[[20]](#footnote-21) Het is dus van belang eerst je identiteit vast te stellen om deze vervolgens door te voeren in elke vezel van je organisatie. Giep Franzen komt in het boek identiteitsmarketing met de volgende omschrijving van de organisatie-identiteit: “Het totaal aan samenhangende, centrale, unieke, bestendige en opvallende eigenschappen die een organisatie definiëren. Het is de kwintessens van een organisatie.”[[21]](#footnote-22)

## *2.1.4 Belofte*

Vanuit de identiteit kunnen organisaties een belofte formuleren. De belofte ontstaat vanuit de visie (een weergave van hoe een organisatie kijkt naar de wereld) en een missie (een taak die een organisatie zichzelf oplegt vanuit haar visie). Het verschil tussen een missie en een merkbelofte is dat de merkbelofte een vertaling is van de missie in termen van betekenis voor je klant. Simpel gezegd: Wie beloof je wat? De merkbelofte is het antwoord van de organisatie op de behoefte van de consument.[[22]](#footnote-23) Naast Starbucks zijn er natuurlijk nog veel meer voorbeelden van merkbeloften zijn:

Hema: ‘Een Leuke en makkelijke manier van leven hoeft helemaal niet duur te zijn’

Nokia: ‘Connecting people’

Red bull: ‘Geeft je vleugels’

Deze vertaalslag van missie naar belofte is van belang, omdat de klant niet geïnteresseerd is in wat jij doet, maar in wat jij voor hen betekent. Een goed voorbeeld om dit verschil duidelijk te maken kan gegeven worden met de missie van ING: “ING streeft ernaar om financiële producten en diensten aan te bieden op de manier die de klant verlangt, met daarbij uitstekende service, maximaal gebruiksgemak en tegen concurrerende prijzen.” Wat betekent dit voor mij als klant? Welk gevoel krijg ik als ik een bank van ING binnen loop? De missie van ING vertelt dit niet, de merkbelofte doet dit wel: ‘Bankieren op uw manier’. [[23]](#footnote-24)

## 2.2 Wat is het belang van een organisatie identiteit en belofte?

## http://www.webklik.nl/user_files/2011_09/306122/photos/.jpg

Het hebben van een identiteit en een duidelijke belofte maakt dat je als organisatie op een interne manier aan de slag kan met je imago. Het imago is het beeld wat de buitenwereld heeft van dit bedrijf. Dit wordt beïnvloed door de manier waarop een bedrijf naar buiten treedt. Op het moment dat je identiteit en je imago op elkaar aansluiten zal je als bedrijf betrouwbaarder overkomen, omdat je imago opgebouwd is vanuit je intrinsieke motivatie. Dit is dus echt hetgeen waar jij als organisatie achter staat en dat kan je dan ook gemakkelijker waar maken richting de klanten.

De laatste jaren in de marketing hebben behoorlijk in het teken gestaan van het denken vanuit de consument. Wat wil de consument, wat doen de concurrenten en wat doen wij. Wanneer een organisatie aan de slag gaat vanuit zijn eigen identiteit is dit dan ook een behoorlijke verandering.[[24]](#footnote-25) Echter je identiteit is bepalend voor elk onderdeel van de organisatie. Of het nu gaat om het aantrekken van klanten of dat het nu gaat om het werven van de juiste medewerkers. Wanneer je dit alles doet vanuit je identiteit kan je op een efficiëntere manier aan de slag gaan. In een tijd waarin bedrijven moeten bezuinigen op personeelskosten en, zoals aangegeven in hoofdstuk 1, met minder mensen méér moeten bereiken is het van belang een efficiëntie slag te maken. Wanneer je personeelsleden weet aan te trekken welke de zelfde gedachtegang hebben en passen binnen de identiteit van de organisatie is het voor hen gemakkelijker de klant te overtuigen van de belofte welke voortkomt uit de identiteit.

Binnen de logistiek en productie kennen we de term Lean Manufacturing. Bij Lean Manufacturing ligt de focus op het maximaliseren van de waardenstroom voor de klanten. Om tot deze focus te komen worden in een Value stream map alle activiteiten in kaart gebracht die van toegevoegde waarde zijn. Vervolgens wordt dit optimaal op elkaar afgestemd. Zaken die alleen maar tijd of materialen verspillen worden teruggedrongen. Het idee om het streven naar een maximale doorstroom centraal te stellen voert terug tot de bouw van schepen in de zestiende eeuw in Venetië. In het begin van de twintigste eeuw leverde Henry Ford een belangrijke bijdrage, door een bewegende assemblagelijn te ontwerpen waarmee hij in slechts 33 uur ruw ijzer kon transformeren tot een T-Ford. Hierna werd het stokje overgenomen door Toyota in Japan. Zij maakten Lean fabricage mogelijk van verschillende producten op één assemblagelijn, waarbij het productietempo gedicteerd wordt door de marktvraag ([pull](http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/leanmanufacturing.php#leancyclus)). [[25]](#footnote-26)

In de marketing van de 21ste eeuw overtreft de vraag het aanbod in de productenmarkt nog ruimschoots. Echter de dienstenmarkt neemt het gedurende de tijd over van de productenmarkt. In 2002 werd geschat dat van het BNP van Nederland al 70 tot 80 procent door diensten gegenereerd wordt. Gevolg hiervan zal zijn dat de ervaring die consumenten met bedrijven hebben steeds meer gekeurd zullen worden op de kwaliteit van het contact en de service.[[26]](#footnote-27) Daarbij is het voor de consument vooral belangrijk dat zij erkent wordt.[[27]](#footnote-28) Een klant moet zich dus identificeren met het product. Deze identificatie vindt vooral plaats door de contacten die de klant heeft met medewerkers van de organisatie. Op het moment dat een organisatie gaat snijden in personeelskosten is het al bezig met het toepassen van Lean Mangagement. Lean heeft in deze tijd dus te maken met de efficiëntie van werken. Hoe kan je er als organisatie voor zorgen dat je met minder mensen hetzelfde, liever nog een beter resultaat kan behalen. Hier komt je identiteit weer in beeld. Zoals aangegeven op het moment dat je als organisatie een groep werknemers selecteert, met dezelfde identiteit als de organisatie kan je op een efficiëntere manier de belofte naar de klant waarmaken. Het gaat er om dat de werknemer het werk niet ziet als een manier op hogerop te komen, maar omdat de werknemer zichzelf herkent in de identiteit en van toegevoegde waarde wil zijn. Uit onderzoek van de Hay group is ook bewezen dat betrokken medewerkers beter presteren. De inkomstengroei bij betrokken medewerkers is 2,5 keer zo hoog als die van organisaties met de minst betrokken medewerkers. Kijkende naar de klanttevredenheid is deze 22% hoger dan die van bedrijven waar de minst betrokken medewerkers werken.[[28]](#footnote-29)

Dus waarom is een duidelijke identiteit en belofte nu zo belangrijk. Het gaat om het vertrouwen van de klant en dat je als organisatie in tijden waarin het personeel tot een minimum is terug geschroefd, toch het beste uit de organisatie weet te halen. Door een duidelijk vastgestelde identiteit en belofte kan je er voor zorgen dat ook de medewerkers die je in dienst neemt zich associëren met deze identiteit waardoor zij makkelijker de klanten kunnen overtuigen.

## 2.3 Hoe stel je de organisatie identiteit en belofte vast?

Het belang van een solide identiteit en daarmee ook een belofte richting de klant is inmiddels wel duidelijk. Maar hoe vind je nu eigenlijk de identiteit van jouw organisatie. En hoe vertaal je deze naar een belofte richting de klant? Zoals ook aan het begin van dit hoofdstuk aangegeven houden we hierin vast aan de theorie omschreven door Dhr. Kaj Morel in het boek Identiteitsmarketing. Zoals eerder aangegeven is de theorie van Dhr. Kaj Morel heel erg gebaseerd op de kern van de organisatie. Hierdoor is de vertaling naar de werknemer makkelijk gemaakt.

## *2.3.1 Organisatie Identiteit*

## *2.3.1.1 De Piramides*

Om als bedrijf je identiteit te bepalen kan je gebruik maken van de piramides van identiteitsmarketing. Deze theorie is gebaseerd op de behoeften die mensen hebben en de drijfveren die daaruit voortkomen. Achtergrond voor deze theorie is gelegen in de theorie van Maslow. De theorie van Maslow geeft de hiërarchische opbouw van menselijke behoeften weer. Menselijk gedrag is volgens hem het resultaat van de interactie tussen bepaalde behoeften en andere biologische, culturele en situationele factoren. Menselijke behoeften zijn aangeboren en kunnen worden ingedeeld in vijf Basis categorieën. De behoefte van zelfverwekelijking behoort tot de hoogste, meest centrale categorie. De hoger liggende behoeften zullen pas nagestreefd worden zodra de lagere categorieën zijn bevredigd.[[29]](#footnote-30)

Figuur 4 De Piramide van Maslow

Naast de theorie van Maslow zijn de piramides van identiteitsmarketing ook afgeleid van de theorie van Richard Barrett. Zijn theorie bestaat uit drie piramides:

1. De piramide van menselijke behoeften
2. De piramide van organisatiebewustzijn
3. De piramide van medewerkersbewustzijn

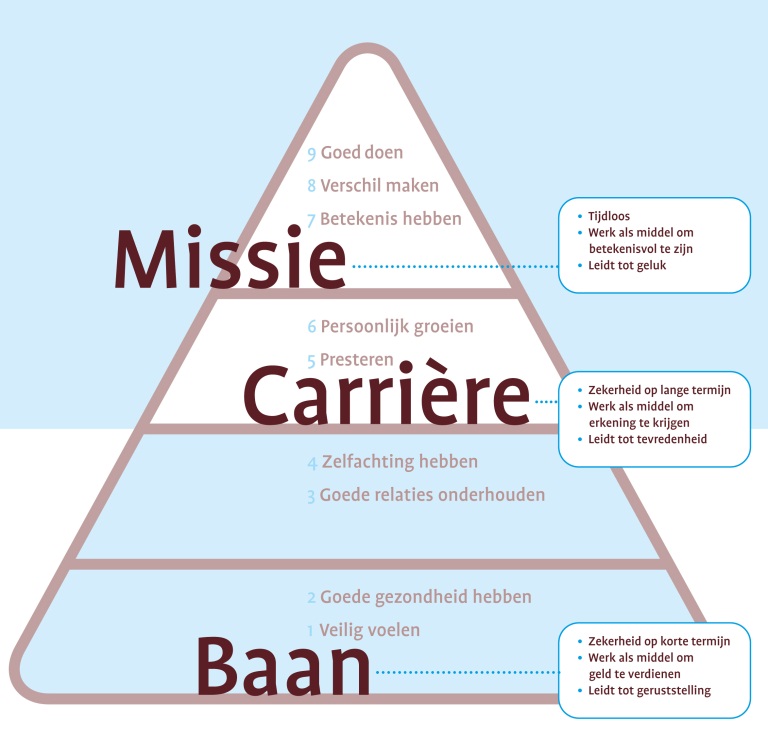
Te beginnen met de piramide van menselijke behoeften. In de kern draait alles om onze behoeften en de wijze waarop we die in organisatie vervullen. De meest basale behoefte is gebaseerd op veiligheid. Voedsel en een dak boven ons hoofd. De top van de piramide is gericht op het spirituele niveau, de behoefte iets te betekenen voor de gemeenschap, familie, vrienden, leraren en collega’s en de wereld. Het gaat om het belang van anderen in plaats van het eigen belang. Binnen organisaties ligt de nadruk veelal op de mentale behoeften. Met de druk om te presteren schiet de invulling van persoonlijke groei er vaak bij in. [[30]](#footnote-31)

Figuur 5 Piramide van menselijke behoeften

Barrett ontwierp een piramide die lijkt op de piramide van menselijke behoeften, maar zich richt op het niveau van bewustzijn in een organisatie. Organisaties die de top hebben bereikt stellen zichzelf in staat hun betekenis voor de omgeving centraal te stellen. Er wordt gewerkt vanuit de betekenis van het bedrijf. Dit maakt medewerkers loyaler aan de missie van de organisatie. [[31]](#footnote-32)

Figuur 6 Piramide van organisatie bewustzijn

Wanneer een bedrijf de piramide van organisatie bewustzijn doorloopt maken de medewerkers een soortgelijke ontwikkeling mee. De houding van medewerkers ten aanzien van hun werk verandert. Van werk als baan, naar werk als carrière, naar werk als missie. [[32]](#footnote-33)

Kijkende naar de standaard marketing, ligt de focus voornamelijk binnen het tweede gedeelte van de piramide. Het draait voornamelijk om eigen belang, ik en winst. De top van de piramide van Maslow komt in deze vorm van marketing niet eens voor. Er wordt niet gekeken naar de betekenis die je kan maken als organisatie.

Figuur 7 Piramide van medewerkersbewustzijn

Als je gaat kijken naar identiteitsmarketing ligt de focus volgens Morel voornamelijk bij het bovenste gedeelte van de piramide. Het belang ligt bij de ander, het gaat voornamelijk om het wij gevoel en er wordt inside-out gewerkt. Eerst wordt de identiteit van de organisatie bepaald om vervolgens te kijken naar de klant en de maatschappij. De spirituele behoefte uit de piramide van Maslow staat voorop en vanuit daar worden de overige behoeften vastgesteld.

## *2.3.1.2 Het ontdekken van je organisatie identiteit*

De theorieën zoals hierboven omschreven geven je een beeld van hoe een organisatie er uit ziet en welke stadia er doorlopen worden. Ook wordt het omstreden gebruik van identiteit marketing duidelijk. Maar hoe stel je nu concreet je identiteit vast?

In praktijk blijken hier zes vragen steeds terug te komen:

1. Waar geloof ik in? (ideologie)

*De ideologie van de organisatie drukt uit wat de organisatie ten diepste drijft. De ideologie geeft weer wat de organisatie als reden van bestaan ziet.*

1. Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)

*De visie van de organisatie geeft weer hoe zij kijkt naar de wereld, naar mensen, naar organisaties, naar markten, naar concurrenten. Het gaat om de visie op zaken die echt relevant zijn. Een visie betreft zowel het nu als de toekomst.*

1. Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie en merkbelofte)

*De missie is letterlijk de taak die een organisatie zichzelf oplegt vanuit haar visie. De merkbelofte is het punt waar we in de volgende paragraaf verder op in zullen gaan.*

1. Waarin ben ik de allerbeste ? (Unieke kracht)

*De Unieke kracht geeft aan waarin je als organisatie de allerbeste bent. Het gaat erom dat je heel goed voor ogen hebt waar de grootste onderscheidende kracht ligt.*

1. Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)

*Elk mens en elke organisatie handelt vanuit bepaalde waarden. Dit heet de waardeoriëntatie van de organisatie. Alle menselijke waarden zijn in essentie te rangschikken in twee dimensies, namelijk een sociologische dimensie en een psychologische dimensie. Door de twee dimensies tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten die aangeven welke waarden mensen in de betreffende belevingswereld nastreven. [[33]](#footnote-34)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ik** | **Wij** |
| **Naar buiten** | *Geloven in jezelf*  *Ontplooiing*  *Experimenteel*  *Uitdaging*  *Passie* | *Plezier*  *Harmonie*  *Vriendschap*  *Betrokken*  *Fris* |
| **Naar binnen** | *Presteren*  *Erkenning*  *Luxe*  *Status*  *Structuur* | *Volgzaam*  *Zekerheid*  *Behoudend*  *Ambachtelijk*  *Degelijk* |

1. Wanneer los ik mijn merkbelofte in? (Ambities)[[34]](#footnote-35)

*Ambities geven aan wanneer een organisatie haar merkbelofte heeft waargemaakt. Hoe hoog leg je de lat? Ook bij ambities gaat het om de vragen: wat wil ik betekenen en waar sta ik voor? Ook hierover zal meer toelichting komen in de volgende paragraaf.*

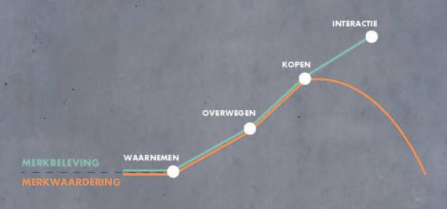
De antwoorden op bovenstaande vragen in combinatie met de theorieën hierboven omschreven zouden een duidelijk beeld van de identiteit van je organisatie moeten geven. Uit deze omschreven identiteit kan je kernwaarden halen. Deze zullen je helpen deze identiteit verder door te voeren in de organisatie. De kernwaarden bepalen je identiteit.

## *2.3.2 Organisatie Belofte*

Veel organisaties neigen te veel houvast te zoeken in de buitenwereld bij het zoeken naar de belofte. Ze laten de klant bepalen wat ze moeten doen. Het marktdenken is er vooral op gericht te kijken naar de concurrenten en wat consumenten kopen. De vraag is echter, wat zou jij aan hen willen verkopen en waarom juist dat? Wie zou jij als klanten willen hebben en waarom juist hen? [[35]](#footnote-36)

Hoe vind je nu je merkbelofte? Zoals aangegeven is je merkbelofte een vertaling van de missie in termen van betekenis voor je klant. Wie beloof je wat? Een goede merkbelofte moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. De merkbelofte is geformuleerd vanuit het perspectief van de klant: Hij vertelt niet wat je doet of hoe je bent, maar wat de klant aan jou heeft. Dus niet: wij leveren altijd op tijd, maar je krijgt je product wanneer jij het verwacht.
2. De merkbelofte is onderscheidend: Hij maakt jouw klanten duidelijk waarom ze voor jou moeten kiezen en niet voor de concurrenten.
3. De merkbelofte is geloofwaardig: Klanten geloven dat je jouw merkbelofte waar kunt maken.
4. De merkbelofte is kort en krachtig: Hij bestaat uit één of twee korte zinnen. [[36]](#footnote-37)

Het belangrijkste van een merkbelofte is dat je ook daadwerkelijk waar maakt wat je belooft. Waar het vaak fout gaat is dat een onderneming er alles aan doet om klanten binnen te halen, maar de opvolging vervolgens vergeet.[[37]](#footnote-38) Hier blijkt nogmaals het belang van een merkbelofte welke doordrongen is in alle lagen van de organisatie. Dit kan het beste bereikt worden door medewerkers in dienst te nemen die zich identificeren met de identiteit van de onderneming en zich dus ook hard zullen maken voor de merkbelofte.

Figuur 8 Merkbeleving vs merk waardering

## 2.4 Stap 1 Concreet

Werken vanuit de identiteit van je organisatie is werken volgens een inside out benadering. Zoals te zien in de piramides van hoofdstuk 3 werken veel organisaties van onder naar boven. De focus ligt hierbij op het eigen belang, winst en carrière. Het uitgangspunt is goed doen, verschil maken, betekenis hebben. Waar ligt je focus en waar wil je naar toe. Dus waar mensen van nature geneigd zijn eerst aan de slag te gaan met het vervullen van fysieke, emotionele en mentale behoeften, daagt identiteitsmarketing jou als HR adviseur uit om zich daaraan voorafgaand bewust te worden van je spirituele behoeften. Met deze behoeften helder voor ogen, kan vervolgens de invulling van overige behoeften vormgegevens worden.

Dit onderzoek hoef je natuurlijk niet alleen te doen. In deze fase van onderzoek kan je het best gebruik maken van de kwalitatieve methoden van het op gang brengen van een groepsdiscussie.

Onder leiding van een groepsleider wordt een aantal geselecteerde medewerkers bij elkaar gezet voor het voeren van een discussie over een bepaald onderwerp. Uitganspunt van deze discussie is de identiteitspiramide.

Opdrachten die deelnemers kunnen krijgen zijn bijvoorbeeld het invullen van de piramide. Wat is onze betekenis? Waarin maken wij het verschil? Wie zijn onze klanten? Wat willen wij voor deze klanten doen?

Door te kijken naar deze piramide samen met een aantal medewerkers, en deze toe te passen op je organisatie kan je een antwoord vinden op de vraag; wat is mijn identiteit?

Vervolgens is het aan jou als HR professional de identiteit vervolgens concreet te maken door een antwoord te geven op de volgende vragen:

1.Waar geloof ik in? (ideologie)

2.Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)

3.Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie en merkbelofte)

4.Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht)

5.Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)

6.Wanneer los ik mijn merkbelofte in? (Ambities)

Het vaststellen van je identiteit zal je helpen de organisatie in betere banen te leiden. Er voor zorgen dat je efficiënter en effectiever je medewerkers aan je kan binden.

## 3. Stap 2: Werknemersprofiel

Nadat je als organisatie je identiteit en belofte hebt weten te formuleren is het tijd voor de volgende stap. Het zoeken naar een bijpassend werknemersprofiel. Bij het uitdragen van je belofte en je identiteit is je medewerker degene die het verschil maakt.

## 3.1 Hoe stel je een werknemersprofiel op?

## *3.1.1 Werknemersprofiel*

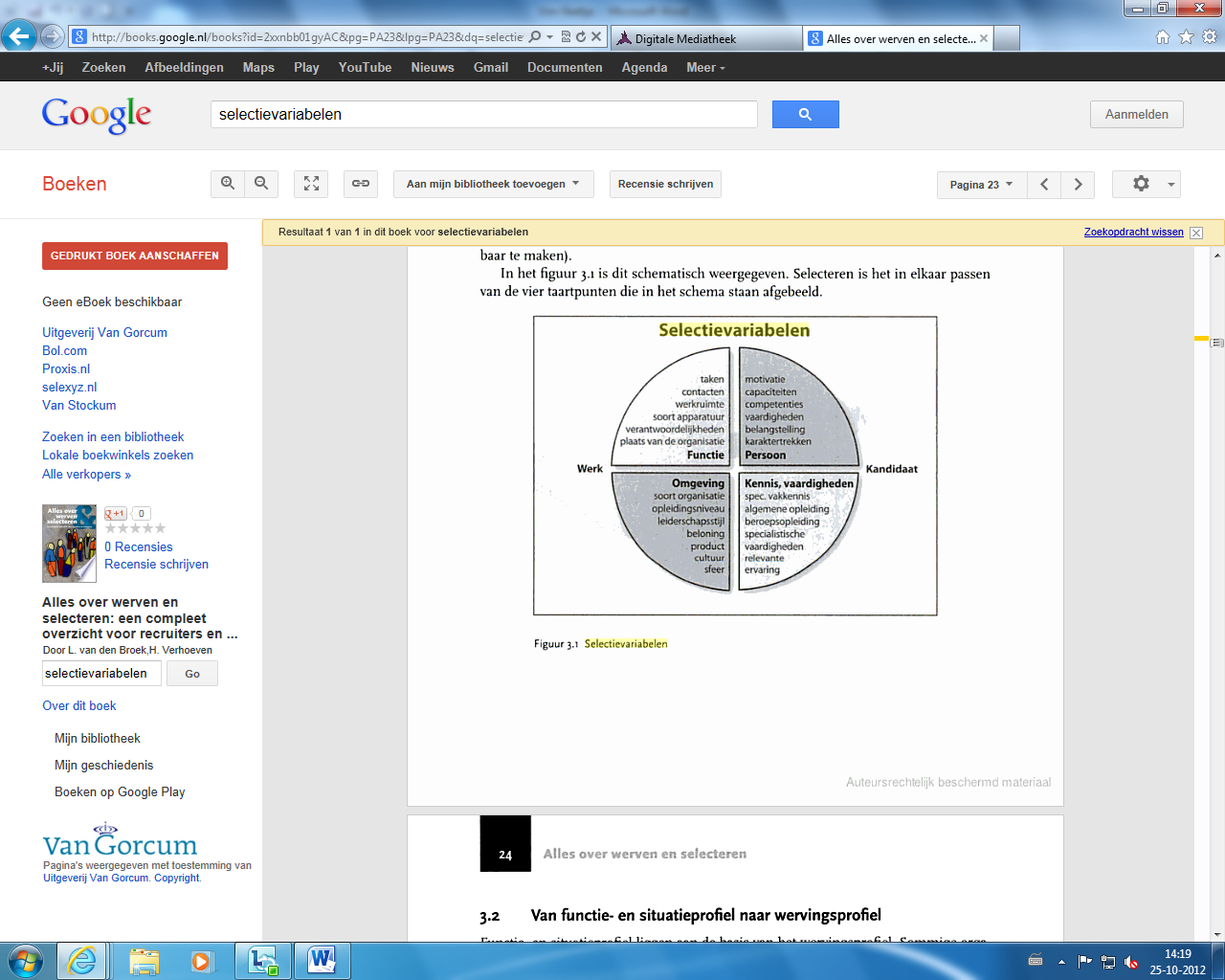
Bij het opstellen van een werknemersprofiel is het van belang je identiteit mee te nemen in je criteria. Het gaat er om dat je de juiste kandidaten aan je weet te binden. Een profiel dat aansluit bij je identiteit zorgt er voor dat er kandidaten reageren die:

- Zich kunnen identificeren met de organisatie (identiteit van de sollicitatie komt overeen met die van de organisatie)

- Een verwachtingspatroon hebben, dat overeenkomt met de werkelijkheid

- Beter worden geaccepteerd door de collega’s[[38]](#footnote-39)

Dit zal er voor zorgen dat er mensen aangetrokken worden die het beste aansluiten bij de organisatie en wat zij uit willen dragen. Dit zorgt voor een efficiëntere manier van werken. Mensen die zich herkennen in de identiteit van de organisatie en dus betrokken zijn bij het bedrijfsgebeuren functioneren doorgaans beter. Hierbij kan je denken aan de aard van de opdrachten, de strategie en de middelen die worden aangewend om het doel te bereiken. Uit onderzoek is gebleken dat 50 procent van het succes in een nieuwe baan afhankelijk is van de klik met de nieuwe omgeving [[39]](#footnote-40)

Kijkende naar de selectie variabelen kunnen we harde en zachte criteria onderscheiden. Wanneer we uitgaan van de identiteit van een organisatie bij het schrijven van een medewerkersprofiel, kijken we voornamelijk naar de zachte criteria bij zowel de kandidaat als het werk. Zoals te zien in figuur 9 gaat het hier om de persoon en de omgeving. De identiteit van de organisatie moet te zien zijn in elke vezel van de organisatie. Ook in de harde variabelen zou de identiteit moeten doorschemeren.

Figuur 9 Selectie variabelen

## *3.1.2 Competentieprofiel*

In het toekomstige werving en selectieproces, omschreven door Kluytmans, wordt de nadruk vooral gelegd op het zoeken naar competenties die een kandidaat moet hebben om te passen binnen de organisatie. De organisatie analyse is ook voornamelijk gericht op de match van algemene persoonseigenschappen, behoeften, interesses en waarden met de cultuur van de organisatie. Hier gaan we nog een stapje verder. Om echt een efficiëntie slag te maken met een kleinere groep medewerkers is het belangrijk te kijken naar de kern. Het DNA van de organisatie, de reden waarom een organisatie bestaat. Samengevat in de identiteit van de organisatie.

Deze identiteit moet uiteindelijk vertaald worden naar een passend werknemersprofiel. Om een werknemersprofiel op te stellen zijn er verschillende methoden te hanteren. Online zijn er diverse systemen te vinden waarmee je door middel van het invullen van een vragenlijst tot een gedegen persoonsspecificatie kan komen.

Daarnaast heb je nog de vergelijking van goede en slechte presteerders*.” In deze methode wordt een discussiegroep gevormd van personen binnen de organisatie die de taken en verantwoordelijkheden goed kennen. Hen wordt gevraagd de namen te noteren van de personen die in hun ogen excellent presteren of presteerden in de functie. Belangrijk is dat elk individu een concreet persoon voor ogen heeft en niet een (niet- bestaande) wenselijke of ideale medewerker. Vervolgens wordt gevraagd de namen te noteren van personen die niet voldoen of voldeden. Daarna maakt men twee kolommen: ‘Successen’ en ‘mislukkingen’. De groep gaat na welke eigenschappen de excellente personen gemeenschappelijk hebben. De kenmerken van de personen die men niet meer zou aanwerven, worden onder de mislukkingen geplaatst. Hoe concreter men de kenmerken inventariseert, hoe gemakkelijker men in de boordelingsfase kan nagaan of het individu over deze competenties beschikt.”[[40]](#footnote-41)*

In het leerboek personeelsmanagement van Kluytmans wordt het ‘moderne’ selectieproces omschreven waarin de nadruk vooral ligt op het aantrekkelijk worden als organisatie voor de medewerker. Er is oog voor de best passende kandidaat maar hierbij ligt de nadruk vooral op de competenties en vaardigheden.

## 3.2 Hoe zorg je er voor dat de werknemersprofielen in lijn met de organisatie identiteit en –belofte liggen?

De laatste jaren zijn er veel boeken beschreven over wervingsstrategieën en het aantrekken van het juiste personeel. De term Employer Branding is zelfs ontstaan om als werkgever zo aantrekkelijk mogelijk te worden voor eventuele kandidaten. Echter in deze tijd waarin er een overschot is aan mensen maar een te kort aan banen verschuift de markt. In deze overdosis aan kandidaten is het van belang de beste kandidaat te kiezen voor jouw organisatie. Het kaf van het koren scheiden om er voor te zorgen dat jij als organisatie het beste uit jezelf kan halen. Zoals eerder aangegeven zijn medewerkers die goed op hun plek zitten winstgevender voor de organisatie. Uiteindelijk gaat het er om dat je met minder mankracht een hogere omzet weet te realiseren.

In hoofdstuk 2 zijn we dieper ingegaan op de identiteit van de organisatie en de organisatie belofte. Als organisatie heb je handvatten gekregen om deze identiteit en belofte vast te stellen. De volgende stap is de mensen vinden die aansluiten bij dit profiel. Mensen met dezelfde identiteit die als geen ander de identiteit van de organisatie voelen en kunnen verwoorden richting de klanten.

## *3.2.1 Identiteit bij mensen*

*3.1.1.1 Persoonlijkheid en identiteit*

In zijn leven doorloopt iedereen een eigen ontwikkeling op basis van eigen mogelijkheden en kansen die de omgeving hen aanbiedt. Zo bouwt een persoon enerzijds persoonlijkheid op en anderzijds identiteit. Persoonlijkheid omvat alles wat ons kenmerkend maakt. Je persoonlijkheid bestaat deels uit aangeboren onderdelen en deels uit ontwikkelde onderdelen door de omgeving waarin we groot worden gebracht. Ook identiteit bestaat deels vanaf de geboorte en wordt deels ontwikkeld door wat we meemaken. Je identiteit is vooral het resultaat van keuzes die je maakt op basis van je ideeën over en betrokkenheid bij groepen (landgenoten, leeftijdsgenoten, collega’s ). [[41]](#footnote-42)

Je persoonlijkheid bestaat uit een combinatie van drie eigenschappen:

1. Temperament ; gedragskenmerken die door een aangeboren reactiepatroon worden bepaald en voor de persoon vrijwel onveranderd blijven.
2. Karakter; datgene wat wij van een persoon ervaren en hoe wij die benoemen.
3. Constitutie; het fysische aspect van de persoon: De lichaamsbouw en lichamelijk functioneren.[[42]](#footnote-43)

Je bepaalt je identiteit op twee niveaus: Op het persoonlijke niveau en op dat van de groepen waartoe je behoort – zoals het gezin, de familie, de collega’s, het werk, het dorp, het land. Op persoonlijk niveau refereert identiteit vooral naar datgene wat ons uniek en eigen maakt. De onderdelen van je persoonlijkheid.[[43]](#footnote-44) De definitie van identiteit die past bij deze tijd luidt:

*“Identiteit is het samenstelsel van karaktereigenschappen, overtuigingen, gaven, eigenaardigheden en gedrag, wat we laten zien in interactie met onszelf en anderen en het andere, besloten in de labels die we rechtens onze geboorte meekregen. Het is tevens datgene wat we als eigen én gemeenschappelijk aan onszelf ervaren wanneer we ons vergelijken met anderen. Identiteit ligt niet vast voor het leven maar verschuift in de tijd.”[[44]](#footnote-45)*

*3.2.1.2 Peroonlijkheidsmodellen*

Voor het omschrijven en onderzoeken van je persoonlijkheid zijn diverse methoden en modellen gemaakt. Denk hierbij aan Roos van Leary, The Big Five, Enneagram, Belbin en Jung. Al deze modellen zijn ontworpen om op verschillende manieren persoonlijkheden te ontdekken om er zo voor te zorgen dat men meer inzicht krijgt in zichzelf als persoon, maar dat ook de werkgever inzicht krijgt in haar werknemers. Carl Gustav Jung was een van de grondleggers van de analytische psychologie. Hij onderscheidde een aantal persoonlijkheidstypen waarbij de vraag hoe een individu in de wereld staat als uitgangspunt wordt genomen. De vier types die omschreven werden door Carl Jung waren: De denkers, de voelers, de introverten en extraverten.[[45]](#footnote-46) De Big five gaat weer uit van vijf persoonlijkheidsdimensies:

1. Extraversie – introversie
2. Vriendelijk – onvriendelijk
3. Zorgvuldig – onzorgvuldig
4. Stabiel – instabiel
5. Autonoom - volgzaam

Deze in combinatie van het model van Carl Jung zijn samen weer grondleggers voor Myers- Briggs Type Indicator. Dit is een persoonlijkheidsmodel welke het fundamentele patroon van het functioneren van de mens verklaart. De MBTI gaat over de fundamentele voorkeuren van de mens op vier gebieden. Elk gebied of wel schaal bestaat uit twee voorkeuren. Elk mens gebruikt ze beiden maar heeft de voorkeur voor één.[[46]](#footnote-47) :

1. Waar krijg je energie van?
   1. **Extraversie**  
      Kenmerken: gericht op de externe omgeving, bij voorkeur [mondeling communiceren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling), leren door te handelen en te [discussiëren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/vaardigheden/discussieren), [initiatief nemen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/initiatief) en sociaal expressief gedrag.
   2. **Introversie**  
      Kenmerken: voorliefde voor het innerlijk, bij voorkeur schriftelijk communiceren, leren door na te denken en mentale oefening, concentratie en teruggetrokken en rustig gedrag.
2. Hoe neem je informatie op?
   1. **Observatie**  
      Kenmerken: aandacht richten op wat echt en feitelijk is; waarderen van praktische toepassingen, informatie stapsgewijs willen verwerven.
   2. **Intuïtie**  
      Kenmerken: aandacht richten op het totaalbeeld en de verschillende mogelijkheden, abstract en theoretisch qua instelling, alles behalve stapsgewijs informatie verwerven: van de hak op de tak springen.
3. Hoe neem je beslissingen?
   1. **Reflectie**  
      Kenmerken: analytisch denken, [probleemoplossende vaardigheden](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/probleemoplossend-vermogen), oorzaak-gevolg redeneringen, vastberadenheid, eerlijk en redelijk zijn.
   2. **Gevoel**  
      Kenmerken: sympathieke houding aannemen, impact hebben op mensen, zich laten leiden door persoonlijke waarden, streven naar eensgezindheid, meevoelen.
4. Hoe ga je om met de buitenwereld?
   1. **Beheersing**  
      Kenmerken: schematische aanpak, systematiek, organisatie en planning, vermijden van stresssituaties.
   2. **Perceptie**  
      Kenmerken: spontaniteit, openheid, onsystematische aanpak, [flexibiliteit](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/flexibel), energie halen uit stresssituaties. [[47]](#footnote-48)

Deze methode wordt vaak gebruikt voor de keuze voor een effectieve management stijl of het ontwerpen van een persoonlijk ontwikkel traject.

## *3.2.2 Het vaststellen van een passend werknemersprofiel op basis van identiteit en belofte*

Welke werknemer past nu het beste bij de organisatie en kan er dus voor zorgen dat de productiviteit omhoog gaat. Om deze link te leggen zullen we eerst kijken naar onderstroom en bovenstroom.



Figuur 10 bovenstroom en onderstroom

Als we het hebben over de bovenstroom praten we over de zichtbare kant van de organisatie. Dit bevat het tastbare, meetbare, te beschrijven aspect. Het gaat hier om de zo genoemde ‘harde’ kant van de organisatie. De meeste functie profielen en bedrijfsinterventies vinden plaats in de bovenstroom. Het omschrijven van je identiteit en het beschrijven van je belofte naar de klant zijn acties die zich bevinden in de onderstroom. Wat we nu willen gaan doen is er voor zorgen dat we bij het aannemen van de kandidaten ook gaan kijken naar de onderstroom, in plaats van de zo voor de hand liggende bovenstroom. Net als bij het organisatie profiel is het bij het identificeren van een juist werknemersprofiel belangrijk een antwoord te vinden op de vragen:

1. Waar geloof ik in? (ideologie)

*De ideologie van de persoon drukt uit wat de persoon ten diepste drijft. De ideologie geeft weer wat de persoon als reden van bestaan ziet.*

1. Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)

*De visie van de persoon geeft weer hoe zij kijkt naar de wereld, naar mensen, naar organisaties, naar markten, naar concurrenten. Het gaat om de visie op zaken die echt relevant zijn. Een visie betreft zowel het nu als de toekomst.*

1. Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie)

*De missie is letterlijk de taak die een persoon zichzelf oplegt vanuit haar visie.*

1. Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht)

*De Unieke kracht geeft aan waarin je als persoon de allerbeste bent. Het gaat erom dat je heel goed voor ogen hebt waar de grootste onderscheidende kracht ligt.*

1. Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)

*Elk mens en elke organisatie handelt vanuit bepaalde waarden. Dit heet de waardeoriëntatie van de organisatie. Alle menselijke waarden zijn in essentie te rangschikken in twee dimensies, namelijk een sociologische dimensie en een psychologische dimensie. Door de twee dimensies tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten die aangeven welke waarden mensen in de betreffende belevingswereld nastreven.*

1. Wanneer heb ik mijn doel bereikt? (Ambities)[[48]](#footnote-49)

*Ambities geven aan wanneer een organisatie haar merkbelofte heeft waargemaakt. Hoe hoog leg je de lat? Ook bij ambities gaat het om de vragen: wat wil ik betekenen en waar sta ik voor?*

Uiteraard hoeft het niet zo te zijn dat het werknemersprofiel bestaat uit precies dezelfde antwoorden als die gegeven zijn in het beschrijven van de organisatie identiteit. De achterliggende gedachte moet echter hetzelfde zijn. De beweegredenen moeten aansluiten. Het is aan jou als organisatie om te kijken welke beweegredenen en informatie jij voor jouw organisatie het zwaarst vindt wegen. Zijn dat de ambities die de werknemer heeft of is het juist zijn ideologie? De kernwaarden welke zijn bepaald bij het beschrijven van de identiteit van de organisatie kunnen helpen bij het beschrijven van een werknemersprofiel. Een MBTI test zoals omschreven in de vorige paragraaf kan je als organisatie helpen beslissen of deze persoon de voorkeuren heeft welke passen binnen de identiteit van de organisatie.

Wanneer je als organisatie je identiteit hebt bepaald heb je al 80% van de stap gezet in het vinden van het juiste personeel. Het gaat er om dat iemand zich kan vinden in de identiteit van de organisatie. Als jij als recruiter voor jezelf helder hebt wat je identiteit is wordt het vanzelfsprekend gemakkelijker om hier de juiste personen bij te vinden. De vertaalslag van organisatie naar medewerker is snel gemaakt. Een volgende stap in het selectieproces is het testen van kandidaten die in een eerste gesprek geschikt lijken. Op deze manier kan je definitief vaststellen of deze kandidaten passen binnen de identiteit van de organisatie. Dit verslag is een eerste stap in de richting van efficiënt werken en het selecteren van de juiste kandidaten. Uit verder onderzoek zal moeten blijken welke testen het meest effectief zijn, als onderdeel van het selectieproces om de juiste kandidaat te zoeken.

## 3.3 Stap 2 Concreet

Zoals aangegeven in de conclusie is het voor een organisatie van belang dat je medewerkers voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. Iedereen binnen de organisatie moet zich sterk verbonden voelen met de identiteit van de organisatie. De persoonlijke waarden van de medewerkers moeten dus overeenkomen met de visie en waarden van organisatie.
2. De organisatie moet medewerkers de mogelijkheid geven om werk te doen dat overeenkomt met hun talent en passie en hen uitdaagt om het maximale uit zichzelf te halen. Verder moet de overkoepelende missie van de organisatie expliciet gekoppeld worden aan de individuele missie van elke medewerker.
3. De organisatie moet een cultuur en bijbehorende werkomstandigheden creëren die werknemers in staat stellen om hun persoonlijke vervulling te vinden.
4. De organisatie moet werknemers ondersteunen bij het vinden van hun persoonlijke vervulling door middel van professionele en persoonlijke groeitraining. [[49]](#footnote-50)

Het vinden van de juiste medewerkers is dus van cruciaal belang voor het laten slagen van je organisatie met de focus op je identiteit.

Het gaat er om dat je de juiste kandidaten aan je weet te binden. Een profiel dat aansluit bij je identiteit zorgt er voor dat er kandidaten reageren die:

- Zich kunnen identificeren met de organisatie (identiteit van de sollicitatie komt overeen met die van de organisatie)

- Een verwachtingspatroon hebben, dat overeenkomt met de werkelijkheid

- Beter worden geaccepteerd door de collega’s[[50]](#footnote-51)

Om de best passende kandidaat te vinden ga je wederom aan de slag met een groepsdiscussie. De groep wordt, zoals aangegeven in hoofdstuk 3, gevormd door personen binnen de organisatie die de taken en verantwoordelijkheden goed kennen. Jij als Hr specialist vraagt hen namen te noteren van bestaande personen binnen de organisatie die presteren of presteerden in de organisatie. Belangrijk is dat elk individu een concreet persoon voor ogen heeft. Vervolgens wordt de naam opgeschreven van een persoon die minder goed presteerde binnen de organisatie. Daarna maakt met twee kollommen: ‘Successen’en ‘mislukkingen’. De groep gaat na welke eigenschappen en persoonskenmerken de excellente persoon gemeenschappelijk hebben. Kenmerken van de personen die men niet meer zou aanwerven worden onder de mislukkingen geplaatst.

Dit is het begin van je werknemersprofiel. Vervolgens ga je in gesprek met een aantal excellente personen. Met hen ga je aan de slag om het persoonlijkheidsmodel MBTI vast te stellen. Je legt hen de volgende vragen voor:

1.Waar krijg je energie van?

2.Hoe neem je informatie op?

3.Hoe neem je beslissingen?

4.Hoe ga je om met de buitenwereld?

Dit is een persoonlijkheidsmodel welke het fundamentele patroon van het functioneren van de mens verklaart. De MBTI gaat over de fundamentele voorkeuren van de mens op vier gebieden.

1.Waar krijg je energie van?

1. **Extraversie**  
   Kenmerken: gericht op de externe omgeving, bij voorkeur [mondeling communiceren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling), leren door te handelen en te [discussiëren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/vaardigheden/discussieren), [initiatief nemen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/initiatief) en sociaal expressief gedrag.
2. **Introversie**  
   Kenmerken: voorliefde voor het innerlijk, bij voorkeur schriftelijk communiceren, leren door na te denken en mentale oefening, concentratie en teruggetrokken en rustig gedrag.

2.Hoe neem je informatie op?

1. **Observatie**  
   Kenmerken: aandacht richten op wat echt en feitelijk is; waarderen van praktische toepassingen, informatie stapsgewijs willen verwerven.
2. **Intuïtie**  
   Kenmerken: aandacht richten op het totaalbeeld en de verschillende mogelijkheden, abstract en theoretisch qua instelling, alles behalve stapsgewijs informatie verwerven: van de hak op de tak springen.

3.Hoe neem je beslissingen?

1. **Reflectie**  
   Kenmerken: analytisch denken, [probleemoplossende vaardigheden](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/probleemoplossend-vermogen), oorzaak-gevolg redeneringen, vastberadenheid, eerlijk en redelijk zijn.
2. **Gevoel**  
   Kenmerken: sympathieke houding aannemen, impact hebben op mensen, zich laten leiden door persoonlijke waarden, streven naar eensgezindheid, meevoelen.

4.Hoe ga je om met de buitenwereld?

1. **Beheersing**  
   Kenmerken: schematische aanpak, systematiek, organisatie en planning, vermijden van stresssituaties.
2. **Perceptie**  
   Kenmerken: spontaniteit, openheid, onsystematische aanpak, [flexibiliteit](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/flexibel), energie halen uit stresssituaties. [[51]](#footnote-52)

Na het afronden van dit deel van je onderzoek heb je een duidelijk profiel van persoonlijke kenmerken die goed functionerende mensen hebben binnen de organisatie.

Om nog diepe r te gaan maak je gebruik van de reeds vastgestelde organisatie identiteit. Hiervoor maak je gebruik van de antwoorden die gegeven zijn vanuit de organisatie op de volgende vragen:

1.Waar geloof ik in? (ideologie)

*De ideologie van de persoon drukt uit wat de persoon ten diepste drijft. De ideologie geeft weer wat de persoon als reden van bestaan ziet.*

2.Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)

*De visie van de persoon geeft weer hoe zij kijkt naar de wereld, naar mensen, naar organisaties, naar markten, naar concurrenten. Het gaat om de visie op zaken die echt relevant zijn. Een visie betreft zowel het nu als de toekomst.*

3.Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie)

*De missie is letterlijk de taak die een persoon zichzelf oplegt vanuit haar visie.*

4.Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht)

*De unieke kracht geeft aan waarin je als persoon de allerbeste bent. Het gaat erom dat je heel goed voor ogen hebt waar de grootste onderscheidende kracht ligt.*

5.Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)

*Elk mens en elke organisatie handelt vanuit bepaalde waarden. Dit heet de waardeoriëntatie van de organisatie. Alle menselijke waarden zijn in essentie te rangschikken in twee dimensies, namelijk een sociologische dimensie en een psychologische dimensie. Door de twee dimensies tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten die aangeven welke waarden mensen in de betreffende belevingswereld nastreven.*

6.Wanneer heb ik mijn doel bereikt? (Ambities)[[52]](#footnote-53)

*Ambities geven aan wanneer een organisatie haar merkbelofte heeft waargemaakt. Hoe hoog leg je de lat? Ook bij ambities gaat het om de vragen: wat wil ik betekenen en waar sta ik voor?*

Deze vertaal je naar persoonlijk niveau. Uiteraard hoeft het niet zo te zijn dat het werknemersprofiel bestaat uit precies dezelfde antwoorden als die gegeven zijn in het beschrijven van de organisatie identiteit. De achterliggende gedachte moet echter hetzelfde zijn. De beweegredenen moeten aansluiten. Het is aan jou als organisatie om te kijken welke beweegredenen en informatie jij voor jouw organisatie het zwaarst vindt wegen. Zijn dat de ambities die de werknemer heeft of is het juist zijn ideologie?

Wanneer je als organisatie je identiteit hebt bepaald heb je al 80% van de stap gezet in het vinden van het juiste personeel. Het gaat er om dat iemand zich kan vinden in de identiteit van de organisatie. Als jij als recruiter voor jezelf helder hebt wat je identiteit is wordt het vanzelfsprekend gemakkelijker om hier de juiste personen bij te vinden. De vertaalslag van organisatie naar medewerker is na het doorlopen van bovenstaand traject snel gemaakt.

## 4. Stap 3: Eerste indruk



Na het bepalen van je identiteit en welk werknemersprofiel hier het beste bij aansluit is het natuurlijk wel van belang dat je deze werknemer ook aantrekt. Wat straal je uit als organisatie, wat ziet de medewerker op het moment dat hij bij jou de drempel over stapt? En ligt dit in lijn met je identiteit en belofte? Met andere woorden trekt de eerst indruk van de organisatie de juiste medewerkers? In de moderne tijd krijgen de meeste kandidaten al een eerste indruk van een organisatie als ze online op onderzoek uit gaan. In dit onderzoek richten wij ons echter op fysieke uitstraling van de organisatie. De eerste stap over de drempel.

## 4.1 Wat is bepalend voor een eerste indruk?

Als we het hebben over een eerste indruk komen we al snel uit op de eerste indruk die mensen op ons maken. Echter de eerste indruk kunnen we ook krijgen van een winkel, bedrijfspand of kantoor. Wat zeggen deze fysieke objecten ons over het bedrijf wat er achter zit?

## *4.1.1 De eerste indruk*

Op grond van betrekkelijk weinig informatie vormen mensen zich al een eerste indruk. Daarbij is de eerste indruk in veel gevallen bepalend voor de indrukken die daarop volgen. Mensen vormen zich in één á twee seconden een beeld van iets op grond waarvan ze beslissen of dit de moeite waard is.[[53]](#footnote-54) De eerste indruk en het hokje waar je in gestopt wordt, is moeilijk aan te passen na een eerste indruk. Sterker nog, men geeft niet graag een vergissing toe, integendeel: Ze zoeken onmiddellijk bevestiging van hun eerste indruk. In de psychologie heet dat self-fulfilling prophecy.[[54]](#footnote-55) Van alle volgende informatie die binnenkomt, blijft vooral de zie-je-wel-informatie hangen. Als we van iemand het idee hebben dat hij extravert is, zijn we eerder geneigd te vragen of hij vaak naar feestjes gaat. Iemand die introvert overkomt, krijgt daarentegen vragen voorgeschoteld als: 'Wat lees je voor boeken?' Of: 'Vind je het moeilijk om in een gezelschap van onbekenden te zitten?' [[55]](#footnote-56) Recruiters bevestigen dat het oordeel iemand wel of niet aan te nemen al valt in de eerste minuut van een sollicitatiegesprek.[[56]](#footnote-57) Solomon Asch is een belangrijke grondlegger in het onderzoek naar indrukvorming. In een van zijn onderzoeken gaf hij een groep studenten een paar eigenschappen, een andere groep studenten gaf hij andere eigenschappen. De studenten kregen de opdracht een beeld te vormen van de persoon die werd omschreven met deze eigenschappen. Kennelijk is het zo dat de eerste eigenschappen die je leert kennen de toon zetten, en dat de interpretatie van latere eigenschappen wordt beïnvloed door het beeld dat is ontstaan. Kortom de informatie die je als eerste krijgt kan de rest van het gesprek behoorlijk kleuren.

Het vormen van een eerste indruk is een automatisch proces. Je bent je er niet bewust van, het vergt geen enkele aandacht maar je kan het ook niet tegen houden.

In een Amerikaans onderzoek zagen de deelnemers foto’s van het kantoor van verschillende werknemers of van slaapkamers van studenten in een studentenhuis. Het bleek dat ze zich op basis van deze foto’s een redelijk beeld konden vormen van de bewoners van de kamers. Voor de hand liggende dingen zoals: is de bewoner een man of vrouw. Maar ook minder voor de hand liggende dingen zoals kenmerken op emotionele stabiliteit en openheid voor nieuwe ervaringen en culturele ontwikkelingen. Wat je te weten komt over iemand door zijn werk- of slaapplek te bekijken blijkt veel breder en accurater te zijn dan de informatie die je krijgt bij een eerste indruk van iemand die je op straat tegen komt. In figuur 11 zie je twee van de foto’s gebruikt in dit onderzoek.[[57]](#footnote-58)



Figuur 11 Voorbeeld foto's

Mensen kunnen dus ook van een omgeving, zij het een werkomgeving of een studentenkamer, een beeld maken van de persoon erachter. Een eerste indruk is dus niet alleen iets wat je als persoon maakt, maar is ook zeker iets wat je als organisatie mee moet nemen. Kijk eens goed binnen je eigen organisatie. Zet een stap over de drempel alsof je voor het eerst binnen komt lopen. Wat zie je, wat valt je op en ligt dit alles in lijn met wat je uit wilt stralen als organisatie.

## *4.1.2 De eerste indruk van een organisatie*

Werknemers zijn in tijden van crisis minder kritisch op werkgevers, immers het vinden van een baan is al moeilijk genoeg. Als organisatie betekent dit echter niet dat je zomaar achterover kan leunen. Per slot van rekening heb je net het hele proces van het onderzoeken van je identiteit en het opstellen van een juist werknemersprofiel doorlopen. Het zou dus zonde zijn als die perfecte kandidaat zich dan laat afschrikken door de eerste indruk die hij/zij krijgt van de organisatie. Daarbij blijkt uit onderzoek dat bij een slechte eerste indruk 60% van de sollicitanten af ziet van een verdere sollicitatie procedure. [[58]](#footnote-59)

De receptie van een bedrijf is enorm van belang voor een eerste indruk. Dit is vaak de eerste fysieke indruk welke een kandidaat van een bedrijf krijgt. Het is dus van belang de receptie niet als een bijproduct van een organisatie te zien. Net zoals bij mensen is het bij bedrijven belangrijk om er voor te zorgen dat je uiterlijk past bij je identiteit en wat je uit wil stralen. Een goed voorbeeld hiervan is Disney. Als je denkt aan Disney krijg je een vrolijk en goed gevoel. Als je door Disneyland loopt wordt dit gevoel overal waar je komt bevestigd. Vanaf het parkeerterrein tot aan de wachtrijen. [[59]](#footnote-60) Disney is wellicht een extreem voorbeeld hierin, maar veel bedrijven zouden hier nog iets van kunnen leren. Tot op heden was de receptie een ondergeschoven kindje. Bij het aantrekken van de perfecte kandidaat is de receptie, en daarmee de eerste indruk, een van de meest belangrijke aspecten. Straalt de eerste indruk die je als organisatie maakt je identiteit en klantbelofte uit? Kloppen de geuren? Kleuren? Geluiden? Ambiance? De potentiële kandidaat moet direct het idee krijgen: Ik pas binnen dit bedrijf, hier zou ik willen werken!

Met een goede binnenkomer trigger je het *Halo*-effect. Het *Halo*-effect is de neiging om, als iemand één positieve eigenschap heeft, aan te nemen dat die persoon nog meer positieve eigenschappen heeft. Dit is ook zo bij organisaties. Bijvoorbeeld, als iemand aantrekkelijk is dan denken we dat deze persoon ook wel zal beschikken over andere positieve eigenschappen zoals intelligentie of spontaniteit. Ook op het moment dat we al positieve eigenschappen weten kan het *Halo*-effect optreden. Als we bijvoorbeeld weten dat iemand behulpzaam is leiden we daar uit af dat die persoon wel meer goede eigenschappen zal hebben zoals eerlijkheid of creativiteit. Ook binnen organisaties treedt dit effect dus op. Wanneer een organisatie een hyper moderne entree heeft zal de organisatie ook wel snel en dynamisch zijn. Het gevaar van het *Halo*-effect is dat het ook een negatieve kant op kan gaan. Het negatieve halo-effect richt zich op de negatieve eigenschappen welke uit zullen stralen naar de andere eigenschappen. [[60]](#footnote-61)

De Amerikaanse psycholoog Edward L. Thorndike (1874-1949) verschaftte in 1920 als eerste een **empirische basis** voor het halo-effect. Voor een psychologische studie vroeg hij legerofficieren hun soldaten te beoordelen. Wat bleek? Er was veel samenhang tussen enerzijds positieve en anderzijds negatieve eigenschappen. Mensen kunnen heel moeilijk differentiëren: we vinden mensen door de bank genomen goed of slecht. Iemand beschouwen als een persoon met zowel positieve als negatieve eigenschappen is een moeilijke opgave.[[61]](#footnote-62)

## *4.1.3 Kleuren*

Kleuren zijn van bepalend belang wanneer je een eerste indruk onder de loep neemt. Kleuren roepen bepaalde associaties waar je rekening mee moet houden bij het aan pakken van je eerste indruk. Past deze kleur bij de organisatie en is deze in lijn met je identiteit? Kleur is zo ongeveer de enige non-verbale communicatie die je hebt als organisatie. Onderzoek heeft aangetoond dat kleur de identiteit kan verhogen, het helpt bij het onthouden (rood= Coca-cola).

Figuur 12 Kleurenroos

Als we het hebben over associaties zijn er twee te onderscheiden.

1. De natuurlijke associatie
2. De psychologische of culturele associatie (inherent aan de plek waar we opgroeien)

Natuurlijke associaties zijn voor iedereen gelijk. In het bedrijfsleven en marketing ligt de focus echter te vaak op de psychologische of culturele associatie. Dit is een gevaar omdat bijvoorbeeld zwart in veel culturen geassocieerd wordt met de dood, binnen andere culturen is wit echter de kleur van de dood. Bij het vaststellen van de gebruikte kleuren voor je eerste indruk is het dus van belang te bekijken wat de achtergrond is van de mensen die je zou willen trekken. Kleuren hebben misschien niet zo’n uitgesproken betekenis als woorden, toch is het van belang goed te kijken naar de algemene associaties die kleuren bij ons oproepen. In onderstaande voorbeelden is gekeken naar de associaties die wij westerlingen hebben bij de verschillende kleuren.

**Zwart:** heeft meestal de betekenis van de dood maar kan ook vaak aanzien worden als een krachtige kleur. De kleur heeft een heel complex karakter en kan in vele situaties gebruikt worden.

**Wit:** is de kleur van de zuiverheid, maar kan ook bijzonder ‘koud’ of steriel overkomen. Zoals zwart, kan ook wit aangewend worden als een kleur die klasse uitstraalt.

**Rood:** is de kleur van de passie en de sterke emoties. Het suggereert ‘opwinding’ en is ook heel gemakkelijk herkenbaar door het oog. Het is dé kleur om de aandacht te trekken.

**Blauw:** is de populairste kleur, zeker bij mannen. Het is een kalme kleur die eigenlijk heel ‘businesslike’. Onderzoek heeft ook uitgewezen dat blauw de beste achtergrondkleur is voor een PowerPoint, de hoofdreden daarvoor is het kalme karakter die de kleur uitstraalt.

**Groen:** is en blijft de kleur van de natuur. De kleur die een gevoel van kalmte en eenheid uitstraalt. Het kan ook een rijkdom en stabiliteit uitstralen. Vandaag de dag is het vooral geassocieerd met recycling en milieubewustzijn.

**Geel:** is een warme en ongelofelijke vrolijke kleur. Het is de kleur die de meeste aandacht krijgt, maar het kan ongelofelijk vermoeiend zijn voor het oog om naar te kijken. Als je geel gaat gebruiken met een zwart lettertype erop, dan moet je beseffen dat het goed is als maximum contrast. Je mag echter niet vergeten dat het alleen goed is voor korte, hoog-impact boodschappen.

**Paars:** symboliseert rijkdom. Het heeft ook een exotisch karakter. Paars kan echter ook een zwakke kleur zijn voor een design als het gemengd wordt met een aantal andere ‘sterke’ kleuren.

**Bruin:** is ook een heel natuurlijke kleur. Ze straalt een gevoel van warmte en sterkte uit. Het kan zowel down-to-earth als complex aanzien worden. Het kan vaak ook bekeken worden als een saaie kleur omwille van een saai uitzien of omdat het een 70′s feel uitstraalt.

**Oranje:** is de combinatie van rood en geel. Het is dus ongelofelijk energetisch, warm en enthousiast. Het wordt ongelofelijk vaak gebruikt om onze aandacht te trekken.

**Roze:** is zoals elke vrouw wel weet dé kleur die geassocieerd wordt met romantiek en liefde. Het is een ongelofelijk kalmerende kleur die kalmerend werkt voor de meeste mensen. Zoals blauw de mannelijke kleur is, dan is roze de vrouwelijkste kleur van allemaal.[[62]](#footnote-63)

## 4.2 Het meten van een eerste indruk

Er zijn diverse onderzoeksmethoden en test beschreven die helpen je eerste indruk te onderzoeken. Deze zijn echter wel voornamelijk gericht op het onderzoeken van je eerste indruk als persoon. Een eerste indruk komt natuurlijk in diverse situaties voor. Er zijn dan ook vele verschillende manieren om te testen hoe je eerste indruk is.

Vragen die je kan stellen om antwoord te krijgen op je eerste indruk zijn:

Wat trek jij aan om indruk te maken?

1. Ik kleed me net iets beter dan de kledingvoorschriften
2. Ik draag wat anderen dragen
3. Ik trek mijn lievelingsbroek en shirt aan

Hoeveel praat je tijdens een eerste afspraak?

1. De verhouding praten/luisteren is ongeveer 50/50
2. Veel. Ik wil dat ze me onthouden
3. Ik stel meer vragen dan ik beantwoord [[63]](#footnote-64)

In deze tests wordt voornamelijk gekeken naar wat je handelingen zijn tijdens een eerste indruk. Dingen die je bewust of onbewust doet waar mensen hun eerste indruk van jou op baseren. Overige onderzoeken naar de eerste indruk zijn vooral gericht op het kijken naar waar mensen op letten tijdens een eerste indruk. Het geeft je dus geen antwoord op de vraag: Wat is nu de eerste indruk die ik op mensen achter laat. Om dit te gaan onderzoeken moet je een stapje verder gaan. Het nut van een dergelijk onderzoek is dat je als organisatie kan zien of jouw eerste indruk wel is wat je uit zou willen stralen. Als dit niet in lijn ligt met je identiteit en je klantbelofte kan het zomaar zijn dat je de kandidaten afschrikt die juist erg goed bij de organisatie zouden passen.

Het meten van je eerste indruk is dus als organisatie wel degelijk van belang. Wanneer je als bedrijf je identiteit bepaald hebt en je ook weet wat voor kandidaten je aan zou willen trekken is de volgende stap deze kandidaten uit te nodigen in je organisatie.

Op het moment dat je een kandidaat afschrikt met je eerste indruk kan je je bedenken of dit ook de kandidaten zijn die je als bedrijf aan zou willen trekken. Een goede eerste indruk hoeft dus niet perse een goede eerste indruk voor iedereen te zijn. Het kan ook best zo zijn dat je alleen een goede eerste indruk maakt op de mensen die je aan wil trekken. En dat is natuurlijk het belangrijkste!

## 4.3 Eerste indruk in lijn met identiteit en belofte?

Wie voorgaande hoofdstukken heeft doorgelezen heeft al een eerste stap gemaakt in het efficiënt werken. Bedrijfsidentiteit is bekend en ook het bijbehorende werknemersprofiel kan opgesteld worden. Belangrijk is nu om er voor te zorgen dat je deze werknemers weet te binden. Vanaf het moment dat ze binnen stappen moeten ze het gevoel hebben gegrepen te worden door een organisatie die ze als gegoten zit.

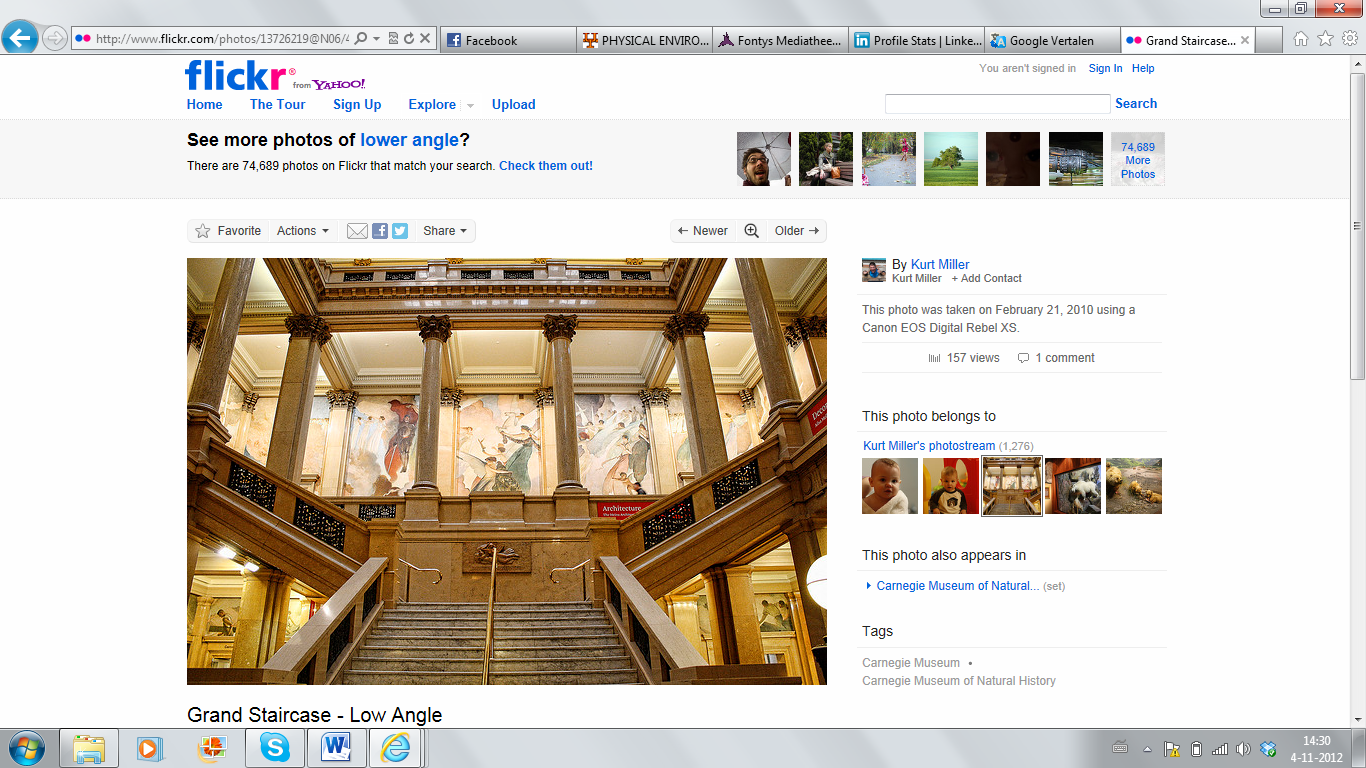
Zoals aangegeven in dit hoofdstuk zijn er verschillende manieren om de eerste indruk te onderzoeken. Deze tests zijn echter voornamelijk ontwikkeld voor het onderzoeken van de eerste indruk die mensen op elkaar maken. In dit geval wil je als bedrijf weten of je eerste indruk aansluit bij je identiteit en bedrijfsbelofte.

Om hier op een juiste manier mee aan de slag te gaan combineren we een aantal meet instrumenten. De foto methode wordt gebruikt voor het meten van de eerste indruk. De reden dat foto’s gebruikt worden voor het onderzoek naar de eerste indruk is gemakkelijk te verklaren. Wanneer je iemand achteraf vraagt naar de eerste indruk heeft iemand al veel extra informatie tot zich gekregen. Deze informatie kan de eerste indruk die iemand gekregen heeft kleuren. Om dit te voorkomen en echt puur onderzoek te doen naar de eerste indruk maken we gebruik van foto’s.

Onderzoek heeft aangetoond dat de omgeving veel zegt over de organisatie. Mensen selecteren en creëren hun omgeving naar hun voorkeuren, visie en identiteit. Extraverte mensen kiezen vrienden en collega’s die hen de extraverte natuur laten benadrukken. [[64]](#footnote-65)Onderzoek uitgevoerd door de universiteit van Texas, maakt gebruik van deze foto methode voor het onderzoeken van een eerste indruk. Deze is echter wederom met als doel het onderzoeken van de eerste indruk die een persoon maakt. De omgeving van de persoon wordt slechts gebruikt als onderdeel voor het vormen van een eerste indruk.

In ons onderzoek gaan we kijken naar de eerste indruk van de organisatie. Het gaat dus juist om de eerste indruk die de omgeving maakt en niet zo zeer om wat voor type persoon zou passen bij deze omgeving. De vraagstelling bij dit onderzoek is dus cruciaal voor het laten slagen van dit onderzoek.

## *4.3.1 Foto methodiek voor onderzoek eerste indruk*

De foto’s die gebruikt zullen worden voor dit onderzoek zullen een duidelijk en concreet beeld moeten geven van de eerste indruk. Het moet in één oogopslag de eerste indruk pakken die mensen krijgen als ze een organisatie binnen lopen, zonder van invloed te zijn op die eerste indruk. Het is bij het maken van de foto’s daarom van belang de volgende zaken in acht te nemen.

Setting:

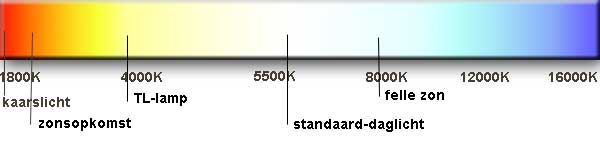
De stand van de camera heeft veel invloed op hoe de mensen denken over datgeen wat op de foto staat.

Low-angle: Als iets van een lage hoek gefotografeerd wordt geeft het degene die de foto ziet het gevoel heeft op te kijken naar hetgeen wat hij/zij ziet. In films wordt dit veel gebruikt wanneer we iets zien door de ogen van een kleiner of onderdaniger persoon, of wanneer de filmakers iemand groots en machtig willen laten lijken. Dit kan er voor zorgen dat een organisatie machtiger in beeld wordt gebracht dan dat de eerste indruk daadwerkelijk laat zien, puur door de stand van de camera. Het kan een onderdanig gevoel geven ten opzichte van de te beoordelen organisatie.

High-angle: Het fotograferen vanuit een hoge hoek zorgt er voor dat je als kijker neerkijkt op hetgeen wat op de foto staat. Dit kan voor een organisatie dus het beeld geven dat ze een klein en onderdanig bedrijf zijn. Hoewel de eerste indruk dit absoluut niet uit hoeft te stralen.

Voor de foto die gebruikt wordt is het dus van belang een foto te nemen van eerste indruk op ooghoogte. Precies zoals de persoon de eerste indruk zou waarnemen op het moment dat hij/zij de organisatie binnen zou komen lopen. [[65]](#footnote-66)

Kleur:

Ook bij het maken van een foto speelt kleur een rol. Het gaat hier om het vaststellen van de juiste witbalans. De hele dag door veranderd het licht, maar we zijn ons daar nauwelijks van bewust. De opkomende zon heeft vaak een warme gele gloed en de TL-lampen op kantoor en in werkplaatsen zijn veelal groen. Onze ogen passen zich aan deze veranderingen aan zonder dat we er iets aan hoeven te doen, maar digitale camera’s moeten hard werken om foto’s te maken die natuurlijk overkomen. De kleurtemperatuur wordt meestal uitgedrukt in Kelvin. Zo heeft een zonsopkomst een kleurtemperatuur van 2000 Kelvin (zie temperatuurbalk). De witbalans is binnen de fotografie een belangrijk begrip. [[66]](#footnote-67)

Op het moment dat de witbalans niet juist ingesteld staat kan dit grote effecten hebben op de kleuren van de foto. Als een bepaalde kleur in een foto overheersend is heeft dit effect op hoe hetgeen in de foto beoordeeld wordt. Hier komen de psychologische associaties van kleuren weer kijken. Een foto die overheersend blauw is wordt vaak gezien als koel en afstandelijk. Een foto waarin rood de boventoon voert wordt geassocieerd met extremen en warmte.

Bij het nemen van de foto is het dus van belang dat het een zo neutraal mogelijke foto wordt die het best en meest realistisch de eerste indruk van de organisatie weergeeft.

## *4.3.2 Vragenlijst*

Na het nemen van de juiste foto’s is het van belang een vragenlijst op te stellen die de organisatie uiteindelijk een goed beeld zal geven van de manier waarop er gekeken wordt naar de eerste indruk die zij maken.

Om de vragenlijst zo goed en effectief mogelijk op te stellen is het van belang te kijken naar de volgende punten:

1. De wijze waarop de respondent wordt benaderd en geïnformeerd over het onderzoek en over zijn plaats daarin. (de introductiebrief)
2. De wijze waarop respondent wordt geïnstrueerd ten aanzien van de omstandigheden waaronder en de manier waarop hij de vragenlijst moet invullen
3. De manier waarop de vragenlijst als geheel is opgebouwd (volgorde van de vragen, indelingen in blokken, toelichting bij vragen, nummering van de vragen, de bewijzering van vraagroutes, de lay-out)
4. De formulering van de afzonderlijke vragen (de stam of de teksten die als stimulus dienen en de schaal met de antwoord mogelijkheden. [[67]](#footnote-68)

Elk van deze vier onderdelen van een vragenlijst moet aan een aantal eisen voldoen.

Bij de benadering van respondenten is het belangrijk dat ze gemotiveerd worden de lijst in te vullen. Daarnaast moeten ze geïnformeerd worden ten aanzien van wat er van hem/haar verwacht wordt. Ook moet duidelijk worden hoe ze de vragenlijst moeten invullen. Helemaal bij dit onderzoek, waar het aantal mogelijke respondenten relatief laag is (het moeten per slot van rekening potentieel passende medewerkers van de organisatie zijn die nog niet binnen zijn geweest) is het van belang een zo hoog mogelijk responsquote te behalen. [[68]](#footnote-69)

Bij de opbouw van de vragenlijst is het van belang dat de vragenlijst is afgestemd op de onderzoeksvragen en de populatie. Beperk de vragenlijst tot de belangrijke onderzoeksvariabelen. De vragen moeten een weloverwogen volgorde en een logische opbouw vormen. Begin met interessante, onschuldige en eenvoudige vragen en zet belangrijke ingewikkelde vragen niet achteraan. Zet vragen met analoge antwoordschalen bij elkaar. Hierdoor wordt het geheel overzichtelijker. Zet antwoordschalen altijd in dezelfde richting (bijvoorbeeld van ‘zeer zwaar’ tot ‘zeer licht’). Houd toelichting kort en zet deze direct bij de vraag. Markeer elke overgang naar een nieuw onderwerp duidelijk.[[69]](#footnote-70)

In de vragen die gesteld worden is het van belang dat het voor de respondent precies duidelijk is wat er gevraagd wordt. De tekst mag niet vaag of dubbelzinnig zijn en de tekst moet afgestemd zijn op de populatie. Daarnaast mag een vraag nooit dwingend of suggestief zijn. Sleutelvragen en volgvragen moeten duidelijk gescheiden worden. [[70]](#footnote-71)

Bij voor gestructureerde antwoord categorieën is het van belang dat elke respondent zijn antwoord kwijt moet kunnen. Daarnaast moeten antwoordmogelijkheden op elkaar aansluiten. De verzameling van antwoordmogelijkheden bij een vraag moeten bij één en dezelfde variabele horen. Gebruik de categorie ‘weet niet’ of ‘geen mening’ als je daar een goede reden voor hebt. Zet bij nominale antwoordschalen de categorie, waarvan je vermoedt dat die de grootste is vooraan. [[71]](#footnote-72)

Ook bij het opstellen van de vragenlijst komt dus veel kijken. Het is van belang deze zaken in acht te nemen om een zo goed mogelijke respons te krijgen en een duidelijk beeld van de eerste indruk die je als organisatie maakt.

## 4.4 Stap 3 Concreet

Laatste onderdeel van dit stappenplan is het bekijken of de eerste indruk die je maakt in lijn ligt met de identiteit die je hebt vastgesteld. Dit om er voor te zorgen dat je medewerkers die passen bij de identiteit van de organisatie niet afschrikt bij binnenkomst. Hiervoor maken we, zoals aangegeven in hoofdstuk 4, gebruik van de foto methode. Het is namelijk onmogelijk op een andere manier een ongekleurde eerste indruk te krijgen. Zodra een potentiele medewerker meer prikkels krijgt vanuit de organisatie door bijvoorbeeld met de receptioniste te praten of een gesprek met de HR manager te voeren, wordt de eerste indruk gekleurd. Voor het onderzoeken van de eerste indruk die je uitstraalt als organisatie is het van belang zaken als het standpunt en de kleuren bij het maken van de foto’s in acht te nemen.

Maak in ieder geval twee foto’s, helemaal wanneer je in een organisatie werkzaam bent met meerdere vestigingen. De foto moet genomen worden vanuit het standpunt van iemand die net binnen komt lopen. Eigenlijk dus vanuit de drempel van de organisatie.

Vervolgens houd je een enquête onder mensen die de organisatie nog niet eerder hebben gezien of zijn binnen gelopen. Vragen waar je aan kan denken zijn:

1. Welke drie eigenschappen zou je gebruiken om jezelf te omschrijven ?

…………….

Indruk

1. Met welke drie eigenschappen zou je deze organisatie omschrijven?

……………

1. Wat valt je als eerste op als je deze organisatie bekijkt?

……………

1. Welke drie woorden vind jij het best passen bij deze organisatie?
   1. Vriendelijk
   2. Plezier
   3. Structuur
   4. Hiërarchie
   5. Daadkracht
   6. Respect
   7. Eerlijkheid
   8. Betrouwbaarheid
   9. Betrokkenheid
   10. Moed
   11. Integer
   12. Zorgvuldig
   13. Dienstbaar
   14. Liefdevol
   15. Creatief
   16. Zuiver
   17. Gehoorzaam
2. Geef de mate aan waarin jij jezelf identificeert met deze organisatie
   1. Heel erg
   2. Een beetje
   3. Niet echt
   4. Niet
3. Waarom wel of waarom niet

……..

1. Welke klantbelofte sluit volgens jou het beste aan bij de eerste indruk van deze organisatie?
   1. De belofte voor maatwerk
   2. De belofte voor snelheid
   3. De belofte voor professionaliteit
   4. De belofte voor kwaliteit
2. Overige opmerkingen

………..

Om een duidelijk beeld te krijgen van of je eerste indruk overeen komt met je identiteit is het belangrijk een grote groep respondenten te raadplegen. Hoe groter de groep des te betrouwbaarder de uitkomst van je onderzoek.

De uitkomst van deze tool zal uiteindelijk een duidelijk beeld geven over de eerste indruk die je maakt. Deze uitkomst naast de uitkomst in de eerste twee stappen, geven een duidelijk beeld betreffende coherentie van je identiteit.

## 5.Voorbeeld case

Het stappenplan beschreven in dit onderzoek is een goed uitgangspunt voor het maken van een efficiëntie slag als organisatie. Om dit te verduidelijken wordt hieronder een case weergegeven.

## 5.1 Voorbeeld case

Om een beeld te geven van het onderzoek naar de eerste indruk hieronder een case. Het gaat hierbij dus voornamelijk om het opstellen van het onderzoek naar de eerste indruk.

## *5.1.1 Identiteit*

Creyf’s Uitzendbureau, maakt deel uit van de internationale holding United Services Group People. Met bijna 100 vestigingen door heel het land zorgt Creyf’s Uitzendbureau er dagelijks voor dat duizenden uitzendkrachten aan het werk zijn bij opdrachtgevers. Dat doen ze met 400 enthousiaste collega's die deel uitmaken van een jonge en dynamische organisatie, waar je meer van mag verwachten.

Als eerst zal er in deze case een groepsdiscussie worden toegepast. Uitgangspunt is het invullen van de piramide.

Wat is onze betekenis:

Waarin maken wij het verschil:

Wie zijn onze klanten:

Wat willen wij voor de klanten doen:

Vervolgens is het aan de HR manager om antwoord te geven op de volgende vragen:

1.Waar geloof ik in? (ideologie)

2.Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)

3.Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie en merkbelofte)

4.Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht)

5.Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)

6.Wanneer los ik mijn merkbelofte in? (Ambities)

Daadkracht, betrokkenheid en plezier zijn de kernwaarden van Creyf’s. Deze kernwaarden bepalen de identiteit van Creyf’s. Dit is ook wat zij verwachten van de medewerkers van de organisatie.

Daadkracht:

Slagvaardig, actief en met pit aan de slag

Betrokkenheid:

Oprecht interesse, aandacht, commitment en maatwerk naar de klant/flexkracht

Plezier:

Enthousiasme, jezelf ontwikkelen en successen met elkaar delen

De klantbelofte van Creyf’s:

Met oprechte interesse en aandacht ontvangt u als werkgever of als werknemer maatwerk.

## *5.1.2 Werknemersprofiel*

In een groepsdiscussie worden de successen en mislukkingen besproken en wordt het profiel van de ideale kandidaat geschetst.

Met deze werknemers die beeldend zijn voor deze successen gaat de HR manager het gesprek aan. Vragen die hierin aan bod komen zijn:

1.Waar krijg je energie van?

2.Hoe neem je informatie op?

3.Hoe neem je beslissingen?

4.Hoe ga je om met de buitenwereld?

Om de verdiepingsslag te maken naar identiteit worden de volgende vragen gesteld:

Waar geloof ik in? (ideologie)

*De ideologie van de persoon drukt uit wat de persoon ten diepste drijft. De ideologie geeft weer wat de persoon als reden van bestaan ziet.*

2.Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)

*De visie van de persoon geeft weer hoe zij kijkt naar de wereld, naar mensen, naar organisaties, naar markten, naar concurrenten. Het gaat om de visie op zaken die echt relevant zijn. Een visie betreft zowel het nu als de toekomst.*

3.Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie)

*De missie is letterlijk de taak die een persoon zichzelf oplegt vanuit haar visie.*

4.Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht)

*De Unieke kracht geeft aan waarin je als persoon de allerbeste bent. Het gaat erom dat je heel goed voor ogen hebt waar de grootste onderscheidende kracht ligt.*

5.Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)

*Elk mens en elke organisatie handelt vanuit bepaalde waarden. Dit heet de waardeoriëntatie van de organisatie. Alle menselijke waarden zijn in essentie te rangschikken in twee dimensies, namelijk een sociologische dimensie en een psychologische dimensie. Door de twee dimensies tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten die aangeven welke waarden mensen in de betreffende belevingswereld nastreven.*

6.Wanneer heb ik mijn doel bereikt? (Ambities)[[72]](#footnote-73)

*Ambities geven aan wanneer een organisatie haar merkbelofte heeft waargemaakt. Hoe hoog leg je de lat? Ook bij ambities gaat het om de vragen: wat wil ik betekenen en waar sta ik voor?*

Creyf’s is op zoek naar ondernemende medewerkers die betrokken zijn bij de klant. Een medewerker met pit, die slagvaardig en pro-actief aan de slag gaat. Iemand met enthousiasme voor het vak en de ambitie zichzelf te ontwikkelen. Een teamspeler die goed kan luisteren naar de wensen van de klant en deze kan vertalen naar een oplossing op maat.

## *5.1.3 Eerste indruk*



Vragenlijst:

Beste Respondant,

Voor je ligt een enquête met als doel de eerste indruk van Creyf’s Uitzendbureau te onderzoeken. In voorgaand onderzoek hebben wij de identiteit van de organisatie bepaald. Voor je van start gaat met het invullen van deze vragenlijst is het van belang dat je bovenstaande foto’s goed bekijkt en in je opneemt. Vervolgens loop je de vragenlijst door en geef je de voor jou meest toepasselijke antwoorden.

Alvast bedankt voor het invullen van deze enquête

Persoonsgegevens:

1. Wat is je geslacht
   1. Man
   2. Vrouw
2. Wat is je leeftijd
   1. 18 tot 25 jaar
   2. 26 tot 35 jaar
   3. 36 tot 45 jaar
   4. 46 tot 55 jaar
   5. 56 jaar of ouder
3. Hoeveel banen heb je gehad voor je bij Creyf’s solliciteerde?
   1. Dit is mijn eerste baan
   2. 1 tot 2 banen
   3. 2 tot 4 banen
   4. 4 tot 6 banen
   5. Meer dan 6 banen
4. Welke drie eigenschappen zou je gebruiken om jezelf te omschrijven ?

…………….

Indruk

1. Met welke drie eigenschappen zou je deze organisatie omschrijven?

……………

1. Wat valt je als eerste op als je deze organisatie bekijkt?

……………

1. Welke drie woorden vind jij het best passen bij deze organisatie?
   1. Vriendelijk
   2. Plezier
   3. Structuur
   4. Hiërarchie
   5. Daadkracht
   6. Respect
   7. Eerlijkheid
   8. Betrouwbaarheid
   9. Betrokkenheid
   10. Moed
   11. Integer
   12. Zorgvuldig
   13. Dienstbaar
   14. Liefdevol
   15. Creatief
   16. Zuiver
   17. Gehoorzaam
2. Geef de mate aan waarin jij jezelf identificeert met deze organisatie
   1. Heel erg
   2. Een beetje
   3. Niet echt
   4. Niet
3. Waarom wel of waarom niet?

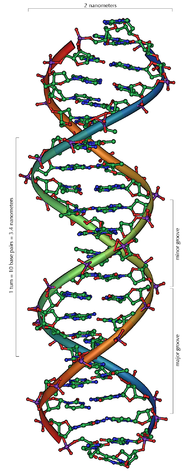
……..

1. Welke klantbelofte sluit volgens jou het beste aan bij de eerste indruk van deze organisatie?
   1. De belofte voor maatwerk
   2. De belofte voor snelheid
   3. De belofte voor professionaliteit
   4. De belofte voor kwaliteit
2. Overige opmerkingen

………..

Dank voor het invullen van deze enquête. De gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden. Mocht je nog vragen hebben met betrekking tot deze enquête of de uitkomsten ervan kan je altijd contact met ons opnemen.

## 6. Conclusie

[](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:DNA_Overview.png)Het DNA (*deoxyribonucleid aci)* ofwel je identiteit ligt vast. Het verklaart wie we zijn en waarom we doen wat we doen. Kijkende naar de identiteit van een organisatie gaan we dus dieper dan de bedrijfscultuur. Waar het bij de zoektocht naar de bedrijfscultuur vooral gaat om normen, waarden en verwachtingen gaat de zoektocht naar identiteit om de vraag van ons bestaan. Hoe zou de wereld eruit zien zonder mijn bedrijf?

Bedrijven zijn de laatste tijd veel bezig geweest met buigen naar de marktvraag en het kijken naar de concurrent. Juist in tijden van crisis en onzekerheden is het belangrijk dicht bij jezelf te blijven. Alleen op die manier kan je jezelf onderscheiden van de concurrent en er voor zorgen dat de klant naar jou toe komt.

Uit onderzoek van het UWV blijkt duidelijk dat de arbeidsmarkt krimpt. Bedrijven moeten met minder personeel een groei in omzet realiseren. Hoe kan je dit bewerkstelligen? Door op een efficiënte manier te werken. Een medewerker die zich niet thuis voelt binnen de organisatie en zich niet kan verplaatsen in de identiteit van het bedrijf is minder productief dan zijn collega die helemaal op zijn plek zit. Het aantrekken van medewerkers met de juiste identiteit die aansluiten bij de identiteit van de organisatie zal dan ook een efficiëntie slag kunnen betekenen voor bedrijven.

Dit onderzoek begon met de volgende hoofdvraag:

***Hoe onderzoek je als organisatie of werknemersprofielen en de eerste indruk die je maakt in lijn liggen met je identiteit?***

Dit is natuurlijk een complexe vraag en een eenduidig antwoord is dan ook niet gemakkelijk te geven. Door deze vraag onder te verdelen in: Bedrijfsidentiteit; om te bekijken hoe je deze identiteit onderzoekt, werknemersprofiel; om te bekijken hoe je een werknemersprofiel opstelt en de eerste indruk; om te bepalen hoe je deze vaststelt, wordt antwoord gegeven op deze vraag.

Bedrijfsidentiteit

Om antwoord te vinden op deze vraag is het belangrijk onderzoek te doen naar je identiteit. Waar sta je voor als organisatie. De piramide van identiteitsmarketing vormt een uitgangspunt bij het onderzoeken van je identiteit. Waar ligt je focus en waar wil je naar toe. Deze piramide is gebaseerd op de piramide van Maslow. Door te kijken naar deze piramide en deze toe te passen op je organisatie kan je een antwoord vinden op de vraag; wat is mijn identiteit? Je identiteit maak je vervolgens concreet door een antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Waar geloof ik in? (ideologie)
2. Hoe kijk ik naar de wereld? (visie)
3. Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie en merkbelofte)
4. Waarin ben ik het allerbeste ? (Unieke kracht)
5. Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)
6. Wanneer los ik mijn merkbelofte in? (Ambities)

Het vaststellen van je identiteit zal je helpen de organisatie in betere banen te leiden. Er voor zorgen dat je efficiënter en effectiever je klanten kan benaderen. De medewerker is hierbij van cruciaal belang. Zoals eerder in deze conclusie aangegeven is de medewerker die zich kan vinden in de identiteit van de organisatie productiever en het middel voor een organisatie om concurrentievoordeel te behalen. Met andere woorden, als organisatie is het van belang dat je medewerkers voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. Iedereen binnen de organisatie moet zich sterk verbonden voelen met de identiteit van de organisatie. De persoonlijke waarden van de medewerkers moeten dus overeenkomen met de visie en waarden van organisatie.
2. De organisatie moet medewerkers de mogelijkheid geven om werk te doen dat overeenkomt met hun talent en passie en hen uitdaagt om het maximale uit zichzelf te halen. Verder moet de overkoepelende missie van de organisatie expliciet gekoppeld worden aan de individuele missie van elke medewerker.
3. De organisatie moet een cultuur en bijbehorende werkomstandigheden creëren die werknemers in staat stellen om hun persoonlijke vervulling te vinden.
4. De organisatie moet werknemers ondersteunen bij het vinden van hun persoonlijke vervulling door middel van professionele en persoonlijke groeitraining. [[73]](#footnote-74)

Het vinden van de juiste medewerkers is dus van cruciaal belang voor het laten slagen van je organisatie met de focus op je identiteit.

Werknemersprofiel

Er zijn diverse methoden voor het omschrijven van een werknemersprofiel. Veel van deze methoden zijn vooral geschreven op specifieke functieprofielen. Dit is echter niet het grootste belang bij het werven van personeel dat aansluit bij je identiteit. Specifieke vaardigheden en talenten zullen gezocht worden voor de diverse vacatures. Echter de achtergrond en het profiel van de medewerker in het algemeen zal bij elke vacature hetzelfde zijn. De normen en waarden en identiteit is wat van belang is bij het zoeken naar de juiste medewerkers.

Het vaststellen van je identiteit als organisatie is de eerste stap in de richting van het vinden van de juiste medewerkers. De antwoorden die gegeven zijn bij het vaststellen van je identiteit kunnen één op één gebruikt worden voor het opstellen van een juist werknemersprofiel. Het is niet zo dat iedere werknemer precies dezelfde antwoorden moet geven als de antwoorden gegeven door de organisatie. De achterliggende gedachte moet wel hetzelfde zijn. Het is aan de organisatie om te kijken waar het zwaartepunt ligt. Zijn dit bijvoorbeeld de ambities van de medewerker of is dit juist zijn of haar ideologie? De menselijke identiteit bestaat uit drie onderdelen:

1. Temperament; Gedragskenmerken die door een aangeboren reactiepatroon worden bepaald en voor de persoon vrijwel onveranderd blijven.
2. Karakter; Datgene wat wij van een persoon ervaren en hoe wij die benoemen. Karakter gaat over een diep ingeslagen stel eigenschappen.
3. Constitutie; Het fysische aspect van de persoon: De lichaamsbouw en lichamelijk functioneren.[[74]](#footnote-75)

Een MBTI test kan je als organisatie helpen beslissen of deze persoon de voorkeuren heeft welke passen binnen de identiteit van de organisatie.

Zoals aangegeven is het bepalen van je identiteit als organisatie het grootste deel van het werk. Als recruiter weet je wat je als organisatie wil bereiken en waar de focus ligt. Het is dan ook gemakkelijk om te bedenken welke personen en eigenschappen hier het beste bij zouden passen. Een volgende stap in het selectieproces is het doen van tests bij kandidaten die in een eerste gesprek geschikt lijken om definitief vast te stellen of deze kandidaten passen binnen de identiteit van de organisatie.

Wat is een eerste indruk?

Op grond van betrekkelijk weinig informatie vormen mensen zich al een eerste indruk. Daarbij is de eerste indruk in veel gevallen bepalend voor de indrukken die daarop volgen. Mensen vormen zich in één á twee seconden een beeld van iets op grond waarvan ze beslissen of dit de moeite waard is. De eerste indruk en het hokje waar je ingestopt wordt is moeilijk aan te passen na een eerste indruk. Dit geldt niet alleen voor mensen maar ook voor organisaties. De eerste indruk die je als organisatie maakt heeft een groot effect op potentiële kandidaten. In tijden dat er krapte is op de arbeidsmarkt en er veel mensen op zoek zijn naar nieuwe werkgevers, zijn werknemers wat minder kritisch. Echter bij een dergelijke grote groep sollicitanten is het ook belangrijk het kaf van het koren te scheiden. Het gaat er om de juiste persoon aan je organisatie te binden.

Als de juiste kandidaat gevonden is, die er voor moet zorgen dat je als organisatie op een efficiëntere manier je targets zal bereiken, is het van belang deze persoon aan te trekken op het moment dat hij of zij de zaak binnen stapt. Ligt de eerste indruk die je als organisatie maakt eigenlijk wel in lijn met je identiteit. Straal je de belofte uit die je waar zou willen maken? Wanneer je mensen afschrikt met je eerste indruk hoeft dit nog niet te betekenen dat je een slechte eerste indruk maakt. Echter wanneer je de mensen afschrikt met dezelfde identiteit, pas dan weet je dat je een eerste indruk maakt die niet in lijn ligt met je identiteit. Het testen van je eerste indruk is dus van belang bij het proces van efficiënt werken met de juiste identiteit.

## 7. Aanbevelingen

Het stappenplan beschreven in dit onderzoek is een goed uitgangspunt voor het maken van een efficiëntie slag als organisatie. Het onderzoek naar de identiteit is een perfect uitgangspunt voor het ontwikkelen van je organisatie. Vanuit deze identiteit kan je de gehele organisatie vormgeven.

## 7.1 Organisatie identiteit

Zoals aangegeven ligt de oorsprong van de organisatie identiteit in de marketing. Het werd voornamelijk gebruikt om als organisatie op een authentieke manier te communiceren naar de klanten. In voorgaand stappenplan is deze identiteit omgebogen voor het gebruik als HR tool. Naast deze ombuiging zijn er binnen de organisatie natuurlijk nog meer afdelingen waarin de identiteit bruikbaar zou kunnen zijn. Het gebruik van de identiteit werkt het best wanneer je deze doorvoert in de gehele organisatie. Een onderzoek zoals in stap 3 naar de eerste indruk, kan je een beeld geven in welke afdelingen van de organisatie de identiteit al verscholen zit. Een dergelijk onderzoek is voor de organisatie belangrijk om te zien in hoeverre de identiteit doorgevoerd is in de organisatie.

## *7.1.1 Onderzoek organisatie*

De eerste vervolg stap voor een organisatie is dan ook het onderzoek naar de identiteit in de gehele organisatie. De manier van onderzoeken is uiteraard per afdeling verschillend. Er zal dus per afdeling gekeken moeten worden naar welke manier van onderzoeken het best passend is.

Boeken als Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden – D. Mortelmans en Identiteit en Imago – C. van Riel kunnen helpen in het onderzoek naar de doorvoering van de identiteit in de gehele organisatie.

## 7.2 Vervolg acties identiteit op binnen recruitment Met het volgen van dit stappenplan heb je als organisatie een eerste stap gezet richting efficiëntie. Met het vaststellen van je identiteit is het van belang deze door te voeren in elke vezel van de organisatie. Met het doorlopen van bovenstaand stappenplan heb je er voor gezorgd dat de mensen die je aanneemt binnen de organisatie zich kunnen vinden in de identiteit van de organisatie. De juiste mensen benaderen en deze weten aan te trekken.

## *7.2.1 Identiteit in het Employer brand*

Marketing wordt voornamelijk gericht op het aantrekken van klanten. De afgelopen jaren is het employer brand enorm in opkomst. Bedrijven zijn zich steeds meer bewust van het belang van een solide en krachtig employer brand. De term Employer branding wordt voornamelijk gebruikt om activiteiten te beschrijven die organisaties ondernemen om hun werkgeversmerk op te poetsen. Met een mooi marketingsausje wordt de organisatie aantrekkelijk gemaakt voor potentiële medewerkers. Ook bij het ontwikkelen van je employer brand is het echter ook bijzonder belangrijk rekening te houden met je identiteit. Als vervolg van voorgaand stappenplan kan dus ook een start gemaakt worden met het ontwerpen van een authentieke employer brand. Hierbij wordt rekening gehouden met de identiteit van de organisatie om hier vanuit een marketing activiteiten te ontwikkelen welke aantrekkelijk zullen zijn voor de werknemers die passen bij het omschreven werknemersprofiel. Nader onderzoek zal kunnen bepalen wat een passende employer brand is om zo het recruitment proces nog efficiënter en effectiever te maken.

## *7.2.2 Persoonlijkheidstests*

## Uiteindelijk wanneer je deze sollicitant tegenover je hebt zitten, is het van belang met zekerheid vast te stellen dat dit de kandidaat is die past binnen de organisatie.

Om dit te bekijken zijn er diverse tests ontwikkeld. Het gebruik van tests is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. De geloofwaardigheid van de test wordt sterker als tests een relatie hebben met het gestelde doel en zijn toegesneden op het niveau van de kandidaten.

De belangrijkste psychologische tests die bij veel selectie procedures worden gebruikt zijn de algemene intelligentietest en de persoonlijkheidstests.[[75]](#footnote-76) In navolging van voorgaand stappenplan is de persoonlijkheidstest belangrijker voor het vervolg dan de intelligentietest. Per slot van rekening zijn wij op zoek naar de kandidaat die het best past bij de identiteit van de organisatie.

In deze richting zijn er in de loop der jaren enorm veel tests ontwikkeld. Vervolg onderzoek binnen de organisatie zou moeten bepalen welke test het best passend is. Hierbij enkele voorbeelden.

## *7.2.1 De Amsterdamse Biografische Vragenlijst*

## De Amsterdamse Biografische Vragenlijst geeft een duidelijk beeld van de mate van emotionele stabiliteit en mate van sociale extraversie. De persoonlijkheidstypologie van Carl Jung heeft het onderzoek naar introvert of extravert in de kern. Als blijkt uit de test dan iemand introvert is, hoeft dit niet te betekenen dat iemand niet sociaal kan zijn. Echter zich uitbundig gedragen en sociaal soepel zijn kost ze meer energie dan bij iemand die extravert is.

De ABV bevat de volgende **vier schalen**:

N: Neurotische labiliteit - zich uitend in psychoneurotische symptomen

NS: Neurotische labiliteit - zich uitend in somatische symptomen

E: Extraversie ----- Introversie

T: Testattitude (zelfdefensieve versus zelfkritische instelling)

Daarnaast zijn er **zes experimentele schalen**:

MF: Masculiniteit-Femininiteit

Vja: 'Vulgaire' of populaire, modale ja-antwoorden

Vnee: 'Vulgaire' of populaire, modale nee-antwoorden

Vtotaal: Som van Vja- en Vnee-antwoorden

SW: Sociale Wenselijkheid

'??': Vraagtekenantwoorden: items beantwoord met vraagteken[[76]](#footnote-77)

## *7.2.2. De Edwards Personal Preference Schedule*

Deze psychologische test is ontworpen door Allen L. Edwards. Deze test bestaat uit 225 paren van beweringen beschreven in de ik-vorm. De test heeft als kern 15 schalen:

Volharding: De behoefte een taak goed te volbrengen.

Ordening: De behoefte goed te plannen en organiseren.

Liefderijke zorg: De behoefte om rekening te houden met anderen.

Zelfgeringachting: Beperkte persoonlijke geldingsdrang

Steunzoeken: Een behoefte aan steun van anderen.

Vriendschappen: Een behoefte aan sterke vriendschappen.

Inleving: De behoefte gevoelens van anderen te reflecteren.

Variatie: De behoefte routine te vermijden.

Heterosex: De behoefte aantrekkelijk gevonden te worden door het andere geslacht.

Zelfvertoon: De behoefte op de voorgrond te treden

Autonomie: Een behoefte vrij te zijn van alle verantwoordelijkheden.

Agressie: De behoefte je mening te uiten.

Dominantie: De behoefte leiding te geven.

Ambitie: De behoefte opvolging te geven aan taken. [[77]](#footnote-78)

Veel persoonlijkheidstests zijn gebaseerd op deze theorie. Het stelt vast hoe iemand zou reageren in een specifieke organisatie als bijvoorbeeld werknemer.

## *7.2.3. Myers- Briggs type indicator (MBTI)*

Hieraan is in hoofdstuk drie van dit onderzoek aandacht besteed. Deze test is onderdeel geweest van stap twee in voorgaand stappen plan. De test op zich kan ook gebruikt worden als bevestiging van de geschiktheid van de geselecteerde persoon.

Myers-Briggs Type indicator is een persoonlijkheidsmodel welke het fundamentele patroon van het functioneren van de mens verklaart. De MBTI gaat over de fundamentele voorkeuren van de mens op vier gebieden. Elk gebied of wel schaal bestaat uit twee voorkeuren. Elk mens gebruikt ze beiden maar heeft de voorkeur voor één.[[78]](#footnote-79) :

1. Waar krijg je energie van?
   1. **Extraversie**  
      Kenmerken: gericht op de externe omgeving, bij voorkeur [mondeling communiceren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling), leren door te handelen en te [discussiëren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/vaardigheden/discussieren), [initiatief nemen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/initiatief) en sociaal expressief gedrag.
   2. **Introversie**  
      Kenmerken: voorliefde voor het innerlijk, bij voorkeur schriftelijk communiceren, leren door na te denken en mentale oefening, concentratie en teruggetrokken en rustig gedrag.
2. Hoe neem je informatie op?
   1. **Observatie**  
      Kenmerken: aandacht richten op wat echt en feitelijk is; waarderen van praktische toepassingen, informatie stapsgewijs willen verwerven.
   2. **Intuïtie**  
      Kenmerken: aandacht richten op het totaalbeeld en de verschillende mogelijkheden, abstract en theoretisch qua instelling, alles behalve stapsgewijs informatie verwerven: van de hak op de tak springen.
3. Hoe neem je beslissingen?
   1. **Reflectie**  
      Kenmerken: analytisch denken, [probleemoplossende vaardigheden](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/probleemoplossend-vermogen), oorzaak-gevolg redeneringen, vastberadenheid, eerlijk en redelijk zijn.
   2. **Gevoel**  
      Kenmerken: sympathieke houding aannemen, impact hebben op mensen, zich laten leiden door persoonlijke waarden, streven naar eensgezindheid, meevoelen.
4. Hoe ga je om met de buitenwereld?
   1. **Beheersing**  
      Kenmerken: schematische aanpak, systematiek, organisatie en planning, vermijden van stresssituaties.
   2. **Perceptie**  
      Kenmerken: spontaniteit, openheid, onsystematische aanpak, [flexibiliteit](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/flexibel), energie halen uit stresssituaties. [[79]](#footnote-80)

## *7.2.4. De Big Five vragenlijst NEO-FFI*

De NEO –FFI is een goed onderbouwde, brede en complete Big five-vragenlijst. Deze vragenlijst is in meer dan 25 talen beschikbaar. Daarmee is dit een van de meest onderzochte instrumenten. De NEO vragenlijsten meten de vijf belangrijkste domeinen van persoonlijkheid bij volwassenen:

Neuroticisme

Extraversie

Openheid

Altruïsme

Consciëntieusheid[[80]](#footnote-81)

Dit onderzoek kan gebruikt worden om uitspraken te doen over de persoonlijkheid van een individu. Deze test bestaat uit 60 vragen en duurt circa 45 minuten.

Welke van voorgaande tests het best passend is voor de organisatie kan door nader onderzoek bepaald worden. Naast deze standaard tests is het ook mogelijk een test te laten ontwikkelen speciaal voor de organisatie. Op deze manier kan je er voor zorgen dat alle onderdelen die belangrijk zijn voor de organisatie naar voren komen in een dergelijke test.

Een dergelijke test zou dus een mooie opvolging zijn op het stappenplan beschreven in dit rapport.

## 7.3 Conclusie

Zoals te zien in deze aanbevelingen zijn er verschillende manieren waarop een organisatie de identiteit verder door kan voeren binnen de organisatie. Hoe groter het deel van de organisatie dat werkt vanuit de identiteit, hoe authentieker en dus ook efficiënter de organisatie processen zullen zijn. Na het volgen van voorgaand stappenplan is er voor een organisatie dus nog veel meer mogelijk ter optimalisering van organisatie processen.

## Nawoord

## Twee en een half jaar nadat ik gestart ben met de opleiding Human Resource Management aan de Fontys te Tilburg, zit ik hier om een nawoord te schrijven voor mijn VIM. Het laatste onderdeel voordat ik mijn diploma in ontvangst kan nemen. Jaren zijn voorbij gevlogen en zowel privé als op het gebied van werk heb ik veel ontwikkelingen doorgemaakt. Twee en een half jaar waarin ik kennis heb mogen maken met alle facetten van HRM, twee en een half jaar waarin ik nog enthousiaster ben geworden over het vakgebied dan dat ik al was. Dit onderzoek heeft ervoor gezorgd dat ik mijn kennis over marketing vanuit mijn vorige opleiding heb kunnen combineren met de kennis over HR management die ik de laatste jaren op heb gedaan. Een complete tool waarin ik een mooie combinatie heb gevonden tussen deze twee vakgebieden.

## Met veel plezier heb ik me verdiept in het onderwerp bedrijfsidentiteit en dit is dan ook een onderwerp wat ik graag in mijn verdere loopbaan verder zou willen gaan ontdekken. Het afronden van dit verslag en het schrijven van deze tool is dus eigenlijk slechts het begin van een mooie loopbaan.

## Alle docenten van de afgelopen jaren hebben me gebracht tot waar ik nu ben, en na het afronden van dit laatste project is het aan mij om deze kennis op de best mogelijke manier in de praktijk toe te passen.

## Ik hoop dat u heeft genoten van het lezen van dit stuk, net zo veel als ik heb genoten van het schrijven ervan!

## Literatuur

A. Pruyn (2002), Aller Ogen gericht op kwatta: over de gevaren van een myopische visie op marketing-communicatie. Enschede, University of Twente

Alma, H.A., Identiteit door verbondenheid. Een godsdienstpsychologisch onderzoek naar identificatie en christelijk geloof, Kok, Kampen 1998.

Applinet B.V. (2012) Persoonlijke stijlen: Myers-Briggs Type Indicator, Geraardpleegd op 23 oktober 2012. <http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html>

Blythe, J. (2005). Essentials of Marketing, third edition

Bordwell, D., Thompson, K. (2004), FilmArt an Introduction, seventh edition, New York, McGraw-Hill Companies

Broek, L. van den, Derycke, H., Wijchers, L.. (2004). Handboek werving en selectie, voor professionele selecteurs in Nederland en België. Alphen aan de rijn, Kluwer

C.J. van Ede (2006), Introductie lean manufacturing, Geraadpleegd op 15 Oktober 2012 <http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/leanmanufacturing.php#VSM>

Coeman, J., Man, L. de, Janssens, G. (2004), Identiteit, Gedragswetenschappen, Antwerpen, De Boeck nv

CPB, ‘Centraal Economisch Plan 2012, maart 2012

Depixel.nl (2010), Witbalans Digitale fotografie. Geraadpleegd op 3 november 2012 <http://www.depixel.nl/witbalans/>

Greiner, L.E. (mei 1998), L.E. Greiner: Evolution and Revolution as organizations grow. Harvard Business Review

Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers bv

Kuipers, R. (2002), De eerste indruk, Intermediair

(2009) Kleuren en psychologie: een heel systeem van mapping, Geraadpleegd op 28-10-2012 <http://flabbergastedmarketing.wordpress.com/2009/01/17/kleuren-en-psychologie-een-heel-systeem-van-mapping/>

Maak je een goede eerste indruk? Mens Health, geraadpleegd op 26-10-2012 <http://www.menshealth.nl/Psyche/Artikelen/Psyche-tonen-op-pagina/Maak-je-een-goede-eerste-indruk.htm>

Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers

Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), Methoden & Technieken van onderzoek, Schoonhoven, Academic Service

Spelbos, P. (2002),Wat is identiteit, geraadpleegd op23 oktober 2012 <http://www.idee-tt.nl/zijn/identiteit.html>

Starbucks Cofee Company (2011), Starbucks Company Timeline , Geraadpleegd op 15 Oktober 2012) <http://globalassets.starbucks.com/assets/0e40b1ea48b34b82ae0a987175f1df25.pdf>

Starbucks Cofee Company (2011), Starbucks company Profile, Geraadpleegd op 15 oktober 2012) <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf>

Taruffel (2009) Waarneming: eerste indrukken, leniency- en halo-effect, Sociaal (mens en samenleving) <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/32274-waarneming-eerste-indrukken-leniency-en-halo-effect.html>

Tongere, C. van (2002), ‘Eerste indruk van uw bedrijf is onuitwisbaar’, MT management team

Univeristy of Texas, department of psychology (2011), Physical environments, Geraadpleegd op 3 november 2012 <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/gosling/physical_environments.htm>

UWV, ‘Uwv Arbeidsmarktprognose 2012 – 2013, met een doorkijk naar 2017, Juni 2012

Vonk,R. (2007), De eerste indruk, Schiedam, Scriptum

Wolters, B. (2011). Bewijs de merkbelofte. Nykamp Nyboer

1. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-2)
2. UWV, ‘Uwv Arbeidsmarktprognose 2012 – 2013, met een doorkijk naar 2017, Juni 2012 [↑](#footnote-ref-3)
3. UWV, ‘Uwv Arbeidsmarktprognose 2012 – 2013, met een doorkijk naar 2017, Juni 2012 (blz. 14) [↑](#footnote-ref-4)
4. CPB, ‘Centraal Economisch Plan 2012, maart 2012 (blz. 13). [↑](#footnote-ref-5)
5. UWV, ‘Uwv Arbeidsmarktprognose 2012 – 2013, met een doorkijk naar 2017, Juni 2012 (blz. 6) [↑](#footnote-ref-6)
6. Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers bv [↑](#footnote-ref-7)
7. Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers bv [↑](#footnote-ref-8)
8. Efficiënte en effectiviteit, [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl) geraadpleegd januari 2013 [↑](#footnote-ref-9)
9. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 29) [↑](#footnote-ref-10)
10. Starbucks Cofee Company (2011), Starbucks Company Timeline , Geraadpleegd op 15 Oktober 2012) <http://globalassets.starbucks.com/assets/0e40b1ea48b34b82ae0a987175f1df25.pdf> [↑](#footnote-ref-11)
11. Starbucks Cofee Company (2011), Starbucks company Profile, Geraadpleegd op 15 oktober 2012) <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf> [↑](#footnote-ref-12)
12. Starbucks Cofee Company (2011), Starbucks company Profile, Geraadpleegd op 15 oktober 2012) <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf> [↑](#footnote-ref-13)
13. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 31) [↑](#footnote-ref-14)
14. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 29) [↑](#footnote-ref-15)
15. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 32) [↑](#footnote-ref-16)
16. Blythe, J. (2005). Essentials of Marketing, third edition (blz 2) [↑](#footnote-ref-17)
17. Blythe, J. (2005). Essentials of Marketing, third edition (blz 8) [↑](#footnote-ref-18)
18. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 50) [↑](#footnote-ref-19)
19. Alma, H.A., *Identiteit door verbondenheid. Een godsdienstpsychologisch onderzoek naar identificatie en christelijk geloof,* Kok, Kampen 1998. [↑](#footnote-ref-20)
20. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 60) [↑](#footnote-ref-21)
21. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-22)
22. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 102) [↑](#footnote-ref-23)
23. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 103) [↑](#footnote-ref-24)
24. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 103) [↑](#footnote-ref-25)
25. C.J. van Ede (2006), Introductie lean manufacturing, Geraadpleegd op 15 Oktober 2012 <http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/leanmanufacturing.php#VSM> [↑](#footnote-ref-26)
26. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 70) [↑](#footnote-ref-27)
27. A. Pruyn (2002), Aller Ogen gericht op kwatta: over de gevaren van een myopische visie op marketing-communicatie. Enschede, University of Twente [↑](#footnote-ref-28)
28. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 72) [↑](#footnote-ref-29)
29. Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers bv (blz 242) [↑](#footnote-ref-30)
30. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 64) [↑](#footnote-ref-31)
31. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 67) [↑](#footnote-ref-32)
32. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 70) [↑](#footnote-ref-33)
33. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-34)
34. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-35)
35. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 30) [↑](#footnote-ref-36)
36. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 30) [↑](#footnote-ref-37)
37. Wolters, B. (2011). Bewijs de merkbelofte. Nykamp Nyboer [↑](#footnote-ref-38)
38. Broek, L. van den, Derycke, H., Wijchers, L.. (2004). Handboek werving en selectie, voor professionele selecteurs in Nederland en België. Alphen aan de rijn, Kluwer (blz 57) [↑](#footnote-ref-39)
39. Broek, L. van den, Verhoven, H.(2009). Alles over werven & selecteren, een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs. Assen, Koninklijke van Gorcum (blz 23) [↑](#footnote-ref-40)
40. Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers bv (blz 123) [↑](#footnote-ref-41)
41. Spelbos, P. (2002),Wat is identiteit, geraadpleegd op23 oktober 2012 <http://www.idee-tt.nl/zijn/identiteit.html> [↑](#footnote-ref-42)
42. Coeman, J., Man, L. de, Janssens, G. (2004), Identiteit, Gedragswetenschappen, Antwerpen, De Boeck nv (blz 15) [↑](#footnote-ref-43)
43. Coeman, J., Man, L. de, Janssens, G. (2004), Identiteit, Gedragswetenschappen, Antwerpen, De Boeck nv (blz 15) [↑](#footnote-ref-44)
44. Spelbos, P. (2002),Wat is identiteit, geraadpleegd op23 oktober 2012 <http://www.idee-tt.nl/zijn/identiteit.html> [↑](#footnote-ref-45)
45. Razenberg, Kees (2003), <http://www.cgjungpage.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=253>, Geraadpleegd op 23 oktober 2012. [↑](#footnote-ref-46)
46. Applinet B.V. (2012) Persoonlijke stijlen: Myers-Briggs Type Indicator, Geraardpleegd op 23 oktober 2012. http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html [↑](#footnote-ref-47)
47. Applinet B.V. (2012) Persoonlijke stijlen: Myers-Briggs Type Indicator, Geraardpleegd op 23 oktober 2012. http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html [↑](#footnote-ref-48)
48. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-49)
49. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 80) [↑](#footnote-ref-50)
50. Broek, L. van den, Derycke, H., Wijchers, L.. (2004). Handboek werving en selectie, voor professionele selecteurs in Nederland en België. Alphen aan de rijn, Kluwer (blz 57) [↑](#footnote-ref-51)
51. Applinet B.V. (2012) Persoonlijke stijlen: Myers-Briggs Type Indicator, Geraardpleegd op 23 oktober 2012. http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html [↑](#footnote-ref-52)
52. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-53)
53. Kuipers, R. (2002), De eerste indruk, Intermediair [↑](#footnote-ref-54)
54. Kuipers, R. (2002), De eerste indruk, Intermediair [↑](#footnote-ref-55)
55. Kuipers, R. (2002), De eerste indruk, Intermediair [↑](#footnote-ref-56)
56. Kuipers, R. (2002), De eerste indruk, Intermediair [↑](#footnote-ref-57)
57. Vonk,R. (2007), De eerste indruk, Schiedam, Scriptum (blz 22) [↑](#footnote-ref-58)
58. YER (2010), ‘YER recruitment Roadmap’*, Yer (blz 10)* [↑](#footnote-ref-59)
59. Tongere, C. van (2002), ‘Eerste indruk van uw bedrijf is onuitwisbaar’, MT management team [↑](#footnote-ref-60)
60. Vonk,R. (2007), De eerste indruk, Schiedam, Scriptum (blz 32) [↑](#footnote-ref-61)
61. Taruffel (2009) Waarneming: eerste indrukken, leniency- en halo-effect, Sociaal (mens en samenleving) http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/32274-waarneming-eerste-indrukken-leniency-en-halo-effect.html [↑](#footnote-ref-62)
62. (2009) Kleuren en psychologie: een heel systeem van mapping, Geraadpleegd op 28-10-2012 <http://flabbergastedmarketing.wordpress.com/2009/01/17/kleuren-en-psychologie-een-heel-systeem-van-mapping/> [↑](#footnote-ref-63)
63. Maak je een goede eerste indruk? Mens Health, geraadpleegd op 26-10-2012 <http://www.menshealth.nl/Psyche/Artikelen/Psyche-tonen-op-pagina/Maak-je-een-goede-eerste-indruk.htm> [↑](#footnote-ref-64)
64. Univeristy of Texas, department of psychology (2011), Physical environments, Geraadpleegd op 3 november 2012 <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/gosling/physical_environments.htm> [↑](#footnote-ref-65)
65. Bordwell, D., Thompson, K. (2004), FilmArt an Introduction, seventh edition, New York, McGraw-Hill Companies (blz 261) [↑](#footnote-ref-66)
66. Depixel.nl (2010), Witbalans Digitale fotografie. Geraadpleegd op 3 november 2012 <http://www.depixel.nl/witbalans/> [↑](#footnote-ref-67)
67. Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), Methoden & Technieken van onderzoek, Schoonhoven, Academic Service (blz 149) [↑](#footnote-ref-68)
68. Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), Methoden & Technieken van onderzoek, Schoonhoven, Academic Service (blz 151) [↑](#footnote-ref-69)
69. Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), Methoden & Technieken van onderzoek, Schoonhoven, Academic Service (blz 154-155) [↑](#footnote-ref-70)
70. Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), Methoden & Technieken van onderzoek, Schoonhoven, Academic Service (blz 155-156) [↑](#footnote-ref-71)
71. Schreuder Peters, R.P.I.J. (2000), Methoden & Technieken van onderzoek, Schoonhoven, Academic Service (blz 156-160) [↑](#footnote-ref-72)
72. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 97) [↑](#footnote-ref-73)
73. Morel, K. (2010). Identiteitsmarketing, waarom wij bestaan. Schiedam, Scriptum Publishers (blz 80) [↑](#footnote-ref-74)
74. Coeman, J., Man, L. de, Janssens, G. (2004), Identiteit, Gedragswetenschappen, Antwerpen, De Boeck nv (blz 15) [↑](#footnote-ref-75)
75. Kluytmans, Dr. F. (2009). Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten, Noordhoff uitgevers bv (blz 134) [↑](#footnote-ref-76)
76. Pits online, Geraadpleegd December 2012 http://www.pits-online.nl/nl/abv\_rapport.pdf [↑](#footnote-ref-77)
77. Wikipedia, Geraadpleegd januari 2012 <http://en.wikipedia.org/wiki/Edwards_Personal_Preference_Schedule> [↑](#footnote-ref-78)
78. Applinet B.V. (2012) Persoonlijke stijlen: Myers-Briggs Type Indicator, Geraardpleegd op 23 oktober 2012. http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html [↑](#footnote-ref-79)
79. Applinet B.V. (2012) Persoonlijke stijlen: Myers-Briggs Type Indicator, Geraadpleegd op 23 oktober 2012. http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html [↑](#footnote-ref-80)
80. Hogrefe, NEO-PI-R en NEO-FFI: Big Five persoonlijkheidstests, geraadpleegd januari 2013 <http://www.hogrefe.nl/producten/producten-single/neo-pi-r-en-neo-ffi-big-five-persoonlijkheidstests.html> [↑](#footnote-ref-81)