

Adviesrapport identiteit en externe beeldvorming

“Wij maken veranderingen voorspelbaar”



Organisatie: AXUM Organisatie Adviseurs b.v.

Afstudeerderstudenten: Merel Maas en Susanne van Doornik

COLOFON

Auteurs

Auteur 1: Merel Maas



(06) 168 15 507



m.maas@student.fontys.nl

Auteur 2: Susanne van Doornik



(06) 202 54 303



s.vandoornik@student.fontys.nl

Opdrachtgevers AXUM

Contactpersoon 1: Jos Gerards

Functie: Directeur onderwijs

Effenseweg 1
4838 BA Breda



(06) 433 57 801



Gerards@axum.nl



www.axum.nl

Contactpersoon 2: Wesley van Gastel

Functie: Junior adviseur

Effenseweg 1
4838 BA Breda



(06) 433 57 807



Gastel@axum.nl



www.axum.nl

Afstudeerbegeleider FHC

Contactpersoon: mevr. I. Jacobs

Functie: Afstudeerstage docent

Rachelsmolen 1 (gebouw R4)
5600 AH Eindhoven
Postbus 347



(087) 787 51 38



i.jacobs@fontys.nl

Afstudeerperiode: februari 2010 – juni 2010

Plaats: Eindhoven

Datum: 7 juni – 2010

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport identiteit en externe beeldvorming. Dit adviesrapport is een weergave van onze aanbevelingen aan de hand van het onderzoek naar de identiteit en de externe beeldvorming.

Merel Maas
Susanne van Doornik

Inhoudsopgave

COLOFON	2
Voorwoord.....	3
1. Advies identiteit.....	5
1.1 Advies 1: Communicatie: de gulden middenweg.....	5
1.2 Advies 2: InterAXUM.....	8
2. Advies Imago	9
2.1 Advies Klanten	9
2.2 Advies Interim managers	9
2.3 Advies Samenwerkingspartners.....	10
3. Algemeen advies	11
4. Advies aansluiting identiteit en imago.....	11

1. Advies identiteit

De hoofdvraag voor het onderzoek naar de identiteit van AXUM luidde als volgt:

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

Deze hoofdvraag is beantwoord doormiddel van het onderzoek naar de identiteit en de bijbehorende conclusies. Aan de hand hiervan bevelen we het volgende aan:

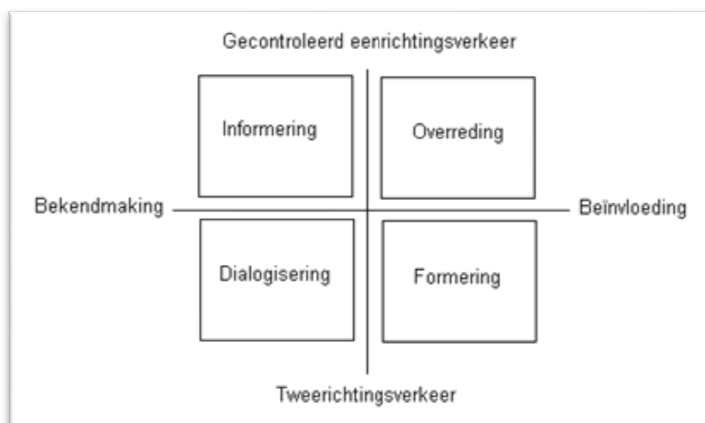
1.1 Advies 1: Communicatie: de gulden middenweg

De medewerkers van AXUM geven aan dat de communicatie binnen de organisatie voornamelijk nog via (gecontroleerd) eenrichtingsverkeer tot uiting komt. De directie daarentegen geeft aan zo nu en dan juist nog te veel bezig te zijn met het uitvoeren van tweerichtingsverkeer. Reacties van medewerkers en directie plus onze eigen bevindingen¹ wijzen uit dat hierin een betere balans gevonden kan worden.

Allereerst is het belangrijk om te kijken wat de termen een- en tweerichtingsverkeer² inhouden:

- Eenrichtingsverkeer: mechanisch, communicatie is uitvoer en buffer. Communicatie is voornamelijk informierend van aard.
- Tweerichtingsverkeer: organisch, communicatie is strategisch variabel. Communicatie is voornamelijk dialogiserend en formerend van aard.

Een model dat inzicht geeft in de verschillende vormen van communicatie is het communicatiekruispunt³ van Van Ruler (Afbeelding 6).



Afbeelding 6. Communicatiekruispunt van Van Ruler

Kijkend naar het communicatiekruispunt, is de manier waarop AXUM communiceert een mix tussen twee kwadranten. AXUM maakt op dit moment voornamelijk gebruik van informering en overreding en bevindt zich daardoor boven in dit model.

Informering

Bij informering is de strategie van de zender het beïnvloeden van het kennen, zodat de ander aan het denken wordt gezet. De ander kan zich op deze manier een mening vormen en desgewenst een besluit nemen over een bepaald onderwerp.

Overreding

Bij deze kwadrant betreft het hier de strategie van een zender die een ander wil overtuigen van het eigen gelijk.

¹ Zie bijlagen, hoofdstuk 4.2 communicatie via de lijn of parallel

² Van Ruler – Strategisch management van communicatie pagina 45

³ Van Ruler – Strategisch management van communicatie, pagina 77

Voorbeelden

Directie

De directie van AXUM informeert de medewerkers vaak van een gemaakt besluit. Hierbij wordt niet verwacht dat de medewerkers meebeslissen, maar wel over de keuze/kwestie meedenken (informering). Daarbij wil de directie tevens dat de medewerkers overtuigd zijn van de gemaakte keuze en achter het besluit van de directie staan (overreding).

Medewerkers

De medewerkers van AXUM vinden dat zij nog te veel geïnformeerd worden door de directie, willen meer betrokken worden bij het beslissingsproces van de directie (overreding). Ze vinden het wel fijn en goed dat zo nu en dan de beslissing bij de directie ligt (informering).

De organisatie bevindt zich in de pioniersfase. Hierbij is de organisatie snel genoodzaakt ad hoc beslissingen te nemen om de basislijnen van het nieuwe beleid (lees: nieuwe medewerkers, nieuwe directeuren ofwel nieuwe aanpak) neer te zetten. Dit heeft als gevolg dat beslissingen vrij vaak door de directie wordt genomen ondanks de poging tot dialogisering.

Wij adviseren de communicatie meer volgens het principe van het dialogiseren/formeren te laten verlopen, ook tijdens de pioniersfase.

Dialogisering

Deze strategie heeft een brugfunctie. Het biedt men de kans om bepaalde problemen in kaart te brengen en mogelijke oplossingen te verzamelen tijdens klein overleg of brainstormsessie. Daarnaast doet de strategie het goed voor interactieve beleidsvorming en/of maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dialogisering kan ingezet worden als brugfunctie bij het betrekken van de medewerkers bij besluiten van de directie. De directie kan samen met de medewerkers problemen in kaart brengen en mogelijke oplossingen verzamelen (o.a. bij een vergadering). De directie behoudt, wanneer hier de keuze voor gemaakt wordt, de beslissingsbevoegdheid maar wordt de medewerker wel zo ver mogelijk betrokken bij het proces.

Formering

Deze strategie wordt voornamelijk ingezet wanneer er conflicterende belangen zijn als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden en in tijden van crisis.

De strategie formering komt van pas wanneer de problemen in kaart zijn gebracht, oplossingen bedacht zijn en beslissingen gemaakt moeten worden. Bij deze strategie wordt naar elkaars mening en visie geluisterd en kunnen de directie samen met de medewerkers een beslissing maken. Op deze manier kan de medewerker zich daadwerkelijk de "mede-eigenaar" voelen zoals de missie van de organisatie hen verteld.

Naar aanleiding van onze bevindingen probeert de organisatie het inzetten van dialogisering/formering wel na te streven, maar gebeurt dit nog te weinig. Een goed voorbeeld hiervoor zijn de algemene vergaderingen. Dit is de juiste plek om de strategieën dialogiseren en formen, voor AXUM in te zetten.

Aan de hand van onze bevindingen zien we dat deze vergaderingen zijn nog niet goed zijn gestructureerd⁴, er wordt door elkaar gepraat en men gaat eerder de discussie aan dan goed naar elkaars standpunten te luisteren: er wordt soms te nonchalant gedaan over

⁴ AXUM heeft dit zelf bij aanvang van de opdracht ook te kennen gegeven.

mededelingen/discussiepunten, mensen gaan in felle discussies waarbij directie op moet treden als “politieagent” en alleen aan de start van een vergadering worden er notities gemaakt.

Hieronder adviseren wij een tweetal middelen die ingezet kunnen worden om het tweerichtingsverkeer te bevorderen.

Een gestructureerde vergadering

Een gestructureerde vergadering zorgt voor rust en overzicht en heeft als doel duidelijke antwoorden te genereren. Een vergadering heeft een aantal punten waar die aan moet voldoen wil het gestructureerd gaan. Wel is er verschil in vergaderen; het informatief vergaderen en het probleemoplossend vergaderen.

Informatief vergaderen⁵

Doel van dit soort vergadering is zoveel mogelijk informatie overdragen, uitwisselen, opdat er – indien nodig – probleemoplossend en/of besluitvormend vergaderd kan worden. Het gaat voornamelijk om beeldvorming.

Probleemoplossend vergaderen⁶

Het doel van probleemoplossend vergaderen is het bedenken van oplossingen op basis van de beschikbare informatie om een goed besluit voor te bereiden.

Informatief vergaderen is het meest van toepassing voor AXUM. De vergaderingen zijn door hen, naast het gebruik voor het bedenken van oplossingen, tevens in gebruik om informatie uit te wisselen en anderen op de hoogte te stellen van andere projecten/nieuws.

Een dergelijke vergadering heeft, zoals eerder genoemd, een aantal punten nodig om gestructureerd te blijven. Deze punten zijn terug te lezen in bijlage hoofdstuk 19.

Medewerker = mede-eigenaar

Eerder hebben we al aangegeven bij de strategie formering dat het belangrijk is om de medewerkers betrekken bij het maken van beslissingen. Dit kan op verschillende niveaus:

1. Medewerkers denken actief mee over een bepaalde kwestie en directie maakt het besluit.
2. Medewerkers en directie kijken samen naar de kwestie, naar elkaars mening en naar elkaar missie en nemen een gezamenlijk besluit.

De directie gaf aan het gevoel te hebben voornamelijk gebruik te maken van eenrichtingsverkeer. Zij zien dit tevens als de enige manier van communiceren. Zij willen graag meer gebruik maken van dialogiserend communiceren, de medewerkers zijn het hier mee eens. Zij zijn van mening dat het wel aanwezig is binnen de organisatie maar hier nog wel meer aandacht aan besteed mag worden.

De medewerker zal zich “mede-eigenaar” voelen van de organisatie waardoor de motivatie van de persoon zal toenemen. Men voelt zich niet meer alleen verantwoordelijk voor zijn/haar eigen opdrachten maar ook voor het wel en wee van de interne zaken van de organisatie. Directie en medewerkers kunnen op deze manier de krachten bundelen en in teamverband zorg dragen voor de organisatie.

Noot bij bovenstaande punten is wel dat niet één manier, de juiste manier is. Het communicatiekruispunt en de daarbij horende kwadranten zijn situationeel. Er zal dus per situatie gekeken moeten worden welke manier van communicatie het meest geschikt is.

⁵ F. Luijk – Vergadertechniek en vergadertactiek, pagina 12

⁶ F. Luijk – Vergadertechniek en vergadertactiek, pagina 13

Voorbeelden van bepaalde situaties en het gebruiken van kwadranten zijn tevens terug te vinden in het boek 'Strategisch management van communicatie' op pagina 79-81.

1.2 Advies 2: InterAXUM

De resterende aandachtspunten kunnen worden samengepakt in één aanbeveling. Zowel medewerkers als directie geven aan meer zakelijke samenhang terug te willen zien binnen de organisatie, meer gebruik te willen maken van elkaars expertise en met zijn alle resultaatgericht te willen zijn in de toekomst.

Een onderwerp dat hier op in kan spelen is de informatievoorziening binnen AXUM.

De informatievoorziening blijkt niet altijd even goed op orde te zijn:

- de X:schijf wordt onoverzichtelijk gevonden (voornamelijk door nieuwe medewerkers), men moet vaak (te) lang zoeken naar bepaalde documenten en het gebruik van deze schijf buiten de server van het kantoor blijkt lastig (erg traag)
- er wordt een overkill aan berichten ervaren, voornamelijk door middel van mails. Hierdoor wordt informatie soms dubbel en niet eenduidig gegeven wordt
- er wordt aangegeven de resultaten binnen de organisatie meer terug te willen zien. Het gaat hier dan met name over resultaten die behaald worden binnen projecten waar de medewerker niet bij betrokken is
- men wil wel gebruik maken van elkaars expertise maar mist vaak het overzicht, men weet niet goed wie welke kwaliteiten bezit

Voor alle bovenstaande punten adviseren wij AXUM een intranet annex 'community' te realiseren: één digitaal platform waarin alle informatie gemakkelijk wordt gearhiveerd, snel te vinden is en een ontmoetingsplek zal zijn voor medewerkers of terwijl: *InterAXUM*.

InterAXUM

We noemen het medium niet zo maar InterAXUM, er zit een bepaalde gedachte achter:

- Het is een omgeving dat de mogelijkheid geeft om *interactie* (stimuleert tweerichtingsverkeer) met elkaar te hebben, kwesties met elkaar door te spreken en op een snelle en effectieve manier gebruik te maken van elkaars expertise.
- Het geeft overzicht om je te kunnen verdiepen in de organisatie, in de verschillende projecten maar ook in alle collega's door middel van een *intranet*.
- Naast bovenstaande punten weerspiegelt het *AXUM*, dat wat de organisatie in al haar facetten is.

Voor uitleg van inhoud en vormgeving zie bijlage hoofdstuk 20.

2. Advies Imago

“Get tot gether”

De hoofdvraag voor het onderzoek naar imago luidde:

Wat is het huidige imago van AXUM en toont deze verschillen of overeenkomsten met het gewenste imago van de organisatie?

Naar aanleiding van de enquêtes hebben we kunnen concluderen dat er meer tijd in de kwaliteit van de relaties gestoken mag worden. Hierbij spreken we over de klanten en de interim managers. Echter, iedere relatie is anders en zal dus op een andere manier benaderd moeten worden. Daarnaast zal er ook gekeken worden of er een algemeen advies van toepassing is. In dit hoofdstuk zullen we allereerst per doelgroep bekijken hoe we bovenstaande kunnen bewerkstelligen.

2.1 Advies Klanten

De klanten geven in de enquête aan dat ze meer persoonlijk contact willen met AXUM en dat de organisatie zich ook meer moet verdiepen in de klantorganisaties. Dit verbetert vervolgens de dienstverlening en krijgt AXUM meer binding met de klant.

Aan de hand van bovenstaande punten adviseren wij om naast de bijeenkomsten die nodig zijn voor het uitvoeren van de opdracht(en), een aantal bijeenkomsten te organiseren waarbij men met de klant evalueert over de stand van zaken: is de klant tot nu toe tevreden? Wat kan er eventueel verbeterd worden? En ga zo maar door.

In feite kunnen deze bijeenkomsten gezien worden als feedbackmomenten. Aan de hand van deze bijeenkomsten krijgt de klant het idee dat er goed naar zijn of haar wensen geluisterd wordt en dat diegene ook echt betrokken wordt in het adviesproces: het persoonlijke contact versterkt het gevoel van betrokkenheid en het biedt AXUM de gelegenheid haar klanten nog beter te leren kennen. Naast al het voorgaande kan AXUM de verworven informatie tevens zelf gebruiken als reflectiemateriaal over haar opdrachten, producten, diensten en personeel.

Als tweede punt is het noodzaak de klant meer te betrekken, dit kan men bereiken door hen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen bij AXUM. Klanten gaven als voorbeelden aan het interessant te vinden wanneer AXUM bijvoorbeeld een nieuwe dienst in haar dienstenpakket op zou nemen en wat deze vervolgens inhoudt. Een externe nieuwsbrief kan hierbij hulp bieden, maar ook de adviseurs kunnen hierin een rol spelen: wanneer een adviseur in contact komt met een klant, kan deze de klant op de hoogte brengen. Wanneer dit gebeurt zal de band op een persoonlijke manier met de klant versterkt worden. Daarnaast zal AXUM hier ook de naamsbekendheid of in dit geval de dienstbekendheid vergroten onder haar publiek.

2.2 Advies Interim managers

Uit de enquêtes is gebleken dat de interim managers het gevoel hebben dat ze niet altijd in beeld zijn bij AXUM. De directie geeft echter aan dat het contact met de interim managers nooit ver genoeg kan gaan: zij willen binding hebben met alle interim managers, zowel de managers die op een opdracht zitten als de managers die nog in het bestand van AXUM zitten. Om dit te bereiken adviseren we het volgende:

AXUMunity – Interim

Om de interim managers van AXUM meer bij de organisatie en al haar leden te betrekken adviseren wij de interim managers toegang te geven tot InterAXUM (zie hiervoor advies 2, identiteit hoofdstuk 20). Hier zullen de interim managers een eigen profiel aan kunnen maken, net zoals de medewerkers van AXUM zelf. In dit profiel kan de interim manager het volgende aangeven:

- Persoonlijk profiel

In het persoonlijke profiel heeft de interim manager de mogelijkheid zijn/haar

contactgegevens, de uitslag van zijn/haar Koan-test⁷ en zijn/haar CV te plaatsen.

- Projecten

Hier kan men aangeven aan welke projecten men heeft gewerkt of op dit moment werkt. Hierbij kan de persoon ook project voorkeuren aangeven.

Naast het profiel kunnen de interim managers op de hoogte blijven van de acties van AXUM door middel van de nieuwsfunctie mAXUMa! op de homepage. Op deze manier krijgen de interim managers meer binding met de organisatie. Voorgaande is uiteraard niet verplicht, AXUM kan zelf bepalen tot waar de toegang van de interim managers gaat.

AXUMinterim-dag

Een tweede advies (wanneer AXUM ervoor kiest om InterAXUM niet uit te voeren) om de interim managers meer te betrekken bij de organisatie, is een AXUMinterim bijeenkomst die drie keer per jaar plaats vindt. Op dit moment vindt er één keer per jaar, een AXUM dag plaats voor de interim managers. Deze dag is bedoeld om de interim managers te laten netwerken met de leden van AXUM, maar ook om onderling te netwerken. Wanneer deze frequentie verhoogd wordt, zal de betrokkenheid en binding met en tussen de interim managers en de organisatie verhogen en hebben de managers meer het gevoel dat zij in beeld zijn en naar hen geluisterd wordt. Hierbij kan AXUM tevens horen wat er onder deze doelgroep leeft en dit als input gebruiken voor mogelijke verbeteringen of aanpassingen. Een suggestie voor activiteiten die deze dag kunnen plaats vinden:

“Updateronde”

In deze ronde worden de interim managers opgesplitst in groepen (bijvoorbeeld een groep IB, IM of HRM-ers bij elkaar). Tijdens deze updateronde kunnen de managers kort vertellen wat zij de afgelopen tijd hebben gedaan, welke extra cursussen zij hebben gevolgd en wat voor soort opdrachten zij graag willen uitvoeren. Zo krijgt AXUM inzicht in de voortgang van de interim managers en leren zij hen beter kennen, daarnaast kan er met elkaar worden gespard wat betreft ideeën over het vakgebied en visie op het werk.

2.3 Advies Samenwerkingspartners

Ondanks dat de conclusies een pure indicatie zijn hebben we daar toch een advies bij opgesteld. Uiteraard is het van belang dat wanneer nodig, deze doelgroep nogmaals onderzocht wordt. Vervolgens kan dan gekeken worden of dit advies toepasbaar is.

Aan de hand van de enquêtes en telefonische gesprekken die zijn afgenomen met de samenwerkingspartners, bleek dat de samenwerkingspartners meer behoeften hadden aan contact met AXUM. De partners gaven aan op dit moment voornamelijk via de telefoon of e-mail te communiceren en willen graag meer naar persoonlijk contact: men is immers in dit geval een samenwerkingspartner. Wij adviseren AXUM meer tijd in haar samenwerkingspartners te steken: persoonlijke ontmoetingen van tijd tot tijd, naast de ontmoetingen die nodig zijn voor een samenwerking.

Noodzaak hiervoor is om regelmatig te kijken of de organisatie en de samenwerkingspartner(s) op één lijn zitten wat betreft visie. Wissel gedachtes uit wat betreft zaken die op dat moment spelen (dat kan branche gerelateerd zijn, maar ook organisatie of klant gerelateerd). Dit creëert meer binding tussen de samenwerkingspartners en de organisatie. Tevens kan AXUM de verworven informatie gebruiken als evaluatiemateriaal en dit gebruiken als input voor mogelijke dienst-, product-, of begeleidingsverbetering op het gebied van samenwerkingspartners.

⁷ Op dit moment heeft nog niet iedere interim manager een KOAN-PI test gedaan. Dit willen we wel invoeren. Dit geeft inzichten in kwaliteiten voor zowel de respondent zelf als voor AXUM. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om te kijken welke managers bij welke opdracht(en) ingezet kunnen worden.

3. Algemeen advies

Naast alle bovenstaande punten kunnen we ook een algemeen advies geven wat betreft de contactpersonen van AXUM.

Tijdens het vooronderzoek; het opstellen en versturen van de enquêtes en het nabellen van alle doelgroepen hebben we geconcludeerd dat de lijsten met gegevens voor het onderzoek plus het digitaal kantoor niet up to date zijn⁸. Dit vaak tot ergernis van een aantal respondenten. Het zorgde tevens voor ons veel extra naslag werk wanneer we contact met de verschillende personen op wilden nemen. Wij kunnen ons voorstellen dat het ook voor een adviseur lastig wordt als hij/zijn contact op wil nemen met een bepaalde klant/samenwerkingspartner/interim manager. Hij/zij zal dan tegen het feit aanlopen dat de contact gegevens niet kloppen (voorbeelden: het is niet mevrouw maar meneer de Wilde, de persoon is niet meer werkzaam bij de organisatie of er is niemand bekend met AXUM).

Het is dus van groot belang dat alle lijsten plus het digitaal kantoor goed gefilterd en bijgewerkt worden. Bij het filteren van deze contacten moet men onthouden dat het hier gaat om de kwaliteit en niet om de kwantiteit van de contacten. Alle leden van AXUM kunnen voor deze actie ingezet worden.

4. Advies aansluiting identiteit en imago

De gewenste identiteit en het gewenste imago geven duidelijk weer waar de organisatie en de doelgroepen naar toe willen. Deze punten geven daarmee ook meteen aan waar de organisatie aan moet werken. Wanneer men werkt aan de aangegeven punten bij de gewenste identiteit en het gewenste imago, zullen de identiteit en het imago op elkaar aansluiten. Deze punten zijn verwerkt in bovenstaande adviezen.

⁸ Voor details, zie respondentenbestand ingeleverd bij AXUM (vanwege privacy redenen)

